

Brauchen wir eine Steuergruppe?

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

nach mehr als 20-jähriger Diskussion dieser Thematik herrscht Konsens darüber, dass Schulen und Lehrkräfte die Aufgabe und auch die Pflicht haben, in systematischen Arbeits- und Reflexionsprozessen die Qualität ihrer schulischen Arbeit zu sichern und weiterzuentwickeln. Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung umfasst als Kernbereich den Unterricht, seine Prozesse und Ergebnisse (QB I) – daneben die weiteren 5 Qualitätsdimensionen und -bereiche, die uns aus der Selbst- und Fremdevaluation bekannt sind.

QB II Professionalität der Lehrpersonen,

QB III Schulführung und Schulmanagement,

QB IV Schul- und Klassenklima,

QB V Außenbeziehungen,

Der Qualitätsbereich „Qualitätsmanagement“ bezieht sich auf alle anderen Qualitätsbereiche

<p>.Diese Qualitätsbereiche werden durch 19 Kriterien genauer beschrieben, die aus dem baden-württembergischen Bildungsplan 2004, der Schulqualitätsforschung und Erfahrungen aus der Schulpraxis abgeleitet wurden.</p> <p>Qualitätsbereich Qualitätsmanagement</p> <p>Kriterium 1 Konzept der Selbstevaluation</p> <p>Kriterium 2 Grundlagen des schulischen Qualitätsmanagements</p>	Qualitätsbereiche	Kriterien
	QB I Unterrichtsergebnisse und Unterrichtsprozesse	I 1 Fachliche und überfachliche Leistungen
		I 2 Praxis der Leistungsmessung
		I 3 Gestaltung der Lehr-/Lernprozesse
		I 4 Schulkonzept
	QB II Professionalität der Lehrkräfte	II 1 Kooperation im Kollegium
		II 2 Praxis der Weiterqualifizierung
		II 3 Umgang mit beruflichen Anforderungen und Belastungen
	QB III Schulführung und Schulmanagement	III 1 Führung
		III 2 Steuerungskonzept
		III 3 Personalentwicklung
		III 4 Ressourcen
	QB IV Schul- und Klassenklima	IV 1 Pädagogische Grundsätze
		IV 2 Gestaltung der Lernumgebung
		IV 3 Schulleben
QB V Außenbeziehungen	V 1 Zusammenarbeit Schule – Elternhaus	
	V 2 Kooperation mit anderen Institutionen	
	V 3 Außendarstellung	

Qualitätsentwicklung ist Aufgabe der Schulleitung und aller Kolleginnen und Kollegen. Die Steuerung dieser Entwicklung kann von der Schulleitung allein nicht bewältigt werden. Unter dem Gesichtspunkt einer Schulkultur, die ihre Kräfte aus der bestmöglichen Information und der größtmöglichen Beteiligung aller schöpft und bei der sich ein Kollegium und eine Schule gemeinsam

auf einen Entwicklungsweg begeben, bedarf es einer Steuergruppe." Steuern" wird häufig als Entscheiden und Anweisen von oben nach unten (Top-Down) verstanden. In Materialien und gängiger Literatur wird der Begriff „Steuergruppe" nicht so verstanden. Es geht um das Steuern eines Qualitätsentwicklungsprozesses, nicht um das Steuern von Personen.

Der Begriff selbst ist nicht festgeschrieben. Jede Schule kann diese Gruppe nach ihren Vorstellungen benennen und deren Aufgaben genau definieren. Mögliche Bezeichnungen für Steuergruppen können sein: Entwicklungsgruppe, Innovationsgruppe, Projektgruppe, Konzeptgruppe, Impulsgruppe, Servicegruppe, Planungsgruppe, Initiativgruppe. Steuergruppen sollten nur für einen vom Kollegium festgelegten Zeitraum mit einem klaren Auftrag eingerichtet werden. Durch eine offene Arbeitsweise und einen ständigen Dialog mit allen Schulmitgliedern kann und muss die Steuergruppe für Transparenz und Akzeptanz sorgen. Sie ist mehr als ein Koordinierungsgremium, weil sie während des Prozesses Entscheidungen zu treffen hat und damit Initiativen in der Schule fördern, aber auch hemmen kann. Darum muss die Steuergruppe den Entscheidungsgremien der Schule – der Schulleitung und der Gesamtlehrerkonferenz - rechenschaftspflichtig sein. Die Steuergruppe steuert, aber die Schule – also die Schulleitung und die Gesamtlehrerkonferenz - bestimmt den Kurs.

Aufgaben und Inhalte

Die Aufgaben von Steuergruppen können sehr vielfältig sein – das hängt davon ab, wo die Schule in ihrem Qualitätsentwicklungsprozess steht. Allgemein gesprochen haben Steuergruppen folgende Aufgaben:

- Die Steuergruppen sorgen für größtmögliche Beteiligung aller am Entwicklungsprozess und sind damit wichtiges Element einer demokratischen Schulkultur.
- Sie informieren umfassend und schaffen Gelegenheiten zu intensiver Kommunikation, zu Meinungs austausch und Konsensfindung.
- Steuergruppen erarbeiten keine inhaltlichen Positionen, sondern steuern die Entwicklung von inhaltlichen Konzepten. Es geht ihnen um das „WIE?", nicht um das „WAS?".
- Steuergruppen organisieren den Zielfindungsprozess unter größtmöglicher Beteiligung.
- Dabei können sie Schwerpunkte und Prioritäten setzen. Prioritäten können auch vom Kollegium gesetzt werden, wichtig ist nur, dass man mit kleinen Schritten vorwärts geht. Die Steuergruppen sollten die Zeitplanung übernehmen und deren Einhaltung anstreben.
- Steuergruppen entdecken Kompetenzen und Ressourcen, bringen eine wertschätzende und lösungsorientierte Haltung ein und sind damit wichtige Initiatoren von Anerkennungskultur.
- Steuergruppen stellen Fortbildungsbedarf fest und halten Lösungsvorschläge bereit.
- Steuergruppen initiieren Vorhaben der Selbstevaluation.
- Die Steuergruppen pflegen eine „Feedback-Kultur" im Kollegium. Diese Feedback-Kultur sollte auch grundlegender Bestandteil der Arbeit in den Steuergruppen sein.
- Sie koordinieren zwischen Arbeitsgruppen, dem Kollegium, Schüler/-innen, der Schulleitung, Eltern und anderen Beteiligten. Sitzungen können von der Steuergruppe vorbereitet, moderiert und zielorientiert zu Ergebnissen geführt werden.
- Es müssen klare Absprachen getroffen werden, was Aufgabe und was nicht Aufgabe der Steuergruppen ist und wie sie von anderen Gremien abzugrenzen ist. Solche Vereinbarungen sollten in einem „Vertrag" mit dem Kollegium und der Schulleitung festgehalten werden.

Wer soll der Steuergruppe angehören – wie soll sie konkret arbeiten - und woher nimmt sie ihre Zeitressourcen?

Die Steuergruppe besteht aus mindestens drei Mitgliedern in kleinen Schulen und höchstens sieben Mitgliedern in großen Schulen. Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter ist gesetztes Mitglied der Steuergruppe. Die Mitglieder der Steuergruppe sind an Unterrichtsentwicklung interessiert und nehmen selbst eine aktive Rolle in der Qualitätsarbeit ihrer Schule ein. Sie haben sowohl Interesse an der Weiterentwicklung ihrer Schule als auch an auf die eigene Person bezogenen Lernprozessen.

Die Steuergruppe kann aus einer Kernmannschaft bestehen. Ihre Mitglieder sind bereit, mittelfristig mit zu arbeiten. Über die Kerngruppe hinaus kann es auf Dauer kooptierte Mitglieder der

Steuergruppe geben wie z.B. Evaluationsberater, Fortbildungskordinator, Stundenplaner usw., soweit sie nicht bereits zur Kerngruppe gehören. Die Steuergruppe bestimmt ihre Sprecherin bzw. ihren Sprecher aus ihrer Mitte. Dies ist in der Regel nicht die Schulleiterin bzw. der Schulleiter. Zu Beginn ihrer Arbeit sollte sich die Steuergruppe eine Geschäftsordnung bzw. ein Regelwerk geben. Klare Absprachen, feste Termine, klare Rollenverteilung, vorbereitete Sitzungen mit Tagesordnung sowie die Dokumentation ihrer Sitzungen und Arbeitsschritte stehen am Anfang der Arbeit. Auch die Moderation, eine Feedback-Kultur und das Schaffen einer guten Arbeitsumgebung sind zu berücksichtigen. Eventuell benötigt die Gruppe Qualifizierungen, damit sie die anstehenden Aufgaben effektiver bewältigen kann.

Wichtig ist auch die kontinuierliche Mitarbeit der Schulleitung. Eine Steuergruppe, die keine Unterstützung durch die Schulleitung erhält, hat einen fast ausweglosen Kampf vor sich. Und ein Kollegium, das durch die mangelnde Teilnahme der Schulleitung signalisiert bekommt, dass das Interesse an bzw. die Arbeit der Steuergruppe keine Wichtigkeit hat, ist schwer mit ins Boot zu bekommen. Wesentliche Gelingensbedingung für die Akzeptanz der Steuergruppe ist eine gute Transparenz der geleisteten Arbeit. Das Schaffen von funktionierenden Kommunikationswegen ist eine sehr wichtige Aufgabe.

Die Arbeitsbelastung der Mitglieder der Steuergruppe ist hoch. Es wäre sehr günstig, wenn die Schule bzw. die Schulleitung einen Weg fände, die Kolleginnen und Kollegen der Steuergruppe zu entlasten – z.B. durch eine oder ein halbe Entlastungsstunde aus dem sog. Stundenpool. Eine Stunde entspricht 60 Zeitstunden pro Jahr – eine halbe Stunde entspricht 30 Zeitstunden.

Stolpersteine

Im Zentrum steht die Erledigung der anstehenden Aufgaben. Steuergruppen sind nicht die Gruppe von Menschen, die schon immer mal die Schule ganz anders gestalten wollten. Sie können aus diesem Motiv die Arbeit der Steuergruppe unterstützen, sie sind aber immer mit einem Mandat durch die Gesamtkonferenz für die Schulentwicklung in abgestimmten Vorhaben zuständig.

Ohne Steuergruppen werden Aufgaben oftmals nur punktuell übertragen. Es kommt zu informellen, nicht transparenten Strukturen und zu Unverbindlichkeit. Oftmals werden Entscheidungen schlicht „von oben herab“ über die Schulleitung durchgesetzt. Das Einsetzen einer Steuergruppe kann solche Fehlentwicklungen verhindern, aber nur, wenn sie selbst nicht solchen Fehlentwicklungen unterliegt!

Die Forderung nach Transparenz und gremienübergreifender Kommunikation macht deutlich: Eine wichtige Beeinträchtigung für die Arbeit der Steuergruppe kann darin bestehen, sich zu isolieren. Ist den Kollegen und anderen Beteiligten nicht klar, „was die da eigentlich so machen“, dann erhält sie schnell das Etikett der „Klüngelgruppe“, die aufgrund ihrer direkten Anbindung an die Schulleitung, bloß „Karriere machen will“. Die Schulleitung könnte wiederum das Gefühl bekommen, die Steuergruppe würde ihr Konkurrenz machen wollen. Transparenz ist zugleich auch der Garant für Hilfe und Unterstützung.

Schnell bekommen Mitglieder von Steuergruppen den Eindruck, sie würden allein alle Probleme lösen und den Entwicklungsprozess tragen müssen und überlasten sich. Steuergruppen müssen sich bewusst machen, dass sie die Entwicklung nur steuern. Die Entwicklung als Prozess muss aber von der gesamten Schule vollzogen werden! Oftmals wird auch zu schnell zu viel gewollt. Dabei können Tempo und die Größe der Schritte selbst bestimmt werden. Bevor ich in einem zweiten Teil das Sondermodell der Burgschule – die Erweiterte Schulleitung – darstelle, möchte ich Gelegenheit zur Aussprache geben.