



Steuerndes Schulprogramm

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
1. Rechtliche und bildungspolitische Rahmung	6
1.1 Schulgesetz NRW.....	6
1.2 Schulprogrammarbeit – Runderlass des Ministeriums für Schule und Bildung des Landes NRW	7
1.3 Referenzrahmen Schulqualität NRW	8
1.4 Qualitätstableau NRW	9
2. Das Schulprogramm als Steuerungsinstrument	16
2.1 Funktionen eines Schulprogramms.....	16
2.2 Merkmale eines steuernden Schulprogramms.....	20
3. Unterstützungsangebote	23

Vorwort

Liebe Schulgemeinschaft,

welche Ziele möchten Sie in den nächsten fünf Jahren mit Ihrer Schule verfolgen und erreichen? Welche Rolle spielt hierbei Ihr Schulprogramm?

Die Schulabteilung der Bezirksregierung Arnsberg legt mit dieser Handreichung eine Konzeption vor, die die über tausend Schulen des Bezirks in ihrer Arbeit unterstützen und zudem ein gleichsinniges Verständnis des Begriffs „Schulprogramm“ bewirken soll.

Das Schulprogramm stellt eine zentrale Grundlage des pädagogischen Wirkens der Schulen in NRW dar:



„Das Schulprogramm ist das grundlegende Konzept der pädagogischen Zielvorstellungen und der Entwicklungsplanung einer Schule. Es konkretisiert die verbindlichen Vorgaben und Freiräume im Hinblick auf die spezifischen Bedingungen vor Ort. Es bestimmt Ziele und Handlungskonzepte für die Weiterentwicklung der schulischen Arbeit und legt Formen und Verfahren der Überprüfung der schulischen Arbeit insbesondere hinsichtlich ihrer Ergebnisse fest.“

<https://www.schulministerium.nrw/die-grundschule-von-bis-z>

Das Schulprogramm besitzt Funktionen im Innen- wie auch im Außenverhältnis der Schule. Schulintern stellt es das Steuerungsinstrument der gesamten schulischen Entwicklung dar. Entwicklungsziele, Entwicklungsschritte, Organisationsstrukturen sowie Arbeits- und Kooperationsstrukturen werden transparent gemacht. In der Außenwirkung dient es der Darlegung der Ergebnisse der schulinternen Prozesse. Profil und Identität der Schule werden der Öffentlichkeit bekannt gemacht.

Ein gemeinsames Verständnis von Qualität, Werten, Haltungen und Visionen ist Ausgangspunkt des Schulprogramms. Damit ist das Schulprogramm zentraler Bestandteil der permanenten schulischen Qualitätsentwicklung und -sicherung.

Die Arbeit am und mit dem Schulprogramm ist ein dynamischer Prozess, der in der Eigenverantwortlichkeit der Schule liegt. Der Prozess ist geprägt durch das Zusammenwirken von Unterrichtsentwicklung, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung. So ergibt sich ein Qualitätskreislauf, in dem die Schule ihre vereinbarten Prozesse und Zielsetzungen stets auf ihre Wirksamkeit hin überprüft und fortschreibt.

Die Prozesshaftigkeit und damit verbundene Dynamik der Schulprogrammarbeit führt konsequenterweise zu verschiedenen Darstellungsformen des Schulprogramms.

Im Folgenden werden mögliche Schritte der Umsetzung im Detail erläutert.

Die Schulabteilung der Bezirksregierung Arnsberg wünscht Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung Ihrer Visionen.

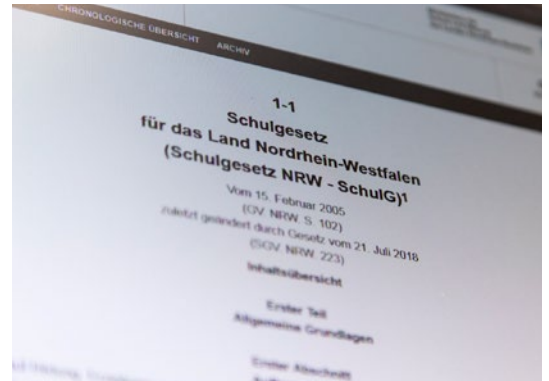
Ihre Uta-Maria Diers

1. Rechtliche und bildungspolitische Rahmung

1.1 Schulgesetz NRW

Das Schulprogramm ist durch das Schulgesetz NRW und den Runderlass des Ministeriums für Schule und Bildung des Landes NRW rechtlich verankert.

§ 3 Schulische Selbstständigkeit, Eigenverantwortung, Qualitätsentwicklung und sicherung



- (1) Die Schule gestaltet den Unterricht, die Erziehung und das Schulleben im Rahmen der Rechts- und Verwaltungsvorschriften in eigener Verantwortung. Sie verwaltet und organisiert ihre inneren Angelegenheiten selbstständig. Die Schulaufsichtsbehörden sind verpflichtet, die Schulen in ihrer Selbstständigkeit und Eigenverantwortung zu beraten und zu unterstützen.
- (2) Die Schule legt auf der Grundlage ihres Bildungs- und Erziehungsauftrags die besonderen Ziele, Schwerpunkte und Organisationsformen ihrer pädagogischen Arbeit in einem Schulprogramm fest und schreibt es regelmäßig fort. Auf der Grundlage des Schulprogramms überprüft die Schule in regelmäßigen Abständen den Erfolg ihrer Arbeit, plant, falls erforderlich, konkrete Verbesserungsmaßnahmen und führt diese nach einer festgelegten Reihenfolge durch.
- (3) Schulen und Schulaufsicht sind zur kontinuierlichen Entwicklung und Sicherung der Qualität schulischer Arbeit verpflichtet. Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung erstrecken sich auf die gesamte Bildungs- und Erziehungsarbeit der Schule.

1.2 Schulprogrammarbeit – Runderlass des Ministeriums für Schule und Bildung des Landes NRW

14–23 Nr. 1 – Schulprogrammarbeit

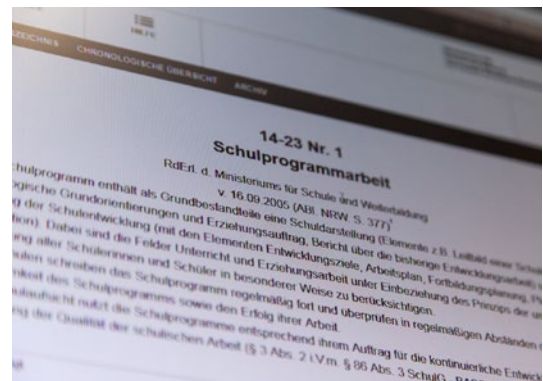
RdErl. d. Ministeriums für Schule und Bildung v. 16. 9. 2005 (ABl. NRW. S. 377)

Das Schulprogramm enthält als Grundbestandteile eine Schuldarstellung (Elemente z. B. Leitbild einer Schule, pädagogische Grundorientierungen und Erziehungsauftrag, Bericht über die bisherige Entwicklungsarbeit) und eine Planung der Schulentwicklung (mit den Elementen Entwicklungsziele,

Arbeitsplan, Fortbildungsplanung, Planungen zur Evaluation). Dabei sind die Felder Unterricht und Erziehungsarbeit unter Einbeziehung des Prinzips der umfassenden Förderung aller Schülerinnen und Schüler in besonderer Weise zu berücksichtigen.

Die Schulen schreiben das Schulprogramm regelmäßig fort und überprüfen in regelmäßigen Abständen die Wirksamkeit des Schulprogramms sowie den Erfolg ihrer Arbeit.

Die Schulaufsicht nutzt die Schulprogramme entsprechend ihrem Auftrag für die kontinuierliche Entwicklung und Sicherung der Qualität der schulischen Arbeit (§ 3 Abs. 2 i. V. m. § 86 Abs. 3 SchulG NRW – BASS 1 – 1).



1.3 Referenzrahmen Schulqualität NRW

Der Referenzrahmen Schulqualität NRW hat zum Ziel, Qualitätsaussagen zusammenzustellen und transparent zu machen und zeigt anhand von Kriterien und abschließenden Aussagen, was unter „guter Schule“ und „gutem Unterricht“ zu verstehen ist. Er wendet sich an alle, die mit Schule zu tun haben, indem er ein grundlegendes Verständnis von Schulqualität als Basis für gemeinsame schulische Gestaltungs- und Entwicklungsprozesse anbietet.



Der Referenzrahmen Schulqualität NRW ist seit April 2014 für alle Akteurinnen und Akteure in und um Schule verfügbar.

Dimension 2.1 Ergebnis und Standardorientierung

Kriterium 2.1.4

Die Schule definiert im Schulprogramm ihre Leitbilder und Standards des Lehrens und Lernens sowie die zu erzielenden Ergebnisse und orientiert ihre schulische Arbeit daran.

Dimension 5.6 Strategien der Qualitätsentwicklung

Kriterium 5.6.1

Die Schulentwicklung ist als systematischer Prozess angelegt.

Kriterium 5.6.2

Die Schule initiiert und steuert die Gewinnung der für die Schul- und Unterrichtsentwicklung relevanten Informationen und Daten.

Kriterium 5.6.3

Die Schule entwickelt auf der Basis der ihr zur Verfügung stehenden Informationen und Daten Zielperspektiven und verfolgt diese zur Sicherung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität.

1.4 Qualitätstableau NRW

Das Qualitätstableau NRW bildet die Grundlage der Qualitätsanalyse NRW und wurde im Rahmen der Neuausrichtung der Qualitätsanalyse neu erarbeitet. Es wird seit dem 01.08.2023 in dieser Form in allen Schulformen eingesetzt.

Es basiert auf dem Verständnis von Schulqualität, welches im Referenzrahmen Schulqualität NRW ausführlich beschrieben ist. Das Qualitätstableau weist Kernkriterien (gelb markiert) und weitere Analyse Kriterien aus.



Dimension 2.1 Ergebnis und Standardorientierung

Kriterium 2.1.4.1

Die Schule hat in ihrem Schulprogramm Ziele, Schwerpunkte und Organisationsformen ihrer pädagogischen Arbeit festgelegt.

Aufschließende Hinweise:

Das Schulprogramm repräsentiert die gemeinsam entwickelte pädagogische Grundorientierung einer Schule. Es beinhaltet die verabredeten Ziele, Schwerpunkte und Organisationsformen der pädagogischen Arbeit auf der Grundlage der rechtlichen Vorgaben und der spezifischen Bedingungen vor Ort. Es gibt Auskunft über die perspektivische und konkrete Planung der Schulentwicklung und bildet die Grundlage für die alltägliche pädagogische Arbeit. Die Festlegungen des Schulprogramms erfolgen unter Berücksichtigung der innerschulischen Rahmenbedingungen, der Bedingungen des schulischen Umfeldes und der regionalen ggf. überregionalen Bildungsangebote. Das Schulprogramm ist kohärent aufgebaut, d. h. die Ausführungen stehen inhaltlich miteinander in Beziehung bzw. hängen logisch nachvollziehbar zusammen.

Kriterium 2.1.4.2

Die Schule setzt die im Schulprogramm dokumentierten Ziele, Schwerpunkte und Organisationsformen ihrer pädagogischen Arbeit um.

Aufschließende Hinweise:

Die Umsetzung der im Schulprogramm dokumentierten Ziele, Schwerpunkte und Organisationsformen wird in der Gestaltung von unterrichtlichen und außerunterrichtlichen Angeboten deutlich.

Dimension 5.6 Strategien der Qualitätsentwicklung

Kriterium 5.6.1.1

Die Schule verfügt über ein strukturiertes Verfahren zur Steuerung der Prozesse der schulischen Qualitätsentwicklung.

Aufschließende Hinweise:

Schulische Qualitätsentwicklung ist eine Einheit von Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung. Qualitätsentwicklung in diesem Sinne ist durch eine zielorientierte Steuerung sowie eine kurz-, mittel- und langfristige Planung gekennzeichnet. Sie basiert auf umfassender Auswertung der Erfahrungen aus der alltäglichen Arbeit und auf kriteriengestützter Evaluation.

Kriterium 5.6.1.2

Die Schule nutzt das Schulprogramm im Rahmen ihrer Qualitätsentwicklung als wesentliches Steuerungsinstrument.

Aufschließende Hinweise:

Auf der Grundlage ihres Schulprogramms überprüft die Schule in regelmäßigen Abständen den Erfolg ihrer Arbeit, plant, falls erforderlich, konkrete Verbesserungsmaßnahmen und führt diese nach einer festgelegten Reihenfolge durch. Somit ist das Schulprogramm zentrales Instrument der permanenten schulischen Qualitätsentwicklung und -sicherung. Die Arbeit am und mit dem Schulprogramm ist ein dynamischer Prozess, bei dem die Schule gemeinsam in ihren Gremien die vereinbarten Prozesse und Zielsetzungen stets auf ihre Wirksamkeit hin überprüft und fortschreibt.

Kriterium 5.6.2.1

Die Schule erhebt für die Qualitätsentwicklung relevante Informationen und Daten.

Aufschließende Hinweise:

Evaluationen sind wesentlicher Bestandteil datengestützter Qualitätsentwicklung. Die Schule nutzt kontinuierlich geeignete analoge und digitale Instrumente und Verfahren zur Informations- und Datengewinnung (z. B. Edkimo, SIBA). Die Evaluationsprozesse und -instrumente werden im Hinblick auf Aufwand und Ertrag, Handhabbarkeit und Tragfähigkeit der Ergebnisse reflektiert. Ergebnisse und Auswertungen werden dokumentiert und kommuniziert.

Kriterium 5.6.3.1

Die der Schule zur Verfügung stehenden Informationen und Daten werden zur Sicherung und Weiterentwicklung der schulischen Qualität genutzt.

Aufschließende Hinweise:

Die Schule wertet interne und externe Daten systematisch aus (z. B. Prüfungsergebnisse, Abschlussquoten, Versetzungsquoten, Abbrecherquoten, Ergebnisse aus diagnostischen Erhebungen, Vergleichsarbeiten). Sie zieht daraus Konsequenzen und nutzt sie für die weitere Qualitätssicherung und -entwicklung. Im Fokus stehen nicht die Daten selbst, sondern der Umgang der Schule mit den Daten.

Qualitätstableau NRW 01.08.2023

Inhaltsbereich 2: Lehren und Lernen

2.1 Ergebnis- und Standardorientierung

2.1.3.1 Die schuleigenen Unterrichtsvorgaben gestalten die Setzungen der Lehrpläne bezogen auf die spezifische Situation der Schule aus.

2.1.3.2 Die Schule sichert die Umsetzung der schuleigenen Unterrichtsvorgaben.

2.1.4.1 Die Schule hat in ihrem Schulprogramm Ziele, Schwerpunkte und Organisationsformen ihrer pädagogischen Arbeit festgelegt.

2.1.4.2 Die Schule setzt die im Schulprogramm dokumentierten Ziele, Schwerpunkte und Organisationsformen in ihrer pädagogischen Arbeit um.

2.2 Kompetenzorientierung

2.2.1.1 Die Schule fördert personale und soziale Kompetenzen.

2.2.1.2 Die Schule fördert Methodenkompetenzen und Lernstrategien.

2.3 Klassenführung

2.3.1.1 Lehr- und Lernprozesse werden strukturiert, zielorientiert sowie transparent gestaltet und umgesetzt.

2.3.1.2 Vereinbarte Routinen, Regeln und Verfahrensweisen ermöglichen die optimale Nutzung der Lernzeit.

2.4 Schülerorientierung und Umgang mit Heterogenität

2.4.1.1 Lehr- und Lernprozesse werden systematisch an Voraussetzungen und Lernausgangslagen der Schülerinnen und Schüler angebunden.

2.4.2.1 Lehr- und Lernprozesse sind geprägt durch eine konstruktive Lernatmosphäre.

2.5 Kognitive Aktivierung

2.5.1.1 Lehr- und Lernprozesse sind herausfordernd und kognitiv aktivierend angelegt.

2.5.1.2 Lehr- und Lernprozesse ermöglichen selbstständiges Arbeiten mit eigenständigen Planungs- und Reflexionsprozessen.

2.5.1.3 Die Anschlussfähigkeit der Lernzüge und Inhalte wird gewährleistet.

2.5.2.1 Die Gestaltung der Lehr- und Lernprozesse zielt auf die Förderung der Lernmotivation.

2.6 Lern- und Bildungsangebot

2.6.1.1 Die Schule gestaltet ein standortbezogen differenziertes unterrichtliches Angebot.

2.6.2.1 Die Schule hat ein vielfältiges außerunterrichtliches Angebot.

2.7 Lernerfolgsüberprüfung und Leistungsbewertung

2.7.1.1 Die Grundsätze der Lernerfolgsüberprüfung und Leistungsbewertung entsprechen den inhaltlichen und formalen Vorgaben.

2.7.1.2 Die Schule macht allen Beteiligten die festgelegten Verfahren und Kriterien für die Lernerfolgsüberprüfung und für die Leistungsbewertung transparent.

2.7.1.3 Die Schule stellt sicher, dass die Verfahren und Kriterien zur Lernerfolgsüberprüfung und zur Leistungsbewertung eingehalten werden.

2.7.2.1 Die Lehrkräfte erfassen systematisch die Lernstände und Lernentwicklungen der Schülerinnen und Schüler als Grundlage für die weitere individuelle Förderung.

2.7.2.2 Die Lehrkräfte nutzen Ergebnisse von Lernerfolgsüberprüfungen sowie die Ergebnisse der Erfassung von Lernständen und Lernentwicklungen systematisch für ihre Unterrichtsentwicklung.

2.8 Feedback und Beratung

2.8.1.1 Lernentwicklungs- und Leistungsrückmeldungen sind systematisch in Feedbackprozesse eingebunden.

2.8.1.2 Die Schule nutzt Feedback der Schülerinnen und Schüler zur Verbesserung der Lehr- und Lernprozesse.

2.8.2.1 Die Schülerinnen und Schüler sowie die Erziehungsberechtigten und ggf. die Ausbildungsbetriebe

werden systematisch in Lern- und Entwicklungsangelegenheiten beraten.

2.8.2.2 Die Erziehungsberechtigten werden systematisch in Erziehungsangelegenheiten beraten.

2.8.3.1 Die Schule gestaltet eine systematische Laufbahnberatung für Schülerinnen und Schüler.

2.8.4.1 Die Schule gestaltet ein systematisches Übergangsmanagement für Schülerinnen und Schüler.

2.9 Bildungssprache und sprachsensibler (Fach-)Unterricht

2.9.1.1 Die Schule fördert den Erwerb der Bildungssprache systematisch und koordiniert.

2.10 Lernen und Lehren im digitalen Wandel

2.10.1.1 Die Schule hat ein auf den landesweiten Vorgaben basierendes Medienkonzept vereinbart.

2.10.1.2 Die Schule setzt das Medienkonzept verbindlich um.

2.10.2.1 Fachliche und überfachliche Lehr- und Lernprozesse werden durch den reflektierten Einsatz digitaler Medien unterstützt.

2.10.3.1 Die Schule unterstützt die Auseinandersetzung mit Chancen und Risiken des digitalen Wandels.

Inhaltsbereich 3: Schulkultur

3.1 Werte- und Normenreflexion

- 3.1.1.1 In der Schule werden Werte und Normen systematisch reflektiert.
- 3.1.2.1 Die Schule hat Regeln und Rituale für das schulische Zusammenleben auf der Grundlage reflektierter Werte entwickelt.
- 3.1.2.2 Die Schule handelt bei Regelverstößen gemäß den getroffenen Vereinbarungen konsequent.

3.2 Kultur des Umgangs miteinander

- 3.2.1.1 Die Schule fördert einen respektvollen und von gegenseitiger Unterstützung geprägten Umgang miteinander.
- 3.2.2.1 In allen Bereichen wird Diversität geachtet und berücksichtigt.

3.3 Demokratische Gestaltung

- 3.3.1.1 Die Schule eröffnet den Schülerinnen und Schülern angemessene Möglichkeiten der partizipativen Gestaltung des Schullebens und der Schulentwicklung.
- 3.3.1.2 Die Schule eröffnet den Erziehungsberechtigten angemessene Möglichkeiten der partizipativen Gestaltung des Schullebens und der Schulentwicklung.

3.4 Kommunikation, Kooperation und Vernetzung

- 3.4.1.1 Die Schule sichert den Informationsaustausch zwischen allen Beteiligten.
- 3.4.2.1 In der Schule sind Kooperationsstrukturen verankert.
- 3.4.2.2 Unterrichts- und Ganztagsangebote werden aufeinander abgestimmt und verzahnt.
- 3.4.3.1 Die Schule kooperiert systematisch auf der Grundlage schulprogrammatischer Vereinbarungen mit externen Partnern.
- 3.4.3.2 Die Schule bindet sich mit ihrer Arbeit in ihr Umfeld und ggf. in überregionale Kooperationen und Netzwerke ein.

3.5 Gestaltetes Schulleben

- 3.5.1.1 Die Schule gestaltet ein vielfältiges, anregendes Schulleben.

3.6 Gesundheit und Bewegung

- 3.6.1.1 Die Schule achtet bei der Planung und Gestaltung ihres Angebots auf eine begründete Rhythmisierung.
- 3.6.1.2 Die Schule macht Schülerinnen und Schülern Angebote zur Gesundheitsbildung.
- 3.6.2.1 Die Schule sorgt für verlässliche und regelmäßige Sport- und Bewegungsangebote über den regulären Sportunterricht hinaus.

3.7 Gestaltung des Schulgebäudes und -geländes

- 3.7.1.1 Die Schule nutzt Gestaltungsmöglichkeiten bezogen auf die Schulgebäude und das Schulgelände.
- 3.7.1.2 Die Schule leistet ihren Beitrag dazu, dass die Schulgebäude und das Schulgelände gepflegt und sauber sind.

Inhaltsbereich 4: Professionalisierung

4.1 Lehrerbildung

- 4.1.2.1 Die Umsetzung der Aufgaben der Lehrerausbildung in der Schule ist gewährleistet.
- 4.1.3.1 Basierend auf der schulprogrammatischen Ausrichtung nutzen die Lehrkräfte aktiv und kontinuierlich Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten zur Professionalisierung.

4.1.3.2 Die durch Fortbildung erworbenen Kompetenzen werden von den Lehrkräften systematisch zur Weiterentwicklung der schulischen Qualität genutzt.

- 4.1.4.1 Die Mitglieder der Schulleitung qualifizieren sich weiter.

4.3 (Multi-)Professionelle Teams

- 4.3.1.1 Lehrkräfte arbeiten in Teams konstruktiv zusammen.
- 4.3.1.2 In der Schule wird professionsübergreifend systematisch kooperiert.

Inhaltsbereich 5: Führung und Management

5.1 Pädagogische Führung

5.1.1.1 Die Schulleitung folgt klaren Zielvorstellungen für die Weiterentwicklung der Schule, insbesondere des Unterrichts, und für die Gestaltung der Entwicklungsprozesse.

5.1.1.2 Die Schulleitung sorgt dafür, dass die Ziele der Schule partizipativ entwickelt werden.

5.1.1.3 Die Schulleitung sorgt für Klarheit und Eindeutigkeit der Ziele der Schule.

5.1.1.4 Die Schulleitung verfügt über Strategien, gemeinsame Ziele für die Weiterentwicklung der Schule nachhaltig umzusetzen.

5.1.2.1 Die Schulleitung sichert die Rahmenbedingungen für Kooperationen der unterschiedlichen Gruppen und sorgt dafür, dass an der Schule teamorientiert gearbeitet wird.

5.1.2.2 Die Schulleitung pflegt die Kommunikation mit dem schulischen Personal.

5.1.2.3 Die Schulleitung wirkt darauf hin, dass Konflikte nach verabredeten Verfahren bearbeitet werden.

5.1.3.1 Die Schulleitung steuert die Schulentwicklungsprozesse im Kontext des Lehrens und Lernens im digitalen Wandel.

5.2 Organisation und Steuerung

5.2.2.1 Planvolles und zielgerichtetes Arbeiten des Personals wird durch klare Delegation von Aufgaben unterstützt.

5.2.2.2 Die Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten innerhalb der Schule wird den Beteiligten bekannt gemacht.

5.3 Ressourcenplanung und Personaleinsatz

5.3.1.1 Der Einsatz von Ressourcen wird partizipativ geplant und ist transparent.

5.3.2.1 Die Grundsätze und Verfahren des Personaleinsatzes orientieren sich vorausschauend an den schulischen Bedarfen und den Potenzialen des Personals.

5.4 Personalentwicklung

5.4.1.1 Die Personalentwicklung basiert auf schulischen und individuellen Entwicklungszielen.

5.5 Fortbildungsplanung

5.5.1.1 Die Fortbildungsplanung ist systematisch an den Zielsetzungen, Aufgabenstellungen und fachlichen Bedarfen der Schule ausgerichtet.

5.5.1.2 Die Fortbildungsplanung berücksichtigt die Qualifikationen und Entwicklungsbedarfe des Personals.

5.6 Strategien der Qualitätsentwicklung

5.6.1.1 Die Schule verfügt über ein strukturiertes Verfahren zur Steuerung der Prozesse der schulischen Qualitätsentwicklung.

5.6.1.2 Die Schule nutzt das Schulprogramm im Rahmen ihrer Qualitätsentwicklung als wesentliches Steuerungsinstrument.

5.6.2.1 Die Schule erhebt für die Qualitätsentwicklung relevante Informationen und Daten.

5.6.3.1 Die der Schule zur Verfügung stehenden Informationen und Daten werden zur Sicherung und Weiterentwicklung der schulischen Qualität genutzt.

Darstellung aller Analysekriterien des Qualitätstableaus NRW

(Kernkriterien = gelb markiert)

2. Das Schulprogramm als Steuerungsinstrument

2.1 Funktionen eines Schulprogramms

Die wichtigste Funktion eines Schulprogramms ist die Steuerung von Schulentwicklungsprozessen.

Was meint eigentlich der Begriff der „Steuerung“ in der Arbeit einer Schule?

a) Internes Steuerungsinstrument

Zum Schulalltag gehört es, dass Schule immer in Bewegung bleibt und Entwicklungsprozesse aufgrund bildungspolitischer Vorgaben und/oder aufgrund von Rückmeldungen aus den Schulmitwirkungsgruppen zu gestalten sind. Mit Blick auf die Aufgabe zur Qualitätsentwicklung bedeutet dies, dass Arbeitsweisen, Absprachen und Ziele regelmäßig auf ihre Bedeutsamkeit in der aktuellen Situation einer Schule überprüft und gegebenenfalls angepasst werden müssen. Dazu gehört, dass eine Schulgemeinde in ständiger Abstimmung bleibt, um sich stetig zu vergewissern, ob ein gemeinsames Qualitätsverständnis von gutem Unterricht und guter Schule vorhanden ist. Als Ergebnis des Abstimmungsprozesses werden klare, aktuelle Ziele und Maßnahmen für die Schulentwicklung formuliert.

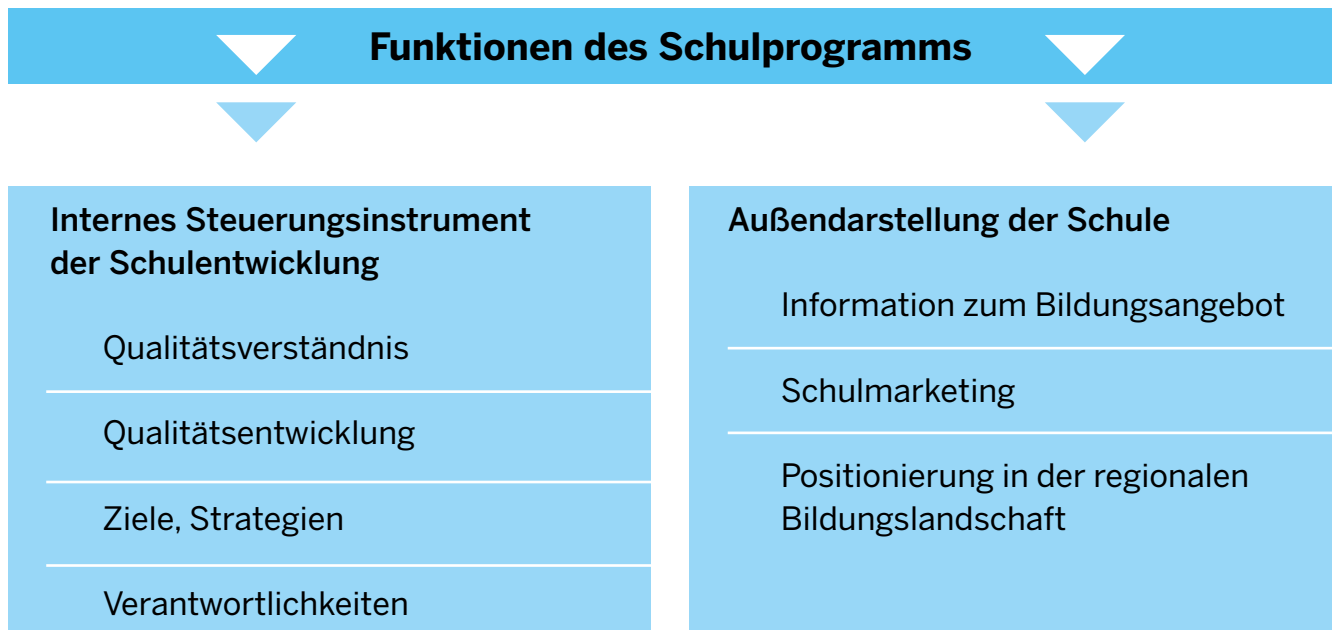
Zur strukturierten Umsetzung der Ziele und Maßnahmen entwickelt die Schule wirkungsvolle Strategien, um Handlungsfelder miteinander zu vernetzen. Dazu verständigt sie sich auf effektive Instrumente. Die Festlegung verbindlicher Verantwortlichkeiten sorgt für Transparenz. Ergebnis und Dokumentation dieses Steuerungsprozesses ist das Schulprogramm in seiner jeweils aktualisierten Fassung, das in Form interner Evaluation stetig auf Effektivität überprüft wird.

b) Externes Steuerungsinstrument – Außendarstellung der Schule

Eine Schule ist Teil der regionalen Bildungslandschaft. Hierzu ergibt sich der Auftrag zur Reaktion auf regionale Veränderungen, die schulinterne Arbeitsprozesse anstoßen. Die sich hieraus ergebenden Ergebnisse bilden sich im Schulprogramm in seiner jeweils aktualisierten Fassung ab.

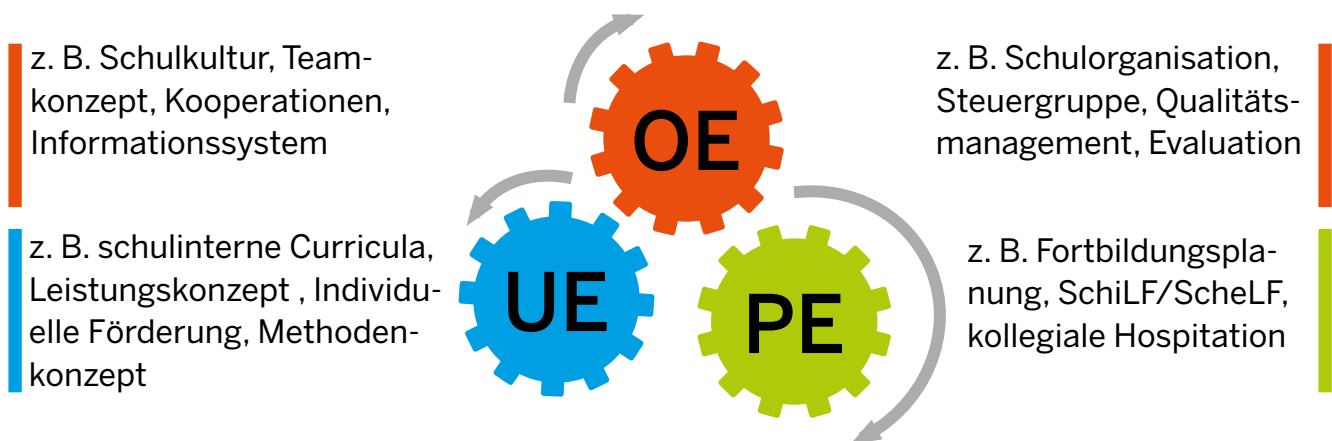
Somit dient ein Schulprogramm neben der internen Funktion auch als Aushängeschild einer Schule und informiert über das Bildungsangebot und besondere Profile einer Schule.

Das Schulprogramm als Steuerungsinstrument der Schulentwicklung



Was meint eigentlich der Begriff der „Schulentwicklung“?

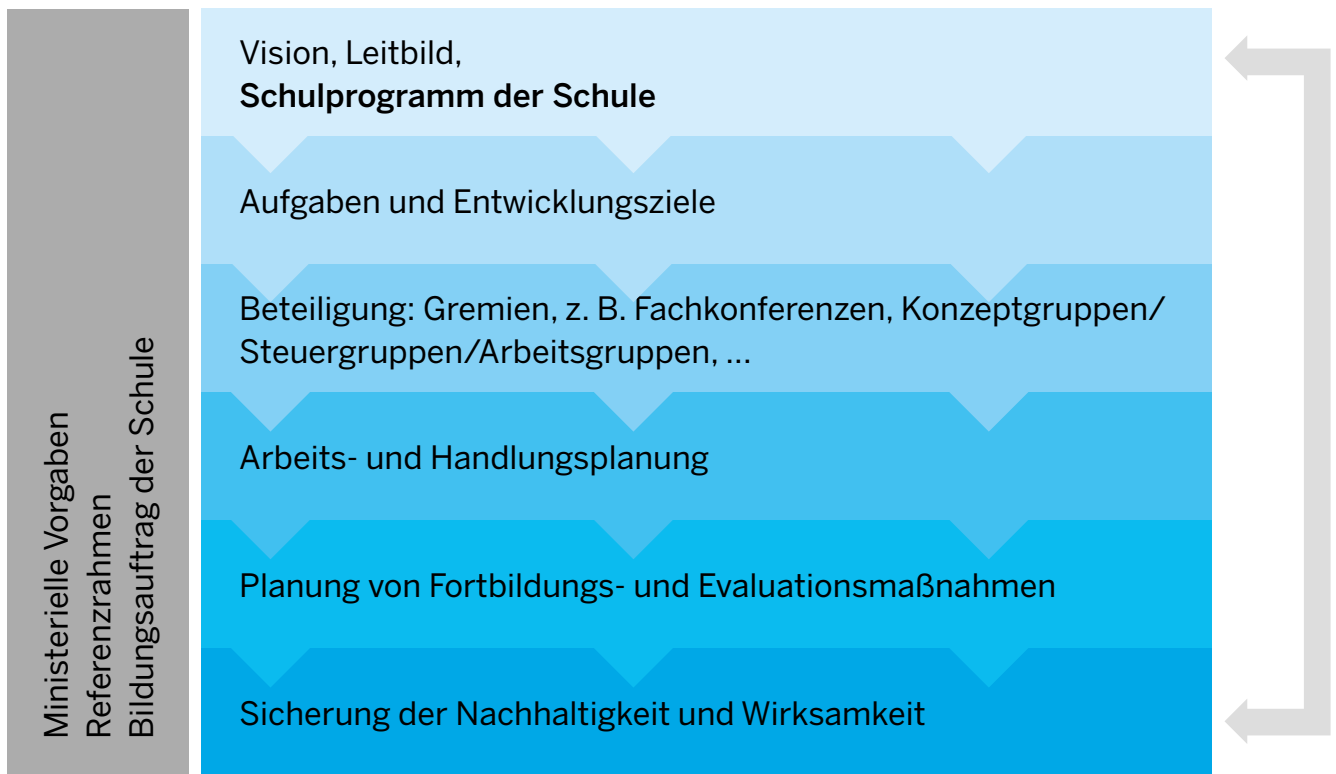
Schulentwicklung versteht sich als Einheit von Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung, die in Wechselwirkung zueinander stehen.



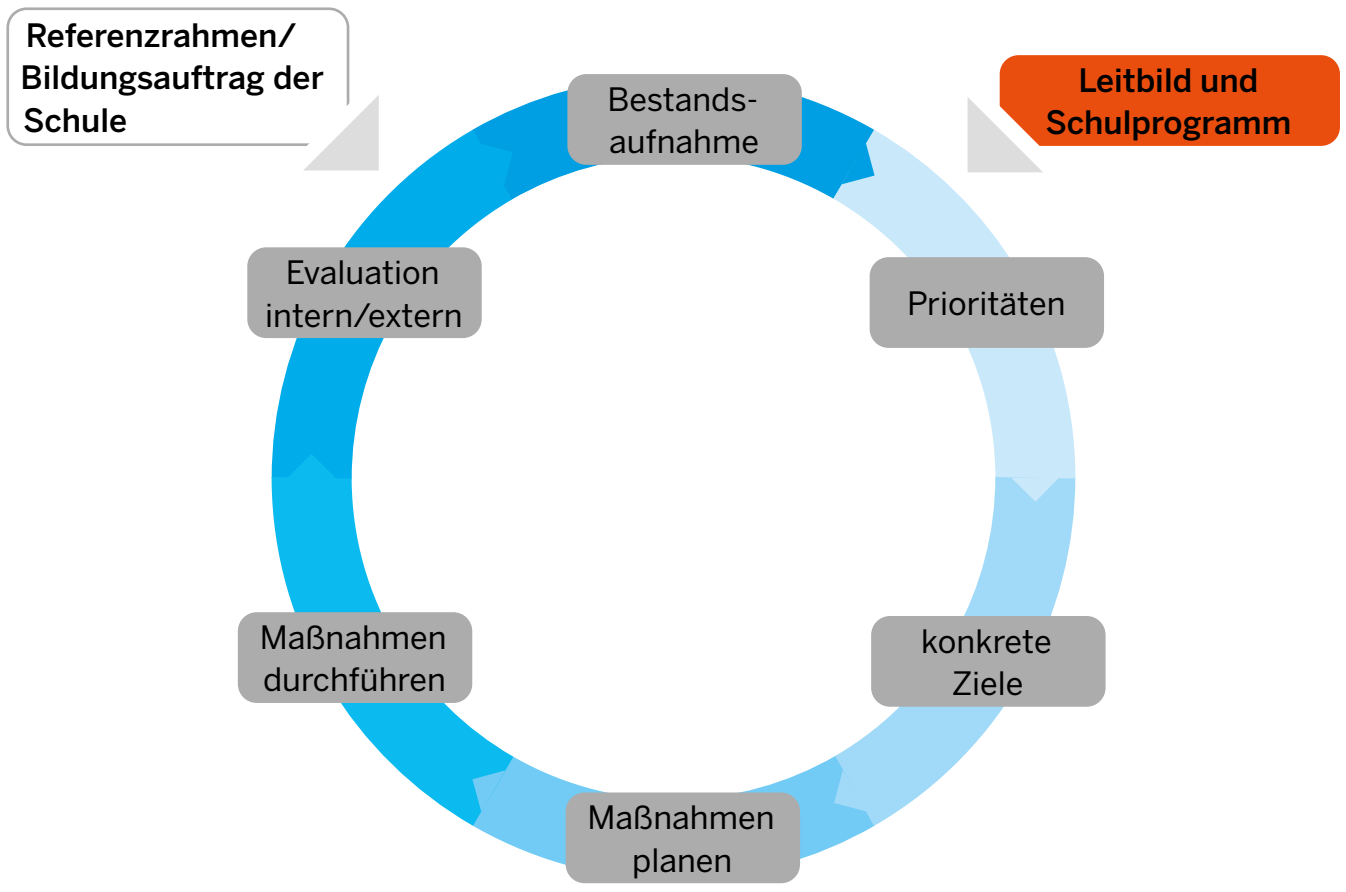
Entscheidungen über

- Unterricht, Curricula, Leistungsbewertung, Differenzierung usw. (**Unterrichtsentwicklung**) wirken sich aus auf
- Teamstrukturen oder Mitwirkungsgruppen, Stundenplan- und Raumbelagungsplangestaltung usw. (**Organisationsentwicklung**)
- sowie schulinterne Entscheidungen über Teamzusammensetzung, Stellenausschreibungen, Fortbildungsplanung usw. (**Personalentwicklung**).

Die folgenden Ebenen bilden idealtypisch den Prozess ab, den eine Schule im Rahmen der Schulentwicklung durchläuft



Das oben beschriebene Steuerungsverständnis bildet sich im Wechselspiel der Prozessebenen ab. Der Prozessschritt „Sicherung der Nachhaltigkeit und Wirksamkeit“ vollzieht sich im folgenden Qualitätskreislauf.



Wird dieser in einem schulintern vereinbarten Rhythmus regelmäßig durchlaufen, ist sichergestellt, dass das Schulprogramm einer Schule tatsächlich die beabsichtigte Steuerungsfunktion erfüllt.

2.2 Merkmale eines steuernden Schulprogramms

a) Aufbau eines steuernden Schulprogramms

Die getroffenen Planungsentscheidungen zur Qualitätssicherung und –entwicklung schulischen Wirkens haben in der Regel Einfluss auf unterschiedliche Handlungsfelder. Die Verzahnung der unterschiedlichen Handlungsfelder zielt darauf ab, Schulentwicklungsprozesse für Schülerinnen und Schüler möglichst wirksam zu gestalten. Zwei mögliche Beispiele für die Verzahnung schulischer Konzepte können den folgenden Grafiken zweier Schulen aus der Bezirksregierung Arnsberg entnommen werden:

Das im Beispiel 1 gewählte Bild eines Hauses steht für die Schule in ihrer Gesamtheit. Gemeinsam erarbeitete Werte, Haltungen und Visionen ergeben das Leitbild und stellen den Rahmen aller weiteren Planungsentscheidungen dar.

Das Beispiel 2 orientiert sich am Referenzrahmen Schulqualität NRW.

BEISPIEL I

Struktur

1. Darstellung der Schule (Strukturdaten und Leitbild)
2. Konzept zur Steuerung der Schulentwicklung
 - 2.1 Organisation der Schulentwicklung
 - 2.2 Teamarbeit
 - 2.3 Fortbildungen
 - 2.4 Evaluation
 - 2.5 ...
3. Umgang mit Vielfalt: Unterricht, Beratung, Erziehung
 - 3.1 Kompetenzorientierte Unterrichtsentwicklung
 - 3.2 Individuelle Förderung
 - 3.2.1 Integration
 - 3.2.2 Gemeinsames Lernen
 - 3.2.3 Sprachbildung
 - 3.2.4 Geschlechtersensibles Lernen
 - 3.2.5 ...
 - 3.3 Schulsozialarbeit und Beratung
 - 3.4 Erziehung – Werte und Regeln
 - 3.5 ...
4. Schulkultur und Schulleben
 - 4.1 Ganzttag
 - 4.2 Kulturelle Bildung
 - 4.3 Gesunde Schule
 - 4.4 ...
5. Ausblick
6. Jahresarbeitsplanung 20__/_/__

1. Leitbild Leitziele

2. Wie organisieren wir **Schulentwicklung** systematisch und systemisch?

3. Wie gestalten wir unser **Kerngeschäft**, Unterricht, Erziehung, Umgang mit Vielfalt, Beratung?

4. Wie setzen wir die im Leitbild formulierten Werte und Normen im **Schulleben** um?

5. Welche **Entwicklungsperspektiven** verfolgen wir?

6. Was ist unsere konkrete **aktuelle Entwicklungs-/Arbeitsplanung**?

In Anlehnung an: Systemische Schulentwicklungsberatung SEB, BRA, Dez. 46

BEISPIEL II

Struktur eines Schulprogramms

Leitbild – Leitsätze

Schulkultur

- 1.1 Demokratische Gestaltung und Umgang mit Vielfalt und Unterschiedlichkeit
- 1.2 Schulinterne Kooperation
- 1.3 Gestaltetes Schulleben
- 1.4 Gesundheit und Bewegung
- 1.5 Externe Kooperation
- 1.6 Gestaltung des Schulgeländes Lehren und Lernen

Lehren und Lernen

- 2.1 Umgang mit Heterogenität
- 2.2 Guter Unterricht
- 2.3 Kompetenzorientierung
- 2.4 Feedback und Beratung
- 2.5 Schwerpunkte der pädagogischen Arbeit
- 2.6 Lern- und Bildungsangebot
- 2.7 Leistungsbeurteilung Führung und Management

Führung und Management

- 3.1 Geschäftsverteilung
- 3.2 Konzept zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege
- 3.3 Vertretungskonzept
- 3.4 Fortbildungsplanung
- 3.5 Ausbildung
- 3.6 Qualitätsentwicklung

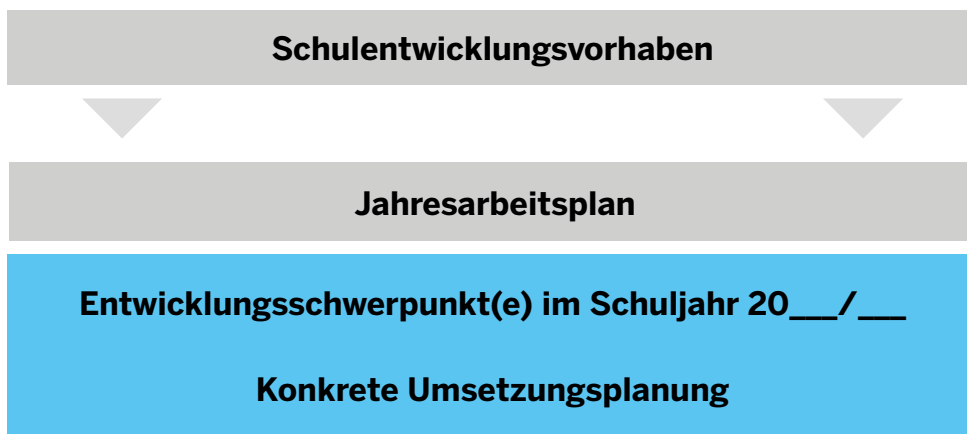
Durch die Einbettungen einer Jahresplanung und eines konzeptionellen Teils fügen sich die Planungsentscheidungen im Schulprogramm sinnvoll zusammen.

Grundlegende Kennzeichen eines funktionalen Schulprogramms sind:

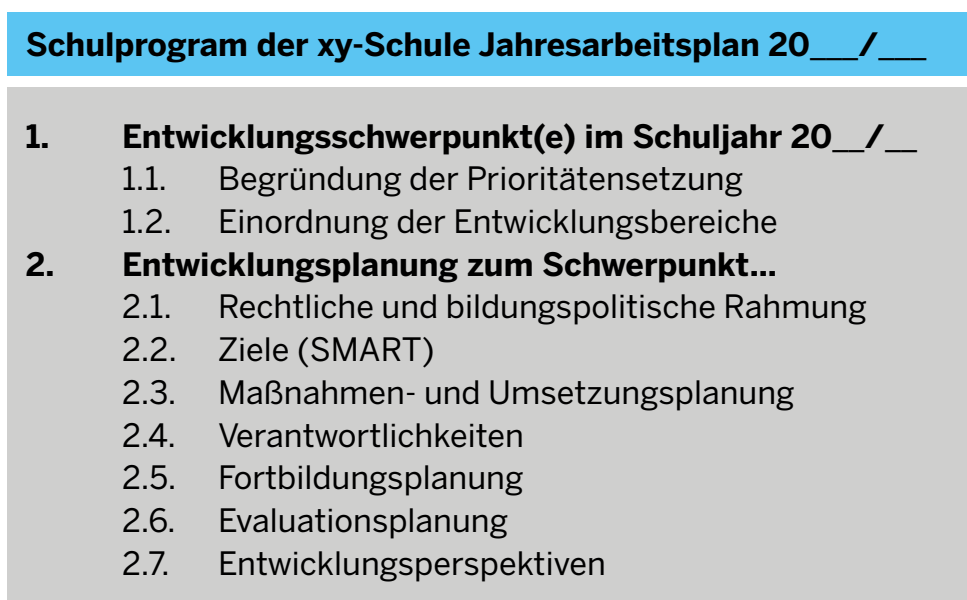
- eine in sich logische Gliederung
- eine funktionale Gestaltung
- verständliche, übersichtliche und prägnante Formulierungen
- adressaten- und situationsgerechte Ansprache.

b) Funktion einer Jahresarbeitsplanung als Bestandteil eines steuernden Schulprogramms

Aus der jeweiligen Situation einer Schule ergeben sich in der Regel zahlreiche Handlungsschwerpunkte. Schulprogrammarbeit kann helfen, in den zahlreichen Handlungsfeldern Schwerpunkte zu identifizieren und die Schulentwicklung gezielt zu steuern. Ein hilfreiches Instrument hierfür ist ein Jahresarbeitsplan, der es ermöglicht, ein Schulprogramm planvoll fortzuschreiben und zu evaluieren.



Ein Jahresarbeitsplan gibt Auskunft über die jeweilige Prioritätensetzung, begründet diese und ordnet sie einem Entwicklungsbereich zu. Die in der unten beigefügten Grafik benannten Punkte 2.1–2.7 bilden die möglichen Arbeitsschritte einer Jahresarbeitsplanung ab:



Der Jahresarbeitsplan bietet folgende Vorteile:

- Transparenz des jeweiligen Schwerpunkts des Schulentwicklungsprozesses
- Sicherheit in Planungsangelegenheiten (u. a. zeitlicher Rahmen, Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege, ...)
- Begrenzung auf eine zu bewältigende Anzahl von Schwerpunkten
- klare Benennung von Verantwortlichkeiten
- Steigerung der Motivation und Zufriedenheit durch eine eindeutige Festlegung von Etappenzielen

Die Ergebnisse der Jahresarbeitsplanung fließen insofern in den konzeptionellen Teil des Schulprogramms ein, als dass die bereits bestehenden Bausteine um die erarbeiteten Ergebnisse angereichert werden. Es wird so eine abgestimmte, zielgerichtete Weiterentwicklung ermöglicht und „Schule bleibt in Bewegung“.

3. Unterstützungsangebote

Bei der Erstellung und Umsetzung Ihres steuernden Schulprogramms lassen wir Sie nicht alleine. Ihnen stehen unterschiedliche Unterstützungssysteme zur Verfügung.

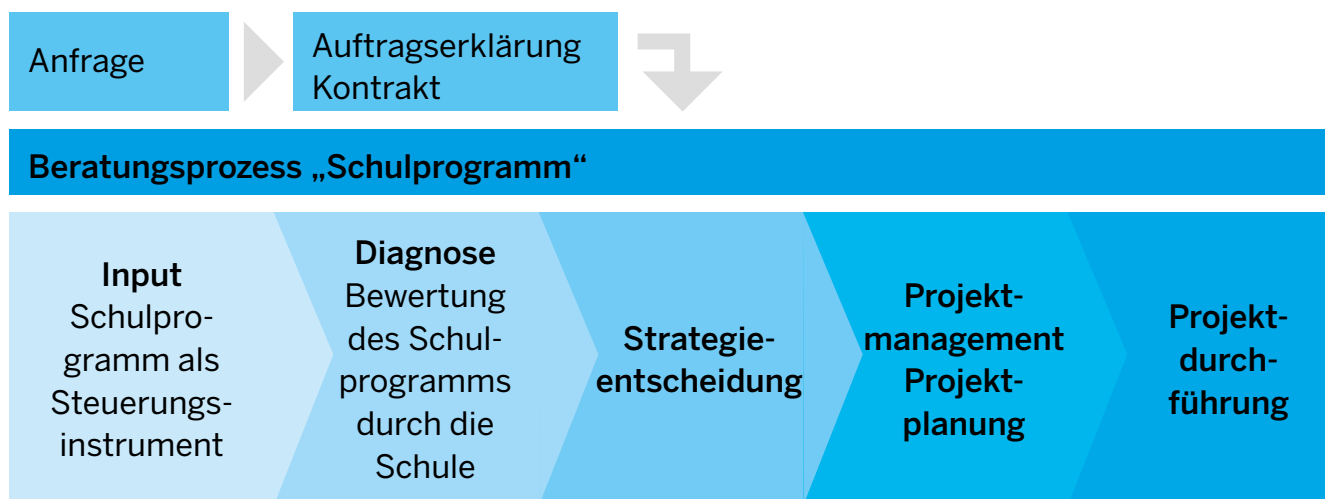
ABGESTIMMTE BERATUNG AUF BASIS DES REFERENZRAHMENS SCHULQUALITÄT NRW

Beratung und Unterstützung von Schulen zum Schulprogramm auf Basis eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses von Schulprogrammen unter besonderer Berücksichtigung der Steuerungsfunktion.



Im Folgenden finden Sie ein mögliches Beratungsdesign zur Unterstützung Ihres Prozesses, wie es durch die Schulentwicklungsberatung angeboten wird.

SCHULENTWICKLUNGSBERATUNG SEB



SEB auf der Basis eines abgestimmten Verständnisses von Schulprogrammen als Steuerungsinstrumenten der SE

Land Nordrhein-Westfalen
vertreten durch die

Bezirksregierung Arnsberg
Seibertzstraße 1
59821 Arnsberg
Telefon 02931 82-0
Telefax 02931 82-2520
poststelle@bra.nrw.de

www.bra.nrw.de

