

Schulprogramme an Hamburger Schulen

Leitfaden zur Erarbeitung eines Schulprogramms



LEITFADEN



Behörde für Schule,
Jugend und Berufsbildung

Schulprogramme an Hamburger Schulen

Leitfaden zur Erarbeitung eines Schulprogramms

Impressum

Herausgeber:

Freie und Hansestadt Hamburg
Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung
Amt für Schule

Hamburger Straße 31, 22083 Hamburg

Redaktion: Norbert Maritzen

Layout: Jens-Harald Buhk

Druck: Poppdruck, Langenhagen

Auflage: 10.000

Hamburg: September 1998

Vorwort	4
Orientierungen für die Schulprogramm-Entwicklung	5
Schulprogramm-Entwicklung: Verantwortung aller schulischen Partner	5
Das Schulgesetz als Rahmen der Schulprogramm-Entwicklung	6
Vorgaben für die Praxis der Schulprogramm-Entwicklung	7
Wozu dient das Schulprogramm?	9
Funktionen des Schulprogramms	9
Merkmale und Erwartungen	10
Wie kann das Schulprogramm aufgebaut sein?	13
Wie kann das Schulprogramm inhaltlich gestaltet werden?	15
Fragen zur Gestaltung des Unterrichts	15
Fragen zur Gestaltung des Schullebens	18
Fragen zur Gestaltung von Organisation und Kommunikation	19
Wie können Elemente des Schulprogramms entwickelt werden?	21
Neugierig machen, am Vertrauten anknüpfen und Bestehendes respektieren	21
Eine Vorstellung von Arbeitsschritten gewinnen ...	22
Einen Zeit- und Arbeitsplan erstellen	23
Eine Bestandsaufnahme der pädagogischen Arbeit vornehmen	24
Eine vorläufige Bilanz der pädagogischen Arbeit ziehen	26
Ziele und Entwicklungsaufgaben formulieren	27
Über Entwicklungsbereiche genaue Informationen sammeln	28
Handlungsschritte planen und durchführen	29
Prozesse und Ergebnisse evaluieren	31
Den Text des Schulprogramms erstellen	32
Wer wird beteiligt?	33
Unterstützungssysteme	35
Die Aufgaben von Schulaufsicht und Schulberatung ..	38
Literaturhinweise und Adressen	39

Vorwort

Das Hamburgische Schulgesetz verpflichtet die Schulen dazu, ein Schulprogramm zu entwickeln. Bis zum Juli 2000 sollen das alle geschafft haben. Dies bedeutet aber nicht das Ende des im gleichen Gesetz verankerten Begriffspaares Selbstständigkeit und Verantwortung der einzelnen Schule. Im Gegenteil: Diese Verpflichtung will mit beidem Ernst machen und dafür einen Rahmen definieren, der in Eigenverantwortung ausgefüllt werden soll. Damit nimmt Hamburg eine Entwicklung auf, die sich auch in anderen Bundesländern und seit längerem schon im europäischen Ausland abzeichnet. In Hamburg trifft dieser Auftrag eine Schullandschaft, in der viele Schulen sich seit langem selbstständig weiterentwickelt und vielfältige Innovationen angestoßen haben. Die Voraussetzungen sind daher gut, sich des Mediums Schulprogramm zu bedienen, um wichtige schulische Gestaltungs- und Verständigungsprozesse zu strukturieren und zu dokumentieren. Insofern kann das Schulprogramm zu einem Instrument werden, das vor Beliebigkeit und Unübersichtlichkeit schützt, die vorhandenen Kräfte zusammenführt und sie effektiv zur Wirkung kommen lässt.

Ziel dieser Broschüre ist es, die begonnenen Entwicklungen zu unterstützen, indem Rahmensetzungen erläutert, Klärungsfragen angeboten und Vorschläge zur Gestaltung und Dokumentation der Schulprogramm-Entwicklung gemacht werden. Vieles ist nicht neu, nicht alles ist für alle Schulen gleich bedeutsam, weil ihr Arbeitsstand dazu unterschiedlich ist. Deshalb versteht sich diese Schrift weniger als Fahrplan mit exakten Zeiten und Anschlüssen, sondern vielmehr als Leitfaden: Man kann vielleicht auch ohne ihn und ganz anders zum Ziel gelangen, aber mit ihm als Orientierung geht es sicherlich leichter.

Norbert Maritzen danke ich für das fleißige Spinnen und sorgsame Abwickeln dieses Leitfadens.

Peter Daschner

Peter Daschner, Landesschulrat

Orientierungen für die Schulprogramm-Entwicklung

Schulprogramm-Entwicklung: Verantwortung aller schulischen Partner

Das [Hamburgische Schulgesetz](#), das am 1. August 1997 in Kraft getreten ist, stellt den Rahmen für die Erarbeitung eines Schulprogramms bereit. Mit diesem Gesetz knüpft Hamburg an neuere bildungspolitische und erziehungswissenschaftliche Diskussionen an und bestärkt gleichzeitig eine besondere hamburgische Tradition.

In der bildungspolitischen und erziehungswissenschaftlichen Diskussion vieler Länder hat sich inzwischen die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Einzelschule als „pädagogische Handlungseinheit“ der Ort ist, an dem Schulentwicklung stattfindet. Hinter dieser Erkenntnis steht die Erfahrung, dass die einzelne Schule ihre Aufgabe weit besser meistern kann, wenn sie sich den Vorstellungen und Bedürfnissen der Menschen und Institutionen öffnet, die in der Schule und mit der Schule leben, arbeiten und lernen. Das bedeutet einerseits eine Erweiterung der Gestaltungsspielräume für die Einzelschule verbunden mit einem Zuwachs an Verantwortung. Andererseits wird die Rolle zentraler aufsichtlicher Steuerung umso wichtiger, als der Gefahr auseinander driftender Entwicklungen der Einzelschulen entgegengewirkt werden muss.

Hamburger Lehrerinnen und Lehrer haben – oft gemeinsam mit Schülerinnen und Schülern und in Zusammenarbeit mit Eltern und Betrieben – in den vergangenen Jahren den Handlungsspielraum an Schulen für Reformen von Unterricht und Schulleben intensiv genutzt und gestaltet. Bei der Konkretisierung des Bildungs- und Erziehungsauftrags haben sich Schulen zunehmend auf gesellschaftliche Veränderungen und die Herausforderungen ihrer spezifischen Schülerschaft eingestellt. Diese kann sich von Stadtteil zu Stadtteil und im berufsbildenden Bereich von Beruf zu Beruf sehr stark unterscheiden. Entsprechend kann sie nicht nach einem einheitlichen Muster unterrichtet werden. Schon heute ist die Vielfalt und Spezialisierung der Schulen deshalb eine besondere Stärke unserer Stadt. Damit haben viele Schulen an die Tradition Hamburgs als „Stadt der Schulreform“ angeknüpft.

Das Schulgesetz will

- diese eigenverantwortliche [pädagogische Grundhaltung](#) von Lehrerinnen, Lehrern und Schulleitungen bekräftigen;
- die [Mitgestaltungsmöglichkeiten](#) von Eltern, Betrieben, Institutionen, Schülerinnen und Schülern stärken;
- auf Grundlage der Tradition eine neue [Balance zwischen der Eigenverantwortung von Einzelschulen](#)

[bildungspolitische
und erziehungswissenschaftliche
Diskussion](#)

[Tradition](#)

und der staatlichen Verantwortung für das gesamte Schulwesen entwickeln.

Zur Verwirklichung dieses Anspruchs bedarf es der Unterstützung pädagogischer Initiativen und Gestaltungsprozesse und gleichzeitig eines verbindlichen Rahmens, innerhalb dessen eine Verständigung über nachhaltige Entwicklungsprozesse stattfindet.

Das Schulgesetz als Rahmen der Schulprogramm-Entwicklung

Das Schulgesetz widmet dem Schulprogramm einen eigenen Paragraphen (§ 51), in dem der normative Rahmen festgelegt ist, der die Schulprogramm-Entwicklung orientiert. Demnach sind die Schulen verpflichtet, ein Schulprogramm zu erarbeiten. Dies geschieht im Rahmen des allgemeinen Bildungs- und Erziehungsauftrags der Schule und unter Berücksichtigung der Lehrpläne, Bildungspläne, Stundentafeln, Richtlinien und sonstiger verbindlicher Vorgaben.

Hamburgisches Schulgesetz § 51, Sätze 1 und 2: „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.“

Das Schulgesetz listet ferner Beispiele für konkrete Maßnahmen und Arbeitsvorhaben auf, die im Schulprogramm ausgewiesen werden können.

Hamburgisches Schulgesetz § 51, Satz 3: „Zu den Festlegungen des Schulprogramms können gehören:

- besondere didaktisch-methodische Schwerpunkte im Unterricht,
- die Umsetzung der fächerübergreifend zu unterrichtenden Aufgabengebiete,
- fächerübergreifend unterrichtete Lernbereiche gemäß § 5 Absatz 2 Satz 3,
- Abweichungen von den Stundentafeln gemäß § 8 Absatz 4 Satz 2,
- die Ausgestaltung der Stunden- und Pausenordnung,
- besondere Maßnahmen zur Förderung spezifischer Schülergruppen, insbesondere von Schülerinnen und Schülern mit Lernschwierigkeiten, von Schülerinnen und Schülern mit besonderen Begabungen, von behinderten oder von Behinderung bedrohten Schülerinnen und Schülern und von zwei- oder mehrsprachig aufwachsenden Schülerinnen und Schülern,

- besondere Beratungs-, Betreuungs- und Freizeitangebote,
- besondere Formen der Schülermitwirkung,
- besondere Maßnahmen zur Förderung des Schullebens,
- 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.“

Diese Aufzählung ist keine abschließende Festlegung zulässiger Arbeitsvorhaben, bietet aber eine gute Orientierung. Andere Maßnahmen sind ebenfalls möglich.

Schließlich nimmt das Schulgesetz weitere Festlegungen vor:

- Die **Schulkonferenz** beschließt mit Zweidrittelmehrheit auf der Grundlage von Vorlagen der Lehrerkonferenz das Schulprogramm (§ 53 Absatz 1; § 57 Absatz 1).
- Die **Schulleiterin bzw. der Schulleiter** ist verantwortlich für die Umsetzung der Beschlüsse der Schulkonferenz und der Lehrerkonferenz und sorgt für die Erstellung, Einhaltung, Auswertung und Weiterentwicklung des Schulprogramms (§ 89 Absatz 3).
- Im Rahmen ihrer Rechte, die Schule bei der Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags zu beraten und zu unterstützen, sind die schulischen Mitwirkungsgremien der **Schülerinnen bzw. Schüler, der Eltern und die Mitglieder des Schulbeirats** an beruflichen Schulen in die Beratung des Schulprogramms einbezogen.
- Die **Schulaufsicht** berät die Schulen bei der Wahrnehmung der Selbstverwaltungsaufgaben und genehmigt das vorgelegte Programm (§ 51 Absatz 2; § 85 Absatz 2).

weitere Festlegungen

Diese Bestimmungen zum Schulprogramm werden in der Broschüre „Schulprogramm. Hinweise und Erläuterungen zu den rechtlichen Rahmenbedingungen“ konkretisiert (Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung, Februar 1998).

Vorgaben für die Praxis der Schulprogramm-Entwicklung

Die Schulen haben der zuständigen Schulaufsicht zum 31. März 1998 einen **Zeit- und Arbeitsplan** vorgelegt. In der Behörde sind diese Pläne im Hinblick auf zwei Fragen wichtige Informationsquellen: Welche Beratungsnotwendigkeiten und -gelegenheiten lassen sich aus den schulischen Entwicklungsprozessen in der Übersicht erkennen? Welche Zeitplanung folgt daraus für die Beratungs- und Genehmigungsverfahren?

Innerhalb der Schule bleibt ein Zeit- und Arbeitsplan, auch wenn er einmal abgegeben worden ist, ständig aktuell. Als Instrument des planvollen Strukturierens von Abläufen bedarf er regelmäßig des Abgleichs mit dem tatsächlichen Entwicklungsprozess und von Zeit zu Zeit der Aktualisierung (siehe Seite 23).

Schulen haben **bis zum Abschluss des Schuljahres 1999/2000** Zeit, ein erstes Schulprogramm vorzule-

Termin

gen. Diese Vorgabe bedeutet: Alle Schulen sind zwar im Schuljahr 1998/99 in die Schulprogramm-Entwicklung eingestiegen, bestimmen aber über die weitere zeitliche Strukturierung und Form der Prozessgestaltung im Rahmen der gesetzlichen Auflagen selbst. Die Schulleitungen stellen sicher, dass die Abgabefrist eingehalten wird.

Im Jahre 2000 soll ein *erstes* Schulprogramm vorgelegt werden. Schulprogrammarbeit muss gelernt und eingeübt werden. Alle Beteiligten sollten deshalb realistisch davon ausgehen, dass erste Entwicklungsergebnisse vorläufig und weiter ausbaubar sein werden. Im ersten Wurf zwei bis drei Entwicklungsschwerpunkte differenziert zu erarbeiten, zu begründen, innerhalb der Schule abzustimmen, umzusetzen und darzustellen, also auf Qualität und Tiefe statt auf Breite zu setzen, erscheint langfristig erfolgversprechender.

Schwerpunkte

Entwicklungsschwerpunkte, die im Schulprogramm dargestellt werden, sollen die Bereiche Unterricht und Erziehung, Schulleben, Organisation und Kommunikation sowie in den Beruflichen Schulen die Kooperation mit den Betrieben erfassen, und zwar nicht als Flickenteppich unverbundener Aktivitäten, sondern in einem zielorientierten Zusammenhang. Das heißt, dass eine pädagogisch begründete **Verbindung zwischen Unterricht, Schulleben, Schulorganisation und Kommunikation sowie Kooperation** herzustellen ist. Der Unterricht ist inhaltlicher Schwerpunkt des Schulprogramms. Unterricht meint nicht nur den klassischen Fachunterricht, sondern auch andere Unterrichtsformen wie das Projektlernen.

Schritte

Der Prozess der Programmentwicklung kann auch innerhalb der Verfahrensvorgaben, die das Schulgesetz zur Abstimmung und Genehmigung macht, *in unterschiedlichen Schritten* erfolgen und unterschiedlich organisiert werden. Nicht jede Schule beginnt mit einer Bestandsaufnahme; die Bildung einer Konzeptgruppe liegt nahe, ist aber nicht unabdingbar. Entscheidend ist, innerhalb der Schule transparent die Verantwortlichkeiten für die Schulprogramm-Entwicklung zu verteilen und dem Entwicklungsprozess verbindliche Strukturen zu geben.

Wozu dient das Schulprogramm?

Funktionen des Schulprogramms

Die Begriffe „Schulprogramm“ und „Schulprofil“ werden häufig unzureichend voneinander abgegrenzt. Wenn vom „Schulprofil“ die Rede ist, sind meist drei sehr verschiedene Sachverhalte gemeint:

Schulprofil

- Jede Schule hat „irgendwie“ ein „Profil“. Damit kann der Ruf oder das Image einer Schule gemeint sein, oder man verweist mit dem Begriff auf einen traditionellen thematischen Schwerpunkt einer Schule (zum Beispiel naturwissenschaftliches Gymnasium), der vielleicht nur noch wenig über die innerschulische Wirklichkeit aussagt, aber dennoch weiterlebt und wirksam ist. Für Berufliche Schulen ergibt sich ein Profil schon durch die jeweiligen beruflichen Schwerpunkte der einzelnen Schulen.
- Eine Schule „profilisiert“ sich durch besondere Schwerpunktmaßnahmen oder besondere Strukturentscheidungen (z. B. bilingualer Zweig, Nachmittagsbetreuung usw.). „Profil“ heißt hier vor allem: sich unterscheidbar machen von den Schulen im Umfeld. Dieser Profilbegriff wird durch das Außenverhältnis der Schule bestimmt, durch den „Markt“, auf dem sich manche Schulen durch „Profilgebung“ eine höhere Attraktivität für Eltern und Schülerinnen und Schüler erhoffen.
- Eine Schule entwickelt ein „Profil“, das die innere Entwicklung einer Schule in unterschiedlichen Bereichen koordiniert und auf einem Konsens in pädagogischen Zielen gründet. „Profil“ bezieht sich hier eher auf das Binnenverhältnis einer Schule: Alle für den Unterricht und das Schulleben Verantwortlichen erarbeiten eine pädagogische Grundorientierung als Ausweis der Identität ihrer Schule.

Der Begriff „Schulprogramm“ wird durch diese unterschiedlichen Orientierungen nach innen oder außen in besonderer Weise bestimmt. Das zeigt sich, wenn man an mögliche Funktionen für das Schulprogramm denkt:

Schulprogramm

Funktionen des Schulprogramms in der Schule:

- sich über Geleistetes vergewissern;
- Schwachstellen entdecken und die gemeinsame Praxis kontinuierlich weiterentwickeln;
- pädagogische Schwerpunkte systematisch herausarbeiten und begründen;
- einzelne Maßnahmen der Schule im Ganzen begreifen;
- Erfolg oder Misserfolg von Maßnahmen mit offengelegten Kriterien evaluieren;
- Arbeitsabläufe und Entscheidungsstrukturen durchschaubar machen, überprüfen und optimieren;

- innerschulische Verständigungsprozesse über gemeinsame Grundlagen anregen und verbessern;
- Innovationsprozesse initiieren und organisieren;
- Kooperationszusammenhänge stimulieren;
- die Verbindlichkeit von Regeln, Absprachen und Initiativen erhöhen;
- Gestaltungsmöglichkeiten für alle Schulbeteiligten bereitstellen.

Funktionen des Schulprogramms in der schulischen Öffentlichkeit:

- über Bildungsangebote und pädagogische Konzeptionen informieren;
- für Eltern oder Schülerinnen und Schüler Orientierungs- und Entscheidungshilfen bei der gezielten Anwahl von Schulstandorten bereitstellen;
- für außerschulische Partner Kooperationsmöglichkeiten verdeutlichen (beispielsweise Vereine, freie Träger im Sozialbereich, Betriebe);
- Informationsmaterialien für Unterstützer bereitstellen (Elternvereine, Sponsoren, ...);
- Unterstützungssysteme über den Fortbildungs- und Beratungsbedarf informieren (z. B. Fortbildungs- und Beratungseinrichtungen).

Funktionen des Schulprogramms gegenüber der Behörde:

- Rechenschaft über schulische Entwicklungsaktivitäten ablegen;
- eine Grundlage für die Beratung und Unterstützung der Schulen im Hinblick auf die Weiterentwicklung ihres Bildungsangebots und ihrer Leistungsfähigkeit zur Verfügung stellen;
- einen Bezugsrahmen für die Evaluation der schulischen Arbeit bereitstellen,
- die regionale Steuerung der schulischen Angebote unterstützen;
- landesweite Übersichten über die Bildungsangebote und allgemeine Entwicklungstendenzen ermöglichen.

pädagogische Orientierung

Diese Übersicht über mögliche Funktionen des Schulprogramms macht deutlich: Die Gefahr ist groß, dass man zu viel vom Schulprogramm erwartet. Deshalb sollte als Leitvorstellung gelten: Ein Schulprogramm eignet sich nicht zur Befriedigung zu vieler und unterschiedlicher Ansprüche. Das Schulprogramm orientiert zuallererst die innerschulische pädagogische Arbeit und legt sie den schulischen Gruppen offen. Erst dann kann bestimmt werden, welchen berechtigten Informationswünschen von außen mit dem Schulprogramm oder besser mit anderen Mitteln Rechnung getragen werden kann.

Merkmale und Erwartungen

Die Schulforschung bestätigt: Erst wenn sich die an Schule Beteiligten offen darüber verständigen,

- welche Voraussetzungen ihre Planungen bestimmen,
- was sie konkret wollen und tun,

- wo sich besonderer Handlungsbedarf ergibt,
- inwieweit sie Ziele erreichen,
- wie sie ihre Schule zur „pädagogische Handlungseinheit“ machen,

kann die Schule zu einer guten Schule werden.

In diesem Sinne ist das Schulprogramm ein Instrument der Schulentwicklung – ein Arbeitsprogramm mittlerer Reichweite, in dem die einzelne Schule bilanziert, was sie in den vergangenen Jahren zur Qualitätssicherung von Unterricht und Schulleben getan hat, und daran anknüpfend beschreibt, welche Schwerpunkte sie in der nächsten Zeit bearbeiten will. Ein Schulprogramm dokumentiert also neben dem bislang Erreichten auch Ziele und konkrete Umsetzungsschritte und gibt auch an, wann und wie eine Schule überprüft, welche Ziele erreicht werden konnten und welche nicht.

Instrument der Schulentwicklung

Der Sinn einer solchen Selbstverständigung liegt auf der Hand: Oft mangelt es nicht an Einzelinitiativen, an Versuchen und Ideen, an Reforminseln. Was dagegen vielfach fehlt, sind Überblick, Verständigung und Vernetzung. Das Ergebnis ist nicht selten ein mangelndes Selbstbewusstsein von dem, was die gesamte – die eigene – Schule leistet.

Das Schulprogramm ist auch mit einem Regiebuch für Schulentwicklung verglichen worden. Es ist nie ganz „fertig“, es beschreibt die Planung – sogar sehr detailliert –, und es ist gleichzeitig offen für Abweichungen und Veränderungen, für phantasievolle Einschübe oder rigorose Veränderungen der geplanten Handlung. Und: Viele haben an ihm geschrieben.

Eine erste inhaltliche Füllung des bisher entwickelten Verständnisses von Schulprogramm sieht folgendermaßen aus:

Allgemeine Merkmale des Schulprogramms

- Im Schulprogramm drückt sich die **pädagogische Grundorientierung** einer Schule aus.
- Ein Schulprogramm enthält auf der Basis einer beschriebenen schulischen Ausgangslage klare **Zielvorstellungen**. Die Kriterien der Ziel-Erreichung werden benannt.
- Ein Schulprogramm gibt knapp **Auskunft** über den Entwicklungsprozess.
- Der Text des Schulprogramms ist verständlich formuliert.
- Das Schulprogramm nennt die **Maßnahmen** zur Ziel-Erreichung, entwirft einen **Zeitplan**, benennt **Verantwortliche** (Gremien oder Gruppen) für die Umsetzungsschritte und weist die notwendigen **Ressourcen** im Rahmen des Schulbudgets aus.
- Das Schulprogramm setzt **Schwerpunkte** in Unterricht, Schulleben, Organisation und Kommunikation sowie Kooperation mit den Partnern des dualen Systems und berücksichtigt dabei curriculare und sonstige Rahmenvorgaben und schulinterne Verabredungen.
- Das Schulprogramm enthält Aussagen über die Durchführung der **internen Evaluation**.

- Bei der Erarbeitung des Schulprogramms werden **alle** schulischen Gruppen (Lehrerinnen und Lehrer, Schulleitung, Schülerinnen und Schüler, Eltern, Betriebe, nicht unterrichtendes Personal) angemessen **einbezogen**.

Wie kann das Schulprogramm aufgebaut sein?

Das Schulprogramm ist auch ein Text. Das Erstellen dieses Textes darf die eigentliche Arbeit an der Schulprogramm-Entwicklung nicht ersetzen. Nichts ist gewonnen, wenn wenige sich zusammentun und ihr Schulprogramm „am grünen Tisch“ verfassen.

Das Programmschreiben darf die eigentliche Arbeit auch nicht über Gebühr belasten. Deshalb ist es sinnvoll, dem Schulprogramm eine Form zu geben, die einerseits den bisher genannten Ansprüchen gerecht wird, andererseits aber auch arbeitsteilig und möglichst unaufwendig im Zuge der Entwicklungsarbeit erstellt werden kann.

Um der Aufgabe gerecht zu werden, mit Hilfe eines Schulprogramms die Schulentwicklung zu organisieren, bietet sich folgender Aufbau an, der hier ausdrücklich als Vorschlag vorgestellt wird. Andere Gliederungen des Schulprogramms sind auch denkbar.

Aufbau

Teil 1: Handlungsrahmen und -bedingungen der Schule

grundsätzlicher Rahmen

- **Ausgangslage der Schule:** Was sind die konkreten Bedingungen des Handelns? Welches sind die Stärken der Schule? Was sind die besonderen inneren und äußeren Herausforderungen, mit denen die Schule konfrontiert ist? In welchen Bereichen ergibt sich ein besonderer Handlungsbedarf?
- **pädagogischer Grundkonsens:** Was ist Konsens in Fragen des Unterrichtens und Erziehens? Was ist strittig?
- **Grundsätze und Ziele:** Welche standortspezifischen Ziele setzt sich die Schule langfristig? Welche Grundsätze will sie konkretisieren? An welchen pädagogischen Leitvorstellungen will sie sich orientieren?

Es ist davon auszugehen, dass die allgemeinen Handlungsbedingungen und Befunde zur Ausgangslage zunächst von relativer Stabilität sind und nicht kurzfristig grundlegend verändert werden. Im Zuge der Entwicklung eines Schulprogramms diesen Rahmen zu beschreiben und zu fixieren, ist unverzichtbar. Das heißt aber nicht, dass die Arbeit daran der erste Schritt sein muss.

Teil 2: Arbeitsprogramm der Schule und interne Evaluation

Programm

- **Übersichtsdarstellung:** laufende oder geplante Schwerpunktmaßnahmen
- **Zeit- und Arbeitsplan:** siehe Seite 23
- **Loseblattsammlung:** Jedes besondere Arbeitsvorhaben stellt für die nächsten zwei bis drei Jahre dar: An welche Stärken soll angeknüpft werden? Welche Probleme sollen gelöst werden? Welche konkreten Ziele werden gesetzt? Welcher Zeitrahmen ist nötig? Wer übernimmt die Verantwortung? Welche

Ressourcen werden eingesetzt? Welche Fortbildungsmaßnahmen sind zur Unterstützung notwendig? Wann und wie wird die Maßnahme evaluiert?

**konkrete
Maßnahmen**

Der pädagogische Grundkonsens, manchmal auch in „Leitsätzen“ oder einem „Leitbild“ formuliert, und die besonderen Ziele sind den Beteiligten selten am Anfang der Schulprogramm-Entwicklung bereits umfassend bewusst. Viele Schulen setzen eher an konkreten, überschaubaren und erfolgssicheren Projekten an. Oft ergeben sich übergreifende Leitziele nach und nach daraus, dass einzelne Arbeitsvorhaben der Schule systematischer reflektiert und aufeinander bezogen werden. Deshalb bietet es sich an, immer auch an der (Weiter-)Entwicklung von einzelnen Maßnahmen zu arbeiten, die fortlaufend und knapp dokumentiert werden.

Teil 3: Fortschreibung des Schulprogramms

- Bilanz**
- Zeitpunkt der Fortschreibung der Arbeitsvorhaben: Wann soll im Hinblick auf die in Teil 1 formulierten übergeordneten Ziele Bilanz gezogen werden?
- Diagnose**
- Überprüfung der Rahmenbedingungen und neue Diagnose: Wie haben sich die Ausgangsbedingungen verändert? Wie hat sich der pädagogische Konsens weiterentwickelt? Welche Schritte hat die Schule auf dem Weg zu einer Grundorientierung gemacht?

Zieldiskussionen und Planungen können erleichtert werden, wenn deutlich gemacht wird, dass keine Beschlüsse für die Ewigkeit gefällt werden müssen, sondern von vornherein klar ist: Es geht um Entwicklungen, die in absehbarer Zeit wieder auf die Tagesordnung kommen müssen. Insofern ist es hilfreich, Zwischenbilanzen vorzusehen, auf deren Grundlage über die Fortschreibung, Ergänzung oder Veränderung von Maßnahmen entschieden, die Gültigkeit von Leitsätzen überprüft oder die Stimmigkeit von Entwicklungsergebnissen im Hinblick auf Rahmenvorgaben reflektiert werden kann.

Wie kann das Schulprogramm inhaltlich gestaltet werden?

Der Erziehungs- und Bildungsauftrag der Schule ist im Schulgesetz klar formuliert. Lehrpläne bzw. Bildungspläne konkretisieren diese Ziele.

Ziele und Aufgaben der Schule sollen für die Arbeit der einzelnen Schule und bezogen auf das besondere Schulumfeld und die eigene Schülerschaft akzentuiert und mit Leben erfüllt werden. In der eigenständigen Gestaltung und Verbesserung des Unterrichts, aber auch des Schullebens und der Schulorganisation und Kooperation aller Beteiligten liegt die besondere Verantwortung und der erweiterte Handlungsspielraum der Schulen.

Zentrum der Arbeit von Lehrerinnen und Lehrern ist der Unterricht. Deshalb bleiben alle Bemühungen um Schulentwicklung hohl, wenn sie den Unterricht nicht erreichen. Im Zentrum der Erarbeitung eines Schulprogramms sollen deshalb Fragen der Gestaltung und Verbesserung des Unterrichts stehen; aber auch Fragen des Schullebens, der Organisation und Kooperation sind von Bedeutung. Dafür gibt dieses Kapitel der Handreichung Anregungen in Form von Fragen, die sich Schulen stellen können, wenn sie an ihrem Schulprogramm arbeiten.

Fragen zur Gestaltung des Unterrichts können sich beziehen auf ...

Unterricht

... die Gestaltung besonderer Arbeits- und Unterrichtsformen

allgemein: Erreichen wir mit der Gestaltung unseres Unterrichts unsere Schülerinnen und Schüler? Werden wir mit unserem Unterricht der Heterogenität unserer Schülerpopulation gerecht? Entspricht unser Unterricht dem Anspruch, den Schülerinnen und Schülern ein größt mögliches Maß an Mitgestaltung im Unterricht zu eröffnen, um sie zunehmend in die Lage zu versetzen, ihren Bildungsprozess in eigener Verantwortung zu gestalten?

konkret: Gibt es an unserer Schule Einvernehmen über die Förderung grundlegender inhaltlicher Qualifikationen und die Förderung von Schlüsselqualifikationen wie Selbständigkeit, Urteilsfähigkeit, Kooperations-, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit? Wird die Fähigkeit, verantwortlich Entscheidungen zu treffen, hinreichend im Unterricht berücksichtigt? Gibt es zum Beispiel einen Leitfaden zum Thema „Lernen lernen“, mit dem schrittweise und aufeinander abgestimmt in eigenverantwortliches Arbeiten eingeführt wird? Gibt es Arbeitsformen, die den Schülerinnen und Schülern die Möglichkeit geben, den Unterricht mitzugestalten und Verantwortung zu übernehmen? Gibt es Unterrichtsformen,

die den Lehrgang und den lehrerzentrierten Unterricht im Sinne der Förderung von Eigenverantwortung und Differenzierung ergänzen, zum Beispiel freie Arbeit, offener Unterricht, Projektunterricht oder andere Formen der Binnendifferenzierung? In welchen Klassen und Schulstufen sind diese Unterrichtsformen bereits entwickelt, und wie sollen sie weiterentwickelt werden?

... die Gestaltung von Lernbereichen und Aufgabengebieten

allgemein: Bietet unser Unterricht Möglichkeiten, auf der Grundlage übergreifender Fragestellungen Inhalte zusammengefasst (z. B. in Lernfeldern) und fächerübergreifend zu bearbeiten? Bietet unser Unterricht Möglichkeiten, besondere Bildungs- und Erziehungsaufgaben in Aufgabengebieten zu bearbeiten?

konkret: Gibt es an unserer Schule Unterricht in fächerübergreifenden Lernbereichen und für welche Lernfelder und Fächerkombinationen sind Lernbereiche eingerichtet worden bzw. in Planung? Wie werden Aufgabengebiete (Umwelterziehung, Gesundheitsförderung, Sexualerziehung, interkulturelle Erziehung, Sozial- und Rechtserziehung, Berufsorientierung, Verkehrserziehung und Medienerziehung) oder Arbeitsmarktorientierung im Unterricht berücksichtigt? Werden diese fächerübergreifend, lernfeldübergreifend, jahrgangsübergreifend oder auch schulformübergreifend unterrichtet? Welche Aufgabengebiete finden bereits Berücksichtigung und welche sind in Planung? Gibt es weitere Überlegungen zur Entwicklung fächerverbindenden und fächerübergreifenden Unterrichts?

... die Gestaltung besonderer Unterrichtsschwerpunkte

allgemein: Setzt der Unterricht an unserer Schule Schwerpunkte, die die Besonderheiten der heutigen Schülerinnen und Schüler, der Schülerpopulation unseres Einzugsgebiets, aber auch die besonderen Fähigkeiten unserer Lehrerinnen und Lehrer berücksichtigen?

konkret: Gibt es an unserer Schule besondere Unterrichtsschwerpunkte, zum Beispiel im Bereich des gemeinsamen Lernens von behinderten und nicht behinderten Kindern und Jugendlichen, in Beruflichen Schulen in besonderen beruflichen Handlungsfeldern, im Bereich des interkulturellen Lernens, bei der Förderung der Zweisprachigkeit von Kindern und Jugendlichen, deren Erstsprache nicht Deutsch ist, im Bereich der Mädchenförderung und der Jungenförderung, im Bereich der Einführung in die Arbeits- und Berufswelt oder im sprachlichen, im musisch-künstlerischen, im technisch-naturwissenschaftlichen, im gesellschaftlich-politischen Bereich?

... die Gestaltung besonderer Formen der Leistungsüberprüfung und der Leistungsbewertung

allgemein: Erfassen wir an unserer Schule durch die Formen der Leistungsüberprüfung und Leistungsbewertung das, was wir im Unterricht und mit unterschiedlichen Unterrichtsformen vermitteln wollen; ermöglichen wir den Schülerinnen und Schülern, ihre Leistungen in differenzierten Formen zu präsentieren, und berücksichtigen wir dabei das Spektrum von Möglichkeiten der Leistungsüberprüfung? Gewährleisten unsere Formen der Leistungsüberprüfung und -bewertung die Vergleichbarkeit der Leistungen und der Schulabschlüsse?

konkret: Gibt es an unserer Schule die Möglichkeit, über Klassenarbeiten und Klausuren hinaus die Leistung in Form von besonderen Lernleistungen zu präsentieren, zum Beispiel in Form von Facharbeiten, Präsentationen von Projektergebnissen, Ausstellungen oder Arbeitsprozessberichten? Gibt es Formen der Beteiligung der Schülerinnen und Schüler bei der Bewertung der Leistung? Gibt es Formen der Leistungsüberprüfung, die den Besonderheiten des fächerübergreifenden Unterrichts angemessen sind? Wird die Möglichkeit von Berichtszeugnissen genutzt? Wie werden Vorbereitung, Durchführung und Ergebnisse von Vergleichsarbeiten oder die Möglichkeiten von Tests zum kollegialen Austausch und zur Weiterentwicklung des Unterrichts genutzt? Wie finden die Ergebnisse der Lernausgangslagen- bzw. Lernentwicklungsuntersuchung Eingang in die Gestaltung und Schwerpunktsetzung des Unterrichts?

... die Gestaltung des zeitlichen und organisatorischen Rahmens

allgemein: Entspricht die Gestaltung der Stunden- und Pausenordnung den besonderen Formen der Unterrichtsgestaltung, der Gestaltung von Lernbereichen und Aufgabengebieten und der Gestaltung besonderer Unterrichtsschwerpunkte an unserer Schule?

konkret: Nutzt unsere Schule die Möglichkeit, aufgrund bestimmter Schwerpunkte in einzelnen Fächern, Lernfeldern oder Lernbereichen von der Stundentafel abzuweichen? Gibt es eine besondere Gestaltung der Stunden- und Pausenordnung, Epochenunterricht, Wochenpläne, Formen der Rhythmisierung des Unterrichts oder des Vormittags? Ermöglichen die zeitlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen, einen thematischen Zusammenhang über zusammenhängende Zeiteinheiten oder an außerschulischen Lernorten zu bearbeiten?

... die Gestaltung besonderer Förderungsmöglichkeiten

allgemein: Wie reagiert unsere Schule auf die Heterogenität der Schülerschaft, wie diagnostiziert sie einen besonderen Förderbedarf, und wie realisiert sie Förderungsmöglichkeiten?

konkret: Werden Kinder und Jugendliche mit Lernproblemen besonders unterstützt? Werden Kinder und

Jugendliche mit besonderen Begabungen besonders gefördert? Gibt es eine besondere Förderung in Deutsch als Zweitsprache, besondere Förderung beim Anfangsunterricht im Lesen und Schreiben?

... die Gestaltung von Kooperation mit anderen Schulen

allgemein: Wie nutzt unsere Schule die Möglichkeiten der Ergänzung des Unterrichts durch die Kooperation mit anderen Schulen, und wie hilft sie den Schülerinnen und Schülern beim Übergang in eine andere Schulstufe?

konkret: Gibt es an unserer Schule Formen der Zusammenarbeit mit anderen Schulen, etwa beim Übergang von der vierten in die fünfte Klasse, beim Übergang vom 10. in den 11. Jahrgang, bei Sportveranstaltungen, Schulpartnerschaften oder gemeinsam organisierten Kursen oder Veranstaltungen? Wie wird in Beruflichen Schulen mit den Schulen zusammengearbeitet, die den gleichen Ausbildungszielen verpflichtet sind?

... die Gestaltung von Kooperation mit außerschulischen Einrichtungen und Personen

allgemein: Wie nutzt unsere Schule die Möglichkeiten, Unterricht und Schulleben im Bezug auf die Besonderheiten und in Zusammenhang mit Einrichtungen und Personen des jeweiligen Stadtteils zu gestalten? Welche Funktion hat der Stadtteil für die Gestaltung von Unterricht und Schule, und welche Funktion hat die Schule für den Stadtteil? Welche Funktionen haben die Organisationen der Wirtschaft?

konkret: Gibt es an unserer Schule eine Zusammenarbeit mit Einrichtungen oder Personen, die den Unterricht oder das Schulleben ergänzen können, zum Beispiel mit der Jugendmusikschule, der Jungen Volkshochschule, Sportvereinen, Stadtteilinitiativen, dem Stadtteilarchiv, dem Jugendzentrum oder anderen Einrichtungen für Kinder und Jugendliche, der Stadtteilkonferenz, mit Künstlern, Museen, Beratungsstellen, politischen Gremien, der Universität, mit Fachhochschulen oder Betrieben? Gibt es in unserer Schule einen Überblick über die Angebote und Lernorte des Stadtteils? Gibt es Verantwortliche, die diese Kontaktmöglichkeiten pflegen und weiterentwickeln? Gibt es eine Präsenz der Schule im Stadtteil, eine Funktion der Schule für den Stadtteil, Formen der Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen für den Stadtteil, Veranstaltungen von Gruppen des Stadtteils in der Schule?

Schulleben Fragen zur Gestaltung des Schullebens können sich beziehen auf ...

... die Gestaltung besonderer Hilfs- oder Beratungsangebote

Fragen: Gibt es an unserer Schule Hilfen bei der Schullaufbahnberatung, der Berufsorientierung, bei persönlichen Problemen, bei den Hausaufgaben, bei der Arbeitsmarktorientierung?

... die Gestaltung von Mitwirkungs- und Beteiligungsmöglichkeiten

Fragen: Gibt es an unserer Schule konkrete Möglichkeiten für Schülerinnen und Schüler, das Schulleben und die Schule zu gestalten? Wo entscheiden sie mit, wo übernehmen sie Verantwortung, wo arbeiten sie mit, wo werden sie gebraucht? Werden an unserer Schule die Mitwirkungs- und Beteiligungsrechte der Eltern genutzt? Wie werden die Betriebe einbezogen?

... die Gestaltung des Schuljahres

Fragen: Gibt es an unserer Schule Rituale, die das Schuljahr in erlebbare Phasen gliedern, zum Beispiel zum Beginn und zum Abschluss des Schuljahres? Gibt es Feste, Veranstaltungen, einen Veranstaltungskalender, einen Jahresplan? Wie werden Schülerinnen und Schüler anderer Kulturen zum Beispiel mit ihren Feiertagen an der Gestaltung des Schuljahres beteiligt? Wie sind Eltern oder die Betriebe in die Gestaltung des Schuljahres einbezogen?

... die Gestaltung von Regeln im Umgang miteinander

Fragen: Gibt es an unserer Schule Vereinbarungen zum Umgang mit „Disziplinproblemen“? Gibt es akzeptierte Regeln für den Umgang der Schülerinnen und Schüler untereinander, für ihren Umgang mit den Lehrerinnen und Lehrern und für den Umgang von diesen mit den Schülerinnen und Schülern? Verfügt unsere Schule über eine eigene Hausordnung?

... die Gestaltung des Schulgeländes, des Gebäudes und der Klassenräume

Fragen: Gibt es an unserer Schule Möglichkeiten für die Schülerinnen und Schüler, ihre Umgebung so zu gestalten, dass sie zum Lernen und zur Entspannung, zur Bewegung und zur Ruhe einlädt? Wie sind Klassenräume, Flure, Schulhof, Pausenhalle und das Schulgelände gestaltet? Werden die Räumlichkeiten und das Schulgelände auch außerhalb der Unterrichtszeit genutzt? Wie ist die Qualität der Arbeitsplätze der Lehrerinnen und Lehrer? Wie ist das Lehrerzimmer gestaltet und wie die Arbeitsplätze des nichtpädagogischen Personals? Gibt es besondere Vereinbarungen zum sorgfältigen Umgang mit Müll, Wasser oder elektrischer Energie?

Fragen der Organisation und Kommunikation können sich beziehen auf ...

**Organisation
Kommunikation**

... die Gestaltung der inneren Organisation

Fragen: Gibt es an unserer Schule einen guten Überblick über die verschiedenen Gremien, Verantwortlichkeiten und eine hinreichende Klarheit in den Entscheidungswegen? Gibt es Vereinbarungen über Schwerpunkte und Formen schulinterner Fortbildung?

... die Gestaltung der schulinternen Kommunikation

Fragen: Welche Formen der Zusammenarbeit zwischen den Lehrerinnen und Lehrern gibt es an unserer Schule, gibt es zum Beispiel Jahrgangsteams oder Formen der jahrgangsübergreifenden Kooperation, Zeit und Raum für gemeinsame Planung und Abstimmung von Unterrichtsinhalten oder außerunterrichtlichen Aktivitäten, Möglichkeiten der Zusammenarbeit im Unterricht, der gegenseitigen Hospitation, des voneinander Lernens? Welche Rolle spielt die Schulleitung im Prozess der Schulentwicklung, gibt es Möglichkeiten der Beteiligung an Entscheidungen und Transparenz in Entscheidungsprozessen? Wie nutzen wir an unserer Schule Konferenzen für die Verbesserung der schulinternen Zusammenarbeit und Verständigung, und wie wird die Wirksamkeit von Beschlüssen und Vereinbarungen überprüft? Welche Formen der Mitarbeit von Eltern gibt es an unserer Schule, wie sind Eltern in das Schulleben integriert, welche Möglichkeiten der Mitgestaltung des Schulentwicklungsprozesses haben Eltern? Welche Formen der Zusammenarbeit von Schülerinnen und Schülern gibt es, gibt es eine jahrgangsbezogene oder jahrgangsübergreifende Zusammenarbeit, gibt es ein Helfersystem oder Patenschaften? Wie ist das Verhältnis zwischen Schülerinnen und Schülern bzw. Lehrerinnen und Lehrern und nicht unterrichtendem Personal?

Dies ist notwendigerweise eine unvollständige Sammlung von Fragen. Gleichzeitig ist sie viel zu umfangreich, um von einer einzelnen Schule vollständig bearbeitet zu werden. Die Fragen können jedoch dazu anregen, Unterricht und Schulleben zu bilanzieren, sich der schulspezifischen Schwerpunkte zu vergewissern und sie zu beschreiben, sie auf ihre Akzeptanz und Verbreitung in der Schule zu prüfen und Schritte zur Festigung und Weiterentwicklung zu planen.

Wie können Elemente des Schulprogramms entwickelt werden?

In diesem Kapitel der Handreichung soll verdeutlicht werden, wie die Elemente des Schulprogramms erstellt werden können. Dabei sollen einige Schritte für die **Gestaltung der Prozesse**, die zum Schulprogramm führen, exemplarisch veranschaulicht werden. Darüber hinaus wird, wo es naheliegt, angedeutet, wie oder an welcher Stelle diese Prozessschritte im Text des Schulprogramms dokumentiert werden können.



Neugierig machen, am Vertrauten anknüpfen und Bestehendes respektieren

Die Hamburger Schulen sind seit Inkrafttreten des Schulgesetzes aufgefordert, in den Prozess der Schulprogramm-Entwicklung einzutreten. Erste Erfahrungsberichte haben gezeigt, wie wichtig es ist,

- dass die schulischen Gruppen erkennen, dass vieles von dem, was seit langem in ihrer Schule geleistet wird, in ein Schulprogramm eingebracht werden kann, und zwar in Orientierung an äußeren Rahmenvorgaben und inneren Schwerpunktsetzungen;
- dass sie zur selbstkritischen Reflexion bereit sind;



- dass sie konkrete Vorstellungen über die inner-schulischen Rahmenbedingungen (Zeit, Ressourcen, Verteilung zusätzlicher Belastungen, Gestaltungsspielräume) erarbeiten;
- dass sie eine konkrete, aber gestaltungsoffene Anschauung von dem entwickeln, was ein Schulprogramm als Entwicklungsprodukt, als Text, ist;
- und dass sie vor allem Wege finden, möglichst viele mit ihren Bedenken, Hoffnungen oder Ansprüchen an der schulischen Diskussion zu beteiligen.

Diese Erfahrungen erscheinen umso bedeutsamer, als angesichts schwieriger werdender materieller Rahmenbedingungen im Schulbereich das schulische Gestaltungspotential besonders klug genutzt, Zeit, Kraft und Ressourcen besonders effizient eingesetzt werden müssen.

Gremienarbeit

Die schulischen Gremien regelmäßig zu informieren und zu beteiligen, ist besonders wichtig. Hier ist vor allem die Schulleitung gefordert. Sie sollte dabei auch methodisch nach Wegen suchen, das klassische Konferenzritual zu verlassen und Formen zu finden, die es den Schulmitgliedern ermöglichen, Voreinstellungen, skeptische wie befürwortende, zu artikulieren. Dazu sind zum Beispiel gut vorbereitete *Informationsblöcke* in regulären Gremiensitzungen oder eine *pädagogische Konferenz*, die von einer Gruppe gemeinsam mit der Schulleitung vorbereitet wird, geeignet.

Bereitschaft zum Dialog

Es wird immer wieder notwendig sein, über die Funktion und den Stellenwert eines Schulprogramms zu informieren. Nicht alle werden sich sofort vom Sinn und der Notwendigkeit dieser Arbeit überzeugen lassen; deshalb ist es hilfreich, auch auf Widerstände und Ablehnungen einzugehen, diese zunächst zu akzeptieren und als Teil des Prozesses zu verstehen. Voraussetzung ist die Bereitschaft, in ein gemeinsames Gespräch über die pädagogische Arbeit der Schule einzutreten und sich ein Bild von der eigenen Schule zu machen.

Bei Bedarf beraten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des IfL oder der Schulaufsicht und Schulberatung die Schulen bei der Gestaltung solcher Diskussionsprozesse.



Eine Vorstellung von Arbeitsschritten gewinnen

Die einzelnen Entwicklungsaktivitäten müssen durch die Planung überschaubarer Schritte zielorientiert strukturiert und personell abgesichert werden. Deshalb ist es sinnvoll, einen *groben Fahrplan* für die Organisation der Arbeit zu entwerfen.

Der Weg zur Erarbeitung eines Schulprogramms ist nicht festgelegt. Dies ist schon deshalb nicht möglich, weil die Vorerfahrungen und Vorarbeiten der einzelnen Schulen recht unterschiedlich sind. Nicht jede Schule steigt also mit einer Bestandsaufnahme in den Prozess ein. Sie sollte aber auf jeden Fall an der bisherigen Arbeit anknüpfen und die Reihenfolge der

Schritte auf ihre besondere Situation abstimmen. Es gibt mittlerweile genügend Erfahrungen, die dafür sprechen, die in diesem Kapitel dargestellten Schritte zu beachten, sie aber durchaus in unterschiedlicher Reihenfolge und Form zu konkretisieren.

Einen Zeit- und Arbeitsplan erstellen



Grob skizzierte Entwicklungsschritte sollten in einen vorläufigen Zeit- und Arbeitsplan eingetragen werden. Dies haben die Hamburger Schulen bereits getan. Ein solches *Planungsraster* kann von einer Arbeitsgruppe erstellt und fortgeschrieben werden. Es hat den Vorteil, dass es zur praktischen Konkretisierung auffordert und wie ein Fahrplan Auskunft darüber gibt, wer in der Programmentwicklung bis wann welche Aufgaben zu erledigen hat, wer zu beteiligen ist und wer vermutlich welche Art von Unterstützung brauchen wird. Im Zuge der weiteren Arbeit kann der zunächst grobe Fahrplan immer weiter präzisiert werden.

Die so dokumentierten Arbeitsschritte können als Übersicht eine gute Einleitung in Teil 2 des Schulprogramms (siehe Seite 13) bilden.

Was soll getan werden?	Welche Gremien oder Gruppen haben dabei welche Aufgabe?	Bis wann soll die Arbeit erledigt werden?	Wer braucht dafür voraussichtlich welche Unterstützung (intern oder extern)?
z. B. Bestandsaufnahme	z. B. • Beratung in allen Gremien • Auftrag der Schulkonferenz an eine Konzeptgruppe, eine Klausurtagung zur Bestandsaufnahme vorzubereiten	z. B. Termine für • Beratungen der Gremien • Vorlage des Tagungskonzepts • Durchführung	z. B. • Unterstützung der Konzeptgruppe durch die Schulleitung • externe Schulentwicklungsberatung für die Konzeptgruppe • Moderation der Klausurtagung durch Berater • Referenten für Vortrag zur Schulprogrammentwicklung
nächster Schritt			
nächster Schritt			



Eine Bestandsaufnahme der pädagogischen Arbeit vornehmen

Eine Bestandsaufnahme sollte sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte berücksichtigen.

Die *quantitative Seite* gibt – grob gesprochen – Auskunft über das, was gezählt werden kann (z. B. Ressourcen, Schülerzusammensetzung usw.), ein Wissen, das oft nur die Schulleitung hat, das aber zu einer Identifikation mit der Schule als Gesamtsystem gehört, nicht zuletzt deshalb, weil nur über die Transparenz auch dieser Seite von Schule eine qualifizierte Mitsprache der an Schule Beteiligten möglich ist.

Bei einer Bestandsaufnahme der *qualitativen Seite* der Arbeit sollte das zusammengetragen werden, was an Plänen, Initiativen, Projekten, Maßnahmen für Unterricht, Schulleben und Schulorganisation existiert.

quantitativ **Hinweise zur Umsetzung der Bestandsaufnahme:** Zur quantitativen Seite der Bestandsaufnahme kann beispielsweise eine Arbeitsgruppe beauftragt werden, Informationen zusammenzutragen. Es wurde vorgeschlagen, für den Teil 1 des Schulprogramms (siehe Seite 13) die besondere Ausgangslage der Schule zu beschreiben. Dazu steht sicherlich eine Fülle von Informationen zur Verfügung, die relativ schnell zusammengestellt werden kann, zum Beispiel:

- **zur Situation der Schule:** Schulform, Ausbildungsgänge, Größe, Einzugsgebiet und Umfeld, eventuell die besondere geographische Situation, Konsequenzen für schulische Problemlagen;
- **zur Schule selbst:** zum Beispiel die soziale, ethnische Zusammensetzung der Schülerschaft; Besonderheiten in der Zusammensetzung des Kollegiums und der Versorgung mit Lehrerstunden; Probleme bei der Realisierung der Stundentafel, falls von besonderer Bedeutung Voraussetzungen, Veränderungen oder Probleme des Gebäudes oder Schulgeländes;
- **zu festgestellten Leistungsaspekten** im Bereich Unterricht und Erziehung; z. B. Ergebnisse spezifischer interner oder externer Erhebungen;
- **zur Kooperation** (Art und Ziel) mit anderen Schulen und Institutionen.

qualitativ Ein Weg, die qualitative Seite einer Bestandsaufnahme strukturiert anzugehen, kann darin bestehen, den Fragenkatalog des Kapitels zur inhaltlichen Gestaltung (siehe Seite 15 bis 20) als Ideen-Steinbruch für die Vorbereitung und Organisation themenorientierter Gruppendiskussionen auf einer pädagogischen Konferenz zu benutzen. Die Arbeit kann zum Beispiel damit beginnen, dass in Gruppen zu den oben formulierten Fragen Informationen zusammengetragen werden. Der Ertrag einer schulischen Bestandsaufnahme wird vieles deutlich machen; vor allem wird er eine vorläufige Bilanz der Arbeit erleichtern.

In größeren Schulen kann es hilfreich sein, sowohl die Bestandsaufnahme als auch weitere Schritte in bestimmten Phasen stufenbezogen oder sogar jahr-

gangsbezogen durchzuführen; dann ist allerdings darauf zu achten, dass die Informationen wieder zusammengeführt werden.

Die Informationen für die Bestandsaufnahme sind nicht selten schon vorhanden, müssen allerdings systematisiert werden. Anderes muss mit praktischen Verfahren erst ermittelt werden. Es gibt mittlerweile eine Vielzahl von Instrumenten, die eine innerschulische Inventur ermöglichen. Solche Hilfsmittel (z. B. standardisierte Fragebögen) verursachen allerdings häufig einen unangemessenen Auswertungsaufwand. Oft sind die Fragen solcher Fragebögen auch so allgemein gehalten, dass Befragte sich mit ihren Antworten an der konkreten Wirklichkeit ihrer Schule vorbeidrücken können. Es scheint deshalb angezeigt, die Verfahren schlank, zügig umsetzbar und dennoch konkret und ergiebig zu gestalten.

Auch hierbei können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des IfL oder der Schulaufsicht und Schulberatung die Schulen unterstützen.

Es ist durchaus möglich, auch ganz bewusst die Sicht der Schülerinnen und Schüler in die Bestandsaufnahme der Arbeit einzubeziehen. Gute Erfahrungen liegen zum Beispiel mit folgendem Ablauf eines pädagogischen Planungstages vor:

Instrumente

- 3./4. Unterrichtsstunde:** In ausgewählten Klassen werden vorbereitete strukturierte **Gruppendiskussionen** geführt, die von den Klassenlehrerinnen oder -lehrern eventuell mit Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen durchgeführt werden. Die durchführenden Lehrerinnen und Lehrer erhalten dafür einen **Leitfaden**, der Aspekte (Qualitätsmerkmale von „gutem Unterricht“ und „guter Schule“) vorgibt, die auf jeden Fall angesprochen und festgehalten werden sollen. Die Erstellung des Leitfadens kann durch eine Konzeptgruppe erfolgen, die sich dafür vorliegender Unterrichtsfragebögen für Schülerinnen und Schüler als „Steinbruch“ bedient. Die Ergebnisse werden auf Wandzeitungen (eventuell mit Karten) dokumentiert.
- danach:** unterrichtsfrei
Bis ca. 15.00 Uhr bereitet ein **Vorbereitungsteam** die Gesamtschau der Ergebnisse vor.
- 15.00–18.00 Uhr:** **Erste Auswertung** der Ergebnisse durch Lehrerinnen und Lehrer auf einer pädagogischen Konferenz, unter Umständen in Anwesenheit von Vertreterinnen und Vertretern der Schüler- und Elternvereine.

Die Ergebnisse der Beratungen, in denen zum Beispiel auf diese Weise ein Bild von der spezifischen Lage der Schule zusammengetragen wird, können in Teil 1 des Schulprogramms (siehe Seite 13) Eingang finden.



Eine vorläufige Bilanz der pädagogischen Arbeit ziehen

In der vorläufigen Bilanz erfolgt eine Verständigung darüber, welche Stärken in der Gestaltung von Unterricht und Schulleben nach Meinung der Beteiligten die eigene Schule hat, woran in jedem Fall festgehalten und was noch stärker ausgestaltet werden soll.

Aber auch Schwächen der pädagogischen Arbeit sollten als besonderer Handlungsbedarf selbstkritisch formuliert werden, um deutlich zu machen, an welchen Problemen besonders dringlich gearbeitet werden soll, in welchen Bereichen Unterstützung notwendig ist und wie die Arbeit insgesamt befriedigender und besser gestaltet werden kann.

Bewertung **Hinweise zur Durchführung der Bilanz:** Der Einschätzung der Stärken und Schwächen liegen in der Regel unterschiedliche Bewertungen und Maßstäbe zu Grunde. In der Bilanzphase sollten diese zunächst einmal transparent gemacht und festgehalten werden. Die Bilanz wird eine Darstellung von besonders deutlich ausgeprägten Aspekten der pädagogischen Arbeit, aber auch von weniger besetzten Bereichen ermöglichen.

Die Auswertung von schriftlich oder mündlich erhobenen Informationen kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. Eine einfache Methode ist die Sichtung des Zusammengetragenen mit Hilfe von Leitfragen.

Bilanzierung **Leitfragen zur Bilanzierung:**

- Was wird eher positiv bewertet, was eher negativ? Wer nimmt welche Wertungen vor?
- Wie bewerten wir erkennbare „Lücken“ im schulischen Angebot?
- Wie beurteilen wir die Einlösung curricularer und sonstiger Vorgaben durch unsere Angebote?
- Werden bestimmte Aspekte von Lehrerinnen und Lehrern, Schülerinnen und Schülern bzw. von den Eltern oder Betrieben unterschiedlich bewertet?
- Haben sich bestimmte Schwerpunkte bewährt?
- Welche Ideen, Pläne und Initiativen sind nicht weiter verfolgt worden, und was waren mögliche Gründe dafür?

SOFT-Analyse Eine andere Methode, die nützliche Einschätzungen der Ausgangslage liefert und dabei hilft, viele Kolleginnen und Kollegen, aber auch Eltern und Schülerinnen und Schüler einzubinden, ist die SOFT-Analyse. Sie ermöglicht es, zu erhaltende Stärken (satisfactions), Entwicklungschancen (opportunities), Schwächen (faults) und drohende Gefährdungen (threats) gemeinsam zu identifizieren. Dabei geht man folgendermaßen vor:

- In einem individuellen Brainstorming werden Ideenkarten in folgende vier Felder, die auf Flipcharts an der Wand hängen, geklebt:

Satisfaktions	Opportunities	Faults	Threats
<p>Das läuft schon gut. Daran könnte die Arbeit am Schulprogramm anknüpfen.</p>	<p>Das sind Möglichkeiten und auszubauen Ansätze für die Arbeit am Schulprogramm.</p>	<p>Das ist abzustellen, weil es die Schulentwicklung stört und behindert.</p>	<p>Das droht uns, wenn wir im Bereich der Schulentwicklung nichts tun.</p>

- Danach werden die Ergebnisse geordnet. Anschließend werden für Kleingruppen verschiedene Themenschwerpunkte ausgewählt. Wie lassen sich die Einschätzungen begründen? Was kann konkret getan werden?
- Die Beratungsergebnisse werden auf Flipchart festgehalten.

Auch für die Bilanzierung sollte als Grundregel gelten, dass sie ohne großen Zeitaufwand für die folgende Phase der Zielklärung und der Formulierung von Entwicklungsaufgaben genutzt werden kann.

Ziele und Entwicklungsaufgaben formulieren

Die Verständigung über Entwicklungsaufgaben basiert einerseits auf der vorangegangenen Bilanz; das heißt, sie kann sich sowohl an Stärken als auch am besonderen Handlungsbedarf orientieren. Andererseits gilt es herauszufinden, an welcher Aufgabe zur Verbesserung von Unterricht und Schulleben eine relevante



Gruppe im Kollegium bereit ist zu arbeiten. Nicht alle Beteiligten müssen an der gleichen Entwicklungsaufgabe mitarbeiten. Aber alle sollten einverstanden sein, dass eine Gruppe oder auch die Mehrheit von Kolleginnen und Kollegen sich dieser Aufgabe zuwendet.

Es kann sich auch herausstellen, dass die Bilanzierung einen besonderen Handlungsbedarf ergibt, der auf jeden Fall angegangen werden muss. Hier die nötigen verbindlichen Arbeitsstrukturen zu schaffen, ist Aufgabe der schulischen Gremien. Die Schulleitungen gewährleisten die Umsetzung entsprechender Beschlüsse.

Hinweise zur Formulierung der Ziele und Entwicklungsaufgaben: Ziele und Entwicklungsaufgaben lassen sich in einem ersten Schritt mit Hilfe von Leitfragen umreißen:

Leitfragen zur Formulierung von Zielen und Entwicklungsaufgaben

- Welche angefangenen Aufgaben wollen wir weiterentwickeln und in ihren Wirkungen stabilisieren?
- Welche (neuen) Schwerpunkte wollen oder müssen wir angesichts neuer Anforderungen oder Problemlagen als Entwicklungsaufgaben in Angriff nehmen?
- Wie lauten die konkreten Ziele, die wir mit diesen Entwicklungsschwerpunkten erreichen wollen?

Bei der Entscheidung über zukünftige Entwicklungsschwerpunkte sollte berücksichtigt werden, dass die Gruppe, die sich einer Aufgabe zuwenden will, möglichst auch im Alltag einen Arbeitszusammenhang hat. Wenn eine Schule beispielsweise an der gezielten Förderung von Selbständigkeit der Schülerinnen und Schüler arbeiten will, dann erleichtert es die Arbeit, wenn diese Aufgabe in einem Jahrgang gemeinsam begonnen wird, wenn dieser Jahrgang sich in diesem Bereich Fortbildung organisiert und die nachfolgenden Jahrgänge darauf aufbauen.

Entwicklungsschwerpunkte sollten zwar in eine langfristige Gesamtperspektive eingebunden sein, aber gleichzeitig im Nahbereich liegen, um danach in konkrete Handlungsschritte übersetzt zu werden.



Über Entwicklungsschwerpunkte genaue Informationen sammeln

Um zu Aussagen über besondere Entwicklungsschwerpunkte zu kommen (z. B. fächerübergreifenden Unterricht, besondere Lernformen, Betreuungsangebote usw.), muss man in der Regel genauere Informationen über **Ziele, Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Umsetzungsmöglichkeiten** in dem betroffenen Bereich sammeln. Es hat sich gezeigt, dass solche Datenerhebungen erst dann ergiebig und für weitere Planungen nützlich sind, wenn schulische Planungs- oder Veränderungsbereiche konkreter und überschaubarer geworden sind, wenn sich also ein näher beschreibbarer inhaltlicher Schwerpunkt abzeichnet, für den man ein Veränderungsvorhaben in Angriff nehmen will.

Man sollte sich also Erhebungsinstrumente erst dann maßschneidern, wenn feststeht, dass beispielsweise die Wochenplanarbeit oder das Förderkonzept oder die Entscheidungsstrukturen der Schule erste Schwerpunkte der Weiterentwicklung darstellen. Das Wissen über solche Bereiche zu erweitern, es gewissermaßen empirisch zu „erden“, ist wichtig, unabhängig davon, ob die Bereiche als kritische Problemzonen erkannt worden sind oder gänzlich neue Aktivitäten darstellen.

Ein solcher Schritt erfordert ein systematisches Vorgehen: Jedes Vorhaben, das im Rahmen der Schulprogramm-Entwicklung geplant wird, hat zur Voraussetzung, dass von den Beteiligten klare Zielsetzungen (d. h. Feinziele auf Maßnahmenebene) formuliert werden:

- Was soll mit der Maßnahme für wen erreicht werden?
- Welchen Zusammenhang gibt es zwischen der geplanten Maßnahme und übergeordneten Zielsetzungen des Schulprogramms oder curricularen Vorgaben?

Zielsetzungen

Da in einem späteren Stadium der Schulprogramm-Entwicklung überprüft werden soll, inwieweit die Ziele auch erreicht worden sind, ist es notwendig, **Qualitätsmerkmale** zu bestimmen, anhand derer die Zielerreichung festgestellt werden kann. Leitfrage kann dabei für jedes einzelne Ziel sein: **Was muss sichtbar bzw. nachprüfbar eintreten, damit wir sagen können, dass dieses Ziel des Vorhabens erfolgreich erreicht worden ist?**

Qualitätsmerkmale

Im Anschluss an diese beiden Schritte lassen sich dann wesentlich präziser die Fragen formulieren (beispielsweise für einen Fragebogen oder einen kleinen Interviewleitfaden) und die Ansprechpartner bestimmen, die bei der Beantwortung der Planungsfragen weiterhelfen.

Ein solches Vorgehen kann recht zeitaufwendig und mühsam sein. Es lohnt sich dennoch, die Zeit zu investieren (Faustregel: bis zu 50 Prozent der Planungszeit), da Zielklarheit und eine konkrete Vorstellung von Qualitätsmerkmalen als Erfolgskriterien die Durchführung von Vorhaben wesentlich erleichtern.

Handlungsschritte planen und durchführen

Entwicklungsaufgaben können nur dann wirksam werden, wenn klare und verbindliche Absprachen darüber getroffen werden,

- **wer**
- (bis) **wann**
- **welche** Verantwortung
- **wofür**
- mit **wem** übernimmt.

Ein Schulentwicklungsprozess verläuft vor allem dann befriedigend und erfolgreich,

- wenn die in das Schulprogramm aufgenommenen Aufgaben realistisch formuliert und



- auf die Verbesserung von Unterricht, Erziehung, Schulleben, Kommunikation und Kooperation gerichtet sind,
- wenn die Vereinbarungen von einer Mehrheit getragen werden
- und die Handlungsschritte für einen überschaubaren Zeitraum konkret benannt werden.

Hinweise zur Planung und Durchführung der Handlungsschritte: Die entscheidende Voraussetzung zur Umsetzung der Ziele und Entwicklungsaufgaben ist:

- die Handlungsschritte so konkret wie möglich beschreiben,
- die Verantwortlichkeiten eindeutig festlegen,
- den Zeitrahmen und den Zeitaufwand für das Vorhaben realistisch planen und überschaubar halten und
- eventuell erforderliche Unterstützungsmaßnahmen frühzeitig organisieren.

Dabei kann der anfangs erstellte Zeit- und Arbeitsplan (Seite 23) hilfreich sein, indem die zunächst nur grob und vorläufig ausgewiesene Planung schrittweise konkretisiert und in das Übersichtsraster eingetragen wird.

Planung und Umsetzung der Entwicklungsschwerpunkte lassen sich – wie vorgeschlagen – im Teil 2 des Schulprogramms (siehe Seite 13) übersichtlich dokumentieren. So können für jede Maßnahme, sobald sie näher umrissen ist, in sehr knapper Form folgende Informationen festgehalten werden:

Bezeichnung des Vorhabens:	Ziele mit Rückbezug auf Teil 1 des Schulprogramms (siehe Seite 13):
wesentliche Merkmale und Schritte:	Qualitätsmerkmale als Erfolgskriterien:
„Meilensteine“ der Umsetzung (z. B. Zeitpunkte der Konzeptvorlage, Beschlussfassung, ...):	Ressourcen (Geld, Lehrerstunden; unter Umständen nach Schritten differenziert):
Erwartung an die Ergebnisdarstellung (mündlich, schriftlich Umfang, Adressat):	Verantwortliche mit Aufgaben (Auftraggeber, Durchführende, Kontrollierende):
Evaluationsergebnisse (sofern vorliegend):	Entscheidung zur Fortführung:

Welche Vorteile hat eine Darstellung der besonderen schulischen Schwerpunktmaßnahmen in der vorgeschlagenen Form? Die Darstellung kann sukzessive erstellt und fortgeschrieben werden, d. h. sowohl die „Loseblattsammlung“ aller Entwicklungsmaßnahmen entsteht nach und nach als auch jedes „lose Blatt“ für einzelne Maßnahmen. Man kann die Arbeit daran in der Zeit strecken und auf einzelne Personen oder Gruppen verteilen, da jeder nur das aufschreibt, wofür er die Durchführungsverantwortung hat.

Die „losen Blätter“ lassen sich ohne großen Aufwand modifizieren, korrigieren und fortschreiben. Sie verschaffen rasch einen praktischen Überblick über wesentliche Merkmale schulischer Schwerpunktmaßnahmen. Ebenso lassen sich für externe Leser des Schulprogramms manche Interna, die nur für die Betroffenen selbst von Bedeutung sind, herausnehmen.

Prozesse und Ergebnisse evaluieren

Wenn Schulentwicklung ein bewusster Lernprozess werden soll, wenn Unterricht und Erziehung als gemeinsamer Gestaltungsprozess verstanden werden, dann brauchen Schulen einen begleitenden Verständigungsprozess aller Beteiligten. Evaluation ist dann Teil eines solchen Prozesses. Sie ist Analyse und Bewertung der eigenen Praxis. Die Entwicklung einer Evaluationskultur kann dazu beitragen, das Bewusstsein der eigenen Leistungen zu differenzieren und zu stärken. Denn: Die Suche nach neuen Wegen braucht nicht nur Kraft, sondern auch Orientierung – und dabei kann Prozessreflexion und Evaluation hilfreich sein.

Evaluation wird oft mit bestimmten Erhebungsinstrumenten (z. B. Einsatz von Fragebögen) gleichgesetzt und zeitlich ans Ende von Entwicklungsprozessen gesetzt. Beide Vorstellungen sind problematisch, denn:

- **Evaluation als Prozess** muss von Anfang an im Blick sein, indem besondere Sorgfalt auf die Formulierung von Zielen und Qualitätsmerkmalen als Zielerreichungskriterien gelegt wird. Deshalb ist die Zielklärung wichtig.
- **Evaluationsverfahren und -instrumente** sind von Bedeutung, aber nachgeordnet. Sie sollten, um relevante Ergebnisse zu erhalten, gegenstands-, personen- und situationsspezifisch maßgeschneidert werden.
- Evaluation hat zwar einen instrumentellen und Verfahrensaspekt, entscheidender ist jedoch die **Haltung**, die gegenüber der schulischen Praxis eingenommen wird.

Eine „Evaluations-Haltung“ zu entwickeln, heißt zum Beispiel

- neugierig darauf sein, über die Wirksamkeit und Wirkung des eigenen Handelns etwas Plausibles und Begründetes zu erfahren;



Evaluations-Haltung

- an der konkreten Qualität der eigenen Arbeit interessiert sein;
- sich darauf einlassen können, von der Sicht der anderen auf die eigene Arbeit verunsichert zu werden;
- eine Feedback-Kultur aufbauen;
- jemandem, der von meiner Arbeit betroffen ist, ein Urteil zugestehen;
- hartnäckig Fragen stellen können und Ausdauer beim Suchen der Antwort haben;
- systematisches Analysieren und Bewerten zur Routine machen.

Hinweise zur Umsetzung der Evaluation folgen ausführlich in einem weiteren Leitfaden.



Den Text des Schulprogramms erstellen

Für das Schreiben des Textes sollte als Devise gelten: Das Schulprogramm ist wichtig und notwendig, aber es sollte als Text

- ein „Nebenprodukt“ der eigentlichen Entwicklungsarbeit sein,
- arbeitsteilig geschrieben werden können,
- möglichst en passant und sukzessive entstehen durch pragmatisch angelegte Dokumentation, Strukturierung und Ergänzung dessen, was an schriftlichen Materialien in Entwicklungsprozessen bereits entsteht.

Zur Planung der Textredaktion bietet es sich an, rechtzeitig beispielsweise folgende Fragen zu stellen:

- Welche Form soll das Schulprogramm erhalten?
- Wie soll es gegliedert sein?
- Sind der in dieser Handreichung vorgeschlagene Aufbau und die Elemente für diese Schule und ihren aktuellen Entwicklungsstand sinnvoll?
- Wie und von wem soll es geschrieben werden? Welchen Anteil haben daran Konzeptgruppen, Arbeitsgruppen, Schulleitung usw.?
- An wen soll welche Textfassung gehen?
- Schließlich: Wie umfangreich soll das Schulprogramm sein?

Auf diese Fragen gibt es keine allgemeingültigen Antworten. Es lässt sich also weder eine verbindliche Form, noch der exakte Umfang für den Schulprogrammtext vorgeben. Die besonderen Bedingungen der einzelnen Schule erfordern auch jeweils spezifische Realisierungsformen im Rahmen der allgemeinen Anforderungen.

Leitfragen zur Textredaktion

Wer wird beteiligt?

Das Schulgesetz gibt den unterschiedlichen schulischen Gruppen Mitwirkungs- und Beteiligungsrechte bzw. -pflichten bei der Entwicklung von Schulprogrammen. **Lehrerinnen und Lehrer** kommt eine entscheidende Rolle zu, da die Arbeit am Schulprogramm für sie als pädagogische Professionelle ein wichtiges Instrument ist, die Unterrichts- und Erziehungspraxis zu orientieren und zu koordinieren.

Lehrerinnen und Lehrer

Wie dargestellt wurde, ist das Schulprogramm aber auch die Angelegenheit aller anderen schulischen Gruppen. Erfahrungsgemäß fällt es vielen Schulen zunächst nicht leicht, **Schülerinnen und Schüler** sowie **Eltern** in den Prozess der Erarbeitung des Schulprogramms einzubeziehen. Da aber sowohl Eltern als auch Schülerinnen und Schüler an der Beratung und Beschlussfassung über das Schulprogramm in der Schulkonferenz beteiligt sind, müssen sie möglichst früh informiert und dabei unterstützt werden, in den Prozessen mitwirken zu können. Eine Schule wird sich nur dann positiv entwickeln, wenn alle Beteiligten „mitziehen“ und „mittragen“.

Schülerinnen, Schüler, Eltern

In manchen Schulen hat sich die Einrichtung von Konzeptgruppen (manchmal auch Steuergruppen oder Planungsgruppen genannt) bewährt, die die Arbeit am Schulprogramm und die damit verbundene pädagogische Entwicklungsarbeit koordinieren. Wenn dies geschieht, sollte darauf geachtet werden,

- dass sowohl die Schulleitung als auch unterschiedliche Gruppierungen des Kollegiums in der Konzeptgruppe vertreten sind,
- dass die Gruppe einen klaren und zeitlich begrenzten Auftrag erhält und
- dass sie in regelmäßigen Abständen das gesamte Kollegium und möglichst bald auch Schülerinnen und Schülern, Eltern, Schulbeirat sowie über die Schulleitung auch die Schulaufsicht informiert und gegebenenfalls beteiligt.

Konzeptgruppen

Schulleitungen sind die Schlüsselpersonen der Schulentwicklung. Das zeigen nicht nur die Alltagserfahrung, sondern ungewöhnlich eindeutig auch alle Schulforschungen. Wenn es also um die Konkretisierung und Sinngebung für die Schulprogramm-Entwicklung vor Ort geht, sind Schulleiterinnen und Schulleiter nicht nur unentbehrlich, sondern die entscheidenden „Motoren“. In der Konkretisierung des gesetzlichen Auftrags müssen sie sich zum Beispiel mit folgenden Fragen beschäftigen:

Schulleitung

- Wie motiviere und aktiviere ich mich, mein Kollegium und die Schulgremien?
- Wie vermittele ich immer wieder Sinn und Zweck der Schulprogramm-Entwicklung?
- Wie verknüpfe ich den Auftrag mit bestehenden Aktivitäten?

- Wie unterstütze ich die innerschulische Entwicklungsarbeit, wie Sorge ich für Information und transparente Abläufe, wie organisiere ich innere und äußere Ressourcen?
- Wie stelle ich in der Schule sicher, dass Rahmenseetzungen berücksichtigt und Normen, Regeln und Verabredungen eingehalten werden?
- Wie und zu welchen Gelegenheiten muss ich dafür sorgen, dass die Schulaufsicht informiert wird?

Unterstützungssysteme

Das Institut für Lehrerfortbildung (IfL) begleitet Schulen seit Jahren bei Schulentwicklungsprozessen: zum Beispiel bei der Vorbereitung, Gestaltung und Auswertung pädagogischer Konferenzen, bei der Einführung integrierter Haupt- und Realschulen, bei der Erprobung von Integrationsklassen und integrativen Regelklassen, bei der Weiterentwicklung der gymnasialen Oberstufe, bei der Umsetzung von Englisch in der Grundschule ab Klasse 3 ...

**Institut für
Lehrerfortbildung**

Das Schilf-Kontor des IfL hat ferner im Schuljahr 1997/98 gut 60 Schulen bei ihrem Schulentwicklungsprozess mit externer Moderation im Rahmen der Maßnahme **Schulprogramm-Entwicklung** (SPE) unterstützt. Für das Schuljahr 1998/99 ist – insbesondere zur Unterstützung der Erarbeitung von Schulprogrammen – die Begleitung und Beratung von weiteren 80 Schulen durch das Schilf-Kontor geplant. Die Teilnahme an diesem Projekt wird ausgeschrieben. Die Auswahl erfolgt einvernehmlich zwischen IfL und Schulaufsicht und Schulberatung. Die Konditionen dieser Zusammenarbeit zwischen Schule, Institut für Lehrerfortbildung und Schulaufsicht werden in einem Kontrakt festgehalten. Dazu gehört die Bereitschaft der Schulen, eine Konzeptgruppe zu bilden, innerhalb von zwei Jahren ein Schulprogramm zu erarbeiten, die Erfahrungen zu dokumentieren und sie anderen Schulen zur Verfügung zu stellen. Diese Schulen erhalten vom IfL eine Unterstützung durch ein oder zwei Moderatorinnen und Moderatoren im Umfang von bis zu 50 Beratungsstunden.

Schilf-Kontor

Teil einer solchen Begleitung kann auch eine schulinterne Fachfortbildung sein, wenn die Schule dies wünscht. Außerdem verpflichten sich diese Schulen, zweimal im Jahr eine Zusammenkunft von Schulleitung, Konzeptgruppe, Moderatoren und Schulaufsicht und Schulberatung zu organisieren, um Erfahrungen auszutauschen und Verabredungen für die Weiterarbeit zu treffen.

Nicht jede Schule wird diese Form der Begleitung wünschen. Deshalb ist außerhalb dieses Projektes für alle Schulen eine punktuelle Beratung und Unterstützung durch die Schulaufsicht und Schulberatung wie auch durch das IfL möglich. Innerhalb der einzelnen Dezernate wird es darüber hinaus regelmäßig die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch zwischen den Schulen geben. Außerdem werden alle Schulleitungsmitglieder im Laufe der kommenden Jahre die Möglichkeit haben, sich zum Thema Schulprogramm und Evaluation gezielt weiter fortzubilden. Dies gilt gleichermaßen für die Schulaufsicht und Schulberatung sowie für die Schulgestaltung.

Als Teil seines Programms bietet das IfL die Maßnahme „Eltern – Schule – Schulentwicklung“ an. Für

**Eltern, Schule,
Schulentwicklung**

verlässliche Halbtags- grundschule

Klassenelternvertretungen und Elternräte werden hier Bausteine unter anderem zur Schulentwicklung (pädagogische Konzepte, Schulprogramm) in Form von dreistündigen Veranstaltungen angeboten, die von Elternvereinen wahrgenommen werden können.

Die Grundschulen in Hamburg sind in einer besonderen Situation. Mit der Rahmenkonzeption für die verlässliche Halbtagsgrundschule (VHGS) ist die Erarbeitung eines eigenen Schulkonzepts verbunden, in dem die Schulen beschreiben sollten, wie sie das vorgegebene Grundkonzept inhaltlich füllen und gestalten wollen. Zur Unterstützung dieser Arbeit existiert ein System der VHGS-Schulbegleitung, das vom Beratungszentrum Integration (BZI) des Instituts für Lehrerfortbildung organisiert wird. Da der Auftrag an alle Schulen, ein Schulprogramm zu erarbeiten, an die Grundschulen regional in unterschiedlichen Phasen ihrer Entwicklung zur VHGS ergangen ist, stellt die Verknüpfung von Schulprogramm und VHGS-Konzept eine besondere Anforderung, aber auch Chance dar.

- Für die Grundschulen der **Region A** (Bergedorf, Harburg, Süderelbe, Wilhelmsburg, Mümmelmannsberg, Finkenwerder) sowie für die **Sonderschulen** ist im Schuljahr 1997/98 die Unterstützung durch die VHGS-Schulbegleitung beendet worden. Die Schulen können sich für die Erarbeitung ihrer Schulprogramme wie alle anderen Schulen um eine Begleitung durch Moderatorinnen und Moderatoren des SPE-Programms bewerben. In Abstimmung mit dem Schilf-Kontor des IfL kann im Einzelfall ein VHGS-Begleiter oder eine VHGS-Begleiterin auch die Schulprogramm-Entwicklung auf der Grundlage eines neuen Kontraktes unterstützen.
- In der **Region B** (Altona, Mitte, Horn, Billstedt) und der **Region C** (Wandsbek) laufen die Entwicklung des VHGS-Konzeptes und die Schulprogramm-Entwicklung zum Teil parallel, wobei systematisch nach Verknüpfungsmöglichkeiten gesucht werden sollte. Reine Grundschulen entscheiden sich, ob sie eine Unterstützung durch VHGS-Begleiter oder Begleiterinnen beim BZI anfordern oder sich beim Schilf-Kontor um Moderatoren bzw. Moderatorinnen bemühen wollen. Langformschulen können beide Unterstützungsmöglichkeiten in jeweils zu vereinbarenden Form in Anspruch nehmen.
- Die Schulen der **Region D** (Eimsbüttel, Hamburg-Nord), für die die verlässliche Halbtagsgrundschule zum Schuljahr 1999/2000 startet, können sich für die Erarbeitung ihrer Schulprogramme um eine Begleitung durch Moderatorinnen bzw. Moderatoren des SPE-Programms bewerben. Dabei könnte die Berücksichtigung der zukünftigen VHGS bereits jetzt ein sinnvoll er Ansatz für die Schulprogramm-Entwicklung sein.

Amt für Schule

Im Amt für Schule ist seit Herbst 1997 eine **Unterabteilung für Schulentwicklung, Schulforschung, Evaluation und Konzeption der Lehrerbildung (S 14)** im Aufbau. Sie ist unter anderem zuständig für die Ent-

wicklung von Konzepten der Schulentwicklung und die Koordination der mit der Einführung von Schulprogrammen verbundenen Fragen.

Die Aufgabe von Schulaufsicht und Schulberatung

Das Hamburgische Schulgesetz legt fest, dass die Schulaufsicht Aufgaben der Unterstützung und Beratung von Schulentwicklungsprozessen wahrnimmt. Die klassischen Aufgaben der Aufsicht sind daher in veränderter Weise und Haltung gegenüber den Schulen wahrzunehmen. Schulaufsicht beinhaltet also neben der Wahrnehmung von Kontrollaufgaben die Übernahme von Beratungsaufgaben.

Die wichtigsten Aufgaben der Schulaufsicht und Schulberatung im Zusammenhang mit der Schulprogramm-Entwicklung sind:

- Beratung der einzelnen Schule,
- Rückspiegelung von Prozessen und Ergebnissen,
- regionale Koordination der Schulentwicklungsprozesse,
- Ermutigung und konstruktive Kritik, um gemeinsam mit den Schulen an der Qualität des Bildungs- und Erziehungsangebots zu arbeiten,
- Intervention dort, wo Anforderungen des Schulgesetzes missachtet oder gravierende Entwicklungsprobleme sichtbar werden,
- Genehmigung des Schulprogramms.

**Information,
Beratung,
Genehmigung**

Die Schulaufsicht und Schulberatung ist nicht direkt an der Erarbeitung des Schulprogramms beteiligt, wohl aber wird sie informiert und im Falle von weitreichenden Entscheidungen einbezogen. So ist es auf jeden Fall wichtig, die zuständige Schulaufsicht und Schulberatung bei der Entscheidung für besondere Schwerpunktmaßnahmen rechtzeitig einzubeziehen. Dies gilt selbstverständlich besonders dann, wenn Abweichungen von verbindlichen Rahmenvorgaben im Zuge der Schulprogramm-Entwicklung geplant sind. Nur wenn die Schulaufsicht und Schulberatung informiert ist, kann sie beraten, konstruktive Rückmeldungen geben, auf Spielräume und Grenzen hinweisen und den Erfahrungsaustausch zwischen unterschiedlichen Schulen koordinieren. Und nur so kann verhindert werden, dass die abschließende Prüfung und Genehmigung des Schulprogramms durch die Schulaufsicht und Schulberatung zu unliebsamen Überraschungen führt.

Literaturhinweise und Adressen

Die folgende Literaturliste beschränkt sich auf einige neuere Titel, die Einführungen in das Thema „Schulentwicklung“ bieten und sich für die praktische Entwicklungsarbeit und Orientierung als hilfreich erwiesen haben.

Literaturhinweise

- Bastian, J. (Hrsg.):** Pädagogische Schulentwicklung, Schulprogramm und Evaluation. Hamburg 1998
- Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung:** Schulprogramm. Hinweise und Erläuterungen zu den rechtlichen Rahmenbedingungen. Hamburg 1998
- Burkard, C.:** Evaluation praktisch. Der Einsatz von Fragebögen in Schulentwicklungsprozessen. In: Buchen, H.; Horster, L.; Rolff, H.-G. (Hrsg.): Handbuch Schulleitung und Schulentwicklung. Berlin 1995 (Loseblatt E 4.3)
- Burkard, C.:** Die Bestandsaufnahme. Ein Verfahren zur Evaluation von Schule und Unterricht. In: Buchen, H.; Horster, L.; Rolff, H.-G. (Hrsg.): Handbuch Schulleitung und Schulentwicklung. Berlin 1997 (Loseblatt E 3.2)
- Eikenbusch, G.:** Praxishandbuch Schulentwicklung. Berlin 1998
- Journal für Schulentwicklung** (1997), Heft 2: Themenheft „Schulprogramme“
- Journal für Schulentwicklung** (1997), Heft 3: Themenheft „Evaluation und Schulentwicklung“
- Haenisch, H.:** Wie Schulen ihr Schulprogramm entwickeln. Eine Erkundungsstudie an ausgewählten Schulen aller Schulformen. Soest 1997 (Landesinstitut für Schule und Weiterbildung: Arbeitsberichte zur Curriculumentwicklung, Schul- und Unterrichtsforschung, Heft 45)
- HAMBURG MACHT SCHULE** (1996), Heft 5: Themenheft „Schulprogramme“
- Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg.):** Schulprogramme und Schulentwicklung an Gymnasien. Konzepte und Materialien für Teilnehmerinnen und Teilnehmer und Moderatorinnen und Moderatoren. Soest 1998
- Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg.):** Schulentwicklung und Schulprogramm in Gesamtschulen. Soest 1997
- Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW (Hrsg.):** Qualität macht Schule. Qualitätsmanagement in berufsbildenden Schulen und Kollegs. Dokumentation. Frechen 1997
- Pädagogik** (1997), Heft 5: Themenheft „Evaluation“
- Pädagogik** (1998), Heft 2: Themenheft „Auf dem Weg zum Schulprogramm“
- Philipp, E.:** Gute Schule verwirklichen. Ein Arbeitsbuch mit Methoden, Übungen und Beispielen der Organisationsentwicklung. Weinheim, Basel 1992

Philipp, E.: Teamentwicklung in der Schule. Konzepte und Methoden. Weinheim/Basel 1996

Philipp, E.; Rolff, H.-G.: Schulprogramme und Leitbilder entwickeln. Ein Arbeitsbuch. Weinheim, Basel 1998

Risse, E. (Hrsg.): Schulprogramm-Entwicklung und Evaluation. Neuwied 1998

Schratz, M.; Steiner-Löffler, U.: Die Lernende Schule. Arbeitsbuch pädagogische Schulentwicklung. Weinheim, Basel 1998

Adressen Behörde für Jugend, Schule und Berufsbildung,

Telefon: 4 28 63-1

- Unterabteilung **Schulentwicklung, Schulforschung, Evaluation und Konzeption der Lehrerbildung** (S 14)
Leitung: Norbert Maritzen
Telefon: 4 28 63-22 76
Telefax: 4 28 63-30 72
Adresse: Hamburger Straße 31, 22083 Hamburg, 14. Stock, Raum 1427
- Die Abteilungen **Schulaufsicht und Schulberatung** des Amtes für Schule und des Amtes für Berufliche Bildung und Weiterbildung

Institut für Lehrerfortbildung

- Zentrale
Telefon: 4 28 01-23 60
Telefax: 4 28 01-27 99
Adresse: Felix-Dahn-Straße 3, 20357 Hamburg
Neben den Fachberatungsstellen bieten in Fragen der Schulprogramm-Entwicklung insbesondere folgende IFL-Einrichtungen Unterstützung an:
- **Schilf-Kontor**
Ansprechpartner: Wolfgang Allerkamp
Telefon: 4 28 01-29 08
Telefax: 4 28 01-29 06
Adresse: Hartsprung 23, 22529 Hamburg
- **Beratungszentrum Integration (BZI)**
Ansprechpartnerin: Karin Tepp
Telefon: 67 37 05-0
Telefax: 67 37 05-10
Adresse: Kielkoppelstraße 16, 22149 Hamburg
- **Funktionsträger-Weiterbildung**
Ansprechpartner: Dr. Hajo Sassenscheidt
Telefon: 4 28 01-19 99
Telefax: 4 28 01-29 48
Adresse: Felix-Dahn-Straße 3, 20357 Hamburg
- **Eltern – Schule – Schulentwicklung**
Ansprechpartnerin: Gudula Mebus
Telefon: 4 28 01-7 11 oder -23 71
Telefax: 4 28 01-27 99
Adresse: Felix-Dahn-Straße 3, 20357 Hamburg