



Schulische Steuergruppen – Aufgaben, Zusammensetzung und Arbeitsweise

Erfahrungen aus den Projekten „Schule & Co.“ und „Selbstständige Schule“

Im gemeinsamen Projekt des Ministeriums für Schule und Weiterbildung mit der Bertelsmann Stiftung "Schule & Co." (1997 - 2002) und dem Nachfolgeprojekt "Selbstständige Schule" (bis 2008) wurde die Organisationsentwicklung von Schule durch Steuergruppen zusammengeführt mit dem Ziel der systematischen, die ganze Schule erfassenden Unterrichtsentwicklung. Dabei wurden Erfahrungen gesammelt und Empfehlungen formuliert hinsichtlich der Zusammensetzung von schulischen Steuergruppen, förderlichen Rahmenbedingungen für deren Arbeit, Zielsetzungen der Arbeit und natürlich auch über notwendige Unterstützungen.

Aufgaben schulischer Steuergruppen

Die Arbeit schulischer Steuergruppen ist auf den gesamtschulischen Entwicklungsprozess gerichtet und damit auf Unterrichtsentwicklung als deren Kern. Die Steuergruppe hat im weitesten Sinne Managementaufgaben und agiert zwischen Moderation und Koordination auf der einen und aktiver Steuerung auf der anderen Seite. Sie arbeitet immer im Auftrag eines Schulmitwirkungsorgans i.d.R. der Lehrerkonferenz und ist dieser auch berichtspflichtig. Konkret bedeutet dies, dass die Steuergruppe entsprechend des schulischen Entwicklungsziels eine Strategieplanung entwirft, Fortbildungsveranstaltungen organisiert, Konferenzen moderiert, die Dokumentation und Evaluation des Prozesses und der Einzelmaßnahmen übernimmt. Oft begleiten Steuergruppenmitglieder auch die Arbeit von Projektgruppen. Wichtig ist dabei, dass sie Transparenz über ihre Arbeit herstellt, z.B. durch regelmäßige Berichte auf den Lehrerkonferenzen. Der Erfolg ihrer Arbeit hängt allerdings wesentlich von der Kooperations- und Innovationskultur sowie der Verlässlichkeit des Kollegiums ab.

Zusammensetzung schulischer Steuergruppen

Die Steuergruppe ist eine mittel- bis langfristig angelegte informelle Gruppe und kein offizielles Mitwirkungsorgan. Von daher liegt sie quer zur Organisationsstruktur der Schule und ist weitgehend frei von Hierarchie. Deshalb gibt es auch keine Vorgaben über die Zusammensetzung einer Steuergruppe, wohl aber folgende Empfehlungen:

- der Schulleiter/die Schulleiterin ist Mitglied der Steuergruppe, da in der Gruppe Entscheidungen über Schulentwicklungsprozesse gefasst werden.

- je nach Größe des Kollegiums umfasst die Steuergruppe drei bis sechs Mitglieder. An Berufskollegs empfiehlt sich die Einrichtung von Steuergruppen auf der Ebene der Bildungsgänge bzw. Fachbereiche.
- bei der Zusammensetzung ist die Schulkultur entscheidend. Es ist möglich, dass die Mitglieder auf Vorschlag der Schulleitung benannt werden. Es ist auch möglich, dass es Kolleginnen und Kollegen sind, die sich freiwillig gemeldet haben. Man kann aber auch darauf achten, dass die unterschiedlichen Strömungen in der Schule eingebunden werden und dass neben Aktivisten auch die Skeptiker in der Steuergruppe sitzen.
- auch bei der Arbeitstruktur der Steuergruppe spielt die Schulkultur eine Rolle. Aber regelmäßige Arbeitstreffen, Protokollführung oder Arbeitsteilung und Sprecherwahl haben sich als hilfreich für die Arbeit der Steuergruppen erweisen.

Unabdingbar ist in allen Fällen die Legitimation der Gruppe durch die Lehrerkonferenz.

Förderliche Rahmenbedingungen für die Arbeit der schulischen Steuergruppe

- klarer Auftrag durch die Lehrerkonferenz,
- Schulleiter bzw. Schulleiterin nimmt regelmäßig an den Sitzungen teil,
- regelmäßig und fest vereinbarte Arbeitstermine. Es ist förderlich für die Motivation und Arbeit der Steuergruppenmitglieder, wenn die gemeinsame Arbeitszeit im Stundenplan verankert wird,
- Gewährung von Entlastungsstunden,
- Qualifizierung der Steuergruppe durch Fortbildung.

Steuergruppen – Projektgruppen

Oft ist in Kollegien der Begriff „Steuerung“ negativ besetzt. Deshalb werden gelegentlich andere Benennung verwendet wie z.B. „Schulentwicklungsgruppe“. Unabhängig von der schulinternen Bezeichnung unterscheidet sich die Steuergruppe von Projektgruppen. Letztere werden zeitlich begrenzt zur Erarbeitung von einzelnen Problemlösungen gebildet, wie z.B. zur Entwicklung eines Schülerfragebogens, zur Erarbeitung von Prinzipien zur Bewertung des Arbeits- und Sozialverhaltens oder zur Umgestaltung des Schulhofes usw.. Im Schulentwicklungsprozess können neben der Steuergruppe noch vorübergehend einzelne Projektgruppen eingerichtet werden. Oft werden diese dann von den Steuergruppenmitgliedern begleitet (s. o.).