

Schulprogramme an sächsischen Schulen

Positionen



Prozesse

Praxis



2004

Schulprogramme an sächsischen Schulen

Positionen – Prozesse – Praxis

2004

Sächsisches Staatsinstitut für Bildung und Schulentwicklung
Comenius-Institut

IMPRESSUM

Die Handreichung wurde erarbeitet am

Sächsischen Staatsinstitut für Bildung und Schulentwicklung
Comenius-Institut
Dresdener Str. 78 c
01445 Radebeul

www.comenius-institut.de

durch

Dr. Marina Kallbach, Comenius-Institut
Dr. Petra Steidten, Comenius-Institut
in Zusammenarbeit mit
Jürgen Schulz, Prozessmoderation SALF

HERAUSGEBER

Sächsisches Staatsministerium für Kultus
Carolaplatz 1
01097 Dresden

www.sachsen-macht-schule.de

HERSTELLUNG/DRUCK

Stoba Druck
Am Mart 16
01561 Lampertswalde

Das Heft kann bei Stoba Druck bestellt werden unter:

Bestellnummer: 04/H 1 99 001

www.stoba-druck.de

Stoba-Druck@t-online.de

Die elektronische Darstellung liegt bereit unter:

www.sn.schule.de/~ci/download/lp_pu_handreichung_schulprogramm.pdf

Vorwort

Als im Jahre 2002 das Handbuch für Schulentwicklung vorgestellt wurde, waren Schulprogramme für viele sächsische Schulen Neuland.

Inzwischen arbeiten im Freistaat Schulleitungen, Lehrer, Schüler und Eltern gemeinsam mit Kreativität, Engagement und Verantwortungsbewusstsein an einem Programm für ihre Schule und mancherorts ist es schon fast eine selbstverständliche Arbeitsgrundlage.

Ausgehend von den unterschiedlichen Erwartungen an die gute Schule haben alle Beteiligten pädagogische Konzepte entwickelt, um diese Vorstellungen und Wünsche in den Schulalltag einzubringen und erlebbar zu machen. Vielfach fanden sie dabei unterstützende Partner in der Umgebung und der Region und konnten dadurch ihrer Schule noch stärker ein ganz eigenes, unverwechselbares Gesicht geben.

Dieses gemeinsame Nachdenken über Schulentwicklung ist ein wesentlicher Teil der sächsischen Qualitätsoffensive im Bereich schulischer Bildung, denn Qualität lässt sich nicht einfach verordnen, sie entwickelt sich vielmehr täglich in jeder einzelnen Schule. Die eigenverantwortliche Schule ist nicht mehr nur Vision, sie ist längst ein Stück weit Realität und wird weiter Profil gewinnen.

Doch dieser Entwicklungsprozess muss durch die erforderlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen unterstützt und ergänzt werden. Mit den Novellierungen des Sächsischen Schulgesetzes haben sich die Grundlagen für die erfolgreiche Bildungs- und Erziehungsarbeit unserer Schulen weiter verbessert. In Sachsen kann Schulentwicklung mit langfristiger Perspektive erfolgen und gleichzeitig im besten Wortsinn modern sein, ohne Traditionen und Ideale aus dem Blick zu verlieren.

Inzwischen liegen umfangreiche Erfahrungen sächsischer Schulen mit Schulprogrammarbeit vor. Zudem fragen sich viele Schulen, wie sie den eingeschlagenen Weg fortsetzen können und andere sehen sich ermutigt und gefordert, ein eigenes Schulprogramm zu entwickeln.

Die neue Handreichung will deshalb Anregungen und Unterstützung bieten, Schulprogrammarbeit weiterzuentwickeln. Bereits Erprobtes vorstellen, neue Perspektiven eröffnen und ganz praktische Hilfestellungen geben - so lässt sich wohl das Ziel der Autoren und ihrer Helfer umschreiben. Und meinen Dank für diese Arbeit verbinde ich mit der Hoffnung auf viel interessierte Leser, die Antworten und Anregungen finden.

Dresden, im Mai 2004



Prof. Dr. Karl Mannsfeld
Sächsischer Staatsminister für Kultus

Inhaltsverzeichnis

Einführung	5
1. Welche Rolle spielt Schulprogrammarbeit im Schulentwicklungsprozess?	7
2. Vision, Leitbild, Schulprogramm – welcher Zusammenhang besteht?	10
3. Welche Funktionen hat ein Schulprogramm?	11
4. Was muss ein Schulprogramm beinhalten?	12
5. Wie kann ein Schulprogramm entwickelt und umgesetzt werden?	15
6. Welche Unterstützung können Prozessmoderatoren den Schulen bieten?	23
Literaturverzeichnis	25
Links	27
Materialsammlung	29
M 1 Zukunftswerkstatt	30
M 3 Checkliste für die Arbeit einer Steuergruppe	34
M 4 SOFT - Analyse	35
M 5 Fragebogen „Unterrichtsbeurteilung durch Schüler“	38
M 6 Elternfragebogen	44
M 7 Schritte eines Schulprogrammprozesses, Beispiel 1	47
M 8 Schritte eines Schulprogrammprozesses, Beispiel 2	48
M 9 Entwicklung einer Feedbackkultur	50
M 10 Spinnennetzanalyse	52
M 11 Evaluation der Freiarbeit	54
M 12 Einzelne Maßnahmen der Mittelschule Niederwiesa zur Evaluation	59
M 13 Gelingensbedingungen und Prozesskriterien für Evaluationen	60
M 14 Beispiel für einen Prozess von Schulprogrammarbeit	62

Einführung

Schulprogrammarbeit trägt dazu bei, sich über Qualitätsansprüche an der Schule zu verständigen, den eigenen Entwicklungsstand realistisch einzuschätzen und eigene Schritte für die künftige Entwicklung systematisch, transparent und überprüfbar zu planen.

Viele Schulen haben in diesem Zusammenhang noch Fragen. Sie wissen z. B. nicht genau, welchen Zeitraum ein Schulprogramm umfassen sollte, was sie konkret in das Schulprogramm aufnehmen sollen oder wie sie damit später umzugehen haben. Kollegen vieler Schulen wünschen sich deshalb noch mehr Unterstützung und Anregungen in diesem Prozess. Dem Anliegen soll mit dieser Handreichung entsprochen werden. Sie richtet sich vor allem an Schulleitungen und Lehrer. Mit ihren Inhalten knüpft sie an das "Handbuch zur Schulentwicklung in Sachsen", herausgegeben 2002 vom Sächsischen Staatsministerium für Kultus, an und führt die Thematik zur Schulprogrammarbeit weiter.

In der Handreichung wird zuerst eine überblicksartige Darstellung der Schulprogrammarbeit gegeben. Neben einer Einordnung der Schulprogrammarbeit in den Schulentwicklungsprozess werden grundlegende Begriffe erklärt und Funktionen, die ein Schulprogramm erfüllt, dargestellt. Es werden die inhaltlichen Bestandteile und die Entwicklungsschritte bei der Erarbeitung eines Schulprogramms beschrieben und mit der Schulprogrammarbeit im Zusammenhang stehende Herausforderungen angesprochen. In allen Abschnitten wurde versucht, Erfahrungen von sächsischen Schulen unterschiedlicher Schularten so weit wie möglich einzubeziehen. Ein besonderer Abschnitt ist dem Unterstützungsangebot durch Prozessmoderatoren bei der Schulprogrammarbeit der Schulen gewidmet.

Die Marginalien verweisen auf inhaltliche Schwerpunkte, schulpraktische Beispiele sowie auf beigefügte Materialien (M 1 - 14). Die Materialsammlung bietet Instrumente, die überwiegend in praktischer Arbeit sächsischer Schulen entstanden sind. Die zusammengestellten Materialien sollten im Arbeitsprozess der Schule jedoch nicht unkritisch genutzt werden. Schulen werden immer vor der Aufgabe stehen, zur Verfügung stehende Instrumente an die Bedingungen der eigenen Schule anzupassen. Ebenfalls enthalten sind in der Materialsammlung Dokumentationen von Schulen, die deren Herangehensweise an einzelne Aspekte der Schulprogrammarbeit widerspiegeln.

Nur durch die vielfältige Unterstützung von Lehrern und Schulleitern konnte dem Anspruch der engen Verknüpfung von Theorie und Praxis entsprochen werden. An dieser Stelle möchten wir uns besonders bei folgenden Schulen bedanken:

59. Grundschule Dresden
Grundschule Poiental Freital
Sprachheilschule Dresden Förderzentrum
Mittelschule „Artur Becker“ Delitzsch¹

¹ Pilotschule im Modellversuch PROFIL-Q ("Professionalisierung, Regionalisierung, Organisationsentwicklung zur Förderung innovativer Lernprozesse. Qualitätsverbesserung in Schulen und im Schulsystem Sachsens")

Mittelschule Niederwiesa²
Mittelschule „F. Mauersberger“ Netzschkau³
Städtisches Goethe-Gymnasium Bischofswerda⁴
Léon-Foucault-Gymnasium Hoyerswerda⁵
Humboldt-Gymnasium Radeberg
Thomas-Mann-Gymnasium Oschatz⁶
Berufliches Schulzentrum für Gesundheit und Sozialwesen Dresden.

Im gesamten Heft sind unter den Bezeichnungen Kollegen, Lehrer, Schüler, Schulleiter stets beide Geschlechter zu verstehen.

² Beteiligung in den Modellversuchen SULIM ("Schul- und Lernkultur im Medienzeitalter") und SUD ("Schulleben und Unterricht demokratisch gestalten") sowie im internationalen ESSE-Projekt (Effective School Self-Evaluation project)

³ Mentorenschule im Modellversuch PROFIL-Q und Beteiligung im ESSE-Projekt

⁴ Mentorenschule im Modellversuch PROFIL-Q

⁵ Pilotschule im Modellversuch SUD

⁶ Pilotschule im Modellversuch PROFIL-Q

1. Welche Rolle spielt Schulprogrammarbeit im Schulentwicklungsprozess?

Die gesellschaftlichen Anforderungen an Schule haben sich in den letzten Jahren verändert. Der Wandel der Gesellschaft zu einer Informations- und Wissensgesellschaft, die zunehmende Globalisierung und die wachsende Dynamik der Prozesse verlangen von der Schule, dass sie die Schüler mit einem anwendungsorientierten Wissen ausstattet und zu lebenslangem Lernen befähigt. Eine neue Lehr- und Lernkultur, die sowohl der Selbstständigkeit und Eigenverantwortung des einzelnen Schülers mehr Aufmerksamkeit schenkt, aber auch der Ausprägung sozialer Kompetenzen der Schüler dient, zeichnet eine zeitgemäße Schule aus. Dabei wird die Schule mit einer größeren sozialen und kulturellen Heterogenität der Schülerschaft konfrontiert. Gleichzeitig wächst das öffentliche Interesse an der Leistungsfähigkeit der Schulen.

Gesellschaftliche Anforderungen an Schule

Es sind vor allem die Lehrer, die mit ihrer Arbeit über die Qualität von Schule entscheiden. Mit ihrem gemeinsamen Handeln beeinflussen sie nicht nur den Lernerfolg und das subjektive Befinden der Schüler, sondern sie gestalten damit auch ihre eigene Arbeitsstätte. Die Einzelschule als Handlungseinheit ist in den letzten Jahren wieder verstärkt in das Blickfeld getreten.

Im Kollegium und mit allen an Schule Beteiligten (Eltern, Schüler, Außenpartner) müssen vor dem Hintergrund der konkreten Bedingungen an der Schule Qualitätsvorstellungen diskutiert, eigene Ziele abgeleitet, Wege zu deren Realisierung verhandelt und konkrete Maßnahmen sowie Verantwortlichkeiten bestimmt werden. Diese Aspekte sind in einem Schulprogramm zu verschriftlichen. Das Schulprogramm stellt somit **eine systematische, verbindliche, mit allen Beteiligten abgestimmte und transparente Arbeitsgrundlage** für die Entwicklung der einzelnen Schule dar, deren Einhaltung damit auch von den Partnern eingefordert werden kann. Mit dem "Ersten Gesetz zur Umsetzung des besseren Schulkonzepts" vom 18. Juli 2003 ist nunmehr im §1 Abs. 3 des Sächsischen Schulgesetzes die Verpflichtung zur Erstellung eines Schulprogramms gegeben.

Schulprogramm

Zur eigenverantwortlichen Ausgestaltung von Schulen gibt es inzwischen zunehmend Möglichkeiten. Viele Schulen in Sachsen haben diesen Gestaltungsspielraum für sich erschlossen und sich durch ihre kreative Arbeit ein unverwechselbares Gesicht gegeben. Mit dem Modellversuch „Verbund Selbstwirksamer Schulen“ wurden in Sachsen erste Erfahrungen auf dem Gebiet der Schulentwicklung gesammelt und im Rahmen des Modellversuchs PROFIL-Q durch regionale Netzwerke allen Schulen der jeweiligen Region zur Verfügung gestellt. Inzwischen haben sich mehr und mehr Schulen von diesen Erfahrungen anregen lassen oder haben selbst neue Wege beschritten. In weiteren Schul- und Modellversuchen erprobten und erproben Schulen vielfältige und teilweise

Gestaltungsspielraum von Schule

innovative Gestaltungsmöglichkeiten interner Schulentwicklung.

Selbstevaluation

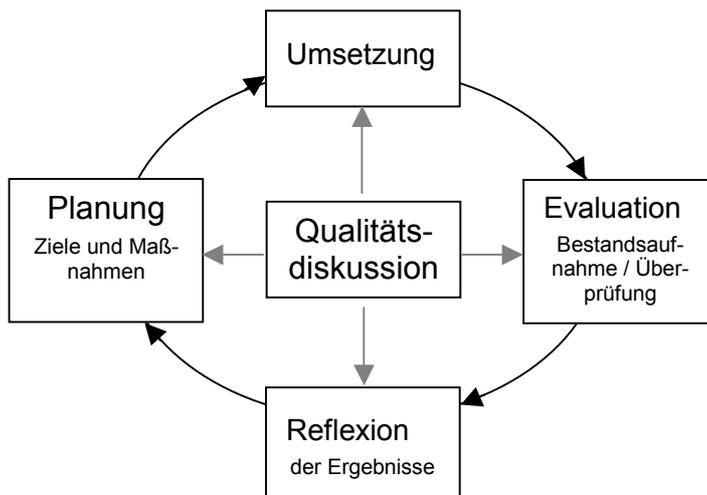
Die Stärkung der Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der Schule erfordert von der Einzelschule kontinuierliche Selbstreflexion, Überprüfung der Praxis und Rechenschaftslegung über ihre geleistete und zu leistende Arbeit. Eine Schule, die mit Hilfe eines Schulprogramms ihre eigene Arbeit systematisch verbessern will, muss sich immer wieder darüber Gewissheit verschaffen, welche Ergebnisse sie bereits erreicht hat und wie weit sie von dem angestrebten Zustand noch entfernt ist. Der Prozess des systematischen Sammelns, Analysierens und Bewertens von Daten sowie Informationen über das Lernen, den Unterricht und die Schule als Ganzes durch das Kollegium der Schule wird als Selbstevaluation bezeichnet. Bei der Selbstevaluation wird nicht nur der Prozess vom Kollegium selbst durchgeführt, auch der Evaluationsgegenstand wird von der Schule selbst ausgewählt. Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage vereinbarter Kriterien (vgl. Buhren/Killus/Müller, S. 24ff). Die Selbstevaluation stellt eine wichtige Hilfe dar, um Entscheidungen zur weiteren Vorgehensweise treffen zu können und dient damit der Selbststeuerung schulischer Prozesse.

Externe Evaluation

Die Maßnahmen der Schule zur internen Überprüfung und Bewertung der Prozesse und Ergebnisse werden in Zukunft in Sachsen durch eine externe Evaluation ergänzt werden. Die Einschätzung der Qualität schulischer Arbeit durch Außenstehende kann einer möglichen „Betriebsblindheit“ entgegen wirken. Der unvoreingenommene Blick externer Evaluatoren und deren professionelles Arbeiten mit Instrumenten zur Qualitätseinschätzung erhöhen die Zuverlässigkeit der Ergebnisse einer Evaluation. Durch externe Evaluation wird nicht nur der einzelnen Schule eine konkretere Rückmeldung darüber gegeben, wo sie steht, sondern auch auf Schulsystemebene ein Vergleich und eine gezieltere Unterstützung sowie Steuerung schulischer Entwicklung ermöglicht. Im Schulgesetz ist festgelegt, dass sowohl Schule als auch Schulaufsichtsbehörde auf der Grundlage des Schulprogramms das Ergebnis der pädagogischen Arbeit in regelmäßigen Abständen bewerten (vgl. § 1 Abs. 3 des Sächsischen Schulgesetzes).

Die Ergebnisse der Selbstevaluation und der externen Evaluation werden der Einzelschule die Wirksamkeit durchgeführter Maßnahmen im positiven Fall bestätigen. Mitunter wird es aber auch notwendig sein, Zielstellungen zu präzisieren oder ganz neu zu formulieren. Daraus resultieren Konsequenzen für künftige Maßnahmen. Die fortgeführten oder neu bestimmten Maßnahmen werden wieder Eingang in die Schulprogrammarbeit finden.

Der Zusammenhang von einzelnen Elementen der Schulprogrammarbeit soll im folgenden Kreislauf veranschaulicht werden. Die dabei ablaufenden Prozesse werden auf Seite 15 ff beschrieben.



Kreislauf Schulprogramm-entwicklung

Abb.: Kreislauf der Schulprogrammentwicklung
(in Anlehnung an: Q.I.S. – Leitfaden, 1999, S. 5)

Das Schulprogramm spiegelt sich auch im Schulporträt wider. Schulporträts beinhalten das "Schulprogramm" als ein eigenständiges Kriterium. Daneben eröffnen Schulporträts Möglichkeiten für eine eigene Dokumentation von Bedingungen, Prozessen und Ergebnissen schulischer Arbeit. Schulporträts dienen vor allem einer transparenten Rechenschaftslegung gegenüber der Öffentlichkeit. Da die Schulen in ihren Schulporträts zu einheitlichen und verbindlichen Kriterien berichten, wird mit dieser Berichtsform eine gute Orientierung und Vergleichbarkeit für die Nutzer ermöglicht. Die Kriterien beziehen sich vor allem auf die Qualitätsbereiche "Lehren und Lernen", "Schulleben", "Kooperation" sowie "Management" und "Professionalität". Die Arbeit am und mit dem Schulporträt bietet den Schulen auch Gelegenheit, sich über die Arbeit anderer Schulen (z. B. zur Projektarbeit an einer Schule in der Region) zu informieren oder sich von deren Erfahrungen inspirieren zu lassen. Kommunikationsprozesse zwischen der Schule und unterschiedlichen Adressatengruppen werden somit unterstützt.

Schulporträt

Schulprogramm, Selbstevaluation, externe Evaluation und Schulporträt stellen, wenn auch auf unterschiedlichen Ebenen, wichtige Instrumente im Schulentwicklungsprozess dar. Sie dienen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Der Schulentwicklungsprozess selbst ist niemals abgeschlossen, sowohl die Evaluationsergebnisse als auch die Arbeit am Schulporträt werden zu neuen Arbeitsschwerpunkten führen.

2. Vision, Leitbild, Schulprogramm – welcher Zusammenhang besteht?

Vision

Die **Vision**, die eine Schule von ihrer künftigen Entwicklung hat, ist oft nicht mehr als ein Wunsch, an dem sich Denken und Handeln ausrichten. Die Aufforderung an das Kollegium, sich eine „Traumschule“ vorzustellen oder eine **Zukunftswerkstatt** durchzuführen, ist eine gute Möglichkeit, Visionen hervorzubringen. Wird die Vision zum Ausgangspunkt für die weitere Entwicklung genommen und versucht, diese für die Arbeit des Kollegiums produktiv zu machen, ist ein erster konkreter Schritt zu Veränderungen getan. Visionen tragen dazu bei, dass die Schule sich neue Ziele setzt.

Zukunftswerkstatt M 1

Leitbild

Das **Leitbild** soll die weitere Entwicklung der Schule „leiten“ und zur Realisierung der Vision beitragen. Es bringt einen Wertekonsens und gemeinsam herausgearbeitete Grundideen der Schule zum Ausdruck. Leitbilder können durch Sätze oder einige ausdrucksstarke Worte gefasst werden. Mit diesen Leitsätzen formuliert die Schule Ziele, an denen sie ihr tägliches Handeln ausrichtet. Mitunter wird das Leitbild auch als Herz des Schulprogramms bezeichnet, da es immer wieder der Ausgangspunkt für weiteres geplantes Handeln ist (vgl. Karla Münch-Nittel und Frank Strasen, Pädagogik Heft 10, 2000, S. 27).

Schulprogramm

Im Spannungsfeld zwischen übergreifenden schulpolitischen Zielsetzungen und eigenen Entwicklungszielen wird von der Schule der Handlungsbedarf konkretisiert. Dabei sollte immer von einer realistischen Selbsteinschätzung ausgegangen werden. Im **Schulprogramm** werden die Grundsätze der Schule, der Entwicklungsstand, die Ziele für die weitere Arbeit und Vorhaben zur Verwirklichung der Ziele sowie geplante Maßnahmen der Selbstevaluation beschrieben. Das Schulprogramm steckt somit für einen überschaubaren Zeitraum einen gemeinsam vereinbarten Rahmen für die Qualitätsentwicklung in einzelnen Bereichen ab. Mitunter wird anstelle des Begriffs Schulprogramm auch der Begriff Schulkonzept gebraucht. Es gibt aber auch Interpretationen, die mit dem Schulkonzept eher theoretische Vorstellungen über Unterricht und Erziehung beschreiben.

3. Welche Funktionen hat ein Schulprogramm?

Das Schulprogramm ist vor allem ein Arbeitsinstrument in der Hand der Schulen. Dabei erfüllt es folgende Funktionen:

Funktionen für die Schule

- Das Schulprogramm gibt die Richtung für das Handeln jedes einzelnen Lehrers, aber auch für die Schule als Ganzes vor. Es bietet damit einen verlässlichen **Bezugsrahmen** und bündelt gleichzeitig die Kräfte in der Schule.
- Mit dem Schulprogramm werden **Prioritäten bzw. Schwerpunkte** bei der Arbeit gesetzt.
- Ein Schulprogramm trägt dazu bei, dass die Schule ihre Stärken voll zum Einsatz bringt und sich damit eine **unverwechselbare Gestalt** geben kann.
- Es unterstützt die verbindliche und abrechenbare Arbeit, indem klare Verantwortlichkeiten benannt und Termine festgeschrieben werden. Dabei erhöht es gleichzeitig die **Transparenz** von Arbeitsprozessen.
- Das Schulprogramm fungiert als Grundlage für die eigene Rechenschaftslegung über Erreichtes.

Das Schulprogramm erfüllt aber nicht nur Funktionen für die Schule. So wird auch die Öffentlichkeit mit dem Schulprogramm darüber informiert, welche Ziele sich die Schule setzt, welche Maßnahmen sie plant und was sie bereits erreicht hat. Das Schulprogramm dient darüber hinaus der Selbst- und Außendarstellung der Schule. Außerschulischen Partnern zeigt es vielfältige Kooperationsmöglichkeiten.

Funktionen für andere an Schule Interessierte

Eltern sowie Schülern kann das Schulprogramm als Orientierungs- und Entscheidungshilfe dienen, beispielsweise wenn es darum geht, eine Auswahl für den weiterführenden Schulbesuch zu treffen.

Für die Schulbehörden stellen Schulprogramme ebenfalls eine wichtige Informationsquelle über die geleistete und zu leistende Arbeit der einzelnen Schulen dar. Die Schulprogramme geben zugleich einen guten landesweiten Überblick über schulische Angebote und allgemeine Entwicklungstendenzen.

Schulprogramme werden in jedem Fall eine Grundlage für eine gezielte Beratung und Unterstützung im Hinblick auf Qualitätsentwicklung sein. Schließlich werden sie auch einen wichtigen Anknüpfungspunkt bei der externen Evaluation darstellen.

4. Was muss ein Schulprogramm beinhalten?

Gesetzliche Vorgaben

Im Schulgesetz werden allgemeine Vorgaben für die Inhalte eines Schulprogramms gegeben. So heißt es: „In Verwirklichung ihres Erziehungs- und Bildungsauftrages entwickelt die Schule ihr eigenes pädagogisches Konzept und plant und gestaltet den Unterricht und seine Organisation auf der Grundlage der Lehrpläne in eigener Verantwortung. Die pädagogischen, didaktischen und schulorganisatorischen Grundsätze zur Erfüllung des Bildungsauftrages im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen legt die Schule in einem Schulprogramm fest.“ (§ 1 Abs. 3 des Sächsischen Schulgesetzes). Daraus leitet sich ab, dass die Schule in einem Schulprogramm ihr eigenes pädagogisches Handlungskonzept darstellt. Dabei sollte sie sich sowohl ihres gesellschaftlichen Auftrags bewusst sein als auch von einer realistischen Sicht auf die Bedingungen und Ressourcen für die eigene Arbeit leiten lassen.

Ausgehend von diesen noch sehr allgemein dargestellten Anforderungen sollten folgende inhaltlichen Bestandteile in einem Schulprogramm vorhanden sein:

Inhaltliche Gliederungspunkte

1. Ausgangssituation und Rahmenbedingungen
2. Leitbild
3. Entwicklungsschwerpunkte einschließlich Maßnahmen
4. Überlegungen zur Evaluation

Die inhaltlichen Bestandteile können gleichzeitig als eine mögliche Vorlage für die Gliederung eines Schulprogramms dienen, wobei die Abfolge keineswegs ein Dogma ist.

Ausgangssituation

zu 1.: **Ausgangssituation und Rahmenbedingungen**

Unter diesem Abschnitt werden Aussagen zu den existierenden Bedingungen an der Schule getroffen. Jede Schule beschreibt ausführlich ihren gegenwärtigen Entwicklungsstand mit ihren spezifischen Stärken und Entwicklungspotenzialen. Personelle und sächliche Ressourcen werden deutlich gemacht.

Leitbild

zu 2.: **Leitbild**

In diesem Abschnitt werden die Wertvorstellungen, die das Zukunftsbild der Schule prägen, dargestellt. Die Grundideen, an denen die Schule ihr erzieherisches Handeln orientieren will, sind als Leitbild transparent zu machen. Pädagogische Leitsätze im Hinblick auf die Steigerung der Lernkompetenz, auf die Verbesserung des Lernklimas, die Erhöhung der Aktivität der Schüler oder die Steigerung der sozialen Kompetenz der Schüler können dieses Leitbild prägen. Das Leitbild ist unverwechselbar auf die Intentionen der Schule zugeschnitten und bietet Lehrern, Schülern und Eltern eine große Identifikationsmöglichkeit, wenn diese sich aktiv in die Leitbildentwicklung einbringen können.

zu 3.: **Entwicklungsschwerpunkte einschließlich Maßnahmen**

Der in einzelnen Bereichen schulischen Lebens skizzierte Handlungsbedarf mündet in Entwicklungsschwerpunkten und einem Maßnahmenplan. Maßnahmen werden mit Zeitplanungen und Verantwortlichkeiten verbunden. Dieser Abschnitt ist im Grunde der wirklich programmatische (im engeren Sinn verstanden) und umsetzungsbezogene Teil.

*Entwicklungs-
schwerpunkte
und Maßnahmen*

Schulen sollten in ihren Programmen den **Unterricht als Kernstück** schulischer Arbeit in den Mittelpunkt stellen. Auch in den sächsischen Schulporträts wird dem Qualitätsbereich „Lehren und Lernen“ eine besondere Bedeutung beigemessen. Verbindliche Festlegungen der Schule können z. B. zu den folgenden Punkten erfolgen:

*Mögliche Schwer-
punkte*

- curriculare Konkretisierungen und Schwerpunktsetzungen (z. B. Lernen lernen),
- Lehr- und Lernformen sowie Sozialformen (z. B. Projekte, Freiarbeit, Stationenlernen),
- Differenzierungsformen und Förderkonzepte der Schule (z. B. Förderkonzepte für Schüler, die den Hauptschulabschluss anstreben),
- vereinbarte Formen und Grundsätze der Leistungsbewertung (z. B. die Arbeit mit Portfolios oder die stärkere Einbeziehung der Schüler in die Leistungsbewertung),
- Organisationsformen des Unterrichts (z. B. Praktikumsphasen, geplante Wochenstundenpläne, Blockunterricht oder veränderte Pausengestaltungen).

Schulen werden ihre Arbeitsschwerpunkte jedoch nicht ausschließlich im unterrichtlichen Bereich sehen. Ausgehend von der schulpädagogischen Erkenntnis, dass Schule als Ganzes erzieht, können sich Arbeitsschwerpunkte auch auf folgende Aspekte beziehen:

- das Schulklima,
- die Herstellung von Bezügen zur Berufs- und Arbeitswelt,
- Aktivitäten im außerunterrichtlichen Bereich,
- Formen der schulartübergreifenden Zusammenarbeit,
- die Kooperation mit anderen Schulen gleicher Schulart,
- die Einbeziehung von Eltern und anderen Partnern in die Bildungs- und Erziehungsarbeit.

Fragen des schulinternen Managements und der Professionalität können ebenso zu Inhalten von Schulprogrammen werden. So können beispielsweise inhaltliche Schwerpunkte bilden:

- Arbeits- und Entscheidungsstrukturen,
- Informationsflüsse,
- der Fortbildungsbedarf und entsprechende Planungen,
- der Unterstützungsbedarf für Prozesse der Schulentwicklung.

An dieser Stelle muss noch einmal deutlich gemacht werden, dass **nicht alle inhaltlichen Punkte für die Schulen gleichermaßen wichtig sein werden** und sich die aufgeführten Beispiele für mögliche Schwerpunkte durch viele weitere ergänzen ließen. Entsprechend ihrer Schulart und ihrem Leitbild wird jede Einzelschule spezifische Schwerpunkte festlegen. Diese Schwerpunkte werden von der Schule mit konkreten Maßnahmen untersetzt.

Evaluation

zu 4.: **Überlegungen zur Evaluation**

Ein Schulprogramm muss ebenfalls Aspekte der Ergebnisüberprüfung und Qualitätseinschätzung beinhalten. Insofern ist es wichtig, dass diese bereits im Zusammenhang mit der Darstellung von Zielen und Maßnahmen mitgedacht werden. Die Überprüfung und Einschätzung kann sich auf

- die Auswahl der Ziele und Maßnahmen,
- den Realisierungsprozess der Maßnahmen,
- die Ergebnisse der Maßnahmen

beziehen. Damit kann die Evaluation sowohl am Ende eines bestimmten Zeitabschnittes stehen als auch während der Durchführung der Maßnahmen als begleitender Prozess erfolgen. Auch für die Evaluation müssen Zeitpläne und Verantwortlichkeiten erfasst werden.

5. Wie kann ein Schulprogramm entwickelt und umgesetzt werden?

Die Entwicklung des Schulprogramms vollzieht sich in jeder Schule individuell. Einige Schulen arbeiten bereits nach Programmen, die weiterentwickelt werden, andere beginnen den Diskussionsprozess. Schwerpunkte und damit auch die Vorgehensweisen sind von den jeweiligen Bedingungen abhängig. Als allgemeingültig können jedoch folgende Phasen für die Erarbeitung und Umsetzung des Schulprogramms beschrieben werden:

Phasen

1. Initialphase und Analyse
2. Planungsphase und Beschlüsse
3. Realisierungsphase und Evaluation

Zu 1.: Initialphase und Analyse

Initialphase

In der Initialphase soll der Wunsch nach Auseinandersetzung mit der Schulprogrammarbeit geweckt werden. Die Anlässe und Beweggründe dafür werden unterschiedlich sein. Sie können darin bestehen, dass:

- über eine Ist-Stand-Analyse der tatsächlich erreichte Entwicklungsstand beschrieben wird und daraus Schwerpunkte für die weitere Arbeit abgeleitet werden,
- über die Entwicklung von Leitsätzen eine Grundlage für Schulentwicklung geschaffen werden soll,
- die zahlreichen und vielfältigen Aktivitäten der Schule auf Schwerpunkte konzentriert werden sollen.

In dieser 1. Phase ist es wichtig, alle Beteiligten mit der Thematik „Schulprogramm“ vertraut zu machen. Dazu können die Gesamtlehrerkonferenz und die Schulkonferenz sowie Pädagogische Tage genutzt werden. In der Materialsammlung der Handreichung wird ein Beispiel für die Vielfalt der Fragen gegeben, die im Zusammenhang mit der Schulprogrammarbeit stehen.

**Fragestellungen
M 2**

Die Unterstützung durch externe Experten (Prozessmoderatoren, Kollegen anderer Schulen mit Erfahrung in Schulprogrammarbeit) hat sich bewährt.

Wie unterschiedlich der Anlauf und die Organisation der Schulprogrammerarbeitung sein können, zeigen folgende Beispiele aus sächsischen Schulen:

Städtisches Goethe-Gymnasium Bischofswerda

Beispiele

- Die Initiierung erfolgte durch den Schulleiter, der über Mitarbeitergespräche nach Interessenlage der Kollegen Arbeitsgruppen zu Themenkreisen der Schulentwicklung zusammenstellte.
- Die Vorsitzenden der Themenkreise bildeten die Projektgruppe.

- Die Zusammensetzung kann wechseln und je nach Thema Untergruppen (z. B. Jahrgangsteams) integrieren.
- Pädagogische Tage sind inhaltlich auf das Schulprogramm ausgerichtet und dienen der internen Fortbildung.

Léon-Foucault-Gymnasium Hoyerswerda

- Der Schulleiter initiierte die Arbeit am Schulprogramm, indem er ein „gewisses Maß“ an Unzufriedenheit bei Kollegen und bei Eltern dazu nutzte, sie für die Arbeit am Schulprogramm aufzuschließen, zu motivieren und zu gewinnen (u.a. im Rahmen eines Pädagogischen Tages).
- 10 Kollegen wurden in geheimer Wahl in das Schulentwicklungsteam berufen, dazu kamen 3 Eltern und 3 Schüler.
- Treffpunkt des Schulentwicklungsteams ist alle 6 Wochen.
- Die Ist-Stand-Analyse erfolgte durch Befragung der Eltern, Schüler und Lehrer und wurde für die Ableitung von Arbeitsschwerpunkten genutzt.

59. Grundschule Dresden

- 2 Kollegen mit innovativen Ideen und die Schulleiterin bilden den Kern der Projektgruppe.
- Andere Kollegen konnten sich für eine der drei Arbeitsgruppen entscheiden.
- Die Projektgruppe koordiniert die Arbeit, alle Kollegen werden am Prozess beteiligt.
- Die Einbeziehung der Eltern erfolgt im Prozess des Schreibens des Schulprogramms.

Steuergruppe

In allen Varianten hat sich die Arbeit einer Steuergruppe (oft auch Projektgruppe genannt) bewährt. Ihre Mitglieder erklären sich freiwillig zur Mitarbeit bereit und bilden die Intentionen unterschiedlicher Gruppen so weit wie möglich ab. Mit der Bestätigung der Mitglieder durch das Kollegium sollte ein Mandat verknüpft sein, welches den Auftrag, den zeitlichen Rahmen und die Berichtspflicht enthält. Oft sind die Mitglieder der Steuergruppe Leiter der einzelnen Arbeitsgruppen. Die Struktur und die Funktionsverteilung der Steuergruppe können sich jedoch im Laufe des Schulentwicklungsprozesses verändern.

Steuergruppen managen und moderieren im Auftrag des Kollegiums den Prozess der Schulprogrammentwicklung. Dabei werden in der Regel folgende Aufgaben bewältigt (vgl. Stationen auf dem Weg der Schulprogrammentwicklung 2003, S. 17):

Checkliste M 3

- Organisation der eigenen Arbeitsweise (vgl. dazu Checkliste),
- Sicherung des Informationsflusses (z. B. durch Aushänge, Beratungen oder durch Organisation von Informationsblättern, die von der jeweiligen Arbeitsgruppe gestaltet werden),
- Organisation von Arbeitsgruppen,

- Aufnahme von Ideen aller an Schulprogrammarbeit Beteiligten,
- Vernetzung von Ergebnissen der Arbeitsgruppen,
- Impulssetzung für die Weiterarbeit,
- Leitung der Evaluation.

Da der Schulleiter für alle pädagogischen Prozesse Verantwortung trägt, kommt ihm eine Schlüsselposition zu. Erfahrungen zeigen, dass der Schulleiter Mitglied der Steuergruppe sein oder mit ihr kooperieren sollte, denn der Schulleiter muss an wichtigen Stellen des Schulentwicklungsprozesses seine Führungsaufgaben wahrnehmen und Entscheidungen treffen und verantworten.

Schulleiter

Mangelnde Akzeptanz oder fehlende Motivation zur Schulprogrammarbeit im Kollegium können sich als Problem darstellen. Traditionelle Unterrichtsstrukturen sind so angelegt, dass für den Lehrer der eigene Unterricht im Mittelpunkt steht. Nicht selten versteht er sich als Einzelkämpfer. Für viele Kollegen ist es ungewohnt, sich darüber hinaus auf eine Arbeit im Team einzulassen. Schulprogrammarbeit hat gemeinsame Ziele im Blick, die nur im Kollegium und mit Beteiligung von Schülern und Eltern umgesetzt werden können. Dabei ist es wichtig, das Anliegen der Schulprogrammarbeit aus der Schulsituation heraus zu begreifen.

Besondere Herausforderung

Eine wirksame Arbeitsstruktur kann sich dann entwickeln, wenn die Steuergruppe durch ihre Arbeit vom Kollegium anerkannt wird. Dazu muss sie möglichst viele Kollegen einbeziehen und die Prozesse lenken.

Eine Analyse der schulischen Situation ist oft Ausgangspunkt für die Schulprogrammarbeit. Stärken und Schwächen werden so aus unterschiedlichen Blickwinkeln (Lehrer, Schüler, Eltern) bewusst gemacht. Sinnvoll sind konkrete Daten einer Schule und eine Selbstreflexion zu folgenden Qualitätsbereichen:

Analyse

- Lehren und Lernen
- Schulleben, Schulklima
- Kooperation
- Professionalität und Management
- Rahmenbedingungen mit Ressourcen

Mögliche Formen zur Bestandsaufnahme sind Fragebögen, Gespräche, Interviews sowie Techniken wie Brainstorming und Methoden der Standortbestimmung wie die SOFT- Analyse (aus dem Englischen, umfasst Stärken, Wünsche, Probleme und Befürchtungen). Besondere Beachtung sollte dem Feedback der Schüler, als den Hauptakteuren in Schule, eingeräumt werden. Zu diesem Zweck kann der in der Materialsammlung enthaltene Fragebogen genutzt werden.

**SOFT-Analyse
M 4**

**Unterrichtsbeurteilung durch
Schüler M 5**

Elternbefragung
M 6

Auch die Eltern als wichtige Partner der Schule sollten in den Prozess der Ist-Stand-Analyse einbezogen werden. Das Léon-Foucault-Gymnasium Hoyerswerda hat beispielsweise eine Elternbefragung durchgeführt und die Ergebnisse aufbereitet. Koordination und Zusammenfassung der einzelnen Analysen bzw. deren Auswertung ist Aufgabe der Steuergruppe.

Besondere Herausforderung

Es ist sicher kaum möglich, alle Bereiche des Schullebens mit einer Ist-Stand-Analyse zu erfassen. Auch die Aufnahme einer zu großen Menge von Daten bündelt sehr viel Zeit und Kraft. Deshalb ist weniger manchmal mehr. Konzentriert man sich zunächst auf einzelne Bereiche, erhebt man eine überschaubare Datenmenge und wählt ein geeignetes Instrumentarium aus, so sind die Ergebnisse mitunter qualitativ besser. In der Literatur sind viele Frageraster zu finden (Schulprogrammentwicklung und Evaluation, 1998, S. 18 f). Mitunter ist es auch nicht nötig, alle Daten neu zu erheben. So kann durch die Auswertung bereits vorhandener Daten (z. B. aus dem Schulporträt oder eigenen Datenbanken) der Prozess unterstützt werden.

Zu 2.: **Planungsphase und Beschlüsse**

Leitbildentwicklung

Leitbildentwicklung kann in Gesamtkonferenzen oder im Rahmen von pädagogischen Tagen erfolgen. Die Steuergruppe sollte diesen Prozess vorbereiten und koordinieren. Es ist auch möglich, dass die Steuergruppe einen Entwurf zur Diskussion stellt, der in nacheinander folgenden Gruppenarbeitsphasen aus- oder umformuliert und dann durch die Steuergruppe zusammengefasst wird. Die Formulierung sollte nach einheitlicher Diktion erfolgen. Zur Unterstützung der Leitbilderarbeitung sind Arbeitsblätter aus dem Handbuch „Stationen auf dem Weg der Schulprogrammentwicklung“ (2003, S. 76 ff) geeignet.

Beispiele

Anregungen können die Leitbilder der folgenden sächsischen Schulen bieten:

Ausgangspunkt für die spezifische Arbeit an der Sprachheilschule Dresden sind folgende Leitsätze:

- Kompetenz in der Sprache – Kompetenz im Leben
- Akzeptanz und Toleranz – so handeln wir
- Miteinander und Füreinander – so lernen wir
- Selbstverantwortung und Mitverantwortung – daran wachsen wir

In der Mittelschule Niederwiesa steht am Anfang des Schulprogramms: „Unsere Schule wird zur selbstwirksamen Schule. Wir folgen dem Leitbild vom Haus des Lernens“.

Das nachfolgende Beispiel stammt aus dem Beruflichen Schulzentrum für Gesundheit und Sozialwesen Dresden.

Im Schulprogramm dieser Einrichtung ist der übergreifende Leitsatz formuliert:

„Wir vertrauen auf die Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und das Verantwortungsbewusstsein aller, denn Vertrauen schafft Vertrauen.“

Dem ordnen sich die folgenden Leitsätze unter:

- Wir verstehen Lehren und Lernen als gemeinsames kreatives Handeln, das zielgerichtet auf die berufliche Zukunft vorbereitet und fühlen uns den Standards beruflicher Bildung verpflichtet.
- Wir gestalten ein reichhaltiges und persönlichkeitsförderndes Schulleben, das durch respektvolles und wertschätzendes Miteinander zwischen Schülern, Lehrern und Schulleitung geprägt ist.
- Lehren bedeutet für uns lebenslanges praxisorientiertes Lernen, denn der Strukturwandel in Gesundheits- und Sozialpflege erfordert die Entwicklung und Erweiterung der Professionalität aller Lehrkräfte.
- In einer Ausbildung, die sich an individuellen und gesellschaftlichen Interessenlagen orientiert, erreichen wir eine hohe berufliche Kompetenz durch die enge Vernetzung aller an der Ausbildung beteiligten Partner.
- Die Zusammenarbeit zwischen Lehrern, Schülern und Schulleitung zeichnet sich durch Demokratie, Transparenz, Motivation und Reflexion aus.

Auf der Basis der im Leitbild festgelegten Grundsätze muss klar werden, welche Ziele mit den gewählten Schwerpunkten erreicht werden sollen und welche Maßnahmen dazu notwendig sind. Es hat sich bewährt, Ziele mittlerer Reichweite zu formulieren. Das bedeutet, sie sollen konkret auf die Bedingungen der Schule zugeschnitten sein und sich in einem überschaubaren Zeitraum realisieren lassen.

Der Steuergruppe kommt die Aufgabe zu, diese Arbeit vorzubereiten und zu koordinieren. Erfahrungen zeigen, dass Gesamtlehrerkonferenzen als Gremien gut genutzt werden können.

Folgende Kriterien sind für die Auswahl von Entwicklungsschwerpunkten zu berücksichtigen (vgl. Stationen auf dem Weg der Schulprogrammentwicklung, 2003, S. 89): **Entwicklungsschwerpunkte**

- Passfähigkeit zum Leitbild besteht.
- Unterricht und Leistungsentwicklung der Schüler stehen im Zentrum.
- Neue Erkenntnisse der Didaktik und Pädagogik werden berücksichtigt.

- Umsetzungsmöglichkeit durch personelle und materielle Ressourcen ist real, aber es besteht keine alleinige Bindung an einzelne Personen.
- Erfolgswahrscheinlichkeit ist vorhanden, denn die Stärken der Schule werden aufgenommen oder die Bedingungen entsprechend gestaltet.

Beispiel

Als Anregung für eine mögliche inhaltliche Auswahl der Entwicklungsschwerpunkte kann folgendes Beispiel des Goethe-Gymnasiums Bischofswerda dienen:

- Freiarbeit
- fachübergreifender Unterricht
- Methodenlernen
- Belegarbeit
- Werteerziehung
- interkulturelle Erziehung (für Projektzeitraum – Beteiligung am SOKRATES-Programm)

In der Regel ist bei der Planung von Entwicklungsschwerpunkten die damit verbundene Veränderung der Organisationsstruktur zu berücksichtigen.

Dies stellt sich für den Schwerpunkt Methodenlernen folgendermaßen dar:

- inhaltliche Aspekte, z. B.:
 - Welche Inhalte werden für Methodenlernen in einer Klassenstufe ausgewählt?
- organisatorische Aspekte, z. B.:
 - Wie kann Methodenlernen in der Stundenplanung verankert werden?
 - Welche Kapazitäten stehen dafür zur Verfügung?
 - Welche Räume können genutzt werden?
 - Wie erreiche ich die Abstimmung bei den Kollegen?

**Bearbeitung
eines Entwicklungs-
schwerpunktes
M 7 und M 8**

Zwei in der Materialsammlung enthaltene Beispiele aus der Schulpraxis (59. Grundschule Dresden und Mittelschule Netzschkau) sollen die Schrittfolge bei der Bearbeitung eines Entwicklungsschwerpunktes veranschaulichen. Erfahrungen zeigen, dass Entwicklungsschwerpunkte sowohl an Stärken anknüpfen können als auch aus Defiziten abgeleitet werden können.

Im Prozess der Zielformulierung und der Ableitung von Maßnahmen ist die Mitwirkung von Eltern und Schülern gefragt. Durch

ihre Beteiligung werden eine größere Akzeptanz und ein Perspektivwechsel auf Schulprobleme gesichert. Dass sich diese Mitarbeit sowohl auf den Unterricht als auch auf das Schulleben beziehen kann, zeigen die Ergebnisse eines Schülerworkshops zur Entwicklung einer Feedbackkultur in der Schule im Rahmen des Modellversuches PROFIL-Q.

**Entwicklung der
Feedbackkultur
M 9**

Die Schulkonferenz entscheidet über die Annahme des Schulprogramms (vgl. § 43 Abs. 2 des Sächsischen Schulgesetzes in der Fassung des "Zweiten Gesetzes zur Umsetzung des besseren Schulkonzepts" vom 19. Februar 2004). Das Schulprogramm sollte dann den Lehrkräften, den Eltern, zumindest den Elternvertretern und dem Schülerrat zur Verfügung gestellt werden.

Die Verschriftlichung der Ideen wird oft als Problem gesehen, da es in Schulen eher eine mündliche Kommunikationskultur gibt. Für das Schulprogramm haben sich eine klare Gliederung, verständliche Sprache und ein ansprechendes Layout, was z.B. auch das Logo der Schule enthalten kann, bewährt. Als hilfreich hat es sich erwiesen, dass neben der Erstellung einer Langfassung, die der internen Arbeit dient, eine Kurzfassung für die Öffentlichkeitsarbeit verfasst wird. Die Qualität lässt sich dabei nicht an der Seitenzahl messen, sondern daran, ob das Schulprogramm als Arbeitsgrundlage nutzbar ist. Das Bekanntmachen des Schulprogramms kann durch Aushänge im Schulhaus, Informationsblätter mit Maßnahmenplan oder eine Dokumentation im Schulporträt sowie auf der Webseite der Schule unterstützt werden.

**Besondere
Herausforderung**

Zu 3.: Realisierungsphase und Evaluation

Die Umsetzung der Vorhaben muss arbeitsteilig in Gruppen erfolgen und von der Steuergruppe koordiniert werden. Der Erfolg ist an folgende Voraussetzungen gebunden (vgl. Schulprogramme an Hamburger Schulen, S. 30):

Umsetzung

- Beschreibung von konkreten Handlungsschritten,
- Festlegung von Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen,
- Organisation von Unterstützungsmaßnahmen,
- Transparenz z. B. durch Information der Gesamtlehrerkonferenz, Aushänge oder Informationsblätter.

Wenn die Umsetzung nicht wie vorgesehen läuft, müssen die Bedingungen überprüft oder neue Teilziele und entsprechende Maßnahmen geplant werden. Die Aufrechterhaltung der Selbstmotivation in dem langwierigen Prozess der Realisierung des Schulprogramms kann sich schwierig gestalten. Anerkennung der Arbeit ist ebenso von Bedeutung wie das Schaffen von Entspannungsphasen, in denen neue Kraft geschöpft werden kann.

**Besondere
Herausforderung**

Die Überprüfung der Zielerreichung ist immanenter Bestandteil des Prozesses der Schulprogrammarbeit.

Evaluation

Folgende Fragestellungen sind hilfreich, wenn es darum geht, Zwischenbilanzen zu ziehen (vgl.: Schulprogramme und Evaluation in Hessen. Teil 2, 1997, S. 10):

- Welche Ziele haben wir erreicht?
 - Woran wird der Erfolg festgemacht?
 - Worauf sind Erfolge zurückzuführen?
 - Welche Schlussfolgerungen für Teilaufgaben gibt es?
- Welche Ziele sind noch nicht erreicht?
 - Wie können wir das feststellen?
 - Welche der Anforderungen waren unzureichend formuliert?
 - Worin liegen die Ursachen?

Spinnennetz-analyse M 10
Evaluation Freiarbeit M 11
Evaluation M 12

Eine Auswahl von Evaluationsmethoden und Evaluations-schwerpunkten wird in der Materialsammlung (M 10 - M 12) dargestellt. Dabei werden sowohl einzelne Evaluationsaspekte als auch die gesamte Evaluation der Schulprogrammarbeit betrachtet.

Besondere Herausforderung

Probleme können sich aus Unsicherheiten im Prozess der Evaluation ergeben. Das im Rahmen des Modellversuchs PROFIL-Q entstandene „Selbstlernprogramm zur Selbstevaluation von Unterricht KIQ“ bietet Unterstützung. Hier werden die notwendigen Schritte, wie Bereiche klären, Ziele aufstellen, Kriterien bestimmen, Indikatoren festlegen, Methoden auswählen und anwenden und mit Daten umgehen, anschaulich dargestellt. Von Vorteil ist, dass das Selbstlernprogramm auf die konkreten Bedingungen an der Schule angewendet werden kann. (Diese CD-ROM wird voraussichtlich allen Schulen im 2. Halbjahr 2004 zur Verfügung gestellt.)

Gelingensbedingungen für Evaluation M 13

Erfahrungen von Schulen zeigen, dass verschiedene Evaluationsmethoden kombiniert werden sollten (z. B. Befragung zum Unterricht und Analyse von Unterrichtsergebnissen sowie der Abgleich beider Ergebnisse). Um den Zeitaufwand realistisch zu gestalten, sollte für die Evaluation eine Schwerpunktsetzung erfolgen. Eine gute Zusammenfassung der Gelingensbedingungen und Prozesskriterien für Evaluation wird auch im Rahmen des Modellversuches KES ("Kriterien zur Entwicklung, Evaluation und Fortschreibung von Schulprogrammen") aus Sachsen-Anhalt gegeben.

Prozess der Schulprogramm-arbeit M 14

Die Arbeit am Schulprogramm ist niemals abgeschlossen, denn Schulentwicklung ist ein offener Prozess. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass eine Fortschreibung des Schulprogramms nach ca. zwei Jahren sinnvoll ist. Neue Bedingungen (z. B. neue Kollegen, neue Klassen, neue Lehrpläne) müssen berücksichtigt werden.

Wie sich eine Schulprogrammarbeit über viele Jahre hinweg erfolgreich gestalten kann, wird anhand des Beispiels der Mittelschule "F. Mauersberger" Netzschkau gezeigt.

6. Welche Unterstützung können Prozessmoderatoren den Schulen bieten?

Prozessmoderatoren begleiten an der konkreten Einzelschule Lern- und Entwicklungsprozesse, fördern Kommunikation und Kooperation, initiieren Evaluationsprozesse, sorgen für eine realistische Änderungsplanung und unterstützen die Schule in Konfliktlösungsprozessen. Das geschieht grundsätzlich auf der Basis der beiderseitigen Freiwilligkeit und in einem kooperativen Umgang miteinander.

**Einsatz von
Prozessmoderatoren**

Ein Problem in der Schulprogrammentwicklung kann die schulinterne Moderation der Prozesse sein. Für die Beteiligten ist es nicht immer leicht, genau zwischen Moderation und eigener inhaltlicher Arbeit zu unterscheiden. Die moderierende Schulleitung orientiert sich möglicherweise zu sehr an ihren Führungs- und Leitungszielen; die eigenen Kollegen werden oft als Experten in der Moderationsrolle nicht akzeptiert.

Prozessmoderatoren bieten den Vorteil einer externen Begleitung, die unabhängig von im System bestehenden Beziehungen den Prozess in der Schulprogrammarbeit steuern können. Die Sicht von Außen ermöglicht eine neutrale und wertungsfreie Bearbeitung der von der Schule in Angriff genommenen Aufgaben.

Mitunter scheut sich ein Kollegium, Prozessmoderatoren anzufordern. Die Befürchtung, kontrolliert zu werden oder dass schulinterne Informationen an Dritte weitergegeben werden, ist verständlich, aber unbegründet. Prozessmoderatoren besitzen keinerlei Aufsichts- oder Kontrollfunktion und arbeiten unabhängig von Schulaufsicht. Mit den Daten der Schule wird vertraulich umgegangen.

Prozessmoderatoren verfügen über ein breitgefächertes Instrumentarium zur Unterstützung von Schulentwicklungsprozessen, das für die folgenden Arbeitsfelder entwickelt wurde und mit Erfolg in der Praxis eingesetzt wird:

Arbeitsfelder

- Diagnose des Ist-Standes
- Teamentwicklung
- Visions- und Leitbildentwicklung
- Projektmanagement
- Zielarbeit und Aktionsplanung
- Qualitätssicherung durch Evaluation

Darauf aufbauend, entwickeln Prozessmoderatoren gemeinsam mit der Schule ein auf ihre spezifischen Bedingungen abgestimmtes konkretes Beratungskonzept. In der Regel ist der Vorschlag auf einen Zeitraum bis zu zwei Jahren ausgerichtet.

Beratungskonzept

Welche Inhalte des Schulprogramms wann und wie bearbeitet werden, entscheidet die Schule letztendlich selbst.

Ansprechpartner für die Prozessmoderatoren ist die vom Kollegium legitimierte Steuergruppe. Gemeinsam werden wichtige Schritte und Meilensteine im Schulentwicklungsprozess geplant, organisiert und durchgeführt. Im Verlauf der Beratung übernimmt die Steuergruppe im zunehmenden Maße die aktive Rolle im Steuerungsprozess. Denn oberster Grundsatz von Prozessmoderation ist die „Hilfe zur Selbsthilfe“, damit nach Beratungsabschluss die Schule den weiteren Entwicklungsprozess in eigener Regie fortführen kann.

Eine auf die besondere Rolle der Steuergruppe abgestimmte zweieinhalbtägige Fortbildung wird von den Prozessmoderatoren an der SALF angeboten.

Literaturverzeichnis

- Altrichter, Herbert; Schley, Wilfried; Schratz, Michael (Hrsg.): Handbuch zur Schulentwicklung. Innsbruck-Wien: Studien-Verlag, 1998
- Buhren, Claus G.; Killus, Dagmar; Müller, Sabine: Wege und Methoden der Selbstevaluation. Ein praktischer Leitfaden für Schulen. Dortmund: IFS-Verlag, 1999
- Franke, Uwe; Kliebisch, Udo W. (Hrsg.): Thema: Schulprogramm: Gute Schule zwischen Qualitätssicherung und Evaluation. Hohengehren: Schneider-Verlag, 2000
- Handbuch zur Schulentwicklung in Sachsen, hrsg. vom Sächsischen Staatsministerium für Kultus, 2002
- Holtappels, Heinz Günter: Schulqualität durch Schulentwicklung und Evaluation. Konzepte, Forschungsbefunde, Instrumente. München/ Unterschleißheim: Luchterhand, 2003
- Holtappels, Günter / Rolff Hans-Günter: Schulprogramme: Praxis - Forschung - Implementation. In: Journal für Schulentwicklung, 6(2002)3, S. 4-7
- Interne und externe Evaluation von Schulprogrammarbeit - Prozesse und Erfahrungen aus dem Modellversuch KES, hrsg. vom Landesinstitut für Lehrerfortbildung, Lehrerweiterbildung und Unterrichtsforschung von Sachsen-Anhalt, 2003
- Münch-Nittel, Karla; Strasen, Frank: Schulprogrammentwicklung von unten. In: Pädagogik (2000)10, S. 26-32
- Netzwerk selbstwirksamer Schulen in Sachsen. Landesinterner Abschlussbericht Modellversuch „Verbund Selbstwirksamer Schulen“, 2001
- Philipp, Elmar; Rolff, Hans-Günter: Schulprogramme und Leitbilder entwickeln. Weinheim, Basel: Beltz Verlag, 1999
- Q.I.S. – Leitfaden, hrsg. vom Bundesministerium für Unterricht und kulturelle Angelegenheiten (BMUK), Wien, 1999
- Rolff, Hans-Günter: Schulentwicklung konkret: Steuergruppe, Bestandsaufnahme, Evaluation. Seelze: Kallmeyer, 2001
- Rolff; Hans-Günter; Buhren, Claus G.; Lindau-Bank, Detlev; Müller, Sabine: Manual Schulentwicklung. Handlungskonzept zur pädagogischen Schulentwicklungsberatung (SchuB). Weinheim, Basel: Beltz Verlag, 1999
- Schratz, Michael; Iby, Manfred; Radnitzky, Edwin: Qualitätsentwicklung, Verfahren, Methoden, Instrumente. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2000
- Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta, 1996
- Schulprogramme an Hamburger Schulen, hrsg. von der Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung, 1998

Schulprogramme und Evaluation in Hessen. Teile 1 und 2., hrsg. vom Hessischen Landesinstitut für Pädagogik, 1997

Schulprogrammentwicklung und Evaluation, hrsg. vom Niedersächsischen Kultusministerium, 1998

„Selbstlernprogramm zur Selbstevaluation von Unterricht - KIQ“ 2004 (CD) – hrsg. vom Sächsischen Staatsministerium für Kultus, entwickelt im Rahmen des Modellversuchs PROFIL-Q

Stationen auf dem Weg der Schulprogrammentwicklung, hrsg. vom Berliner Landesinstitut für Schule und Medien, 2003

„Unterrichtsbeurteilung durch Schüler“. Auswertungsbericht der Sächsischen Arbeitsstelle für Schule und Jugendhilfe. Pilotprojekt im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus, 2000

(veröffentlich unter: <http://www.sachsen-macht-schule.de/smkpub/34/lubeurt/wissauswertung.html>)

Links

www.bildungsserver.de

Unter der Internetanschrift ist der Zugang zu Bildungsservern aller Bundesländer möglich.

www.forum-bildung.de

Unter dieser Internetanschrift kann man neueste übergreifende Empfehlungen für eine Bildungsreform in Deutschland finden. Bei dem Forum Bildung handelt es sich um eine Initiative von Bund und Ländern.

www.hamburger-bildungsserver.de

Ruft man unter Institutionen die Behörde für Bildung und Sport auf, kann man unter dem Stichwort Publikationen dann mit Hilfe der Links „Handreichungen, Forschungsberichte, Leitfäden“ Handreichungen zur Schulprogrammarbeit und zur Evaluation in Schulen finden.

www.ifs.uni-dortmund.de

Vom Institut für Schulentwicklungsforschung der Universität Dortmund werden viele nützliche Beispiele, Instrumente und Materialien zur Schulentwicklung und Evaluation zur Verfügung gestellt.

www.inis.stiftung.bertelsmann.de/

Hier sind viele Hinweise zu Schulentwicklungsbausteinen und entsprechenden Instrumenten zu finden. INIS steht für das Netzwerk innovativer Schulen und Schulsysteme.

www.kes.bildung-lsa.de

KES ist die Abkürzung für den Modellversuch „Kriterien zur Entwicklung, Evaluation und Fortschreibung von Schulprogrammen“ des Landes Sachsen-Anhalt. KES und PROFIL-Q sind Modellversuche innerhalb des Modellversuches „Qualitätsverbesserung in Schulen und Schulsystemen“.

www.lisum.de

Unter dem Stichwort „Schulentwicklung“ kann das Material „Stationen auf dem Weg der Schulprogrammentwicklung“, das Erfahrungen aus dem Berliner Pilotprojekt „Schulprogrammentwicklung und Evaluation“ auswertet, als pdf-Datei heruntergeladen werden.

<http://nibis.ni.schule.de>

Unter den Thema „Schulqualität“ ist im niedersächsischen Bildungsserver der „Orientierungsrahmen für Schulqualität“ zu finden. Unter dem gleichen Thema lässt sich beim Stichpunkt Schulprogramm die Checkliste „Wie gut ist unser Schulprogramm?“ herunterladen.

www.profil-q.de

Hier kann man nähere Erläuterungen zum sächsischen Modellversuch PROFIL-Q finden. PROFIL-Q steht für: „Professionalisierung, Regionalisierung, Organisationsentwicklung zur Förderung innovativer Lernprozesse. Qualitätsverbesserung in Schulen und im Schulsystem Sachsens“. Unter dem Stichwort „Materialien“ lassen sich beim „Methodix“ Unterstützungshilfen für eine Evaluation von Unterricht finden.

www.gis.at

Q.I.S. steht für „Qualität in Schulen“ und ist der Name eines Schulentwicklungsprojekts des Österreichischen Ministeriums für Bildung und Kultur. Neben einem Glossar lassen sich hier viele Anregungen und Hilfen für die Arbeit in der Praxis finden.

www.stev-sh.de

STEVkonkret ist eine Beilage des Nachrichtenblattes des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein. STEV steht für Stärkung der Eigenverantwortung.

Unter der Rubrik „Schulprogrammarbeit“ können einschlägige Artikel abgerufen werden.

www.toolbox-netzwerk-innovativer-Schulen.de

Unter dieser Internetanschrift kommt man zum „Netzwerk innovativer Schulen“, das unter Schirmherrschaft der Bertelsmann Stiftung steht. Schulen aus dem Netzwerk stellen hier Materialien und Erfahrungen in Form von Schulentwicklungsbausteinen zur Verfügung.

Materialsammlung

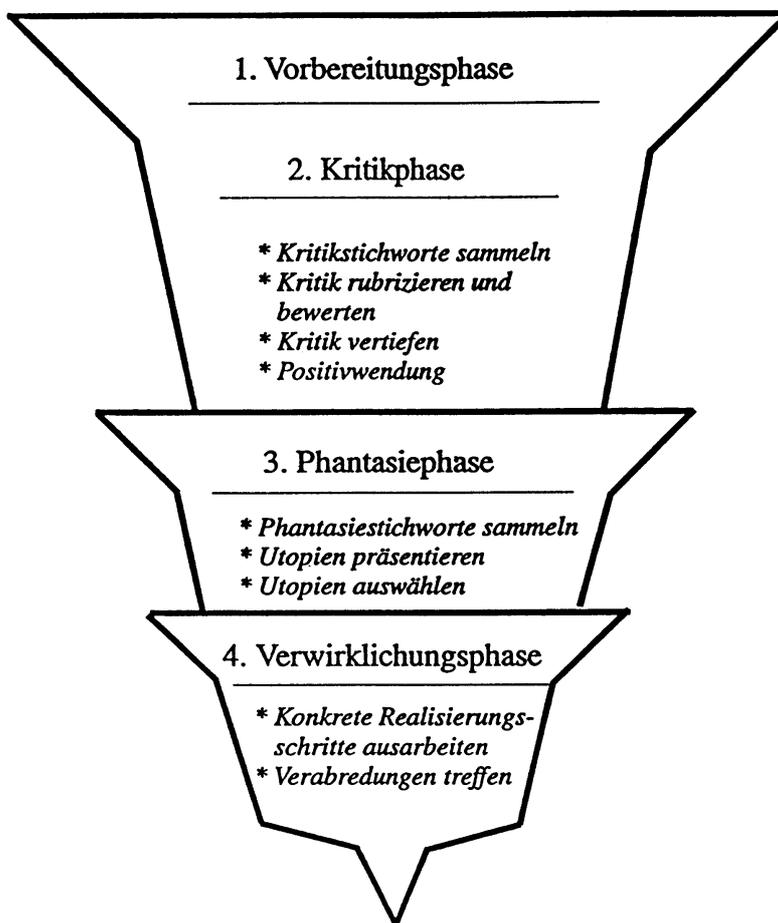
M 1 Zukunftswerkstatt

Quelle: nach Mortag, Iris. In: Handbuch zur Schulentwicklung in Sachsen, hrsg. vom Sächsischen Staatsministerium für Kultus, 2002, S. IV-28 ff

Eine Zukunftswerkstatt ist ein ganzheitliches und geschlossenes Konzept einer Problemlöse- und Ideenfindungswerkstatt. Sie besteht aus folgenden drei Hauptphasen, die von vorbereitenden und nachbereitenden Phasen flankiert werden.

- Kritikphase
- Visions- oder Phantasiephase
- Realisierungs- oder Verwirklichungsphase

Phasen einer Zukunftswerkstatt



VORBEREITUNGSPHASE

Ziel

Thema wird von allen Teilnehmern gemeinsam bestimmt und abgesteckt

Beispiel: „Guter Unterricht an unserer Schule“

Rahmenbedingungen werden abgesprochen:

- Zeitplan,
- methodischer Ablauf (Wechsel von Kleingruppen- und Plenumsarbeit),
- materielle Grundlagen,
- Räumlichkeiten.

KRITIKPHASE

Ziel

Offenlegung der aktuellen Unterrichtssituation an der Schule

- alle Teilnehmer - Schulleitung, Lehrer, Schüler, Eltern - haben die Möglichkeit, alles zu kritisieren
- günstig ist ein Beginn in interessenhomogenen Gruppen

Alle Kritikaussagen sind erlaubt und werden zugelassen, werden auch nicht diskutiert.

Die Problemfelder werden visualisiert, strukturiert (beispielsweise nach intentionalen, inhaltlichen, didaktisch-methodischen und institutionellen Dimensionen), gewichtet/gewertet nach Häufigkeit ihrer Benennung und/oder Brisanz an der Schule.

Ergebnis

Übersicht über mögliche Schwerpunkte für die weitere Arbeit als eine Verständigungsgrundlage für die nachfolgenden Phasen im Rahmen der Unterrichtsentwicklung.

PHANTASIEPHASE

Ziel

- Suchen von positiven Alternativen / Visionen zu jedem wesentlichen Kritikpunkt
Alle Visionen sind zugelassen, es wird nicht hinterfragt, nicht diskutiert und nicht bewertet.
- Erweitern des eigenen Horizonts
- Entlarven angeblicher Sachzwänge
- mutiges Erkennen der eigenen Visionen

Es wird vereinbart und strengstens darauf geachtet, dass Fragen der Machbarkeit und Umsetzung erst zu einem späteren Zeitpunkt diskutiert werden.

Gearbeitet wird in mehr oder weniger großen, interessengleichen oder interessenmischten Gruppen.

Möglicher Arbeitsauftrag

„ENTWICKELN SIE IHR MODELL VON EINEM GUTEN UNTERRICHT!“

- Schließen Sie auch Ihre Vorstellungen von Zielen und Inhalten für schulisches Lehren und Lernen ein, die für Sie wichtig sind!
Wie müsste eine ziel- und inhaltsadäquate Lehr- und Lernkultur aussehen?
Welche Rahmenbedingungen wären optimal?
- Nutzen Sie auch schulpädagogische Fachliteratur (einschließlich Veröffentlichungen im Internet) sowie Materialien, beispielsweise aus Zusammenhängen im Rahmen der Fortbildung oder Erfahrungen aus der Netzwerkarbeit!

Ergebnis

Formulierung eines Leitbildes für die Unterrichtsentwicklung als Kern der Schulentwicklung

VERWIRKLICHUNGSPHASE

Ziel

- den „Aufhänger“ finden
- Beschreiben konkreter Wege, Verfahren oder Initiativen, um das zunächst für utopisch gehaltene Ziel zu erreichen

Ergebnis

konkrete Verabredungen treffen:

- Folgetreffen für den Erfahrungsaustausch,
- Verantwortlichkeiten,
- Termine,
- Supervision,
- materielle und ideelle Unterstützung.

Eine Zukunftswerkstatt kann nur der Beginn eines Prozesses sein, denn die schwierigste Arbeit folgt erst nach einer Werkstatt im Schulalltag. Und: In der Realisierungsphase zeigt sich erst, was die Phantasie- und Gruppenkraft erreichen konnte.

M 2 Fragestellungen zur Unterstützung der Schulprogrammarbeit

Quelle: Handbuch zur Schulentwicklung in Sachsen, hrsg. vom Sächsischen Staatsministerium für Kultus, 2002, S. VII-23

Einstieg in die Schulprogrammarbeit

Für die Erarbeitung eines Schulprogramms können folgende Fragen hilfreich sein:

1. Welche gemeinsamen Leitvorstellungen und pädagogischen Grundwerte haben wir in unserer Schule? Welches Leitbild geben wir uns?
2. Welchen Arbeitsstand haben wir in den großen Qualitätsbereichen unserer Schule und vor allem im Bereich Unterricht und Erziehung erlangt (Unterrichtsqualität, Stärkung und Kompetenzentwicklung der Personen, Weiterentwicklung der Schulorganisation)? Welche pädagogischen Qualitätsziele nehmen wir uns vor?
3. Welche Maßnahmen, Projekte und Vorhaben planen wir für die Erreichung unserer pädagogischen Qualitätsziele?
4. Welchen Aktions- und Zeitplan brauchen wir für die Umsetzung der geplanten Maßnahmen, Projekte und Vorhaben? Wie und wann soll die Umsetzung dieses Aktions- und Zeitplans erfolgen?
5. Welche Ressourcen benötigen wir bei der Umsetzung (Fortbildungsplanung)? Was schaffen wir mit den vorhandenen „Bordmitteln“ unserer Erfahrungen, unseres Wissens und Könnens und wobei brauchen wir professionelle Unterstützung von außen?
6. Mit welchen Methoden wollen wir intern überprüfen, ob wir unsere Ziele erreichen? Wie beziehen wir dabei Ergebnisse und Rückmeldungen aus externen Evaluationsuntersuchungen ein?

M 3 Checkliste für die Arbeit einer Steuergruppe

Quelle: Diese Checkliste wurde in Zusammenarbeit mit Herrn Schulz, Prozessmoderator der SALF, in Anlehnung an das Material „Stationen auf dem Weg der Schulprogrammentwicklung“, hrsg. vom Berliner Landesinstitut für Schule und Medien, 2003, S. 67 und unter Hinzuziehung des Buches „Schulprogramme und Leitbilder entwickeln“ von Philipp / Rolf, S. 30 ff, erstellt.

Sind die Grundsatzfragen für die Arbeit geklärt?

- Was ist der Auftrag?
- Wer ist der Auftraggeber?
- Sind die Aufgaben der Steuergruppe klar?
- Welche Verantwortung trägt die Steuergruppe?
- Welche Kompetenzen besitzt die Steuergruppe?
- Ist das Verhältnis zur Schulleitung und zu anderen Projektgruppen geklärt?

Wie organisieren wir die Arbeit?

- Ist eine Rollenverteilung innerhalb der Steuergruppe erfolgt?
- Wann und wo kommen wir zusammen?
- Wen beziehen wir in unsere Sitzungen mit ein?
 - prinzipiell offene Sitzungen
 - nur mit Einladung
 - nur mit Voranmeldung
- Wer moderiert bzw. führt das Gespräch?
 - rotierend
 - personell gebunden
- Wer schreibt das Protokoll?
 - rotierend
 - personell gebunden

Wie wird die Transparenz der Arbeit der Steuergruppe gegenüber allen Kollegen in der Schule sicher gestellt?

- Wer ist der Sprecher/Berichterstatter für GK oder andere Gremien?
- Wer ist für eine Infowand im Lehrerzimmer verantwortlich?

Welchen Fortbildungsbedarf haben wir als Gruppe?

M 4 SOFT - Analyse

Quelle: Arbeitsmaterial der Prozessmoderation SALF (Sächsische Akademie für Lehrerfortbildung Meißen)

Eine Standortbestimmung unserer schulischen Qualität

Die folgende Analyse wird in der Prozessmoderation an begleiteten Schulen als Diagnoseinstrument eingesetzt.

Die Erfahrung zeigt, dass mit der SOFT - Analyse an einem pädagogischen Tag ein Kollegium effektiv die eigenen Stärken und Reserven bestimmen kann.

Die vier Buchstaben von SOFT stehen als Akronym für:

- S=Satisfaction (Zufriedenheit) oder Strengths (Stärken)
- O=Opportunities (Gelegenheiten, Möglichkeiten)
- F=Faults (Fehler, Missstände)
- T=Threats (Gefahren, Bedrohung, Risiken)

Bevor die Kollegen in die inhaltliche Arbeit gehen, müssen sie sich den einzelnen Qualitätsbereichen von Schule zuordnen.

Die Moderatoren sollten darauf achten, dass in den sich bildenden Gruppen ein repräsentativer Querschnitt der einzelnen Fachbereiche zustande kommt.

Die unten aufgeführte Aufgabenstellung bezieht sich auf drei Arbeitsschritte der Analyse:

1. In der Einzelarbeit untersucht jeder Kollege zunächst für sich den gewählten Qualitätsbereich von Schule. Der Schritt ermöglicht ihm, sich in Ruhe zum Thema zu positionieren.
2. In der Gruppenarbeit erfolgt der Gedankenaustausch zum Thema in einer Lehrergruppe von ca. 4 bis 8 Personen. Diese Phase erweist sich in der Praxis als sehr intensiv und produktiv. Jeder Kollege kann sich einbringen und er erlebt die Arbeit in der Kleingruppe als einen für eine offene Diskussion notwendigen geschützten Raum. Für die eigene Präsentation werden ihm ca. 5 Minuten eingeräumt.

Vor Beginn der inhaltlichen Arbeit sollten noch folgende Fragen von der Gruppe geklärt werden:

- Wer präsentiert das Ergebnis im Plenum?
- Wer notiert die wichtigsten Ergebnisse?
- Wer achtet auf die Einhaltung der vorgegebenen Arbeitszeit?

Im zweiten Teil des Gedankenaustauschs werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst und auf Metaplanpapier geschrieben, um in der sich anschließenden Präsentation von allen Personen im Raum gut gelesen werden zu können.

3. Im Plenum präsentiert jede Gruppe ihr Arbeitsergebnis in einem Zeitrahmen von 5 bis 10 Minuten. Die zuhörenden Kollegen erhalten im

Anschluss der Präsentation die Möglichkeit inhaltlich nachzufragen oder zu ergänzen. Eine Bewertung des Arbeitsergebnisses wird nicht vorgenommen. Es hat sich gezeigt, dass die Gruppe die für die Schule aktuellen Daten erschöpfend findet und präsentiert.

Am Ende der Präsentation liegen alle relevanten Daten der Schule als Meinungsbild des Kollegiums schriftlich vor und können für die weitere Arbeit sofort genutzt werden.

Im Anschluss hat sich die Wichtung des Ergebnisses mit Hilfe einer Bepunktung bewährt. Die Kollegen erhalten drei Klebepunkte, die sie ihrer Ansicht nach zu den Daten kleben, die sie als Entwicklungsaufgabe der Schule identifizieren.

Nach Auszählung der Punkte erstellen die Moderatoren eine Prioritätenliste mit den gefundenen Entwicklungsaufgaben. Diese werden dann in der weiteren Schulprogrammarbeit als Projekte von Interessengruppen aus dem Kollegium gemeinschaftlich bearbeitet.

Die Standortbestimmung beschränkt sich bei den teilnehmenden Personen nicht auf das jeweilige Kollegium. Um die unterschiedlichsten Sichtweisen auf die Schule zu bekommen, lohnt es sich, in die SOFT - Analyse auch Schüler, Eltern und die technischen Kräfte der Schule mit einzubeziehen.

Aufgabenstellung zur SOFT - Analyse:

Wie geht es mir mit Blick auf die bevorstehende Schulentwicklung hinsichtlich des Qualitätsbereichs

..... ?

1. Einzelarbeit 20 min – 30 min

Arbeiten Sie zunächst für sich in Ruhe und allein!

Tragen Sie alle die Aspekte in die Übersicht ein (*Muster siehe nächste Seite*), die Sie mit Blick auf den o. g. Qualitätsbereich Ihrer Schule und der täglichen Arbeit verbinden. Gehen Sie bei Ihren Eintragungen nach der Reihenfolge Stärken, Wünsche, Probleme und Befürchtungen vor!

2. Gruppenarbeit 60 min – 90 min je nach Gruppengröße

Stellen Sie sich Stärken, Wünsche, Probleme und Befürchtungen in der Kleingruppe gegenseitig vor. Kommentieren Sie keine andere Meinung!

Finden Sie einen Gruppenkonsens und übertragen Sie diesen nach dem gleichen Schema auf das Metaplanpapier.

Bestimmen Sie einen Sprecher und stellen Sie Ihre SOFT - Analyse anschließend im Plenum vor.

Bestimmen Sie einen Wächter der Zeit!

+

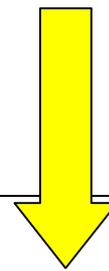
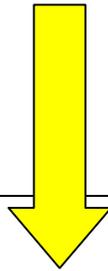
-

Stärken (S)

Was läuft für mich heute im o.g. Qualitätsbereich gut?

Probleme (F)

Wo liegen für mich im Moment Reserven im o. g. Qualitätsbereich der Schule?



Wünsche (O)

Was möchte ich zukünftig im Q-Bereich verändert haben oder neu in Angriff nehmen?

Befürchtungen (T)

Was kann schlimmstenfalls passieren, welche Befürchtungen habe ich für die Zukunft in bezug auf den Q-Bereich?

M 5 Fragebogen „Unterrichtsbeurteilung durch Schüler“

Der folgende Fragebogen ging in seiner modifizierten Form aus dem Pilotprojekt „Unterrichtsbeurteilung durch Schüler“ hervor. Dieses Projekt wurde von 1999 bis 2000 von der Sächsischen Arbeitsstelle für Schule und Jugendhilfe im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus durchgeführt und ausgewertet.

Häufig suchen Lehrer nach Instrumentarien, um den Ist-Stand zu einzelnen Aspekten des Qualitätsbereiches Lehren und Lernen, qualitativ und quantitativ zu analysieren. Dabei stellen sie fest, dass Fragebögen, die den Unterricht in seiner Komplexität erfassen, kaum zu finden sind. Der vorliegende Fragebogen wird diesem Anspruch gerecht. Er kann von Schulen insbesondere genutzt werden, wenn man ein Feedback von Schülern zum Unterricht bekommen will. Er weist den großen Vorzug auf, dass die Motivation der Lernenden durch den Lehrer, die Art der Wissensvermittlung und Wissensaneignung, der Grad der aktiven Beteiligung des Schülers am Unterricht sowie die Möglichkeiten seiner Mitgestaltung des Unterrichtsgeschehens, seine sozialen Beziehungen im Unterricht und nicht zuletzt seine Reflexionen zum Lernfortschritt erfasst werden können. Nicht nur die subjektiven Schülerwahrnehmungen, sondern auch die Bedeutsamkeit dieser Aspekte für einen vom Schüler gewünschten Unterricht können mit Hilfe des Fragebogens empirisch ausgewertet werden.

Wie kann man diesen Fragebogen einsetzen?

Er sollte vorwiegend vom einzelnen Lehrer, der zu seinem Unterricht von den Schülern ein Feedback bekommen will, eingesetzt werden. Will man diese Individualebene verlassen und ihn beispielsweise in der Schule auf Fachebene anwenden, sollte die Anonymität der Lehrer sicher gestellt werden. Entschließt sich eine Schule, den Fragebogen in vielen Klassen für die Beurteilung vieler Lehrer einzusetzen, ist zu beachten, dass die Auswertung der vielen dann anfallenden Daten nur schwer zu erfassen und zu bewerten ist. Um ein Feedback zum Unterricht bei den Schülern auf Schulebene einzuholen, sollte die Schule dann eher überlegen, welche Aspekte für sie besonders wichtig sind. Daran anknüpfend könnten einzelne Fragen herausgenommen werden und zu einem eigenen Fragebogen zusammengestellt werden. (Auf diese Möglichkeit weist die Leitung des o. g. Projektes auch ausdrücklich hin.) Es ist empfehlenswert, die Fragen zur Person des Schülers (Fragen 36, 37 und 38) in jedem Fall aufzunehmen, denn durch sie kann das Bedingungsgefüge von Unterricht durch den Lehrer noch besser eingeschätzt werden. Bei einem umfangreicheren Fragebogen sollte externe Hilfe in Anspruch genommen werden.

Der Einsatz des abgedruckten Fragebogens sollte nicht nur an die Bedingung der Anonymität, sondern auch die Bedingung der freiwilligen Teilnahme an der Befragung gebunden sein. Es wird empfohlen, den Fragebogen erst ab Klasse 7 einzusetzen. Ein Einsatz in allen entsprechenden Schularten ist möglich. Für das Ausfüllen des Fragebogens sind ca. 20 Minuten einzuplanen. Besonders soll an dieser Stelle hervorgehoben werden, dass in jedem Fall den Schülern eine Rückmeldung nach erfolgter Auswertung gegeben werden muss, um ihnen zu zeigen, dass man

ihre Meinung ernst nimmt und diese für weitere Überlegungen bzw. für die weitere Arbeit nutzt.

Beispiel für einen Fragebogen zur Unterrichtsbeurteilung durch Schüler als Feedback für Lehrerinnen und Lehrer:

Quelle: Auswertungsbericht der Sächsischen Arbeitsstelle für Schule und Jugendhilfe, Pilotprojekt im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus, 2000
--

„Unterrichtsbeurteilung durch Schüler“

Schule-Code:
Lehrer-Code:
Klasse:
Fach:

Liebe Schülerinnen und liebe Schüler,

eure Lehrerinnen und Lehrer möchten von euch eine Rückmeldung zu ihrem Unterricht erhalten. Sie wollen von euch wissen, wie ihr ihren Unterricht in diesem Schuljahr erlebt habt und was sie nach eurer Meinung noch besser machen können.

Mit Hilfe des Fragebogens sollen eure Meinungen anonym an die beteiligten Lehrerinnen und Lehrer zurück gemeldet werden.

Dabei stehen dir jeweils vier Antwortmöglichkeiten zur Auswahl. Entscheide dich bitte genau für eine Antwort, sonst kann deine Meinung nicht gewertet werden.

Zu jeder Aussage kreuze bitte an:

1. Wie du die Aussage beurteilst (so erlebe ich es),
2. Wie wichtig dir diese Aussage ist (so wichtig ist mir das).

In jeder Zeile erscheinen also *zwei* Kreuze!

Aussagen zum Unterricht deiner Lehrerin / deines Lehrers	So erlebe ich es				So wichtig ist mir das			
	Stimmt voll	Stimmt eher	Stimmt kaum	Stimmt nicht	Sehr wichtig	Eher wichtig	Kaum wichtig	Nicht wichtig
1. Sie/er gestaltet den Unterricht interessant.	<input type="checkbox"/>							
2. Sie/er erklärt den Unterrichtsstoff verständlich.	<input type="checkbox"/>							
3. Bei ihr/ihm weiß ich genau, was im Unterricht von mir erwartet wird.	<input type="checkbox"/>							
4. Sie/er bezieht auch mein Wissen in den Unterricht ein, das ich in anderen Fächern erworben habe.	<input type="checkbox"/>							
5. Es wird für mich zu Beginn der Unterrichtsstunde deutlich, was wir wie und warum lernen werden.	<input type="checkbox"/>							
6. Meine Leistungen werden von ihr/ihm gerecht beurteilt.	<input type="checkbox"/>							
7. Sie/er schafft im Unterricht Lernsituationen, in denen wir in Gruppen arbeiten können.	<input type="checkbox"/>							
8. Im Unterricht kann ich verschiedene Medien (z. B. Filme, Bücher, Kassetten, Computer) zur Information und zum Lernen nutzen.	<input type="checkbox"/>							
9. Sie/er bezieht meine Interessen und Stärken in den Unterricht ein.	<input type="checkbox"/>							
10. Ich bekomme von ihr/ihm Hilfe, wenn ich sie brauche.	<input type="checkbox"/>							
11. Sie/er gibt uns Gelegenheit, neuen Stoff im Unterricht zu üben.	<input type="checkbox"/>							
12. Sie/er wiederholt mit uns auch zurückliegenden Stoff im Unterricht.	<input type="checkbox"/>							
13. Sie/er sorgt dafür, dass erteilte Arbeitsaufträge (z. B. Hausaufgaben) im Unterricht kontrolliert werden.	<input type="checkbox"/>							

Aussagen zum Unterricht deiner Lehrerin / deines Lehrers	So erlebe ich es				So wichtig ist mir das			
	Stimmt voll	Stimmt eher	Stimmt kaum	Stimmt nicht	Sehr wichtig	Eher wichtig	Kaum wichtig	Nicht wichtig
14. In ihrem/seinem Unterricht lerne ich viel.	<input type="checkbox"/>							
15. Ich kann das, was ich im Unterricht lerne, auch außerhalb der Schule gebrauchen.	<input type="checkbox"/>							
16. Sie/er bringt uns bei, wie man lernt.	<input type="checkbox"/>							
17. Unterrichtsergebnisse werden am Ende der Stunde für mich verständlich zusammengefasst.	<input type="checkbox"/>							
18. Sie/er gibt mir ausreichend Rückmeldungen über meine Lernfortschritte.	<input type="checkbox"/>							
19. Leistungskontrollen werden hilfreich ausgewertet, d.h., ich erfahre, was ich besonders gut und was ich noch besser machen kann.	<input type="checkbox"/>							
20. Sie/er schafft es, bei mir Interesse für die Unterrichtsthemen zu wecken.	<input type="checkbox"/>							
21. Ich werde von ihr/ihm als Person geachtet.	<input type="checkbox"/>							
22. Wenn es Probleme gibt, kann ich diese mit ihr/ihm besprechen.	<input type="checkbox"/>							
23. Sie/er sorgt für eine gute Lernatmosphäre im Unterricht.	<input type="checkbox"/>							
24. Sie/er ermutigt uns, eigene Lern- und Lösungswege zu erproben.	<input type="checkbox"/>							
25. Im Unterricht lerne ich, selbstständig zu arbeiten (z. B. mir eigene Lernziele zu stecken, Aufgaben selbstständig zu planen und zu bearbeiten).	<input type="checkbox"/>							
26. Im Unterricht lerne ich, Aufgaben mit anderen gemeinsam zu bearbeiten.	<input type="checkbox"/>							

Aussagen zum Unterricht deiner Lehrerin / deines Lehrers	So erlebe ich es				So wichtig ist mir das			
	Stimmt voll	Stimmt eher	Stimmt kaum	Stimmt nicht	Sehr wichtig	Eher wichtig	Kaum wichtig	Nicht wichtig
27. Im Unterricht lerne ich, mir eine eigene Meinung zu bilden und diese auch zu vertreten.	<input type="checkbox"/>							
28. Ich fühle mich von ihr/ihm im Unterricht gerecht behandelt.	<input type="checkbox"/>							
29. Sie/er geht im Unterricht auf meine Fragen ein.	<input type="checkbox"/>							
30. Sie/er bezieht alle Schüler in das Unterrichtsgeschehen ein.	<input type="checkbox"/>							
31. Ich kann den Unterricht aktiv mit gestalten (z. B. durch Vorschläge, eigene Beiträge).	<input type="checkbox"/>							
32. Sie/er hat Geduld, auch wenn etwas mal nicht so klappt.	<input type="checkbox"/>							
33. Wenn ich etwas nicht verstehe, erklärt sie/er es mir noch einmal so, dass ich es verstehe.	<input type="checkbox"/>							
34. Sie/er ermutigt mich zu weiteren Lernfortschritten (z. B. durch Lob).	<input type="checkbox"/>							
35. Sie/er gibt mir Anregungen, mich auch außerhalb von Schule mit den behandelten Themen zu beschäftigen (gibt z. B. Tipps zu Ausstellungen, Büchern, Wettbewerben, Fernsehbeiträgen).	<input type="checkbox"/>							

Ergänzend möchten wir dich bitten, einige Angaben zu deiner Person zu machen:

<p>36. Ich bin ein ...</p> <p><input type="checkbox"/> Mädchen</p> <p><input type="checkbox"/> Junge</p>	<p>37. In die Schule gehe ich grundsätzlich ...</p> <p><input type="checkbox"/> sehr gern</p> <p><input type="checkbox"/> gern</p> <p><input type="checkbox"/> nicht so gern</p> <p><input type="checkbox"/> gar nicht gern</p>
--	---

38. Wie waren deine Leistungen im letzten Schuljahr, wenn du sie mit denen deiner Mitschüler/innen vergleichst?

Meine Leistungen waren ...

- besser
- genauso gut
- schlechter

... als die meisten anderen in meiner Klasse.

39. In meiner Klasse fühle ich mich im Allgemeinen ...

- sehr wohl
- wohl
- nicht so wohl
- gar nicht wohl

40. Ich bin stolz, auf diese Schule zu gehen

- trifft voll zu
- trifft eher zu
- trifft eher nicht zu
- trifft gar nicht zu

M 6 Elternfragebogen

Quelle: Léon-Foucault-Gymnasium Hoyerswerda, Straße des Friedens 25/26, 02977 Hoyerswerda, Schulleiter Herr Blazejczyk

Im Rahmen der Ist-Stand-Analyse wurden nicht nur Lehrer und Schüler, sondern auch Eltern befragt. Auf der Grundlage der aufbereiteten Daten erfolgte im Rahmen eines pädagogischen Abends die inhaltliche Auswertung. Dabei wurde arbeitsteilig in Gruppen zu unterschiedlichen Schwerpunkten diskutiert. Die Eltern präsentierten aus ihrer Sicht die Stärken, Schwächen und notwendigen Entwicklungsschritte am Gymnasium.

Die Beteiligung von Schülern und Lehrern in diesen Gruppen sicherte, dass alle am Schulleben Beteiligten in ein offenes gleichberechtigtes Gespräch kamen. Diese Ist-Stand-Analyse war Voraussetzung für die Ableitung von Arbeitsschwerpunkten.

Fragekatalog:

1. Welche Aussagen treffen auf Ihr Kind zu?
(Angabemöglichkeiten jeweils: „trifft voll zu“, „trifft teilweise zu“, „trifft überhaupt nicht zu“)
 - a) Mein Kind geht gern zur Schule.
 - b) Mein Kind hat Angst vor Lehrern.
 - c) Der Unterrichtsstoff überfordert mein Kind.

2. Warum haben Sie Ihr Kind an unserer Schule angemeldet?
 - a) weil ich einen guten Eindruck beim Tag der offenen Tür erhalten habe.
 - b) weil Geschwisterkinder die Schule bereits besuchen.
 - c) weil die Schule einen guten Ruf hat.
 - d) aus anderen Gründen

3. Wie oft und in welcher Form hatten Sie in diesem Schuljahr persönlichen Kontakt zu Lehrpersonen Ihres Kindes?
(Häufigkeit angeben)
 - a) durch Besuch eines Elternsprechtages
 - b) Gespräch auf Wunsch / Initiative d. Eltern
 - c) Gespräch auf Wunsch / Initiative von Lehrkräften
 - d) durch ein Telefongespräch

4. Ist die Zahl der persönlichen Gespräche mit Lehrpersonen Ihres Kindes über die Schule für Sie

- a.) zu wenig
- b.) ausreichend/genau richtig
- c.) bereits zuviel

5. Wie zufrieden sind Sie mit den Lehrpersonen Ihres Kindes in den folgenden Bereichen?

	sehr zufrieden	eher zufrieden	eher unzufrieden	sehr unzufrieden	kein Urteil
bei Förderung / Unterstützung des Kindes					
im Umfang der gegebenen Hausaufgaben					
mit der Schwierigkeit der Hausaufgaben					
mit der Strenge und Disziplin im Unterricht					
mit den Leistungsanforderungen					
mit der Notengebung					
im persönlichen Umgang mit Ihrem Kind					
wie die Lehrpersonen Ihrem Kind hilfreiche Lern- u. Arbeitstechniken vermitteln					
wie die Lehrpersonen Ihr Kind für den Unterricht motivieren / begeistern konnten					
mit der Arbeit des Klassenleiters bzw. Tutors					
mit dem Angebot an modernen Unterrichtsformen					

6. Wie zufrieden sind Sie mit den Lehrpersonen Ihres Kindes insgesamt?					
--	--	--	--	--	--

7. Wie zufrieden sind Sie mit dieser Schule als "Lebensraum" Ihres Kindes insgesamt?

	sehr zufrieden	eher zufrieden	eher unzufrieden	sehr unzufrieden	kein Urteil
mit der sozialen Qualität der Schule					
im Umgang mit Problemen					
mit der Qualität der materiellen Rahmenbedingungen					
mit der gezielten Förderung der Begabungen und Interessen Ihres Kindes					
mit dem pädagogischen Angebot der Schule					
mit der Einbeziehung der Eltern in das Schulleben					
mit der Öffnung der Schule nach außen					
mit dem Schulmanagement, der Qualität der Schulleitung					
mit dem Service der Schule					
mit der Sicherheit und Geborgenheit Ihres Kindes im Schulalltag					
mit der Gestaltung und dem Service der Internetseiten					

Hinweis zur Auswertung:

Die Antworten werden von der Schule nach Jahrgangsstufengruppen geordnet ausgewertet (5. – 7. Klasse, 8. – 10. Klasse, 11. – 12. Jahrgangsstufe).

M 7 Schritte eines Schulprogrammprozesses, Beispiel 1

Quelle: 59. Grundschule Dresden, Kurparkstr. 12, 01324 Dresden
Schulleiterin Frau Müller

Bearbeitung des Entwicklungsschwerpunktes „Entwicklung der Lesekompetenz“ aus dem Schulprogramm der 59. Grundschule Dresden

Schritte	Beispiel
Aufgabenstellung	Fähigkeit und Bereitschaft zum Lesen sind bei Schülern weiter auszuprägen
Zielformulierung	Freude und Interesse am Lesen fördern und Lesekompetenz erhöhen
Maßnahmen	Fortführung der Konzepte „Lesen durch Schreiben“ und „Werkstattunterricht“ Leseprojekt für die Klassenstufen 1-4 Aufbau einer Schülerbücherei gemeinsam mit den Schülern Aufbau einer Schuldruckerei mit Unterstützung der Eltern (Organisatorische Konsequenzen, Verantwortlichkeiten und Termine werden genannt)
Evaluation	Einholen eines Feedbacks bei Lehrern, Eltern und Schülern zum Leseinteresse und zum Lernfortschritt Überprüfung der Beteiligung der Schüler beim Aufbau der Schülerbücherei und Einschätzung deren Akzeptanz durch Schüler Rückfragen bei weiterführenden allgemeinbildenden Schulen zur bis dahin erreichten Lesekompetenz der ehemaligen Schüler der 59. Grundschule

M 8 Schritte eines Schulprogrammprozesses, Beispiel 2

Quelle: Mittelschule „F. Mauersberger“ Netzschkau, Schulstr.3, 08491 Netzschkau
Schulleiter Herr Dillner

Bearbeitung des Entwicklungsschwerpunktes „Steigerung der Lernbereitschaft der Schüler“ aus dem Schulprogramm der Mittelschule Netzschkau

Schritte	Beispiel
Aufgabenstellung	Analyse der Abschlussnoten, besondere Bedürfnisse von Schülern mit Lernschwierigkeiten
Zielformulierung	Steigerung der Lernbereitschaft der Schüler
Maßnahmen	<p>abwechslungsreiche methodisch-didaktische Gestaltung der Lerninhalte (Rollenspiel, Arbeit mit Lernkarten, Stationenlernen, Experimente, Exkursionen...)</p> <p>Schüler lernen das Lernen</p> <p>verstärkte Nutzung neuer Medien</p> <p>Schüler haben die Möglichkeit, spezielle Förderangebote mit unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden in den Fächern Deutsch, Englisch und Mathe zu nutzen</p> <p>große Bandbreite von Neigungskursen für alle Schüler mit Unterstützung außerschulischer Partner sowie Präsentation der Kursergebnisse</p> <p>häufige Partner- und Gruppenarbeit (auch unter dem Aspekt der Erziehung zu Teamfähigkeit)</p> <p>gezielte Berufsvororientierung in Klasse 8-10</p> <p>Diskussion zur Veränderung der Lehrerrolle (vom Stundenhalter zum Moderator und zum Lehrer als Lernenden)</p> <p>damit einhergehende veränderte Organisationsformen des Unterrichts:</p> <p>Blockunterrichtsform mit 90 Minuten, die mehr Spielraum für eine Vertiefung und abwechslungsreiche methodische Gestaltung lassen</p>

	<p>Freiangebotskurse werden in den Stundenplan so eingebaut, dass alle Schüler sie besuchen können (keine Randlage im Stundenplan), damit Schüler wieder genug Energie für den daran anschließenden regulären Unterricht im 3. Block haben</p> <p>Berufsorientierung wird im Stundenplan verankert</p> <p>großzügigere Pausengestaltung zum Stressabbau und als Kommunikationsmöglichkeit zwischen Schülern und Lehrern</p>
Evaluation	<p>Einschätzung mit Hilfe der Abschlussprüfungen über mehrere Jahre</p> <p>Vergleich der Lernleistungen mit denen anderer Schulen</p> <p>systematische Auswertung aller Klassenarbeiten</p> <p>Rückfragen an berufsbildenden Einrichtungen, wie Schüler dort zurecht kommen</p> <p>Selbsteinschätzungen von Lehrern und Schülern</p> <p>Einholen eines Feedbacks von Eltern und Schülern, externe Evaluationsanteile werden kontinuierlich erhöht, z.B. im Rahmen von Hospitationen anderer Schulleitungen oder durch Begleitung durch RSA Zwickau</p> <p>externe Einschätzung der Selbstevaluation zu diesem Entwicklungsschwerpunkt im Rahmen des europäischen ESSE – Projekts, Ergebnisse gehen wieder in das Schulprogramm ein (Aktualisierung)</p>

M 9 Entwicklung einer Feedbackkultur

Wenn über Unterricht nachgedacht wird und er weiter entwickelt werden soll, sind nicht nur die Lehrer zur Meinungsäußerung aufgefordert. Auch die Schüler müssen frühzeitig Gelegenheit erhalten, sich mit ihren eigenen Bedürfnissen und Befindlichkeiten in den Prozess einzubringen. Lehrer und Schüler sollten sich darüber verständigen, in welcher Form dieses Feedback eingeholt werden kann. Eine Feedback-Kultur ist gekennzeichnet durch gegenseitige Achtung und durch die Übernahme von Verantwortung für die Entwicklung einer Lernumwelt, in der Vertrauen herrscht und das Lernen gefördert wird. Eine Feedback-Kultur ist über einen längeren Zeitraum systematisch zu entwickeln. Das folgende Schema, das in einem Schülerworkshop im Rahmen des Modellversuchs PROFIL-Q entstand, soll die einzelnen Phasen bei der Entwicklung einer Feedbackkultur darstellen. In diesem Schema wird eine Einteilung der Phasen von einzelnen thematisch unterschiedlichen und nicht miteinander verbundenen Feedback-Aktivitäten von Lehrern und der Schülervertretung über das abgestimmte Einholen eines Feedbacks zu einem ausgewählten Schwerpunkt bei einer oder mehreren Klassenstufen hin zu einem systematischen Feedbackplan für die ganze Schule veranschaulicht.

Entwicklung einer Feedbackkultur



Phase A	Phase B	Phase C	Phase D	Phase E
<p>Herr Meier zur FA Geschichte</p> <p>Fr. Seidelbast zur komplexen Leistung Mathematik</p> <p>SMV zum Umweltprojekt</p> <p>SMV zur Schüleraufsicht</p>	<p><u>Klasse 9 c</u> Alle Lehrer – Klassenarbeiten</p> <p>Alle Lehrer – Projekte</p> <p>Herr Meier – Geschichte</p> <p><u>Klasse 5 a</u> Deu, Ma, Eng - Hausaufgaben</p> <p>Alle Lehrer Freiarbeit</p> <p>Herr Meier - Geschichte</p>	<p><u>Klassenstufe 5</u> Freiarbeit generell (L, SMV)</p> <p>Lernrad in Deu, Eng, Ma</p> <p>Ampel generell</p> <p>Umweltprojekt (L, SMV, E)</p>	<p><u>Alle Klassenstufen</u></p> <p>Alle Feedbackplanungen werden auf Klassenstufenbasis mit SMV und EMV besprochen und ausgewertet</p> <p>Feedback erfolgt planmäßig</p>	

Quelle: nach Thomas Schneider, Arbeitsmaterial aus dem sächsischen Modellversuch PROFIL-Q

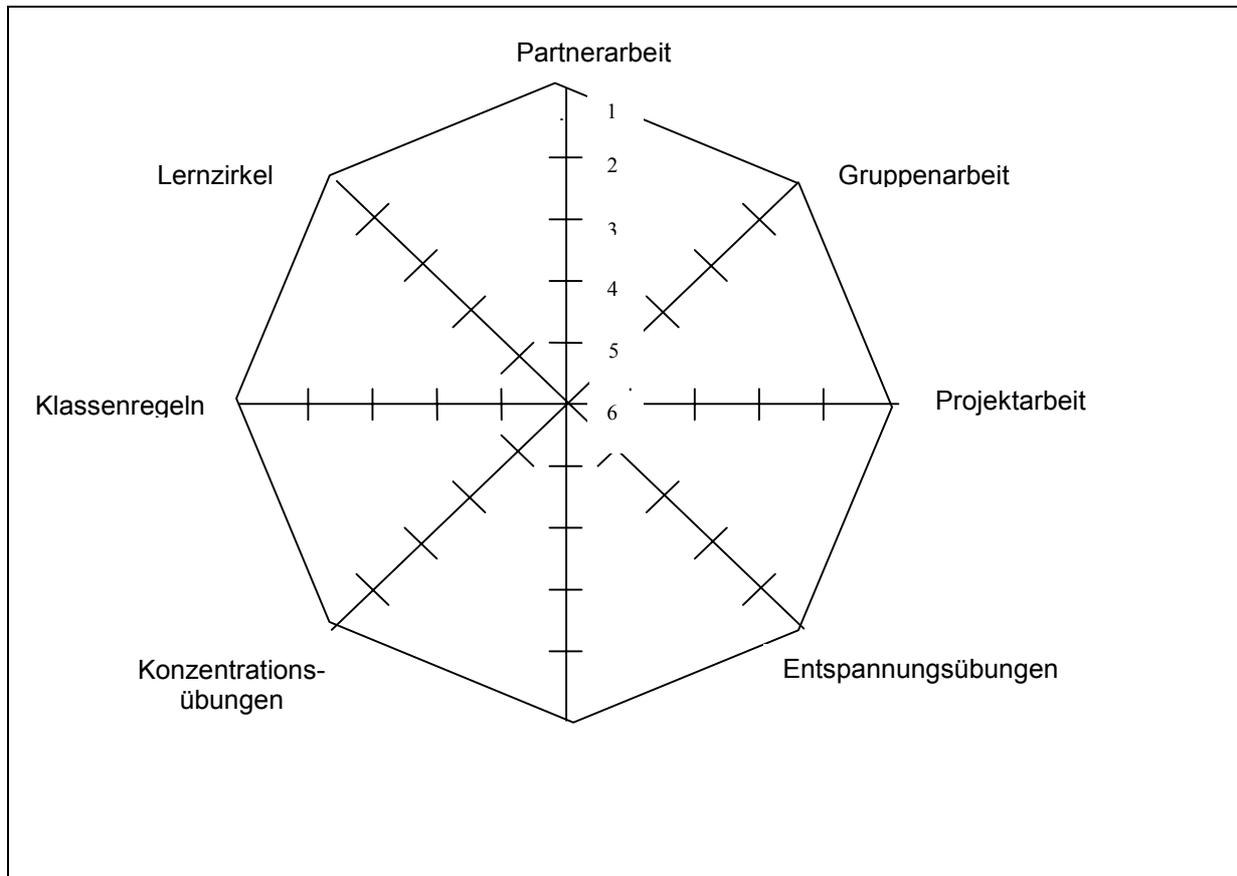
Die Diagnose-Zielscheibe ist eine Methode, die eine schnelle Befragung unterschiedlicher Personengruppen ermöglicht. So kann sie beispielsweise angewandt werden, um einzelne Aspekte des Unterrichts oder des Schullebens zu evaluieren. Auch wenn man schnell eine Rückmeldung bekommen will, um den aktuellen Stand zu erfassen, kann man die Diagnose-Zielscheibe einsetzen. Die jeweils in der Überschrift stehende übergreifende Fragestellung macht den Evaluationsgegenstand deutlich. Die einzelnen Eckpunkte der Zielscheibe zeigen einzelne Dimensionen dieses Evaluationsgegenstandes. Die Graduierung auf dem Radius kennzeichnet die Bewertungsstufen. Der einzelne Schüler kann auf der Zielscheibe seine Bewertung ankreuzen. Nachdem die Befragten ihre differenzierte Bewertung vorgenommen haben, kann man auf einen Blick eine Rückmeldung zu vielen Aspekten bekommen. Errechnet man den Mittelwert der Bewertungen aller Schüler zu einem Aspekt auf der Achse, kann man eine allgemeine Rückmeldung auf Klassenebene bekommen. Die Lehrerbewertungen zum ausgesuchten Evaluationsbereich lassen sich auf diese Weise ebenfalls erfassen. Danach könnte man auch die von Schülern und Lehrern vorgenommenen Bewertungen miteinander vergleichen.

Viele Schulen in Sachsen nutzen diese Evaluationsmethode für sich bereits unter der Bezeichnung „Spinnennetzanalyse“ (verbindet man die einzelnen Bewertungspunkte erscheint ein Bild, was wie ein Spinnennetz aussieht). Das folgende Beispiel wurde im Rahmen des Modellversuchs PROFIL-Q von der Mittelschule Niederwiesa zur Verfügung gestellt und wurde zum Einholen eines Feedbacks zu einzelnen Aspekten des Unterrichts erstellt.

Die Evaluationsmethode Diagnose-Zielscheibe/Spinnennetzanalyse hat auch ihre Grenzen. So ist sie „nur“ eine Momentaufnahme, die die einzelnen Dimensionen des Evaluationsgegenstandes ohne größere Systematik zusammenfasst. Sie sagt beispielsweise auch nichts darüber aus, wie der Schüler oder Lehrer zu dieser Einschätzung gelangt ist - ein Problem, was vielen Methoden immanent ist. Bei einem Fragebogen, der die einzelnen Bewertungen mit einer ausführlicheren Beschreibung versieht, kann man eher davon ausgehen, dass beispielsweise unter einer „3“ von allen das Gleiche verstanden wird.

(Weiterführende Hinweise zu einzelnen Evaluationsmethoden und Evaluationsinstrumenten kann man in folgendem Buch finden: Rolff; Hans-Günter; Buhren, Claus G.; Lindau-Bank, Detlev; Müller, Sabine: Manual Schulentwicklung. Handlungskonzept zur pädagogischen Schulentwicklungsberatung (SchuB). **Weinheim**, Basel: Beltz Verlag, 1999)

Wie kommst du zurecht mit ?



Die Einschätzung erfolgt von außen nach innen auf den Stufen:

1 = sehr gut
2 = gut
3 = es geht

4 = schlecht
5 = sehr schlecht
6 = habe ich noch nicht gemacht

Quelle: nach Herold, Corrina; Lehnig, Bodo und
AG Freiarbeit am Städtischen Goethe-Gymnasium Bischofswerda
In: Handbuch zur Schulentwicklung in Sachsen, hrsg. vom Sächsischen Staatsministerium für Kultus, 2002, S. VII-3 ff

Evaluation der Freiarbeit

Idee:

Einführung der Freiarbeit als methodisches Mittel zur Förderung der Selbstständigkeit der Schüler

Umsetzung:

Begonnen wird im Jahrgang 5 mit 4 Wochenstunden in jeweils 4 Klassen. Gleichzeitig erfolgt die Selbstevaluation mit dem Ziel, die Entwicklungsdimension und die Rechenschaftsdimension der Ergebnisse auszuloten.

(A) Datensammlung:

<p>Schriftliche Befragung</p> <p>z. B. Fragebogen für:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schüler • Lehrer • später auch Eltern 	<p>Strukturierte Gespräche</p> <p>z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • im Rahmen einer Bilanzkonferenz der AG Freiarbeit • im Rahmen eines Elternworkshops • als Mitarbeitergespräch
<p>Beobachtungen</p> <p>gegenseitige Hospitation von Fachlehrern</p>	<p>Auswertung vorhandener Daten</p> <p>z. B.: Schülerarbeiten aus dem Deutschunterricht Klasse 6: <i>(Thema: „An Institutionen schreiben“ – In einem Brief an den Schulleiter erörtern die Schüler 3 Aspekte: Was ist bisher in der Freiarbeit gut gelaufen? Welche Probleme traten auf? Überlegt euch mindestens drei Verbesserungsvorschläge!)</i></p>

(B) Datenanalyse:

Die Datenanalyse erfolgt unter Beteiligung von Lehrern, Eltern und Schülern. In gemeinsamer Beratung werden die Evaluationsergebnisse analysiert und neue Aktivitäten festgelegt.

(C) Qualitätsentwicklung:

Zielgrößen werden überprüft und gegebenenfalls korrigiert. Dabei kommen Fragen auf, die für die weitere Qualitätsentwicklung richtungsweisend sind. In diesem Beispiel:

- Kann die bisherige Organisationsstruktur diese Veränderungen verkraften?
- Wer legt die sich notwendig ergebenden Handlungsschritte fest?
- Welche Form der Dokumentation wird gewählt, um vor allem der Schulaufsicht gegenüber Transparenz zu erzeugen und die eigene Ergebnissicherung zu garantieren?

Empfehlungen zur Organisation von Evaluation an der Schule:

Voraussetzungen:

- Wunsch / Wille nach Evaluation muss vorhanden sein
- genügend Zeit einplanen
- Vorbereitung, Durchführung, Auswertung einer Evaluation sollte durch eine Arbeitsgruppe erfolgen (4-6 Personen)
- Gruppenleiter muss für eine kreative Atmosphäre sorgen

Aufgaben der Gruppe:

1. Klare Ziele der Evaluation finden und definieren

- Evaluationsbereich
- überschaubare Menge von messbaren Indikatoren
- Art und Weise der Messung

2. Evaluationsinstrumente festlegen

(Zeitaufwand für die Auswertung der Daten berücksichtigen)

3. Datenerhebung planen:

- Wer wird die Daten erheben?
- Wie werden die Daten ausgewertet und durch wen?
- Was geschieht mit den gewonnenen Ergebnissen?

4. Datenerhebung durchführen:

Mehrere Kollegen einbeziehen und in die entsprechenden Instrumente einweisen

5. Daten auswerten:

- Erstauswertung durch denjenigen, der Datenerhebung durchgeführt hat
- weitere Auswertung in der Arbeitsgruppe
- Ergebnisse allen Beteiligten zugänglich machen
- gegebenenfalls Problemlösungsvorschläge erarbeiten und an die entsprechenden Gremien weiterleiten

Schülerfragebogen: So schätze ich die Freiarbeit ein

Kreuze deine Antwort an:

1. Wie gefällt die Freiarbeit?
 - Sehr gut
 - Gut
 - Gibt mir nichts
2. Wie schätzt du die dir zur Verfügung stehende Zeit (zwei Doppelstunden pro Woche) ein?
 - Ausreichend
 - Zu wenig
 - Zu viel
3. Wie lastest du deine Arbeitszeit aus?
 - Voll
 - Ich mache nur das Nötigste
 - Ich ruhe mich vom Schulstress aus
4. Ich arbeite meistens
 - alleine
 - mit einem Partner
 - in einer Gruppe
5. Was machst du, wenn du eine Aufgabe nicht sofort lösen kannst?
 - Ich gehe zum Lehrer und frage.
 - Ich bespreche das Problem mit einem Mitschüler.
 - Ich nehme mir Nachschlagewerke zur Hilfe.
 - Ich hole mir das Selbstkontrollblatt und schreibe die Lösung ab.
6. Findest du, dass Selbstkontrolle eine mögliche Methode ist, sich bestimmten Unterrichtsstoff einzuprägen?
 - Ja, auf jeden Fall
 - Es ist nur Zeitvergeudung
 - Selbstkontrolle könnte wegfallen
7. Haben dir die Aufgaben der einzelnen Fächer geholfen, den Unterrichtsstoff zu üben und zu festigen?
 - Ja, oft
 - Teilweise
 - Selten
 - Nie
8. Bist du der Meinung, dass durch die Freiarbeit deine Selbstständigkeit beim Lösen von Aufgaben gefördert wurde?
 - Ja
 - Kaum
 - Überhaupt nicht
 - Kann ich nicht einschätzen
9. Hast du während der Freiarbeit Spiele verwendet?
 - Sehr oft
 - Kaum, weil,...
 - Nie
10. Was hat dir besonders gut gefallen?

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
wir, von der Fachschaft Freiarbeit, möchten gern noch gezielter mit Ihnen arbeiten.
Deshalb bitten wir Sie, sich die Zeit zu nehmen und alle Fragen ehrlich zu beantworten.
(Mehrfachantworten sind möglich.) Herzlichen Dank!

1. Freiarbeit (FA) ist meiner Meinung nach
 - eine Möglichkeit, den Schülern selbständiges Handeln und Arbeiten zu ermöglichen
 - eine Möglichkeit, die Schüler auf fächerübergreifende Projekte und das Anfertigen einer Belegarbeit vorzubereiten
 - eine Möglichkeit, bestimmte Arbeitsmethoden anzuwenden und zu festigen
 - eine Möglichkeit, ein gutes Verhältnis zwischen Klassenlehrer und Klasse aufzubauen
 - vergeudete Zeit, die besser im Fachunterricht genutzt werden sollte
 - eine mögliche Methode, die aber im Ergänzungsbereich angeboten werden sollte
2. Konnten Sie in Ihrem Unterricht (Klassen 5-7) bestimmte Fortschritte bez. Selbstständigkeit, Materialbeschaffung, Durchhaltevermögen ... erkennen, die sich die Schüler in der FA angeeignet haben?
 - Ja, auf jeden Fall, z. B.: _____.
 - Kaum
 - Nie
3. Haben Sie schon einmal Schüler in der FA erlebt?
 - Ich bin noch nicht dazu gekommen, habe es aber vor
 - Ja, mehrmals
 - Ich war als Klassenlehrer/Fachlehrer in der FA eingesetzt und konnte die Schüler oft beobachten
 - Das interessiert mich nicht
4. Möchten Sie als Klassenlehrer/Fachlehrer in der FA tätig sein?
 - Ja (Bitte Namen angeben _____)
 - Ich bin bereit, Material zu erstellen, möchte aber nicht direkt in der FA tätig sein
 - Nein, ich bin von der ganzen Methode nicht überzeugt, weil _____

5. Haben Sie schon an der Materialerstellung teilgenommen?
 - Ja, weil es mir Spaß macht
 - Ja, in der Fachschaft
 - Nein, ich habe genug andere Dinge zu tun
6. Soll die FA, wie sie im Moment durchgeführt wird, weiter bestehen bleiben?
 - Ja, auf jeden Fall
 - Nein, besser wäre meiner Meinung nach...

Bitte kreuzen Sie die entsprechende Rubrik an!

1) Glauben Sie, dass das Fach Freiarbeit Ihrem Kind bei der Lernarbeit Nutzen bringt?

- ja
- nein

2) Haben Sie den Eindruck, dass Ihr Kind

- ⇒ Selbstständig arbeitet mit ...Nachschlagewerken
 - ja
 - teilweise
 - nein
 - kann ich nicht beurteilen

- ...PC für schulische Be-
lange
 - ja
 - teilweise
 - nein
 - kann ich nicht beurteilen

- ⇒ seine Lernarbeit organi-
siert, indem es
...seine Hausarbeitszeit ef-
fektiv nutzt
 - ja
 - teilweise
 - nein
 - kann ich nicht beurteilen

- ...an einem Platz geordnet
arbeitet
 - ja
 - teilweise
 - nein
 - kann ich nicht beurteilen

- ...sich auf die Klassenar-
beiten langfristig vorberei-
tet
 - ja
 - teilweise
 - nein
 - kann ich nicht beurteilen

- ⇒ seinen Freiarbeitshefter
...ordentlich führt
 - ja
 - nein

- ...genügend Arbeitsblätter
bearbeitet?
 - ja
 - nein

3) Sind Sie der Meinung, dass
Ihr Kind
...kritisch zu sich selbst ist

- ja
- teilweise
- nein
- kann ich nicht beurteilen

- ...Aufgaben übernimmt und
zuverlässig erledigt?
 - ja
 - teilweise
 - nein
 - kann ich nicht beurteilen

4) Welche Hinweise, Kritiken, Vorschläge und Wünsche haben Sie für die weitere Gestal-
tung der Freiarbeit? _____

M 12 Einzelne Maßnahmen der Mittelschule Niederwiesa zur Evaluation

Quelle: Mittelschule Niederwiesa, Mühlenstraße 21, 09577 Niederwiesa
Schulleiterin Frau Schwendel

Schulebene

1. Wirkung des Projekts „Schule 2000“
Befragung zum Methodentraining und offenen Unterrichtsformen Klasse 5
Evaluationsinstrument: Spinnennetzanalyse
verantwortlich: Klassenleiter
2. Öffentlichkeitsarbeit
 - a) Befragung der Besucher zum Tag der offenen Tür
Evaluationsinstrument: Hinweisbox
verantwortlich: AG „Schulleben“
 - b) Analyse der Anmeldezahlen der Schüler Klasse 5
Evaluationsinstrument: statistische Auswertung
verantwortlich: AG „Eva“
3. Vorbereitung der Lehrer-Schüler-Konferenz
Erfassen von Informationen zur Themenfindung und
Festlegung von Arbeitsgruppen
verantwortlich: AG „Eva“
4. Modellversuch „Schulleben und Unterricht demokratisch gestalten“ („SUD“)
Spezifische Evaluation des Vorhabens in einzelnen Projekten
verantwortlich: AG „Modellversuch“ und AG „Eva“

Unterrichtsebene

1. Fachspezifische Auswertung der Abschlussprüfungen, Vergleichsarbeiten,
Klassenarbeiten, Leistungskontrollen
Evaluationsinstrument: Fehleranalysen und Prüfungsstatistik
verantwortlich: Fachkonferenzen
2. Klassenanalysen in Teamstunden und Klassenkonferenz
Evaluationsinstrument: u. a. Fragebögen
verantwortlich: Klassenleiter
3. Fächerübergreifende Projekte
Evaluationsinstrument: u. a. Fragebögen
verantwortlich: AG „Schulorganisation“
4. Fachunterricht
Evaluationsinstrument: individuell
verantwortlich: Fachlehrer

Quelle: Interne und externe Evaluation von Schulprogrammarbeit - Prozesse und Erfahrungen aus dem Modellversuch KES, hrsg. vom Landesinstitut für Lehrerfortbildung, Lehrerweiterbildung und Unterrichtsforschung von Sachsen-Anhalt (LISA), 2003, S. 152

Transparenz über den gesamten Prozess der Evaluation

- Einbeziehung von Betroffenen in den und Beteiligung am Evaluationsprozess
- Entscheidung über Durchführung einer Evaluation, Festlegung von Evaluationszielen und Evaluationsbereichen gemeinsam mit allen Beteiligten
- kontinuierliche Information der Beteiligten über Schritte im Evaluationsprozess
- Rollenklärung und Rollenklarheit von Evaluatoren und Evaluierten

Einsetzen eines Evaluationsteams

- Ausstattung mit einem Mandat, in dem klar und verbindlich Aufgaben und Zuständigkeiten festgelegt werden:
 - Koordinierung des Evaluationsprozesses
 - Vorbereitung und Durchführung der Evaluation
 - Auswertung der Daten
 - Dokumentation des Evaluationsprozesses
- Beteiligung der Schulleitung (bei schulinternen Evaluationen)

Festlegung von Regeln und Normen

- Vereinbarung über die Datenhoheit
- Gewährleistung des Datenschutzes
- Regelung des Umgangs mit Evaluationsergebnissen

Einbindung in den Kreislauf der Schulentwicklung

- Untersuchung von Schulentwicklungsmaßnahmen auf ihre Wirksamkeit
- Prüfung von Hypothesen

Operationalisierung von Entwicklungszielen

- Konkretisierung der Ziele durch Kriterien
- Formulierung von Qualitätsindikatoren

Triangulation von Methoden, Daten und Perspektiven

- Einsatz verschiedener qualitativer und quantitativer Methoden
- Einbeziehung verschiedener Gruppen (Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler, Eltern)
- Auswertung der Daten im Team

Entwicklung maßgeschneiderter Instrumente

- Auswahl von Methoden und Entwicklung von Instrumenten in Abhängigkeit von Qualitätskriterien und -indikatoren
- Berücksichtigung der konkreten schulischen Situation
- Vermeidung von Überforderung
- Durchführung eines Probelaufs

Feedback

- zeitnahes erstes Feedback
- mündliche und schriftliche Rückmeldung

Interpretation der Ergebnisse und Ableitung von Konsequenzen

- Einbeziehung aller Beteiligten
- Ableitung von Zielen und Maßnahmen zur weiteren Schulentwicklung
- Festlegung von Verantwortlichkeiten

Quelle: Mittelschule „F. Mauersberger“ Netzschkau, Schulstr.3, 08491 Netzschkau, Schulleiter Herr Dillner

Februar 1996: Bestandsaufnahme (Ist-Stands-Analyse)

- klare Analyse des derzeitigen Standes und Deutlichmachen des Wunsches nach Veränderung
- erste Absprachen mit allen Betroffenen (Lehrer, Schüler, Eltern)
- Erarbeitung einer Wunschvorstellung (erste Visionsgedanken)

August 1996: Pädagogischer Tag zur Stärken- und Schwächenbestimmung

- schriftliches Erfassen von: Womit sind wir im Moment zufrieden und worin liegen unsere Schwächen? Worüber müssen wir uns noch einigen und worüber wissen wir noch zu wenig? (Lehrer, Schüler, Eltern)
- Entstehung eines ersten „Handlungskonzeptes“
- Bildung von Initiativgruppe „Schulentwicklung“ (Vorbereitung Pädagogischer Tag 1997)

Februar 1997: Festlegen von lang- und kurzfristigen Perspektiven für die Schule

- Schwerpunkte herausarbeiten und Finden einer Vision zur Erarbeitung eines Schulkonzepts (-programms)
- thematisch unterschiedliche Arbeitsgruppen legen lang- und kurzfristige Ziele und die notwendigen Maßnahmen fest (Termine und Fristen)
- Erarbeitung eines ersten Strukturmodells zur Unterrichtsrhythmisierung
- zeitliche Planung von Weiterbildungsveranstaltungen zur Methodenerweiterung
- durch schriftliche Fixierung von Zielen und Maßnahmen und der daraus resultierenden Verbindlichkeit entsteht der erste Vorläufer des Schulprogramms

August 1997: Aufstellung des ersten Schulprogramms

- Resultat der Prozesstätigkeit der Arbeitsgruppen, des Schülerrates und des Elternrates
- Bekanntmachung in Eltern- und Schülerschaft
- Verbindlichkeit für Schulentwicklung deutlich machen
- Bedeutung von Evaluation bei der Arbeit mit einem Schulprogramm
- Fortschreibung des Schulprogramms als Notwendigkeit herausarbeiten
- gleicher Kreislauf zur Fortschreibung notwendig

Zeitraum von 1997 – 1999: Umsetzung des 1. Schulprogramms

- regelmäßige Analyseveranstaltungen (Soll-Ist-Vergleiche) im Kollegium (zweimal im Schuljahr)
- Festlegungen von Terminketten und Abrechnungszeiträumen
- innovative Gestaltungsmöglichkeiten interner Schulentwicklung.
- Einbau von Fortbildungsplanung
- im Gesamtprozess entstehen neue Teilziele, dadurch Ansätze für Erweiterung oder Neugestaltung des Schulprogramms
- zentrale Bilanzveranstaltung für die Eltern organisiert durch Elternrat (alle drei Jahre)

ab Februar 2000: inhaltliche Erweiterung des 1. Schulprogramms

- Erweiterung durch: gezielte Arbeit mit Lernsoftware in fast allen Unterrichtsfächern, Verbesserung der Fremd- und Selbsteinschätzung, Ausbau der geplanten Berufsvororientierung
- Finden von außerschulischen Partnern (z. B. Partnerbetrieb)
- zusätzliche Erweiterung durch: Verbesserung der Selbsttätigkeit und der Selbstständigkeit der Schüler
- zweite Bilanzveranstaltung für Eltern im Mai 2002

ab August 2002: inhaltliche Überarbeitung des Schulprogramms – 2. Schulprogramm

- Vision und Hauptleitziel bleiben bestehen (Leistungswillen und Lernbereitschaft)
- Erweiterung mit neuen Zielen als Resultat des Entwicklungsprozesses: Verbesserung der Zusammenarbeit und der Informationsstruktur mit Eltern, Vorbereitung WTH und Neigungskurse, weitere Verbesserung der Berufsvororientierung
- Einbau eines überarbeiteten Fortbildungskonzeptes
- Neubildung von Arbeitsgruppen zur besseren inhaltlichen Umsetzung der neu gefassten Leitziele