



SchulVerwaltung

**Zeitschrift für Schulleitung
und Schulaufsicht**

spezial

Gelingende Steuergruppenarbeit zwischen Anspruch und Realität

Der Schulentwicklung skeptisch gegenüberstehende Lehrkräfte, im Sande verlaufende Projekte, überforderte Kollegien – wie lassen sich die Stolpersteine in der Steuergruppenarbeit erkennen und aus dem Weg räumen? Zahlreiche Schulpraktiker aus Deutschland, Österreich und der Schweiz beschreiben in ermutigenden Beispielen, wie Steuergruppen nachhaltig Verantwortung für den Entwicklungsprozess einer Schule übernehmen können und was sie dabei unterstützt.

Grundlagen

Das »magische Viereck«
der Machbarkeit

Kritisch: die Startphase

»Gute« Kommunikation
als ein Erfolgsfaktor

Alltagsgeschäft

Die Arbeit an den Zielen

Handlungsfelder

Im Fokus:
Unterrichtsentwicklung





Gelingende Steuergruppenarbeit zwischen Anspruch und Realität

Stephan Gerhard Huber

Liebe Leserinnen,
liebe Leser,

mit kontinuierlich steigenden Anforderungen an die Schule werden Steuergruppen für die Qualität und Entwicklung der Schule und des Unterrichts immer bedeutsamer. In ihrem Engagement für die Schulentwicklung übernehmen sie wichtige Aufgaben in zentralen Handlungsfeldern des Schulmanagements.

Die Arbeit der schulischen Steuergruppen ist vielfältig. Sie beinhaltet u. a.

- die Initiierung und Umsetzung einzelner pädagogisch-didaktischer Projekte
- das Erstellen und Fortschreiben des Schulprogramms
- die Planung und Koordinierung schulspezifischer Fortbildung und
- die Durchführung oder Nutzung von Evaluationen im Rahmen des Qualitäts- und Schulentwicklungsmanagements der Schule.

Mittlerweile arbeiten sehr viele Schulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz mit Steuergruppen. Ziel ist, Schulleitungs- und Schulmanagementaufgaben zu streuen, also eigentlich das zu etablieren, was in den letzten zehn Jahren international intensiv in vielen Schulen entstanden ist, nämlich »distributed leadership«, Führung in geteilter Verantwortung bzw. »kooperative Führung«.

Ein Fokus der Forschung sind Steuergruppen u.a. auch am Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz, Zug, v. a. durch die Arbeit von Tobias Feldhoff.

Im Frühjahr 2009 erschien das »Handbuch für Steuergruppen« mit dem Untertitel »Grundlagen für die Arbeit in zentralen Handlungsfeldern des Schulmanagements«. Hier wird gut aufbereitetes Wissen und anwendbares Handwerkszeug im Umfang von knapp 500 Seiten für die

konkrete und dauerhafte Arbeit von Steuergruppen zur Verfügung gestellt.

In dieser nun vorliegenden Ausgabe der Schulverwaltung speziell wollen wir vor allem die Praxis zu Wort kommen lassen. Nach einigen Beiträgen zu zentralen Grundlagen zum Thema »Steuergruppen« berichten Schulleiterinnen und Schulleiter bzw. Mitglieder aus Steuergruppen von ihren Erfahrungen mit der Startphase und der kontinuierlichen Arbeit sowie mit ausgewählten Handlungsfeldern: Wie stärkt z. B. eine erfolgreich arbeitende Steuergruppe den Rücken der Schulleitung in einer Schweizer Primarschule? Was sind die Stolpersteine, die an einer kleinen Thüringer Grundschule zur Auflösung der Steuergruppe führten? Was hat ein österreichisches Bundesgymnasium gelernt, als es Leitbild und Schulprogramm entwickelte? Worauf ist zu achten, um schulinterne Qualifizierung systematisch zu planen, durchzuführen und zu überprüfen?

Abschließend wird die Kompetenzentwicklung und -erweiterung von Steuergruppen(mitgliedern) thematisiert.

Gerade die vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Ergebnisse reflektierte Praxis kann eine Fülle von Anregungen geben, durch deren Austausch Lernen von und mit Kolleginnen und Kollegen möglich wird. Dazu möchte diese Schulverwaltung speziell Sie einladen. Für die Mithilfe bei deren Erstellung gilt mein Dank Frau Nadine Schneider M.A. und Frau StDin Sigrid Hader-Popp.

Ihr

Stephan Gerhard Huber

SchulVw spezial

Zeitschrift für Schulleitung und Schulaufsicht

Sonderausgabe zu »SchulVerwaltung«
Nr. 2|2009 ISSN 1438-1907

Herausgeber:

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber,
Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Zug

Redaktion:

Ursula Klein

(verantwortlich, zeichnet mit – kle –)

Verlagsbüro Dresden

Voglerstraße 17,

01277 Dresden

Telefon/Telefax: 0351 311 49 74

E-Mail: uklein@wolterskluwer.de

Manuskripte bitte direkt an die Redaktion senden. Redaktionelle Kürzungen bleiben vorbehalten. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und andere Zusendungen kann keine Haftung übernommen werden. Rezensionen werden nicht remittiert; Anspruch auf Ausfallhonorar besteht nicht.

Die **Beiträge** sind mit größter Sorgfalt verfasst. Dies begründet jedoch keinen Beratungsvertrag und hat keine anderweitige Bindungswirkung. Es kann schon wegen der nötigen Anpassung an die individuellen Gegebenheiten des Einzelfalls keine Gewähr für Verbindlichkeit und Fehlerfreiheit gegeben werden. Die mit dem Namen oder mit den Initialen des Verfassers gezeichneten Beiträge stellen nicht unbedingt die Ansicht von Herausgebern und Redaktion dar, sondern die persönliche Meinung des Autors.

Nachdrucke. Die Zeitschrift, ihre Gestaltung sowie die in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind durch das Urheberrecht geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Gesetzes ist ohne vorherige Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar; dies gilt insbesondere für Kopien, Vervielfältigungen und Drucke, Übersetzungen, Mikroverfilmung, Bearbeitung und Auswertung für Datenträger und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

**Steuergruppenarbeit:
Grundlagen**

4

Die Beiträge geben eine Orientierung, wenn es zum einen um die Initiierung und Etablierung von Steuergruppen geht, und zum anderen um Bedingungen einer erfolgreichen Steuergruppenarbeit. Versucht wird, Antworten auf folgende Fragen zu geben: Welche Aufgaben des Schulmanagements übernehmen Steuergruppen? Was ist zu beachten, wenn Steuergruppen ihre Arbeit aufnehmen? Mit welchen Stolpersteinen müssen Steuergruppen rechnen? Wie kann Führung kooperativ und im Team gelingen?

Editorial

Stephan Gerhard Huber

Gelingende**Steuergruppenarbeit
zwischen Anspruch und
Realität**

1

**Steuergruppenarbeit:
Grundlagen****Steuergruppenarbeit und
Schul(entwicklungs)-
management**

4

Hans-Günter Rolff

**Steuergruppen:
Zusammensetzung und
Startsituation**

6

**Spannungsfelder,
Machbarkeit und
Gelingensbedingungen**

8

**Kooperative Führung: Führung
durch Überzeugung**

11

**Gelingensbedingungen für
Veränderungsprozesse**

13

Kritisch: die Startphase

15

Die Startphase von Steuergruppenarbeit ist von enormer Bedeutung. Hier werden die Weichen für die weitere Arbeit gestellt. Oftmals entscheidet sich schon am Anfang, ob Steuergruppenarbeit erfolgreich ist und zur Schulentwicklung beiträgt. Drei Praktiker berichten über ihre sehr unterschiedlichen Erfahrungen.

Kritisch: die Startphase

Barbara Schürch/Irène Jaussi/
Barbara Märki

**Experiment »neue
Steuergruppe plus neue
Schulleiterin«**

15

**Wilhelm Zernia
Schulentwicklung zwischen
Engagement und Ergebnis**

18

**Brita-Irmela Bank-Diemar
Über die Gründung und
Auflösung einer Steuergruppe**

21



**Alltagsgeschäfte:
kontinuierliche Arbeit 23**

Antworten auf die Frage, wie Steuergruppen erfolgreich über einen längeren Zeitraum arbeiten können, welche Arbeitsweisen, -strukturen und -prozesse sinnvoll sein können und wie Stolpersteine und schwierige Situationen gemeistert werden können, bieten drei Praxisberichte. Sie geben Anstöße, auch die eigene Steuergruppe und deren Arbeit zu reflektieren, bisher Erreichtes zu würdigen und nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen.

**Handlungsfelder:
ausgewählte Schwerpunkte 32**

Vier Schulen und eine Weiterbildnerin stellen ihre Erfahrungen in unterschiedlichen Handlungsfeldern von Steuergruppenarbeit vor. Beschrieben werden konkrete Arbeitsschritte und deren Ergebnisse in den zentralen Handlungsfeldern Schulleitbild und Schulprogramm, Unterrichtsentwicklung, Initiierung und Umsetzung pädagogischer Projekte, Evaluation und Schulinterne Weiterbildungsplanung.

Kompetenzentwicklung und -erweiterung 45

Wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Steuergruppenarbeit sind kompetente Akteure. Steuergruppen müssen die Kompetenzentwicklung des gesamten Teams sowie die einzelner Mitglieder in den Blick nehmen. Nach einem Beitrag, der allgemein verschiedene Aspekte der Kompetenzentwicklung und -erweiterung beschreibt, werden zwei konkrete und praxisnahe Instrumente vorgestellt, die einen Beitrag zur Professionalisierung leisten.

**Alltagsgeschäfte:
kontinuierliche Arbeit**

Jürgen Haaf
Die Steuergruppe als Motor der Schulentwicklung 23

Annemarie Conradt-Mach
Kontinuierliche Steuergruppenarbeit ist kein lineares Geschäft 25

Hilda-Maria Schulz
Auf dem Weg zu einer neuen Schule 30

**Handlungsfelder:
Schwerpunkte**

Maria Haindl/Ulrike Pieslinger
Im Fokus: Schulleitbild und Schulprogramm 32

Ernst-Wilhelm Jünke
Im Fokus: Unterrichtsentwicklung 34

Elisabeth Brugger/Heinz Amstad
Im Fokus: Initiierung und Umsetzung pädagogischer Projekte 37

Sabine Otto
Im Fokus: Evaluation 40

Priska Hellmüller-Luthiger
Im Fokus: schulinterne Weiterbildungsplanung 43

Kompetenzentwicklung und -erweiterung

Hans-Günter Rolff
Über welche Kompetenzen sollte eine Steuergruppe verfügen? 45

Hanja Hansen
Mit Planspielen Steuergruppen unterstützen und qualifizieren 46

Stephan Gerhard Huber
Kompetenzprofil Schulmanagement: Self-Assessment für pädagogische Führungskräfte 47

Literatur & Medien 48

Vorschau 48

Impressum 48