

SCHOOL-SCOUT.DE

Unterrichtsmaterialien in digitaler und in gedruckter Form

Auszug aus:

Step by step zum Schulprogramm

Das komplette Material finden Sie hier:

School-Scout.de





Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
1 Grundlagen	5
1.1 Begriffserklärungen	6
1.2 Die Schritte zur Erarbeitung eines Schulprogramms im Überblick	9
1.3 Veranstaltungen zur Erarbeitung eines Schulprogramms im zeitlichen Überblick	9
2 Die Arbeit am Schulprogramm beginnen	12
2.1 Eine Steuergruppe bilden	12
2.2 Die 1. Steuergruppensitzung	13
3 Die Bestandsaufnahme durchführen und die Diagnose erstellen	16
3.1 Mit der SOFT-Analyse arbeiten	17
3.2 Die 2. Steuergruppensitzung	18
3.3 Der Pädagogische Tag zur Bestandsaufnahme und Diagnose	21
4 Ein Leitbild entwickeln und Leitsätze formulieren	22
4.1 Die 3. Steuergruppensitzung	22
4.2 Die 4. Steuergruppensitzung	25
4.3 Eine Zukunftswerkstatt durchführen	28
4.4 Der Pädagogische Tag zur Identifizierung von Leitbildern, Leitsätzen, Entwicklungsschwerpunkten, Zielen und Maßnahmen	30
5 Das Leitbild und die Leitsätze vereinbaren, Entwicklungsschwerpunkte und Maßnahmen festlegen	31
5.1 Die 5. Steuergruppensitzung	31
5.2 Die 6. Steuergruppensitzung	34
5.3 Die Pädagogische Konferenz zur Vereinbarung der Leitbildformulierungen und Leitsätze sowie zur Erstellung der Entwicklungs- und Maßnahmenplanung	37
6 Den Text des Schulprogramms formulieren	38
6.1 Die 7. Steuergruppensitzung	38
7 Schulische Gremien informieren, das Schulprogramm beschließen und mit der Umsetzung beginnen	42
7.1 Die Steuergruppe informiert die schulischen Gremien	42
7.2 Die 8. Steuergruppensitzung	42
7.3 Das Schulprogramm beschließen	45
7.4 Mit der Umsetzung beginnen	45
8 Die Evaluation des Schulprogramms durchführen	46
8.1 Die 9. Steuergruppensitzung	46
8.2 Die 10. Steuergruppensitzung	49
9 Das Schulprogramm fortschreiben und überarbeiten	52
Literatur	53
Kopiervorlagen und Anhang	54



Vorwort

Das vorliegende Arbeitsbuch ist für Sie – verehrte Leserin, verehrter Leser – eine praktische Handreichung, die Sie auf dem Weg zum Schulprogramm Schritt für Schritt begleitet. Dieses Buch wendet sich an Schulleiterinnen, Schulleiter und Schulleitungsteams aller Schulformen, Steuergruppen und Beauftragte für Schulprogrammarbeit und natürlich an Personen, die sich mit der Schulprogrammarbeit im weitesten Sinne beschäftigen.

Das Arbeitsbuch bietet Ihnen einen konkreten Leitfaden zur Erarbeitung Ihres Schulprogramms. Beginnend mit der Einrichtung einer Steuergruppe¹ bis zum fertigen Schulprogramm. Die einzelnen Erarbeitungsschritte, koordiniert von einer Steuergruppe, werden erklärt und mit zusätzlichen Informationen unterlegt, es gibt Dokumentenvorlagen, Ablaufpläne für die Pädagogischen Tage und die Pädagogische Konferenz² mit Arbeitsaufträgen und Kopiervorlagen. Zu jeder Steuergruppensitzung werden die Ziele der Sitzung angegeben und mögliche Tagesordnungspunkte vorgeschlagen. Zur Dokumentation der Sitzung gibt es ein zweiseitiges Protokollblatt, das Sie während der Sitzung zum Protokollieren nutzen können. Die Übersicht „Schritte zur Erarbeitung eines Schulprogramms“ (vgl. Seite 9), die Abbildung „Veranstaltungen zur Erarbeitung eines Schulprogramms“ (vgl. Seite 9–11), das Materialverzeichnis (vgl. Seite 54) sowie die Verzeichnisse der Praxisbeispiele und Abbildungen (vgl. Seite 54) bieten Ihnen zu jedem Zeitpunkt Orientierung auf dem Weg zu Ihrem Schulprogramm. Die einzelnen Arbeitsschritte werden durch Erklärungen, Praxisbeispiele und Tipps anschaulich dargestellt.

Das in dem vorliegenden Buch benutzte Format für das Schulprogramm ist funktional und kurz gehalten, da das Schulprogramm den Charakter eines Arbeitsprogramms hat. Im Anhang finden Sie ein exemplarisches Schulprogramm in diesem Format (vgl. Seite 80). An verschiedenen Stellen im Arbeitsbuch finden Sie Platz für Ihre persönlichen Notizen und Möglichkeiten Sitzungseinladungen oder weitere Dokumente einzukleben.



Dies Symbol weist daraufhin, dass Sie an dieser Stelle im Arbeitsbuch Eintragungen vornehmen können.

Als Leiter³ einer Steuergruppe erhalten Sie alle Informationen, die für den Prozess der Schulprogrammarbeit notwendig sind, beispielsweise Begriffserklärungen, Praxisbeispiele, Vorlagen für Einladungen, Protokolle und das Schulprogramm selbst, vorbereitende Hilfen für die Pädagogischen Tage oder die Pädagogische Konferenz.

Als Steuergruppenmitglied können Sie Sitzungen mitprotokollieren oder persönliche Eintragungen tätigen, Einladungen und sonstige Papiere können Sie einkleben. Das Arbeitsbuch wird somit zu einem Dokumentationsbuch für Ihren Schulentwicklungsprozess.

1 Der in diesem Buch verwendete Begriff *Steuergruppe* schließt alle weiteren Begriffe, wie (pädagogische) Schulentwicklungs-, Planungs-, Koordinierungs-, Projekt- oder Konzeptgruppe, mit ein.

2 Unter einer Pädagogischen Konferenz wird hier ein Pädagogischer Tag an einem Nachmittag verstanden.

3 Das generische Maskulinum bezeichnet hier und in den folgenden vergleichbaren Fällen beide natürlichen Geschlechter.



1 Grundlagen

In dem ersten Kapitel erfahren Sie allgemeine Grundlagen zur Schulprogrammarbeit: Es werden Bedingungen für eine gelingende Schulprogrammarbeit genannt und zentrale Begriffe erläutert. Der grobe Aufbau eines Schulprogramms wird vorgestellt. Im Überblick werden Ihnen die Schritte und notwendigen Veranstaltungen zur Erarbeitung eines Schulprogramms dargestellt.

In den meisten Bundesländern sind die Schulen verpflichtet, ein Schulprogramm zu erstellen. In diesem soll die Einzelschule auf der Grundlage ihres Bildungs- und Erziehungsauftrags die besonderen Ziele, Schwerpunkte und Organisationsformen ihrer pädagogischen Arbeit festlegen. Das Schulprogramm wird dabei als Arbeitsprogramm der Schule für die nächsten zwei bis drei Jahre verstanden. Auf der Grundlage des Schulprogramms soll die Schule in regelmäßigen Abständen den Erfolg ihrer Arbeit überprüfen und das Schulprogramm fortschreiben.

Im Rahmen der Schulprogrammarbeit werden eine Reihe spezieller Begriffe benutzt, die in einer bestimmten Abhängigkeit zueinander stehen oder voneinander abzugrenzen sind. Die bekanntesten sind: Schulprofil, Leitbild, Leitsätze, Evaluation, Evaluationsinstrumente, Indikatoren und Steuergruppe. In *Kapitel 1.1* finden Sie diese und weitere Begriffe erläutert und an Beispielen verdeutlicht. Im Zusammenhang mit der in vielen Bundesländern eingeführten Schulinspektion wurden für die interne und externe Evaluation länderspezifische Referenzrahmen der Schulqualität entwickelt. Die Schulqualität wird in ihnen nach Qualitätsbereichen unterteilt und Kriterien orientiert definiert. In dem vorliegenden Arbeitsbuch wird die Schulqualität in sieben Bereiche unterteilt: Ergebnisse und Erfolge, Lehren und Lernen, Schulkultur, Öffnung der Schule und Kooperationen, Schulmanagement, Lehrerprofessionalität, Ziele und Strategien der Qualitätsentwicklung. Die Erläuterung der Qualitätsbereiche finden Sie in der Kopiervorlage *Material 4* auf S. 61.

Ein Schulprogramm ist kein Automatismus. Alleine durch Entwicklungsschwerpunkte, Maßnahmen und Regelungen kann kein Schulprogramm wirken. Menschen müssen zur Mitarbeit eingeladen, ermutigt und inspiriert werden. Aus den Forschungsergebnissen zu Schulprogrammen von Heinz Günter Holtappels lassen sich folgende Schlussfolgerungen ableiten (vgl. Rolff 2013, S. 73):

- Aus Sicht der Lehrkräfte werden dort Entwicklungswirkungen des Schulprogramms wahrgenommen, wo auch von Lehrkräften „die Schulleitungskompetenzen positiv beurteilt werden.“
- Qualitätsindikatoren für eintretende Entwicklung sind die „Lehrerpartizipation in der Programmarbeit“, die „Akzeptanz des Schulprogramms im Kollegium“ und „erste Entwicklungswirkungen“.
- Entwicklungen gelingen in Schulen besonders gut in einem Umfeld „mit ausgeprägtem Klima der Innovation, effektivem Schulleitungshandeln, hoher Intensität in der Lehrerkooperation und einer differenzierten Lernkultur in den Lernarrangements“.

Nach diesen Befunden gelingt Schulprogrammarbeit, wenn ...

- die Lehrkräfte, die Schülerinnen und Schüler sowie ihre Eltern aktiv in die Erarbeitung des Schulprogramms eingebunden werden,
- durch die Partizipation der Lehrkräfte eine hohe Akzeptanz des erstellten Schulprogramms erzielt wird,
- die Umsetzungsmaßnahmen des Schulprogramms so ausgewählt und beschrieben werden, dass erste Erfolge schnell sichtbar werden,
- die Schulleitung sich darüber bewusst ist, was sie gut kann, und dies zur Unterstützung der ersten Entwicklungen nutzt,
- die Schulleitung ihr Handeln effektiv gestaltet,
- die Schulleitung ein innovatives Klima im Kollegium sowie eine intensive Kooperation der Lehrkräfte unterstützt und fördert,
- die Schulleitung eine vielfältige und differenzierte Lernkultur sowohl für die Schülerinnen und Schüler als auch für die Lehrkräfte ermöglicht.



1 Grundlagen

Das Entscheidende für eine erfolgreiche Schulprogrammarbeit ist nicht das erstellte – möglichst umfangreiche – Schriftstück mit der Überschrift „Schulprogramm der ...“, sondern der gelebte Prozess der Schulprogrammarbeit. Das geschriebene Schulprogramm entsteht in einem diskursiven Aushandlungsprozess, wobei das Endprodukt eine hohe Akzeptanz zu erzielen hat. Aus diesen Gründen gilt auch für das Schulprogramm: „Weniger ist mehr.“ Ein Schulprogramm ist ein Arbeitsprogramm der Schule und keine Werbebroschüre, deswegen sollte es auf vier bis zehn Seiten ohne Anhang passen.

Die Elemente eines Schulprogramms sind (vgl. Rolff 2013, S. 64):

- Präambel/Vorwort (mit einer kurzen Beschreibung der Ausgangslage),
- Leitbild und (3–10) Leitsätze,
- Entwicklungsschwerpunkte, Ziele, Maßnahmen zur Umsetzung,
- Ideen zur Evaluation.

Im Anhang zum Schulprogramm können Unterlagen mit weiteren Konkretisierungen ergänzt werden, z. B.:

- die Maßnahmenplanung mit Zeitleiste, Verantwortlichkeiten, Kriterien für den Erfolg/Evaluation,
- ggf. ein Schuljahresarbeitsplan,
- die Fortbildungsplanung,
- die schulinternen Lehr- und Fachpläne,
- schulinterne Konzepte und Vereinbarungen für schulische Arbeitsfelder,
- die Planung zur internen Evaluation.

Im Anhang des Arbeitsbuches finden Sie ein exemplarisches Schulprogramm (*Praxisbeispiel: Schulprogramm*).

1.1 Begriffserklärungen

Entwicklungsschwerpunkt

Ein Entwicklungsschwerpunkt beschreibt einen Schwerpunkt der Qualitätsentwicklung einer Schule, den „ein Kollegium im Laufe eines Schuljahres realisieren, zumindest jedoch zu einem Zwischenabschluss (Meilenstein) führen kann“ (Rolff 2013, S. 100). Zu einem Leitsatz kann es mehrere Schwerpunkte geben. Die insgesamt etwa 4–6 Entwicklungsschwerpunkte eines Schulprogramms werden durch Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung konkretisiert. Typische Entwicklungsschwerpunkte sind (vgl. *Praxisbeispiel: Leitsatz, Entwicklungsschwerpunkt, Ziel, Maßnahme, Erfolgsindikator, Evaluationsinstrument*): Bewegung und Gesundheit, Soziales Lernen, Lernen im Ganztage, Unterrichtskultur, Öffnung der Schule.

Evaluation

Die Evaluation ist ein Prozess des systematischen Sammelns und Analysierens von Informationen und Daten (vgl. Rolff 2013, S. 177) mit dem Ziel, eine Bewertung der Umsetzung des Schulprogramms zu ermöglichen. Indikatoren zeigen die beobachtbaren Merkmale auf, die mit Datenerhebungsmethoden erfasst werden.

Evaluationsinstrument

Ein Evaluationsinstrument oder eine Methode zur Evaluation wird auf einen Indikator abgestimmt. Die vom Indikator gezeigten, beobachtbaren Merkmale werden von dem Instrument (Datenerhebung) erfasst. Der Indikator gibt in der Regel einen Hinweis auf ein mögliches Instrument. Die zentrale Frage, um ein Evaluationsinstrument zu finden, lautet: Womit kann der Erfolgsindikator gemessen werden (vgl. auch *Praxisbeispiel: Leitsatz, Entwicklungsschwerpunkt, Ziel, Maßnahme, Erfolgsindikator, Evaluationsinstrument*)?

Qualitative Evaluationsinstrumente sind (Philipp/Rolff 2006, S. 116):

- „gezielte Gespräche und Interviews, die aufgezeichnet und ausgewertet werden,
- offene Fragebögen,
- Fotodokumentation,



1 Grundlagen

- Checklisten,
- Unterrichtsbeobachtung (nach einem Beobachtungsplan),
- Auswertung von Schülerarbeiten und Schuldokumenten,
- Tagebücher oder
- Aufnahmen/Videofilme.“

Zu den quantitativen Instrumenten gehören:

- „standardisierte, geschlossene Fragebögen (bei denen die Antworten angekreuzt werden),
- die Analyse der Schulstatistiken und
- Tests.“

Indikator

Ein Indikator (Erfolgsindikator) ist ein beobachtbares – also messbares – Merkmal der Zielerreichung, der für eine konkrete Maßnahme zur Umsetzung des Schulprogramms formuliert wird. Er dient bei der Evaluation des Schulprogramms zur Messung und damit Erfassung der Zielerreichung. Die Formulierung des Indikators sollte einen Hinweis auf das Evaluationsinstrument enthalten. Die zentrale Frage, um einen Indikator zu finden, lautet: Woran kann die Zielerreichung erkannt werden? Um komplexe Sachverhalte hinreichend zu erfassen, werden in der Regel mehrere Indikatoren formuliert, zu denen Daten eventuell auch mit verschiedenen Datenerhebungsmethoden (Evaluationsinstrumente) erfasst werden (vgl. *Praxisbeispiel: Leitsatz, Entwicklungsschwerpunkt, Ziel, Maßnahme, Erfolgsindikator, Evaluationsinstrument*).

Leitbild

Ein Leitbild enthält die Vision – das „Bild“ – von dem sich die Schulgemeinschaft „leiten“ lässt. In prägnanten, plakativen Aussagen gibt es Auskunft über die pädagogische Grundhaltung und über die erzieherischen sowie unterrichtsbezogenen Grundsätze. Es geht um Fragen, wie: Welche Werte sind uns wichtig? Welche Formulierungen beschreiben unser pädagogisches Selbstverständnis? Was macht die Qualität unseres Unterrichts und unseres Angebots aus? Im Leitbild sind für einen Zeitraum von 8–10 Jahren die Grundhaltungen und Grundsätze beschrieben, an denen sich die Schule orientieren will. Leitsätze konkretisieren das Leitbild.

Leitsatz

Die Leitsätze konkretisieren das Leitbild für die Schwerpunktbereiche der Schule. Die etwa 3–10 Leitsätze eines Schulprogramms sind nach innen und außen kommunizierbar und werden von der Schulgemeinschaft als handlungsleitend akzeptiert. Für die zukünftige Umsetzung der Leitsätze werden Entwicklungsschwerpunkte formuliert (vgl. *Praxisbeispiel: Leitsatz, Entwicklungsschwerpunkt, Ziel, Maßnahme, Erfolgsindikator, Evaluationsinstrument*).

Maßnahme

Eine Maßnahme ist eine Handlung, Tätigkeit, Aktivität oder ein Projekt mit der Absicht, das Ziel zu dem entsprechenden Entwicklungsschwerpunkt konkret umzusetzen.⁴ Typische Maßnahmen sind (vgl. *Praxisbeispiel: Leitsatz, Entwicklungsschwerpunkt, Ziel, Maßnahme, Erfolgsindikator, Evaluationsinstrument*): Teilnahme an einem Wettbewerb, Durchführung eines schulischen Projekts, geplanter Methodeneinsatz in bestimmten Jahrgangsstufen und Fächern, Gründung einer Arbeitsgruppen mit dem Ziel ..., Überarbeitung des Sportcurriculums.

Ressource

Unter einer Ressource werden hier Geld-, Sach-, Personal-, Organisationsmittel sowie Zeit und Wissen verstanden, welche für die Umsetzung einer Maßnahme benötigt werden.

Schulentwicklung

Der Begriff Schulentwicklung bezeichnet die bewusste, absichtsvolle und systematische Weiterentwicklung der Einzelschule, die von ihren Mitgliedern (Lehrkräfte, Schülerschaft, Elternschaft) ausgeht. Ziel der Schulentwicklung ist eine Schule, „die sich den veränderten gesellschaftlichen Herausforderungen stellt und ihre Schüler angemessen auf die Zukunft vorbereitet.“ (Rolff 2013, S. 180)

⁴ Anstelle des Begriffs Maßnahme wird in der Literatur auch der Begriff Kriterium verwendet. Mit beiden Begriffen ist die Absicht verbunden, das Ziel genauer zu definieren.



1 Grundlagen

Schulprofil

Ein Schulprofil ist ein in der Öffentlichkeit gewachsenes Bild einer Schule. Es „ist Ausdruck bestimmter Aktivitäten, Verhaltensweisen und Gegebenheiten, die in irgendeiner Weise hervortreten“ (Philipp/Rolff 2006, S. 21). Das Schulprofil ist an den Besonderheiten (z. B. Bilingualer Unterricht, Talentförderung im Fach Sport, Ganztagsangebot, Ruf in der Öffentlichkeit) der Schule zu erkennen.

Schulprogramm

Ein Schulprogramm ist eine mit allen Beteiligten abgestimmte, verbindliche, strukturierte und transparente Arbeitsgrundlage für die Entwicklung der einzelnen Schule. Es ist ein Arbeitsprogramm zur Realisierung der Leitsätze mit Schwerpunkten der Qualitätsentwicklung für einen Zeitraum von 2–3 Jahren. Im Prozess der Schulentwicklung ist das Schulprogramm eine Orientierungshilfe und hat für die Schulgemeinschaft verbindlichen Charakter.

Selbstevaluation

Selbstevaluation bezeichnet die Evaluation durch das Kollegium der Schule bzw. durch die Schulgemeinschaft. Sie ist eine interne Evaluation, im Gegensatz zur externen Evaluation. Die eigene Tätigkeit in der Schule systematisch unter die Lupe zu nehmen und sich darüber auszutauschen, ist ein wichtiges Element nachhaltiger Schulentwicklung.

Steuergruppe

Eine Steuergruppe ist eine vom Kollegium mit einem klaren Auftrag für einen vereinbarten Zeitraum eingerichtete Gruppe von 5–10 Personen aus Lehrkräften, Schülerinnen und Schülern sowie Eltern. Sie steuert durch eine offene Arbeitsweise im Dialog mit der Schulgemeinschaft einen Prozess (z. B. Schulprogrammentwicklung) und ist den schulischen Entscheidungsgremien rechenschaftspflichtig.

Ziele

Ein Entwicklungsschwerpunkt wird durch Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung konkretisiert (vgl. *Praxisbeispiel: Leitsatz, Entwicklungsschwerpunkt, Ziel, Maßnahme, Erfolgsindikator, Evaluationsinstrument*). Ziele sollten SMART (spezifisch, messbar, attraktiv/anspruchsvoll, realistisch, terminiert) formuliert sein, d. h. der Erfolgsindikator sollte bereits in der Zielformulierung enthalten sein. Die zentrale Frage, um ein Ziel zu finden, lautet: Was soll erreicht werden? In der Praxis wird das SMART-Kriterium häufig erst durch die weitere Konkretisierung der Maßnahme in der Maßnahmenplanung erfüllt (vgl. Maßnahmenplanung im *Praxisbeispiel: Schulprogramm*).

Praxisbeispiel: Leitsatz, Entwicklungsschwerpunkt, Ziel, Maßnahme, Erfolgsindikator, Evaluationsinstrument

Leitsatz: Wir fördern und fordern die Schülerinnen und Schüler in ihrer Entwicklung durch unsere Angebote.

Entwicklungsschwerpunkt: Förderung der Lesekompetenz

Ziel: Es sollen mehr Schülerinnen und Schüler an dem bundesweiten Vorlesewettbewerb in der Jahrgangsstufe 6 teilnehmen.

Maßnahme: Jährliche Teilnahme an dem Vorlesewettbewerb.

Erfolgsindikator: Anzahl der an dem Wettbewerb teilgenommenen Schülerinnen und Schüler.

Evaluationsinstrument: Die Anzahl der an dem Wettbewerb teilgenommenen Schülerinnen und Schüler wird mit den Zahlen der Vorjahre verglichen.



Platz für Ihre Notizen

SCHOOL-SCOUT.DE

Unterrichtsmaterialien in digitaler und in gedruckter Form

Auszug aus:

Step by step zum Schulprogramm

Das komplette Material finden Sie hier:

School-Scout.de

