



Leseprobe aus: Marien/Regel-Zachmann, Projektmanagement in der Schule, ISBN 978-3-407-63018-6

© 2017 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-63018-6>

1. Vorwort

Kennen Sie nicht auch die Situation? Ihre Schulleiterin kommt auf Sie zu und bittet Sie, eine »kleine Aufgabe« zu erfüllen. Diese Aufgabe entpuppt sich aber schnell als ein aufwendiges Unterfangen, das nur mithilfe anderer Kollegen und zusätzlicher Ressourcen bewältigt werden kann. Welche Kollegen sollen Sie ansprechen? Oder sollte es nicht besser die Schulleiterin selber machen? Haben Sie sich schon Gedanken über die Ziele des Projekts gemacht? Haben Sie eine Vorstellung, wann man vielleicht die Eltern, wann die Schüler einbeziehen müsste? Müssen externe Partner mit ins Boot geholt werden? All dies ist nicht klar, sondern wird Schritt für Schritt improvisiert. Manchmal geht es gut, häufig aber auch nicht – und dann müssen die Scherben aufgehört werden. Schließlich wurden viele Ressourcen ohne sichtbaren Erfolg verbraucht. Ein typischer Fall für ein nicht funktionierendes Projektmanagement.

Braucht es wirklich noch ein Buch zum Projektmanagement? Wenn man sich den Markt der Bücher für Projektmanagement ansieht, dann ist er quasi nicht überschaubar, allerdings sind die Zielgruppe dieser Bücher in aller Regel Wirtschaftsunternehmen. Im pädagogischen Bereich wird man dagegen schnell hellhörig – meistens zu Recht! –, wenn Instrumente aus der Wirtschaft einfach so auf Schule übertragen werden sollen. Deswegen unternehmen wir mit diesem Buch den Versuch, Instrumente des Projektmanagements zu übertragen, ohne die betriebswirtschaftliche Sichtweise in den Vordergrund zu heben. Warum? Wir halten das sichere Beherrschen der Abläufe, Verfahren und Instrumente des (schulischen) Projektmanagements für ein Schlüsselement professioneller Schulentwicklung. Durch unsere Erfahrungen als Schulleitungsmitglieder und Schulinspektoren wie auch bei der Schulberatung konnten wir immer wieder sehen, wie hilfreich es ist, wenn die schulischen Entwicklungsprojekte nicht mal so auf die Schnelle erarbeitet werden, sondern man sich die Zeit nimmt, die Abläufe zu planen, Kommunikationsstrukturen aufzubauen und Instrumente einzusetzen, die nicht zuletzt die Transparenz der Projekte massiv erhöhen.

Sie müssen sich bei der Umsetzung nicht in die Tiefen des Projektmanagements einarbeiten, sondern erfahren ganz praktisch, wie die Instrumente und das theoretische Wissen anhand von drei Beispielen aus dem Schulalltag angewendet werden. Doch Vorsicht: Nicht alle Instrumente müssen bei allen Projekten eingesetzt werden, es kommt auf die Ziele an. Deshalb zeigen wir anhand der drei Projektthemen auch, welche Instrumente für welches Projekt nützlich sein können.

1.1 Vorstellung der Projekte

Projekt A: Die Einführung von Tablets zur Differenzierung und Individualisierung im Unterricht

Vielleicht hatten Sie vor kurzer Zeit eine Inspektion im Haus und diese hat Defizite bei der Differenzierung und Individualisierung festgestellt. In vielen Schulen wird deshalb über den Einsatz von Tablets im Unterricht diskutiert und wie diese zur Individualisierung beitragen können. Außerdem steht Medienbildung hoch im Kurs. Wenn man solch ein Projekt angeht, ergeben sich aber eine Menge Fragen: Welche Tablets soll man kaufen, sollen sich die Eltern daran beteiligen, sollen die Schüler das Tablet ständig bei sich haben oder sollen sie es lieber für einzelne Unterrichtsstunden ausleihen? Welche Apps kommen infrage und fördern wirklich die individuelle Nutzung durch die Schüler? Dies sind nur einige der Fragen, die in der Praxis auftauchen, und manchmal verhakt man sich so an einer dieser Fragen, dass das Projekt insgesamt ins Stocken gerät. In diesem Buch wollen wir Ihnen einen idealtypischen Ablauf von der Einführung von Tablets darlegen und dabei sinnvolle Instrumente aufzeigen, die Sie bei der Einführung nutzen können.

Projekt B: Die Erstellung eines Lernateliers zur Differenzierung und Individualisierung des Unterrichts

Beispiele hierzu finden sich an verschiedenen Schulen. Eine Besichtigung ist interessant und das Arbeiten der Schülerinnen und Schüler an individuellen Aufgaben beeindruckend. Aber wie geht man dieses Mammutprojekt an? Welche grundlegenden Fragen stellen sich, mit welchen Schwierigkeiten muss man rechnen und wie begegnet man ihnen? Welche Methoden kann man anwenden, um den richtigen Weg für seine Schule und sein Kollegium einzuschlagen?

Projekt C: Einrichtung eines Lernbands

Nicht jede Schule verfügt über so viel Platz, dass Räume für Lernateliers zur Verfügung stehen. Lernbänder sind hier eine sinnvolle Alternative. Aber was heißt das genau und wie kann man so etwas organisieren? Welche Materialien müssen erstellt werden und welche Unterstützung gibt es dazu? Ist das Lernband nur eine billige Alternative zum Lernatelier oder hat es vielleicht sogar Vorteile?

1.2 Wie kann man mit dem Buch arbeiten?

Dieses Buch hat in erster Linie das Anliegen, Ihnen die Methoden des Projektmanagements näherzubringen. Um deutlich zu machen, dass es einen ganzen Methodenkoffer gibt und man sich je nach Situation und Projekt daraus bedienen muss, haben wir drei Beispiele gewählt, die jeweils methodisch unterschiedlich angegangen werden. Zunächst ist immer ein kleiner Theorieteil vorgeschaltet. Dann kommen passend zur Theorie die Erfahrungsberichte aus den drei Praxisbeispielen. Nach jedem Praxisbeispiel ist ein kleiner Kommentar eingebaut, der aus Sicht eines Schulberaters geschrieben ist.

Sie könnten das Buch als Theorieband nutzen und nur die Theorieteile lesen. Sie haben großes Interesse an einem unserer Beispiele? Dann lesen Sie immer den jeweiligen Absatz zu Ihrem gewählten Beispiel, wobei Sie beachten müssen, dass jedes Praxisbeispiel andere methodische Zugänge bietet. Sie suchen noch eine Möglichkeit für Ihre Schule, differenzierter und individueller zu unterrichten? Dann bietet es sich an, das ganze Buch zu lesen. Entscheiden Sie selbst.

Einen Überblick über die verwendeten Methoden in den drei Praxisbeispielen gibt die folgende Tabelle:

Woher kommt die Idee/der Auftrag?	A Inspektionsergebnis	Planungsphase
	B Aus dem Kollegium	
	C Bildungsplanreform	
Wie wird die Analyse durchgeführt?	A SWOT-Analyse	
	B Stakeholderanalyse	
	C Kartenabfrage	
Wie wird das Projekt dokumentiert?	A Projekttagebuch	
	B Fotoprotokoll	
	C Schulprogramm	
Wie werden die Entwicklungsziele vereinbart?	A Leitfragen SMART	
	B Nicht-Ziele/Leitfragen	
	C Checkliste Zielfindung SMART	
Wie sieht das Ablaufdiagramm aus?	A Ablaufdiagramm mit Parallelstrukturen und Arbeitspaketbeschreibung	
	B Ablaufdiagramm	
	C Ablaufdiagramm	
Wer gibt den Projektauftrag?	A Steuergruppe/Schulleitung	
	B Fachschaft	
	C Projektgruppe	

Wie wird während der Durchführung des Projekts evaluiert?	A Vier-Felder-Abfrage	Durchführungsphase
	B SOFT-Analyse	
	C Schulrundgang mit allen Beteiligten	
Wie schaffen wir Transparenz?	A Dienstbesprechung und Statusbericht (Projektampel)	Durchführungsphase
	B Statusbericht am Schwarzen Brett	
	C Statusbericht in Gesamtlehrerkonferenz	
Wie können wir das Projekt vernünftig abschließen?	A Stärken und künftige Herausforderungen werden herausgearbeitet	Abschlussphase
	B Analyse kritischer Abläufe	
	C Dokumentenanalyse: Schulprogramm	
Wie werden die Projektergebnisse veröffentlicht und wie kann Wertschätzung ausgesprochen werden?	A Schulleitung auf Gesamtkonferenz, Teilnahme an Tagung	Abschlussphase
	B Lernkonferenz für andere Schulen, Wertschätzung auf Konferenz	
	C Wertschätzung auf Konferenz	

Abb. 1: Projektmanagementmethoden in den einzelnen Schulbeispielen

2. Projektmanagement als Antwort auf anstehende Wandlungsprozesse

Schule verändert sich. Eine Binsenweisheit, die nicht erst seit Pisa und die dadurch ausgelösten Prozesse richtig ist. Wenn sich Gesellschaft verändert, muss sich auch Schule verändern. Die enorme Geschwindigkeit, mit der sich derzeit die Gesellschaft wandelt, bildet sich auch in der Schule ab. Ist die Schule aber darauf vorbereitet? Immer häufiger stöhnen Schulen über zu viele Innovationen in zu kurzer Zeit und rufen nach einem Gesundheitsmanagement – was ein neues Projekt darstellt. Somit wird schnell klar: Schule kann sich nicht mehr nur auf den Unterricht konzentrieren, oder nach Rolff: »Wer den Unterricht verändern will, muss mehr als den Unterricht verändern« (Rolff 2007, S. 15). Durch ein richtig verstandenes Projektmanagement sollen die Projektbeteiligten zur sicheren Erreichung der Projektziele befähigt werden, dafür gibt es methodische Werkzeuge an die Hand.

Und damit wird schnell klar: Um Projekte in der Schule durchzuführen, benötigen Sie ein professionelles Management. Deshalb ist ein geeignetes Instrumentarium nicht ein »schon wieder was Neues«, sondern eine Unterstützung bei der alltäglichen Arbeit. Natürlich muss man sich erst einmal in die Instrumente einarbeiten, und die Aufstellung eines Projektplans dauert Zeit. Aber diese wird am Ende wieder eingeholt, da dadurch Unklarheiten beseitigt werden. Es wird Transparenz geschaffen und damit auch den Nicht-Akteuren aufgezeigt, warum dieses Projekt für die gesamte Schule wichtig sein kann. Wie oft herrscht in der Schule Unzufriedenheit, weil diese Transparenz nicht existiert?

In der Schule sind Projekte immer noch stark mit dem Unterricht und weniger mit der Schulentwicklung verbunden. Deswegen wollen wir erst einmal klären, was wir in diesem Buch unter einem Projekt verstehen.

2.1 Was sind Projekte?

Projektthemen ergeben sich aus aktuellen Problemlagen (»Unsere Schülerschaft hat sich verändert, die Deutschkenntnisse sind deutlich geringer als noch vor fünf Jahren«), aus Selbstevaluationen der Schule (»Die Medienkompetenz unserer Schüler wird laut einer Umfrage bei unseren Eltern nicht ausreichend gefördert«), aus dem Leitbild (»Leseförderung findet bei uns eigentlich nicht in besonderem Maße statt, steht aber im Leitbild. Hier brauchen wir mal wieder etwas Schwung«) oder aus den Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht (»Bis nächstes Jahr muss das Inklusionskonzept stehen!«).

Projekte sind einmalige, komplexe Aufgabenstellungen. Die verschiedenen Einflussfaktoren, die Stakeholder bzw. Anspruchsgruppen an der Schule müssen beachtet

14 Projektmanagement als Antwort auf anstehende Wandlungsprozesse

werden. Die erhöhte Komplexität, die an vielen Schulen existiert, erfordert eine klare Struktur. Projekte müssen systematisch geführt und professionell gesteuert werden.

Viele Schulen haben in den letzten Jahren Steuergruppen eingesetzt, um die Schulentwicklung zu steuern, an anderen Schulen bleibt dies mehr in den Händen der Schulleitung, aber auch dort ist vielleicht eine Erweiterte Schulleitung gegründet worden, die die verschiedenen Projekte an der Schule koordiniert, den Schulleiter hinsichtlich des Projektauftrags berät und Projekte initiiert.

Projektmanagementmethoden helfen Ihnen, Ihre Ziele effizient zu erreichen. Sie strukturieren und planen in festen Organisations- und Ablaufstrukturen. Vorgegebene Ressourcen, Termine, Transparenz, Dokumentation und Verbindlichkeit werden in den Mittelpunkt gerückt. Integrierte Fortschritts- und Ergebniskontrollen in den unterschiedlichen Projektphasen machen Nachsteuerungen möglich und für alle Interessensgruppen transparent.

Grundsätzlich sollte die Kommunikationskultur einer Schule im Mittelpunkt stehen. Immer wieder geht es darum, Gespräche zu führen, sich auszutauschen und schlussendlich auch Entscheidungen zu treffen. Über Projekte kann die Zusammenarbeit verschiedener Gruppierungen, wie Eltern, Schüler und Lehrkräfte sowie Schulleitung, gefördert werden. Mit einem erfolgreichen Projektabschluss entsteht auch ein gutes Gemeinschaftsgefühl.

Die klar definierten Strukturen geben den Mitarbeitern Handlungssicherheit. Entscheidungsspielräume sind geklärt, Meilensteine gelegt. Wenn Projektziele auch nicht erreicht werden, kann eine sachliche Bedingungsanalyse Gründe dafür ermitteln und Teammitglieder entlasten. Das Projektmanagement bietet klare Vorgaben zu Organisation, Dokumentation und Arbeitsweise. Projektmanagement fördert Transparenz in der Schule.

Durch diese Struktur und die damit verbundene Dokumentation entstehen die Fortschreibung des Schulprogramms, die Fortbildungsplanung und die Selbstevaluationsthemen automatisch und aus einem Guss. Vor Schulinspektionen sollte es damit nicht nötig sein, jemanden im Nachhinein mit Dokumentationsaufgaben zu betrauen. Die Einsicht in Projektaufträge, Projektpläne, Zielvereinbarungen und die damit verbundenen Evaluationen geben einen hervorragenden Einblick in die Qualitätsentwicklung einer Schule.

2.2 Was kennzeichnet Projekte?

Projekte haben immer das gleiche Ziel: die strukturierte Lösung eines komplexen Problems. Im Einzelnen kann man folgende Merkmale nennen. Projekte sind Vorhaben, die

- zeitlich begrenzt sind (Anfangs- und Endpunkt),
- mit endlichen Ressourcen ausgestattet sind,
- auf ein beschriebenes Ziel orientiert sind,

- nicht mit vorhandenen Routinen bewältigt werden können,
- durch Neuigkeit gekennzeichnet sind.

Sie sind damit deutlich zu unterscheiden von Prozessen mit regelmäßig wiederkehrenden Arbeitsabläufen.

Bei den hier beschriebenen Projektmethoden geht es darum, Neues auszuprobieren und gegebenenfalls modifiziert in den Schulalltag als Qualitätsentwicklung zu implementieren. Man muss also eine deutliche Unterscheidung zu Projekten vornehmen, die man mit Schülern durchführt, den sogenannten Unterrichtsprojekten.

Bei jedem Projekt, das Sie in der Schule beginnen möchten, muss überprüft werden, ob es den schulischen Visionen und pädagogischen Zielsetzungen, sprich dem Schulprogramm dient. Ansonsten ist es vielleicht »nice to have«, aber für die Weiterentwicklung der Lern- und Schulkultur wirkungslos. Erinnerung sei hier an die vielen Pädagogischen Tage, die zwar ein Strohfeuer entfachen, aber keine nachhaltige Wirkung.

Durch ein Projektmanagement sollen Sie in die Lage versetzt werden, ein Projekt effektiv (die richtigen Dinge tun) und effizient (die Dinge richtig tun) zu erledigen.

2.3 Vorbereitung eines Projekts

Eine gründliche Vorbereitung erspart am Ende Frustrationserlebnisse aufgrund gescheiterter Projekte. Einige Leitfragen können Ihnen dabei helfen, Ihre Ideen genauer zu strukturieren (vgl. Dubs 1996, S. 5 f.):

- Ist es klar, warum dieses Projekt durchgeführt wird?
- Steht das Projekt im Bezug zu unserem Leitbild?
- Was soll getan werden und was sind die spezifischen Projektziele?
- Ist es klar, welche Ressourcen benötigt werden?
- Sind die Ressourcen vorhanden?
- Sind die räumlichen Voraussetzungen geschaffen (z. B. eigener Raum)?
- Sind besondere rechtliche oder organisatorische Vorgaben zu beachten?
- Wer ist an der Durchführung des Projekts beteiligt?
- Gibt es eine ausreichend qualifizierte Projektleitung?
- Ist das Umfeld (Erweiterte Schulleitung, Kollegium, Eltern) ausreichend über das Projekt informiert?
- Wann und wie wird das Projekt begonnen (z. B. Pädagogischer Tag, Fachvortrag)?
- Wann ist das Projektende?
- Woran wird der Erfolg des Projekts gemessen?

Auch wenn Sie jetzt vielleicht noch nicht so ausführlich auf die einzelnen Fragen eingehen können: Die einzelnen Abschnitte im Buch werden Ihnen dabei helfen, diese Fragen umfangreich zu beantworten.

2.4 Die Phasen eines Projekts

Die Phasen eines Projekts werden häufig durch den Demingkreis (Deming 1982) bzw. PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) beschrieben. Zur besseren Übersicht wollen wir die klassischen Phasen eines Projekts im Zusammenhang darstellen:

Was?	Wie?	Wer?
Projektplanung/ Projektidee	Die Idee kann durch Zielvereinbarungen mit übergeordneten Behörden, durch Probleme, die sich in der Schule ergeben haben, durch die Leitbildarbeit oder durch Initiativen von Personen(-gruppen) entstehen. Nun sollte eine erste Konkretisierung des Projekts erfolgen. Beispielsweise durch Brainstorming oder Kartenabfrage. Dabei sollte der Nutzen des Projekts ebenso abgeschätzt werden wie die Realisierbarkeit. Es macht einen Unterschied, ob die Schulleitung oder einzelne Lehrer bzw. Fachschaften eine Projektidee entwickeln. Sollte die Schulleitung eine Projektidee entwickeln (top-down), kann diese gleich einen Projektauftrag formulieren. Sollte eine Fachschaft eine Projektidee entwickeln (bottom-up), müsste die Schulleitung diese erst auf den Weg bringen.	Einzelpersonen Gruppen Fachschaften Steuergruppe Schulleiter
Projektauftrag	Sinnvollerweise diskutiert die Steuergruppe oder die Erweiterte Schulleitung über die Projektidee. In diesen Gremien ist vor allem die Koordinierung der verschiedenen Schulentwicklungsprojekte im Auge zu behalten. Je nach Situation muss die Projektidee verzögert oder modifiziert werden. Das Gremium gibt der Schulleitung hierzu eine Empfehlung. Der Schulleiter entscheidet über die Projektidee und vergibt den Projektauftrag. Das Projekt sollte auch in der Schulgemeinschaft bekannt gemacht werden. Anschließend werden die Projektgruppe und der Projektleiter benannt, wobei es auch sinnvoll sein kann, dass der Projektleiter seine Teammitglieder mit aussucht.	Steuergruppe Erweiterte Schulleitung Schulleiter Schulgemeinschaft
Projektdurchführung	Anhand des Ablaufdiagramms läuft das Projekt an. Die vereinbarten Meilensteine stellen ein Controlling dar. So muss der Ablaufplan manchmal auch angepasst werden. Zwischenberichte werden an die Steuergruppe bzw. die Schulleitung gegeben. Dies übernimmt der Projektleiter. Die Projektleiter berichten auch regelmäßig in der Gesamtlehrerkonferenz; bei Projekten, die die Schüler betreffen, informieren sie die Schülersprecher. Informationswege sind zu klären: Elternbriefe, Homepage, Infobretter ...	Projektteam

Was?	Wie?	Wer?
Evaluation des Projekts	Die Evaluation dient zusammen mit einer Validierungssitzung als Basis für die Implementierung.	Projektteam
Projektabschluss	Information der Schulgemeinschaft Entlastung der Projektgruppe und -leiter Abschlussfeier	

Abb. 2: Von der Projektidee zum Projektabschluss

Wenn der Schulleiter die Projektidee eingebracht hat, kann gleich ein Projektauftrag geschrieben werden. Wenn die Idee aus dem Kollegium, aus einer Fachschaft oder gar von einem einzelnen Lehrer kommt, sollte sie erst in ein eigenes Formular geschrieben werden, da letztendlich immer die Schulleitung die Entscheidung für die Projekte trägt und diese zunächst überprüfen muss. Da dabei andere Fragen in den Mittelpunkt rücken, spielt hier das Formular »Projektidee« eine größere Rolle. So werden z. B. Schnittstellen mit anderen Bereichen der Schule und Fragen zum Controlling bei der Projektidee eine nicht so große Rolle spielen wie beim Projektauftrag. Solche Formulare mögen am Anfang lästig oder sogar bürokratisch erscheinen, haben aber drei ganz entscheidende Vorteile:

- Man vergisst keine Punkte, die man sich schon im Vorhinein überlegen sollte.
- Die Standardisierung führt dazu, dass die Entscheider sich relativ schnell zurechtfinden und die entscheidenden Punkte nicht übersehen werden.
- Auch dem Kollegium hilft ein eindeutiges Formular, damit es sich schnell einen Überblick verschaffen kann.

Sie finden die Formulare in unseren Praxisbeispielen und als Dateien im Download-Bereich dieses Buches.

Häufig scheitern Projekte, weil das Kollegium nicht genügend Informationen hat. Dadurch werden Ängste aufgebaut, die gar nicht nötig wären. So wurde vielleicht bereits an Fortbildungen gedacht, das Kollegium dachte aber, dass es sich das neue Wissen irgendwie selbst beibringen muss. Es ist deswegen unbedingt ratsam, Projektideen einen vorgezeichneten Weg zu geben. Es muss klar sein, auf welchem Weg man Ideen in die Schule einbringen kann (z. B. Gespräch mit dem Schulleiter oder der Schulleiterin), in welcher Form das geschehen soll (z. B. das Formular »Projektidee« ausfüllen) und wer darüber entscheidet (z. B. die Steuergruppe). Jedem Antrag sollte auch eine Antwort zustehen. Sehen Sie sich dazu die Datei »Projektidee« an. Nehmen Sie sich Zeit für den Punkt »Nutzen für die Schule«. Dieser Punkt wird immer wieder für die Motivation Ihrer Teammitglieder und später auch für die Außenwirkung des Projekts wichtig sein.

2.5 Mögliche Fragestellungen bei der Vorbereitung des Projekts

1. Überlegen Sie sich ausgehend von Ihrer aktuellen Situation an der Schule und von Ihrem Schulprogramm, welche Projekte Sie an Ihrer Schule sehen.
2. Ist es sinnvoll, für die von Ihnen identifizierten Projekte ein Projektmanagement aufzusetzen?
3. Wer wäre der Initiator der Projekte? Die Schulleitung oder bestimmte Gruppen im Kollegium?
4. Haben Sie ein konkretes Projekt? Füllen Sie das Formular »Projektidee« bzw. »Projektauftrag« soweit wie möglich aus.
5. Gehen Sie die Fragen zur Vorbereitung durch. Können Sie sie schon jetzt beantworten? Im Laufe des Buches werden Sie noch vertiefende Antworten finden.
6. Projektmanagement hat eine eigene Sprache. Beginnen Sie mit einem Glossar und tragen Sie die unbekanntenen Begriffe ein.

2.6 Projekt A: Die Einführung von Tablets zur Differenzierung und Individualisierung im Unterricht

In Schule A, einem Gymnasium, wurde das Inspektionsergebnis mit großer Spannung erwartet. Man hatte sich gut vorbereitet und hatte auch sonst das Gefühl, dass an der Schule alles gut läuft. Das letzte Führungskräftefeedback verlief für die Schulleitung sehr zufriedenstellend und zeigte auch, dass sich Schulleitung und Kollegium nicht zu weit voneinander entfernt hatten. Das Schulprogramm war mit großer Mehrheit verabschiedet worden und man hatte in den letzten Jahren konsequent daraus Jahresziele verabschiedet. Somit war es keine große Überraschung, dass in den Punkten Schulkultur, Schulmanagement und Personalentwicklung Bestnoten erreicht wurden.

Aber der Unterricht! Fachliche Richtigkeit und Ausnutzung der Lernzeit waren kein Problem, jedoch klagten die Lehrer, dass die Klassen immer heterogener werden. Die Inspektoren konnten aber eine Differenzierung und Individualisierung im Unterricht kaum beobachten. Somit gab es in zwei Kategorien ein »D«, schlechter ging es nicht. Auch wenn man sonst sehr zufrieden war, mit dem Ergebnis zur Differenzierung verhielt es sich nicht so. Die Schulleiterin Frau Huber machte es dann auch zum Thema auf der ersten Sitzung der Steuergruppe. In einem Brainstorming wurde nach Maßnahmen gesucht, die zu einer besseren Differenzierung im Unterricht führen. Zwei Maßnahmen fanden besonderen Anklang:

- Fortbildungen zu Differenzierungsmethoden im Kollegium
- Einführung von Tablets im Unterricht, die die Schüler für eine verstärkte Individualisierung ihres Lernprozesses nutzen können