

Max Schmidt (Hrsg.)

## Erfolgreiche Schulleitung

Know-how für eine bessere Schule

Ausgabe: 03

Thema: Schule und Lehrer

Titel: Steuerungsgruppe und Pädagogische Konferenz - Ein Weg der Schulentwicklung (14 S.)

### Produkthinweis

Der vorliegende Beitrag ist Teil einer Printausgabe des Standardwerkes „**Erfolgreiche Schulleitung**“. Dieses Handbuch liefert erprobte Konzepte, Maßnahmen und Problemlösungen, die die Schulqualität deutlich verbessern. Das Werk berät in allen Fragen der Schulleitung und Qualitätsentwicklung und bietet mit Beispielen, Checklisten, Schritt-für-Schritt-Anleitungen, Tests und Erfahrungsberichten eine konkrete Hilfestellung für die Schulpraxis.

▶ Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie [hier](#).

### Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise – ist unzulässig.

▶ Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).

### Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:

[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: [service@olzog.de](mailto:service@olzog.de)  
✉ Post: OLZOG Verlag | c/o Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG  
Justus-von-Liebig-Str. 1 | 86899 Landsberg  
☎ Tel.: +49 (0)8191/97 000 220 | 📠 Fax: +49 (0)8191/97 000 198  
[www.olzog.de](http://www.olzog.de) | [www.edidact.de](http://www.edidact.de)

*Den Stein der Weisen zu finden, um die Schule in der Entwicklung voranzubringen, kann sich niemand erhoffen. Jede Schule und jeder Schulleiter lebt neben operativem Know-How von der individuellen Dynamik der angestoßenen Prozesse. Darum ist es interessant und von großem Nutzen, sich mit den verschiedenen Antriebskräften zu befassen, die sich an Schulen offensichtlich bewähren. Wurde in der Ausgabe 2 von einem demokratisch entwickelten Wunschbild von Schule berichtet, das in schulinterner Lehrerfortbildung konkretisiert wurde, ist es diesmal der Weg der Kraftübertragung von einem Steuerungsteam zur Pädagogischen Konferenz, die sozusagen der TÜV für die Entwicklungen ist, die ihr vorgelegt werden. „Und was ist der Motor?“, werden Sie fragen ...*

## Bericht aus der Praxis

### 1 Kurzbeschreibung:

Das „Schöner“ in Karlstadt kennt vier pädagogische Konferenzen im Jahr. Es sind Kurzkonferenzen von 60 Minuten, fachübergreifenden Entwicklungsfragen der schulischen Arbeit gewidmet und vorbereitet von einem Team, der Steuerungsgruppe, einer zentralen Einrichtung der inneren Schulentwicklung.

### 2 Ziele:

- Steuerungsgruppe und Pädagogische Konferenz als „Kraftübertragung“ von vielen einzelnen Projekten und Vorhaben zu einem systematischen und konzeptionell ausgerichteten Prozess der Schulentwicklung;
- durch die Mittlerfunktion: Einbeziehung des ganzen Kollegiums und der Schüler und Eltern in den Vorgang der Qualitätsverbesserung der Schule;
- durch die geregelte Arbeitsweise: Ausgleich der Kräfte und Vermeidung von Dominanz

### 3 Vorgehensweise:

Die Schule „steuern“ vermittelt ein Bild von einem Schiff, das Kurs halten soll. Dazu braucht es ein Ziel. Da eine Steuerungsgruppe ein Medium ist, das eingesetzt wird, um organisatorisch zu arbeiten, muss das Ziel von anderen festgelegt sein. Die Einsetzung eines Steuerungsteams und die besondere Ausrichtung der Pädagogischen Konferenzen beginnt daher mit dem Einstieg der Schule in die systematische Schulentwicklung im Jahr 1999.

#### Schritt 1:

Der Einsetzung einer Steuerungsgruppe geht 1998 ein Prozess der Meinungsbildung voraus, an der das Kollegium insgesamt beteiligt wird, mit der Absicht, die Stärken der Schule weiterzuentwickeln und die Schwächen zu beheben. Der Anstoß ging von der Schulleitung aus. Erst nach weitgehender Übereinstimmung in der Absicht, die Schulentwicklung voranzutreiben, ist die Zusammenstellung einer Planungsgruppe sinnvoll.

**Schritt 2:**

Die Vorarbeiten zur Bestellung einer Steuerungsgruppe wurden vom Koordinator für Schulentwicklung geleistet.

**Schritt 3:**

Die Steuerungsgruppe, zu der sich jede Lehrkraft bewerben konnte, wurde in einer Pädagogischen Konferenz zusammengestellt (→ M4).

**Schritt 4:**

Im ersten Treffen der Steuerungsgruppe wurden das vorbereitete Konzept der Arbeitsweise und der Aufgabenkatalog ergänzt.

**Schritt 5:**

Zusammen mit Kollegium und Schulleitung wurde die Gestaltung der Pädagogischen Konferenzen beschlossen und die Arbeitsweise der Steuerungsgruppe festgelegt.

**Schritt 6:**

Die erste Gesamtkonferenz im Schuljahr legitimierte die Zusammensetzung und Arbeitsweise der Steuerungsgruppe.

## 4 Gestaltung:

### 1. Steuerungsgruppe:

#### Zusammensetzung

Der Ansprechpartner für Schulentwicklung (Schulentwicklungsbeauftragter) bemühte sich um Helfer bei der Begleitung des Prozesses der Schulentwicklung und forderte sie auf, einer Steuerungsgruppe beizutreten. Er entwarf auch ein inhaltliches Konzept, das dann mit den Beteiligten und maßgeblichen Gremien abgesprochen wurde.

Im Gegensatz zu hierarchisch besetzten Teams wird nicht entsandt. Die Teilnahme an der Steuerungsgruppe baut auf die Freude an innovativer Tätigkeit und Kommunikationsgeschick. Die Meldungen und Vorschläge zur Mitarbeit laufen beim Ansprechpartner für Schulentwicklungsbemühungen zusammen, der auch selbst Einzelne ermuntert.

Die Gruppe umfasst sechs bis acht Personen. Sie konstituiert sich für ein Schuljahr. Grundsätzlich kann jeder mitarbeiten. Bei der Zusammensetzung wird darauf geachtet, dass sich die wesentlichen Funktionen darin finden (Schulleitung, Personalvertretung, Fachschaften) und sie die Personalsituation des Kollegiums abbildet (alt, jung, Geschlechter) (→ M1). Sitzungen werden abwechselnd nach festen Regeln moderiert. Mitglieder der Steuerungsgruppe übernehmen im Rotationsverfahren auch die Moderation der Pädagogischen Konferenz. Angesichts des engen Korsetts der formalen Arbeitsweise (rotierende Moderation, Zeitlimits) haben Profilierungstendenzen keine Chance.

Die Steuerungsgruppe stellt sich in der ersten Lehrerkonferenz dem Kollegium vor und wird von diesem für die Arbeit legitimiert.

Im Zuge der anfallenden Arbeit und Verantwortung entwickelte sich diese Gruppe auch zu einem Instrument der Personalentwicklung.

### Arbeitsweise

Die Steuerungsgruppe sammelt Themen, die zur Information, zur Beratung oder zur Abstimmung in der Pädagogischen Konferenz geeignet sind. Es handelt sich um Vorgänge, die von einzelnen Kollegen oder von Gremien der Schule (Eltern-Lehrer-Schüler-Arbeitskreise, offene Fachbetreuerkonferenzen, vom Elternbeirat, der SMV, dem Personalrat, dem Schulforum und von Fall-zu-Fall-Arbeitskreisen) bearbeitet werden und die für schulische Abläufe und Ergebnisse zu optimieren geeignet sind (z.B. Einführung des freien Lesens in Vertretungsstunden). Die Steuerungsgruppe greift Vorschläge und Konzepte auf und gestaltet die Tagesordnung einer Pädagogischen Konferenz. Die nächstfolgende Arbeitssitzung befasst sich neben der Vorbereitungsarbeit mit der Nachbereitung, d.h. dem Protokoll der Konferenz und dem Konferenzverlauf. Dabei wird die Moderationsleistung gewürdigt (zur Arbeitsweise und zum Aufgabenkatalog vgl. → M2).

### Steuerungsgruppe und Offene Fachbetreuerkonferenz

Der organisatorischen Arbeit der Steuerungsgruppe steht vor allem die inhaltlich auf die Unterrichtstätigkeit bezogene Arbeit der offenen Fachbetreuerkonferenz zur Seite. Alle Fachschaften sind durch ihren Leiter in dieser Konferenz vertreten. Sie ist allerdings für jeden an den behandelten Themen Interessierten offen. Ihre Arbeit ist die Basis der qualitativen Entwicklung der Unterrichtstätigkeit. Dazu gibt sie sich selbst die Themen vor oder sie wird mit Vorschlägen und Aufträgen befasst, z.B. aus Änderungen der Lehrplanvorgaben. Die Umsetzung des Konzepts der Intensivierungsstunden im Zusammenhang mit der Einführung des G8 (achtstufiges Gymnasium) war so ein Auftrag, aus dem das Methodenlernprogramm „Kosmos“ entwickelt wurde. Eine Abstimmung der Exkursionen und Studienfahrten in verschiedenen Jahrgängen ist ein anderes Arbeitsergebnis.

Die Bedeutung dieses Konferenzmodells im Kräftefeld der Schule wird daran sichtbar, dass die Schulleitung bei der Einführung der Offenen Fachbetreuerkonferenz die Zusage gegeben hat, dass alle pädagogischen und didaktischen Konzepte, die die Offene Fachbetreuerkonferenz beschließt, von der Schulleitung akzeptiert werden, vorausgesetzt sie sind mit der Schulordnung kompatibel.

### Arbeitsweise am Beispiel

Gerade das Beispiel des Koordinierten Methodenlernens zeigt das Zusammenwirken der innovativen Kräfte: Ein Mitglied des Steuerungsteams befasste sich auf einer Fortbildungsveranstaltung mit dem Modell „Rondo“ zur Umsetzung des Intensivierungsauftrags im Zusammenhang mit dem bayerischen G8-Modell. Es wurde die Idee zur Weiterentwicklung gefasst und dazu eine Arbeitsgruppe zusammengestellt (Kompetenz-AG). Sie befasste sich mit der Entwicklung eines Konzepts zum Methodenlernen und erarbeitete ein Stundenmodell (Verteilung der Deputatstunden auf ein Jahresunterrichtsschema). Zur Ausgestaltung mit lernmethodischen Inhalten wurde dann der Auftrag an die Fachleiterkonferenz gegeben. Diese tagt von Fall zu Fall, etwa drei- bis viermal im Jahr, vorbereitet und moderiert von Vertretern zweier Fachschaften, die auch die Zusammenstellung einer Tagesordnung übernehmen. Sie ist interessierten Kollegen offen, ein Protokoll dokumentiert die Ergebnisse.

Einen Überblick über die Einbindung der Steuerungsgruppe in die Gremienlandschaft und Hierarchie der Schule zeigt eine Grafik (→ M3).