

Erläutern Sie die Funktion der abgebildeten Dokumente.

In vielen Schulen ist die klare Orientierung über die Art und Weise der Dokumentierung der angestrebten Arbeitsweisen und deren Außendarstellung nicht klar geregelt. Es existieren verschiedene Begrifflichkeiten, die je nach Schule unterschiedlich belegt sind und oft noch unterschiedlicher umgesetzt werden. In dieser Einsendeaufgabe sollen die verschiedenen Dokumentarten etwas genauer erläutert werden.

Leitbild

Das Leitbild einer Schule sollte einen Aufschluss über deren pädagogische Grundausrichtung geben und in prägnanten Aussagen formuliert sein, die durchaus auch visionäre Züge haben können. Wichtig ist bei der Formulierung eines Leitbilds jedoch, dass diese nicht durch eine Person oder einen ausgewählten Personenkreis erfolgt und dann dem Kollegium, den SchülerInnen und Eltern als „ab jetzt geltend“ vorgesetzt wird. In diesem Fall kann es zum Einen zu ideologisierten Leitbildern kommen, deren Passung auf das Kollegium und dessen Arbeitsweise nicht gegeben ist und dadurch eher abstoßend auf einen Großteil der mit dem Unterrichtsgeschäft Beschäftigten wirkt.

Ebenso sollte ein Leitbild kein Plattitüden beinhalten, die einen schönen Schein vorgaukeln, aber nicht dem entsprechen, was das Wesen der Schule wirklich ausmacht, sondern den realen Rahmenbedingungen entsprechen, also authentisch sein. Möglicherweise könnte ein übermäßig positiv formuliertes Leitbild temporär für eine positive Außenwirkung sorgen, aber die Fassade würde relativ schnell in sich zusammenfallen, wenn Außenstehende bemerken, dass dies nur hohle Worte sind.

Leitbilddiskussionen sollten dementsprechend im kompletten Kollegium geführt werden und im besten Fall sollten auch SchülerInnen und Eltern mit in diese Diskussion einbezogen werden.

Imagebroschüre

Eine Imagebroschüre dient gänzlich der Außendarstellung und sollte in kurzer und prägnanter Weise die Vorzüge der Schule darstellen und Außenstehende darüber informieren, welche konzeptionellen Schwerpunkte die Schule hat. Hier hat ein ausgereiftes Förderkonzept ebenso Platz, wie spezielle Neigungsgruppen oder AGs oder bestimmte Profile die von den SchülerInnen gewählt werden können.

Neben den fachlichen Schwerpunkten können in der Imagebroschüre ebenso Maßnahmen kurze Erwähnung finden, die die Sozialkompetenz stärken, der Berufsorientierung dienen oder eine positive Wirkung im Stadtteil haben.

Typisch für eine Imagebroschüre ist ein ansprechendes Layout, plakative Aussagen und kurz gehaltene Inhalte. Im besten Fall wird bei der Erstellung einer solchen Broschüre ein PR-Profi mit hinzugezogen, damit eine möglichst positive Außenwirkung erzielt wird.

Schulkonzept (umfassende Darstellung)

Das Schulkonzept sollte eine umfassende Darstellung des IST-Zustands sein, also ausführlich das bestehende Konzept der Schule widerspiegeln. Hier ist Platz für detaillierte Informationen über die einzelnen Bereiche der schulischen Arbeit. Mit Hilfe des Schulkonzepts können sich Außenstehende, denen die kurzen Informationen der Imagebroschüre nicht ausreichen genauer informieren.

Die Inhalte des Schulkonzepts beziehen sich zuerst sicherlich auf die Rahmenbedingungen des Stadtteils, denn die Konzepte der Schule sollten eine Passung auf diese Bedingungen aufweisen. Hier kann unter anderem festgehalten sein, um was für eine Art Schule es sich handelt (Halbtagschule, offene oder gebundene Ganztagschule), wie die Unterrichtszeiten geregelt sind und wie die interne Struktur der Schule ist (Jahrgangsteams).

Weitere Themen eines Schulkonzepts sind der Wahlpflichtbereich, Förderkonzepte, Ganztagsangebote, spezielle Maßnahmen zum Ausbau der Lesekompetenz („Lesen macht stark“) oder Medienkompetenz. Ebenso können spezielle sportliche oder technische Angebote detaillierter erläutert werden.

Bei der Formulierung eines Schulkonzepts sollte, wie schon erwähnt der IST-Stand widergespiegelt werden, was jedoch in vielen Schulkonzepten nicht der Fall ist. Diese sind vielmehr aufgeblähte Imagebroschüren in einem schlechten Layout. Es vermischen sich in solchen Schulkonzepten visionäre Vorstellungen darüber, wie die Schule im Idealfall sein könnte, mit geschönten Darstellungen über den tatsächlichen Zustand.

Schulprogramm – Arbeitsprogramm

Hierbei handelt es sich um ein internes Arbeitspapier, das der qualitativen Weiterentwicklung der Schule dient. An einem solchen Schulprogramm sollte wieder das Kollegium mitarbeiten, da es sonst zu Problemen in Bezug auf die Passung der Ziele im Hinblick auf die Arbeitsweise des Lehrenden kommen kann. Wünschenswert wäre bei der Arbeit mit einem solchen Arbeitsplanungspapiers ein Kreislaufprozess auf der Basis des *Management by Objectives*. Das bedeutet, dass Ziele gefasst werden und die Umsetzung dann in die entsprechenden Abteilungen und Fachkonferenzen weitergegeben wird, mit einer klaren Maßgabe, wann die Ziele entsprechend umgesetzt werden sollen.

Bei der Erstellung eines Schulprogramms werden im Idealfall die folgenden Schritte eingehalten:

1. Bestandsaufnahme

Die Grundlage für ein qualitätssteigerndes Schulprogramm ist eine umfassende Bestandsaufnahme. Dies erfolgt zum einen anhand verschiedener Kennzahlen, die den IST-Stand an der Schule widerspiegeln und Aufschluss über die vorhandene Qualität geben. Hierbei handelt es sich beispielsweise um Zahlen über Schulabbrecher, SchülerInnen mit bestandenem Abschluss und deren Durchschnittsquoten im Vergleich zu den Vorjahren oder dem Landesdurchschnitt, Zahlen über das Abschneiden in Vergleichsarbeiten, Sitzenbleiber/Wiederholer, DAZ-Schüler und ihre Steigerungsquoten oder Ergebnisse von Lesekompetenztests.

Im Rahmen dieser Bestandsaufnahme spielen jedoch auch Zahlen über die Menge der gewalttätigen Handlungen in der Schule, die Anzahl der Klassenkonferenzen, die den Beschluss einer Ordnungsmaßnahme nach sich zogen oder die Konflikte, die von Streitschlichtern bearbeitet wurden eine Rolle, da sie Aufschluss über die soziale Qualität der Schule geben.

Der Schulleiter kann sich außerdem durch Unterrichtsbesuche und -rundgänge einen Eindruck von der Unterrichtsqualität an seiner Schule machen.

Neben den besagten Kennzahlen sollte aber auch der subjektive Eindruck der SchülerInnen, LehrerInnen und Eltern befragt werden, Dies lässt sich durch eine gut durchdachte Fragebogenanalyse umsetzen, die günstigerweise online erfolgen sollte. Hierbei ist es wichtig, dass die Fragen prägnant formuliert werden und möglichst nicht missverstanden werden können. Außerdem sollten ein breites Spektrum der befragten Gruppen abgebildet werden, weshalb es von Vorteil wäre, wenn sowohl SchülerInnen, als auch LehrerInnen die Möglichkeit bekämen diese Umfragen mit technischer Unterstützung in den schuleigenen PC-Räumen durchzuführen.

Nachdem all diese Zahlen und Werte erhoben wurden, ist es möglich ein umfassendes Bild in Bezug auf den IST-Zustand der Schule zu zeichnen und daraus Stärken und Schwächen abzuleiten und zu formulieren.

2. Ziele fassen

Das Fassen der Ziele sollte von einer möglichst heterogenen Steuergruppe erledigt werden, in denen alle Gruppierungen des Kollegiums vertreten sind (alt, jung, konservativ, progressiv, leistungs- und sozialorientiert). Dies dient zum einem einer besseren späteren Umsetzung der Ziele, da diese nicht nur von einem „eingeschworenen Kreis mit visionären Ideen“ gefasst wurden, zum anderen fließen in die Ziel- und späteren Maßnahmenformulierungen sicherlich auch sonst nicht bedachte Aspekte ein.

Die zu fassenden Ziele sollten immer SMART sein, also spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch und terminiert. Wird dies bei der Zielformulierung berücksichtigt, werden die Ziele keine ideologisch-visionäre Prägung haben, sondern tatsächlich umsetzbar sein.

3. Maßnahmen und Umsetzungszeiträume beschließen

Nachdem entsprechende Ziele gefasst wurden, muss darüber nachgedacht, mit Hilfe welcher Maßnahmen diese umgesetzt werden können und wann es sich lohnt erste Überprüfungen vorzunehmen, um Zwischenbilanz zu ziehen und zu beobachten, ob sich die Umsetzung der Ziele in die richtige Richtung entwickelt. Dabei ist abzuwägen ob es sich um kurz-, mittel- oder langfristige Ziele handelt. Die Zeitspanne, nach der sich eine erste Überprüfung lohnt, kann somit zwischen wenigen Monaten und ein bis zwei Jahren liegen. Für Ziele, die eine Umgestaltung der Schule betreffen, muss sicherlich noch mehr Zeit veranschlagt werden.

Hierbei ist es wichtig, dass die Umsetzung der Maßnahmen immer von einer bestimmten Person betreut wird, die der Schulleitung als Ansprechpartner dient. Das kann beispielsweise eine Fachschaftsleitung, ein Mitglied des Schulleitungsteams oder eine KollegIn sein, die auf einen bestimmten Bereich spezialisiert ist. Diese Ansprechpartner tragen die Zielvorgaben und Maßnahmenideen dann weiter in ihre speziellen Gremien und vertiefen dort die Planung in Bezug auf die Umsetzung. In regelmäßigen Abständen erstattet diese Person dann Rückmeldung an die Schulleitung über die Fortschritte oder Stolpersteine bei der Umsetzung. Wird deutlich, dass ein Ziel durch die gewählten Maßnahmen nicht umsetzbar ist, müssen die Maßnahmen überdacht werden und neue Zeitpläne für die Überprüfung bestimmt werden.

4. Bilanz und Analyse

Nachdem die Zeitspanne der Maßnahmenumsetzung vergangen ist, steht eine Analyse der Fortschritte an. Anhand von Kennzahlen in diesem Bereich oder punktuelle Befragungen im kleineren Rahmen kann nun geschaut werden, ob die gewählten Maßnahmen der Erreichung des Ziel genügten oder ob das Ziel fortgeschrieben, die Maßnahmen überdacht oder entsprechende Rahmenbedingungen angepasst werden müssen, damit das Ziel erreicht werden kann. Da die Zeitspannen der kurz-, mittel- oder langfristigen Ziele sehr unterschiedliche sein können, entsteht dadurch ein kontinuierlicher Prozess der Qualitätsentwicklung auf verschiedenen Ebenen des Schullebens mit dem Ziel die Ergebnis-, Prozess- und Strukturqualität der Schule zu verbessern.