



Gymnasium 2020

Grundlagen der Qualitätssicherung
und Qualitätsentwicklung



Impressum

Im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst
erarbeitet von einem Arbeitskreis am Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung

Leitung:

OStD Jörg Eyraier

Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung

Mitglieder:

StDin Barbara Berger
StDin Dr. Andrea Bierschneider-Jakobs
StDin Irene Braun
OStR Klaus Drechsel
StD Wolfgang Erat
OStRin Irmengard Gutzeit
StRin Lydia Hauenstein
StDin Birgit Korda
OStRin Kathrin Kropf
StD Dr. Josef Maisch
StDin Hildegard Mehr
StD Dr. Nikolaus Miller
StR Dominik Palme
StDin Claudia Roedenbeck-Busch
OStD Reinhard Rolvering
StD Walter Ruppert
StR Johannes Schmidt-Wellenburg
OStRin Gabriele Schweiger M.A.
StDin Ingola Seger
OStD Peter Seyberth
OStR Dr. Elmar Singer
StRin Karin Ulrich
StDin Dr. Eva Weingandt
StDin Monika Wohlgemuth
OStDin Barbara Zethner

Clavius-Gymnasium Bamberg
Michaeli-Gymnasium München
Maria-Theresia-Gymnasium München
Peutinger-Gymnasium Augsburg
Ruperti-Gymnasium Mühldorf
Comenius-Gymnasium Deggendorf
Heinrich-Schliemann-Gymnasium Fürth
Camerloher-Gymnasium Freising
Kurt-Huber-Gymnasium Gräfelfing
Holbein-Gymnasium Augsburg
Klenze-Gymnasium München
Holbein-Gymnasium Augsburg
Gymnasium Landau a. d. Isar
Josef-Effner-Gymnasium Dachau
Gymnasium Neubiberg
Goethe-Gymnasium Regensburg
Werner-Heisenberg-Gymnasium Garching
Luisenburger-Gymnasium Wunsiedel
Holbein-Gymnasium Augsburg
Descartes-Gymnasium Neuburg
Werner-von-Siemens-Gymnasium Regensburg
Valentin-Heider-Gymnasium Lindau
Gymnasium Moosach München
Ortenburger-Gymnasium Oberveichtach
Gymnasium Freyung

Redaktion:

Direktorin Dr. Karin Oechslein
Ltd. OStD Richard Rühl

Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung
Ministerialbeauftragter für die Gymnasien in Oberbayern-Ost

Herausgeber:

Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst

Ansprechpartner:

Abteilung Gymnasium
Tel.: 089 2170-2121
Fax: 089 2170-2125

Internet: www.isb.bayern.de
Mail: abt.gym@isb.bayern.de

Gestaltung:

PrePress-Salumae.com, Kaisheim

Druck:

MDV Maristen Druck & Verlag GmbH, Furth
www.mdv-druck.de



STAATSIINSTITUT FÜR SCHULQUALITÄT
UND BILDUNGSFORSCHUNG
MÜNCHEN

Gymnasium 2020

Grundlagen der Qualitätssicherung
und Qualitätsentwicklung

München 2015

Vorwort.....	3
Das Projekt „Gymnasium 2020“	4
Gymnasium 2020 – Tradition und Fortschritt.....	5
Qualitätsentwicklung – eine Aufgabe der Schule.....	9
Qualitätsentwicklung am Gymnasium.....	9
Merkmale einer guten Schule.....	14
Schulentwicklung.....	15
Die Rolle der Schulleitung.....	16
Prozesse und Gremien	18
1. Kommunikation.....	18
2. Evaluation als Teil der Qualitätsentwicklung.....	22
externe Evaluation.....	23
interne Evaluation.....	23
3. Projektmanagement.....	26
4. Konferenzen.....	31
Lehrerkonferenz.....	31
Pädagogische Konferenz.....	43
Lehrer-Eltern-Schüler-Konferenz.....	49
5. Fachschaften	
Die Rolle der Fachbetreuung.....	51
Organisationsformen.....	52
6. Weitere schulinterne Teams.....	55
Teams auf der Ebene der Schule.....	55
Teams auf der Ebene der Jahrgangsstufe.....	57
Teams auf der Ebene der Klasse.....	58
Das Internet-Portal „Gymnasium 2020“	60

VORWORT

Sehr geehrte Schulleiterinnen und Schulleiter,
sehr geehrte Lehrerinnen und Lehrer,

die hohe Qualität des bayerischen Gymnasiums zu sichern und stetig weiterzuentwickeln, ist Ziel und Verpflichtung der Bildungspolitik wie auch jeder einzelnen Schule.

Entsprechend haben viele Gymnasien den Aufbruch gewagt und sind neue Wege gegangen, um ihre Schülerinnen und Schüler zu nachhaltigem Lernen zu motivieren, besondere Begabungen zu fördern und den Unterricht zeitgemäß zu gestalten.

Dabei sind interessante Modelle entstanden, die zeigen, wie das Gymnasium mit seinen aktuellen Herausforderungen gewinnbringend umgehen kann. Diese Ansätze werden in einem Internetportal des Staatsinstituts für Schulqualität und Bildungsforschung präsentiert.

Die vor Ihnen liegende Handreichung „Gymnasium 2020“ stellt die Konzepte in einen theoretischen Rahmen, indem die Grundlagen gymnasialer Schulentwicklung beschrieben und zahlreiche Tipps und Ideen zum kreativen Einsatz der vorhandenen Konzepte vorgestellt werden.

Der Leitfaden soll Sie in Ihrer täglichen Arbeit unterstützen und Ihnen vielfältige Anregungen bieten.



Dr. Ludwig Spaenle



Georg Eisenreich

München, im Januar 2015



Dr. Ludwig Spaenle

Bayerischer Staatsminister
für Bildung und Kultus,
Wissenschaft und Kunst



Georg Eisenreich

Staatssekretär im Bayerischen
Staatsministerium für Bildung und
Kultus, Wissenschaft und Kunst

DAS PROJEKT „GYMNASIUM 2020“

Der vorliegende Leitfaden wünscht sich das Interesse aller Lehrkräfte, die an einem bayerischen Gymnasium unterrichten. Im Besonderen aber will er denen, die Entwicklungsprozesse an der Schule einleiten, steuern und evaluieren, Anregung und Unterstützung bieten. Daher sind seine Adressaten nicht zuletzt

- Schulleiterinnen und Schulleiter,
- Mitglieder der (erweiterten) Schulleitung,
- Fachbetreuerinnen und Fachbetreuer,
- Mitglieder von Schulentwicklungssteams und Konzeptgruppen,
- ggf. Beauftragte für die interne Evaluation gem. Art. 113c, Abs. 1 Satz 2 BayEUG.

Der Leitfaden versteht sich nicht als Lehrbuch zum systematischen Kenntniserwerb im Bereich der Schul- und Qualitätsentwicklung, sondern als Hilfestellung für den täglichen Gebrauch. Ziel ist der schnelle Überblick über wichtige Handlungsfelder des schulischen Alltags und der zielgenaue Zugriff auf illustrierende Good-Practice-Beispiele.

Der Leitfaden besteht aus zwei inhaltlich eng aufeinander bezogenen Teilen:

A. Broschüre

In der vorliegenden Broschüre werden die besonderen Bedingungen und Grundlagen der Qualitätsentwicklung an Gymnasien beleuchtet und die bereits vorhandenen grundlegenden Prozesse und Gremien, also gewissermaßen das Instrumentarium, das für jede Entwicklungsarbeit vorauszusetzen ist, beschrieben.

Die vorliegende Printfassung präsentiert den zur Drucklegung aktuellen Stand der bildungstheoretischen Diskussion und geht vom derzeitigen administrativen Sachstand aus. Da einerseits die gesetzlichen Grundlagen im Bildungswesen immer wieder an gesellschaftliche Erfordernisse angepasst werden müssen, andererseits die Erkenntnisse der Bildungsforschung zukunfts offen sind, bedarf der Leitfaden einer permanenten und kontinuierlichen Aktualisierung, die in der Druckfassung nicht geleistet werden kann. Daher steht der Leitfaden auch in einer Online-Fassung unter der Internet-Adresse www.gymnasium2020.bayern.de zur Verfügung. Alle künftig notwendigen Aktualisierungen werden in dieser digitalen Version des Leitfadens vorgenommen.

B. Internet-Portal: www.gymnasium2020.bayern.de

Im Portal finden sich zu den wesentlichen Handlungsfeldern gymnasialer Schulentwicklung Good-Practice-Beispiele, die an bayerischen Gymnasien erprobt wurden. Diese Beispiele werden jeweils mit Materialien, Kopiervorlagen usw. ausführlich dokumentiert.

Die Verfasser hoffen, mit diesem Projekt einen dauerhaften Beitrag zu einer behutsamen, realistischen und nachhaltigen Weiterentwicklung des bayerischen Gymnasiums zu leisten und bei aller Wertschätzung des Bewährten neue Wege zur Gestaltung der vorhandenen Spielräume aufzuzeigen. Diese Wege zu gehen, ist das Gymnasium seinen Schülerinnen und Schülern schuldig.

GYMNASIUM 2020 – TRADITION UND FORTSCHRITT

Es wäre ebenso einfach wie unrealistisch, eine wie immer geartete Vision des idealen Gymnasiums der Zukunft zu zeichnen. Zielführend kann jedoch nur sein, das Bildungsangebot des Gymnasiums in Korrelation mit den realen gesellschaftlichen, wissenschaftlichen und technologischen Entwicklungen der Gegenwart und nahen Zukunft zu definieren und zu begründen.

Selbstverständnis und Anspruch gymnasialer Bildung sind durch die gelingende Parallelführung und Verflechtung der beiden Zielsetzungen Konstanz und Wandel gekennzeichnet:

- Konstanz, d. h. Tradition im besten Sinn als „Weitergabe“ des als wertvoll Erkannten und zeitlos Gültigen,
- Wandel, d. h. Fortschritt als Berücksichtigung bildungsrelevanter Entwicklungen und Veränderungen in Didaktik, curricularer Umsetzung und Schulorganisation.

Das Gymnasium wird es in den kommenden Jahren mit denselben Megatrends, z. B. Globalisierung, Zuwanderung, Mobilität, Individualisierung, Digitalisierung, zu tun haben, mit denen sich die Gesamtgesellschaft konfrontiert sieht. Angesichts der bereits sichtbaren und zu erwartenden Herausforderungen wird sein Auftrag daher ein doppelter sein:

- einerseits das Bewährte zu bewahren und für die Zukunft zu sichern und
 - andererseits die Gestaltungsräume, die sich auftun werden, verantwortungsvoll und zielgerichtet zu nutzen
- beides im Sinne der heranwachsenden Generationen.

Tradition – Bewährtes bewahren und für die Zukunft sichern

Der jahrzehntelange hohe Stellenwert und der Erfolg des Gymnasiums beruhen nicht von ungefähr auf ideellen und realen Elementen, die zeitlos und gerade deshalb auch künftig unverzichtbar sind:

- Die Bildungsidee, die W. v. Humboldt seinerzeit für das Gymnasium formuliert hatte, hat nichts von ihrer Aktualität eingebüßt. Sie intendiert das autonome Individuum, den freien Menschen, der nach W. v. Humboldt versuchen soll, »so viel Welt als möglich zu ergreifen, und so eng, als er nur kann, mit sich zu verbinden«, um so seine individuellen Fähigkeiten und Möglichkeiten zu entfalten, sie zu vollenden und sich ihrer autonom zu bedienen. Vor dem Hintergrund wachsender sozialer, existentieller und werttheoretischer Verunsicherung und gleichzeitig massiver Versuche der Einflussnahme wird die Idee des selbstbestimmten vernünftigen Individuums zunehmend wichtiger.
- Damit verbindet sich auch in Zukunft ein hoher Anspruch, der sich in einem fordernden und zu Kritik, Widerspruch und geistiger Kreativität anregenden Unterricht spiegelt. Von Gymnasiastinnen und Gymnasiasten wird mehr denn je erwartet, dass sie die Fähigkeit zur Analyse und zur Problemlösung erwerben und die Herausforderungen nicht nur der realen, sondern auch der geistigen Lebenswirklichkeit denkerisch bewältigen.
- Die Schülerinnen und Schüler werden dabei nach wie vor auf ein fundiertes Fach- und Weltwissen zurückgreifen müssen, um wertehinsichtlich urteilen und verantwortungsvoll handeln zu können. Dazu ist es unerlässlich, sie in klar definierten und profilierten schulischen Bildungsgängen mit eindeutig bestimmten Bildungszielen, ihren Anlagen, Fähigkeiten und Neigungen entsprechend, individuell und gezielt auf die Erfordernisse ihres weiteren Bildungsganges und darüber hinaus vorzubereiten.
- So wird das Abitur auch weiterhin seiner Funktion nicht nur als Zugangsberechtigung, sondern vor allem als Zugangsbefähigung für ein Hochschulstudium gerecht. Darüber hinaus jedoch sollen die Absolventinnen und Absolventen später Führungspositionen in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft übernehmen können. Hierfür ist ein Bewusstsein für die Bedeutung von Verantwortlichkeit für die Mitmenschen, für Staat und Gesellschaft Grundvoraussetzung. Absolventinnen und Absolventen eines Gymnasiums sollen bereit und in der Lage sein, „an sich selbst zu arbeiten und für andere tätig zu sein.“¹

Zentraler Bestandteil der vertieften Allgemeinbildung, die am Gymnasium erworben wird, bleibt daher die Persönlichkeitsbildung, deren Zweck nicht in einem oberflächlichen Utilitarismus, sondern in einer tiefer gehenden grundsätzlichen Haltung zum eigenen Leben, zu anderen Menschen und schließlich überhaupt zur sozialen und natürlichen Umwelt liegt, mit einem Wort: in der Fähigkeit, ein erfülltes Leben zu führen.

Fortschritt – Gestaltungsräume verantwortungsvoll und zielgerichtet nutzen

Mit dem beschriebenen zeitlosen Anspruch und Bildungsangebot können viele, aber nicht alle aktuellen Strömungen, Entwicklungen und Phänomene bewältigt werden, die auf das Bildungssystem im Allgemeinen und auf das Gymnasium im Besonderen wirken und in den kommenden Jahrzehnten an Relevanz zunehmen werden, nämlich Veränderungen und Neuorientierungen mit den daraus resultierenden Chancen und Risiken in Arbeits- und Berufswelt, Alltag, Familie und Gesellschaft. Hieraus ergibt sich eine Reihe neuer Fragen an das Gymnasium.

Die Herausforderungen an das Gymnasium der Zukunft

- Globalisierung und internationale Arbeitsteilung führen zu einem veränderten Arbeitsplatzangebot. In den letzten 20 Jahren wuchs in Deutschland der Dienstleistungssektor von 53 % auf 70 %². Dienstleistungsberufe setzen im Schnitt ein höheres Maß an Qualifikationen voraus als solche im produzierenden Gewerbe, aber auch dort sind zunehmend höhere Qualifikationen gefragt. Damit steigen die Zukunftsaussichten von Absolventinnen und Absolventen mit höheren Bildungsabschlüssen. Der Trend zur Höherqualifizierung hält dementsprechend ungebrochen an.

Die Frage an das Gymnasium: **Wie geht man mit den Konsequenzen einer höheren Bildungsbe- teiligung um?**

- Gleichzeitig steigt langsam, aber stetig der Anteil von Migranten an der Bevölkerung Bayerns (2010: 19 %, 2020: voraussichtlich über 23 %³), die die deutsche Sprache unterschiedlich gut beherrschen. Unter ihnen gibt es viele Begabte und sehr Begabte, d. h. für den Besuch eines Gymnasiums Geeignete. Angesichts der demographischen Entwicklung und des absehbaren Akademikermangels in Deutschland und Bayern ist die Zuwanderung ein Zukunftspotential: Es ist wünschenswert, dass solche Kinder und Jugendliche einen gymnasialen Abschluss erhalten.

Die Frage an das Gymnasium: **Wie betreibt das Gymnasium Migrantenförderung?**

- Der zunehmende Anteil weiblicher Arbeits- und Führungskräfte führt zu Veränderungen im Familienleben und der Organisation des Alltags.

Die Frage an das Gymnasium: **Wie wird der erhöhte Bedarf an Betreuungsangeboten am Nach- mittag gedeckt?**

- Das Bedürfnis nach individueller persönlicher und beruflicher Entfaltung und Lebensgestaltung und erweiterte Möglichkeiten der Mobilität bewirken, dass das Grundrecht auf Freizügigkeit mehr als früher wahrgenommen wird, Wohnort und Arbeitsplatz bereitwilliger gewechselt werden und Biographien insgesamt weniger linear verlaufen. Man spricht bereits von „Multigraphien“. Effektsteigernd wirkt dabei das Ansteigen der durchschnittlichen Lebenserwartung, was zu einer Neubewertung des Alters und seiner Funktion in der Gesellschaft führt.

¹ H. W. Opaschowski, *Deutschland 2020. Wie wir morgen leben – Prognosen der Wissenschaft*, Wiesbaden 2006, S. 468f.

² vgl. *Bildungsbericht Bayern 2012*, hrsg. Von Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung - Qualitätsagentur, München 2012, S. 14f.

³ vgl. *Bildungsbericht Bayern 2012*, hrsg. Von Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung - Qualitätsagentur, München 2012, S. 10f.

Die Frage an das Gymnasium: **Wie werden die Schülerinnen und Schüler auf die „Multigraphie“ vorbereitet?**

- Aufgrund der zunehmenden Urbanisierung divergieren die Bevölkerungszahlen in Stadt und Land immer stärker, die Geburtenzahlen nehmen in manchen Regionen dramatisch ab.

Die Frage an das Gymnasium: **Wie kann das einzelne Gymnasium geeignete Schülerinnen und Schüler gewinnen?**

- Die immer weitere Bereiche des Lebens durchdringende und bestimmende Digitalisierung und soziale Netzwerke eröffnen neue Möglichkeiten des Datenaustauschs und der Vernetzung zwischen Menschen und Medien. Den darin liegenden Chancen wie erhöhter Transparenz, verbesserter Koordination und rascherer Kommunikation stehen Risiken wie Datenmissbrauch, psychische Abhängigkeit oder Abnahme sozialer Kompetenzen⁴ gegenüber.

Die Frage an das Gymnasium: **Welcher Beitrag kann geleistet werden, um die Risiken der digitalen Welt zu mindern?**

- Die Weitung des Informationshorizonts in globalem Maßstab und die unbeschränkte Verfügbarkeit von Informationen aller Art wirft die Frage nach dem notwendigen Wissen auf, das Absolventinnen und Absolventen eines Gymnasiums erwerben müssen, um in Beruf und Gesellschaft erfolgreich und erfüllt bestehen und leben zu können.

Die Frage an das Gymnasium: **Wie soll das Gymnasium auf die Informationsüberflutung reagieren?**

- Soziale und mentale Individualisierung und ein reiches Angebot verschiedener religiöser und säkularer Ratgeber haben einen unübersichtlichen existentiellen, sozioethischen und ästhetischen Wertpluralismus erzeugt, der jungen Menschen ethische Orientierung und Sinnfindung erschwert.⁵

Die Frage an das Gymnasium: **Was kann das Gymnasium zu Orientierung und Sinnfindung beitragen?**

Die Folgerungen für das Gymnasium der Zukunft

Aufgabe des Gymnasiums wird es also sein, für seine Schülerinnen und Schüler spezifisch gymnasiale Antworten auf solche Fragen zu finden und sich angemessen weiter zu entwickeln, ohne seinen traditionellen Anspruch aufzugeben.

Seine Qualität und seine Fähigkeit, auf die neuen Herausforderungen zu reagieren, wird sich daher an dem Grad messen lassen müssen, in dem es ihm gelingt,

- der höheren Bildungsbeteiligung zu begegnen, indem es erfolgreich differenziert, im Rahmen seiner Möglichkeiten individuell fördert und für Schülerinnen und Schüler mit Hoch- und Sonderbegabung entsprechende Qualifizierungsmöglichkeiten eröffnet,
- zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit von Wissenschaft, Wirtschaft und Dienstleistungen nicht allein die Zahl der Abiturienten von Belang sein zu lassen, sondern vielmehr die mit dem Abitur und ggf. die in einem Studium erworbenen Qualifikationen,

⁴ H. W. Opaschowski, *Deutschland 2020. Wie wir morgen leben – Prognosen der Wissenschaft*, Wiesbaden 2006, S.202ff.

⁵ H. W. Opaschowski, *Deutschland 2020. Wie wir morgen leben – Prognosen der Wissenschaft*, Wiesbaden 2006, S.400ff.

- den Erwerb Interkultureller Kompetenzen zu unterstützen und seinen Beitrag zur Integration sowohl von Jugendlichen aus einem sozial hinderlichen Milieu wie auch von Jugendlichen mit Migrationshintergrund bei entsprechendem Leistungspotential zu leisten,
- eine effektive „Sprachbegleitung/-förderung der Schülerinnen und Schüler mit Migrationsgeschichte nicht nur im Deutschunterricht, sondern auch im geistes- und naturwissenschaftlichen Fachunterricht umzusetzen“⁶,
- ein klares Konzept für das Gymnasium als Ganztagschule zu realisieren, um veränderten Familienstrukturen Rechnung zu tragen,
- die Schülerinnen und Schüler zum Aufbau ausgewählter und fundierter Wissensbestände und zum nachhaltigen Erwerb fachlicher und überfachlicher Kompetenzen anzuhalten, sodass sie in immer wieder neuen beruflichen und privaten Situationen („Multigraphie“) ihr Wissen anwenden, sich jederzeit neue Kenntnisse erschließen und sich flexibel den Herausforderungen stellen können,
- die mit übertriebenem Medienkonsum einhergehende Schwächung der Text- und Lesekompetenz, insbesondere bei männlichen Jugendlichen, zu kompensieren,
- Formen der Durchlässigkeit zwischen den Schulformen insofern vorzusehen, als Schülerinnen und Schüler, die sich als leistungsfähiger erwiesen haben, als es ihrer Schulform angemessen ist, zum Wechsel der Schulform ermuntert werden und entsprechend durch geeignete Maßnahmen gefördert werden,
- Formen der Kooperation mit Grundschulen zu entwickeln, um gymnasial geeignete Schülerinnen und Schüler für den Übertritt an ein Gymnasium zu gewinnen,
- Kinder und Jugendliche mit einer fächerübergreifenden verantwortungsvollen Medienpädagogik an das digitale Zeitalter heranzuführen, sodass Jugendliche Chancen und Gefahren moderner Medien hinterfragen können, sinnvoll mit Medien und der Informationsvermittlung umgehen lernen und damit „der technischen Zivilisation gewachsen bleiben“⁷.
- den Schülerinnen und Schülern klare Kriterien und Strukturen zur Entwicklung persönlicher Wertmaßstäbe zu geben, an denen sie ein selbstverantwortetes Lebenskonzept ausrichten können, um Orientierung, Erfüllung und Sinnhaftigkeit zu erfahren,
- Kinder und Jugendliche mit sonderpädagogischem Förderbedarf, die geeignet sind, die Lern- und Bildungsziele des Gymnasiums zu erreichen, auf ihrem schulischen Bildungsweg angemessen zu unterstützen,
- den unterschiedlichen Gegebenheiten in den Regionen Bayerns (Soziostruktur, Demographie, Entwicklungstempo) erfolgreich zu begegnen, indem das Konzept der eigenverantwortlichen Schule mit einer erweiterten Schulleitung, einem klaren Schulentwicklungsprogramm und einem konsensfähigen Konzept zur Erziehungspartnerschaft umgesetzt wird.

⁶ ISB-Handreichung „MitSprache fördern. Materialien zur Sprachförderung von Schülerinnen und Schülern mit Migrationshintergrund, 2. Bände, München 2013/14

⁷ H. v. Hentig, *Der technischen Zivilisation gewachsen bleiben. Nachdenken über die Neuen Medien und das gar nicht mehr allmähliche Verschwinden der Wirklichkeit*, München, Wien 2002

QUALITÄTSENTWICKLUNG - EINE AUFGABE DER SCHULE

QUALITÄTSENTWICKLUNG AM GYMNASIUM

Das Selbstverständnis des Gymnasiums

Um festzuhalten, was das Gymnasium eigentlich ausmacht, sind zwei Bereiche zu unterscheiden.

1. Persönlichkeitsbildung

Einerseits werden am Gymnasium erhöhte Anforderungen an Problemlösungskompetenz und Transferfähigkeit gestellt. Das Anerkennen von Werten, die Entwicklung einer personalen und sozialen Kompetenz, einer Lernkultur von Teamfähigkeit, Führungs- und Verantwortungsfähigkeit, von Kreativität, vernetztem Denken, aber auch die Erziehung, z. B. zur Präzision und Verlässlichkeit, sind notwendig für die Heranwachsenden.

2. Lernangebot

Andererseits gilt es, darüber hinaus das dem Fächerkanon entsprechende Lernangebot darzustellen, das die Schülerinnen und Schüler am Gymnasium zielstrebig ab Jahrgangsstufe 5 aufgreifen können. Einem wissenschaftspropädeutischen Unterricht entspricht es nicht allein, Inhalte zu lehren sowie fachmethodisches Basiswissen zu vermitteln und in die Systematik leitender Fragestellungen der Wissenschaften einzuführen, sondern auch, Schülerinnen und Schüler zu differenzierten, begründeten Sacheinsichten zu führen.

Dabei müssen auch weitere Lern- und Aufgabenkulturen gefunden werden, um der Individualität des einzelnen Schülers/ der einzelnen Schülerin gerecht zu werden. Es wird auf Lernphasen, Übungsmöglichkeiten und Prüfungszeiten geachtet. Außerschulische Lernorte wie z. B. Universitäten, Schullabore, Betriebe, kulturelle und soziale Einrichtungen sind ein integrativer Bestandteil für nachhaltiges gymnasiales Lernen.

Die Zielgruppe: Schülerinnen und Schüler

Jede Qualitätsentwicklung an bayerischen Schulen ist Art. 131, Abs. 1 und 2 der Bayerischen Verfassung verpflichtet: „(1) Die Schulen sollen nicht nur Wissen und Können vermitteln, sondern auch Herz und Charakter bilden. (2) Oberste Bildungsziele sind Ehrfurcht vor Gott, Achtung vor religiöser Überzeugung und vor der Würde des Menschen, Selbstbeherrschung, Verantwortungsgefühl und Verantwortungsfreudigkeit, Hilfsbereitschaft und Aufgeschlossenheit für alles Wahre, Gute und Schöne und Verantwortungsbewusstsein für Natur und Umwelt.“

Dies bedeutet, dass schulische Qualitätsentwicklung in Bayern

- von einem ganzheitlichen Bildungskonzept ausgeht,
- sowohl auf die Kompetenz- als auch auf die Persönlichkeitsentwicklung der Schülerinnen und Schüler ausgerichtet ist,
- ihren Wert nicht in sich selbst trägt, sondern in dem Grad, in dem sie für die Schülerinnen und Schüler wirksam wird, ihren wichtigsten Erfolgsindikator hat. Dabei liegt der Fokus nicht allein auf der Unterrichtsentwicklung. Auch Organisations- und Personalentwicklung an Schulen sind kein von Didaktik und Pädagogik abgelösender Selbstzweck, sondern müssen jeweils so angelegt sein, dass auch sie letzten Endes die Bildungsprozesse von Schülerinnen und Schülern planvoll und systematisch unterstützen.

Die allgemeinen Voraussetzungen

Die verschiedenen Voraussetzungen, unter denen Schulen arbeiten, sind die Folgen gesellschaftlicher Veränderungen und daraus resultierender gesetzlicher Vorgaben. Sie lassen sich aus Sicht einer Schule logisch reihen und können so ein vollständiges Denk- und Handlungsmodell ergeben.

1. Öffnung der Schule⁸

Das Leben und Lernen am Gymnasium ist geprägt von allen daran beteiligten Menschen, seinem Standort und seiner Vernetzung in der Region. Jedes einzelne Gymnasium interagiert mit seinem sozialen und regionalen Umfeld. Dabei existieren und entstehen vor Ort Bedingungen, die die Schule nicht beeinflussen kann und die von Standort zu Standort entsprechend stark differieren. Die Öffnung der Schule ist daher kein zentral planbarer, sondern ein individueller Vorgang, der spezifische und flexible Reaktionen erfordert. Dazu benötigen die Schulen Freiräume und die Möglichkeit, eigenverantwortlich zu agieren.

2. Eigenverantwortliche Schule und erweiterte Schulleitung⁹

Eigenverantwortlichkeit bedeutet nicht nur eine erhöhte Verantwortung für die Schulleitung, sondern für die ganze Schulgemeinschaft. Gerade angesichts der Größe von Kollegien an vielen Gymnasien, der damit verbundenen Vielzahl von Projekten und Denkansätzen, des internen Kommunikationsbedürfnisses sowie der Ansprüche externer Partner ist es unumgänglich, Zuständigkeiten auf mehrere Schultern zu verteilen und die Führungsspanne entscheidend zu verringern.

Mit der Einrichtung einer erweiterten Schulleitung können die Führungsspannen an Schulen verkürzt und gerade an größeren Schulen die Voraussetzungen für eine verbesserte Personalförderung und -entwicklung in schulbezogenen Leitungsmodellen geschaffen werden. Die Mitglieder der erweiterten Schulleitung übernehmen als Vorgesetzte Führungs- und Personalverantwortung und unterstützen die Schulleiterin bzw. den Schulleiter bei der Erledigung ihrer Aufgaben. Zeitgemäße Führungsinstrumente ermöglichen eine differenzierte Rückmeldung an die Lehrkräfte, verbessern Kommunikation und Kooperation und unterstützen die Profil- und Teambildung an der Schule. Erweiterte Leitungsstrukturen leisten damit einen Beitrag zur professionellen Weiterentwicklung der einzelnen Lehrkraft und wirken auf diesem Wege positiv auf die Unterrichts- sowie Schulqualität:

Neben der Erweiterung der Schulleitung und damit der Schaffung kleinerer personaler Einheiten, in denen die einzelne Lehrkraft sich stärker wahrgenommen, wertgeschätzt und unterstützt fühlen kann, ist die Erziehungspartnerschaft mit den Erziehungsberechtigten eine notwendige Antwort auf die Öffnung der Schule.

3. Erziehungspartnerschaft¹⁰

Erster und wesentlicher Partner der Schulen, die vor Ort unter den jeweils gegebenen Bedingungen ihren Auftrag erfüllen, sind die Erziehungsberechtigten, deren Beziehung zur Schule durchaus reziproken Charakter hat. Dieses Verständnis spiegelt der Begriff Erziehungspartnerschaft wider. Denn während ihnen die Bayerische Verfassung die Unterstützung ihrer Erziehung durch die Schulen zusichert (Art. 126 Abs. 1 BV), verpflichtet das Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen die Erziehungsberechtigten ihrerseits zur Unterstützung der schulischen Erziehungsarbeit (Art. 76 Satz 1 BayEUG).

Die Erziehungsberechtigten können aber über die Unterstützung der Erziehungsarbeit einzelner Lehrkräfte hinaus eine starke positive Kraft in der Weiterentwicklung eines ganzen Gymnasiums sein. Denn dessen systematische, ganzheitliche und konsensorientierte Weiterentwicklung ist nur als Projekt der gesamten Schulgemeinschaft, die sich zu einem gemeinsamen Programm verpflichtet, realisierbar.

⁸ vgl. Art. 2 Abs. 5 BayEUG

⁹ KMBek vom 11.11.2013 Az: II-5 S 4200.7-6a.99; vgl. auch Art. 2, Abs. 4 Satz 2f. BayEUG, Art. 57a BayEUG

¹⁰ vgl. Art. 74 Abs. 1 und Art. 69 Abs. 4 Satz 2 Ziff. 7 BayEUG

4. Schulentwicklungsprogramm¹¹

Im Schulentwicklungsprogramm dokumentierte Maßnahmen und Ziele können auch über die im Anschluss an eine externe oder interne Evaluation vereinbarten Ziele hinausgehen. In diesem Fall werden sie gemäß Art. 69, Abs. 4 Satz 1 Ziff. 6 im Einvernehmen mit dem Schulforum festgelegt.

Ein Leitfaden zur Erarbeitung eines Schulentwicklungsprogramms an der Schule findet sich unter <http://www.schulentwicklung.bayern.de/>.

Um dem Schulentwicklungsprogramm Stetigkeit und Nachhaltigkeit zu verleihen, sind regelmäßige Qualitätssicherungsmaßnahmen notwendig. Das dazu notwendige Instrumentarium stellt die Evaluation zur Verfügung (vgl. u. S. 25ff.).

5. Externe und interne Evaluation¹²

In dem Maß, in dem Qualitätsentwicklung in die Verantwortung der einzelnen Schule gelegt wird, muss es in deren Interesse liegen, regelmäßig den Erfolg ihrer Maßnahmen zu überprüfen und eine Rückmeldung zu ihrem jeweiligen Stand im Entwicklungsprozess zu bekommen. Das Zusammenspiel aus externer und interner Evaluation ist daher als ein ständiger Qualitätssicherungsprozess zu verstehen, in dem Ist- und Sollstände verglichen und notwendige Regulierungsmaßnahmen ergriffen werden.

Die spezifischen Bedingungen des Gymnasiums

An Gymnasien muss Qualitätsentwicklung die speziellen gymnasialen Rahmenbedingungen und Besonderheiten berücksichtigen, die an anderen Schularten nicht oder nicht in derselben ausgeprägten Form bestehen:

1. Das gymnasiale Bildungsziel

Primäres Ziel des Gymnasiums ist „die vertiefte allgemeine Bildung, die für ein Hochschulstudium vorausgesetzt wird.“¹³

Qualitätsentwicklung am Gymnasium zielt auf folgenden Idealtyp des Abiturienten:

„... eine seinem Alter entsprechend gebildete Persönlichkeit, die sich eines breiten kulturellen, ethisch-religiösen und ökonomischen Werte- und Wissensfundaments sicher sein kann und die sich ästhetischer Maßstäbe bewusst ist. Der Absolvent eines Gymnasiums soll lebensbejahend und weltoffen dazu bereit sein, auf längere Sicht die Verantwortung für sich und für andere in Staat und Gesellschaft zu übernehmen, die von ihm verlangt werden kann.“¹⁴

2. Begabungsreservoir

Das Gymnasium nimmt Schülerinnen und Schüler auf, die das Ziel der vertieften Allgemeinbildung „so schnell erreichen, dass ihnen Zeit und Interesse für zusätzlichen Wissenserwerb zur Verfügung ist.“¹⁵ Sie sind aufgrund ihrer Begabung, ihres breiten Interesses, ihrer Leistungsbereitschaft und ihres Leistungsvermögens in der Lage, die Kompetenzen aufzubauen, die sie später für ein Studium und für verantwortungsvolle berufliche Aufgaben benötigen.

¹¹ vgl. Art. 2, Abs. 4 Satz 4 und Art. 69 Abs. 4 Satz 2 Ziff. 6 BayEUG

¹² vgl. Art. 113c, Abs. 1 Satz 1f. BayEUG

¹³ Art. 9 Abs. 1 BayEUG

¹⁴ Bericht der Bildungskommission Gymnasium, Empfehlungen zur Reform des bayerischen Gymnasiums, Dezember 2003

¹⁵ W. Wiater, Das Gymnasium auf dem Weg zur Exzellenz in: Profil 7-8 (2010), S. 20ff.

Schülerinnen und Schüler des Gymnasiums zeigen sich geistig besonders beweglich und phantasievoll, sie lernen schnell, gern und zielstrebig und verfügen über ein gutes Gedächtnis. Sie lassen die Bereitschaft erkennen, sich ausdauernd und unter verschiedenen Blickwinkeln mit Denk- und Gestaltungsaufgaben auseinanderzusetzen, und entwickeln dabei zunehmend die Fähigkeit zur Abstraktion, zu analytischem und vernetztem Denken, zu eigenständiger Problemlösung und zur zielgerichteten Zusammenarbeit in der Gruppe.¹⁶

Qualitätsentwicklung am Gymnasium intendiert demnach im Rahmen der individuellen Förderung insbesondere die Unterstützung von leistungswilligen und begabten Schülerinnen und Schülern – sowohl innerhalb des stundenplanmäßigen Unterrichts als auch in Zusatzangeboten.

3. Kinder und junge Erwachsene

Schülerinnen und Schüler, die den gesamten gymnasialen Bildungsweg durchlaufen, treten als Kinder in das Gymnasium ein und verlassen es als junge Erwachsene. In diesem Zeitraum haben sie die Möglichkeit zu einer kontinuierlichen Kompetenzentwicklung, gerade in einer Lebensphase, die nicht nur von Unsicherheit und Veränderung, sondern auch von konstruktiver Neuorientierung gekennzeichnet ist. In dieser Zeit am Gymnasium entwickeln die Schülerinnen und Schüler ein Persönlichkeitsprofil, auf dessen Basis sie mit einem breiten Fachwissen neue Aufgaben- und Problemstellungen lösen wollen und können.

Qualitätsentwicklung am Gymnasium strebt daher die Gestaltung eines facettenreichen Lern- und Lebensraums an, in dem die sehr unterschiedlichen Bedürfnisse von Kindern und jungen Erwachsenen befriedigt werden können.

4. Fachlichkeit

„Der Sachanspruch des Lehrinhalts kennzeichnet die gymnasiale Bildung. An den Sachen – die Inhalte der Fächer/ Fachwissenschaften und wichtiger Lebensbereiche – arbeitet der Schüler/die Schülerin, mit ihnen konfrontiert er sich und erwirbt dabei Sachlichkeit, Sachgerechtigkeit und Sachverstand. Das Fächerangebot des Gymnasiums hält am Verständnis von Allgemeinbildung fest und führt Geistes-, Natur- und Gesellschaftswissenschaften zusammen.“¹⁷

Der breite Fächerkanon des Gymnasiums mit seinen unterschiedlichen Ausbildungsrichtungen eröffnet den Schülerinnen und Schülern vielfältige Möglichkeiten der Weltbegegnung. In den spezifischen Ausprägungen der einzelnen Fächer werden nämlich die unterschiedlichen Herangehensweisen an Wahrnehmung und Deutung von Wirklichkeit bewusst sowie deren Besonderheiten, Chancen und Grenzen erkennbar. Im Mit- und Nebeneinander der verschiedenen Zugänge schulen die Kinder und Jugendlichen ihre Fähigkeit zum Perspektivwechsel, indem sie sich der Bedeutung von Sprache und Kommunikation bewusst werden, natur- und geisteswissenschaftliche Sachverhalte erkunden und kognitiv modellieren, im Rahmen ästhetischer Bildung differenziert wahrnehmen, erleben und gestalten, sich wertorientiert mit Gesellschaft und Umwelt auseinandersetzen oder über Grundfragen menschlicher Existenz nachdenken. Die hierfür erforderlichen Kompetenzen bauen sie in einem kontinuierlichen Bildungsgang des Gymnasiums von Anfang an kumulativ und in wechselseitiger Vernetzung der Fächer auf. Auch fächerübergreifende Bildungs- und Erziehungsziele, deren Relevanz unstrittig ist, können am Gymnasium, abgesehen von den im fächerverbindenden Unterricht durchgeführten Projekten, immer nur im Fachunterricht thematisiert werden.

Qualitätsentwicklung am Gymnasium fördert daher fachliche Vielfalt und fachliche Exzellenz, ohne auf die ständige Vernetzung von Inhalten zu verzichten.

¹⁶ vgl. Lehrplan für die Gymnasien in Bayern, Kap. 1, 2009

¹⁷ W. Wiater, a.a.O.

5. Wissenschaftspropädeutik

Von Jahrgangsstufe 5 an ist der gymnasiale Unterricht konsequent an einer wissenschafts-propädeutischen Hinführung zum Studium an der Universität ausgerichtet.

Der gymnasiale Bildungsweg zielt in besonderem Maß auf Abstraktionsvermögen sowie die Fähigkeit, auf unterschiedlichen Ebenen Modelle und Theorien zu verstehen, zu übertragen und zu entwickeln.

Solche Kompetenzen umfassen auch die Fähigkeit, komplexe Phänomene sachgerecht zu beschreiben und in übergreifende Zusammenhänge einzuordnen, die Reflexion der behandelten Inhalte und angewandten Methoden, das Erschließen relevanter Frage- und Problemstellungen sowie das Wissen um die Aufgaben und die Grenzen der jeweiligen Fachgebiete.

Interesse und Wertschätzung für wissenschaftliche Zugänge zur Welt werden ebenso entwickelt wie das Bewusstsein von der grundsätzlichen Begrenztheit menschlicher Erkenntnis. Dabei wird am Gymnasium die Neugier auf Unbekanntes, die Einsicht in die Notwendigkeit lebenslangen Lernens und die Bereitschaft, variable und verantwortbare Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten zu entwickeln, gefördert.

Qualitätsentwicklung am Gymnasium legt daher das Augenmerk nicht nur auf die Schnittstelle zwischen Gymnasium und Universität/Hochschule, sondern berücksichtigt von Jahrgangsstufe 5 an die besonderen Arbeits- und Denkweisen, die in der tertiären Bildungsstufe gefordert und weitergeführt werden.

6. Schulgrößen

Bayerische Gymnasien haben derzeit durchschnittlich ca. 900 Schülerinnen und Schüler, wenige unter 600, mehr als 40 % über 1000.¹⁸ Entsprechend groß sind die Lehrerkollegien, die nicht selten mehr als 100 Lehrkräfte umfassen.

Qualitätsentwicklung am Gymnasium geht davon aus, dass ein modernes Gymnasium mit stärkerer Eigenverantwortung nur als ein System existieren kann, dessen einzelne Elemente nicht isoliert agieren, sondern wie bei einem lebendigen Organismus miteinander in wechselseitiger Beziehung stehen. Die Entwicklung und die Sicherung von Qualität an einem Gymnasium bilden daher systemische Prozesse und sind gemeinsam verantwortete Aufgaben, denen sich kein Mitglied der Schulgemeinschaft entziehen kann.

¹⁸ vgl. Bildungsbericht Bayern 2012, hrsg. vom Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung - Qualitätsagentur, München 2012, S. 49f.

MERKMALE EINER GUTEN SCHULE

Schule ist nicht nur ein Abbild der Gesellschaft, vielmehr unterstützt sie die Erziehungsberechtigten in ihrem Bemühen, den Kindern und Jugendlichen ein gelingendes Leben in dieser Gesellschaft zu ermöglichen. Dies bedeutet, dass Schule einem stetigen Entwicklungsprozess unterworfen ist, denn auch unsere Gesellschaft entwickelt sich unaufhörlich weiter – etwa im Kommunikationsverhalten, in den demographischen Gegebenheiten, in veränderten Familienstrukturen, in sich verändernden politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen usw. Hinzu kommen ein enorm beschleunigter Wissenszuwachs und neue Erkenntnisse der Motivations- und Lernpsychologie – weitere Faktoren, die stetige Anpassung erfordern.

In der Bildungsforschung wird „gute Schule“ als eine Schule bezeichnet, die ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit und Gestaltungsspielraum in den Bereichen Lernkulturwandel, Schulkultur, Teamentwicklung, Führungshandeln und Qualitätsmanagement besitzt.

- **Eine gute Schule** entwickelt sich weiter in den Bereichen Erziehungswissen, Didaktikwissen, Kooperationswissen und Steuerungswissen¹⁹. Gemeinsame Grundlage hierfür bilden ein reflektierter Dialog, anerkannte Normen und Werte sowie intensive Zusammenarbeit im Kollegium mit dem Fokus auf dem Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler. Qualitätsorientierte Schulentwicklung bedeutet immer die Optimierung der Leistungserbringung und Qualitätsverbesserung an der Schule sowie Auseinandersetzung mit Innovationen im Bereich Unterricht, Erziehungswissen sowie Organisationswissen.
- **Eine gute Schule** ist ein lernendes System, das sich bewusst weiterentwickelt, indem es im Idealfall nach Ist-Stands-Analyse und Priorisierung der aufgedeckten Entwicklungsfelder im kollegialen Konsens notwendige Veränderungsprozesse in den Bereichen Organisation, Unterricht und Erziehung sowie Personal durchführt und ggf. nach Evaluierung der Teilziele fähig ist, Entwicklungen und Ziele zu korrigieren.
- **Eine gute Schule** entwickelt sich weiter, indem sie die sich verändernde Umwelt wahrnimmt und akzeptiert. Dadurch erwächst die Bereitschaft unter allen Beteiligten, adäquat auf diese Umweltveränderungen durch angemessene Maßnahmen zu reagieren und nach Erarbeitung entsprechender Qualitätskriterien diese Maßnahmen zielorientiert und erfolgreich durchzuführen.
- **Eine gute Schule** entwickelt sich ganzheitlich als lernende Organisation. Dies geschieht selbstorganisiert, situationsangemessen und qualitätsorientiert entsprechend den ihr vorgegebenen finanziellen Rahmenbedingungen und personellen Ressourcen. Ziel dabei ist gemäß dem bayerischen Bildungs- und Erziehungsauftrag sowie dem schulspezifisch festgelegten Wertekanon, die Schülerinnen und Schüler zu eigenverantwortlichen, gefestigten und kompetenten Persönlichkeiten zu bilden und ihnen eine fundierte Wissensbasis sowie vielfältige Handlungskompetenzen für ein Leben nach der Schule zu vermitteln.²⁰
- **Eine gute Schule** besitzt ein Qualitätsmanagement (QM), d. h. „systematisch eingesetzte Verfahren, mit denen ihre Qualität erfasst, verbessert und gesichert wird.“²¹
- Ein Instrument des Qualitätsmanagements ist die Evaluation (vgl. dazu „externe“ bzw. „interne“ Evaluation Art. 113c, Abs. 1 BayEUG). Der entscheidende Aspekt in der Betrachtung von Qualitätsmanagement an Schulen ist, dass mit der Einführung eines QM-Systems die bisher nur vereinzelte, unsystematische Evaluation kriterien gestützt und strukturiert auf das Gesamtsystem Schule ausgedehnt wird.²²

19 vgl. Arnold, R., Arnold-Haecky, B., *Der Eid des Sisyphos. Eine Einführung in die systemische Pädagogik.* Baltmannsweiler 2009, S. 136

20 vgl. Dubs, Rolf, *Die Führung einer Schule. Leadership und Management.* Zürich 2005, S. 65, 229 ff.; ebenso: Horster, L., *Changemanagement und Organisationsentwicklung*, in: *Professionswissen Schulleitung*, hrsg. v. Buchen, Herbert, Rolff, Hans-Günter, Weinheim und Basel 2006, S. 230 ff.

21 Dubs, R. *Qualitätsmanagement.* In: H.-G. Rolff (Hrsg.), *Professionswissen Schulleitung.* Weinheim und Basel 2006, S. 1209.

22 vgl. auch Qmbs. *Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen in Bayern*, hrsg. vom ISB, München 2009

SCHULENTWICKLUNG

Die Entwicklungsfelder

Schulentwicklung beinhaltet die Entwicklungsfelder

Unterrichtsentwicklung	Personalentwicklung	Organisationsentwicklung
------------------------	---------------------	--------------------------

Unterrichtsentwicklung bezieht sich auf die Weiterentwicklung von Unterricht in seinem fachlichen sowie didaktischen und methodischen Ansatz, z. B. unter Einbezug neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse im Bereich Gedächtnis-, Motivations- und Lernpsychologie oder Sozialformen des Unterrichts.

Personalentwicklung versteht sich als Persönlichkeitsentwicklung, Förderung und Weiterbildung der Lehrkräfte. Sie ist ein Kernbereich des Führungshandelns der Schulleitung und bezieht sich z. B. auf Fortbildung, Mitarbeitergespräche, Kooperation im Kollegium.

Organisationsentwicklung zielt auf eine Optimierung von Ablaufprozessen und Organisationsstrukturen, z. B. im Bereich Kommunikation, Stundenplan, Funktionen- und Aufgabenverteilung, Schulaufgabenpläne oder Projektplanung.

Schulentwicklungsprozesse beinhalten:

- zielgerichtetes Lernen der gesamten Schulgemeinschaft,
- teamorientierte Zusammenarbeit im Kollegium,
- Bereitschaft des Kollegiums zu zielorientierten Fortbildungen (intern/extern),
- Aufbau von (Lern)Strukturen (intern), die zu einer „Schule als lernender Organisation“ führen.

Hierbei handelt es sich um einen strukturierten Prozess in überschaubaren Zeitabschnitten, der vom Kollegium getragen und verantwortet wird. Die regelmäßige Verständigung über gemeinsame Ziele und Möglichkeiten der Realisierung – unter Akzeptanz verschiedener Standpunkte – führt zu einem reflektierten Handeln der Lehrkräfte, das in definierten Zeiträumen den erreichten Prozessstand, die momentanen Rahmenbedingungen und mögliche Korrekturen bisheriger Vorgehensweise überprüft.²³

Gelingensfaktoren

Grundsätzlich sollten bei allen Beteiligten der Bedarf an und der Wunsch nach einer Weiterentwicklung der Schule bestehen, oder die Notwendigkeit zur Veränderung ist z. B. nach Durchführung einer externen oder internen Evaluation evident geworden. Für eine gelingende Schulentwicklung sollten vor allem folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Die einzelne Schule wird nicht als zentral geplantes Institut, sondern systemisch, d. h. als ein sich selbst steuernder Organismus verstanden.
- Qualitätssicherung bleibt nicht allein dem pädagogisch-didaktischen Geschick der einzelnen Lehrkraft überlassen, sondern wird als Aufgabe aller am Schulleben Beteiligten, der Lehrenden, der Lernenden, der Eltern, der Schulleitung und der Schulaufsicht, anerkannt.
- Die Schulgemeinschaft ist offen für Reflexion und Veränderungen, zeigt Kooperationsbereitschaft und akzeptiert ihre Selbstverpflichtung, Selbsttätigkeit und Selbstverantwortung.
- Klare Ziele und Prioritäten müssen vorhanden sein.

²³ vgl. Dubs, Rolf, *Die Führung einer Schule. Leadership und Management*. Zürich 2005, S. 233; Rolff, Hans-Günter, *Schulentwicklung, Schulprogramm und Steuergruppe*, in: *Professionswissen Schulleitung*, hrsg. v. Buchen, Herbert, Rolff, Hans-Günter, Weinheim/Basel 2006, S. 314; Kempfert, Guy, Rolff, Hans-G., *Qualität und Evaluation. Ein Leitfaden für Pädagogisches Qualitätsmanagement*. Weinheim/Basel, 2005, S. 39 ff.

- Schuleigene Probleme werden als interne Entwicklungsnotwendigkeit anerkannt. Im Kollegium besteht Konsens über die Handlungsfelder.
- Schulentwicklungsmaßnahmen werden regelmäßig und umfassend kommuniziert.
- Alle schulischen Gremien (z. B. Lehrerkonferenz, Schulforum, SMV, Elternbeirat, Personalrat) werden rechtzeitig in die Prozesse eingebunden.

Weitergehende Informationen und Materialien zum Thema Schulentwicklung finden sich im ISB-Portal <http://www.schulentwicklung.bayern.de/>.

DIE ROLLE DER SCHULLEITUNG

„Es ist Aufgabe der Führungskräfte des Gymnasiums (Schulleitung und Funktionsträger), für die erfolgreiche Umsetzung des Bildungs- und Erziehungsauftrags zu sorgen. Dazu gehört es auch, das Profil des jeweiligen Gymnasiums und das Miteinander der Schulgemeinschaft langfristig zu gestalten und weiterzuentwickeln. Die Führungskräfte sind hier Vorbild.

Folgende Aspekte spielen dabei eine Rolle:

- Die Führungskräfte kümmern sich um die Qualitätsentwicklung am Gymnasium und um eine individuelle Profilbildung.
- Verbesserungsmaßnahmen werden durch die Führungskräfte initiiert, von ihnen begleitet und überprüft.
- Die Führungskräfte bemühen sich um alle Mitglieder der Schulgemeinschaft und um außerschulische Partner.
- Die Führungskräfte motivieren, unterstützen und erkennen Leistung an.“

Die hier nur grob skizzierte²⁴ Führungsaufgabe der Schulleitung bedarf umso mehr einer von Verantwortung und Professionalität getragenen Reflexion, als das Konzept der Eigenverantwortlichen Schule in Bayern u. a. auch eine erweiterte Schulleitung²⁵ ermöglicht, deren Mitglieder gegenüber den ihnen von der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter zugeordneten Lehrkräften weisungsberechtigt sind. Denn sowohl das Vertrauen in die Tatsache, dass Führung Qualität nicht durch Gängelung und Kontrolle, sondern durch Unterstützung und Förderung anstrebt, als auch das Begreifen der Chance, die in einer Verteilung der Führungsverantwortung auf mehr Personen liegt, müssen langsam wachsen.

Die Auswahl von Mitgliedern der erweiterten Schulleitung wird an Gymnasien in der Regel unter dem Gesichtspunkt der Fachlichkeit erfolgen, indem Fachbetreuerinnen und Fachbetreuer erweiterte Personalführungsaufgaben wie z. B. Mitarbeitergespräche übernehmen. Aber auch Fachbetreuerinnen und Fachbetreuer, die nicht der erweiterten Schulleitung angehören, sind bereits Führungskräfte mit der vollen Verantwortung sowohl für das Profil ihres Faches innerhalb und außerhalb der Schule als auch für die individuelle fachliche Beratung ihrer Fachschaftsmitglieder.

Aufgabe der (erweiterten) Schulleitung bei Entwicklungsprozessen ist es, Veränderungen zu initiieren, verbindliche Ziele mit der Schulgemeinschaft zu vereinbaren, die entsprechenden Prozesse zu unterstützen und zu begleiten und für die nachhaltige Umsetzung von Vereinbarungen und Beschlüssen zu sorgen.

Initiierung von Veränderungen

Die notwendige Veränderungsbereitschaft kann in einer Schule nicht ohne weiteres vorausgesetzt werden. Daher ist es vorrangige Aufgabe der Schulleitung, ein Klima des intensiven Austauschs zu schaffen,

²⁴ Zitat aus: *Unser Gymnasium auf dem Weg in die Zukunft*, hrsg. vom ISB, München 2003

²⁵ vgl. Art. 57a BayEUG

einen Diskursraum für die gedankliche Auseinandersetzung mit dem Thema Schulentwicklung zu eröffnen und in hohem Maße Überzeugungsarbeit zu leisten.

Günstigenfalls gibt es in der Schule spontane Ideen und Aktivitäten, denen die Schulleitung mit Wertschätzung begegnet und die sie nach Abwägung aller Chancen und Risiken unbedingt fördern sollte.

Die Schulleitung kann aber darüber hinaus die Schulgemeinschaft und in erster Linie das Kollegium gewinnen, indem sie erstens Verständnis dafür weckt, dass Schule in einem mit wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen korrelierenden ständigen Veränderungsprozess steht, und zweitens die durch die jeweilige Veränderung intendierte Verbesserung und den angestrebten Mehrwert sichtbar macht. Dabei wird sie relevante Kontext-Veränderungen (z. B. Zielvereinbarungen infolge einer externen Evaluation) in das Kollegium transparent kommunizieren und diesem eine intensive Auseinandersetzung mit den Beweggründen und der Dringlichkeit von Veränderungen ermöglichen.

Erst wenn dies geschehen ist, können mit der Schulgemeinschaft klare, erreichbare und relevante Ziele vereinbart werden.

Vereinbaren von Zielen

„Es hilft nichts, die Anstrengungen zu vergrößern, ohne ein Ziel vor Augen zu haben. Deshalb ist der Ausgangspunkt jedes Qualitätsmanagements, Ziele zu klären und zu setzen“.²⁶

Qualitätsentwicklung an Gymnasien geht von einem systemischen Führungsverständnis aus, das die ganze Schule in all ihren Elementen und Prozessen als komplexes System in den Blick nimmt. Dieses Führungsverständnis verzichtet auf charismatische Führungsfiguren ebenso wie auf eine schlichte Anordnung-Kontrolle-Mechanik. An ihre Stelle tritt ein Führen mit klar vereinbarten Zielen. Existieren solche nicht, laufen auch die besten Absichten und das Bemühen um fachliche und pädagogische Qualität ins Leere.

Unterstützung und Begleitung von Entwicklungsprozessen

Die Schulleitung kann und muss den Entwicklungsprozess nicht selbst steuern, sondern wird diese Aufgabe delegieren und veranlassen, dass die zeitliche, inhaltliche und methodische Gestaltung aus dem Kollegium heraus getragen wird. Ihre Aufgabe ist es aber, mit stetigem begleitenden Interesse – wo nötig – zu unterstützen, zu motivieren, zu klären, zu überzeugen, ggf. das Entwicklungstempo zu regulieren usw.

Im Wissen, dass Entwicklungsprozesse nicht linear verlaufen, nimmt die Schulleitung Widerstände und Bedenken im Kollegium, die in der Regel nicht ausbleiben, ernst und betrachtet sie als eine bereichernde, zu diskutierende, ernstzunehmende Strömung. Wichtig ist, dass der angestoßene Schulentwicklungsprozess stets für alle Beteiligten überschaubar und zusammenhängend bleibt, dass Fehlern durch ein Führungshandeln begegnet wird, das nicht von Bewertung, sondern von Wertschätzung, Gesprächsbereitschaft und Beratung geprägt ist, dass zu hoher Veränderungsdruck vermieden wird und dass entwicklungsförderliche Rahmenbedingungen herrschen.

Nachhaltige Umsetzung von Vereinbarungen und Beschlüssen

Entwicklungsprozesse, die im Sand verlaufen, wirken nicht nur auf alle Beteiligten demotivierend, sondern sind auch wirkungslos. Um sowohl Nachhaltigkeit zu erzeugen als auch die Offenheit des Kollegiums für Innovationen zu erhalten, hat die Schulleitung dafür zu sorgen, dass Beschlüsse zuverlässig umgesetzt werden und die Ergebnisse gesichert, evaluiert, kommuniziert und implementiert werden.

Tipps zum Weiterlesen:

Lankes, E. M./Huber, F., Leitfaden für die Erstellung von Zielvereinbarungen, München 2012

²⁶ G. Kempfert, H.-G. Rolff (2005), S.56

PROZESSE UND GREMIEN

1. KOMMUNIKATION

Je größer ein Gymnasium, desto wichtiger sind transparente Kommunikationswege und desto professioneller muss Kommunikation gestaltet werden. Im Rahmen der externen Evaluation an Gymnasien hat sich gezeigt, dass die Kommunikation an der Schule von den Mitwirkenden sehr häufig als verbesserungswürdig empfunden wird.

Insbesondere die Gruppe der Lehrkräfte fordert vielfach eine effizientere Information und mehr Transparenz bei schulischen Entscheidungen. Aber auch Eltern, Schüler und Schüler sowie das nicht-lehrende Personal wünschen sich nicht selten einen besseren Informationsfluss.

Kommunikation muss organisiert sein. Es müssen verschiedene Wege geöffnet, Zeiten und Abläufe festgelegt werden. Dies ist Aufgabe der Schulleitung, und zwar auch, wenn das Direktorat gar nicht zu den Kommunikationspartnern gehört, also bei der Kommunikation zwischen den schulischen Gremien und innerhalb des Lehrerkollegiums sowie mit dem Sekretariat. Sind das Wie und Wann einmal geregelt, so liegt es in der Verantwortung aller, zu einer guten Verständigung beizutragen.

Verschiedene Menschen bevorzugen unterschiedliche Kommunikationskanäle. Deshalb erreicht man über eine Kombination mindestens zweier Wege einen größeren Teil der Schulgemeinschaft als über nur einen. Als günstig erweist es sich vielfach, den herkömmlichen schriftlichen Weg (Schwarzes Brett bzw. Eltern-Schreiben) mit einem internetbasierten Kanal zu verknüpfen, etwa der Homepage, einem E-Mail-Verteiler oder einem Schulportal. Welche Kombination am besten passt, sollte jede Schulgemeinschaft (gemeinsam) für sich klären.

Der Schulleitung kommt dabei eine Vorbildfunktion zu. Ihre Haltung beeinflusst ganz wesentlich die Gesprächsatmosphäre an einer Schule.

Erhöhung der Effizienz der Kommunikation

Hier geht es vor allem darum, einen reibungslosen Informationsfluss ohne unnötige Sucharbeit, dafür mit möglichst viel Verlässlichkeit, zu schaffen.

Ziele:

Bestmögliche Information der Schulgemeinschaft einerseits und der Schulleitung andererseits, um

- bewusst mit der Zeit und Kraft aller Beteiligten umzugehen,
- gegenläufige Aktivitäten zu vermeiden,
- zeitliche Verzögerungen so gering wie möglich zu halten,
- Missverständnisse zu minimieren,
- optimale Bedingungen für gemeinsames Handeln zu schaffen,
- Mitsprache und Teilhabe zu ermöglichen,
- die Zufriedenheit in der Schulgemeinschaft zu erhöhen.

Gelingensfaktoren:

- Bereitschaft, erhöhten Kommunikationsaufwand in Kauf zu nehmen
- Kritikfähigkeit, Offenheit und Änderungswille bei allen Beteiligten
- gute persönliche Erreichbarkeit der Schulleitung, Prinzip der offenen Tür
- Vorhandensein einer ausgeprägten Feedback-Kultur

Mit entscheidend für die gelingende Kommunikation ist die Haltung der Schulleitung. Eine gute Erreichbarkeit hilft nicht viel, wenn Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler, Eltern oder nicht-lehrendes Personal es nicht wagen, ein offenes Wort zu sprechen.

Eine kommunikationsförderliche Haltung der Schulleitung zeigt sich durch

- Offenheit und Aufgeschlossenheit gegenüber Neuerungen,
- Kritikfähigkeit,
- Fähigkeit, eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zu schaffen,
- Bereitschaft zur konstruktiven Zusammenarbeit auch bei sachlich divergenten Positionen,
- Menschlichkeit und Fürsorge im Umgang mit Schülern und Lehrkräften,
- Kollegialität,
- Respekt und Wertschätzung,
- Verlässlichkeit und Diskretion,
- Interesse an Befindlichkeit und Bedürfnissen,
- Sachkompetenz und Bereitschaft, in wichtigen Fragen eine klare Position zu beziehen.

Verfahren:

Eine gelungene Kommunikation der Schulleitung mit der Schulgemeinschaft nutzt institutionalisierte und regelmäßige Treffen mit den schulischen Gremien. Die Häufigkeit der Treffen sollte gemeinsam nach dem durchschnittlichen Gesprächsbedarf festgelegt werden.

Versammlungen wie Lehrerkonferenzen oder Elterninformationsabende erlauben es, mit sehr vielen Personen auf einmal zu sprechen, wobei die Kommunikation hier in beide Richtungen offen ist. Derartige Veranstaltungen müssen sehr gut vorbereitet sein, um einen effektiven und straffen Ablauf zu garantieren (z. B. Darstellung der Themen auf Folie bzw. Power Point, Entscheidungsvorlagen vorab an die Teilnehmer).

Für die Information des Lehrerkollegiums kann auf das Schwarze Brett nicht verzichtet werden. Dieses sollte jedoch klar strukturiert (z. B. Heute, Gestern, Langfristig, Fortbildung, Kollegstufe, Personalrat, ...) und täglich von einer dafür verantwortlichen Person gepflegt werden. Die Informationen, die zum Aushang gelangen, sollten zudem gut ausgewählt sein. Wichtig sind aus gegebenem Anlass auch Lob und die Würdigung von Leistungen.

Sehr bewährt haben sich sowohl „Montagsinformationen“ über die Planung der Woche als auch „Freitagsinformationen“, in denen die Schulleitung in einer Pause den Kollegen einen kurzen Überblick über die in der kommenden Woche anstehenden Termine und Aktionen gibt. Dies ist als Service der Schulleitung für das Kollegium zu verstehen, der zwar einen zusätzlichen Aufwand für das Direktorat darstellt, aber viele Abläufe glättet und Verzögerungen verhindert. Es empfiehlt sich, den Lehrkräften die Anwesenheit freizustellen und eine verkürzte Zusammenfassung über einen anderen Kanal schriftlich anzubieten. Dies erhöht die Akzeptanz und unterstreicht den Service-Charakter des Angebots.

Eine regelmäßige Präsenz im Lehrerzimmer ist zu empfehlen. Verschiedene Schulleitungsmitglieder sollten sich in einem Teil der Pausen im Lehrerzimmer aufhalten, um dort auf direktem Wege, unkompliziert und einfach ansprechbar zu sein. Sie zeigen sich gesprächsbereit und nehmen sich die Zeit, sich ernsthaft mit den Anliegen der Gesprächspartner auseinanderzusetzen, sodass eine persönliche Beziehung entstehen kann. Stimmungen und Nöte der Lehrkräfte teilen sich dem Direktorat auf diese Weise einfacher mit.

Insgesamt ist es äußerst wichtig, dass die Schulleitung mit einer Stimme spricht. Für alle Beteiligten sind unterschiedliche Aussagen von verschiedenen Direktoratsmitgliedern sehr verwirrend und führen zu Unsicherheit und zusätzlichem Arbeitsaufwand. Eine solche Situation birgt zudem die Gefahr in sich, dass die Leitung nicht als geschlossenes Team wahrgenommen wird und unpopuläre Maßnahmen einem bestimmten Teil der Schulleitung angelastet werden.

Eine ausschließlich digitale Information der Eltern, Schülerinnen und Schüler ist nur schwer zu realisieren, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass alle Eltern über einen Internet-Zugang verfügen! Eine kurze wöchentliche Arbeitsbesprechung mit dem Sekretariat und regelmäßige Besprechungen der anstehenden Veranstaltungen mit dem Hausmeister können viele Abläufe erleichtern und zeitliche Engpässe verhindern.

Kommunikationskanäle im Überblick:

Zweck \ Adressat	Lehrkräfte	Schülerinnen und Schüler	Eltern
Reine Informationsweitergabe	<ul style="list-style-type: none"> • Schwarzes Brett • digitale Information (z. B. Intranet, E-Mail-Verteiler, Moodle, Schulportal) • Postfächer • Hauszeitschrift • Informationsmappe für neue Lehrkräfte mit wichtigen Informationen (Hausordnung u.a.) • Kurzinformation in der Pause durch die SL • Durchsagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitteilungen über den Klassenleiter • Aushang oder Infoscreen • Moodle (Unterricht) • Hauszeitschrift • Informationsmappe für Schulanfänger mit Erläuterungen des Schulbetriebes, allen wichtigen Informationen (Hausordnung, Hausaufgabenordnung u. a.) • Durchsagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Elternbriefe • E-Mail-Verteiler • Homepage • Elterninformationsabende • Hauszeitschrift • Informationsmappe für Schulanfänger mit Erläuterungen des Schulbetriebes, allen wichtigen Informationen (Hausordnung, Hausaufgabenordnung u. a.) • ESIS
Information und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Konferenzen • Dienstbesprechungen • Jour fixe mit Personalrat • Schulforum • „Montagsinformationen“ • „Freitagsinformationen“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Jour fixe mit SMV • Klassensprecherversammlungen • Schulforum 	<ul style="list-style-type: none"> • Jour fixe mit Elternbeirat • Klassenelternsprecher • Elternsprechtage • Klassenelternversammlungen • Schulforum

Tab. 1: Kommunikationskanäle in der Schule

Steigerung der Transparenz schulischer Entscheidungen

Entscheidungen verständlich und transparent zu machen, dient nicht nur der Sache, sondern erzeugt Sicherheit, Vertrauen und höhere Akzeptanz und ist nicht zuletzt auch ein Gebot intellektueller Redlichkeit.

Ziele:

- Teilhabe und Einflussmöglichkeiten für alle Beteiligten
- Steigerung der Akzeptanz von Entscheidungen, da sie auf einer breiteren Basis getroffen werden und die Bereitschaft sie mitzutragen größer ist
- Verbesserung des Arbeitsklimas und Steigerung der Zufriedenheit aller Beteiligten

Gelingensfaktoren:

- Jede(r) Betroffene muss die Möglichkeit haben, mit seinen Anliegen gehört zu werden und im Rahmen seiner Mitsprachemöglichkeiten auf Entscheidungsprozesse Einfluss zu nehmen.
- Abläufe müssen klar festgelegt und auch kommuniziert sein, damit jeder weiß, wie er sich in die Entscheidungsfindung einbringen kann.
- Wichtig ist, von Schulleitungsseite aus immer wieder um Rückmeldung, konstruktive Kritik, Verbesserungsvorschläge und Mitarbeit des Kollegiums zu bitten. Das zeigt den Beteiligten, dass ihre Meinungen und Ideen willkommen sind und ernst genommen werden.
- Lehrkräfte, Eltern, Schülerinnen und Schüler müssen bereit sein, Verantwortung zu übernehmen, Zeit und Energie zu investieren, um Schule mit zu gestalten.

Verfahren

Für Entscheidungsprozesse hat sich folgender Ablauf bewährt:

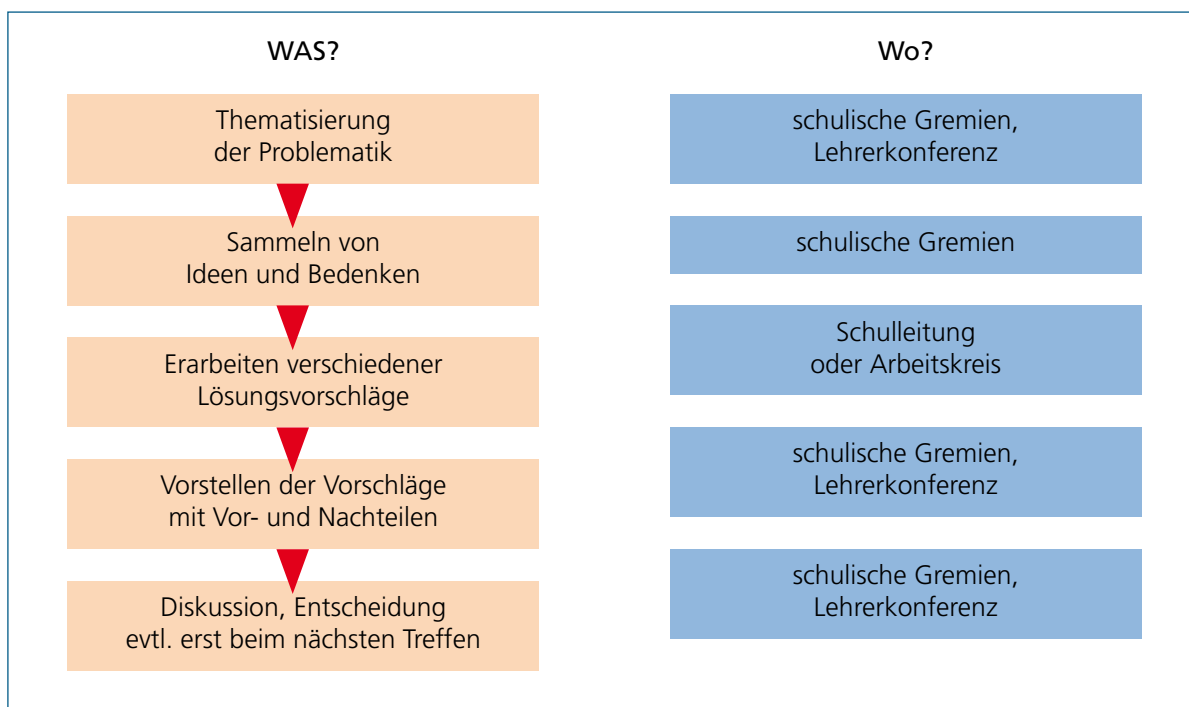


Abb. 1: Entscheidungsprozesse in der Schule

Beispiele:

- Bei größeren Entscheidungen werden alle betroffenen Gremien (Lehrerkonferenz, Personalrat, SMV, Schulforum, Elternbeirat) eingebunden und laufend und rechtzeitig über die vorbereitenden Schritte und Überlegungen informiert.
- Es empfiehlt sich, wichtigen Entscheidungen immer einen Abgleich mit den vereinbarten Zielen der Schule voranzustellen.
- Dem Kollegium werden anstehende Entscheidungen mit Lösungsvorschlägen der Schulleitung in den Konferenzen vorgestellt. Im Anschluss an eine Diskussion wird durch Abstimmung entschieden, ggf. wird die Entscheidung in die folgende Konferenz verlagert, um dem Kollegium die Zeit zur Meinungsbildung zu geben. Betroffene werden schon im Vorfeld um ihre Meinung gefragt. Dies ermöglicht ein zügiges und transparentes Vorgehen.
- Die Gründe, z. B. für die Einrichtung oder Ablehnung von W- und P-Seminaren, für Klassenstärken, für Erhalt oder Abwahl eines Ausbildungszweiges, für die Einrichtung von Sprachgruppen, Intensivierungs- und Fördergruppen, werden den Betroffenen selbst oder in den Fachschaften fundiert dargestellt.
- Funktionenbesetzungen werden von der Schulleitung rechtzeitig per Aushang ausgeschrieben und mit einer Beschreibung der Eignungsvoraussetzung und einem Anforderungsprofil so im Lehrerzimmer ausgehängt, dass alle Lehrkräfte zeitnah darauf aufmerksam werden.
- Bei wichtigen Angelegenheiten wie der Unterrichtsverteilung oder dem Stundenplan sollte stets das Mehr-Augen-Prinzip gelten. Der Personalrat sollte Gelegenheit zur Stellungnahme erhalten.
- Fachlehrkräfte und Fachbetreuer werden an der jährlichen Unterrichtsverteilung der Oberstufe mit Berücksichtigung des Wunschzettels der Lehrkräfte zum Unterrichtseinsatz beteiligt, Schwierigkeiten während der Erstellung der Unterrichtsverteilung am Schuljahresende werden kommuniziert und erläutert.
- Die vorläufige Unterrichtsverteilung wird bereits zum Ende des vorhergehenden Schuljahres – speziell für die Oberstufe – bekanntgegeben. Dies erleichtert die Unterrichtsjahresplanung und ermöglicht eine gute Vorbereitung, insbesondere wenn eine Lehrkraft eine Jahrgangsstufe noch nicht unterrichtet hat.

Ein bewährtes Mittel, Entscheidungsprozesse voranzutreiben, sind Arbeitskreise. Sie erarbeiten unter Einbeziehung von Vertretern der beteiligten Gruppen (Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler, Eltern) Vorschläge zur Lösung von Fragestellungen. Ideen für solche Arbeitsgruppen können von verschiedenen Seiten kommen, von der Schulleitung ebenso wie vom Personalrat oder aus dem Kollegium.

Andere Entscheidungsprozesse sind genuin bei der Schulleitung verankert. Dabei steht mitunter, etwa bei der Unterrichtsplanung oder der Vergabe von Funktionen, dem Wunsch nach Transparenz die notwendige Verschwiegenheit entgegen.

Trotz des Bemühens um die Berücksichtigung aller Interessen wird es immer wieder Entscheidungen geben, die für eine Partei ungünstig sind. In diesem Fall ist es wichtig, schon im Vorfeld die Probleme und Gründe für diese Entscheidung transparent zu machen. Dies wirkt deeskalierend und den Betroffenen gegenüber wertschätzend.

2. EVALUATION ALS TEIL DER QUALITÄTSENTWICKLUNG

Am Anfang allen Qualitätsmanagements (QM) steht die Einsicht, dass eine höhere Qualität nur dann zu erreichen ist, wenn alle Prozessbeteiligten bereit sind, sich Beobachtungs- und Überprüfungsverfahren zu unterziehen, die die Stärken und Entwicklungsbereiche der jeweiligen Systeme und Prozesse, aber auch der jeweiligen Prozessbeteiligten offenbaren. Nur eine rationale Einsicht in die Notwendigkeit solcher Verfahren und der damit verbundenen Veränderungen erzeugt das Vertrauen und die Akzeptanz, die alle Beteiligten benötigen, um Veränderungsprozesse annehmen zu können. Nur so können Stärken kultiviert und Entwicklungspotenziale besser ausgeschöpft werden.

Sowohl die externe Evaluation als auch die interne Evaluation als Instrumente des Qualitätsmanagements verfolgen vor diesem Hintergrund das Ziel, die Arbeit an den bayerischen Gymnasien weiter zu professionalisieren und die Prozesse an den einzelnen Schulen weiter zu optimieren. Dabei gelten zwei Grundsätze: Zum einen lassen sich auch Dinge, die gut sind, weiter verbessern. Zum zweiten ist es sinnvoller, kontinuierlich und mit moderatem Kraftaufwand an Veränderungen zu arbeiten als großen Anpassungsbedarf auflaufen zu lassen, dem dann nur schwer und mit erheblichem Aufwand begegnet werden kann.

Beide Formen der Evaluation wurden 2008 gesetzlich verankert. Während die externe Evaluation zu diesem Zeitpunkt schon im Alltag der bayerischen Gymnasien präsent war und mit dem Schuljahr 2010/11 in einen zweiten Durchlauf mit weiter entwickeltem Instrumentarium eintrat, stellt die interne Evaluation viele Schulen noch vor neue Herausforderungen, die sich aus Art. 113c Abs. 1 Satz 1 und 2 BayEUG ergeben:

„Die Schulen und die Schulaufsichtsbehörden verfolgen das Ziel, die Qualität schulischer Arbeit zu sichern und zu verbessern. Zur Bewertung der Schul- und Unterrichtsqualität evaluieren sich die Schulen regelmäßig selbst (interne Evaluation) und evaluieren die Schulaufsichtsbehörden in angemessenen zeitlichen Abständen im Rahmen der verfügbaren Stellen und Mittel die staatlichen Schulen und, soweit dies im Rahmen der Schulaufsicht notwendig ist, die Schulen in kommunaler Trägerschaft (externe Evaluation)“.

Der entscheidende Unterschied zwischen beiden Formen der Evaluation ist, dass das Konzept und der Ablauf der externen Evaluation von außen bestimmt werden, während im Falle der internen Evaluation die Prozess-Eignerschaft bei den Schulen liegt.

Externe Evaluation²⁷

Die externe Evaluation der Gymnasien wird in Bayern auf Bezirksebene von Evaluationsteams in Abstimmung mit der jeweiligen Schule geplant und durchgeführt. Ziele und Verfahren sind durch die Qualitätsagentur am Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung informativ und ausführlich dokumentiert.

Als bestimmend für den Mehrwert, den eine externe Evaluation leisten kann, haben sich zwei Faktoren erwiesen. Zum einen ist dies die grundsätzliche Bereitschaft der Schulgemeinschaft, die Ergebnisse der Evaluation als Spiegelbild tatsächlicher Zustände anzunehmen und aktiv mit diesen weiterzuarbeiten. Zum anderen münden etwaige durch eine externe Evaluation festgestellte Verbesserungspotenziale in Zielvereinbarungen, die zwischen dem Ministerialbeauftragten und der Einzelschule getroffen werden. Auch die Qualität der Zielvereinbarungen ist wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz der Evaluation in der einzelnen Schule. Kann ein Kollegium die Zusammenhänge zwischen Evaluationsbericht und Zielvereinbarung nicht nachvollziehen, fühlt es sich hinsichtlich der Umsetzung nicht angesprochen. Empfindet es die Ziele aber als zutreffend und sinnvoll, so wird es sich motiviert an ihrer Umsetzung und der internen Evaluation der Umsetzung (vgl. u. S. 28) beteiligen.

Interne Evaluation²⁸

Interne Evaluation als systemischer Prozess

Für die Planung und Durchführung der internen Evaluation ist die einzelne Schule verantwortlich. Nach, gegebenenfalls auch schon während der Umsetzung der Zielvereinbarungen aus der externen Evaluation kann die Schule in der internen Evaluation eigene Ziele verfolgen. Angesichts der Tatsachen, dass die Abstände zwischen zwei externen Evaluationsverfahren in der Regel sechs Jahre und mehr betragen und

²⁷ Externe Evaluation an Bayerns Schulen. Das Konzept, die Instrumente, die Umsetzung, hrsg. vom Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus, München 2006

²⁸ vgl. ISB-Portal zur internen Evaluation (<http://www.interne-evaluation.isb.bayern.de/>)

dass die einzelnen Gymnasien sich derzeit aufgrund des gewachsenen Reformdrucks und der erhöhten Personalfuktuation innerhalb weniger Jahre stark verändern, ist die interne Evaluation ein unverzichtbares Mittel der Sicherung und Weiterentwicklung von Qualitätsstandards.

Im Idealfall treten die Schulen in einen beständig fortlaufenden Prozess von Bestandsaufnahme/Datenerhebung, Analyse, Zielfestlegung, Umsetzung, Überprüfung der Umsetzung und erneuter Bestandsaufnahme ein. Der Begriff „regelmäßig“ aus dem Gesetzestext sollte deshalb im Sinne von „fortlaufend“ verstanden werden, sodass das idealisierte Ablaufschema des ISB zur internen Evaluation letztlich den gesamten Evaluationsprozess versinnbildlicht:



Abb. 2: aus: *Interne Evaluation an Bayerns Schulen*, S.15

Interne Evaluation von Einzelmaßnahmen

• Interne Evaluation der Umsetzung von Zielvereinbarungen²⁹

Zielvereinbarungen stellen im Idealfall am Ende einer externen Evaluation die Weichen für die mittelfristige Schulentwicklungsarbeit.

Dabei hat es sich in der Praxis bewährt, bereits bei der Verabredung von Zielvereinbarungen einer klaren Planung mit zeitlich und inhaltlich definierten Meilensteinen zu folgen und von vornherein möglichst breite Kreise der Schulgemeinschaft einzubinden. Wenn die externe Evaluation mit der Berichtskonferenz für das Kollegium endet, ist dieses über die Ergebnisse informiert. Klare Handlungsanreize ergeben sich daraus allerdings noch nicht. Als besonders erfolgreich erweist es sich deshalb, wenn die Gymnasien, z. B. in einer Pädagogischen Konferenz (vgl. u. S. 46ff.), den Bericht intern aufarbeiten und selbst einen Konsens hinsichtlich der möglichen Ziele herstellen. So übernimmt die Schule letztlich die Prozess-Eignerschaft von der externen Evaluation, worin sie von der MB-Dienststelle unterstützt wird. Konkret wird diese Prozess-Eignerschaft, wenn die Gymnasien mit Vorschlägen zu Zielvereinbarungen auf ihre MB-Dienststellen zu gehen. Diese werden in der Regel derartige Vorschläge dankbar aufnehmen, die Schulen in der Folge bei der Umsetzung unterstützen und diese überprüfen. Allerdings ist einschränkend zu bemerken, dass den MB-Dienststellen hier derzeit nur geringe personelle und materielle Mittel zur Verfügung stehen.

Bei den Zielvereinbarungen ist es zunächst sinnvoll, zwischen Sofortmaßnahmen, Schwerpunktmaßnahmen und externen Maßnahmen zu unterscheiden. Sofortmaßnahmen stellen überschaubare, aber drängende Mängel ab und lassen sich mit verhältnismäßig geringem Aufwand realisieren. Schwerpunktmaßnahmen sind mittel- bis langfristig angelegt, verlangen größeren Aufwand und berühren den Kern der Identität einer Schule, z. B. ihr avisiertes Profil. Externe Maßnahmen berühren häufig Fragen der Ausstattung oder bauliche Maßnahmen, die der Einbindung des Sachaufwandsträgers bedürfen.

Bei der konkreten Formulierung von Zielvereinbarungen sollte darauf geachtet werden, dass sie tatsächlich durch die Befunde im Evaluationsbericht gestützt sind und dass sie nicht zu breit und allgemein, sondern konkret und klar umgrenzt formuliert sind. Ihre Umsetzung sollte nicht über-ambitioniert sein. Greifbarer wird dies in der so genannten SMART-Regel, die folgende Eigenschaften von Zielen verlangt:

- **Spezifisch:** Ziele müssen klar formuliert sein.
- **Messbar:** Die Erreichung des Zieles muss messbar sein.
- **Attraktiv:** Der Nutzen der Zielerreichung muss ersichtlich sein und anspornen.
- **Realistisch:** Die Erreichung des Zieles muss möglich sein.
- **Terminiert:** Es muss einen Termin für die Zielerreichung geben.

Entscheidend ist es, bei der Planung von Zielen nicht Maßnahmen mit Zielen zu verwechseln. Setzt sich ein Gymnasium beispielsweise zum Ziel, die Anzahl der Mädchen in abiturrelevanten Kursen der Qualifikationsphase auf die Hälfte zu steigern, so handelt es sich bei einem in der Mittelstufe angebotenen Plus-Kurs Mathematik oder Physik nur für Mädchen um eine Maßnahme, also einen Teil des Wegs zum Ziel, aber nicht um das Ziel selbst. Der Plus-Kurs wäre ebenso wenig messbar wie ein vage formuliertes Ziel wie etwa die „Steigerung der Teilhabe von Mädchen an MINT-Fächern“. Das Ziel sollte klar definiert und quantifiziert werden, damit seine Erreichung auch messbar ist.

²⁹ vgl. E. M. Lankes/F. Huber, *Leitfaden für die Erstellung von Zielvereinbarungen*, München 2012

STAATSMINISTERIUM FÜR SCHULEN UND BILDUNG
STAATSMINISTERIUM FÜR SCHULEN UND BILDUNG
Qualitätsagentur

Ziel- und Handlungsvereinbarungen auf der Grundlage der externen Evaluation

an der _____ Verteilte Schulanmer:
Zielvereinbarungssitzung am _____

Teilnehmer **Schule:** _____ **Schulaufsicht:** _____

1. Ziel- und Handlungsvereinbarung

(Bitte pro Vereinbarung ein Formblatt verwenden)

Zielbeschreibung	Begründung der Vereinbarung	Zielerreichung	Teilevaluation
Die Ziele sollen erreichbar, anspruchsvoll, messbar, bewertbar und überprüfbar sein.	Bedeutung für die Schule, pragmatische Gesichtspunkte, vorhandene Kompetenzen und Ressourcen ...	Woran kann festgestellt werden, dass die Ziele erreicht worden sind? Die Teilziele sollen präzise formuliert, die Ergebnisse möglichst quantifiziert werden.	Es wann sollen die Teilziele umgesetzt werden?
Steigerung des Anteils von Schülerinnen in abnorm relevanten Qualifikationskategorien (Q, V, Seminar, Praktikum) in den MINT-Fächern auf 50%. (jährliche Steigerung des Anteils um ca. 5% in allen Klassenstufen 4 bis 12)	Der aktuelle Anteil liegt um 30 %, während der Gesamtanteil für Mädchen an der Schülerschaft bei ca. 50% liegt. Die Schule sollte hier einen wichtigen Beitrag zur (aktiven) Förderung von Frauen in MINT-Berufen leisten.	Erfassung des Anteils der Mädchen in Fachkurse und Semestern der Q 11 und Q12 (Mathematik, Physik, Chemie, Biologie). Erfassung des Anteils bei Abiturfächern und Hochbegabtenprüfungen.	4 Jahre jährliche Überprüfung

2. Prozessmanagement

vereinbarte Programmpunkte				notwendige Unterstützungsmaßnahmen		
Was? Wie?	Wer?	Bis wann?		Was? Wie?	Wer?	Wann?
Struktur von Ressourcen zur Förderung von Mädchen in der Mittelstufe	FS XY2	Lernenden G	Stundenbudget	Ressourcen, zusätzliches Personal	Schule	ab sofort
Intensivierte Begleitung bei Wettbewerben	Herr X, Frau Z	Lernenden G				
Zusätzliche thematische Ausrichtung von Kurszusammenhängen z.B. Algorithmen	FS XY2	ab sofort	Vertiefte Einbeziehung externer Expertisen		FS XY2	

Ort, Datum: _____ Schuljahr: _____ Schuljahr: _____

Abb.3: Formular für Ziel- und Handlungsvereinbarungen

3. PROJEKTMANAGEMENT

„Projektmanagement“ heißt, das Projekt effektiv (die richtigen Dinge tun) und effizient (die Dinge richtig tun) abzuwickeln³⁰. Durch Projektmanagement werden Entwicklungsvorhaben gezielt gesteuert und zu Ende geführt. Dabei ist es möglich, den Prozess in den Händen der Schulleitung zu belassen. Die Delegation des Projektmanagements an ein Schulentwicklungsteam bewirkt andererseits die intensivere Beteiligung der Schulanghörigen und eine Entlastung der Schulleitung.

Bespiele für schulische Projekte

Als Beispiele im schulischen Kontext können z. B. genannt werden:

- Erstellung eines Leitbildes für die Schule
- Bearbeitung von Schulentwicklungsvorhaben, z. B.
- Entwicklung eines Methodentrainings für Schülerinnen und Schüler
- Erarbeitung von Standards für die W- und P-Seminare
 - Planung und Durchführung von Maßnahmen zur Steigerung der Lesekompetenz
 - Erarbeitung eines Konzepts zur Begabtenförderung
 - Einführung des Doppelstundenprinzips oder anderer Maßnahmen zur Rhythmisierung des Unterrichts

³⁰ Schübler 2008, S. 101

- Einführung des Lehrerraumprinzips
- Erarbeitung eines Konzepts zur kollegialen Hospitation
- Planung einer Kita für Kinder von Lehrkräften der Schule
- Vorbereitung und Durchführung von Schulveranstaltungen, z. B.
 - Planung und Durchführung eines Treffens mit Vertretern der Grundschulen zur Harmonisierung des Übertritts
 - Erstellung eines Konzepts für einen Schullandheimaufenthalt mit dem inhaltlichen Schwerpunkt Teamtraining
 - Planung und Durchführung der Neugestaltung des Schulhofs, des Lehrerzimmers, von Fachräumen etc.
 - Planung und Durchführung einer schulinternen Lehrerfortbildung
 - Schulfeiern
 - Sporttage
 - Organisation eines Tages der Offenen Tür
- Lösung von konkreten Schulproblemen, z. B.
 - Maßnahmen gegen Disziplinprobleme
 - Sauberkeit im Schulhaus
 - Erarbeitung eines Verhaltenskodex
- Zusammenfassung aller Ziele und Vorhaben durch das Schulentwicklungsprogramm (s. o. S. 14)

Phasen des Projektmanagements

Ein Projekt durchläuft typischerweise verschiedene Phasen:³¹ Als Faustregel gilt, dass ca. 80 % der Arbeit auf Definition und Planung, ca. 20% auf Durchführung und Bewertung entfallen.

Definitionsphase

Die Definitionsphase umfasst eine Situationsanalyse, der ein Soll-Ist-Vergleich zugrunde gelegt wird. Dabei stehen z. B. folgende Fragen im Vordergrund:

- Wo stehen wir? (Bestandsanalyse)
- Wo wollen wir hin? (Zielsetzung; zur Formulierung von Zielen vgl. o. S. 28)
- Wie kommen wir dorthin? (Methoden und Vorgehensweise)
- Was brauchen wir dafür? (Qualifizierung, Ressourcen)
- Wie können wir die Aufgaben verteilen?

Es ist wichtig, dass die Vorbereitungsergebnisse im Sinne eines Projektauftrags schriftlich fixiert werden.

³¹ Schübler 2008, S. 102-123

Hilfreich für ein gelingendes Projektmanagement können die folgenden Leitfragen sein:

	Leitfragen	✓
Sinn und Ziel	Ist klar, warum dieses Projekt durchgeführt wird?	
	Ist es sinnvoll, dieses Projekt zu machen?	
	Sind die spezifischen Projektziele klar?	
	Sind die am Projekt Beteiligten von der Sinnhaftigkeit überzeugt?	
	Ist ein klarer schriftlicher Projektauftrag aufgesetzt?	
Mittel und Ressourcen	Sind die notwendigen Mittel und Ressourcen organisiert?	
	Ist der vorgesehene Finanzrahmen vertretbar?	
	Ist ein Arbeitsraum vorhanden?	
Beteiligte	Ist der Auftraggeber personell fixiert?	
	Ist die Projektleitung für die Durchführung des Projekts qualifiziert, besitzt sie Akzeptanz und eine entsprechende Zeitressource?	
	Sind die Kompetenzen und Aufgaben der Projektleitung eindeutig festgelegt?	
	Sind alle relevanten Personenkreise einbezogen?	
	Ist für eine angemessene Zusammensetzung des Projektteams in fachlicher und sozialer Hinsicht gesorgt?	
	Ist das Umfeld (alle vom Projekt Betroffenen) ausreichend über das Projekt informiert?	
Termine	Ist klar, wann mit dem Projekt begonnen wird?	
	Ist ein markanter Projektstart vorbereitet (z. B. pädagogischer Tag, Festakt, Fachvortrag)?	
	Steht der Endtermin ebenfalls fest?	
	Wird auf ein eindeutiges und bewusstes Projektende hingesteuert?	
Qualitätsanforderungen	Sind die Qualitätsziele eindeutig definiert?	
	Kann das Projektergebnis gemessen werden?	

Tab. 2: Vorbereitung im Projektmanagement

Projektplanung

Innerhalb der Planungsphase wird der Projektverlauf gedanklich durchgespielt. Es werden Arbeitspakete und Zeitpläne festgelegt. Es ist hilfreich, folgende Fragen zu klären:

- Welche Arbeitspakete müssen unter der genannten Zielformulierung bearbeitet werden?
- Welche Zielparameter setzen wir als Mess- bzw. Qualitätskriterien fest?
- Wer trägt für welche Aufgaben die Verantwortung?

- Wie sind die Kompetenzen verteilt?
- Wie sind die Maßnahmen durchzuführen?
- Sind besondere rechtliche oder organisatorische Vorgaben zu beachten?
- Womit sind die Aufgaben zu erledigen?
- Welche finanziellen, personellen, materiellen Ressourcen werden benötigt?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Welche Termine sind einzuhalten?

Im Rahmen eines Projektstrukturplans werden die einzelnen Arbeitsschritte übersichtlich zusammengestellt.

Ein entsprechender Projektablaufplan ordnet die Aufgaben in eine chronologische Reihenfolge ein. Durch eine abschließende Risikoanalyse wird beurteilt, ob das Projektziel mit den verfügbaren Ressourcen überhaupt realisiert werden kann.

Die Regeln der Zusammenarbeit werden geklärt, um auf der Sachebene effektiv arbeiten zu können.

Projektdurchführung und -kontrolle

Im Sinne einer erfolgreichen Sitzungsorganisation umfassen Projektsitzungen folgende Phasen:

Ablauf vereinbaren	<ul style="list-style-type: none"> • Thema festlegen • Zeitrahmen vereinbaren • Frage, Themen, Probleme sammeln, die besprochen werden müssen • Reihenfolge festlegen • Tagesordnungspunkte aufstellen • Sitzungsleitung benennen
Ziel festlegen	<ul style="list-style-type: none"> • konkretes Besprechungsziel verabreden • Besprechungsergebnisse definieren
Informieren	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsphase vorschalten, in der sich die Projektmitglieder gegenseitig über den Stand der Dinge informieren
Tagesordnung bearbeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse formulieren • neue Aufgabenpakete im Abgleich mit dem Projektplan definieren • Zuständigkeiten und Zeitplan vereinbaren • Maßnahmen der Erfolgskontrolle festlegen
Sammlung und Bewertung von Lösungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Moderationstechnik • Brainstorming
Dokumentation der Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Besprechungsleitung fasst Ergebnisse zusammen • Ergebnisse im Protokoll festhalten
Verabredung	<ul style="list-style-type: none"> • neuen Sitzungstermin festlegen • mögliche Tagesordnungspunkte bestimmen • kurzes Blitzlicht über die derzeitige Stimmung im Team

Tab. 3: Phasen von Projektsitzungen

Beim Projekt-Controlling geht es darum, in regelmäßigen Abständen die eigene Arbeit zu überprüfen. Anhaltspunkte dafür können sein:

- **Bedarf:** Ist das Projekt immer noch gerechtfertigt?
- **Konzept:** Werden Zielsetzung und Strategie von allen Beteiligten noch geteilt?
- **Termintreue:** Können Termine eingehalten werden?
- **Personal:** Haben die Mitarbeiter ihre Aufgaben erfüllt?
- **Kooperation:** Mit welchen Partnern wurde erfolgreich kooperiert?
- **Qualität:** Entsprechen die Projektarbeiten den Qualitätskriterien?
- **Nutzen:** Welchen Nutzen hat das Projekt bislang erbracht?
- **Folgen:** Welche nicht intendierten Folgen erzeugte das Projekt?

Projektabschluss und -bilanz

Das Ende eines Projekts wird bereits bei der Planung festgelegt, wobei der Abschluss bewusst gestaltet werden sollte. Die Phase umfasst folgende Handlungselemente:

- Würdigung der Beteiligten hinsichtlich ihrer geleisteten Arbeit
- Übergabe der Ergebnisse an den Auftraggeber
- Reflexion von Projektergebnis, -planung und -realisierung
- Reflexion der Projektgruppenarbeit und Kooperation (incl. bewusster Erfahrungsverarbeitung, Analyse von Ursachen bei Problemen der Zusammenarbeit)
- Ziehen von Konsequenzen für zukünftige Projektarbeit, Ableiten eines entsprechenden Weiterbildungsbedarfs
- Dokumentation und Weitergabe des erarbeiteten Wissens

Tipps zum Weiterlesen:

Dubs, R.: Projektmanagement an Schulen. IN: BUCHEN, S./HORSTER, D./ROLFF, H.-G. (Hrsg.): Schulleitung und Schulentwicklung. Berlin 1996. B 1.2, 1-16.

ISB-Broschüre „Projekte an Schulen . mit Plan zum Ziel“; steht zum Download bereit unter: http://www.schulentwicklung.bayern.de/userfiles/Flyer_Projektmanagement.pdf

Mayerhofer, H. Instrumente für das Projektmanagement in NPOs. IN: ESCHENBACH, R. (Hrsg.): Führungsinstrumente für die Nonprofit Organisation. Stuttgart 1998, 271-286.

Schüßler, I.: Lernkulturwandel II und Projektmanagement. Studienbrief SM0120. Kaiserslautern 2008.

4. KONFERENZEN

Lehrerkonferenz

Erfolgreiche Konferenzgestaltung

Mehr Sitzungen, mehr Teamtreffen, eine höhere Zahl an Konferenzen werden für Zielfindungsprozesse sowie für die erfolgreiche Durchführung beschlossener Maßnahmen notwendig sein. Dies bedingt für Schulleitung wie Lehrkräfte einen sensiblen Umgang mit der Ressource Zeit.

Wesentlicher Faktor im Gelingen von Schulentwicklungsvorhaben ist hierbei, dass Besprechungen in einzelnen Arbeitsgruppen, Teamsitzungen, aber auch die Lehrerkonferenz an sich effizient und effektiv ablaufen. Beschleicht die beteiligten Kollegen das Gefühl der Zeitverschwendung ohne Mehrwert für ihre Arbeit, wird sich schnell das anfängliche Interesse und die Bereitschaft zur Übernahme von zusätzlichen Arbeitsaufträgen in Desinteresse und geistige Verabschiedung aus dem Entwicklungsvorhaben wandeln – damit ist das Schulentwicklungsvorhaben zum Scheitern verurteilt.

Konferenzformen und Zuständigkeiten

Zuständigkeiten und Geschäftsordnung der Lehrerkonferenz sind in Art. 58 BayEUG sowie in §§ 5 bis 9 GSO geregelt. Die Lehrerkonferenz als Gremium muss in folgenden schulrechtlich relevanten Bereichen entscheiden:

- die Durchführung von Maßnahmen im Rahmen des Modellversuchs „MODUS21 Schule in Verantwortung“ (vgl. § 3 GSO)
- Widersprüche gegen Verwaltungsakte der Schule (vgl. § 5 GSO)
- Beschwerden von grundsätzlicher Bedeutung gegen allgemeine Unterrichts- und Erziehungsmaßnahmen der Schule mit Ausnahme von Aufsichtsbeschwerden gegen die Schule und von Dienstaufsichtsbeschwerden (vgl. § 5 GSO)
- Veranstaltungen, die die gesamte Schule betreffen (vgl. § 5 GSO)
- die Zusammensetzung des Disziplinarausschusses an der Schule (vgl. § 9 GSO)
- Wahl der drei Lehrervertreter als Mitglieder im Schulforum sowie die Dauer ihrer Amtszeit (vgl. Art. 69 BayEUG bzw. § 23 GSO)
- Wahl einer Lehrkraft als Vertreter für ein an der Schule erteiltes Fach im Lehr- und Lernmittelausschuss, wenn keine Fachbetreuung an eine Lehrkraft übertragen wurde (vgl. § 9 GSO)
- Gewährung des Vorrückens, des Vorrückens auf Probe bzw. Nichtvorrückens auf Probe in die nächsthöhere Jahrgangsstufe sowie des Notenausgleichs in der Jahrgangsstufe 10 (vgl. § 63 Abs. 1 Satz 3)
- Bestehen der Probezeit zum 15. Dezember bzw. Verlängerung der Probezeit um höchstens zwei Monate (vgl. § 63 Abs. 3)
- Befreiung von den Folgen des Art. 53 Abs. 3 BayEUG (vgl. Art. 53 Abs. 5 bzw. § 68 Abs. 2)
- Wahl der drei Mitglieder des Kassenprüfungsausschusses (§ 24 Satz 5 GSO)
- Abweichungen von der Stundentafel für die Dauer eines Schuljahres sowie Konzept zur Verwendung der zusätzlichen flexiblen Intensivierungsstunden (im Einvernehmen mit dem Elternbeirat) (vgl. § 43 GSO)
- Grundsätze für die Hausaufgaben (vgl. § 52 GSO)
- grundsätzliche Festlegungen zur Erhebung von Leistungsnachweisen und Entscheidung über prüfungsfreie Zeiten (vgl. § 53 GSO)
- Ersatz einer Schulaufgabe durch andere gleichwertige Leistungserhebungen (vgl. § 54 Abs. 2 Satz 2 GSO)
- Ersatz des Zwischenzeugnisses durch mindestens zwei schriftliche Informationen über das Notenbild der Schülerinnen und Schüler (vgl. § 71 Abs. 2 GSO)

Die Lehrerkonferenz als Personengruppe stellt somit das wesentliche Gremium am bayerischen Gymnasium dar, dessen Entscheidungen in den genannten Bereichen auch für die Schulleiterin bzw. den Schulleiter bindend sind.

Über die schulrechtlich relevanten Befugnisse hinaus ist die Lehrerkonferenz aber auch das zentrale Gremium im Rahmen der Weiterentwicklung der einzelnen Schule. Gerade Themen, die die gesamte Schulgemeinschaft betreffen, wie z. B. die Festlegung oder Aktualisierung eines Schulentwicklungsprogramms (s. o. S. 14), können nur über gesamtkollegiale Konferenzen erfolgen.

Welche Form von Sitzung oder Konferenz im Rahmen des schulischen Qualitätsmanagements gewählt wird, hängt von dem Entwicklungsvorhaben ab. Lehrerkonferenzen können unterschiedliche Zielrichtungen verfolgen:

In einer **Informationskonferenz** sichert die Schulleitung ab, dass möglichst alle Lehrkräfte und betroffenen Personen über ein Thema zeitnah, zeitgleich und vollumfänglich informiert werden.

Nutzt die Schulleiterin bzw. der Schulleiter die Lehrerkonferenz als reine Informationsveranstaltung, kann er sie zwar zeitlich gut eingrenzen – nicht selten jedoch wird von den Lehrkräften die Notwendigkeit solcher Konferenzen mit dem Argument der Möglichkeit der schriftlicher Information, sei es in Form eines Aushangs am Schwarzen Brett oder elektronisch über Intranet und Infoscreens, hinterfragt. Die Notwendigkeit der Einberufung einer solchen der reinen Information dienenden Lehrerkonferenz bedarf also jeweils einer schlüssigen Begründung.

Als **Entscheidungskonferenz** dient die Lehrerkonferenz neben den oben genannten, durch das BayEUG sowie durch die GSO festgelegten Zuständigkeiten, auch für Richtungsentscheidungen und die Festlegung von Zwischenergebnissen im Rahmen von Entwicklungsvorhaben. Da die Schulleiterin bzw. der Schulleiter bei dieser Variante den der Entscheidung vorgeschalteten Diskussionsprozess zeitlich nur ungefähr abschätzen kann, empfiehlt es sich, den Meinungsbildungsprozess und die kollegiumsinterne Diskussion im Vorfeld der Sitzung anzuregen, sodass in der Sitzung selbst zügig entschieden werden kann.

Abgesehen von der formalen Zuständigkeit bietet diese Form der Konferenz den großen Vorteil, dass das gesamte Kollegium bei wichtigen Entscheidungen nicht nur gehört wird, sondern sich aktiv mit dem jeweiligen Thema auseinandersetzt, berät, abwägt und den Beschluss letztendlich mitträgt – eine wesentliche Gelingensbedingung für nachhaltige Schulentwicklung.

Grundsätze der Sitzungsleitung

Gerade die umfangreichen Befugnisse und die Tragweite der Entscheidungen der Lehrerkonferenz als Gremium bedingen eine Sitzungsleitung, die von allen Beteiligten als effektiv und effizient wahrgenommen werden sollte.

Mit der Sitzungsleitung verkörpert die Schulleiterin bzw. der Schulleiter für alle sichtbar ihre bzw. seine Führungsaufgabe. Entsprechend professionell wird er in dieser Rolle/Funktion von den Kolleginnen und Kollegen wahrgenommen. Mag die hierarchische Stellung im Kollegium hilfreich sein bei der Akzeptanz der Leitungsrolle, so ist doch der jeweilige Eindruck von personaler und fachlicher Kompetenz der Konferenzleitung für die Akzeptanz von Beschlüssen durch das Kollegium entscheidend.

Mitglieder der Schulleitung bzw. weisungsbefugte Lehrkräfte haben es durch ihre Position etwas leichter, Konferenzen zu leiten, schwieriger gestaltet es sich für aus dem Kollegium beauftragte Personen. Hier gelten umso mehr eine professionelle Vor- und Nachbereitung sowie die fachliche und kommunikative Kompetenz als notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung einer Sitzung.

Grundsätzlich sollte für jede Konferenz oder Sitzung gelten:

- keine Sitzung ohne Ankündigung (rechtzeitige Einladung mit Tagesordnung, Orts- und Zeitangabe, auch des geplanten Sitzungsendes sowie der Zielgruppenennung)
- keine Sitzung ohne Protokoll
- keine Sitzung ohne klare Vereinbarungen über weiteres Vorgehen mit klaren Arbeitsaufträgen (Wer macht was bis wann?)

Die Anzahl an Konferenzen

An den Gymnasien werden üblicherweise mindestens vier Lehrerkonferenzen einberufen: zum Schuljahresanfang, ungefähr zum 15. Dezember (Entscheidung über das Bestehen der Probezeit bei Vorrücken auf Probe gem. § 63 GSO), zum Halbjahr und zum Schuljahresende. Diese Lehrerkonferenzen sind in der Regel eine Mischform aus Informations- und Entscheidungskonferenz.

Die Zahl der Sitzungen sollte auf das erforderliche Maß beschränkt werden. Bevor eine Konferenz veranschlagt wird, sollte genau überlegt werden, welches Ziel und welche Zielgruppe die Konferenz hat. So wichtig und notwendig Kommunikation ist, so sehr ist im Vorfeld zu prüfen, ob es nicht andere, weniger aufwändige Formen der Information oder Beratung gäbe. Hierbei kann auch ein Rundbrief oder Aushang im Kollegium bereits zielführend sein. Ebenso kann ein strukturiertes Schreibgespräch in Betracht gezogen werden, bei dem im Lehrerzimmer auf einer Stellwand oder Flipchart über einen gewissen Zeitraum die Kollegen unter Nennung ihrer Namen ein Thema schriftlich diskutieren oder kommentieren, Vor- und Nachteile abwägen oder Ideen sammeln können. Die Abstimmung des Terminkalenders z. B. muss nicht notwendig in einer Lehrerkonferenz durch gemeinsames Lesen des Vorschlags der Schulleitung stattfinden, sondern kann auch über Eingaben und Ergänzungen am Schwarzen Brett im Lehrerzimmer im Vorfeld so kommuniziert werden, dass eine Abklärung in der Lehrerkonferenz zeitlich wesentlich abgekürzt werden kann.

Werden Sitzungen jedoch als notwendiges und richtiges Mittel zur Aufgabenlösung erkannt, sollte dafür gesorgt werden, dass, falls bei einer bestimmten Aufgabensituation Teamarbeit als effizienteste Organisationsform erscheint, die Arbeitsaufträge für das Team und einzelne Mitglieder präzise formuliert sind.

Auch sollte die Frage des Zeitpunktes einer Konferenz am Schultag, in der Schulwoche und im Schuljahr bedacht werden: Wird ein Thema, z. B. Schulentwicklung oder ein Bericht über Umfrageergebnisse, einmalig in die Tagesordnung der Lehrerkonferenz erst am Schuljahresende aufgenommen, dann wird eine mögliche Diskussion über Verfahren und Umsetzung über die Sommerferien an Verbindlichkeit und Wichtigkeit verlieren. Damit würde Schulentwicklung regelrecht „versanden“.

Eine gute Konferenzvorbereitung

Schlechte Vor- und Nachbereitungen werden oft als Ursache für eine viel beklagte Konferenzmüdigkeit erachtet. Je besser eine Sitzung vorbereitet ist, desto zielgerichteter und zeitsparender kann sie durchgeführt werden. Die Zeit, die eine Schulleiterin bzw. ein Schulleiter für die sorgfältige Planung der Tagesordnung, die Bereitstellung von Tischvorlagen und Material sowie eine mögliche kurze Vorbesprechung mit involvierten Lehrkräften aufwendet, wird ihm während der Konferenz nur zugutekommen. Eine Schlüsselrolle spielen hierbei neben der durchdachten Erstellung der Tagesordnung auch Überlegungen, welche Personen die gesamte Zeit oder nur in Teilen der Sitzung anwesend sein müssen.

Entscheidend bei der Vorbereitung einer Konferenz sind neben den inhaltlichen auch methodische Planungen sowie Überlegungen zum Besprechungsverlauf. Hilfreich für eine gelingende Konferenzgestaltung können die folgenden Leitfragen bei der Planung sein:

	Leitfragen	✓
Thema und Hintergrund	Was ist das genaue Thema der Sitzung?	
	Welche Vorgeschichte besteht und könnte die weitere Planung beeinflussen?	
	Wer ist Auftraggeber der Sitzungsleitung?	
	Welche Interessenslagen bei den Teilnehmern bestehen?	
	Wo gibt es thematische oder methodische Unterstützung, wo können sich Schwierigkeiten ergeben?	
	Welche Themen werden in der TO gesetzt; auch in welcher strategisch sinnvollen Reihenfolge?	
Ziel der Sitzung	Was sollen die Teilnehmer am Ende der Konferenz in Bezug auf das Thema erreicht haben? Was will und was kann die Sitzungsleitung erreicht haben?	
	Ist das Ziel vorgegeben oder noch von der Gruppe festzulegen?	
	Worum geht es konkret: Sollen Informationen gesammelt, Lösungsvorschläge erarbeitet, Vorgehensweisen abgeklärt, Maßnahmenkataloge entwickelt, konkrete Entscheidungen gefällt werden?	
	Wie groß ist der Entscheidungsspielraum der Gruppe?	
	Ist das Ziel realistisch?	
	Ist die Zeit zur Zielerreichung angemessen?	
Teilnehmer	Welche Interessen verfolgen die Teilnehmer, welche Einstellung zum Thema vertreten sie?	
	Gibt es durch die Gruppenzusammensetzung oder das Thema Konfliktpotenzial?	
	Ist die geplante Moderation den Teilnehmern vertraut?	
	Benötigen die Teilnehmer inhaltliche Vorinformationen?	
	Ist der Zeitpunkt der Sitzung (am Tag, in der Woche, im Schuljahr) vorteilhaft für die Teilnehmer?	
Methodeneinsatz	Welche Methode bietet sich für die Vorstellung des Themas und des Ziels der Sitzung an?	
	Welche Methode ist die beste für die Ideensammlung / Diskussion der Aspekte / Priorisierung von Themen / Beschlussfassung?	
	Welche Arbeitsmittel werden für die geplanten Methoden benötigt?	
Einleitung in die Sitzung	Ist eine ausführliche Begrüßung und Vorstellung der Teilnehmer notwendig?	
	Ist es sinnvoll, Anlass und Hintergrund der Sitzung ausführlich darzulegen?	
	Soll die Besonderheit der Sitzung und/oder der Moderatorenrolle erläutert werden?	

	Leitfragen	✓
Einleitung in die Sitzung	Wie kann das Ziel der Sitzung formuliert werden?	
	Welche Unterstützung der Gruppe bei der Zielfindung ist zu erwarten?	
	Soll der Sitzungsleiter „Spielregeln“ anbieten oder vereinbaren?	
Hauptteil der Sitzung	Welche Arbeitsschritte/Moderationsverfahren sollen angeboten werden?	
	Gibt es konkrete Arbeitsfragen und Teilziele?	
	Sollen Arbeitsfragen, Ziele, Spielregeln und Ergebnisse visualisiert werden?	
Schlussteil der Sitzung	Wie soll der Maßnahmenkatalog für weiteres Vorgehen gestaltet sein?	
	Welche Methoden zur Realisierung der Maßnahmen können angeboten werden?	
	Soll eine Stimmungsabfrage oder ein Feedback durchgeführt werden?	
Visualisierung	Welche Arbeitsschritte oder Verfahren bieten sich zur Visualisierung an?	
Rahmenbedingungen und Technik	Passen Raumgröße und Ausstattung, Bewirtung, Medien und Arbeitsmittel?	

Tab. 4: Vorbereitung einer Lehrerkonferenz

Eine Lehrerkonferenz muss gemäß § 7, Abs. 2 GSO „eine Woche vor Beginn schriftlich bekannt gegeben werden“, im Bedarfsfall sogar 14 Tage vorher, „wenn mindestens ein Viertel der Mitglieder oder die Schulaufsichtsbehörde unter Angabe der zu beratenden Gegenstände dies verlangt“ (§ 7, Abs. 1 GSO).

GYMNASIUM ABDCEFG	16. Juli 2020
Alle Kolleginnen und Kollegen lade ich gemäß § 7 GSO zur	
6. Sitzung der Lehrerkonferenz am Donnerstag, 24. Juli 2020.	
Zeit:	14:00 – 16:00 Uhr
Ort:	Lehrerzimmer
Tagesordnung:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bemerkungen zum Abitur 2020 2. Jahreszeugnisse 3. wichtige Informationen, u. a. <ul style="list-style-type: none"> – Periodische Beurteilung 2022 – W- und P-Seminare – Fortbildungskonzept 4. Vorbereitung des Schuljahres 2020/2021 5. Verschiedenes
Schriftführer:	StR HIKLMNO
UVWXYZ, OStD	

Beispiel für eine Einladung zur Lehrerkonferenz

Aufgabe der Sitzungsleitung ist es, auf die Integrität der Tagesordnung³² zu achten, d. h. dass eine Tagesordnung vorhanden ist, alle erwähnten Themen besprochen werden und dass keine weiteren Themen in der Sitzung selbst auf die Tagesordnung gesetzt werden, wenn in der Einladung um rechtzeitige Meldung und Ergänzung der Tagesordnung gebeten wurde. Der Sitzungsleiter hat auf einen pünktlichen Beginn sowie Abschluss, die Einhaltung des Zeitplans und die Transparenz der Konferenzstruktur und -inhalte zu achten.

³² vgl. Kellner, H. (2000): *Konferenzen, Sitzungen, Workshops effizient gestalten*. München, Wien. S. 44.

Zwei Möglichkeiten der Gestaltung der Sitzungsleitung

Die inhaltslenkende Sitzungsleitung³³

Traditionell führt am Gymnasium die Schulleiterin bzw. der Schulleiter allein durch die Lehrerkonferenz. Gerade mit Rücksicht auf das Kollegium ist es bereits vielerorts gängig geworden, das Protokoll grob vorzuschreiben und - mancherorts auch auf Druck des Personalrats - die Konferenzlänge auf ein absolutes Minimum zu kürzen. Dies mag ressourcensparend erscheinen, jedoch werden kaum eine echte Diskussion oder Schulentwicklungsimpulse im Kollegium entstehen können, wenn der Schwerpunkt auf reiner Informationsweitergabe bei konsequenter Leitung liegt.

Bei einer inhaltslenkenden Sitzungsleitung ist für die Schulleiterin bzw. den Schulleiter das Ergebnis entscheidend, entsprechend wird er im Vorfeld mit Lehrkräften Einzel- oder Gruppengespräche zum Thema führen, in der Konferenz selbst in der Einleitung zum Thema für eine Richtung plädieren, einen eigenen Lösungsvorschlag unterbreiten, durch eine entsprechend visuell aufbereitete Präsentation des Themas um Mehrheiten im Kollegium werben.

Hilfreich für die Konferenzleitung könnte folgender möglicher Konferenzleitfaden sein:

1. Einführung (Problem definieren), Aufmerksamkeit bündeln, Sachinteresse wecken, Schlüsselinformation geben, Ziele klarstellen)
2. Strukturierung und Verdeutlichung (Fall erläutern, wegweisende Stellungnahme geben, Fragen stellen, mögliche Antworten vorwegnehmen, Diskussionsstand sichern, Zusatzinformationen geben)
3. Notwendigkeit, Verlauf und Methodik der Bearbeitung
4. Bearbeitung von Lösungsalternativen und wichtigen Aspekten (auf Konsens hinlenken, anregen und unterstützende Fragen stellen, Zusatzinfo geben)
5. Prüfung der Realisierungsfähigkeit
6. Bewertung und Beurteilung der Lösungsalternativen
7. Voraussichtliche Antragsstellung
8. Voraussichtliche Abstimmung
9. Voraussichtliche Diskussionsschwierigkeiten
10. Zusammenfassung: Ziele klarstellen, diskutierte Aspekte nennen, Ergebnis darstellen, Ausführungen ankündigen

Fühlen sich Lehrkräfte in ihrer freien Meinungsbildung eingeschränkt, z. B. dadurch, dass die Schulleiterin bzw. der Schulleiter als Sitzungsleiter widersprechende Lehrkräfte nicht aufruft oder Aussagen von Lehrkräften, die in ihrem bzw. seinem Sinne sprechen, positiv-lobend wertet, kann diese Form der Konferenzleitung zu nur wenig erfolgreichen Entscheidungen führen, insbesondere bei Entscheidungen, die das Kollegium in der Folge zu tragen und umzusetzen hat. Trickserie und vorgehaltene Diplomatie, wenig Ehrlichkeit und Transparenz machen die Konferenzleitung unglaubwürdig und werden kaum zur erwünschten Umsetzung von Beschlüssen führen.

Schulleiterinnen bzw. Schulleiter neigen zu einer klaren, eher inhalts gelenkten Leitung von Konferenzen. Alternativ jedoch bietet sich gerade bei anstehenden Entscheidungen in Schulentwicklungsprozessen die Form der reinen Moderation einer Sitzung an.

Der Unterschied zwischen Leitung und Moderation einer Konferenz ist nicht unerheblich für ihren Ausgang und die Beschlussfassung.

³³ vgl. Pullig, Karl-Klaus (2004): *Konferenzleitung in Schule. Reihe Schulleitungsfortbildung NRW. Hrsg. vom Landesinstitut für Schule, Soest. S.33*; ebenso Pullig, K.-K. (2006): *Konferenzen. In: Buchen H., Rolff, H.-G (2006): Professionswissen Schulleitung. Weinheim, Basel. S. 1088-1116*

Leitung einer Konferenz	Moderation einer Konferenz
<ul style="list-style-type: none"> • Inhaltliche Beteiligung, eigene Stellungnahme, Bewertung der Aussagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Inhaltliche Unparteilichkeit, Beachtung der Gleichrangigkeit aller Aussagen
<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf den Inhalt 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf die Auswahl und Anwendung von Methoden
<ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzung von Vorgaben, eigener Ideen, Ziele, Sachzwänge 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung für den Willensbildungsprozess der Gruppe
<ul style="list-style-type: none"> • Vorgabe von konkreten Zielen 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung der Gruppe bei Zielfindung
<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung von Störungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Spiegelung störender Entwicklungen
<ul style="list-style-type: none"> • Verwendung ungeschriebener Regeln der Leitungskunst 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorschläge für Umgangsregeln oder Hilfestellung
<ul style="list-style-type: none"> • Delegation der Protokollierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Offene, deutliche Protokollierung der Arbeitsschritte und Teilergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> • Häufige hierarchische Höherstellung 	<ul style="list-style-type: none"> • Methodische Verantwortung für den Arbeitsprozess

Tab. 5: Der Unterschied zwischen Leitung und Moderation von Sitzungen

Gerade bei der Festlegung von Entwicklungszielen oder eines konkreten Schulentwicklungsprogramms ist es notwendig, dass das gesamte Kollegium beteiligt wird, dass Beschlüsse und Vorschläge aus den Reihen der Lehrkräfte, aber auch der Eltern- und Schülervertreter erwachsen. § 6 Abs. 2 GSO bietet die rechtliche Grundlage, bei Lehrerkonferenzen in einem öffentlichen Teil Eltern- und Schülervertreter einzuladen und so Teile der Lehrerkonferenz als erweitertes Schulforum zu gestalten.

Immer häufiger ist zu beobachten, dass einzelne Tagesordnungspunkte an Schulleitungsmitglieder oder Lehrkräfte delegiert werden, die mit dem jeweiligen Thema befasst sind. Dies fördert neben dem Aspekt der Abwechslung vor allem Verantwortungsgefühl und -bereitschaft unter den Kolleginnen und Kollegen, macht die Betroffenen zu Beteiligten und entlastet die Schulleiterin bzw. den Schulleiter in ihrer bzw. seiner Konferenzleitung.

Gerade auch mit einer entsprechenden Platzierung, Delegation und geplanten Zeit des TOPs Schulentwicklung kann die Schulleiterin bzw. der Schulleiter ihre Bedeutung (oder auch Bedeutungslosigkeit) betonen: Erscheint das Thema Qualitätsmanagement - Schulentwicklung überhaupt nicht auf der Tagesordnung, wird es keine herausragende Stellung in der Schularbeit erhalten. Setzt die Schulleiterin bzw. der Schulleiter den Aspekt Qualitätsmanagement - Schulentwicklung regelmäßig in das erste, wichtigere Drittel oder die zeitliche Mitte der Konferenz, gibt somit dem TOP sichtbar Raum, lässt dazu z. B. die Schulentwicklungs- oder Steuergruppe ausführlich berichten und weitere Schritte mit dem Kollegium besprechen, werden damit die hohe Wichtigkeit von Schulentwicklung und gleichzeitig die persönliche positive Einstellung der Schulleitung zu dem Thema signalisiert.

Gerade beim Thema Schulentwicklung und Qualitätsmanagement ist die Schulleiterin bzw. der Schulleiter der entscheidende „Torwächter“, der Entwicklung und Fortschritt in seine Schule hineinlässt oder auch nicht. Die Rolle der Schulleiterin bzw. des Schulleiters darf hierbei nicht unterschätzt werden: Sie bzw. er beeinflusst maßgeblich die Haltung des Kollegiums zum Thema Qualitätsentwicklung vor Ort wie auch das Gelingen von Schulentwicklung - im Positiven durch beharrliches Einfordern, nachhaltiges Unterstützen, Aufforderungen oder eigene Vorschläge an einzelne Fachschaften - oder eben im Negativen, indem sie bzw. er das Thema nicht auf die Tagesordnung von Konferenzen setzt oder nur als kurzen Informationspunkt am Konferenzschluss anspricht, wenn das Kollegium bereits das Ende der Sitzung herbeisehnt.

Lehrerkonferenzen zu Schulentwicklungsvorhaben sollten von der Schulleiterin bzw. vom Schulleiter nicht geleitet, sondern eher moderiert werden. Alternativ gelingt der Zielfindungsprozess, wenn die Moderation an einen externen Experten oder an eine Moderationserfahrene, vom Kollegium akzeptierte, neutral fungierende Lehrkraft delegiert wird.

So wirken Schulentwicklungsentscheidungen nicht nur als vom Kollegium und den Eltern- und Schülervertretern getroffen und getragen, sondern erfahren in der konkreten Umsetzung wesentlich mehr Dynamik und Breitenwirkung.

Die prozesslenkende Konferenzleitung bei Schulentwicklungsvorhaben³⁴

Bei der reinen Prozesslenkung ist die Schulleiterin bzw. der der Schulleiter nicht auf ein bestimmtes Ergebnis fixiert, sondern wünscht einen Zielfindungsprozess durch die Mitglieder der Konferenz, wobei er selbst inhaltliche Neutralität bewahrt und sich auf die methodische sowie strukturelle Rahmenlenkung konzentriert.

Von großer Bedeutung ist die Betonung der Offenheit für Ideen, der Sachlichkeit, der Zielgerichtetheit, Wertungslosigkeit in der Brainstormingphase sowie der emotionalen Gelassenheit bei allen Beteiligten. Gibt eine Schulleiterin bzw. ein Schulleiter zu Beginn einer Schulentwicklungskonferenz die Verantwortlichkeit des Gelingens an alle Teilnehmer ab und legt klar Mitwirkungs- sowie Gestaltungsformen fest, wird sie bzw. er ein wesentlich höheres Engagement sowie persönliche Betroffenheit der Kollegen bewirken. Grundsätzlich sollten Konferenzen zur Einleitung von Schulentwicklungsmaßnahmen prozessgelenkt in folgende Phasen geteilt und ergebnisneutral verlaufen:

Phase	Inhalt	Methode
Formalia	Verfahrensregelungen, Klärung von Prozessfragen	Geschäftsordnung, Diskussionsregelungen, Checklisten, Dauer
Problemdefinition/ Situations- beschreibung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Situation kennen (Was ist? Wahrnehmungen, Fakten) 2. Situation verstehen (Warum ist es so? Ursachen, Zusammenhänge, Interpretationen) 3. Situation verändern (Was soll getan werden? Konkrete Handlungsmöglichkeiten) 	Mindmapping, Problemlandkarte, Ergänzungen über Laptop und Beamer visualisiert
Eingrenzung/ Zielpräzisierung	Zielklärung (Ideensammlung, Zwischenergebnis, Erstellung eines Ablaufplans, eines Verfahrens, Entscheidungsfindung?)	Frageformulierung
Themenbearbeitung	Suche gemeinsamer Lösungskonzepte, mehr als die Aufzählung von Vor- und Nachteilen, Entwurfsfassungen	Kartenabfrage, Brainstorming, Mindmapping, Tischkonferenz, Negativzeichnung, Workshops mit Ergebnispräsentation
Bewertung	von Konzepten, Entwürfen, Varianten, Möglichkeiten	Priorisierung über Bepunktung, Nutzwertbesprechung, Tischkonferenz

34 vgl. Pullig, K.-K. (2006): Konferenzen. In: Buchen H., Rolff, H.-G (2006): Professionswissen Schulleitung. Weinheim, Basel. S. 1106.

Phase	Inhalt	Methode
Entscheidung		Abstimmungsverfahren wie mehrheitlich, einfach, geheim, mehrstufig, Konsensfindung über Ausschlussverfahren
Realisierung	Erstellung eines Aktionsplans (Wer macht was, wann mit wem und welchen Mitteln?) und Sicherungsplans (Klärung von Risiken, Hindernissen, auftretenden Problemen)	
Prozessauswertung/ -analyse	Feedback über den Gruppenprozess Schlussfolgerungen für die nächste Sitzung	

Tab. 6: Konferenzphasen

Folgende Diskussionsregeln zur Garantie fairen Verhandeln und vernünftiger Argumentation können einer Entscheidungsfindung zuträglich sein:

- Redefreiheit, jedoch mit zeitlichem Maßhalten
- Kurze Begründung der eigenen Argumentation (Vermeidung von reinen Killerphrasen)
- Konkrete Bezugnahme auf vorher Gesagtes
- Größtmögliche Sachlichkeit und Plausibilität in der Argumentation
- Korrekte Bezugnahme auf implizite Voraussetzungen
- Respektieren von gemeinsamen inhaltlichen Ausgangspunkten
- Akzeptanz des erzielten Diskussionsergebnisses
- Bemühen, klar zu formulieren und die Gesprächspartner möglichst korrekt zu verstehen

Beschlussfassungen in Lehrerkonferenzen

Beschlussfassungen sollten nach einem alle Aspekte ausleuchtenden, Vor- und Nachteile eines Themas abwägenden, sachbezogenen Diskussionsprozess als Abschluss der Entscheidungsfindung demokratisch und in möglichst großem Konsens vorgenommen werden.

Gemäß § 8 GSO ist die Lehrerkonferenz beschlussfähig, wenn alle Mitglieder ordnungsgemäß geladen wurden und die Mehrheit anwesend ist. Stimmberechtigt sind alle Mitglieder der Lehrerkonferenz, außer es besteht die Besorgnis der Befangenheit. Alle anwesenden stimmberechtigten Lehrkräfte sind bei Abstimmungen zur Stimmabgabe verpflichtet, Enthaltungen sind nicht möglich.

Gemäß § 8, Abs. 3 GSO werden Beschlüsse der Lehrerkonferenz in offener Abstimmung mit einfacher Mehrheit der abgebenden Stimmen gefasst, bei Stimmgleichheit ist die Stimme des Schulleiters ausschlaggebend.

Gemäß Art. 58, Abs. 4 BayEUG beschließt die Lehrerkonferenz in Angelegenheiten, die ihr durch Rechts- und Verwaltungsvorschriften zur Entscheidung zugewiesen sind, mit bindender Wirkung für den Schulleiter und die übrigen Mitglieder der Lehrerkonferenz.

Derjenigen Schulleiterin bzw. demjenigen Schulleiter fehlt es an Professionalität, der eine Entscheidung in seinem Sinne durch entsprechenden Aufbau von Druck oder indirekte Androhung von Konsequenzen für nicht zustimmende Kollegen zu erreichen versucht. Kontrolle der eigenen Sympathie und Antipathie,

konsequente sachorientierte Neutralität sowie emotionale Gelassenheit zeichnen eine professionell agierende Schulleitung aus.

Kommt es zu Beschlussfassungen, sollten diese eindeutig formuliert sein. Mögliche Einleitung zur Beschlussfassung sind: „Ich bitte Sie um Zustimmung zu folgendem Beschluss: Das Kollegium beschließt für das Schuljahr...“

In seltenen Fällen, meist aber bei sehr wichtigen einschneidenden Beschlüssen, kann es sich als sinnvoll erweisen, in einer Konferenz über die Thematik diskutieren, aber erst eine Woche später in einer zweiten Konferenz, einer reinen „Abstimmungskonferenz“, in der eine erneute Diskussion nicht zugelassen wird, abstimmen zu lassen. Dadurch hat das Kollegium Zeit, nochmals alles auch untereinander diskutieren und dann „überzeugter“ abstimmen zu können.

Beschlüsse sollten präzise formuliert sein und insbesondere für das Protokoll nochmals wiederholt werden, um eine spätere Durchsicht zu erleichtern. Auch wenn es formalistisch wirken mag, besteht durch die schriftliche Fixierung höhere Verbindlichkeit und die Lehrkräfte bekommen das Gefühl, mitbestimmt zu haben und den Beschluss auch ernst nehmen zu müssen. In einem sog. „Beschlussbuch“ werden alle Beschlüsse eines Schuljahres gesammelt, um so einen Fundus an Ergebnissen, auf die man wieder zurückgreifen kann, zu haben. Dieses „Werk“ hat sich bereits an einigen Schulen sehr bewährt.

Werden diskutierte und priorisierte Schulentwicklungsziele durch einen Beschluss als gemeinsames Ziel für das nächste Schuljahr z.B. formuliert, sollten auf jeden Fall die SMART-Regeln bei der Zielbeschreibung berücksichtigt werden (vgl. o. S. 28).

Störformen in Konferenzen und mögliche Reaktionsmuster³⁵

Manche Lehrerkonferenzen leiden nicht nur an der Überlänge der Tagesordnung per se, an unstrukturierten Diskussionen oder inhaltlichen Redundanzen, sondern oftmals auch an Formen von Störungen, die neben der zeitlichen für viele Kolleginnen und Kollegen auch eine emotionale Belastung darstellen.

Störungen entstehen auch als Folge ungenauer, wenig sorgfältiger Konferenzvorbereitung sowie Unsicherheit in der Konferenzleitung, bei Unklarheit der Ziele, Parteilichkeit sowie bei geringen Beteiligungsmöglichkeiten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Grob zu unterscheiden sind thematische von kommunikationsbezogenen Störungen.

Themenbezogene Störungen sind möglich in Form von

- Themenverschiebung (ein ursprünglich gesetztes Thema wird nicht abschließend besprochen, sondern von einem anderen Thema überlagert oder eine unaufmerksame Lehrkraft eröffnet nochmals die Diskussion über einen von der Konferenzleitung bereits abgeschlossenen TOP)
- Abschweifung vom Thema
- Unterschiedlicher Informationsstand der Teilnehmerinnen und Teilnehmer
- Desinteresse
- Grundsatzdebatten

Kommunikationsbezogene Störungen entstehen in Form von

- Vielrednerei dominant auftretender Lehrkräfte
- Schweigen meinungsloser Lehrkräfte
- Seitengespräche desinteressierter Kolleginnen und Kollegen
- Beschäftigung mit anderen Dingen
- Zuspätkommen/vorzeitiges Verlassen der Konferenz

³⁵ Pullig, Karl-Klaus (2004): *Konferenzleitung in Schule. Reihe Schulleitungsfortbildung NRW. Hrsg. vom Landesinstitut für Schule, Soest. S.33; ebenso Pullig, K.-K. (2006): Konferenzen. In: Buchen H., Rolff, H.-G (2006): Professionswissen Schulleitung. Weinheim, Basel. S. 1088-1116.*

- negative Stimmungsmache
- emotionale Ausbrüche

Störungen im Kollegium können vielfältige Ursachen haben. Zum besseren Verständnis seien an dieser Stelle die wesentlichen aufgezählt:

- Rollenzwang und Parteienbildung, geschuldet der jeweiligen Position im Kollegium
- Bestandswahrung, aus Angst vor Mehrarbeit und Notwendigkeit, die eigene berufliche Komfortzone verlassen zu müssen
- Bereichsdenken, verursacht durch starke Abgrenzungen in Fachschaften oder andere Formen verdeckter oder offener Seilschaften, Interessenvertretung
- Egoismus, aus Desinteresse und Angst, die eigenen Belange einer größeren Sache unterordnen zu müssen
- Informationsmangel, geschuldet der Nebenbeschäftigung wie Korrigieren oder Lesen während der Konferenz
- Selbstdarstellungsbedürfnis, geschuldet einem unrealistischen Selbstbild
- mangelnde Identifikation mit der Schule, dem Thema, eingegrenztes Berufsinteresse
- mangelnde Wertschätzung eigener Konferenzbeiträge, das im schlimmsten Fall zur Grundsatz-, Totalopposition führen kann
- Intransparenz der Konferenzstruktur und Unklarheit des Ziels der Konferenz oder der Diskussion³⁶

Folgende mögliche Verhaltensvarianten als Reaktion auf Störungen in Konferenzen könnten sich situationsangemessen anbieten:

- Pausen, Unterbrechungen (grundsätzlich bei Konferenzen von mehr als 2 Stunden angemessen)
- individuelle Würdigung des Störers bzw. grundsätzliche Anerkennung der ablehnenden Haltung (dann aber zur Erstellung eines umfassenden Meinungsbildes weitere, andere Sichtweisen einfordern, auch schweigende Lehrkräfte um ihre Meinung zu dem Thema bitten oder nachfragen, ob im Namen des gesamten Kollegiums gesprochen wird, falls die ablehnende Lehrkraft überzeugt in der WIR-Form spricht)
- bewusstes Eingehen, direkte Thematisierung der Störung (Killerphrasen dominanter Lehrkräfte mit der Bitte um nähere Begründung oder Erläuterung begegnen, bei Thematikverschiebung auf den bereits erfolgten Abschluss des TOPs verweisen, präventiv deutlich den Abschluss eines TOPs durch eine klare Formulierung anzeigen, dass dieser TOP nun beendet ist und davon auszugehen ist, dass keine weiteren Nachfragen kommen werden)
- Stärkere Einbindung der Lehrkräfte durch Übernahme einzelner Tagesordnungspunkte bzw. Wechsel von Plenums- und Workshopphasen
- ggf. Einbeziehung schwieriger Lehrkräfte in die Vorbereitung bestimmter Tagesordnungspunkte bei der Konferenzplanung
- Lehrkräfte vom passiven Konsumenten zum aktiven Verantwortlichen für das Gelingen einer Konferenz werden lassen
- sich nicht auf Rededuelle/ Schlagabtausch einlassen (sich nicht rechtfertigen, sondern mit den Worten „danke für Ihren Beitrag“ den Prozess beenden)

³⁶ nach Pullig, Karl-Klaus (2004): *Konferenzleitung in Schule. Reihe Schulleitungsfortbildung NRW. Hrsg. vom Landesinstitut für Schule, Soest. S.33.*

Notwendigkeit der Nachbereitung einer Lehrerkonferenz

Eine gute Nachbereitung einer Konferenz schließt neben der reinen Durchsicht des Protokolls und der Reflexion, ob die gesetzten Ziele bzw. welche Ziele erreicht wurden, vor allem die Realisierung der Beschlüsse ein, z. B. die Bearbeitung von Aufträgen, ein.

Alle aus der Sitzung resultierenden Maßnahmen sollten realisiert und auf ihre Wirksamkeit hin nach einer gewissen Zeitspanne überprüft werden. Hierbei kann das oben erwähnte „Beschlussbuch“ helfen. Die Wirksamkeit von Leitungshandeln wird gerade bei der Umsetzung von Beschlüssen erkennbar. Nachlässigkeit der Schulleitung höhlt im Normalfall die ursprüngliche Bereitschaft des Kollegiums aus, Konferenzen und getroffene Beschlüsse nicht ernst zu nehmen, und gefährdet somit die Wirksamkeit der gesamten Organisation Schule.

Tipps zum Weiterlesen:

Kellner, H. (2000): Konferenzen, Sitzungen, Workshops effizient gestalten. München, Wien.

Pullig, Karl-Klaus (2004): Konferenzleitung in Schule. Reihe Schulleitungsfortbildung NRW. Hrsg. vom Landesinstitut für Schule, Soest.

Pullig, K.-K. (2006): Konferenzen. In: Buchen H., Rolff, H.-G (2006): Professionswissen Schulleitung. Weinheim, Basel. S. 1088-1116.

Schmidt, H.-J. (2004): Die nächste Sitzung kommt bestimmt. Konferenzen vorbereiten - durchführen - auswerten. München.

Pädagogische Konferenz

Die Pädagogische Konferenz wurde in Bayern verpflichtend gemacht. Der Landtag hatte am 08.07.1998 die Einführung eines pädagogischen Tages an den Regelschulen unter der Überschrift „Eine neue Kultur des Lernens“ beschlossen. „Die Staatsregierung wird aufgefordert, an allen staatlichen Regelschulen einen Pädagogischen Tag an einem unterrichtsfreien Tag einzuführen. Während dieses Tages erhalten die Lehrerinnen und Lehrer die Möglichkeit, sich im Kollegium mit einem pädagogischen Thema zu beschäftigen. Dieser Prozess kann durch externe Beraterinnen und Berater unterstützt werden.“

Es gibt zwar keine verbindliche Regelung des StMBKWK dazu, wohl aber ein KMS vom 14.10.1998, in dem der Pädagogische Tag als Maßnahme der schulinternen Lehrfortbildung anzusehen ist. In einem weiteren KMS vom 04.05.2000 erhält der Präsident des bay. Landtags einen abschließenden Bericht, in dem es heißt: „Der Pädagogische Tag ist inzwischen als Dauereinrichtung im Schulleben verankert. Das Staatsministerium für Unterricht und Kultus legt in diesem Zusammenhang Wert darauf, dass der Pädagogische Tag kein singuläres Ereignis im Schuljahr bleibt, sondern in einen kontinuierlichen Prozess der schulinternen Lehrerfortbildung eingebunden wird.“ In diesem Schreiben wird auch davon berichtet, dass die allermeisten Schulen je einen pädagogischen Tag pro Schuljahr organisiert haben, viele auch zwei Tage pro Schuljahr, die in einzelnen Fällen in Projektwochen einbezogen waren.

Es handelt sich dabei um eine Form der Konferenz, die aus verschiedenen Arbeitsphasen und -formen besteht. Hier ergeben sich Zeit und Möglichkeiten, verschiedene pädagogische Anliegen der Schule näher zu beleuchten, angefangen von Einzelthemen bis hin zu ganzen internen Evaluationstagen. Es haben sich inzwischen viele Möglichkeiten der Gestaltung entwickelt, einige Beispiele werden im Folgenden dargestellt:

Organisation

Ganztägige Veranstaltung

An vielen Schulen hat es sich eingebürgert, dass der Pädagogische Tag an einem unterrichtsfreien Tag stattfindet. Viele Kollegien entscheiden sich für den unterrichtsfreien Buß- und Betttag, weil die Schülerinnen und Schüler daheim, die Lehrkräfte aber zur Anwesenheit verpflichtet sind. Öfters wird auch ein Samstag gewählt.

Zwei Nachmittage

Neben einer eintägigen Veranstaltung können es aber auch zwei pädagogische Nachmittage sein, an denen die pädagogische Konferenz verwirklicht wird. Dies hat den Vorteil, dass Themen fortgeführt und weiter bearbeitet werden können.

Modul-Modell

Schließlich gibt es ein Modell, bei dem mit Modulen gearbeitet wird. Jede Lehrkraft muss an zwei der angebotenen Module teilnehmen und ihre Teilnahme per Bestätigung nachweisen.

Ein Nachweis der Teilnahme ist bei jeder dieser Formen notwendig, da die Pädagogische Konferenz eine verpflichtende Veranstaltung ist. Sie einfach zu streichen, wäre keiner Schulleitung anzuraten, zumal es - so wie die nachstehend erläuterte Form der Lehrer-Eltern Schülerkonferenz - sich um eine wirkliche Chance handelt, Schulentwicklung nachhaltig voranzubringen.

Teilnehmer

Schulleitung, alle Lehrkräfte, aber auch zu empfehlen, Mitglieder des Elternbeirats oder der SMV sowie nicht lehrendes Personal der Schule (z. B. Sozialpädagogen, Sekretariat, Hausmeister), sollten am Päd. Tag teilnehmen.

Ort der Veranstaltung

Natürlich kann der Pädagogische Tag in der Schule stattfinden. Die Veranstaltung an einen anderen Ort zu verlegen, in ein schönes Tagungshaus mit besonderem Ambiente, ist aber dringend anzuraten, weil mit der Ortsveränderung ein Perspektivenwechsel verbunden ist, der neue Impulse setzen kann. Aus dem anfänglichen Zögern wird bestimmt eine breite Zustimmung, wenn ein Kollegium sich erst einmal darauf eingelassen hat.

Themen

für eintägige Veranstaltungen

Vormittags: Einführungsvortrag zu einem bestimmten Thema, z. B. "Unser Umgang mit der Disziplin" mit anschließender ausführlicher Diskussion,

Nachmittags: Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themen wie "Umgang mit Belastungen" oder "interne Evaluation der Schule" oder „Erziehungsmaßnahmen“

Folgendes Modell wurde an einer Schule erprobt:

Vormittags 'Konferenzbereich', d.h. Beratungen für die Klassenstufen 7 bis 9,

nachmittags Arbeit am Schulentwicklungsprogramm (Schwerpunkte: Hausaufgaben, individuelle Förderung, Raumkonzeption, Probleme der Inklusion). In den einzelnen Arbeitsgruppen wurden Zielvorstellungen entwickelt und diese dann allen Konferenzteilnehmern zugänglich gemacht. In der Folgezeit wurden diese Vorstellungen dann in Fachkonferenzen oder in der Lehrerkonferenz bearbeitet.

für pädagogische Nachmittage:

"Vorstellung und Erprobung schüleraktivierender Methoden" "Fachschaftsarbeiten" oder Fortsetzung der Themen aus einer Lehrerkonferenz

Natürlich lassen sich die Themen jeweils auch als eintägige Veranstaltungen konzipieren, so könnte eine eintägige Veranstaltung zum Thema „Unterrichtsentwicklung nach dem Konzept des schüleraktivierenden Lernens“ veranstaltet werden.

für Modularbeit

Module „Disziplin“ — hier werden Referenten eingeladen und anschließend ein Konzept für die Schule erarbeitet

Modul „Hausaufgaben“

Modul „Schulentwicklungsprogramm“

Modul „Sauberkeit im Schulhaus“

Modul „Konzept Sicherheit und Krisenintervention“

Modul „Methodenvielfalt“

Eigentlich entsprechen diese Module Arbeitsgruppen, die eine gewisse Zeitlang tagen, bis ihre Arbeit beendet ist. Neue Module schließen sich an.

Gelingensfaktoren

- Die Veranstaltungen müssen sehr gut organisiert sein. Auch die Planung von Mahlzeiten und Kaffeepausen darf nicht vernachlässigt werden.
- Findet der Pädagogische Tag außerhalb der Schule statt, ist zum einen ein Transport zu organisieren, zum anderen auch an ein Ausflugsziel (z.B. Besichtigung einer Kirche nebenan mit Führung) zu denken. Das stärkt das Gemeinschaftsgefühl.
- Arbeitsgruppen sind nach festgelegten Kriterien (Größe, Zusammensetzung) einzuteilen. Maximalzahl ca. 10-15 Teilnehmer. Wenn Schülerinnen, Schüler und Eltern teilnehmen, je nach Thema im richtigen Verhältnis auf die Gruppen verteilen - wichtiges Element des Sichkennnlernens und Vertrauensschaffens. Jede Gruppe sollte von einem Moderator gelenkt werden. Er oder jemand anderes hat die Aufgabe, die Ergebnisse der Gruppenarbeit zusammenzufassen und zu präsentieren. Das nötige Moderationsmaterial oder evtl. technische Hilfsmittel sollten vorbereitet sein.
- Es kann nie genug gedankt werden. Die Schulleitung sollte ihre Wertschätzung für alle, die zum Gelingen des Pädagogischen Tages beigetragen haben, ausdrücken.

Beispiele für den Ablauf von zwei Pädagogischen Nachmittagen:

1. Pädagogischer Nachmittag zum Thema „Schüleraktivierende Methoden“:

Tagesordnung	
14.00 – 14.45 Uhr	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung, Vorstellung der Referenten für die Gruppenarbeit (SL) • Referat über Möglichkeiten für einen Unterrichtsbeginn/ den Beginn einer Unterrichtsstunde (Frau O.) • Durchführung eines Partnergesprächs als konkrete schüleraktivierende Methode (Herr Z.) • Zum Ablauf der folgenden Gruppenarbeit (SL)
14.45 – 15.30 Uhr	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Runde der Gruppenarbeit <ol style="list-style-type: none"> a) Verschiedene Möglichkeiten von Brainwriting (Frau L.) b) mind-mapping (Herr M.) c) Expertenpuzzle (Herr R.) d) Kartenabfrage zur Moderation von Projekten, Konflikten, Elternabenden (Frau H.)
15.30 – 15.45 Uhr	Pause
15.45 – 16.30 Uhr	<ul style="list-style-type: none"> • 2. Runde der Gruppenarbeit
16.30 – 17.00 Uhr	<ul style="list-style-type: none"> • Plenum – Aushang der Ergebnisse • Einführung in Feedback-Methoden (Frau O.) • Wünsche für den 2. Päd. Nachmittag, Ausklang (SL)

2. Pädagogischer Nachmittag zu verschiedenen pädagogischen Anliegen

Geplante Tagesordnung

Diese Tagesordnung sollte eine Woche vorher ausgehängt werden, damit noch Wünsche aufgegriffen werden können.

1. Begrüßung, Genehmigung des Protokolls und der TO (SL)
2. Allgemeine schulische Informationen (ca. 15 Minuten) (SL)
3. Einteilung in Gruppenarbeit nach folgenden Themen:
 - (a) Klassenbücher – Erfahrungen und Wünsche
 - (b) Skill – Information und erste Erfahrungsberichte – Zusammenarbeit mit Klassenleitung und Fachlehrkräften, Folgerungen
 - (c) Verteilung von Aufgaben zwischen 1. und 2. Klassenleiter, Konsequenzen daraus
 - (d) Minimalkonsens über „Disziplin im Klassenzimmer“
 - (e) Rückblick und Vorschläge für Klassenelternabende und Elternsprechtage
 - (f) Vertretungsmodalitäten

Welche Themen werden noch weiter gewünscht? (bitte in dieser Woche eintragen, damit die Vorschläge für die Gruppeneinteilung per Aushang erstellt werden können)

- a) Raumproblematik ?
- b) Schadstoffbelastung ?

4. Gruppenarbeit (mit Moderator/in) (Zeit ca. 60 Minuten) – Wer meldet sich als Moderator/in?
5. Präsentation im Plenum (ca. 60 Minuten) durch Vertreter aus den Gruppen
6. Diskussionen und ggf. Abstimmungen (ca. 30 Minuten) (SL)
7. Verschiedenes

3. Pädagogischer Nachmittag zu Anspruch und Wirklichkeit der Schule

Aushang: Einladung

GYMNASIUM ABDCEFG

02. April 2020

Pädagogische Lehrerkonferenz:

***Anspruch und Wirklichkeit
an unserem Gymnasium***

Alle Kolleginnen und Kollegen lade ich zur

**Pädagogischen Lehrerkonferenz
am Donnerstag, 23. April 2020.**

Zeit: 14.00 – 17.00 Uhr
Ort: Lehrerzimmer

- Tagesordnung:
1. Einführung in das Tagungsthema (Herr)
 2. Leistung und Leistungserhebungen (Moderation: Herr)
 3. (Haus-)Ordnung und Disziplin (Moderation: Herr)
 4. Unterrichtsqualität und Fortbildung (Moderation: Herr)
 5. Außerstundenplanmäßiger Unterricht (Moderation: Frau)

Ab Montag, 20.04.2009, werden im Lehrerzimmer Pinnwände aufgestellt sein, auf denen Sie vorab zu den einzelnen Themenblöcken schriftlich Gedanken äußern können, die Sie in der Konferenz angesprochen wissen wollen. Die Moderatoren werden sie in angemessener Weise berücksichtigen.

Schriftführer: StR'in HIKLMNO

UWXYZ, OStD

Lehrer-Eltern-Schüler-Konferenz

Eine Lehrer-Eltern-Schüler-Konferenz (LESK) ist eine Pädagogische Konferenz, in der Lehrkräfte, Eltern sowie Schülerinnen und Schüler gemeinsam Themen (in der Regel aus dem Schulalltag) im Gespräch bearbeiten. Insofern könnte man gewissermaßen auch von einem erweiterten „Schulforum“ sprechen. Aufgrund der größeren Anzahl der Beteiligten eignet sich eine LESK z. B. hervorragend dazu, Projekte, die die ganze Schule betreffen, bekannt zu machen und zu ventilieren, Konflikte aufzuarbeiten, für diskussionswürdige Themen (z. B. Rhythmisierung des Unterrichts) einen Diskursraum zu schaffen, Schulentwicklungsprojekte vorzubereiten, Meinungsbilder einzuholen usw.

Der Einbindung der Schülerinnen und Schüler in die Konferenzen liegt die Überzeugung zugrunde, dass ihre Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und aktiv zu werden, das Gefühl, als Gesprächspartner ernst genommen und gebraucht zu werden, voraussetzt. Die Eltern zu solchen Konferenzen einzuladen, heißt den Gedanken der Erziehungspartnerschaft ernst zu nehmen und die Bereitschaft, auf Augenhöhe miteinander zu kommunizieren.

Die LESK kann bei Schülerinnen und Schülern, Eltern und Lehrkräften Skepsis und sogar Ablehnung hervorrufen. Der Wunsch und die Bereitschaft, miteinander außerunterrichtliche Gespräche über allgemeine pädagogische Themen zu führen, dürfen nicht ohne weiteres vorausgesetzt werden. Sie können auch nicht erzwungen werden, sondern müssen, ebenso wie das Vertrauen, sich in einem solchen Kreis gefahrlos ‚outen‘ zu können, auf allen Seiten erst wachsen.

Nicht zuletzt aus diesem Grund sind Präsenz und Mitarbeit der Schulleitung eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass eine LESK Wirkung entfaltet.

Die Evaluation der LESKen ist schwierig, weil sie nicht zu schnellen und spektakulären Erfolgen führen. Ihre Wirkung liegt eher in einer Wandlung des Bewusstseins und der Einstellungen. Dass dies auch wirklich geschieht, beweist das Resümee, das eine Schülerin in der hauseigenen Schülerzeitung zog:

„Die Konferenz hat den Sinn, ein Signal zu setzen. Es gibt Probleme, und wenn wir sie beim Namen nennen und darüber reden, ist das schon eine Lösung. Sie soll einen angstfreien Raum schaffen, allein die Tatsache, dass Lehrer und Schüler sich an einen Tisch setzen und über diese Themen nachdenken, ist doch positiv. Die Effizienz dieser Gespräche lässt sich natürlich nur ganz schwer messen. Aber wir wollen vor allem ein Bewusstsein dafür schaffen, dass WIR die Schüler sind und etwas verändert werden kann. WIR haben die Verantwortung, niemand anderes. Das zu erkennen ist sehr wichtig.“

Ziele:

- „Die Menschen stärken, die Sachen klären“ (H. v. Hentig)
- Raum für eine ‚kathederfreie‘ Kommunikation in der Schule schaffen
- miteinander statt übereinander reden
- zuhören lernen
- den Weg öffnen für gegenseitiges Wahrnehmen, Ernstnehmen, Respektieren, Vertrauen
- bei den Schülerinnen und Schülern den Mut, sich einzubringen, die Aktivität und Verantwortungsbereitschaft fördern
- bei den Lehrkräften die Sensibilität für die Persönlichkeitsdimension ihrer Schülerinnen und Schüler stärken
- bei den Eltern ggf. Vorurteile abbauen, wenn sie Lehrkräfte im unmittelbaren Kontakt (ohne Filter durch Erzählungen ihrer Kinder) wahrnehmen
- das Schulklima verbessern

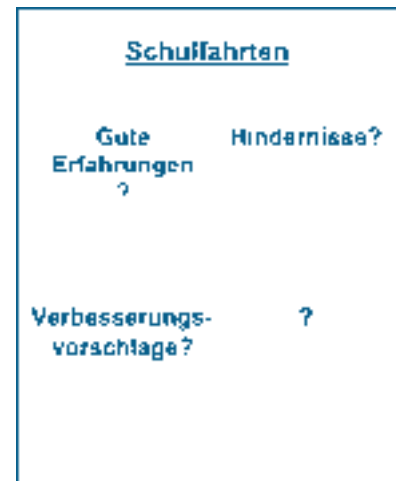
Organisation

Themenfindung

Der Phantasie sind hier grundsätzlich keine Grenzen gesetzt. Zu überlegen ist jeweils, ob bei Schülerinnen und Schülern, Eltern und Lehrkräften Problembewusstsein, Sensibilität, Nachdenklichkeit erzeugt werden sollen (z.B. Mobbing, Umgang zwischen Lehrern und Schülern), ob Probleme und Konflikte aufgearbeitet werden sollen (z.B. Vandalismus, Alkoholmissbrauch), ob in irgendeinem Bereich Veränderungen bzw. Verbesserungen erreicht werden sollen (z.B. Hausordnung, Schulfahrten), usw.

Planung der Gruppenarbeit

Die große Teilnehmerzahl (nach Erfahrungen bis zu 200 Teilnehmern bei einer Gesamtschülerzahl von 1300) lässt in der Regel ein sinnvolles Bearbeiten von Themen im Plenum nicht zu. Daher muss eine Gruppenarbeit eingeplant werden. Damit eine zügige Auswertung erfolgen kann, sollten nicht mehr als höchstens acht Gruppen gebildet werden. Jede Gruppe erhält ein vorbereitetes Plakat mit einem Arbeitsauftrag, z.B. zum Thema ‚Schulfahrten‘ (vgl. Graphik).



Zusammensetzung der Gruppen

Bei unterschiedlichen Gruppenthemen erscheint es sinnvoll, die Einteilung bereits vor der Sitzung durch den Eintrag in ausgehängte Listen festzulegen. Der Vorteil liegt darin, dass die Sitzungsteilnehmer sich je nach Neigung für eine Gruppe entscheiden können. Gibt es nur ein Thema, so kann die Gruppenbildung durch Los im Rahmen der Sitzung erfolgen. Eine Gruppe setzt sich aus 10 - 15 Teilnehmerinnen und Teilnehmern, im Idealfall zu gleichen Teilen aus Schülerinnen und Schülern, Eltern und Lehrkräften zusammen. Bei großen Kollegien (über 60 Lehrkräfte) sollte darauf geachtet werden, dass in jeder Gruppe wenigstens drei Schüler/innen vertreten sind.

Gewinnen von Eltern sowie Schülerinnen und Schülern

Diese Aufgabe wird vom Elternbeirat und der SMV übernommen. Eine Voranmeldung ist im Sinne der Planungssicherheit unerlässlich.

Gewinnen von Moderatorinnen und Moderatoren

Ihre Aufgabe ist es, in den Gruppen die Gesprächsleitung zu übernehmen, auf die Einhaltung festgelegter Gesprächsregeln und die thematische Stringenz zu achten und insbesondere zu verhindern, dass die Schülerinnen und Schüler, gerade wenn sie in der Minderheit sind, dominiert werden. Mindestens eine gemeinsame Vorbesprechung mit allen Moderatorinnen und Moderatoren ist notwendig. Sie sollten sich als Team empfinden und in die Formulierung der Themen und die Planung mit einbezogen werden.

Vorbereiten der Gruppenräume

Die Moderatorinnen und Moderatoren stellen die entsprechende Anzahl von Räumen mit Flipcharts, Papier, Schreibgeräten aus und hängen die vorbereiteten Plakate (s. o.) und die Gesprächsregeln aus.

Ablauf einer Lehrer-Eltern-Schüler-Konferenz

- Plenum: kurze Einführung in die Themenstellung: z.B. Impulsreferat (ca. 10 min.)
- Gruppenarbeit in den vorbereiteten Räumen (ca. 60 min.)
- ‚Vernissage‘: Aushang der in den Gruppen entstandenen Plakate, Betrachtung und erste Würdigung im Gespräch (ca. 20 min.)

- Plenum: Vorstellung der Gruppenergebnisse durch je ein von der Gruppe bestimmtes Mitglied, evtl. Zielvereinbarungen (ca. 30 min.)

Fixierung der Ergebnisse

Um den Ergebnissen einer LESK Resonanz in die ganze Schule hinein zu verschaffen, ist es unerlässlich, die Ergebnisse zu fixieren und zu publizieren. Dazu bieten sich die Homepage der Schule, die Schülerzeitung, ein Elternbrief der Schulleiterin bzw. des Schulleiters oder ggf. eine Hauszeitung an. Sollten Zielvereinbarungen getroffen worden sein, so muss in jeweils angemessenem zeitlichem Abstand eine Evaluation der Zielerreichung stattfinden.

Tipps zum Weiterlesen:

H. v. Hentig, Die Schule neu denken, München, Wien 1993

R. K. Sprenger, Das Prinzip Selbstverantwortung, Frankfurt/Main, New York 1997⁶

5. FACHSCHAFTEN

Die Führungsaufgabe der Fachbetreuung

Die Fachbetreuung (vgl. § 23 LDO) spielt im gesamten Qualitätssicherungs- bzw. Qualitätssteigerungsprozess gerade unter dem Gesichtspunkt der Eigenverantwortlichen Schule (vgl. S. 13) eine entscheidende und prägende Rolle. Die Grundvoraussetzung dafür ist, dass sie zunächst den Entlastungs- und Verbesserungscharakter systematischer Zusammenarbeit für sich selbst erkennt. Erst dann wird sie die Initiative zu sinnvollen Veränderungen ergreifen, deren Notwendigkeit mit klaren und überzeugenden Argumenten vertreten und die Fachschaftsmitglieder dazu motivieren, aktiv an qualitätsverbessernden Prozessen teilzunehmen.

Daraus geht hervor, dass die Fachbetreuung zur Qualitätsentwicklung in erster Linie im Bereich der Kommunikation gefordert ist. Nur wenn niemand für sich ein Informationsdefizit reklamiert und sich übergangen oder ausgeschlossen fühlt, können inhaltliche und strukturelle Initiativen der Fachbetreuung erfolgreich sein. Es empfiehlt sich, dass die Fachbetreuung alle von ihr gesammelten Informationen und Materialien systematisiert und allen Fachschaftsmitgliedern zugänglich macht. Dazu bieten sich zunehmend elektronische Wege an (moodle oder andere Plattformen), weil schnell, unkompliziert und zuverlässig Informationen verbreitet werden und Diskussionen stattfinden können. Außerdem stellt ein bequemer und zeitsparender Zugriff auf Informationen usw. vom häuslichen PC aus eine echte Arbeitserleichterung dar (z.B. Schulaufgabensammlung).

Darüber hinaus muss es eine breite Vertrauensbasis zwischen der Fachbetreuung und den Fachschaftsmitgliedern geben. Damit dies gelingt, ist es heute mehr denn je erforderlich, dass die Fachbetreuung ihre Rolle innerhalb der Fachschaft sowie der gesamten Schule einerseits als Führungskraft akzeptiert, andererseits ihr Auftreten und dessen Außenwirkung einer steten und kritischen Selbstreflexion unterzieht. Sie ist, ob sie das will oder nicht, zwischen den Fachlehrkräften und der Schulleitung positioniert und hat kraft Amtes Aufgaben in beide Richtungen zu erfüllen. Das nötige Vertrauen der Fachschaftsmitglieder kann erworben werden, wenn die Fachbetreuung

- fachliche Kompetenz beweist und sich dadurch den Respekt der Fachlehrkräfte erwirbt,
- auf einen kooperativen Führungsstil setzt, der Ängste vor allem im Zusammenhang mit dienstlichen Beurteilungen abbaut bzw. gar nicht erst entstehen lässt,
- nicht nur selbst fachliche Impulse für die laufende und künftige Arbeit gibt und das Erreichen fachlicher Ziele systematisch überprüft, sondern auch die Ausgestaltung von Innovationen, Projekten usw. gezielt in die Hand von Arbeitsgruppen (bei entsprechender Größe) innerhalb der Fachschaft gibt und so die kollegiale Arbeit und Leistung wertschätzt,
- in Diskussions- und Entscheidungsprozessen die Rolle eines kompetenten Moderators einnimmt, Feedback gibt, durch Überzeugen führt und trotz seines Weisungsrechts Anweisungen als ultima ratio nutzt,

- am Ende eines Meinungsbildungs- oder Arbeitsprozesses eine klare Entscheidung herbeiführt und deren Durchführung in nächster Zukunft im Blick und auf zumutbare Weise einfordert,
- eine transparente Rückmelde- und Beratungskultur aufbaut und praktiziert (z. B. muss jeder Lehrkraft klar sein, welche positiven und negativen Wertungen die Fachbetreuung an die Schulleitung weitergibt),
- das Instrument der helfenden und ggf. positiven Rückmeldung einsetzt sowie das fachliche und pädagogische Beratungsgespräch mit den Fachschaftsmitgliedern sucht (besonders neue oder jüngere Lehrkräfte sind auf solche Rückmeldungen angewiesen).

Im Idealfall entwickelt sich im Falle eines gewachsenen Vertrauensverhältnisses zwischen den Fachlehrkräften und der Fachbetreuung ein „Wir-Gefühl“, das eine Fachschaft nicht nur in sich stärken und festigen kann, sondern auch ihr Gewicht innerhalb der Schulgemeinschaft vergrößert. Eine Fachschaft, die sich als Gruppe versteht, wird zudem die Qualität ihrer gesamten, stets auf die Schülerinnen und Schüler bezogenen Arbeit, von der pädagogischen Ausrichtung über die Unterrichtsgestaltung bis zu Leistungserhebungen und -bewertungen, eher verbessern können als eine Anhäufung von fachkompetenten Einzelkämpfern.

Von entscheidender Bedeutung für das Wachsen einer von gegenseitigem Vertrauen und von Professionalität geprägten Führungskultur am Gymnasium sind die Haltung und das Handeln der Schulleitung, die einerseits durch ihr Vorbild unmittelbar wirkt, andererseits die Interaktionsprozesse zwischen Fachbetreuung und Fachschaft aufmerksam beobachtet und ihre Führungskräfte aktiv begleitet und unterstützt.

Durch die Einrichtung einer erweiterten Schulleitung (vgl. S. 13) erhalten Fragen der Personalführung und -verantwortung ein noch stärkeres Gewicht als bisher. Um zu vermeiden, dass sich Mitglieder der erweiterten Schulleitung, die ja nicht selten in Personalunion Fachbetreuerinnen bzw. Fachbetreuer sind, sei es durch ihre Verwurzelung im Kollegium oder aus anderen Gründen, mit ihrer Position überfordert fühlen oder in einen Konflikt zwischen der Loyalität gegenüber der Schulleitung und der Solidarität mit Kolleginnen und Kollegen geraten, muss eine systematische Schulung bzw. Fortbildung im Hinblick auf Personalführung angeboten und durchgeführt werden.

Tipps zum Weiterlesen:

Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung München (Hg.), Fachbetreuung, Auer Verlag Donauwörth 1998 (derzeit vergriffen, voraussichtliche Neuauflage 2016)

Neue Wege der Führung an bayerischen Schulen. Dokumentation des Modellversuchs MODUS f, hrsg. von der Stiftung Bildungspakt Bayern, o. J.

Organisationsformen

Produktive Fachsitzung

Fachsitzungen dienen traditionell dem Austausch von neuen Informationen, aktuellen Regelungen und Erfahrungen der Fachschaftsmitglieder. Die Lehrkräfte berichten über Fortbildungen, gegebenenfalls wird über Ergebnisse der schulischen Arbeit diskutiert. Im Zusammenhang der Qualitätsentwicklung und –sicherung in der ganzen Schule wachsen den Fachsitzungen darüber hinausgehende Aufgaben, aber auch Möglichkeiten zu. Sie können zu einem Instrument entwickelt werden, das die Nachhaltigkeit des Lehrens und Lernens entscheidend fördert, indem es für die Einheitlichkeit des Vorgehens und die Verbindlichkeit von Absprachen sorgt. So werden Fachsitzungen regelmäßig genutzt

- zur Planung und Durchführung von Teamarbeit,
- zur Unterrichtsentwicklung,
- zu Absprachen über Leistungsnachweise (Anzahl, Art, neue Formen, Gestaltung, Bewertung, Respektienz),
- zur Multiplikation von Fortbildungsinhalten,

- zum Austausch von Unterrichtsmaterialien und -konzepten,
- zur Evaluation der Fachschaftsarbeit und des Unterrichts.

Dies erfordert allerdings die Umstrukturierung der Fachsitzung zur produktiven Fachsitzung: Durch zielgerichtete produktive Fachsitzungen können Themen langfristig angegangen und weiterentwickelt werden. So sind z. B. in folgenden Bereichen einheitliches Vorgehen und systematische Zusammenarbeit sinnvoll:

- Umsetzung des Lehrplans
- Umgang mit Testergebnissen
- Aufbau grundlegender Kompetenzen
- Systematische Kompetenzschulung
- Erarbeitung von Unterrichtsmaterialien

Eine produktive Fachsitzung gliedert sich in einen kürzeren allgemeinen und einen längeren themenspezifischen Teil. Der allgemeine Teil dient dem notwendigen Informations- und Erfahrungsaustausch und der Klärung von Fragen, im themenspezifischen Teil entwickeln und erarbeiten die Fachschaftsmitglieder gemeinsam Konzepte und Materialien, die dann von allen verbindlich umgesetzt bzw. genutzt werden.

Um den allgemeinen Teil möglichst kurz halten zu können, fasst die Fachbetreueren bzw. der Fachbetreuer zur zeitlichen Vorentlastung wichtige Informationen schon vor der Fachsitzung schriftlich zusammen und lässt diese und weitere Materialien (Kontaktbriefplus u. a.) den Fachschaftsmitgliedern so rechtzeitig zukommen, dass ausreichend Zeit zur Lektüre bleibt.

Auf dem zweiten Teil der Fachsitzung liegt der eigentliche Schwerpunkt. Im Zentrum steht ein von den Fachlehrkräften, ggf. bereits in einer vorangegangenen Sitzung, vereinbartes Thema. Möglicherweise ist dazu im Vorfeld auch eine schulinterne Fortbildung sinnvoll. Zu dem gewählten Thema werden zunächst allgemeine Ziele und Kriterien (z. B. für die Erstellung von Konzepten und Materialien) vereinbart. Anschließend können möglicherweise in Arbeitsgruppen (z.B. nach Jahrgangsstufen aufgeteilt) je nach Komplexität des Themas erste konkrete Schritte oder bereits Konzepte und Materialien erarbeitet werden. Im Idealfall münden Präsentation und Diskussion der Ergebnisse bereits in eine gemeinsame Beschlussfassung zur konkreten Umsetzung.

Es können aber auch Arbeitsaufträge verteilt und Ziele formuliert werden, die bis zur darauf folgenden themenbezogenen Sitzung bearbeitet bzw. erreicht werden sollen. Hier werden die erarbeiteten Konzepte und Materialien den anderen Fachschaftsmitgliedern vorgestellt und es wird über ihre Umsetzung beraten. Die Ergebnisse werden gesammelt, fixiert und von allen Fachschaftsmitgliedern verbindlich in den entsprechenden Klassen umgesetzt. Dazu wird ein Ort oder eine Plattform vereinbart, durch die alle zuverlässig auf die Vereinbarungen, Konzepte und Materialien zugreifen können.

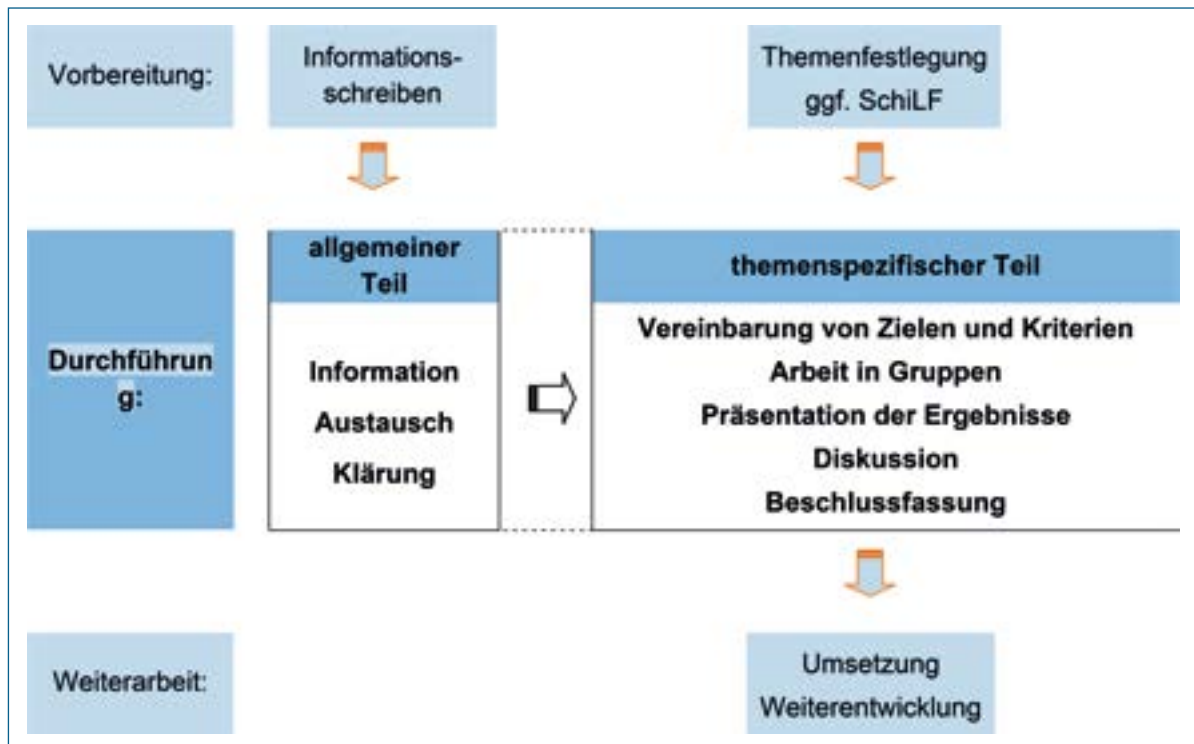


Abb. 4: schematische Darstellung einer produktiven Fachsitzung

Der Fachbetreuung kommt die Aufgabe zu, neue Ideen zu sammeln, Vorschläge einzubringen, die Arbeiten zu koordinieren, auf eine sinnvolle Umsetzung und auf die Einhaltung der Vereinbarungen zu achten und durch sorgfältige Dokumentation sicher zu stellen, dass die Konzepte und Materialien im Lauf der Jahre kontinuierlich überprüft und weiter entwickelt werden.

Verbindlichkeit und Fortschreibung sind die wichtigsten Voraussetzungen für systematische Zusammenarbeit und Nachhaltigkeit in der Fachschaft. Empfohlen wird die Beschränkung auf überschaubare Vorhaben mit realistischen Zielsetzungen, die in einer bestimmten Zeit erreicht werden können.

Da sich in den produktiven Fachsitzungen viele Elemente an Fortbildungseinheiten finden lassen, können bestimmte Teile der Fachsitzung durchaus als „Fortbildung“ angerechnet werden.

Themen- und jahrgangsbezogene Arbeitskreise

- Neben den Fachsitzungen gibt es noch weitere Kooperationsformen innerhalb einer Fachschaft. Fachlehrkräfte arbeiten beispielsweise zu einem Thema zusammen und entwickeln dazu Materialien und Konzepte. Wichtig sind eine klare Aufgabenverteilung unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern sowie konkrete Planungen, was bis wann erreicht werden soll. Die Ergebnisse werden in bestimmten Abständen untereinander und auch mit allen Fachschaftsmitgliedern abgestimmt. Ziel ist es, ein einheitliches Vorgehen in bestimmten Bereichen nachhaltig zu implementieren.
- In ähnlicher Weise arbeiten die Fachlehrkräfte einer Jahrgangsstufe eng zusammen, tauschen sich aus und entwickeln Konzepte oder Materialien, die sich auf den Lehrplan bzw. den Unterricht in dieser Jahrgangsstufe beziehen.

6. WEITERE SCHULINTERNE TEAMS

In den Gymnasien gibt es teils gemäß GSO und LDO installierte, teils durch Tradition bewährte Gruppierungen, die für die Sicherung der Qualität eine nicht zu überschätzende Rolle spielen und daher im schulischen Entwicklungsprozess eine entscheidende Rolle spielen.

Teams auf der Ebene der Schule

Zur Regelung von Belangen, die die gesamte Schule betreffen, sind Absprachen auf Schulebene nötig, um unnötige und zeitaufwändige Dopplungen zu vermeiden, um bestimmte Bereiche überhaupt in den Griff zu bekommen und um bestimmte Formen der Zusammenarbeit zu institutionalisieren und nachhaltig zu sichern.

Schulentwicklungsteam

Das Schulentwicklungs-Team, auch Steuer- oder Konzeptgruppe genannt, ist eine notwendige Voraussetzung für eine gelingende Schulentwicklung, da diese – wenn sie nachhaltig sein soll – eine vom Kollegium getragene Infrastruktur braucht. Es ist andererseits per se kein Patentrezept oder Erfolgsgarant. Ihr Potenzial wird erst dann ausgeschöpft, wenn folgende Gelingensbedingung erfüllt ist:

Die Schulleitung sorgt systematisch für die geeigneten organisatorischen Rahmenbedingungen (z. B. Zeitfenster im Stundenplan).

Aufgaben des Schulentwicklungsteams

Die Aufgabe des SE-Teams liegt in der Steuerung des Schulentwicklungsprozesses. Eine breite und dauerhafte Verankerung von Innovationen in der Schule kann dadurch besser gelingen. Arbeitsschwerpunkte werden – je nach Bedarfslage – in Arbeitskreisen gesetzt.

Im Einzelnen bezieht sich die Prozesssteuerung auf folgende Punkte, die schrittweise in Angriff genommen werden:³⁷

- Einleitung und Durchführung einer gemeinsamen Bestandsaufnahme incl. Auswahl und Entwicklung der Diagnoseinstrumente
- Vorbereitung und Durchführung von Feedback-Konferenzen mit dem ganzen Kollegium
- Unterstützung bei der Anwendung bzw. Entwicklung von Instrumenten zur internen Evaluation
- Einleitung und Vorbereitung einer schulinternen Evaluation von Projekten, Schulprogrammen oder Unterricht zusammen mit der Schulleitung
- Koordinierung des durch Schulentwicklung entstehenden Qualifizierungsbedarfs
- Hilfe bei der Festlegung von Prioritäten für die Maßnahmenplanung in Form von Entwicklungsprojekten
- Unterstützung und Koordinierung von Ansätzen zur Unterrichtsentwicklung
- Unterstützung und Koordinierung von Ansätzen zur Organisationsentwicklung
- Information aller am Schulentwicklungsprozess Beteiligten

Arbeitsorganisation

Um den Aufbau von Routinen und eine reibungslose Logistik zu gewährleisten und andererseits Irritationen zu vermeiden, muss die Schulleitung klar definieren, wie das Schulentwicklungsteam aufgebaut ist und in welcher Weise es und ggf. Arbeitskreise in Organisation, Informationsflüsse und Entscheidungsfindung eingebunden sind.³⁸

Für die gelingende Arbeitsorganisation eines Schulentwicklungsteams können folgende Leitfragen hilfreich sein:

³⁷ Rolff 2008, S. 36

³⁸ vgl. dazu Rolff 2008, S. 35-50 und Huber/Lohmann 2009, S.28-40

	Leitfragen	✓
Mandat	Ist das Entwicklungsziel / der Arbeitsauftrag klar definiert?	
	Besteht darüber Konsens im Kollegium?	
	Sind die Entscheidungskompetenzen klar bezeichnet?	
	Besteht ein klarer Zeithorizont des Auftrags?	
	Ist die Berichtspflicht und -form klar vereinbart?	
	War das Kollegium in die Auswahl eingebunden?	
	Ist die Dauer der Mitgliedschaft im SE-Team limitiert?	
Freiwilligkeit	Ist die Mitarbeit freiwillig?	
	Werden dafür Freiräume geschaffen?	
	Stehen Ressourcen dafür bereit?	
Zusammen- setzung	Repräsentiert die Zusammensetzung der Lehrergruppe das Kollegium (z. B. jung – alt, weiblich – männlich, verschiedene Fächer etc.)?	
	Ist mindestens eine Schülerin / ein Schüler im Team?	
	Kann mindestens ein Elternvertreter für die Mitgliedschaft gewonnen werden?	
	Ist die Schulleiterin/der Schulleiter festes Mitglied?	
Qualifikation	Hat das SE-Team eine arbeitsfähige Größe?	
	Gesprächsführung, Gesprächsleitung, Moderation	
	Projektmanagement	
	Konfliktberatung und Konfliktmanagement	
Rollenklärung	Methodenkenntnisse im Bereich Evaluation (Erstellung und Auswertung von Instrumenten zur Evaluation)	
	Sieht sich die Schulleiterin/der Schulleiter in der Gesamtverantwortung für den Schulentwicklungsprozess?	
	Wird die/der Vorsitzende des SE-Teams aus dem Kreis der Lehrkräfte gewählt?	
	Ist die Schulleiterin/der Schulleiter ganz normales Mitglied?	
	Unterstützt die Schulleitung die Arbeit des SE-Teams in ausreichendem Maße (Schaffung der Arbeitsbedingungen / Entlastungen, entsprechende Priorisierung)?	
Transparenz	Besteht ein kontinuierlicher Informationsfluss zwischen Schulleitung und Steuergruppe?	
	Werden das Kollegium und die anderen Beteiligten regelmäßig mündlich über den Stand der Arbeit informiert?	
	Gibt es schriftliche Infos des Schulentwicklungsteams?	
	Werden Sitzungsprotokolle allen Beteiligten zugänglich gemacht?	

Tab. 7: Organisation eines Schulentwicklungsteams

Fachbetreuerkonferenz

Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter ist in vielen Belangen auf die Mitwirkung und Beratung der Fachbetreuungen angewiesen, die ihrerseits Fachschaftsangelegenheiten an sie bzw. ihn herantragen. Beide Seiten sind füreinander ständig ansprechbar und pflegen eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Die Einberufung einer Fachbetreuerkonferenz ermöglicht der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter eine effektive Kommunikation, wenn es um fächerübergreifende Themen geht oder eine Abstimmung nötig ist. Sie bzw. er kann den Fachbetreuern seine Vorstellungen zur Schulentwicklung, zur Bearbeitung von Beschwerdefällen, zur Respektierung, zur Mitwirkung bei der Beurteilung, aber auch zum Schulprofil und zur Schulentwicklung vermitteln und sich ein Meinungsbild zu diesen oder anderen Themen einholen. Andererseits bietet dieses Forum auch den Fachbetreuerinnen und Fachbetreuern Gelegenheit, die fächerübergreifende Kooperation zum Thema zu machen, diesbezügliche Fragen gemeinsam abzuklären und Initiativen zu starten. Die Fachbetreuerkonferenz kann auch über die Verteilung von Ressourcen (z. B. Intensivierungsstunden, Lehrereinsatz) beraten. In ihrer Funktion als Lehr- und Lernmittelausschuss tut sie dies gem. § 9, Abs. 2 GSO von Amts wegen.

Teams auf der Ebene der Jahrgangsstufe

Von der Zusammenarbeit auf Jahrgangsstufenebene profitieren sowohl Schülerinnen und Schüler als auch Lehrkräfte. Auf Schülerseite ergeben sich vergleichbare Lern- und Arbeitsbedingungen in unterschiedlichen Klassen. Lehrer haben Vorteile, weil sie etwa durch gemeinsam erarbeitete Leistungsnachweise, Unterrichts- und Projektmaterialien langfristig Zeit sparen können. Der Fachunterricht kann entlastet werden, wenn bestimmte Aufgabenfelder nicht in jedem Fach in Angriff genommen werden müssen.

Ein wichtiges Aufgabenfeld hinsichtlich der Kooperation auf Jahrgangsstufenebene ist u. a. die Förderung von Kompetenzen. Eine effektive Förderung von Kompetenzen ist nur auf Grundlage systematischer Zusammenarbeit möglich und erfordert die Kooperation von Lehrkräften in einer Jahrgangsstufe, aber auch über die Jahrgangsstufen hinweg.

Gelingensbedingung

Es gibt gemeinsame Zeitfenster im Stundenplan, die regelmäßige Zusammenarbeit ermöglichen.

Die Zusammenarbeit auf Jahrgangsstufenebene kann sowohl innerhalb eines Faches geschehen als auch über die Fächergrenzen hinweg und kann unterschiedliche Bereiche betreffen:

- Erstellung von Unterrichtsmaterialien innerhalb eines Faches
- Erstellung und Durchführung von Leistungsnachweisen innerhalb eines Faches
- Neben dem Fachunterricht wird ein erweitertes Angebot von Stunden gemacht, in denen Lerntipps, Kommunikationsregeln, Lesestrategien, Präsentationstechniken etc. vermittelt werden.
- Absprachen hinsichtlich der Verteilung von Leistungsnachweisen im Schuljahr, etwa Koordination von Terminen für Leistungsnachweise in Sprachgruppen, die aus verschiedenen Klassen zusammengesetzt sind
- Erarbeitung und Durchführung fächerübergreifender Projekte
- Planung und Durchführung von Klassenfahrten
- Absprachen bezüglich der Seminare in der Oberstufe (Zahl, Art und Verteilung der Leistungsanforderungen über die Halbjahre, Methodenschulung, Qualitätsstandards)

Es empfiehlt sich, bereits existierende Strukturen, wie etwa pädagogische Konferenzen (vgl. S. 46ff.), zu Absprachen zu nutzen.

Teams auf der Ebene der Klasse

Die Zusammenarbeit auf der Ebene der Klasse dient in erster Linie den Belangen der Schülerinnen und Schüler: Durch Absprache der in der Klasse unterrichtenden Lehrkräfte kann die Beratung etwa bei Leistungsproblemen optimiert werden, auch Probleme des Sozialverhaltens in den Klassen sind leichter in den Griff zu bekommen.

Darüber hinaus zeigen sich langfristig Synergieeffekte, wenn man etwa auf gemeinsam erarbeitete Projektmaterialien zurückgreifen kann.

Klassenkonferenz

Absprachen, die (fast) alle Fächer einer Klasse betreffen, lassen sich in der Regel nicht im Lehrerzimmer oder „zwischen Tür und Angel“ treffen. Es bietet sich daher an, dass die Klassenkonferenz auch über die ihr von Art. 53, Abs. 4 BayEUG und § 9, Abs. 1 GSO zugeschriebenen Aufgaben hinaus vom Schulleiter oder Klassenleiter anlassbezogen einberufen wird. Dies ist beispielsweise dann besonders sinnvoll, wenn

- einzelne Klassen in Projekte zur Unterrichtsentwicklung eingebunden sind
- Veränderungen im Zuge der Personalentwicklung installiert werden sollen
- Absprachen im Zusammenhang mit der Organisationsentwicklung sich als notwendig erweisen
- In allen Fällen spielt der Klassenleiter bzw. die Klassenleiterin (Aufgabenbeschreibung in § 6 LDO) als Koordinator bzw. Koordinatorin eine zentrale Rolle.

Klassenteams

- Die Schulleitung kann die Bildung von Klassenteams aktiv unterstützen, indem sie interessierte Lehrkräfte gezielt einsetzt. Eine nachhaltige Unterrichtsentwicklung entsteht allerdings nur, wenn die Teams sich für Interessenten öffnen. Eine enge und kontinuierliche Zusammenarbeit in Klassenteams, die sich bedarfsbezogen aus mehreren Lehrkräften der Klasse zusammensetzen, dient insbesondere der Unterrichtsorganisation und Unterrichtsentwicklung: Die Ergebnisse der Zusammenarbeit werden dokumentiert und erarbeitete Unterrichtskonzepte und Materialien stehen in einem Pool zur Verfügung, sodass die Pionierarbeit der kooperierenden Kollegen Schule macht.
- Koordination großer Leistungsnachweise in unterschiedlichen Fächern: Wichtig ist dies etwa bei großen mündlichen Leistungsnachweisen im Fach Deutsch (Ersetzung einer Schulaufgabe durch eine Debatte) und in den modernen Fremdsprachen (mündliche Schulaufgabe), um eine sinnvolle Verteilung über das Schuljahr hinweg zu erreichen.
- Fachübergreifende Absprachen zu Inhalten und Projekten: Kooperation entsteht hier in der Regel zwischen Lehrkräften, die bereits das eine oder andere fächerübergreifende Projekt in Angriff genommen haben und nachhaltiger kooperieren wollen. In thematisch und/oder methodisch verwandten Fächern (Deutsch/ Fremdsprache, zwei Fremdsprachen, Deutsch/Geschichte, Geschichte/Erdkunde, Mathematik/Physik, Ethik/Biologie etc.) gibt es in manchen Schulen eingespielte Lehrertandems. Sie signalisieren bereits bei der Klasseneinteilung die geplante Zusammenarbeit.
- Zusammenarbeit bei Konflikten: Wenn Probleme in Klassen auftreten, ist eine Zusammenarbeit von Lehrkräften besonders wichtig und wünschenswert, um effektive Maßnahmen ergreifen zu können. Gemeinsame Zeitfenster im Stundenplan ermöglichen den Lehrkräften dabei Absprachen, ohne dass der Zeitaufwand über Gebühr steigt.

Tipps zum Weiterlesen:

Arnold, R./Arnold-Haecky, B., Der Eid des Sisyphos. Eine Einführung in die systemische Pädagogik. Baltmannsweiler 2009.

Francis D./Young, D.: Mehr Erfolg im Team. Hamburg 1996

Huber, S./Lohmann, A: Systemische Schulentwicklung durch schulische Kooperation. Studienbrief SM0720. Kaiserslautern 2009.

Rolff, H. G.: Konzepte und Verfahren der Schulentwicklung. Studienbrief SM0710. Kaiserslautern 2008.

Schley, W.: Teamkooperation und Teamentwicklung in der Schule. Studienbrief SM0510. Kaiserslautern 2002

DAS INTERNET-PORTAL „GYMNASIUM 2020“

Im vorliegenden Leitfaden „Gymnasium 2020“ sind die Bedingungen und bestehenden Grundlagen der Qualitätssicherung und –entwicklung am Gymnasium erfasst. Das hier beschriebene Instrumentarium kann an allen Gymnasien entwickelt werden und bietet dann alle strukturellen Ressourcen für gelingende Entwicklungsprozesse.

Wie und wozu man sich seiner bedient, hängt von den spezifischen Gegebenheiten jedes einzelnen Gymnasiums ab, von den Zielen, die erreicht werden sollen, von den Herausforderungen, die überwunden werden müssen, von den Menschen, die die Schule prägen.

Das Projekt „Gymnasium 2020“ möchte die Gymnasien auf ihren individuellen Wegen unterstützen und stellt eine Sammlung von Good-Practice-Beispielen zur Verfügung, die an bayerischen Gymnasien erprobt und evaluiert wurden. Man findet Sie im ISB-Portal unter der Adresse www.gymnasium2020.bayern.de. Dieses Portal soll den vorliegenden Leitfaden stützen und Mut machen, das eine oder andere auszuprobieren und damit beispielsweise die Qualität von Unterricht zu erhöhen.

Das Portal ist nach den großen Handlungsfeldern

Unterrichtsentwicklung

Personalentwicklung

Organisationsentwicklung

gegliedert und enthält zahlreiche Modellprojekte zu zentralen Bereichen wie Förderung des nachhaltigen Lernens, Begabtenförderung, Förderung der Methodenkompetenz, Rhythmisierung des Unterrichts, Gestaltung des Übertritts an das Gymnasium etc.

Zu allen Projekten gibt es eine Modellbeschreibung, die auch die im Prozess zu beobachtenden fachlichen und pädagogischen Auswirkungen benennen. In der Regel sind zusätzliche Materialien beigegeben, die frei verwendet, an die Bedürfnisse der eigenen Schule adaptiert oder auch einfach kopiert werden können.

Die Sammlung soll stetig erweitert werden. Schon jetzt sind alle Gymnasien aufgefordert, Projekte, die an der Schule erprobt wurden und sich bewährt haben, zusammen mit dem Namen einer Ansprechpartnerin bzw. eines Ansprechpartners dem ISB zur Präsentation im Portal „Gymnasium 2020“ zukommen zu lassen.

An dieser Stelle herzlichen Dank all jenen, die ihre Beispiele zur Verfügung gestellt haben. Sie haben damit einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung des bayerischen Gymnasiums geleistet.

Kontaktadresse:

Staatsinstitut für Schulqualität
und Bildungsforschung
Abteilung Gymnasium
Stichwort: „Gymnasium 2020“
Schellingstraße 155
80797 München.

oder digital: abt.gym@isb.bayern.de