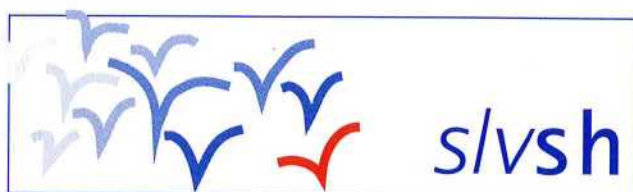


26

JUNI '98



s/vsh-Sonderheft

Dr. Thomas Riecke-Baulecke

Schulprogramme

- Einführung in die Thematik
- Praktische Hilfen
für den Schulalltag

Schulleiterverband Schleswig Holstein e.V.

*Die Interessenvertretung für
Schulleiterinnen und Schulleiter,
Stellvertreterinnen und Stellvertreter*

Neue Perspektiven und mehr Rechtssicherheit für Schulen

Schulen auf den Weg bringen!

Aufgabenfelder, Berufsbild und Anforderungen an Schulleitung haben sich stark verändert. Schulleiter sind mehr als Lehrer mit Verwaltungsaufgaben, sie sind als Gestalter, Manager und Personalleiter ihrer Schule verantwortlich für das Wohl vieler. *Schulleitung und Schulentwicklung* hilft bei dieser anspruchsvollen Aufgabe und zeigt Wege, damit Schulleiter Orientierung, Hilfestellung und Arbeitserleichterung finden und die Ressourcen ihrer Schule effektiv nutzen können.



Herbert Buchen, Leonhard Horster,
Hans-Günter Rolff (Hrsg.):

Schulleitung und Schulentwicklung

Erfahrungen – Konzepte – Strategien
ISBN 3-8183-0400-9

Loseblattwerk

ca. 1.600 Seiten (Stand: Januar 1997)

2 Bände DM 160,- (mit Abo)

DM 340,- (ohne Abo)

5 Ergänzungslieferungen im Jahr

Umfang ca. 138 Seiten

Seitenpreis DM 0,44

Kündigung 6 Wochen vor Ende des
Bezugsjahres

Sicher durch den Paragraphen-Dschungel!

Durch die starke Verrechtlichung des Schulalltags stehen Schulleiter häufig vor schwierigen Entscheidungen, bei denen detaillierte Rechtskenntnisse vonnöten sind. *Schule in der Rechtsprechung* vermittelt durch praxisnah kommentierte Gerichtsentscheidungen und leicht verständliche Erläuterungen zur aktuellen Gesetzgebung mehr Rechtssicherheit im Schulalltag. Aktuelle Orientierungshilfen sowie praktische Hinweise und Empfehlungen für rechtliche Zweifelsfälle helfen Lehrern, Schulleitern und Mitarbeitern der Schulaufsicht bei der Bewältigung ihres Berufsalltags.



Schule in der Rechtsprechung

Rechtssetzung und Richtersprüche
praxisnah kommentiert

ISBN 3-8183-0402-5

Loseblattwerk

Grundwerk ca. 700 Seiten

(Stand: Januar 1997)

1 Band DM 98,- (mit Abo)

DM 212,- (ohne Abo)

4 Ergänzungslieferungen im Jahr

Umfang ca. 140 Seiten

Seitenpreis DM 0,44

Kündigung 6 Wochen vor Ende des
Bezugsjahres

RAABE
NACHSCHLAGEN – FINDEN

Fachverlag für
Bildungsmanagement
Postfach 30 40 44
10725 Berlin

Bezug über Ihre Buchhandlung
oder direkt beim Verlag:

☎ 0 30 / 212 987 - 0

Fax: 0 30 / 212 987 - 10

Fortbildung

Schulprogramme für Schulen in Schleswig-Holstein

Ziele:

Auf den Fortbildungsseminaren sollen

- Ziele, Inhalte und Struktur eines Schulprogramms im Kontext der Schulgesetznovellierung in Schleswig-Holstein geklärt,
- verschiedene Wege zum Schulprogramm vermittelt und
- Eckpunkte konkreter Programme erarbeitet werden.

Leitung und Durchführung:

Dr. Thomas Riecke-Baulecke, Universität Bremen

Termine und Orte:

17. 9.1998	in Lübeck, Hotel NN *	9-17 Uhr
1. 10.1998	in Husum Th.Schäfer-Berufsbildungswerk	9-17 Uhr
29.10.1998	in Bordesholm Hotel Carstens	9-17 Uhr
5. 11.1998	in Itzehoe Restaurant Amönenhöhe	9-17 Uhr

*Die genauen Anschriften gehen Ihnen mit der Bestätigung der Anmeldung zu .

Teilnehmerinnen und Teilnehmer: 16 Schulleitungs- (und Kollegiums) mitglieder

Kosten incl. Mittagessen und Tagungsgetränke:

DM 30,-- für Mitglieder und deren Kolleg/innen,

DM 50,-- für Nichtmitglieder

**in Zusammenarbeit
mit dem Westermann-Verlag**

Programm:

9.00	Begrüßungskaffee
9.30	Vorstellung und Erwartungskklärung
9.45	Proaktives Denken: Ziele von Schulprogrammen und Widerspruchspotentiale klären
10.15	Referat von Dr. Riecke-Baulecke mit Aussprache: Schulqualität und Schulprogramme - vom ersten Schritt bis zum Beschluß
12.15	Mittagspause
13.15	Gruppenarbeit/Teamcoaching Stärke-Schwäche-Analyse, Zielvereinbarungen, Eckpunkte von Schulprogrammen Aushang der Ergebnisse
14.45	Pause und Sichtung der Ergebnisse
15.30	Nachfragen und Hinweise zu den Beispielen
16.30	Feedback und Handlungsanregungen

Die **Anerkennung des dienstlichen Interesses** für die Teilnahme an dieser Veranstaltung liegt vor.

Anmeldung: Schriftlich an die Geschäftsstelle mit Verrechnungsscheck.

Der Eingang der Anmeldung entscheidet über die Vergabe der Plätze

Inhalt

	Seite
Vorwort - Michael Doppke	5
Sinn und Unsinn von Schulprogrammen	6
Übersicht über den Stand der Schulprogrammdis-	
kussion in Schleswig-Holstein, Hamburg und Hessen	8
Schulprogramme und Qualitätsentwicklung	10
Ziele, Inhalte und Struktur eines Schulprogramms	16
Vorgehensweisen	24
Methodische Grundsätze	24
Verändern durch Messen und Vergleichen	28
Vor- und Nachteile von Diagnoseverfahren	30
Die ersten Schritte zum Schulprogramm	31
Kurzbiografie des Autors Dr. Riecke-Baulecke	32
Kopiervorlagen zur Arbeit am Schulprogramm	33
Werbung des s/vsh mit Beitrittsformular	40
Adressen - Vorstand	43



Hinweis:

Teile der folgenden Ausführungen entstammen dem Buch
Müller / Riecke-Baulecke: Schul-Management,
das im Herbst 1998 beim Westermann-Verlag erscheint.

Wir möchten alle Kolleginnen und Kollegen bitten, bei Namenswechsel, Schul- oder Privat-Adressenänderungen, Eintritt in den Ruhestand oder Kontoänderungen auch an den s/vsh zu denken, und uns diese umgehend mitzuteilen. So gewährleisten Sie sich den Erhalt der neuesten Informationen und uns ersparen Sie unnötige Kosten.

Vorwort

- Michael Doppke -

Liebe Kolleginnen und Kollegen, auf einer Klausurtagung im vergangenen Monat haben wir die Schwerpunkte für die Arbeit in den nächsten Monaten festgelegt. Die Alltagssorgen, vor allem die viel zu hohe Unterrichtsverpflichtung durch KLAUS und die aus der mangelhaften Unterrichtsversorgung für Schülerinnen und Schüler, aber auch für Lehrerinnen und Lehrer resultierenden Schwierigkeiten und Belastungen, haben zunächst die Stimmung geprägt. Aber auch die Notwendigkeit von inhaltlicher Arbeit an wichtigen Themen für die Zukunft wurde deutlich. **Wir werden deshalb sowohl die konstruktive inhaltliche Arbeit fortsetzen als auch mit noch größerem Druck auf eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für Schulleitungen dringen.** Wir wollen vor allem verhindern, dass es im kommenden Jahr zu einer weiteren Erhöhung der Unterrichtsverpflichtung für Schulleitungen kommt. Dieses Ziel wird der Vorstand in den nächsten Monaten vorrangig verfolgen, auch wenn die Diskussion um das Schulgesetz mit Engagement weitergeführt werden muß. **Das Maß ist voll !!!** Wir werden in Gesprächen mit der Ministerin, den Parteien, den Elternvertretungen und der Wirtschaft deutlich machen, dass wir weitere Mehrbelastungen nicht still hinnehmen werden. Bis zur Mitgliederversammlung Anfang November wird der Vorstand ein Konzept erarbeiten, wie wir mit **intelligenten Protestaktionen** die Öffentlichkeit für uns gewinnen können. Wir werden Sie im nächsten Heft darüber informieren und Sie sicher um Mithilfe, Ideen und Anregungen bitten.

Mit dem **Thema „Schulprogramm“** setzen wir gleichzeitig die thematische Arbeit fort. Das vorliegende Heft ist das **erste Themenheft** des s/vsh und ist dazu noch von einem Externen inhaltlich gestaltet. Der Autor Dr. Riecke ist vielen von Ihnen von unserem Kongress im März bekannt. In überzeugender Art hatte er dort die Zusammenfassung und Bewertung des Tages vorgenommen. Auf der Klausurtagung des Vorstandes hat er die erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem s/vsh fortgesetzt und uns bei der

Entwicklung einer Strategie zum Thema Arbeitszeit geholfen. In einem weiteren Arbeitsschwerpunkt beschäftigt er sich auch mit der Planung und Erstellung von Schulprogrammen, einer Aufgabe, die auf uns alle kurz oder lang zukommen wird, so sieht es jedenfalls der Entwurf des neuen Schulgesetzes vor. Wir haben ihn deshalb auch hierfür engagiert, weil vielen Kolleginnen und Kollegen dieses Thema nicht unerhebliches Unbehagen bereitet, denn niemand weiß so richtig „wie es geht“, ob es überhaupt Sinn macht und zu leisten ist. Die bisher vom IPTS angebotenen Veranstaltungen reichen nicht aus, um die vielen Nachfragen zu befriedigen und die vielen Fragen zu beantworten.

Deshalb wird der s/vsh wieder einmal ein Feld vor vielen anderen bearbeiten. Auf den **Regionalversammlungen** hat Dr. Riecke das Konzept schon vorgestellt. Für alle, die nicht daran teilnehmen konnten, möchte ich es hier noch einmal kurz darstellen: Wir wollen Ihnen mit diesem Heft zunächst einen **Überblick** über theoretische und praktische Ansätze liefern. Im September werden wir zur Vertiefung vier regionale, eintägige **Fortbildungsveranstaltungen** anbieten, in denen Dr. Riecke mit den Teilnehmern konkret dazu arbeiten wird. Wenn es gewünscht wird, besteht die Möglichkeit weitere, auch längere Veranstaltungen folgen zu lassen.

Wir hoffen, dass wir so dazu beitragen, unsere Mitglieder vor allen anderen in die Lage zu versetzen, mit Abstand und Sachverstand diese Aufgabe anzugehen, so dass sie nicht zu einer erneuten zusätzlichen Belastung wird - davon haben wir schon genug. Ich würde mich freuen, wenn wir Ihnen mit unserem Angebot eine **Hilfestellung für den Alltag** geben können. An dieser Stelle möchte ich daran erinnern, dass wir gerne bereit sind **andere Fortbildungen bedarfsgerecht** für Sie zu organisieren.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie in den vor uns liegenden Sommerferien nicht zu sehr mit der Planung des kommenden Schuljahres beschäftigt sind und Muße finden für alles, was Ihnen Freude macht !

Ihr Michael Doppke

Sinn und Unsinn von Schulprogrammen

„Endlich ist es soweit, wir dürfen Schulprogramme erarbeiten!“ Dieser Satz wird wohl nur mit ironischem Unterton in Kollegien zu hören sein. Viele Kolleginnen und Kollegen vertreten die Auffassung: „Die Belastung ist jetzt schon hoch. Wie sollen wir noch Zeit für die Arbeit an einem Schulprogramm finden, wenn die Unterrichtsverpflichtung weiter ansteigt?“ Es stimmt, Schulprogramme machen keinen Sinn, wenn sie die Arbeit erschweren und von der wichtigsten Aufgabe, dem Unterricht, ablenken. Kontraproduktiv werden Schulprogramme als top-down Kontrolle staatlicher Schulaufsicht.

Schulprogramme müssen nützlich sein

Umgekehrt gilt: Schulprogramme sind dann sinnvoll, wenn sie für die an Schule Tätigen Vorteile bringen. Hier sind insbesondere die Schulleiterinnen und Schulleiter sowie die Kolleginnen und Kollegen gemeint: Schulprogramme sollten die tägliche Arbeit *erleichtern* und *verbessern* helfen. Minutenfetischismus heißt das allerdings nicht. Ein zunächst größerer Zeitaufwand kann durchaus zu mehr Arbeitszufriedenheit und Entspannung führen.

Schulprogramme sind weder Wunderwaffen für eine gute Schule, noch eine Sache für Experten - sie sollten als Handwerkszeuge betrachtet und von jeder Kollegin und jedem Kollegen in einfacher Weise mitgestaltet werden können. Einen konkreten Nutzen können sie dann haben, wenn sie an den jeweiligen Problemen des Alltags ansetzen. Schulprogramme sind also keine Werbebroschüren über das Schöne an einer Schule, sondern Instrumente, um Verbesserungen zu erreichen.

Von der Alltagspraxis ausgehen

Programme sollten der Wirklichkeit entstammen: Das können Schwierigkeiten sein, Regeln in den Klassen zu verankern, Schülerinnen und Schüler zur Anstrengungsbereitschaft zu motivieren, mit einer großen Anzahl von Rückläufern Schule zu machen oder alle Schüler zu einem Abschluß zu befähigen. Bei diesen Themen ist jede Lehrerin und jeder Lehrer Experte und gefragt.

Was sind die Gründe dafür, daß Schulprogramme eine Hilfe sein können, den Alltag besser - erfolgreicher, angenehmer, zufriedener und entspannter - zu gestalten?

Probleme der Lehrerarbeit

Die Erfahrung lehrt uns: Immer wieder werden Schülerinnen und Schüler mit sehr unterschiedlichen Erziehungsstilen konfrontiert. Der eine Lehrer kontrolliert die Hausaufgaben bei jedem Schüler, der andere verzichtet darauf, um ein noch recht harmloses Beispiel zu nennen. Die Schaukel-Diät der Erziehung führt aus Sicht der Schüler zu unübersichtlichen und unverbindlichen Regeln, so daß vernünftige Umgangsformen im Unterricht zum immer wiederkehrenden, von Stunde zu Stunde neu zu lösenden Problem werden. Die Lehrerinnen und Lehrer erschweren sich durch mangelnde Abstimmung und Koordination ihre Arbeit.

Ähnliches gilt für die inhaltlichen und methodischen Anforderungen, mit denen sich die Schülerinnen und Schüler auseinandersetzen müssen. Die starken Reibungsverluste bei einem Fachlehrerwechsel - „Herr Y hat ganz andere Erwartungen und zensiert viel strenger“ oder das Lehrer-Mobbing durch Schüler, bei dem Kollegen gegeneinander ausgespielt werden - „Herr X bringt es nicht, der hat keine Ahnung“ - weisen auf den großen Druck hin, dem Lehrerinnen und Lehrer ausgesetzt sind, wenn das Kollegium nicht als Team auftritt. „Also ich übernehme ab jetzt Eure Klasse und wollte Euch gleich sagen, daß nun ein anderer Wind weht, ab heute werdet Ihr lernen, was Mathematik wirklich bedeutet“ - der Fall, daß Lehrer andere Kollegen durch mehr oder weniger subtile Äußerungen vor einer Klasse diskreditieren, ist kein Einzelfall. Kurzfristig erscheint dem Einzelnen ein solches Verhalten Entlastung und Anerkennung (vor der Klasse) zu bringen. Ob im Gegeneinander und mit Einzelkämpfertum befriedigende und erfolgreiche Arbeit geleistet werden kann, das ist allerdings mehr als fragwürdig.

Mit Kooperation fängt alles an

Genau hier sollten Schulprogramme ansetzen: Nicht folgenloses Reden, sondern eine Verständigung auf konkretes *Handeln* ist gefragt.

⇒ Das tägliche Handeln kann erheblich erleichtert und verbessert werden, wenn ein Kollegium **an einem Strang** zieht. Verfolgt jede Kollegin und jeder Kollege nur ein individuelles Ziel, dann entsteht das Phänomen, daß Kräfte gegeneinander wirken, sich reiben und verschleißen.

⇒ Es ist allseits bekannt: Gemeinsame Ziele machen stark, ohne Ziele gibt es keine Motivation. Die Besinnung auf gemeinsame Visionen kann Kräfte wecken. Schulprogramme entstehen dadurch, daß sich ein Kollegium auf Ziele verständigt und fragt: Wie können wir diese Ziele erreichen? Wie können wir die Schülerinnen und Schüler wirksamer fordern und fördern? Schulprogramme zielen ganz wesentlich auf die **Verbesserung des Unterrichts**, auf die Bestimmung des wirklich Wichtigen in den Fächern sowie auf effektive Lehr- und Lernmethoden.

⇒ Die konkreten Ziele, die sich ein Kollegium gemeinsam mit Eltern und Schülern setzt, bilden die Grundlage des Schulprogramms. Doch woran soll das Erreichen der Ziele gemessen werden? Wenn es stimmt, daß nur das verändert wird, was wir messen, dann gehören in das Schulprogramm **konkrete Meßkriterien**. Was bedeutet es im Unterricht, wenn wir in Klasse vier oder neun ein größeres Maß an Selbständigkeit der Schüler erreicht haben wollen, wie wollen wir das messen? Was soll jeder Schüler in dieser Hinsicht können?

Mut zur Kürze

Arbeitserleichterung und bessere Arbeit durch Kooperation und Besinnung auf gemeinsame Ziele - diesem Sinn von Schulprogrammen widerspricht, beim Erarbeiten ein Grundsatzdokument für die nächsten 5-10 Jahre ins Auge zu fassen. Gerade weil sich die Schulwirklichkeit ständig verändert, müssen Schulprogramme in Bewegung bleiben, Papiertiger gibt es genug.

So kann es durchaus wirkungsvoll sein, einen ersten kurzen Entwurf zu verfassen und diesen mit allen an Schule Beteiligten zu diskutieren. Am Anfang werden die Weichen gestellt: Wer (scheinbare) Patentrezepte vorlegt, wird das Gegenteil einer lebendigen Diskussionskultur erzeugen. Ausufernde Zielkataloge und Initiativen mögen vielleicht ein Zeichen von Kreativität sein, umsetzbar sind sie zu meist nicht. Wer sich nicht auf das Wesentliche konzentriert und den Mut zur Prioritätensetzung hat, wird nur schwer wirkliche Veränderungen erreichen können.

Keine Angst vor Mythen

Schulprogramme sind schon fast ein Mythos. Angesichts der Flut von Veröffentlichungen und Seminaren zu Schulprogrammen, ist bei Kolleginnen und Kollegen der Eindruck entstanden, die Arbeit daran wäre eine komplizierte und außerordentlich aufwendige Angelegenheit. Das Gegenteil sollte der Fall sein. Eigentlich könnten Sie diese Lektüre beiseite legen und sofort mit der Arbeit am Schulprogramm beginnen. Nutzen Sie dieses Heft einfach dazu, die im Prozeß der Arbeit entstehenden Fragen zu lösen, indem sie das jeweilige Thema, zum Beispiel ein spezielles Umfrageverfahren, nachlesen. Wir möchten Ihnen empfehlen: Nehmen Sie sich vor allem Zeit für kurze Antworten auf folgende Fragen.

Mit Fragen führen

1. Was sind die wichtigsten **Probleme** bei der Arbeit an Ihrer Schule?
2. Worin liegen die **Stärken** und Schwächen Ihrer Schule?
3. Was wollen Sie mit Blick auf den **Unterricht** in den nächsten 1-3 Jahren verändern?
4. Welche Initiativen zur Gestaltung des **Schullebens** sind Ihnen wichtig?
5. Woran wollen Sie den Erfolg der Veränderungsbemühungen **messen**?
6. Wie könnte der Umsetzungsprozeß **kontrolliert** und ausgewertet werden?
7. Über welche Initiativen und **Organisationsformen** könnten das Kollegium, die Schüler und die Eltern in die Erarbeitung des Schulprogramms einbezogen werden?
8. Welches sind die **nächsten Schritte**?

Erörtern Sie die Fragen mit interessierten Kollegen in kleiner Runde und im gesamten Kollegium, sprechen Sie die Fragen - entsprechend übersetzt - in einem Klassengespräch oder auf einem Elternabend an:

In der Hoffnung, daß Sie dieses Heft jetzt durchblättern oder später wieder aufschlagen, möchten wir Sie mit einigen Fragen zum Lesen anregen:

- Schulprogramme sollen die Qualität von Schule sichern und verbessern. Was ist Schulqualität konkret? Welche Bereiche der Qualitätsentwicklung gibt es?
- In welchem Verhältnis stehen Schulprofil, Leitbilder und Schulprogramme? Was unterscheidet ein Schulprogramm

von einer Werbebroschüre oder einem Umsetzungsprogramm?

- Wie könnte ein Schulprogramm gegliedert sein?
- Mit welchen Methoden können Stärken und Schwächen einer Schule analysiert werden? Welche Vor- und Nachteile haben sie?
- Welche Vorgehensweisen führen zum Mißerfolg und welche zum Erfolg? Was ist bei der redaktionellen Arbeit an einem Schulprogramm zu beachten?

Zu diesen und anderen Fragen wollen wir im folgenden argumentieren und praktische Hilfestellungen geben.

Übersicht

In mehreren Bundesländern gibt es inzwischen gesetzliche Bestimmungen, wonach Schulen aufgefordert oder verpflichtet werden, Schulprogramme zu entwickeln. Die Tradition von Schulprogrammen reicht über einhundert Jahre zurück. Mit Blick auf die Reformen der letzten Jahrzehnte wurde 1985 die Schulprogrammarbeit in den Richtlinien für die Grundschule des Landes Nordrhein-Westfalen verankert. Die unterschiedlichen Akzente, beispielsweise bei der Genehmigungspflicht, sollen hier exemplarisch für drei Bundesländer angedeutet werden.

Geplante Änderung des Schulgesetzes in Schleswig-Holstein:

„§3, Selbstverwaltung der Schule:

(1) Die Schulen sind im Rahmen der geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften selbständig in der Durchführung des Auftrages der Schule und in der Verwaltung ihrer eigenen Angelegenheiten. Die einzelne Schule gibt sich zur Ausgestaltung ihrer pädagogischen Arbeit und des Schullebens ein Schulprogramm, das sie der Schulaufsichtsbehörde vorlegt. Vor der Beschlussfassung ist der Schulträger zu hören. Das Schulprogramm ist durch die Schule in regelmäßigen Abständen zu überprüfen. Dabei sind die Auswirkungen von Maßnahmen auf die Schülerinnen und Schüler unter dem Aspekt der Gleichstellung regelmäßig zu

dokumentieren“ (Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Schulgesetzes).

Das bedeutet:

1. Nach der angestrebten Verabschiedung des neuen Schulgesetzes bis Ende 1998 sollen die Schulen innerhalb von 3 Jahren ein Schulprogramm erarbeiten, wobei Programmkernpunkte nach 2 Jahren vorliegen sollen.
2. Das Schulprogramm soll zwar der Schulaufsicht vorgelegt werden, jedoch **nicht genehmigungspflichtig** sein.
3. Das Schulprogramm wird von der Schulkonferenz als oberstes Beschlussorgan der Schule verabschiedet.
4. Das Schulprogramm stellt ein Arbeitsprogramm mittlerer Reichweite, mit einer Laufzeit von 2-5 Jahren, dar.
5. Das Schulprogramm basiert auf einer Bestandsaufnahme und enthält Aussagen
 - zu den Grundorientierungen und pädagogischen Schwerpunkten,
 - zu den Zielsetzungen und Umsetzungsmaßnahmen,
 - zu den Verfahren der Selbstüberprüfung,
 - zur Fortbildungsplanung.

Aus: Rainer Simon, MD: Hinweise für Schulprogramme in Schleswig-Holstein. In: Zeitschrift Schulverwaltung, Nr. 2, April 1998, S. 23-25

Schulprogramme in Hamburg:

1. Die Schule legt die besonderen Ziele, Schwerpunkte und Organisationsformen

ihrer pädagogischen Arbeit sowie Kriterien für die Zielerreichung in einem Schulprogramm fest. Sie konkretisiert darin den allgemeinen Bildungs- und Erziehungsauftrag im Hinblick auf die spezifischen Voraussetzungen und Merkmale ihrer Schülerschaft und die spezifischen Gegebenheiten der Schule und ihres regionalen Umfeldes unter Nutzung der ihr nach diesem Gesetz gegebenen inhaltlichen und unterrichtsorganisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten. Zu den Festlegungen des Schulprogramms können gehören:

- besondere didaktisch-methodische Schwerpunkte im Unterricht,
 - die Umsetzung der fächerübergreifend zu unterrichtenden Aufgabengebiete,
 - Abweichungen von den Stundentafeln,
 - die Ausgestaltung der Stunden- und Pausenordnung,
 - besondere Maßnahmen zur Förderung spezifischer Schülergruppen,
 - besondere Beratungs-, Betreuungs- und Freizeitangebote,
 - die Kooperation mit anderen Schulen und Einrichtungen des Stadtteils,
 - Grundsätze für die Verwendung der Personal- und Sachmittel, die der Schule zur eigenen Bewirtschaftung zur Verfügung stehen, im Rahmen ihrer Zweckbestimmung.
2. Bei der Erarbeitung des Schulprogramms sind die Rechts- und Verwaltungsvorschriften ... zu beachten. Das Schulprogramm und seine Fortschreibung bedürfen der Genehmigung durch die zuständige Behörde ...
3. Auf der Grundlage des Schulprogramms überprüft die Schule in regelmäßigen Abständen eigenverantwortlich die Durchführung und den Erfolg ihrer pädagogischen Arbeit und berichtet der zuständigen Behörde über die Ergebnisse.

Auszüge aus dem Hamburgischen Schulgesetz vom 16. April 1997, § 51 Schulprogramme

Schulprogramme in Hessen

Grundannahmen:

- In einem Schulprogramm werden ... die pädagogischen Ziele und die daraus abgeleiteten Konsequenzen und Aufgaben beschrieben ...
- In ihrem Schulprogramm stimmt die Schule ihre Unterrichts- und Erziehungs-

arbeit unter den Zielsetzungen ab, die für die Schulform bestimmend sind.

- In ihrem Schulprogramm koordiniert die Schulgemeinde alle Aktivitäten der Schule in Hinblick auf die verabredeten Zielsetzungen der Schule.
- In ihrem Schulprogramm informiert die Schule nach außen über Absichten und Formen ihres Unterrichts, über ihre zusätzlichen Angebote und über ihre Anforderungen und Erwartungen an die Mitglieder der Schulgemeinde ...
- Das Schulprogramm ist für alle in der Schulgemeinde verbindlich und schafft damit Verlässlichkeit nach innen und außen ...
- Das Schulprogramm legt ein realistisches Arbeitsprogramm mittlerer Reichweite fest ...
- Das Schulprogramm wird im Rahmen der Zuständigkeit der Gesamtkonferenz erarbeitet ... Anschließend entscheidet die Schulkonferenz über den Programmentwurf. Danach wird er dem Staatlichen Schulamt zur Zustimmung vorgelegt. (Die Zustimmung ist gemäß dem Gesetzentwurf zur Änderung des Hessischen Schulgesetzes vom September 1996 zu versagen, wenn beispielsweise die Gleichwertigkeit des schulischen Angebots und Standards in den Bildungsgängen nicht sichergestellt sind oder wenn es nicht mit den Programmen anderer Schulen abgestimmt ist, mit denen sie zusammenarbeitet.)

Planungsgegenstände

- Grundsätze der Klassenzusammensetzung und der Unterrichtsverteilung
- Unterrichtsorganisation der klassen- und jahrgangsübergreifenden Lerngruppen
- fächerübergreifendes Arbeiten
- Berücksichtigung der Fächerschwerpunkte der Schule
- Schwerpunkt bei der Vermittlung von Lern- und Arbeitstechniken (Lernen des Lernens)
- Berücksichtigung der besonderen Angebote und pädagogischen Traditionen der Schule
- Einbindung außerschulischer Lernorte
- Formen der Zusammenarbeit
- Schwerpunkte der Fortbildung

Aus: Schulprogramme und Evaluation in Hessen. Arbeits- und Diskussionsentwurf des Kultusministeriums und Landesinstituts für Pädagogik in Hessen, Teil 2. Wiesbaden 1996, S. 5-9

Schulprogramme und Qualitätsentwicklung

Schulprogramme sind wichtige Maßstäbe für die Qualität einer Schule. Mit diesem Satz beginnen die Probleme. Schulqualität ist zwar in vieler Munde, doch oftmals erscheint der Begriff als Schlagwort, bleibt für die jeweilige Schule diffus. Die Ursache dafür hängt mit einem Grundproblem deutscher Schulen zusammen: Viele Bereiche von schulischen Leistungen sind weitgehend intransparent. Wie in kaum einem anderen Bereich geht die Schere zwischen der gesellschaftlichen Bedeutsamkeit der Arbeit und dem Wissen um die Resultate so weit auseinander wie im Schulwesen.

Eigenständigkeit der Schule

Größere Eigenständigkeit von Schulen ist ohne die Lösung des Transparenzproblems nicht vorstellbar. Je größer die Eigenständigkeit einer Schule wird, desto größer ist die Verantwortung der Schule dafür, die eigenen Leistungen zu überprüfen, der Gesellschaft, den Eltern und Schülern Rechenschaft abzulegen. Dazu gehört, die administrativen Steuerungsmechanismen zu verändern und Steuerungsinstrumente an den Schulen aufzubauen. Managementaufgaben werden also an die Schulen delegiert. Dies setzt voraus, daß die dafür notwendigen Ressourcen dezentralisiert werden. Schulleitungen brauchen deshalb mehr Zeit für das Schulmanagement.

Die Prinzipien neuer Steuerungsmechanismen in einer Schule sowie zwischen Schulen und staatlicher Schulaufsicht sind Zielvereinbarungen und Resultatskontrollen:

Steuerungskreislauf



Qualität von Schule thematisieren

Bei Zielvereinbarungen und der Resultatskontrollen stellen sich einfache, aber grundlegende Fragen nach dem Inhalt von Schulqualität:

- Welche Ergebnisse erreichen wir mit unserer Arbeit?
- Tun wir das Richtige?

- Welche Vorstellungen haben wir von einer guten Schule, welche liegen unserer Arbeit zugrunde?
- Entspricht unsere Schule diesen Vorstellungen?

Eine Verständigung über die Qualität einer Schule ist für viele Kollegien Neuland. Gleichzeitig existieren bei den einzelnen Kollegen recht klare Auffassungen über eine gute oder schlechte Schule. Schulqualität thematisieren, das bedeutet einen Meinungsbildungsprozeß anzuregen, der die impliziten Handlungsvoraussetzungen transparent macht und hinterfragt. Ziel dieses Prozesses ist es, aus den verschiedenen Vorstellungen eine **gemeinsame** und **explizite** Handlungsgrundlage zu entwickeln, aus einer eher unbewußten und spontanen eine bewußte und systematische Entwicklungsarbeit zu machen.

Qualitätsmerkmale von Schulen

Rolff hat in einem Aufsatz „Wie gut sind gute Schulen? Kritische Analysen zu einem Modethema“¹ wichtige Aspekte der internationalen und nationalen Diskussion über Qualität von Schule zusammengefaßt und reinterpretiert. Weitere Hinweise zur Qualität von Schule haben Steffens und Bargel² aufgeführt, die wir hier zusammen mit denen von Rolff kommentarlos - im Sinne einer kritisch zu reflektierenden Anregung - darstellen

Effektive Schulen wiesen danach folgende Merkmale auf:

1. Die Schulleitung hat **starke Führungsqualitäten** und akzentuiert den Unterricht als Zentrum der Schule.
2. **Unterricht** zur Vermittlung von Kulturtechniken hat gegenüber anderen Schulaktivitäten den Vorrang.
3. Es herrscht eine geordnete, aber nicht rigide **Lernatmosphäre** mit dem Ziel der Förderung der Schüler.
4. Die Lehrer haben **hohe Leistungserwartungen** an die Schüler, das gilt vor allem mit Blick auf Schüler, die ein bestimmtes Leistungsminimum erreichen sollen.

¹ Veröffentlicht in Rolff, H.-G. u.a. (Hrsg.): Jahrbuch der Schulentwicklung, Band 6. Weinheim 1990, S. 243-261

² Steffens, U./Bargel, T.: Erkundungen zur Qualität von Schule. Neuwied 1993

5. Die **Lernfortschritte** werden beobachtet und kontrolliert.
6. Es gibt eine ausgeprägte **Lehrerkooperation**: Sie umfaßt die gemeinsame Unterrichtsplanung in den Schulstufen und Jahrgängen, ein regelmäßiges Lehrertraining und häufigen Erfahrungsaustausch, gegenseitige Hospitationen und die Koordination der Lehrpläne beziehungsweise deren Umsetzung.
7. An der Schule herrscht ein **Zusammengehörigkeitsgefühl** und ein **Klima des Vertrauens**.
8. Die Lehrer sind **innovationsbereit und innovationsfähig**.
9. Die **Eltern** sind in die Gestaltung der Schule einbezogen.
10. Die **Schulaufsicht** unterstützt die Entwicklung der Schule.

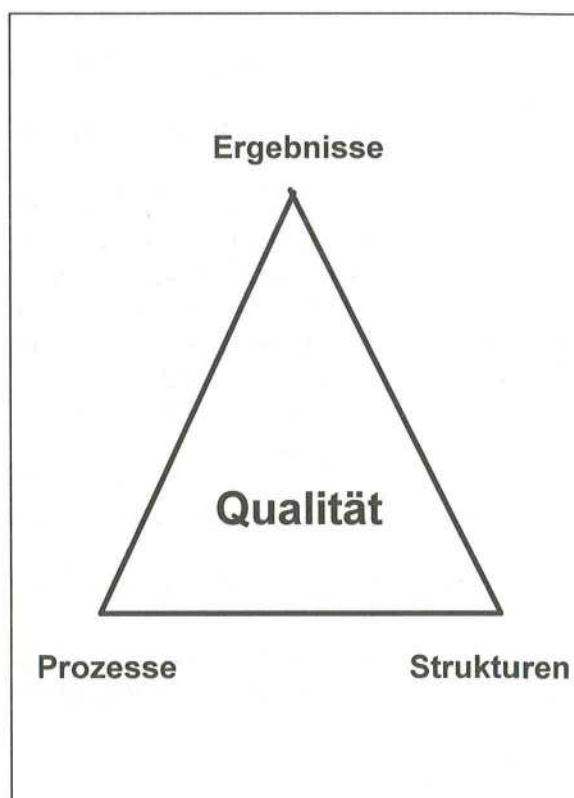
Unterrichtsqualität setze die folgenden Bedingungen voraus, was als „Optimalklasse“ bezeichnet werden könne:

1. Es gibt **klare Regeln**, die Lehrer und Schüler miteinander vereinbart haben. Der Lehrer sorgt für die konsequente Einhaltung der Regeln.
2. Die Unterrichtszeit wird intensiv für die Behandlung des **Unterrichtsstoffes** genutzt.
3. Das Lernen findet häufig in **Kleingruppen** statt.
4. Der Schwierigkeitsgrad von Aufgaben wird so variiert, daß die Schüler entsprechend ihren Fähigkeiten häufig **mit anspruchsvollen Fragen** konfrontiert sind.
5. Gleichzeitig findet **keine Überforderung** der Schüler statt, da schwierige Fragen dosiert eingesetzt werden.
6. **Schwächere** Schüler werden besonders gefördert.
7. Die Lehrer tolerieren **Langsamkeit** bei der Lösung von Aufgaben und reagieren mit Geduld und Gelassenheit auf Verzögerungen und Probleme beim Lernen.
8. Die Lehrer **zeigen diagnostische Sensibilität**, wobei sie vor allem auch die affektiven Lernvoraussetzungen der Schüler wahrnehmen (zum Beispiel: Versagensängste).

9. In der Klasse herrscht eine **positive Stimmung**, wozu **Ermutigung** durch den Lehrer und **Humor** gehören.
10. Leistungsorientierter Unterricht wird nicht als Selbstzweck verstanden. Der Lehrer legt **keinen eingegengten Leistungsbegriff** zugrunde und versteht es, Leistungsängste bei den Schülern abzubauen.

Ebenen von Schulqualität

Schulqualität umfaßt nicht nur Ergebnisse (abrechenbare Schülerleistungen), sondern auch andere Ebenen schulischer Arbeit. Schulqualität läßt sich in Ergebnis-, Prozeß- und Strukturqualität differenzieren:



Den folgenden Fragebogen über Qualitätsparameter können Sie direkt für Umfragen über Schwerpunkte für Diagnosen und Zielvereinbarungen benutzen. Im Umgang mit dieser Auswahl geht es darum, Arbeitsfelder zu systematisieren und Schwerpunkte festzulegen. Bei der Qualitätsentwicklung von Schule sollten Handlungsfelder bewußt eingegrenzt werden.

Fragebogen: Priorität von Qualitätsparametern

Mit dieser Tabelle möchten wir Ihre Meinung über Schwerpunkte für eine Bestandsaufnahme und Zielvereinbarungen erfragen. Welche Priorität ordnen Sie den folgenden, bewußt nicht geordneten Qualitätsparametern zu?

1 = hohe Priorität, 4 = niedrige Priorität

I. Ergebnisqualität

Qualitätsparameter		Priorität für eine Bestandsaufnahme und für Zielvereinbarungen			
		1	2	3	4
Zensuren- durchschnitt	von Jahrgängen und Abschlußklassen				
Soziales Klima	Ausmaß an Kooperation und Mitbestimmung, Toleranz				
Schlüsselqualifikationen	Selbständigkeit, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Kreativität				
Integrations- und Ab- bruchsquote	Anzahl der Schüler, die eine erfolgreiche Schullaufbahn realisieren und die vor Abschluß der letzten Klasse die Schule verlassen				
Herausragende Leistungen	in kognitiven, sozialen, sportlichen oder künstlerischen Bereichen, Jugend forscht und andere Wettbewerbe				
Werdegang der Absolventen	Erfolg bei Bewerbungen für eine weiterführende Ausbildung oder Tätigkeit und spätere Laufbahn				
Öffentliches Ansehen	Stellung der Schule im Stadtteil, Akzeptanz in der Öffentlichkeit				
Anmeldezahlen	Entwicklungstrends im Zusammenhang mit demographischen Veränderungen in der Umgebung				
...					
...					

II. Prozeßqualität

		1	2	3	4
Unterrichtsprozesse	Ziele, Inhalte, Methoden, Organisationsformen, Zeitrhythmen				
Zusammenarbeit von Lehrern und Schülern	Regeln, Umgangsformen, Vertrauen, Aussprachemöglichkeiten				

		1	2	3	4
<i>Kooperation im Kollegium</i>	bei Planung und Gestaltung des Unterricht sowie bei allgemeineren pädagogischen Aufgaben, Arbeit der Fachschaften, der Klassenkonferenzen und Jahrgangsteams				
<i>Schulleitung</i>	Führung bei der Schulentwicklung, bei der Erarbeitung und Umsetzung des Schulprogramms; Delegation von Verantwortung und Aufgaben, Unterstützung bei der Bildung und Arbeit von Teams; Unterstützung bei der Umsetzung veränderter Arbeitsarrangements				
<i>Zusammenarbeit mit den Eltern</i>	Elterngespräche, Elternabende, Zusammenarbeit in der Schulkonferenz, Einbeziehung in das Schulleben				
<i>Gremienarbeit</i>	Inhaltliche Arbeit und handlungsorientierte Beschlüsse, Beteiligung und Einbeziehung, Informationsfluß und Transparenz				
<i>Verwaltungsarbeit, Hausmeisterei</i>	Effizienz und Ausprägung des pädagogischen Selbstverständnisses in diesen Bereichen				
<i>Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht, mit Betrieben u.a. Institutionen</i>	Ausmaß an kontinuierlicher Prozeßreflexion und gegenseitiger Information				
...					
...					
...					

III. Strukturqualität

		1	2	3	4
<i>Ausstattung</i>	Finanzielle und räumliche Bedingungen, Lehr- und Lernmittel, Sammlungen				
<i>Kollegium</i>	Stärken und Schwächen, fachlich-methodische Kompetenzen, Belastung, Beschäftigungsstruktur, Gesundheitsstand				
<i>Ausmaß an Eigenständigkeit</i>	Budgetierungsrechte, personelle Auswahlmöglichkeiten, flexible Arbeitszeitmodelle				
<i>Ökologie</i>	Gestaltung der Schule und des Schulhofes, Energiesparmaßnahmen, Müllvermeidung und -trennung				
...					
...					
...					

Schulprofile wachsen - Schulprogramme werden beschlossen

Schulprogramme sind für die Qualitätsentwicklung von Schule von zentraler Bedeutung, weil mit und in ihnen in explizierter Form eine verbindliche, nach innen und außen hin wirksame Handlungsgrundlage geschaffen wird. Im Unterschied dazu ist das **Schulprofil** ein seit Jahren oder Jahrzehnten gewachsenes Bild einer Schule, indem - wie beim Profil oder Umriß eines Gesichts - Markantes zum Ausdruck kommt. Schulprofile sind nicht selten impliziter Natur und basieren nur teilweise auf verschriftlichten Botschaften über die Spezifik einer Schule. Jede Schule besitzt ein mehr oder weniger ausgeprägtes Schulprofil: Dazu gehören der Ruf der Schule in der Öffentlichkeit, ihre Tradition und Besonderheiten wie zum Beispiel Ganztagsangebote, Integration oder musische Orientierung.

Ziele vereinbaren

Schulprogramme beinhalten primär **spezifische Zielvereinbarungen** an einer Schule. Gemeinsame Ziele sind die entscheidende Quelle für Motivation. Ohne Klarheit über die Ziele kann es kein produktives Schulemachen geben. Zielvereinbarungen sind nicht mit Dienstvorschriften, Handreichungen oder Tätigkeitskatalogen zu verwechseln.

Vorschriften schließen Freiräume, im besten Falle führt man sie aus. **Gemeinsame Ziele öffnen Freiräume**, sie regen zum selbständigen Denken und Handeln an: „Auf welchem Wege können wir unsere Ziele erreichen?“ **Jeder einzelne soll mit seiner Meinung und seiner Tat gefragt sein.**

Zielvereinbarungen müssen neben einer visionären vor allem eine **pragmatische** Seite haben, in ihnen wird ein Konsens festgehalten, das gemeinsam *Machbare*: Dies ist die Voraussetzung, um unterschiedliche Positionen integrieren zu können. Je größer die Differenzen in den grundsätzlichen Standpunkten an einer Schule, desto wichtiger ist es, konkret zu werden.

Gegebenenfalls Leitbilder entwerfen

Schulprofile existieren. Mit Schulprogrammen nimmt eine Schule zielgerichteten und systematischen Einfluß auf ihr Profil und bestimmt die wesentlichen Arbeitsziele für

die nächsten 2-5 Jahre. **Leitbilder** sind prägnante Aussagen über die pädagogische Grundorientierung und die besondere Qualität einer Schule. Das Führen und Präsentieren mit Hilfe von Leitbildern kommt aus dem Unternehmensbereich und basiert auf der Erfahrung, daß die Motivation eines Teams auch davon abhängig ist, daß die individuelle Arbeit mit einer allgemeineren „Philosophie des Unternehmens“ verbunden werden kann. Leitbilder beinhalten kurze Sätze oder Schlagwörter, mit denen sich ein Unternehmen nach innen und außen als eine Gemeinschaft, die innovativ und kompetent ist, darstellt.

- **Kundenbegeisterung:** Wir wollen, daß unsere Kunden unser Angebot nicht einfach nur gut finden. Unsere Produkte sollen das Leben unserer Kunden so bereichern, daß sie davon begeistert sind.
- **Servicequalität:** Bei uns gibt es kein Warten auf Beratung und Service. Wir helfen sofort weiter.
- **Teamarbeit:** Hohes Engagement, Aufmerksamkeit, Freundlichkeit, Flexibilität - so wie wir mit dem Kunden arbeiten, so arbeiten wir zusammen im Team.

Leitbilder können einen wichtigen Beitrag leisten, das Konkrete mit allgemeinen Ansprüchen oder Visionen zu verbinden. Problematisch sind sie dann, wenn sie nicht mit Inhalten und konkreten Konsequenzen gefüllt werden, sondern als platte Parolen im Munde geführt werden. Solche Leitbilder wirken demotivierend, weil sie das Syndrom der Folgenlosigkeit großer Wort und Reden verstärken.

Leitbilder können Bestandteile von Schulprogrammen oder eigenständige Dokumente sein. Der auf Seite 18 dokumentierte Text von Lehrern, Schülern und Eltern „Für ein besseres Miteinander“ ist ein Beispiel:

- Fordern und fördern von Leistung - das heißt für uns ...
- Gegenseitige Achtung und konstruktive Kritik - das heißt für uns ...
- Gegenseitiges Zuhören und Verbindlichkeit - das heißt für uns ...
- Offenheit des Unterrichts und Transparenz - das heißt für uns ...
- Kreativität und Ordnung - das heißt für uns ...

Stärken und Schwächen analysieren

Zielgerichtet verändern können wir einen Zustand nur, wenn wir ihn in seiner Gewordenheit begreifen. Dazu gehört, sich die

Stärken und Schwächen der Schule bewußt zu machen, ihre Leistungen und Probleme. Nicht selten wird dieses Spannungsverhältnis einseitig interpretiert. Eine Diagnose wird zur reinen Anamnese, bei der Schulen und Kollegien als Mängelverwalter erscheinen: „Der Patient ist krank, die Krise der Schule verschärft sich ...“ Ein derartiger Diagnoseweg kann fatale Folgen haben und das Gegenteil des Bezweckten erreichen. Nur selten bewirkt eine reine Negativsicht, daß sich die Betroffenen auf den Weg der Veränderung machen.

Bei Anamnesen wird übersehen, daß gerade **das Erkennen von Stärken für den weiteren Weg entscheidend ist**. Schließlich soll nicht das, was gut ist und sich bewährt hat, verändert werden. Positiv denken, ohne Widersprüche zu glätten: Für Veränderungen braucht ein Kollegium Selbstbewußtsein, Kraft und positives Denken. Ohne Besinnung auf die Stärken einer Schule, des Kollegiums und der eigenen Arbeit wird es keine Bewegung nach vorne geben. Deshalb sollten für Bestandsaufnahmen **Stärke-Schwäche-Bilanzen bevorzugt** werden. Schwachstellenanalysen sind dann hilfreich, wenn ein Kollegium aus einer positiven Stimmung heraus gezielt bestimmte Probleme aufdecken und angehen möchte.

Einfach beginnen - Schwerpunkte setzen

Von entscheidender Bedeutung für die Schulentwicklung ist nicht, daß Hilfe durch Moderatoren oder Wissenschaftler von außen kommt. Hilfe kann nützlich sein, ohne Frage. Viel wichtiger ist es, daß sich Kollegen trauen, über Diagnose, Schulprogramme und Evaluation mitzureden und die Sache in die eigenen Hände zu nehmen. Für die ersten Schritte bei einer Bestandsaufnahme ist es nicht unbedingt erforderlich, eine umfassende Fortbildung vorzuschalten. Im Bereich der Bestandsaufnahme ist das **learning on the job** praktikabel: Zusammensetzen, die einen bewegenden Fragen der Arbeit auf den Tisch legen, einen ersten Fragebogen entwerfen und erproben - es ist spannender und lehrreicher, **im Prozeß der Diagnose zu lernen** als mit Hilfe von Sekundärinformationen **über** ihn. Ein Geheimnis von effizienten Organisationsdiagnosen liegt in der **Einfachheit**

der Erhebungsmethoden, der Praktikabilität, Nachvollziehbarkeit und Transparenz.

Eine umfassende Organisationsdiagnose ist für viele Kollegien weder leistbar, noch sinnvoll, so daß es darauf ankommt, sich nicht zu verzetteln, sondern **Schwerpunkte** zu setzen. Dafür ist die Auswahl bestimmter Bereiche für die Bestandsaufnahme notwendig:

Eingrenzen durch Entscheiden



Eine Bestandsaufnahme im Bereich der Ziele, Inhalte, Methoden und Organisationsformen des **Unterrichts** ist für sich genommen schon ein umfangreiches, sogar zu komplexes Projekt für eine Schule, die mit Diagnosen beginnt. Selbst bei einer Konzentration auf den Unterricht empfiehlt es sich, einen Bereich, zum Beispiel die Frage der Methoden, ins Zentrum zu stellen: „Welche Vermittlungsmethoden werden im Unterricht angewendet? Gibt es eine Dominanz bestimmter Methoden? Welche Erfahrungen haben die Kollegen mit den jeweiligen Methoden gemacht?“

Wenn eine derartige Schwerpunktsetzung vorgenommen wird, sollten allerdings die verschiedenen Aspekte von Schulqualität zur Sprache kommen, um eine bewußte Entscheidung für beziehungsweise gegen bestimmte Punkte zu ermöglichen und Verfahrensweisen für andere Punkte „mit Handlungsbedarf“ festzulegen.

Beispiele für Diagnoseschwerpunkte

- Unterrichtsmethoden und Organisationsformen
- Schülerleistungen: Allgemeine, fachbezogene
- Ruf der Schule in der Öffentlichkeit
- Ökologie der Schule, Umweltschutz
- Schulklima: Miteinander von Schülern und Lehrern
- Mindeststandards in den Fächern
- Zufriedenheit und Erwartungen von Eltern
- Effektivität und Effizienz der Leitungsarbeit

Eine Analyse ohne Folgen hat ihren Zweck verfehlt

Oft ist es nicht das Problem, allgemeine Schlußfolgerungen aus einer Bestandsaufnahme zu ziehen. Schon für sich genommen wird der Prozeß der Diagnose wertvoll sein, da er bewußtseinsbildend wirkt. Doch die *entscheidenden* Prozesse stehen noch aus. Spannend wird die Diskussion, wenn es um die nächsten Schritte geht:

1. **Was** wollen wir konkret verändern?
2. Welches sind unsere **Erfolgskriterien**?
3. **Bis wann** wollen es erreicht haben?
4. **Wie steuern und kontrollieren** wir diesen Prozeß?

Die Beantwortung dieser Fragen droht am Ende von Sitzungen und Konferenzen oftmals unterzugehen, obwohl - oder vielleicht auch gerade deswegen - geahnt wird, daß mit der Antwort über Erfolg und Mißerfolg entschieden wird. Viele Kollegen kennen den Ausspruch zur Genüge: „Wie viele Projekte sind in unserer Schule schon beschlossen und nicht umgesetzt worden ...“ Folgenlosigkeit ist der Motivationskiller Nr. 1: Folgenlosigkeit des Redens erzeugt kurzzeitig Frust. Langfristig entstehen Lustlosigkeit und sinkende Einsatzbereitschaft.

Ohne Kontrolle kein Abschied von der Beliebigkeit

Das deutsche Wort Kontrolle ist im Management eher verpönt. Statt dessen spricht man von Controlling. Das hört sich modern an und klingt nicht nach Bürokratismus. Wie

dem auch sei. Kontrolle ist und bleibt ein entscheidendes Moment von Führungstätigkeit.

Jeder kennt den Aufwand von Analysen zur Bestandsaufnahme, die langen Debatten über Anträge, die Schwierigkeiten bei der Beschlußfassung - erstaunlich ist, daß die Arbeit nach Abschluß dieser Phasen im wesentlichen als erledigt erscheint.

Die tiefenscharfe Kontrolle, was aus den Beschlüssen gemacht, ob die Terminierungen und Verantwortlichkeiten eingehalten worden sind, erfordert zwar ein wenig Buchhaltermentalität, sie ist jedoch unerlässlich für Realitätsnähe. Nur so ist genaue Reflexion der konkreten Prozesse, der wirklichen Praxis möglich. Über die Beschlußkontrolle entstehen wichtige Erkenntnisse über erste Erfolge von Beschlüssen, aber auch über die Probleme und über weiteren Handlungsbedarf.

Ist der Beschluß umgesetzt worden?

Ja	Nein
• Welche Auswirkungen sind sichtbar? • Was ist jetzt zu tun? • Wer ist dafür verantwortlich? • Welche Terminierung gilt?	• Was sind die Ursachen dafür? • Welche Konsequenzen ziehen wir? • Wer ist für die Veränderung verantwortlich? • Welche Terminierung gilt?

Ziele, Inhalte und Struktur eines Schulprogramms

Es gibt in der schulpolitischen Diskussion kein vereinheitlichtes Verständnis darüber, was nun genau ein Schulprogramm darstellt. Die differenzierte Beschreibung von Schulprogrammen variiert in den Schulgesetzen der verschiedenen Bundesländer. Dies ist im übrigen bei Konzepten oder Programmen von Unternehmen nicht anders. Ein vereinheitlichtes Schema für Programme ist weder möglich noch sinnvoll, da die Spezifik des jeweiligen Unternehmens oder der jeweiligen Schule auch die Funktion und Struktur solcher Programme beeinflusst.

Für die Schullandschaft wäre es ein lähmender Zustand, an jeder Schule das gleiche Schulprogrammraaster vorzufinden.

Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Ausgangssituationen bei der Erarbeitung von Schulprogrammen ist eine Verständigung über die Ziele und die Struktur des zu erarbeitenden Schulprogramms im Kollegium erforderlich. Hilfreich für diese Klärung ist, das Schulprogramm von anderen schriftlich festgehaltenen Beschlüssen oder Positionen einer Schule abzugrenzen: Was soll das Schulprogramm aus Ihrer Sicht **nicht** darstellen?

Spannungsfeld	
Werbebroschüre	Umsetzungsplan
Schulprogramme sind in der Regel nicht gleichbedeutend mit einer Broschüre, mit der sich die Schule nach außen darstellt. Solche Broschüren, in mancher Publikation leichtfertig als „Werbebroschüren“ abqualifiziert, sind außerordentlich wichtig für die Information von Eltern und Schülern, aber auch für die Identifikation der Kollegen mit <i>ihrer</i> Schule. Diese Broschüren unterscheiden sich allerdings dadurch von Schulprogrammen, daß sie in der Regel <i>keine Zielvereinbarungen</i> und Vorschläge zur Weiterentwicklung der Schule enthalten.	Umsetzungspläne, konkrete Arbeitspläne für ein Halb- oder Schuljahr, sind zwar die Konsequenz aus einem Schulprogramm, die notwendige Differenzierung von Teilschritten, Terminen und Verantwortlichkeiten sprengt allerdings in der Regel den Rahmen eines Schulprogramms, da Schulprogramme eine Reichweite von 2-5 Jahren oder länger haben sollten. Die operative Umsetzung von Programmen ist immer ein eigenständig zu organisierender Prozeß. Außerdem macht es wenig Sinn, daß Eltern, Schüler und Lehrer in ihren Gremien Beschlüsse über eine Vielzahl von Terminen und Verantwortlichkeiten fassen, die von den Gremien im einzelnen nicht überschaubar sind.



Schulprogramme sind zwar einerseits grundsätzlichere Dokumente, die nicht von Halbjahr zu Halbjahr verändert werden, andererseits sollten sie überschaubar sein, damit sie tatsächlich orientierend für die konkrete Arbeit wirken. Ein 20-30 Seiten umfassendes Programm kann vielleicht als Schulprogramme sind zwar einerseits grundsätzlichere Dokumente, die nicht von Halbjahr zu Halbjahr verändert werden, andererseits sollten sie überschaubar sein Broschüre in der Außendarstellung Attraktivität vermitteln. Die Erfahrung zeigt jedoch, daß mit Hilfe solcher Programme die Arbeit nur schwer gestaltet und ausgewertet werden kann. Das Programm einer Schule kann durchaus in vernünftiger Weise auf 10 oder weniger Seiten dargestellt werden. Schulprogramme dienen dem Handeln: Von entscheidender Bedeutung ist, Schulprogramme als dynamische und zu verändernde **Handlungsplattformen** zu betrachten. Die interne Evaluation ist Voraussetzung dafür, daß aus geduldigem Papier folgenreiche Prozesse werden, daß Schulprogramme eine zeitlich begrenzte Reichweite haben und veränderbar bleiben. Sie sollten spätestens nach drei Jahren überprüft werden.

den. Nicht selten ist es erforderlich, einzelne Aspekte **von Jahr zu Jahr** neu zu akzentuieren.

Entsprechend den konkreten Ansprüchen an das jeweilige Schulprogramm, die vor der Erarbeitung des Programms im Rahmen der Schulkonferenz abgestimmt werden sollten, kann das Schulprogramm die folgende Bereiche umfassen, die in unterschiedlicher Reihenfolge und Gewichtung ihren Platz haben:

1. Präambel: Schultyp und pädagogische Grundsätze
2. Regeln der Zusammenarbeit
3. Zielvereinbarungen
4. Inhalte und Methoden
5. Zeitstrukturen und Rhythmisierung
6. Evaluationsverfahren

Praxisbeispiel

Für ein besseres Miteinander

Die folgenden Punkte sollen Grundlage für ein besseres Miteinander von Schülern, Lehrern und Eltern sein. Es geht darum, daß alle Beteiligten Verantwortung für ein vernünftiges schulisches Zusammenleben übernehmen. Diese Punkte sollen in allen Klassen und auf Elternabenden diskutiert werden.

Gegenseitige Achtung und konstruktive Kritik

Unterschiedliche Auffassungen und Konflikte sind ein Teil unseres Schulalltags. Lehrreich können sie für alle Beteiligten sein, wenn wir versuchen, auch die Sicht des anderen zu verstehen und Vorurteile abzubauen. Dies setzt gegenseitige Achtung voraus. Wir wünschen uns einen Schulalltag, der von einem höflichen Umgang miteinander und gegenseitigem Respekt geprägt ist. Bei „Entgleisungen“ zeigt man mit einer entsprechenden Entschuldigung nicht Schwäche, sondern Stärke. Dazu gehört auch, bei Fehlverhalten nicht zu schweigen, sondern die eigene Meinung zu sagen.

Gegenseitiges Zuhören und Verbindlichkeit

Unterricht ist auf gegenseitiges Zuhören angewiesen. Ohne Phasen konzentrierter Ruhe ist dies nicht möglich. Der Lautere setzt sich durch - das kann nicht das Prinzip eines sinnvollen Dialogs sein. Regeln, auch die während einer Diskussion, haben nur dann einen Sinn, wenn sie für alle verbindlich sind. Was für alle gelten soll, das muß auch für den einzelnen der Maßstab sein. Das gilt auch für einen pünktlichen Unterrichtsbeginn und -schluß, für die Vollständigkeit der Arbeitsmittel. Verspätungen und Vergeßlichkeiten können vorkommen. Doch dann kann die Allgemeinheit eine höfliche und ehrliche Entschuldigung erwarten. Essen und Trinken während des Unterrichts sind nicht gestattet. Bei Verstößen gegen die gemeinsamen Regeln werden Sanktionen ergriffen. Ganz allgemein sollte gelten: Das Fehlverhalten eines anderen ist noch lange kein Grund für das eigene, im Gegenteil. Für Gespräche über Probleme und allgemeine Belange sollte innerhalb und außerhalb des Unterrichts Zeit sein.

Offenheit des Unterrichts und Transparenz der Bewertung

Unterschiedliche Lehrmethoden und Lerntechniken sollten im produktiven Wechsel von Unterricht stehen. Ein Ziel ist dabei, daß Lehrer und Schüler gemeinsam Verantwortung für einen interessanten Unterricht übernehmen und Einsatzbereitschaft beweisen. Dafür ist ein Unterrichtsklima notwendig, in dem Fragen erwünscht sind, ernst genommen und beantwortet werden. Unterrichtsplanung und Kriterien der Leistungsbewertung sollten offengelegt und möglichst diskutiert werden.

Kreativität und Ordnung in Klassenräumen

Die längste Zeit der eigenen Schullaufbahn verbringen Schüler und Lehrer in den Klassenräumen. In Klassenräumen sollen sich Schüler und Lehrer wohl fühlen können. Klassenräume sollten mit Phantasie gestaltet sein und die Aktivitäten der Klasse widerspiegeln. Kreative Gestaltung, Ökologie und Ordnung gehören zusammen. Was für unsere Verantwortung gegenüber der Umwelt ganz allgemein gilt, muß auch für unser tägliches Leben gelten: Nein zu Zerstörung und Verschmutzung. Mit privatem und gemeinschaftlichen Eigentum muß sorgsam umgegangen werden.

Bei Zielvereinbarungen

vermeiden

- Zielflut
- unrealistische und langfristige Ziele
- diffuse Ziele
- Ziele nur auf Schwächen ausrichten
- Ziele auf Ergebnisparameter vereinseitigen

beachten

- * auf wenige Ziele konzentrieren
- * kurzfristig erreichbare Ziele akzentuieren
- * meß- und sichtbare Ergebnisse anvisieren
- * Ziele auch auf Stärken beziehen
- * Prozeß- und Strukturziele gewichten

Prägnant und handlungsorientiert geschrieben, kann diese Struktur auch kurz auf einem 4seitigen Faltblatt dargestellt werden, *beispielsweise* mit folgender Gewichtung:

- Präambel: ½ Seite
- Regeln: 1 Seite
- Zielvereinbarungen: ½ Seite
- Inhalte und Methoden: 1 Seite
- Zeitstrukturen: ½ Seite
- Evaluationsverfahren: ½ Seite

Präambel: Schultyp und pädagogische Grundsätze

Dieser Teil beinhaltet:

- Kurzbeschreibung des Schultyps (vierzügige volle, verlässliche Halbtagsgrundschule mit Integrationsklassen).
- Bei besonderen Namen: Wofür steht der Name der Schule?
- Pädagogische Grundsätze und besondere Akzente der Arbeit (Leitideen der pädagogischen Arbeit, themenzentrierte Profile in den Stufen).

Regeln der Zusammenarbeit

Die Regeln der Zusammenarbeit müssen nicht notwendigerweise Bestandteil des Schulprogramms sein. Sie können ebenso ein eigenständiges Dokument darstellen, das - wie im Beispiel auf der Vorseite - in allen Klassen, auf Elternabenden, Konferenzen sowie auf einer Podiumsdiskussion erörtert und in den Klassenräumen aushängt wurde. Die Regeln sollen konkrete Orientierungshilfen für das tägliche Miteinander in der Schule bilden.

Zielvereinbarungen

Die Bestandsaufnahme bildet die Grundlage für Zielvereinbarungen. Zeigt die Stärke-Schwäche-Bilanz beispielsweise, daß viele Schüler Probleme bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz haben oder daß die meisten Mädchen naturwissenschaftliche Fächer abwählen, dann können im Schulprogramm Zielsetzungen und Maßnahmen vereinbaren werden, um diesen Zustand zu verändern.

Zielvereinbarungen müssen konkret und an Kriterien gebunden sein. Im genannten Beispiel wären das möglicherweise der Prozentsatz von Schülern mit einer festen Zusage auf einen Ausbildungsplatz beziehungsweise der Prozentsatz an Mädchen, die die Naturwissenschaften wählen und/oder die dort gute oder sehr gute Leistungen erbringen.

Bei Zielvereinbarungen ist zu beachten, daß zunächst *nicht Tätigkeiten*, sondern *Tätigkeitsziele* vereinbart werden. Für Schule neu und schwierig ist es, in einem zweiten Schritt die konkreten Meßkriterien zu bestimmen, an denen das Erreichen oder Nicht-Erreichen der Ziele gemessen werden soll.

Die Konkretisierung von Meßkriterien fällt dann leichter, wenn sie mit Blick auf bestimmte Initiativen gedacht wird.

Zielvereinbarungen können entsprechend den unterschiedlichen Ebenen von Schulqualität auf Ergebnisse, Prozesse und Strukturen bezogen sein, was die folgenden Beispiele andeuten sollen. Das Schema eignet sich auch für Umfragen zu Zielen, Meßkriterien und Umsetzungsinitiativen im Kollegium.

Beispiele für Zielvereinbarungen

Qualitäts- ebene	Ziele	Meßkriterien	Initiativen
Ergebnisse	• Selbständigkeit • Geringe Abbruchsquoten: Jeder Schüler erreicht einen Schulabschluß	⇒ Jeder Schüler kann ein Referat erarbeiten, visualisieren und frei vortragen ⇒ Kein Schüler verläßt die Schule ohne Abschluß ... ⇒	⇒ Akzentuierung der Kleingruppenarbeit, Methodentraining, Rhetorikübungen ⇒ Förderkurse ...
Prozesse	• Beteiligung der Schüler am Schulleben und der Interessenvertretung, Aufwertung der Klassensprecher	⇒ Regelmäßige Aussprachen in den Klassen ...	⇒ regelmäßige schulinterne Fortbildungsseminare für Klassensprecher ..
Strukturen	• Gerechtere Arbeitsverteilung im Kollegium	⇒ Angleichung von Systemarbeitszeit	⇒ Neues Arbeitszeitmodell ...

Inhalte und Methoden der schulischen Arbeit

In diesem Abschnitt des Schulprogramms werden die inhaltlichen Angebote und Schwerpunkte sowie die Methoden der Arbeit an der Schule dargestellt.

Dazu gehören die Bereiche:

- Allgemeines inhaltliches Profil der Schule ⇒ Natur- und Umweltbezug, Musikzweig, ...
- Inhaltliche Akzente im Unterricht ⇒ Sprachen, Praktika, Projekte, ...
- Methodische Akzente im Unterricht ⇒ jahrgangsübergreifend, Wochenplanarbeit
- Weitere Angebote in der Woche ⇒ Arbeitsgemeinschaften, Betreuung, ...
- Besondere Aktivitäten im Schuljahr ⇒ Austausch, Feste, Aufführg
- Besondere Einrichtungen der Schule ⇒ Schulküche, Werkstätten, ...

Zeitstrukturen und Rhythmisierung

Die Zeitstrukturen leiten sich aus den inhaltlichen und methodischen Schwerpunkten einer Schule ab. Wichtige Aspekte in diesem Bereich können unter anderem sein:

- Feste Öffnungszeiten
- Gleitende Anfangszeiten: 7.45-8.00 Uhr
- Neue Rhythmisierung des Schultages durch Zeitbänder, in denen die Lerngruppen je nach Bedarf Pause machen:
 8.00- Hof- 10.00- Mittags- 12.30-
 9.45 pause 11.45 pause 13.30
- Neue Rhythmisierung der Schulwoche beispielsweise durch einen feststehenden Projekttag.
- Neue Rhythmisierung des Schulhalbjahres durch feststehende Praktika oder Projektwochen

Zeitraster einer Grundschule

Zeit	Elemente	Mo	Di	Mi	Do	Fr
7.50	• Offener Anfang • Morgenkreis • Arbeitsphasen mit individuellen Pausen • Frühstückspause		Projekttag kein Fachlehrer unterricht			
9.30	Hofpause					
9.50	• Arbeitsphasen mit individuellen Pausen					
11.20	Hofpause					Ende
11.40	• Wahlpflichtangebote • AG-Zeiten • Förderkurse • Schlußkreis	ab 12.30				
13.10	Schulschluß	OE-Block bis 13.30				

- Betreuungswerkstatt
- OE-Block (Organisationsentwicklung durch Kooperation)
- Garantierte Öffnungszeit der Schule
- durchgehend geöffnet,
- mit Lehrern, Erziehern, Sozialpädagogen und Eltern besetzt
- Konferenzen des Gesamtkollegiums, der Jahrgangsteams, von Arbeitsgruppen

Evaluationsverfahren

Das Schulprogramm enthält schließlich Festlegungen über die Organisation und den zeitlichen Verlauf der Evaluation. Ein Beispiel ist:

- **Ausschuß der Schulkonferenz** zur Evaluation des Schulprogramms aus Schulleitung, 2 Lehrern, 2 Eltern, 2 Schülern
- **Nach einem Jahr:**
Hearing zur Bilanz der Umsetzung - ggf. Veränderungen am Programm
- **Nach zwei Jahren:**
Fragebogen zur Bilanz der Umsetzung - ggf. Veränderungen am Schulprogramm
- **Nach drei Jahren:**
Auswertung mit schriftlichem Bericht unter Einbeziehung von Externen (Kollegen anderer Schulen, Wissenschaftlern, Schulaufsicht) - ggf. Überarbeitung des Schulprogramms



Über 60 Jahre OSCHMI

Bereits 1935 wurden unter dem guten Namen OSCHMI Gebrauchsmöbel für Schule und Beruf ausgeliefert.

Als einer der ersten Hersteller in Deutschland nahmen wir die heute weltweit führenden Emaille-Stahlbleche für Schreibflächen von Schul- und Planungstafeln in die Fertigung. Die rasante Entwicklung der Unterrichts- und Präsentationsmethoden fordert eine ständige Weiterentwicklung unserer Produkte.

Wir stellen uns dieser Aufgabe. Unsere Konstrukteure passen unsere Tafeln, Projektionsflächen und Spezialmöbel laufend den aktuellen technischen Erfordernissen an. In Sachen Verarbeitung und Haltbarkeit gehen unsere Tafeln und Spezialmöbel weit über die gesetzlichen Garantiezeiten hinaus. Ein Beweis für solide Qualität und ausgereifte Technik.

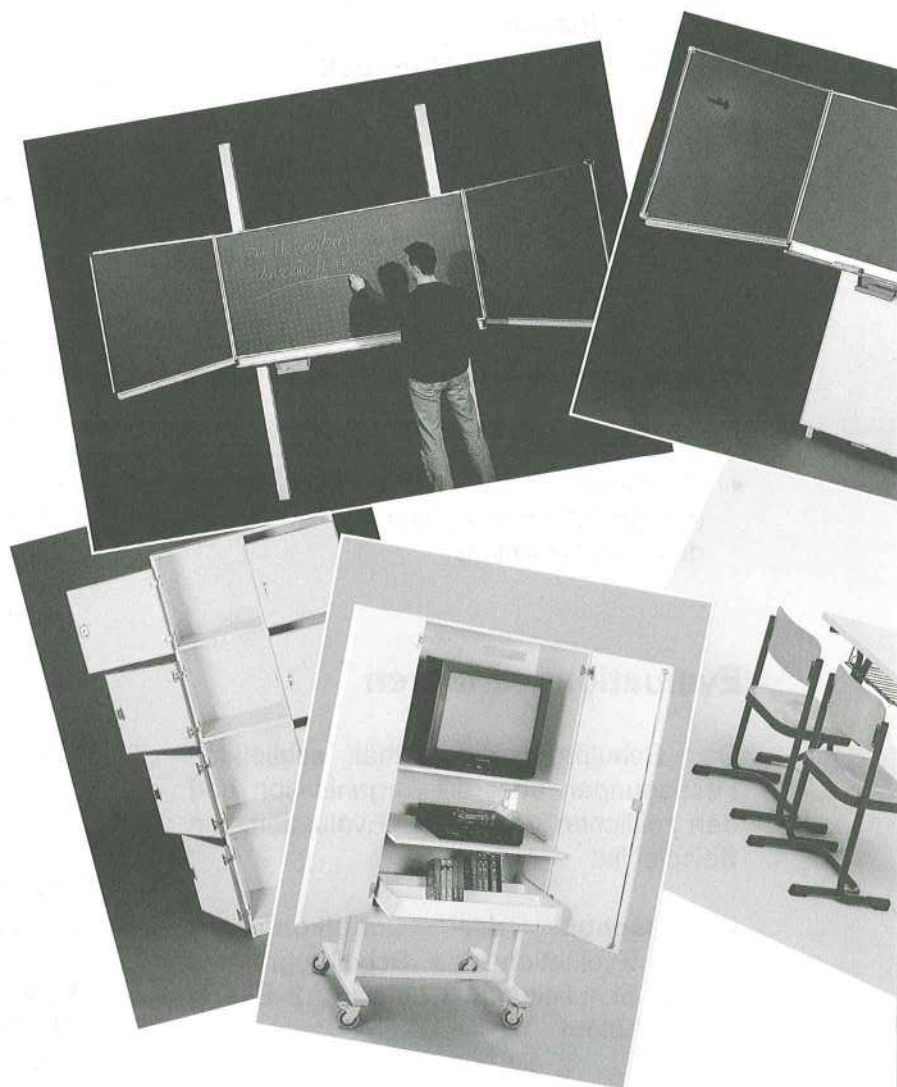
Qualifiziertes Personal, leistungsfähige Produktionsanlagen und der Wille zur Herstellung von Qualitätserzeugnissen wird auch weiterhin unsere selbstgestellte Aufgabe sein.

Die Nähe zu unseren Kunden, deren Bedürfnissen gerecht zu werden, ist ein wesentlicher Faktor dieses Selbstverständnisses.

Wir machen fast alles möglich. Sonderanfertigungen gehören zu unseren täglichen Aufgaben, und dies stets zu wettbewerbsfähigen Preisen.

Unser Team steht Ihnen jederzeit gern zur Verfügung.

Qualität au



Ihr Fachhandelspartner:

Brettschneider-Lehrmittel

Von-dem-Hagen-Weg 46

24536 Neumünster

Tel. (0 43 21) 3 88 87 · Fax (0 43 21) 3 87 70



Norddeutschland

- Pylonentafeln
- Weißwandtafeln
- Wandtafeln
- Lineaturen
- Mobile Tafeln
- Schultische/ -stühle
- Sitzbänke
- Schulschränke
- Geräteschränke
- Medienarchive
- Computertische

und Vieles mehr.

Fordern Sie unseren aktuellen Katalog an!
Einfach anrufen unter:
(0 43 21) 3 88 87

Vorgehensweisen

Ein Wandel überkommener Verhältnisse setzt sowohl Energien frei, Neues zu erdenken und zu gestalten, zugleich ist er mit Ängsten verbunden, da Sicherheiten infrage gestellt werden. In Zeiten des Wandels ist deshalb die Sensibilisierung für die Geschäftsgrundlagen der gemeinsamen Arbeit groß. In der Diskussion über gravierendere Veränderungen stehen oftmals die Inhalte von Projektideen hinter den Verfahrensweisen zurück. Im Extremfall läßt die Debatte über das „wie wurde die Projektidee erarbeitet, wie wird über sie entschieden?“ eine Beschäftigung mit den Inhalten gar nicht zu.

Verfahrensfragen sind Vertrauensfragen

Kontroverse Diskussionen über Verfahrensweisen verdecken nicht selten unausgesprochene Differenzen in Interessenlagen und inhaltlichen Positionen. Daß die strategischen Fragen jedoch nicht ins Zentrum der Auseinandersetzung gelangen, deutet zunächst einmal auf Fehler im Management hin. Umgangsformen und Verfahrensweisen sind entscheidende Geschäftsgrundlagen der Zusammenarbeit, weil mit ihnen die Anerkennung des Gegenüber als Partner, seiner Arbeit und Meinung, steht oder fällt.

Vertrauen

In Verfahrensweisen offenbart sich, ob die Arbeitsgrundlage *Vertrauen* oder *Mißtrauen* ist. *Vertrauen* bedeutet vor allem, daß ich sicher sein kann, mein Gegenüber redet ehrlich mit mir: Nicht oberflächliche Harmonisierung, sondern Respekt und Offenheit gerade in problematischen Phasen, darum geht es bei einer vertrauensvollen Zusammenarbeit.

Auch der Weg ist ein Ziel

So gesehen ist der Weg nicht bloß ein Mittel zu einem Zweck, der womöglich sogar noch durch diesen „geheiligt“ wird. Ein Weg, der auf Vertrauen und Kooperation beruht, ist ein eigenständiges Ziel jeder Schulentwicklung. Solche Aussagen führen zu Mißverständnissen: Wer kennt nicht ausufernde Konferenzen und Sitzungen, bei denen die Beteiligung alles ist, die Klarheit der Ziele und die Verantwortungsübernahme für die Umsetzung nur wenig zählt. Auch wenn Verfahrensweisen eigenständigen Zielcharakter in Prozessen haben, sollten sie nicht mit dem Selbstzweck verwechselt werden: Sie stehen in Relation zu den Zielen, **zum gemeinsamen Tun.**

Methodische Grundsätze

1. Zielklarheit

Probleme und Meinungen ernst zu nehmen, das bedeutet Abschied von Beliebigkeit. Führung beinhaltet in diesem Zusammenhang, Ziele zu klären und Position zu beziehen.

2. Offene und unfertige Konzepte

Zielklarheit auf der einen Seite ermöglicht Offenheit in der Konzeptentwicklung auf der anderen. Je umfangreicher das Projekt ist, desto höher sollte die Beteiligungsdynamik bei der Erarbeitung des Konzepts sein.

Konzeptuelle Vorlagen haben *Aufforderungscharakter*, um die Meinung der anderen ausdrücklich zu erfragen: Sie werden im Bewußtsein angefertigt, daß hier nicht der Stein der Weisen vorliegt, sondern eine zu verändernde Diskussions- oder Arbeitsgrundlage.

3. Beteiligen, beteiligen, beteiligen

Alle Gruppen der Schule sollten frühzeitig an Projekten beteiligt werden, zum Beispiel an der

- Analyse (Stärke-Schwäche-Bilanzen),
- Zielklärung (was wollen wir erreichen?),
- Konzeptentwicklung (Projekthalte).

4. Rückkopplung mit dem gesamten Kollegium

Beteiligung heißt an der Schule vor allem, daß *alle* für Unterricht und Erziehung Verantwortlichen in den Prozeß einbezogen werden. Die Entwicklung vieler Schulen wird durch einen kleineren sehr aktiven Kern von Kollegen vorangetrieben. Dieses Engagement ist außerordentlich wichtig. Allerdings ist die Schulleitung gefordert, für eine kontinuierliche Rückkopplung dieser Aktivitäten mit dem gesamten Kollegium sorgen.

Das gilt auch mit Blick auf die gestiegene Entscheidungskompetenz der Schulkonferenz in verschiedenen Bundesländern: Hier können relevante Projekte ohne die Einbeziehung des gesamten Kollegiums entschieden oder zumindest vorentschieden werden. Dies mag kurzfristig erfolgversprechend erscheinen - bekanntlich wird der Preis für Risse in der Vertrauensbasis des gesamten Kollegiums sehr hoch und bei späteren Vorhaben zu zahlen sein.

5. Einheit von entscheiden und verantworten

Alle Gruppen in die Schulentwicklung einbeziehen bedeutet *immer*, Klarheit darüber herzustellen, daß das Recht der Mitentscheidung mit der *Pflicht* der Mitverantwortung und Umsetzung korrespondiert. Schulprogramme oder andere Projekte sollten deshalb in operativen Plänen zur Umsetzung und Prozeßreflexion münden, in denen festzuhalten ist, *wer* für was verantwortlich ist.

6. Transparenz der Prozesse

Vom Beginn der Zielklärung an bis zur kon-

tinuierlichen Prozeßreflexion bei der Umsetzung sollte Transparenz über **den** jeweiligen Stand des Prozesses herrschen. Dazu gehören

- eine Kurzbeschreibung von Zielen und Inhalten des Projektes,
- eine Übersicht über den anvisierten Zeitplan und ggf. die Veränderungen,
- eine Übersicht über Verantwortlichkeiten und Kommunikationsstrukturen (Aus-schüsse),
- ein Mitteilungsbuch für Protokolle der jeweiligen Sitzungen oder Konferenzen und Vorschläge aus dem Kollegium.

7. Modellversuche, Pilotprojekte und Prozeßreflexion

Bei allen Vorhaben sollte eine Erprobungsphase eingeplant werden, in der das Kollegium nicht die gesamte Arbeit verändert, sondern erst in einigen Teilbereichen praktische Erfahrungen sammelt und auswertet. So könnten besondere Profile in bestimmten Klassen oder neue Verrechnungsweisen für die Lehrerarbeit nur für bestimmte Bereiche erprobt werden.

Verfahren in den Mißerfolg	
• Top-down-Verfahren: Damit überhaupt etwas an der Schule passiert, werden dem Kollegium klare Vorgaben gemacht: Ein Schulprogramm wird von der Schulleitung ausgearbeitet und präsentiert.	Folge: Das Kollegium fühlt sich übergangen, das Programm ist soviel Wert, wie das Papier, auf dem es geschrieben ist
• Bottom-up-Verfahren: Die Schulleitung überläßt den besonders engagierten Kollegen die Erarbeitung des Schulprogramms.	Folge: Die Akzeptanz der Arbeit dieser Kollegen im Kollegium wird untergraben, die Bedeutung des Programms relativiert. Meinungsverschiedenheiten zwischen Arbeitsgruppe und Schulleitung werden durch mangelnde Zusammenarbeit aufgestaut und verschärft.
• Insidergroups Eine kleine Gruppe im Kollegium übernimmt Verantwortung für die Schulentwicklung, erstellt eine Organisationsdiagnose, erarbeitet Konzepte und erprobt erste Ideen.	Folge: Der Rest des Kollegium fühlt sich in die Ecke gedrängt, reagiert zunehmend mit Aversionen und blockiert grundsätzlichere Beschlüsse über das Schulprogramm oder kippt ehemals gefaßte Beschlüsse über die Schulentwicklung.
• Beschluß-ohne Kontrolle-Verfahren Es werden Beschlüsse über ein Schulprogramm gefaßt, ohne daß das Kollegium verbindlich klärt, durch wen und wie der Umsetzungsprozeß kontrolliert und bilanziert wird.	Folge: Das Schulprogramm bleibt ein Papiertiger ohne Folgen. Die Motivation für weitere Reformvorhaben wird erheblich gemindert.

Arbeitsschritte und Zeitplanung

• Arbeits- und Kommunikationsstrukturen schaffen	⇒Arbeitsgruppe, pädagogische Konferenz, round table	1. Halbjahr ca. 1 Monat
• Anlaß und Problemstellung klären	⇒Wozu brauchen wir ein Schulprogramm? Was soll es beinhalten?	
• Gemeinsame Bestandsaufnahme vornehmen	⇒Stärke-Schwäche-Bilanz	ca. 2-3 Monate
• Alle Gruppen der Schule beteiligen	⇒Schüler und Eltern einbeziehen	
• Verständigung auf eindeutige Ziele und konkrete Schritte	⇒Worauf konzentrieren wir uns? Was wollen wir bis wann tun?	
• Diskussionsphase planen	⇒In den Klassen, auf den Elternabenden und in den Gremien	2. Halbjahr ca. 2-3 Monate
• Überarbeitung und Beschlußfassung	⇒Lehrer- und Schulkonferenz	ca. 1-2 Monate
• Evaluation	⇒Kontinuierliche Prozeßreflexion und Bilanz ⇒Weiterentwicklung des Schulprogramms	im Zeitraum zwischen 1-3 Jahren

Hinweise zur redaktionellen Arbeit an einem Schulprogramm

1. Einen Kurztext als Diskussionsgrundlage verfassen

Die Programmgruppe oder die Schulleitung entwirft (wenn möglich vor dem Hintergrund einer Bestandsaufnahme) einen Kurztext, in dem auf 2 Seiten beispielsweise die folgenden Punkte dargestellt werden:

- Kennzeichen oder Leitideen der Schule.
- Stärken der Schule.
- Schwächen der Schule.
- Vorschläge für wesentliche Ziele der nächsten Jahre.
- Veränderungsvorschläge.

2. Den Kurztext in den Gremien diskutieren (1. Lesung)

Der Kurztext sollte mehrere Tage vor der Gremiensitzung (Lehrerkonferenz, Elternrat, gegebenenfalls Schülerrat und Schulkonferenz) den Mitgliedern vorliegen, damit die Diskussion auf den Text konzentriert werden kann. Veränderungsvorschläge werden entweder direkt festgehalten oder später schriftlich nachgereicht.

3. Den Kurztext differenzieren (2. Lesung)

Der Kurztext wird um die Veränderungen ergänzt und in den folgenden Wochen von der Programmgruppe (oder in großen Kollegien bereichsweise von mehreren Arbeitsgruppen) differenziert. Dieser Entwurf stellt das Schulprogramm im eigentlichen Sinne dar. Je nach Situation sollte der Entwurf vor der entscheidenden Behandlung in den Gremien einer größeren Zahl von Kollegen, Eltern und Schülern vorgestellt werden, wofür verschiedene Möglichkeiten denkbar sind:

- Pädagogische Ganztagskonferenz (mit Schüler- und Elternvertretern),
- Hearing für interessierte Lehrer, Eltern und Schüler.
- Individuelle Umfrage: Den Entwurf zum Gegenlesen an alle Kollegen, Eltern- und Schülervvertreter verteilen und um konkrete Veränderungsvorschläge bitten.

4. Über den Entwurf beschließen (3. Lesung)

Die beschlußfassenden Gremiensitzungen sollten so vorbereitet werden, daß die Beteiligten Veränderungsanträge möglichst vorher und *schriftlich* einreichen können. Das Programm sollte bei größeren Veränderungen vor der Beschlußfassung vorgelesen werden.

Verändern durch Messen und Vergleichen

Der erste Schritt in Richtung Schulprogramm besteht in der **Bestandsaufnahme**, einer Diagnose über die Stärken und Schwächen der Schule. Dabei geht es um ein bereits beschriebenes Schlüsselproblem von Schule, dem Herstellen von Transparenz über die Leistungen der Arbeit. Hier gilt: Je größer die Eigenständigkeit von Schule wird, desto wichtiger wird die *bewußte* Steuerung der schulischen Prozesse. Diese Steuerung verläuft über einen ständigen Kreislauf ausgehend von Zielvereinbarungen über Schulprogramme zur Auswertung der Ergebnisse:

- Sind die Zielsetzungen erreicht worden?
- Waren die Zielsetzungen realistisch und sinnvoll?
- Warum sind ggf. bestimmte Ziele nicht erreicht worden?
- Welche Konsequenzen ziehen wir für das nächste Schuljahr?

Evaluation kann mit den gleichen Methoden wie die Diagnose erfolgen, allerdings beinhaltet Evaluation, daß die Resultate auf die beschlossenen Ziele bezogen werden. Am Anfang von zielgerichteter Schulentwicklung steht die Selbstverständigung, die Bestandsaufnahme und Diagnose von Leistungen und Problemen der eigenen Arbeit. Im Schulprogramm werden die entsprechenden Konsequenzen dokumentiert. Bei der Evaluation werden die Ergebnis bilanziert und bewertet.

Bei der **internen Evaluation** bleiben die Daten, die eine Schule erhebt Eigentum der Schule, während bei der *externen Evaluation* Daten von außen erhoben oder intern ermittelte Daten von außen bewertet beziehungsweise überprüft werden. Externe Evaluation erfolgt beispielsweise über zentrale oder standardisierte Tests, systematische Analysen von Experten, Hospitationen und Beratung durch die Schulaufsicht.

Benchmarking bedeutet, daß die Leistungen der eigenen Schule mit denen anderer Schulen verglichen werden - genau genommen geht es beim Benchmarking nicht nur um einen beliebigen Vergleich, sondern darum, sich mit den Bestleistungen anderer

zu messen und daraus für die Entwicklung der eigenen Schule zu lernen:

Messen und Vergleichen

• Diagnose (im eigentlichen Sinne: Erkennen von Krankheiten)	Bestandsaufnahme Analyse von Stärken und Schwächen
• Evaluation (Evaluation: Auswertung, Einschätzung)	Bilanz des Erreichten und Bewertung des Verhältnisses von Zielen, Resultaten und eingesetzten Ressourcen
• Benchmarking (Benchmark: Maßstab, Richtgröße)	Vergleiche mit anderen Schulen, insbesondere mit den Stärken und Bestleistungen, um von ihnen zu lernen

Nur das, was wir messen, können wir verbessern!

„Was lernen die Schüler in unserem Unterricht? Welche Auswirkungen hat unsere Arbeit an der Schule für Schüler und Eltern?“ In wohl kaum einem gesellschaftlichen Bereich ist die Diskrepanz zwischen Relevanz der Arbeit und Wissen um ihre Wirkungen so groß wie im Schulsektor. Gerade weil es keine monokausalen Zusammenhänge gemäß dem Reiz-Reaktions-Schema beim Lehren und Erziehen gibt, fallen Systematisierungen der Leistungen von Schule schwer. Nicht zuletzt deshalb ist die These, „nur das, was wir messen, können wir verbessern“, umstritten.

Die Vorstellung, Erziehung und Bildung ließen sich operationalisieren, ist schon in den 70er Jahren an der Wirklichkeit gescheitert. Erziehung und Bildung lassen sich nicht total erfassen und vermessen. Die Problematik der Leistungsmessung mit Hilfe von Zensuren ist vielfach diskutiert worden. Es besteht weitgehend Einigkeit darüber, daß Fähigkeiten von Schülern nur schwer objektivierbar sind. Und das, was

Schule leistet, erscheint noch weniger meßbar.

Darüber hinaus ist die Einordnung des eigenen Unterrichts in der individualisierten Form der Lehrerarbeit nur schwer möglich. Lehr- und Bildungspläne bilden zwar einen (sehr unterschiedlich ausgeprägten) Hintergrund des Unterrichts - eine Reflexion, inwieweit die Ziele und Inhalte sinnvoll sind und inwieweit sie erreicht werden, findet nur in Ausnahmefällen statt. Das diffuse Bild über die Wirkungen der eigenen Arbeit kann sowohl ein wesentlicher Grund für Berufsunzufriedenheit als auch für fehlende Impulse zur kontinuierlichen Veränderung der eigenen Arbeit sein.

Messen schafft Transparenz

Messen beinhaltet den Versuch, die gemeinsame Arbeit zu systematisieren und auszuwerten. In der pädagogischen Arbeit erfordert Messen Bescheidenheit, es verlangt Mut zur Lücke im Wissen darum, daß die Unterstützung der Schüler in ihrer Handlungsfähigkeit nicht zu messen ist. Messen ist zuallererst Prozeßreflexion mit dem Ziel bisher intransparente Ergebnisse sichtbar zu machen.

Gerade weil die Resultate schulischer Arbeit zumeist mehrdeutig sind, ist es wichtig, subjektive Eindrücke und Gefühle bewußtzumachen und zu objektivieren. Objektivieren sicherlich nicht im Sinne absoluter Wahrheiten, wohl aber als Anregung, die eigene Arbeit aus einer anderen, verallgemeinerten Perspektive zu überprüfen und weiterzuentwickeln. So verstanden ist Evaluation keine administrative Kontrolle, sondern eine wichtige Möglichkeit zur systematischen Selbstreflexion.

In Schulen wird ständig Leistung gemessen und verglichen. Lehrer sind eigentlich Profis im Messen und Vergleichen. Die tägliche Bewertung von Leistungen in der Schule ist eine weitgehende Selbstverständlichkeit - solange es um Schüler geht. Das hierbei auftretende Phänomen ungleicher Maßstäbe ist allseits bekannt. Eine Überprüfung von Sinnhaftigkeit, Maßstäben und Methoden der Leistungsmessung ist demgegen-

über, sofern überhaupt von Bedeutung, nachrangig.

Qualitätssicherung durch Fachschaften und Jahrgangsteams

Das Problem bei Messungen und Vergleichen ist die Frage nach dem *Inhalt von Bildungsstandards*, den *Kriterien* und *Maßstäben*. Die für die fachliche Qualitätssicherung entscheidenden Gremien einer Schule sind die Fachschaften oder Jahrgangsteams - unter Einbeziehung der Schüler und Eltern, wie es einige Schulgesetze vorsehen.

Eine kontinuierliche Reflexion von Didaktik und Methodik des Unterrichts sowie der konkreten Ergebnisse ist außerordentlich unterschiedlich entwickelt, in vielen Fällen findet eine intensivere Kooperation nicht statt. Eine Profilbildung von Schulen erfordert eine deutliche Aufwertung der Arbeit der Jahrgangsteams und Fachschaften, um Zielvereinbarungen und Resultatsbewertung in einer der Schule angemessenen Weise zu realisieren.

Die Lehrer- und die Schulkonferenz können die Ergebnisse der Diskussionen in den Jahrgangsteams und Fachschaften zusammenfassen und darauf aufbauend verallgemeinernde Bildungsstandards für die gesamte Schule formulieren. Bildungsstandards sind Produkt einer gemeinsamen Positionsbestimmung von Lehrern, Schülern und Eltern. Gemeinsam schließt spezifische Aufgabenverteilungen bei der Erarbeitung von Bildungsstandards ein.

Die Rolle der Lehrer

In der Diskussion der Schulgesetze bleibt teilweise unklar, daß die **Verantwortlichkeit der Lehrer** für die Vermittlungs- und Gestaltungsarbeit an der Schule nicht relativiert werden kann. Im Gegenteil: Ihre Verantwortung, mit eigenen Ideen initiativ zu werden und dabei die Schüler und Eltern einzubeziehen, steigt. Die Erarbeitung von Bildungsstandards zusammen mit Schülern und Eltern ist eine Herausforderung an die Dialog- und Konsensfähigkeit der Fachschaften und des gesamten Kollegiums.

Beispiele für die Messung und Vergleiche der Ergebnisqualität

- Anforderungsniveau von Aufgabenstellungen, Tests, Klausuren und Prüfungsgesprächen
- Durchschnittszensuren der Abschlüsse - Entwicklung in den letzten Jahren
- und im Vergleich zu anderen Schulen

- Verteilung der Zensuren in den Fächern und Jahrgängen
- Erfolgsquote: Bestandene Abschlüsse im Verhältnis zur Schülerzahl
- Mißerfolgsquote: Schüler ohne Abschluß, Exemplarische Werdegänge bisheriger Absolventen
- Entwicklung der Anmeldezahlen vor dem Hintergrund demographischer Prozesse
- Hospitationen
- Ergebnisse bei Vergleichsklausuren
- Gegenlesen von Korrekturen/ Fremdkorrekturen
- Prüfungsgespräche mit größerer Zuhörerschaft
- Prüfungskommissionen mit Kollegen aus anderen Schulen

Vor- und Nachteile von Diagnoseverfahren

Methoden	Vorteile	Nachteile
Clustering Das Kollegium äußert sich auf einer Konferenz über Karten an einer Pinwand zu • Stärken der Schule, • Schwächen der Schule und • Veränderungswünschen. Die Ergebnisse werden von einer Arbeitsgruppe ausgewertet und zum Gegenstand einer Folgekonferenz gemacht.	• wenig Zeit- und Arbeitsaufwand • große Transparenz • vorschlags- und handlungsorientiert	• sehr stimmungabhängig • selektiv - viele Bereiche werden nicht betrachtet
Anamnese Eine Arbeitsgruppe macht im Auftrag der Konferenz eine Umfrage zu wenigen Fragen, die Schwachstellen der Arbeit und der Schule betreffen.	• Konzentration auf zu lösende Probleme • Förderung von Problembewußtsein • Ernstnehmen von Problemen	• Gefahr der Schwarzmalerei, Einseitigkeit • Gefahr unehrlicher Antworten • großer Erhebungsaufwand
Stärke-Schwäche-Bilanz Im Auftrag der Konferenz macht eine Arbeitsgruppe eine umfangreichere Erhebung zu den Stärken und Schwächen der Arbeit mit Hilfe eines Fragebogen oder entsprechender Interviews	• umfangreiche Ergebnisse • alle kommen zu Vielem zu Wort	• sehr großer Zeit- und Arbeitsaufwand • schwer zu interpretierende Datenfülle
Workshop Die Schulleitung lädt zu einem offenen Workshop ein, in dem Fragen von Stärken und Schwächen der Schule diskutiert werden. Wichtige Ergebnisse werden auf einer Flipchart festgehalten und auf einer Konferenz vorgestellt. Auf einem folgenden Workshop werden Vorschläge zur Veränderung behandelt.	• sehr effektive und kreative Arbeit • Aktivierung eines Teils des Kollegiums	• selektive Wahrnehmung • Entkoppelung vom Kollegium, Entwicklung einer Insidergroup
Hearing Zu festgelegten und vorher bekannten Fragestellungen werden das gesamte Kollegium oder werden bestimmte Kreise des Kollegiums (Abteilungsleiter, Unterstufenlehrer ...) und der anderen Gruppen der Schule eingeladen und um Stellungnahme gebeten.	• effektive und themenbezogene Arbeit • intensive Einbeziehung bestimmter Gruppen	• wenig Gesamtüberblick • mangelnde Repräsentativität

Die ersten Schritte zum Schulprogramm

Möglichkeit I: Ideensammlung

Clustering - Prinzip

1. Die **Schulleitung** bereitet Schritte für die Erarbeitung eines Schulprogramms vor und beruft eine Lehrerkonferenz ein.
2. **Lehrerkonferenz** zum Thema „Schulprogramm“
Methode: Metaplan/Clustering
Material: Für jeden Kollegen 3 grüne und 3 rote Karteikarten (je 1 große)
- Schreiben Sie in 3 bis 5 Worten auf die 3

grünen Karteikarten: „Was hat sich an der Schule besonders bewährt und sollte auf jeden Fall erhalten bleiben?“ Benutzen Sie die große Karte für das aus Ihrer Sicht Wichtigste.

- Schreiben Sie in 3 bis 5 Worten auf die 3 roten Karteikarten: „Welche Veränderungen sind aus Ihrer Sicht wünschenswert.“

Was hat sich an der Schule bewährt?

Was sollte verändert werden?

3. Auf der Konferenz wird eine **Arbeitsgruppe** gebildet, die die Ergebnisse auswertet und eine Vorlage für die nächste Konferenz erarbeitet. Die Stellwände bleiben in den nächsten Tagen/Wochen im Lehrerzimmer stehen.
4. Die folgende Lehrerkonferenz erarbeitet **erste Vorschläge** für ein Schulprogramm und stellt diese in der Schulföfentlichkeit zur Diskussion. Dazu werden insbesondere die Schulkonferenz, der Schüler- und Elternrat einbezogen. Die Schulkonferenz bildet einen **Arbeitsausschuß**, um den Programmentwurf zu überarbeiten.

5. Der Entwurf wird in den Klassen diskutiert und auf einer **Podiumsdiskussion** vorgestellt.
6. Danach wird das Programm auf der **Lehrerkonferenz** abschließend beraten und in der **Schulkonferenz** beschlossen.
7. Der Text wird in den Klassenräumen **ausgehängt**.
8. Der Arbeitsausschuß verfolgt die **Umsetzung** des Programms.
9. Für eine **Zwischenbilanz** wird ein Termin vereinbart: Spätestens nach einem Schuljahr.

Möglichkeit II: Was wollen wir verbessern?

Anamnese - Prinzip

1. Auf einer **Lehrerkonferenz** wird beschlossen, eine Umfrage im Kollegium zu machen. Es besteht Einvernehmen über die Stärken der Schule. Das Kollegium unternimmt den Versuch, Schwächen der Arbeit anzugehen, ohne die Situation einseitig negativ darzustellen.

Thema: „Welches sind die zentralen Probleme, die wir gemeinsam wollen?“

1. Die **Umfrage** wird von einer kleinen internen Gruppe und/oder externen Bera-

tern mit Hilfe eines Kurzfragebogens durchgeführt und ausgewertet.

2. Die Ergebnisse werden schriftlich zusammengefaßt, auf einer **Stellwand** ausgehängt und zum Thema einer pädagogischen Tageskonferenz gemacht.
3. **Pädagogische Tageskonferenz:**
 - Allgemeine Aussprache über die Ergebnisse der Umfrage.
 - Workshops zu den einzelnen Problem-bereichen mit dem Ziel, konkrete Lösungsvorschläge zu erarbeiten.

- Plenum zum Verfahren mit den Vorschlägen/Beschlüssen/Programmentwurf
- 4. Der Entwurf wird in den Klassen diskutiert und auf einer **Podiumsdiskussion** vorgestellt.
- 5. Danach wird das Programm auf der **Lehrerkonferenz** abschließend beraten
- 6. und in der **Schulkonferenz** beschlossen.
- 7. Der Text wird in den Klassenzimmern **ausgehängt**.
- 8. Die Arbeitsausschuß verfolgt die **Umsetzung** des Programms.
- 9. Für eine **Zwischenbilanz** wird ein Termin vereinbart: Spätestens nach einem Schuljahr.

Im Anschluss finden Sie Kopiervorlagen als Angebote für Ihre Schulprogramm-Arbeit. Aus Platzgründen sind diese verkleinert. Sie erhalten die Originalgröße durch Vergrößern auf 141 %

Kurzbiografie des Autors

Dr. Thomas Riecke-Baulecke: Jahrgang 1960, Studium und 1. Staatsexamen in den Fächern Chemie, Sport und Pädagogik an der Universität Hamburg, 2. Staatsexamen am Studienseminar in Hamburg.

Seit 1991 Lehrbeauftragter an der Universität Hamburg und seit 1992 Studienrat an einem Gymnasium in Hamburg, hier unter anderem Mitglied der Schulkonferenz, Fachleiter Sport und Mentor in der Referendarausbildung.

1994 Promotion zum Dr. phil. am Fachbereich Psychologie der Freien Universität Berlin.

1995-1996 Mitglied der Expertenkommission des Senators für Bildung in Bremen zur Entwicklung neuer Arbeitszeitmodelle, seit 1997 wissenschaftliche Begleitung und Untersuchung neuer Arbeitszeitmodelle an Bremer Schulen.

Seit 1997 Habilitationsprojekt an der Universität Bremen zum Thema „Arbeitszeitmodelle und Schulmanage-

ment“, seit 1997 Beratung von Führungskräften in Unternehmen und Schulen.

Buchpublikationen:

- Riecke-Baulecke: *Lernwidersprüche und Widersprüche beim Lernen.* Hamburg 1994 (Diss.)
- Riecke-Baulecke/Combe (Hrsg.): *Aufbruch in neue Zeiten. Schulreform durch Veränderung der Lehrerarbeitszeiten?* Weinheim 1997
- Riecke-Baulecke/Müller: *Schul-Management. Den Wandel gestalten. Leitideen und praktische Hilfen.* Erscheint 1998 im Westermann-Verlag: Braunschweig
- Riecke-Baulecke (u.a.): *Lernproblematiken im Anfangsunterricht der Chemie. Handbuch für die Sekundarstufe I, Bd. 2.* Erscheint 1998 im Aulis-Verlag: Düsseldorf
- Riecke-Baulecke (Hrsg.): *Entdeckungsreisen im Schulsport. Neue Lehrwege für den Unterricht.* Erscheint 1998 im Westermann-Verlag: Braunschweig



Kurzfragebogen Teil 1: Anamnese

Nennen Sie bitte ganz allgemein, das aus Ihrer Sicht wichtigste Problem, das an der Schule angegangen werden sollte.

Beschreiben Sie bitte mit wenigen Worten die zentralen Probleme für die folgenden Bereiche der schulischen Arbeit:

- Unterricht (Ziele, Inhalte, Methoden, Organisationsformen)

- Unterricht (Lernkontrollen, Leistungsmessung)

- Außerunterrichtliche Angebote

- Kooperation mit Kollegen

- Zusammenarbeit mit den Schülern

- Zusammenarbeit mit den Eltern

- Arbeit der Schulleitung

- Kommunikationsprozesse in der Schule

- Räumlich-strukturelle Bedingungen

- ...

Kurzfragebogen Teil 2: Vorschläge

Welche Veränderung wäre aus Ihrer Sicht am wichtigsten für die Schule?

Beschreiben Sie bitte mit wenigen Worten Ihre Vorschläge für die folgenden Bereiche der schulischen Arbeit:

- Unterricht (Ziele, Inhalte, Methoden, Organisationsformen)

- Unterricht (Lernkontrollen, Leistungsmessung)

- Außerunterrichtliche Angebote

- Kooperation mit Kollegen

- Zusammenarbeit mit den Schülern

- Zusammenarbeit mit den Eltern

- Arbeit der Schulleitung

- Kommunikationsprozesse in der Schule

- Räumlich-strukturelle Bedingungen

- ...

Umfrage des Schülerrats **Wie sehen Schüler ihre Lehrer?**

Wertet bitte mit einem Kreuz in den Zeilen 1- 20 die folgenden Aussagen:

Unsere Lehrerin, unser Lehrer ...	1	2	3	4
	trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
1. ist freundlich und höflich ...				
2. beurteilt die Leistungen gerecht ...				
3. geht auf Nachfragen ein ...				
4. sorgt für Ruhe und Konzentration im Unterricht ...				
5. erklärt im Unterricht verständlich ...				
6. regt uns zur selbständigen Arbeit an ...				
7. beendet die Stunden pünktlich ...				
8. beginnt die Stunden pünktlich ...				
9. lobt gute Leistungen ...				
10. fordert von der Klasse gute Leistungen ...				
11. schimpft viel im Unterricht ...				

Unsere Lehrerin, unser Lehrer ...	1	2	3	4
	trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
12. bevorzugt einige Schüler ...				
13. bevorzugt Mädchen ...				
14. fragt uns nach unserer Meinung ...				
15. bevorzugt Jungen ...				
16. geht auf unsere Interessen ein ...				
Was haben wir vergessen? Ergänze bitte:				
17.				
18.				
19. ...				
20. ...				
Das sind meine Wünsche an meinen Lehrer und Verbesserungsvorschläge für den Unterricht				

Umgang und Auswertung der Fragebögen - Fallbeispiel

Die Fragebögen des Elternbeirats und des Schülerrats sind besonders für den Vergleich von Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung geeignet. Beide Fragebögen sollten auch von Kollegen oder dem ganzen Kollegium ausgefüllt werden, um konvergierende und divergierende Einschätzungen herauszufinden.

Die Bewertung aus Sicht der jeweiligen Gruppe kann in einer Grafik dargestellt und beispielsweise mit übereinandergelegten Folien mit den Bewertungen anderer verglichen werden. Dabei ist natürlich zu beachten, daß nur positive Aussagen bzw. nur negative Aussagen in dieser Weise dargestellt werden können.

Bei 100 Antworten	Anzahl der Kreuze				$\bar{x}$	Verteilung der $\bar{x}$ -Werte	Rang
Ich schätze an der Schule meiner Tochter/meines Sohnes, daß ...	1 trifft voll zu	2 trifft eher zu	3 trifft eher nicht zu	4 trifft nicht zu	1-4	1 2 3	
1. die meisten Lehrer sehr engagiert sind ...	10	20	60	10	2,7		6
2. die meisten Lehrer gute Lernfortschritte der Kinder erreichen ...	20	40	20	20	2,4		3
3. die Lehrer hohen Wert auf angemessenes Sozialverhalten legen ...	30	30	30	10	1,9		2
4. die Schule sehr gut organisiert ist ...	10	30	50	10	2,6		5
5. die Schule vielfältige Aktivitäten anbietet ...	70	20	10	0	1,4		1
6. die Klassenräume freundlich ausgestaltet sind ...	10	10	20	60	3,3		9
7. die Schulleitung um ständige Verbesserungen bemüht ist ...	20	30	30	20	2,5		4
8. Probleme und Elternanliegen zügig und ehrlich behandelt werden ...	10	30	40	20	2,7		7
9. konstruktive Schüler- und Elternkritik wirklich erwünscht ist ...	10	20	50	20	2,8		8

In den markierten Bereichen zeigt sich augenscheinlich vordringlicher Handlungsbedarf. Die Fragebogenerhebung sollte in einem zweiten Schritt mit einer Detailanaly-

se verbunden werden. Dazu gehören beispielsweise Interviews, Workshops oder Hearings.

Grafik: Auswertung von Fragebogenerhebungen

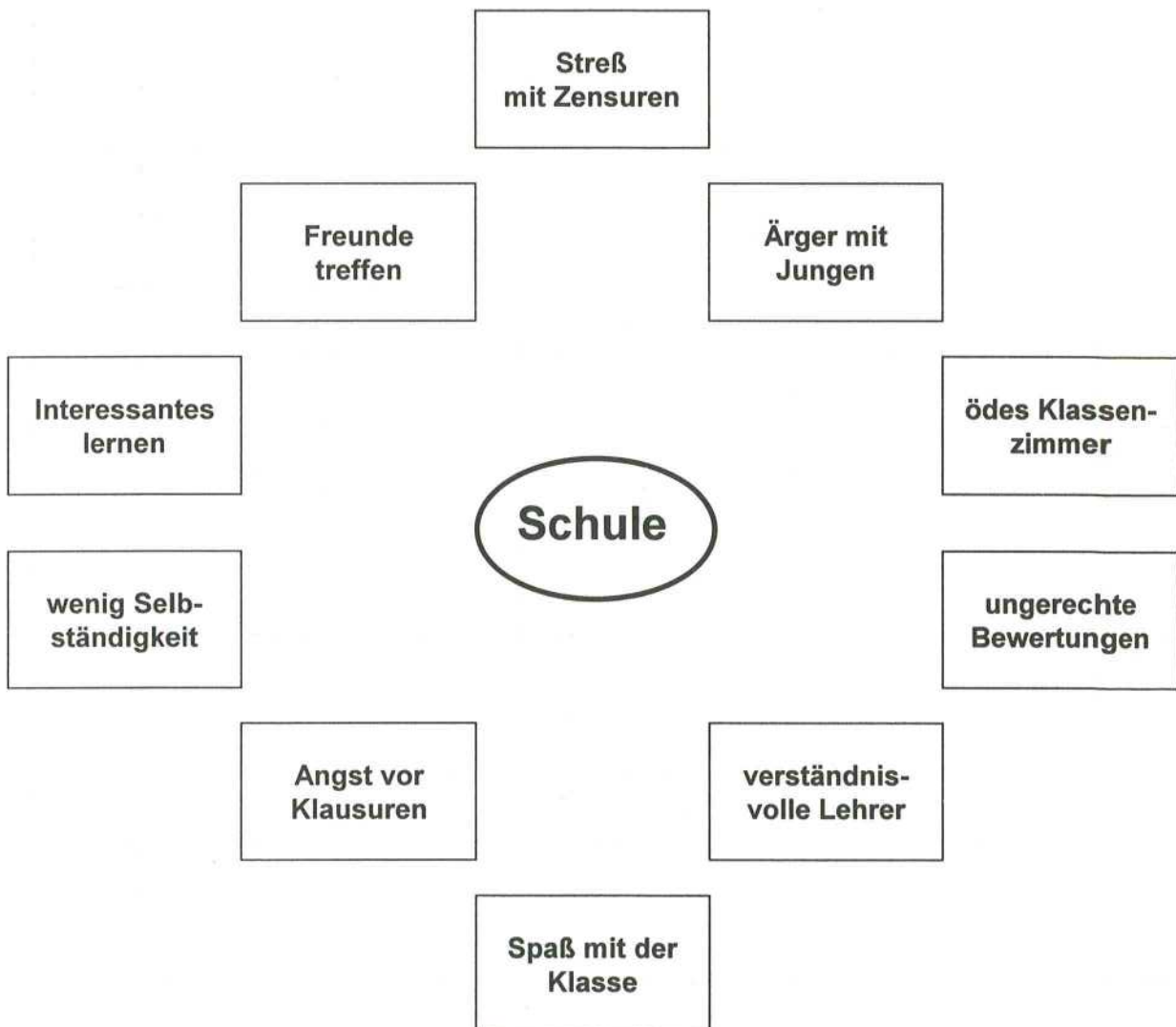
	Anzahl der Kreuze				Ø 1-4	Verteilung der Ø-Werte			Rang
	1 trifft voll zu	2 trifft eher zu	3 trifft eher nicht zu	4 trifft nicht zu		1	2	3	
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									
11.									
12.									
13.									
14.									
15.									
16.									
17.									
18.									
19.									

Cluster - ungeordnete Sammlung von Gedanken

So denke ich über meine Schule ...

Fallbeispiel

Was fällt Dir zu dem Stichwort „Schule“ ein?
(Max. 3 Wörter pro Kasten)



Arbeitsblatt

Was fällt Dir zum dem Stichwort _____ ein?

(Schreibe bitte in jeden Kasten höchstens 3 Wörter)

The diagram consists of a central oval shape. Surrounding this oval are ten rectangular boxes, arranged in a circular pattern. There are two boxes on each of the five sides (top, bottom, left, right, and diagonal). Each box is intended for the user to write up to three words associated with the central concept.

BEITRITTSERKLÄRUNG zum Schulleiterverband Schleswig-Holstein e.V. – s/vsh –

Name	Vorname	Geb. Datum

Dienstbezeichnung/Funktion	Schulart	zuständ. Schulam

Name und Anschrift der Schule

Dienst-Telefon	Dienst-Fax	Privat-Telefon	Privat-Fax

Privat-Anschrift

Ort, Datum	Unterschrift

Ich bin damit einverstanden, daß der monatliche Beitrag von DM 10,- einmal jährlich im voraus von meinem Konto abgebucht wird.

Bankinstitut	Bankleitzahl	Kontonummer

Eintrittsdatum	Unterschrift

Ihre Wünsche, Anregungen, konstruktive Kritik sind uns wichtig und für eine effektive Verbandsarbeit unerlässlich! Also rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns!

Ich habe folgende Anregungen für die Verbandsarbeit:

Ich biete meine Mitarbeit an (pauschal, zu bestimmten Themen, speziellen Aufgaben):

Ich wünsche mehr Informationen zu folgenden Themen:

Schulleiterverband Schleswig-Holstein e.V. -s/vsh -

*Die Interessenvertretung für
Schulleiterinnen und Schulleiter,
Stellvertreterinnen und Stellvertreter*

Der **s/vsh** ist die **Interessenvertretung** für Schulleiterinnen und Schulleiter, Stellvertreterinnen und Stellvertreter aller Schularten. Ihm gehören z. Zt. etwa 400 Mitglieder an.

Der **s/vsh** stärkt das **Zusammengehörigkeitsgefühl** von Schulleitungen durch Gedankenaustausch und gegenseitige Unterstützung.

Der **s/vsh** vertritt die **Belange** seiner Mitglieder gegenüber

- dem Ministerium
- der Schulaufsicht auf allen Ebenen
- den Schulträgern
- den Eltern- und Schülervertretungen
- den Personalvertretungen
- der Öffentlichkeit
- der Wirtschaft
- den Gewerkschaften
- allen demokratischen Parteien
- und anderen Verbänden ...

Der **s/vsh** setzt sich ständig für die **Verbesserung der Rahmenbedingungen** für Schulleitungen ein.

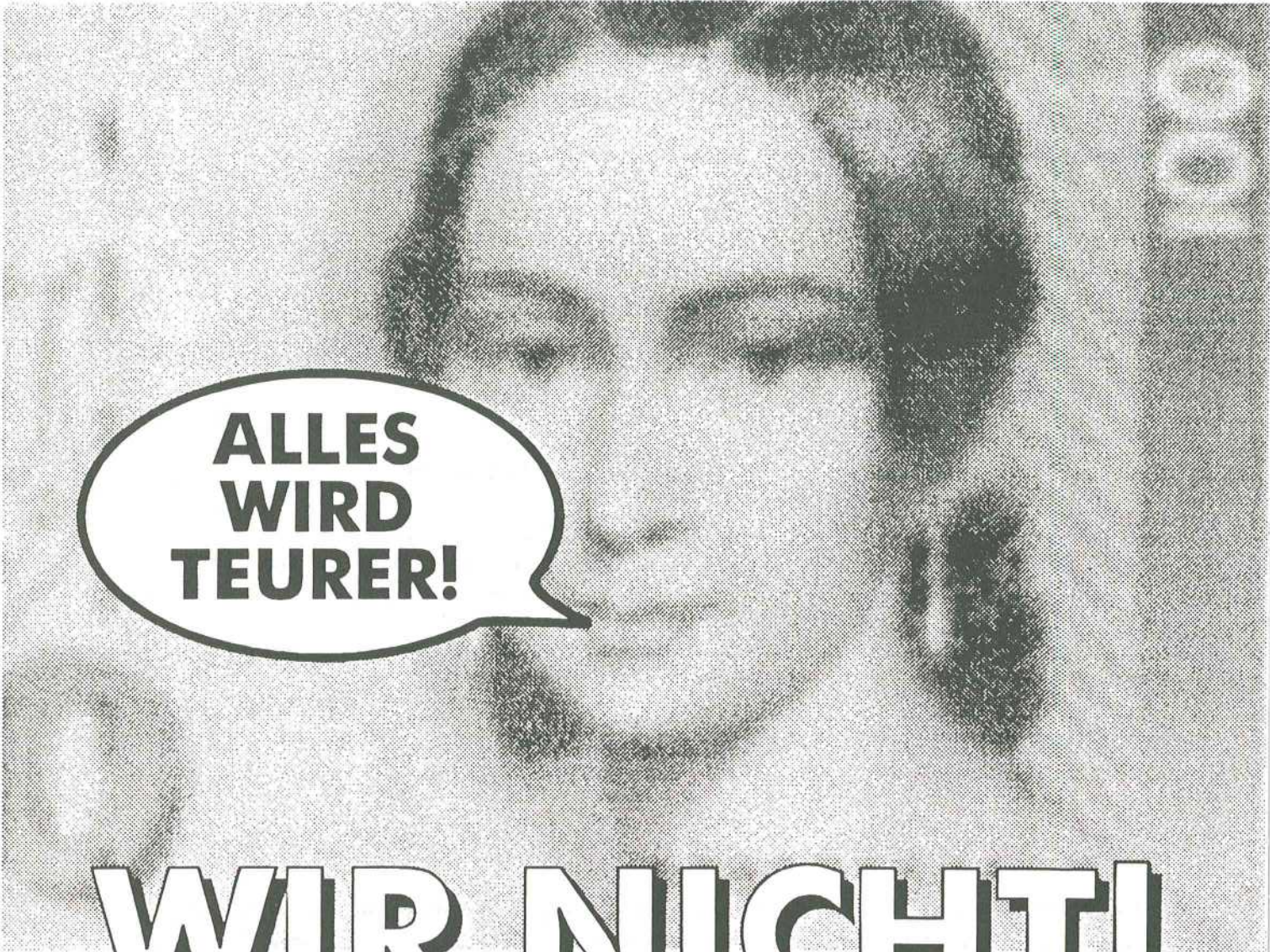
Der **s/vsh** macht deutlich, daß **Führungsaufgaben** unverzichtbarer Bestandteil von Schulleitung sind.

Der **s/vsh** erarbeitet Konzepte für **Schul- und Personalentwicklung** und strebt ihre Umsetzung an.

Der **s/vsh** organisiert **Fortbildungsveranstaltungen** und **Fachtagungen** für Schulleitungen und fördert dadurch die Kompetenz seiner Mitglieder u.a. für Leitungsaufgaben, Rechtsfragen, schulpädagogische Themen, etc. ...

**Gemeinsam mit uns
Herausforderungen erkennen
Aufgaben anpacken
Probleme lösen**

s/vsh-Vorstand	Privatanschrift	Schuladresse	Fax
Vorsitzender Michael Doppke	Birkeneck 3 25479 Ellerau 04106 - 73762	Grundschule Kaltenweide Amandastr. 42 25335 Elmshorn 04121 - 84278	04106 - 78867
Geschäftsstelle Paul Kniebusch Postfach 1335 25536 Brunsbüttel	Westerstr.29 25704 Meldorf 04832 - 5254	Hauptschule Brunsbüttel Kopernikusstr.1 25541 Brunsbüttel 04852 - 51074	04832 - 5286
Rechtsfragen Stellv.Vorsitzender Friedrich Jeschke	Meisenweg 11 23769 Burg a. F. 04371 - 2402	Grund- und Hauptschule Burg Ohrtr. 33 23769 Burg auf Fehmarn 04371 - 9613	04371 - 3749



**ALLES
WIRD
TEURER!**

WIR NICHT!

Hausratversicherung:

unverändert
1,30 DM pro Tsd.
Versicherungssumme inkl. Versicherungssteuer

LFV LEHRER-FEUERVERSICHERUNGSVEREIN
für Schleswig-Holstein und Hamburg

seit 1815

LEHRER-FEUERVERSICHERUNGSVEREIN - Bielenbergstraße 30 - 24143 Kiel - Tel. + Fax: (0431) 73 23 44

Vorstand

Name	Privatanschrift	Schuladresse	Fax
Rektor Michael Doppke Vorsitzender	Birkebeck 3 25479 Ellerau 04106 - 73762	Grundschule Kaltenweide Amandastr. 42 25335 Elmshorn 04121 - 84278	04106 - 78867
Geschäftsstelle Rektor Paul Kniebusch Postfach 1335 25536 Brunsbüttel	Westerstr.29 25704 Meldorf 04832 - 5254	Hauptschule Brunsbüttel Kopernikusstr.1 25541 Brunsbüttel 04852 - 51074	04832 - 5286
Realschulrektor Uwe Koch Stellv. Vorsitzender	Schobüller Str. 57 25813 Husum 04841 - 4267	Ferdinand-Tönnies-Schule Flensburger Chaussee 30 25813 Husum 04841 - 73715	04841 - 61695
Rektor Walter Rossow Stellv. Vorsitzender	Wacholderweg 27 25462 Rellingen 04101 - 372780	Geschwister-Scholl-Schule Schulstr. 6 25355 Barmstedt 04123 - 7119	04123 - 2326 04101 - 372782
Konrektor Klaus-Ingo Marquardt Schriftführer	Pommernweg 33 24582 Wattenbek 04322 - 2362	Grundschule Wattenbek Schulstr. 6 24582 Wattenbek 04322 - 5650	04322 - 2362
Rektor Hans-Peter Drosdatis Kassierer	Fleederbusch 9 24576 Bad Bramstedt 04192 - 4521	Grundschule G.-Keller-Straße Sandweg 39b 22848 Norderstedt 040 - 5235451	040 - 5283367
Rektor Olaf Peters Beisitzer	Heisterweg 11 24392 Süderbrarup 04641 - 933146	Gorch-Fock-Schule Mürwiker Str. 7 24376 Kappeln 04642 - 81858	04642 - 82179
Rektor Holger Arpe Beisitzer	Mühlenberg 11c 24217 Schönberg 04344 - 3926	Grund-u. Hauptschule Schönberg Schulweg 3 24217 Schönberg 04344 - 1645	04344 - 3571 04344 - 9094
Rektorin Angelika Sing Beisitzerin	Am Sportplatz 8 23881 Breitenfelde 04542 - 89274	Grund-und Hauptschule Nüsse Poggenseer Weg 11 23896 Nüsse 04543 - 474	04542 - 89274
So-Rektorin Nora Siegmund Beisitzerin	Illerweg 31 24146 Kiel 0431 - 787894	Gerhard-Hauptmann-Schule Große Ziegelstr. 62 24148 Kiel 0431 - 722933	0431 - 721069
Rektorin Heidi Garling Beisitzerin	Quälkampsweg 98 d 22880 Wedel 04103 - 7896	Helene-Lange-Schule Kirchhofsweg 5 25421 Pinneberg 04101 - 22815	04101 - 207728
Rektor i.R. Friedrich Jeschke Ehrenvorsitzender Rechtsberatung	Meisenweg 11 23769 Burg a. F. 04371 - 2402	im Ruhestand ab 1.7.98 	04371 - 3749

Schulleiterverband Schleswig-Holstein
c/o Walter Rossow, Am Sportplatz 8
23881 Breitenfelde
Postvertriebsstück, Entgelt bezahlt
C 12646

Gemeinsam mit uns Herausforderungen erkennen Aufgaben anpacken Probleme lösen

IMPRESSUM

Herausgeber und Verlag:
Schulleiterverband Schleswig Holstein e.V.
c/o Walter Rossow
Am Sportplatz 8
23881 Breitenfelde

Verantwortlich:
Angelika Sing
Walter Rossow

Auflage:
500 Exemplare
(Für Mitglieder ist der Bezugspreis im Beitrag enthalten.)

Erscheinungsweise:
vierteljährlich

Für namentlich
gekennzeichnete Beiträge ist
der/die Unterzeichnende verantwortlich

