

# Schulprogramme entwickeln – eine Aufgabe für alle Berliner Schulen

Frau Kern

### Wie ist die Rechtslage?

Im Entwurf für das neue Schulgesetz des Landes Berlin ist vorgesehen, dass sich alle Schulen ein Schulprogramm geben. Damit wird das Ziel verfolgt, dass sich das Kollegium –möglichst unter Einbindung von Eltern und Schülern – darüber verständigt, wie es "...den Bildungs- und Erziehungsauftrag und die Grundsätze seiner Verwirklichung ausfüllt. Dabei soll sie (die Schule) den besonderen Voraussetzungen ihrer Schülerinnen und Schüler sowie den besonderen Merkmalen der Schule und ihres regionalen Umfelds in angemessener Weise inhaltlich und unterrichtsorganisatorisch Rechnung tragen. Das Schulprogramm muss Auskunft geben, welche Entwicklungsziele und Leitideen die Planungen der pädagogischen Arbeiten und Aktivitäten der Schule bestimmen und muss die Handlungen der in der Schule tätigen Personen koordinieren."<sup>1</sup>

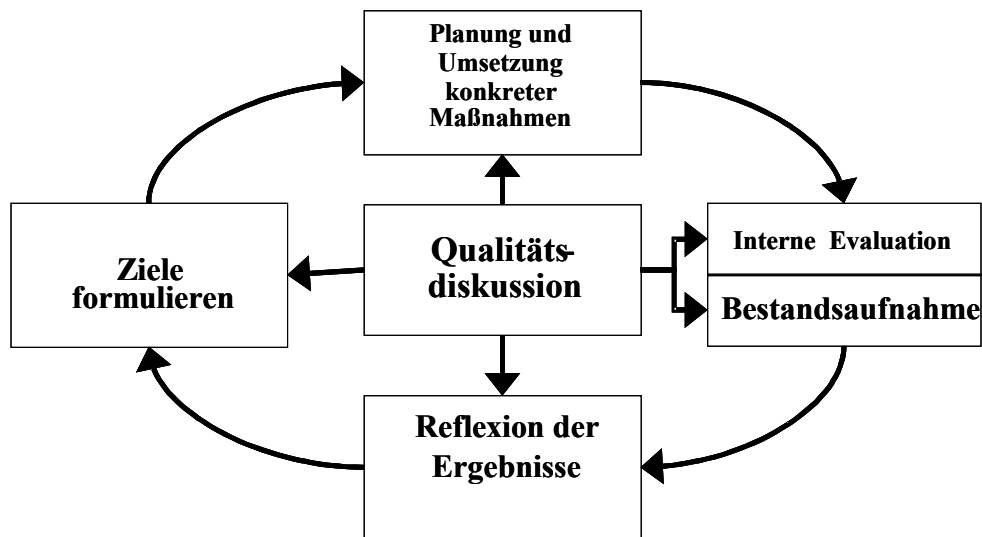
Die Schulprogrammerstellung ist somit kein einmaliger Vorgang, der mit der Fertigstellung der Textfassung, deren schulischer Ab-

stimmung und schulaufsichtlichen Genehmigung abgeschlossen ist, sondern ein kontinuierlicher Entwicklungs-, Arbeits- und Abstimmungsprozess, bei dem die durchgeführten Schulentwicklungsmaßnahmen jeweils intern überprüft bzw. evaluiert werden. Auf der Basis der Ergebnisse der internen Evaluation tritt die Schule dann in eine erneute Zieldiskussion für die weitere Verbesserung ihrer Arbeit ein.

---

<sup>1</sup> Entwurf für das Schulgesetz für das Land Berlin § 8

## Qualitätskreislauf Schulprogrammentwicklung und Evaluation



### Was sind nun die idealtypischen Bestandteile eines Schulprogramms?

#### 1. Eine Beschreibung der Ausgangslage

Vor allem in der ersten Fassung muss jedes Schulprogramm eine Beschreibung der Rahmenbedingungen schulischen Handelns enthalten. Darin finden sich Aussagen zum Umfeld der Schule, zur Schülerschaft, zum Personal und zur räumlichen und sächlichen Ausstattung.

#### 2. Eine pädagogische Bestandsaufnahme

In dieser erhebt die Schule den IST-Zustand ihrer pädagogischen Arbeit. Sie sammelt schulspezifische Daten, stellt fest, welche Ressourcen vorhanden sind und

analysiert ihre Stärken und Schwächen. Dies ist dann besonders aussagekräftig, wenn sich das Kollegium dabei nicht nur selbst befragt, sondern auch die Sichtweisen von Eltern und Schülern mit einbezieht.

#### 3. Das Leitbild

Im Leitbild verständigt sich das Kollegium über seine pädagogischen Grundsätze, seine übergeordnete Zielsetzung. Es sollte möglichst schulspezifisch formuliert sein. Dem Prozess der Leitbildentwicklung kommt bei der erstmaligen Schulprogrammerstellung besondere Bedeutung zu. Bei der Fortsetzung genügt zumeist eine kurze Vergewisserung darüber, ob das Leitbild noch allgemeine Gültigkeit hat.

#### **4. Die Festlegung von Entwicklungszielen**

- für die **Unterrichtsentwicklung**
- für das **Schulleben und die Erziehungsarbeit**
- für die **Organisationsentwicklung**
- für die **Personalentwicklung**

Die Zielformulierungen erfolgen auf der Basis der Bestandsaufnahme und des schulspezifischen Leitbildes. Dabei sollte man sich im ersten Durchgang der Schulprogrammentwicklung auf einige wenige Entwicklungsziele konzentrieren. Diese müssen aber wesentlich für die Arbeit der Schule sein und sich deshalb zum (überwiegenden) Teil auf den Unterricht beziehen.

#### **5. Die Beschreibung der sich daraus ergebenden Maßnahmen**

Dazu gehört eine Zeit- und Arbeitsplanung und eine Festlegung der Verantwortlichen. Außerdem sollte auch spätestens an dieser Stelle die künftige interne Evaluation mit bedacht werden. Die Schule muss sich darüber verständigen, woran sie festmacht, ob ihre Ziele erreicht wurden und die Maßnahmen erfolgreich waren.

#### **6. Die Darstellung der geplanten oder der bereits durchgeführten internen Evaluation**

Hierher gehören eine Zeitplanung, die Benennung der Adressaten, die Festlegung der Qualitätskriterien sowie die Auswahl der Evaluationsinstrumente. Im optimalen Fall werden an dieser Stelle aber auch bereits Evaluationsergebnisse dargestellt.

#### **7. Überlegungen zur Weiterarbeit**

Die Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der internen Evaluation führen zu ersten Überlegungen für die Weiterarbeit. Diese können aber auch bereits Bestandteil der Fortsetzung des Schulprogramms sein.

#### **Erfahrungen im Modellprojekt "Schulqualität in Berlin" (SQIB)**

In den letzten drei Schuljahren haben 60 Schulen aller Schularten in Berlin im Rahmen einer Pilotphase "Schulprogrammentwicklung und Evaluation" mit Unterstützung von Moderatorinnen und Moderatoren des LISUM Schulprogrammarbeit gemacht. Zum Ende der Pilotphase wurden von 43 Schulen Schulprogramme bei der zuständigen Schulaufsicht zur Genehmigung eingereicht, darunter die der drei an der Pilotphase beteiligten Sonderschulen.

Alle Schulprogramme wurden von uns detailliert ausgewertet. Dabei wurde eine große Bandbreite bzgl. des Umfangs und der inhaltlichen Qualität deutlich. Nur wenige Schulprogramme beinhalten bisher alle oben genannten Bestandteile. Ein Leitbild oder pädagogische Grundsatzformulierungen und eine Darstellung der pädagogischen Arbeit der Schulen finden sich in fast allen Schulprogrammtexten. Nur ungefähr die Hälfte der Schulprogramme enthält über die positive Außendarstellung hinaus auch eine eindeutige Formulierung von Entwicklungszielen und –maßnahmen. Uns ist aber bekannt, dass diese Konkretisierungsphase in vielen Schulen erst jetzt nach Abgabe der Schulprogrammtexte stattfindet. Dies gilt ebenfalls für Maßnahmenplanungen und Überlegungen zur internen Evaluation. Vor allem bei Letzterem wird jedoch noch Beratung und Unterstützung benötigt.

### **Die Schulprogramme der Arno-Fuchs-Schule für Geistigbehinderte und der Carl-von-Linné-Schule für Körperbehinderte**

In den nachfolgend abgedruckten Schulprogrammen setzen sich die Schulen intensiv mit der besonderen Situation der Schülerschaft ihrer Sonderpädagogischen Förderzentren auseinander und formulieren auf dieser Basis anspruchsvolle schulspezi-

fische pädagogische Konzeptionen. Aus den Texten wird deutlich, dass beide Schulen den Schulentwicklungsprozess auf der Basis einer breiten Beteiligung im Kollegium auf Studientagen und Gesamtkonferenzen betrieben haben. Dadurch besteht eine gute Chance für eine hohe Nachhaltigkeit der eingeleiteten Qualitätssicherungs- und –verbesserungsmaßnahmen.

Im Schulprogramm der Arno-Fuchs-Schule ist besonders bemerkenswert, dass die Schule nicht nur ihre Stärken formuliert, sondern auch mit angemessenem Selbstbewusstsein darauf schaut, was noch zu verbessern ist.

Die Carl-von-Linné-Schule hat in beispielhafter Weise ihre Entwicklungsschwerpunkte in eine Zeit-Maßnahmen-Planung umgesetzt und macht dadurch ihre Vorhaben für alle Beteiligten besonders transparent.

Beide Programme sind geeignet, anderen Schulen auf dem Weg zur Schulprogrammentwicklung wichtige Hinweise und Anregungen zu geben. Dies enthebt aber keine Schule der Notwendigkeit, ihren eigenen Diskussionsprozess zu führen, um den für sie schulspezifischen Entwicklungsweg zu finden. Die Verständigung eines Kollegiums auf gemeinsame Ziele ist dabei einer der wichtigsten Schritte. Nur dadurch kann die Schulprogramm-

entwicklung einen Beitrag zur Qualitätssicherung und – verbesserung leisten.

Die meisten Schulen aus dem SQIB- Pilotprojekt haben die Arbeit an ihrem Schulprogramm trotz aller damit verbundenen Anstrengungen und dem dafür benötigten Zeitaufwand als Gewinn wahrgenommen. Ich möchte Sie deshalb an dieser Stelle ausdrücklich ermutigen, sich schon jetzt auf den Weg zu begeben, auch wenn die gesetzliche Verpflichtung voraussichtlich erst im kommenden Jahr wirksam wird.

Zum Abschluss deshalb hier noch ein Zitat aus dem Schulprogramm der Oberschule am Brunnenplatz:

### “Resümee und Ausblick

Unserer Einschätzung nach lassen sich die wesentlichsten Ergebnisse der Schulprogrammarbeit in folgenden Punkten zusammenfassen:

- Das Kollegium hat sich verändert. Es ist bereit, Verantwortung für die Geschichte der Schule zu übernehmen und versteht sich als gemeinsam handelnder Träger für die Entwicklung der Schule sowohl in strategischer Hinsicht als auch im Schulalltag
- Das Kollegium hat sich auf eine gemeinsame und ver-

bindliche Zielsetzung für die Schule geeinigt.

- Es wurden Ziele vereinbart, die noch der Konkretisierung bedürfen. Damit ist die Notwendigkeit von Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung, v. a. im Unterrichtsbereich, gemeinsam verabredet. Bereiche hierfür sind benannt worden.
- Pädagogische Klassenkonferenzen zu Beginn eines jeden Halbjahres sollen fächerübergreifenden Unterricht und einheitlicheres Handeln ermöglichen.
- Es wurde beschlossen, eine Methodenschulung für Lehrer/innen und eine Methodenwoche für die Schüler/innen durchzuführen.
- Viele Einzelprojekte sind in der Realisierung begriffen.

Noch sind die mit der Schulprogrammarbeit verbundenen Änderungen nicht in allen Bereichen sichtbar, daraus resultierende Verbesserungen und Erleichterungen nicht immer spürbar. Spürbar aber ist, dass im Kollegium ein gemeinsames Verständnis unserer Aufgaben und Veränderungswille deutlich vorhanden sind. Die mit der Schulprogrammarbeit verbundene zusätzliche Belastung muss sich nun in Erfolge ummünzen, indem positive Veränderungen und Erleichterungen wirklich spürbar werden...”