

## **Kurzbeschreibung der Qualifizierungsbausteine für die Arbeit der schulischen Steuergruppen**

Die geplante Qualifizierungsmaßnahme für schulische Steuergruppen umfasst 8 thematische Bausteine, deren Inhalte im Folgenden kurz skizziert werden.

Die Festlegung der Inhalte erfolgte auf der Grundlage der Erfahrungen aus dem Projekt "Schule & Co." - das bislang einzige Projekt, in dem eine systematische Qualifizierung schulischer Steuergruppen durchgeführt und evaluiert wurde. "Schule & Co." hat gezeigt, dass die Qualifizierung für eine erfolgreiche und nachhaltige Arbeit von schulischen Steuergruppen unverzichtbar ist.

Die aufgeführten Bausteine bilden die Grundlage zur Auswahl geeigneter Anbieter von Fortbildungen und schaffen Kriterien für die Evaluation der Maßnahme. Die hier vorgenommene Reihenfolge ist für eine Sequenzierung der Fortbildung nicht zwingend.

<b>Baustein</b>	<b>Inhaltsbeschreibung im Hinblick auf Anforderungsbereiche schulischer Steuergruppenarbeit</b>
<p>1. <i>Aufgaben und Rolle der schulischen Steuergruppen im Prozess der Schulentwicklung</i></p>	<p>Steuergruppenmitglieder müssen in Grundzüge, Formen und Prozesse von Unterrichtsentwicklung eingeführt werden, die verstanden wird als systematischer, teamorientierter und die ganze Schule umfassender Prozess. Um eine Vorstellung über jeweils schulspezifische Umsetzungsmöglichkeiten entwickeln zu können, müssen sie auf dem Hintergrund des Schulprogramms den bisher geleisteten Prozess der Schulentwicklung im Sinne einer Stärken-Schwächen-Analyse offen legen.</p> <p>Die Festlegung auf Ziele und Inhalte sowie Fragen der Organisation und Steuerung von Unterrichtsentwicklung als Kern der Schulentwicklung sind zentrale Bestandteile dieses Bausteins.</p> <p>Voraussetzung gelingender Steuergruppenarbeit ist auch, dass die Mitglieder in Auftrag und Funktion von schulischen Steuergruppen eingeführt werden, sich mit ihrer charakteristischen Rolle auseinandersetzen und ihr spezifisches Verhältnis zum/r Schulleiter/in und ggf. erweiterten Schulleitung klären.</p>

<b>Baustein</b>	<b>Inhaltsbeschreibung im Hinblick auf Anforderungsbereiche schulischer Steuergruppenarbeit</b>
2. <i>Zielformulierung und Strategieentwicklung</i>	<p>Die Einleitung und Organisation des Unterrichts- und Schulentwicklungsprozesses besteht in der Konkretisierung von schulspezifischen Umsetzungsmöglichkeiten durch eine präzise Zielfindung und –formulierung. Da die Realisierbarkeit von Zielen auch von den jeweils zur Verfügung stehenden personellen, materiellen und zeitlichen Ressourcen abhängt, müssen Steuergruppen über Kenntnisse im sinnvollen Umgang mit Ressourcen und der Ressourcenerschließung verfügen.</p> <p>Auf dem Hintergrund von Schulprogramm, schulischen Bedingungen und notwendigen Ressourcen müssen Ziele auf ihre Realisierbarkeit hin kollegial beraten und überprüft sowie schließlich gemeinsam vereinbart werden. Kriterien der Zielerreichung erhöhen die Transparenz und machen den anspruchsvollen Schulentwicklungsprozess überschaubar (Schutz vor Überforderung). Gleichzeitig ermöglichen sie die Ermittlung von Problemen, Fortschritten und Hemmungen im Entwicklungsprozess und dienen damit der Evaluation und Qualitätsentwicklung.</p> <p>Konkretisierte Ziele und vereinbarte Schritte zur Zielerreichung müssen schließlich in eine Handlungsstrategie umgesetzt werden.</p>
3. <i>Planungsgrundlagen und Projektmanagement</i>	<p>Schulentwicklungsprojekte bedürfen der Konkretisierung und Strukturierung, u.a. in Form der Operationalisierung von Projektschritten und Teilzielen als Voraussetzung gelingender Steuerungsprozesse. Die zeitliche Planung, inhaltliche Gewichtung von Arbeitsschritten und die Festlegung von Zuständigkeiten in Form von Zielvereinbarungen erhöhen die Verbindlichkeit und legen Erfordernisse im Hinblick auf Nachsteuerung offen. Projektmanagement beinhaltet auch die Entwicklung eines bereit zu stellenden zuverlässigen Organisationsrahmens, die Planung und Organisation von Unterstützungsmaßnahmen sowie die Erstellung von Arbeitsplänen mit klaren Zuständigkeiten, Zeitschienen etc. (Gestaltung des operativen Geschäfts).</p>

<b>Baustein</b>	<b>Inhaltsbeschreibung im Hinblick auf Anforderungsbereiche schulischer Steuergruppenarbeit</b>
4. <i>Moderation und Präsentation</i>	<p>Die Steuerung des umfassenden Prozesses der Unterrichtsentwicklung erfordert situations-, sachangemessene und zielführende Moderations- und Präsentationstechniken zur Akzentuierung und Erläuterung von Diskussionsprozessen. Diese Instrumente bilden die Voraussetzungen für gelingende Information, Transparenz und Entscheidungsfindung sowie für ein Erfolg versprechendes Projektmanagement. Angemessene Arbeitsmaterialien tragen zur Entlastung der am Projekt Beteiligten bei (Formblätter, Analyse- und Planungsinstrumente) und dienen der Strukturierung der eigenen Arbeiten. Sie können von der Steuergruppe auch als Steuerungsinstrumente eingesetzt werden.</p>
5. <i>Teamentwicklung</i>	<p>Die Aufgabe der Steuergruppe ist es nicht nur, Teambildungsprozesse als kollektive Lernprozesse in der Schule zu initiieren und zu organisieren, sondern zuallererst sich selbst als lernendes Team zu verstehen. Dazu müssen sie selbst problemlösendes Arbeiten in einer Gruppe als Anforderung an das Lernen in Organisationen lernen, nicht zuletzt auch, um die Chancen von aufeinander bezogener und kooperativer Arbeit kommunizieren zu können. Erfahrungen mit Brüchen in der eigenen Teamentwicklung öffnen den Blick für reformbedürftige und entwicklungshemmende innerschulische Strukturen und die Beratung von schulischen Teams.</p>
6. <i>Information und Kommunikation</i>	<p>Steuergruppen handeln im Auftrag der Lehrerkonferenz. Sie ist zentrale Informations- und Kommunikationsplattform. Steuergruppen sind im Sinne einer umfassenden und gezielten Information gegenüber den Entscheidungsträgern rechenschaftspflichtig. Transparenz der eigenen Arbeit und der gesamten schulischen Prozesse sowie die Sicherstellung von Informationsflüssen erfordern den Einsatz adäquater Medien und Dokumentationsformen.</p> <p>Die Leistungen der Steuergruppe bestehen darin, den Informationsfluss zwischen einzelnen Projektgruppen und dem Kollegium sicher zu stellen, Lehrerkonferenzen zur Information und Legitimation ihres Handelns angemessen zu nutzen, verschiedene Techniken und Instrumente für die Informationsführung zu nutzen, die eigene Arbeit zu dokumentieren sowie die Dokumentation der Schulentwicklungsarbeit anderer Projektgruppen einzufordern.</p>

<b>Baustein</b>	<b>Inhaltsbeschreibung im Hinblick auf Anforderungsbereiche schulischer Steuergruppenarbeit</b>
7. <i>Konfliktmanagement</i>	<p>Steuergruppenarbeit ist häufig geprägt durch Intra-Rollenkonflikte der Mitglieder (Steuergruppen als „Motor“ der Schulentwicklung <b>vs.</b> Steuergruppen als „Puffer“ und Unterstützungs“agentur“ für das Kollegium) einerseits und die Regelung von kollegiumsinternen (Ziel-)Konflikten andererseits: Der Umgang mit Widerständen und Widersprüchen erfordert eine hohe Konfliktmanagementkompetenz, insbesondere im Hinblick darauf, Konfliktpotenziale zu antizipieren, Strategien im Umgang mit Konflikten zu entwickeln, den eigenen Rollenfindungsprozess zu reflektieren und die eigene Rolle im Schulentwicklungsprozess angemessen zur Geltung zu bringen.</p>
8. <i>Qualitätsarbeit und Evaluation</i>	<p>Qualitätsentwicklung von Schule ist zentrale Aufgabe und Zielsetzung von Steuergruppenarbeit. Schulqualität ist untrennbar verbunden mit Unterrichtsqualität. Individuelle und gemeinsame Evaluationen unterrichtlicher und außerunterrichtlicher Prozesse müssen auf der Grundlage eines vereinbarten umfassenden Verständnisses von Schulqualität zu einander in Beziehung gesetzt werden. Aufgabe der Steuergruppe ist es deshalb, ein gemeinsames Verständnis von Schulqualität in einem moderierten Prozess zu entwickeln, den Aufbau einer schulischen Evaluationskultur zu unterstützen und die schulinterne Evaluation mit zu steuern.</p> <p>Dazu benötigen Steuergruppen sowohl ein grundlegendes Verständnis darüber, was unter „Qualität“ jeweils zu verstehen ist als auch Kenntnisse über die Entwicklung von Kriterien und Indikatoren sowie geeigneter Evaluationsmethoden und Präsentationsformen der Evaluationsergebnisse.</p>