

# Selbstevaluation für Schulleitungen

Kirsten Schroeter (verantwortlich) und Volker Kohle

## 1. Selbstevaluation für Schulleitungen

*„Es wurde mir klar, dass es ganz wichtig ist, sich als Schulleiterin auch einer Bewertung im Sinne eines Feedbacks zu stellen. Außerdem wollte ich nach vielen Jahren im Schuldienst mal ein Feedback über meine Tätigkeit bekommen. Mir war es einfach wichtig zu wissen, wo ich stehe und wie meine Arbeit bis dato eingeschätzt wurde. Außerdem wollte ich herausfinden, was ich ändern muss und worunter die Menschen vielleicht auch leiden.“*

Schulleiterin einer Schule im BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“

Ein kleine Gruppe von Schulleiter/-innen unternimmt etwas nicht Alltägliches: Entgegen der häufig gängigen Praxis, Qualitätsevaluation von oben nach unten zu verordnen, schließen sie sich zusammen und gehen mit gutem Beispiel voran, um sich bei der Evaluation ihrer eigenen Tätigkeit zu unterstützen. Die Schulleiter/-innen setzen sich mit ihrer Führungsphilosophie auseinander, entwickeln Fragen zu ihrem beruflichen Handeln und stellen geeignete Methoden zur Sammlung von Informationen zusammen. Zu zweit gehen sie dann jeweils in die Schule eines dritten Leiters, um anhand von Interviews die Sicht von Lehrer/-innen zur Führungspraxis ihres Schulleiters einzuholen. Die Daten werden ausgewertet und abschließend in einem Auswertungsgespräch bearbeitet.

Ihre Erfahrungen und Erkenntnisse sind vielfältig. Mit Hilfe dieser gegenseitigen Beobachtungen und Rückmeldungen erhalten die Schulleiter/-innen eine professionellere Perspektive auf ihre Tätigkeit. Sie wissen nun, wo Veränderungen notwendig sind und können entsprechend reagieren. Nicht zuletzt erfahren sie, wie eng die Entwicklung ihrer Führungsrolle mit der Anwendung schulinterner Evaluation verbunden ist.

Die Rede ist hier von einem eindrucksvollen Beispiel für Selbstevaluation aus der österreichischen Schulentwicklungslandschaft, bei dem drei Grundschuldirektor/-innen gegenseitig ihr eigenes Handeln überprüfen (anschaulich dokumentiert in Höllrigl & Lanthaler, 1999; genauere Hinweise unter Literatur-Tipps).

Aber auch viele Schulleitungen, deren Schulen am BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“ beteiligt sind, haben sich auf den Weg gemacht, ihre Tätigkeiten zu evaluieren. Mit Hilfe von Fragebögen, Jahresgesprächen usw. versuchen sie, Schule – und ihre eigene Rolle darin – demokratisch weiterzuentwickeln. Das Thema „Leiten und Führen“ wird so zu einem wichtigen Thema für alle, wenn es gilt eine demokratische Schulkultur zu entwickeln.

Dieser Baustein betrachtet die Rolle von Schulleitung in Bezug auf Selbstevaluation auf zwei Ebenen: Zum einen geht es um die übergeordneten Aufgaben, die Schulleitung in Bezug auf die Entwicklung einer (Selbst-)Evaluationskultur an einer Schule hat, zum anderen aber auch ganz konkret um die Möglichkeiten für eine Selbstevaluation eines Schulleiters oder einer Schulleiterin. Hierzu werden konkrete Verfahren vorgestellt.

Im Rahmen der Erarbeitung dieses Bausteins wurden einige Schulleiter/-innen von Schulen im BLK-Programm „Demokratie lernen und leben“ zu ihren Erfahrungen mit und Erkenntnissen über Selbstevaluation befragt. Ihre Zitate - eines davon ist Ihnen gleich zu Beginn dieses Bausteins begegnet - illustrieren an verschiedenen Stellen eindrücklich, welche Chancen und Herausforderungen mit der Evaluation des eigenen Leitungshandelns für die eigene Arbeit und die Entwicklung der gesamten Schule verbunden sind. Den interviewten Schulleiter/-innen sei an dieser Stelle noch einmal ganz herzlich für ihre Gesprächsbereitschaft und ihre Offenheit gedankt!

## 2. Führungsaufgabe Qualitätssicherung

*„Leiten bedeutet an der Spitze einer Organisation stehend ihre Funktionsfähigkeit erhalten und optimieren; Führen bedeutet an der Spitze einer Organisation stehend ein Ziel verfolgen, das gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erreicht werden soll. [...] Wer führen will, muss in erster Linie Beziehungsarbeit leisten!“*  
(aus dem Vorwort von Lohmann & Minderop 2004)

Schule ist nicht nur ein bürokratisches System, sondern wird zunehmend verstanden als eine offene, zur Veränderung fähige und letztendlich selbstlernende Organisation (vgl. Bonsen et al. 2002) – Schlagworte wie „erweiterte schulische Autonomie“, „erweiterte Gestaltungsautonomie“, „Organisationsentwicklung an Schulen“ oder „schulisches Management“ verdeutlichen diese in den letzten Jahrzehnten sich verstärkt durchsetzende Perspektive.

Als Folge tiefgreifender gesellschaftlicher Veränderungsprozesse müssen neue Aufgaben und Verantwortungsbereiche von Schulen bewältigt werden. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung ist der Zuwachs an Eigenständigkeit und eine Profilbildung für jede einzelne Schule.

Damit neue Herausforderungen bewältigt werden können, müssen den einzelnen Schulen neue Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten eröffnet werden, die es ihnen erlauben, vor Ort flexibel auf spezifische Anforderungen zu reagieren: „Schule wird in erster Linie dort verbessert, wo sie stattfindet“ (Bonsen et al. 2002, S. 23).

Für die Schulleitung bringt dies neue, anspruchsvolle Aufgaben mit sich, sind sie doch die Schlüsselstelle für Entwicklung und Veränderung an ihren Schulen. Sie werden nicht zuletzt durch ihr Leitungshandeln zu Vorbildern, wie in der konkreten schulischen

Situation mit diesen massiven, oft vielleicht als bedrohlich empfundenen Veränderungsprozessen umgegangen werden kann. Zu den wichtigsten Aufgaben gehören dabei u.a. die „Leitung von Diskussionen und Entscheidungsprozessen, die Beurteilung und Festlegung von Unterrichtsprogrammen, die Anleitung des Prozesses der Selbstevaluation, die Durchführung von Arbeitsgesprächen und Beurteilungsgesprächen sowie die Vorbereitung externer Evaluationen“ (Liket 1993 zitiert nach Bonsen et al. 2002, S. 23).

Schulentwicklungsprozesse fordern alle Mitglieder eines Kollegiums - Schüler/-innen und Eltern sind ebenfalls betroffen – , demnach ist die Weiterentwicklung der Schule immer als eine gemeinsame Aufgabe zu sehen, bei der jedoch der Schulleitung eine Schlüsselrolle zufällt. Für die Leitung einer Einzelschule, die Steuerung der Schulentwicklung und die Organisation der damit verbundenen Maßnahmen, ist Managementwissen wesentlich, das zum einen für die Steuerung sorgt und andererseits aber auch Möglichkeiten zur Qualitätssicherung nutzt. Schulleitung kann Entwicklungen vorantreiben, sie motiviert, berät und unterstützt Lehrer/-innen. Dabei hat sie im wesentlichen folgende Aufgaben. Sie soll:

- ❖ überprüfen und kontrollieren,
- ❖Vergleiche ermöglichen,
- ❖Qualitätsstandards sichern helfen,
- ❖auf Entwicklungsnotwendigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten aufmerksam machen.

### 3. Qualitätssicherung durch Evaluation

*„Ich habe dem Kollegium erklärt, dass solche Rückmeldungen sehr wichtig sind und dem Einzelnen helfen, die Qualität seiner Arbeit zu verbessern. Für Lehrer ist es eine schwierige Situation, nach vielen Jahren Schulpraxis sich plötzlich externen Einschätzungen zu öffnen. Ich wollte aufzeigen, dass so etwas normal ist, dass man sich nicht zu fürchten braucht. Schließlich ist es eine professionelle Auseinandersetzung mit dem, was man tut. Vor der Befragung der Kollegen/-innen gab es weniger Diskussionen um die Befragung, sondern erst später im Rahmen der Rückmeldung der Daten.“*

Schulleiterin einer Schule im BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“

Je mehr Gestaltungsfreiräume an Schulen wahrgenommen werden können, je weniger Vorgaben das schulische Handeln regeln, umso größere Bedeutung bekommen Instrumente der Überprüfung der Einzelschule vor Ort. Die einzelne Schule übernimmt durch verstärkte Autonomie mehr Verantwortung und ist damit auch zunehmend in der Pflicht sich selbst, ihren „Adressat/-innen“ und der Gesellschaft gegenüber Rechen-

schaft abzulegen. Der Schulleitung obliegt in diesem Zusammenhang die Aufgabe, die schulinterne Evaluation in Form von Selbstevaluation, aber auch mit Hilfe von externen Berater/-innen voranzutreiben und zu organisieren.

Eine solche Schulleitung benötigt Managementfähigkeiten, um Visionen der Schulgemeinschaft vermitteln zu können und um daraus Ziele und Entwicklungsrichtungen der Schule abzuleiten. Sie benötigt kommunikative Kompetenzen im Bereich der Verhandlungsführung und die Fähigkeit, Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse in Gruppen und Gremien initiieren, begleiten und steuern zu können. Außerdem ist sie imstande, Entscheidungen in entsprechende Maßnahmen umzusetzen. Dabei erfolgt die praktische Umsetzung von Konzepten nicht durch Dienstanweisung, sondern durch gemeinsame Zielvereinbarungen.

Nicht zuletzt führt die Schulleitung im Veränderungsprozess durch die eigene Haltung und das eigene Verhalten (vgl. dazu Rolff in Ackermann & Wissinger 1998, S. 225 ff.):

- ❖ Die Schulleitung ist davon überzeugt und setzt sich sichtbar dafür ein, dass verschiedene Maßnahmen (z.B. Selbstevaluation) der Schulentwicklung Richtung und Verbindlichkeit geben.
- ❖ Sie ermutigt Lehrer/-innen, ihre Auseinandersetzung über Zwecke, Bereiche, Methoden oder den Einsatz von Ressourcen direkt und transparent zu führen.
- ❖ Sie sorgt dafür, dass die Kolleg/-innen die nötige Unterstützung bekommen (Weiterbildung, Beratung, Sachmittel).
- ❖ Sie bindet die Schulaufsicht und Schulberatung ein, vermittelt, wenn notwendig, und tritt für Transparenz und Verlässlichkeit der Absprachen ein.
- ❖ Sie begleitet und berät Kolleg/-innen im Evaluationsprozess. Sie untersucht dabei aber nicht selbst.
- ❖ Die Schulleitung evaluiert ihre Tätigkeit selbst oder mit Hilfe externer Unterstützung.

Hinsichtlich der bisweilen entstehenden Spannung zwischen interner und externer Evaluation formuliert Rolff (2004) die Position, dass „die Schulleitung [...] darauf achten [sollte], dass keine externe Evaluation vor einer internen durchgeführt wird“ (S. 225). Zukünftig wird es in verstärktem Maße Aufgabe der Schulleitung sein, für die Entwicklung und Sicherung der Qualität von Schule zu arbeiten, indem sie die Tätigkeiten an ihrer Schule nach effizienten und wirksamen Bildungskriterien organisiert.

#### 4. Selbstklärung zur Selbstevaluation

*„Die Schulleitung sollte sich zunächst überlegen, ob sie das wirklich machen will. Sie sollte sich darüber hinaus genau überlegen, was damit in Gang gesetzt wird. Die*

*Schulleitung muss sich darüber klar sein, wenn so etwas gemacht wird, dann müssen die Ergebnisse offengelegt und mit den Kollegen kommuniziert werden. Die Schulleitung muss sich gut überlegen, ob sie das will. Alles andere macht keinen Sinn.“*

Schulleiter einer Schule im BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“

In der Institution Schule muss mit Ängsten und Widerständen vieler Lehrer/-innen und Schulleiter/-innen im Zusammenhang mit Evaluation gerechnet werden. Das ist nicht weiter verwunderlich, ist Beurteilung im Kontext Schule doch lange Zeit negativ besetzt gewesen und konzentrierte sich vornehmlich auf die Leistungen von Schüler/-innen. Der Blick fiel lange Zeit auf das, was man nicht kann und nicht auf das, was man kann.

Auf die Schulleitung kommen in Bezug auf diese Widerstände und Ängste verschiedene Aufgaben zu:

- ❖ Sie muss ihre eigene Einstellung zur Evaluation vor dem genannten Hintergrund reflektieren und selbst zu der Überzeugung gelangen, dass Evaluation die Möglichkeit bietet, eine effiziente Steuerung der Organisation Schule zu ermöglichen.
- ❖ Sie muss bei Lehrer/-innen, Eltern, und Schüler/-innen vorhandene Vorbehalte wahrnehmen und diese auch ernstnehmen. Der vorbildliche Umgang der Schulleitung mit Evaluation als Ressource für das eigene Arbeitsfeld sollte dabei helfen, auch das Kollegium zu ermutigen, diese Instrumente einzusetzen.

Sicherlich ist davon auszugehen, dass ein Gewöhnungsprozess vonnöten ist, bis Evaluation Bestandteil der Arbeitskultur einer Schule wird. Lehrer/-innen müssen deshalb – auch von der Schulleitung – ermutigt und ermuntert werden, sich auf Evaluation einzulassen. Nur so kann der Umgang mit Evaluation erlernt werden und eine Kultur der Reflexion und Selbstüberprüfung mit dem Ziel der Zunahme an Professionalität entstehen.

## 5. Formen von Schulleitungsevaluation

*„Ich weiß eben auch deshalb, dass Feedback eine ganz wichtige Sache ist. Ich halte das Instrument des Feedback für außerordentlich wichtig, um den blinden Fleck zu verringern. Ein weiterer Punkt ist auch, dass, wenn man eine Schule führt und meint, dass Feedback ein wichtiges Instrument ist, um Schule demokratisch weiterzuentwickeln, die Feedbackkultur durch die Schulleitung auch vorgelebt werden muss. Außerdem muss man den Kollegen den Nutzen des Feedbacks erläutern. Bei uns hält die Feedbackkultur langsam Einzug. Viele Kollegen benutzen dieses Instrument schon zur Unterrichtsevaluation.“*

Schulleiter einer Schule aus dem BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“

Die Qualitätsevaluation in der Schule ist ein wichtiger und sensibler Bereich – Schulen brauchen auch deshalb Raum, Zeit und konkrete Hilfen, um eine „Kultur der Evaluation“ entwickeln und etablieren zu können. Für ein erfolgreiches Schulmanagement wird zunehmend eine interne Qualitätskontrolle erforderlich, welche die Umsetzung auch der Schulleitungsaufgaben überprüft und entsprechende Steuerungsdaten für die Entwicklung der Schule liefert. Die Forderungen nach Qualitätsevaluation werden zu meist von „oben“ (Schulbeamte, Schulleitung usw.) an die „unten“ gerichtet. Nach wie vor kommt es eher selten vor, dass die Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen – und mit Evaluation zunächst bei sich anfangen. Dabei haben sich schon eine Reihe verschiedener und geeigneter Instrumente in der praktischen Umsetzung bewährt.

Im Rahmen der Evaluation von Schulleitungen kommen sowohl externe wie interne Evaluationsverfahren in Frage. Als Auskunftsgabende für eine Selbstevaluation von Schulleitung kommen vor allem Lehrer/-innen, sonstige Mitarbeiter/-innen der Schule, Schüler/-innen sowie die Eltern in Frage. Einige Verfahren sind hier im folgenden beispielhaft genannt – in den dazugehörigen Downloads erhalten Sie jeweils genauere Informationen und Hinweise.

### Lehrer/-innen-Feedback durch schriftliche Befragung

Der Fragebogen ist klassisches Instrument auch beim Führungskräftefeedback (siehe dazu auch den [Demokratie-Baustein „Selbstevaluation mittels Befragungen“](http://www.blk-demokratie.de/index.php?id=223)). [\[http://www.blk-demokratie.de/index.php?id=223\]](http://www.blk-demokratie.de/index.php?id=223) Er kann eingesetzt werden, damit Lehrkräfte ihrer Schulleitung ein Feedback geben können. Ein wichtiger Aspekt des Feedbacks ist die Freiwilligkeit. Die Feedbacknehmer/-innen müssen Feedback wollen, wenn es auch wirkungsvoll sein soll.

Mehr Informationen und Hinweise dazu finden Sie in dem dazugehörigen Download (Download: Fragebogen zur Schulleitung)

### **Mitarbeiter/-innen-Gespräch**

Jahresgespräche sind eine weit verbreitete Form der Personalentwicklung. Immer mehr Lehrer/-innen wünschen sich eine systematische Einschätzung mit einer kritischen wie anerkennenden Rückmeldung zu ihrer Arbeit. Für die Leitungsperson sind diese Gespräche ein wichtiges Führungsmittel und eine Möglichkeit, selbst detaillierte Rückmeldungen zum eigenen Handeln zu bekommen. Entscheidend ist dabei, dass Jahresgespräche als Beratungs- und nicht als Beurteilungsgespräche verstanden werden.

Mehr Informationen und Hinweise dazu finden Sie in dem dazugehörigen Download (Download: Jahresgespräche)

### **Peer-Review**

Kern des Peer-Reviews ist eine externe Bewertung der Qualität einer Institution (in diesem Fall einer Schule) durch eine Gruppe unabhängiger Fachleute, die sich in einer vergleichbaren Position zu denjenigen befinden, deren Arbeit evaluiert werden soll (sogenannte „Peers“; im Falle einer Schule können das je nach konkretem Arbeitsfeld Schulleitungen, Lehrer/-innen, Eltern, Schüler/-innen, Schulberater/-innen etc. sein).

Ziel ist es, eine professionelle Rückmeldung über den Stand der Arbeit durch externe Sachverständige zu geben, die einen sehr guten Einblick in die Institution haben.

Schulen im BLK-Programm „Demokratie lernen und leben“ haben einen großen Pool an potentiellen Peers – dies können entweder Schulen aus ihrem eigenen Set oder, so vorhanden, aus einem weiteren Schul-Set in ihrem Bundesland sein; denkbar ist aber auch, Schulen aus anderen Bundesländern, die an vergleichbaren Entwicklungsfeldern arbeiten, dafür zu gewinnen, gegenseitig ein Peer-Review-Verfahren durchzuführen.

Mehr Informationen und Hinweise dazu finden Sie in dem dazugehörigen Download (Download: Peer-Review)

## **6. Überraschungsmomente & Impulse für die Führung**

„Insgesamt habe ich recht gute Ergebnisse erzielt. Allerdings gab es auch einige Lücken. Mich hat sehr verblüfft, dass die Offenlegung noch nicht dem entspricht, was sich das Kollegium wünscht. Ich hatte versucht, seit ich Schulleiterin bin, alles transparent zu machen, entsprechend groß war meine Verwunderung. Im weiteren Verlauf der Auswertungsdiskussion wurde mir klar, wo seitens des Kollegiums noch Bedarf nach mehr Informationen ist.“

Schulleiterin einer Schule im BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“

Als „Lohn“ für das Wagnis Selbstevaluation winken Bestätigung und Würdigung der eigenen Arbeit ebenso wie überraschende Erkenntnisse, die einen neuen Blick auf die eigene Wirksamkeit als Schulleitung ermöglichen und die im besten Falle Anregungen dafür geben, was verändert werden könnte, um den selbstgesetzten Zielen näher zu kommen. Die Zitate auf dieser Seite verdeutlichen beispielhaft die Bandbreite der Themen, zu denen Schulleitungen – natürlich abhängig vom verwendeten Verfahren – Überraschendes erfahren können. Eingangs wurde die transparente Kommunikation und Information der Schulleitung angesprochen, aber auch die Vermittlung der eigenen Zielvorstellungen und die emotionale Resonanz der Schulleitung auf die Kolleg/-innen kommen in den Beispielen zur Sprache:

*„Das Entscheidende war für mich, dass meine Vorstellungen von guter Schule, meine Visionen und meine Zielstrebigkeit, dies zu entwickeln, bei den Kollegen nicht so angekommen sind. Ich hatte an diesem Punkt eine andere Einschätzung. Das war für mich ein wichtiger Hinweis, in Zukunft etwas konsequenter und auch deutlicher aufzuzeigen, was ich mir vorstelle.“*

Schulleiter einer Schule im BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“

„Das zweite Ergebnis war, dass die Kollegen eine andere Einschätzung im Bereich Bestätigung auf der Gefühlsebene hatten. An diesem Punkt hatte ich auch eine andere Selbsteinschätzung, aber in der Befragung ist herausgekommen, dass die Kollegen das anders sehen. Mir ist das sehr wichtig, da ich viel von personenbezogener Führung halte. Ich muss an diesem Punkt noch intensiver an mir arbeiten.“

Schulleiter einer Schule im BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“

Die Schulleitungen deuten hier schon an, dass diese Rückmeldungen Anlass für konkrete Veränderungen in ihrem Handeln sind – dazu noch einmal die Schulleiter/-innen in ihren eigenen Worten:

*„Ich habe als Konsequenz daraus meine Vorstellungen zur Schulentwicklung deutlicher formuliert. Wir haben eine gemeinsame Konferenz zum Thema „Was sind unsere gemeinsamen Vorstellungen von Schule?“ durchgeführt. Wir haben mit verschiedenen Übungen versucht, unser Bild von einer guten Schule zu entwerfen. Das war eine Konsequenz aus der Befragung.“*

Schulleiter einer Schule im BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“

„Nachdem wir die Befragung ausgewertet hatten, wurde mir klar, wo ich noch etwas verändern bzw. verbessern kann. Darüber hinaus bin ich nun auch besser in der Lage, mit Meinungsverschiedenheiten umzugehen und diese konstruktiv zu lösen. Insgesamt gehe ich die Veränderungen und Diskrepanzen mit mehr Zuwendung an. In meinem Leitungshandeln bin ich nun auch wesentlich sicherer geworden.“

Schulleiterin einer Schule im BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“

## 7. Bedeutung von externer Begleitung

„Ich würde empfehlen, dass die Schulleitung eine gewählte (repräsentative) Gruppe aus dem Kollegium zu Rate zieht. Sie solle mit dieser Gruppe besprechen, was sie machen wollen und erst mal hören, wie das dort aufgenommen wird. In diesem Kreis sollte man genau festlegen, was man herausfinden will und dies schriftlich festhalten. Außerdem benötigt man unbedingt einen externen Berater, der einem hilft, eine solche Befragung wirklich gut durchzuführen. Ich glaube nicht, dass man ohne große Erfahrung eine wirklich gute Befragung hinkommt.“

Schulleiterin einer Schule aus dem BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“

*„Vor allem die Auswertung und die Rückmeldung der Daten sollte von Externen vorgenommen werden. Aus meiner Erfahrung war das auch für mich als Beteiligter einfacher. Ich musste nicht diese Doppelrolle besetzen, sondern war Beteiligter und konnte mich dazu äußern, während die Moderation von einem Externen übernommen wurde. Letztlich müssen aus der Selbstevaluation Konsequenzen/Handlungen erfolgen, damit das Ganze einen Sinn macht und Schule den Menschen immer besser gelingt.“*

Schulleiter einer Schule aus dem BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“

Diese zwei Zitate sprechen eine deutliche Sprache – ein eindeutiges Plädoyer für die Unterstützung und Begleitung von Schulleitungen, die sich selbst evaluieren. Diese Empfehlung aus der Erfahrung von Schulleiter/-innen findet sich auch in der entsprechenden Literatur zu diesem Thema und soll hier ausdrücklich unterstrichen werden.

Externe Begleitung entlastet die Schulleitung zu Beginn eines Selbstevaluationsverfahrens in dem sie dabei hilft, die Ziele und Untersuchungsbereiche, zu denen die Schulleitung Rückmeldung wünscht, zu identifizieren, in dem sie dabei unterstützt, das Verfahren zu planen und das angemessene Instrument auszuwählen. Auch bei der Datenauswertung und insbesondere bei der gemeinsamen Auswertung ist eine externe Moderation Garant

Moderation Garant dafür, dass die Schulleitung sich auf die Inhalte konzentrieren kann und nicht auch – wie sonst all zu häufig – Prozessverantwortung übernimmt.

### Literatur-Tipps

**Ackermann, H. & Wissinger, J. (Hrsg.) (1998): Schulqualität managen. Von der Verwaltung der Schule zur Entwicklung von Schulqualität. Neuwied: Luchterhand**

Das Buch stellt verschiedene Konzepte schulischen Managements vor. Intensiv wird die zukünftige Rolle der Schulleitung vor dem Hintergrund neuer Anforderungen wie z. B. einem veränderten Führungsverständnis und verstärkter Handlungsautonomie thematisiert (ab S. 149).

**Bonsen, M., von der Gathen, J., Iglhaut, C. & Pfeiffer, H. (2002): Die Wirksamkeit von Schulleitung. Empirische Annäherungen an ein Gesamtmodell schulischen Leitungshandelns. Weinheim: Juventa**

Auf der Basis eines umfassenden empirischen Forschungsprojektes wird hier umfassend in Forschungsergebnisse zu Schulleitung eingeführt – so Sie selbst keine Schule leiten, erfahren Sie hier beispielsweise, dass Schulleitungen den Hauptteil ihrer Arbeit mit kurzen Gesprächen und nicht geplanten Begegnungen verbringen, dass Schreibtischaktivitäten und geplante Termine (Konferenzen, Gespräche) weitere 10 Prozent der Tätigkeit ausmachen, Unterrichtsbesuche jedoch nur wenig mehr als zwei Prozent. Die Aufgaben von Schulleitung im Rahmen der Schulentwicklung werden differenziert beleuchtet.

**Buhren, Claus G. (2002): Personalentwicklung in Schulen. Konzepte, Praxisbausteine, Methoden. Weinheim: Beltz**

Das Buch gibt im ersten Hauptteil, eine Orientierung zum Thema „Personalentwicklung“. Im zweiten Teil werden konkrete Ansätze wie Jahresgespräche (S.65) und Rückmeldung für Führungskräfte (S.78) vorgestellt. Diese beinhalten eine Vielzahl von praktischen Hinweisen.

**Burkhard, C. (1998): Schulentwicklung durch Evaluation? Handlungsmöglichkeiten der Schulaufsicht bei der Qualitätsentwicklung und -sicherung von Schule. Frankfurt a.M.: Peter Lang**

Der Autor gibt einen umfassenden Überblick zum Thema Evaluation. Ab Seite 144 wird das Peer-Review-Verfahren ausführlich dargestellt und praktische Verfahrenshinweise gegeben.

**Fischer, W. A. & Schratz, M. (1999): Schule leiten und gestalten. Mit einer neuen Führungskultur in die Zukunft. Innsbruck: StudienVerlag**

In sieben Kapiteln beleuchten die Autoren die Theorie und Praxis einer veränderten Führungskultur – besonders bemerkenswert ist das Kapitel 1 zum Thema „Leiten – mit Gefühl“ sowie das Kapitel 5, dass Thesen zur Herausforderung der „Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung“ aus der Sicht von Schulleitung und Schulaufsicht formuliert.

**Höllrigl, P. & Lanthaler, Eva M. (Hrsg.) (1999): Mit kritischen Freunden unterwegs. Zu einer neuen Qualität von Schulführung. Bozen: Pädagogisches Institut für die deutsche Sprachgruppe**

Anschaulich stellen drei Grundschuldirektoren dar, wie sie sich als „kritische Freunde“ gegenseitig in ihrem Führungshandeln begleiten (Peer-Review). In einer Praxisreflexion wird die Ausgangslage erhoben, und in einer gemeinsamen Diskussion wird die Führungsqualität im Bereich Schule definiert. Abschließend werden Ziele gesetzt und Entwicklungsschritte gemessen.

**Lohmann, A. & Minderop, D. (2004): Führungsverantwortung der Schulleitung. Handlungsstrategien für Schulentwicklung im Reißverschlussverfahren (2. fortgeschriebene und vollständig überarbeitete Ausgabe). Neuwied: Luchterhand**

Dieses Buch fällt aus dem Rahmen: Armin Lochmann und Dorothea Minderop wählen sowohl methodisch wie inhaltlich einen spannenden Zugang zum Thema Schulleitung – in 11 Kapiteln schreiben sie vor dem Hintergrund ihrer langjährigen Erfahrung in der Weiterbildung von Schulleiter/-innen im wahrsten Sinne des Wortes einen vielstimmigen und inhaltlich dichten Diskussionsband: Fiktive Schulleiter/-innen kommen hier zu Wort, schreiben sich E-Mails, veröffentlichen Auszüge aus ihren Tagebüchern – ein manchmal etwas sprunghaftes, aber immer abwechslungsreiches Lesevergnügen!

**Miller, Reinhold (2003): Selbst-Coaching für Schulleitungen. Weinheim: Beltz**

Dieser Ratgeber enthält eine Vielzahl von Informationen, Vorschlägen, Empfehlungen, Tipps und Handlungsanregungen für Personen, die in der Schulleitung tätig sind. In den Abschnitten Beratung (S. 64), Personalentwicklung (S. 74), und Schulentwicklung (S. 162) werden wichtige Hinweise für die Evaluation von Führungshandeln gegeben.

**Schratz, M., Schley, W. & Altrichter, H. (1998): Handbuch zur Schulentwicklung. Innsbruck. Wien: Studien Verlag**

Dieses Handbuch vermittelt elementares Grundwissen zur Organisationsentwicklung im Schulbereich. Es bietet konkrete Hilfestellungen für Führungskräfte zur Weiterentwicklung der Organisation Schule (ab S.160).

### Material-Tipps:

<http://www.qis.at/qisfb.asp?Dokument=68&Reihenfolge=2>

Auf dieser Seite des österreichischen Programms „Qualität in Schulen“ ist es möglich, aus einem breiten Spektrum an vorgegebenen Fragen einen eigenen Fragebogen für das Feedback von Lehrer/-innen zur Schule und zur Schulleitung online zu erzeugen; der Fragebogen mit den selbst ausgewählten Fragen wird online dynamisch generiert und steht als pdf-Datei zum Download bzw. zum Ausdruck zur Verfügung.

<http://www.ifs.uni-dortmund.de/WZK-neu/index.htm>

Unter „Evaluation“ findet sich ein „Fragebogen für Schulmanager/-innen“ zur Selbsteinschätzung und Selbstausswertung anhand von 11 Kriterien.

<http://www.ifs.uni-dortmund.de/WZK-neu/WZKneu-Downloads/Module/Module-PDF/Schulleitung.pdf>

Hier finden Sie eine Übungsanleitung zum Thema „Was ist eine gute Schulleitung?“

### Link-Tipps

<http://www.schule-und-co.de/dyn/9.asp?url=1393%2Easp>

Die Seite „Schule und Co“ bietet eine Vielzahl von Hinweisen und vertiefenden Arbeitshilfen zum Thema „Professionalisierung von Schulleitung“. Es werden Hinweise zu den Themen Steuergruppe, Schulentwicklungsmanagement und Evaluation gegeben.

<http://www.schule-bw.de/unterricht/schulentwicklung/eis/schulqualitaet/schulmanagement/methodenkiste.html>

Die ansprechend gestaltete Seite des Landesbildungsservers Baden-Württemberg bietet im Qualitätsbereich III eine Reihe von Fragebögen zum Thema „Schulmanagement“ an. Unter anderem steht dort ein Fragebogen zur Schulleitung als Download zur Verfügung, aber auch verschiedene Instrumente (Fragebögen, Beobachtungsbogen, Blitzlicht) zur Konferenzgestaltung sowie zum Thema Personalentwicklung und Ressourceneinsatz.

<http://www.vobs.at/hs-mwbq/eval.htm>

Die Hauptschule Mittelweiherburg/Österreich dokumentiert ihre Lehrer- und Schulleiterevaluation auf diesen Seiten. Mit Hilfe von Fragebögen wurden alle an der Schule tätigen Lehrer/-innen befragt. Die Ergebnisse zur „Zufriedenheit mit der Schulleitung“ werden anschaulich dargestellt.

## Download: Fragebogen zur Schulleitung

Der Fragebogen auf den folgenden Seiten ist ein exemplarisches Beispiel für das Instrument der schriftlichen Befragung beim Führungskräftefeedback (siehe dazu auch den Demokratie-Baustein „Selbstevaluation mittels Befragungen“). Er kann eingesetzt werden, damit Lehrkräfte ihrer Schulleitung ein Feedback geben können. Ein wichtiger Aspekt des Feedbacks ist die Freiwilligkeit. Die Feedbacknehmer/-innen müssen Feedback wollen, wenn es auch wirkungsvoll sein soll.

Quellen dieses Fragebogens für Lehrer/-innen sind die schulpsychologische Bildungsberatung der Personalabteilung und die pädagogischen Abteilungen des Stadtschulrates für Wien sowie die baden-württembergische Homepage „Evaluationsinstrumente für Schulen (eis)“ (Qualitätsbereich III, Schulführung und Schulmanagement), deren reichhaltiges Instrumentenangebot Sie unter

<http://www.schule-bw.de/unterricht/schulentwicklung/eis/schulqualitaet/index.html>  
selbst auf weitere Materialien hin durchforsten können.

Welche der folgenden Aussagen treffen auf Ihre Schulleitung zu?

		trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
1.	Meine Schulleitung fördert die Kommunikation im Kollegium.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Ich fühle mich von meiner Schulleitung über alle schulischen Angelegenheiten informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Für schulische Entscheidungen, die auch mich betreffen, gibt es einen entsprechenden Meinungsbildungsprozess.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Meine Schulleitung trifft transparente Entscheidungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Meine Schulleitung kann Konflikte konstruktiv lösen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Meine Arbeit an der Schule wird von der Schulleitung gewürdigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Meine Schulleitung unterstützt Innovationsvorhaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Meine Schulleitung unterstützt Teambildung im Kollegium.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Meine Schulleitung würdigt die Leistungen der Kolleg/-innen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Meine Schulleitung ist fähig, mich für neue Ideen zu begeistern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Meine Schulleitung gibt mir die Möglichkeit, selbständige Entscheidungen zu treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Meine Schulleitung schafft günstige Arbeitsbedingungen für mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Ich kann mich jederzeit mit Problemen an meine Schulleitung wenden, ohne Nachteile befürchten zu müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Meine Schulleitung fördert die Zusammenarbeit mit den Eltern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Meine Schulleitung fördert den pädagogischen Austausch in Konferenzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Meine Schulleitung hat die Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Meine Schulleitung hält getroffene Vereinbarungen ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Meine Schulleitung achtet darauf, dass Entscheidungen umgesetzt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Meine Schulleitung bezieht Schüler/-innen in die Gestaltung der Schule mit ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Welche der folgenden Aussagen treffen auf Ihre Schulleitung zu? (Fortsetzung)**

		trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
<b>20.</b>	Meine Schulleitung schafft eine Vertrauenskultur an der Schule.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>21.</b>	Meine Schulleitung hat eine konstruktive Beziehung zur Schulaufsicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>22.</b>	Meine Schulleitung kennt die gesetzlichen Rahmenbedingungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>23.</b>	Meine Schulleitung fördert eine konstruktive Fehlerkultur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>24.</b>	Ich fühle mich an- und ernstgenommen von meiner Schulleitung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Download: Jahresgespräche

Jahresgespräche sind eine weit verbreitete **Form der Personalentwicklung**. Immer mehr Lehrer/-innen wünschen sich eine systematische Einschätzung mit einer kritischen wie aner kennenden Rückmeldung zu ihrer Arbeit. Für die Leitungsperson sind diese Gespräche ein wichtiges Führungsmittel und eine Möglichkeit, selbst detaillierte Rückmeldungen zum eigenen Handeln zu bekommen. Entscheidend ist dabei, dass Jahresgespräche als Beratungs- und nicht als Beurteilungsgespräche verstanden werden. Ein Einstieg in Jahresgespräche sollte im Vorfeld mit der Lehrer/-innenvertretung und mit der Steuer- bzw. Schulentwicklungsgruppe besprochen und beraten werden. Wichtig ist es dabei, den Sinn von Jahresgesprächen zu klären. Wie die Bezeichnung schon nahe legt, finden diese Gespräche jährlich statt.

Beim Jahresgespräch handelt es sich um ein professionelles Gespräch. Es folgt den Regeln eines Beratungsgesprächs. Wichtige **Regeln** sind:

- Das Gespräch nicht unter Zeitdruck führen;
- Zuhören und hauptsächlich über Fragen steuern;
- Auf nonverbale Signale achten;
- Wertschätzung zeigen;
- Auch kritische Punkte ansprechen, aber nicht verletzen. Kritik nicht als Vorwurf, sondern als (zu lösendes) Problem formulieren;
- Das Gespräch ggf. vertagen, wenn die Situation emotional belastet ist.

Nicht nur das Schulleitungsmitglied kann der Lehrperson ein Feedback geben, auch die Lehrperson kann der Schulleitung für den Handlungszusammenhang bedeutsame Wahrnehmungen zurückspiegeln oder auch auf erhoffte, aber nicht erhaltene Unterstützung aufmerksam machen. Folgende **Inhalte** sollten in einem Jahresgespräch behandelt werden:

- Die nächste Arbeitsperiode und die Anforderungen an den/die Gesprächspartner/-in;
- Zusammenarbeit mit der Leitung;
- Anforderungen/Belastungen am Arbeitsplatz;
- Arbeitsaufgaben, Ergebnisse, Erfolge;
- Ziele (individuelle und bezogen auf die Schule);
- Aus- und Fortbildungsbedarf;
- Evaluation der (bisherigen) Absprachen;

Quelle: Demokratie-Baustein „Selbstevaluation für Schulleitungen“ , [www.blk-demokratie.de](http://www.blk-demokratie.de)

BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“ , 06.03.2006

Schulleitung und Lehrperson sollten sich auf das Jahresgespräch gut vorbereiten. Dazu empfiehlt es sich, einige Wochen vorher eine **Selbsteinschätzung** vorzunehmen. Dabei sollten alle verfügbaren Daten genutzt werden, z.B. Klassenbuch, Rückmeldungen von Schüler/-innen, Protokolle usw.

Der **Ablauf eines Jahresgespräches** ist durch bestimmte, auf Erfahrung gewonnene Merkmale strukturiert. Es sollte im Idealfall wie folgt verlaufen:

1. Frühzeitig verabreden.
2. Gut vorbereiten.
3. An einem ruhigen und neutralem Ort stattfinden lassen.
4. Mit Fragen nach der Befindlichkeit beginnen.
5. Die Selbsteinschätzung voranstellen.
6. Mit Verabredungen abschließen.

Beide Beteiligten sollten sich die Ergebnisse notieren, und zur Vorbereitung des nächsten Gespräches nutzen.

Die Checkliste auf der folgenden Seite (Buhren, C. G. 2002) Personalentwicklung in Schulen. Konzepte, Praxisbausteine, Methoden, Weinheim und Basel: Beltz. S. 65 ff.) hilft, zu einem umfassenden Selbstbild zu kommen und wichtige Themen herauszufiltern, die dann Gegenstand des Jahresgesprächs werden sollten.

## Checkliste Jahresgespräche

### Schulleitung und Organisation

- Welche Erwartungen habe ich an die Schulleitung?
- Was hat die Schulleitung besonders gut gemacht?
- Inwiefern hat mich die Schulleitung gefördert?
- Was sollte verbessert werden?
- Habe ich das Gefühl, dass meine Leistung anerkannt wird?

### Schulklima

- Wie fühle ich mich momentan an der Schule?
- Was ärgert / belastet / überfordert mich?
- Was bedeutet es für mich, Lehrer/-in an dieser Schule zu sein?

### Schulentwicklung

- Welchen Beitrag habe ich zur Schulentwicklung geleistet?
- Wo sehe ich mein Potential in der Schulentwicklung?
- Wie sehe ich das Verhältnis von Aufwand und Ertrag?
- Worüber wird in unserer Schule zu viel / zu wenig geredet?

### Professionalität

- Wie schätze ich mich in Bezug auf meinen Unterricht ein (didaktische / methodische Fähigkeiten, fachliche Fähigkeiten, Schüler/-innenorientierung)?
- Wie zufrieden bin ich mit den Leistungen meiner Schüler/-innen?
- Woran hatte ich besonders Spaß?
- Worauf bin ich besonders stolz?
- Worin liegen meine besonderen Stärken?
- Welches sind meine Schwächen?
- Wie beurteile ich mein Engagement für die Schule?

## Zielvorhaben

Welche Ziele setzte ich mir für den kommenden Zeitraum?

Welche Unterstützung benötige ich dafür?

Inwiefern profitiert die Schule von meinen Vorhaben?

Welche längerfristigen Ziele habe ich?

## Download: Peer-Review

Selbstevaluation durch kollegiale (externe) Beratung

Kern des Peer-Reviews ist eine externe Bewertung der Qualität einer Institution (in diesem Fall einer Schule) durch eine Gruppe unabhängiger Fachleute, die sich in einer vergleichbaren Position zu denjenigen befinden, deren Arbeit evaluiert werden soll (sogenannte „Peers“; im Falle einer Schule können das je nach konkretem Arbeitsfeld Schulleitungen, Lehrer/-innen, Eltern, Schüler/-innen, Schulberater/-innen etc. sein).

Ziel ist es, eine professionelle Rückmeldung über den Stand der Arbeit durch externe Sachverständige zu geben, die einen sehr guten Einblick in die Institution haben. Diese Rückmeldung wird von der Institution selbst in Auftrag gegeben bzw. eingefordert und im Sinne eines kritischen Spiegels zur Verbesserung der eigenen Arbeit genutzt.

Von entscheidender Bedeutung ist, dass beim Peer-Review die Verantwortung für die Durchführung und inhaltliche Gestaltung des Verfahrens bei der betroffenen Institution liegt. Die Schule wählt also die Mitglieder der externen Kommission aus und bestimmt gemeinsam mit der Kommission die Untersuchungsbereiche der Evaluation. Dahinter steckt die Erfahrung, dass kritische Rückmeldungen von Lehr- und Führungskräften einer Schule mit größerer Akzeptanz aufgenommen werden, wenn sie von Personen artikuliert werden, zu denen bereits ein Vertrauensverhältnis besteht und denen professionelle Kompetenz zugestanden wird.

Peer-Reviews folgen gewöhnlich einer vorangehenden Phase der Selbstbewertung und Selbstevaluation innerhalb einer Schule, deren Ergebnisse eine maßgebliche Grundlage für die externe Rückmeldung bilden.

Im Folgenden wird der **idealtypische Ablauf** eines Peer Reviews beschrieben:

- 1. Schritt:** Einsetzen einer koordinierenden Projektgruppe innerhalb der Schule, die das Verfahren plant, vorbereitet, mit Schulleitung und Gremien abstimmt.
- 2. Schritt:** Entscheidung über Fragestellung und Untersuchungsbereiche, die von besonderem Interesse sind (z.B. Überprüfung von neu eingeführten Unterrichtselementen oder Projekten).
- 3. Schritt:** Durchführung einer Selbstbewertung innerhalb der Schule zu dieser Fragestellung und diesen Untersuchungsbereichen (wenn möglich und angemessen, sollten hier diverse Perspektiven – Lehrer/-innen, Schüler/-innen, Eltern etc. – mit einbezogen werden).
- 4. Schritt:** Interne Diskussion über die Ergebnisse der Selbstbewertung – alle Beteiligten sollten hierbei einbezogen werden.

Quelle: Demokratie-Baustein „Selbstevaluation für Schulleitungen“ , [www.blk-demokratie.de](http://www.blk-demokratie.de)

BLK-Programm „Demokratie lernen & leben“ , 06.03.2006

**5. Schritt:** Auswahl einer externen Kommission (3 bis 5 Personen), die um eine kollegiale Einschätzung der Schule gebeten wird. Ideal sind „Peers“, die mit den Untersuchungsbereichen aus ihrer eigenen beruflichen Tätigkeit gut vertraut sind.

**6. Schritt:** Vereinbarung zwischen der Schule und der externen Kommission über den Ablauf der Evaluation.

**7. Schritt:** Untersuchung von zur Verfügung stehenden Daten durch die Kommission (siehe hierzu auch den Demokratie-Baustein „Selbstevaluation mittels Dokumentenanalyse“).

**8. Schritt:** Feldphase (Schulbesuch) mit Interviews und Informationsgesprächen durch die Kommission.

**9. Schritt:** Kurzfristige, mündliche Rückmeldung der Erkenntnisse der externen Kommission an die Schule. Wenn möglich, sollte der Schulbesuch so geplant sein, dass am Ende des (ggf. mehrtägigen) Besuchs eine gemeinsame Gesprächssituation möglich ist.

**10. Schritt:** Schriftlicher Bericht der Kommission.

**11. Schritt:** Workshop mit den Mitgliedern der externen Evaluationskommission: Diskussion und Interpretation der Ergebnisse, Entwickeln von Umsetzungsideen zu den Empfehlungen.

**12. Schritt:** Erstellen eines Entwicklungskonzepts und Arbeitsplans innerhalb der Schule.

Die externe Evaluation durch „kritische Freunde“ kann einer Schule eine Reihe von Anregungen und wichtige Hinweise zur Einwicklung der Arbeit geben. Peers können einer Schule den „Spiegel“ vorhalten und den dort Tätigen ein Feedback geben. Was sie nicht können ist jedoch, Konsequenzen einzufordern und weitere Schritte bindend zu vereinbaren.

Schulen im BLK-Programm „Demokratie lernen und leben“ haben einen großen Pool an potentiellen Peers – dies können entweder Schulen aus ihrem eigenen Set oder, so vorhanden, aus einem weiteren Schul-Set in ihrem Bundesland sein; denkbar ist aber auch, Schulen aus anderen Bundesländern, die an vergleichbaren Entwicklungsfeldern arbeiten, dafür zu gewinnen, gegenseitig ein Peer-Review-Verfahren durchzuführen.