

# Auf dem Weg zum Schulprogramm

Die Jahresplanung 2005/06

Eine Handreichung für Bremer Schulen

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>Orientierungsrahmen</b>	<b>4</b>
Jahresplanung im Prozess der Schulprogramm-Entwicklung	4
Überblick zur Gestaltung eines Schulprogramms im Schulentwicklungsprozess	5
Zu den Begriffen Schulprogramm, Schulprofil und Leitbild	5
Funktion und Inhalt von Schulprogrammen	6
Leitfragen für die Entwicklungsphase	8
Evaluation	9
<b>Der erste Schritt: die Jahresplanung</b>	<b>10</b>
Funktion, Inhalt und Zeitplan	10
Schulinterne Steuerung des Arbeitsprozesses	12
Bausteine der Jahresplanung	13
Bestandsaufnahme und Bilanz	13
Zielsetzungen und Schwerpunkte	14
Maßnahmen und erste Handlungsschritte	15
Fortbildungsplanung	16
Planung schulinterner Evaluation	16
Beteiligung in der Schule	17
<b>Begleitung, Beratung und Unterstützung</b>	<b>18</b>
<b>Adressen und Ansprechpartner</b>	<b>19</b>
<b>Literatur</b>	<b>20</b>
<b>Anhang</b>	<b>20</b>

# Vorwort

Länder mit guten schulischen Leistungsergebnissen zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass sich die Schulen auf ein gemeinsames pädagogisches Leitbild verständigt haben. Ziele, Maßnahmen, Handlungsschritte und Regeln des Umgangs miteinander werden in der Schule verlässlich verabredet und regelmäßig überprüft. Instrument eines derartigen schulischen Qualitätsentwicklungsprozesses ist in der Regel ein Schulprogramm.

Mit dem Bremer Schulgesetz §9 werden Schulen „aufgefordert unter Nutzung der Freiräume für die Ausgestaltung von Unterricht und weiterem Schulleben eine eigene Entwicklungsperspektive herauszuarbeiten, (...) das so zu entwickelnde Profil soll durch ein Schulprogramm gestaltet und fortgeschrieben werden.“

Viele Bremer Schulen haben – oft in enger Zusammenarbeit mit Eltern und Betrieben – in den vergangenen Jahren ihren Handlungsspielraum für Reformen von Unterricht und Schulleben intensiv genutzt. In einigen Schulen sind gemeinsam entwickelte Schulprogramme erarbeitet

worden. Andere Schulen arbeiten mit einigen Klassen in Projekten, haben fachliche Verabredungen getroffen und sich auf Rituale geeinigt, die alle Teil eines Schulprogramms sein können, aber noch nicht in ein Gesamtkonzept gestellt worden sind. In manchen Schulen fehlen auch derartige Bausteine. Diese unterschiedlichen Entwicklungsstände sollen in Zukunft so zusammengeführt werden, dass alle Schulen bis zum Sommer 2007 über ein Schulprogramm verfügen.

Der erste Schritt wird die Erarbeitung einer Jahresplanung sein. Sie wird von allen Schulen im Land Bremen in diesem Schuljahr entwickelt und im Schuljahr 2005/06 umgesetzt. Dies war ein Vorschlag von Schulleiterinnen und Schulleitern aus Arbeitsrunden des „Runden Tisches“, den ich gerne aufgenommen

habe. Eine Jahresplanung umfasst nur wenige, für ein Jahr befristete Vorhaben der Schule.

Zwei Arbeitsschwerpunkte pro Schulstufe sind vorgegeben, dabei handelt es sich durchweg um Aufgaben, die Schulen ohnehin im kommenden Jahr bearbeiten müssen, wie die Implementation von Bildungsplänen, die Vorbereitung auf zentrale Abschlussprüfungen und die Gestaltung der Profiloberstufe etc. Darüber hinaus soll jede Schule möglichst einen weiteren Schwerpunkt selbst wählen.



Die Jahresplanung kann Ihnen helfen, die anstehenden Schulentwicklungsprozesse transparent und handhabbar zu machen. Sie soll vor Beliebigkeit und Unübersichtlichkeit schützen und die vorhandenen Kräfte zusammenführen, um sie effektiv zur Wirkung kommen zu lassen.

Ich bitte alle an der Schule Beteiligten, insbesondere auch die Schülerinnen und Schüler und Eltern, diesen gemeinsamen Verständigungsprozess mit zu gestalten, der die ent-

scheidende Grundlage für die Wirksamkeit der Planungen ist.

Die hier vorgelegte Handreichung soll Sie bei Ihrer Arbeit an der Jahresplanung unterstützen. Sie erläutert Rahmenseetzungen, bietet Klärungsfragen an und macht Vorschläge zur Gestaltung der Jahresplanung und zu ihrer Evaluation. Vieles wird für Sie nicht neu sein, nicht alles ist für alle Schulen gleich bedeutsam, weil der Arbeitsstand zu unterschiedlich ist. Deshalb versteht sich diese Schrift als Leitfaden: Man kann vielleicht auch ganz anders zum Ziel gelangen, aber mit ihm als Orientierung geht es sicherlich leichter.

*Willi Lemke*  
*Senator für Bildung und Wissenschaft*



## Orientierungsrahmen

### Jahresplanung im Prozess der Schulprogramm-Entwicklung

Die Entwicklung von Schulprogrammen als eine Grundlage für Maßnahmen zur Evaluation ist – neben der Durchführung von Schulleistungsuntersuchungen (PISA; IGLU) – zurzeit eines der hauptsächlichen Anliegen im breiten Feld der Qualitätssicherung im schulischen Bereich. In der bisher geführten Auseinandersetzung um Qualität von Schule wird die Erarbeitung von Schulprogrammen als ein hervorzuhebender Ausgangspunkt für die praktische Schulentwicklung gesehen. Diese Aufgabe und die mit diesem Prozess verbundene Durchführung der internen und ggf. der externen Evaluation ist bereits im Schulgesetz (§9) vom Dezember 1994 verankert. Grundlegende Module dieses Qualitätsentwicklungsprozesses sollen anhand folgender Fragen in dieser Handreichung näher beleuchtet werden:

- Welche Funktion hat ein Schulprogramm?
- Wie kann ein erster Einstieg für die Beteiligten in der Schule aussehen?
- Welche Inhalte sind in einem Schulprogramm abgebildet?
- Welche Prozesse und welche gültigen Qualitätskriterien sind bei der Erstellung einer Jahresplanung zu beachten?
- Welche ersten Ansätze einer Zielüberprüfung sind einzuleiten?

Ausgangspunkt für einen erneuten Ansatz zur Umsetzung der Schulprogrammentwicklung ist der u.a. im §9 Abs. 1 Bremer Schulgesetz verankerte Auftrag und die jüngsten Vereinbarungen der Regierungskoalition aus 2003.

#### § 9 EIGENSTÄNDIGKEIT DER SCHULE

(1) Jede Schule ist eine eigenständige pädagogische Einheit und verwaltet sich selbst nach Maßgabe dieses Gesetzes und des Bremischen Schulverwaltungsgesetzes. Sie ist aufgefordert, 1. unter Nutzung der Freiräume für die Ausge-

staltung von Unterricht und weiterem Schulleben eine eigene Entwicklungsperspektive herauszuarbeiten, die in pädagogischer und sozialer Verantwortung die Interessen der Schülerinnen und Schüler entsprechend den §§4 und 5 berücksichtigt und individuell angemessene Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet; das so zu entwickelnde Profil soll durch ein Schulprogramm gestaltet und fortgeschrieben werden. Das Schulprogramm ist regional mit den benachbarten Schulen abzustimmen. (...)

Die Schule wird hierbei von den Schulbehörden unterstützt und insbesondere hinsichtlich der Weiterentwicklung durch geeignete Angebote gefördert.

### Überblick zur Gestaltung eines Schulprogramms im Schulentwicklungsprozess

Eine erste Verortung der in dieser Handreichung fokussiert dargestellten Jahresplanung innerhalb des idealtypischen Zusammenhangs der Schulprogramm-Entwicklung beschreibt das folgende Schaubild.

Der gesamte idealtypische Schulentwicklungszyklus besteht somit aus fünf verschiedenen Teilen, die eine mögliche Gliederung des Schulprogramms darstellen können. In der einzelnen Schule kann sich die Abfolge aber auch anders gestalten. Um den Gesamtprozess der Schulprogramm-Entwicklung und dessen Kernelement – die Jahresplanung – besser einordnen zu können, werden die einzelnen Positionen kurz skizziert.

### Zu den Begriffen Schulprogramm, Schulprofil und Leitbild

Das Wort Programm kommt aus dem Griechisch-Lateinischen (pro „vor“ und graphein „schreiben“) und heißt so viel wie „schriftliche Bekanntmachung“. Es bedeutet im Allgemeinen „die öffentlich verkündete Gesamtheit der Tätigkeit und Ziele“ der Programmierer. Es wird bereits deutlich, ein wesentlicher Bestandteil liegt in der zeitlichen Dimension: Schulprogramme „feiern“ nicht, was im abgelaufen Schuljahr geschah. Schulprogramme beziehen sich vielmehr auf eine Bewertung der aktuellen Situation und auf die zukünftige Arbeit (vgl. Philipp/Rolff 1998).

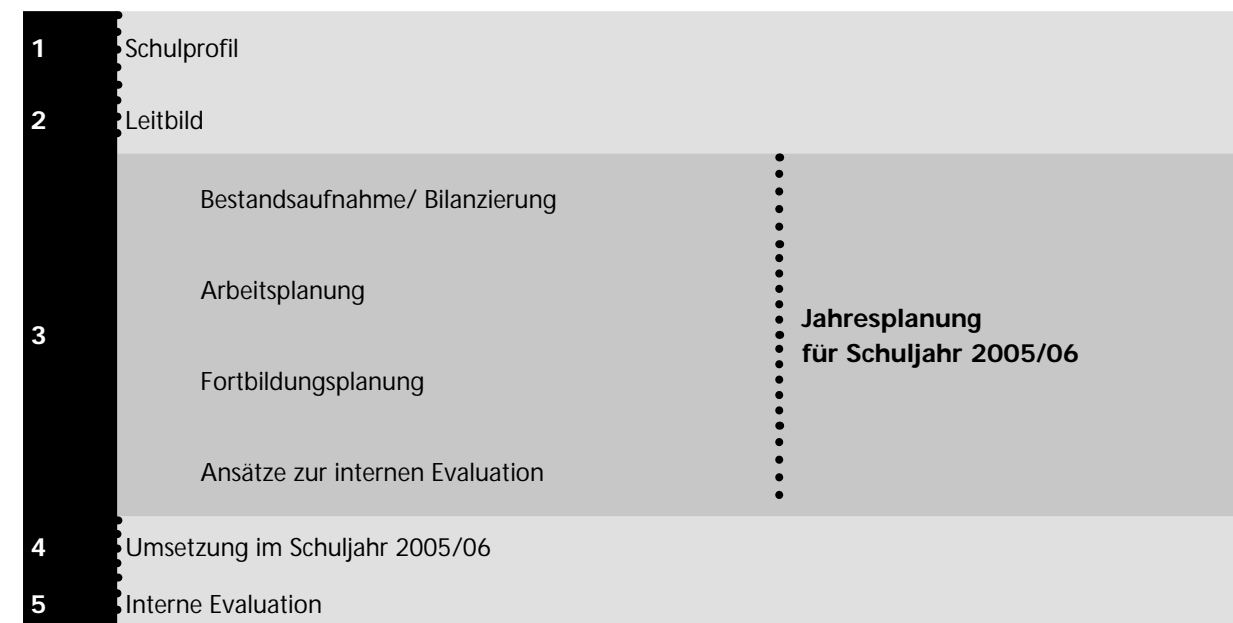


Abb. 1: Schulprogrammentwicklung

## SCHULPROGRAMM UND SCHULPROFIL

Jede Schule hat in irgendeiner Form ein Schulprofil, ein Schulprogramm muss erst entwickelt werden. Es gibt natürlich Schulen in Bremen, die bereits ein Schulprogramm entwickelt haben.

Die Unterscheidung der Begriffe Schulprofil und Schulprogramm verdeutlicht die folgende Gegenüberstellung ( nach Philipp/Rolff 1998, S. 17):

Schulprogramm	Schulprofil
Es ist Ausdruck einer planvollen pädagogischen Schulgestaltung.	Jede Schule hat ihr eigenes Profil, egal ob sie sich dessen bewusst ist oder nicht.
Es werden Aktivitäten und Verhaltensweisen in einen pädagogischen Zusammenhang gebracht.	Aktivitäten und Verhaltensweisen treten in irgendeiner Weise hervor.
Das Schulprogramm beruht auf einem kontinuierlichen Bemühen um Übereinstimmung in grundsätzlichen Zielen und Handlungsweisen.	Das Profil ist eher unbewusst, implizit, in gewisser Weise zufällig.

Abb. 2: Vergleich Schulprogramm- Schulprofil

## LEITBILD

Um eine Schule wirksam zu führen, bedarf es klarer Ziel- und Leitvorstellungen. Ein gemeinsam im Kollegium abgestimmtes Leitbild, welches die Leitideen über das Lernen und das Zusammenleben in der Schule ausweist, bietet hierfür eine gute Grundlage. Zu Beginn der Entwicklung von Ziel- und Leitvorstellungen sollte die Schule durch eine Bilanzierung bzw. Bestandsaufnahme die Ausgangslage der Schule, insbesondere ihre Stärken und Schwächen, analysieren. Dieser obligatorische Schritt im Schulentwicklungsprozess, der sowohl einer Leitbilderstellung als auch der Arbeitsplanung dient, wird im Abschnitt 2: „Der erste Schritt: Die Jahresplanung“ ausführlich dargestellt. Um die Schulen in dieser ersten Phase des Schulentwicklungsprozesses nicht zu überfordern, wird die Leitbilderstellung erst in einem zweiten Schritt von den Bremer Schulen zu leisten sein.

## Funktion und Inhalt von Schulprogrammen

Ein Schulprogramm ist ein Hilfsmittel für die Schulentwicklung und dient dazu, die kontinuierliche Weiterentwicklung und Qualitätsverbesserung zu fördern und als nachhaltigen Prozess zu implementieren. Es bietet eine Grundlage, gemachte Fortschritte zu überprüfen. Es ermöglicht in systematischer Form eine Steuerung künftiger Entwicklungslinien der Schule. Es beschreibt den Rahmen, um die verfügbaren personellen und materiellen Ressourcen der Schule auf zentrale, gemeinsam vereinbarte Vorhaben konzentriert einsetzen zu können.

Das Schulprogramm bietet damit eine Orientierung für die Lehrkräfte, die Schülerinnen und Schüler, die Schulleitung und die Eltern. Es trägt bei zur Entwicklung eines gemeinsamen Bewusstseins im Sinne von „corporate identity“ und kann bei entstehenden Konflikten als gemeinsam vereinbarter Bezugsrahmen dienen. Dabei ist es hilfreich, sich auf klar definierte Qualitätsbereiche und -kriterien für eine Beschreibung zu einigen.

Die Schule hat den Auftrag, in bestimmten Zeitabständen die Öffentlichkeit in Form von Rechenschaftsberichten zu unterrichten u.a. über

- die Qualität des Unterrichts (Lehren und Lernen, Schülerleistungen, Förderung von Schülerinnen und Schüler etc.),
  - die Qualität des Schulklimas (Beziehungen zwischen dem Lehrerkollegium, den Schülerinnen und Schülern, den Eltern und der Schulleitung etc.),
  - die Qualität des Schulmanagements (Organisation, Umgang mit Ressourcen, Führung etc.),
  - die Qualität der Personalentwicklung,
  - die Qualität ihrer Außenbeziehungen (Schulpartnerschaften, Beziehungen zu öffentlichen und privaten, kulturellen, wirtschaftlichen und anderen außerschulischen Institutionen etc.).
- Das Schulprogramm ist ein Instrument, das helfen kann, diesem Auftrag gerecht zu werden.

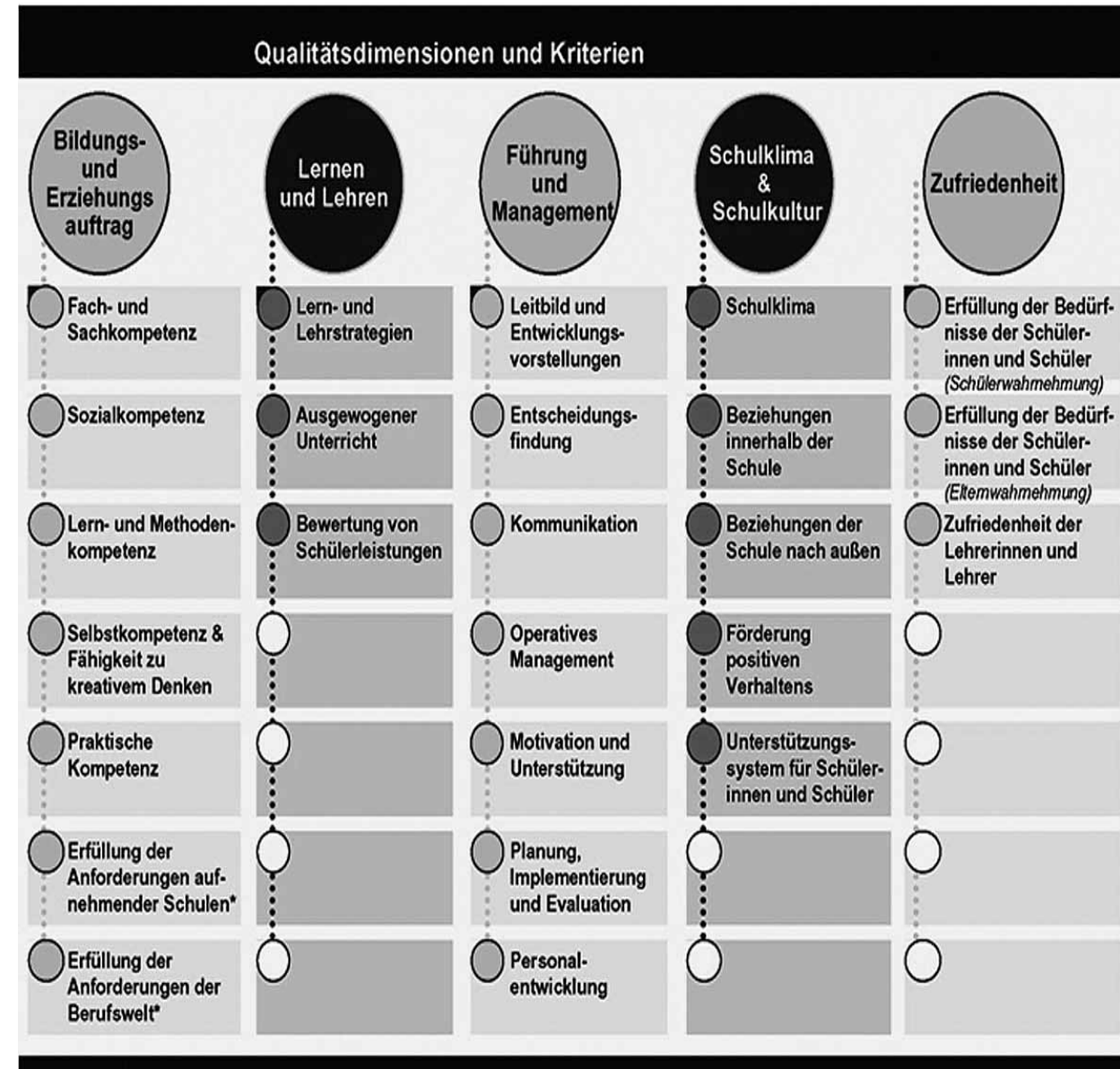


Abb. 3: Qualitätsdimensionen und Kriterien (© Stiftung Bertelsmann)

Ein Beispiel, wie mit gemeinsam festgelegten Qualitätsbereichen gearbeitet werden kann, bietet das Programm INIS (Internationales Netzwerk Innovativer Schulen) unter der Schirmherrschaft der Bertelsmann-Stiftung. Es sind fünf Qualitätsdimensionen mit ihren jeweiligen Qualitätskriterien (s. Abb. Seite 7) definiert, die für die Entwicklung jeder Schule von Bedeutung sind. Wenn Schulprogramme Instrumente für die Schulentwicklung sind, stellen diese Qualitätsdimensionen beispielhaft Referenzpunkte für die inhaltliche Gestaltung von Schulprogrammen dar. Für die Bestandsaufnahme wird ein standardisiertes Instrument für die Selbstevaluation eingesetzt. (Nähere Informationen unter [http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/4056\\_4058.jsp](http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/4056_4058.jsp))

### Leitfragen für die Entwicklungsphase

Die folgenden Leitfragen sollten bei der Erarbeitung des Schulprogramms bzw. der Jahresplanung glaubwürdige Antworten ergeben: (vgl. Jantsche/Krainer/Posch 1999, 14-15)

#### WELCHEN ZIELEN FÜHLEN WIR UNS VERPFLICHTET?

Hier geht es um die Angabe jener Ziele, die im Hinblick auf die Entwicklungsschwerpunkte gesetzt werden.

#### WAS HABEN WIR GETAN BZW. WAS TUN WIR, UM DIESEN ZIELEN ZU ENTSPRECHEN?

Dieses Element bietet Gelegenheit, die laufenden Bemühungen und Maßnahmen anzuführen, mit deren Hilfe an der Schule versucht wird, den Zielsetzungen zu entsprechen und die Ansprüche einzulösen. (Analyse der Bestandsaufnahme)

#### WELCHE ENTWICKLUNGSVORHABEN GEHEN WIR IN DER NÄCHSTEN ZEIT AN, UM DEN HERAUSFORDERUNGEN ANGEMESSEN BEGEGNEN ZU KÖNNEN UND WAS WÄRE EIN ERFOLG?

In diesem Element werden Vorhaben vorgestellt und es wird begründet, warum von diesen Vorhaben ein Beitrag zur Bewältigung der Herausforderungen erwartet wird.

#### WAS TUN WIR, UM DIESE VORHABEN PRAKTISCH UMZUSETZEN (AKTIONSPLAN)?

Der Aktionsplan dient der Präzisierung der Vorhaben und der Konkretisierung der einzelnen Schritte zur Realisierung (erforderliche Ressourcen, zeitliche Rahmenbedingungen und Verantwortlichkeiten).

#### WIE ÜBERPRÜFEN WIR DEN FORTSCHRITT?

Dieses Element enthält Informationen darüber, auf welche Weise überprüft wird, ob die geplanten Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden, ob sie zu den gewünschten Ergebnissen führen und welche Nebenwirkungen auftreten. Es enthält Indikatoren, an denen Fortschritte erkannt werden, und Methoden bzw. Instrumente, mit denen festgestellt werden kann, inwieweit diese Indikatoren erreicht werden bzw. auftreten.

#### WAS HABEN WIR ERREICHT UND VOR WELCHEN HERAUSFORDERUNGEN STEHEN WIR?

Dieses Element enthält Ergebnisse der Evaluation: Einerseits Leistungen, auf die die Schule stolz ist und die auf glaubwürdige Weise belegt werden können, und andererseits alte wie neue Herausforderungen, vor denen die Schule steht und die ihre Aufmerksamkeit erfordern. Bei späteren Schulprogrammen gehört auch ein Bericht dazu, inwieweit es gelungen ist, die Vorhaben des vorangegangenen Schuljahres zu verwirklichen.

Entscheidend ist, dass die Erstellung des Schulprogramms bzw. der Jahresplanung als eine gemeinsame Aufgabe des Lehrerkollegiums angesehen wird. Gleichermaßen gilt: ohne die Beteiligung von Schülerinnen und Schülern und Eltern wird das Schulprogramm keine Wirksamkeit für die Schulgemeinde entfalten. Bleiben die Umsetzungsschritte von der schriftlichen Vereinbarung zu konkreten Projekten und Initiativen aus, führt das Schulprogramm nicht zur bewussten Weiterentwicklung der Schule.

Der Prozess einer Schulprogrammentwicklung bleibt prinzipiell unabgeschlossen. Es soll aber bis zum März 2005 ein Zwischenprodukt entstehen: die Jahresplanung.

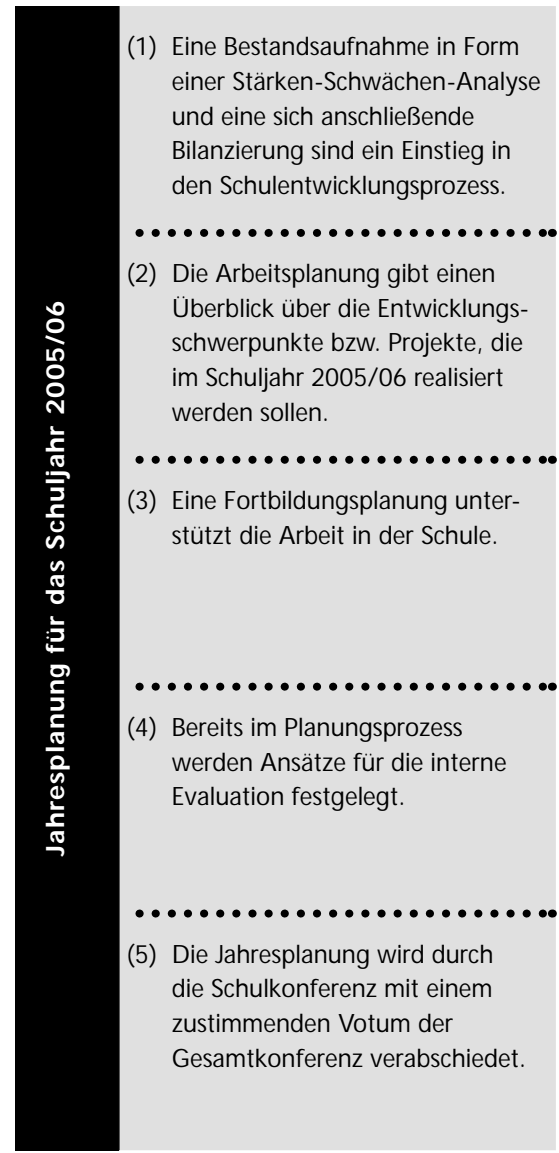


Abb. 4: Jahresplanung 2005/2006

liegen im schulischen Qualitätsentwicklungsprozess. Die von ihm eingesetzte Arbeitsgruppe „Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung“ hat zur Erstellung der Jahresplanung und einer sich anschließenden Evaluation die folgenden Anforderungen formuliert:

#### INTERNE EVALUATION

Interne Evaluation bietet sich als Form der Selbstüberprüfung an. Dabei geht es darum, dass Schule ein Bild und Verständnis davon gewinnt, wo sie derzeit steht, welche Entwicklungsrichtung sie fortführen oder neu einschlagen will, wie sie zum Ziel kommen will und wie sie das Erreichen des Ziels, d.h. ihre Stärken und Schwächen insgesamt oder in Teilbereichen misst.

Für Lehrerinnen und Lehrer ist die Evaluation des Unterrichts ein wichtiger Anlass, sich kollegial über Ziele, Methoden und Ergebnisse auszutauschen, zu verständigen, Planungen abzusichern und die eigene Arbeit zu bestätigen.

Weitere Ausführungen zur internen Evaluation finden Sie im folgenden Teil dieser Handreichung.

### Evaluation

Ein weiterer wichtiger Schritt im Prozess der Schulprogrammentwicklung besteht in der Evaluation. Ein Schulprogramm wird erst zu einem fundierten Entwicklungsinstrument, wenn die angestrebten Ziele auch regelmäßig überprüft und aktualisiert werden.

Die Rechenschaftspflicht selbstständiger Schulen war dem Runden Tisch Bildung ein besonderes An-



## Der erste Schritt: die Jahresplanung

### Funktion, Inhalt und Zeitplan

Nach mehrfacher Rücksprache mit Schulleitungen, die in den Arbeitsgruppen des „Runden Tisches Bildung“ mitgearbeitet haben, wird für die Schulen im Land Bremen ein schrittweises Vorgehen gewählt. In der Verfügung Nr. 59/2004 werden alle Schulen aufgefordert, in diesem Schuljahr eine Jahresplanung für die Arbeit an ihrer Schule zu entwickeln. Sie soll im Schuljahr 2005/06 umgesetzt werden. Eine Jahresplanung unterscheidet sich von einem Schulprogramm dadurch, dass die Planungen sich zunächst nur auf den Zeitraum eines Jahres beziehen. Die Planung umfasst nur wenige Vorhaben der Schule und muss sich noch nicht an einem Leitbild orientieren. Die wichtigsten Bausteine für eine Jahresplanung sind folgende:

- eine Bestandsaufnahme und Bilanz
- Zielsetzungen und Schwerpunkte
- Maßnahmen und erste Handlungsschritte
- eine Fortbildungsplanung
- die Planung schulinterner Evaluation

Auch die Jahresplanung ist ein Instrument für die Steuerung schulinterner Qualitätsentwicklung und basiert auf einem innerschulischen Verständigungsprozess. Sie soll helfen, ohnehin anstehende Aufgaben systematisch und effektiv mit gemeinsam verabredeten Schritten und Zeitplänen wahrzunehmen. Sie dient dazu, die Arbeit auf wesentliche Schwerpunkte zu konzentrieren. Für jede Schulstufe sind zwei solcher Schwerpunkte verbindlich festgelegt (s. „Zielsetzungen und Schwerpunkte“). Darüber hinaus soll sich jede Schule möglichst ein weiteres Ziel setzen, das ein Thema aufgreift, das sich bei der Bestandsaufnahme und Bilanz als dringliche Herausforderung gezeigt hat. Die Schulen erarbeiten die Jahresplanungen bis zum 31.3.2005 und legen sie der Schulaufsicht vor, die sie unter folgenden Gesichtspunkten überprüft:

- Erfüllung der o.g. formalen Voraussetzungen
- mögliche Widersprüche zu bestehenden rechtlichen Regelungen
- Passung zu den vorhandenen Ressourcen

Die Schulaufsicht gibt dann den Schulen bis Ende April eine Rückmeldung, so dass diese ab Anfang Mai in der eigenen Schule die Rahmenbedingungen für die Planungen des Schuljahres 2005/06 schaffen können.

Daraus ergibt sich folgender Ablauf im Schuljahr 2004/05:

<b>September 2004</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information der Schulleitungen durch die jeweilige Schulaufsicht</li> <li>• Information zu den Unterstützungsangeboten durch das LIS</li> </ul>
<b>Von Oktober 2004 bis März 2005</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildung einer Konzept- oder Steuergruppe</li> <li>• Durchführung / Auswertung der Bestandsaufnahme</li> <li>• Arbeitsplanung für das Schuljahr 2005/ 06 (Schwerpunkte; Maßnahmen und Handlungsschritte; Fortbildungsplanung; Aussagen zur schulinternen Evaluation)</li> <li>• Verabschiedung in der Gesamt- und Schulkonferenz</li> </ul>
<b>Bis 31.03.2005</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorlage bei der Schulaufsicht</li> </ul>
<b>Bis Ende April 2005</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückmeldung der Schulaufsicht an die Schulen</li> </ul>
<b>Ab Mai 2005</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschließende Planungen in den Schulen für das Schuljahr 05/06</li> </ul>

Abb. 5: Ablaufplan 2004/2005

Der weitere Zeitplan sieht vor, dass die Schulen im Schuljahr 05/06 die verabredete Planung umsetzen und anschließend den Erfolg ihrer Arbeit überprüfen. Parallel dazu arbeitet die Schule an der Weiterentwicklung zu einem Schulpro-

gramm, das auf der Grundlage der Ergebnisse einer schulinternen Evaluation bis Ende März 2007 in allen Bremer und Bremerhavener Schulen erstellt wird.

Schulen, die bereits ein Schulprogramm haben, überprüfen es daraufhin, ob es bereits eine Jahresplanung im o.g. Sinn enthält oder ob Teile

des Schulprogramms entsprechend überarbeitet bzw. präzisiert werden müssen. Darüber hinaus wäre es sicher hilfreich, wenn aus diesen Schulen Unterstützung für solche Schulen angeboten werden könnte, die erst am Anfang ihrer Entwicklungsarbeit stehen.

Die beruflichen Schulen und einige Gymnasiale Oberstufen im Land Bremen implementieren als Struktur für Schul- und Unterrichtsentwicklung ein Qualitätskonzept, das sich formal und methodisch dem Q2E-Modell verpflichtet. Dieses beinhaltet neben dem Aufbau einer Feedbackkultur die Erarbeitung eines Q-Leitbildes, regelmäßige Selbstevaluationen, das Element der externen Evaluation sowie die Möglichkeit einer Zertifizierung.

Um Doppelungen zur verbindlich eingeführten Jahresplanung zu vermeiden, erfolgt die Erarbeitung eines Schulprogramms in diesen Schulen deshalb im Rahmen der von Q2E geplanten Ziel- und erarbeiteten Schwerpunktssetzungen sowie auf der Basis der Qualitätsentwicklungsberichte.

Diese Dokumentationen stellen gleichsam die Grundlage für Zielvereinbarungsgespräche/Bilanzgespräche mit der Schulaufsicht dar und sollen zu Jahresplanungen weiterentwickelt werden.

## Schulinterne Steuerung des Arbeitsprozesses

An der Entwicklung der Jahresplanung sollen möglichst alle in der Schule Tätigen sowie Schülerinnen und Schüler und Eltern beteiligt werden. Der Prozess sollte möglichst von einer Steuergruppe initiiert und koordiniert werden. Dieses hängt natürlich mit ab von der Größe der Einzelschule. Bei der Einrichtung einer Steuergruppe sollte darauf geachtet werden,

- dass neben der Schulleitung unterschiedliche Gruppierungen des Kollegiums vertreten sind,
- dass die Gruppe einen klaren, zeitlich begrenzten Auftrag hat, der auf einem Mandat der Gesamtkonferenz basiert,
- dass sie regelmäßig alle anderen Beteiligten und die einzelnen Gremien informiert und einbindet.

Innerhalb der Schule ist zu entscheiden, ob in der Steuergruppe regelmäßig auch Schülerinnen und Schüler sowie Eltern teilnehmen oder ob diese im Rahmen von Workshops oder Zwischenbilanzveranstaltungen mit einbezogen werden.

In vielen Bremer Schulen gehört eine Steuergruppe bereits selbstverständlich zu ihrer Arbeit, in anderen Schulen ist sie neu. Das Landesinstitut unterstützt Sie bei Bedarf bei Fragen zur Einrichtung, Aufgabenverteilung und Arbeit der Steuergruppen.

Eine Einstiegskonferenz wird je nach Größe und Entwicklungsstand der Schule unterschiedlich zu gestalten sein.

Um die Arbeit in überschaubaren Schritten zielorientiert zu planen und personell abzusichern, kann es hilfreich sein, einen Zeit- und Arbeitsplan zu erstellen, der in einem Raster grob die geplanten Arbeitsschritte beschreibt.

Dieses Planungsraster dient der Information, sorgt so für Transparenz und ist gleichzeitig auch gut als Dokumentation für die erfolgten Schritte zu nutzen.

Je nach Wunsch können die Angaben weiter präzisiert werden und so für die Ausformulierung der Jahresplanung insgesamt eine Grundlage bieten.

Ein mögliches Raster könnte wie folgt aussehen (s.u):

Was soll getan werden ?	Wer muss es tun / ist verantwortlich?	Welche Gremien/ Gruppen müssen beteiligt werden?	Bis wann soll die Arbeit erledigt werden?	Welche Unterstützung wird von wem benötigt?
Beispiel: Bestandsaufnahme	• Schulleitung • .....	• Lehrer/innen; • Schüler/innen; • Eltern; nicht unterrichtendes Personal; • Gesamtkonferenz; • Schulkonferenz; • .....	• Termin für die Durchführung • eintragen; • Termine für die Gremiensitzungen festlegen; • .....	• SL muss durch Konzeptgruppe gestützt werden; • Evtl. externe Beratung und Moderation bei der Auswertung und Analyse der Daten; • .....
Nächster Schritt/ nächste Aufgabe	• • •	• • •	• • •	• • •

Abb. 6: Planungsraster (Leitfaden: Schulprogramme an Hamburger Schulen, 1998)

## Bausteine der Jahresplanung

### Bestandsaufnahme und Bilanz

Um die Ausgangslage der Schule zu beschreiben, bedarf es einer quantitativen und einer qualitativen Bestandsaufnahme. Die quantitative Seite gibt Auskunft über das, was gezählt werden kann und als Daten- bzw. Zahlenmaterial zu bestimmten Themen bereits vorliegt (z.B. Personal- und Sachmittelressourcen, Schülerzusammensetzung und soziales Umfeld, Leistungsdaten, Wiederholer- und Absolventenquoten).

Bei einer Bestandsaufnahme der qualitativen Seite der Arbeit sollte das zusammengetragen werden, was an Plänen, Initiativen, Projekten, Maßnahmen für Unterricht, Schulleben und Schulorganisation existiert. Hilfreich ist es auch, Konferenzbeschlüsse und Protokolle von Fach- oder anderen Konferenzen der letzten zwei Jahre daraufhin zu überprüfen, welche Beschlüsse tatsächlich umgesetzt wurden und welche nicht.

Etliche Bremer Schulen haben darüber hinaus bereits Erfahrungen mit umfangreichen Befragungsinstrumenten gemacht wie z.B. der pädagogischen Entwicklungsbilanz des Deutschen Instituts für internationale Pädagogische Forschung (DIPF) oder mit dem Schulbarometer des Schulentwicklungsinstituts aus Dortmund (siehe Anhang). Einem Drittel der Grundschulen und den Schulen des Projekts „Schule macht sich stark“ liegen Berichte externer Experten über ihre Arbeit vor. All dies sind gute Grundlagen für eine Bestandsaufnahme.

Die Erfahrung vieler Schulen zeigt, dass in einem ersten Schritt nicht zu viele Daten erhoben werden sollten, sonst wird deren Auswertung mühselig. Die Informationen für die Bestandsaufnahme sind nicht selten schon vorhanden, müssen allerdings systematisiert werden. Eine erste Bilanzierung kann erfolgen anhand der Durchsicht von z.B. Konferenzbeschlüssen, Protokollen von Fachkonferenzen oder bereits erhobenen Leistungsdaten.

**Bilanz** ziehen heißt, diese vorhandenen Daten zu bewerten. Dabei helfen einfache Leitfragen wie z. B. :

- Welche Daten/ Zusammenhänge haben uns überrascht?
- Werden bestimmte Aspekte von Lehrerinnen und Lehrern, Schülerinnen und Schülern bzw. von den Eltern und mit der Schule kooperierende Betrieben unterschiedlich bewertet?
- Welche Ideen, Pläne und Initiativen sind nicht weiter verfolgt worden und was waren mögliche Gründe dafür?
- Welche Ergebnisse schätze ich besonders positiv ein, welche besonders negativ?
- Welche Bewertungen und Maßstäbe liegen dieser Einschätzung zu Grunde?
- Welche Ergebnisse sind Stärken der Schule und sollten dringend beibehalten werden
- Welche Herausforderungen ergeben sich als Ergebnis der Bestandsaufnahme?
- An welchen Problemen muss nach diesen Ergebnissen besonders dringlich gearbeitet werden?

Eine andere Möglichkeit der Bilanzierung der schulischen Arbeit, z.B. im Rahmen einer pädagogischen Konferenz, bietet die so genannte SOFT- Analyse. Mit Hilfe dieser Methode kann sich eine Schule über zu erhaltende Stärken (satisfactions), Entwicklungschancen (opportunities), Schwächen (faults) und drohende Gefahren (threats) verständigen.

Gegenwart	Zukunft
<b>Satisfactions (Stärken)</b>	<b>Opportunities (Chancen)</b>
Darauf sind wir stolz. Das sind unsere Stärken. Darauf können wir bauen.	• Das sind unsere Möglichkeiten. • Das sollten wir nutzen. • Da lohnt es sich zu investieren.
<b>Faults (Schwächen)</b>	<b>Threats (Gefahren)</b>
Daran müssen wir arbeiten. Hier gibt es bei uns Probleme. Dies behindert unsere Arbeit.	• Hier müssen wir vorsichtig sein. • Hier lauern Gefahren. • Da müssen wir vorsorgen.

Abb. 7: SOFT-Analyse

Bei der Durchführung der SOFT-Analyse können alle Lehrerinnen und Lehrer, aber auch Schülerinnen und Schüler und Eltern eingebunden werden. Zunächst werden individuell die einzelnen Felder bearbeitet. Die jeweiligen Karten kommen in vorbereitete große Wand-Flipcharts und werden geordnet und gebündelt. Danach können Kleingruppen zu den einzelnen Themenbereichen arbeiten. Die Ergebnisse werden festgehalten und geben einen Überblick zum Ist-Stand der Schule.

Für Schulen, die schon sehr weit in ihrer Entwicklung sind und sich auf eine sehr umfassende Form der Bestandsaufnahme einlassen möchten, bietet sich als ein mögliches Instrument das „IFS Schulbarometer“ vom Institut für Schulentwicklung in Dortmund an (s. Anhang).

### Zielsetzungen und Schwerpunkte

Bei der Jahresplanung arbeiten die Schulen an zwei von der Behörde vorgegebenen Schwerpunkten. Darüber hinaus sollen sie möglichst einen weiteren Schwerpunkt, der sich aus der Bestandsaufnahme und Bilanz ergibt, in die Jahresplanung einbeziehen. Für die einzelnen Schulstufen sind folgende Schwerpunkte vorgegeben:

Wenn Schulen die genannten Themen mit Hilfe der Jahresplanung angehen, wird noch einmal deutlich: Dieses Instrument dient dazu, ohnehin anstehende Aufgaben der schulinternen Entwicklung gezielt, systematisch und effektiv zu bearbeiten.

Schulen, die noch wenig Erfahrung in der Planung von Schulentwicklungsprozessen haben, sollten sich nicht zu viel vornehmen. Sie können sich auf die beiden o.g. Schwerpunkte beschränken. Selbst hier kann man die Kräfte zunächst exemplarisch auf einzelne Jahrgänge konzentrieren. Andere Schulen können die Jahresplanung nutzen, um ihre unterschiedlichen Vorhaben strategisch zu bündeln und z.B. die IT-Planung der Schule oder die Berufsorientierung etc. einzubeziehen.

Wie erfolgt nun die Schwerpunktsetzung?

Auch hier empfiehlt es sich, die Schwerpunkte anhand von Leitfragen zu entwickeln. Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme / Bilanz bilden die Grundlage.

Folgende Fragestellungen bieten sich an:

- Welche angefangenen Aufgaben wollen wir weiterentwickeln und in ihren Wirkungen stabilisieren?

- Was müssen wir auf Grund der neuen Anforderungen überdenken?
- Welche (neuen) Schwerpunkte wollen wir für das kommende Schuljahr verbindlich festlegen?
- Welche Grundlagen sind bereits vorhanden?
- Woran können/wollen wir anknüpfen?

Bei der Entscheidung über zukünftige Scherpunkte sollte auch bedacht werden, dass die Gruppe, die eine Aufgabe übernimmt, möglichst auch im Alltag einen Arbeitszusammenhang hat, z.B. die Arbeit im gleichen Jahrgang. Nicht alle Beteiligten müssen an der gleichen Entwicklungsaufgabe mitarbeiten. Aber alle sollten einverstanden sein, dass eine Gruppe oder auch die Mehrheit von Kolleginnen und Kollegen sich dieser Aufgabe zuwendet. Damit die gewählten Schwerpunkte erfolgreich bearbeitet werden können, ist es hilfreich, die Ziele für die einzelnen Vorhaben zu konkretisieren.

Dabei können folgende Fragen helfen:

- Was soll mit der Umsetzung des Ziels für wen erreicht werden?
- Was muss eintreten, damit wir sagen können, dass das Ziel der einzelnen Maßnahme erfolgreich erreicht ist? (Qualitätskriterien)
- Woran messen wir den Erfolg unserer Arbeit? (Qualitätsindikatoren)
- Wie sieht ein erstes Teilziel aus?
- Wann soll das Ziel erreicht/ die Maßnahme abgeschlossen sein?

Eine gründliche Zielklärung mag Zeit kosten, ermöglicht aber die Konkretisierung in einzelne Arbeitsschritte, erleichtert eine erfolgreiche Umsetzung und vor allem die anschließende Evaluation der Wirkung des Vorhabens.

### Maßnahmen und erste Handlungsschritte

Neben einer guten Zielklärung ist es für eine wirksame Umsetzung von Maßnahmen notwendig und hilfreich, wenn klare und verbindliche Absprachen darüber getroffen werden,

- wer
- was
- (bis) wann
- mit wem macht.

Wichtig ist, dass diese Vereinbarungen von einer

Mehrheit getragen werden und dass die einzelnen Handlungsschritte

- möglichst konkret benannt werden
- die Verantwortlichkeiten eindeutig festliegen
- Zeitrahmen und Zeitaufwand realistisch und überschaubar geplant werden
- eventuell benötigte Unterstützungsmaßnahmen rechtzeitig organisiert werden.

Es kann hilfreich sein, wenn die geplanten Maßnahmen in einer Übersicht nach folgendem Raster angelegt werden. Diese Kurzdarstellung dient dann nicht nur als Planungs- und Umsetzungshilfe, sondern sie fördert die Transparenz des Prozesses, dient der Dokumentation und kann ggf. fortgeschrieben und als „Lose-Blatt-Sammlung“ / Arbeitsprogramm in das zukünftige Schulprogramm aufgenommen werden. (s. Abb. 9, S. 16)

### Fortbildungsplanung

Schulische Fortbildungsplanung orientiert sich an den jeweils (im Schulprogramm) ausgewiesenen Entwicklungszielen und unterstützt deren Realisierung. Sie ist damit also eng mit der Arbeitsplanung der jeweiligen Schule verknüpft.

Im Laufe des Prozesses zur Entwicklung der Jahresplanung für das Schuljahr 2005/06 wird sich deshalb die Frage stellen, welche vorhandenen Kompetenzen für die anstehende Arbeit genutzt werden können und für welche Arbeiten Fortbildungs- und Unterstützungsbedarf besteht. Erfahrungen haben gezeigt, dass die individuelle Fortbildung einer einzelnen Lehrerin / eines einzelnen Lehrers in der Regel nicht ausreichend ist für eine systematische Verbesserung der Unterrichtsqualität. Wirksam ist es, wenn mehrere Kolleginnen und Kollegen, die an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten, sich gemeinsam an einer Fortbildung beteiligen, ihre Erfahrungen untereinander austauschen und sich in dem Veränderungsprozess gegenseitig unterstützen können. Im Rahmen der Jahresplanungen soll der Fortbildungsbedarf ermittelt werden, der für die Arbeit an den Schwerpunkten der Jahresplanung entsteht. Dabei kann es sich z.B. um Diagnosekompetenz als Grundlage für die Entwicklung individueller Förderpläne handeln, um Erfahrungen mit unterschiedlichen Unter-

<p><b>Primarstufe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planung gezielter Förderkonzepte zur Sprachentwicklung und der Entwicklung mathematischer Kompetenzen</li> <li>• Implementation des neuen Bildungsplans</li> </ul>
<p><b>Sekundarstufe I:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementation der Bildungspläne in den Klassen 5 und 6 unter besonderer Berücksichtigung der Heterogenität der Schülerschaft in diesen Klassen</li> <li>• Sicherung der Standards in Vorbereitung der teilzentralen Abschlussprüfungen</li> </ul>
<p><b>Sekundarstufe II a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planung und Weiterentwicklung der Profileroberstufe</li> <li>• Vorbereitung auf das Zentralabitur</li> </ul>
<p><b>Sekundarstufe II b:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration des Lernfeldkonzepts in den Unterricht</li> <li>• Aufbau einer schulbezogenen Feedbackkultur</li> </ul>

Abb. 8: Vorgegebene Schwerpunkte für die einzelnen Schulstufen

Bezeichnung der Maßnahme/ des Vorhabens:	Zielsetzung:
Teilziele:	Qualitätsmerkmale/ Erfolgskriterien:
Verantwortliche (evtl. differenziert nach Durchführenden; Kontrollierenden):	Terminvorgaben: z.B. für Konzeptvorlagen; Beschlussfassung in Gremien; Abschluss der Umsetzung
Benötigte Ressourcen: z.B. Geld; sächliche Mittel; Zeit; Lehrerstunden	Ergebnisdarstellung: z.B. mündlich/ schriftlich; Adressatenkreis
Unterstützungswünsche: z.B. fachliche Fortbildung; Beratung durch die Schulleitung	

Abb. 9: Kurzdarstellung

richtsmethoden zur Individualisierung des Unterrichts, aber auch um problemorientierte Aufgaben im naturwissenschaftlichen Unterricht oder fächerübergreifende Ansätze in der Profileroberstufe oder in den Lernfeldern der beruflichen Bildungsgänge. Die Einführung von Fortbildungsbudgets gibt den Schulen die Möglichkeit, Fortbildungsbedarfe selbst zu definieren und eine auf die schulischen Entwicklungsziele bezogene Fortbildungsplanung eigenverantwortlich umzusetzen.

Der Fortbildungsplan kann in folgenden Schritten entwickelt werden:

- Ermittlung des Fortbildungsbedarfs
- Prioritätensetzung bezogen auf Entwicklungsziele/ Schwerpunkte der Schule
- Planung konkreter Fortbildungsveranstaltungen

- Durchführung der (schulinternen) Fortbildung
- Evaluation (bezogen auf Durchführung, Praxisbezug, Transfer)

Hierbei erhalten die Schulen Unterstützung und Beratung vom Landesinstitut für Schule, u.a. auch durch einen „Leitfaden zur Fortbildungsplanung“, der den Schulen im Herbst 2004 zur Verfügung gestellt wird.

#### Planung schulinterner Evaluation

Wenn Schulentwicklung ein bewusster Lernprozess der jeweiligen Schule sein soll, gehört neben Bestandsaufnahme, Zielsetzung und Arbeitsplanung auch interne Evaluation im Sinne von Analyse und Bewertung der eigenen Praxis dazu.

Die Schweden sagen statt Evaluation: Auswertung.

Und jedem leuchtet ein, dass es sinnvoll ist, die eigene Arbeit auszuwerten, denn das kann helfen, in Zukunft Fehler zu vermeiden und Kräfte zu sparen.

Die Entwicklung einer Evaluationskultur kann dazu beitragen, das Bewusstsein für die eigene Leistung zu differenzieren und zu stärken. Denn: Die Suche nach neuen Wegen braucht nicht nur Kraft, sondern auch Orientierung und Prozessreflexion. Dies setzt qualifizierte Rückmeldeprozesse voraus. Diese Arbeit wird erleichtert, wenn Evaluation bereits zu Beginn des Prozesses in den Blick genommen wird, indem auf die sorgfältige Formulierung von Zielen, Qualitätskriterien und Indikatoren Wert gelegt wird. Wenn diese klar sind, können Evaluationsverfahren und Instrumente gegenstands-, personen- und situationspezifisch maßgeschneidert werden. Für die Wirksamkeit dieser Verfahren im Alltag ist es eine wichtige Voraussetzung, innerhalb der Schule schrittweise eine positive Haltung zu der Rückmeldung über die eigene Arbeit aufzubauen.

Das heißt z.B.:

- neugierig darauf sein, über die Wirksamkeit und Wirkung des eigenen Handelns etwas Plausibles und Begründetes zu erfahren,
- sich darauf einlassen können, von der Sicht der anderen auf die eigene Arbeit verunsichert zu werden und daraus zu lernen,
- denen, die von der eigenen Arbeit betroffen sind, insbesondere also Schülerinnen und Schülern, ein Urteil einzuräumen,
- systematisches Analysieren, Bewerten und Bewertetwerden zur professionellen Routine zu machen.

#### Beteiligung in der Schule

Die unterschiedlichen schulischen Gruppen haben bei dem anstehenden Verständigungsprozess Mitwirkungs- und Beteiligungsrechte und ebensolche Pflichten. Die Schulkonferenz beschließt die Jahresplanung.

Lehrerinnen und Lehrern kommt eine entscheidende Rolle zu, da die Arbeit an der Jahresplanung für

sie ein wichtiges Instrument ist, die Unterrichts- und Erziehungspraxis gezielt zu planen und zu koordinieren. Dabei ist die Zusammenarbeit mit den Betreuungskräften, mit Hausmeistern, Schulsekretärinnen und Kantinenhilfen ein Schlüssel für gutes Schulklima. Verabredete Regeln und Rituale z.B. werden nur dann wirksam, wenn alle darauf achten, sie einzuhalten.

Schülerinnen und Schüler sowie Eltern haben eigene Vorstellungen von der Weiterentwicklung der unterrichtlichen Arbeit und des schulischen Lebens, die nicht immer mit denen der Lehrer übereinstimmen. Damit die Jahresplanung ein gemeinsames Produkt wird, ist es deshalb wichtig, dass sich alle Beteiligten frühzeitig über ihre Vorstellungen informieren und miteinander verständigen. Schule muss Schülerinnen und Schüler sowie die Eltern dabei unterstützen, in den Prozessen mitwirken zu können.

Schulleitungen sind die Schlüsselpersonen der Schulentwicklung. Das zeigt sowohl die Alltagserfahrung als auch die Schulforschung. Sie sind die entscheidenden „Motoren“ und müssen sich in der Konkretisierung des Auftrags z.B. mit folgenden Fragen beschäftigen:

- Wie aktiviere ich mein Kollegium und die Schulgremien und vermittele die Sinnhaftigkeit der Entwicklung einer Jahresplanung?
- Wie verknüpfe ich den Auftrag mit bestehenden Aktivitäten?
- Wie unterstütze ich die innerschulische Entwicklungsarbeit?
- Wie Sorge ich für Information und transparente Abläufe?
- Wie organisiere ich innere und äußere Ressourcen?
- Wie und zu welchen Gelegenheiten muss ich dafür sorgen, dass die Schulaufsicht informiert wird?
- Wie erkenne ich rechtzeitig, welche Unterstützung notwendig ist, und nutze die Möglichkeiten, der Schule Beratung und Begleitung zukommen zu lassen?



## Begleitung, Beratung und Unterstützung

Neben dieser Handreichung gibt es weitere Beratungs- und Unterstützungsangebote für die Erarbeitung der Jahresplanung.

Die Schulaufsicht wird den Arbeitsprozess der Schulen systematisch begleiten und unterstützen. Bei den regelmäßigen Dienstbesprechungen wird es Gelegenheit geben, die Erfahrungen der einzelnen Schulen auszutauschen. Nachdem die Arbeit in den Schulen angelaufen ist, wird die jeweilige Schulaufsicht ein Gespräch mit der Steuergruppe und der Schulleitung jeder Schule führen, mögliche Fragen und Probleme gemeinsam mit der Schule abwägen und ggf. weitere Unterstützung vermitteln. Diese Gespräche sind eine wichtige Grundlage, damit die Überprüfung und Genehmigung der Schulprogramme auf der Kenntnis der Arbeitsprozesse aufbauen und trotz der knappen Zeitplanung fundiert sein kann.

Die Schulen können beim Landesinstitut für Schule (LIS) in Bremen bzw. beim Lehrerfortbildungsinstitut (LFI) in Bremerhaven auf die Bedarfe der Schule abgestimmte Unterstützungs- und Beratungsangebote anfordern.

Die Schulentwicklungsberaterinnen und -berater des LIS bieten folgende Leistungen an:

- Beratung bei der Durchführung der Bestandsaufnahme und Bilanz, insbesondere bei der Auswertung und Rückkopplung der Ergebnisse in das Kollegium
- Unterstützung bei Zielklärung, Projektmanagement und Planung der internen Evaluation
- Unterstützung bei der Entwicklung der Arbeitsplanung für das Schuljahr 2005/06 (auf der Basis der Ergebnisse der Bestandsaufnahme und der stufenspezifischen Rahmenvorgaben)
- Prozessbegleitung über einen fest vereinbarten Zeitraum

Die Beratung kann in Form von pädagogischen Klausurtagungen erfolgen oder als begleitende Un-

terstützung während der Erarbeitung der Bestandsaufnahme bzw. der Arbeitsplanung, insbesondere für die Konzept- und Steuergruppen.

Falls gewünscht und sinnvoll können auch zielgruppenspezifische Fortbildungs- und Beratungsangebote durchgeführt werden, z.B. für Schulleitungen, Fortbildungskoordinatoren/innen oder Steuergruppen. Diese Veranstaltungen können zentral organisiert werden. Darüber hinaus vermittelt das LIS als Agentur auf Wunsch auch die Dienstleistungen externer Referentinnen und Referenten und Schulbegleiterinnen und -begleiter.

Für die Bremerhavener Schulen wird das Unterstützungsangebot vom LFI organisiert, z.T. in Kooperation mit dem LIS.

Näheres entnehmen Sie bitte dem Faltblatt „Jahresplanung 2005/06“, das den Schulen vorliegt.

## Adressen und Ansprechpartner

SENATOR FÜR BILDUNG UND WISSENSCHAFT:

*Allgemein bildende Schulen (Referat 24)*

Otto Bothmann

Tel. (0421) 361-4670

e-mail: otto.bothmann@bildung.bremen.de

*Berufsbildende Schulen (Referat 22)*

Reinhard Platter

Tel. (0421) 361-6915

e-mail: reinhard.platter@bildung.bremen.de

LANDESINSTITUT FÜR SCHULE BREMEN:

Gudrun Kreienmeyer

Tel. (0421) 361-14477

Fax (0421) 361-16146

e-mail: gudrun.kreienmeyer@lisbvn.bremen.de

MAGISTRAT BREMERHAVEN:

*Referat 26*

Frau Brigitte Homburg

Tel. (0471) 590-2669

e-mail: brigitte.homburg@magistrat.bremerhaven.de

LFI BREMERHAVEN:

Frank Behrens

Tel. (0471) 391-3622

e-mail: frank.behrens@magistrat.bremerhaven.de

## Literatur

- Wolfgang Jansche / Konrad Krainer / Peter Posch / Isolde Kreis: Qualitätsevaluation und Qualitätswentwicklung an Schulen. Anregungen, Instrumente, Methoden. IFF/PI Kärnten 1999
- Guy Kempfert / Hans-Günter Rolff: Pädagogische Qualitätsentwicklung. Ein Arbeitsbuch für Schule und Unterricht, Beltz – Weinheim 1999 (ausführliche Darstellung)
- Michael Schratz / Manfred Iby / Edwin Radnitzky: Qualitätsentwicklung. Verfahren, Methoden, Instrumente, Weinheim 2000
- Christoph Burkard / Gerhard Eikenbusch: Praxishandbuch Evaluation in der Schule, Cornelsen Scriptor – Berlin 2000
- Elmar Philip / Hans-Günter Rolff: Schulprogramme und Leitbilder entwickeln, Beltz – Weinheim 1998
- Q2E – Schritte zur Schulqualität ( ISBN 3-905905-91-4)
- Q2E – Schritte zur datengestützten Schulevaluation ( ISBN 3-905905-90-6), hep-Verlag - Bern

Für die Erstellung dieser Handreichungen haben wir auch auf die Broschüren aus Hamburg: <http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/bildung-sport/service/veroeffentlichungen/handreichung/schulprogramme-leitfaden-pdf.property=source.pdf> und Berlin: <http://bebis.cidsnet.de/fortbildung/unterstuetzung/forum/agp.pdf> zurückgegriffen.

Hierfür möchten wir uns herzlich bedanken!

### INTERNET-LINKS ZUR SCHULENTWICKLUNG

[www.qjs.at](http://www.qjs.at)  
[www.ifs.uni-dortmund.de](http://www.ifs.uni-dortmund.de)  
[www.nli.de](http://www.nli.de) (hier v.a. „Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen“)

## Anhang

### Das IFS-Schulbarometer als Diagnose- und Evaluationsinstrument

Das IFS-Schulbarometer ist ein Instrument zur Erfassung von Schulwirklichkeit aus Lehrer-, Schüler- und Elternsicht. Es bietet flexible Einsatzmöglichkeiten. Im Rahmen von Schulentwicklungsprozessen kann es für eine erste Bestandsaufnahme zu unterschiedlichsten schulischen Bereichen genutzt werden. Dabei werden Stärken und Schwächen der Schule erkennbar, die Gegenstand weiterer Entwicklungsschwerpunkte sein können. Bei einem erneuten Einsatz des Barometers nach Durchführung einer Entwicklungsmaßnahme können die dann gewonnenen Daten im Sinne einer Evaluation mit denen aus der Anfängerhebung verglichen werden. Darüber hinaus kann ein Vergleich mit den Daten der IFS-Durchschnitts-Schule Aufschlüsse geben, wo die einzelne Schule im Vergleich mit anderen Schulen steht, wo sie über- oder unterdurchschnittlich abschneidet. Diese Art des Vergleichens (auch bench-marking genannt) gewinnt in der bildungspolitischen Diskussion und in der Schulpraxis zunehmende Bedeutung.

Das IFS-Schulbarometer eignet sich zur Selbstevaluation von Schulen und als Impulsgeber für Schulentwicklung. Es handelt sich um ein mehrperspektivisches Instrument. Beim Einsatz von Lehrer-, Schüler- und Elternfragebögen lassen sich Einschätzungen zur Schulsituation aus unterschiedlichen Blickwinkeln gegenüberstellen.

Darüber hinaus besteht für den Nutzer mit wissenschaftlicher Ambition die Möglichkeit, vertiefende Analysen durch den Einsatz von Skalen durchzuführen. Zur Eingabe der Daten liegt ein maßgeschneidertes Auswertungsprogramm für den Lehrer-, Schüler- und Elternfragebogen auf Diskette bei, das unter dem Tabellenkalkulations-Programm Excel eingesetzt werden kann. Die Daten der IFS-Durchschnitts-Schule liegen in der Neufassung zusätzlich nach Schulformen getrennt vor (in Diskettenversion).

### AUFBAU UND HANDHABUNG

Bei dem IFS-Schulbarometer handelt es sich um ein standardisiertes Befragungsinstrument, das flexibel benutzt werden kann. Es enthält

- einen Fragebogen für Lehrerinnen und Lehrer (Teil L),
- einen Fragebogen für Schülerinnen und Schüler (Teil S),
- einen Fragebogen für Eltern (Teil E).

In allen Fragebögen werden für weitere Analyse-möglichkeiten einige wenige Angaben zur Person, die die Anonymität jedoch wahren, erhoben. Das IFS-Schulbarometer enthält verschiedene Blöcke zu unterschiedlichen Dimensionen von Schulwirklichkeit. Die einzelnen Items sind als geschlossene Aussagen formuliert, die mit drei- bis sechsstufigen Skalen bewertet werden. Zusätzlich sind einige offene Fragen enthalten, die die Möglichkeit einer freien Antwort bieten. Verschiedene Bereiche ermöglichen IST-SOLL-Vergleiche, also eine Gegenüberstellung der gegenwärtigen Situation mit einer angestrebten Zielsituation. Darüber hinaus sind bei verschiedenen Fragenblöcken direkte Vergleichsmöglichkeiten der Lehrer-, Schüler- und Elternperspektive gegeben, da mehrere Items in allen drei Teilen identisch sind.

### IFS-DURCHSCHNITTS-SCHULE

Neben dem Fragebogenteil gehört zum IFS-Schulbarometer die sogenannte IFS-Durchschnitts-Schule. Darin sind Ergebnisse aus den Lehrer-, Schüler- und Eltern-Umfragen des IFS enthalten. So besteht die Möglichkeit für die einzelne Schule, sich mit Daten des jeweils repräsentativen Bundesdurchschnitts zu vergleichen.

Die Durchschnitts-Schule ist parallel zum Fragebogen ebenfalls in drei Teile gegliedert,

- Durchschnittsdaten für Lehrerinnen und Lehrer (Teil L),
- Durchschnittsdaten für Schülerinnen und Schüler (Teil S),
- Durchschnittsdaten für Eltern (Teil E).

Neben den Gesamt-Durchschnittswerten, die im Teil der IFS-Durchschnitts-Schule abgedruckt sind, besteht bei dieser Neufassung die Möglichkeit ei-

nes Vergleiches mit schulformbezogenen Daten. Eine der mitgelieferten Disketten enthält jeweils Daten für Grundschulen, Hauptschulen, Realschulen, Gymnasien und Gesamtschulen. Grundlage für die Grundschuldaten ist die IFS-Umfrage von 1995, für die anderen Schulformen die IFS-Umfrage von 1998.

Das IFS-Schulbarometer ist über den IFS-Verlag zu beziehen.

IFS-Verlag, Universität Dortmund  
Michael Schulz-Runge, 44221 Dortmund  
Fon: 0231-755-5505,  
Fax: 0231-755-5517,  
e-mail: [office@ifs.uni-dortmund.de](mailto:office@ifs.uni-dortmund.de)

Diese Broschüre ist entstanden im Rahmen des Projekts

**Innovations- und Qualitätsentwicklung PÄQUE**

REDAKTION:

Dietmar Kirchhoff (Senator für Bildung und Wissenschaft)

Gudrun Kreienmeyer (Landesinstitut für Schule)

Fotos: M. Schnelle (S. 4, 18) / Layout: R. Bühs

HERAUSGEBER:

Landesinstitut für Schule (LIS)

September 2004