

## Vorwort

In vielen Schulen werden von vielen Lehrpersonen viele Vorhaben und Projekte durchgeführt, von denen wenige etwas wissen, häufig nicht einmal die Kollegen aus der Parallelklasse. Man könnte meinen, die Idee der Schulprogramme sei erfunden worden, um hier etwas mehr Transparenz und Kohärenz zu schaffen, damit man voneinander weiß, die Aktivitäten abstimmen kann und dem Ganzen etwas mehr Richtung und Schubkraft verleiht.

Immer mehr Schulen überlegen sich deshalb, ein Schulprogramm, ein Schulprofil oder ein Schulleitbild zu entwickeln. Etliche entschließen sich aus eigenem Antrieb, andere versuchen, einen Auftrag des Gesetzgebers oder der Regierung zu erfüllen.

Auch wenn die Erstellung eines Leitbilds, Programms oder Profils verpflichtend ist, muss sich jede Schule individuell entscheiden, wann und wie sie es bewerkstelligen will. Deshalb ist diese bewusst knapp gehaltene Veröffentlichung für alle Schulen gedacht, selbst für solche, die ein Programm schon vorgelegt haben. Für diese stellt sich die Frage der Evaluation und der Fortschreibung, auf die wir pointiert eingehen. Im Übrigen haben wir (noch) kein begründetes Urteil darüber, was für die Schulentwicklung förderlicher ist: ein Schulprogramm auf freiwilliger Basis oder aufgrund von Verpflichtung.

Wir haben dieses Bändchen bewusst knapp gehalten, weil wir es als Arbeitshilfe verstehen und nicht als Streitschrift zum Pro und Contra von Schulprogrammen oder deren Stellenwert in der Bildungspolitik. Wir konzentrieren uns darauf, die einzelnen Schritte der Arbeit am Schulprogramm detailliert und beispielhaft zu beschreiben. Im Mittelpunkt steht die Bereitstellung von Werkzeugen, Arbeitshilfen und Instrumenten getreu dem Motto »Wer beim Fischen erfolgreich sein will, muss ein Netz mitbringen« – oder eine Angel; denn auf Methodenvielfalt legen wir Wert.

Wir haben bewusst darauf verzichtet, ein oder mehrere Muster-Schulprogramme abzudrucken. Muster sind heikel: Sie fordern entweder heraus zu (meist sklavischer) Nachahmung, die den Sinn der Schulprogrammarbeit im Kern verfehlt, oder provoziert zu Kritik und Ablehnung, die sich am Detail verhakt und die charakteristische Eigenart von Schulprogrammen verkennt, die das unverwechselbare Gesicht einer bestimmten Einzelschule ausdrückt. Wir greifen dennoch bei der Darstellung ständig auf Fälle und Beispiele zurück, präsentieren diese jedoch nicht als Ganze, sondern auszugsweise, um einzelne Schritte zu konkretisieren oder Methoden zu illustrieren.

Unser beider Erfahrung mit der Entwicklung von Schulprogrammen gehen auf das Jahr 1985 zurück, als Nordrhein-Westfalen als erstes Bundesland zur Schulpro-

grammerstellung aufrief. Wir haben seitdem zahlreiche Schulen in allen deutschsprachigen Ländern beraten und etliche schulübergreifende Trainingsseminare zur Schulprogrammentwicklung durchgeführt.

Die Quintessenz dieser Erfahrungen legen wir in dieser Schrift nieder. Wir verstehen sie nicht als Rezept und auch nicht als Lehrbuch, sondern als Ermunterung und Anregung für Schulen aller Formen, Arten und Standorte, die Schulentwicklung in die eigenen Hände zu nehmen und sich zur professionellen Organisation zu häuten, bei der nicht nur *in* der Schule, sondern ebenso *an* der Schule gearbeitet wird.

Die Karikaturen in dieser Schrift verdanken wir dem Gesamtschullehrer und Schulentwicklungsberater Dieter Surm aus Schleswig-Holstein. Wir hoffen, dass unsere Leserinnen und Leser genauso viel Gefallen daran finden wie wir.

*Elmar Philipp, Lohmar*

*Hans-Günter Rolff, Dortmund*

## Vorwort zur 4. Auflage

Dieses Buch ist zum ersten Mal im Jahre 1998 erschienen. Seitdem sind fünf Jahre vergangen und ist vieles geschehen:

Schulprogramme sind vielerorts verpflichtend geworden: für alle Schulen in Nordrhein-Westfalen, Hamburg, Bremen (ohne Frist), Schleswig-Holstein und Hessen sowie für die Schulen etlicher Schweizer Kantone (wie Zürich und Luzern). Und sie werden in Österreich von einzelnen Landschulräten von den Schulen eingefordert, nachdem eine Bundesinitiative, Schulprogramme allgemein verpflichtend zu machen, erst einmal wieder auf Eis gelegt wurde. Schulprogramme stehen auch in den Ländern und Landesteilen, in denen es keine rechtliche Verpflichtung gibt, auf der Tagesordnung, z.T. sogar in intensiverer Form: In München beispielsweise kommen zu den einschlägigen Fortbildungsveranstaltungen jeweils mehr als die Hälfte aller Schulen auf freiwilliger Basis. In Hessen, Niedersachsen und anderswo gibt es seit geraumer Zeit Modellvorhaben und seit langem Pilotschulen, die Schulprogramme entwickeln. Schulprogramme gehören also inzwischen durchaus zum Schulalltag.

Das mag ein Grund zur Freude für alle SchulentwicklerInnen sein, die seit etwa 1990 für Schulprogramme eintreten, das ist aber auch ein Grund, eine erste Bilanz einzufordern: Was bedeuten Schulprogramme für LehrerInnen- und SchulleiterInnen-Arbeit, wieweit sind sie akzeptiert, was beinhalten sie und – als gewichtigste Frage – wieweit sind sie umgesetzt und was bewirken sie?

Wir können hierzu erste Antworten auf der Basis empirischer Forschungen und praktischer Erfahrungen geben:

In Hamburg und Nordrhein-Westfalen mussten die Schulprogramme aller Schulen bis zum 31.12.01 und in Schleswig-Holstein bis zu den Sommerferien 2002 abgegeben werden. Die Schulprogrammarbeit in Hamburg und NRW ist inzwischen empirisch untersucht worden. Die Hamburger Studie analysiert die Inhalte der Schulprogramme und widerlegt, was viele befürchtet haben, dass nämlich die Schulen voneinander oder aus Vorlagen abschreiben und ein Einheitsbrei dabei herauskommt. Die nordrhein-westfälische Studie konzentriert sich auf die Akzeptanz und die Wirkungseinschätzung bei Lehrpersonen (mit bescheidenem Resultat), die Prozesse der Programmarbeit und die Rolle der Schulaufsicht. Schulprogramme sind also von zahlreichen Schulen fertiggestellt und auch »abgeliefert« worden. Doch was nun? Forschung und Erfahrungen lassen erwarten, dass mit einem Durchführungsloch (»implementation dip«) zu rechnen ist und erst einmal nichts geschieht. Deshalb berichten wir in einem neuen Kapitel über Schulen, die dieses

Loch übersprungen haben oder herausgeklettert sind. Ansätze dafür sind z.B. Entwicklungsschwerpunkte, Bilanztage, Qualitätsmanagement und weitere Fortbildung. Dazu passen Methoden wie Projektmanagement und fokussierte Evaluation, aber auch andere, von denen die Schulen berichten.

Es ist Zeit, noch einmal auf die Terminologie und die Konzeption des Schulentwicklungsinstruments Schulprogramm einzugehen. Schulprogramme werden von Land zu Land unterschiedlich benannt, manchmal heißen sie auch Schulprofil oder auch Schulkonzept; es kursieren also verschiedene Bezeichnungen, die häufig gedankenlos synonym verwendet werden. Die sich dahinter verbergenden kleinen Unterschiede scheinen zwar auf den ersten Blick nicht relevant, bei genauem Hinschauen aber handelt es sich um Kernprobleme:

Während ein *Schulprofil* lediglich die realen Konturen pädagogischer Arbeitsformen zeichnet, also die tragenden Elemente der Schulkultur und das »Gesicht« der Schule darstellt, beinhaltet ein *Schulkonzept* demgegenüber die pädagogisch-konzeptionelle Darlegung und Begründung der einzelnen Gestaltungsansätze, Arbeitsformen und Organisationslösungen und deren Integration in ein Gesamtkonzept. Jede Schule hat ein mehr oder weniger deutliches Schulprofil, das sich auch dann herausbildet, wenn sich das Kollegium dessen nicht bewusst ist, und das möglicherweise ohne intendierte Ziele und planvoll entfaltete Konzepte zustande kommt. Schulkonzepte – wie wir sie z.B. aus der Reformpädagogik bei Petersen, Lietz oder – aktuell – von Hentig kennen – sind Ausdruck planvoller Schulgestaltung, basieren auf pädagogischen Reflexionen von Unterrichten und Erziehen, verbinden die Ausgangssituation der Schule mit Zielen und setzen diese wiederum in Beziehung zu den Gestaltungs- und Organisationsformen.

Ein *Schulprogramm* benötigt eben diese programmatisch-konzeptionellen Bestandteile (oder entwickelt sie noch), umfasst aber auch ein Arbeitsprogramm im Sinne einer pädagogisch intendierten und perspektivischen Entwicklungsplanung mit Zielen, Maßnahmen – und möglichst auch Vorstellungen zu Evaluation und Fortbildung. Mit dem Schulprogramm nimmt sich eine Schule etwas vor, nicht die gesamte Schulgestaltung, sondern Entwicklungsschwerpunkte für einen überschaubaren Zeitraum, ein Programm zur Umsetzung von Zielen und Maßnahmen. So wird das Konzept nicht schon als Endpunkt betrachtet, sondern die dynamische Weiterentwicklung von Konzeptbausteinen und deren Umsetzung in den Blick genommen.

Ein Schulprogramm erlangt in aller Regel erst durch die Schriftform die notwendige Konkretisierung, Transparenz und Verbindlichkeit für die Schulgemeinde und bringt die konsenshaften Ziele und Ansätze erkennbar zum Ausdruck, nach innen wie nach außen. Die Verschriftlichung allein belegt freilich noch nicht vollzogene Entwicklungen, kann mancherorts auch Entwicklungsstände vortäuschen und den Mythos einer bereits entwickelten Schulkultur nähren. Ein Schulprogramm, das nicht nur auf dem Papier existiert, sondern durch engagierte und kontinuierliche Arbeit im Kollegium umgesetzt wird, kann ein Indikator für die Existenz einer *lernenden und selbstreflexiven Organisation* sein, die durch hohe Problemlösefähigkeit

und differenzierte Gestaltungskompetenz gekennzeichnet ist, überdies aber Ziele, Strukturen und Ansätze immer wieder auf Entwicklungserfordernisse überprüft. In aller Regel ist Schulprogrammarbeit in Schulen auf Dauer angelegt. Die Programmteile bleiben Zwischenresultate und entwickeln sich schrittweise, indem verschiedene Elemente des Programms nach und nach aufeinander aufbauen.

Das Schulprogramm hat vor allem folgende Aufgaben: pädagogische Grundorientierungen auszudrücken, eine konzeptionelle Arbeitsgrundlage für pädagogisches Handeln zu schaffen, Selbstvergewisserung über den Entwicklungsstand der Schule, zielbezogenen Gestaltungswillen mit Transparenz und Verbindlichkeit nach innen herzustellen, das pädagogische Profil der Schule nach außen, für Eltern und Öffentlichkeit darzulegen. Von zentraler Bedeutung ist, dass das Schulprogramm in erster Linie als Arbeits- und Entwicklungsinstrument für die einzelne Schule selbst eingesetzt wird. Dazu benötigt es unverzichtbarer Bestandteile wie Bestandsaufnahme über die Schulsituation, konzeptionelle Grundzüge über Gestaltungsansätze oder Schulorganisation, ein pädagogisches Leitbild sowie die Entwicklungsplanung mit Entwicklungsschwerpunkten, Maßnahmen, Evaluation und Fortbildungsplanung.

Ein Unterschied besteht auch zum Leitbild. Ein Leitbild drückt das gemeinsame pädagogische Grundverständnis der Schule in Kurzform aus. Es heißt deshalb im Englischen passend auch »mission statement«. Es soll bündig und einprägsam sein, damit es auch behalten wird und handlungsorientiert wirkt. Es wirkt allerdings nur dann handlungsorientierend, wenn die ganze Schulgemeinde an der Formulierung und Konsensbildung beteiligt wird. Es kann außerdem das Qualitätsmanagement anleiten, wenn es aus nicht mehr als 10 Sätzen besteht (und nicht weniger als dreien), die auch Erläuterungen enthalten können. Ein Leitbild entfacht allerdings nur dann hinreichende Wirkung, wenn die darin enthaltenen Zielsetzungen auch in Feinziele für Gestaltungsansätze und Maßnahmen übersetzt, konkretisiert und verbindlich weiter verfolgt werden. Beispiel: Eine Schule, die in ihrem Leitbild u.a. »demokratische Handlungsfähigkeit« als Lernziel verfolgt, kann nicht nur auf den Politikunterricht verweisen, sondern müsste im Schulleben z.B. Formen von Partizipation und Verantwortung für Schülerinnen und Schüler vorsehen. Wir verweisen auch deshalb auf die Besonderheiten des Leitbildes, weil sie – wie die ersten Untersuchungsergebnisse zeigen – in Schulprogrammen allzu häufig untergehen oder gar nicht erst vorgesehen sind. Aber ein Schulprogramm ohne Leitbild ist ein Tanz ohne Musik oder wie eine Reise ohne Ziel.