

Andrea Fellbaum,
Iris Hartmann & Gudrun Meister

Handbuch Selbstevaluation für Schulen in Sachsen-Anhalt

Mit Evaluation zur organisierten
Entwicklung –
Erfahrungen und Beispiele aus der
Schulpraxis



1	Vorbemerkungen	3
2	Von der Qualitätsentwicklung zur Qualitätssicherung	5
2.1	Schulentwicklung verstehen – Von der Kunst des erfolgreichen Anfangens.....	6
2.2	Evaluation verstehen	15
2.3	Die Qualitätsdefinition – Vom Ist zum Soll.....	18
2.4	Methoden der Qualitätsdefinition.....	22
2.4.1	Der Pädagogische Tag.....	22
2.4.2	Die Zukunftswerkstatt.....	42
3	Das Schulprogramm	82
3.1	Schulprogrammarbeit aktiv gestalten	82
3.2	Schulprogramm und Evaluation	85
4	Methoden und Instrumente einer Prozess begleitenden und gestaltenden Evaluation ..	86
4.1	Der Zeitstrahl	86
4.2	Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen	91
4.3	Lern- und Persönlichkeitsentwicklungsbegleitung	101
5	Instrumente der Ergebnissicherung	108
6	Schulentwicklungsberatung	112
	Abbildungsverzeichnis	
	Literaturverzeichnis	
	Autorinnen und Autoren	

1 Vorbemerkungen

Mag sein, dass der jüngste Tag morgen anbricht, dann wollen wir gern die Arbeit für eine bessere Zukunft aus der Hand legen – vorher aber nicht. (Dietrich Bonhoeffer)

Das Zustandekommen dieses Bandes ist in erster Linie zehn Schulen des Landes Sachsen-Anhalt zu verdanken. Mit deren Teilnahme am Teilprojekt II der Wissenschaftlichen Begleitung von Ganztagschulen im Rahmen des Investitionsprogramms Zukunft, Bildung und Betreuung (IZBB) wurden vier Grund- und sechs Sekundarschulen drei Schuljahre lang dauerhaft und fast durchgängig durch wissenschaftliche MitarbeiterInnen des Zentrums für Schul- und Bildungsforschung (ZSB) der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg begleitet. PädagogInnen, SchülerInnen und Eltern standen in Interviews Rede und Antwort bezüglich ihrer Wahrnehmungen zur Organisationsentwicklung, gaben Einblicke in Unterrichts- und Schulveranstaltungen und stellten umfassendes schulisches Material für wissenschaftliche Untersuchungen zur Verfügung. Darüber hinaus nahmen Steuergruppenmitglieder sowie SchulleiterInnen an etwa 30 projektintern organisierten Workshops teil, um miteinander ihre Schulentwicklungen zu reflektieren und darüber hinaus Instrumente, Methoden und Strategien der Organisationsentwicklung anwenden zu lernen.

Trotz unterschiedlicher Entwicklungssituationen und vielfältiger Ausgangslagen verfolgten mit der Teilnahme am Projekt alle Schulen das Ziel, eine gute Ganztagschule zu werden. Die bisherigen Grundschulen mit festen Öffnungszeiten und eine bereits bestehende Ganztagsgrundschule verbanden dabei ihre Entwicklungsbestrebungen zu einer ganztägigen pädagogischen Betreuung mit einer Intensivierung der Hortkooperation. Die Sekundarschulen sahen ihren neuen Qualitätsanspruch nun konkret in der Umsetzung und Professionalisierung ganztägigen Lernens und Erziehens in einer offenen oder gebundenen Struktur.

Dabei mussten die Schulen oft, ihre Entwicklung erschwerende, strukturelle, sächliche, personelle und pädagogische Probleme einkalkulieren

und diese intelligent in ihre ganzheitlichen Planungsvorhaben integrieren, wie

- Zusammenlegungen mit einer oder mehreren Schulen,
- ein Arbeitsalltag an mehreren Schulstandorten gleichzeitig,
- bauliche Sanierungsmaßnahmen bei laufendem Unterrichtsbetrieb oder zeitweiliger Auslagerung in ein oft desolates Schulgebäude,
- fehlende finanzielle Ressourcen,
- überdimensionale Abordnungen von Lehrkräften auch im Laufe eines Planungsabschnittes,
- knappe bis nicht ausreichende Stundenzuweisungen für die Ganztagsbetreuung,
- fehlende Akzeptanz innerhalb der Schüler- und Elternschaft gegenüber aktuellen Entwicklungen und Angeboten,
- Widerstände gegenüber Veränderungen innerhalb der Kollegien,
- personelle Veränderungen in der Schulleitung oder auch
- fehlende Erfahrungen in der Organisationsentwicklung sowie der Reformierung von Unterricht und Unterrichtsorganisation.

Mit Hochachtung vor den Leistungen aller Personen, die mit Ausdauer, Neugier und nie versiegendem inneren Antrieb einen einzigartigen Entwicklungsweg beschritten haben, geht hiermit Dank an die

- Ganztagsgrundschule „Lindenhof“ in Magdeburg,
- Grundschule mit kooperativem Hortangebot „Anne Frank“ in Halberstadt,
- Grundschule mit kooperativem Hortangebot in Nebra,
- Evangelische Ganztagsgrundschule Domschule „Sankt Martin“ in Naumburg,
- Ganztagssekundarschule „Gotthold Ephraim Lessing“ in Salzwedel,
- Ganztagssekundarschule „Albert Schweitzer“ in Aschersleben,
- Ganztagssekundarschule „Ciervisti“ in Zerbst,
- Ganztagssekundarschule THALE/NORD,
- Ganztags- und UNESCO- Projektschule Katharinen-schule in Eisleben und

- die Ganztagssekundarschule in Querfurt.

Alle diese Schulen haben mit Ausdauer und großem Engagement daran gearbeitet, die Qualität und Kultur ihrer Organisationen zu verbessern. Wenn wir in den nachfolgenden Ausführungen eine Schule exemplarisch in das Zentrum rücken, so geschieht dies allein im Sinne einer besseren Nachvollziehbarkeit und Stringenz der dargestellten Maßnahmen für die LeserInnen.

2 Von der Qualitätsentwicklung zur Qualitätssicherung

Man kann einen Menschen nichts lehren, sondern ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken. (Galileo Galilei)

Oft ist die Entscheidung, innerhalb der Schule etwas verändern zu wollen, an einen konkreten Anlass gebunden. Einzelne MitarbeiterInnen sind unzufrieden mit meist von Routine begleitenden Prozessen und Abläufen. Ergebnisse, vor allem die der Schülerleistungen, entsprechen nicht den Erwartungshaltungen. Auch Schulfusionen führen mitunter zu einem Verlust des Wohlbefindens und zunehmender Anonymität sowie verloren gegangener Identifikation am Lern- und Arbeitsort und wecken partielle Bedürfnisse zur Um- und Neugestaltung. Mitunter steht aber auch ein besonderer schulischer Höhepunkt bevor und fordert zu neuen Entwicklungsinitiativen heraus. Pädagogische Qualitätsentwicklung wird zum Thema schulischer Diskussionen und wirft Fragen auf, deren Beantwortung aus eigenen Kräften schwer fällt.

Inzwischen werden Verfahren und Methoden zur Begleitung schulinterner Qualitätsentwicklung angeboten, empfohlen oder zum Teil auch gefordert, mit denen allerdings LehrerInnen sowie pädagogische MitarbeiterInnen innerhalb ihres bisherigen pädagogischen Alltags wenig Kontakt hatten. Fehlende Erfahrungen führen hier eher zu einer distanzier-ten bis ablehnenden Haltung. So schreckten in diesem Zusammenhang auch die Schulprogrammarbeit oder das Anwenden von Evaluationsverfahren eher ab, weil dazugehörige Strategien, Methoden und Instrumente kaum oder nicht bekannt waren bzw. eine erfolgreiche Implementierung in den Schulentwicklungsprozess noch wenig Erfolg versprechen ließ. Zudem stößt das Bedürfnis derer, die Veränderungen anstreben,

Entschei-
dungsgründe

Vorstellung
des Evaluati-
onsprozesses

zumeist auf eine große Anzahl von Skeptikern und Widerständen in den eigenen Reihen.

Dieser Band soll helfen Skepsis zu überwinden, indem er in der schulischen Praxis erfolgreich erprobte Strategien, Methoden und Instrumente, insbesondere zur Gestaltung schulinterner Evaluationsprozesse, vorstellt. Diese sind eingebettet in den komplexen Schulentwicklungsprozess und sollen somit das Gesamtverständnis für Evaluation befördern helfen. Wir empfehlen deshalb nicht das Nachahmen und Kopieren einzelner Methoden oder gar Vorlagen, sondern bitten Sie, die nachfolgenden Abschnitte und Seiten unter folgenden Aspekten zu lesen und zu betrachten:

1. Wie bewusst sind wir uns unseres Schulentwicklungsprozesses und dessen einzelner Phasen?
2. An welchen Stellen wird unser Vorgehen bestätigt und bestärkt? Gibt es hier weitere Hinweise und Beispiele, unseren begonnenen Weg noch erfolgreicher zu gestalten?
3. Wo finden wir Lösungsansätze, momentanen Stillstand, Stagnationen oder gar Widerstände zu bearbeiten und zu beheben; sind uns vielleicht unbewusst Fehler unterlaufen?

2.1 Schulentwicklung verstehen – Von der Kunst des erfolgreichen Anfangens

Des Menschen größtes Verdienst bleibt es wohl, wenn er die Umstände so viel als möglich bestimmt und sich so wenig als möglich von ihnen bestimmen lässt. (Johann Wolfgang von Goethe)

Akzeptanz aller
Beteiligten

Alle, die an einem Schulentwicklungsprozess beteiligt sind, ob aktiv oder zunächst eher passiv, sollten wissen und verstehen, worum es hierbei geht. Schulentwicklung kann nie an einem Schreibtisch in einem Büro oder einem Vorbereitungsraum konzipiert werden und beginnen. Ein erfolgreiches Anfangen kann nur durch eine hohe Akzeptanz aller Beteiligten gelingen. Damit steht in direktem Zusammenhang, Nutzen und Notwendigkeit für gemeinsam anzustrebende Veränderungen offen und

ausführlich unter allen Beteiligten zu diskutieren und entlang der Bedürfnisse der Schulgemeinschaft eine einzelschulspezifische Definition der angestrebten Qualität vorzunehmen. Diese Qualitätsdefinition sollte bereits konkret inhaltlich unterlegt sein, denn schließlich muss jeder Beteiligte in einem Qualitätsentwicklungsprozess wissen, was er konkret erreichen und am Ende auch überprüfen möchte. Hierbei sind die Visionen und die sich daraus ergebende konkreten Ziele und die Regeln der Zusammenarbeit in der Schulgemeinschaft so zu entwerfen, dass jeder sich in ihnen wieder finden und die Möglichkeit einer tatsächlichen Erleichterung in seinem Arbeits- bzw. Lernalltag verspüren kann. Daraus ergibt sich, wie in Abbildung 1 exemplarisch dargestellt, ein besonderes Bild der eigenen Schule, welches Grundsätze und Werte des gemeinsamen Arbeitens und Lernens enthält, das Leitbild.

Abb. 1 Schulethos - Leitbild einer Schule

In der Schule [...] wird nach dem **Prinzip des „Individualisierten Unterrichts“** gearbeitet.

- ▶ Jedes Kind hat die Möglichkeit, in seinem *eigenen Tempo* zu lernen, d.h. seinen zeitlichen Arbeitsrahmen mit Hilfe des Lehrenden selbst zu setzen.
- ▶ Jedes Kind bestimmt den *inhaltlichen Rahmen* des Lerngeschehens mit und kann zwischen unterschiedlichen Lernangeboten wählen.
- ▶ Jedes Kind wählt *Methoden und Instrumente*, die ihm Wissens- und Erkenntnisgewinn ermöglichen, und plant Lerninhalte und Angebote mit.
- ▶ Jedes Kind hat im Rahmen *unterrichtergänzender und schulischer Angebote* sowie in diversen Multifunktionsräumen die Möglichkeit, seine besonderen Neigungen und Begabungen auszuprobieren und zu trainieren.

Die Schule [...] ist ein Lern- und Lebensort, in dem **jeder willkommen geheißen** wird.

- ▶ Alle Kinder können sich zu Menschen mit Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen entwickeln, lernen andere Standpunkte zu verstehen und zu achten und übernehmen *Verantwortung für sich und ihre soziale Gemeinschaft*.

Die Schule [...] pflegt ein **partizipatives Miteinander**.

- ▶ Kinder gestalten ihren *Lern- und Arbeitsplatz Schule* selbst, pflegen und bewahren ihn.
- ▶ Alle Schulbeteiligten arbeiten vertrauensvoll miteinander an der Umsetzung des *Schulprogramms*.
- ▶ Im Sinne eines *kommunikativen Zentrums* in Gemeinde und Verwaltungsgemeinschaft ist die Schule Partner für alle Kooperierenden im Sinne der Bildung und Erziehung heranwachsender junger Menschen.

Die Schule [...] hat ein **eigenes „Gesicht“**.

- ▶ Alle Kinder lernen *„was die Welt im Innersten zusammenhält“*, ent-

Schulethos
Leitbild einer
Schule

decken, experimentieren und forschen gern.

- ▶ Experimentelles Arbeiten wird dokumentiert und visualisiert und geht in das „Große Buch“ der Schule ein.
- ▶ Rituale und Traditionen prägen das schulische Miteinander.
- ▶ Ergebnisse und Erfolge werden öffentlich bilanziert.

Quelle: Fellbaum 2007

Beispiele zum Ver- stehen

Prosa kann innerhalb dieses Selbstverständigungsprozesses helfen, Denk- und Handlungsrountinen zu hinterfragen bzw. die hinter Bildern und Visionen „verborgenen“ Bildungs- und Erziehungskonzepte besser zu verstehen und in pädagogische Leitgedanken zu übersetzen. Nachfolgend sind zwei Textbeispiele aufgeführt, die sich diesbezüglich in unseren Schulen besonders bewährt haben.

Beispiel 1

Gedanken zum Lernen

Es gibt eine alte Geschichte über die Einwohner einer Insel. Diese Menschen sehnten sich danach, über das Wasser in ein anderes Land auszuwandern, in dem sie ein gesünderes und besseres Leben führen könnten. Das Problem war, dass die Kunst des Schwimmens bei diesen Menschen nie entwickelt worden war oder schon vor langer Zeit verloren ging. Unter den Bewohnern fand man zu jener Zeit drei unterschiedliche Haltungen zum Leben auf dieser Insel: Jene die sich in ihr Schicksal fügten, andere die versuchten, ihre Probleme an Ort und Stelle zu lösen, ohne dabei an einen Aufbruch über das Wasser nachzudenken und schließlich eine kleine Gruppe von Bewohnern, die hin und wieder nach einer Möglichkeit suchten, die Insel zu verlassen.

Eines Tages entwickelte ein Meister der Insel das Schwimmen von neuem und einige der letzteren Gruppe suchten ihn auf, um das Schwimmen von ihm zu erlernen. „Wir möchten Schwimmen lernen, Meister, damit wir zu anderen Ufern der nahe gelegenen fruchtbaren Inseln schwimmen können. Lehre es uns!“ Der Meister erklärte sich einverstanden und bestellte seine neuen Schülerinnen und Schüler für den nächsten Morgen zum Schwimmunterricht an eine kleine Lagune.

Als die Schülerinnen und Schüler am nächsten Morgen dort erschienen, staunte der Meister nicht schlecht, dass jeder von ihnen einen schweren Sack Kartoffeln über der Schulter herantrug. „Was wollt ihr mit den Kartoffeln?“, fragte der Meister. „Die Kartoffeln sind für das Essen, das wir

auf der anderen Seite brauchen werden“, sagten alle wie aus einem Munde. „Dort wo ihr hinwollt, gibt es viel besseres Essen.“ „Woher willst du das wissen, Meister?“, sagte einer unter ihnen, „Ich kann doch nicht sicher sein, dass es so ist, wie du sagst. Nein, meine Kartoffeln muss ich mitnehmen!“ Die übrigen stimmten mit ein: „Nein, die Kartoffeln müssen wir mitnehmen!“

Der Meister war ratlos und sagte: „Mit einem schweren Sack Kartoffeln könnt ihr leider nicht schwimmen.“

Es entstand ein Moment des Schweigens. Alle starrten auf den Meister, bis sich seine Schülerinnen und Schüler einer nach dem anderen abwendeten und zum Dorf zurücktröteten. Nur einer drehte sich noch einmal um und sagte trotzig: „Deine Kunst kann uns nicht helfen, diese Insel zu verlassen. Wir suchen uns mit unseren Kartoffeln lieber einen Meister, der es versteht, uns über das Wasser zu führen.“ (frei nach: Shah 1976)

Célestin Freinet: Adler steigen keine Treppen

Vom methodischen Treppensteigen

Der Pädagoge hatte seine Methoden aufs genaueste ausgearbeitet; er hatte – so sagte er – ganz wissenschaftlich die Treppe gebaut, die zu den verschiedenen Etagen des Wissens führt; mit vielen Versuchen hatte er die Höhe der Stufen ermittelt, um sie der normalen Leistungsfähigkeit kindlicher Beine anzupassen; da und dort hatte er einen Treppenabsatz zum Atemholen eingebaut und an einem bequemen Geländer konnten die Anfänger sich festhalten. Und wie er fluchte, dieser Pädagoge! Nicht etwa auf die Treppe, die ja offensichtlich mit Klugheit ersonnen und erbaut worden war, sondern auf die Kinder, die kein Gefühl für seine Fürsorge zu haben schienen.

Er fluchte aus folgendem Grund: Solange er dabei stand, um die methodische Nutzung dieser Treppe zu beobachten, wie Stufe um Stufe empor geschritten wurde, an den Absätzen ausgeruht und sich an dem Geländer festgehalten wurde, da lief alles ganz normal ab. Aber kaum war er für einen Augenblick nicht da; sofort herrschten Chaos und Katastrophe! Nur diejenigen, die von der Schule schon genügend autoritär geprägt waren, stiegen methodisch Stufe für Stufe, sich am Geländer

Beispiel 2

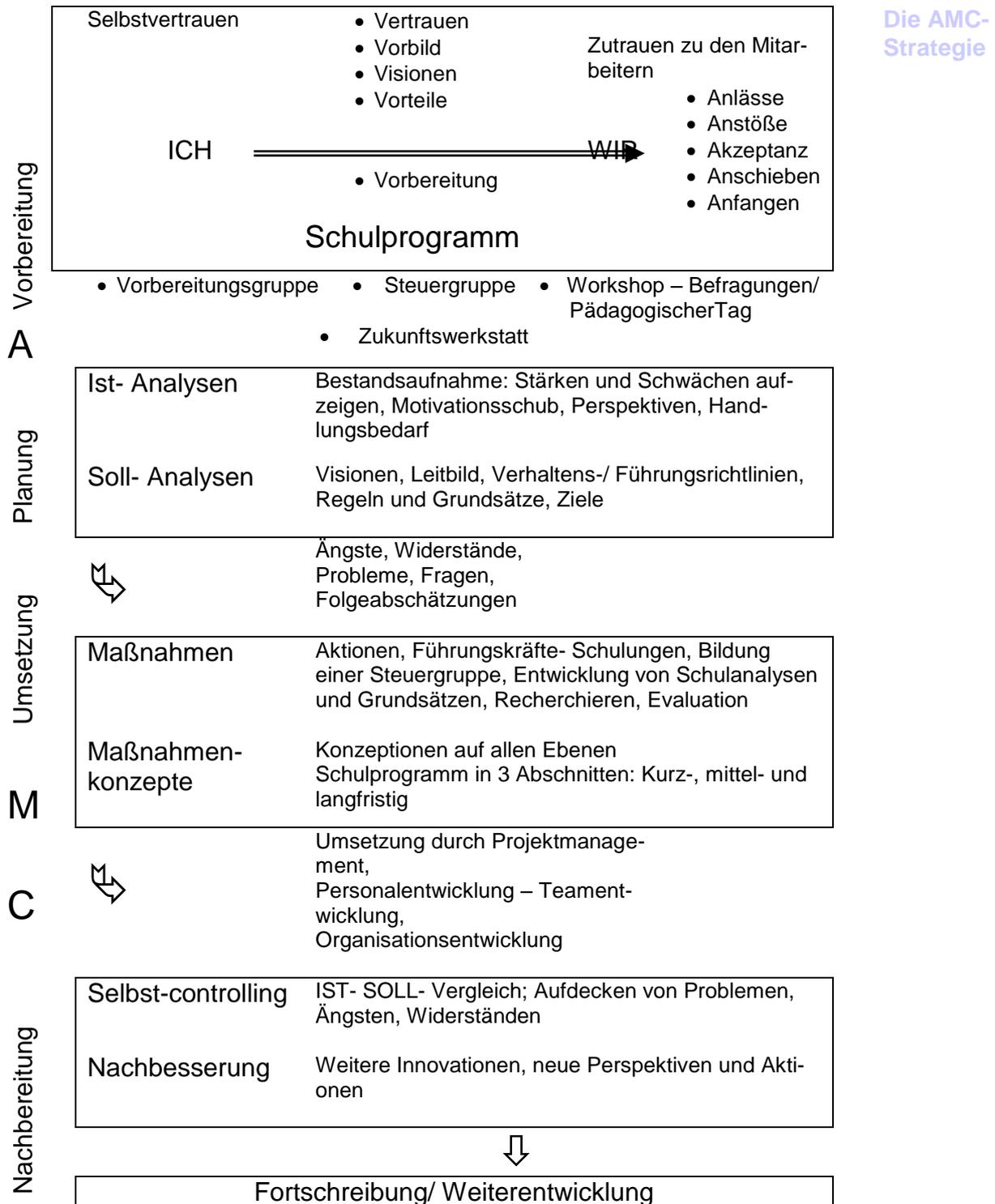
festhaltend, auf dem Absatz verschnaufend, weiter die Treppe hoch – wie Schäferhunde, die ihr Leben lang darauf dressiert wurden, passiv ihrem Herrn zu gehorchen, und die es aufgegeben haben, ihrem Hunderrhythmus zu folgen, der durch Dickichte bricht und Pfade überschreitet.

Die Kinderhorde besann sich auf ihre Instinkte und fand ihre Bedürfnisse wieder: Eines bezwang die Treppe genial auf allen Vieren; ein anderes nahm mit Schwung zwei Stufen auf einmal und ließ die Absätze aus; es gab sogar welche, die versuchten, rückwärts die Treppe hinauf zu steigen und die es darin wirklich zu einer gewissen Meisterschaft brachten. Die meisten aber fanden – und das ist ein nicht zu fassendes Paradoxon – dass die Treppe ihnen zu wenig Abenteuer und Reize bot. Sie rasten um das Haus, kletterten die Regenrinne hoch, stiegen über die Balustraden und erreichten das Dach in einer Rekordzeit, besser und schneller als über die so genannte methodische Treppe; einmal oben angelangt, rutschten sie das Treppengeländer runter ... um den abenteuerlichen Aufstieg noch einmal zu wagen. Der Pädagoge macht Jagd auf die Personen, die sich weigern, die von ihm für normal gehaltenen Wege zu benutzen. Hat er sich wohl einmal gefragt, ob nicht zufällig seine Wissenschaft von der Treppe eine falsche Wissenschaft sein könnte, und ob es nicht schnellere und zuträglichere Wege gäbe, auf denen auch gehüpft und gesprungen werden könnte; ob es nicht, nach dem Bild Victor Hugos, eine Pädagogik für Adler geben könnte, die keine Treppen steigen, um nach oben zu kommen? (Freinet 1980, 17f.)

Schulprogramm

Konzeptionelle Schulentwicklung mündet in einem Schulprogramm. Darunter ist ein inhaltlicher, strategischer, personeller und zeitlich definierter Fahrplan für eine Gültigkeitsdauer von bis zu fünf Jahren zu verstehen, der konkrete Entwicklungsmaßnahmen kurz-, mittel- und langfristig strukturiert und beschreibt.

Abb. 2 AMC-Strategie



Quelle: Regenthal 1999, 85

Die **Notwendigkeit** für diese Entwicklungsplanung resultiert aus den oft heterogenen Bedingungen und Vorstellungen einzelner Individuen einer

durch eine große Altersspanne gekennzeichneten Schulgemeinschaft, die zum Zwecke einheitlicher Zieldefinitionen in gemeinschaftlichen *Leitideen* und *Werteorientierungen* münden müssen. Nur so kann auch in der alltäglichen Praxis eine gemeinsam getragene pädagogische (Entwicklungs-)Arbeit und eine Identifikation mit dem Lern- und Arbeitsplatz Schule gewährleistet werden. Durch die in Schule typische fachliche Ausrichtung des Lehrpersonals, dessen autonome Unterrichtsgestaltung und der damit verbundenen Summierung von wertvollen Erfahrungen sind *Stärken* und Neigungen von MitarbeiterInnen unterschiedlich gelagert und ausgeprägt. Hinzu kommt eine Vielzahl von Interessen und Kompetenzen innerhalb der Schülerschaft sowie innerhalb derer, die mit den PädagogInnen tagtäglich kooperieren, wie Eltern, Vereine, Institutionen usw. Diese bilden die hauptsächliche Ressource für Entwicklungsinitiativen, sind sensibel und gründlich aufzuspüren und im Hinblick auf eine Mitgestaltung zu aktivieren. Im Sinne einer wirksamen Implementierung in den Schulalltag sind *laufende* und *geplante Entwicklungsprojekte* bewusst im Gesamtkonzept der Schule zu verankern und überprüfbar zu gestalten. Damit können Schulprogramm und Evaluation nicht nur den schulinternen als auch den extern geforderten Anspruch eines kausalen Zusammenhanges zwischen Lern- und Leistungsentwicklung unserer SchülerInnen und pädagogischen Vorhaben realisieren und dokumentieren. Eine bewusst gestaltete Schulentwicklung kann vielmehr auch *Leidensdruck und Probleme* in einer Schule lindern helfen, indem Ursachen hierfür analytisch ermittelt und gemeinsame Lösungsansätze abgeleitet werden. Aus dem letzteren ergibt sich ein **Nutzen** der für jeden einzelnen Beteiligten, ob Lehrkraft, Schüler/in, pädagogische/r oder technische/r Mitarbeiter/in, nämlich die *Erfüllung persönlicher Bedürfnisse*. Das Bemühen um ein angenehmes Schulklima in einer sich neu gestaltenden *Kommunikationskultur* hilft *Konfliktpotenziale* früh zu *erkennen* und zu bearbeiten. Zudem sichert eine die Entwicklung begleitende und nun gesteuerte Kommunikation und Evaluation eine gezielte Überprüfung und glaubhafte *Präsentation von Entwicklungsfortschritten und Erfolgen* sowohl innerschulisch als auch in der Öffentlichkeit.

Elmar Philipp nennt in seinem Buch „Teamentwicklung in der Schule. Konzepte und Methoden“ (Philipp 1996) 50 Gründe, nichts zu ändern,

Ressourcen für
Initiativen

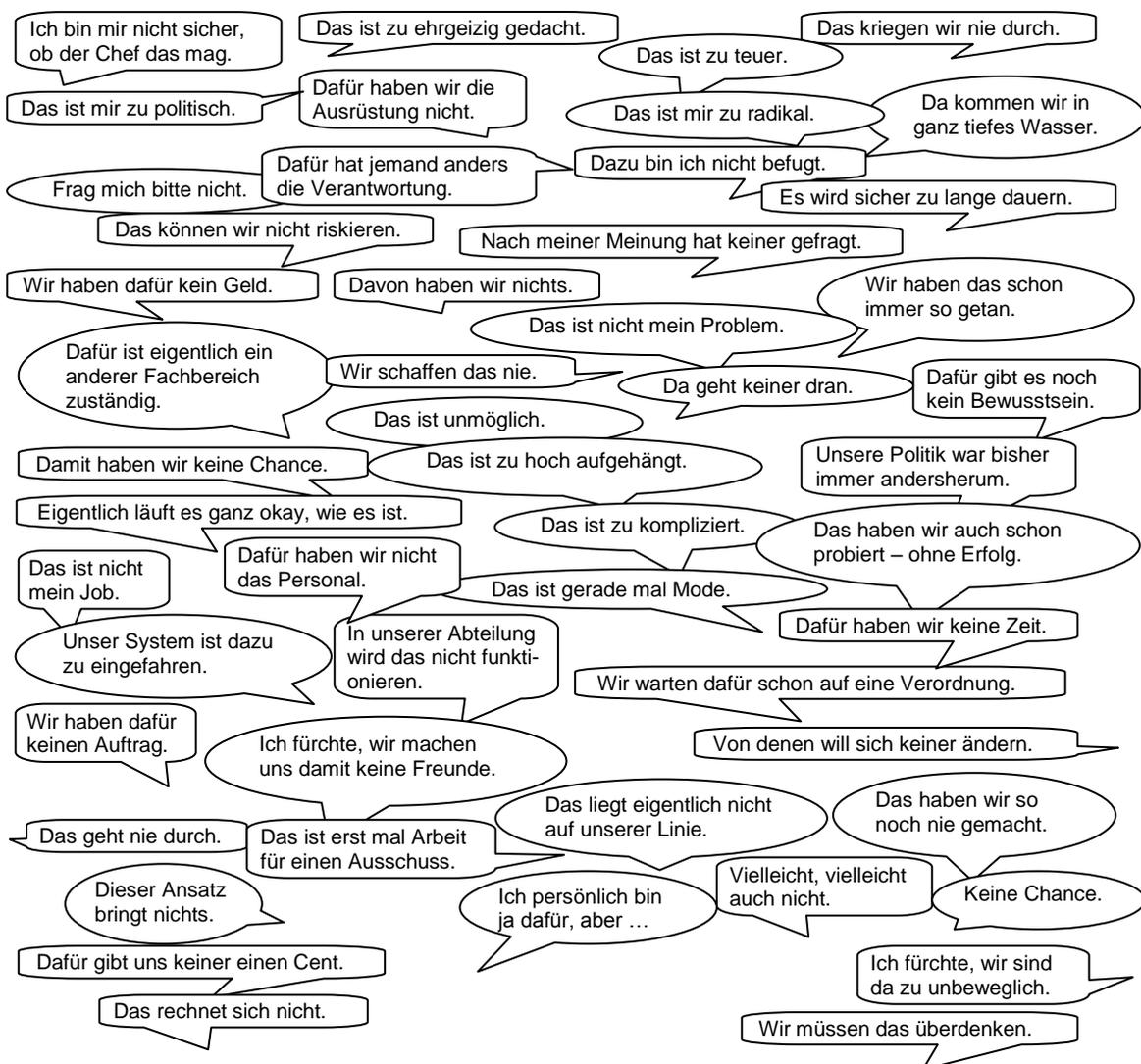
Gestaltung
der Schule

Kommunikations-
kultur

Proz
Bew
mac

und greift dabei zutiefst menschliches Verhalten auf, Kritik oder negative Folgeabschätzungen eher als positive sehen zu können. Oft fehlt denen jedoch inhaltliche Substanz. Es handelt sich um so genannte Killerphrasen. Im Prozess der Bewusstmachung um positive Folgen, also Nutzen und Notwendigkeit von Veränderungen zum Beispiel durch ein Schulprogramm können diese als Ausgangsbasis für eine methodische Umkehr sogar hilfreich sein.

„50 Gründe, nichts zu ändern“



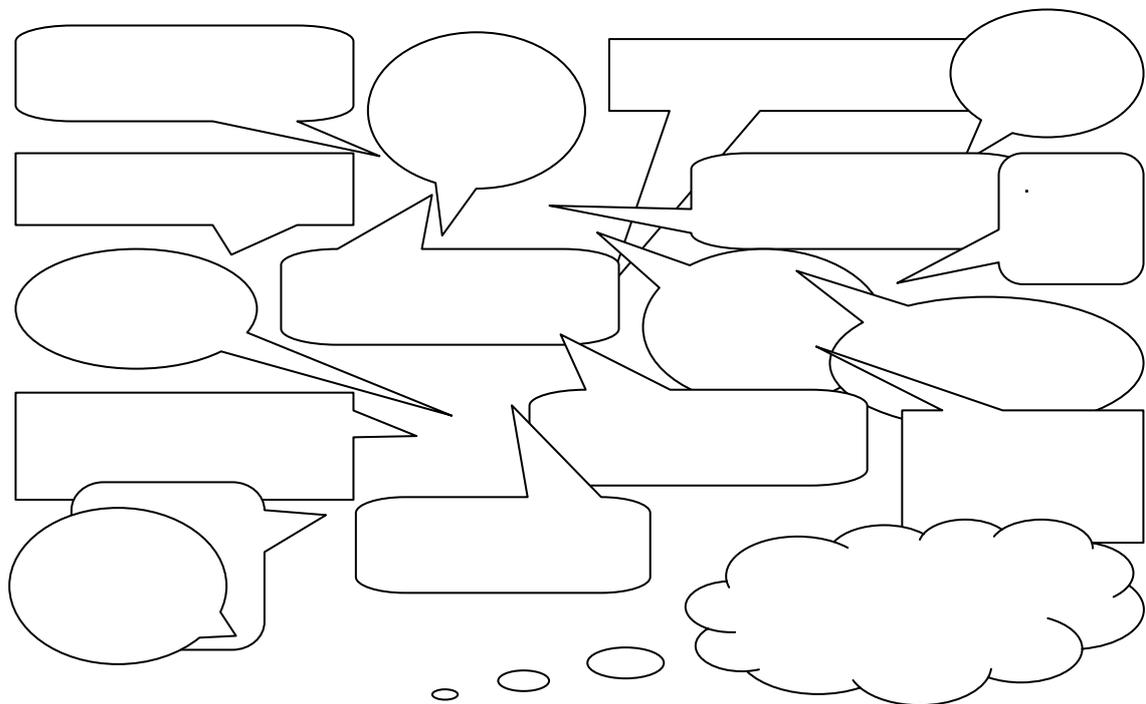
„Stopp.
Überlegen.“

Zuhören. Dir selbst. Den anderen.“

„Es ist leicht, 50 Gründe zu finden, um gegen etwas zu sein. Es ist schwer, nur vier Gründe zu finden, um für etwas zu sein. Gehen Sie als Profi doch mal den schwereren Weg.“ (Philipp 1996, 16)



50 Gründe, nichts zu ändern



Gute Gründe, etwas zu ändern ...

2.2 Evaluation verstehen

Die Probleme, die es in der Welt gibt, können nicht durch dieselbe Denkweise gelöst werden, durch die sie erzeugt werden. (Albert Einstein)

Selbstevaluation ist ein systemischer Prozess, der auf weite Sicht eine Überprüfung und Bewertung einer durchgeführten Praxis gewährleistet und somit Kontrolle im Sinne einer Fremdbewertung auf ein Minimum reduzieren kann. Dem muss eine klare Qualitätsdefinition und eine Strukturierung in *Qualitätsbereiche* und daraus resultierenden *Qualitätskriterien* vorausgegangen sein. Das ermöglicht wiederum eindeutige und fokussierte Zielsetzungen, die in Folge auch die Überprüfbarkeit ausrichten. Die Rückspiegelung von Ergebnissen ist dann durch eine maßgeschneiderte Auswahl aus einer breiten Palette von Evaluationsinstrumenten (vgl. Abb. 3), die durch die Betroffenen selbst vorgenommen werden kann, vorzunehmen. Interne und externe Rechenschaftslegungen der eigenen Arbeitsprozesse und –ergebnisse, insbesondere programmatischer Schwerpunktsetzungen, werden zum systemischen Bestandteil selbst initiiertes und gelebter Entwicklung und verlieren mehr und mehr den konventionellen Status einer Erfüllungspflicht gegenüber Vorgesetzten.

Selbstevaluati-
on

Evaluations-
instrument
Datenerhebung

Abb. 3 Instrumente/ Methoden zur Datenerhebung

Instrumente / Methoden zur Datenerhebung		
Evaluationsbereich:		
Technik	Bitte ankreuzen	Begründung der Wahl/ Ablehnung
Gespräche, gezielt		
Interviews		
Fragebögen, offen		
Fragebögen, standardisiert		
Gruppendiskussion		
Checkliste(n)		
Unterrichtsbeobachtung		
Auswertung der Schülerarbeiten		
Tagebücher		
Auswertung von Schuldokumenten (bitte spezifizieren)		
Aufnahmen/ Videofilme		
Hospitationen		
Analyse der Schulstatistik		
Expressive Daten (Bilder/ Symbole)		
Fotodokumentation		
Tests		
Andere (bitte spezifizieren)		
Die oben aufgeführte Übersicht soll Ihnen die Auswahl der Techniken erleichtern, mit denen Sie Daten für die Evaluation erheben können. Legen Sie erst den Evaluationsbereich fest. Kreuzen Sie jede Technik an, die Sie benutzen wollen. Begründen Sie Ihre Wahl bzw. Ablehnung der angekreuzten Methode kurz. Diese Aufgabe sollte von den einzelnen Gruppenteilnehmern erst allein, dann von der Evaluationsgruppe gemeinsam bearbeitet werden.		

Quelle: Philipp/ Roff 2004, 117

In der Schule lassen sich konkrete „Formen“ bzw. „Felder interner Evaluation“ (vgl. Buhren/ Kilius/ Müller 1998) klassifizieren. Danach sind zu unterscheiden:

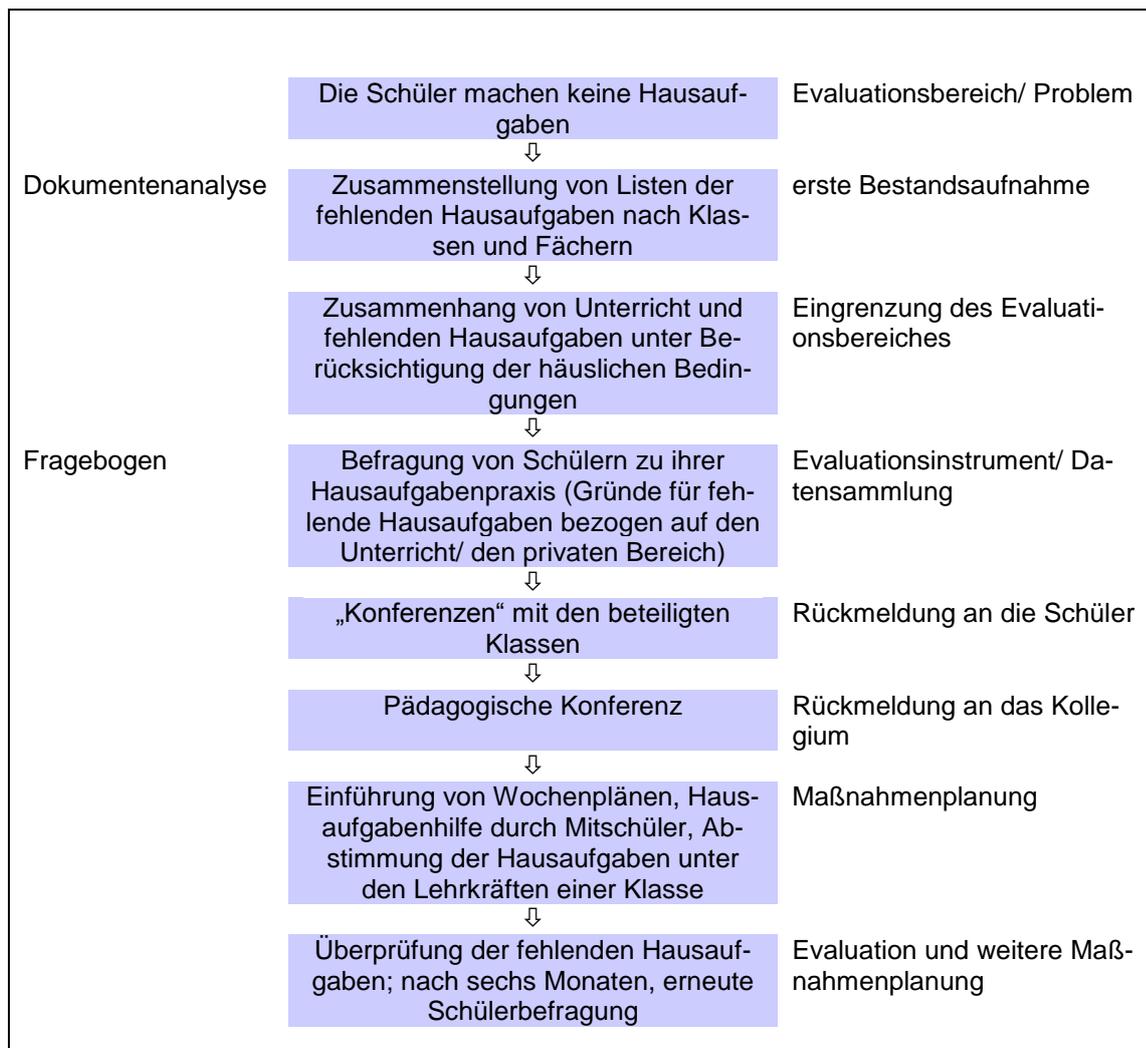
- *Unterrichtsevaluation*, im Sinne eines Individualfeedbacks, welches die Lehrkraft durch ihre SchülerInnen und/oder (Fach-) KollegInnen erhält;
- *Fachevaluation*, im Sinne einer Bewertung und Reflexion der Umsetzung und des Erreichens fachlicher oder fachübergreifender Zielsetzungen, z.B. im Hinblick auf Schülerleistungen und Lehrerhandeln;
- *Projektevaluation*, im Sinne einer Bewertung und Reflexion einer durchgeführten oder in der Umsetzung begriffenen Maßnahme, eines Vorhabens oder eben eines Projektes;

- *Evaluation eines Schulprogramms* unter Mitwirkung aller beteiligten Personengruppen als kontinuierliche Überprüfung eines schul-internen Arbeitsplanes.

Qualitätsentwicklung und somit einem Evaluationsprozess (vgl. Abb. 4) in der Schule muss eine intensive Aufklärungsarbeit vorausgegangen sein, um eine erfolgreiche Handhabung von Instrumenten garantieren zu können. Dabei kann ein klarer Leitfaden im Vorfeld diese müßige Vorbereitungsarbeit befördern helfen. Für diese Eingangsphase sind in der Regel Schulleitung und Steuergruppe verantwortlich.

Leitfaden
definieren

Abb. 4 Beispiel für den Prozessverlauf einer internen Evaluation



Quelle: Müller 2002

„Gelingensbedingungen für Selbstevaluation

- (1) *Genügend Zeit für Aufklärungsarbeit* (Eigener Pädagogischer Tag für die Thematik und dabei konkrete Beispiele aus der Praxis von Selbstevaluation vorstellen)
- (2) *Mit Themen beginnen, die auf den „Nägeln brennen“* (z.B. Probleme, die schon lange im Kollegium diskutiert werden)
- (3) *Einfache Einstiege erleichtern vieles* (Mit Methoden arbeiten, die zu bewältigen sind; nicht alles bis ins Kleinste durchleuchten wollen)
- (4) *Mit denjenigen beginnen, die Interesse haben* (Interessierte arbeiten in einer Evaluationsgruppe zusammen)
- (5) *Nicht zu viel auf einmal evaluieren* (Ein Vorhaben pro Jahr reicht erst einmal aus)
- (6) *Selbstevaluation in die schulische Alltagsarbeit integrieren* (Immer mit den Gremien zusammenarbeiten)
- (7) *Immer versuchen, die Schülerschaft einzubeziehen* (SchülerInnen reden nichts schön und helfen so pädagogische Mythen zu entlarven; SchülerInnen auch selbst evaluieren lassen)
- (8) *Die kritische Außensicht als Prozesshelferin* (Ein kritischer Freund, eine kritische Freundin machen auf blinde Flecken aufmerksam, spiegelt die Evaluationsarbeit und gibt Rückmeldungen)
- (9) *Evaluation ist immer ein Geben und Nehmen* (Die gezielte Rückmeldung ist genauso wichtig wie die Erhebung der Daten)
- (10) *Evaluationsergebnisse nicht zu schnell mit Konsequenzen verknüpfen* (Ergebnisse erst schriftlich rückmelden und „verdauen“, Konsequenzen getrennt und mit etwas Distanz dazu diskutieren)⁴ (Haenisch/ Thürmann 2000, 43)

2.3 Die Qualitätsdefinition – Vom Ist zum Soll

„Gut, dass ich früher nie ein braver Schüler war“, woraus der inzwischen Erwachsene und Schulleiter weiter schlussfolgerte, „daher weiß ich wenigstens heute, wie man Schule besser nicht machen sollte.“⁴ Damit

⁴ aus dem Gespräch mit Schulleiterinnen und Schulleitern im Rahmen eines Workshops des Teilprojektes II 2005

bestätigt der Pädagoge, dass seine Bildungseinrichtung selbstverständlich ein Bild seiner persönlichen Wertevorstellung zeichnet. Aber nicht nur die Ideen, Erfahrungen und Ideale des Führenden sind Bestandteil des Gesamtergebnisses eines oft langjährigen Erkenntnis- und Arbeitsprozesses, sondern letztendlich die sich summierenden aller ErfahrungsträgerInnen. Also muss es erklärtes Ziel sein, diese in möglichst großer Anzahl und Intensität auch im Vorfeld einer Entwicklung heranzuziehen und an einem Identitätsfindungsprozess und dessen Bestimmung zu beteiligen. Dazu bedarf es analytischer Verfahren, Methoden und Instrumente.

persönliche
Wertevorstellung

Abb. 5 Leitbildentwicklung

Leitfragen zur Leitbildentwicklung

Leitfragen zur ganzheitlichen Entwicklung von Organisationsgrundsätzen und Leitbildern.
 Diskutieren und finden Sie gemeinsam kurze und prägnante Antworten und Erläuterungen als Ihr Selbstverständnis.

- 1. Wer sind wir? Wer wollen wir eigentlich sein?**
 - Selbstverständnis
 - Organisationsform
 - Zuordnungen
 - Aussage im Überblick
- 2. Was machen wir? Was bieten wir an?**
 - Produkte
 - Angebote
 - Dienstleistungen
 - Leistungsspektrum
- 3. Für wen arbeiten wir? Wen wollen wir ansprechen?**
 - Zielgruppen
 - Einzugsgebiete
 - Kunden
 - Kooperationspartner
- 4. Warum machen wir das? Welche Ziele haben wir?**
 - Motive
 - Grundwerte
 - Zielsetzungen
 - Verantwortungen
- 5. Wie wollen wir arbeiten?**
 - Arbeitsgrundsätze
 - Arbeitsmethoden
 - Arbeitsmittel
 - Arbeitsverhalten
- 6. Welche spezifische Profilierung haben wir?**
 - Besonderheiten
 - Abgrenzungen
 - Entwicklungen
 - Positionierungen
- 7. Welche allgemeine Vision haben wir?**
 - Vorstellungen
 - Wunschbilder
 - Aufgaben
 - Verantwortungen
- 8. Welche Verbindung zum Namen gibt es?**
 - Leitsprüche
 - Fach- und Leitbegriffe
 - Personen
 - Arbeitsweisen
- 9. Haben wir einen Slogan oder Leitspruch?**

<ul style="list-style-type: none"> • Werbesprüche • Slogans 	<ul style="list-style-type: none"> • Leitsprüche • Schlagworte
10. Können wir diese Grundsätze glaubwürdig leben?	
<ul style="list-style-type: none"> • Keine Worthülsen • Konsequenzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verpflichtung zum Umsetzen • Selbstdisziplin

Quelle: Regenthal 1999,92f

Abb. 6 Rasteranalyse

Rasteranalyse in der Schule			
Schulprogramme, Schulkonzepte und Leitbilder müssen gelebt werden: Von den allgemeinen Grundsätzen zum konkreten Verhalten und zu praktischen Maßnahmen im Alltag – hin zur konsequenten Umsetzung.			
Schulprogramm- grundsätze, Leit- bilder, Richtlinien	Fehler, nicht gewünschte Verhaltensweisen ☹️	Maßnahmen, ☺️ Verhalten, Projek- te allgemein in der Schule	Verhalten ☺️ im Unterricht, konkrete Umset- zung
Unsere Schule (Theoretische Grundla- gen)	und nicht... (Grenzen setzen)	deshalb... (Praktische Umsetzung)	konkret leben... (Glaubwürdiges Verhal- ten)
1			
2			
3			
4			
5			
6			



Schulprogramm- grundsätze, Leit- bilder, Richtlinien	Fehler, nicht gewünschte Verhaltensweisen ☹️	Maßnahmen, ☺️ Verhalten, Pro- jekte allgemein in der Schule	Verhalten ☺️ im Unterricht, konkrete Umset- zung
Unsere Schule (Theoretische Grundlagen)	und nicht... (Grenzen setzen)	deshalb... (Praktische Umsetzung)	konkret leben... (Glaubwürdiges Verhalten)
❶ ... pflegt partner- schaftliche Um- gangsformen und kooperativen Füh- rungsstil	Kleinlichkeit, Ab- qualifizierung, Misstrauen	Akzeptanz der PädagogInnen und SchülerInnen, Vertrauen, Groß- zügigkeit	
❷ ... bietet ein reges Schulleben	Gängelung, Büro- kratismus, Demoti- vierung	Förderung der Eigeninitiative der SchülerInnen, Belohnung des Lehrerengage- ments	
❸ ... überzeugt durch qualitativ hochwer- tigen Unterricht	fehlender Praxis- bezug, Über- oder Unterforderung, fehlende Bewer- tungskriterien	Schülerselbst- ständigkeit, Lehrerfortbildung, Methodenvielfalt, Gerechtigkeit	
❹ ... hat ein stimmiges Erscheinungsbild	Sterilität, Unsau- berkeit, mangelnde Orientierung, deso- late Schriftstücke	freundliche Räu- me, gute Orientie- rung, Sauberkeit, gute Architektur	
❺ ... hat eine den pä- dagogischen Zielen angemessene Aus- stattung	veraltete nicht funk- tionierende Anla- gen, ungesunder und zu wenig Raum	pädagogisch gute schülergerechte, zum Lernen anre- gende Ausstat- tung	
❻ ... pflegt die Zu- sammenarbeit mit allen am Schulleben Beteiligten	Einzelkämpfermen- talität, Unstimmig- keit, Gerüchte	Kooperationsbe- reitschaft, Selbst- bewusstsein, Kri- tikfähigkeit, Of- fenheit	

Quelle: Regenthal 1999, 100

2.4 Methoden der Qualitätsdefinition

2.4.1 Der Pädagogische Tag

Du bist nur so frei, wie du bereit bist, für dein Handeln und Denken die Verantwortung zu übernehmen. (Volksweisheit)

Pädagogische Tage

Die im Rahmen des Teilprojektes II wissenschaftlich begleiteten Schulen glaubten zunächst, über keinerlei Erfahrungen mit der Planung und Durchführung *Pädagogischer Tage* zu verfügen. Nach einer intensiven Bearbeitung dieser Thematik in eigens hierfür angebotenen Workshops durch das Projekt stellten sowohl die teilnehmenden Steuergruppenleiter/innen und –mitglieder als auch Schulleiterinnen und Schulleiter fest, dass *Pädagogische Tage* schon immer feste Bestandteile ihrer bisher erlebten schulischen Praxis waren. Der klare Unterschied dieser indes zu den hier geplanten Veranstaltungen zeigte sich darin, dass nun eine bewusste Verortung in der Rubrik „Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung“ vorgenommen wurde. Dementsprechend erfolgte eine jeweils projekt- und schulinterne Planung, Gestaltung und Auswertung; in diesem Sinne eine gezielte Evaluation der jeweiligen Schulentwicklungen (hier: Ganztagsschulentwicklungen).

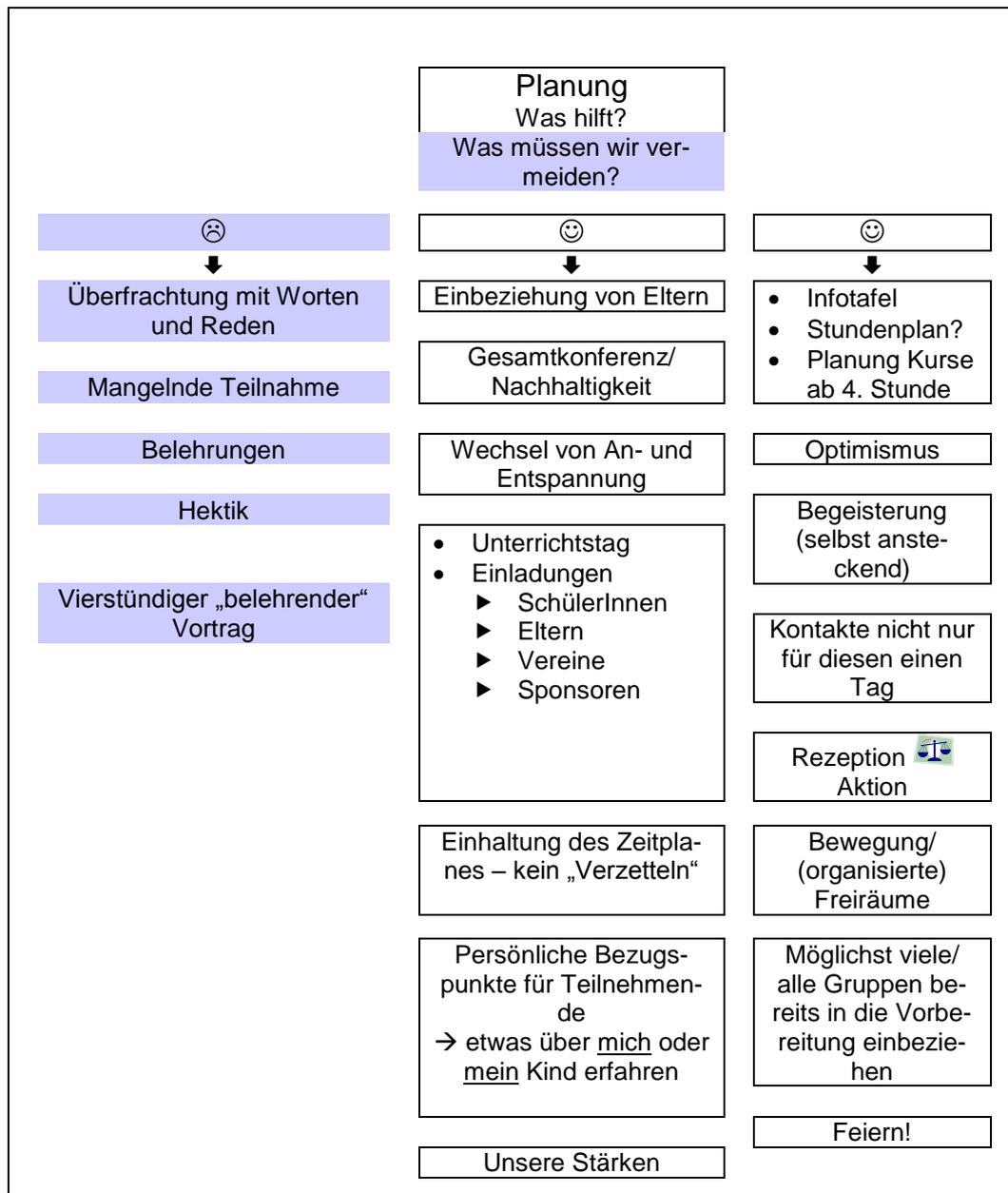
Alle veranstalteten *Pädagogischen Tage* wiesen in der Folge eine entscheidende neue Qualität auf. Sie boten einen zeitlich und räumlich vom Schulalltag separierten Rahmen:

- zur umfassenden und transparenten Bestimmung der selbst gestalteten Schulqualität,
- zu einer Bestandsaufnahme des gegenwärtigen Entwicklungsstandes durch die Vorstellung und Verinnerlichung der aktuellen pädagogischen Konzeption oder auch eines in Ansätzen existenten Schulprogramms,
- zur Beteiligung und Mitwirkung der komplexen Schulgemeinschaft - Kollegium, Schüler(vertreterInnen) und Eltern(vertreterInnen) sowie externer KooperationspartnerInnen,
- zur Entwicklung zukunftsorientierter Arbeitsschwerpunkte, die eine neue Entwicklungsphase einleiteten und

- zur Präsentation der bisherigen Erfolge und Errungenschaften in der Öffentlichkeit ohne die Probleme zu vernachlässigen.

Einen Einblick in die Vorbereitung der *Pädagogischen Tage* bietet die folgende Abbildung.

Abb. 7² Einblicke in die gemeinsame Vorbereitung der *Pädagogischen Tage*; Cluster



² 1. Steuergruppenworkshop „Vorbereitung des Pädagogischen Tages“ am 13.09.2005

Inhalte Was?		
Öffentlichkeitsarbeit & Schulaktivitäten	Partielle Darstellung des Schulalltages <ul style="list-style-type: none"> • 1. und 2. Stunde Hospitation durch Eltern • 3. Stunde Diskussion mit Klassenlehrern und Eltern 	Förderverein und Kooperationspartner <ul style="list-style-type: none"> • Drittmittelaquise
Verbesserung des Schulklimas (Kultur)		<ul style="list-style-type: none"> • Schulprofil (Bewerbung, Interessen ausbilden & ausprobieren → Freizeit)
Lernen an der Ganztagschule (Heterogenität, Differenzierung)	Morgenkreis <ul style="list-style-type: none"> • Sprüche • Bilder 	Benennen und Vorstellen der Angebote
Partizipation → zu verändernde Kommunikationsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> • AG Kochen und Backen bieten Imbiss im Schülercafé an • Gruppe von Ansprechpartnern 	Werbung <ul style="list-style-type: none"> • Sponsoren • AG- Leiter von außen
Ideenbörse		Darstellung GANZTAGSKONZEPT Motto „Unser pädagogisches Haus“
Zusammenarbeit mit den Grundschulen	Einbindung von Eltern – Schülern in der Ganztagschule	Organisation von Arbeits- und Übungsstunden (Anmerkung: auch Diskussionsforen für weitere schulinterne Entwicklungsmaßnahmen)
Einbindung von Vereinen & Institutionen (Förderverein?) (Anmerkung: Möglichkeit für Gründung von Vereinen und Initiativgruppen)	Organisationsformen für die Zusammenarbeit mit der Grundschule	
SOFT- Analyse (Anmerkung: Einfache Stärken- Schwächen- Analyse)	Offene Ganztagschule Aufgaben der Eltern	Konzeption <ul style="list-style-type: none"> • Vorab verteilen • Finden: 3 positive 3 kritische Punkte Neue Vorschläge
Modelle		
Konzeptionsmerkmale		
Probleme/ Widerstände		
<ul style="list-style-type: none"> • SchülerInnen ohne Kurse und Arbeitsgemein- 	Zeitfaktor	„Killer“
	Zeit!	Allgemeines Kon-

<p>schaften</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufsicht • Einstellung der KollegInnen <p>(Anmerkung: bezogen auf die Planung als offenen Unterrichtstag)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitpunkt? • Zusätzliche unbezahlte Arbeit für LehrerInnen 	<p>zept (Lerngruppen) (Anmerkung: bezogen auf den Umgang mit schulinternen Problemen in der Öffentlichkeit“)</p>
<p>Technikausfall</p>		<p>Konkurrenz zwischen Vereinen und Schule?</p>
<p>Mangelndes Interesse</p>		
<p>Moderation/ Präsentation Wie? Wer? Womit?</p>		
<p>Wie geht es weiter? Ziel → Ergebnissicherung</p>	<p>Präsentation von einzelnen Kursen und Arbeitsgemeinschaftsprogrammen</p>	<p>Steuergruppe bestimmt Verantwortlichkeit</p>
<p>Arbeit in Gruppen</p>		<p>Workshopleiter/innen präsentieren Ergebnisse (Ausstellungselemente)</p>
<p>Vertreter der Arbeitsgruppen präsentieren ihre Ergebnisse</p>	<p>Filme, Literatur, Plakate ... Materialbörse</p>	
<p>Moderation: Steuergruppe Entspannung: Physiotherapie</p>	<p>FremdmoderatorIn mit Talent</p>	<p>Zusammenfassung der Resultate an alle Beteiligten (e-Mail, Brief)</p>
	<p>Plakate, Kärtchen</p>	
<p>Leitideen</p>	<p>Augenhöhe: Moderation aus Bezugsgruppen</p>	<p>Steuergruppe KollegInnen Kinder für Präsentation</p>
<p>Jeder kriegt eine Aufgabe!</p>	<p>Schautafel: Umbau der Schule</p>	
<p>Organisation (Ablauf, Räume, Tagesklima, Adressaten, Vorbereitende Maßnahmen)</p>		
<p>Brainstorming im Kollegium und in den Gremien</p>	<p>Aula, Flure, ausgewählte Klassenräume</p>	<p>Möglichst viele in Organisation/ Vorbereitung einbinden</p>
<p>Arbeitsgruppe „Pädagogischer Tag“ (partizipativ)</p>	<p>Ablaufplan Einladungen - Rückmeldungen</p>	<p>Schöpferisch angenehme Atmosphäre (Gestaltung, Catering)</p>
<p>Nutzung aller Räume</p>	<p>Raus aus der Schule</p>	<p>Kaffee, Kuchen,</p>

Einzuladen: Kollegium, Vertreter der Grundschule (LehrerInnen, Eltern, SchülerInnen), Betriebe, Institutionen, Vereine	mit Möglichkeit der Arbeit in Gruppen	Getränke
Eröffnungsveranstaltung in der Aula; anschließend Aufteilung in Arbeitsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Positives Motto: Flip-Chart • Einsatz der Schultanzgruppe • Kleine Bewirtung 	Schulchor und ähnliches
Adressaten: LehrerInnen, pädagogische MitarbeiterInnen, SchülerInnen, Eltern, Grundschule, Betriebe, Vereine, „Öffentlichkeit“	Verpflegung <ul style="list-style-type: none"> • Getränke, „Leckerli“, Obst • Mittagessen 	LUFT zum Atmen (Raumgröße, Pausen)
Entspannung: Yoga – Phantasiereise - Musik	Einladung an alle Interessierten (Eltern, Betriebe, Vereine ...)	Mehrere Räume nutzen (Gruppenarbeit, Präsentation)
	Eröffnung in großem Rahmen (Aula ...) → dann Workshops	Im Grünen → Wetter??
		Information an Presse (Anliegen darstellen)

Die Vorstellungen und Ideen wurden in die eigenen Schulen getragen, dort durch weitere ergänzt und auf deren Umsetzbarkeit hin überprüft. Jeweils offene und auf einer neuen Niveaustufe verortete Diskussionen über Qualitätsentwicklung der pädagogischen Arbeit wurden entfacht. Gemeinsame Standpunkte bildeten sich heraus und wurden als Gelingenbedingungen zur Grundlage für eine weitere Planung.

Der Pädagogische Tag

Fakten für weitere Entwicklung

- ist ein für alle Schulbeteiligten und externen KooperationspartnerInnen offenes Podium zur Mitgestaltung schulischer Entwicklung; die Teilnahme unterliegt dem Prinzip der Freiwilligkeit;
- dient vor allem der weiteren Öffnung von Schule und Unterricht; er präsentiert dabei die gegenwärtigen Erfolge schulinterner Entwicklung ohne die Schwächen und Probleme zu vernachlässigen;
- zielt auf die Erhöhung der Identifikation und somit auch der Zufriedenheit mit der eigenen Schule, ihrem Leitbild und den daraus resultierenden Entwicklungsvorhaben;

- bietet neben einem hohen Informationsanteil die Möglichkeit eines zielgerichteten gemeinsamen Kompetenzzuwachses für alle Teilnehmenden;
- ist ein gemeinschaftlich interessant und erlebnisreich gestalteter schulischer Höhepunkt innerhalb eines Schuljahres;
- bereitet konsequent, verbindlich und nachhaltig Schwerpunkte pädagogischer und schulischer Veränderungen vor;
- präsentiert und bilanziert Entwicklungsfortschritte;
- fördert pädagogische Kommunikation innerhalb der gesamten Schulgemeinschaft und erschließt zudem weitere Kooperationen über die eigene Schule hinaus.

Durch die wissenschaftliche Begleitung ergab sich für die Akteure eine weitere Chance, die konkrete Gestaltung der Gelingensbedingungen zu diskutieren und Lösungsansätze für jeweils schulinterne Umsetzungen zu entwickeln.

Fragen der
Gestaltung

- (1) Wie kann das gesamte Kollegium bereits in der Phase der Vorbereitung motiviert, aktiviert und letztendlich an der praktischen Gestaltung des *Pädagogischen Tages* beteiligt werden?
- (2) Wie kann das Finden entwicklungsrelevanter Inhalte und Zielstellungen organisiert und im pädagogischen Schulalltag platziert werden?
- (3) Wie sieht ein anspruchsvoller und für die komplette Schulgemeinschaft und deren externe Kooperationspartner akzeptabler Veranstaltungsplan aus?
- (4) Wie können Workshops organisiert und umgesetzt werden?
- (5) Wie sind potenzielle Teilnehmende anzusprechen und deren Bedürfnis an einer aktiven Mitgestaltung schulischer Veränderung und Erneuerung zu wecken?

Die Beantwortung dieser Fragestellungen sollte hierbei keine „kopierbaren“ Planungsmuster erbringen, sondern vor allem die Chance zur tiefen Reflexion schulinterner Bedingungen, insbesondere deren Ressourcen aber auch gegenwärtigen Problemlagen.

Da es zu einer der Hauptaufgaben von Steuergruppenmitgliedern gehört, konzeptionell zu denken und zu planen, bot sich zur Bearbeitung

der noch offenen Fragen die „Kraffteldanalyse“ (vgl. Abb.8, Regenthal 1999, 90) als Methode zur Entwicklung von Strategien und daraus resultierenden Aktionsplänen an.

Abb. 8³ Kraffteldanalyse

Die Kraffteldanalyse	
<p>Ziel: Welche Zielsetzung ist Ihnen wichtig? Formulieren Sie ein (strategisches/ operationales) konkretes Ziel Viele zur Teilnahme am „Pädagogischen Tag“ gewinnen!</p> <p style="text-align: center;">vorgehen</p>	
<p>Mit welchen Maßnahmen können Sie das Ziel erreichen? (Brainstorming/ Metaplan- Methode) Die 3 wichtigsten Maßnahmen sind: (Reihenfolge durch Bewertung)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. zündendes Motto/ Überraschung 2. originell, kurz, präzise, Neugierde wecken 3. Adressaten beachten 4. Rückmeldung mit Termin 	<p>Mit welchen Widerständen und Konflikten/ Problemen müssen wir rechnen? (Folgenabschätzung) Die 3 wichtigsten Probleme sind: (Reihenfolge durch Bewertung)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. geringes Interesse 2. Auswahl der Gäste 3. (Finanzen)
<p>Welche Verstärker und Multiplikatoren gibt es? (verstärkende Bedingungen, Methoden, Maßnahmen, Personen, Organisationen usw./ Synergieeffekte) Die 3 wichtigsten Verstärker sind: (Reihenfolge durch Bewertung)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Schüler (Eltern, Lehrer) 2. Presse 3. regionale Partner 	<p>Mit welchen Lösungsansätzen können Sie die möglichen Probleme angehen? (mögl. Probleme aufnehmen) Die 3 wichtigsten Lösungsmaßnahmen sind: (Reihenfolge durch Bewertung)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestaltung/ Formulierung der Einladung 2. Beratungen im Kollektiv 3. schulintern (Eltern, Sponsoren...)
Maßnahmen- Konzeption = Aktionsplan = Strategie	
<p>Aus dem 1. + 3. + 4. Schritt Maßnahmen konkret zu einem verbindlichen Ablaufplan/ Konzept zusammenstellen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Arbeitsgruppe für Einladung bilden 2. Text formulieren 3. Gestaltung 4. Vervielfältigung 5. Übergabe 	<ul style="list-style-type: none"> • als 1. eine leichte und Erfolg versprechende Maßnahme (Lerneffekt) • Maßnahmen zeitlich und inhaltlich aufeinander aufbauen • Maßnahmen durch Projekt- Management effektiv durchführen • Controlling/ Nachbesserung

Quelle: nach Regenthal 1999, 90

Durch die Anwendung der Methode und der damit einhergehenden Schrittfolge ist den beteiligten Steuermitgliedern aus den einzelnen

³ 2. Steuergruppenworkshop „Vorbereitung des Pädagogischen Tages“ am 28.09.2005

Schulen schnell klar geworden, wie viele Ressourcen in ihren eigenen Häusern bislang unangetastet blieben.

Mit methodischer Hilfe, alle Kräfte messend, und mit einem auf ein klares Projektmanagement zielenden Blick wurde eine eindeutige Schrittfolge mit dem Ziel des „*Gemeinsamen Handelns*“ in Bezug auf den *Pädagogischen Tag* erarbeitet.

An erster Stelle ist so offen und tiefgründig wie möglich über das Vorhaben zu diskutieren, sind Bedürfnisse zu wecken, Akzeptanz zu erreichen, Widerstände zu analysieren. Danach sind Gespräche (unter Umständen auch Krisengespräche) zu organisieren, in denen mit allen Beteiligten die Umstände und insbesondere Nutzen und Notwendigkeit für einen gemeinsam zu gestaltenden *Pädagogischen Tag* diskutiert und erörtert werden. Hier bereits eingebrachte Zwischenbilanzen können dabei die Einhaltung der Sachebene erleichtern und die objektive gegenwärtige Situation verdeutlichen helfen. Dabei ist innerhalb dieser ersten Darstellungen bereits vorhandene Sach- und Fachkompetenz einzelner KollegInnen oder auch der Eltern aufzugreifen. Dieses Vorgehen ermöglicht zum einen ein frühes „ins Boot holen“ und ist zum anderen auch eine Form der Anerkennung. Oft haben MitarbeiterInnen einfach nur Ängste, sich in einem großen Rampenlicht präsentieren zu müssen. An dieser Stelle können offene Worte über ein mögliches Auftreten von Problemen und Fehlern und eine gemeinsam vereinbarte Fehlerfreundlichkeit Widerstände abbauen helfen.

Im nächsten Schritt sind Teams zu bilden und mit eindeutigen Aufgaben zu betrauen. Wichtig ist, dass diese so eigenständig wie möglich arbeiten können und dürfen. Auf Wunsch kann deren Handeln und Verantwortung auch im Vorfeld beschlossen, also legitimiert werden.

Für eine weitere Vertiefung mit dem derzeitigen Entwicklungsgeschehen und eine dementsprechende Platzierung sowie inhaltliche Ausgestaltung des *Pädagogischen Tages* sorgen diverse und so transparent wie möglich gestaltete Zwischenbilanzen. Durch diese hat jeder Beteiligte von der Lehrkraft über die SchülerInnen bis zum Hausmeister die Möglichkeit, die bisherige gesamtschulische Entwicklung nachzuvollziehen. Hier wird auf der Grundlage einer Anwendung effektiver Evaluationsmetho-

Vorgehensweise

Aufgreifen von Kompetenzen

Aufgabenverteilung

Zwischenbilanz

den und –instrumente der Versuch einer Darstellung von Entwicklungsverlauf und gegenwärtigen Entwicklungsergebnissen vorgenommen. Für den Verlauf bieten sich die Darstellungen in einem Zeitstrahl, einer Dokumentation (z.B. Foto- oder filmische Dokumentation) oder einer Powerpoint-Präsentation an. In diesem Kontext sind alle Medien, die auch die Öffentlichkeit ansprechen, parallel zu nutzen. Das kann angefangen von der regionalen Presse über die Homepage der Schule oder den schuleigenen Flyer alles sein, was der Schule gegenwärtig zur Verfügung steht. Von besonderer Bedeutung ist, dass eine Schule sich spätestens an dieser Stelle überlegen sollte, wo wird ab diesem Zeitpunkt traditionell der Ort (im wahrsten Sinne Raum) sein, der regelmäßiger Informationsträger und –geber des Entwicklungsstandes der Schule sein wird.

Mit Hilfe der Zuarbeit aller kann ein Brainstorming zur inhaltlichen Gestaltung des *Pädagogischen Tages* durchgeführt werden. Auch dieses sollte möglichst neben den MitarbeiterInnen der Schule mindestens auch Eltern und SchülerInnen einschließen. Danach wird von einem beauftragten Team oder der Steuergruppe selbst ein Vorschlag für einen Ablaufplan erarbeitet, der grundsätzlich noch einmal gemeinsam beraten und beschlossen wird.

2.4.1.1 Praxisbeispiel - Sekundarschule „Albert Schweitzer“ Aschersleben

Beispiel für Vorbereitung und Durchführung

Im Rahmen des durch das Teilprojekt II veranstalteten 2. Workshops zur Vorbereitung des *Pädagogischen Tages* befassten sich die teilnehmenden Steuergruppenmitglieder dieser Schule sehr intensiv mit dem Schwerpunkt (5): Wie sind potenzielle Teilnehmende anzusprechen und deren Bedürfnis an einer aktiven Mitgestaltung schulischer Veränderung und Erneuerung zu wecken? Bereits die Einladung verrät die innerschulischen Motive, sich noch stärker öffnen und den Kreis der aktiven MitgestalterInnen um ein Vielfaches erhöhen zu wollen.

Abb. 9 Einladung zum 1. Pädagogischen Tag; Sekundarschule „Albert Schweitzer“



Ganztagsschule Albert Schweitzer
in Trägerschaft des Landkreises ASL/SFT
Güstener Straße 10
06449 Aschersleben
Tel/Fax: 03473-914315/914316
Schule.Schweitzer@t-online.de

Ganztagsschule A. Schweitzer

Ascherleben, d. 04.10.2005

„Ich glaube an die Zukunft dieser Zeit, aber wir müssen sie bauen.“

Albert Schweitzer

Sehr geehrte(r) Frau/Herr

.....

unter dem o.g. Motto von Schweitzer möchten wir unseren begonnenen Weg fortsetzen und dazu die Menschen einladen, die am weiteren Vorankommen unserer Schule interessiert sind. Die vergangenen 15 Jahre haben Veränderungen im Schulwesen gezeigt, die nicht immer im Sinne von Lernenden und Lehrenden waren; sie haben Neid, Unzufriedenheit und eine ungesunde, fast lähmende Ruhe hervorgerufen.

Unsere Schule bemüht sich seit Jahren um Attraktivität und Akzeptanz. In diesem Prozess konnten wir immer mehr oder weniger auf Eltern und Vertreter der Wirtschaft und des öffentlichen Lebens bauen.

Seit nunmehr 2 Jahren arbeiten wir als offene Ganztagsschule, die es weiter zu gestalten gilt. Dazu wünschen wir uns Ihre Ideen, Ihre Bereitschaft, Engagement, Ihre konstruktive Kritik und ein Stück von Ihrer persönlichen Zeit.

Wir möchten mit Ihnen und mit Schülern an der Zukunft unserer Kinder bauen und haben vor, am 5.11.05, in der Zeit von 10.00 – 14.00 Uhr unseren 1. Pädagogischen Tag durchzuführen. Viele öffentliche Vertreter, unsere Partnerschulen „J. Gutenberg“ Wolmirstedt und die Ganztagsschule Nord aus Zerbst, Eltern, Schüler, Lehrer und alle, die sich für unsere Schule mit all ihren Eigenheiten interessieren, werden an diesem Tag erwartet, um am Konzept weiter zu „stricken“. Lassen Sie sich ein wenig vom kulinarischen Angebot unserer Schülerfirma überraschen und nehmen Sie einen Einblick in bisher Erreichtes.

Im Anhang können Sie das Programm sehen.

Ich bitte Sie, Ihre Zusage mit dem unteren Formular vorzunehmen und bis zum 26.10.05 an die 914316 zu faxen. Selbstverständlich ist auch eine telefonische Anmeldung unter der 914315 möglich.

Wir freuen uns auf Sie und hoffen auf eine gute Atmosphäre.

Mit freundlichem Gruß

K. Jelitte
Schulleiterin

„ICH, DU, WIR – GEMEINSAM: STARK MACHEN FÜR DAS LEBEN!“

Abb. 10 Tagesordnung des 1. Pädagogischen Tages, Sekundarschule „Albert Schweitzer“

<u>Tagesordnung – geplante Workshops</u>		
10.00 - 10.30 Uhr	Eröffnung	Sporthalle
10.30 - 11.00 Uhr	Rundgang durch die Schule	
11.00 – 12.15 Uhr	Workshops	
12.15 – 12.45 Uhr	P a u s e	
12.45 – 13.30 Uhr	Präsentation der Ergebnisse	Sporthalle
13.30 Uhr	gemütlicher Ausklang	
WS 1	Unsere Schule – ein Haus des Lernens und Lachens	
WS 2	„Lernen ist geil“ – kooperative Lernformen	
WS 3	Wir bauen ein Haus – Ganztagschule gestalten	
WS 4	Viele Mieter hat ein Haus – Kooperationspartner	
WS 5	Der gute Geist des Hauses – Schulförderverein – seine Wünsche und Möglichkeiten	
	Wir sind wer? Wir sind wer!	
	- Möglichkeiten und Formen der Öffentlichkeitsarbeit	
<hr/>		
Bitte hier abtrennen!		
Ich nehme am 1. Pädagogischen Tag teil und melde mich für folgende WS an		
→ 1. Wunsch:		
<hr/>		
→ 2. Wunsch:		
<hr/>		
Datum:		Unterschrift:
Bitte bis zum 26.10.2005 anmelden!		

Die Albert-Schweitzer-Schule konnte bis zu diesem Tag wesentliche Grundlagen für einen zielgerichteten Schulentwicklungsprozess schaffen. Bedingt durch die Schulform war der bisherige „Weg“, wie auch aus der Einladung noch einmal deutlich ersichtlich wird, durch diverse äußere Einflüsse stark beeinträchtigt. Als Folge hatte sich ein starker Imageverlust abgezeichnet und hohe Unzufriedenheit verursacht.

Die Schule wollte nun mit ihrem 1. Pädagogischen Tag auf sich und erste Erfolge und Errungenschaften aufmerksam machen und darüber hinaus einen hohen Beteiligungsgrad sowohl innerhalb des Hauses als auch bei weiteren externen KooperationspartnerInnen erreichen. Somit

hatte diese Veranstaltung in erster Linie den Charakter eines *Präsentationstages*, der die gegenwärtige Entwicklung sowohl bekannt und bewusst machen als auch weitere Ressourcen freilegen sollte.

Begonnen hatte dabei der bisherige innerschulische Entwicklung mit einem tiefen Veränderungsbedürfnis der Schulleitung und einer anfänglich sehr kleinen Gruppe, den Begründern der späteren Steuergruppe. Sie brachten ihre Vorstellungen und Ideen zu Papier und machten diese im Kollegium publik. Auf diese Weise entstand eine Antragskonzeption als Grundlage für die Einrichtung einer Ganztagschule. Maßgeblich wurde diese mit einer heterogenen und zum Teil sozial stark benachteiligten Schülerschaft begründet. Des Weiteren zielt die Absicht zur pädagogischen Um- und Neugestaltung auf eine Aufwertung des Bildungsstandortes innerhalb der regionalen Schullandschaft.

Mit diesem Wunsch verband sich sowohl der nach Arbeitszufriedenheit für MitarbeiterInnen als auch der nach Befriedigung der Neigungen und Interessen der Schülerschaft. Hierbei sollte Mitarbeiterzufriedenheit unter anderem auch in Verbindung mit einer Erleichterung und Niveauverbesserung durch zeitgemäße materielle Rahmenbedingungen erreicht werden, die Vision von einer architektonisch ansprechend gestalteten Lehr-, Lern- und Lebenswelt umgesetzt werden. Ein offener an Unterricht gebundener Zugriff auf Medien, eine attraktive und komplexe Gestaltung unter anderem des naturwissenschaftlichen Fachbereiches und anderes mehr sollten den Lerneinstieg aber auch vertiefendes Lernen für SchülerInnen erleichtern helfen. Im Fokus standen stabile und optimale Schülerleistungen und Abschlüsse sowie eine differenzierte Ausprägung sozialer Kompetenzen bei den SchülerInnen.

In Verbindung mit der Ganztagskonzeption entstand unter Einbeziehung von Eltern, Lehrkräften und SchülerInnen ein Schulprogramm, welches zunächst grundsätzliche ethische und pädagogische Einstellungen, Überzeugungen und Vorstellungen beschrieb. Diese blieben auf dem Status eines allgemeinen Leitbildes beschränkt und umfassten innerschulische Qualitätsbereiche wie Motivation, Integration, Beteiligung, Haus des Lernens am Nachmittag, Entwicklung von Schlüsselqualifikationen und individuelle Förderung. Instrumente und Methoden der Organisationsentwicklung waren zum Teil bekannt, allein deren ursächliche

Ziel: Aufwertung Bildungsstandard

Gestaltung der Rahmenbedingungen

Leitbild

Synergien
entdecken

Zusammenhänge mit dem Prozess an sich nicht. Ineffizienz und Uneffektivität waren Folgen dieses zum Teil aktionistischen Vorgehens. So waren zum Beispiel Zukunftswerkstätten geplant, eine Auseinandersetzung der Mitarbeitenden mit der Konzeption und deren Umsetzung erfolgte aber weitgehend unstrukturiert und auf individuell motivierter Basis. Evaluationsmaßnahmen wurden eingesetzt, blieben aber ohne notwendige Schlussfolgerungen und relativ losgelöst vom Gesamtprozess. Gemäß des Schulleitbildes „Ich-Du-Wir-Gemeinsam ...“ bildete sich tatsächlich eine große an schulischer Qualitätsentwicklung interessierte Gemeinschaft, gebündelt in einer parallel anwachsenden Steuergruppe. Zahlreiche Initiativen und Maßnahmen wurden zum Erfolg geführt, hatten aber hohe Belastungen einzelner MitarbeiterInnen zur Folge. Eine Rückkopplung zum Schulprogramm oder auch notwendige Schlussfolgerungen zur Nachhaltigkeit unterblieben. Gewünschte Synergien durch das in der Schule auf einer Art „Insel“ erfolgreich umgesetzte „Produktive Lernen“ auf die im Rahmen der Ganztagsprofilierung noch eher im Hintergrund stehende Unterrichtsentwicklung entstanden bis zu diesem Zeitpunkt noch wenig.

Mit diesem *Pädagogischen Tag* wurden die aufgezeigten Stärken und Schwächen gemeinsam reflektiert und die gesamte Schulgemeinschaft zu einer bewussten Mitgestaltung angeregt, indem vor allem auch weiterführende Strategien und Methoden aufgezeigt wurden. Seitdem veranstaltet die Ganztagschule „Albert Schweitzer“ traditionell jeweils immer im Oktober/ November jeden Schuljahres ihren *Pädagogischen Tag*. Zwischen den ersten beiden hat eine Zukunftswerkstatt (vgl. 2.4.2.1) stattgefunden. In diesem Zusammenhang hat sich der Charakter der Pädagogischen Tage im Hinblick auf eine bewusste Evaluation des internen Schulentwicklungsprozesses geändert. Es handelt sich nun um *Bilanztage*. Bereits zum 2. *Pädagogischen Tag* lag das überarbeitete „Schulprogramm zur Gestaltung einer offenen Ganztagschule“ vor.

2.4.1.2 Der Pädagogische Tag – Ein nachhaltiges Instrument zur Förderung und Evaluation von Schulentwicklung

Über die Gestaltung ihrer ersten *Pädagogischen Tage* konnten sich Steuergruppenmitglieder und SchulleiterInnen innerhalb verschiedener Workshops des Teilprojektes II der Wissenschaftlichen Begleitung austauschen. Diese Auswertung erfolgte bewusst methodisch und wird nachfolgend auch in Verbindung mit diesen Methoden dargestellt, um weitere Anregungen für schulische Selbstevaluation zu geben.

Die Methode des *Ampelfeedbacks* kann generell in Veranstaltungen angewandt werden, um in eine bestimmte Thematik einzuführen und einzustimmen, um eine Zufriedenheit zu einem bzw. mehreren Sachverhalten zu ermitteln und somit auch einen Erfolg oder Misserfolg einer Entwicklung in relativ kurzer Zeit zu hinterfragen.

Abb. 11 Methode Ampelfeedback

Ampelfeedback als Gesprächseinstieg

(bis max. 40 Teilnehmer/innen)

Material: Ampelfeedbackkärtchen/ Moderationskärtchen

Sie laden die Teilnehmer/innen ein, zu vorbereiteten Aussagen Stellung zu nehmen und so ins Gespräch zu kommen. Dazu teilen Sie die Ampelkärtchen aus: pro Teilnehmer/in 1 rotes, 1 gelbes und 1 grünes Kärtchen – den Farben der Verkehrsampel entsprechend.

Die Teilnehmer/innen sitzen idealtypischer Weise im Kreis, dass jeder jeden sehen kann. Die traditionelle Konferenzsitzordnung ist ebenso möglich.

Sie lesen die erste Aussage vor.

Teilnehmer/innen, die Ihrer Aussage voll zustimmen, zeigen „grün“, die nicht zustimmen, zeigen „rot“ und die die teilweise zustimmen, zeigen „gelb“.

Nun können Sie verschiedene Teilnehmer/innen einladen, ihre gewählte Farbe zu erläutern. Die Teilnehmer/innen können sich auch untereinander Stellungnahmen wünschen.

Entsteht daraus ein Gespräch, ist das gut so. Sonst flechten Sie hier Informationen Ihrerseits ein.

Dann folgt die nächste Aussage.

Haben Sie mehr Zeit, können Sie zwischen jeder Aussage mehr Zeit zum Gespräch einräumen. Flaut das Gespräch ab, kündigen Sie eine neue Aussage an.

Ampelfeedback Pädagogischer Tag

1. Ich bin mit der Vorbereitung des *Pädagogischen Tages* im Großen und Ganzen zufrieden.
2. Ich verspreche mir vom Pädagogischen Tag weitere Impulse für unser Fortkommen zur Entwicklung einer guten Ganztagschule.
3. Das Interesse zur Entwicklung unserer Schule als Ganztagschule ist im Laufe des Schulhalbjahres gewachsen.
4. Die Zusammenarbeit in unserer Steuergruppe funktioniert gut.
5. Die Schulleitung unterstützt und fördert die Vorhaben der Steuergruppe.
6. Ich bin in der Lage, die zusätzlichen Belastungen als Steuergruppenmitglied/ Steuergruppenleiter(in) auszugleichen, weil ich mir hiervon Erfolg verspreche.
7. Die durch die wissenschaftliche Begleitung unterbreiteten Angebote sind für mich und meine Arbeit hilfreich.

Quelle: vgl. Rabenstein/ Reichel/ Thanhoffer 2001, 38

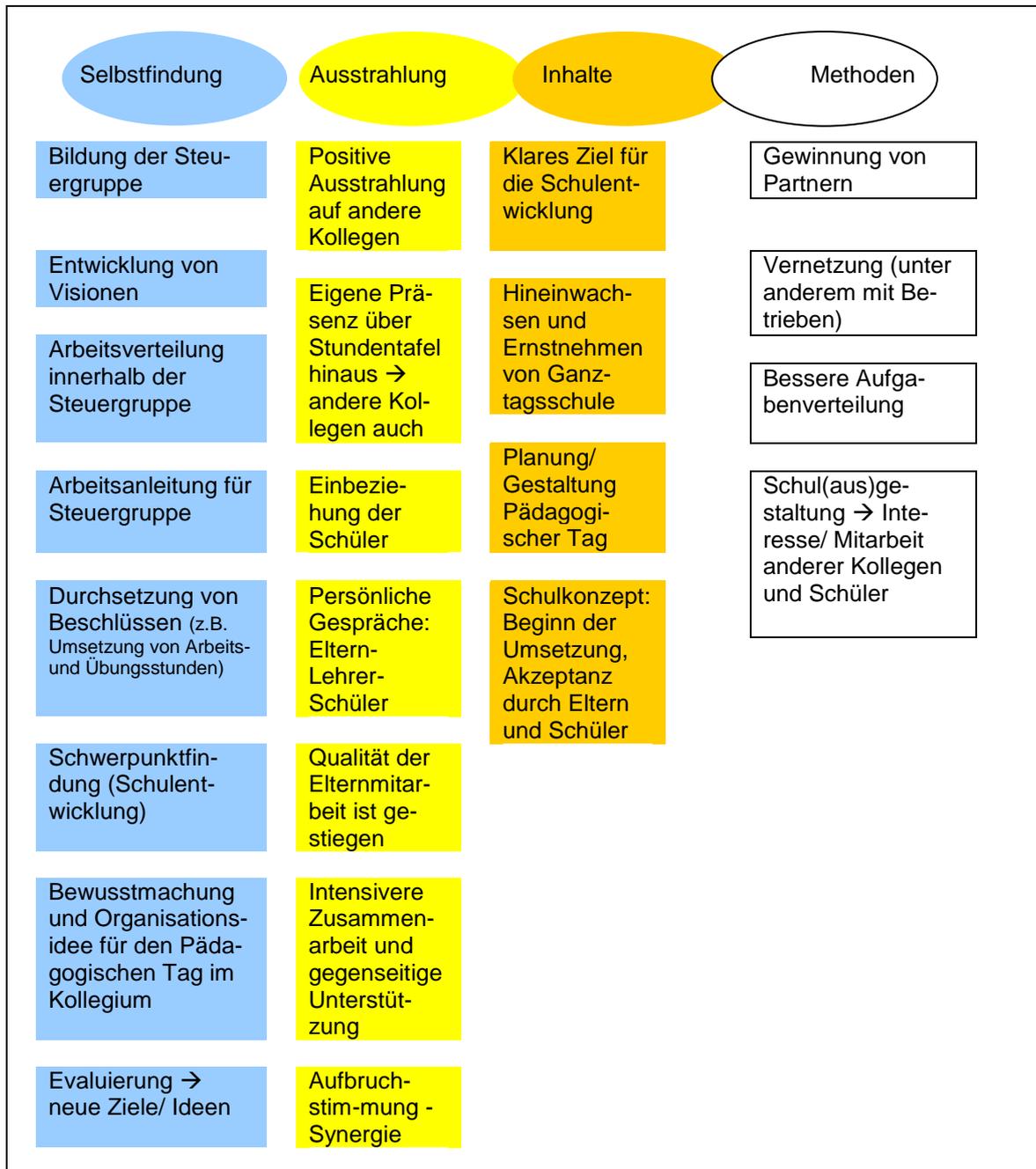
Selbst- und
Fremdreflexion

Für eine vertiefende Selbstwahrnehmung und –reflexion ist den Teilnehmenden prinzipiell mehr Zeit und auch Raum zum individuellen Nachdenken zu geben. Wenn eine Sache oder ein Prozess von mehreren wahrgenommen werden konnte, bietet sich eine Gegenüberstellung von *Selbst- und Fremdreflexion* an. Durch zwei Sichtweisen wird eine Einschätzung entweder **klar verstärkt** und erhält somit einen höheren Objektivitätsgehalt, sie wird durch weitere ergänzt oder ihr wird widersprochen. In einer sich anschließenden Diskussion können zur Klärung entweder weitere Meinungen von Beteiligten eingeholt werden oder es wird eine weitere Recherche zur Klärung in die Wege geleitet. Innerhalb der wissenschaftlichen Begleitung wurde die *Fremdreflexion* durch so genannte *Kritische Freunde* aus den Reihen der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen und studentischen Hilfskräfte sowie VertreterInnen der Tandem-Schulen vorgenommen.

Kritische
Freunde

Was hat sich für die Steuergruppen der beteiligten Schulen durch die *Pädagogischen Tage* verändert? Was haben diese in der Schulgemeinschaft bewirkt? Gemeinsam mit jeweils 2 Steuergruppenmitgliedern pro Projektschule wurde eine analytische Betrachtung dieser Fragestellungen mit Hilfe der *Metaplantchnik* vorgenommen.

Abb. 12⁴ Reflexion der Steuergruppenarbeit in Zusammenhang mit der Vorbereitung, Gestaltung und Wirksamkeit der 1. Pädagogischen Tage/ Metaplan



⁴ 2. Steuergruppenworkshop „Vorbereitung des Pädagogischen Tages“ am 28.09.2005

Metaplantech- nik als Modera- tionsmethode

Die *Metaplantchnik* ist eine Moderationsmethode zur effizienten und effektiven Gestaltung von Gruppengesprächen. Im Rahmen des Teilprojektes II der wissenschaftlichen Begleitung wurde diese Methode favorisiert, da im Fokus des gemeinsamen Arbeitens der noch unerfahrenen Steuergruppenmitglieder und lernenden SchulleiterInnen

- analytisches Denken,
- systemisches Reflektieren und Konstruieren,
- der Erfahrungsaustausch,
- ein voneinander Lernen und
- bewusstes Planen und Gestalten von Arbeits- und Entwicklungsprozessen

standen.

Auf diese Weise fand eine regelmäßige Evaluation des funktionalen Handelns in den jeweiligen Einzelschulen statt. Beim Trainieren der *Metaplantchnik* wurde stets in einer immer wiederkehrenden Schrittfolge vorgegangen:

individuelles Nachdenken

(1) Ausgangspunkt für das zunächst *individuelle Nachdenken* bildet ein Impuls, Schwerpunkt oder eine konkrete Fragestellung. Als Hilfestellung können hierbei des Weiteren Bilder (Karikaturen, Grafiken oder Fotos) oder Sprüche ausgelegt werden. So werden beide Gehirnhälften aktiviert.

(2) In einem weiteren Schritt verschriftlicht jeder Teilnehmende seine Ideen, Meinungen oder Wahrnehmungen in jeweils kurzen Stichpunkten mit Moderationsstiften auf je eine Karte. Dabei muss eine Lesbarkeit und Verständlichkeit auf weitere Distanz gewährleistet sein. Eine Reduzierung auf maximal drei Gedanken und dementsprechend drei Moderationskarten ist unbedingt vorzunehmen (analog *Kartenabfrage*). Der Vorteil dieses methodischen Ansatzes ist, dass jeder die gemeinsame Thematik für sich selbst verinnerlicht, durch andere Ideen und Meinungen an dieser Stelle nicht beeinflusst (analog *Brainstorming*) und der Prozess an dieser Stelle nicht durch lange und oft noch oberflächliche Diskussionen ausgeweitet wird.

Kartenab- frage

(3) Nach einer vorgegebenen Zeit wird der Vorgang des Nachdenkens und Kartenbeschreibens abgebrochen. Die Beteiligten werden gebeten, ihre Karten einzeln und nacheinander abzulegen. Dabei ist der

eigene Stichpunkt kurz zu *kommentieren*. Ein Ablegen erfolgt im wahrsten Sinne entweder auf einer mittig platzierten großen Tafel oder auf dem Boden innerhalb eines Stuhlkreises. Auch möglich ist das Anheften an einer oder mehreren Pinnwänden oder Magnettafeln.

Kommentie-
rung

(4) An dieser Stelle setzt ein weiterer Moderationsschritt, das *Clustern*, ein. Die Teilnehmenden können

Clustern

a) ihren Beitrag einer weiteren Karte oder Kartengruppe direkt hinzufügen, wenn er sich inhaltlich als Ergänzung und Erweiterung bzw. als unter einem Schwerpunkt zu verortende Aussage erweist;

b) ihren Beitrag zunächst separat platzieren, wenn keine Anknüpfungen an andere Karteninhalte zu sehen sind; aber auch

c) ihren eigenen Beitrag vernachlässigen, wenn dieser eindeutig in einem der Vorredner enthalten ist;

d) ihren Beitrag verwerfen, wenn der eines Vorredners für sie oder die Gruppe überzeugender ist; und darüber hinaus

e) auf frei zur Verfügung stehenden weiteren unbeschriebenen Karten neue Gesichtspunkte vermerken und in das sich allmählich strukturierende Cluster kommentiert einfügen.

(5) Bereits im 4. Schritt sollte miteinander darüber nachgedacht werden, wie die zusammenhängenden Kartengruppen als Bereiche überschrieben und bezeichnet werden können. Es empfiehlt sich zur Vorbereitung einer anschließenden Visualisierung und Präsentation mit unterschiedlichen Kartenfarben und -formen zu arbeiten. Dieses wiederum führt zu einem weiteren interessanten und gewollten Effekt. Seine individuellen Wahrnehmungen findet nun jeder einzelne in einer klaren anschaulichen Struktur wieder. Eine wiederholte und *vertiefende Reflexion* der anfänglichen und oft spontanen Feststellungen bahnt sich an. Beteiligte begeben sich auf die so genannte *Metaebene* und beginnen zu interagieren. Nochmaliges Ergänzen oder Verwerfen von Inhalten schließen sich an. Die Folge ist eine gedankliche und anschließend diskutierte sowie gestaltete Neukonstruktion auf der Grundlage bewussten Ver- und Bearbeitens individuellen vergangenen Handelns und kausaler Zusammenhänge. Ein

Reflexion

Neu-
konstruktion

Punktabfrage

gemeinsames letztes Sortieren (Clustern) ist auf diese Weise möglich oder sogar noch einmal notwendig.

- (6) Über eine *Punktabfrage* kann nun gemeinsam über Prioritäten, d.h. für die Gruppe bedeutsame Aussagen entschieden werden. Hier verortet jeder Beteiligte eine vorgegebene einheitliche Anzahl von Klebepunkten (nicht zu viele!) auf einer oder auch verschiedenen für jeden persönlich relevanten Karten. Hieraus ergeben sich zusammengefasst Schwerpunkte, die wiederum Grundlage für die weitere gemeinsame Arbeit und somit Zielfindung sein können.

Gesprächsforen finden

Was hat das für die schulinterne Gestaltung von Kommunikation zur Folge? Von „Motivationsschub“ und „Aufbruchstimmung“ war innerhalb der Prozess begleitenden Reflexionen die Rede, deren hohen Stellenwert jede/r langjährige SchulleiterIn sehr wohl zu schätzen weiß. Diesen Schatz behutsam über den schulischen Alltag zu retten und täglich neu zu füttern, konnte nur in einer sich verändernden Kommunikationskultur gelingen. Das Bedürfnis nach einer erfolgsorientierten Arbeitskommunikation war geweckt und musste befriedigt werden. Vor allem für Organisatoren einer Ganztagschule bedeutet das eine besondere Herausforderung. Gibt doch die neue Tagesstruktur kaum zusätzliche Freiräume für Gespräche und Beratungen her.

Beratungstag einrichten

Als Lösungsansatz diente die Erfahrung des *Pädagogischen Tages* und spätere Feststellung, dass intensive Kommunikation thematisch gebündelt (analog zur Workshoparbeit), strukturiert sowie zeitlich und räumlich gerahmt sein muss. Oft ist aber die Lehrerdienstberatung das einzige ritualisierte Gesprächsforum an der traditionellen Schule. In der Konsequenz führte das Nachdenken über Effizienz und Strukturierung von Beratungen, Teams und Informationsfluss zu einem bewusst platzierten Kommunikations- und Beratungstag an der Schule. Damit ist ein fester Wochentag gemeint, an dem sämtliche Beratungen existierender Teams von MitarbeiterInnen über SchülerInnen bis Eltern oder auch externen KooperationspartnerInnen sowie kollegiale Zusammenkünfte stattfinden. Diese sind wöchentlich bzw. monatlich rhythmisiert und mit der Stunden-tafel so vereinbart bzw. verzahnt, dass ein leidiges „hinten Anhängen“ weitestgehend vermieden werden kann. Informationen bleiben im gere-

gelten Fluss und fördern eine inhaltliche Verflechtung. Für Schulen mit zum Teil mehrfachen Fusionserfahrungen ergab sich auf diese Weise zudem die Chance, eine oft traditionell verfestigte kollegiale Selektion zu durchmischen. Wer paritätisch miteinander arbeitet, weiß sich gegenseitig besser wertzuschätzen. Auch das bot sich als eine positive Erfahrung des *Pädagogischen Tages* zur Übernahme in den Schulalltag an: Künftig mehr Wert auf gegenseitige Anerkennung zu legen! Nicht die große Erfolgsbilanz zählt, sondern das Wahrnehmen, Festhalten und Honorieren „kleiner Schritte“ auf dem Weg der großen Veränderungen. LehrerInnen, Pädagogischen MitarbeiterInnen, Eltern und SchülerInnen gelang dies an und mit diesem Tag.

gegenseitige
Anerkennung

Eine entwicklungstypische Gemeinsamkeit ergab sich nach den ersten *Pädagogischen Tagen* für alle Schulen in der Verlagerung der Schwerpunktsetzungen in Richtung Unterrichtsentwicklung. Diese wird in den Vorbereitungen der Zukunftswerkstätten (vgl. 2.4.2) einen besonderen Raum einnehmen.

Ein *Pädagogischer Tag*

- ist ein *Tag der Schulentwicklung* und zielt auf die Ermittlung schulischer Maßnahmen im Sinne schulischer Qualitätsentwicklung;
- ist ein *Tag der Bilanzierung* und bedarf zielgerichteter und effektiver Evaluationsinstrumente;
- ist ein *Präsentationstag* und ist offen für alle internen und externen Träger und Begleiter der aktuellen Schulentwicklung;
- kann nur auf der Grundlage einer Akzeptanz durch die große Mehrheit aller Schulbeteiligten stattfinden;
- ist als ein besonderer Höhepunkt in einem Rhythmus von ein bis zwei Jahren zu veranstalten;
- ist durch ein legitimes Organisationsteam gründlich vorzubereiten;
- braucht klare inhaltliche Ziel- und Schwerpunktsetzungen;
- braucht die aktive Beteiligung der gesamten Schulgemeinschaft;
- findet in einem würdevollen Gesamtrahmen und einer die Kreativität aller fördernden Arbeitsatmosphäre statt;
- ist professionell zu moderieren und rhythmisiert zu strukturieren;

- ist zeitnah auszuwerten, in Schriftform zu dokumentieren und für alle Beteiligten zu visualisieren;
- hat als direkten Erfolgsbeweis mindestens eine kurzfristige Umsetzung einer Maßnahme zur Folge;
- ist durch ein für weitere Umsetzungen verantwortliches Team nachzubereiten;
- zieht Verhaltensveränderungen nach sich;
- ist zu feiern – erbrachte Leistungen und Anstrengungen sind in besonderem Maße anzuerkennen.

2.4.2 Die Zukunftswerkstatt

Vertrau dem Flügelschlag deiner Unruhe: Wer bleibt, der verdorrt, wer unterwegs ist, der wächst. Du darfst nicht bleiben. (Peter Janßen)

Die Methode *Zukunftswerkstatt* wurde von den Zukunftsforschern Robert Jungk, Rüdiger Lutz und Norbert R. Müller entwickelt. Durch den Einsatz dieser Methode ist es einer relativ großen Anzahl von Mitwirkenden einer Organisation möglich, ohne weitere Erfahrungen oder besondere Kenntnisse Entwicklungen kreativ aber auch planvoll mitzugestalten und letztendlich umzusetzen. In der Schule eingesetzt kann die Zukunftswerkstatt der Vorbereitung, Begleitung und Fortschreibung eines Schulprogramms dienen.

Methodisch, strukturell und inhaltlich ist die Zukunftswerkstatt so angelegt, dass auf der Grundlage einer Analyse der gegenwärtigen Situation gemeinsam Visionen entwickelt werden und daraufhin eine realisierbare Sollbeschreibung vorgenommen werden kann. An einer Zukunftswerkstatt sind alle relevanten EntwicklungsträgerInnen zu beteiligen. Das gilt maßgeblich für alle PädagogInnen und kann für Eltern, SchülerInnen und weitere SchulmitarbeiterInnen und KooperationspartnerInnen zutreffen. Die Werkstatt hat im Regelfall den Status einer schulinternen Fortbildung und sollte in einem Zeitraum von drei Tagen (also z.B. einem verlängerten Wochenende) veranstaltet werden. In Ausnahmefällen kann auch eine eintägige Zukunftswerkstatt durchgeführt werden, wobei

Teilnehmer

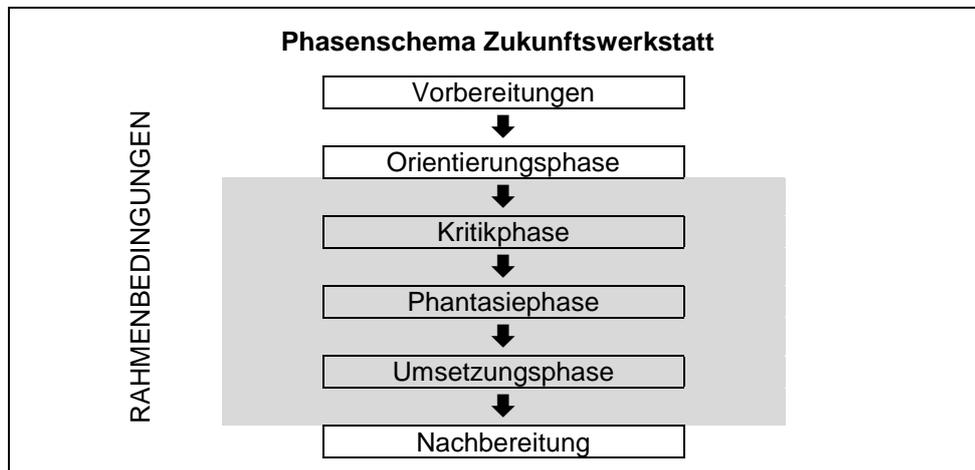
die Zeitersparnis unbedingt durch eine intensivere Vor- und Nachbereitung kompensiert werden muss.

Eine Zukunftswerkstatt kann durch ein mehrköpfiges Moderationsteam angeleitet und professionell strukturiert und begleitet durchaus bis zu 100 Teilnehmende zu Erfolg versprechenden Ergebnissen führen. Dabei sind Kinder und Jugendliche zu gleicher Kreativität und Arbeitseffektivität in der Lage wie Erwachsene. Ein Veranstaltungserfolg ist dabei in hohem Maße an eine kompetente und auf die jeweiligen Adressaten zielende Moderation gebunden.

Der Ablauf der Zukunftswerkstatt ist prinzipiell in drei Phasen zu strukturieren. Kritik, Phantasie und Umsetzung „bilden den Kern einer Problemlöse- und Ideenfindungswerkstatt. Die praktische Durchführung dieser Werkstattmethode erfordert jedoch mehr als allein die Beherrschung dieser drei Elemente. Den gesamten Ablauf einer Zukunftswerkstatt, einschließlich der im Vorfeld und im Nachhinein zu berücksichtigenden Aktivitäten, Rahmenbedingungen usw. seien deshalb vorab [...] dargestellt.“ (Abb. 13, Albers/ Broux 1999, 28)

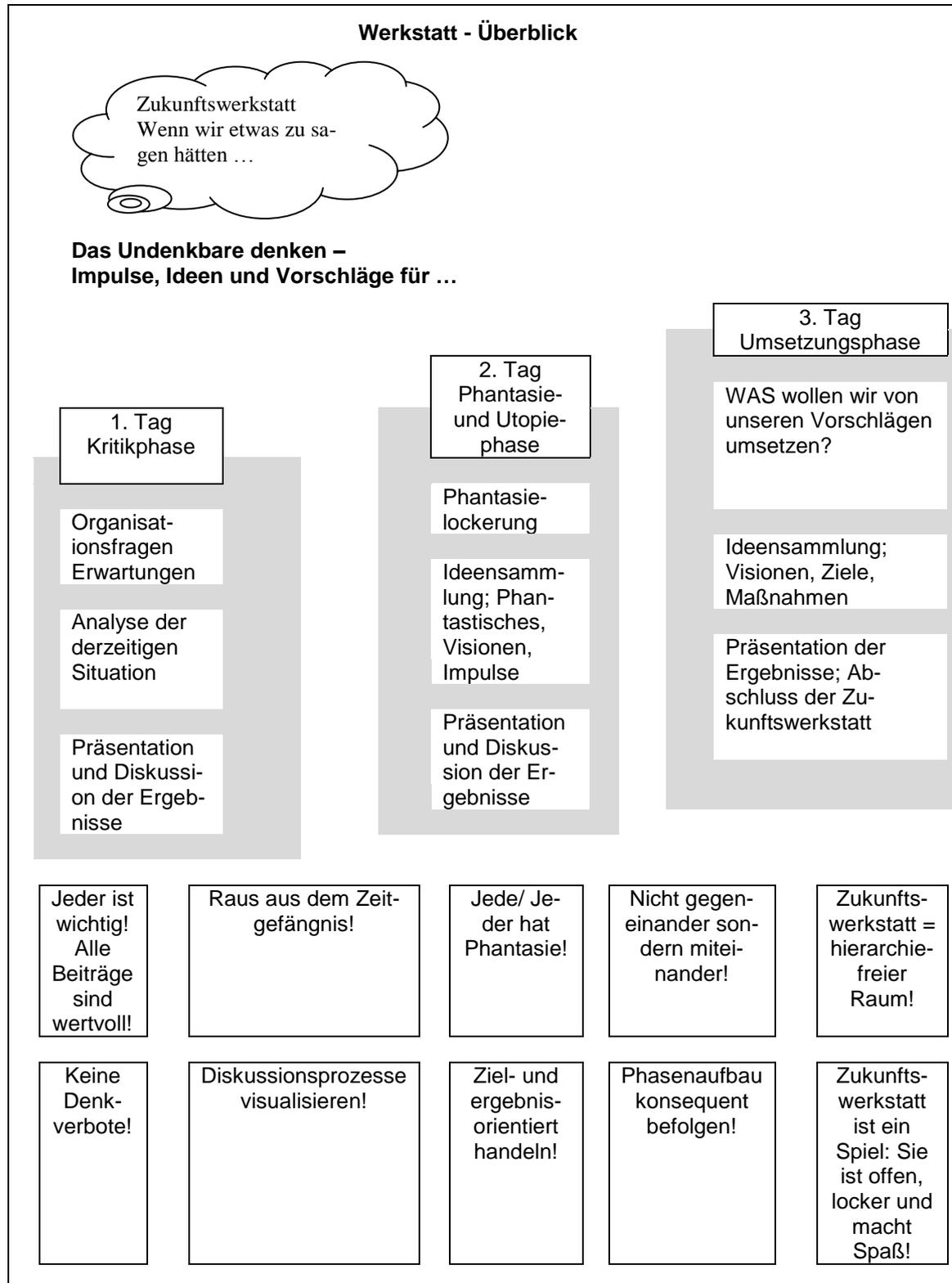
3 Phasen

Abb. 13 Phasenschema Zukunftswerkstatt



Quelle: Albers/Broux 1999, 97

Abb. 14 Überblick Zukunftswerkstatt



Quelle: Albers/ Broux 1999, 102

(1) Planung und Vorbereitung

Planung und Vorbereitung sind durch die Steuergruppe oder ein spezifisches legitimiertes Organisationsteam in enger Kooperation oder mit Hilfe der Schulleitung vorzunehmen. Zu Beginn sind wesentliche Informationen zum Thema „Zukunftswerkstatt“ einzuholen und ein Kompetenzerwerb in die Wege zu leiten, unter anderem durch

- Literaturstudium,
- den Besuch einer Zukunftswerkstatt in einer anderen Schule oder Einrichtung mit integriertem Erfahrungsaustausch (z.B. in der Nachbereitungsphase) und
- die Ermittlung und Wahrnehmung von Fortbildungsangeboten zu den Themen „Kommunikation“ und „Moderation“.

Einholen von
Informationen

Bereits in dieser Phase empfiehlt es sich, interessante, empfohlene und praxiserprobte Moderationsmethoden und –techniken zu sammeln und ggf. den einzelnen Phasen der Zukunftswerkstatt zugeordnet aufzulisten. „Drehbücher“ oder „Checklisten“ können helfen, das anfängliche Brainstorming in einen klaren Organisationsrahmen zu bringen und diesen nach und nach lückenlos zu füllen.

Checklisten

Die Checkliste enthält zunächst wesentliche Fragestellungen, deren gemeinschaftliche Beantwortung zu konkreten Orientierungspunkten führt. Durch die Komplexität der Antworten sowie die unterschiedlichen Sichtweisen der jeweiligen Antwortgeber werden weitere Informationen zur Gestaltung der Zukunftswerkstatt gegeben.

Abb. 15 Checkliste Zukunftswerkstatt

„Checkliste Zukunftswerkstatt“	
<i>Teilnehmende</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wer nimmt an der Zukunftswerkstatt teil? 2. Kennen sich alle? Wer kennt sich nicht? 3. Welche Erwartungen haben die Teilnehmenden an die Veranstaltung? 4. Welche Altersgruppen werden erwartet? 5. Wie hoch ist der Anteil weiblicher und männlicher Teilnehmender?
<i>Inhalte</i>	<ol style="list-style-type: none"> 6. Was wissen alle über die Methode „Zukunftswerkstatt“? 7. Wie gut sind die Teilnehmenden über den schulischen Entwicklungsstand informiert? 8. Wo und wie können die Stärken, Erfahrungen und Interessen aller eingebracht werden?

<i>Ziele</i>	<p>9. An welchen Stellen ist mit Problemen, Widerständen oder gar Ablehnungen zu rechnen?</p> <p>10. Wie kann ein Bezug zum Schulalltag hergestellt werden?</p> <p>11. Wie kann eine aktive und kreative Mitgestaltung an den Entwicklungszielen und –vorhaben realisiert werden?</p> <p>12. Welche bisherigen Zielsetzungen und Schwerpunktsetzungen haben wir? Wie können diese aufgegriffen werden?</p>
<i>Methoden</i>	<p>13. Wie können Kommunikation und Beziehungen gestaltet und befördert werden?</p> <p>14. Welche Methoden können wir bereits kompetent anwenden und einsetzen?</p> <p>15. Mit welchen Methoden können wir wichtige Informationen geben, transparent und verständlich machen?</p> <p>16. Wie können wir methodisch auf die Arbeit einstimmen?</p> <p>17. Wie lassen sich die Teilnehmenden aktivieren?</p> <p>18. Wie überwinden wir Widerstände oder gar Verweigerung?</p> <p>19. Verfügen die Teilnehmenden über methodische Erfahrungen, Vorlieben oder auch Abneigungen?</p> <p>20. Wie kann ein harmonisches und kreatives Miteinander gestaltet werden?</p>
<i>Organisation</i>	<p>21. Welche Sitzordnung ist möglich und sinnvoll?</p> <p>22. Wie können die Räume und das Schulhaus gestaltet werden?</p> <p>23. Welche Absprachen sind mit ModeratorInnen, PartnerInnen und Verantwortlichen zu treffen?</p> <p>24. An welchen Stellen sind Abstriche oder Einschränkungen zu machen?</p> <p>25. Wie muss die Veranstaltung angekündigt, vorgestellt und beworben werden? Wie laden wir ein?</p> <p>26. Wer ist bisher wofür autorisiert und wer wird wofür verantwortlich sein?</p>
<i>Moderation</i>	<p>27. Wer wird welche Veranstaltungsteile moderieren?</p> <p>28. Wer kann für weitere Moderationen angefragt oder auch vorbereitet werden?</p> <p>29. Wie können Moderationsschulungen erfolgen?</p> <p>30. Wie arbeiten alle ModeratorInnen und Verantwortlichen zusammen?</p> <p>31. Mit welchen Methoden wird gearbeitet? Wie erfolgt die stilistische Vereinbarung und Verzahnung?</p> <p>32. Wie erfolgen die Einladung und Vorbereitungsgespräche mit Fremdmoderatoren, wie eine Aufwandsentschädigung?</p> <p>33. Welche technischen Geräte und Voraussetzungen sind im Haus und in den einzelnen Räumen gegeben?</p> <p>34. Welche Fertigmedien und vorbereiteten Unterlagen und Präsentationen sollen zum Einsatz kommen, wer besorgt sie?</p> <p>35. Welche Arbeitsmaterialien sollen zur Verfügung stehen, welche noch angeschafft werden?</p> <p>36. Können Kontrast- und Entspannungsmedien eingesetzt werden?</p> <p>37. Ist eine spezifische Hilfe beim Medieneinsatz notwendig?</p>
<i>Evaluation</i>	<p>38. Wie und in welchem Umfang soll die Veranstaltung ausgewertet werden?</p> <p>39. In welchem Maße sollen alle Teilnehmenden zur Beurtei-</p>

<i>Ressourcen</i>	lung herangezogen werden? 40. Mit welchen Methoden findet eine Auswertung statt? 41. Wie können bereits innerhalb der Zukunftswerkstatt Zwischenbilanzierungen und Rückmeldungen erfolgen? 42. Wie werden die Arbeitsergebnisse festgestellt, gesichert und auf einen Transfer in den Schulalltag vorbereitet? 43. Welche finanziellen, materiellen und personellen Mittel stehen zur Verfügung? 44. Wie können weitere finanzielle, sächliche und personelle Ressourcen erschlossen werden? 45. Wie hoch ist der zu erwartenden finanzielle Aufwand unter anderem für Honorare, Reisekosten, Verpflegung, Materialbeschaffung, Präsente usw.? 46. Welche Spielregeln gelten bei einer möglichen Kostenüberschreitung? 47. Wer haftet für unplanmäßige Situationen? 48. Was passiert bei Erkrankungen oder Ausfall von Teilnehmenden, ModeratorInnen oder Verantwortlichen? 49. Wie wird die vereinbarungsgemäße Verwendung von Ressourcen und Erbringung von Leistungen dokumentiert? 50. Wie wird die Veranstaltungsbeteiligung bescheinigt?
-------------------	---

Quelle: Rabenstein/ Reichel/ Thanhoffer 2001

Im Anschluss können in einem Drehbuch alle organisatorischen Fragen von der Zeitplanung über Sozialformen bis hin zu sächlich-räumlichen Komponenten, der didaktisch-methodischen Gestaltung sowie bereits erste verantwortliche Personen entlang der einzelnen Arbeitsschritte und Phasen der Zukunftswerkstatt erfasst werden.

Erfassung der
organisatorischen Punkte

Arbeitshilfen:

- *„Leitfragen zum Thema: Schulentwicklung privat“ (Werning 2000, 5ff.)*
- *Drehbuch*
- *Checkliste*
- *Raumplanung - Raumgestaltungsplanung*
- *Wegweiser/ Orientierungshilfen/ Plakate*
- *Einladungen/ Flyer/ Informationswände/ Informationspuzzle – Informationen zur Zukunftswerkstatt*
- *Pausenplanung: Kommunikation, Bewegung, Begegnung, Verpflegung*
- *Planung der Reflexion und Auswertung*

(2) Der Einstieg

Motivation

Dem Einstieg kommt eine besondere Bedeutung zu. Entscheidet dieser doch schließlich über die Motivation und die allgemeine Einstellung den folgenden Inhalten gegenüber. Er richtet das künftige Verhalten aus. Demnach muss es in einem Einstieg gelingen

- zu orientieren,
- aufzuschließen,
- Neugierde zu wecken,
- Skepsis zu nehmen,
- gegenseitiges Vertrauen zu schaffen,
- zu ermuntern und zu ermutigen,
- Kontakte und Kommunikation anzubahnen,
- Kreativität und Aktivität anzuregen und
- Denken und Arbeiten freizusetzen und freizuschalten

und dieses in möglichst kurzer Zeit.

Wichtig ist, dabei auf lange Worte und Reden zu verzichten, möglichst anschaulich und unterhaltsam zu agieren sowie nach Möglichkeit auf Interaktion zielende Methoden zu setzen. Der Einstieg ist mit klaren Zielsetzungen zu verbinden und zu gestalten:

Zielsetzung

- dem gegenseitigen Vorstellen und Kennenlernen,
- der Ermittlung von Erwartungen und Stimmungen,
- dem Erzeugen einer lockeren und offenen Arbeitsatmosphäre und
- dem Schaffen von Geborgenheit zum einen und Kreativität zum anderen.

Das Arbeitsziel der Zukunftswerkstatt hingegen muss bereits vor dem Einstieg in vielfältiger Art und Weise so eindringlich und transparent wie möglich verdeutlicht worden sein. Das heißt, jede/r Teilnehmende muss bereits im Vorfeld erfahren haben, was mit welchen Methoden und ArbeitspartnerInnen in welchem Zeitrahmen und zu welchem Zweck hier erarbeitet werden soll. Demzufolge hat der Einstieg hier nur die Brückenfunktion, das geplante und bekannte Arbeitsvorhaben in einer großen Gemeinschaft zu ermöglichen und zu erleichtern.

Arbeitshilfen:

- *Sammlung von Moderationsmethoden: Kreisgespräch, Erwartungsabfragen, Kennlern- Hilfen, Rollen- und Interaktionsspiele usw.*
- *Materialsammlungen: Karikaturen, Fotos, Sprüche usw.*
- *Texte: „Adler steigen keine Treppen“ (Freinet 1980, 17f.), „Gedanken zum Lernen“ (Shah 1976), „Phantasie- und Märchenreisen“ (Müller 1983)*
- *Filme*
- *Musik*
- *„Was ist ein gutes Schulprogramm“ (Langenbuch/ Philipp/ Rolf/ Schnoor 1992, 177ff.)*
- *Thema, Motto*
- *Wunschzettel: Erwartungen und Rollen, Fragelisten*

(3) Kritikphase

Die Kritikphase dient der Erstellung einer Analyse der gegenwärtigen Entwicklungssituation. Diese kann über das Erfassen von Problemen, Missständen und Misserfolgen hinaus auch als eine einfache Stärken-Schwächen- Analyse erfolgen. In der Regel fällt es eher leichter Kritik zu formulieren als Stärken und Erfolge in treffenden Worten auszudrücken. Daher bedarf die Kritikphase meist keiner besonderen Einstimmung oder Einführung. Sie benötigt aber klare Regeln, die darauf zielen, dass sachliche Kritik geübt wird und durch diese niemand verletzt oder gar ausgebremst wird.

Analyse des
Ist-Zustands

Abb. 16 Regeln für die Kritikphase

Regeln für die Kritikphase
<ul style="list-style-type: none">• Schriftlich diskutieren → visualisieren!• Frust, Ärger, Unmut, Kritik loswerden.• Keine unendliche Ursachenanalyse betreiben!• Diskussionsbedarf innerhalb der Kleingruppe abdecken.• Keine Monologe – 30 Sekunden- Regel.• Zeitbudget einhalten – Gefahr des Ausuferns.• Auch in der Kritikphase keine Killersprüche.• Kritik nur an Sachen und Zuständen, nicht an Personen.

Quelle: Albers/ Broux 1999, 105

**schriftliche,
sachliche
Kritik**

Zudem fordert mündlich geäußerte Kritik oft kontrastierende Haltungen mit dem wechselseitigen Bedürfnis nach Stellungnahmen und Rechtfertigungen heraus. Deshalb empfehlen sich eine schriftliche Form der Problemdarstellung und zunächst ein Untersagen einer Diskussion während der Phase des individuellen Denkens und Erarbeitens von Standpunkten. Zudem liefert die Schriftform für jeden einzelnen den Garant des unbeeinflussten Reflektierens der Schulsituation. Die Meinungen aller Beteiligten werden so erfasst und zu einer gemeinschaftlichen Gegenüberstellung in ein entsprechend zu clusterndes Bild geführt. Solch ein Cluster kann entlang eines vorhandenen Schulprogramms und dessen definierter Schwerpunkte vorgegeben werden. Wenn aber noch keine schulische Qualitätsdefinition vorgenommen worden ist, kann diese hiermit im Rahmen dieser Phase erfolgen. Inhaltlich verwandte Statements werden zusammengefasst und kommentiert, die Summe aller Karten strukturiert, Qualitätsbereiche entwickelt, erörtert und bezeichnet. Dieser Abschnitt sollte, um Befangenheit und Voreingenommenheit auszuschließen zu können, durch eine/n kompetente/n FremdmoderatorIn begleitet werden. Zugleich wird dadurch in dieser noch im Plenum inszenierten Phase kein Beteiligter aus dieser grundlegenden Analyse ausgeschlossen.

**Begleitung
durch Au-
ßenstehende**

**Definition von
Qualitätsberei-
chen und
-kriterien**

Idealtypische Qualitätsbereiche und jeweils spezifische Qualitätskriterien sind:

1. Kommunikation
 - a) interne Kooperation
 - b) Informationsfluss
 - c) Teamarbeit
2. Äußere Rahmenbedingungen
 - a) sächliche Bedingungen
 - b) baulich- räumliche Bedingungen
 - c) personelle Bedingungen
 - d) Unterstützungssysteme
3. Unterricht
 - a) Unterrichtsorganisation
 - b) Lehrer-Schüler-Verhältnis

- c) Unterrichtsführung und –gestaltung
 - d) Lehrkompetenz
 - e) Lernkompetenz
4. Schulleben
 - a) Traditionen
 - b) unterrichtsergänzende Angebote
 5. Schulmanagement
 - a) Führungsverhalten
 - b) Steuerungsprozess
 - c) Evaluation
 6. Externe Kooperation
 - a) KooperationspartnerInnen
 - b) Administrative Kooperation
 7. Partizipation
 - a) Elternpartizipation
 - b) Schülerpartizipation
 - c) Mitarbeiterpartizipation.

Je nach Entwicklung einer Schule werden dabei einzelne Bereiche eher stärker oder weniger reflektiert. Das bedeutet dabei nicht, dass einer oder mehrere gänzlich vernachlässigt werden könnten. Möglicherweise ist einer der oben genannten Qualitätsbereiche nur nicht mit den aktuellen Schwerpunktsetzungen der Schule kompatibel, erweist sich aber als zentral für die bestehende Schulkultur. Mithin ist eine Bestimmung der Gesamtqualität immer wieder mit einer neuen Strukturierung und Veränderungen von Gewichtungen verbunden. Selbst ein aktuelles Schulprogramm lässt eine für die Kritikphase vorzufertigende Struktur nur in Ansätzen zu, da durch die Beteiligten inzwischen neue und oft unerwartete Vorstellungen und Bedürfnisse artikuliert und in die Gesamtreflexion aufgenommen werden müssen.

Eine Problem- oder Stärken-Schwächen-Analyse erhält nur dann einen hohen Objektivitätsgrad, wenn ein hoher Mitspracheanteil gegeben ist. In der Kritikphase wird das zunächst über eine Kartenabfrage gewährleistet, die sich an alle Teilnehmenden der Werkstatt richtet.

Stärken-
Schwächen-
Analyse

Abb. 17 Klagemauer

	Klagemauer
Methodentyp	Kartenabfrage
Ziele/ Inhalte	Sammeln von Kritik, Defiziten, Beschwerden, Befürchtungen zum Thema. → Dampf ablassen → Katharsis- Funktion → Ausgangsbasis für Phantasie- und Utopiephase
Sozialform	Kleingruppe oder Plenum
Dauer	50 – 70 Minuten
Vorbereitung/ Materialien	Moderationsmaterial für jede Gruppe: Kärtchen (von einer Farbe), Stifte, Wandzeitungspapier, Pinnwand (oder Fußboden- Moderation), Nadeln, Kleber, Kreppband
Durchführungshinweise	„Klagemauer“ ist eine Metapher für Meckern, Motzen, die Klagen zum Thema loswerden ... Gearbeitet wird mit der Moderationsmethode – also per Kartenabfrage. Die Kleingruppen oder das Plenum erhalten eine genaue Aufgabenstellung („Wenn ich an ... denke, dann missfällt mir vor allem ...“) und tragen dann Beschwerden, Unzufriedenheit, Kritik usw. auf Kärtchen zusammen. Wichtig ist, dass alle Beiträge gesammelt und anschließend gemeinsam geordnet, zu Clustern zusammengestellt werden. Diese Cluster erhalten Kurzaussagen oder Oberbegriffe als Überschriften und werden von den Teilnehmer/innen gewichtet (Rangfolge per Punktabfrage erheben). Präsentation der Ergebnisse im Plenum.

Quelle: Albers/ Broux 1999, 115

Vorgehen bei größeren Gruppen

Zeit zum Nachdenken

In größeren Organisationen ist es unumgänglich, dass die Befragten als MultiplikatorInnen agieren, z.B. der Elternrat als MeinungsträgerInnen der Gesamtelternschaft oder der Schülerrat als Sprachrohr aller SchülerInnen. Das setzt voraus, dass eine Problemanalyse zuvor in verschiedenen Gremien und Veranstaltungen stattgefunden hat. Eine Verzahnung diverser Meinungen kann auch durch eine im Vorfeld organisierte schriftliche oder in visualisierte Form gebrachte Befragung vorgenommen werden. Diese ist nun in das Cluster ergänzend einzuflechten. Nicht selten entsteht so eine riesige „Wand“ aus bis zu sechs Stellwänden, die ein umfassendes detailliertes Bild der eigenen Schule zeichnet.

Deswegen muss an dieser Stelle jedem die Möglichkeit zu Verinnerlichung des Clusters gegeben werden. Wird doch in einem nächsten Schritt jeder einzelne aufgefordert, seine/n persönlichen Favoriten für eine weiter zu bearbeitende Schwerpunktsetzung herauszufinden. Dies geschieht durch eine Markierung mit einer pro Person jeweils gleichen Anzahl (ca. drei) von Klebepunkten. Es empfiehlt sich die Zeit des individuellen Aufnehmens, Denkens und Gewichtens mit einer Pause zu verbinden.

Nach der Pause steht die große Gruppe gemeinsam mit dem Moderierenden vor der Aufgabe, aus den priorisierten Feldern Schwerpunkte bzw. Ziele für die weitere Werkstattarbeit und somit für die Zukunft der Schule zu formulieren. Eine positive Umkehr zahlenmäßig deutlich bepunkteter Problemaussagen kann dabei durch Impulsfragen erreicht und befördert werden: Was soll erreicht sein, wenn diese Probleme bewältigt worden sind? Was muss passieren, damit wir solche Probleme nicht mehr haben? Oft werden an dieser Stelle noch keine klaren operationalen Arbeitsziele benannt, aber Visionen, also grundsätzliche Zukunftsvorstellungen. Diese sind Basis für die nächste Phase der Zukunftswerkstatt, der Phantasie- oder Visionsphase.

Schwerpunkte/
Ziele
formulieren

Arbeitshilfen:

- „Leitfragen zum Thema: Schulentwicklung privat“ (Werning 2000, 5ff.)
- „50 Gründe nichts zu ändern“ (Philipp 1996, 16)
- *Methoden des schriftlichen Brainstormings und Gewichtens*
- *Methoden zur Gruppenbildung und Gruppenarbeit*

(4) Phantasie- und Visionsphase

Der alltägliche Mensch muss bisweilen dem Alltäglichen aus dem Weg gehen, damit er für das Alltägliche endlich wieder offenen Sinn und Verstand empfängt. (Adolph Kolping 1854)

In der Phantasie- und Visionsphase geht es darum, sich das eigentlich Unvorstellbare für einen Moment vor Augen zu führen, die tiefe Seh-

Wünsche und
Vorstellungen
formulieren

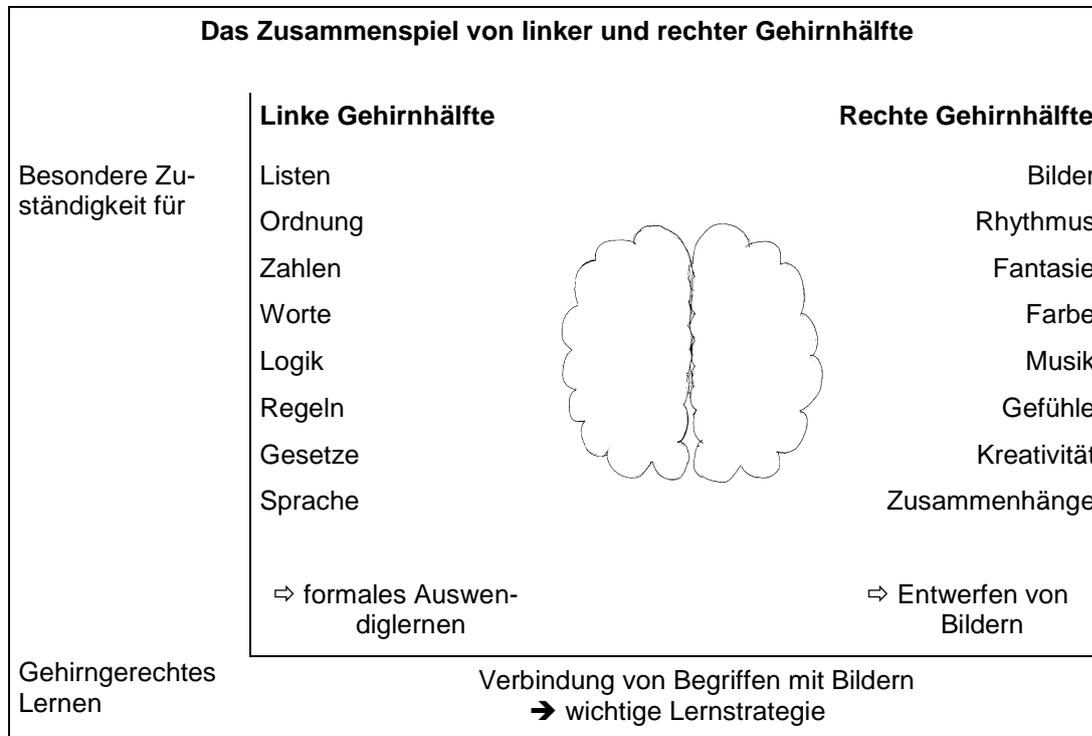
sucht nach der Erfüllung eines Traumes zu erleben, das Glas Wasser mit vielen positiven Wünschen und Vorstellungen anzureichern, zu spin-
nen und miteinander zu lachen. Diese Phase wird oft nicht gleich als
ernsthafte und notwendiger Bestandteil einer Zukunftswerkstatt gese-
hen. Die Ebene des Denkens, des Rationalen, wird verlassen und Emo-
tionalität wird angesprochen, gefördert und gefordert. Das bedeutet für
alle Teilnehmenden eine Umstellung in ihrer bisherigen Rolle und des
damit verbundenen Denkansatzes innerhalb der Veranstaltung. Erfah-
rungsgemäß fällt das in einer großen Gruppe und zum Teil noch von
Anonymität geprägter Atmosphäre schwer, da dieses auch mit einer
persönlichen Öffnung verbunden ist. Da auch Gruppenübungen und –
spiele nicht unbedingt Bestandteil des Alltagsgeschäftes von Erwachse-
nen sind, werden diese eher abgelehnt und gemieden. Aus diesem
Grunde braucht diese Phase eine besondere rationale Einführung und
emotionale Einstimmung.

rationale
Erklärung

Die rationale Erklärung beruht auf einer Darstellung ganzheitlichen Den-
kens und somit dem Zusammenspiel beider Gehirnhälften. Danach ist
eine Gehirnhälfte für rationale Denkprozesse zuständig und die andere
für emotionale. Während in der vorangegangenen analytischen Phase
eher linksseitig gedacht worden ist, besteht nun im Sinne eines ganz-
heitlichen Zielfindungsprozesses die Notwendigkeit der Verknüpfung mit
allgemeinen Lebenserfahrungen, Vorstellungen, auch Visionen und
Träumen. Dafür muss auch die hierfür zuständige Zentrale unseres
Denkens und Fühlens „eingeschaltet“ und aktiviert werden. Das kann
durch Anschaulichkeit, also Bilder, Bewegung und einfache Szenarien
geschehen.

Denken und
Fühlen
aktivieren

Abb. 18: Gehirngerechtes Lernen

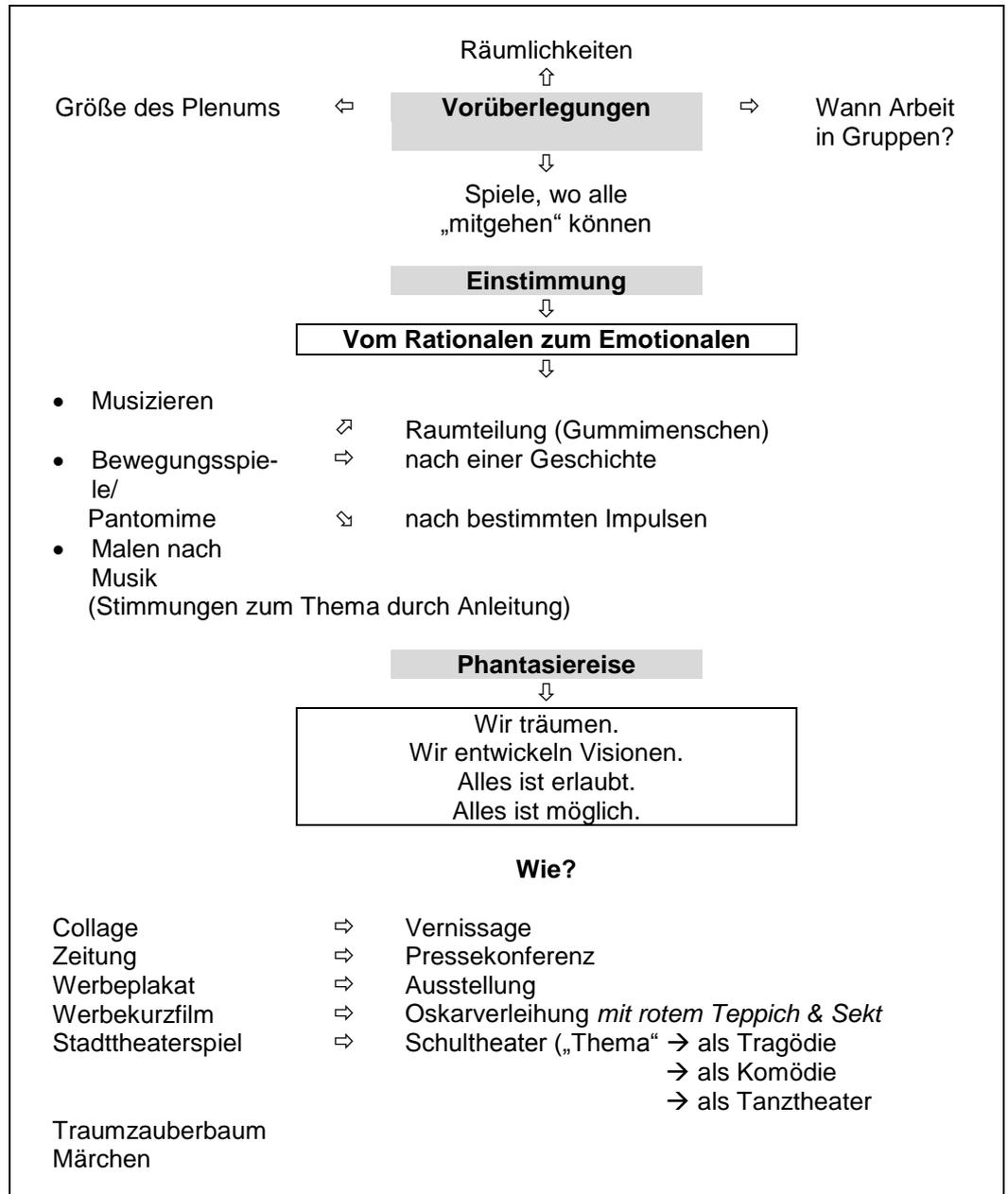


Quelle: Fellbaum 1997

Am Ende besteht die Aufgabe der OrganisatorInnen der Zukunftswerkstatt mit der Planung dieser Phase darin, neben einer Form der rationalen Erklärung auch eine geeignete auf die Adressaten zugeschnittene Einstimmungsvariante zu finden. Das kann von Phantasiereisen über gemeinsames Musizieren und Singen bis hin zum Tanzen und Rollenspiel alles sein, was die Beteiligten zu Kreativität beflügelt sowie zu Selbsterfahrung und Interaktion einlädt. Durch ein gemeinsames Eintauchen in eine inszenierte Welt von Träumen und Visionen wird der Gruppe ermöglicht, über bisher eher dominierende Blockaden bzw. Probleme, hinwegzusehen, und ein ungetrübtes ideales Bild zu entwickeln. Sicher ist eine Vision zunächst noch weit entfernt von der objektiven Realität, aber sie eröffnet als Brücke die Möglichkeit einer allmählichen Annäherung. Die reale Konzipierung eines schulischen Entwicklungsweges wird auf diese Weise angebahnt.

Einstimmungen
finden

Abb. 19⁴ Vom Rationalen zum Emotionalen/ Übersicht zur Planung der Utopiephase



**Gestaltung mit
 Materialfundus**

Die Form der dann anschließenden Gruppenarbeit darf bis auf den zu bearbeitenden Schwerpunkt nicht zu sehr eingegrenzt werden. Sie sollte Spielraum lassen, die in der Gruppe vorhandenen Kompetenzen, Neigungen und Begabungen aufgreifen zu können. Es empfiehlt sich, einen Fundus an Materialien an einem bekannten und zugänglichen Ort in der

⁴ 6. Steuergruppenworkshop „Vorbereitung schulinterner Zukunftswerkstätten“ am 15.02.2006

Schule zu hinterlegen und zur freien Verfügung zu stellen. Der kann neben alten Zeitschriften, Mal- und Bastelmaterial, Film- und Tonaufzeichnungsgeräten, Kostümen, Schminke, Handpuppen, Naturmaterialien, Rhythmus- und Kleininstrumenten all das beinhalten, was Schule zu bieten hat.

Da eine Zukunftswerkstatt über zwei bis drei Tage veranstaltet wird, kann die Präsentation durchaus in einer lockeren Atmosphäre stattfinden und in einer gemeinsamen amüsanten Abendveranstaltung münden.

(5) Umsetzungsphase

Die Umsetzungsphase ist der schwierigste und umfangreichste Bestandteil der Zukunftswerkstatt. In ihr werden die Schwerpunktsetzungen der Kritikphase, angereichert durch die Visionen, Ideen und Vorstellungen der Phantasiephase, wieder aufgegriffen und zu klaren operationalen Zielen geführt. Die Zielerreichung wiederum wird in Gruppenarbeitsprozessen genau analysiert und durch Maßnahmen beschrieben. Diese werden so konzipiert, dass die Grundlage für die detaillierte Beschreibung eines komplexen Umsetzungsprozesses gegeben ist. Dabei entscheidet der allgemeine Zeitumfang der Zukunftswerkstatt darüber, wie genau und vollständig diese Maßnahmenkonzeption am Ende sein wird. In einer eintägigen Zukunftswerkstatt können nur eine Zieldefinition und ein oberflächliches Beschreiben einer etwaigen Umsetzung stattfinden. Innerhalb von zwei Tagen lässt sich diese durchaus in eine prozessstrukturierte Schrittfolge bringen, es bedarf aber immer noch einer Nachbereitung über den Veranstaltungsrahmen hinaus. Nur ein Zeitbudget von drei Tagen garantiert die detaillierte Entwicklung einer Maßnahmenkonzeption und somit die Erarbeitung eines Schulprogramm Entwurfes bzw. einer Fortschreibung. In jedem Falle besteht die Notwendigkeit, dass Teams sich mit der weiteren Bearbeitung und vor allem Implementierung in den praktischen Schulalltag auseinandersetzen. Nur eine kompetente Begleitung der hier beschriebenen Prozesse durch Qualitätsgruppen in der Umsetzung von der Startphase bis zur Zielerreichung garantiert am Ende die Einhaltung aller notwendigen Parameter und auch eine Evaluation des Entwicklungsvorhabens.

Wege zum
Ziel

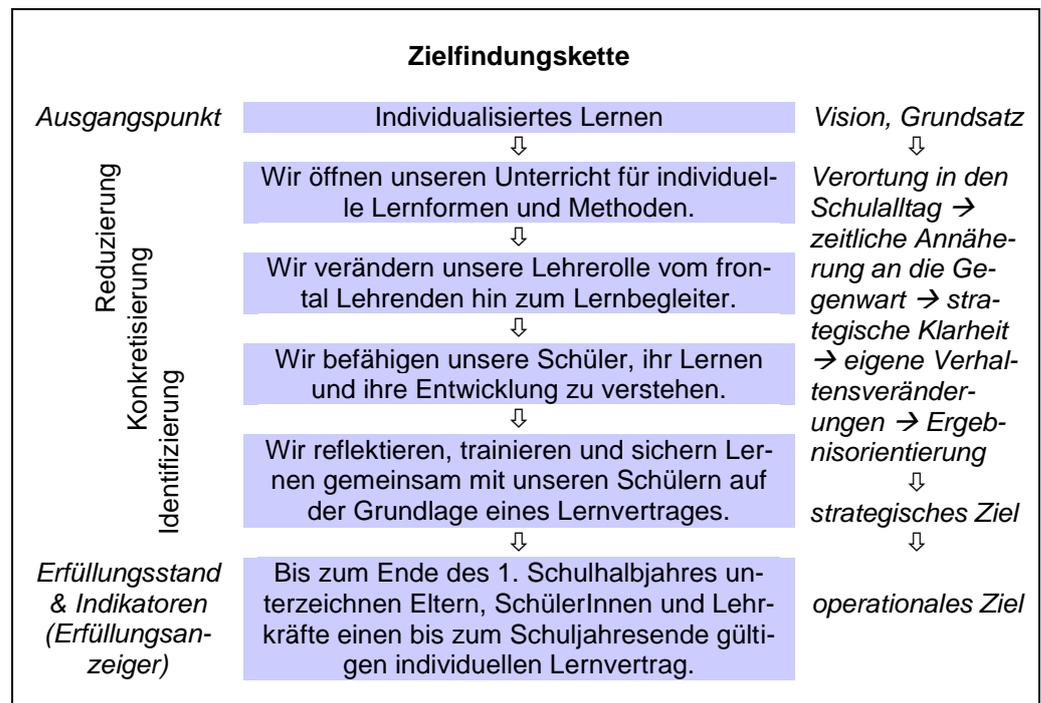
Zeit bestimmt
Konzept-
inhalte

Begleitung
der
Umsetzung

von Vision
zur Realität

In der Zukunftswerkstatt arbeiten die Kleingruppen nun also klar ergebnisorientiert unter Anleitung geschulter ModeratorInnen und mit Hilfe professioneller Methoden zur Zielfindung und Konzeptionsentwicklung. Ziele finden, bedeutet jetzt für die Beteiligten, aus der ehemals gefundenen Vision ein reales gestaltbares Bild eines Entwicklungsvorhabens zu artikulieren und somit gedanklich wieder in den Schulalltag mit seinen nbvcförderlichen und hinderlichen Bedingungen zurückzukehren. Unweigerlich entsteht zunächst eine *Kette von Zielen*, die sich zum einen von einer anfänglich langfristigen Sicht einem kurzfristigen Erfüllungszeitraum nähern und zum anderen immer konkreter und klarer werden. Diese Kette ist bereits ein erstes Hauptprodukt, da sie den kompletten Zeitraum eines Schulprogramms, also auch die mittel- und langfristig zu planenden Phasen, erfasst.

Abb. 20 Exemplarische Zielfindungskette



Quelle: Fellbaum 2009

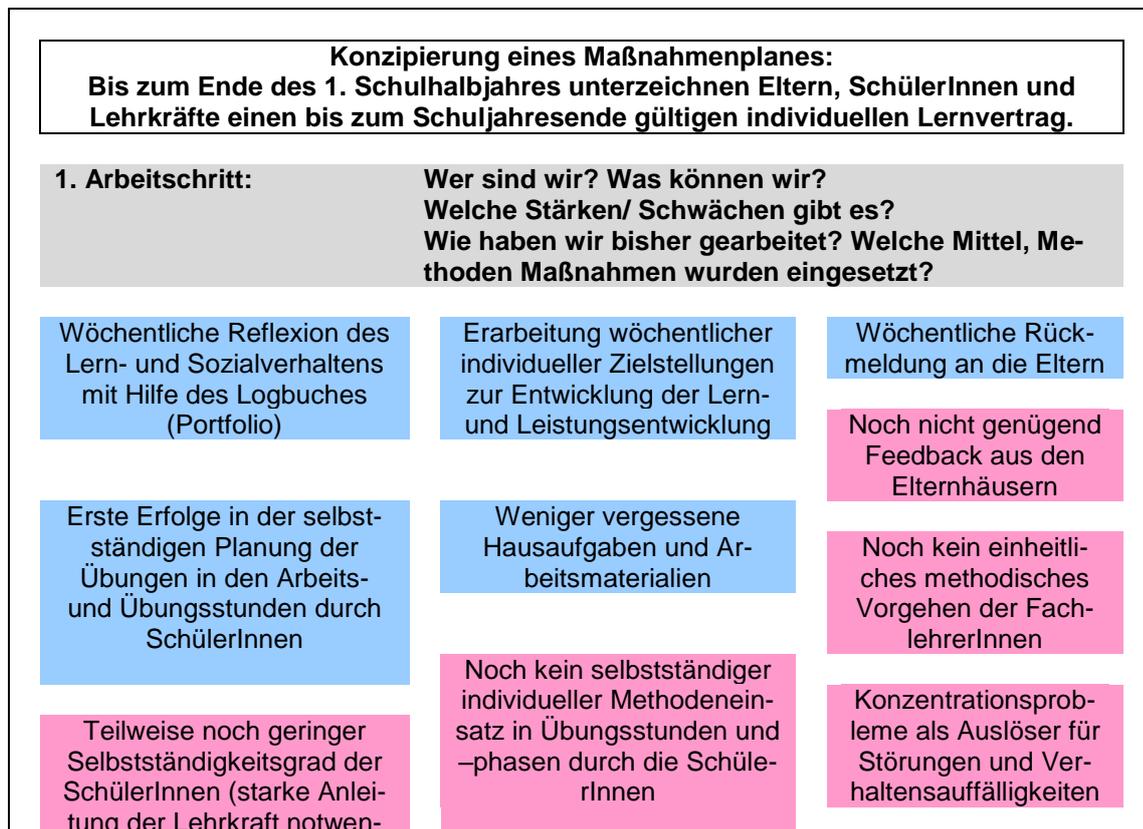
Das zu findende operationale Ziel drückt so kurz aber auch so genau wie möglich den Zustand der angestrebten Erfüllung eines Vorhabens aus. Die Formulierung muss auch Außenstehenden unmissverständlich das zu erwartende Ergebnis veranschaulichen können.

Die sich anschließende Konzipierung von Maßnahmen erfolgt unter der Berücksichtigung aller vorhandenen Kräfte und Pole an der Schule. Das schließt ein, bereits in der Planung eines Umsetzungsprozesses mögliche Probleme, Widerstände aber auch vorhandene Ressourcen, Erfahrungen und Kompetenzen aufzugreifen, um deren mögliche unerwartete Beeinflussung und somit eine unkontrollierte Prozessmodifikation vermeiden zu können. Die Arbeitsgruppen der Zukunftswerkstatt sind anzuhalten, nach klaren Schrittfolgen vorzugehen, den Gruppenarbeitsprozess zu dokumentieren und für eine Präsentation im Plenum zu visualisieren sowie jedes Gruppenmitglied so intensiv wie möglich einzubeziehen. Es bietet sich dabei an auch in dieser Phase mit Moderationskarten zu arbeiten. Den jeweiligen Gruppen sind die entsprechenden Stellwände bzw. Präsentationsflächen aus den vorangegangenen Phasen, die Hinweise für ihre zu bearbeitende Zielsetzung enthalten, zur Verfügung zu stellen.

Arbeitsgruppe
 und ihre
 Aufgaben und
 Ziele

Die Methode der Kraftfeldanalyse (vgl. Regenthal 1999, 90 s.S. 21) kann in dieser Phase ein hilfreiches Arbeitsinstrument sein.

Abb. 21 Konzipierung eines Maßnahmenplanes



dig)		Fehlen einfacher und schnell im Fachunterricht einsetzbarer Reflexionsverfahren
Verbesserte Lernmotivation und Lerneinstellung bei SchülerInnen	Fehlende Sicherung und Verinnerlichung von Lernerefolgen und Misserfolgen und deren Ursachen	
2. Arbeitsschritt: Mit welchen Maßnahmen ist das Ziel zu erreichen?		
Kontinuierliche Weiterarbeit mit dem Logbuch ❶	Überarbeitung der schulinternen Lehrpläne im Hinblick auf zeitgleiche und vernetzte Arbeit mit Lernmethoden und Sozialformen ❸	Inhaltliche Neudefinition von Wochenvorschau (Zielarbeit) und Wochenrückblick (Reflexion) ❸
Intensivierung der Zielarbeit ❷		
Implementierung weiterer einfacher Reflexions- und Evaluationsmethoden in den komplexen Unterricht ❸	Zielarbeit – von Lern- und Sozialverhaltensentwicklung zur individuellen Lernkompetenz ❹	Lerntraining als unterrichtsergänzendes Angebot (Anfänger-, Fortgeschrittenen- und Kompetenztrainingskurse) ❹
Weitere Professionalisierung der Unterrichtsrhythmisierung (Blockunterricht) ❷	Inhaltliche Erarbeitung des Lernvertrages durch SchülerInnen und Lehrkräfte ❸	Entspannungs- und Konzentrationstraining als unterrichtsergänzendes Angebot (Anfänger-, Fortgeschrittenen- und Kompetenztrainingskurse) ❹
3. Arbeitsschritt: Mit welchen Problemen, Widerständen und Konflikten ist zu rechnen?		
Überforderung der SchülerInnen	Skepsis und Desinteresse bei den Eltern	Überforderung und Überlastung einzelner Lehrkräfte
Planungsprobleme der Schulleitung – Veränderung der Stundentafel	Fehlendes Zeitbudget für Erarbeitung der Lernverträge	
4. Arbeitsschritt: Mit welchen Lösungsansätzen können die Probleme angegangen werden?		
Aufzeigen von Nutzen und Notwendigkeit von Lernverträgen – von der Selbstreflexion zur Anwendung individualisierter Lernmethoden und Wege (Lerntypentest → Lerntraining im Unterricht) ❶	Exemplarische Elternabende als Unterrichtsstunde: Arbeit mit Logbuch und Lernvertrag (Lerntypentest) ❷	Lerntrainingstag für PädagogInnen → Lerntrainingstag für PädagogInnen und SchülerInnen ❹
	Inhaltlicher (zeitlich befristeter) Fokus auf Lernreflexion, Lerntraining und Un-	Erarbeitung einer veränderten (rhythmisierten) Stundentafel

Zwischenbilanz mit Eltern im 1. Schulhalbjahr - nach ca. vier Monaten nach Schuljahresbeginn ⑧	Unterrichtsrhythmisierung in den Jahrgangsteambesprechungen ③	in den Jahrgangsteams (Vernetzung von Unterrichtsblöcken und unterrichtsergänzenden Trainings und Angeboten) ⑤
Thematischer Wochenplan „Lernen lernen“ zur Vorbereitung des Lernvertrages ⑥	Exemplarischer Lernvertrag im 1. Schulhalbjahr – nach ca. 3 Monaten (befristet für zwei Wochen) ⑦	
5. Arbeitsschritt: Welche Verstärker und Multiplikatoren gibt es?		
Partnerschule - Anwendung anderer Lern- und Reflexionsmethoden → Erfahrungsaustausch/ Hospitation	Besonders kompetente Lehrkräfte und Pädagogische MitarbeiterInnen an der eigenen Schule → Gruppenhospitation	erfahrene eigenverantwortlich arbeitende SchülerInnen → organisierter Erfahrungsaustausch in Schülergruppen → Veränderung der Gruppenkonstellationen (Tischgruppen)
Traditioneller <i>Pädagogischer Tag</i> an der Schule → Bilanzierung und Anerkennung der eigenständigen Lernarbeit der SchülerInnen		

Quelle: Fellbaum 2009

Dieses Ergebnis kann nun die Grundlage für einen zeitlich detaillierten auf den gesamtschulischen Arbeitsprozess abgestimmten Ablaufplan sein: **Was** wird **wie** bis **wann** und **wo** sowie durch **welche Personen verantwortlich** passieren?

2.4.2.1 Praxisbeispiel - Sekundarschule „Albert Schweitzer“ Aschersleben

Bleiben wir weiter bei der bisher bereits im Zentrum stehenden Schule. Die Sekundarschule „Albert Schweitzer“ setzte sich mit ihrer Zukunftswerkstatt das Ziel, so viele MitarbeiterInnen wie möglich für den begonnenen Entwicklungsweg „aufzuschließen“ und diese ebenso zu motivieren und zu befähigen, langfristig an der Überarbeitung des Schulprogramms und dessen Umsetzung mitzuwirken. Mit dem ersten *Pädagogischen Tag* wurde der Fokus bereits auf die Veränderung und Entwicklung von Unterrichtsqualität gerichtet.

Einfluss auf Unterrichtsqualität

Abb. 22 Auszug aus einem Brief der Steuergruppe an das Kollegium

**UNSRE ZUKUNFTSWERKSTATT STEHT AN!
WAS IST EINE ZUKUNFTSWERKSTATT? WELCHE ZIELE VERFOLGEN WIR
DAMIT? WIE VERLÄUFT EINE ZUKUNFTSWERKSTATT?**

Wir haben Material zusammengestellt, das als Handreichung zur Vorbereitung eines jeden Kollegen dienen soll. Die Methode „Zukunftswerkstatt“ sichert die Möglichkeit, unser gesamtes Kollegium durch gemeinsame Kritik am Bestehenden und Entwerfen des Gewünschten in einer zukunftsorientierten Methode zu aktivieren, alte und eingefahrene Gleise zu verlassen und neue Wege zu beschreiten. Sie ermöglicht uns die Chance, über unsere Unterrichtsarbeit nachzudenken, Lernen und damit verbundene Lernmethoden neu zu durchdenken und Ganztagschule weiter zu gestalten.

Nachdenkenswertes!!!

„Sie scheinen jetzt das Wohleben zu lieben, haben schlechte Manieren und verachten die Autorität, sind Erwachsenen gegenüber respektlos und verbringen ihre Zeit damit, herumzulungern und miteinander zu plaudern. Sie widersprechen ihren Eltern, nehmen Gespräch und Gesellschaft für sich allein in Anspruch, essen gierig und tyrannisieren ihre Lehrer.“ (Sokrates vor 2500 Jahren über die Jugend)

„Den Zustand der Erfolglosigkeit überwindet man nicht dadurch, dass man das Erfolgreiche intensiviert.“ (Watzlawick)

„Erstes und letztes Ziel unserer Didaktik soll es sein, die Unterrichtsweise aufzuspüren und zu erkunden, bei welcher die Lehrer weniger zu lehren brauchen, die Schüler aber dennoch mehr lernen; und bei der in den Schulen weniger Lärm, Langeweile und sinnlose Arbeit zugunsten von mehr Freiheit, Vergnügen und wahrhaftem Fortschritt herrschen.“ (Johann Amos Comenius 1657)

„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger.“ (Seneca)

„Wer in den Fußstapfen anderer läuft, kann nie überholen.“ (Konfuzius)

„Die Logik hilft dir nicht weiter, wenn du von einer Stufe auf eine andere übergehen willst.“ (Antoine de Saint-Exupéry)

„Optimisten wandeln auf den Wolken, unter denen Pessimisten Trübsal blasen.“ (Unbekannt)

„In DIR muss brennen, was DU in anderen entzünden willst.“ (Sprichwort)

Liebe Mitstreiterinnen und Mitstreiter,
wir alle wissen, dass Ganztagschule der Gestaltung bedarf und Schulprogrammarbeit auch von uns ein Umdenken erfordert. Unsere Erwartungen und Ziele werden von den Veränderungen unserer Zeit mitbestimmt. Wir waren uns einig, dass sich auch unsere Schule verändern muss. Den Anfang haben wir für uns gemacht, indem wir in die Ausgestaltung unserer Ganztagschule eingestiegen sind. Nun gilt es – mit Blick auf unsere Arbeit – nach neuen Wegen zu suchen und die Chance von Zukunft anzugehen. Besinnen wir uns unserer Stärken und nutzen wir unser Potenzial, um Ziele, Wege und Maßnahmen abzuleiten, die uns eine höhere Qualität erreichen lassen und unsere Schule als künftiges Haus des Lernens mit eigenen Ideen zum Leben erwecken. Stellen wir deshalb unseren eigenen Unterricht auf den Prüfstand und in den Mittelpunkt unseres Interesses, um Erkenntnisse, Erfahrungen und Fertigkeiten in unserem Kollegium zu erkennen, zu nutzen und zu multiplizieren, um weiter voran zu kommen. Hier soll uns unsere Zukunftswerkstatt helfen, da sie die Aufgabe verfolgt, nach Verbesserungen und nach neuen Ideen zu suchen. Ihr

Ziel besteht darin, sich frei zu machen von der engen Perspektive, um NEUES und KREATIVES anzustreben. Alle sollen zum Nachdenken und Entwickeln von Visionen aufgefordert werden. Im Verlauf der Zukunftswerkstatt sind Kritik, Meinungen, Einfälle, Phantasien, Wünsche und Kreativität aller Teilnehmer gefragt. Was muss ich im Vorfeld über diese Methode wissen?
Wie verläuft eine Zukunftswerkstatt?
Was muss man beachten?
Welche Regeln sind einzuhalten?

[...]*

Genauere Hinweise zum Ablauf unserer Zukunftswerkstatt am 31.03. und 1.04.06 erhält jeder Kollege in der Dienstberatung am 06.03.06.

Eure Steuergruppe

* Dem einleitenden Text wurden an dieser Stelle Erläuterungen zur Zukunftswerkstatt beigelegt: eine allgemeine Definition, ein „Werkstatt- Überblick“ inklusive einer Erklärung der einzelnen Phasen, Beispiele zum Thema „Killerphrasen sind unproduktiv!“ und „Ein Bild, das hilft, AI zu erklären“ (vgl. Bensen/ Maleh 2001, 77).

Sehr sensibel, schrittweise und gut strukturiert holte die 12-köpfige Steuergruppenmannschaft inklusive der Schulleitung ihre KollegInnen in das „Boot“ des nun beginnenden Prozesses, indem sie diese sehr detailliert über Ziele und Methoden der Zukunftswerkstatt informierte und den Planungsrahmen im Vorfeld für alle Interessierten öffnete. Dabei wurden die vorhandenen Informations- und Kommunikationsforen ausgeschöpft. Den Auftakt bildete ein langer informeller Brief, der mit dem Zitat von Ernst Bloch: „Visionen brauchen Fahrpläne ...“ überschrieben war.

Information
ist wichtig

Abb. 23 Lehreraushang zur Zukunftswerkstatt

VOM Konzept ZUR Schulprogrammarbeit

Zukunfts- werkstatt – warum? ...	<p>1. Tag (31.03.2006)</p> <p><u>7.30 bis 9.45 Uhr – Eine Chance – Unterricht „einmal anders“</u> (durch die entsprechenden Fachlehrer) - anschließend Reflexion</p> <p><u>Mögliche Auswertungsfragen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Was war heute anders als sonst? • Was hat dir besonders gefallen? • Welche Arbeitsformen und Lernformen würdest du gern wieder erleben? • Was ist sonst anders im Unterricht? <p>→ Kartenabfrage (2 – 3 Stichworte in lesbarer Schriftgröße) → Ergebnisse durch Klassensprecher und 2</p>	Hinweise der Steuergruppe! ...
---	---	--------------------------------------

Mitglieder des Schülerates der jeweiligen Klassen (im Anschluss) im unteren Flur visualisieren (Klagemauer) oder in den „Meckerkasten“ einwerfen lassen (ca. 5 – 6 Karten je Klasse)

9.45 – 10.00 Uhr – Kaffeepause (Schülerfirma im Schülercafé)

10.00 – 10.45 Uhr – „Unser Markt der guten Ideen“

- Kollegen stellen Unterrichtsideen, Methoden und eigene Erfahrungen vor (verwendete Materialien werden vorgestellt)
 - Wer Hilfe benötigt kann sich bei Hille (Anmerkung: Steuergruppenleiterin) melden!!!
- Jeder Marktbesucher kann sich genauer informieren und sich eine Idee/ Stunde kaufen (GELD WIRD NATÜRLICH GESTELLT!)
 - symbolischer Kauf
- Auswertung (ebenfalls auf dem Flur)
 - Was erstanden? Warum? Was hat gefallen?

11.00 – 11.30 Uhr – Mittagspause
(Unsere Schülerfirma bietet kleine Snacks an)

11.30 – 14.00 Uhr – Kritikphase
Wir treffen uns im Plenum im Musikraum

→ Schulqualität ist in erster Linie und im Kern Unterrichtsqualität

↓

Ausgangspunkt ist dabei eine fundierte Bestandsaufnahme

Im Anschluss trifft sich die Steuergruppe im R03!

Das Schülercafé lädt ein (Käffchen und Kuchen).

Sichtbarkeit des Vorhabens

Sowohl für Eingeweihte als auch für BesucherInnen zeigte sich die Schule vor und während der Zukunftswerkstatt als Kulisse des künftigen Geschehens. Alles wies auf die Veranstaltung, deren Verlauf, Ziele und die Vorhaben der PädagogInnen hin. Im Lehrerzimmer wichen aktuelle Aushänge einer großen Schautafel, die ausschließlich Orientierungen, Hinweise und Erklärungen enthielt.

Die Zukunftswerkstatt begann im wahrsten Sinne mit Unterricht „einmal anders“. Das bedeutete für einen Teil der Fachlehrkräfte, sich auf die Herausforderung einzulassen ihren eigenen Unterricht zu eruieren. Der Einsatz beruhte wieder auf dem Prinzip der Freiwilligkeit, denn es gehörte Mut dazu, sich von den gewohnten pädagogischen Bahnen wegzu-

bewegen und einen methodisch-didaktisch völlig neuen oder auch veränderten Ansatz zu finden, zu organisieren und umzusetzen. Waren doch die SchülerInnen zudem aufgefordert, diesen Unterrichtsblock im Anschluss vergleichend mit der herkömmlichen Unterrichtsgestaltung kritisch zu reflektieren. Im Vorfeld wurde sich unter den PädagogInnen fachlich ausgetauscht, Literatur studiert und ehemals in Fortbildungen erworbene Erkenntnisse bezüglich eines nun aktuellen Transfers neu aufbereitet.

Diese Art des Herangehens hatte gleich mehrere praktische Nebenefekte:

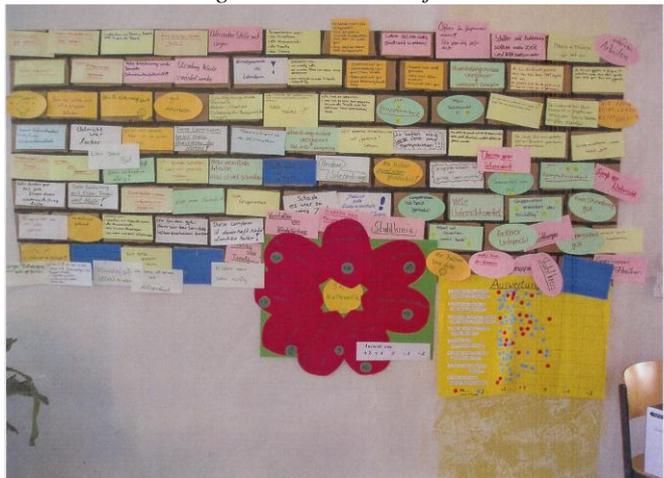
- Die SchülerInnen waren in die Unterrichtsevaluation und somit die Bestandsaufnahme der Zukunftswerkstatt komplett und direkt mit einbezogen.
- Die Lehrkräfte bereiteten sich sowohl individuell auf hohem Niveau als auch miteinander kommunizierend und kooperierend auf den Hauptschwerpunkt der Ideenwerkstatt, die Neugestaltung von Unterricht vor.
- Theorie und Praxis wurden miteinander in Einklang gebracht und ein direkter Vergleich zwischen konventionellem und innovativem Vorgehen konnte hergestellt werden.
- Für das Vorhaben einer zweitägigen Zukunftswerkstatt musste kein kompletter Unterrichtstag ausfallen. Es bedarf hier nur einer veränderten Organisation und entsprechenden Integration in diese Lehrveranstaltung für PädagogInnen.

Die sich an dieses Unterrichtsexperiment anschließende Reflexion durch die SchülerInnen verlief nahtlos, unkompliziert und organisatorisch so gestaltet, dass die Akteure der Werkstatt zum einen bereits direkt auf das Kommende eingestimmt und aufgeschlossen wurden und zum anderen die Ergebnisse unmittelbar in die spätere Bestandsaufnahme übernommen werden konnten. Die Jungen und Mädchen erstellten mit ihren Reflexionskärtchen eine „Klagemauer“ (Abb. 24).

Überlegungen
zur Herange-
hensweise

Reflexionen

Abb. 24 Schülerklagemauer der Zukunftswerkstatt



Ergebnisse

Die Begeisterung der SchülerInnen über das hier erlebte Lernangebot führte dazu, dass eher weniger der konventionelle Unterricht kritisch reflektiert, also wie beabsichtigt kritisiert worden ist. Stattdessen verorteten SchülerInnen an dieser Stelle die positiven Erfahrungen mit der „anderen“ Unterrichtsgestaltung. So beklagten am Ende die Kinder und Jugendlichen nicht das Traditionelle, sondern gaben ihren LehrerInnen für diesen aktuellen Versuch mit mehrheitlich positiven Feedbacks eine anerkennende Rückmeldung. Dieses positive zum Teil unerwartete Ergebnis hatte eine ungeplante Phase der vertiefenden Reflexion im Kollegium zur Folge. Die Schülerkarten wurden durch deren LehrerInnen in ihrer Gesamtheit gelesen, mit den jeweils subjektiven Erfahrungen und Erwartungen verglichen und nachfolgend intensiv diskutiert.

Zeitreise

Mitten in diese geschäftige Situation platzte die als Straßenjunge verkleidete auf einem Stuhl stehende Steuergruppenleiterin und leitete im Schulflur die Zukunftswerkstatt ein: *„He, ihr! Ob die mich hören? Ich könnt 's beschwören. Ach, ich werd 's einfach versuchen und ihnen ein paar Worte zurufen. Ihr da, kommt alle her! Mann, das ist doch nun wirklich nicht so schwer! Eine lange Reise hab' ich hinter mich gebracht, um zu sehn, was ihr hier Neues macht. Martin, der Marktjunge aus dem Mittelalter, bin ich von Hause aus. Und so mancher Händler denkt an mich nur mit Graus. Auch unser Marktweib, meine Mama, hab ich mitgebracht auf meine lange lange Reise. Neugierig ist sie wie jedes Weib und nicht immer sehr leise. Anna Brinkmann, ich stell sie euch vor. Ich war nicht immer fleißig und galant. Und der Rohrstock tanzte so manchmal über meine Hand. Unsre Pauker regieren mit harter Hand und sind auch sonst an uns überhaupt nicht interessiert. Deshalb bin ich*

hier, um zu sehn, was passiert. Ich hatte heute Nacht einen seltsamen Traum und kann es noch immer glauben kaum. Ist es Wirklichkeit oder träume ich nur? Machen sich Lehrersleut wirklich auf die Spur? Ihr seid Lehrer?“ Der Marktjunge zeigt auf eine Abbildung mit Buschs Lehrer Lämpel: „Das ist meiner! Sieht er nicht aus, als hätte er einen Stock? Auf diesem Markt soll echt was Tolles geschehen, denn hier handelt man mit Unterrichtsideen!“ Martin hält einen Geldschein mit einem Portrait Albert Schweitzers in die Höhe: „ Und kaufen kann man diese auch noch mit echten Schweitzerlingen. Das muss das Lernen doch weiter bringen. Drum seht euch alle Angebote richtig an. Und ihr, ihr, ihr bringt sie richtig an den Mann. Kauft ihr Leute, kauft, eh ihr das Geld beim nächsten Wirt versauft. Mann, wie ich die Schüler von heute beneide um all diese Sachen, die die Lehrer hier für alle Kinder machen. Viel Spaß auf eurem Markt, wünsche ich euch allen, und hoffe, ihr findet daran Gefallen. Ich denke auch, ich bleibe noch hier in dieser Runde. Darf ich, Mama?“ Marktfrau: „Noch eine Stunde.“ Martin: „Das ist gut. Dann kann ich noch einiges mir ansehen und bringe dem Mittelalter erst morgen die frohe Kunde. Es tut mir leid, ich muss dann zurück in meine Zeit. Viel Spaß und Freude auf eurem Markt wünscht euch euer Martin - und meine Mama, die euch auch noch was sagt.“ Eine Lehrerin der Schule als Anna Brinkmann: „Was sagte Martin gestern zu mir? Mama, komm, lass uns gehen! Die Zeitmaschine steht draußen. Wir woll' n mal sehn, was andre so tun. Ich doch nicht zufrieden bin mit meinem Lehrer und ich nicht mehr mit meinem Leben. Jeden Tag auf dem Markt und arbeiten von früh bis spät. Nein, das wollt ich nicht mehr. Mein Sohn sagt, lass uns gehen! Und wir gehen rein in die Maschin' und her zu euch. Nun sind wir da. Nun seid ihr zufrieden. Kauft, Leute, kauft! Heute billig, morgen teuer! Kauft, Leute, kauft! Geld bekommt ihr bei mir! Wer will, wer will, wer hat noch nicht?“ Martin: „Möchte auch einen Schweitzerling.“ Frau Brinkmann: „Martin, du auch? Du sollst nichts kaufen!“ Martin: „Eine Stunde.“ Marktfrau: „Nun gut. Kauft, Leute, kauft, kauft!“

Und wie auf einem Markt schien sie tatsächlich zu sein, die Anziehungskraft, die von jedem einzelnen Stand ausging im Foyer des Erdgeschosses der Ganztagschule „Albert Schweitzer“. Auf Schulbänken, Plakaten, Aufstellern und Projektionswänden präsentierten die, die am Mor-

„Markt“ der
Ideen

Wunsch nach Kooperation

gen nicht zum Einsatz gekommen waren, Entwürfe von Unterrichtsstunden oder komplexen Stoffeinheiten einschließlich Anschauungs- und Arbeitsmaterialien. Von Hand zu Hand wechselnde „Schweizerlinge“ zeugten als stille Anerkennung von hohem Interesse an den visualisierten Ideen und pädagogischen Produkten der Mitkolleginnen und Kollegen. In der anschließenden Diskussion wurde die bisher symbolisierte Honorierung klar verbalisiert und als Potenzial für die weitere Entwicklung festgehalten. Damit verband sich gleichzeitig der Wunsch nach einer organisierten und regelmäßigen fächerübergreifenden Arbeitskommunikation. FachlehrerInnen erkannten die Übertragbarkeit vieler hier dargestellter Methoden, Lern- und Sozialformen, Unterrichts- und Arbeitsmittel in ihren eigenen Unterricht. Vor allem aber öffnete man sich dem hier an der Schule eher noch separiertem Bereich des Produktiven Lernens und äußerte ein starkes Kooperationsbedürfnis. Viele PädagogInnen erhielten auf diese Art und Weise eine kollegiale Bestätigung ihres eigenen begonnenen Entwicklungsweges. Das Bedürfnis an einem regelmäßigen voneinander Lernen, an gemeinsamem praktischen Experimentieren und Reflektieren war geweckt und konnte als eine erste zentrale Aussage für ein künftiges Gestalten von Veränderungen dieser Werkstatt entnommen werden. Ebenso wurde bereits an dieser Stelle die eigene Rolle bezüglich einer veränderten Unterrichtsgestaltung thematisiert, die sich zusehends in die Richtung des Lernbegleitenden für SchülerInnen entwickeln muss.

Die Kritikphase und weitere Bestandsaufnahme begannen die 35 teilnehmenden Lehrkräfte und Pädagogischen MitarbeiterInnen zunächst in fünf Arbeitsgruppen. Als Orientierungshilfe diente unter anderem ein Aufgabenblatt.

Abb. 25 Aufgabenblatt zur Einleitung der Kritikphase der Zukunftswerkstatt

Kritikphase
<p>Was ist „guter Unterricht“?</p> <ul style="list-style-type: none"> - eine zu erreichende optimale Qualität, die sich an Ergebnissen, Wirkungen (am Output) orientiert, - eine zu erreichende optimale Qualität, die sich am Prozess (fachlich, didaktisch, methodisch) orientiert. <p>Was ist „guter Unterricht“ an der Ganztagschule „Albert Schweitzer“ Aschersleben?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Qualität ergibt sich aus den Stärken und Schwächen der pädagogischen Fachkräfte der Schule sowie den schulischen und bildungspolitischen Bedingungen und Faktoren, die die schulischen Prozesse und somit auch die Unterrichtsgestaltung jedes einzelnen beeinflussen.
<p>Was braucht „guter Unterricht“?</p> <ul style="list-style-type: none"> - eine für den schulischen Einzelprozess förderliche Bildungspolitik und - eine lernende Organisation. <p>→ Methode „Zukunftswerkstatt“ (Kritik → Vision → Ziele, Maßnahmen)</p> <p>Ihre persönlichen Bemühungen guten Unterricht zu gestalten haben sie unter den bisherigen Bedingungen ausgeschöpft. Heute hatten Sie die Möglichkeit, Unterricht anders zu planen und/oder zu gestalten, zu experimentieren und gleichzeitig eine Rückmeldung von SchülerInnen und KollegInnen zu bekommen. Als Lehrerin/ Lehrer oder Pädagogische Mitarbeiterin in einem System stoßen Sie an Grenzen, auf Probleme und Widerstände.</p> <p>Was hindert (e) Sie selbst oder Ihre Kolleginnen und Kollegen der Ganztagschule „Albert Schweitzer“ bisher „guten Unterricht“ vorzuhalten?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beschreiben Sie jeweils eine Karte mit einem Problem! Beschreiben Sie mindestens eine oder maximal drei Karten! Schreiben Sie Stichworte (ca. 3 Wörter)! 2. Diskutieren Sie jetzt kurz die in der Gruppe aufgeschriebenen Probleme, Widerstände, Grenzen usw.! Überlegen Sie dabei, in welchen schulischen Bereichen sich die genannten Probleme ansiedeln lassen! 3. Sollten Sie während der Diskussion weitere Kritikpunkte erkennen, ergänzen Sie Ihre Kartensammlung um diese! 4. Beauftragen Sie ein Gruppenmitglied mit der Vorstellung und Erläuterung Ihrer geordneten Gruppenkritik! <p>🕒 20 Minuten</p>

Quelle: Fellbaum 2006

Die Moderation der Kleingruppen übernahmen jeweils geschulte Steuergruppenmitglieder der Schule, die des Plenums indes wurde in die erfahrenen Hände eines Außenstehenden gegeben. Auf diese Weise gelang eine umfassende, klar strukturierte und detaillierte Bestandsaufnahme. Die eher auf das Tagesexperiment „Unterricht einmal anders“ positiv ausgerichteten Reflexionen der SchülerInnen wurden in das Gesamtbild unverändert eingefügt. In der Phase der Bepunktung, also der

Bestandsaufnahme

Gesamt-
analyse

Hervorhebung bedeutsamer Anmerkungen in der Gesamtanalyse, kennzeichneten die PädagogInnen dann u.a. auch Schülerstatements als besonders beachtenswert für die Weiterarbeit im Sinne einer Zielfindung.

Abb. 26 Geclusterte Bestandsaufnahme

Das Lehrer Ich		Anmerkungen
Fähigkeit zur Offenheit ●●●●●●●●●●	Unmut ehrlich äußern ●●●●	Grundlage und Ausgangspunkt = Kernaussagen für die Arbeitsgruppe 3
Probleme im Umgang mit Hinweisen und Kritik der Schüler	Erfahrungsaustausch fächerübergreifend ●	
	Stilles Kämmerlein	
Methodenkompetenz ●●●●	ohne Riesen-Organisation → spontan arbeiten	Grundlage und Ausgangspunkt = Kernaussagen für die Arbeitsgruppe 2
Medieneinsatz (Schulung)	Methodenkompetenz (Schulung) schulintern?	
Methodensicherheit	Unterricht gut gestaltet	
Schülerorientierte Stoffvermittlung	Wir hatten Spaß dabei ☺ ●	
Lehrerleistung war gut (Frau [...])	lockerer Unterricht	
Befindlichkeiten	Unterschätzung der Schüler	
Mut	Angst vor Neuem	
Vertrauen in Schüler zu wenig ausgeprägt	Motivation und Tagesverfassung	
Frau [...] !!! ☺	war sehr gut	
Zeitfaktor	zu viele zusätzliche Aufgaben	
Zeitaufwand in der Vor- und Nachbereitung	mehr Zeit zur Planung und Durchführung des Unterrichts	

Schüler-Lehrer-Verhältnis ●●●●●●●●●●●●		Anmerkungen
„Rücksicht“ auf Disziplinverstöße	Arbeit verweigernde Klassen	Grundlage und Ausgangspunkt = Kernaussagen für die Arbeitsgruppe 5
Sozialkompetenz des Lehrers (Lehrerpersönlichkeit)	Motivation der Schüler gelingt oft nicht	
Lehrer sollten nicht gleich laut werden!!	Mehr Kontakt mit dem Lehrer!	
	Klasse war sehr ruhig	

lehren, lernen, erziehen		Anmerkungen
Regeln – wie lernen/ lehren? ●●●●	andere Formen des Lernens ●●●	Grundlage und Ausgangspunkt = Kernaussagen für die Arbeitsgruppe 4
Mehr Anschauung und Beispiele, Interessanter Unterricht	spielerisches ARBEITEN	
Wir fanden gut: dass wir den Lernstoff selber erarbeiten durften	Methoden, Motivation	
Besser Aufmerksamkeit → durch neue Unterrichtsmethode	abwechslungsreicher Unterricht ↓ verbessert Disziplin	
öfter, z.B. einmal in der Woche, z.B. Donnerstag in der Doppelstunde - Theater spielen - Nicht zu viel dabei schreiben	Wir konnten umsetzen, was wir „gelernt“ haben.	
	Rollenspiel war gut	
	fremdsprachliche Äußerungen	

Differenzierung ●●●●●●●●		Anmerkungen
mehr mündlich arbeiten, nicht so viel schreiben	Arbeitsblätter waren langweilig und zu kompliziert!	Grundlage und Ausgangspunkt = Kernaussagen für die Arbeitsgruppe 1
Förderung leistungsstarker und schwacher Schüler ist schwierig	Wir fanden gut, dass jede Gruppe einen anderen Auftrag hatte.	
Differenzierung (stark/schwach) → Grenzen	Schüler mit Problemen sollten mehr Zeit und Hilfe bekommen	

Angst bzw. Unsicherheit vor Neuem	
Lernziele (Qualitätssicherung)	Erzählen über eigene Tiererlebnisse
Thema war interessant	Vorstellen von Kinderbüchern
Interessant war das Praktische	Arbeit mit Computern macht Spaß!
Phantasiereise in das Mittelalter	Schade, es war zu wenig Zeit
Einbezug der Babyprodukte (war gut)	Wir konnten umsetzen, was wir gelernt hatten.
Kombination aus Theorie und Praxis; mehr Praxis als Theorie	

bildungspolitische Rahmenbedingungen ●		
Qualität der Fortbildung? (LISA) ●●●	auf Prüfung bezogener Unterricht (welche Inhalte?)	Druck durch Rahmenrichtlinien (eigene Freiräume)
ständig wachsende Bürokratie	begrenzte Unterrichtszeit	Druck durch Anzahl der Klassenarbeiten/ Terminvorgaben
Praxis + Theorie war sehr gut	Bestimmungen der Versetzungsverordnung	

äußere Bedingungen		
Technik (wie z.B. Medienwagen) ●●●●	Ausstattung der Räume	Arbeitszimmer für Lehrer
Rahmenbedingungen (Verdunklung)	Lehrmittel z.T. nicht ausreichend	fehlende unterschiedliche Medien/ Materialien → Zugänglichkeit
technische Voraussetzungen	Fachraum Englisch mit Wörterbüchern, CD- Rekorder, grammatischen Tafeln an der Wand	Nutzung der Technik
Computerarbeit hat Spaß gemacht!		viele Unterrichtsmittel

schulinterne Planung/ Organisation		
organisatorische „Stolpersteine“ ●	Vertretungsstunden in „fremden“ Klassen auf Kosten „eigener“ Klassen ●●	Vorbereitung und Planung neuer Unterrichtsformen mit der Klasse
Feste Pausenzeiten	Unterricht in Stunden 8 und 9 ist wegen Konzentrationsproblemen der Schüler schwer.	Einstundenfächer – Zeitproblem - Umsetzung
Konzentrationsprobleme ab 4. Stunde	einheitliche Vorgehensweise	Vertretungen in Klassen durch mehrere Lehrer im gleichen Fach
Raumproblem bei der Umsetzung neuer Methoden	„regelmäßige“ Stundenplanung (Krankheit – Notstand) Ausnahme	
Unterrichtsausfall durch Fremdvertretung		

SchülerInnen		
Schüler sind zu wenig lernmotiviert	gut mitarbeiten	aktive Mitarbeit
Konzentration	„Tagesverfassung“ der Schüler	Lerneinstellung der Schüler
Zeit ging schneller rum	Einstellung der Schüler zum Fach/ Thema	es wurde nicht von allen ernst genommen
Sitzordnung könnte verändert werden	Stuhlkreis ●	freie Sitzordnung gut
freie Meinungsäußerung	„Disziplin“ der Klasse (Boykotthaltung)	Es wurde nach der Zeit lauter!
Wenn andere Schüler mich ärgern	Teamarbeit ließ zu wünschen übrig!	sich gegenseitig helfen dürfen
		Wir wurden einbezogen.
Kenntnisse der Schüler fächerübergreifend	Kein anwendungsbereites Wissen bei den Schülern!	Lernvoraussetzungen der Schüler in den jeweiligen Altersstufen
Gemeinsames Arbeiten	Alle haben <u>gemeinsam</u> gearbeitet!	Eine Schülerin wurde ausgeschlossen, das ist nicht gut
Dadurch mehr Zusammenhalt in der Klasse!	Nicht immer Teamarbeit!	

von Kritik zu
Phantasie

Die Bestimmung der Arbeitsgruppen erfolgte nach einem Losverfahren, wobei einer heterogenen Besetzung besonderes Augenmerk geschenkt wurde. Die so ermittelten fünf Arbeitsgruppen bekamen jeweils eine Anstecknadel mit einer zahlengleichen Würfelsymbolik. Die war wiederum auf „Inseln“ wieder zu finden, jeweils gestalteten Teppichen, auf die zu Beginn des zweiten Arbeitstages eine Moderatorin die Utopiephase einstimmend einlud.

Die interaktiv gestaltete Reise in die nächste Phase begann mit entspannter Musik, die allmählich von der sanften Stimme der Sprecherin in den Hintergrund geblendet wurde: *„Phantasiephase, wir haben schon eine ganze Menge hinter uns. Heute wollen wir einen Spagat machen. Und ich werde euch helfen, diesen Spagat von der Kritikphase in die Phantasiephase mit mir gemeinsam vorzunehmen. Wir spielen eine Geschichte, wir spielen unsere Geschichte. Wir spielen alle mit. Und das was ich hier so dargestellt habe, sind Inseln, Inseln umspült von Wasser, Inseln, auf denen es sich eigentlich ganz gut ausruhen lässt. Und ihr habt schon mitbekommen, auf welche Inseln ihr gehen sollt. Die Inseln werden umspült von Wasser. Und das ist unser Fleck, auf dem wir uns ausruhen können, an dem wir alles zurücklassen. Und wir müssen dorthin, denn das Wasser steigt. Die Inseln sind unsere Hoffnung. Ganz langsam steigt das Wasser. Jeder weiß, wo seine Insel ist. Geht auf die Insel zu, geht!“* Einige Teilnehmende standen spontan auf, andere blieben kurz abwartend sitzen, schlossen sich dann aber ihren Gruppen an. Auf dem Tuch stehend wurde getuschelt, erzählt, gealbert. Die Moderatorin unterbrach sensibel: *„Das Wasser steigt und steigt und steigt. Die Insel wird immer kleiner. Die Flut steigt so hoch, dass sich eure Inseln halbieren. Geht also kurz zurück und faltet das Tuch! Das Wasser ist weiter gestiegen, schnell zurück auf die kleine Insel! Ihr bekommt nasse Füße.“* Und weiter sprach sie die dicht aneinander gepressten, sich kichernd und gegenseitig zuwinkenden KollegInnen an: *„Wir haben es geschafft. Ihr habt es geschafft. Ihr habt diese Katastrophe alle überlebt. Und ganz langsam senkt sich auch wieder der Wasserspiegel. Der Sand kommt wieder zum Vorschein. Tretet zurück und legt eure Insel wieder frei! Bleibt auf eurer Insel! Uns geht es prima. Wie schön doch das Leben ist. Die Katastrophe ist vorbei. Ihr habt angefangen, euch mit den*

Gegebenheiten abzufinden. Ihr habt überlebt. Ihr seid froh, dass ihr alle wieder da seid. Und das erste was sich meldet, ist euer Magen. Ihr habt Hunger, ganz viel Hunger. Aus der Ferne naht Hilfe.“ Zur nun eingblendeten Musik „Jetzt kommt der Eiermann“ reichte die Moderatorin jeder Inselgruppe ein Ei entgegen: *„Schade, schade, schade, guckt euch das Ei einmal an! Das Ei ist ja faul. Genau, es stinkt fürchterlich. Ihr müsst das Ei im Sand vergraben, sonst werdet ihr sterben!“* Sie zeigte auf das mittige Loch der Inseln: *„Ihr seht dieses Loch? Ja so leicht ist das aber nicht. Ihr könnt dieses Ei ja nicht anfassen. Nehmt alle euer Tuch in die Hände! Und einer überwindet sich wirklich, das Ei sacht auf das Tuch zu legen. Nun balanciert dieses Ei gemeinsam in die Versenkung. Aber Leute, das Problem ist doch überhaupt nicht gelöst. Doch für solche Fälle hat die Geschichte immer eine Lösung. Der Eiermann hat für euch nun ein riesengroßes Straußenei mitgebracht.“* Nun übergab sie jeder Gruppe einen bereits aufgeblasenen Luftballon: *„Dieses Straußenei müsst ihr kochen! Jetzt ist eure Fläche ein großer Tiegel. Aber aufgepasst, der Tiegel hat ein Loch. Wenn ihr von dem Ei noch etwas haben wollt und satt werden wollt, darf es dort nicht durchfallen. Balanciert es, solange die Musik läuft, das Ei, ringsherum und ringsherum.“* Die Gruppen hielten ihre Tücher straff gespannt und ließen die Luftballons begleitet von nun lautstarken Kommentaren und Gelächter fliegen und hüpfen. *„Das Ei ist wirklich mit Mühe gekocht“*, unterbrach die Moderatorin schmunzelnd nach einer Weile, *„ihr seid alle satt von diesem Ei.“* Entspannungsmusik wurde eingespielt. *„Ihr seid kaputt. Ihr legt die Insel nieder. Nach dem Essen hat man so ein Völlegefühl. Alles ist erstmal so weit geklärt. Die Katastrophe ist vorbei. Gegessen habt ihr. Aber es fehlt uns eigentlich noch etwas. Es fehlen die Kontakte zu den Nachbarinseln. Wie schön ist es nach einem guten Essen so einfach der Musik zu lauschen, einen Waldspaziergang zu machen. Jetzt muss der Bauch richtig verdauen. Wir wandern von einer Insel zur andern. Freut euch, dass die anderen auch überlebt haben. Wechselt die Plätze, solange die Musik läuft. Hängt euren Gedanken nach.“* Die Teilnehmenden spazierten durch den Raum, manche besonnen und leise, andere kichernd, albern, schwatzend. Die ruhige Stimme forderte sie auf: *„Das Kommunikationsbedürfnis ist gestillt. Ihr ward ja schon zweieinhalb*

Stunden unterwegs. Ihr geht zurück auf eure Insel, zu eurer Insel, denn da ist ja momentan euer zu Hause. Alle haben sich mit dem Gedanken auseinandergesetzt, ja, wie komme ich denn wieder zurück. Was mache ich denn in meinem anderen Leben? Irgendwie möchte ich ja doch wieder raus aus der Geschichte kommen. Alle sind zwar lieb und nett neben mir, aber irgendwo und irgendwie muss es doch wieder einen Weg heraus aus dieser Geschichte, dieser Situation geben. Und da entspinnen überall Ideen.“ „Wie bauen uns ein Boot“, rief jemand laut heraus. Während im Hintergrund nun Enigmas „Return tu innocence“ angespielt wurde, verwies die Sprecherin nun auf einen unaufgeblasenen Luftballon: „Wir entwickeln jetzt alle eine Idee. Und wo entsteht sie? Im Kopf. Im Kopf, dafür steht dieser Ballon hier. Jeweils einer aus jeder Gruppe darf sich einen aussuchen. Eine Idee entsteht im Kopf. Und dafür habt ihr jetzt diesen Luftballon.“ Unaufgefordert wurden diese aufgeblasen. Währenddessen ausgeteilte dicke Stifte bereits nonverbal signalisierten, was weiter zu tun war, wurde die Erläuterung beigefügt: „Ein Kopf hat ein Gesicht.“ Spontan erhielt jeder Ballon ein Gesicht. Und wieder ähnelte das Miteinander der PädagogInnengruppe eher dem ihrer SchülerInnen in der Pause, bis die Fangen Spielenden durch die Moderierende bestimmt und fordernd unterbrochen wurden: „Nein, das geht doch aber nicht! Ihr wisst doch ganz genau, eine Idee kann man nicht anfassen. Eine Idee kann man höchstens aus der Taufe heben. Und ihr wisst, wie man es machen kann. Worauf steht ihr denn? Auf einer Taufe. Eine Idee ist aus der Taufe zu heben. Fasst das Tuch an! Hebt die Idee aus der Taufe und lasst sie über uns schweben!“ Nach einem ausgelassenen Erwachsenenenspiel wurde die Übung beendet: „Ich danke euch. Ich danke euch allen. An dieser Stelle ist die Geschichte zu Ende.“

Festhalten der
Ideen und
Visionen

Als weitere Orientierungshilfe fanden alle Gruppen in ihren Arbeitsräumen einen Brief vor.

Abb. 27 Brief an die Teilnehmenden zur Einleitung der Utopiephase

Hallo Teilnehmende der Zukunftswerkstatt,

Ihr habt eine tolle Frage für Eure Gruppenarbeit, für die Ihr in der nächsten Zeit ein Lösungskonzept entwickeln sollt.

Hier ein paar Tipps von mir, wie Ihr am besten vorgehen könnt:

Schreibt zunächst auf Eurem Flipchartpapier alle Lösungsideen aus dem Land der Phan-

tasie und Träume auf! Ihr solltet dabei sofort beginnen, ehe die ersten Gedanken verloren gehen. Falls ein Bogen dafür nicht ausreicht, liegt ein zweiter bereit.

Zur Erinnerung: Es geht alles!

Wer ab jetzt sagt, das geht nicht, das ist unrealistisch, das ist Blödsinn oder dergleichen, könnte verpflichtet werden, die Gruppe zum Mittagessen einzuladen.

Wenn Ihr dann die nächste Hürde nehmt, seid Ihr die Kreativsten am heutigen Tag. Aus Euren vielen Lösungsaspekten sollt Ihr dazu ein Lösungskonzept entwickeln, das Ihr in der großen Gruppe (Plenum) präsentiert. Auch hier sind Eurer Phantasie keine Grenzen gesetzt. Von der Schillerstraße über die Gestaltung einer Zukunftszeitung oder einer neuen Geschichte des Barons von Münchhausen ist alles erlaubt.

Ihr solltet allerdings mit dem Material auskommen, welches ich Euch bereit gelegt habe.

Ich bin schon sehr gespannt auf Euren Beitrag.

Tschüss

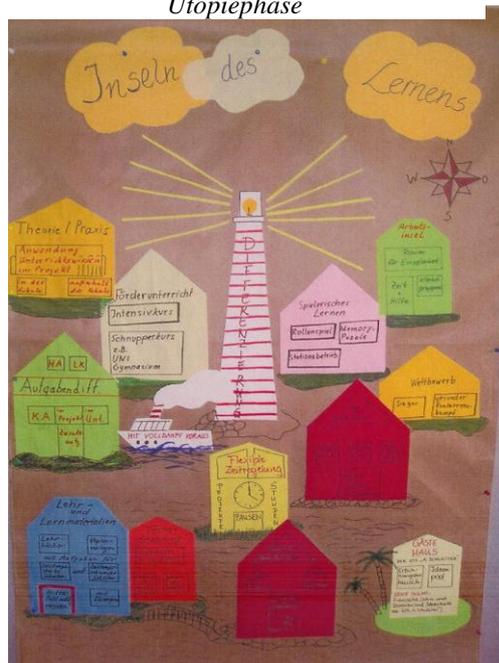
Bis 11.30 Uhr im Musikraum

Viel Spaß und vor allem tolle Einfälle
 wünscht Euch ein Freund und Helfer

Abb. 28 Inseln des Lernens/ Ergebnis der Utopiephase

ModeratorInnen aus den eigenen Reihen begleiteten die Gruppen weiter, so dass weitere Fragen und Probleme vor Ort geklärt und diskutiert werden konnten. Die Visionen wurden in einer Pressekonferenz sowohl visuell (Abb. 28 und Abb. 29) als auch verbal kreativ und unterhaltsam präsentiert. Auch wenn Definitionen der Schwerpunktsetzungen in der Utopiephase zum Teil noch misslingen, so erbrachte diese Werkstatteinheit doch wesentliche Erkenntnisse als Grundvoraussetzung für die sich anschließende Umsetzungsphase.

So zeigten die „Inseln des Lernens“ (Abb. 28) der ersten Arbeitsgruppe bereits auf, dass eine ganzheitliche schulinterne Definition und Strukturierung, um kurz- bis langfristige Maßnahmen erschließen zu können, zwingend vorgenommen werden muss. Außerunterrichtliche Fördermöglichkeiten dominierten zwar noch stark, im Bereich der Organisation zielten die Visionäre aber bereits auf eine Unterrichtsrythmisierung. Mit dem Versuch der Darstellung eines Mixes aus Methoden und Sozialformen gelang eine Andeutung der neuen Lehrer-



Präsentation der Vision

rolle zumindest in Zusammenhang mit der Individualisierung sozialen Lernens.

Abb. 29 Ascherslebener Schildzeitung/ Ergebnis der Utopiephase



Mit der Überschreibung ihrer Präsentation „Länger gesünder leben seit dem 1. April“ stellte die Arbeitsgruppe 5 (Abb. 29) sehr deutlich die Notwendigkeit eines guten „Schüler-Lehrer-Verhältnisses“ für ein gelingendes Schulklima hervor. Ursache und Wirkung orientieren sich somit nicht einseitig am Schüler als pädagogisches Objekt, sondern sind wechselseitig in der gesamten Schulgemeinschaft wahrnehmbar. Daraus resultieren sowohl Zufriedenheit für Lehrende und Lernende als auch eine hohe

Eigenverantwortung für beide Parteien. So näherte sich auch diese Gruppe mit der Erkenntnis der Schaffung und Gestaltung gesundheits- und somit leistungsfördernder Rahmenbedingungen und Anreize der realen Bearbeitung ihres Arbeitsschwerpunktes.

Für die Darstellung ihrer Visionen von einer „gegenseitigen Öffnung“ griff die Arbeitsgruppe 3 die im Aufgabenblatt vorgeschlagene Metapher des „Lügenbarons“ auf und stellte damit ihre Visionen symbolisch zwar noch in weite Ferne – allein die Inszenierung und die Identifikation der LehrerInnen mit ihren Rollen verrieten eine große Sehnsucht nach offener und vertrauensvoller schulinterner Kommunikation und eine geschulte Wahrnehmung der Realität. Der Handlungsbedarf bestand nun vor allem in der Gestaltung einer strukturierten Arbeitskommunikation in Verbindung mit verlässlichen Rahmenbedingungen als Voraussetzung für eine gute Lehr-, Lern- und Lebensqualität.

In der die Zukunftswerkstatt abschließenden Umsetzungsphase setzten sich die Teilnehmenden nun mit ihren Arbeitsschwerpunkten mit Hilfe der Erkenntnisse der Kritik- und Utopiephase nochmals analytisch aus-

Wechselwirkung
 Schür/Lehrer

Kommunikationsverlangen

realistische
 Umsetzung

einander. Gemäß der Schrittfolge der Zielfindungskette (vgl. Abb.20) wurde zunächst kritisch geprüft, was tatsächlich in welchem Maße an der eigenen Schule umsetzbar ist. Im Kern der Arbeitsgruppengeschehen standen vor allem die Zielformulierungen, deren mögliche Umsetzung für einen kurzfristigen Zeitraum, etwa für den eines Schuljahres, eingeschätzt werden konnte. Diese wurden mit Hilfe der Kraftfeldanalyse (vgl. Abb. 8) im Sinne einer Folgeabschätzung überprüft und mit Maßnahmenschrittfolgen untersetzt, die abschließend im Plenum präsentiert sowie gemeinsam diskutiert wurden.

Die 1. Gruppe wählte von ihren „Inseln des Lernens“ das Haus aus, in welchem bereits in der vorangegangenen Utopiephase „Lernpartnerschaften“ verortet waren. Ausgehend vom schulischen Leitbild formulierte das Arbeitsteam als zeitnahes Ziel: *„Bildung von Lernpartnerschaften – ICH, DU, WIR – Gemeinsam zum Ergebnis.“* Angestrebt wurde die Bildung fächerübergreifender Partnerschaften, die als fester struktureller Bestandteil innerhalb der Schüलगemeinschaft auch über den Unterrichtsrahmen hinaus Bestand haben sollten. Die Maßnahmenplanung beinhaltete

- eine umfassende Bedarfsermittlung innerhalb der Schüler- und Lehrerschaft,
- die Information der Eltern,
- eine Orientierung an bereits bestehenden Lernpartnerschaften,
- das Erstellen eines Regelwerkes für die Zusammenarbeit und
- die Erarbeitung eines organisatorischen Rahmens, die Darstellung der Verlaufsphase.

Die 2. Arbeitsgruppe definierte in ihrer Maßnahmenschrittfolge die Umsetzung des Zieles *„Schulinterne Fortbildung zur Umsetzung der Methodenkom-*

denkom-

Abb. 30 Ergebnisdarstellung der Umsetzungsphase: Maßnahmenplan Arbeitsgruppe 2

ZIEL: Schulinterne Fortbildung zur Umsetzung der Methodenkompetenz	
MAßNAHMEN 1. Fachbereiche Laufendes Schuljahr 2. Klassenbasis 3. Fortbildung Sj. 2006/07	KONFLIKTE & PROBLEME 1. Ängste (Technik) 2. personeller Widerstand 3. Ausstattung
VERSTÄRKER 1. FachmoderatorInnen 2. Didaktischer MentorIn 3. MultiplikatorInnen (fortgebildete Kollegen/Kolleginnen)	

petenz“.

Der erste

Lern-
partnerschaften

Lösungsansatz beruhte dabei zunächst auf einer fachinternen Abstimmung und Auswertung der Methodeanwendung in den Fachkonferenzen. Der zweite Schritt zielte auf eine fächerübergreifende Anwendung. Auch eine Planung von thematischen Fortbildungen sowie eines anschließenden Praxistransfers war Bestandteil der Vorausschau des Teams. Regelmäßige in der Stundentafel verankerte Teamberatungen, Hospitationen sowie weitere Evaluationsmaßnahmen sollten die praktische Umsetzung begleiten und deren Qualität sichern helfen. In diesem Zusammenhang wurden die an der Schule tätigen FachmoderatorInnen als besondere Ressource erkannt. Bisher kamen diese mit ihren besonderen Kompetenzen schulintern eher selten zum Einsatz.

Hospitation als Form der Öffnung

Der Arbeitsgruppe 3 schien das Ziel „*Integration einer Hospitations- und Erfahrungsaustauschstunde im vorhandenen Stundensoll*“ zur Beförderung gegenseitiger Öffnung als geeignet und kurzfristig umsetzbar. Diesbezüglich wurden die anderen Ideen für den Moment der weiteren Arbeit in dieser Werkstatt verworfen. Sie wurden zu einem späteren Zeitpunkt in die mittel- und langfristige Entwicklungsbeschreibung des Schulprogramms wieder aufgenommen.

Abb. 31 Ergebnisdarstellung der Umsetzungsphase: Maßnahmenplan Arbeitsgruppe 3

Lösungsideen	
Ziel: Integration einer Hospitations- und Erfahrungsaustauschstunde im vorhandenen Stundensoll	
Maßnahmen:	<ul style="list-style-type: none"> • Planung und konsequente Bereitstellung der Stunde • Räumlichkeit zum Erfahrungsaustausch
⚡ Widerstände:	<ul style="list-style-type: none"> • Stundenvolumen nicht ausreichend • Planungsschwierigkeiten durch fehlende Pädagogen • Angst von „Ranking“
Lösungsansätze:	<ul style="list-style-type: none"> • W. Reiter (Anmerkung: stellvertretender Schulleiter) muss planen!!! • Freistunden mit FachkollegInnen planen • mehr Bereitschaft der PädagogInnen für gegenseitige Absprachen und für Erfahrungsaustausch → Zeit investieren • Austausch bleibt „intern“ (Vertrauensbasis)
Verstärker/MultiplikatorInnen:	<ul style="list-style-type: none"> • W. Reiter, unser Organisationstalent • FachschaftsleiterInnen einbeziehen • festes Team an der Schule bilden (nicht ständiger Wechsel von Pädagogen)

Die Teilnehmenden der Arbeitsgruppe 5 näherten sich ihrem Schwerpunkt der Verbesserung des *Lehrer-Schüler-Verhältnisses* zunächst über das eigene Rollenbild im Sinne einer Vorbildfunktion für die SchülerInnen sowie gegenseitigen Achtens und Respekts innerhalb des Kollegiums. Dem schloss sich die eigentliche Beziehungsgestaltung zwischen Lehrenden und Lernenden an, die danach künftig auf gemeinsam zu festgelegten Regeln zu basieren hat. Auch die Eltern sollen in Form von informellen und offenen Erziehungsangeboten mit einbezogen werden. Der nun bewusst und miteinander zu gestaltenden Beziehung zwischen SchülerInnen und PädagogInnen ist vor allem in den Klassenleherstunden mehr Zeit und Methode einzuräumen. Aber auch die inzwischen zahlreichen ganztägigen Lern- und Betreuungsangebote sind unter diesem Aspekt vordergründig zu betrachten.

Bereits kurze Zeit nach dieser Veranstaltung trafen sich die Akteure in den Zusammensetzungen der fünf Werkstattgruppen wieder um ihre Planungen zu konkretisieren und deren Umsetzung in Angriff zu neh-

men. Noch heute arbeiten diese mit personellen Veränderungen aber inhaltlich klar bestimmt an der Umsetzung und Fortschreibung des Schulprogramms als Qualitätsgruppen unter Anleitung der Steuergruppe.

3 Das Schulprogramm

3.1 Schulprogrammarbeit aktiv gestalten

Schulprogramme sind für Schulen oft eine große Herausforderung und gleichzeitig eine Chance, Schulentwicklung professionell, strukturiert

Schu-
 lentwicklung

Abb. 32

Phasen der Arbeit mit und am Schulprogramm	
Phase 0:	Entscheidung der Schule für Schulprogrammarbeit <ul style="list-style-type: none"> - Information zur Schulprogrammarbeit (Lehrer, Eltern, Schüler/innen, Schulaufsicht) - Konsensbildung für Mitwirkung - Beschluss der Gesamtkonferenz
Phase 1:	Erstellung des Schulprogramms <ul style="list-style-type: none"> - Einsetzung einer Steuergruppe - Zielfindung/ Zielformulierung - Beteiligung der Partner (Lehrer, Eltern, Schüler/innen) Diskussion des Schulprogramms Verabschiedung durch Gesamtkonferenz
Phase 2:	Umsetzung/ Realisierung des Schulprogramms <ul style="list-style-type: none"> - Entscheidung über Schwerpunkte - Einsetzen von Arbeitsgruppen/ Klären von Verantwortlichkeiten - Information/ Transparenz - Fortbildung - Praktische Realisierung - Vorbereitung der Evaluation
Phase 3:	Evaluation der Entwicklungsergebnisse <ul style="list-style-type: none"> - Entscheidung über Evaluationsschwerpunkte - Entscheidung über Evaluationsverfahren (intern – extern) - Entscheidung über Evaluationsinstrumente/ -maßnahmen - Durchführung der Evaluation - Darstellung und Interpretation der Ergebnisse - Bewertung der Ergebnisse - Ziehen von Konsequenzen
Phase 4:	Fortschreibung des Schulprogramms <ul style="list-style-type: none"> - Formulierung - Diskussion mit Partnern (Lehrer, Eltern, Schüler/innen, Schulaufsicht) - Verabschiedung in Gesamtkonferenz

Quelle: Meister/ Wenzel 2004,102

und ganzheitlich beschreiten zu können. Nicht immer gelingt der Einstieg in die Schulprogrammarbeit gleich, da Erfahrungen mit dem neuen Instrument und diesbezügliche Methoden und Strategien fehlen. Erschwerend wirkt sich zudem ein selbst oder fremd verordneter Zeitdruck aus, der den eigentlich bedeutenden Bestandteil der Erstellung eines Schulprogramms verhindert oder eingrenzt, nämlich die aktive Beteiligung der komplexen Schulgemeinschaft mit deren Kompetenzen und Ressourcen auf dem Weg einer gelingenden Planung und deren erfolgreiche Umsetzung.

Hemmnis
Zeitdruck

Mit *Pädagogischen Tagen* und Zukunftswerkstätten ist diese Hürde bezwingbar. Dennoch sind diese Veranstaltungen noch lange kein Garant. Allein deren bewusster und zielgerichteter Einsatz im Gesamtgestaltungsprozess kann Erfolge verschaffen und als in den vorbereitenden Phasen implementierte Methoden die Akzeptanz und Qualität eines zu entwickelnden Fahrplanes wesentlich mitbestimmen. Erfahrungen aus der Schulpraxis zeigen, dass die Phasen der Annäherung an eine programmatische Definition bis zu deren Erstellung durchaus ein Schuljahr in Anspruch nehmen können und müssen.

Möglichkeit
für Erfolge

Der *Pädagogische Tag* kann in der Phase 0 platziert werden, da diese vor allem die Schaffung von Akzeptanz und Motivation zu einer praktischen Mitbeteiligung zum Ziel hat. Ein sich anschließender Beschluss der Gesamtkonferenz wird dadurch nicht mehr nur zu einer Entscheidung auf rein informeller Basis, er zeichnet sich bereits in einem frühen Stadium durch einen hohen Identifikationsgrad und eine jeweils individuelle Verinnerlichung des Instrumentes und der damit verbundenen künftigen Arbeit aus. Pädagogisches und technisches Personal, SchüleriInnen, Eltern und externe KooperationspartnerInnen der Schule haben schon in diesem Stadium der Schulentwicklung eine Chance, in den Prozess einzusteigen und paritätisch, also auf Augenhöhe, Schulprogrammarbeit zu verstehen und eine gemeinschaftliche Professionalisierung anzugehen. Begleitet und angeleitet durch Steuergruppe und Schulleitung kommen Stärken, Interessen und Neigungen schon in der Planungsphase zum Einsatz, unter anderem im Rahmen der Vorbereitung und Gestaltung einer Zukunftswerkstatt. Diese Methode ist sinnvoller Weise in die Phase 1 einleitend zu verorten. Da diese mit einer sys-

Phase 0 Pädagogischer Tag

Gemeinsamkeiten
herstellen

**Phase 1
Zukunfts-
werkstatt**

temischen Reflexion des aktuellen Schulgeschehens in Verbindung steht, sind externe Beratung und/oder Begleitung an dieser Stelle zwingend einzufordern oder zu organisieren. Hier werden die Grundlagen gelegt für Inhalte, Sinn und Effektivität, also die Gesamtqualität der künftigen Entwicklungsgestaltung.

**Fahrplan
erstellen**

In der 1. Phase vermischen sich konzeptionelle und pädagogisch praktische Handlungsschritte bereits miteinander. Das Schulprogramm wird mit Hilfe der gemeinsam definierten Grundsätze und Baustellen als ein zeitlich und inhaltlich verbindlicher Fahrplan schriftlich fixiert und veröffentlicht. Auch an dieser Stelle sichert die Werkstatt multiple Zubringer für die verbale Entwicklungsbeschreibung. Verbleibend liegen Komposition und Ergänzung der Textfragmente sowie die Gesamtverantwortung in den Händen der Steuergruppe. Mit dieser Art der Arbeitsteilung und Mitverantwortung kann sich kollegiale Schulprogrammarbeit idealtypisch entwickeln: Sie wird als gerecht empfunden. Sie überfordert nicht, da sie sich an den Stärken und unmittelbar am jeweiligen pädagogischen Einsatz orientiert. Sie schafft und fördert ein Wir-Gefühl, welches auch Eltern sowie SchülerInnen einschließt. Sowohl Teambildung als auch die daraus resultierende Entwicklung von Teamstrukturen befördern eigenverantwortliches Handeln. Die Gesamtkonferenz gewinnt zunehmend an Bedeutung, da die Legitimation von Zielen, pädagogischen Maßnahmen und Aktionen, Verantwortungen und deren Träger im Schulprogrammprozess unumgänglich ist. Die Schule befindet sich in einer Phase der schulinternen „Gesetzgebung“.

**Einbeziehung
und Bildung
von Teams**

**Phase 2
praktische
Umsetzung**

Schreibtischaktivität und praktische Umsetzung gehen ineinander über und leiten die 2. Phase der Schulprogrammarbeit ein. Noch bevor das Programm durch alle Beteiligten als künftige verbindliche Grundlage verabschiedet wird, kann in der Regel eine erste Maßnahme erfolgreich umgesetzt oder auf den Weg gebracht sein. So signalisiert dieser praktische Zwischenschritt auch dem letzten Zweifler oder der letzten Zweiflerin den Beweis der realen Umsetzbarkeit ehemaliger Visionen und gibt zudem den optimistisch Gebliebenen einen nochmaligen Motivations Schub. Bereits an dieser Stelle beginnt der praktische Einsatz von Evaluationsmethoden. Für die Anwendenden ist es zumeist eine Art Test für weitere Evaluationen, was die anschließende Entscheidung für komple-

**Motivations-
schub**

xe Evaluationsverfahren der einzelnen Programmabschnitte, also die zu planende Qualitätssicherung befördern hilft. Ein erneuter *Pädagogischer Tag*, der an dieser Stelle als Bilanztag strategisch auch einen großen inhaltlich und zeitlich zusammenhängenden Schulabschnitt, etwa ein Schuljahr, beenden sollte, kann geplant werden. Dieser komprimiert alle Evaluationsinstrumente in ihrer Anwendung, dient der Ergebnispräsentation und –interpretation und gibt darüber hinaus Raum und Zeit für erste Konsequenzen und Schlussfolgerungen. Zudem gewährleistet ein solcher Veranstaltungsrahmen für Schulprogrammarbeit äußerst wichtige Transparenz, indem Zielerreichungen, sowohl Erfolge als auch Misserfolge eines jeweiligen Entwicklungsabschnittes, einer breiten Öffentlichkeit präsentiert werden.

Bilanztag

Transparenz

Die lernende Organisation Schule begibt sich danach in eine Art Schleifenverfahren, nach dem Prinzip der Wiederholung wird immer wieder eine ähnliche Prozessabfolge durchlaufen. So können auch Methoden und Instrumente genauso oder ähnlich erneuten Einsatz finden oder durch effektivere ersetzt werden. Auch Experimentelles im Sinne eines lernenden Vorgehens ist legitim. Schulprogrammarbeit wird zum selbstverständlichen Bestandteil pädagogischen Handelns, aber nie zur Routine, weil sie stets Veränderungen sucht, gestaltet und auf deren praktische Wirkung hin überprüft. Sie kann auch pädagogische Arbeit wohlwendig anerkennen, indem durch sie festgestellt wird, dass eine erfolgreich eingeführte Veränderung sich bewähren konnte und künftig zu den Fundamenten des Hauses des Lernens gehören soll.

Prinzip der Wiederholung

3.2 Schulprogramm und Evaluation

Die Schulprogrammarbeit bezieht sich jeweils immer auf einen zeitlich begrenzten Abschnitt und diesbezüglich eine partielle inhaltliche Umgestaltung, so dass eine Überprüfbarkeit gewährleistet ist. Demzufolge richtet sich auch das an das Programm gebundene Controlling im weitesten Sinne sowohl auf diesen Gestaltungsprozess selbst als auch auf die zu erwartenden und am Ende zu sichernden Ergebnisse.

Controlling

Da eine Prozessoptimierung bereits während des laufenden Geschehens stattfinden kann und unter Umständen auch muss, ist eine Pro-

Indikatoren

zessevaluation bereits in Zusammenhang mit den konzipierten Maßnahmen vorzuplanen und allen Beteiligten als ein selbstwirksames Arbeitsinstrument zur Verfügung zu stellen. Hier sind wesentliche Indikatoren wie Zeit, mitgestaltende und verantwortliche Personen, Zwischenergebnisse und Bilanzierungsverfahren sowie alle inhaltlichen Parameter zur Zielerreichung verankert. Diese Art der strukturierten und transparenten Verlaufsdarstellung dient zudem der abschließenden Recherche eines zugrunde liegenden Entwicklungsweges, führt zu Schlussfolgerungen und daraufhin zur Planung eines neuen Entwicklungsabschnittes auf einem höheren Niveau.

Instrumente

Auch Instrumente der Ergebnissicherung sind vor deren Anwendung und dem Start einer Umsetzungsphase festzulegen. Diese sind zumeist gekoppelt an den Verlauf und bedingen diesen bezüglich seines effizienten und effektiven Fortschreitens. Des Weiteren dienen sie der permanenten Selbstüberprüfung allen an der Maßnahmenumsetzung Beteiligten. Zudem muss durch maßgeschneiderte Verfahren der Ergebnissicherung auch eine langfristige, also über mehrere Phasen wirksame Entwicklung ablesbar sein. In pädagogischen Organisationen besteht außerdem an vielen Stellen die Notwendigkeit einer vergleichenden Betrachtung und Wertung von Veränderungen, deren kausale und systemische Zusammenhänge, etwa zwischen Klassen, Jahrgängen, Fachbereichen oder auch Personen und Personengruppen, auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Identifikations- und Entwicklungsprozess. Dieses erfordert auch eine sensible Anpassung von Maßnahmen und Instrumenten der Evaluation.

4 Methoden und Instrumente einer Prozess begleitenden und gestaltenden Evaluation

4.1 Der Zeitstrahl

Transparenz und Orientierungshilfe

Der Zeitstrahl gewährleistet allen Beteiligten Transparenz über den Prozess einer Neugestaltung oder einer Veränderung und gibt Orientierungshilfe durch integrierte Indikatoren. Neben hier dargestellten verpflichtenden Elementen verweist er ebenso auf Phasen der kreativen

Selbstgestaltung und –reflexion und rahmt die selbst zu steuernde interne Kommunikation und Kooperation.

Im Rahmen des Teilprojektes II der wissenschaftlichen Begleitung erstellten die Steuergruppenmitglieder aller Ganztagschulen auf der Grundlage einer jeweils schulrelevanten Maßnahme einen schulinternen Zeitstrahl. Nachfolgend sind drei Beispiele aufgeführt.

Auf dem Weg zur weiteren Öffnung ihres Unterrichtes konzentrierten sich die PädagogInnen der Ganztagsgrundschule „Lindenhof“ in Magdeburg in einer ersten Maßnahme auf die „Stärkung der Methodenkompetenz durch den Einsatz vielfältiger Unterrichtsformen“ zielend auf die Umsetzung und Professionalisierung des Werkstattunterrichtes.

Beispiel 1

Abb. 33 Zeitstrahl: Lehren und Lernen mit Methode „Die Werkstattarbeit“

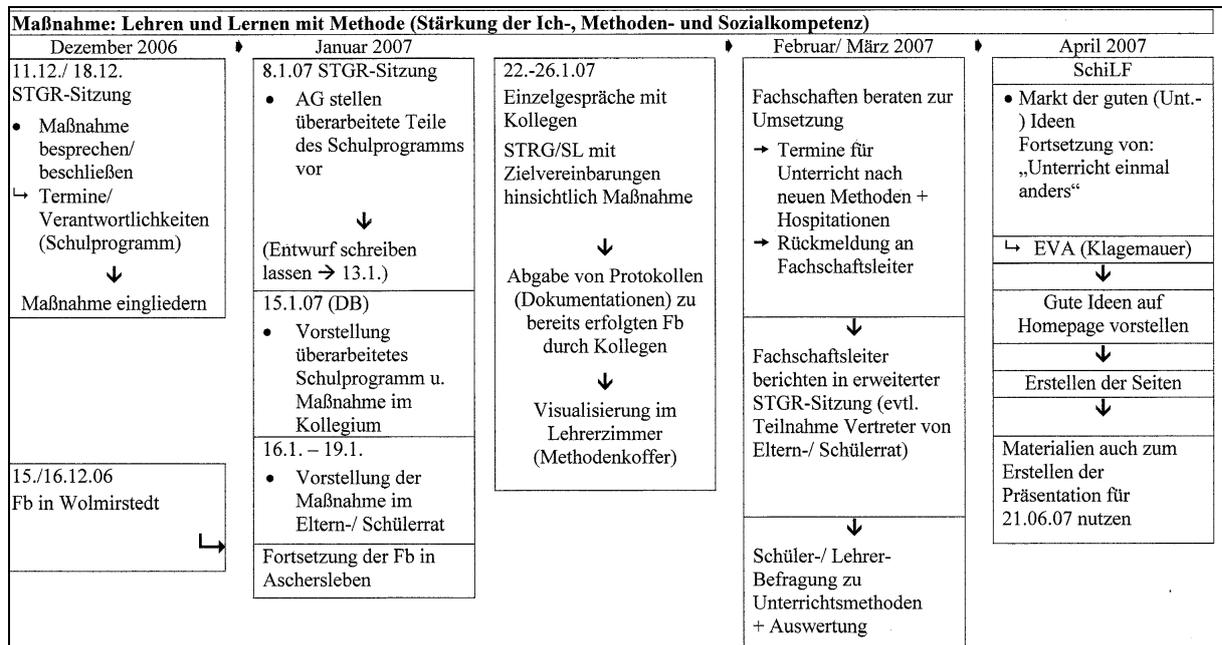
Zeitstrahl	
Lehren und Lernen mit Methode „Die Werkstattarbeit“	
Dienstberatung 02.11.06	Vorstellung der Schwerpunkte im Schuljahr 2006/07 ↓ Beschluss: Teamarbeit auf Jahrgangsbasis Werkstattarbeit öffentlich machen
Weiterbildung der Kollegen	Sammlung von Erfahrungen zur Öffnung des Unterrichtes anderer Ganztagschulen; Werkstattarbeiten in Frau ... → Berlin Herr ... → Brandenburg ↓ Frau ... → Sachsen-Anhalt
Fachschaftssitzung 13.11.06	Erfahrungsberichte der obigen Kollegen ↓ Erfahrungsaustausch der Kollegen Klasse 1 und 2 über Herbstwerkstatt bzw. Pinguinwerkstatt, die an unserer Schule durchgeführt worden sind
Dienstberatung 07.12.06	Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit ↓ Beschluss zum Homepageinhalt Beschluss zur Transparenz der Klassenstufenarbeit Auswertung der Teamarbeit
Dienstberatung 23.01.07	Beschluss der Lehrerkonferenz ↓ Präsentation der Werkstattarbeit/ Teamarbeit Schwerpunkt „Woche des Baumes“ 24.04. – 30.04.07
Dienstberatung 15.02.07	Bericht über die Teamarbeit der Klassenstufen ↓ Beginn der Vorbereitung der Klassenstufen auf die Werkstattwoche (organisatorisch jeweils die 1. und 2. Unterrichtsstunde) Beteiligung der Fächer Musik und Gestalten an der Werkstattwoche Festlegung der Schwerpunkte durch die Fachschaften

Dienstberatung 08.03.07		Präsentation der Vorstellungen von der „Woche des Baumes“ durch jede Jahrgangsstufe → erste Ergebnisse der Planung Beteiligung der Jahrgangsstufe 4 nur teilweise, da Schwerpunkt inhaltlich bereits bearbeitet worden ist (Ende Klasse 4 – Zusammenfassung als Werkstatt) Übernahme der Organisation durch die Schulleitung: Tag des Baumes als Höhepunkt der Werkstatt im Freien – gesamte Schule verlässt das Schulgebäude am 25.04.07
	↓	Klassen 1 und 2/ Gründer- Pfad Elbauenpark; Klassen 3 und 4 Waldjugendspiele Biederitzer Busch
SCHILF 24.03.07		Lehren und Lernen „Die Werkstattarbeit“ Warum diese Lernmethode? Wie funktioniert sie? Lehrer üben sich: - Den Lehrern werden viele Lernangebote unterbreitet, die sie nach Belieben bearbeiten dürfen.
	↓	- Lernangebote umfassen verschiedene Fächer, einschließlich der Internet- und Computerbenutzung.
Steuergruppe 16.04.07	↓	Erarbeitung der Fragebögen für Eltern/ Schüler/ Lehrer zur Evaluation
Dienstberatung 03.05.07	↓	Teamleiter übergeben Werkstatthefter an Steuergruppe bzw. Fachschaftsleiter
erste Maiwoche 14.05.07		Ausgabe der Fragebögen Auswertung der Fragebögen

Beispiel 2

Die Maßnahme der Ganztagssekundarschule „Albert Schweitzer“ war zunächst an die Lehrkräfte und Pädagogischen MitarbeiterInnen gerichtet, um über dieses veränderte Lehren gemeinsam mit den SchülerInnen später ein „Lernen mit Methode“ zu etablieren.

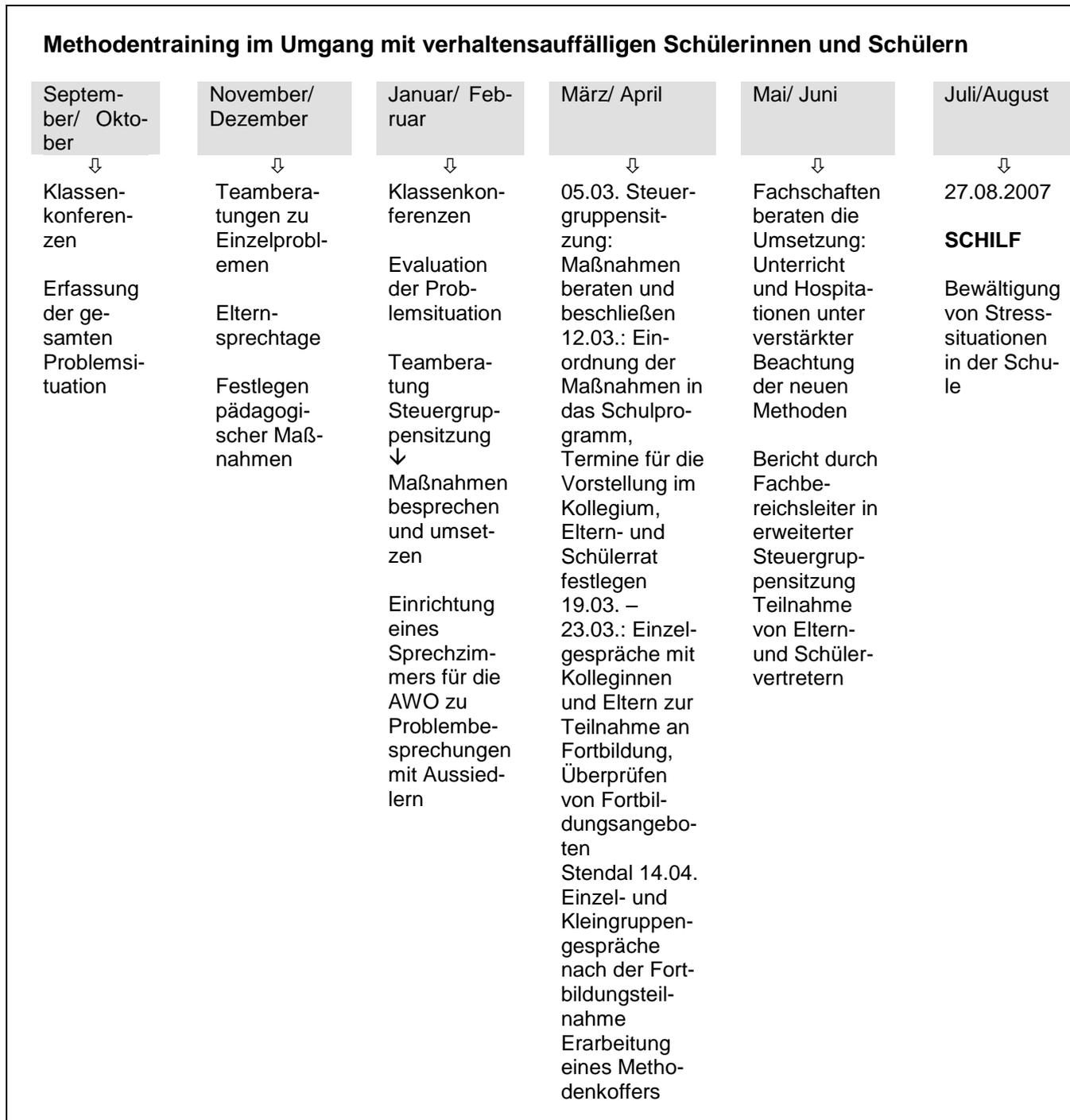
Abb. 34 Zeitstrahl: Lehren und Lernen mit Methode



Mit dem Ziel der Erhöhung sozialer Kompetenz, insbesondere der Stressbewältigungskompetenz, konzipierte die Steuergruppe der Ganztagssekundarschule „Gotthold Ephraim Lessing“ in Salzwedel ein Maßnahmenkonzept zum Schwerpunkt „Methodentraining im Umgang mit verhaltensauffälligen Schülern“.

Beispiel 3

Abb. 35 Zeitstrahl: Methodentraining mit verhaltensauffälligen Schülerinnen und Schülern



4.2 Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen

Schulentwicklung vereinigt die Kräfte von Unterrichtsentwicklung, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung systemisch in einem ganzheitlichen Veränderungsprozess. Der Personalentwicklung muss insofern ein besonderer Stellenwert beigemessen werden, als dass hier wie in Non-Profit-Unternehmen generell eine äußerst bedeutsame Ressource begleitet und erschlossen wird – das Personal.

Eine kooperative und zielorientierte Personalführung findet den Ausgangspunkt und die Kräfte zur Gestaltung pädagogischer Visionen stets in den MitarbeiterInnen selbst. Wenn es gelingt, Motive für Veränderungsbereitschaft zu erschließen, den Rahmen für Entwicklungen zu setzen und Gestaltungsfreiräume zu schaffen, ist der Weg von individuellen und gemeinschaftlich definierten Zielsetzungen und deren Umsetzungen geebnet. Die neue Qualität der Personalentwicklung zielt danach auf eine hohe Mitarbeiterorientiertheit, deren Selbstgestaltung sowie Selbstwirksamkeit und braucht hierfür geeignete Methoden und Instrumente.

Vorgesetzte, die die Bedürfnisse sowie Fähigkeiten und individuellen Neigungen ihrer PädagogInnen kennen, wertschätzen und zielgerichtet im schulischen Entwicklungsprozess und Alltag einsetzen wollen, können dieses über kontinuierliche Mitarbeitergespräche erreichen. Letztere können den Charakter eines Bilanzgespräches oder eines Entwicklungsgespräches haben. Es bietet sich an, beide Formen innerhalb einer kurzfristigen Zeitspanne miteinander zu vernetzen. Die Gespräche garantieren nicht nur ein Erkennen sowohl potentieller Stärken als auch Schwächen; sie gewährleisten zudem einen die Entwicklung begleitenden Einsatz schulischer Unterstützungsmaßnahmen und eine Verzahnung mit aktuellen Zielen der Organisation, z.B. dem Schulprogramm.

„Was ist eine Zielvereinbarung?“

Eine Zielvereinbarung

- ist zukunftsorientiert,

Personalentwicklung

Gespräche

Zielvereinbarung

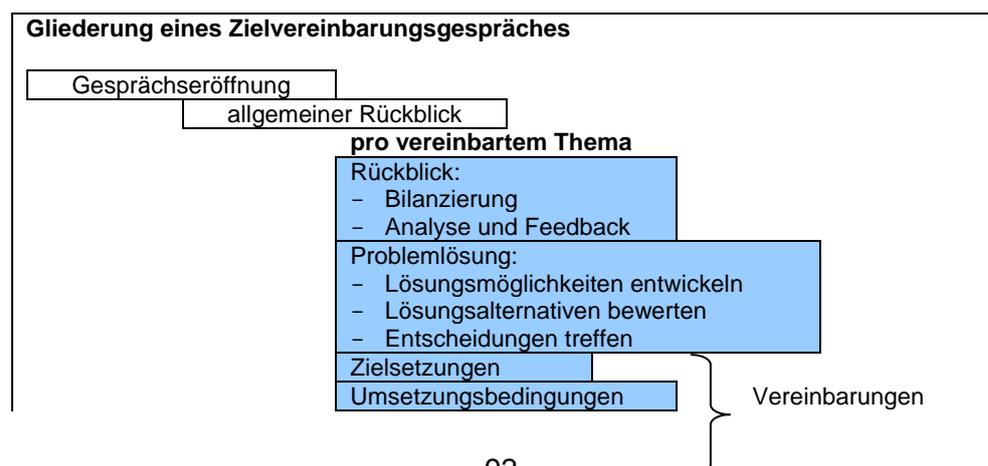
- ist eine Beschreibung dessen, was verändert und erreicht werden soll,
- ist orientiert an den Zielen der Organisation,
- ist klar formuliert, realistisch, auf einen Zeitraum bezogen und nachprüfbar,
- kann nicht erzwungen werden, sondern ist das von beiden Seiten akzeptierte Ergebnis eines Aushandlungsprozesses und
- bezüglich einer Veränderung kann immer nur gemeinsam zwischen den Kontaktpartnern erfolgen.“ (Heldmann/ Kloft 2000, 27)

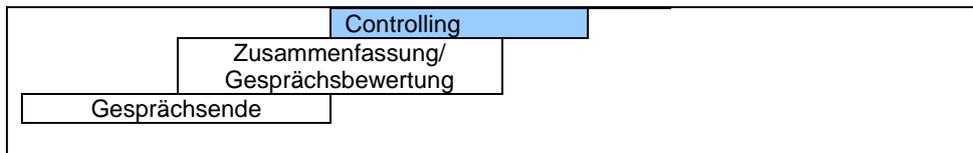
Ziele definieren

„Was sind Ziele?

- Warum arbeite ich in *dieser* Schule, wie stelle ich mir die erwünschte Zukunft vor und was ist mir dabei persönlich wichtig?
- Was möchte ich in (z.B.) einem Jahr erreicht haben?
- Welchen Beitrag kann ich durch meine Tätigkeit zur eigenen Zukunftssicherung und zur Zukunft der Organisation Schule leisten?
- Wo setze ich Prioritäten und wo engagiere ich mich in besonderem Maße?
- Mit wem arbeite ich zusammen, um für die SchülerInnen und die Schule einen optimalen Nutzen zu stiften?
- Wie kann ich mein Wissen gezielt einbringen, meine Fähigkeiten entfalten und meine Kompetenzen langfristig weiter ausbauen?
- Woran erkenne ich, dass mein Leistungsbeitrag für meine SchülerInnen, mein Kollegium und die Schule insgesamt nützlich ist?“ (Heldmann/ Kloft 2000, 27)

Abb. 36 Gliederung eines Zielvereinbarungsgespräches





Quelle: vgl. Heldmann/ Kloft 2000, 27

Aus Mitarbeitergesprächen resultierende Zielvereinbarungen sind zwar ursächlich eine individuelle Begleitmaßnahme, beeinflussen aber darüber hinaus die Qualität der Organisationsentwicklung und somit die Schulprogrammgestaltung und –gestaltung. Das bedeutet für Führende des Kommunikations- und Steuerungsprozesses eine hohe Sensibilität im Umgang mit den erhaltenen Informationen. Ist er doch neben der Wahrung und dem Schutz der individuellen Interessen und Besonderheiten durch Verschwiegenheit und Vertraulichkeit auch zu einer möglichst transparenten Integration der ermittelten persönlichen Daten, Kompetenzen, Ziele und Beteiligungsabsichten in die programmatische Arbeit der Schule verpflichtet.

Umgang mit Informationen

Den sich im Gespräch offenbarenden Mitarbeitenden werden durch schriftliche Vereinbarungen (Abb.37) und weitere den Prozess begleitende Instrumente (Abb.38) in erster Linie Möglichkeiten der Selbst- und Fremdrelexion sowie der Einordnung ihrer persönlichen Ziele und Kompetenzen in den Gesamtentwicklungsprozess gegeben. Darüber hinaus ist auf diese Weise aber auch eine Integration individueller Verhaltensweisen und Wertevorstellungen in die der Organisation gegeben.

Einordnung persönliche Ziele

Abb. 37 Beispiel: Zielvereinbarung Grundschule Nebra

<p>Mitarbeitergespräche – Juni 2006 - Zielvereinbarungen 2006/2007 -</p>
<p>Kollegin: [...] Datum: 27.06.2006 Uhrzeit: 11.15 – 12.00 Uhr</p>
<p>1. Warum arbeite ich an unserer Schule und wie stelle ich mir meine Zukunft vor?</p> <ul style="list-style-type: none"> - fühle mich wohl an unserer Schule, kann Ideen und Vorschläge stets einbringen und mich ständig weiterentwickeln → Schaffen von Erfolgen für eigene Persönlichkeit - durch gute Teamarbeit sind immer Gespräche über anfallende Probleme möglich, fühle mich nie allein gelassen
<p>2. Welchen Beitrag kann ich durch mein Wissen, meine Fähig- und Fertigkeiten zur eigenen Zukunftssicherung sowie zur Zukunft unserer Ganztagschule leisten?</p>

(Wo setze ich Prioritäten und engagiere mich in besonderem Maße?)

- Mitarbeit in der Steuergruppe
- Ganztagschulkoordinator/ Zusammenarbeit mit Hort
- AG „Chor/ Laienspiel“ in Zusammenarbeit mit Frau [...] (vielleicht auch mit einer Hortnerin für das Einstudieren von Programmen)
- Spezialisierung Schuleingangsphase als Leiter der Lerngruppe [...], jedoch auch gern für die Arbeit in Klasse 3/4 einsetzbar
- Integration der Schüler mit besonderem Förderbedarf in meiner Klasse
 - Fortbildungswille wird bekundet
- gute Zusammenarbeit mit Pädagogischer Mitarbeiterin, Beratungslehrern, Integrationshelfern → Klassenteam der beiden Lerngruppen [...]
- Zusammenarbeit mit Eltern weiter verbessern: auf sachlicher Ebene (mit „gesundem Abstand“ und der nötigen Neutralität)
- Arbeit als Fachmoderator

3. Welche Unterstützung möchte ich dabei von meiner Schulleiterin erhalten?

- Weiterhin ein offenes Ohr für alle Probleme

Vereinbartes Thema:

- a) Rückblick
- b) Problemlösung/ Vereinbarungen

Niveau Werkstattunterricht

- hohes Niveau halten und weiterentwickeln

Entwicklung von Schülerpersönlichkeiten

(Disziplin, Ordnung und Übernahme von Verantwortung)

- sehr gut verstanden, Schüler zum Verantwortungsbewusstsein zu erziehen
- Schüler bei Ausgestaltung des Klassenraumes noch in höherem Maße in die Verantwortung nehmen (nicht zu viel selber machen!)
- Lautpegel im Werkstattunterricht immer noch zu hoch! (Hinweise zum Lehrer-ton)

[...]
Lehrer

K. Fuchs
Schulleiter

Abb. 38 Portfolio zur Entwicklung von Mitarbeiterkompetenz/ Auszug

Portfolio: Entwicklung von Mitarbeiterkompetenz

Name:
Schule: Sekundarschule ...

Logbuch
für Lehrerinnen und Lehrer
sowie Pädagogische MitarbeiterInnen in Sachsen-
Anhalt

A Kompetenzen

Pädagogische Kompetenzen

1. Fachkompetenz
 Unterrichtsfächer

Unterrichtsfach: Qualifikation: Weiterbildungen: Fortbildungen/ -themen	Jg.	Erfahrungen		Wünsche
		intensiv	vereinzelt	
	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	7R	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	7H	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	8R	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	8H	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	9R	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	9H	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<i>Bemerkungen:</i>				

Kurse/ Arbeitsgemeinschaften

Thema: Inhalt:	Jg.	Erfahrungen		Wünsche
		intensiv	vereinzelt	
	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	7R	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	7H	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	8R	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Weiterbildungen/ Fortbildungen/ -themen	_____	8H	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
	_____	9R	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
	_____	9H	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
	_____	10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
	_____				_____
<i>Bemerkungen:</i>					

2. Methoden-/ Sozialkompetenz

Klassenleitertätigkeit

Persönliche Leitideen, Schwerpunkte der Klassenlei- ter- tätigkeit	Jg.	Erfahrungen		Wünsche
		intensiv	vereinzelt	
Fortbildungen/ -themen	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
	6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
	7R	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
	7H	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
	8R	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
	8H	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
	9R	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
	9H	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
	10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____

Bemerkungen:

Funktionen/ Verantwortungsbereiche

Funktion/ Aufgabe*:	_____
Tätigkeitsbeschreibung:	_____

besondere Erfahrungen:	_____

Wünsche:	_____

* besondere Funktionen, Verantwortungs- bzw. Einsatzbereiche innerhalb der Schule in der Verkehrserziehung, Politischen Bildung, Kulturellen Bildung, Musisch-ästhetischen Bildung und Erziehung, Ökologischen Bildung, Partizipation (Vertrauenslehrer/in, Mediation usw.), Gesundheitserziehung, Lehr- und Lernkompetenz (Diagnostik, Mitarbeit in einem Förderzentrum, Lerntaining usw.) u.a.

Führungskompetenzen (Personal- und Organisationsentwicklung)				
	Ausübungsdauer/ Jahre			
	1	2- 3	ab 4	
Verantwortungsbereich:*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Funktion/en:**	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Führungsideale, Führungsmoti- ve, Schwerpunkte:				
Qualifikationen/ Fortbildungen:				

*Schulleitung, Steuergruppe, Fachkonferenz/-schaft, Bezeichnung eines schulspezifischen Teams
** Leiter, Stellvertreter, Koordinator, Mitglied usw.

Überschulische Verantwortlichkeiten

	Ausübungsdauer/ Jahre			
	1	2- 3	ab 4	
Verantwortungsbereich:*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Funktion/en; Aufgaben:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Persönliche Ideale, Motive, Arbeitsschwer- punkte:				
Qualifikationen/ Fortbildungen:				

*Institution, allgemeines Aufgabengebiet, Projekt, Modellversuch usw.

B Kompetenzentwicklung				
1. Schulprogramm				
Schuljahr 2009/2010 (kurzfristig)				
Ziel/e	Maßnahme/n	Verantwor- tung	Beteiligung	Zu ar bei

				t
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Schuljahr 2010/2011 – 2011/12 (mittelfristig)

Ziel/e	Maßnahme/n	Verantwortung	Beteiligung	Zu ar bei t
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bemerkungen:

Schuljahr 2012/2013 – 2013/14 (langfristig)

Ziel/e	Maßnahme/n	Verantwortung	Beteiligung	Zu ar bei t
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bemerkungen:

2. Persönlicher Entwicklungsplan

2.1 Kompetenzanalyse

Stärken	Schwäche

2.2 Vereinbarungen zum pädagogischen Einsatz

	Schuljahr/e	Bemerkungen
Unterricht		
Kurse		
Arbeitsgemeinschaften		
Klassenleitertätigkeit		
Funktionen		

*Vereinbarungen zu Rahmen- und Gelingensbedingungen, auch Anrechnungen usw.

2.3 Vereinbarungen zu persönlichen Zielen

Ziel/e	Maßnahm/en verantwortet durch die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter	Erledigungszeitraum	Gelingens- & Rahmenbedin- gungen verantwortet durch die Schulleitung	
1	a)			
	b)			
	c)			
2				

[...]

Zielvereinbarungsgespräch

am:

Gesprächspartner:

.....
Lehrkraft/ Pädagogische Mitarbeiterin Vertreter/in Schulleitung
weitere/r Teilnehmende/r

3. Ergebnisse

...)
..... Ziel:
.....
...)
Maßnahme:erledigt am:

.....
 Selbsteinschätzung:

.....
 ...) Maßnahme:erledigt am:

.....
 Selbsteinschätzung:

Anlage

Teamberatungen

Gremium/
Team: _____ Datum: _____

Erkenntnisse/ Teilergebnisse:

Probleme:

Schlussfolgerungen:

Gesprächsnotizen

Gespräch am _____ Teilnehmende: _____

Erkenntnisse/ Gesprächsinhalt:

Probleme:

Schlussfolgerungen:

Verschriftlichungen/ Visualisierungen

Datum	Art der Verschriftlichung oder Visualisierung					
	Protokoll	Dokumenta- tion	Fotos	Präsenta- tion	CD/DVD	andere*
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Bezeichnung hinzufügen

Quelle: Felbaum 2008

4.3 Lern- und Persönlichkeitsentwicklungsbegleitung

Mit der Absicht einer auf individuelle und entwicklungsspezifische Besonderheiten der Kinder und Jugendlichen zielenden Umgestaltung von Lehr- und Lernprozessen verbindet sich unumgänglich eine neue Definition der traditionellen Lehrerrolle. Lehrkräfte und Pädagogische MitarbeiterInnen treten zunehmend als ModeratorInnen eines durch Lernende selbst zu gestaltenden Kompetenzaneignungsweges auf. Vermittlung, Beobachtung, Reflexion, Beratung und Coachen sind komplexe und systemische Bestandteile des Tätigkeitsprofils und kennzeichnen die Lernbegleitenden.

Neudefinition des Lehrens

Für diese veränderte Rolle bedarf es auch anderer Methoden, die diese Selbstgestaltung und Selbstwirksamkeit des Lernens für die SchülerInnen ermöglichen. Kinder üben sich in der Anwendung neuer Lern- und Sozialformen und werden zum lebenslangen Lernen angeregt und befähigt. Eine bewussten Organisation und Koordination ist hierbei notwendig, um eine zielgerichtete und auf die Schülerpersönlichkeiten abgestimmte Bereitstellung von Methoden und Instrumenten zu garantieren. Lernen verstehen und Lernen lernen beinhaltet damit also auch für die Vermittelnden und Anwendenden den permanenten integrativen Einsatz von Evaluationsverfahren zur Prozessoptimierung und Ergebnissicherung im Unterricht. Das beginnt für Kinder und Jugendliche bei der analytischen und zielgerichteten Planung von Lern- und Entwicklungserfolgen und führt über die Anwendung lernoptimierender Verfahren und Methoden zu einer reflektierten Gestaltung der eigenen Aneignungsprozesse.

Abb. 39 Lernvertrag

<u>Mein Lerntrainingsprogramm</u>															
Ergebnis meines Lerntypentests:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 10px;">1.</td><td style="width: 10px;"></td></tr> <tr><td>2.</td><td></td></tr> <tr><td>3.</td><td></td></tr> <tr><td>4.</td><td></td></tr> </table>	1.		2.		3.		4.							
1.															
2.															
3.															
4.															
<p>Ein Blick durch meine Lernbrille:</p> <p style="text-align: center;"><u>3 Dinge,</u></p> <p style="text-align: center;"><i>die das Lernen leicht machen die das Lernen erschweren</i></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;">1.</td><td style="border-bottom: 1px solid black; width: 80%;"></td></tr> <tr><td>2.</td><td style="border-bottom: 1px solid black;"></td></tr> <tr><td>3.</td><td style="border-bottom: 1px solid black;"></td></tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;">1.</td><td style="border-bottom: 1px solid black; width: 80%;"></td></tr> <tr><td>2.</td><td style="border-bottom: 1px solid black;"></td></tr> <tr><td>3.</td><td style="border-bottom: 1px solid black;"></td></tr> </table> </td> </tr> </table>		<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;">1.</td><td style="border-bottom: 1px solid black; width: 80%;"></td></tr> <tr><td>2.</td><td style="border-bottom: 1px solid black;"></td></tr> <tr><td>3.</td><td style="border-bottom: 1px solid black;"></td></tr> </table>	1.		2.		3.		<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;">1.</td><td style="border-bottom: 1px solid black; width: 80%;"></td></tr> <tr><td>2.</td><td style="border-bottom: 1px solid black;"></td></tr> <tr><td>3.</td><td style="border-bottom: 1px solid black;"></td></tr> </table>	1.		2.		3.	
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;">1.</td><td style="border-bottom: 1px solid black; width: 80%;"></td></tr> <tr><td>2.</td><td style="border-bottom: 1px solid black;"></td></tr> <tr><td>3.</td><td style="border-bottom: 1px solid black;"></td></tr> </table>	1.		2.		3.		<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;">1.</td><td style="border-bottom: 1px solid black; width: 80%;"></td></tr> <tr><td>2.</td><td style="border-bottom: 1px solid black;"></td></tr> <tr><td>3.</td><td style="border-bottom: 1px solid black;"></td></tr> </table>	1.		2.		3.			
1.															
2.															
3.															
1.															
2.															
3.															
Ich kann gut:	Mein Hauptproblem ist:														
<u>Lernvertrag</u>															
§ 1	Ich verkaufe meine Stärken jetzt noch besser, nämlich so:														
§ 2	Ich arbeite an meinem Hauptproblem: mit folgender Methode:														
§ 3	Ich trainiere folgende Lernmethode solange, bis ich sie beherrsche:														
§ 4	Ich besorge mir für folgendes Fach Zusatzinformationen:														
§ 5	Ich nehme mir für den gesamten Zeitraum der Vertragsdauer vor, jeden Morgen „mein Tagesziel“ zu formulieren														

§ 6	und stelle mir innerlich vor, wie ich das erreichen möchte. Vertragsdauer (höchstens 2 Wochen): vom: _____ bis: _____
_____	_____
Ort, Datum	Unterschrift
Gegenleistung des Klassenlehrers bei sichtbarer Erfüllung des Vertrages:	
.....	
.....	
.....	
_____	_____
Ort, Datum	Unterschrift

Quelle: Fellbaum 1999

In zahlreichen Klassen der durch Wissenschaftler begleiteten Schulen hat eine Reformierung des Unterrichtes Einzug gehalten. Vor allem der Entwicklung sozialer Kompetenzen wird inzwischen wesentlich größere Bedeutung beigemessen. Klassenleiterstunden dienen nicht mehr nur der Klärung organisatorischer Belange. Sie haben im Rahmen des Kompetenzerwerbes von SchülerInnen einen fest verankerten Platz in der Wochenstundentafel und zielen auf individuelle Lern- und Leistungsentwicklung sowie der der Klassengemeinschaft. Oft sind diese Stunden selbst als Methode im Rahmen eines offenen Wochenanfangs und eines die Lernwoche abschließenden Rückblicks deklariert. Sie dienen also der bewussten Zielarbeit und Reflexion. Instrumente der Selbst- und Fremdrelexion gehören inzwischen zum selbstverständlichen Fundus vieler KlassenleiterInnen.

In der Ganztagssekundarschule „G. E. Lessing“ in Salzwedel arbeiten LehrerInnen unter anderem mit dem Instrument des Logbuches (vgl. Abb.40) in ihren Klassen. In den unteren Jahrgangsstufen wurde hier neben der allgemeinen individuellen Lern- und Sozialverhaltensentwicklung das spezifische Ziel bearbeitet, die Hausaufgabenerledigung innerhalb der Ganztagsbetreuung mit dem regulären Unterricht zu vernetzen. Diese als Arbeits- und Übungsstunden bezeichneten unterrichtsergänzenden Angebote, werden quantitativ und inhaltlich nicht mehr homogen

Instrumente
der Reflexion

Beispiel
Logbuch

gestaltet, sondern auf das Lernniveau jedes einzelnen Kindes zugeschnitten. Mit dem Logbuch haben die SchülerInnen ein begleitendes Instrument in der Hand, durch das sie befähigt werden, ihr Lernverhalten zu reflektieren und die eigenen Ressourcen zu ergründen, um so die den Unterricht ergänzenden Übungsstunden selbst zu planen. Zudem beteiligen sich die Lehrkräfte durch mündliche und schriftliche Feedbacks und eröffnen Eltern die Chance zur Beteiligung an einer Kommunikation zur Entwicklung ihrer Kinder durch diese ähnlich eines Tagebuches geführte Mappe. Erfolge werden dabei stets in besonderer Weise honoriert und im Klassenverband transparent diskutiert.

Abb. 40 Logbuch: Entwicklung von Lern- und Sozialkompetenz bei Schülerinnen und Schülern/ Auszug

Diese Woche hatte ich guten Erfolg mit	
Auswertung der Woche	
Ich war ein guter Klassenkamerad Ich bin mit meiner Arbeit zufrieden	Nein.....Ja Nein.....Ja
Das war am besten:	
Meine Planung:	
Ich habe alles erledigt	ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Ich habe zu geplant	<input type="checkbox"/>
Es war zu wenig Zeit für eigene Arbeiten	<input type="checkbox"/>
Ich habe etwas anderes gemacht als das, was ich sollte	<input type="checkbox"/>
Ich habe zuviel Arbeit geplant	<input type="checkbox"/>
Ich bin weg gewesen	<input type="checkbox"/>

Beispiel
 Platzdeck-
 chenmethode

Die so genannte „Platzdeckchen- Methode“ bietet sich an, wenn Schüle-
 rInnen an offene Sozialformen gewöhnt worden sind, um ein gemeinsa-
 mes Thema miteinander zu bearbeiten. In der Lessing- Schule nutzte
 eine Klassenlehrerin diese Methode zur Erarbeitung neuer Klassenre-
 geln: *„Ihr habt also jeder außen ein Feld. [...] Jeder macht sich Gedan-
 ken. [...] Jeder hat eine andere Vorstellung. Und nachher habt ihr noch
 Zeit, wenn ich dann sage: Stopp, euch noch mal auszutauschen. [...] Und dann sollt ihr euch auf bestimmte Regeln für den Unterricht aber
 auch für die Pause einigen [...], auf Gemeinsamkeiten, die jetzt in die
 Mitte geschrieben werden.“* Insgesamt wurden für die Erstellung von
 sechs Klassenregeln drei Unterrichtsstunden benötigt.

- (1) „Wir helfen uns gegenseitig.
- (2) Wir hören uns aufmerksam zu.
- (3) Keiner wird von uns ausgelacht, wenn er einen Fehler macht!
- (4) Vor dem Unterricht packen wir aus und bereiten uns auf unserem Platz auf den Unterricht vor.
- (5) Wir achten auf Sauberkeit im Klassenraum und auf dem gesamten Schulge-
 lände.
- (6) Wir beleidigen uns nicht, sondern haben Respekt und Achtung voreinander.“⁵

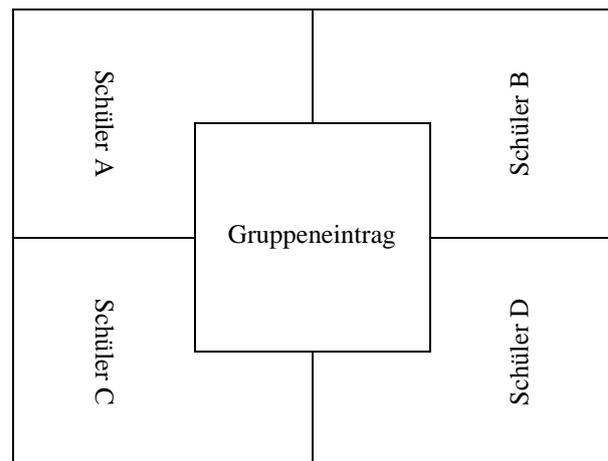


Abb. 41 „Platzdeckchen“

Über die jeweils vierköpfigen Arbeitsgruppen entschieden Lose. Jedes
 Kind erhielt für die Erarbeitung individueller Vorschläge einen Zeitrah-
 men von zehn Minuten und konnte anschließend in der jeweiligen Klein-
 gruppe in einer viertelstündigen Diskussion eine Einigung auf ein bis
 zwei gemeinsame Arbeitsergebnisse erzielen. Die Regelvorschläge der
 Schülerteams wurden auf Karten geschrieben und in einer an der Tafel
 vorbereiteten Tabelle unter den Überschriften „Unterrichtsarbeit“ und
 „Verhalten im und außerhalb des Unterrichts“ verortet. Die dritte Stunde
 diente der Visualisierung der Regeln in Verbindung mit einem Klassenfo-

⁵ Klassenregeln einer 6. Klasse der Ganztagssekundarschule „Gotthold Ephraim Les-
 sing“ Salzwedel 2008

to im Klassenraum und der Erarbeitung einer Maßnahmenschrittfolge bei Regelverstößen.

In einer darauf folgenden Versammlung wurden Regeln und Regressmaßnahmen gemeinsam mit der Klassenelternschaft beraten. *„Die Klassenregeln mit dieser Lernmethode zu erarbeiten, fand ich positiv. Die Schüler kamen ins Gespräch und lernten somit auch, anderen Schülern zuzuhören und sich gegenseitig zu akzeptieren“*, stellte die Klassenleiterin rückblickend fest.

Ein Schuljahr ist eine lange Phase, in der SchülerInnen miteinander sowie gemeinsam mit ihren LehrerInnen intensiv gearbeitet, gelernt, kommuniziert haben und diesbezüglich auf zahlreiche Erfolge aber auch Misserfolge verweisen können. Es kann helfen, sich des eigenen Verhaltens bewusst zu werden und die Atmosphäre in der Klassengemeinschaft künftig förderlich zu gestalten, wenn ein solcher Lern- und Lebensabschnitt zum Gegenstand bewusster Reflexion gemacht wird. Eine andere Klassenleiterin der Ganztagssekundarschule „Gotthold Ephraim Lessing“ sah die Notwendigkeit einer solchen Evaluation am Ende der achten Jahrgangsstufe vor allem wegen starker Schülerbewegungen im Laufe eines Schuljahres und aufgrund der besonderen entwicklungs-spezifischen Besonderheiten ihrer heranwachsenden Schützlinge. Innerhalb von zwei Unterrichtsstunden organisierte sie eine jeweils individuelle Schülereinschätzung per Selbst- und Fremdwahrnehmung (vgl. Abb.42), eine Einschätzung der allgemeinen Klassensituation per Kartenabfrage (vgl. Abb.43) und das Ableiten von Konsequenzen und Schlussfolgerungen bezüglich einer Abschlussgestaltung für dieses Schuljahr sowie Maßnahmen für den 9. Schuljahrgang.

Beispiel Selbst-einschätzung

Abb. 42 Selbsteinschätzungsbogen

Selbsteinschätzung: Arbeiten in den Schulfächern										
Das mache ich					Fach	Das bin ich				
sg	g	wn	wg	ng		sg	g	nb	wg	s
					Deutsch					
					Mathematik					
					Geografie					
					Geschichte					
					Sozialkunde					
					Biologie					

		Chemie	
		Physik	
		Kunst	
		Sport	
		Musik	
		Englisch	
		Ethik	
		Technik	
		Wirtschaft	
		Russisch/ Franzö- sisch/ WpK	
		Hauswirtschaft	
<i>sg</i>	<i>sehr gern</i>		<i>sg</i> <i>sehr gut</i>
<i>g</i>	<i>gern</i>		<i>g</i> <i>gut</i>
<i>wn</i>	<i>weiß nicht</i>		<i>nb</i> <i>nicht besonders</i>
<i>wg</i>	<i>weniger gern</i>		<i>wg</i> <i>weniger gut</i>
<i>ng</i>	<i>nicht gern</i>		<i>s</i> <i>schwach</i>

So arbeite ich									
		<i>s</i>	<i>st</i>	<i>sn</i>			<i>s</i>	<i>st</i>	<i>sn</i>
pünktlich						selbstständig			
sorgfältig						zuverlässig			
fleißig						langsam			
genau						genau			
<i>s</i>	<i>stimmt</i>		<i>st</i>	<i>stimmt teilweise</i>			<i>sn</i>	<i>stimmt nicht</i>	

<u>Meine Stärken</u>	<u>Meine Schwächen</u>
-----------------------------	-------------------------------

Fremdeinschätzung: Arbeiten in den Schulfächern

Das machst du					Das bist du				
<i>sg</i>	<i>g</i>	<i>wn</i>	<i>wg</i>	<i>ng</i>	<i>Fach</i>				
					<i>sg</i>	<i>g</i>	<i>nb</i>	<i>wg</i>	<i>s</i>
					Deutsch				
					[...]				

So arbeitest du									
		<i>s</i>	<i>st</i>	<i>sn</i>			<i>s</i>	<i>st</i>	<i>sn</i>
pünktlich						selbstständig			
[...]						[...]			

<u>Deine Stärken</u>	<u>Deine Schwächen</u>
-----------------------------	-------------------------------

Abb. 43 Lust- und Frust-Liste

Die Lust- und Frust-Liste

Ziel der Übung ist das Miteinander in unserer Klasse zu untersuchen.

Anleitung:

- Positive Dinge schreibe auf grüne Zettel.
- Was Dir nicht so gut gefällt, schreibe auf rote Zettel.

z.B.

- (1) Lob und Anerkennung untereinander (um sich gegenseitig Mut zu machen)
- (2) Sich gegenseitig Hilfe geben / zusammenhalten
- (3) Jeden zu Wort kommen lassen / Ärger besprechen
- (4) Sich auf Ziele einigen
- (5) Faires Verhalten gegenüber Lehrern/ Lehrerinnen
- (6) Lachen über Mitschüler (Hänseln)

- Befestige die Zettel an der Pinnwand!
(grüne Zettel links, rote Zettel rechts)

5 Instrumente der Ergebnissicherung

Inzwischen gibt es eine Vielzahl von Instrumenten mit dem Ziel der Ergebnisevaluation bzw. Standortbestimmung der Schul- und Unterrichtsqualität. Selbstverständlich haben diese wiederum auch eine Prozessoptimierung bezüglich der Qualität einer erneuten Entwicklungsphase oder einer Nachbesserung zur Folge, so wie auch die Evaluation eines Prozesses immer unerwartete und erwartete Ergebnisse aufzeigt und bewertet. Verallgemeinernd kann man diese Instrumente in drei Gruppen aufteilen:

Breitbandinstrumente

Breitbandinstrumente wie SEIS und auch das Schulbarometer des IFS Dortmund (Institut für Schulentwicklungsforschung, 1999) verfolgen mit Hilfe eines umfassenden Inventars ausdrücklich das Ziel einer detaillierten Bestandsaufnahme der Schulqualität.

Inhaltsspezifische Module, die etwa auf der Schweizer Website IQES (Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation von Schulen) angeboten werden, machen Angebote für unterschiedliche Aspekte der Unterrichtsqualität aber auch der Schulgesundheit, die teils offline, teils online genutzt werden können. Die Feedbacks an die Schulen enthalten

graphische Darstellungen der Datenaufbereitung in Qualitätsprofilen sowie Hinweise für Verbesserungspotenziale. Zudem finden sich hier Instrumente für das Individualfeedback für Lehrkräfte mit Excel-Eingabemasken für eine schnelle Auswertung der Ergebnisse auf dem eigenen PC sowie Handreichungen und Beispiele guter Praxis zu verschiedensten Qualitätsbereichen.

Oftmals erweisen sich diese Instrumente jedoch mit Blick auf den einzelschulspezifischen Entwicklungsschwerpunkt und der entsprechenden Maßnahmeplanung als zu allgemein, sind sie doch im „breiten“ für eine „generalisierte Schule“ konzipiert. Aus diesem Grund ist es erforderlich, *einzelschulspezifische Instrumentarien* zu entwickeln bzw. zu adaptieren, die sich an den jeweilig individuellen Zielen, Schwerpunkten und Maßnahmen der Schulen orientieren.

Im nachfolgenden Beispiel wird das seit Jahren entwickelte Profil der Schule zum „Wohlfühlen“ deutlich hinterfragt, deren gegenwärtige Qualität unter anderem auch durch die Elternschaft der Schule eingeschätzt werden sollte. Die Ganztagschule in Salzwedel ermittelt jährlich über Eltern- und Schülerfragebögen in standardisierter und für SchülerInnen ergänzend in offener Form deren Zufriedenheit mit der schulischen Qualitätsentwicklung und erstellt daraufhin eine schuljährliche Fortschreibung ihres Schulprogramms.

Schulspezifische Instrumente

Instrument 1

Abb. 44 Elternfragebogen

Elternfragebogen		2008						
Geschlecht des Kindes: <input type="radio"/> weiblich <input type="radio"/> männlich								
Wie viele Kinder haben Sie?		<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td style="width: 15px; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 15px; height: 15px;"></td></tr> </table>						
Wie viele Kinder haben Sie an dieser Schule?		<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td style="width: 15px; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 15px; height: 15px;"></td></tr> </table>						
Wird bei Ihnen zu Hause vorwiegend deutsch gesprochen?		<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein						
		stimme völlig zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme gar nicht zu	weiß nicht		
1	Die Eltern werden über die Ziele der Schule informiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
2	Wenn Entscheidungen getroffen werden, die die Schüler/innen und Eltern betreffen, werden die Meinungen der Eltern berücksichtigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
3	Mein Kind wird dazu ermutigt, sein Bestes zu geben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
4	Die Schule hat meinem Kind geholfen, gut mit							

	anderen auszukommen.	<input type="radio"/>				
5	Die Schule antwortet auf Fragen und Anregungen der Eltern.	<input type="radio"/>				
6	Die Schule hat dazu beigetragen, dass mein Kind gut auf verschiedene Arten lernen kann.	<input type="radio"/>				
7	Die Schule hat dazu beigetragen, dass mein Kind gut auf verschiedene Arten Probleme lösen kann.	<input type="radio"/>				
8	Die Schule kommuniziert regelmäßig mit den Eltern.	<input type="radio"/>				
9	Ich erhalte von der Schule hilfreiche Informationen zu den Leistungen meines Kindes.	<input type="radio"/>				
10	Die Lehrer/innen informieren mich über... a) die Stärken meines Kindes. b) die Schwächen meines Kindes.	<input type="radio"/> <input type="radio"/>				
11	Ich finde, dass die Schule mein Kind gut auf die nächste Klasse bzw. den Beruf vorbereitet: a) in den meisten Fächern b) darin, mit anderen zusammenzuarbeiten c) darin, neue Dinge zu lernen	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>				
12	Ich bin mit der Qualität des Unterrichts zufrieden, den mein Kind an dieser Schule erhält.	<input type="radio"/>				
13	Die Lehrer/innen meines Kindes behandeln es gerecht.	<input type="radio"/>				
14	Wenn an unserer Schule Schüler/innen von Mitschüler/innen geärgert oder körperlich und seelisch schlecht behandelt werden, tun Lehrer/innen und die Schulleitung etwas dagegen.	<input type="radio"/>				
15	Das Tagesgeschäft und sonstige Ereignisse in der Schule sind gut organisiert.	<input type="radio"/>				
16	Die Schule arbeitet gut auf die Ziele hin, die im Schulentwicklungsplan oder in ähnlichen Dokumenten festgelegt sind.	<input type="radio"/>				
17	Die Schule ist ein sehr einladender und freundlicher Ort.	<input type="radio"/>				
18	Mein Kind fühlt sich in der Schule wohl.	<input type="radio"/>				
19	Mein Kind ist gerne an dieser Schule.	<input type="radio"/>				
20	Die Schüler/innen kommen mit den meisten ihrer Lehrer/innen an der Schule gut aus.	<input type="radio"/>				
21	Die Schule will, dass Schüler/innen verstehen, warum gutes Verhalten wichtig ist.	<input type="radio"/>				
22	Die Lehrer/innen gehen mit schlechtem Benehmen in angemessener Weise um.	<input type="radio"/>				
23	Die Schule bietet den Schüler/innen neben dem Unterricht eine Reihe von Zusatzangeboten (z.B. Nachhilfe, verschiedene Arbeitsgemeinschaften)	<input type="radio"/>				
24	Ich weiß, an wen ich mich an der Schule wenden kann, wenn mein Kind eines der oben genannten Angebote in Anspruch nehmen will.	<input type="radio"/>				
25	Ich schicke mein Kind gerne auf diese Schule.	<input type="radio"/>				
26	Ich würde die Schule anderen Eltern weiterempfehlen.	<input type="radio"/>				
27	Ich nehme an schulischen Aktivitäten teil.	<input type="radio"/>				

Für die Steuergruppe der Ganztagssekundarschule Querfurt galt es nach Schulzusammenlegungen, einer zeitweiligen Beschulung an zwei regional voneinander getrennten Standorten und wechselnden Schulleitungen einen Neuanfang in einem inzwischen komplett sanierten Schulgebäude zu gestalten. Dabei waren zunächst die höchst differierenden Wertevorstellungen und Erfahrungen der PädagogInnen sowie der Führungskräfte zu hinterfragen und in einer gemeinsamen Sollbeschreibung zu bündeln, um so zu einer gemeinsamen Qualitätsdefinition mit konkreten zukunftsweisenden Arbeitsschwerpunkten zu kommen.

Abb. 45 Fragebogenauswertung: Arbeit in den Schulfächern

Auswertung der zweiten Befragung des Kollegiums im Monat April 2007 und Gegenüberstellung Befragung Dezember 2006															
1.	Fühlen Sie sich wohl an dieser Schule?														
	<table border="1"><tr><th colspan="2">Ja</th></tr><tr><td>[...]%</td><td>[...]%</td></tr></table>	Ja		[...]%	[...]%	<table border="1"><tr><th colspan="2">Nein</th></tr><tr><td>[...]%</td><td>[...]%</td></tr></table>	Nein		[...]%	[...]%	<table border="1"><tr><th colspan="2">Keine Meinung</th></tr><tr><td>[...]%</td><td>[...]%</td></tr></table>	Keine Meinung		[...]%	[...]%
Ja															
[...]%	[...]%														
Nein															
[...]%	[...]%														
Keine Meinung															
[...]%	[...]%														
2.	Gibt es ausreichend Kommunikationsmöglichkeiten an unserer Schule?														
	<table border="1"><tr><th colspan="2">Ja</th></tr><tr><td>[...]%</td><td>[...]%</td></tr></table>	Ja		[...]%	[...]%	<table border="1"><tr><th colspan="2">Nein</th></tr><tr><td>90%</td><td>70%</td></tr></table>	Nein		90%	70%	<table border="1"><tr><th colspan="2">Keine Meinung</th></tr><tr><td>[...]%</td><td>[...]%</td></tr></table>	Keine Meinung		[...]%	[...]%
Ja															
[...]%	[...]%														
Nein															
90%	70%														
Keine Meinung															
[...]%	[...]%														
3.	Befriedigt die Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Kollegium ?														
	<table border="1"><tr><th colspan="2">Ja</th></tr><tr><td>[...]%</td><td>[...]%</td></tr></table>	Ja		[...]%	[...]%	<table border="1"><tr><th colspan="2">Nein</th></tr><tr><td>[...]%</td><td>[...]%</td></tr></table>	Nein		[...]%	[...]%	<table border="1"><tr><th colspan="2">Keine Meinung</th></tr><tr><td>[...]%</td><td>[...]%</td></tr></table>	Keine Meinung		[...]%	[...]%
Ja															
[...]%	[...]%														
Nein															
[...]%	[...]%														
Keine Meinung															
[...]%	[...]%														
4.	Kann man im Kollegium Kritik offen äußern?														
	<table border="1"><tr><th colspan="2">Ja</th></tr><tr><td>[...]%</td><td>[...]%</td></tr></table>	Ja		[...]%	[...]%	<table border="1"><tr><th colspan="2">Nein</th></tr><tr><td>[...]%</td><td>[...]%</td></tr></table>	Nein		[...]%	[...]%	<table border="1"><tr><th colspan="2">Keine Meinung</th></tr><tr><td>[...]%</td><td>[...]%</td></tr></table>	Keine Meinung		[...]%	[...]%
Ja															
[...]%	[...]%														
Nein															
[...]%	[...]%														
Keine Meinung															
[...]%	[...]%														
5.	Findet Ihre Leistung Anerkennung durch die Schulleitung ?														
	<table border="1"><tr><th colspan="2">Ja</th></tr><tr><td>[...]%</td><td>[...]%</td></tr></table>	Ja		[...]%	[...]%	<table border="1"><tr><th colspan="2">Nein</th></tr><tr><td>[...]%</td><td>[...]%</td></tr></table>	Nein		[...]%	[...]%	<table border="1"><tr><th colspan="2">Keine Meinung</th></tr><tr><td>[...]%</td><td>[...]%</td></tr></table>	Keine Meinung		[...]%	[...]%
Ja															
[...]%	[...]%														
Nein															
[...]%	[...]%														
Keine Meinung															
[...]%	[...]%														
6.	Findet Ihre Leistung Anerkennung durch andere Kollegen ?														
	<table border="1"><tr><th colspan="2">Ja</th></tr><tr><td>38%</td><td>60%</td></tr></table>	Ja		38%	60%	<table border="1"><tr><th colspan="2">Nein</th></tr><tr><td>33%</td><td>20%</td></tr></table>	Nein		33%	20%	<table border="1"><tr><th colspan="2">Keine Meinung</th></tr><tr><td>29%</td><td>20%</td></tr></table>	Keine Meinung		29%	20%
Ja															
38%	60%														
Nein															
33%	20%														
Keine Meinung															
29%	20%														
7.	Können Sie eigene kreative Ideen im Schulalltag umsetzen?														
	<table border="1"><tr><th colspan="2">Ja</th></tr><tr><td>19%</td><td>50%</td></tr></table>	Ja		19%	50%	<table border="1"><tr><th colspan="2">Nein</th></tr><tr><td>48%</td><td>30%</td></tr></table>	Nein		48%	30%	<table border="1"><tr><th colspan="2">Keine Meinung</th></tr><tr><td>33%</td><td>20%</td></tr></table>	Keine Meinung		33%	20%
Ja															
19%	50%														
Nein															
48%	30%														
Keine Meinung															
33%	20%														
8.	Gibt es ein einheitliches Handeln im Bezug auf Disziplin und Ordnung ?														
	<table border="1"><tr><th colspan="2">Ja</th></tr><tr><td>0%</td><td>0%</td></tr></table>	Ja		0%	0%	<table border="1"><tr><th colspan="2">Nein</th></tr><tr><td>95%</td><td>90%</td></tr></table>	Nein		95%	90%	<table border="1"><tr><th colspan="2">Keine Meinung</th></tr><tr><td>5%</td><td>10%</td></tr></table>	Keine Meinung		5%	10%
Ja															
0%	0%														
Nein															
95%	90%														
Keine Meinung															
5%	10%														
9.	Würden Sie Hilfe annehmen und offen darüber reden?														

	Ja	Nein	Keine Meinung
	100% 95%	0% 0%	0% 5%
10. Wäre ein einheitliches Handeln für Ihr Wohlbefinden förderlich?	Ja 95% 95%	Nein [...]% [...]%	Keine Meinung [...]% [...]%
11. Wünschen Sie sich gemeinsame Aktivitäten außerhalb des Unterrichts?	Ja [...]% [...]%	Nein [...]% [...]%	Keine Meinung [...]% [...]%
Legende:	linke Zahl alt rechte Zahl neu		

Mit solchen Fragebogenauswertungen wurde eine Phase des Umbruchs eingeleitet, die die Grundmotivation und Orientierung des Kollegiums zwar zunächst weiter beeinträchtigte, da auch gewohnte Arbeitstrukturen sowie Traditionen und Rituale zum Teil fast völlig wegbrachen. Auf die Arbeitszufriedenheit zielende standardisierte und offene Fragebögen bestätigten dieses Bild und darüber hinaus eben auch eine gewisse Ratlosigkeit um einen Ausweg aus diesem Dilemma. Steuergruppe und Schulleitung entschieden sich an dieser Stelle über die wissenschaftliche Begleitung hinaus für eine externe Schulentwicklungsberatung.

6 Schulentwicklungsberatung

Schulentwicklungsberatung kann für Schulen eine Chance sein, die Qualität des eigenen pädagogischen Prozesses besser zu erkennen und deren Steigerung schneller, effektiver sowie in Folge motivierter und aktiver anzugehen. Dabei stellt sie in Form einer systemunabhängigen Begleitung in erster Linie eine Hilfe zur Selbsthilfe dar. Wesentlicher Bestandteil der Beratung ist eine Reflexion des aktuellen Entwicklungsstandes einer Organisation, vor allem der Stärken und potenziellen Ressourcen aber auch behindernder Problemlagen, insbesondere das transparente Aufzeigen von Widerständen und Konflikten. Schulentwicklungsberatung eröffnet darüber hinaus neue Kommunikationsformen und erschließt auf schnellem Wege direkte Ansätze und Einstiege in einen langfristigen systematischen Entwicklungsprozess. Dabei greift Schulentwicklungsberatung vorhandene Initiativen, Ideen und eine zumeist

Bestandteile der Beratung

brach liegende Kreativität auf, macht diese sichtbar für alle Beteiligten und befähigt aktivierte Mitarbeitende zur Selbstgestaltung. An dieser Stelle begleiten BeraterInnen moderierend die Übernahme einer Prozesssteuerung durch die AkteurInnen, wie zum Beispiel Schulleitung oder Steuergruppen, und unterstützen deren Professionalisierung durch das Aufzeigen von Strategien, Methoden und Instrumenten. Schulentwicklungsberatung ist demzufolge nur dann in der Lage Organisationen zu einem Erfolg zu führen, wenn diese das Hilfsangebot selbst wünschen und akzeptieren sowie prinzipiell zu Veränderungen und zu einer Selbstgestaltung bereit sind, sich als lernende Organisation begreifen. Im Falle der Ganztagssekundarschule Querfurt ist Schulentwicklungsberatung durch die Steuergruppe und den Schulleiter eingefordert worden, um das Ergebnis der Selbstevaluation (vgl. Abb.45) abzusichern, kausale Zusammenhänge und insbesondere Ursachen für momentane Widerstände und Stagnation zielsicher zu bestimmen und transparent aufzuzeigen. Darüber hinaus wurde von der Beratung eine Unterstützung für den pädagogischen und institutionellen Zielfindungsprozess als eine praktische Einstiegshilfe in die Schulprogrammarbeit erwartet. Dabei waren sich der neue Schulleiter und vor allem die noch unerfahrene Steuergruppe durchaus ihrer Grenzen bewusst und erhofften sich durch die Beratung auch eine Fortbildungsquelle zur Professionalisierung der eigenen Führungstätigkeit.

Ziele der
Beratung

Abb. 46 Reflexion der Schulentwicklung der Sekundarschule Querfurt II

Reflexion der Schulentwicklung der Sekundarschule Querfurt II		
Ausgangssituation	Orientierungsphase → Umsetzung der Ganztags- konzeption I	Phase der „Lernenden Organisation“ → Um- setzung und Bearbei- tung der Ganztags- konzeption II
Reflexionszeitraum		
Erstellung der Antragskonzeption Ende 2003 – Beginn der Teilnahme am Teilprojekt II der Wissenschaftlichen Begleitung von Ganztags-schulen in Sachsen-Anhalt September 2005	Phase der Wissenschaftlichen Begleitung von September 2005 – Anfang des Schuljahres 2006/07	Phase der Wissenschaftlichen Begleitung, Schuljahr 2006/07
Vorbemerkungen		
Schulstandort		

Plattenneubaugebiet in der Stadt Querfurt	vorübergehende Beschulung an zwei Schulstandorten (Obhausen; „Philipp- Müller-Schule“) = Schulstandorte der im Rahmen der Schulfusion aufgenommenen Schulen	Plattenneubaugebiet in der Stadt Querfurt
Schulentwicklung im Landkreis Querfurt		
Entscheidung des Schulträgers für den Schulstandort „Querfurt II“ als einzigen Sekundarschulstandort für die Stadt Querfurt und des größeren Umfeldes auf der Bezugsbasis von 20.000 Einwohnern	selektive Zusammenführung von SchülerInnen sowie Lehrkräften aus drei Schulen an zwei Schulstandorten → aufnehmende Schule: Querfurt II → aufgenommene Schulen: Querfurt I (Philipp- Müller-Schule) und Obhausen	kompensierende Zusammenführung – Beschulung am gemeinsamen neuen Schulstandort
Sächliche Bedingungen		
erhebliche bautechnische Mängel	aufgrund von durch das IZBB geförderten Sanierungsmaßnahmen am Stammgebäude Umzug in zwei Ausweichgebäude, die von der Entfernung erheblich voneinander getrennt sind: Obhausen – Beschulung der älteren Schuljahrgänge, räumlich beengt „Philipp- Müller- Schule“: Beschulung der jüngeren Schuljahrgänge	<ul style="list-style-type: none"> - saniertes und entsprechend der Schülerkapazität erweitertes Schulgebäude - Raumkonzept im Sinne der Ganztagskonzeption: Vorbereitungsräume (für ca. drei MitarbeiterInnen); Sanierung bzw. Neueinrichtung von Fachkabinetten; Sanierung der Aula als Multifunktionsraum; Einrichtung von ganztagspezifischen Räumen wie Clubraum, Cafeteria, Freiarbeitsräume; Umgestaltung und Strukturierung der Flurbereiche; ansprechende schülerorientierte Freiflächengestaltung (diverse mit Sitzgelegenheiten ausgestattete Schulhofbereiche, fest installierte Sportgeräte, Freitheater ...) – Fläche für multifunktionale Kleinsportanlage noch unsaniert, aber vorhanden
Sozistruktuelle Hintergründe		
wirtschaftlich und kulturell strukturarm; SchülerInnen aus ca. 30 Orten des „Altkreises“ Querfurt → lange Anfahrtswege und -zeiten		

Motivation zur Ganztagschule			
<ul style="list-style-type: none"> - Bildungspolitische und schulstrukturelle Entscheidungen als Handlungsgrundlage → Sicherung des (Ganztags-) Schulstandortes - Künftig quantitativ höherer Bedarf an Betreuungszeiten in Verbindung mit aufwachsendem Schulbezirk - Chance für Grundsanierung des Gebäudes und Schulstandortes sowie Erweiterung der pädagogischen Ausstattung (IZBB) 	<p>aufnehmende Schulgemeinschaft als Urheber der Ganztagskonzeption</p> <p>↓</p> <p>selbst noch im Unklaren über die bevorstehende Umsetzung → überwiegend abwartende Position</p>	<p>↔</p> <p>aufgenommene Schulgemeinschaft</p> <p>↓</p> <p>Akzeptanz des „pädagogischen Wertes von Ganztagschule“ an sich trotz Umgewöhnung an eine neue Schulsituation, aber nicht der Konzeption → fehlende Identifikation</p>	<p>zunehmende Demotivation durch Probleme in Verbindung mit der Umsetzung des Ganztagskonzeptes</p>
Ganztagschulentwicklung			
<ul style="list-style-type: none"> - (im wesentlichen) Autor der Ganztagskonzeption: Schulleiter → Erstellung unter Zeitdruck in Folge des IZBB- Antragsverfahrens - Ziel: Schule als soziokulturelles Zentrum in Kooperation mit Partnern der Region, die diesbezüglich wahrgenommene Verarmung kompensierend - Beteiligung der LehrerInnen sowie Eltern und SchülerInnen nur auf der Ebene der Angebotsgestaltung - Hohe Erwartungshaltung bezüglich der Persönlichkeits- und Sozialkompetenzentwicklung bei SchülerInnen - Hoffnung auf eine größere Berufszufriedenheit bei Lehrkräften - Fehlende Erfahrungen <ul style="list-style-type: none"> → in pädagogischer Schulentwicklung → in konzeptioneller Zusammenarbeit in festen Teamstrukturen → in Reformpädagogik u.a. 	<ul style="list-style-type: none"> - Beteiligung an grundsätzlichen Entscheidungsfindungen für aufgenommene Schulgemeinschaften nicht mehr möglich - Allmähliche Information der „Neuen“ über die Theorie der Ganztagskonzeption – Aussparung einer gemeinsamen Reflexion von Erfahrungen und persönlichen Einstellungen sowie Kompetenzen <ul style="list-style-type: none"> → Vernachlässigung notwendiger Personalentwicklungsmaßnahmen → Maßnahmen der Organisationsentwicklung bleiben auf eine Kerngruppe (Steuergruppe und interessierte MitarbeiterInnen) und von dieser eher losgelöste an Standorte gebundene Gruppierungen beschränkt → Aktionismus → Maßnahmen zur Partizipation von SchülerInnen und Eltern sowie weiterer zu rekruzierender Kooperati- 	<ul style="list-style-type: none"> - Ganztagschule in offener Form wird praktiziert <ul style="list-style-type: none"> → Additive Ergänzung des noch kaum veränderten vormittäglichen Unterrichtes durch Ganztagsangebote → Mangelnde Akzeptanz durch SchülerInnen (vor allem älterer Jahrgänge) - Rhythmisierung und Strukturierung des Schultages finden nicht bzw. situativ statt <ul style="list-style-type: none"> → Unterricht und Ganztagsangebote werden getrennt voneinander geplant → Unterrichtsorganisation und –planung unterliegen dem Prinzip der Halbtagsschule → Fehlendes Raumkonzept - Partizipation 	

	<p>onspartner werden auf den „Neustart“ am sanierten Schulstandort verschoben</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ungeklärte Führungs- und Managementstrukturen (divergente Schulleitung und Steuergruppe) verhindern die in der Konzeption ausgewiesene Entwicklung einer Kommunikationskultur 	<ul style="list-style-type: none"> → Einrichtung einer Schülersteuergruppe reduziert auf „Mecker-ecke“ und den Versuch der Belebung einer Diskussion zur kritischen Auseinandersetzung mit Schulwirklichkeit – Konsequenzen werden nicht transparent → Aktive Elternarbeit eher auf Klassenbasis - Führungsstruktur weiterhin unklar <ul style="list-style-type: none"> → Schulleitung personifiziert auf neuen Schulleiter → Erkrankung des ehemaligen jetzt stellvertretenden Schulleiters – Übernahme der Planungsaufgaben durch eine Lehrkraft → Steuergruppe = homogener KollegInnenkern: Tätigkeit und Befugnisse bleiben weitestgehend undefiniert → fehlende Transparenz - Folge der nun vorhandenen Lehrerarbeitsräume: Arbeitserleichterung versus Kommunikationskultur <ul style="list-style-type: none"> → Verhinderung einer überfälligen Wertediskussion → Beförderung verdeckter Kommunikation → Anbahnung von Werte- und Machtkonflikten → Erleichterung
--	---	--

		<p>der individuellen Tätigkeit der MitarbeiterInnen (Vor-, Nachbereitung; Rückzugsmöglichkeiten u.a.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ziele und Arbeitsschwerpunkte: <ul style="list-style-type: none"> → Übergang zur gebundenen Form (Antrag als einziger „aktenkundiger“ Beweis für bevorstehende Veränderungen) → Schulprogramm (Maßnahmenkonzept) und Leitbilder (Werte und Normen) fehlen → Evaluation erfolgt fragmentarisch und führt kaum zu Schlussfolgerungen und Konsequenzen → Arbeitsschwerpunkte resultieren nicht aus gezielten gesamtschulischen Analysen <ul style="list-style-type: none"> ↳ Fehlende Prioritäten und Transparenz ↳ Überbelastung Einzelner und engagierter Teams – fehlende Anerkennung → Quantität verhindert Qualität - Personalentwicklung: <ul style="list-style-type: none"> → Traditionelle Teams und Fachgruppen sowie neue an Schulentwicklung gebundene
--	--	--

		<p>Teams befördern das Zusammenwachsen der fusionierten Kollegien – befinden sich z.Z. in verschiedenen Teamentwicklungsstadien; Teamverhalten und Teamentwicklungsbedingungen bleiben unreflektiert</p> <ul style="list-style-type: none"> → Personalressourcen werden nicht bewusst ermittelt → Kompetenzerwerb und Hilfsangebote erfolgen situationsgebunden → Kommunikations- und Integrationsangebote erfolgen vornehmlich im berufsbegleitenden oder persönlichen Bereich
--	--	---

Problembereiche → Lösungsansätze

1. Professionelle Ganztagsschulentwicklung

1. Schritt – Bearbeitungszeitraum: Schuljahr 2007/08		
Schule/ Unterricht ↓	Organisation ↓	Personal ↓
Ganztagsschule leben und gestalten		
(1) Jahrgangsstufe(n) 5/6 in gebundener Form	Entwicklung und Umsetzung eines Maßnahmenkonzeptes (Schulprogrammarbeit)	Jahrgangsteams (reduziert auf einen kleinen Lehrkräftestamm und Pädagogische Mitarbeiterin)
<ul style="list-style-type: none"> - Klassenraumprinzip - Rhythmisierte Stundenplan - Werte- und Normendiskussion - Allmähliche Öffnung des Unterrichtes - Erhöhung der Qualität der gebundenen und ungebundenen Freizeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Partizipation: Information von Eltern und SchülerInnen über das Gestaltungsvorhaben sowie detaillierte Entwicklungsschritte → aktive Beteiligung an Entwicklungsabschnitten → gemeinsame Reflexion von Entwicklungsabschnitten → Beteiligung an der Formulierung von Schlussfolgerungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Regelung der Zusammenarbeit Klassenlehrer (Stellvertreter) – Fachlehrer, Lehrer - Pädagogische Mitarbeiterin - Tätigkeitsbeschreibungen für Pädagogische MitarbeiterInnen - Gemeinsame Pla-

	<ul style="list-style-type: none"> gen → Kooperation - Selbstständige Planung und Organisation der Stunden- und Ganztagspläne in Abstimmung mit der Schulleitung - Rekrutierung außerschulischer Kooperationspartner - Öffentlichkeitsarbeit - Evaluation - ... 	<ul style="list-style-type: none"> nung, Durchführung, Auswertung der Arbeit → Ableitung von Schlussfolgerungen - Planung des individuellen und gemeinschaftlichen Kompetenzerwerbes (Partnerschulen, Hospitationen u.a.) - ...
(2) Attraktive entwicklungsfördernde Ganztagsangebote	Evaluation und Fortschreibung des schulischen Ganztagsangebotes (Schulprogrammarbeit)	Arbeitsgruppe „Förderpläne/ Ganztagsangebote“ in Kooperation mit Fachschaften und Jahrgangsteams sowie dem Planungsteam (Ganztagskoordinatorin & kommissarische Stellvertreterin & Jahrgangsteamsleiter)
<ul style="list-style-type: none"> - Qualität der Förderstunden - Hausaufgabenbetreuung → Arbeits- und Übungsstunden – Verzahnung mit dem Unterricht - Schülerorientierte Ganztagsangebote 	<ul style="list-style-type: none"> - Bestandsaufnahme → Bedarfsanalyse unter Beachtung von Geschlechtsspezifika sowie individuellen und entwicklungsspezifischen Besonderheiten der SchülerInnen der Schuljahrgänge - Stärken- Schwächen- Analysen der SchülerInnen in den Jahrgängen - Lern- und Leistungsanalysen - Rekrutierung regionaler Kooperationspartner (Eltern, Vereine) sowie älterer (und ehemaliger) SchülerInnen - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Regelmäßige festgesetzte (vernetzte) Teambesprechungen mit klarer thematischer Orientierung (Kooperationsgespräche, Erfahrungsaustausch, Konzipierung von Kursen ...) - Stärken- Schwächen- Analysen in der Mitarbeiterschaft - Planung und Umsetzung von Kompetenzerwerb - Beteiligung einer Schülerarbeitsgruppe - ...
(3) Lebendige Schule zum Wohlfühlen	Erarbeitung eines Raum- und Nutzungskonzeptes (Schulprogrammarbeit)	Arbeitsgruppen „Schulgestaltung“ und Ordnung und Sicherheit
<ul style="list-style-type: none"> - Klassenraumprinzip unter Einbeziehung notwendiger Fachräume (vor allem in den älteren Jahrgangsstufen) - Umsetzung der offenen Eingangsphase - Jahrgangsbereiche → Jahrgangstrakte im Schulhaus einschließlich der dazugehörigen Vorbereitungsräume für die JahrgangsteamlehrerInnen sowie Frei- 	<ul style="list-style-type: none"> - Bestands- und Bedarfsanalysen - Berechnungen und Dokumentenanalysen (gemäß der prognostischen mittelfristigen Schülerzahlen) - Entwicklung eines Raum- und Nutzungskonzeptes gemeinsam mit SchülerInnen <ul style="list-style-type: none"> → Erarbeitung eines Regelwerkes (Verhaltensregeln, Hausordnung, Satzungen ...) → Vorbereitung einer 	<ul style="list-style-type: none"> - Einbeziehung der technischen MitarbeiterInnen, vor allem Hausmeister, und Pädagogischen MitarbeiterInnen - Kooperation mit der Arbeitsgruppe „Förderpläne/ Ganztagsangebote“ - Schülerarbeitsgruppen - Kooperation mit den Fachschaften – Planung von Fachunter-

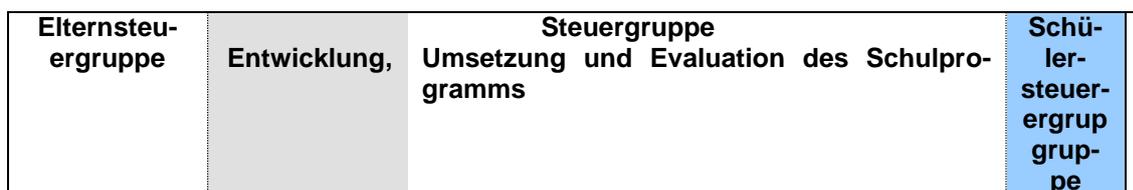
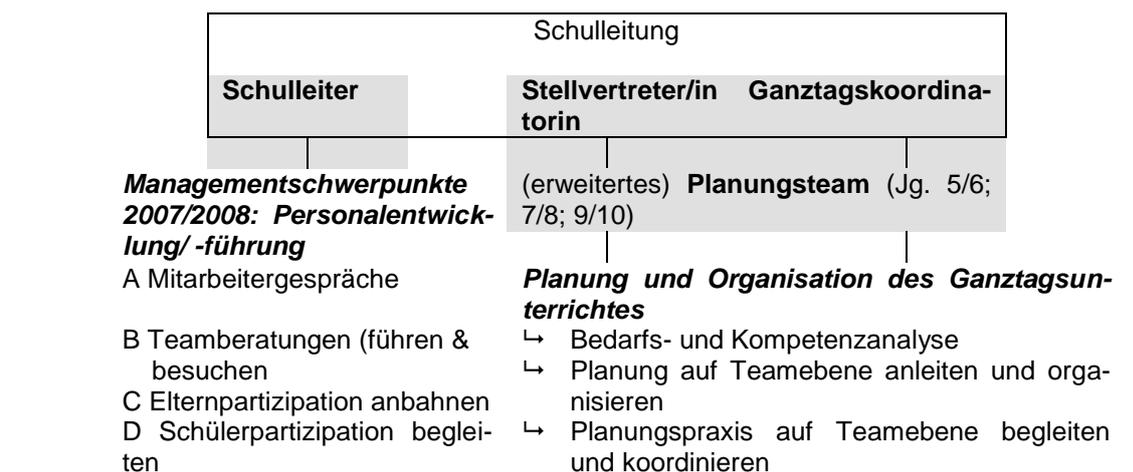
und Multifunktionsräume für SchülerInnen → Jahrgangsbereiche auf dem Schulhof - Nutzungsdefinierte Bereiche/ Räume, wie Entspannungs- und Ruhe-zonen, Bewegungs- und Spielzonen	Schüler selbstverwaltung (Verantwortlichkeiten, Organigramm, Festlegen von Schüler- und Klassenleistungen zur Gestaltung der Werterhaltung) - Organisation einer Testphase - Evaluation - ...	richtsstunden im Sinne des Raum- und Nutzungskonzeptes, z.B. Deutsch, Sozialkunde, Kunst, Biologie ... - ...
Beschließung der Teilkonzepte sowie Kooperationsverträge in der Gesamtkonferenz		Legitimation der Lehrer- und Schülerteams in der Gesamtkonferenz

2. Kommunikations- und Arbeitskultur

1. Schritt – Bearbeitungszeitraum: Schuljahr 2007/08		
Schule/ Unterricht ↓	Organisation ↓	Personal ↓
Entwicklung einer Corporate Identity		
(1) Entwicklung und Umsetzung eines Schulprogramms in festen Team- und Arbeitsstrukturen	Entwicklung und Umsetzung eines Schulprogramms	Schulleitung und Steuergruppe
<ul style="list-style-type: none"> - Schulorganigramm - Beratung und Festsetzung klarer Bearbeitungsfelder und Verantwortungsbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> - Effizienz und Effektivität beachten, Synergien nutzen, Entlastungen schaffen - Kurz-, mittel- und langfristige Planungen schaffen Transparenz, Verlässlichkeit und Abrechenbarkeit - Controlling: öffentliche Bilanz (Möglichkeiten) <ul style="list-style-type: none"> → Bilanztage (nach abgeschlossener/n Testphase/n → halbjährlich → dann jährlich) → Wanderausstellungen außerhalb der Schule → Ausstellung im Schulhaus (Aufsteller, Vitri-nen) - Controlling: interne Bilanz <ul style="list-style-type: none"> → Rechenschaftslegungen Arbeitsgruppen → Steuergruppe → Rechenschaftslegungen Steuergruppe → demokratisch gewählte Vertreter und Gremien → Rechenschaftslegung 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation einer Teamfindungs-/ Teambildungsphase (Brainstorming) - Vorbereitungswoche - Feste Teamberatungszeiten (Vorschläge) <ul style="list-style-type: none"> → Wochenanfang = Offener Anfang & Klassenstunden → Wochenende nach Wochenrückblick der SchülerInnen → Lange Mittagspause statt Pausenaufsicht - Feste Teamberatungsräume (Vorschläge) <ul style="list-style-type: none"> → Jahrgangsteams in den Jahrgangstrakts → Freileitung der Räume der Pädagogischen

	Schulleiter → Schulträger (Legislative und Exekutive) und Landesbehörden - ...	MitarbeiterInnen - Verankerung der Teambesprechungen inhaltlich, zeitlich und einen Transfer ins Gesamtkollegium berücksichtigend im Schuljahresarbeitsplan - Regelmäßige Anleitung und Beratung der Teams anbieten und organisieren - Erstellung eines Fortbildungsplanes - Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen
--	---	--

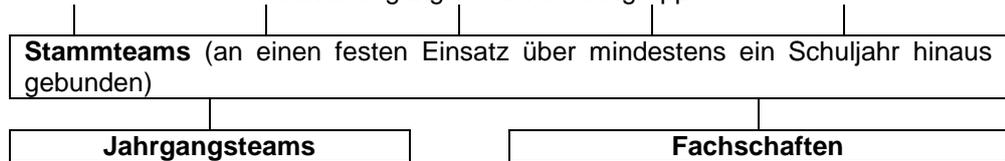
Organigramm - Teamstruktur



- 2007/08: Organisationsentwicklung**
- ↳ Reduzierung der Maßnahmen – Setzen von Prioritäten
 - ↳ Schulung und Beratung der Arbeitsgruppen
 - ↳ Prozessmanagement
 - ↳ Controlling



- 2007/08:**
- ↳ Teamfindung
 - ↳ Reduzierung auf höchstens drei Maßnahmen auf der Grundlage der Bestandsaufnahme
 - ↳ Entwicklung und Umsetzung von Teilkonzepten des Schulprogramms
 - ↳ Evaluation – Bilanzierung, Öffentlichkeitsarbeit, Rechenschaftslegung vor der Steuergruppe



Quelle: Fellbaum 2007

- Abb. 1: *Schulethos – Leitbild einer Schule (Fellbaum 2007)*
- Abb. 2: *Die AMC- Strategie (Regenthal 1999)*
- Abb. 3: *Instrumente/ Methoden zur Datenerhebung (Philipp/ Rolff 2004)*
- Abb. 4: *Beispiel für den Prozessverlauf einer internen Evaluation (Müller 2002)*
- Abb. 5: *Leitbildentwicklung (Regenthal 1999)*
- Abb. 6: *Rasteranalyse (Regenthal 1999)*
- Abb. 7: *Einblicke in die gemeinsame Vorbereitung der Pädagogischen Tage; Cluster (TP II der Wissenschaftlichen Begleitung 2005)*
- Abb. 8: *Kraftfeldanalyse (nach Regenthal 1999) (TP II der Wissenschaftlichen Begleitung 2005)*
- Abb. 9: *Einladung zum 1. Pädagogischen Tag (Sekundarschule „Albert Schweitzer“ Aschersleben 2005)*
- Abb. 10: *Tagesordnung des 1. Pädagogischen Tages (Sekundarschule „Albert Schweitzer“ Aschersleben 2005)*
- Abb. 11: *Methode Ampelfeedback (nach Rabenstein/ Reichel/ Thanhoffer 2004)*
- Abb. 12: *Reflexion der Steuergruppenarbeit in Zusammenhang mit der Vorbereitung, Gestaltung und Wirksamkeit der 1. Pädagogischen Tage/ Metaplan (TP II der Wissenschaftlichen Begleitung 2005)*
- Abb. 13: *Phasenschema Zukunftswerkstatt (Albers/ Broux 1999)*
- Abb. 14: *Überblick Zukunftswerkstatt (nach Albers/ Broux 1999)*
- Abb. 15: *Checkliste Zukunftswerkstatt (nach Rabenstein/ Reichel/ Thanhoffer 1985)*
- Abb. 16: *Regeln für die Kritikphase (Albers/ Broux 1999)*
- Abb. 17: *Klagemauer (Albers/ Broux 1999)*
- Abb. 18: *Gehirngerechtes Lernen (Fellbaum 1997)*
- Abb. 19: *Vom Rationalen zum Emotionalen/ Übersicht zur Planung der Utopiephase (TP II der Wissenschaftlichen Begleitung 2006)*
- Abb. 20: *Exemplarische Zielfindungskette (Fellbaum 2009)*
- Abb. 21: *Konzipierung eines Maßnahmenplanes (Fellbaum 2009)*
- Abb. 22: *Unsere Zukunftswerkstatt steht an/ Auszug aus einem Brief der Steu-*

- ergruppe an das Kollegium (Sekundarschule „Albert Schweitzer“ Aschersleben 2006)*
- Abb. 23: *VOM Konzept ZUR Schulprogrammarbeit/ Lehreraushang zur Zukunftswerkstatt (Sekundarschule „Albert Schweitzer“ Ascherleben 2006)*
- Abb. 24: *Schülerklagemauer der Zukunftswerkstatt (Sekundarschule „Albert Schweitzer“ Aschersleben 2006)*
- Abb. 25: *Aufgabenblatt zur Einleitung der Kritikphase der Zukunftswerkstatt (Fellbaum 2006)*
- Abb. 26: *Geclusterte Bestandsaufnahme (Sekundarschule „Albert Schweitzer“ Aschersleben 2006)*
- Abb. 27: *Brief an die Teilnehmenden der Zukunftswerkstatt zur Einleitung der Utopiephase (Sekundarschule „Albert Schweitzer“ Aschersleben 2006)*
- Abb. 28: *Inseln des Lernens/ Ergebnis der Utopiephase/ Collage (Sekundarschule „Albert Schweitzer“ Aschersleben 2006)*
- Abb. 29: *Ascherslebener Schildzeitung/ Ergebnis der Utopiephase/ Collage (Sekundarschule „Albert Schweitzer“ Aschersleben 2006)*
- Abb. 30: *Ergebnisdarstellung der Umsetzungsphase: Maßnahmenplan Arbeitsgruppe 2 (Sekundarschule „Albert Schweitzer“ Aschersleben 2006)*
- Abb. 31: *Ergebnisdarstellung der Umsetzungsphase: Maßnahmenplan Arbeitsgruppe 3 (Sekundarschule „Albert Schweitzer“ Aschersleben 2006)*
- Abb. 32: *Phasen der Arbeit mit und am Schulprogramm (Meister/ Wenzel 2004)*
- Abb. 33: *Zeitstrahl: Lehren und Lernen mit Methode „Die Werkstattarbeit“ (Ganztagsgrundschule „Lindenhof“ Magdeburg 2006)*
- Abb. 34: *Zeitstrahl: Lehren und Lernen mit Methode (Sekundarschule „Albert Schweitzer“ Aschersleben 2006)*
- Abb. 35: *Zeitstrahl: Methodentraining mit verhaltensauffälligen Schülerinnen und Schülern (Sekundarschule „Gotthold E. Lessing“ Salzwedel 2006)*
- Abb. 36: *Gliederung eines Zielvereinbarungsgespräches (nach Heldmann/ Kloft 2000)*
- Abb. 37: *Beispiel: Zielvereinbarungsgespräch Grundschule Nebra (Grundschu-*

- le Nebra 2006)*
- Abb. 38: Portfolio zur Entwicklung von Mitarbeiterkompetenz/ Auszug (Fellbaum 2008)*
- Abb. 39: Lernvertrag (Fellbaum 1999)*
- Abb. 40: Logbuch: Entwicklung von Lern- und Sozialkompetenz bei Schülerinnen und Schülern/ Auszug (Sekundarschule „Gotthold E. Lessing“ Salzwedel 2008)*
- Abb. 41 Platzdeckchen*
- Abb. 42: Selbsteinschätzungsbogen (Sekundarschule „Gotthold E. Lessing“ Salzwedel 2008)*
- Abb. 43: Lust- und Frust- Liste (Sekundarschule „Gotthold E. Lessing“ Salzwedel 2008)*
- Abb. 44: Elternfragebogen (Sekundarschule „Gotthold E. Lessing“ Salzwedel 2008)*
- Abb. 45: Auswertung einer Lehrerbefragung (Sekundarschule Querfurt 2007)*
- Abb. 46: Reflexion der Schulentwicklung der Sekundarschule Querfurt II (Fellbaum 2007)*

Albers, Olaf/ Broux, Arno (1999): Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik. Ein Methodenbuch für Schule und Hochschule. Weinheim und Basel: Beltz

Bonsen, Matthias zur/ Maleh, Carole (2001): Appreciative Inquiry (AI). Der Weg zu Spitzenleistungen. Eine Einführung für Anwender, Entscheider und Berater. Weinheim und Basel: Beltz

Freinet, Célestin (1980): Pädagogische Texte. Hg. Von Heiner Boehncke und Christoph Henning. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt

Fellbaum, Andrea (2006): Hilfen zur Unterrichtsentwicklung (unveröffentlichte Arbeitsblätter)

Haenisch, Hans/ Thürmann Eike (2000): Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung von A bis Z. in: SchulVerwaltung spezial 3/2000. Kronach. München. Bonn. Potsdam: Carl Link/ Deutscher Kommunal- Verlag

Heldmann, Kurt-Ulrich/ Kloft, Carmen (2000): Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche. Führen mit Zielen. in: SchulVerwaltung spezial 2/2000. Kronach. München. Bonn. Potsdam: Carl Link/ Deutscher Kommunal- Verlag

Langenbuch, G./ Philipp, Elmar/ Rolff, Hans-Günther/ Schnoor, D. (1992): Ansätze und Schwierigkeiten, Schule zu entwickeln. Werkheft 39. Dortmund: Institut für Schulentwicklungsforschung

Meister, Gudrun/ Wenzel, Hartmut (2004): Abschlussbericht im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuches „KES“. Halle an der Saale: Zentrum für Schulforschung und Fragen der Lehrerbildung der Martin-Luther- Universität Halle-Wittenberg

Müller, Else (1983): Du spürst unter deinen Füßen das Gras. Autogenes Training in Phantasie- und Märchenreisen. Vorlesegeschichten. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuchverlag GmbH

Müller, Sabine: Arbeitsmaterial zur Lehrerfortbildung – Evaluation in Schulentwicklungsprozessen. Institut für Schulentwicklungsforschung (IFS) Universität Dortmund
PHILIPP, Elmar (1996): Teamentwicklung in der Schule. Konzepte und Methoden. Weinheim: Beltz

Philipp, Elmar/ Rolff, Hans-Günter (1998): Schulprogramme und Leitbilder entwickeln. Ein Arbeitsbuch. Weinheim und Basel: Beltz (4. überarbeitete und erweiterte Auflage: 2004)

Rabenstein, Reinhold/ Reichel, René/ Thanhoffer, Michael (1985): Das Methodenset. Anfängen/ Themen bearbeiten/ Gruppen erleben/ Reflektieren/ Konflikte. 5 Bücher für Referenten und Seminarleiterinnen. Wien: Ökoptia (12. Auflage 2001)

Regenthal, Gerhard (1999): Corporate Identity in Schulen. Management, Motivation und Marketing für die Selbstgestaltung von Schulen. Neuwied, Kriftel: Luchterhand
SHAH, Idris (1976): Die Sufis. Botschaft der Derwische, Weisheit der Magier. Düsseldorf/ Köln: Diederichs Gelbe Reihe

Werning, Rolf (2000): Schule gestalten – Schulentwicklung aus systemisch-konstruktivistischer Sicht. In: System Schule. Zeitschrift für innovative Schulpraxis, 4. Jahrgang, Heft 1/2000. Dortmund: borgmann publishing GmbH

Fellbaum, Andrea, geb. 1961, abgeordnete Schulleiterin an das Teilprojekt II der Wissenschaftlichen Begleitung im Rahmen des IZBB

Hartmann, Iris, geb. 1957, abgeordnete Lehrerin an das Teilprojekt II der Wissenschaftlichen Begleitung im Rahmen des IZBB

Meister, Gudrun, Dr. geb. 1970, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Rehabilitationspädagogik der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Leiterin der Wissenschaftlichen Begleitung im Rahmen des IZBB, Teilprojekt II