

SCHULENTWICKLUNG



Steuerhandbuch

GUTE GESUNDE SCHULE

IMPRESSUM

Herausgeber

Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM)
14974 Ludwigsfelde-Struveshof
Tel.: 03378 209-0
Fax: 03378 209-409
www.lisum.berlin-brandenburg.de

Autorinnen

Daniéla K. Meyr
Marion Nagel
Ute Pingsmann

Illustrationen

Jörg Kappel, fairantworten Berlin

© Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM); April 2014

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind einschließlich Übersetzung, Nachdruck und Vervielfältigung des Werkes vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des LISUM in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Eine Vervielfältigung für schulische Zwecke ist erwünscht. Das LISUM ist eine gemeinsame Einrichtung der Länder Berlin und Brandenburg im Geschäftsbereich des Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg (MBS).

INHALT

1	Vorwort	5
1.1	Ein langer schöner Weg	5
1.2	Eckpunkte Gute gesunde Schule	6
1.3	Nutzung des Handbuchs	7
2	Einleitung	10
2.1	Arbeit mit Schulgruppen	10
2.2	Exemplarische Stundenaufteilung	12
2.3	Chancen der Zusammenarbeit in der Schulgruppe	14
3	Beteiligte – Rollen und Aufgaben	15
3.1	Schulräte	15
3.2	Schulgruppe	15
3.3	Schulleitung	16
3.4	Lehrkräfte	16
3.4.1	Steuergruppe	17
3.4.2	Projektbezogene Arbeitsgruppe	18
3.5	Beratertandem	18
3.6	Kooperationspartner	19
3.7	Regionale Partner	20
4	Der Prozess	20
4.1	Zur guten gesunden Schule wachsen	20
4.2	Schritte auf dem Weg zur guten gesunden Schule	21
4.3	Bausteine der Beratungstätigkeit	24
4.3.1	Interne Evaluation	24
4.3.2	Fortbildungsplanung	29
4.3.3	Maßnahmenplan	37
4.3.4	Weiterentwicklung des Leitbildes	39
4.3.5	Gesundheitsmanagement als Beitrag der Schulentwicklung	44
4.4	Schulgruppe Gute gesunde Schule	46
5	Unterstützungsleistung des LISUM	49

1 Vorwort

1.1 Ein langer schöner Weg

Im Frühsommer des Jahres 2008 wurde dem Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg (MBS) das Angebot unterbreitet, Partnerland im Verbund von *Anschub.de* zu werden. *Anschub.de* ist das Akronym für **Allianz für nachhaltige Schulgesundheit und Bildung in Deutschland**. Diese von der Bertelsmann Stiftung in den Jahren 2001 bis 2010 ins Leben gerufene Initiative beabsichtigte, die gesundheitliche Situation aller an Schule Beteiligten zu verbessern.



Das Besondere an *Anschub.de* war, dass ein Weg beschritten wurde, der zur Qualitätsentwicklung in Schulen die Themenfelder Gesundheit und Bildung miteinander auf das Engste verbindet.

Von August 2008 bis Ende 2010 beauftragte das MBS das Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM), das Pilotprojekt *Anschub.de* durchzuführen. Es nahmen 12 Pilotschulen teil, die neben dem LISUM von den damaligen Kooperationspartnern im Projekt – Bertelsmann Stiftung, AOK Brandenburg und Unfallkasse Brandenburg – unterstützt und gefördert wurden.

Aufgrund des Erfolges von *Anschub.de* beschloss das MBS im Januar 2011 eine Erweiterung des Projektes zum Programm *Anschub-Transfer*. Das LISUM wurde wie in der Pilotphase mit der Programmleitung und Programmdurchführung beauftragt. Die Bertelsmann Stiftung stand als Partner nicht mehr zur Verfügung, da deren Projektzeitraum für alle Bundesländer von vornherein auf 2001 bis 2010 festgelegt war.



Als Kooperationspartner für *Anschub-Transfer* in Brandenburg konnten elf Partner gewonnen werden: AOK Nordost, Barmer GEK, BKK Landesverband Mitte, DAK Unternehmen Leben, IKK Brandenburg und Berlin, Techniker Krankenkasse, Unfallkasse Brandenburg, Landesapothekerkammer Brandenburg, Schule für Ergotherapie im Evangelischen Waldkrankenhaus Spandau, Schule für Ergotherapie des Vereins Wannsee-Schule (e. V.) und Argora Klinik Berlin.

Das Ziel der Transferphase, an der 19 neu ausgewählte Schulen teilnahmen, war es, die Überleitung vom Programm zu einem Regelangebot für Brandenburger Schulen zu etablieren und die gewonnenen Erfahrungen gelingender Schulentwicklung auf ihre Validität und Übertragbarkeit hin zu überprüfen.



1.2 Eckpunkte Gute gesunde Schule



Hört man das erste Mal die Formulierung „Gute gesunde Schule“, so löst dies ambivalente Gefühle aus. Zum einen klingt die Formulierung etwas konstruiert, wie eine Doppelung, zum anderen klingt sie interessant und verheißungsvoll.

Den Begriff „Gute gesunde Schule“ prägte die Arbeitsgruppe um Professor Dr. Peter Paulus (Leuphana Universität in Lüneburg) herum: *„Die gute gesunde Schule stellt ein umfassendes Konzept dar, welches Gesundheit und Bildung aufeinander bezieht. Andere Konzepte, die in Schulen verbreitet sind, betonen einzelne Gesundheitsaspekte, z.B. die ‚Rauchfreie Schule‘, die ‚Bewegungsfreudige Schule‘, die ‚Sichere Schule‘ usw.“*¹

Die Gute gesunde Schule dagegen intendiert, die Qualität von Bildung durch Verbesserung der gesundheitlichen Situation aller an Schule Beteiligten zu steigern. Gesundheit bedeutet in diesem Kontext *„mehr als ein ausgewogenes Frühstück in der Pause, als Bewegungs- und Entspannungsangebote für Schülerinnen und Schüler und die Behandlung von Themen aus dem Gesundheitsbereich im Unterricht. Die Entwicklung und Organisation des Unterrichts selbst trägt entscheidend zur Gesundheit von Schülern sowie deren Lehrkräften bei.“*

*Eine gute gesunde Schule hat eine Schulleitung, die Gesundheitsmanagement als Teil ihrer Führungsaufgabe versteht und die Organisationsentwicklung der Schule mit dem Focus auf Gesundheit betreibt. In einer guten gesunden Schule ist der Informationsfluss für alle verlässlich gewährleistet, Entscheidungen werden mit Beteiligung von Lehrkräften, Eltern, Schülern, Erziehern und weiteren Mitarbeitern getroffen. Für gute Kommunikationsstrukturen und Teamentwicklung wird gesorgt. Das Schulklima einer guten gesunden Schule ist von Anerkennung, Respekt, Unterstützung und Kooperation geprägt und trägt zur Zufriedenheit der Lehrkräfte und somit zu ihrer Gesundheit bei. Gesunde und zufriedene Lehrkräfte sind ein entscheidender Baustein einer guten gesunden Schule.“*²

Die vermeintliche Tautologie bekommt somit tieferen Sinn:

- eine Schule, die als gute Schule bezeichnet wird, hat gesunde Strukturen und
- eine Schule, deren Schülerinnen und Schüler, Eltern und Lehrkräfte sich als gesund und vital empfinden, ist eine gute Schule.

¹ Paulus, Peter, 2004

http://www.anschub.de/fileadmin/inhalte/Downloads/Vollstaendige_Themenhefte/GGs.pdf [27.03.2014]

² Aus „Landesprogramm für die gute gesunde Schule Berlin“

http://www.berlin.de/sen/bildung/besondere_angebote/gute_gesunde_schule/ [07.03.2014]

Wenn Schulen sich entscheiden, ihre Entwicklung darauf auszurichten, zu einer guten gesunden Schule zu wachsen, dann werden sie

- nach der Zufriedenheit und dem Wohlbefinden aller Beteiligten fragen,
- die Qualität der Schul- und Unterrichtsprozesse und
- die Lern- und Leistungsfähigkeit der Lehrkräfte und der Schülerinnen und Schüler in den Blick nehmen,
- ihre Kommunikationsmuster und Teamstrukturen sowie
- das Schulklima und die Schulkultur überprüfen,
- die Beteiligungsmöglichkeiten und das Führungsverhalten planvoll verändern.

Auf diesem Weg können Schulen von regionalen Schulberaterinnen und -beratern und Kooperationspartnern wirkungsvoll unterstützt werden.

Der sogenannte Setting-Ansatz beschreibt die Ausrichtung und den Rahmen der Unterstützung. Als „Setting“ wird ein alltäglicher Lebensraum von Individuen – wie Schule, Betrieb oder Stadtteil – bezeichnet, in dem relativ dauerhafte Sozialzusammenhänge gelebt werden.



Beim Setting-Ansatz geht es darum, Veränderungen in komplexen Systemen unter gesundheitsförderlichen Bedingungen zu initiieren. Gesundheitsorientierte Schulentwicklung setzt im Setting Schule bei der Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung an und berücksichtigt dabei sowohl innere als auch äußere Einflussfaktoren.

Jede gewünschte Veränderung wird durch die davon betroffenen Personen selbst geplant, initiiert und herbeigeführt.

Die Unterstützung durch Berater und Kooperationspartner hat in dieser Denkweise die Hilfe zur Selbsthilfe zum Ziel.

1.3 Nutzung des Handbuchs³

Zielgruppe dieses Steuerhandbuchs sind die regionalen Schulaufsichten, die regionalen BUSS⁴-Agenturen und die Beraterinnen und Berater, die eine Schulgruppe begleiten.

Das LISUM hat die in der Pilotphase *Anschub.de* und der Transferphase *Anschub-Transfer* gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse bei der Begleitung der Programmschulen systematisiert und stellt sie mit dieser Broschüre den regionalen Regelstrukturen zur Verfügung.

Die nachfolgend beschriebenen Vorgehensweisen erheben keinen Anspruch auf Ausschließlichkeit, sondern möchten zur Nachahmung und zur

³ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird zum Teil auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

⁴ BUSS: Beratungs- und Unterstützungssystem für Schulen und Schulaufsicht; Unterstützungssystem des Landes Brandenburg

Variation anregen. Jede Rückmeldung, jeder Austausch zu gelingender Umsetzung, zu neuen Konstellationen und auch zu Stolpersteinen sind herzlich erbeten.

Das Steuerhandbuch **GUTE GESUNDE SCHULE** beschreibt in Kapitel 2 die Rahmenbedingungen der Arbeit mit einer Schulgruppe innerhalb des Brandenburger Schulsystems⁵.

Im darauf folgenden Kapitel werden die für die Schulgruppe Gute gesunde Schule entscheidenden Beteiligten mit ihren Aufgaben und ihrem Wirkungskreis beschrieben.

In Kapitel 4 wird exemplarisch der drei Jahre dauernde Weg der Schulentwicklung zur guten gesunden Schule aufgezeigt. Die einzelnen Stationen auf diesem Weg werden beleuchtet. Des Weiteren bietet dieses Kapitel Formate, Vorgehensweisen, Methoden für das Beraterhandeln an.

Das abschließende Kapitel gibt einen Überblick über die Angebote des LISUM, die regionale Umsetzung, Unterstützung und Begleitung von Schulgruppen zu stärken.

Die Illustrationen am Seitenrand dienen der schnellen Orientierung. Wiederkehrende Symbole zeigen auf, welche Personen maßgeblich an der gerade beschriebenen Phase des Schulentwicklungsprozesses zur guten gesunden Schule beteiligt sind. Sinnbilder für bestimmte Schritte und Aufgaben verdeutlichen die phasenimmanente Relevanz.

Der nachfolgenden Auflistung sind die immer wiederkehrenden Symbole und ihre Bedeutung zu entnehmen.

einzelne Schule



regionale Schulgruppe



Beraterfarbe: orange

Beratertandem



Schulfarbe: grün

Schulaufsicht



⁵ Stand 2014

Schulleitung



Lehrkräfte



Steuergruppe



Farbe für Externe: blau

Kooperationspartner



Beispiele
(z.B. für Konferenzabläufe)



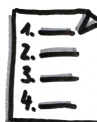
Checkliste



Evaluation



Maßnahmeplan



Ziele



Erprobung im Schulalltag



Transfer in die Praxis



Modulare Qualifizierung für Beraterinnen und Berater



2 Einleitung

2.1 Arbeit mit Schulgruppen



Mit Beginn des Schuljahres 2012/13 trat die neue BUSS-Konzeption in Kraft. Die zielorientierte Weiterentwicklung des BUSS als grundlegendes Instrument zur Qualitätssteigerung in Unterrichts- und Schulentwicklung bestimmt den veränderten Ansatz von zukünftiger gelingender Schulberatung.

Lag der Fokus der Unterstützung von Schulen bis zur Neugestaltung eher auf der Einzelschule und Fortbildungen, haben sich nun die Zielstellung und damit die konkreten Aufgaben von Beraterinnen und Beratern verändert.

Die bereits bestehende Zielstellung wird dahingehend erweitert, dass die kontinuierliche Beratung und Begleitung von Schulen bei ihren Veränderungsprozessen im Vordergrund steht.

Des Weiteren beschreibt die BUSS-Konzeption vom Februar 2012 die wissenschaftliche Erkenntnis, dass ein wesentlicher Antrieb für Veränderungsprozesse in der Einzelschule die längerfristige Kooperation von Lehrkräften auf den Ebenen Schule, Region und ggf. Land ist. Daher organisieren sich die Schulen mit Hilfe des Staatlichen Schulamtes in thematisch angelegten Schulgruppen und arbeiten produktorientiert über einen längeren Zeitraum zusammen. Dabei werden sie von einem Beraterteam, in der Regel aus zwei Personen bestehend, unterstützt.



Auf der Basis der thematischen Bewerbungen der Schulen erfolgen die Bildung der Schulgruppen und die Zuordnung der Beraterinnen und Berater durch die Schulräte für Lehrerbildung.

Ausgehend von dem kommunizierten Erfolg der *Anschub-Pilot-* und *Anschub-Transfer-Phase* und den positiven Rückmeldungen der Programmschulen wird von einem hohen Interesse an der Gründung von Schulgruppen mit der thematischen Ausrichtung Gute gesunde Schule ausgegangen.

Im Februar 2014 haben die bisherigen und neue Kooperationspartner in einer gemeinsamen Vereinbarung mit dem MBSJ bestätigt, die Schulgruppen Gute gesunde Schule auch weiterhin finanziell, personell, ideell und mit Anleitungsmaterialien unterstützen zu wollen.



Um der Frage zu begegnen, wie am Thema interessierte Schulen und mögliche Kooperationspartner zusammenfinden und welche Rolle der regionalen Schulaufsicht dabei zufällt, hat das LISUM einen möglichen Weg skizziert:

Im Dezember, im Vorfeld der nächsten Schuljahresplanung, melden Schulen, die ihre Schul- und Qualitätsentwicklung am Thema Gesundheit ausrichten wollen, ihr Interesse der zuständigen Schulaufsicht. Alternativ kann die für Lehrerbildung zuständige Schulaufsicht auch auf Dienstberatungen oder in direkter Ansprache in Frage kommende Schulen zur Bildung einer Schulgruppe Gute gesunde Schule animieren.

Bis März erkunden und sammeln die regional für die Schulen tätigen Beraterinnen und Berater des BUSS mögliche Entwicklungsziele der zu gründenden Schulgruppe. Dies sind weit gefasste Bereiche, wie

- Teamentwicklung im Klassenraum,
- Verbesserung der Kommunikation innerhalb des Kollegiums, innerhalb der Schülerschaft und mit Eltern,
- die Integrierung von Bewegung in den Schul- und Unterrichtsalltag,
- das große Thema Ernährung,
- Stressbewältigung für alle Beteiligtegruppen und
-

Bis zu den Osterferien meldet die regionale Schulaufsicht für Lehrerbildung die gesammelten und synchronisierten Entwicklungsschwerpunkte der zukünftigen Schulgruppe dem MBS, welches diese an die Kooperationspartner weiterleitet.

Bis Mai erstellen diejenigen Kooperationspartner, die zu den jeweiligen Schwerpunkten Angebote vorhalten können, in Verabredung mit dem zuständigen Schulamt einen Regionalvertrag. In diesem werden die Dauer, der Umfang und die inhaltliche Ausgestaltung der Unterstützung für die spezifische Schulgruppe verbindlich festgehalten.

Bis Schuljahresende des laufenden Jahres benennt die regionale Schulaufsicht für Lehrerbildung das für die Schulgruppe zukünftig tätige Berater-tandem.

Ab dem neuen Schuljahr beginnt die konkrete Arbeit an dem Schulentwick-lungsthema Gesundheit mit der Schulgruppe. Die von den Kooperations-partnern im Regionalvertrag beschriebenen finanziellen Mittel werden an das zuständige Schulamt überwiesen und von diesem haushaltstechnisch verwaltet und abgerechnet. Die für Lehrerbildung zuständige Schulaufsicht beruft halbjährlich gemeinsame Abstimmungssitzungen mit den Schullei-tungen der Schulen einer Schulgruppe und den im Regionalvertrag gebun-denen Kooperationspartnern ein.

2.2 Exemplarische Stundenaufteilung

Die neue BUSS-Konzeption sieht vor, dass ein Beratertandem eine Schulgruppe kontinuierlich über einen längeren Zeitraum bei den Veränderungsprozessen begleitet und unterstützt.

Für die Beraterinnen und Berater stellt diese Aufgabe, insbesondere bezogen auf die zeitliche Planung, eine Herausforderung dar. Aus den Erfahrungen der Pilot- und Transferphase hat das LISUM ein mögliches Zeitmodell entwickelt, das sowohl die zeitliche Zuordnung der Beraterstunden pro Schule und Schulgruppe als auch den Zeitaufwand der Begleitung einer Schulgruppe über ein Schuljahr hinweg beschreibt.

Das Zeitmodell geht davon aus, dass eine Beraterin oder ein Berater mit zehn Stunden für die Schulberatung abgeordnet ist und in der Regel acht Schulen eine Schulgruppe bilden.

Berechnungsgrundlage für das angesetzte Stundenvolumen ist ein 1/3-2/3-Ansatz, d. h.: Zu einer Stunde „vor Ort“, werden zwei Stunden für die Vor- und Nachbereitung berechnet. In dem pauschalisierten Ansatz von zwei Dritteln ist die An- und Abreisezeit inbegriffen. Es wird in diesem Rechenmodell nicht unterschieden, ob der Vorbereitungsaufwand manchmal größer oder manchmal kleiner ist.

Die Erfahrungen aus den Modellphasen *Anschub.de* und *Anschub-Transfer* haben gezeigt, dass eine Abordnungsstunde pro Berater pro Schule und Schuljahr ausreichend ist.

Ein durchschnittliches Schuljahr hat 40 Wochen. Ausgehend von der Annahme, dass ein Berater 25% für die eigene Qualifizierung investiert und zu 25% als Fortbildner tätig ist, stehen dann jedem Tandempartner des BUSS 200 Stunden pro Schuljahr für die Schulgruppenbegleitung zur Verfügung.

Als sinnvolle Struktur werden vier Schulgruppentreffen à drei Stunden pro Schuljahr angesehen. Dies macht dann ein Gesamtzeitvolumen von 36 Stunden pro Schulgruppe aus.⁶

Darüber hinaus soll jede Einzelschule der Schulgruppe zwei individuelle Beratungszeiten pro Schuljahr erhalten. Das ergibt für jeden Berater 144 Std.⁷

Zusammengerechnet sind dies 180 Stunden pro Berater und Schulgruppe und es verbleiben 20 Stunden für Teamsitzungen und Absprachen.

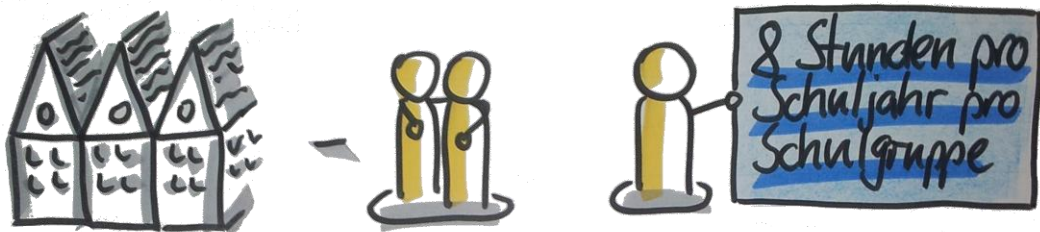
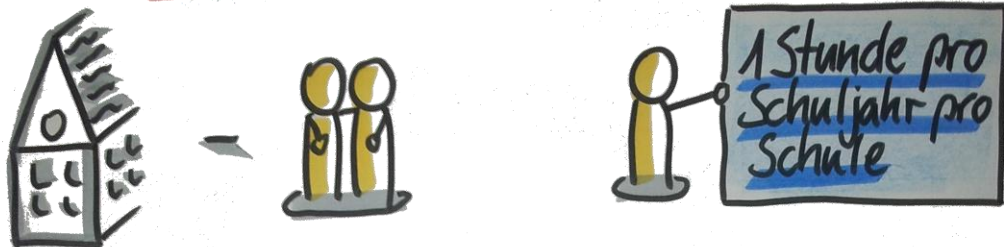
Die inhaltliche Ausgestaltung wird in Kapitel 4.4 näher erläutert.

⁶ 4 Treffen à 3 Std. = 12 Std. \Rightarrow 1/3-2/3-Ansatz = 36 Std.

⁷ 2 Veranstaltungen/Schule à 3 Std. = 6 Std./Schule

\Rightarrow 1/3-2/3-Ansatz) 18 Std./Schule; bei 8 Schulen: $18 \times 8 = 144$ Std.

Wer mit wem wie oft?



Beispiel:

1 SG $\hat{=}$ 8 Schulen

$$4 \text{ SG-Treffen } \hat{=} 3 \text{ Std.} = 12 \text{ Std.}$$

+

$$2 \text{ Beratungen } \hat{=} 3 \text{ Std.} = 6 \text{ Std.} \hat{=} 48 \text{ Std.}$$

(pro Schule) pro SJ pro Schule pro SG

+

$$\text{Vor- und Nachbereitung} = 120 \text{ Std.}$$

$$\text{Gesamt} = 180 \text{ Std.}$$

2.3 Chancen der Zusammenarbeit in der Schulgruppe



Die neue Zielstellung des BUSS ist nicht nur für die Beraterinnen und Berater eine Herausforderung, sondern auch für die Einzelschulen, die nun im thematisch ausgerichteten Schulverbund zusammenarbeiten.

Kooperation zwischen benachbarten Schulen war auch in zurückliegenden Zeiten üblich. Vor allem Absprachen zwischen aufnehmenden und abgebenden Schulen – Grund- und Förderschulen, Grund- und weiterführende Schulen – erleichtern Lehrkräften, Schülerinnen und Schülern sowie Eltern Übergänge zu gestalten.

Die Zusammenarbeit in Schulgruppen trägt zur Qualitätsentwicklung der Schulen bei, indem die Schulen ihre Unterrichts- und Schulentwicklung an selbst gewählten Schwerpunkten orientieren und sowohl gemeinsame als auch schulindividuelle Ziele formulieren.



Die kontinuierliche Unterstützung der Schulgruppe durch ein regionales BUSS-Beratertandem garantiert die angestrebte Netzwerkbildung, die Schaffung von kooperativen Strukturen und die Nutzung von Synergien.

So können zum Beispiel Fortbildungen für Lehrkräfte so angelegt werden, dass nachhaltige Veränderungen in der Schule und insbesondere im Unterricht ggf. schul(form)übergreifend stattfinden. Durch Schulgruppentreffen werden Impulse für die Schulentwicklungsarbeit der Einzelschule gegeben.

Bereits bei der Planung von Maßnahmen werden Zeiten für Erprobungsphasen und Treffen für die Reflexion über die Anwendbarkeit des neu Gelernten berücksichtigt.

Thematisch orientierte Schulentwicklung ermöglicht jeder Einzelschule der Schulgruppe den konkurrenzfreien Austausch mit den Partnerschulen und als sogenannter *Critical Friend* an der gemeinsamen Qualitätsentwicklung zu partizipieren.

Die Schulgruppe Gute gesunde Schule wird, zusätzlich zur Begleitung durch ein regionales Beratertandem, durch einen Zusammenschluss von Kooperationspartnern über mehrere Schuljahre unterstützt. Die inhaltliche Ausgestaltung der Unterstützung ist im Regionalvertrag beschrieben. Die gemeinsame Nutzung der Angebote der Kooperationspartner bietet viele Vorteile. Die Zusammenarbeit in einer Schulgruppe ermöglicht eine größere Themenvielfalt. So bekommen auch zahlenmäßig sehr kleine Kollegien oder bestimmte Zielgruppen, wie z. B. an einem Spezialthema interessierte Eltern aus mehreren Schulen, hier die Chance, ihre Qualifizierungsbedarfe zu befriedigen.

Sowohl eine am Anfang der Entwicklung erhobene Bestandsaufnahme als auch eine Zwischenbilanz oder die Evaluation des Gesamtprozesses findet Resonanz und Interesse bei den Mitgliedern der Schulgruppe, die den gleichen oder ähnlichen Prozess erleben.



Die Herausforderung für die Einzelschule, in einer Schulgruppe wirksam für sich selbst und für die anderen Schulen zu sein, besteht im Paradigmenwechsel, der die Balance zwischen Selbststeuerung und Mitverantwortung für die regionale Bildungslandschaft beschreibt.

3 Beteiligte – Rollen und Aufgaben

An der Entwicklung zur guten gesunden Schule sind viele beteiligt. Um die einzelnen Beteiligten abzugrenzen und deren Verzahnung im Prozess aufzuzeigen, werden im Folgenden die Rolle und die Aufgaben der Schulräte, der Schulgruppen, der Schulleitungen, der Lehrkräfte, des Beratertandems, der Kooperationspartner und der regionalen Partner umrissen. Selbstverständlich sind auch Schülerinnen und Schüler, Eltern und weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Prozess beteiligt.

3.1 Schulaufsicht

Aufgabe der Schulaufsicht in den zuständigen regionalen Schulämtern ist es, Schulgruppen Gute gesunde Schule zu bilden. Sie stellen jeder Schulgruppe ein geeignetes Beratertandem mit entsprechenden Anrechnungstunden an die Seite.



Die Schulaufsicht oder die BUSS-Agentur

- übernehmen die Koordinierung des Austauschs in der Region und zum MBSJ,
- schaffen Strukturen zur regionalen Vernetzung, z. B. zwischen den Schulen und regionalen Bildungspartnern und Krankenkassen,
- bringen alle am Prozess Beteiligten regelmäßig zusammen, dazu rufen sie in ihrem Bereich halbjährlich Abstimmungsrunden mit Beratertandem, Kooperationspartnern und regionalen Partnern sowie Vertretern der Schulen ein.

In Zusammenarbeit mit der BUSS-Agentur verwaltet die Schulaufsicht Sach- und Finanzmittel für die Schulgruppen und weist diese haushaltstechnisch für die jeweiligen Kooperationspartner nach.

3.2 Schulgruppe

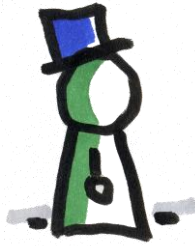
Acht bis zehn Schulen bilden eine Schulgruppe Gute gesunde Schule. Im Idealfall gruppieren sich Schulen regional um eine ehemalige *Anschub*-Schule herum. Es kann gegebenenfalls mehrere Schulgruppen in einem Schulamtsbereich zum Thema Gute gesunde Schule geben.



Die Entscheidung der einzelnen Schule, die eigene Qualitätsentwicklung an dem Thema Gesundheit auszurichten, wird von allen an der Schule Beteiligten getragen. In der Einzelschule kommt in diesem Prozess der Schulleitung und der schulischen Steuergruppe eine Schlüsselstellung zu.

Die Bildung von Schulgruppen erfolgt auf der Basis des „Orientierungsrahmens Schulqualität in Brandenburg“⁸. Mit Unterstützung der regionalen Berater werden die Entwicklungsziele der Schulgruppe gesammelt. Ein Regionalvertrag wird erstellt, der die Ziele und die Unterstützung der Schulgruppe durch das Staatliche Schulamt und die Kooperationspartner sichert.

3.3 Schulleitung



Die Schulleitung ist der Motor der Schulentwicklung. Einerseits ist sie häufig Initiator des Schulentwicklungsprozesses und Motivator für das Kollegium. Andererseits liegt bei ihr die Hauptverantwortung dafür, Kommunikations- und Organisationsstrukturen in der Schule zu schaffen, die eine gelingende Schulentwicklung tragen. Sie kennt das Entwicklungspotenzial der Schule und kann sowohl die Realisierbarkeit von Entwicklungsmaßnahmen als auch den Veränderungsbedarf, die Veränderungsbereitschaft und die Veränderungsfähigkeit einschätzen.

Um den Entwicklungsprozess zu einer guten gesunden Schule voranzubringen,

- ermöglicht die Schulleitung Partizipation, d. h. alle an Schulentwicklung Beteiligten werden auf allen Ebenen einbezogen,
- fördert sie offene Kommunikationswege und Kommunikationsstrukturen,
- sichert sie den Informationsfluss nach innen und nach außen,
- schafft sie verlässliche Organisationsstrukturen.

Führungsaufgaben der Schulleitung sind dabei:

- Verantwortung für ein internes Gesundheitsmanagement,
- Personalentwicklung,
- Beziehungspflege nach innen und nach außen.

3.4 Lehrkräfte



Die Lehrkräfte sind die Anwälte des Entwicklungsprozesses. Sie treffen täglich viele relevante pädagogische und inhaltliche Entscheidungen und sorgen für deren Umsetzung.

Die Lehrkräfte beschreiten den Weg zur guten gesunden Schule, indem sie auf verschiedenen Ebenen gesundheitsförderliche Aspekte in den Blick nehmen, wie z. B.:

- gewaltfreie Kommunikation im Schulalltag,
- Bewegung im Schul- und Unterrichtsalltag,
- Stressmanagement für Lehrkräfte sowie Schülerinnen und Schüler,
- regelmäßigen Austausch mit Eltern.

⁸ <http://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/orientierungsrahmen0.html> [07.03.2014]

Um den Prozess beginnen zu können, müssen folgende Rahmenbedingungen von den Lehrkräften getragen werden:

- mehrheitliche Einwilligung des Kollegiums (Zweidrittelmehrheit), eine gute gesunde Schule zu werden,
- Bereitschaft, auch unterrichtsfreie Zeit für Fortbildungen zu nutzen,
- Bereitschaft zur Dokumentation der Schulentwicklungsprozesse.

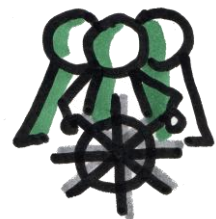
Es hat sich gezeigt, dass die Bereitschaft der Lehrkräfte zur Kooperation eine grundlegende Voraussetzung für das Gelingen von Schulentwicklung ist, da sie zur Entlastung des Einzelnen beiträgt und Synergien schafft. Zu einer gelingenden Schulentwicklung trägt bei, wenn die Lehrkräfte

- bereit sind, an Teamentwicklungsprozessen innerhalb des Kollegiums sowie an der Zusammenarbeit mit Schülerinnen, Schülern und Eltern zu arbeiten,
- engagiert in der Steuergruppe, in projektbezogenen Arbeitsgruppen oder auch als Fortbildner im eigenen Kollegium aktiv an der Schulentwicklung mitwirken, wozu eine klare Verantwortungsübernahme und verbindliche Absprachen gehören,
- beteiligungsorientiert und ressourcensparend am Schulentwicklungsprozess arbeiten, wobei bei einer Zweidrittelmehrheit sowohl besonders aktive Lehrkräfte als auch solche, die im Hintergrund als „leise Unterstützer“ fungieren, einzubeziehen sind,
- aktiv die einzelnen Prozessschritte unterstützen, wie z. B.:
 - Bestandsaufnahme,
 - Fortbildung,
 - Fortschreibung des Schulprogramms,
- an Fortbildungen zum Thema Gesundheit teilnehmen und ihre Erkenntnisse aus den Fortbildungen Eingang in den Schulalltag erfahren, also von den Lehrkräften angenommen, reflektiert und umgesetzt werden.

3.4.1 Steuergruppe

Manager des Prozesses ist die Steuergruppe. Sie übernimmt die Steuerung und Koordinierung des Schulentwicklungsprozesses im Auftrag der Schulgremien und in stetiger Rückkopplung mit der Schulgemeinschaft. Die Steuergruppe ist kein Entscheidungsorgan. Vielmehr moderiert sie den Schulentwicklungsprozess und nimmt kontinuierlich Wünsche, Schwerpunkte und Probleme des Kollegiums auf, bereitet Vorlagen zur Abstimmung in den Gremien vor und sichert den Informationsfluss.

Sie erhält eine kontinuierliche Beratung und Begleitung durch das regionale Beratertandem. Gleichzeitig pflegt die Steuergruppe im Netzwerk den Austausch in der Schulgruppe.



Die Steuergruppe besteht aus

- einem Mitglied der Schulleitung, da Entscheidungen im Schulentwicklungsprozess vorbereitet werden,
- Lehrkräften, die verschiedene Einstellungen und Ansichten des Kollegiums repräsentieren,
- interessierten Eltern- und Schülervertretern.

Die Steuergruppenmitglieder werden durch die Lehrerkonferenz gewählt und durch die Schulkonferenz bestätigt.

Die Steuergruppe organisiert ihre eigene Arbeitsfähigkeit, indem sie

- Rollen und Aufgaben innerhalb der Gruppe verteilt (Leiter, Sprecher, Moderator, Protokollant, ...),
- einen Projektstrukturplan für einen Zeitraum von drei Jahren erstellt,
- eine Zeitschiene vereinbart (Festlegung von Sitzungsrhythmus und Terminen für das laufende Schuljahr).

3.4.2 Projektbezogene Arbeitsgruppe



Für die einzelnen Projekte und Vorhaben werden zur inhaltlichen Ausgestaltung Arbeitsgruppen installiert, z.B. für

- die stärkere Partizipation von Eltern und Schülern,
- die gesunde Ernährung im Schulalltag,
- die gemeinsame Erstellung von Schulregeln,
- Strategien zur Stressbewältigung,
- Lehrkräfte- und Schülergesundheit,
- Gewaltprävention.

3.5 Beratertandem



Die Beratungsarbeit an den Schulen erfolgt im Tandem. Das Beratertandem wird aus externen, also nicht zu dieser Schule gehörenden Personen gebildet, die den systemischen Beratungsansatz verfolgen.

Um die Schulgruppe erfolgreich zu begleiten, bringen die Beraterinnen und Berater folgende Kompetenzen mit:

Feldkompetenz



- Sie sind mit dem Arbeitsfeld Schule vertraut, kennen die jeweiligen Schulformen und die damit verbundenen inhaltlichen und organisatorischen Anforderungen wie Unterrichtsplanung, Leistungsbewertung, Formen der Zusammenarbeit und Kooperation.
- Sie verfügen über reflektierte themenspezifische Erfahrungen zur Didaktik und Methodik und zum Umgang mit Heterogenität.

Systemkompetenz



- Sie haben umfangreiche Kenntnisse vom System Schule mit seinen Besonderheiten und seiner aktuellen Gesetzeslage, z. B. von den Abhängigkeits- und Hierarchieverhältnissen.

personale Kompetenz



- Sie verfügen über Fähigkeiten in den Bereichen Kommunikation und Kooperation in Zusammenarbeit mit der Schule, der Schulgruppe und im Tandem. Sie nehmen eine Haltung der Ressourcen- und Lösungsorientierung, der Wertschätzung, der Fehlerfreundlichkeit und der Allparteilichkeit ein.

Prozessbegleitungs- kompetenz



- Sie haben Kenntnisse und Fähigkeiten im Aufbau notwendiger Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen an der Schule und im Umgang mit entsprechenden Steuerungsinstrumenten.

Evaluationskompetenz



- Sie verfügen über Wissen, Fertigkeiten und Haltungen, um Schulen im Evaluationsprozess zu unterstützen, und kennen geeignete Evaluationsinstrumente.

Die Beraterinnen und Berater sind zur Prozessbegleitung qualifiziert und nehmen regelmäßig an entsprechenden Fortbildungen teil, in denen sie ihre Kompetenzen erweitern und ihre Arbeit als Schulentwicklungsberater reflektieren.

3.6 Kooperationspartner

Die Kooperationspartner unterstützen, gebunden an einen Regionalvertrag, das Schulentwicklungsvorhaben Gute gesunde Schule. In der Regel sind das

- Krankenkassen,
- die Unfallkasse,
- weitere Institutionen, die schulische Gesundheit auf fachlich hohem Niveau fördern.



Passend zu den von den Schulen genannten Entwicklungsschwerpunkten bieten die Kooperationspartner maßgeschneiderte Veranstaltungen an, wie z. B. Fortbildungen, Qualifizierungen und Projektstage, und stellen auch finanzielle Mittel bereit. Alle Maßnahmen und Unterstützungen sind im Regionalvertrag beschrieben.

3.7 Regionale Partner



Über die im Kooperationsvertrag gebundenen Partner hinaus gibt es weitere Partner in der Region. Dies können unter anderem sein:

- das Gesundheitsamt,
- Sportvereine,
- Musikschulen,
- Physiotherapien,
- Ärzte,
-



Schulen sind häufig schon seit Jahren mit ihren regionalen Partnern in Kontakt. Günstig ist es, wenn zwischen diesen regionalen Partnern und der Schule eine schriftliche Vereinbarung zum Inhalt und Umfang der Zusammenarbeit besteht.

Um die im Schulentwicklungsprozess zur guten gesunden Schule erarbeiteten Erfolge nachhaltig zu sichern, ist die Einbindung der regionalen Partner von Beginn an sinnvoll.

4 Der Prozess

4.1 Zur guten gesunden Schule wachsen

Es ist eine große Aufgabe für die Schulen, zur guten gesunden Schule zu wachsen.

Die Gesundheitsförderung ist dabei kein additives Thema, sondern ein elementarer integrativer Bestandteil der Schulentwicklung. Als Gesundheitsinterventionen werden u. a. die folgenden Aspekte bezeichnet:

- Fortbildungen zum Thema Gesundheitsförderung,
- gesundheitsbezogene Maßnahmen, die die Schule beschließt,
- neue Regeln und Rituale, die eingeführt werden.

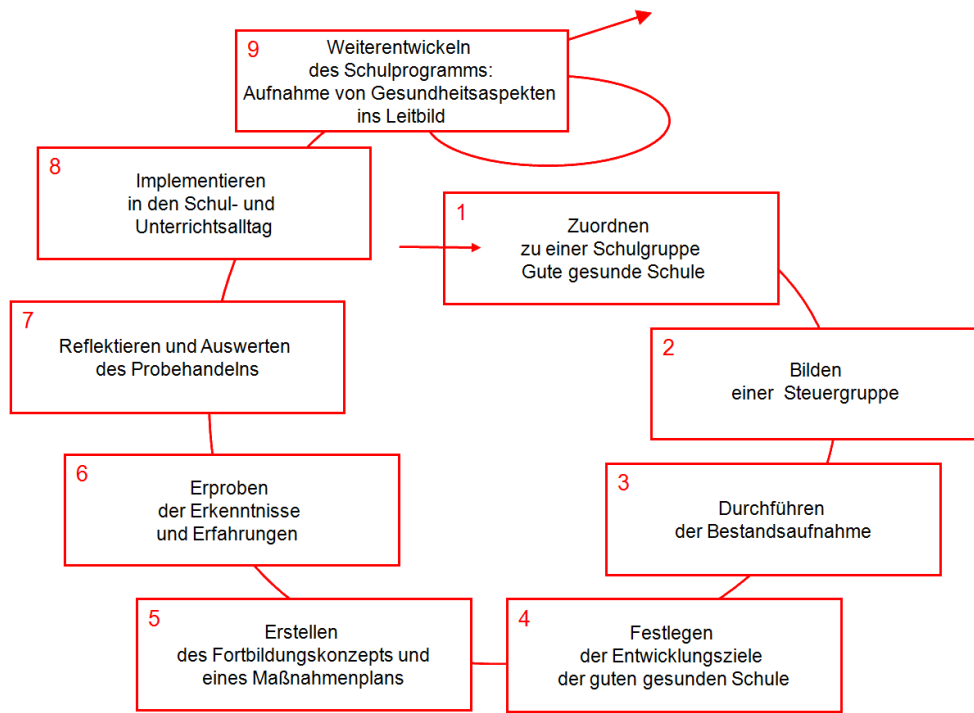
Durch Gesundheitsinterventionen werden

- die Schulqualität verbessert und
- die Verwirklichung des Bildungs- und Erziehungsauftrages unterstützt.

Eine wesentliche Gelingensbedingung für Veränderung ist der Wechsel zwischen der Umsetzung von (Gesundheits-)Maßnahmen und deren Evaluation.

4.2 Schritte auf dem Weg zur guten gesunden Schule

Auf dem Weg zur guten gesunden Schule durchläuft jede Schule die einzelnen Schritte der nachfolgend abgebildeten „Schleife“. Diese orientiert sich am Qualitätskreislauf der Schulentwicklung⁹.



1. Schritt:

Zuordnen zu einer Schulgruppe Gute gesunde Schule

Die Schule bekundet ihr Interesse, in einer Schulgruppe Gute gesunde Schule mitzuarbeiten. Die Schulräte für Lehrerbildung bilden aus acht bis zehn am Thema Gesundheit interessierten Schulen Schulgruppen mit dem Schwerpunkt Gute gesunde Schule – im Idealfall jeweils um eine ehemalige *Anschub*-Schule herum (Kapitel 3.1).

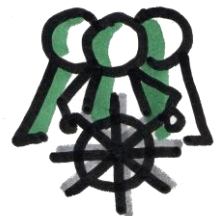


2. Schritt:

Bilden einer Steuergruppe

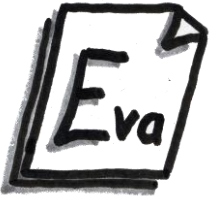
Existiert an der Einzelschule noch keine Steuergruppe, wird diese installiert. Eine gelingende Beratertätigkeit ist von einer guten Zusammenarbeit mit der Steuergruppe abhängig (Kapitel 3.4).

Die Steuergruppe ist für die Steuerung und Koordinierung des gesamten Schulentwicklungsprozesses zuständig. Sie unterstützt die verschiedenen projektbezogenen Arbeitsgruppen.



⁹ in Anlehnung an „Die gute gesunde Schule gestalten“, http://www.anschub.de/fileadmin/inhalte/Downloads/Vollstaendige_Themenhefte/GgS_gestalten.pdf [27.03.2014]

3. Schritt: Durchführen der Bestandsaufnahme



Ausgehend von den Ergebnissen einer standardisierten Bestandsaufnahme zur Gesundheitssituation an der Schule findet eine Auswertungskonferenz mit allen Beteiligten statt, in der die Ergebnisse diskutiert und bewertet werden.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Auswertungskonferenz entwickeln ein gemeinsames Qualitätsverständnis und identifizieren die Stärken und Schwächen ihrer Schule u. a. in den Bereichen Zufriedenheit mit der Schule, Umgang mit Belastungssituationen oder Zusammenarbeit und Kooperation.

4. Schritt: Festlegen der Entwicklungsziele der guten gesunden Schule



Die Schulen legen bis zu drei gesundheitspezifische Entwicklungsziele für einen Zeitraum von drei Jahren fest. Diese können z. B. sein:

- die Verbesserung des Schulklimas,
- die Ermöglichung eines einheitlichen, verbindlichen pädagogischen Handelns,
- eine Stressreduzierung für Lehrkräfte und Schülerinnen und Schüler,
- die Verbesserung der Kommunikationsstrukturen zwischen Lehrkräften und Eltern,
- eine Rhythmisierung des Schulalltags,
- eine Verbesserung des Ernährungs- oder Bewegungsverhaltens und
- Lärmreduzierung im Schulgebäude und in der Turnhalle.

Die Entwicklungsziele ergeben sich u. a. aus



- den Schwerpunkten des Schulprogramms,
- der Bestandsaufnahme,
- den Ergebnissen aus internen und externen Evaluationen,
- Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht,
- gesetzlichen Vorgaben.

5. Schritt: Erstellen des Fortbildungskonzepts und eines Maßnahmenplans



Im Rahmen einer Fortbildungskonferenz wird der Fortbildungsbedarf des Kollegiums, der Eltern sowie der Schülerinnen und Schüler ermittelt.

Dabei entsteht in Gruppenarbeit der Fortbildungsplan, der sich an den Entwicklungszielen der Schule orientiert und Aussagen zu folgenden Aspekten macht:

- Fortbildungsthemen,
- inhaltlichen Schwerpunkte,
- Fortbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer,

- zeitlicher Umfang,
- geeignete Referenten,
- Terminen

Darüber hinaus werden Maßnahmenpläne zur Umsetzung von Vorhaben entwickelt.

6. Schritt: Erproben der Erkenntnisse und Erfahrungen

Die aus den Fortbildungen gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen sowie die geplanten Maßnahmen müssen möglichst zeitnah im Schul- und Unterrichtsalltag erprobt und reflektiert werden.

Möglichkeiten, den angestrebten Veränderungsprozess an der Schule in diesem Probehandeln zu unterstützen, bestehen u. a. darin,

- einen Zeitrahmen vorzugeben, in dem die Erkenntnisse in der Praxis erprobt werden sollen,
- strukturelle Gegebenheiten zeitweise zu verändern (z. B. Auflösung des Stundenplans für einen vereinbarten Zeitraum).



7. Schritt: Reflektieren und Auswerten des Probehandelns

Nach der Erprobungsphase wird die Umsetzung ausgewertet und es werden entsprechende Konsequenzen beschlossen.

Diese Fragen sind dabei zielführend:

- Welche konkreten Ziele wurden mit der Erprobung erreicht?
- Was war förderlich oder hinderlich bei der Umsetzung in die Praxis?
- Welche Erkenntnisse haben Auswirkungen auf den Schulentwicklungsprozess?



8. Schritt: Implementieren in den Schul- und Unterrichtsalltag

Um einen nachhaltigen Transfer in die Praxis zu erreichen, werden die gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen aus der evaluierten Testphase in die schulische Arbeit fest verankert.

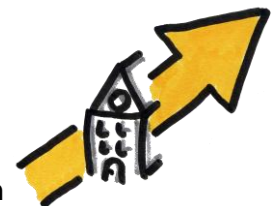
Es gilt im Vorfeld darüber nachzudenken,

- wie die Erkenntnisse planvoll in der Praxis umgesetzt werden sollen und
- welche günstigen Bedingungen dafür geschaffen werden können.



9. Schritt: Weiterentwickeln des Schulprogramms – Aufnahme von Gesundheitsaspekten ins Leitbild

In der Schul- und Unterrichtspraxis bewährte Gesundheitsaspekte können ins Leitbild aufgenommen werden. Die gemeinsam vereinbarten Grundhaltungen sowie unterrichtlichen und erzieherischen Grundsätze werden damit für alle Lehrkräfte verbindlich.



4.3 Bausteine der Beratungstätigkeit



Zu einigen der oben beschriebenen Idealschritte wurden während der Programmlaufzeit von *Anschub-Transfer* Formate und Vorgehensweisen entwickelt.

Die vorgestellten Bausteine – Interne Evaluation, Fortbildungsplanung, Maßnahmenplan, Weiterentwicklung des Leitbildes, Gesundheitsmanagement als Beitrag der Schulentwicklung – beruhen auf den im Programm gemachten Erfahrungen. Sie haben sich im Schulentwicklungsprozess bewährt, können durch die Beraterinnen und Berater situationsbedingt modifiziert werden.

4.3.1 Interne Evaluation



Dieser Baustein lässt sich dem im Kapitel 4.2 beschriebenen Schritt 3 „Durchführen der Bestandsaufnahme“ und dem Schritt 7 „Reflektieren und Auswerten des Probehandelns“ zuordnen.

Aufgabe und Funktion

Die Evaluation ist

- ein Instrument zum Qualitätsvergleich und
- ein Steuerungsinstrument für den Schulentwicklungsprozess.

Sie dient

- zum einen der Bestimmung der Ausgangslage der Schule durch die Identifizierung von Stärken und Schwächen,
- zum anderen der Überprüfung und Bewertung von umgesetzten Vorhaben.

Mit einer Auswertung der Bestandsaufnahme und der Bewertung der Vorhaben werden Konsequenzen für den weiteren Schulentwicklungsprozess gezogen.

Ausgewählte Vorhaben (z. B. Förderung der Lehrkräftegesundheit, Integration von Bewegung in den Schulalltag, Verbesserung der Schulverpflegung) werden daraufhin überprüft, inwieweit die gemeinsam gesetzten Ziele erreicht wurden und eine Umsetzung in den Schul- und Unterrichtsalltag erfolgt ist.

Die Ergebnisse der internen wie auch der externen Evaluation sowie die gewonnenen Erfahrungen (z. B. aus Fortbildungen und Qualifizierungen) sind Ausgangspunkte für die gemeinsame Fortschreibung des Schulprogramms.

Schrittfolge und Gelingensbedingungen

Durchführung der internen Evaluation

Innerhalb einer Schulgruppe Gute gesunde Schule führt jede Schule ausgehend von den Kriterien des „Orientierungsrahmens Schulqualität in Brandenburg“ sowie von gesundheitsbezogenen Fragestellungen in einem festgelegten Zeitraum (z. B. alle drei Jahre) eine interne Evaluation durch. Dazu werden die verschiedenen Sichtweisen aller an der Schule Beteiligten verglichen. Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler, Eltern und auch die pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden befragt.



Die Datenlese und Interpretation der Unterschiede im Antwortverhalten erfolgt in der Schule im Rahmen einer Auswertungskonferenz im gesamten Kollegium unter Einbeziehung interessierter Eltern- und Schülervvertreter. Das Ziel der Auswertungskonferenz ist die Identifikation der Stärken und Schwächen der Schule.

Es empfiehlt sich, neben den Lehrkräften die Eltern und Schülerinnen und Schüler der folgenden Jahrgangsstufen zu befragen:

- Grundschulen: Jahrgangsstufen 3 und 6,
- weiterführende Schulen: Jahrgangsstufen 7 und 10.

Bei einem Evaluationsrhythmus von drei Jahren handelt es sich jeweils z. T. um die gleiche Befragungsgruppe, so dass Veränderungen gut sichtbar werden.

Auswertung von Vorhaben

Zur Auswertung von Vorhaben werden

- Evaluationsbereiche festgelegt ➡ Auswahl von Vorhaben, die evaluiert werden sollen,
- Qualitätsleitsätze bestimmt ➡ Formulierung von Grobzielen, die mit der Umsetzung des Vorhabens erreicht werden sollen,
- Kriterien geklärt ➡ Formulierung konkreter Feinziele,
- Indikatoren festgelegt ➡ Festlegung von Merkmalen der Zielerreichung,
- Standards bestimmt ➡ Festlegung des Grads der Zielerreichung.

Die gesammelten und aufbereiteten Daten werden analysiert, interpretiert und bewertet.

Auswahl wirksamer Instrumente

Es gibt unterschiedliche Instrumente zur Überprüfung der Zielerreichung, u. a.:

- die Dokumenten- und Datenanalyse von Schulstatistiken wie, z. B. Ergebnisse von Vergleichsarbeiten, von Abiturergebnissen usw.,



- die schriftliche oder mündliche Befragung,
- die kommunikativen Rückmeldeverfahren, wie z. B. die Kartenabfrage, die Zielscheibe oder das Blitzlicht,
- die strukturierte Beobachtung, die auf wenige festgelegte Aspekte beschränkt ist.

Die Eignung des Evaluationsinstruments ist von der zu untersuchenden Fragestellung oder Thematik abhängig. Darüber hinaus ist ein angemessenes Verhältnis zwischen Arbeitsaufwand und erwartetem Nutzen zu berücksichtigen.

Einige Schulen erstellen zur Durchführung der internen Evaluation Fragebögen. Der Vorteil besteht darin, dass die formulierten Fragen exakt auf die Schule und die zu untersuchende Fragestellung zugeschnitten werden. Der Nachteil liegt in dem damit verbundenen hohen Arbeitsaufwand.

Es steht jedoch eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung, die nach vorheriger erfolgreicher Registrierung oft kostenfrei sind, u. a.:



- ISQ-Selbstevaluationsportal:
<http://www.isq-bb.de/Selbstevaluation.12.0.html>
 - Selbstevaluation in Schulen (SEIS):
<http://www.seis-deutschland.de/>
 - Methodensammlung Selbstevaluation:
<http://www.lis.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen56.c.4294.de>
 - Evaluationscenter (IQES) des Netzwerks Bildung und Gesundheit NRW:
<https://www.iqesonline.net/>
 - COPSOQ – Psychische Belastungen am Arbeitsplatz:
<http://www.copsoq.de/>
- [Stand 02.2014]

Umsetzung von Vorhaben in den Unterrichts-/Schulalltag



Die als gelungen bewerteten Vorhaben werden in den Unterrichts- und Schulalltag implementiert.

Auswertungskonferenz



Die Auswertungskonferenz dient dazu,

- die Sammlung von Daten im Hinblick auf Auffälligkeiten zu interpretieren,
- Impulse für die weitere Schulentwicklungsarbeit zu erlangen und
- ein gemeinsames Qualitätsverständnis zu entwickeln.

Es könnte eine Aufgabe der regionalen Beraterinnen und Berater sein, diese Konferenz in der Einzelschule zu moderieren.

Eine mögliche Tagesordnung der dreistündigen Auswertungskonferenz kann auf einem Schulgruppentreffen wie folgt verabredet werden.

Die Schrittfolge für die inhaltliche Ausgestaltung der Phasen aus Berater-sicht ist in der Tabelle auf Seite 24 zusammengestellt.

Anwertungskonferenz

am: von bis Uhr



Begrüßung
Ablauf + Ziele



Input



Dateninterpretation



Gruppenarbeit



Ergebnisvorstellung





Feedback



Kommunikation an
Eltern





Auswertungskonferenz am ... von ... bis ... Uhr	
10 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung durch die Schulleitung • Ziele und Ablauf der Auswertungskonferenz
30 Min	<ul style="list-style-type: none"> • Input <ul style="list-style-type: none"> ○ Auswertungsvorhaben ○ Auswertungsinstrumente ○ Rücklaufquote/Beteiligung der Befragten ○ Suche nach Auffälligkeiten
20 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgehen bei der Dateninterpretation • Vorstellung des Gesamtablaufs der Gruppenarbeitsphase • Gruppeneinteilung (Zufallsgruppen)
60 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenarbeit zu verschiedenen Qualitätsbereichen/ Fragestellungen: Dateninterpretation durch Lehrkräfte und interessierte Eltern- und Schülervvertreter (gemischte Gruppen) <ul style="list-style-type: none"> ○ In welchen Bereichen erzielt die Schule gute Ergebnisse? (grüne Moderationskarten) ○ In welchen Bereichen erzielt die Schule schwache Ergebnisse? (gelbe Moderationskarten) ○ An welcher Stelle gibt es eine hohe Differenz zwischen den Werten verschiedener Befragungsgruppen?
Integrierte Kaffeepause 	
50 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellen der Gruppenergebnisse und Visualisierung in einem Schaubild/Cluster • Ziehen von Schlussfolgerungen <ul style="list-style-type: none"> ○ Identifizierung von Stärken und Entwicklungsschwerpunkten ○ Priorisierung der Entwicklungsschwerpunkte ○ Unterstützungsmöglichkeiten bei der Bearbeitung der Entwicklungsschwerpunkte
10 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • Nachfolgende Aufgaben der Steuergruppe • Feedback: Zufriedenheit mit der Dateninterpretation
	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation der Dateninterpretation an alle Eltern

Beraterinnen und Berater können im Rahmen der Modularen Qualifizierung Veranstaltungen zum Thema Evaluation am LISUM besuchen, u. a.:

- Schulentwicklung und Evaluation (Wahlpflichtmodul),
- Interne Evaluation - Analyse von Informationen und Daten, die in einer Schule vorhanden sind,
- Unterstützung von Schulen bei der Erstellung ihrer Evaluationsberichte,
- Durchführung von schulinternen Befragungen mit GrafStat¹⁰,
- Expertengestützter Erfahrungsaustausch für Beraterinnen und Berater für interne Evaluation.



Checkliste „Interne Evaluation“	
• Findet die interne Evaluation regelmäßig statt?	<input type="checkbox"/>
• Sind die Stärken und Entwicklungsschwerpunkte der Schule formuliert worden?	<input type="checkbox"/>
• Sind Evaluationsbereiche ausgewählt worden?	<input type="checkbox"/>
• Sind Evaluationskriterien festgelegt worden?	<input type="checkbox"/>
• Ist ein geeignetes Evaluationsinstrument festgelegt worden?	<input type="checkbox"/>
• Ist die interne Evaluation durchgeführt worden?	<input type="checkbox"/>
• Hat eine Auswertungskonferenz mit allen an der Schule Beteiligten stattgefunden?	<input type="checkbox"/>
• Sind ausgewählte gesundheitsbezogene Vorhaben ausgewertet worden?	<input type="checkbox"/>
• Sind die als gelungen bewerteten Vorhaben in den Unterrichts- bzw. Schulalltag implementiert worden?	<input type="checkbox"/>



4.3.2 Fortbildungsplanung

Aufgabe und Funktion

Die Fortbildungsplanung ist ein zentrales Element des Schulprogramms und somit ein Bestandteil des Gesamtkonzepts jeder Schule. Sie orientiert sich an den gemeinsam vereinbarten Entwicklungszielen und unterstützt die Realisierung dieser Ziele.



¹⁰ GrafStat ist eine für öffentliche Bildungseinrichtungen kostenfreie Software zur Erstellung von Fragebögen, zum Durchführen von Befragungen, zur Auswertung und Präsentation des Datenmaterials.
<http://www.grafstat.de/> [27.03.2014]



Inhalte des schulgenauen Fortbildungskonzepts

In das schulgenaue Fortbildungskonzept gehören

- der dreijährige Fortbildungsplan, der sich aus den folgenden Aspekten zusammensetzt:
 - Entwicklungszielen,
 - Fortbildungsthemen,
 - inhaltlichen Schwerpunkten,
 - Zielgruppen,
 - Umfang der Fortbildungsveranstaltungen,
 - Referenten,
 - Terminen,
- die Festlegung von Verantwortlichkeiten, u. a.:
 - Wer nimmt Kontakt zum Fortbildner auf?
 - Wer moderiert die Konferenz zur Fortbildungsplanung?
- ein Implementierungskonzept, u. a.:
 - Wie sollen die Erkenntnisse in die Praxis umgesetzt werden?
 - Welche günstigen Bedingungen sollen geschaffen werden?
- die Auswertung, u. a.:
 - Wie werden Fortbildungen und ihre Umsetzung in den Schul- und Unterrichtsalltag evaluiert?



Im schulgenauen Fortbildungskonzept werden folgende Fragen beantwortet:

- Wie wird der regelmäßige Informationsaustausch der Lehrkräfte über die Teilnahme an individuellen Fortbildungen organisiert?
- Wie werden die Ergebnisse der Öffentlichkeit dargestellt (Homepage, Elternbrief, Aushang usw.)?

Schrittfolge und Gelingensbedingungen



Die gewonnenen Erkenntnisse von Fortbildungen werden wirkungsvoll im Kollegium verankert und nachhaltig im Schul- und Unterrichtsalltag umgesetzt, wenn

- das Kollegium und interessierte Eltern- und Schülervetreter von Anfang an in den Prozess der Fortbildungsplanung einbezogen sind,
- auch die Planung und Umsetzung des Fortbildungskonzepts mit möglichst hohem Konsens aller Beteiligten erfolgt.

Bei der Fortbildungsplanung gehen die Schulmitglieder wie folgt vor:

Festlegung der Entwicklungsziele

Erfahrungsgemäß kann sich ein Kollegium im Zeitraum von drei Schuljahren mit bis zu drei zentralen Entwicklungsfeldern der Schule intensiv und nachhaltig auseinandersetzen.

Grundlagen für die Festlegung der Entwicklungsziele sind

- die im Schulprogramm verankerten Schwerpunkte,
- Ergebnisse aus interner und externer Evaluation,
- Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht und
- gesetzliche Verordnungen.

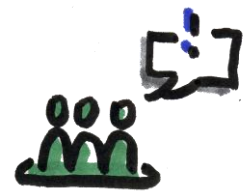


Ermittlung des Fortbildungsbedarfs

Ausgehend von den festgelegten Entwicklungszielen ermitteln alle Kolleginnen und Kollegen – im Idealfall mit Eltern- und Schülervetretern – den gemeinsamen Fortbildungsbedarf.

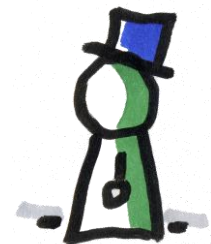
Im Vorfeld der Ermittlung des Fortbildungsbedarfs wird zunächst erhoben,

- welche Themen Fortbildungsschwerpunkte in den letzten zwei bis drei Jahren im Gesamtkollegium waren,
- an welchen Fortbildungen einzelne Lehrkräfte in den letzten Jahren teilgenommen haben,
- welche Ausbildungen und ggf. Zusatzqualifikationen die Lehrkräfte haben,
- welche Lehrkräfte Interesse an der Übernahme bestimmter schulischer Aufgaben haben.



Um die auf die einzelnen Lehrkräfte bezogenen Voraussetzungen und Kompetenzen zu erheben, bieten sich

- das regelmäßige Führen von Mitarbeitergesprächen durch die Schulleitung und
- das Auslegen einer Liste an, in der die Lehrkräfte ihre bisherige Teilnahme an individuellen Fortbildungen sowie ihre Qualifikationen und Kompetenzen eintragen.



Zur Ermittlung des Fortbildungsbedarfs beantwortet das Kollegium vor allem die beiden folgenden Fragen:

- Was brauchen wir für eine gelingende Arbeit an der Schule?
- In welchen Bereichen müssen und wollen wir uns weiterentwickeln?

Eine Möglichkeit zur Ermittlung des Fortbildungsbedarfs besteht im Durchführen einer Konferenz zur Fortbildungsplanung mit dem gesamten Kollegium sowie interessierten Eltern- und Schülervetretern (siehe Kapitel 4.3.2.3).

Vereinbarungen zur Fortbildungsplanung

Das Kollegium und die Eltern- und Schülervetreter treffen folgende Vereinbarungen zur Fortbildungsplanung:

Wozu?	Ziel	Welche mittel-/langfristigen Ziele werden angestrebt?
Was?	Inhalt	Zu welchem Thema soll eine Fortbildung durchgeführt werden?

Wie?	Qualität	Welche inhaltlichen und methodischen Anforderungen werden an die Fortbildung gestellt?
Womit?	Ressourcen	Welche zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen stehen zur Verfügung?
Wie oft?	Quantität	Wie viele Fortbildungen sollen zu dem Thema pro Schuljahr durchgeführt werden?
Wer?	Personen	Wer soll an der Fortbildung teilnehmen?
Wo?	organisatorische Rahmenbedingungen	Wo findet die Fortbildung statt? Welche Räumlichkeiten und welche Technik stehen zur Verfügung?
Wann?	zeitliche Rahmenbedingungen	Koordinierung: Wann sind andere schulische Veranstaltungen geplant? Gibt es besondere Zeiten zu beachten?

Konkrete Planung von Fortbildungsangeboten



In einem Vorgespräch verständigen sich die Steuergruppenmitglieder und der/die Fortbildner darüber,

- welcher Anlass bzw. welche Problematik zu der gewünschten Fortbildungsveranstaltung geführt hat,
- warum das Kollegium die Fortbildung wünscht,
- welche konkreten Erwartungen das Kollegium an die Fortbildungsveranstaltung hat und wann die Fortbildung als gelungen angesehen wird,
- welche Voraussetzungen und Kompetenzen die Lehrkräfte bereits in Bezug auf das Fortbildungsthema mitbringen und
- welche Schritte das Kollegium diesbezüglich bereits unternommen hat.

Anschließend stellt der mögliche Fortbildner sich selbst und sein Konzept der Fortbildung dem Kollegium z. B. im Rahmen einer Dienstberatung vor, denn „Chemie“ und Inhalt müssen stimmen.

Auf dieser Grundlage entwickelt der Fortbildner ein konkretes Fortbildungsangebot für diese Schule bzw. Zielgruppe (inhaltliche Schwerpunkte, Ziele, didaktische Konzeption, methodisches Vorgehen, Konditionen) und stimmt es mit den Steuergruppenmitgliedern ab.

Durchführung einer Fortbildungsveranstaltung



Bei der Durchführung einer Fortbildungsveranstaltung werden vom Fortbildner alle gemeinsam getroffenen Absprachen berücksichtigt, u. a.:

- Anknüpfen an die individuellen Erfahrungen der Lehrkräfte,
- Voraussetzungen und Erwartungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer,
- das Verhältnis von Theorie und Praxis.

Anwendung in der Praxis

Um den Transfer in die Praxis zu erreichen, werden die gewonnenen Erkenntnisse möglichst zeitnah in die schulische Arbeit eingebracht.

Die Steuergruppe unterstützt den Schulentwicklungsprozess, indem sie Festlegungen für den Transfer vorschlägt.

Beispiele für solche Festlegungen:

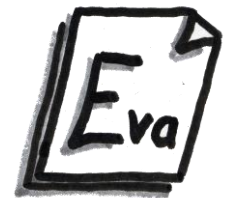
- Innerhalb der nächsten zwei Wochen soll jede Lehrkraft ausgewählte kennengelernte Bewegungselemente in ihren Fachunterricht integrieren.
- Der Stundenplan wird für eine Schulwoche zur Durchführung eines fächerübergreifenden Methodentrainings für die Schülerinnen und Schüler aufgelöst.
- Im Rahmen eines einwöchigen Trainings wird ein Teamteaching von Lehrkräften ermöglicht.



Evaluation der Fortbildungsplanung

Für die Auswertung der Fortbildungsplanung werden regelmäßig Reflexionsphasen im Kollegium eingeplant, in denen die Lehrkräfte die folgenden Fragen beantworten:

- Wurden die mit der Fortbildung gesetzten Ziele erreicht?
- Welche Fortbildungsinhalte müssen noch vertieft werden?
- Müssen Zielstellungen modifiziert werden?
- Welche Aspekte waren bei der Umsetzung in die Praxis förderlich oder hinderlich?
- Welche konkreten Auswirkungen hatte die Fortbildung auf die schulische und unterrichtliche Arbeit?
- Welche Veränderung ist durch die Fortbildung spürbar?



Konferenz zur Fortbildungsplanung

Dieser Baustein lässt sich dem im Kapitel 4.2 beschriebenen Schritt 5 „Erstellen des Fortbildungskonzepts und eines Maßnahmenplans“ zuordnen.

Ziele der Konferenz zur Fortbildungsplanung

Im Rahmen einer dreistündigen Fortbildungskonferenz werden

- die Entwicklungsziele der Schule für die nächsten drei Schuljahre vorgestellt, gewichtet und festgelegt,
- die Fortbildungswünsche an den Entwicklungszielen der Schule ausgerichtet sowie
- zukünftige Fortbildungsveranstaltungen in Vorbereitungsteams geplant und Verantwortlichkeiten festgelegt.





So entsteht der Fortbildungsplan, der ein Teil des schulgenauen Fortbildungskonzepts ist.

Es könnte eine Aufgabe der Berater tandems sein, diese Konferenz in der Einzelschule zu moderieren.

Eine mögliche Tagesordnung der Konferenz zur Fortbildungsplanung kann auf einem Schulgruppentreffen wie folgt verabredet werden.

Die Schrittfolge für die inhaltliche Ausgestaltung der Phasen aus Berater-sicht ist in der Tabelle auf Seite 31 zusammengestellt.



Konferenz zur Fortbildungsplanung am ... von ... bis ... Uhr	
10 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung durch die Schulleitung • Ablauf der Konferenz • Ziele der Konferenz
30 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • Input Schulentwicklung <ul style="list-style-type: none"> ○ Fortbildungsplanung als ein zentrales Element des Schulprogramms ○ Schritte der Fortbildungsplanung ○ Schulgenaues Fortbildungskonzept
15 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung der Entwicklungsziele
20 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung des Gesamtablaufs der Gruppenarbeitsphase • Gruppeneinteilung
70 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenarbeitsphase <ul style="list-style-type: none"> ○ Zuordnen der Lehrkräfte zu den drei Entwicklungszielen ○ Sammeln und Clustern inhaltlicher Schwerpunkte ○ Zusammenfassen inhaltlicher Schwerpunkte ○ Ausfüllen des Formulars Fortbildungsthema und/oder Maßnahmenplan ○ Gegenseitige Präsentation in den Gruppen ○ Zwischenreflexion
Integrierte Kaffeepause 	
25 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • Galeriegang – Präsentation der Ergebnisse zu den drei Entwicklungszielen <ul style="list-style-type: none"> ○ Informieren, Austauschen, Nachfragen ○ Rückmeldungen an die Vorbereitungsteams
10 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • Nachfolgende Aufgaben der Steuergruppe • Feedback





Beraterinnen und Berater können im Rahmen der Modularen Qualifizierung das Aufbaumodul „Entwicklung der schulinternen Fortbildungsplanung“ am LISUM besuchen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Aufbaumoduls werden in die Lage versetzt, Schulen bei der

- eigenverantwortlichen Erhebung ihres Fortbildungsbedarfs,
- Entwicklung ihres schulgenauen Fortbildungskonzepts und
- Konzipierung, Durchführung und Auswertung ihrer Fortbildungskonferenz

beratend zu unterstützen.



Checkliste „Fortbildungsplanung“	
• Gibt es vom Kollegium gemeinsam festgelegte Entwicklungsziele für drei Schuljahre?	<input type="checkbox"/>
• Hat die Schule ihren Fortbildungsbedarf ermittelt?	<input type="checkbox"/>
• Wurden die Fortbildungen konkret geplant?	
○ Ziel(e)	<input type="checkbox"/>
○ Inhalt(e)	<input type="checkbox"/>
○ Qualität	<input type="checkbox"/>
○ Quantität	<input type="checkbox"/>
○ Ressourcen	<input type="checkbox"/>
○ Teilnehmer/innen	<input type="checkbox"/>
○ organisatorische Rahmenbedingungen	<input type="checkbox"/>
○ zeitliche Rahmenbedingungen	<input type="checkbox"/>
• Hat ein Vorgespräch mit dem Fortbildner stattgefunden?	
○ Vorstellung des Fortbildners und seines Konzepts	<input type="checkbox"/>
○ Formulierung konkreter Erwartungen an die Fortbildungsveranstaltung durch die Teilnehmer	<input type="checkbox"/>
○ Benennung der Voraussetzungen und Kompetenzen der Teilnehmer	<input type="checkbox"/>
• Haben die geplanten Fortbildungsveranstaltungen stattgefunden?	<input type="checkbox"/>
• Sind Erkenntnisse aus Fortbildungsveranstaltungen in der Praxis angewendet worden?	<input type="checkbox"/>
• Ist die Fortbildungsplanung evaluiert worden?	<input type="checkbox"/>
• Hat die Schule ein schulgenaues Fortbildungskonzept erstellt?	
○ Fortbildungsplan für drei Jahre	<input type="checkbox"/>
○ Festlegung von Verantwortlichkeiten	<input type="checkbox"/>
○ Implementierungskonzept	<input type="checkbox"/>
○ interne Evaluation	<input type="checkbox"/>

4.3.3 Maßnahmenplan

Dieser Baustein lässt sich ebenfalls dem im Kapitel 4.2 beschriebenen Schritt 5 „Erstellen des Fortbildungskonzepts und eines Maßnahmenplans“ zuordnen.

Manchmal kann es sinnvoller sein, anstatt eines Fortbildungsplans einen Maßnahmenplan festzulegen.



Aufgabe und Funktion

Der Maßnahmenplan dient dazu, die Umsetzung von Entwicklungszielen vorzubereiten und zu planen.

- Beispiel Fortbildungsplan:
Beim Wunsch der Lehrkräfte nach einer verbesserten Stressbewältigung bietet sich die Teilnahme an einer Fortbildung zum Thema Zeitmanagement oder an einem Workshop zum Erlernen von Entspannungstechniken bzw. Yoga an.
- Beispiel Maßnahmenplan:
Zur Neugestaltung des Arbeitsplatzes Lehrerzimmer ist die Entwicklung eines Maßnahmenplans geeignet.

Das Ziel des Maßnahmenplans besteht darin,

- die Effektivität (die Wirksamkeit) und
- die Effizienz (der Wirksamkeitsgrad) sicherzustellen.



Schrittfolge und Gelingensbedingungen

Detailplanung zur Umsetzung eines Entwicklungsziels

Projektbezogene Arbeitsgruppen planen die Umsetzung der Maßnahmen und entwickeln eine Detailplanung mit

- der Zielsetzung,
- dem Thema,
- den zur Verfügung stehenden materiellen, personellen und finanziellen Ressourcen,
- dem genauen Zeitplan,
- den Verantwortlichkeiten (auf eine gleichmäßige Aufgabenverteilung achten!).



Meilensteine setzen

Bei komplexeren Maßnahmen ist es sinnvoll, das Vorgehen in verschiedene Phasen einzuteilen und für das Ende einer jeden Phase einen Meilenstein aufzustellen.

Meilensteine liefern Zwischenergebnisse und sind Entscheidungspunkte. Sie liefern Hinweise darauf, ob

- die Phase abgeschlossen,
- das Vorhaben wie geplant fortgesetzt werden kann,
- Nachbereitungen notwendig sind, um die Phase abschließen zu können,
- Veränderungen des Vorhabens vorgenommen werden müssen.



Beispiel für die Neugestaltung des Arbeitsplatzes Lehrerzimmer:

- Konzeptionsphase



Bis Ende September liegt das Ergebnis des Brainstormings über die zukünftig verschiedenen Funktionen des Lehrerzimmers sowie ein Umbauplan vor. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen sind in Abstimmung mit dem Schulträger geklärt.

- Realisierungsphase



Das Lehrerzimmer ist bis Ende Dezember neu gestaltet und eingerichtet.

- Nutzungsphase



Das Lehrerzimmer wird in seinen unterschiedlichen Funktionen von den Lehrkräften ab Januar des nächsten Kalenderjahres genutzt.

Mitdenken der Evaluation von Anfang an

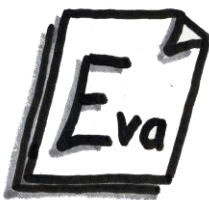
Um die Zielerreichung zu überprüfen, muss die Evaluation der Maßnahmen (genauso wie die der Fortbildungen) von Anfang an mitgedacht werden. So sind von vornherein

- die ausgewählten Ziele (Beispiel: Lehrerzimmer als Ort für Kommunikation, als Ruheort und als Ort zum Arbeiten) mit Indikatoren (Beispiel: Kaffeemaschine, Gruppentische, gemütliche Sessel, Arbeitsplätze mit Computern, kleine Bücherei) zu hinterlegen und
- geeignete Messinstrumente (Beispiel: Checkliste) auszuwählen.

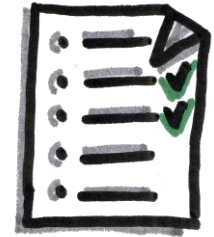
Beteiligungsorientierung

Das Gelingen einer Maßnahme ist entscheidend davon abhängig, wie sehr das Kollegium den Prozess mitträgt. Die Planung und Umsetzung der Maßnahmen muss mit hohem Konsens der Beteiligten erfolgen.

Im Sinne einer Anerkennungskultur ist es wichtig, Etappensiege zu feiern und das Geleistete bei sich selbst und anderen zu sehen und anzuerkennen.



Checkliste „Maßnahmenplan“	
• Haben die projektbezogenen Arbeitsgruppen detaillierte Planungen zur Umsetzung der Maßnahmen erstellt?	<input type="checkbox"/>
• Sind Meilensteine gesetzt worden?	<input type="checkbox"/>
• Ist eine Evaluation der Maßnahmen von Anfang an mitgedacht worden?	<input type="checkbox"/>
• Ist das Kollegium in die Planung, Umsetzung und Reflexion der Maßnahmen involviert?	<input type="checkbox"/>
• Gibt es eine „Anerkennungskultur“?	<input type="checkbox"/>



4.3.4 Weiterentwicklung des Leitbildes

Aufgabe und Funktion

Das Leitbild ist ein schriftlich fixiertes Bild des eigenen Selbstverständnisses der Schule und somit Ausdruck einer gemeinsamen Vision aller Beteiligten. Es beantwortet die Fragen:

- Wer sind wir?
- Wofür steht unsere Schule?

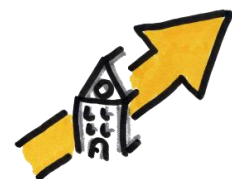
In Form von Leitsätzen enthält das Leitbild Informationen über

- die angestrebte Identität der Schule,
- ihre handlungsleitenden Werte,
- ihre allgemeinen Ziele und
- das besondere Profil.

Dabei beschreibt es die Gegenwart der Schule mit einem Entwicklungstrend in die nahe Zukunft.

Das Leitbild hat folgenden Nutzen für die Schule:

- Es bietet Orientierung.
- Es dient als Ausgangspunkt und Zieldefinition für angestrebte Veränderungen.
- Es definiert künftige Standards der schulischen Arbeit.
- Es bestimmt Handlungsfelder.
- Es schafft Arbeitszufriedenheit, Motivation und Identifikation der Beteiligten.
- Es informiert die Öffentlichkeit über die praktizierten und angestrebten Grundhaltungen der Schule, die Profilbildung.





Als wesentlicher Bestandteil des Schulprogramms steht das Leitbild in einem engen Bezug zu den Ergebnissen der Bestandsaufnahme, den ausgewählten Vorhaben und deren Evaluation.

Folgende Anlässe können Gründe für eine Weiterentwicklung des Leitbildes sein:

- Aufgrund der Ergebnisse aus internen und externen Evaluationen kann sich eine neue, veränderte Schwerpunktsetzung ergeben.
- Der Gewinn neuer Erfahrungen und Erkenntnisse z. B. aus Fortbildungen und Qualifikationen geht mit dem Wunsch nach neuen Zielen und Vorhaben einher (z. B. Aufnahme von Gesundheitsaspekten ins Leitbild).
- Veränderte (zusätzliche) materielle oder personelle Ressourcen führen zur Aufnahme neuer Aspekte ins Leitbild.



Schrittfolge und Gelingensbedingungen

Jede Schule hat ein Schulprogramm und damit auch ein Leitbild.

Nach der Evaluierung der durchgeführten Vorhaben durch die Schule ist es sinnvoll, neu erprobte (Gesundheits-)Aspekte, die sich in der Praxis als für die Schule sinnvolle Ergänzung der pädagogischen Ausrichtung bewährt haben, ins Leitbild aufzunehmen.

Einstieg

Die Schulleitung verdeutlicht im Rahmen einer Schulkonferenz,

- welchen Nutzen die Weiterentwicklung des Leitbildes für die eigene Schule hat,
- wer an der Weiterentwicklung beteiligt sein soll,
- wie das Vorgehen aussehen soll.

Aufnahme von Gesundheitsaspekten ins Leitbild

Die Auseinandersetzung mit der Aufnahme von Gesundheitsaspekten ins Leitbild erfolgt im Rahmen einer Konferenz.

Damit sich alle an der Schule Beteiligten mit dem Leitbild identifizieren können, muss die Leitbildweiterentwicklung partizipativ, d. h. mit großer Beteiligung aller, durchgeführt werden.



Auf der Grundlage der Ergebnisse der Konferenz zur Leitbildweiterentwicklung macht die Steuergruppe einen Formulierungsvorschlag zur Abstimmung der gemeinsam entwickelten gesundheitsbezogenen Leitsätze. Der Formulierungsvorschlag wird auf der Lehrer- und anschließend der Schulkonferenz verabschiedet.

Gesundheitsbezogene Leitsätze könnten sein:

In unserer guten gesunden Schule

- erreichen wir ein gutes Schulklima und Schulleben durch Angebote zur Krisen- und Konfliktbewältigung für Lehrkräfte, Eltern und Schüler,
- berücksichtigen wir beim Lehren und Lernen die Stärkung der Schülerinnen und Schüler in ihrer Handlungsfähigkeit und ihrem Selbstwertgefühl durch die Erfahrung von Selbstwirksamkeit,
- zeigt sich die Professionalität unserer Lehrkräfte durch die regelmäßige Teilnahme an gesundheitsbezogenen Fortbildungen,
- realisieren wir ein gelungenes Gesundheitsmanagement durch die Einrichtung von Gesundheitszirkeln,
- sichern wir die Qualitätsentwicklung durch regelmäßige Evaluation unserer Bildungs- und Gesundheitsqualität.

Maßnahmen und Verantwortlichkeiten zur Umsetzung der Leitsätze

Die nächsten Schritte bestehen darin,

- zu planen, wie die neuen Leitsätze konkret im Schul- und Unterrichtsalltag umgesetzt werden sollen,
- Verantwortlichkeiten festzulegen sowie
- den zeitlichen Rahmen abzustecken.



Konferenz zur Leitbildweiterentwicklung

Dieser Baustein lässt sich dem zuvor im Kapitel 4.2 beschriebenen Schritt 9 „Weiterentwicklung des Schulprogramms: Aufnahme von Gesundheitsaspekten ins Leitbild“ zuordnen.

Ziele der Konferenz zur Leitbildweiterentwicklung

Die Leitbildweiterentwicklung mit dem Fokus auf die gute gesunde Schule erfolgt im Rahmen einer dreistündigen Konferenz unter Einbeziehung von Eltern- und Schülervertretern mit dem Delphiverfahren. Das Ziel dieser Konferenz ist die Formulierung neuer Leitsätze zur guten gesunden Schule.

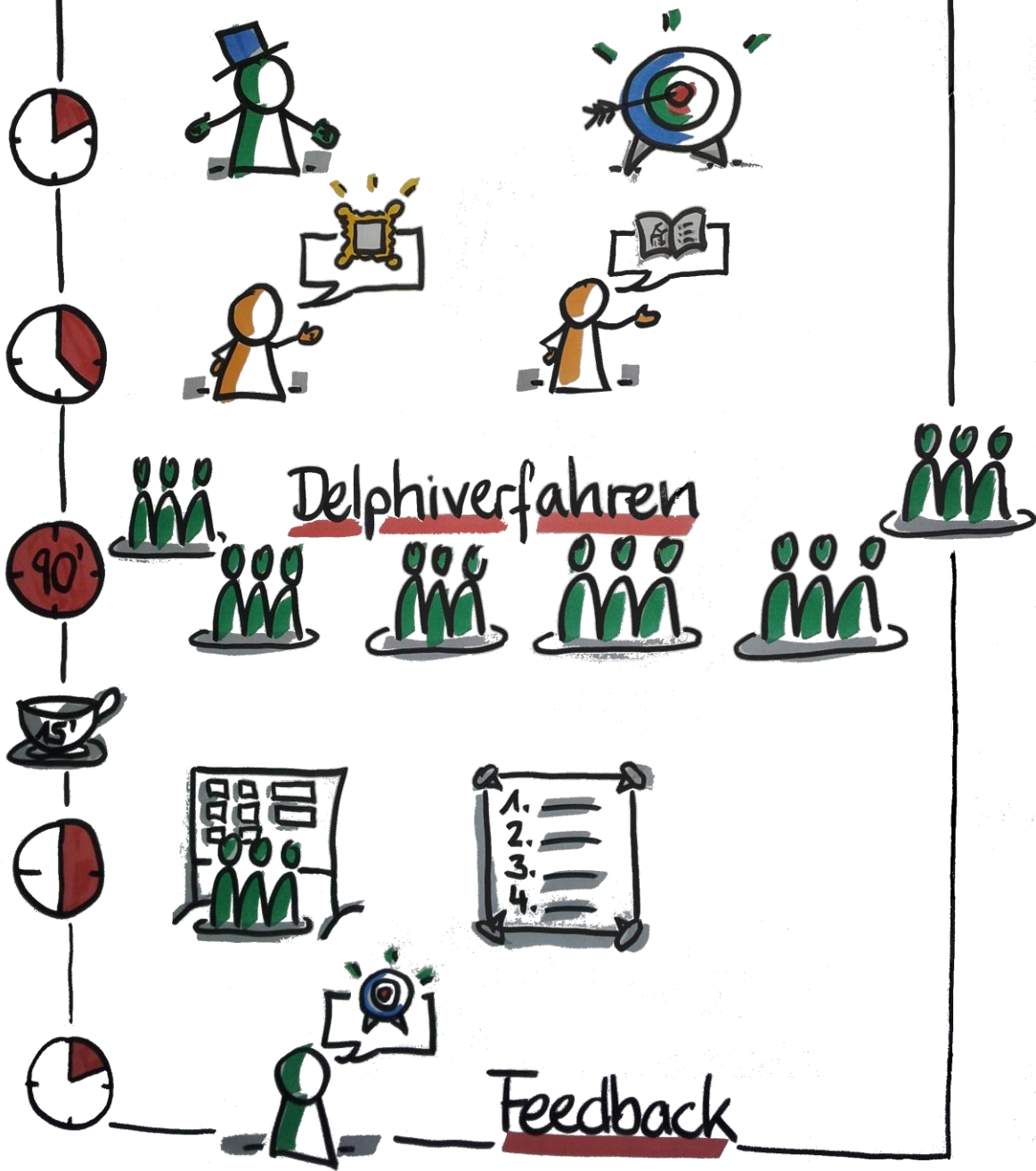
Es könnte eine Aufgabe der regionalen Beraterinnen und Berater sein, diese Konferenz in der Einzelschule zu moderieren.


Auf einem Schulgruppentreffen kann eine mögliche Tagesordnung der Konferenz zur Leitbildweiterentwicklung verabredet werden.

Die Schrittfolge für die inhaltliche Ausgestaltung der Phasen aus Berater-sicht ist in der Tabelle auf Seite 39 zusammengestellt.



Konferenz zur Weiterentwicklung des Leitbildes



Konferenz zur Weiterentwicklung des Leitbildes am ... von ... bis ... Uhr	
10 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung durch die Schulleitung • Ablauf der Konferenz • Ziele der Konferenz
20 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • Input Leitbildweiterentwicklung <ul style="list-style-type: none"> ○ Funktion des Schulprogramms ○ Fortschreibung des Schulprogramms ○ Funktionen des Leitbilds • Bestehendes Leitbild der Schule
90 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenarbeit zu den Bereichen Qualitätsentwicklung, Gesundheitsmanagement, Schulkultur, Professionalität der Lehrkräfte, Lernen und Lehren (Delphiverfahren) <ul style="list-style-type: none"> ○ Was zeichnet unsere Schule als gute gesunde Schule aus? Sammlung von Gesundheitsaspekten, <ul style="list-style-type: none"> ▪ die bereits an der Schule vorhanden sind, ▪ neu erprobt/angewendet worden sind und an der Schule etabliert werden sollen, ▪ angestrebt werden. ○ Auswahl der Aspekte, die für die Schule von besonderer Bedeutung sind (Mehrheitsentscheid) ○ Bepunktung/Konsensbildung im Kollegium, welche Aspekte zuerst bearbeitet werden sollen
Kaffeepause 	
35 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellen der Ergebnisse der Gruppenarbeit • Meinungsbild: Priorisierung der Aspekte im Kollegium
10 Min.	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback: Evaluationszielscheibe <ul style="list-style-type: none"> ○ Mit dem Ergebnis bin ich zufrieden. ○ Den Austausch fand ich wertvoll. ○ Der Ablauf war zielbezogen strukturiert. ○ Die Moderatoren führten gut durch die Veranstaltung.





Beraterinnen und Berater können im Rahmen der Modularen Qualifizierung das Aufbaumodul „Fortschreibung des Schulprogramms“ am LISUM besuchen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Aufbaumoduls werden in die Lage versetzt, Schulen bei

- ihrer Schulprogrammarbeit als schulinternem Entwicklungsprozess zu beraten,
- der Konzipierung, Durchführung und Auswertung ihrer Konferenz zur Weiterentwicklung des Leitbildes zu unterstützen.



Checkliste „Weiterentwicklung des Leitbildes“	
• Ist eine Konferenz zur Aufnahme von Gesundheitsaspekten ins Leitbild mit allen an der Schule Beteiligten durchgeführt worden?	<input type="checkbox"/>
• Sind neue, gesundheitsbezogene Leitsätze für das Leitbild des Schulprogramms verabschiedet worden?	<input type="checkbox"/>
• Sind konkrete Maßnahmen und Verantwortlichkeiten zur Umsetzung der Leitsätze in einem Maßnahmenplan festgelegt worden?	<input type="checkbox"/>

4.3.5 Gesundheitsmanagement als Beitrag der Schulentwicklung

Zusätzlich wird ein Modul beschrieben, wie schulisches Gesundheitsmanagement durch die Beraterinnen und Berater unterstützt werden kann.

Wenn Beraterinnen und Berater zur Begleitung des Schulentwicklungsprozesses an eine Schule gerufen werden, sind die Beratungsanlässe und Beratungsbedarfe vielfältig, z. B.:

- Erhalt schlechter Evaluationsergebnisse,
- Wunsch nach stärkerer Individualisierung des Unterrichts,
- Entwicklung einheitlicher Leistungsanforderungen und Leistungsbewertungen,
- Verbesserung des Schulklimas,
- Erhöhung der Partizipation aller an Schule Beteiligten,
- Abbau von Belastungen und Gesundheitsgefährdungen,
- Unzufriedenheit mit der Kommunikation und Kooperation der Lehrkräfte untereinander,
- Weiterentwicklung des Schulprogramms,
- Erstellung eines schulgenauen Fortbildungskonzepts.



Eine wichtige Aufgabe der Beraterinnen und Berater besteht darin, den Schulen zu verdeutlichen, dass es sinnvoll ist, diese Themen nicht isoliert zu behandeln, sondern dass diese vielmehr integraler Bestandteil eines gesunden Schullebens sind.



In dem im Rahmen der Modularen Qualifizierung am LISUM konzipierten Aufbaumodul „Gesundheitsmanagement als Beitrag der Schulentwicklung“ können sich Beraterinnen und Berater zu folgenden Schwerpunkten auseinandersetzen:

- Begriffsklärung Gesundheit, Management und Gesundheitsmanagement,
- Gesundheitssituation von Schülerinnen und Schülern, d. h. unter anderem:
 - chronische psychische und physische Erkrankungen und Beeinträchtigungen,
- Gesundheitssituation von Lehrkräften, d. h. unter anderem:
 - Modell der Belastungen und Beanspruchungen,
 - Belastungsfaktoren im Lehrerberuf,
 - Bedeutung der Schulleitung für die Lehrkräftegesundheit,
 - Ressourcen für die Lehrkräftegesundheit,
 - Gründe für die Dienstunfähigkeit von Lehrkräften,
 - vorzeitige Pensionierung verbeamteter Lehrkräfte,
- salutogenes Schulleitungshandeln,
- Gesundheitsförderung und Gesundheitsprävention durch Schulentwicklung.



In einer längeren Gruppenarbeitsphase arbeiten die Beraterinnen und Berater mit der Methode „World Café“, ausgehend von den Qualitätsbereichen Ergebnisse, Lehren und Lernen, Schulkultur, Schulmanagement, Professionalität der Lehrkräfte und Qualitätsentwicklung, an drei Fragestellungen zur Förderung der Gesundheit in der Schule:

- Was sind mögliche Handlungsfelder zur Förderung von Gesundheit in der Schule?
- Welche schulischen Maßnahmen und Vorhaben können zu den Handlungsfeldern entwickelt werden?
- Worin besteht sinnvolles Beraterhandeln?



Darüber hinaus sammeln Beraterinnen und Berater Unterstützungsmöglichkeiten von Schulentwicklungsprozessen durch Kooperationspartner, wie z. B.

- Schulpsychologischer Dienst,
- Gesundheitsämter,
- Krankenkassen,
- Mediatoren,
- Supervisoren,
- Jugendhilfe,
- RAA (Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie),
- ASU (Arbeitsschutz, Sicherheit, Unfall),
- Arbeitsmedizinischer Dienst,



- Suchtfachstellen,
- Vernetzungsstelle Schulverpflegung,
- Vereine.

Eine mögliche Tagesordnung für das Aufbaumodul „Gesundheitsmanagement als Beitrag der Schulentwicklung“ kann wie folgt aussehen.



4.4 Schulgruppe Gute gesunde Schule

In den vorangegangenen Ausführungen ist der gesamte Prozess der Schulentwicklung zur guten gesunden Schule beleuchtet worden. Die einzelnen Stationen des Weges sind dargestellt und Vorschläge zur Umsetzung unterbreitet. Die Entwicklung, die die einzelne Schule nehmen kann, ist antizipiert.



Nicht nur die Einzelschule vollzieht die Schleife der Schulentwicklung, sondern auch die Schulgruppe durchläuft einen Prozess. Die Chancen und Vorteile der Zusammenarbeit von Schulen in einer thematisch ausgerichteten Schulgruppe sind bereits in Kapitel 2.3 beschrieben.

Das LISUM hat eine mögliche Struktur entwickelt, wie das prozessuale Geschehen einer im Schulamtsbereich bestehenden Schulgruppe Gute gesunde Schule aussehen könnte.

Es wird ein Entwicklungszeitraum von drei Jahren angenommen, in dem die Schulgruppe Gute gesunde Schule ihre angestrebten Veränderungsprozesse initiiert, plant, umsetzt und auswertet. Dabei wird sie von dem regionalen Beratertandem unterstützt. Sie trifft sich vier Mal pro Schuljahr zur gemeinsamen Arbeit. Zu einem Schulgruppentreffen kommen jeweils zwei bis drei Steuergruppenmitglieder aus jeder Schule. Das Beratertandem moderiert diese Treffen.



Ziel der Schulgruppentreffen ist die gemeinsame Ausrichtung auf ein Netzwerk, in dem Bildung und Gesundheit miteinander verbunden sind, und die Aushandlung und Festlegung von Umsetzungsschritten.

Das Beratertandem stellt bei jedem Treffen ein Mustervorgehen vor, das für jede Schule der Schulgruppe adaptierbar ist und gemeinsam erprobt wird. Im Nachgang des Treffens wird das Muster mit den konkreten Inhalten der eigenen Schule gefüllt und bei der nächsten Zusammenkunft mit der Schulgruppe reflektiert.

Der Schwerpunkt liegt im zweiten Jahr auf der planungsvollen und gezielten Auswahl und Teilnahme an den Qualifizierungsangeboten der Kooperationspartner. Aber auch schon im ersten Jahr können Schulen, passend zu ihren Entwicklungsbedarfen, Angebote der Kooperationspartner annehmen.

Schuljahr 1

Auftaktveranstaltung	<ul style="list-style-type: none">• Kennenlernen der Mitglieder der Schulgruppe und ihrer Schwerpunkte• Vorstellen des Formats Bestandsaufnahme
Projektmanagement für Steuergruppen	<ul style="list-style-type: none">• Einführung des Planungsinstruments Projektstrukturplan
Festlegung der Indikatoren und Risikoanalyse	<ul style="list-style-type: none">• Vorstellen der Projektstrukturpläne• Einführung in die Zielbeschreibung (s.m.a.r.t.)
Abstimmungsrunde mit den Kooperationspartnern (Zwischenbilanz I)	<ul style="list-style-type: none">• Einberufung durch die regionale Schulaufsicht¹¹• Verabredungen treffen

Schuljahr 2

Fortbildungskonzept	<ul style="list-style-type: none">• Vorstellen der Formate schulgenaue Fortbildungsplanung und Maßnahmenplan
Abstimmungsrunde mit den Kooperationspartnern (Zwischenbilanz II)	<ul style="list-style-type: none">• Einberufung durch die regionale Schulaufsicht• Verabredungen treffen
Schulprogrammweiterentwicklung	<ul style="list-style-type: none">• Vorstellen des Formats Leitbildweiterentwicklung und Entwurf von Textfassungen
Abstimmungsrunde mit den Kooperationspartnern (Zwischenbilanz III)	<ul style="list-style-type: none">• Einberufung durch die regionale Schulaufsicht• Verabredungen treffen

Schuljahr 3

Schulinternes Curriculum „Gute gesunde Schule“ (SchiC)	<ul style="list-style-type: none">• Vorstellen des Formats SchiC• Auswahl der fortzuschreibenden Entwicklungsziele
Abstimmungsrunde mit den Kooperationspartnern (Zwischenbilanz IV)	<ul style="list-style-type: none">• Einberufung durch die regionale Schulaufsicht• Verabredungen treffen
Evaluation und Fortschreibung	<ul style="list-style-type: none">• Vorstellung von Evaluationsinstrumenten• Implementierungsstrategien
Abstimmungsrunde mit den Kooperationspartnern (Abschlussbilanz)	<ul style="list-style-type: none">• Einberufung durch die regionale Schulaufsicht• Verabredungen treffen

¹¹ siehe dazu auch Kapitel 3.1

5 Unterstützungsleistung des LISUM

Das LISUM war in den Jahren 2008 bis 2013 beauftragt, die Pilotphase *Anschub.de* und die Transferphase *Anschub-Transfer* zu planen und umzusetzen. Während dieser Zeit wurden die für die Programmschulen zuständigen regionalen Berater tandems des BUSS für ihre Aufgabe qualifiziert.

In regelmäßigen Teamtreffen mit den Beraterinnen und Beratern und in den halbjährlichen Steuergruppentreffen mit den Kooperationspartnern wurden die Vorgehensweisen und gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse bilanziert und evaluiert.

Für die Prozessevaluierung wurden am Ende der Programmlaufzeit leitfadengestützte Interviews mit den Schulleitungen aller Schulen durchgeführt.

Die Auswertung des gesamten gesammelten Materials erlaubt die Beschreibung eines idealtypischen Weges, bezogen sowohl auf die Einzelschule als auch auf die Schulgruppe Gute gesunde Schule.

Es hat sich gezeigt, dass dem Beratertandem auf dem gelingenden Weg zur guten gesunden Schule eine Schlüsselrolle zukommt. Das Geschick und die Qualität des Beraterhandelns sind entscheidend für das Erreichen des Ziels *Hilfe zur Selbsthilfe*. Wenn es dem Beratertandem glückt, in der kontinuierlichen Begleitung der Schulen Veränderungsprozesse anzuschieben, die Eigeninitiative zu stärken und die Verantwortlichkeit für die Wirksamkeit bei den Schulen zu lassen, dann haben sie im „alten *Anschub-Gedanken*“ einen wesentlichen Beitrag für die Allianz für nachhaltige Schulgesundheit und Bildung geleistet.

Das LISUM bleibt auch nach der Modellphase erster Ansprechpartner für die Qualifizierung und Betreuung der Beraterinnen und Berater des BUSS.

Im Rahmen der Modularen Qualifizierung können Beraterinnen und Berater Aufbau- und Erweiterungsmodule besuchen, in denen die in Kapitel 4.3 beschriebenen Bausteine der Beratertätigkeit vermittelt werden.

Die Modulare Qualifizierung für Beraterinnen und Berater gliedert sich in drei Bereiche:

- Im Fokus der blauen Säule steht „Kompetenzorientiertes Lernen“. In diesem Bereich geht es um den Erwerb von fachlichen und methodisch-didaktischen Kompetenzen zur Beratung von Vorhaben der Unterrichtsentwicklung in den Schulen.
- Die grüne Säule thematisiert die „Unterrichtsentwicklung als Organisationsentwicklung“. Schwerpunkt dieses Bereiches bildet der Erwerb von systemischen Kompetenzen im Bereich des Unterrichts, der Organisations- und Strukturentwicklung.
- In der gelben Säule geht es um „Beraten, Fortbilden, Begleiten“. Gegenstand dieses Bereiches ist der Erwerb von personalen Kompetenzen zur





Durchführung von Fortbildungsveranstaltungen und zur Beratung und Begleitung von Einzelpersonen, Gruppen und Institutionen.

Für das Beratertandem, das die Schulgruppe Gute gesunde Schule begleitet, empfiehlt sich im Besonderen, die im nachfolgenden Lernpfad¹² benannten Module in ihren Qualifizierungsplan mit einzubauen.

	Kompetenzorientiertes Lernen	Unterrichts- als Organisationsentwicklung	Beraten-Fortbilden-Begleiten
Erweiterung je 10 Std.	Differenzierungskonzept	Prozessbegleitende Intervention Themenorientierte Schulentwicklung: Gute gesunde Schule	Auftragsklärung und Zielfindung Kommunikation mit außerschulischen Kooperationspartnern
Aufbau je 10 Std.	Kooperationsprozesse fördern durch Planung im Team Schulinternes Curriculum Lernen in einer Schule für alle	Projektmanagement für Steuergruppen Entwicklung der schulgenauen Fortbildungsplanung Fortschreibung des Schulprogramms Schulentwicklung und Evaluation Interne Evaluation Gesundheitsmanagement	Großgruppenmoderation Systemisches Beraten Umgang mit Störungen
Basis je 20 Std.	Kooperative Lernformen und Kompetenzraster	Grundlagen von Schul- und Organisationsentwicklung Instrumente des Veränderungsmanagements	Rollenklärung und professioneller Anspruch



Alle aktualisierten Angebote der Modularen Qualifizierung des LISUM finden sich auf der Internetseite des Bildungsservers unter:

http://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/modulare_qualifizierung.html

Darüber hinaus hält das Referat Personalentwicklung des LISUM ein reichhaltiges Angebot zur Unterstützung von Schulleitungen und Führungskräften in Schulen vor. Auch diese sind über die Internetseite des Bildungsservers abrufbar:

<http://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/personalentwicklung.html>

Auf dem Bildungsserver Berlin Brandenburg wird ein Materialpool eingerichtet, in dem die hier vorgestellten Checklisten und Vorlagen für die Bausteine des Beraterhandelns als offene Dokumente zum Download bereit gestellt werden.

¹² Stand 03.2014

Ebenfalls auf dem Bildungsserver Berlin Brandenburg ist der Abschlussbericht zur Programmphase Anschub-Transfer zum Download eingestellt. Im Abschlussbericht sind alle Programmschulen namentlich genannt.

Das Projektteam der Modellphasen Anschub.de und Anschub-Transfer steht für Anfragen zu Erfahrungen, Erkenntnissen, Gelingensbedingungen und Stolpersteinen jederzeit zur Verfügung und wünscht allen Beteiligten gutes Gelingen auf dem Weg zur guten gesunden Schule.



