



Programm  
**Transfer-21**  
Bildung für eine  
nachhaltige Entwicklung

**Schulprogramm**  
**Bildung für nachhaltige Entwicklung**  
Grundlagen, Bausteine, Beispiele



---

Programm Transfer-21

Schulprogramm  
**Bildung für nachhaltige Entwicklung**  
Grundlagen, Bausteine, Beispiele

## Impressum

Dieses Material ist eine Veröffentlichung des Programms Transfer-21 und wurde von der Arbeitsgruppe „Qualität & Kompetenzen“ entwickelt.

### **Mitglieder der „AG Qualität & Kompetenzen“ des Programms Transfer-21:**

Angelika Eikel (Koordinierungsstelle, FU Berlin), Beate Fritz (Projektleitung Brandenburg), Elisabeth Geffers-Strübel (Projektleitung Thüringen), Prof. Dr. Gerhard de Haan (Projektleitung Koordinierungsstelle, FU Berlin), Melanie Helm (Projektleitung Saarland), Rainer Mathar (Projektleitung Hessen), Hilla Metzner (Projektleitung Berlin), Sabine Preußer (Koordinierungsstelle, FU Berlin), Rolf Schulz (Projektleitung Nordrhein-Westfalen), Jörg Utermöhlen (Landesschulbehörde Niedersachsen), Fritz Wimber (Projektleitung Schleswig-Holstein)

### **Herausgeber**

Programm Transfer-21  
Koordinierungsstelle  
Freie Universität Berlin  
Prof. Dr. Gerhard de Haan  
Arnimallee 9  
14195 Berlin

Telefon: (030) 838 564 49  
info@transfer-21.de  
www.transfer-21.de

Gefördert als BLK-Programm von Bund und Ländern im Zeitraum vom 01.08.2004 bis 31.12.2006



Berlin 2007

## Inhalt

	<b>Impressum</b>	<b>3</b>
	<b>Inhalt</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Schritte der Schulprogrammentwicklung</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Bausteine eines Schulprogramms „Bildung für nachhaltige Entwicklung“</b>	<b>11</b>
	3.1 Ein Schulporträt als „Entree“	11
	3.2 Leitbild „Bildung für nachhaltige Entwicklung“	16
	3.3 Bestandsaufnahme	20
	3.4 Ziele und Vorhaben	28
	3.5 Evaluation	33
	<b>Literatur</b>	<b>36</b>

## 1 Einleitung

Schulprogramme gehören zu den wesentlichen Elementen von Schulentwicklung. Allgemein betrifft Schulentwicklung die Bereiche Unterricht, Organisation und Personal. Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) – um welche es in den folgenden Ausführungen vorrangig gehen soll – richtet sich auf alle drei dieser Bereiche. Dabei ist wichtig, dass sich Bildung für nachhaltige Entwicklung nicht auf ein bestimmtes Fach bezieht. Vielmehr setzt sie auf fachübergreifende und Fächer verbindende Konzepte, die lebensweltliche Bezüge bieten und partizipatives Lehren und Lernen erfordern; sie impliziert eine insgesamt durch nachhaltige Entwicklung gekennzeichnete Schwerpunktsetzung. Damit ist nicht nur die Unterrichtsentwicklung angesprochen, sondern ebenso das Schulleben, die Schulkultur sowie die Organisations- und auch die Personalentwicklung der Schule. Bildung für nachhaltige Entwicklung kann somit gleichermaßen als Ziel wie auch als Instrument von systematischer Schulentwicklung verstanden werden.

Die vorliegenden Anregungen sind als Einstiegshilfe in die Schulprogrammarbeit im Sinne einer Bildung für nachhaltige Entwicklung gedacht. Sie wollen konkrete Hinweise geben, wie Bildung für nachhaltige Entwicklung in die Programmplanung von Schulen integriert werden kann. Im Findungsprozess, in der Selbstdefinition einer Schule und beim Beschreiben schulischer Arbeitsvorhaben sollten Schulen auf der einen Seite an bereits Bewährtes anknüpfen und auf der anderen Seite versuchen, Neues zu entwickeln.

Beides ist durch Bildung für nachhaltige Entwicklung leicht möglich. Häufig werden nachhaltige Projekte, mit denen die Schule bereits Erfahrungen gesammelt hat, jedoch im Schulprogramm nicht eigens erwähnt. Deshalb richten sich diese Hinweise vor allem an Mitglieder von Steuergruppen, an Schulleiterinnen und Schulleiter, an Elternvertreter sowie an alle an Schulentwicklung Interessierten.

Die Gliederung orientiert sich am gängigen Aufbau von Schulprogrammen. Sie benennt jeweils die zu beschreibenden inhaltlichen Aussagen in allgemeiner Form und zeigt dazu in Form von Leitfragen und Hinweisen Elemente einer Bildung für nachhaltige Entwicklung, die in den jeweiligen Kontext passen würden. Die Frageform wurde gewählt, um die Offenheit sowie die Notwendigkeit eigener Diskussionen und eigener Festlegungen zu betonen. Hierauf folgen Evaluationsinstrumente und -hinweise, mit denen man die Umsetzung von Bildung für nachhaltige Entwicklung in

diesen Bereichen des Schulentwicklungsprozesses überprüfen kann. Schließlich ist jeweils eine ausformulierte „Beispielseite“ aus einem Schulprogramm mit Elementen aus dem Bereich einer Bildung für nachhaltige Entwicklung angefügt. Diese Beispielseite ist nicht im festlegenden Sinn von beispielhaft = vorbildlich gedacht, sondern im Sinn von beispielhaft = verdeutlichend. Durch die Nutzung dieser verschiedenen Angebote können Schulen erproben, auf welche Weise sie selbst welche Ergebnisse im Sinne einer Bildung für nachhaltige Entwicklung erreichen wollen. Alles zusammen soll Schulen ermutigen, sich auf den Weg zu machen, unterwegs zu bleiben, die für die eigene Schule richtige Weggabelung zu wählen und das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.

## 2 Schritte der Schulprogrammentwicklung

Die Schulprogrammarbeit kann als ein wichtiges Steuerungsinstrument zur systematischen Schulentwicklung und Qualitätsverbesserung in Schulen dienen. Wie jeder dieser Organisationsprozesse folgt auch die Schulprogrammarbeit einer Schrittabfolge, die unabhängig von der spezifischen Zielsetzung immer ähnlich ist. Im Wesentlichen umfasst diese

- die Festlegung einer Zielrichtung bzw. einer orientierungsstiftenden und handlungsleitenden Vision zur Entwicklung der Schule,
- eine Bestandsaufnahme, die den aktuellen Entwicklungsstand abbildet,
- die Benennung von konkreten Zielen und Kriterien, anhand derer die Zielerreichung überprüft werden kann,
- die Festlegung von bestimmten Aktivitäten und Maßnahmen, mit denen die Ziele erreicht werden sollen, sowie eine möglichst konkrete Terminierung und Zuständigkeitsfestlegung,
- die Durchführung der geplanten Aktivitäten sowie
- die Überprüfung der Zielerreichung und Bewertung des erreichten Entwicklungsstandes.

Mit der Evaluation des Entwicklungsstandes allerdings ist der Prozess keineswegs abgeschlossen; vielmehr beginnt ein erneuter Durchlauf der Schrittabfolge, sodass ein fortwährender Entwicklungskreislauf entsteht.

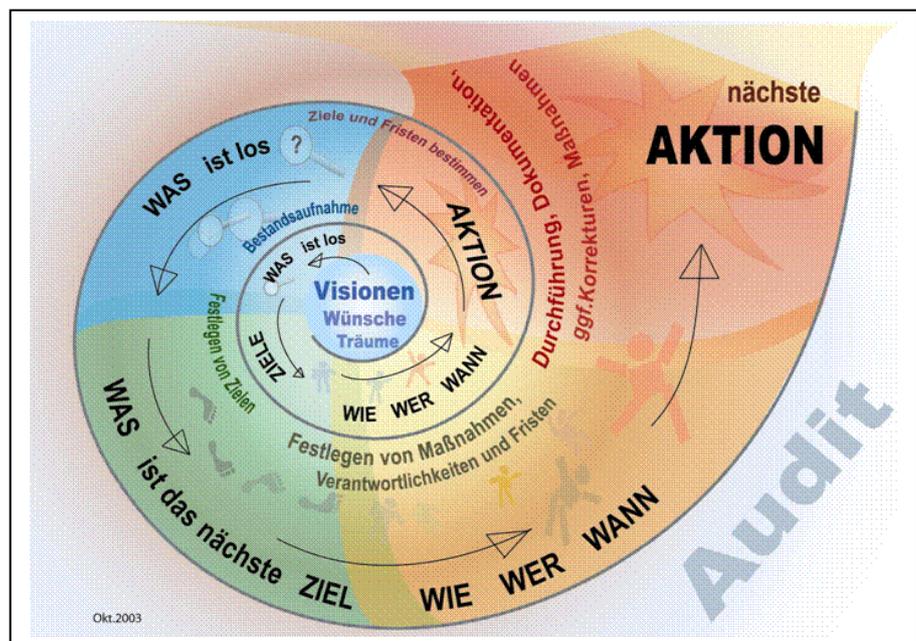


Abb. 1: Qualitätsentwicklungskreislauf (© Sina 2004): Ein kontinuierlicher Kreislauf systematischer Schulentwicklung und Qualitätssicherung. Ein Einstieg in den Entwicklungskreislauf ist bei jedem der Schritte möglich.

Wichtig ist, dass eine Schule nicht zwangsläufig mit dem hier modellhaft vorgestellten Weg einer systematischen Entwicklungsarbeit beginnen muss; prinzipiell kann sie – abhängig davon, welche Vorarbeiten bereits geleistet wurden – bei jedem der Schritte einsteigen.

Einen modellhaften Ablauf der Schulprogrammentwicklung als ein Instrument systematischer Entwicklungsarbeit zeigt Abbildung 2:

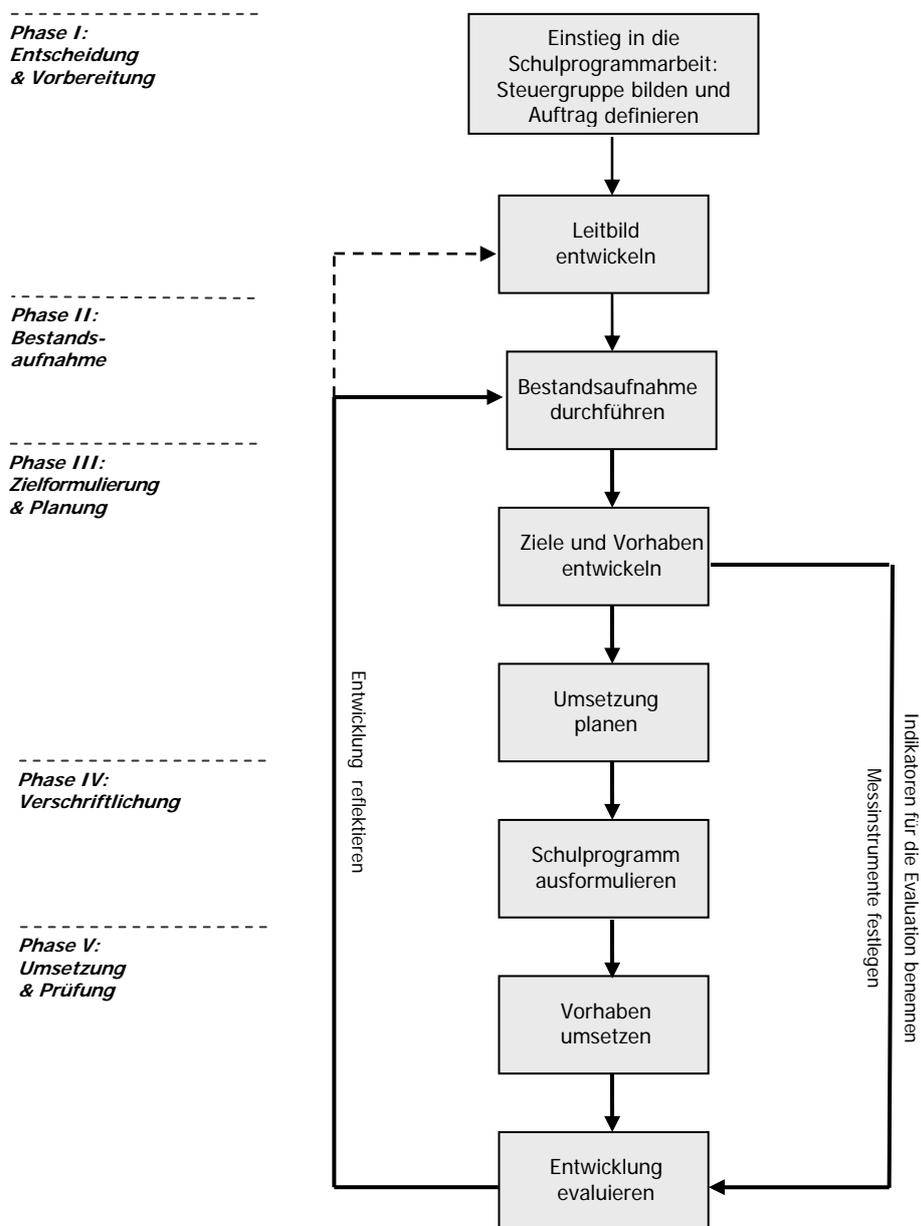


Abb. 2: Phasen und Schritte der Schulprogrammentwicklung

### 3 Bausteine eines Schulprogramms „Bildung für nachhaltige Entwicklung“

Während im vorangegangenen Kapitel der Prozess der Schulprogramm-entwicklung im Vordergrund stand, geht es im Folgenden stärker um die inhaltliche Ausgestaltung eines möglichen Schulprogramms einer „BNE-Schule“. Die einzelnen Bausteine können als Kapitel des Schulprogrammtextes verstanden werden.

#### 3.1 Ein Schulporträt als „Entree“

##### **Funktion des Schulporträts**

Den Auftakt eines Schulentwicklungsprogramms kann eine Kurzbeschreibung der Schule und deren Umfeldes liefern. Als Porträt der Schule bietet diese Darstellung nicht nur ein geeignetes Entree zum Schulprogramm, sondern kann zugleich der Außendarstellung dienen, wenn es darum geht, die wichtigsten Informationen zur Schule auf einen Blick zu präsentieren. Es vermittelt einen ersten Eindruck von der Schule und zeichnet in kurzer Form ihre wichtigsten pädagogischen, institutionellen und kontextuellen Merkmale nach. In diesem Sinn sollte das Porträt inhaltlich und formal ansprechend gestaltet sein. Ziel ist eine öffentlichkeitswirksame Kurzbeschreibung, die auch in anderen Medien wie Homepage, Flyer und Ähnlichem veröffentlicht werden kann.

Inhaltlich werden im Schulporträt die spezifischen Konturen der jeweiligen Schule pointiert zusammengefasst, wobei Aussagen zum Leitbild im Hinblick auf das pädagogische Profil und die (Qualitäts-)Entwicklung der Schule getroffen werden können. Darüber hinaus werden – gelegentlich auch als Einleitung zum Porträt – die Rahmenbedingungen geschildert, indem die Lage der Schule und ihr Umfeld, das Einzugsgebiet, die Zusammensetzung der Schülerschaft und das Kollegium vorgestellt, aber auch die räumliche und technische Ausstattung der Schule beschrieben werden.

Obwohl das Schulporträt im Zusammenhang eines Schulprogramms am Anfang des gesamten Dokumentes steht, wird es im Prozess nicht unbedingt auch zuerst entwickelt. Da es eine Kurzzusammenfassung der im Zuge der Programmentwicklung entstandenen Facetten liefert, kann es sinnvoll sein, das Porträt erst zum Ende des Prozesses bzw. nach der Leitbildentwicklung und der Bestandsaufnahme zu formulieren. Dies gilt besonders, da das Profil der Schule erst während des partizipativen Prozesses der Leitbildentwicklung entschieden werden sollte. Die Rahmenbedin-

gungen wiederum enthalten klare Fakten, die – sofern sie nicht bereits vorliegen – im Zusammenhang der Bestandsaufnahme ermittelt werden.

### **Leitfragen zum Inhalt und Aufbau des Schulporträts**

Die folgenden Fragen können genutzt werden, um im Kollegium zentrale Merkmale der Schule – in diesem Zusammenhang mit dem besonderen Fokus auf nachhaltigkeitsorientierte Gesichtspunkte – für die Erstellung des Porträts zu identifizieren. Bei den Fragen handelt es sich lediglich um Beispielfragen. Allgemein sollten im Rahmen des Porträts solche Leitideen, Maßnahmen und Projekte fokussiert werden, die das Profil der Schule am besten charakterisieren. Dabei sind auch das Schulumfeld und die Rahmenbedingungen der Schulentwicklung nicht aus den Augen zu verlieren.

#### ***Schulspezifische Rahmenbedingungen:***

##### ***Lage, Umfeld, Schulgestaltung***

Beschreiben Sie in wenigen kurzen Sätzen den Standort der Schule und das Schulumfeld:

- Wo befindet sich die Schule innerhalb der Stadt / der Gemeinde?
- Wie lassen sich die Umgebung, das soziokulturelle Umfeld und das Einzugsgebiet der Schule beschreiben?

Wo drückt sich im Zusammenhang mit der Lage, der Umfeld- und Gebäudgestaltung der Schule ein Bezug zur nachhaltigen Entwicklung aus?

- Wie ist die Verkehrsanbindung der Schule? (z. B. durch Busse, Straßenbahnen, Züge, Fußweg und Entfernung)
- Haben Sie Elemente des Schulumfeldes im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung gestaltet? (z. B. Schulgarten, Schulhofentsiegelung, grünes Klassenzimmer, Ruhe- und Spielzonen, Schulkiosk, Mensa)
- Achten Sie an der Schule auf das Einsparen von Energie und Ressourcen? (z. B. Stromsparen, Mülltrennung, Papierverwendung, Recycling)
- Werden regenerative Energien genutzt und haben Sie auch entsprechende bauliche Maßnahmen umgesetzt? (z. B. Wärmeisolierung, Dämmung der Fenster, neue Heizung)
- Fördert die Architektur des Schulgebäudes in besonderem Maße das Lernen in Gruppen? (z. B. Ausgestaltung und Anordnung von Klassenräumen, Aufenthaltsräumen, Bistro, Bibliothek, Medienraum, Werkstätten)

#### ***Pädagogische Ausrichtung und Entwicklung der Schule***

Im Hinblick auf mögliche Angaben zu den pädagogischen Leitvorstellungen und Ansätzen zur Schulqualitätsentwicklung im Schulporträt können die folgenden Fragen Anregungen geben:

### *Zentrale Bildungsziele und Kompetenzen*

- Welche Bildungsvorstellungen leiten die Entwicklung Ihrer Schule? Welche übergreifenden Bildungsziele stehen besonders im Vordergrund? Welche Rolle spielt Bildung für nachhaltige Entwicklung?

### *Unterricht und Lernkultur*

- Welche pädagogischen und didaktischen Prinzipien oder Ansätze kennzeichnen den Unterricht, das Lehren und Lernen an Ihrer Schule?
- Welche übergreifenden Themen aus dem Feld einer Bildung für nachhaltige Entwicklung nehmen in Unterricht und Projekten an Ihrer Schule einen besonderen Stellenwert ein?

### *Schulleben und Schulkultur*

- Wie lässt sich die Kultur an Ihrer Schule beschreiben? Welche Rolle spielt z. B. die Partizipation von Schülern in Ihrer Schule und wie wird sie umgesetzt?

### *Öffnung von Schule und Kooperation*

- Welchen Stellenwert nimmt die Öffnung der Schule nach außen ein?
- Mit welchen außerschulischen Partnern wird im Hinblick auf Bildung für nachhaltige Entwicklung zusammengearbeitet?
- In welche Netzwerke zur Förderung von nachhaltiger Entwicklung ist Ihre Schule involviert?
- Nehmen Sie an Wettbewerben oder Kampagnen im Kontext einer Bildung für nachhaltige Entwicklung teil?

### *Schulmanagement und Organisation*

- Wo drücken sich Elemente einer nachhaltigen Entwicklung im Schulmanagement Ihrer Schule aus?
- Spielen Kriterien einer nachhaltigen Entwicklung in der Zusammenarbeit mit dem Schulträger eine Rolle? (z. B. bei der Budgetplanung)

## **Verfahren zur Erstellung des Schulporträts**

Mit Blick auf die gestellten Fragen können Sie in Form einer Kartenabfrage, eines Brainstormings oder Blitzlichtes zentrale Aspekte in Bezug auf Bildung für nachhaltige Entwicklung zusammentragen und somit Ihr Schulporträt hinsichtlich nachhaltiger Entwicklung schärfen.

*(Auszug aus dem Schulprogramm der Albert-Schweitzer-Schule Langen)*

## **Rahmenbedingungen**

### **Schulsituation allgemein**

Die Gesamtschule Busecker Tal ist eine schulformübergreifende (integrierte) Gesamtschule des Landkreises Gießen und gehört zum Bereich des Staatlichen Schulamtes Gießen/Vogelsberg. Sie wurde im Jahre 1972 für die beiden jetzigen Großgemeinden Buseck und Reiskirchen eingerichtet. Unser Schulname ist abgeleitet von der Bezeichnung des alten Gerichtsbezirkes des Busecker Tales, der ungefähr mit dem heutigen Einzugsgebiet identisch ist. Unsere Schüler kommen aus den fünf Grundschulen Alten-Buseck, Beuern, Großen-Buseck, Reiskirchen und Rödgen und somit aus 14 Orten bzw. Ortsteilen, nämlich Alten-Buseck, Trohe, Rödgen, Großen-Buseck, Beuern, Bersrod, Oppenrod, Hattenrod, Burkhardsfelden, Reiskirchen, Lindenstruth, Saasen, Bollnbach und Ettingshausen-Flugplatz. Im Schuljahr 2001/2002 besuchen 1160 Schüler die 44 Klassen unserer Schule. Sie werden von 77 Lehrkräften unterrichtet.

Die Schule liegt an der Südflanke des unteren Wiesecktales inmitten großer Grünflächen; seit der Erschließung des jüngsten Baugebietes ist sie erstmals an drei Seiten von Wohnhäusern umgeben. Das Areal ist über 20.000 Quadratmeter groß und schließt einen großen Schulgarten mit ein. Zur Schule gehören außerdem eine große Sporthalle und eine Turnhalle, daneben benutzen wir ein vereinseigenes Hallenbad.

Die Gesamtschule Busecker Tal umfasst die Klassen 5 bis 10 (Sekundarstufe I) und führt die Schüler nach Klasse 9 zum Hauptschulabschluss und nach Klasse 10 zum erweiterten Hauptschulabschluss, zum Realschulabschluss oder zur Versetzung in die gymnasiale Oberstufe.

Im Schulverbund mit den o. g. Grundschulen und der Gesamtschule Gießen-Ost als Oberstufenschule sorgen wir für reibungslose Übergänge sowohl der Viertklässler zu uns als auch unserer Abschlusschüler in die Sekundarstufe II. In der Vergangenheit gingen zahlreiche Schüler aus der Klasse 4 in die additiven Gesamtschulen in Gießen. Seit Beginn der 90er-Jahre ist dieser Trend rückläufig, wodurch unsere Schülerzahlen für die Klassen 5 im Durchschnitt auf 200 angewachsen sind. Daher sind wir in der Regel mindestens siebenzünftig. Der Grund dafür ist in der wachsenden Akzeptanz des spezifischen pädagogischen Angebots unserer Schule (Schulklima, soziales Lernen, offener Unterricht, Projektlernen, Ganztagsangebote, Musikprojekt etc.) zu finden, verbunden mit einer Attraktivitätssteigerung unseres Schulgebäudes im Verlaufe der Neubau- und Sanierungsmaßnahmen, die bis Ende 2003 abgeschlossen sein werden.

*(Auszug aus dem Schulprogramm der Albert-Schweitzer-Schule Langen 2)*

### **Architektur und Pädagogik, räumliche Ausstattung**

In unserer Schule gibt es einen engen Zusammenhang zwischen der pädagogischen und der architektonischen Struktur. Lehrerteams unterrichten die Jahrgänge, die jeweils geschlossen mit ihren Klassenzimmern auf einer Ebene untergebracht sind. Zu jedem Jahrgang gehört eine große Sozialfläche, die die Schüler in Eigenverantwortung ausgestalten und als Arbeits- und Ruhezonen nutzen. Neben dieser Clusterbauweise mit 6 Jahrgangsebenen mit je 9 Klassenräumen, einem Lehrerteamraum, einem Materialraum, Jahrgangstoiletten für Schüler und Lehrer, jeweils einer Toilette für Behinderte und der Nutzungsmöglichkeit eines Aufzugs gehören zur weiteren räumlichen Ausstattung:

- der naturwissenschaftliche Bereich mit 3 Hörsälen und 9 Laborräumen
- 3 Computerräume (vgl. Seite 44)
- 3 Werkräume, ein Raum für textiles Arbeiten, eine Lehrküche, ein Raum für plastisches Gestalten und ein Maschinenraum
- eine Fahrradwerkstatt
- 3 Kunsträume, eine Videowerkstatt und ein Fotolabor
- eine Theaterwerkstatt
- 2 Musikräume
- eine große Schülerbücherei als Arbeitsraum mit einem Buchbestand von über 1300 Bänden und 3 Medienstützpunkten (vgl. Seite 43 f)
- eine moderne Versorgungsküche und eine Mensa für den Ganztagsbetrieb
- eine Cafeteria mit Kiosk für den Pausenbetrieb
- eine offene Aula für diverse Schulveranstaltungen im Zentrum des Gebäudes
- eine Ökostation (vgl. S. 42)

Im Zusammenhang mit der Umgestaltung des Außengeländes soll in enger Abstimmung zwischen Schulträger, Gemeinde, Turnverein Großen-Buseck und Schule eine neue Leichtathletikanlage in unmittelbarer Nachbarschaft entstehen. Parallel dazu sollen auch ein neuer Busbahnhof und schulnähere Parkplätze eingerichtet werden. [...]

### **Kommunikation, Budgetierung**

Die Schulleitung arbeitet kooperativ sowohl untereinander als auch mit dem Kollegium zusammen, wobei großer Wert auf die Teilautonomie der Jahrgänge gelegt wird (vgl. Lehrerteams S. 20). Das Schulleitungsteam bespricht grundlegende wie aktuelle Fragen in einer fest terminierten [...].

## 3.2 Leitbild „Bildung für nachhaltige Entwicklung“

### **Funktion des Leitbildes**

Das Leitbild der Schule bietet den zentralen Orientierungs- und Bezugsrahmen für die tägliche Arbeit und die weitere Entwicklung der Schule. In Form einer überschaubaren Anzahl möglichst prägnanter Leitsätze skizziert das Leitbild die normativen Grundideen zur pädagogischen und organisationalen Ausgestaltung der Schule. In ihnen bilden sich die gemeinsam geteilten Werte und Visionen ab, die den Rahmen und die Basis zur Formulierung jeweils konkreter Entwicklungsziele und Vorhaben der Schule bieten. Das Leitbild sollte für alle Lehrerinnen und Lehrer, andere an der Schule Beschäftigte, Studierende sowie für Schülerinnen und Schüler verbindlich sein. Sie können im Schulalltag nur Bedeutung gewinnen, wenn sie an konkreten Beispielen immer wieder diskutiert und dadurch lebendig gehalten werden.

### **Leitfragen zur Leitbildentwicklung**

Das Leitbild einer Schule, die Bildung für nachhaltige Entwicklung als einen Schwerpunkt ihrer Arbeit betrachtet, enthält nachhaltigkeitsorientierte Ziele, Werte und Visionen in vielen Qualitätsentwicklungsbereichen der Schule.

#### ***Zentrale Bildungsziele und Kompetenzen***

Bildung für nachhaltige Entwicklung soll Kompetenzen fördern, die zur Gestaltung der Zukunft besonders benötigt werden, um an einer nachhaltigen Gesellschaftsentwicklung mitwirken zu können (Gestaltungskompetenz).<sup>1</sup>

- Die Förderung welcher Kompetenzen ist Ihnen besonders wichtig?
- Welchen Stellenwert soll die Förderung von Gestaltungskompetenz bei Schülerinnen und Schülern an Ihrer Schule einnehmen?

#### ***Unterricht und Lernkultur***

Nachhaltige Entwicklung setzt sich mit Zukunftsfragen auseinander. Die Themen sind interdisziplinär; keine Disziplin kann sie für sich reklamieren, aber alle können dazu beitragen.

- Welche Relevanz soll die Auseinandersetzung mit Zukunftsfragen an Ihrer Schule besitzen?

Innovative Lehr- und Lernformen sind eine wichtige Grundlage für erfolgreiches Lernen in der Schule. Die Gestaltung des Lernens entsprechend geeigneten Lernarrangements nimmt im Zusammenhang einer

---

<sup>1</sup> Vgl. Programm Transfer-21 2007a (Download unter [http://www.transfer-21.de/daten/materialien/Orientierungshilfe/Orientierungshilfe\\_Kompetenzen.pdf](http://www.transfer-21.de/daten/materialien/Orientierungshilfe/Orientierungshilfe_Kompetenzen.pdf))

Bildung für nachhaltige Entwicklung ebenso wie eine aktivierende, partizipative Lernkultur eine zentrale Rolle ein.

→ Welche Prinzipien, Methoden und Ansätze sollen für die Gestaltung von Unterricht und Lernen an Ihrer Schule handlungsleitend sein?

### ***Schulleben und Schulkultur***

Wodurch soll die „Kultur“ an Ihrer Schule gekennzeichnet sein?

→ Welchen Stellenwert soll z. B. die gemeinsame Gestaltung der Schule durch Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen und Lehrer, Eltern und außerschulische Partner erhalten?

→ Wie wichtig ist Ihnen z. B. die aktive Verantwortungsübernahme aller Beteiligtegruppen Ihrer Schule nicht nur für eine ökologisch nachhaltige Gestaltung der Schule, sondern auch für einen sozial gerechten Umgang miteinander?

### ***Öffnung von Schule und Kooperation***

Ein wichtiges Prinzip einer Bildung für nachhaltige Entwicklung beschreibt die Partizipation an gesellschaftlichen Aufgaben. Die Öffnung der Schule hin zur Kommune und die Pflege von Partnerschaften zu außerschulischen, auch zivilgesellschaftlichen Akteuren bildet dafür eine wichtige Bedingung.

→ Welche Rolle soll die Öffnung Ihrer Schule und die Kooperation mit externen Partnern zur gemeinschaftlichen Verantwortungsübernahme für gesellschaftliche Aufgaben spielen? Worin soll sich diese ausdrücken?

### ***Schulmanagement und Organisation***

→ Wodurch soll Ihre Schulentwicklung gekennzeichnet sein? Inwiefern bilden sich darin die Ziele und Werte einer Bildung für nachhaltige Entwicklung ab?

→ Welchen Leitvorstellungen soll der Einsatz von personellen, materiellen und finanziellen Ressourcen an Ihrer Schule folgen?

→ Was ist Ihnen im Zusammenhang der kontinuierlichen Professionalisierung aller Mitarbeiter Ihrer Schule besonders wichtig?

### **Verfahren und Instrumente zur Leitbildentwicklung**

Damit das Leitbild seine handlungsleitende Funktion erfüllen kann, ist es wichtig, dass an seiner Entwicklung neben der Schulleitung und dem gesamten Lehrerkollegium auch Schülerinnen und Schüler sowie Elternvertreter beteiligt sind. Insofern sind hier vor allem partizipative Gruppenverfahren gefragt, die sich dazu eignen, gemeinsam Zukunftsvorstellungen und Wertorientierungen zu formulieren. Die wohl bekanntesten Verfahren sind neben den Zukunftswerkstätten z. B. Zukunftskonferenzen. Da diese

Methoden immer auch bereits Planungs- und Umsetzungsphasen implizieren, die im Zusammenhang der Leitbildentwicklung noch nicht gefragt sind, können die darin enthaltenen kreativen Verfahren zur Visions- und Zielformulierung separiert werden.

In Anlehnung an Prinzipien einer Zukunftskonferenz (vgl. Weisbord/Janoff 2001) könnte die Leitbildentwicklung folgendermaßen ablaufen<sup>2</sup>:

- Gemeinsamer Rückblick: „Highlights“ aus dem vergangenen Jahr in unserer Schule
- „Den ganzen Elefanten erkennen“ – Unsere Schule von außen und innen
- Die Zukunft inszenieren – Stärken, Wünsche und Visionen
- Gemeinsame Werte und Ziele
- Leitsätze formulieren

---

<sup>2</sup> Vgl. zur Leitbildentwicklung auch Eikel 2007, S. 15–22

*(Auszug aus dem Schulprogramm der Kurt-Tucholsky-Gesamtschule Krefeld)*

## **Leitbild**

Die Kurt-Tucholsky-Gesamtschule hat sich als Leitidee für ihr Schulprogramm das Motto „Schule als ökologischer Lebensraum“ gegeben. Ausgehend von diesem Motto haben wir uns an unserer Schule auf vier grundlegende pädagogische Prinzipien geeinigt:

**1. Lernen für Nachhaltigkeit** ist das erste Prinzip, welches wir umsetzen möchten. Es bedeutet, über den Unterricht der einzelnen Fächer und Fachbereiche hinaus Schülerinnen und Schülern Lerngelegenheiten und Lernanreize zu bieten, die ihnen Fähigkeiten und Fertigkeiten für ein zukünftiges Leben in einer sich schnell verändernden Welt vermitteln. Wir bieten verschiedene Projekte an, die dieses Vorhaben unterstützen:

- Vorbereitung auf Europa (Sokrates /Schüleraustausch-Programme)
- Globe-Germany (weltweite Erhebung von Umweltdaten)
- Schulumfeld-Gestaltung
- Umwelterziehung in Unterricht und Ganzttag
- Selbstständiges Lernen (Freiarbeit und Arbeitsstunden)

**2. Vernetztes Denken lernen** soll Schülerinnen und Schüler auf die Lösung komplexer Probleme im technisch-naturwissenschaftlichen und gesellschaftswissenschaftlichen Bereich vorbereiten. Daher wird der Unterricht in Naturwissenschaften und im Bereich Gesellschaftswissenschaften integriert durchgeführt (keine Fächertrennung). Außerdem führen wir regelmäßig Projektunterricht in verschiedenen Fächern und Jahrgängen durch und bieten ab Klasse 11 eine Profiloberstufe an.

**3. Um der individuellen Entwicklung** und den individuellen Interessen der Schülerinnen und Schüler gerecht zu werden, gibt es ein umfangreiches Programm „Fördern und Beraten“ an unserer Schule, welches sich auf die Bereiche Lern- und Arbeitstechniken, Verbesserung der Sprachfähigkeit, Förderung von Selbstwahrnehmung und Förderung individueller Stärken in AGs und Wahlpflichtbereichen bezieht.

**4. Erziehung im Ganzttag** ist an unserer Schule ein zentraler Schwerpunkt, da in diesem Bereich zunehmend Aufgaben übernommen werden, die ansonsten der häuslichen Erziehung im Elternhaus vorbehalten sind. Innerhalb unseres Ganztages werden schwerpunktmäßig Konflikttraining (Streitschlichter), das Zusammenleben von Mädchen und Jungen (Klassenverband als soziale Gruppe) und das Einüben von Regeln (Schulordnung) vermittelt und eingeübt. [...]

### 3.3 Bestandsaufnahme

#### **Funktion der Bestandsaufnahme**

Die Bestandsaufnahme liefert der Schule die Datenbasis für die systematische Auseinandersetzung mit ihren Qualitätsmerkmalen in zentralen Bereichen des schulischen Lernens und Lebens. So wird es möglich, Schwerpunkte und Stärken, die für die Schule bedeutsam sind, zu ermitteln, um einen gemeinsam vereinbarten Rahmen für die Qualitätsentwicklung abzustecken und in ausgewählten Qualitätsbereichen Ziele zu definieren, die in den nächsten Jahren erreicht werden sollen. Somit geht es an dieser Stelle um die Ermittlung des Ist-Standes der Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung der Schule im Sinne einer Bildung für nachhaltige Entwicklung.

Welche Informationen und Daten sind es, die bei einer Bestandsaufnahme im Zusammenhang der Schulprogrammentwicklung zu erheben sind? Grob unterteilt lassen sich hier drei Bereiche unterscheiden:

- a) *Allgemeine schulstatistische Daten*
- b) *Ansätze zur Bildung und Erziehung* (Bildungsziele/Kompetenzen, Lerngruppe, Unterricht und Lernkultur, Schulkultur, Schulöffnung)
- c) *Ansätze und Verfahren der Schulentwicklung* (Öffnung von Schule und Kooperationspartnerschaften, Schulmanagement und Organisation inkl. Personalentwicklung, Ressourcenmanagement, Schulprogramm- und Qualitätsentwicklung)

#### **Leitfragen zur Bestandsaufnahme**

Die Leitfragen<sup>3</sup> zur Bestandsaufnahme gliedern sich entsprechend der oben vorgeschlagenen Struktur in drei Kategorien. Während die allgemeinen schulstatistischen Daten für alle Schulen relevant sind, konzentrieren sich die Leitfragen in den Feldern b) und c) speziell auf die für BNE-Schulen bedeutsamen Aspekte. Dabei handelt es sich stets nur um exemplarische Fragen, die nicht bindend und keinesfalls vollständig sind.

##### **a) Allgemeine schulstatistische Daten**

- Um welche Schulform handelt es sich bei Ihrer Schule und welche Schulabschlüsse können erreicht werden? (z. B. Halbtagschule/ Ganztagschule, Bildungsgänge, Abschlüsse, Übergänge in andere Bildungsabschlüsse)

---

<sup>3</sup> Wichtig ist, dass es sich hier um Leitfragen zur Bestandsaufnahme handelt, die nur bedingt auch als Evaluationsfragen für Erhebungen dienen können. Sie liefern inhaltliche Orientierung und Anregungen für eine Bestandsaufnahme im Sinne einer Bildung für nachhaltige Entwicklung, sind aber – je nach Erhebungsart – teilweise in offene Fragen zu verändern und weiter auszudifferenzieren. Eine Orientierungshilfe für weitere Differenzierungen bietet der Kriterienkatalog zur „Qualitätsentwicklung ‚BNE-Schulen‘ – Qualitätsfelder, Leitsätze und Kriterien“ (siehe Programm Transfer-21 2007b).

- Wodurch ist das Umfeld und Einzugsgebiet Ihrer Schule gekennzeichnet?
- Wie hoch ist die Schüleranzahl, wie entwickelt sich diese und wie ist die Schülerschaft zusammengesetzt?
- Wie groß ist das Lehrerkollegium und die Mitarbeiteranzahl Ihrer Schule und wie setzt sie sich zusammen? (z. B. Berufsgruppen, Altersstruktur)
- Wie ist Ihre Schule insgesamt ausgestattet? (z. B. im Hinblick auf moderne Medien, Versorgung der Schüler)

Eine Reihe der schulstatistischen Daten ist nicht nur von allgemeiner, sondern auch von nachhaltigkeitsbezogener Relevanz:

- Welche zivilgesellschaftlichen und kommunalen Kooperationspartnernschaften werden im Sinne einer Förderung von Bildung für nachhaltige Entwicklung genutzt?
- Welche aktiv arbeitenden Gremien, Initiativen und Projekte gibt es an Ihrer Schule, die im Sinne einer Bildung für nachhaltige Entwicklung agieren?
- Welche besonderen Integrations- und Fördermaßnahmen von benachteiligten Schülerinnen und Schülern werden realisiert?
- Wie ist Ihre Schule im Hinblick auf eine nachhaltige Ressourcennutzung und Schulgestaltung ausgestattet?

### **b) Bildung & Erziehung**

Bildung für nachhaltige Entwicklung bietet vor dem Hintergrund eines breiten Spektrums zukunftsorientierter und fachübergreifender Themen eine Reihe vielfältiger Lerngelegenheiten im Unterricht ebenso wie im Schulleben.

#### *Unterricht und Lernkultur*

- Welche Schlüsselthemen einer Bildung für nachhaltige Entwicklung greifen Sie in Ihrem Unterricht auf? (z. B. Energie, Klimaschutz, Konsum und Lebensstile, Kulturelle Vielfalt, Natürliche Lebensgrundlagen, Bauen und Wohnen, Flächenverbrauch, Ernährung und Gesundheit, Biolandwirtschaft, Fairer Handel, Verteilungsgerechtigkeit, Armutsbekämpfung, Menschenrechte, Welthandel, internationale Zusammenarbeit, interkulturelle und generationenübergreifende Gerechtigkeit, Geschlechtergerechtigkeit oder andere? Welche?)<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Beispiele und Anregungen zur Umsetzung dieser und anderer Themen sind z. B. zu finden im BLK-Programm Transfer-21 2006 a/b

Bildung für nachhaltige Entwicklung umfasst neben der ökologischen auch die wirtschaftliche und soziale Dimension nachhaltiger Entwicklung.

- Wie bilden sich die Dimensionen in den Unterrichtsvorhaben und Projekten an Ihrer Schule ab?
- Bei welchen Vorhaben und Projekten werden welche der Dimensionen miteinander verknüpft? Wo werden alle Dimensionen einbezogen?

An der Lebenswelt der Schülerinnen und Schüler und am konkreten Handeln orientierte Projektangebote wirken nicht nur positiv auf die Motivation, sie bieten ein Potenzial für tatsächliche Veränderungen in der Schule und dem Umfeld.

- Führen Sie Unterrichtsvorhaben und insbesondere Projekte durch,
  - die lokale und globale Bedarfe zur nachhaltigen Entwicklung aufzeigen und entsprechende Lösungswege entwickeln?
  - die sich mit dem Kaufverhalten, den unterschiedlichen Lebensstilen, Produktionsmethoden in der lokalen und globalen Umwelt auseinandersetzen?
  - die der Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe dienen? (z. B. Mitwirkung bei Tourismuskonzepten, Gewässerschutz, Mitarbeit in der Lokalen Agenda 21, Gestalten oder Pflegen öffentlicher Freiflächen, Kooperationsprojekte zwischen Alt und Jung)
  - die sich mit umweltbelastenden Produktions- und Konsumformen beschäftigen, z. B. in Bezug auf Verpackung und Abfall oder Mobilitätskonzepte?
  - die sich um Energie- oder Wassersparen drehen und zur Gestaltung von Schulräumen oder zur Teilhabe an Planungsprozessen in Kommunen beitragen?
  - die helfen, zukunftsfähige Leitbilder zu entwickeln und zu transportieren? (z. B. „Gut leben statt viel haben“)
- Werden die Schülerinnen und Schüler in Unterricht und Projekten zu selbstgesteuertem wie auch gemeinsamem Lernen angeleitet?
- Finden aktivierende Lernformen Anwendung? (z. B. Projektlernen<sup>5</sup>, Selbstorganisiertes Lernen<sup>6</sup>, Kooperatives Lernen<sup>7</sup>, Service Learning<sup>8</sup> oder andere? Welche?)
- Werden die Interessen, Ideen und Erwartungen der Schülerinnen und Schüler erfragt und bei der inhaltlichen und methodischen Gestaltung des Unterrichts berücksichtigt?

---

<sup>5</sup> Zum Projektlernen siehe z. B. Frey 2007 und Emer/Lenzen 2002

<sup>6</sup> Zur Methode Selbstorganisiertes Lernen siehe Herold/Landherr 2003

<sup>7</sup> Siehe Miehe/Miehe 2005

<sup>8</sup> Siehe Sliwka/Frank 2004

- Wird ein Feedback der Schülerinnen und Schüler zur Qualität des Unterrichts und Lernens eingeholt?
- Haben die Schülerinnen und Schüler Gelegenheit, den Unterricht aktiv mitzugestalten?

#### *Schulleben und Schulkultur*

Die Partizipation aller an Schule beteiligten Personen an Entscheidungsprozessen ist zur Förderung einer Schulkultur im Sinne der Bildung für nachhaltige Entwicklung grundlegend.

- Sind alle an Schule beteiligten Gruppen (Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler, Eltern und außerschulische Partner) über die Bedeutung und den Stellenwert des Leitbildes einer Bildung für nachhaltige Entwicklung an der Schule informiert?
- Werden den an Schule beteiligten Gruppen – insbesondere den Schülerinnen und Schülern – verschiedene Anlässe und Gelegenheiten zur Mitsprache, Mitbestimmung und aktiven Mitgestaltung der Schule im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung geboten?
- Setzen Sie Methoden ein wie Zukunftswerkstätten<sup>9</sup>, Zukunftskonferenzen<sup>10</sup>, Open Space<sup>11</sup>, Planungszellen<sup>12</sup>, Planspiele/Simulationsspiele<sup>13</sup>, Rollenspiele im Unterricht oder andere? Welche?
- Sind benachteiligte Personen optimal in das Schulleben integriert?
- Gibt es ein auf Beteiligung basierendes System konstruktiver Konfliktbearbeitung oder Mediation in Ihrer Schule?

#### *Bildungsziele und Kompetenzen*

- Welche Kompetenzen im Sinne der Gestaltungskompetenz sehen Sie durch die Lerngelegenheiten an Ihrer Schule gefördert? („Welt offen und neue Perspektiven integrierend Wissen aufbauen“, „Vorausschauend denken und handeln“, „Interdisziplinär Erkenntnisse gewinnen und handeln“, „Gemeinsam mit anderen handeln“, „An Entscheidungsprozessen partizipieren“, „Andere motivieren, aktiv zu werden“, „Die eigenen Leitbilder und die der anderen reflektieren“, „Selbstständig planen und handeln“, „Empathie und Solidarität für Benachteiligte zeigen“, „Sich motivieren, aktiv zu werden“)
- Wie stark sehen Sie die einzelnen Kompetenzen gefördert?

<sup>9</sup> Zur Durchführung von Zukunftswerkstätten siehe z. B. Albers/Broux 1999

<sup>10</sup> Anleitungen zur Durchführung von Zukunftskonferenzen geben z. B. Weisbord/Janoff 2001

<sup>11</sup> Zur Durchführung eines Open Space siehe z. B. Owen 2001

<sup>12</sup> Informationen zu Planungszellen gibt z. B. Diemel 2002

<sup>13</sup> Zur Durchführung von Planspielen/Simulationsspielen siehe Capaul/Ulrich 2003

	Intensität der Förderung				Wodurch drückt sich das aus?
	<i>sehr stark</i>	<i>stark</i>	<i>weniger stark</i>	<i>eher gering</i>	
Weltoffen und neue Perspektiven integrierend Wissen aufbauen					
Vorausschauend denken und handeln					
Interdisziplinär Erkenntnisse gewinnen und handeln					
Gemeinsam mit anderen planen und handeln					
An Entscheidungsprozessen partizipieren					
Andere motivieren, aktiv zu werden					
Die eigenen Leitbilder und die anderer reflektieren					
Selbstständig planen und handeln					
Empathie und Solidarität für Benachteiligte zeigen					
Sich motivieren, aktiv zu werden					

Abb. 3: Fragebogen zur „Intensität der Förderung von Gestaltungskompetenz“

### c) Öffnung von Schule und Kooperationspartnerschaften

- Mit welchen außerschulischen Partnern arbeiten Sie zur Förderung einer Bildung für nachhaltige Entwicklung aktiv zusammen?
- Werden Kooperationen mit externen Partnern bei der Unterrichts-, Schul- und Organisationsentwicklung eingeplant?
- In welche weiteren Netzwerke zur Förderung von nachhaltiger Entwicklung ist Ihre Schule involviert?
- An welchen Wettbewerben oder Kampagnen zum Thema Bildung für nachhaltige Entwicklung nehmen Sie teil bzw. haben Sie bereits teilgenommen? (z. B. Umweltschule Europa, Internationale Agenda-21-Schule, UN-Dekade-Projekte, Transfer-21-Schule, Globe-Germany)
- Welche Erfahrungen und Beispiele für Projekte oder schulische Vorhaben aus dem Feld nachhaltiger Entwicklung haben Sie bereits veröffentlicht? (z. B. Zeitungsartikel, Homepage, Unterrichtsmaterialien, Foto-Dokumentationen/Wandzeitungen)

#### **d) Schulmanagement und Organisation**

##### *Schulentwicklung*

- Sind die einzelnen Elemente des Leitbildes, die Ziele und Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung einer Bildung für nachhaltige Entwicklung in Ihrer Schule (im Kollegium und bei den Schülern) weitreichend bekannt? Werden sie auch nach außen umfassend kommuniziert (zumindest bei Eltern und außerschulischen Partnern)?
- Ist das Thema Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Steuergruppe zur Schulprogrammentwicklung personell abgebildet?
- Werden Qualitätskriterien hinsichtlich Bildung für nachhaltige Entwicklung formuliert? Wie werden diese partizipativ entwickelten Kriterien abgesichert?
- Werden die Kriterien systematisch zur Evaluation und Weiterentwicklung Ihrer Schule genutzt?

##### *Ressourcenmanagement*

- Werden Konzepte zur nachhaltigen Energienutzung und -einsparung praktiziert?
- Liegen nachhaltigkeitsorientierte Kriterien für Klassenfahrten, Verkehr und Mobilität vor?
- Haben Sie ein Konzept für den Einkauf von Verbrauchsmaterialien oder die Beschaffung von Unterrichtsmaterialien unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien entwickelt? (Achten Sie bei der Beschaffung von Verbrauchsmaterial, Einrichtungsgegenständen und Lebensmitteln beispielsweise gleichermaßen auf ökologische und soziale Verträglichkeit sowie ökonomische Effizienz?)
- Werden in der Cafeteria Lebensmittel aus regionaler Produktion oder fair gehandelte Waren angeboten?
- Gibt es ein Konzept für Wasser, Abwasser, Abfallvermeidung und -reduktion?
- Werden die Außenbereiche der Schule gemäß Nachhaltigkeitskriterien gestaltet?
- Werden Projekte zur Gesundheitsförderung durchgeführt?

##### *Personalentwicklung*

- Gibt es ein schulinternes Personalentwicklungs- und Fortbildungskonzept, das sich auf die Schwerpunkte einer nachhaltigen Entwicklung bezieht?

#### **Verfahren und Instrumente zur Bestandsaufnahme**

Die Feststellung des Entwicklungsstandes einer Schule bedarf geeigneter Methoden und Instrumente. Welches Erhebungsinstrument für die Einzelschule gewählt wird, sollte von der Koordinierungs- bzw. Steuergruppe bedacht und entschieden werden:

- Umfragen in Form von Fragebögen zur Erhebung des „Ist-Standes“ und weiteren Entwicklungsbedarfs von Kompetenzvermittlung, Unterricht und Projekten im Sinne einer Bildung für nachhaltige Entwicklung
- Stärken-Schwäche- bzw. SOFT-Analysen<sup>14</sup> in Arbeitsberatungen der Mitbestimmungsgremien zur Erhebung des Entwicklungsstandes von Personal- und Organisationsentwicklung im Sinne einer Bildung für nachhaltige Entwicklung (Fachkonferenzen, Lehrerkonferenzen, Schülerkonferenzen, Elternkonferenzen, Gemeinschaftskonferenzen)
- SWOT-Analysen<sup>15</sup>

		Interne Analyse	
		Strengths (Stärken)	Weaknesses (Schwächen)
Externe Analyse	Oppor- tunities (Chancen)	<i>S-O-Strategien: Verfolgen von neuen Chancen, die gut zu den Stärken der Schule passen</i>	<i>W-O-Strategien: Schwächen eliminieren, um neue Möglichkeiten zu nutzen.</i>
	Threats (Gefahren)	<i>S-T-Strategien: Stärken nutzen, um Gefahren abzuwenden</i>	<i>W-T-Strategien: Gefahren antizipieren und vor möglichen Schäden schützen</i>

Abb. 4: SWOT-Analyse

<sup>14</sup> Vgl. Schratz/Iby/Radnitzky 2000, S. 232

<sup>15</sup> Vgl. ferner Altrichter/Messner/Posch 2004, S. 177

(Auszug aus dem Schulprogramm der Willy-Brandt-Schule Kassel)

<b>Bestandsaufnahme</b>		
<b>[Bereich]</b>	<b><i>Hiermit sind wir zufrieden</i></b>	<b><i>Hier wollen wir unsere Anstrengungen erhöhen</i></b>
<b><i>Kommunikation Schüler/Lehrer</i></b>	Gutes soziales Klima Interesse an Schülerschicksalen Eingehen auf Schüler	Klassenlehrerstunde Feste Regeln (Atteste, Nachschreiben von Klassenarbeiten) Bessere Kommunikation Schüler-Eltern-Lehrer
<b><i>Kommunikation/ Zusammenarbeit im Kollegium</i></b>	Kollegiales Klima Teamarbeit	Bessere Kommunikation Mehr Teilkonferenzen Arbeitsgemeinschaft „Klassenlehrerinnen und Klassenlehrer Berufsfachschule“
<b><i>Organisatorische Bedingungen/ Randbedingungen</i></b>	Einbettung in andere Bereiche der Schule Gute Ausstattung	Sinkende Leistungsfähigkeit der Schülerinnen und Schüler Verbesserung der Ausstattung (Biologieräume, Nähräume, Küchen) Klassenräume
<b><i>Unterricht/ Methoden</i></b>	Praxisbezug Deutsch-Förderunterricht	Förderung schwacher, aber auch guter Schüler Lehrplanentrümpelung Berufsbezogene Inhalte noch aktuell? Fachübergreifender (Projekt-) Unterricht Schulformübergreifende Vorhaben (Abteilungen Gartenbau, Gesundheit) EDV/Maschinenschreiben
<b><i>Pädagogische Fortbildung und Entwicklung</i></b>	Besuch von HeLP-Lehrgängen Informeller Austausch zwischen den Kollegen	Motivation, etwas Neues zu erlernen/auszuprobieren Mehr Fachkonferenzen Pädagogische Kolloquien
<b><i>Öffnung der Schule nach außen</i></b>	Praktikum	Mehr Kontakt mit abgebenden Schulen

## 3.4 Ziele und Vorhaben

### Funktion der Ziele und Vorhaben

Im Bereich „Ziele und Vorhaben“ im Rahmen eines Schulprogramms werden die mittelfristigen Ziele und Vorhaben der Schule und die Rahmenbedingungen für deren Realisierung formuliert. Wichtig ist es dabei, möglichst konkrete, an die Entwicklungsnotwendigkeiten und Entwicklungsbedürfnisse der Schule angepasste Ziele zu formulieren, die von der Mehrheit der Schulgemeinschaft getragen werden und an deren Umsetzung alle aktiv mitarbeiten wollen. Je konkreter die Ziele dabei ausformuliert sind, desto leichter fällt es, gemeinsam Vorhaben und Realisierungsbedingungen zu formulieren. Im Projektmanagement wie auch in der Organisationsentwicklung findet man daher zur Formulierung von Zielen die Faustformel, dass diese SMART sein sollten, also:

- **Spezifisch** (Es ist ein bestimmtes, sehr konkretes Ziel formuliert)
- **Messbar** (Der Grad seiner Zielerreichung ist bestimmbar)
- **Akzeptabel** (Es besteht Minimalkonsens zur Verfolgung des Ziels)
- **Realistisch** (Es ist unter den gegebenen Bedingungen erreichbar)
- **Terminiert** (Ein Zeitpunkt für die voraussichtliche Zielerreichung ist angegeben)

### Leitfragen zur Festlegung von Zielen und Vorhaben

Die Formulierung von Zielen und Entwicklungsvorhaben schließt an das Leitbild der Schule und die Ergebnisse der Bestandsaufnahme an. Nachdem der „Ist-Stand“ Ihrer Schule im Hinblick auf Rahmenbedingungen und zentrale Felder der Schulentwicklung erfasst wurde, gilt es, die gesammelten Informationen und Daten – hier besonders mit dem Fokus auf die Ziele einer Bildung für nachhaltige Entwicklung – zu bewerten und Schlussfolgerungen im Hinblick auf die weitere Entwicklung der Schule innerhalb dieser Handlungsfelder abzuleiten.

- Wo sehen Sie vor dem Hintergrund der Ergebnisse aus der Bestandsaufnahme / den Bestandsaufnahmen Stärken?
- Wo sehen Sie Veränderungsbedarfe?
- Wo stehen Ihre Schule und Ihr Umfeld vor neuen Aufgaben und Herausforderungen?

Neben den sich abzeichnenden Bedarfen sollten bei der Formulierung von Vorhaben und Zielen auch darüber hinausreichende neue Ideen und Bedürfnisse für Entwicklungsvorhaben einfließen.

Was mögliche Ziele aus dem Feld einer Bildung für nachhaltige Entwicklung bezogen auf verschiedene Qualitätsbereiche von Schule sein können, zeigt der folgende Kasten:

## Beispiele für Ziele im Feld nachhaltiger Entwicklung

### ***Bildungsziele und Kompetenzen***

- Am Ende ihrer Laufbahn an unserer Schule kann jede Schülerin und jeder Schüler auf der Basis seines Wissens im Bereich nachhaltige Entwicklung Schlussfolgerungen im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen ableiten. (Ziel 1)
- Jede Schülerin und jeder Schüler unserer Schule wird dazu befähigt, gemeinsam mit anderen Schülern und außerschulischen Partnern ein Beteiligungsprojekt im Bereich Bildung für nachhaltige Entwicklung durchzuführen. (Ziel 2)
- Die Schülerinnen und Schüler aller Jahrgänge werden darin gefördert, sich für andere einzusetzen und Solidarität zu Benachteiligten zu zeigen. (Ziel 3)

### ***Unterricht und Lernkultur***

- In allen Jahrgangsstufen wird mindestens ein Themenbereich der nachhaltigen Entwicklung von allen Schülerinnen und Schülern bearbeitet. (Ziel 4)
- In jedem Unterrichtsfach ist ein fachübergreifendes Projekt aus dem Bereich Bildung für nachhaltige Entwicklung verankert und als dauerhaftes Vorhaben abgesichert. (Ziel 5)
- Im Unterricht aller Jahrgangsstufen finden sowohl Methoden des selbstorganisierten als auch des kooperativen Lernens Anwendung. (Ziel 6)
- In jedem Unterricht wird regelmäßig und in anonymisierter Form das Feedback der Schüler eingeholt. (Ziel 7)

### ***Schulleben und Schulkultur***

- Einmal jährlich wird in unserer Schule eine Zukunftswerkstatt, ein Open Space oder ein anderes Großgruppenverfahren realisiert, bei dem das gesamte Kollegium wie auch Schüler und Eltern eingebunden sind. (Ziel 8)

### ***Öffnung von Schule und Kooperation***

- Mit dem Ziel der Förderung einer Bildung für nachhaltige Entwicklung werden neue Kooperationspartnerschaften mit lokalen Akteuren geschlossen. (Ziel 9)

### ***Schulmanagement und Organisation***

- In den nächsten zwei Jahren wird die aktive Beteiligung von Schülerinnen und Schülern an der schulischen Entwicklungsplanung systematisch ausgebaut werden. (Ziel 10)
- Unter Beteiligung der Schulleitung und der Schülervertretung wird ein Umweltmanagementsystem an unserer Schule aufgebaut und im Bereich der genutzten Ressourcen ein 50/50-Vertrag mit dem Schulträger geschlossen. (Ziel 11)
- In den nächsten drei Schuljahren wird unser Personalentwicklungskonzept mit dem besonderen Fokus einer Professionalisierung aller Mitarbeiter im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung unserer Schule ausgebaut. (Ziel 12)

### Vom Ziel zum Vorhaben

Der genauen Formulierung und Abstimmung von Zielen sollte in der Schulgemeinde ein breiter Raum eingeräumt werden, denn umso leichter fällt es im nächsten Schritt, umsetzbare Vorhaben sowie Indikatoren der Zielerreichung zu formulieren und Verantwortlichkeiten festzulegen.

Bezogen auf die oben formulierten Ziele könnten Vorhaben und Indikatoren (siehe Klammern) im Kontext einer Bildung für nachhaltige Entwicklung beispielsweise folgende sein:

#### Beispiele für Vorhaben

##### *Bildungsziele und Kompetenzen*

- Zu Ziel 1: Für die Abschlussprüfungen /die Projektprüfung /die besondere Lernleistung werden entsprechende Prüfungen/Portfolios von den Prüfungskommissionen entwickelt (die Themen waren Bestandteil der Prüfungen).
- Zu Ziel 2: Gewinnung von Partnern und mit den Schülern gemeinsame Definierung von Themenbereichen für die Beteiligungsprojekte; Einführungen ins Projektmanagement mit Schülern, Schaffung von Zeiträumen und organisatorischen Rahmenbedingungen (mindestens ... Projekte wurden durchgeführt, ... % der Schüler haben teilgenommen).
- Zu Ziel 3: Mentorenprojekte und Schülerpatenschaften zwischen Schülern werden eingerichtet; Hilfsaktionen aus dem Kontext einer Bildung für nachhaltige Entwicklung werden durchgeführt und in diesem Zusammenhang reflektiert.

##### *Unterricht und Lernkultur*

- Zu Ziel 4: Einrichtung von Jahrgangsteams zur Formulierung von Unterrichtsbausteinen und Einrichtung eines Dokumentationsbereiches im Lehrerzimmer (Teams sind eingerichtet und das Dokumentationssystem wird genutzt).
- Zu Ziel 5: Einrichtung eines Jahrgangsteams für den Jahrgang und Entwicklung von Vorschlägen zur Absicherung (Team ist eingerichtet, die Vorschläge für die dauerhafte Verankerung sind entscheidungsreif formuliert).
- Zu Ziel 6: Es werden Fortbildungen zu den Methoden realisiert und deren Umsetzung in Unterrichtsevaluationen abgefragt.
- Zu Ziel 7: Entwicklung von entsprechenden Feedback-Bögen in Fachkonferenzen.

##### *Schulleben und Schulkultur*

- Zu Ziel 8: Schaffung von Zeitfenstern und Themenbereichen für die Zukunftswerkstätten und entsprechende Schulung von Moderatoren (die Moderatoren sind ausgebildet und die Maßnahmen durchgeführt worden).

*Öffnung von Schule und Kooperation*

Zu Ziel 9: Außerschulische Partner wie Umwelt- und Naturschutzverbände sowie Organisationen und Träger der entwicklungspolitischen Bildung werden angesprochen, um sie als Partner der Schule zu gewinnen. Verantwortliche Lehrkräfte führen entsprechende Verhandlungen (Zahl der Kooperationspartner, Kooperationsvereinbarungen ...).

*Schulmanagement und Organisation*

Zu Ziel 10: Einrichtung einer Schülerarbeitsgruppe zur aktiven Beteiligung an der Schulentwicklungsplanung, die mit den in der entsprechenden Steuergruppe aktiven Schülern und der Schülervertretung eng kooperiert.

Zu Ziel 11: Einrichtung eines Managementteams und Benennung einer verantwortlichen Lehrkraft, Verhandlungen mit dem Schulträger (Team ist eingerichtet, Betreuer benannt und der Vertrag mit dem Schulträger ist abgeschlossen).

Zu Ziel 12: Bereits bestehende Kompetenzen im Lehrerkollegium aus dem Bereich Bildung für nachhaltige Entwicklung werden durch weitere Fortbildungen ausgebaut und durch schulinterne, kollegiale Fortbildungen und Arbeitsgruppen innerhalb des Kollegiums verbreitet. Zu mindestens fünf neuen Ansätzen aus dem Feld einer Bildung für nachhaltige Entwicklung werden Fortbildungen wahrgenommen.

Um die Verantwortlichkeiten der beteiligten Lehrerinnen und Lehrer transparent und überschaubar zu machen, empfiehlt es sich, einen Aktionsplan mit etwa folgender Struktur zusammenzustellen und für alle sichtbar auszuhängen:

Ziel	Vorhaben Maßnahme	Indikator	Zeit: bis wann?	Ressourcen	Verantwortlich
Ziel 8: Einmal jährlich wird in unserer Schule eine Zukunftswerkstatt, ein Open Space oder ein anderes Großgruppenverfahren realisiert, bei dem das gesamte Kollegium wie auch Schüler und Eltern eingebunden sind	Schaffung von Zeitfenstern und Themenbereichen für die Zukunftswerkstätten und entsprechende Schulung von Moderatoren	In der schulischen Jahresplanung ist eine Woche für die Schulung der Moderatoren eingeplant  Die Themen werden in diesem Jahr für die Klassen 8 bis zu den Herbstferien festgelegt  Werkstätten werden in allen Klassen durchgeführt	Vor den Herbstferien Festlegung der Themen  Training der Moderatoren (Schüler) in der Woche nach den Herbstferien  Durchführung in den Klassen bis Ende Januar	Honorar für externe Trainer der Moderatoren  Materialpool für die Themen  Kopieretat	Teamleiter Jahrgang 8
...					

Abb. 5: Aktionsplan

*(Auszug aus dem Schulprogramm der Eckener-Oberschule Berlin)*

## **Ziele und Vorhaben**

### **Entwicklungsziele**

Neben den allgemeinen Zielen, die man dem Leitbild des Schulprogramms entnehmen kann, lassen sich aus dem ersten Durchgang der schulinternen Evaluation folgende spezifische Entwicklungsziele ableiten:

1.

In der GSV wurden Möglichkeiten zur Verbesserung der Schüler-Lehrer-Kommunikation diskutiert.

Entwicklungsziel: Verbesserung der Schüler-Lehrer-Kommunikation.

Maßnahmen zur Verwirklichung des Entwicklungsziels: Es wird ein Schüler-Lehrer-Tisch eingerichtet, der dazu dient, im regelmäßigen Austausch mit der Schulleitung aktuelle Vorhaben zu koordinieren (siehe 3.9.3).

Überprüfung der Verwirklichung: Am Ende des Schuljahres 2006/2007 wird ein Bericht über die Arbeit dieser Einrichtung vorgestellt.

2.

Die Schüler wünschen eine stärkere Identifikation mit der Schule.

Entwicklungsziel: Verstärkung der Identifikation der Schüler mit der Schule.

Maßnahmen zur Verwirklichung des Entwicklungsziels: Zu den schon vorhandenen gemeinsamen Veranstaltungen werden weitere Projekte entwickelt.

Überprüfung der Verwirklichung: Dieser Punkt wird in die Schülerfragebögen integriert und das Ergebnis im Schuljahr 2006/2007 ausgewertet.

3.

Die Schüler beklagen teilweise den baulichen Zustand der Räume.

Entwicklungsziel: Gestaltung der Klassenräume.

Maßnahmen zur Verwirklichung des Entwicklungsziels: Klassenräume und Fachräume werden von Schülern und Lehrern gemeinsam individuell gestaltet.

Überprüfung der Verwirklichung: Teilweise sind die Räume schon gestaltet, am Ende des Schuljahres 2006/2007 wird eine Bestandsaufnahme durchgeführt.

Auf einer Gesamtkonferenz im 1. Halbjahr des Schuljahres 2006/2007 werden mit dem gesamten Kollegium auf der Basis der Auswertung der internen Evaluation weitere Entwicklungsziele formuliert.

## 3.5 Evaluation

### Funktion der Evaluation

Die Evaluation des Schulprogramms kann sich prinzipiell auf jede der im Umsetzungsplan dargestellten „Ebenen“ richten: auf jede einzelne Maßnahme, auf jedes Vorhaben und auf jedes Entwicklungsziel.

Dabei kann eine durchgeführte Maßnahme bzw. ein realisiertes Vorhaben wie ein bestimmtes Nachhaltigkeitsprojekt sowohl daraufhin untersucht werden, von welcher Qualität es in der Durchführung gekennzeichnet war, wie auch in Bezug darauf, welche Wirkungen es bei den Teilnehmenden hinterlassen hat. In ähnlicher Weise lässt sich auf einer übergreifenden Ebene der Entwicklungsfortschritt der Schule allgemein evaluieren (Entwicklungsevaluation). Im Unterschied zur Bestandsaufnahme geht es bei der Entwicklungsevaluation darum, die Fortschritte der Schulentwicklung zu evaluieren. Diese Evaluation setzt in erster Linie an den spezifischen, für einen festgelegten Entwicklungszeitraum definierten Zielen an und will Aussagen über den Erfolg ihrer Umsetzung treffen. Dabei steht weniger die Evaluation von Einzelmaßnahmen im Vordergrund als die Evaluation des Entwicklungsfortschritts bezogen auf die im Schulprogramm formulierten Ziele insgesamt.

### Leitfragen zur Evaluation

Wesentliche Fragen zur Entwicklungsevaluation sind z. B.:

- Welche Vorhaben und Maßnahmen wurden zur Erreichung der einzelnen Entwicklungsziele tatsächlich umgesetzt?
- Welche Ziele wurden weitgehend erreicht, welche nicht?
- Welche Schlussfolgerungen lassen sich bezogen auf die weitere Umsetzung der realisierten Vorhaben und angewendeten Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung der Schule ableiten?

### Verfahren und Instrumente zur Evaluation

*Mögliche Verfahren zur Prozess- und Ergebnisevaluation von Einzelmaßnahmen und Projekten*

- Gestufte Lernzielkontrollen, Lernfortschrittsreflexionen oder Portfolios<sup>16</sup> im Zusammenhang der Evaluation des Kompetenzzuwachses bei Schülerinnen und Schülern – potenziell verbunden mit Aspekten der Unterrichts- und Lehr-/Lernqualität
- Umfragen in Form von Fragebögen<sup>17</sup> zur Qualität einzelner Projekte und Schulentwicklungsmaßnahmen

<sup>16</sup> Eine Übersicht über diese und andere Methoden inklusive Arbeitsblätter ist zu finden unter: <http://www.blk-demokratie.de/materialien/demokratiebausteine/selbstevaluation/selbstevaluation-mit-und-fuer-schueler-innen/methodeneuebersicht.html>

<sup>17</sup> Eine Einführung zur Selbstevaluation mittels Befragungen unterschiedlicher Art inklusive weiterführende Hinweise findet sich unter: [http://www.blk-demokratie.de/fileadmin/public/dokumente/Bausteine/bausteine\\_komplett/Selbstevaluation\\_mittels\\_Befragung.pdf](http://www.blk-demokratie.de/fileadmin/public/dokumente/Bausteine/bausteine_komplett/Selbstevaluation_mittels_Befragung.pdf)

*Mögliche Verfahren zur Entwicklungsevaluation der Schule insgesamt*

- Quantitative Vergleiche auf der Basis der Ergebnisse der Bestandsaufnahme
- Umfragen in Form von Fragebögen zur Bewertung des Entwicklungsfortschritts innerhalb eines bestimmten Zeitraums. Eine mögliche Vorlage für einen möglichen Fragebogen zeigt die folgende Abbildung:

Entwicklungsziele (2006/2007)	Einschätzung der Entwicklung im letzten Jahr	Woran zeigt sich das?	Welche weiteren Maßnahmen können dienlich sein?
<i>Im Rahmen des Entwicklungsfeldes „Bildungsziele und Kompetenzen“</i>			
1:	+++ ++ + 0		
2:	+++ ++ + 0		
3:	+++ ++ + 0		
...	+++ ++ + 0		
<i>Im Rahmen des Entwicklungsfeldes „Unterricht und Lernkultur“</i>			
4:	+++ ++ + 0		
5:	+++ ++ + 0		
6:	+++ ++ + 0		
7:	+++ ++ + 0		
...	+++ ++ + 0		
<i>Im Rahmen des Entwicklungsfeldes „Schulleben und Schulkultur“</i>			
8:	+++ ++ + 0		
...	+++ ++ + 0		
<i>Im Rahmen des Entwicklungsfeldes „Öffnung von Schule und Kooperation“</i>			
9:	+++ ++ + 0		
...	+++ ++ + 0		
<i>Im Rahmen des Entwicklungsfeldes „Schulmanagement und Organisation“</i>			
10:	+++ ++ + 0		
11:	+++ ++ + 0		
12:	+++ ++ + 0		
...	+++ ++ + 0		

Abb. 6: Fragebogen zur Entwicklungsevaluation (vgl. Eikel 2007, S. 51)

### **Schritt für Schritt zur Internationalen Agenda-21-Schule**

Bezogen auf die Schulprogrammarbeit wurde mit der Entwicklungsevaluation der (in der Regel einjährige) Schulprogrammentwicklungskreislauf einmal vollständig durchlaufen, und ein neuer Kreislauf beginnt. Dieser startet mit der erneuten Bestandsaufnahme, in die auch die Auswertung der Entwicklungsevaluation einfließt. Vor ihrem Hintergrund werden für den neuen Entwicklungszyklus bestehende Ziele der Schule bekräftigt, ausdifferenziert oder erweitert und neue Ziele für den nächsten Entwicklungszeitraum formuliert. Das Schulprogramm wird überprüft und entsprechend aktualisiert; ein kontinuierlicher Qualitätsverbesserungsprozess wird durchlaufen.

Findet diese Qualitätsentwicklung im Sinne von Bildung für nachhaltige Entwicklung statt, so kann sich die Schule um eine Auszeichnung als Umweltschule Europa / Internationale Agenda-21-Schule<sup>18</sup> bewerben. Besonders an dieser Auszeichnung ist, dass die Schule dazu nicht bereits ein exzellentes Qualitätsniveau erreicht haben muss, denn ausgezeichnet wird der Entwicklungs*fortschritt*, den sie bezogen auf ihre Qualität im Bereich Bildung für nachhaltige Entwicklung erreicht hat. Die Schule begibt sich also weniger in Konkurrenz zu anderen Schulen als in einen Wettbewerb mit sich selbst: Zertifiziert wird ihr kontinuierlicher Qualitätsverbesserungsprozess im Sinne von Bildung für nachhaltige Entwicklung.

---

Siehe: <http://lbs.hh.schule.de/umwelterz/DGU/projekte/umweltschule/ina21.html>

## Literatur

### ***Bildung für nachhaltige Entwicklung***

BLK-Programm Transfer-21 (2006a/b) (Hrsg.): Zukunft gestalten lernen – (k)ein Thema für die Grundschule? Grundschule verändern durch Bildung für nachhaltige Entwicklung. Teil 1 und 2. Berlin. (Bestellung unter: [http://www.transfer-21.de/daten/materialien/Orientierungshilfe/Orientierungshilfe\\_Kompetenzen.pdf](http://www.transfer-21.de/daten/materialien/Orientierungshilfe/Orientierungshilfe_Kompetenzen.pdf))

KMK/DUK (2007): Empfehlung der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK) und der Deutschen UNESCO-Kommission (DUK) zur „Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Schule“. Download unter: [http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/Downloads/Hintergrundmaterial\\_national/Empfehlung\\_der\\_Kultusministerkonferenz\\_und\\_der\\_Deutschen\\_UNESCO-Kommission.pdf](http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/Downloads/Hintergrundmaterial_national/Empfehlung_der_Kultusministerkonferenz_und_der_Deutschen_UNESCO-Kommission.pdf)

Programm Transfer-21 (2007a) (Hrsg.): Orientierungshilfe Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Sekundarstufe I. Berlin. Download unter: [http://www.transfer-21.de/daten/materialien/Orientierungshilfe/Orientierungshilfe\\_Kompetenzen.pdf](http://www.transfer-21.de/daten/materialien/Orientierungshilfe/Orientierungshilfe_Kompetenzen.pdf)

Programm Transfer-21 (2007b) (Hrsg.): Qualitätsentwicklung „BNE-Schulen“. Qualitätsfelder, Leitsätze, Kriterien. Berlin. Download unter: [http://www.transfer-21.de/daten/materialien/Orientierungshilfe/Orientierungshilfe\\_Qualitaetskriterien.pdf](http://www.transfer-21.de/daten/materialien/Orientierungshilfe/Orientierungshilfe_Qualitaetskriterien.pdf)

### ***Partizipative Lehr- und Lernmethoden***

Albers, O./Broux, A. (1999): Zukunftswerkstatt und Szenariomethode. Weinheim: Beltz Verlag

Burow, O.-A./Neumann-Schönwetter, M. (1995) (Hrsg.): Zukunftswerkstatt in Schule und Unterricht. Hamburg: Bergmann & Helbig

Capaul, R./Ulrich, M. (2003): Simulationsspiele für Unterricht und Training. Altstätten/Schweiz: Tobler

Dienel, P. (2002): Die Planungszelle. Der Bürger als Chance. 5. Auflage mit Statusreport 2002, Westdeutscher Verlag: Opladen

Emer, W./Lenzen, K.-D. (2002): Projektunterricht gestalten – Schule verändern. In: Bönsch, M. / Kaiser, A. (Hrsg.): Basiswissen Pädagogik. Unterrichtskonzepte und -techniken. Hohengehren: Schneider Verlag

Herold, M./Landherr, B. (2003): SOL. Selbstorganisiertes Lernen. Ein systemischer Ansatz. Hohengehren: Schneider Verlag

- Miehe, K./Miehe, S.-O. (2005): Praxishandbuch Cooperative Learning: Effektives Lernen im Team. Meezen: Dragonboard Publishers
- Owen, H. (2001): Open Space Technology – Ein Leitfaden für die Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta
- Sliwka, A./Frank, S. (Hrsg.) (2004): Service Learning: Verantwortung lernen in Schule und Gemeinde. Weinheim: Beltz Verlag
- Weisbord, M./Janoff, S. (2001): Future Search – Die Zukunftskonferenz. Wie Organisationen zu Zielsetzungen und gemeinsamem Handeln finden. Stuttgart: Klett-Cotta

### ***Schul- und Qualitätsentwicklung***

- Altrichter, H./Messner, E./Posch, P. (2004): Schulen evaluieren sich selbst. Seelze: Kallmeyer
- Becker, G./von Ilsemann, C./Schratz, M. (Hrsg.) (2001): Qualität entwickeln: evaluieren. Friedrich Jahresheft XIX
- Bormann, I. et. al. (2004): SINa-Nachhaltigkeitsaudit. Berlin: Verein zur Förderung der Ökologie im Bildungsbereich e. V.
- Bormann, I./Hollmann, H./Marek, R./Nobis G. (2001) (Hrsg.): Audit an Schulen – leicht gemacht. Hamburg: Krämer
- Bormann I./Erben, F./de Haan, G. (2000) (Hrsg.): Schulprofil durch Öko-Audit. Hamburg: Krämer
- Diemer, T./Eikel, A. (2007): Demokratische Schulprogrammentwicklung. Praxishilfen und Materialien. In: de Haan, G./Edelstein, W./Eikel, A. (Hrsg.): Qualitätsrahmen Demokratiepädagogik. Demokratische Handlungskompetenz fördern, demokratische Schulkultur entwickeln (Heft 5). Weinheim: Beltz
- Eikel, A. (2007): Demokratische Schulprogrammentwicklung. Konzept und Verfahren. In: de Haan, G./Edelstein, W./Eikel, A. (Hrsg.): Qualitätsrahmen Demokratiepädagogik. Demokratische Handlungskompetenz fördern, demokratische Schulkultur entwickeln (Heft 4). Weinheim: Beltz
- de Haan, G./Edelstein, W./Eikel, A. (2007) (Hrsg.): Qualitätsrahmen Demokratiepädagogik. Demokratische Handlungskompetenz fördern, demokratische Schulkultur entwickeln. Weinheim: Beltz
- Nilshon, I./Schminder, C. (2005): Die gute gesunde Schule gestalten. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung
- Schratz, M./Iby, M./Radnitzky, E. (2000): Qualitätsentwicklung. Verfahren, Methoden, Instrumente. Weinheim/Basel: Beltz

[www.transfer-21.de](http://www.transfer-21.de)

