

HESSEN



Vom Kerncurriculum zum Schulcurriculum

Handreichung für Schulleitungen und Steuergruppen

BILDUNGSLAND
Hessen 

Erweiterte
Fassung mit
Umsetzungsvor-
schlag im Projekt,
CD und
Poster



Hessisches Kultusministerium

Vom Kerncurriculum zum Schulcurriculum

Handreichung für Schulleitungen
und Steuergruppen



BILDUNGSLAND
Hessen



Sehr geehrte Schulleiterinnen und Schulleiter,

zum Schuljahr 2011/12 erhalten alle Schulen der Primarstufe und der Sekundarstufe I mit den Bildungsstandards und Inhaltsfeldern ein neues Kerncurriculum für Hessen als verbindliche curriculare Grundlage des Unterrichts.

Mit der Einführung des Kerncurriculums ist eine wichtige Weichenstellung für einen modernen und zukunftsorientierten Unterricht verbunden. Hierdurch wird neben den Fachinhalten eine Kompetenzorientierung in den Mittelpunkt gerückt. Schulen erhalten damit einen deutlich größeren Freiraum, aber auch mehr Verantwortung für die Unterrichtsgestaltung. Damit können Schulen ihre Vorgehensweisen individuell gestalten und besser auf ihre Profile abstimmen.

Diese Chance gilt es zu begreifen und zu nutzen, indem die Schulen ihr internes Curriculum auf die schulstandortspezifischen Erfordernisse und Bedingungen, auf ihr Schulprofil und die spezifischen Voraussetzungen ihrer Schülerinnen und Schüler abstimmen.

Im Schulcurriculum kann jede Schule für sich festschreiben, welche Konkretisierungen sie verbindlich regelt, welche pädagogischen Vereinbarungen in der Schule dazu getroffen werden und wie die schulorganisatorischen Regelungen darauf abgestimmt sind. Dabei folgt die Schule ihrem schuleigenen Entwicklungstempo. Sie knüpft an bisher Geleistetes an, setzt begonnene Entwicklungen fort und bezieht gemeinsam reflektierte Erfahrungen ein.

In dem Wissen, dass der Entwicklungsprozess nur gelingen kann, wenn Schulleiterinnen und Schulleiter hinter dem Vorhaben stehen und diese Haltung auch in der Schule vermitteln, wird Ihnen, sehr geehrte Schulleiterinnen und Schulleiter, die Gesamtverantwortung für den Entwicklungsprozess übertragen. Die Fachcurricula, die Bestandteil des Schulcurriculums sind, erarbeiten die Fachkonferenzen oder Planungsgruppen, die Entwicklung hin zum kompetenzorientierten Unterricht obliegt den Lehrerinnen und Lehrern.

Dabei müssen die Schülerinnen und Schüler in ihrer Lernentwicklung so vorbereitet werden, dass sie die



Dorothea Henzler, Hessische Kultusministerin

abschlussbezogenen Kompetenzen der Bildungsstandards erreichen können und die Anschlussfähigkeit an weitere Bildungsgänge erzielt wird.

Die vorliegende Handreichung und die um einen Umsetzungsvorschlag erweiterte Fassung mit CD und Prozessverlauf sind als Hilfe für Schulleitungen gedacht, um den Gesamtentwicklungsprozess in der Schule zu steuern und zu koordinieren. Die mit dieser Handreichung abgestimmten fachspezifischen Leitfäden des IQ unterstützen die Entwicklung der Fachcurricula und die Weiterentwicklung des Unterrichts.

Ein vielfältiges Beratungs- und Fortbildungsangebot des HKM, des AfL, des IQ und der Staatlichen Schulämter bietet zum Gesamtvorhaben „Implementierung des Kerncurriculums, Entwicklung eines Schulcurriculums und Förderung des kompetenzorientierten Unterrichts“ Hilfe und Unterstützung an. Unter Federführung meines Hauses waren in die Erarbeitung dieser Handreichung Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Hessischen Kultusministeriums, des Instituts für Qualitätsentwicklung, des Amtes für Lehrerbildung, der Staatlichen Schulämter und der Schulleitungen eingebunden. Formatvorschläge und Strukturmodelle wurden miteinander abgestimmt. Vor Ort wurden bereits gute Erfahrungen mit dem Umsetzungsvorschlag gemacht.

Deshalb hoffe ich, dass sich diese Handreichung für Schulleitungen und Steuergruppen im Implementierungsprozess des Kerncurriculums als hilfreich erweist.

Herzliche Grüße
Ihre

A handwritten signature in black ink that reads "Dorothea Henzler". The signature is written in a cursive, flowing style.



	Seite
Vorwort	3
Kapitel 1 Bildungsstandards und Inhaltsfelder – Das neue Kerncurriculum für Hessen im Gesamtzusammenhang der Qualitätsentwicklung von Schulen	6
1.1 Die Ausgangssituation – Ziele schulischen Handelns	7
1.2 Kompetenzorientiertes Unterrichten	7
1.3 Schulleistungsstudien und Qualitätsentwicklung	8
1.4 Die Entwicklung bundesweiter Bildungsstandards im Auftrag der KMK	8
1.5 Das neue Kerncurriculum für Hessen	10
1.6 Vom Schulcurriculum zum Unterricht	10
Kapitel 2 Rolle und Aufgabe der Schulleitung bei der Einführung des Kerncurriculums	12
2.1 Die Schlüsselstellung der Schulleitung	13
2.2 Schulcurriculumentwicklung als Führungsaufgabe	13
2.2.1 Bestandsaufnahme	14
– Ebene Schulleitung	
– Ebene Kollegium	
– Ebene Ressourcen und Strukturen	
2.2.2 Schulcurriculum und Schulprogrammarbeit	15
2.3 Zielbezogene Führung	16
2.4 Förderung der unterrichtsbezogenen Lehrerkooperation	17
Kapitel 3 Das Schulcurriculum als Bindeglied zwischen Kerncurriculum und Unterricht	18
3.1 Kerncurriculum und Schulcurriculum	19
3.2 Elemente des Schulcurriculums	19
3.2.1 Leitvorstellungen	21
3.2.2 Fachcurricula für die einzelnen Unterrichtsfächer	21
– Fachlicher und überfachlicher Kompetenzaufbau	
– Vereinbarungen für die pädagogische Arbeit im Fach	
3.3 Unterstützende Organisationsstrukturen	25
3.4 Ausblick	25
Kapitel 4 Vom Kerncurriculum zum Schulcurriculum – Der Arbeitsprozess	26
4.1 Zur Arbeit mit dem Prozessbild	27
4.2 Das Prozessbild	28
4.3 Erläuterungen zum Prozessbild	30
Literaturverzeichnis	64
Impressum	72



1 Bildungsstandards und Inhaltsfelder – Das neue Kerncurriculum für Hessen im Gesamtzusammenhang der Qualitätsentwicklung von Schulen

1.1 Die Ausgangssituation – Ziele schulischen Handelns

Der Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule ist im Hessischen Schulgesetz beschrieben. Diesem entsprechend hat die Schule Kenntnisse, Fähigkeiten und Werthaltungen zu vermitteln.

Lehrerinnen und Lehrer führen diesen mit Professionalität und Verantwortung aus. Sie besitzen vielfältige Erfahrungen, die es den Lernenden ermöglichen, fachliches Wissen zu erwerben und es in seinen Zusammenhängen zu verstehen und anzuwenden.

Es ist ein wesentliches Ziel schulischer Bildungs- und Erziehungsarbeit, die Lernenden in allen bedeutsamen Bereichen auf eine aktive Teilhabe am Leben vorzubereiten und zu stärken, sowohl auf individueller als auch auf gesellschaftlicher und beruflicher Ebene, um gegenwärtige sowie künftige Aufgaben und Probleme erfolgreich lösen zu können.

1.2 Kompetenzorientiertes Unterrichten

Dabei kommt der Schule als Lebensraum und der Gestaltung von Lernumgebungen eine besondere Bedeutung zu. Viele der genannten Ziele von Schule weisen deutlich über den zeitlichen Rahmen des Schulbesuchs hinaus und folgen somit der Konzeption eines lebensbegleitenden Lernens. Dem muss in der Schule bereits Rechnung getragen werden. Das Lehrerhandeln orientiert sich daher künftig an zukunftsbedeutsamen konkret beschriebenen Bildungszielen und Inhaltsfeldern, wie sie im neuen Hessischen Kerncurriculum beschrieben sind.

Die Umsetzung erfordert einen Unterricht, der sich an den Kompetenzen der Kinder und Jugendlichen orientiert, darauf aufbaut und dabei die erwarteten Ziele im Blick behält. Aus den unterrichtspraktischen Erfahrungen der Lehrerinnen und Lehrer sowie der empirischen Bildungsforschung konnten wesentliche Merkmale für einen gelingenden Unterricht gewonnen und festgestellt werden. Dies sind vor allem kognitiv aktivierende und herausfordernde Lernaufgaben, Ermöglichung selbstständigen Lernens, eine effektive Nutzung der Lernzeit, eine klare Strukturierung des Unterrichts und eine unterrichtsorientierte Lehrer-Schüler-Beziehung.

Eine grundlegende Erkenntnis besteht darüber hinaus auch darin, dass die Lernprozesse von den individuell Lernenden her verstanden und von den Erfordernissen des Lernens her geplant und initiiert werden müssen. Die Lernenden sind es, die neue Inhalte an ihr Vorwissen anschließen und in ihre mentalen Modelle einfügen, um zu einem angemessenen Verständnis zu kommen. Neben individuellen Lernprozessen sind aber immer auch soziale und kommunikative Prozesse für das Lernen von Bedeutung.

Der Erwerb anschlussfähigen Wissens ist dann besonders erfolgreich, wenn unter fachlichen Gesichtspunkten der systematische Aufbau und die Struktur der Zusammenhänge zwischen Bekanntem und Neuem gut nachvollziehbar sind, sodass die Anbindung an die bereits vorhandenen strukturierten Wissens- und Könnensbestände gelingen kann. Entscheidend für die Nachhaltigkeit von Lernprozessen ist ein lebensnaher Anwendungsbezug.

Mit dem Aufbau fachlichen Wissens und Könnens ist der Aufbau überfachlicher Kompetenzen verknüpft. Fachliches Wissen und Können kommt so zur Entfaltung und Wirkung. Überfachliche Kompetenzen werden in fachlichen Zusammenhängen erworben und sind unerlässlich für eine aktive und zufriedenstellende Teilhabe am gesellschaftlichen und kulturellen Leben. Alle Fächer sind gleichermaßen dafür verantwortlich dies in ihren Lernangeboten zu berücksichtigen.

Kompetenzen sind immer Bündelungen von Wissen und Können, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Haltungen und Einstellungen.

1.3 Schulleistungsstudien und Qualitätsentwicklung

Gelungene Lernprozesse lassen sich an einer erfolgreichen Lern- und Leistungsentwicklung der Kinder und Jugendlichen ablesen und erfassen, wie dies beispielsweise mittels vergleichender Schulleistungsstudien geschieht.

Die Ergebnisse solcher internationaler Studien für Deutschland – und dabei auch für das Bundesland Hessen – wurden in der öffentlichen, bildungspolitischen wie auch der wissenschaftlichen Diskussion – insbesondere nach den Ergebnissen von PISA 2000 – zumeist als unbefriedigend eingeschätzt.

Neben dieser Diskussion in ihren Einzelheiten hat sich insbesondere aus der Debatte um diese PISA-Ergebnisse die Einsicht durchgesetzt, dass bei der Beurteilung schulischer Qualität neben der Beachtung pädagogischer Grundsätze und unterrichtlicher Prozesse auch einer erweiterten Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Schulen sowie den Wirkungen und Ergebnissen schulischer Arbeit verstärkt Aufmerksamkeit zukommen müsse.

Von zentraler Bedeutung ist hierbei eine Qualitätssicherung mit Blick auf den zu hohen Anteil leistungsschwacher Lerner, deren Wissen und Können sowohl für eine aktive Teilnahme am gesellschaftlichen und kulturellen Leben als auch für einen angemessenen Berufseinstieg nach der Schule als problematisch eingeschätzt werden.

In den Vergleichsstudien haben sich wiederholt in einer Vielzahl untersuchter Einzelbereiche die Fähigkeiten deutscher Schülerinnen und Schüler, das erlernte Wissen anwendungsorientiert und flexibel zu erfolgreichen Problemlösungen einsetzen zu können, als zu gering entwickelt erwiesen.

1.4 Die Entwicklung bundesweiter Bildungsstandards im Auftrag der KMK

Nur kurze Zeit nach der Veröffentlichung der Ergebnisse von PISA 2000 verständigte sich die Konferenz der Kultusminister aller deutschen Bundesländer (KMK) bereits im Jahr 2002 auf eine Reihe qualitätssichernder Maßnahmen, die, was den Unterricht angeht, eine Kompetenzorientierung im oben skizzierten Sinne zur Grundlage hatten.

In diesem Zusammenhang wurde in Berlin das „Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen“ (IQB) gegründet, das den Auftrag erhielt, die von Arbeitsgruppen im Auftrag der KMK entwickelten abschlussbezogenen Bildungsstandards für die Primarstufe und die Sekundarstufe I in den Fächern Deutsch, Erste Fremdsprache, Mathematik, Biologie, Physik und Chemie weiterzuentwickeln und durch Aufgaben zu illustrieren.

Damit wurde erstmals eine einheitliche, vergleichbare curriculare Grundlage geschaffen, die in Form beschriebener Könnensleistungen festlegt, über welche Kompetenzen Schülerinnen und Schüler am Abschluss von Bildungsgängen, bzw. am Ende der Primarstufe verfügen sollen.

Die KMK hat sich auch über empirische Überprüfungen in Ländervergleichen – als Nachfolge der Bundesländervergleiche im Rahmen der PISA-Studie („PISA-E“) – verständigt. Sie hat den Schulen zudem mit den Lernstandserhebungen („VERA“) Instrumente an die Hand gegeben, mit deren Hilfe sie sich in den Jahrgangsstufen 3, 6 und 8 auf Basis empirisch gesicherter Leistungsdaten vergewissern können, wie ihre Ergebnisse im Vergleich zu ähnlichen Schulen sind und ob sie sich im Unterricht auf einem richtigen Weg zu den in den Bildungsstandards vorgegebenen Könnenserwartungen befinden.

Zum August 2005 wurden in Hessen die in länderübergreifender Zusammenarbeit entwickelten nationalen Bildungsstandards in den Fächern Deutsch, Mathematik, Erste Fremdsprache, Chemie, Physik und Biologie für den Mittleren Schulabschluss (MSA) und in den Fächern Deutsch, Mathematik, Erste Fremdsprache für den Hauptschulabschluss (HSA) sowie in Mathematik und Deutsch für den Primarbereich in Kraft gesetzt.

Mittelfristig werden auch den gymnasialen Oberstufen Bildungsstandards in den Fächern Deutsch, den modernen Fremdsprachen, Mathematik und den Naturwissenschaften zur Verfügung stehen. Diese werden derzeit am Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen (IQB) in Berlin im Auftrag der KMK entwickelt. Die Einführung ist ab dem Schuljahr 2012/13 geplant.

Inzwischen gehen vermehrt auch die Lehrkräfte in den Schulen systematischer auf die individuellen Lern-

wege ihrer Schülerinnen und Schüler ein, diagnostizieren Lernstände und konzipieren daraufhin fördernde Lernangebote.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Einbindung der Schulentwicklung in nationale und internationale Rahmenvorgaben. Die Beschlüsse, Verfahren und Maßnahmen üben einen direkten Einfluss auf die Steuerungs- und Entwicklungszyklen jeder einzelnen Schule aus.

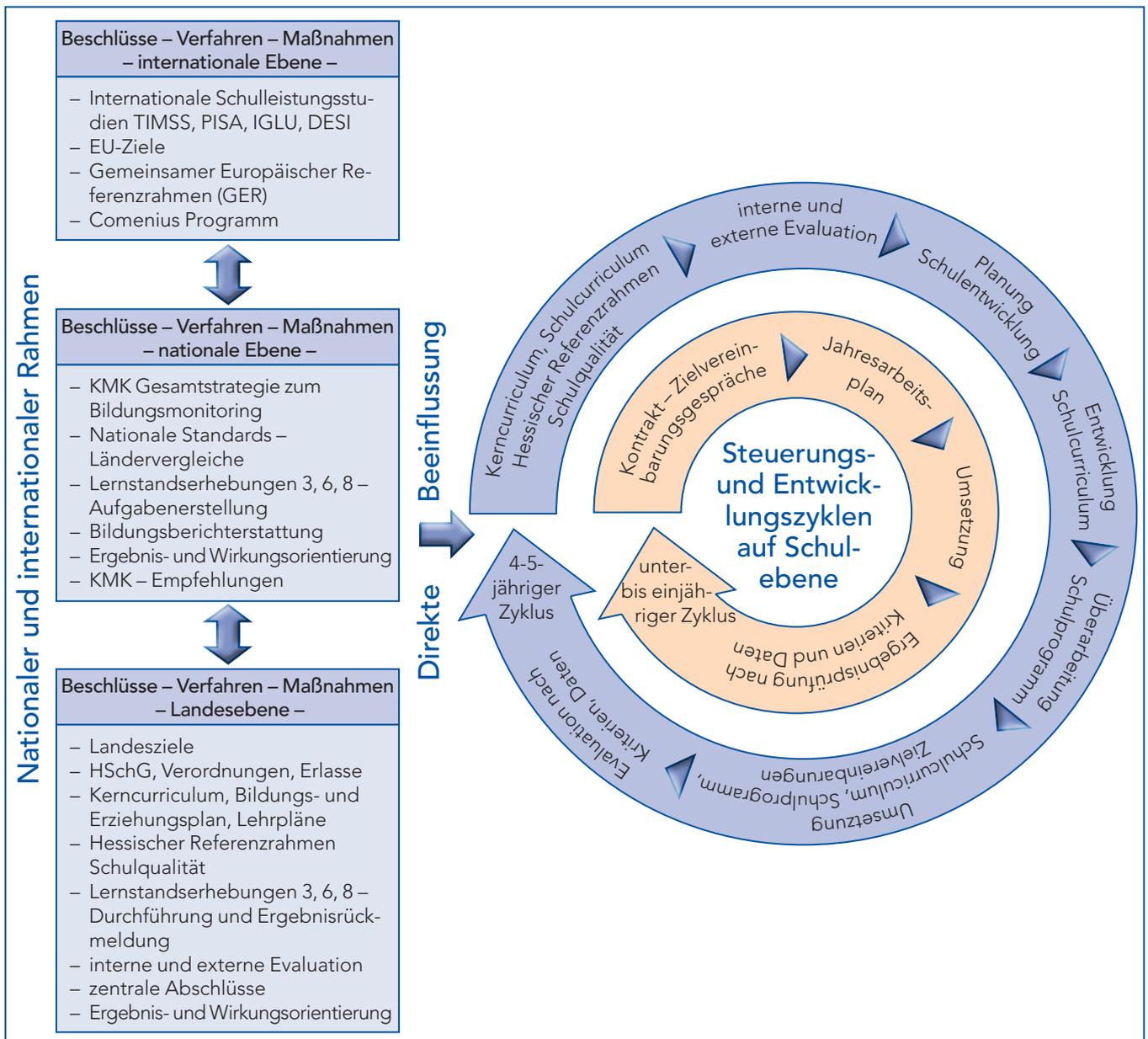


Abb. 1: Schulentwicklung im Zusammenhang von internationalen und nationalen Rahmenvorgaben

1.5 Das neue Kerncurriculum für Hessen

In Hessen wurden die KMK-Beschlüsse zu den Bildungsstandards so umgesetzt, dass zunächst die Einführung von Übergangs- bzw. Abschlussprofilen in den hessischen Lehrplänen erfolgte. Dann hat das Institut für Qualitätsentwicklung (IQ) im Auftrag des Hessischen Kultusministeriums (HKM) ein neues Kerncurriculum erarbeitet. In diesem wurden – über den Fächerkanon der KMK-Bildungsstandards hinausgehend – sowohl abschlussbezogene Bildungsstandards als auch Inhaltsfelder für alle Fächer der Stundentafel als verbindliche Grundlage für unterrichtliches Handeln zusammengeführt.

Im Kerncurriculum liegen fächerbezogene Bildungsstandards für das Ende der Grundschulzeit, den Hauptschulabschluss, den Mittleren Bildungsabschluss und den Übergang in die gymnasiale Oberstufe vor, welche die jeweils erwarteten Kompetenzen der Lernenden verbindlich beschreiben.

In den die Standards ergänzenden, verbindlichen Inhaltsfeldern werden grundlegende und unverzichtbare Inhaltsbereiche ausgewiesen, ohne dass diese hier bereits im Sinne einzelner Unterrichtsthemen konkretisiert sind. Das Kerncurriculum beschreibt zudem überfachliche Kompetenzen (personale Kompetenz, Sozial-, Lern- und Sprachkompetenz), die im Zusammenwirken aller Fächer angestrebt werden.

Ergänzt werden die abschlussbezogenen Standards in der Regel durch lernzeitbezogene Kompetenzerwartungen für die Jahrgangsstufen 2, 6 und 8. Diese dienen zugleich als Orientierungshilfen für den Unterricht und somit auch für die Erarbeitung eines Schulcurriculums. In diesem werden in den Fachcurricula die Kompetenzerwartungen mit geeigneten Unterrichtsinhalten verknüpft und auf den jeweiligen Bildungsgang und Jahrgang bzw. Doppeljahrgang bezogen.

Das neue hessische Kerncurriculum liegt den Schulen im 2. Halbjahr des Schuljahrs 2010/2011 vor. Zum August 2011 tritt es in Kraft.

Die Schulen können ein Schulcurriculum erarbeiten und als verbindlichen Rahmen für ihre unterrichtliche Arbeit beschließen.

1.6 Vom Schulcurriculum zum Unterricht

Die Erarbeitung schulischer Fachcurricula ist die Aufgabe der Fachkonferenzen oder Planungsgruppen an den Schulen.

Die Gesamtkonferenz beschließt die Zuordnung der überfachlichen Kompetenzen im Zuge eines stimmigen jahrgangs- und fächerübergreifenden Gesamtkonzepts sowie das Schulcurriculum in allen seinen Elementen.

In der fachlichen Arbeit geht es um die Verknüpfung von Bildungsstandards mit Inhalten. Die zentrale Frage lautet: Welche Kompetenzen sollen an welchen Inhalten erworben werden? Es ist auch legitim zu fragen: An welchen Inhalten sollen welche Kompetenzen erworben werden?

Darüber hinaus ist es sinnvoll geeignete Lernwege zu skizzieren und Aufgaben zu entwickeln, die eine differenzierte Bearbeitung vorsehen und Transfer ermöglichen.

Das Kerncurriculum gibt dabei mit seinen Standards und Inhaltsfeldern einen verbindlichen Rahmen hinsichtlich der Ziele der unterrichtlichen Arbeit vor. Mit Blick auf die inhaltlich-thematische Konkretisierung und die Wege der Erarbeitung erhalten die Schulen jedoch eine deutlich erweiterte Gestaltungsfrei-

heit. Für sie eröffnet die Erstellung ihres Schulcurriculums neue Möglichkeiten der curricularen Planung durch Abstimmung auf die jeweilige Schülerschaft, den Schulstandort sowie das Schulprofil und die Besonderheiten des jeweiligen Schulprogramms.

Die geplante Arbeit in den Fachkonferenzen oder Planungsgruppen zur Entwicklung schulischer Fachcurricula setzt ein grundlegendes Verständnis des kompetenzorientierten Lernens und Unterrichtens bei den beteiligten Lehrkräften voraus. Daher sollten die Planungsgruppen durch geeignete Informationsveranstaltungen, Pädagogische Tage oder gezielte Fortbildungen im Vorfeld und/oder begleitend zur Arbeit unterstützt werden.

Die Entwicklung eines Schulcurriculums und eine erfolgreiche Arbeit damit setzen die Bereitschaft der beteiligten Lehrkräfte voraus, sich über die konkreten Inhalte und Formen eines kompetenzorientierten Lernens an einer Schule zu verständigen, diese in einen größeren Zusammenhang der Unterrichts- und Schulentwicklung einzuordnen, um dann die gemeinsam erstellten Planungen auch entsprechend umzusetzen. Wenn entsprechende Erfahrungen mit der neuen Konzeption vorliegen, ist es erforderlich diese zu evaluieren und gegebenenfalls zu überarbeiten. Das Schulcurriculum stellt somit ein offenes Entwicklungskonzept dar.

Für ihre anstehenden Aufgaben erhalten die Schulen gezielte Unterstützung. So werden beispielsweise am Institut für Qualitätsentwicklung Leitfäden zum Umgang mit dem neuen hessischen Kerncurriculum für alle Fächer erarbeitet. Darin werden die Arbeitsschritte der Fachkonferenzen oder Planungsgruppen bei der Erstellung der fachlichen Teile des Schulcurriculums erläutert und mit Beispielen veranschaulicht. Für die Unterrichtsgestaltung sind Lernaufgaben, die sich auf die Standards und Inhaltsfelder beziehen, exemplarisch dargestellt.

Im Rahmen weiterer Unterstützungsmaßnahmen vermitteln die Staatlichen Schulämter auf Antrag fachliche und systemische Beraterinnen und Berater für die unterschiedlichen Bedarfe der Schulleitungen und Kollegien.

Für die Schulleitungen mit ihrer Gesamtverantwortung hinsichtlich des Prozesses der Implementation hat das Hessische Kultusministerium die vorliegende Broschüre erstellt. Bei Bedarf stehen den Schulleitungen darüber hinaus die Schulentwicklungsberater und -beraterinnen des Hessischen Kultusministeriums zur Verfügung, die im Prozess vom Kerncurriculum zum Schulcurriculum beraten.

Ob die Umstellung der curricularen Planung und Steuerung auf der Grundlage der Bildungsstandards auch tatsächlich die beabsichtigte Qualitätsverbesserung der Schulen zur Folge haben wird, hängt jedoch nicht ausschließlich von den Kern- und Schulcurricula ab, sondern in entscheidendem Maße auch davon, ob es den Lehrkräften in ihrem konkreten Unterricht gelingen wird, den angestrebten kompetenzorientierten Unterricht auch tatsächlich erfolgreich umzusetzen.

Wo dies eine Veränderung des praktizierten Unterrichtskonzeptes erfordert, wird daher auch über die Phase der Implementation von Bildungsstandards hinaus eine Begleitung des angestrebten Entwicklungsprozesses in Form von Fortbildungs- und Trainingsangeboten erfolgen.



2 Rolle und Aufgabe der Schulleitung bei der Einführung des Kerncurriculums

2.1 Die Schlüsselstellung der Schulleitung

Wie bekannt, nehmen Schulleitungen bei der Gestaltung und Entwicklung der Schule eine zentrale Rolle ein. Gute Schulen haben meist auch gute Schulleitungen. Diese arbeiten mit klaren Zielen, betonen die Kooperation, fördern die Professionalität ihrer Lehrkräfte und bringen Innovationen durch unterstützende Organisationsstrukturen voran. Schulleitungen haben einen erheblichen Einfluss auf die Schulqualität und die Schuleffektivität und sind auch bedeutsam für das Erreichen und die Gewährleistung einer hohen Qualität der Unterrichts- und Erziehungsarbeit. Sie haben die Gesamtverantwortung für die Entwicklung der Schule und sind zuständig für die Initiierung, Steuerung und Sicherung der Entwicklungs- und Veränderungsprozesse, in denen immer auch Prozesse der Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung mitlaufen.

Die bildungspolitischen Bemühungen um eine verstärkte Selbstständigkeit der Einzelschule haben Auswirkungen auf die Führungsrolle von Schulleitern und Schulleiterinnen, die Schulen nunmehr als selbstständige und professionelle pädagogische Einrichtungen aufzubauen und zu sichern haben. Mit der Entwicklung immer selbstständiger werdender Schulen korrespondiert ein darauf abgestimmtes Verständnis von Steuerung und Führung. Die Rahmenvorgaben lassen Handlungsspielräume zu, die von den handelnden Personen „vor Ort“ ausgestaltet und im unmittelbaren Handlungszusammenhang situationsangemessen konkretisiert werden. Nach diesem Verständnis gehören nicht nur die klassischen administrativen Aufgaben zu deren Rollenauftrag, sondern ein breites Handlungsspektrum, wie es auch im Qualitätsbereich III „Führung und Management“ des „Hessischen Referenzrahmens Schulqualität“ beschrieben wird.

Im vorliegenden Themenzusammenhang stellt sich dabei die Frage, was und wie Schulleitungen zur Einführung des Kerncurriculums konkret beitragen können. Dabei sollte nicht übersehen werden, dass weder Elemente der selbstständigen Schule noch Instrumente der neuen Schulsystemsteuerung (wie Bildungsstandards, Lernstandserhebungen, Schulinspektionen oder Schulprogramme und interne Evaluationen) alleine direkte Wirkungen auf die Weiterentwicklung der Einzelschule ausüben. Viel-

mehr sind diese Strukturelemente und -komponenten auf vermittelnde Prozesse in den Schulen angewiesen. Diese Funktion können Schulleiter und Schulleiterinnen ausüben. Jüngste Forschungsbefunde¹ bestätigen erneut dass Schulleitungen die Schulentwicklung einer Schule positiv beeinflussen sowie Kooperationsprozesse anregen und sichern können. Die Befunde belegen auch, dass ein zielbezogenes Führungshandeln in einem positiven Zusammenhang mit Schulqualität steht.

Erfahrungen mit Schulentwicklungsprozessen zeigen, wie wichtig ein systematisches, geplantes und abgestimmtes Vorgehen an der einzelnen Schule ist. Zielgerichtetes und zweckmäßiges Handeln im Interesse der Gestaltung und Entwicklung einer Schule ist dabei eine zentrale Führungsaufgabe.

2.2 Schulcurriculumentwicklung als Führungsaufgabe

Bei dem Vorhaben „Vom Kerncurriculum zum Schulcurriculum“ handelt es sich um einen langfristig anzulegenden Entwicklungsprozess einer Schule, für den Schulleiter und Schulleiterinnen die Verantwortung tragen. In diesem Prozess geht es um Rollenklärung, Zielfindung und Aufgabendefinition, Strukturierung der Arbeits- und Organisationsabläufe sowie die Koordination des Gesamtprozesses. Es bedarf der systematischen Planung und Durchführung im Sinne eines schulischen Qualitätsmanagements. Dazu hat die Schulleitung die in ihren Möglichkeiten stehenden Voraussetzungen herzustellen und die entsprechenden Vorkehrungen zu treffen. Sie bedient sich dabei eines intentionalen, zielgerichteten und systematischen Verfahrens der Schulentwicklung, nämlich der Schulprogrammarbeit (vgl. dazu § 127 b Hessisches Schulgesetz). Als Ausgangspunkt ist dabei eine interne Bestandsaufnahme durch die Schulleitung empfehlenswert.

¹ Martin Bensen. „Schulleitungshandeln.“

In: Herbert Altrichter/Katharina Maag Merki (Hrsg.). Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem. Wiesbaden: VS Verlag, 2010. 277-294.

2.2.1 Bestandsaufnahme

Ebene Schulleitung

Bevor Schulleiter und Schulleiterinnen die Arbeit am Schulcurriculum beginnen, werden sie einschätzen, welche Anforderungen an sie gestellt werden und gegebenenfalls das Profil der Leitungsebene aufgabenbezogen ausschärfen.

Auch ist es notwendig, die eigene Rolle im Prozess und das Selbstverständnis zu klären. Hierbei kann die Beantwortung der Fragen: Was kann ich? Was will ich? Was darf ich? Was muss ich? unterstützen. Hilfreich im Klärungsprozess können auch Handbücher zur Organisationsentwicklung oder entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen sein.

In einem weiteren Arbeitsschritt sind die gegebenen Voraussetzungen im Schulleitungsteam abzuklären, und zwar hinsichtlich der Vorkenntnisse und Qualifikationen zu den Themen Bildungsstandards, Kompetenzorientierung, Curriculumentwicklung sowie hinsichtlich des thematischen Interesses und der Bereitschaft zum Engagement.

Für die Implementierung des Kerncurriculums heißt das: Nur wenn die Mitglieder der Schulleitung selbst ihr Potenzial und die Entwicklungschancen für die eigene Schule erkannt haben und dieses auch dem Kollegium vermitteln, wird der Prozess gelingen. Dabei ist von arbeitsteiligen Zuständigkeiten im Schulleitungsteam auszugehen.

Schulentwicklungsberater stehen den Schulleitungen bei der Planung des schulischen Entwicklungsprozesses unterstützend zur Seite.

Ebene Kollegium

Die Schulleitung sollte bei einer internen Bestandsaufnahme vor allem die vorhandenen Potenziale im Kollegium in den Blick nehmen.

Zunächst ist die Aufgeschlossenheit gegenüber der Aufgabe – Entwicklung eines Schulcurriculums – zu ermitteln. Es werden sich vor allem Lehrpersonen, die an einer anwendungs-, praxis- und schülerorientierten Unterrichtsentwicklung interessiert sind, für das Vorhaben gewinnen lassen.

Dann sind die Kolleginnen und Kollegen in den Blick zu nehmen, die einen starken Zugang zu curricularen Fragen haben. Diese kommen als Vermittler bzw. ‚Übersetzer‘ des Konzeptes in den Fachkonferenzen in Frage. Weiter ist in Erfahrung zu bringen, ob es an der Schule bereits eine bestimmte Praxis mit kompetenzorientiertem Lernen gibt, beispielsweise im Zusammenhang mit dem SINUS-Projekt oder mit Programmen zur Leseförderung, die im Anschluss an PISA häufig kompetenzorientiert konzipiert sind. Auch reformpädagogisch ausgerichteter Unterricht ist durch seinen Anwendungsbezug häufig kompetenzorientiert.

Ebene Ressourcen und Strukturen

Bei der internen Bestandsaufnahme sind neben den personellen Voraussetzungen auch die schulischen Ressourcen und Strukturen zu betrachten, auf die in der Arbeit am Schulcurriculum zurückzugreifen ist:

Erstens betrifft dies die vorhandenen Fortbildungsmittel, die für Referenten bei pädagogischen Tagen und in Fachkonferenzen verwendet werden können und die für Lehrpersonen benötigt werden, die an Veranstaltungen zum vorstehenden Themenzusammenhang teilnehmen.

Zweitens ist zu prüfen, auf welche Deputate zurückgegriffen werden kann, um Personal für bestimmte Aufgaben entlasten zu können, bzw. welche schulorganisatorischen Regelungen den Arbeitsprozess unterstützen können.

Drittens sollten die an den Schulämtern bereitstehenden Möglichkeiten für Beratung in Fragen von

Schul- und Unterrichtsentwicklung in Erfahrung gebracht und bedarfsorientiert genutzt werden.

Viertens ist zu betrachten ob sich nicht eine Schule in den vorgenannten Punkten – insbesondere dort, wo die entsprechenden Voraussetzungen fehlen (z. B. an einer kleinen Schule) – mit anderen Schulen zu einem Netzwerk zusammenschließt.

Fünftens sind die bestehenden Arbeitsformen in den Gesamt- und Fachkonferenzen in Augenschein zu nehmen, und zwar hinsichtlich der Tagungshäufigkeiten, der konzeptionellen Ausrichtungen (Geht es vorrangig um inhaltliche Kooperation oder um rein formale Koordination?) und der Arbeitsweisen (Gibt es kompetente Moderation, Ergebnissicherung und Beschlusskontrolle?).

Sechstens sollte sich die Schulleitung vergewissern, wie, auf welchem Niveau und über welche Gremien die Entwicklungsprozesse an der Schule gelenkt werden. Während solche Prozesse an einigen Schulen nach wie vor über die Schulleitung geregelt werden, gibt es immer mehr Schulen, die dafür eine eigene Arbeitsgruppe einrichten (häufig Entwicklungs-, Schulprogramm-, Planungs- oder Steuergruppe genannt). Immer mehr Schulen gehen dabei dazu über, den Entwicklungsprozess der Schule mit Hilfe professioneller Verfahren eines Qualitätsmanagements zu steuern.

2.2.2 Schulcurriculum und Schulprogrammarbeit

Der Schulleitung fällt im Rahmen der Schulsystemsteuerung die Aufgabe zu, die Ziele und Strukturvorgaben des Kerncurriculums im schulischen Kontext zu implementieren. Dazu sollte sie bewährte Vorgehensweisen der Schulentwicklung berücksichtigen, wie sie nach dem Hessischen Schulgesetz (§ 127 b) mit der Schulprogrammarbeit vorgegeben sind.

Das entscheidende „Instrumentarium“ der schulischen Entwicklungsarbeit stellt das Schulprogramm dar. Mit seiner Hilfe ist die schulische Konkretisierung des Kerncurriculums möglich und eine schulbezogene kompetenzorientierte Unterrichtsentwicklung in die Wege zu leiten.

Im Schulprogramm beschreibt die Schule ihre pädagogischen Grundsätze, ihre Entwicklungsziele und ihre konkrete schulische Arbeit in allen Qualitätsbe-

reichen in einem mittelfristig angelegten Gesamtarbeitsprogramm.

Im Schulcurriculum schreibt die Schule ihre curricularen Grundlagen für Unterricht auf Basis des Kerncurriculums verbindlich fest. Jede Schule kann bei der Entwicklung des Schulcurriculums ihren eigenen Weg gehen. Sie sollte diesen Gestaltungsraum auch nutzen, um ihr internes Curriculum an die spezifischen Bedürfnisse der Schule und die des Schulstandortes anpassen zu können. Dabei gilt es begünstigende Bedingungen zu berücksichtigen.

In der Expertise von Jürgen Oelkers und Kurt Reusser zu Bildungsstandards wird auf folgende Gelingensbedingungen verwiesen:

- (1) eine klare gemeinsame Zielsetzung,
- (2) pragmatische, verbindliche und rechenschaftspflichtige Maßnahmen,
- (3) Transparenz nach innen und außen,
- (4) ein stimmiges internes Steuerungssystem des Entwicklungsprozesses,
- (5) eine wirksame Qualitätssicherung mit interner und externer Evaluation,
- (6) die Verfügbarkeit und Einbindung von Ressourcen in personeller, materieller, räumlicher, finanzieller und zeitlicher Hinsicht.¹

Erfahrungen aus dem nordrhein-westfälischen Projekt „Schulprogrammentwicklung und Evaluation“ verweisen auf mehrere schulinterne Bedingungen, die Curriculararbeit begünstigen, und zwar das Vorhandensein pädagogischer Konzepte und Modelle, eine unterrichtsbezogene Kooperation und Teamarbeit im Kollegium sowie die Einrichtung einer Planungsgruppe.

Zur Unterstützung des Arbeitsprozesses werden in der erweiterten Fassung dieser Handreichung praxisorientierte und -bewährte Schritte aufgezeigt und beschrieben.

¹ Vgl. Oelkers, Jürgen & Reusser, Kurt unter Mitarbeit von Berner, Esther, Halbheer, Ueli & Stolz, Stefanie (2008): Expertise: Qualität entwickeln – Standards sichern – mit Differenz umgehen. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), S. 376.

2.3 Zielbezogene Führung

Neue Forschungsbefunde belegen den Stellenwert einer zielbezogenen Führung durch den Schulleiter / die Schulleiterin. Insbesondere wird dabei auf pädagogische Führung und Personalführung verwiesen.

Als relevante Aspekte pädagogischer Führung können beispielsweise angesehen werden:

- (1) Konzepte umsetzen und an den Dingen dranbleiben,
- (2) Bescheid wissen, was im Unterricht läuft,
- (3) Initiativen aus dem Kollegium aufgreifen,
- (4) Teamarbeit herstellen,
- (5) Bewährtes nicht über Bord werfen,
- (6) Innovationen nicht überziehen,
- (7) Arbeitsprozesse initiieren und sichern.¹

Aufgrund der Erfahrungen ist hinzuzufügen, dass Nachhaltigkeit nur erzielt wird, wenn Erreichtes nicht versandet, sondern erhalten werden kann und in die Regelpraxis überführt wird.

Schulleiter und Schulleiterinnen wirken überzeugend, wenn sie sich im Gesamtprozess als Lernende verstehen und dieses Rollenverständnis kommunizieren. In dieser offenen Lernhaltung werden sie erfahren, dass auch sie selbst erst im Verlauf des Veränderungsprozesses Kompetenzen über Bewältigung von Aufgaben erwerben.

Das erlebbare Führungsklima und die organisatorischen Rahmenbedingungen spielen eine zentrale Rolle für das Lern- und Arbeitsverhalten von Fachkonferenzen und Planungsgruppen. Positionen, Handeln und Zielsetzungen einer Führungskraft erzeugen stets Reaktionen und Lernnotwendigkeiten bei den Mitarbeitern, haben also Vorbildcharakter.

Diese Überlegungen können unterstützt und gezielt weitergeführt werden durch die Ergebnisse der Schulinspektion, die Orientierung an den Kriterien der Qualitätsbereiche im „Hessischen Referenzrahmen Schulqualität“ und die im Prozessbild beschriebenen Schritte (siehe Handreichung mit Umsetzungsvorschlag).

Im Hinblick auf Personalführung sind zu nennen:

- (1) Fähigkeiten erkennen, Perspektiven vermitteln und Engagement stärken,
- (2) Lehrkräfte als Fachleute wertschätzen,
- (3) immer ansprechbar sein,
- (4) Zeit nehmen für Gespräche,
- (5) in der Schule unterwegs und präsent sein,
- (6) Leistungen anerkennen.²

Die Schulleitung sollte für sich ein realistisches Bild entwickeln, was an der Schule mit dem gegebenen Personal in welcher Zeit machbar ist und wie darauf basierend die notwendigen Arbeitsprozesse geplant und strukturiert werden müssen. Die vorhandenen Arbeits- und Kommunikationsstrukturen, die gelebte Feedbackkultur und der Grad der Schulentwicklung sind dabei mit zu betrachten.

Um die wichtige und komplexe Führungsaufgabe „Vom Kerncurriculum zum Schulcurriculum“ auch zeitlich bewältigen zu können, empfiehlt es sich Aufgaben zu delegieren. Auswahl und Vorbereitung geeigneter Lehrkräfte und die aufgabenbezogene Ausprägung einer „mittleren Führungsebene“ zur Unterstützung von Schulleitungsaufgaben sollten ins Auge gefasst werden. Delegation entlastet nicht nur den Schulleiter/die Schulleiterin, sie schafft über die Beteiligung an Entwicklungsprozessen Motivation auf Seiten der Kollegen und ist auch eine personalentwickelnde Maßnahme. Die delegierten Arbeiten zu koordinieren und deren Fortgang im Blick zu haben, bleibt allerdings immer Aufgabe der Schulleitung.

Gelingen Personalentwicklung und Entwicklung eines engagierten Kollegiums, werden sie zu wichtigen Erfolgsfaktoren im Veränderungsprozess.

¹Siehe Haenisch, Hans (2003): Wie sich Lehrkräfte ihre Schulleiterinnen und Schulleiter wünschen.

In: Landesinstitut für Schule (Hrsg.): Fortbildung für Schulleitung. Was bewirkt sie? Soest: Landesinstitut für Schule.

²Haenisch, Hans: a. a. O.

2.4 Förderung der unterrichtsbezogenen Lehrerkooperation

Pädagogisch wirksame Schulleitungen fördern eine unterrichtsbezogene Lehrerkooperation. Diese vermag der Isolierung und Vereinzelung im Berufsalltag entgegenzuwirken und kann Perspektiven erweitern und von einer Lehr- zu einer Lernorientierung führen. Dabei haben sich „professionelle Lerngemeinschaften“ als förderlich erwiesen. Entsprechende Bedingungen für Unterrichtsentwicklung in Bezug auf die Lehrpersonen sind:

- (1) Inhaltliche Anschlussstellen finden (Arbeit an Themen, die für die Lehrkräfte bedeutsam sind),
- (2) Unterstützung auf dem Weg zum kompetenzorientierten Unterricht (neues Wissen, Input von außen),
- (3) Lerngemeinschaft mit anderen Kolleginnen und Kollegen (ermöglicht Rückmeldungen, Vergleichsmöglichkeiten und Reflexion),
- (4) Offenheit, Vertrauen und Rückhalt im Kollegium und bei der Schulleitung,
- (5) Zeit zum Ausprobieren,
- (6) Rückmeldungen von Schülerinnen und Schülern (Schülerfeedback),
- (7) Materialien als Grundlage,
- (8) Struktur, Organisation und Verbindlichkeit.¹

Unterrichtsentwicklung braucht die aktive Unterstützung der Schulleitung um Lehrerhaltungen und konkretes Unterrichtshandeln hin zu einem mehr kompetenzorientierten Unterricht zu verändern.



¹Siehe Haenisch, Hans (2007): Wie Unterrichtsentwicklung gelingen kann. Ergebnisse einer qualitativen Erkundungsstudie. In: Päd Forum, Heft 2, S. 109-114.



3 Das Schulcurriculum als Bindeglied zwischen Kerncurriculum und Unterricht

3.1 Kerncurriculum und Schulcurriculum

Das neue Kerncurriculum für Hessen – für alle Fächer der Primarstufe und der Sekundarstufe I – stellt eine Grundlage für den Unterricht an Schulen in Hessen dar. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Selbstständigkeit ist es sinnvoll, die verbindlichen Rahmenvorgaben in einem innerschulischen Prozess zu konkretisieren und in einem Schulcurriculum schriftlich festzuhalten.

Das Schulcurriculum kann Grundlage sein für den fachbezogenen Austausch sowie für die Abstimmung des Bildungsangebotes zwischen den Fächern und Lernbereichen, zum Beispiel in fächerübergreifenden Projekten und Vorhaben. Die Ergebnisse der fachinternen und fächerübergreifenden Arbeitsprozesse und Vereinbarungen werden dokumentiert.

Wenn es die Gesamtkonferenz beschließt, bildet das Schulcurriculum den schulintern verbindlichen Rahmen für die Arbeit im Unterricht. Es stellt dann auch eine wechselseitige Versicherung in den Fachkollegien über das pädagogische Handeln dar. Damit wird das schuleigene Curriculum zum Bindeglied zwischen dem Kerncurriculum und der individuellen Unterrichtsgestaltung.

An Schulen wurden bereits Fachcurricula (häufig Stoffverteilungspläne genannt) auf der Grundlage der bisherigen Lehrpläne entwickelt. Diese sind Ergebnisse bisheriger curricularer Entwicklungsprozesse in den Fachkollegien. Solche Ergebnisse müssen vor dem Hintergrund des Kerncurriculums mit erweiterter Zielstellung überprüft und neu bewertet werden. Sie können den Fachkonferenzen bezüglich der Auswahl von für den Kompetenzerwerb geeigneten Inhalten einen vertrauten Fundus bieten. Geeignete Inhalte und Themen können aber auch unter dem Gesichtspunkt der Dienlichkeit für den Kompetenzerwerb geprüft und aufgenommen werden. In den neuen Fachcurricula geht es weniger um die „Verteilung von Lehrstoffen“, sondern darum, einen kumulativen Kompetenzaufbau abzubilden.

Es geht um die Verknüpfung der Bildungsstandards mit den Inhaltsfeldern. Dabei entstehen Unterrichtsschwerpunkte, die an den Jahrgangsstufen orientiert inhaltlich unterschiedlich komplex sind und weiter konkretisiert werden. So lässt sich über die Jahrgänge hinweg ein Aufbau der Kompetenzen anlegen.

Bei der unterrichtlichen Umsetzung wird das Schulcurriculum immer wieder daraufhin überprüft, ob es für die Arbeit im Unterricht Freiräume, aber auch hinreichend Orientierung bietet und Vergleichbarkeit für die Gestaltung von Bildungs- und Erziehungsprozessen gewährleistet. Daher ist es als entwicklungsöffener Arbeitsplan zu verstehen. Eingebunden in einen kontinuierlichen und dialogischen Entwicklungsprozess im Kollegium wird es in festzulegenden Abständen unter Rückbindung an das Kerncurriculum evaluiert. Die Evaluation stellt Bezüge zwischen den Lernergebnissen, den Ergebnissen der Lernstandserhebungen und der Unterrichtsqualität her und bezieht dabei die Praxiserfahrungen der Lehrkräfte ein.

Gemeinsam mit dem Schulcurriculum bilden die bestehenden in Hessen gültigen Referenzsysteme¹ den verbindlichen Rahmen für das Lehrerhandeln.

Das Schulcurriculum ist Bestandteil des Schulprogramms und dort konzeptionell verankert. Mit dem Schulcurriculum werden Qualitätsentwicklung und -sicherung schulischen Lernens zum Anliegen und zur Aufgabe der gesamten Schule.

3.2 Elemente des Schulcurriculums

Das Schulcurriculum umfasst drei wesentliche Elemente, die in den folgenden Abschnitten 3.1–3.3 vorgestellt und erläutert werden (s. Abb. 2):

- Leitvorstellungen
- Fachcurricula für die einzelnen Unterrichtsfächer
- Unterstützende Organisationsstrukturen

Diese stehen in wechselseitiger Verbindung, müssen konzeptionell zusammengeführt werden und sind in ihrem Entwicklungsprozess in zeitlicher Hinsicht realitätsangemessen zu strukturieren.

¹Hessisches Kerncurriculum, Hessischer Referenzrahmen Schulqualität, Bildungs- und Erziehungsplan, Gemeinsamer Europäischer Referenzrahmen Sprachen, Hessisches Schulgesetz und dieses näher ausführende Verordnungen und Erlasse

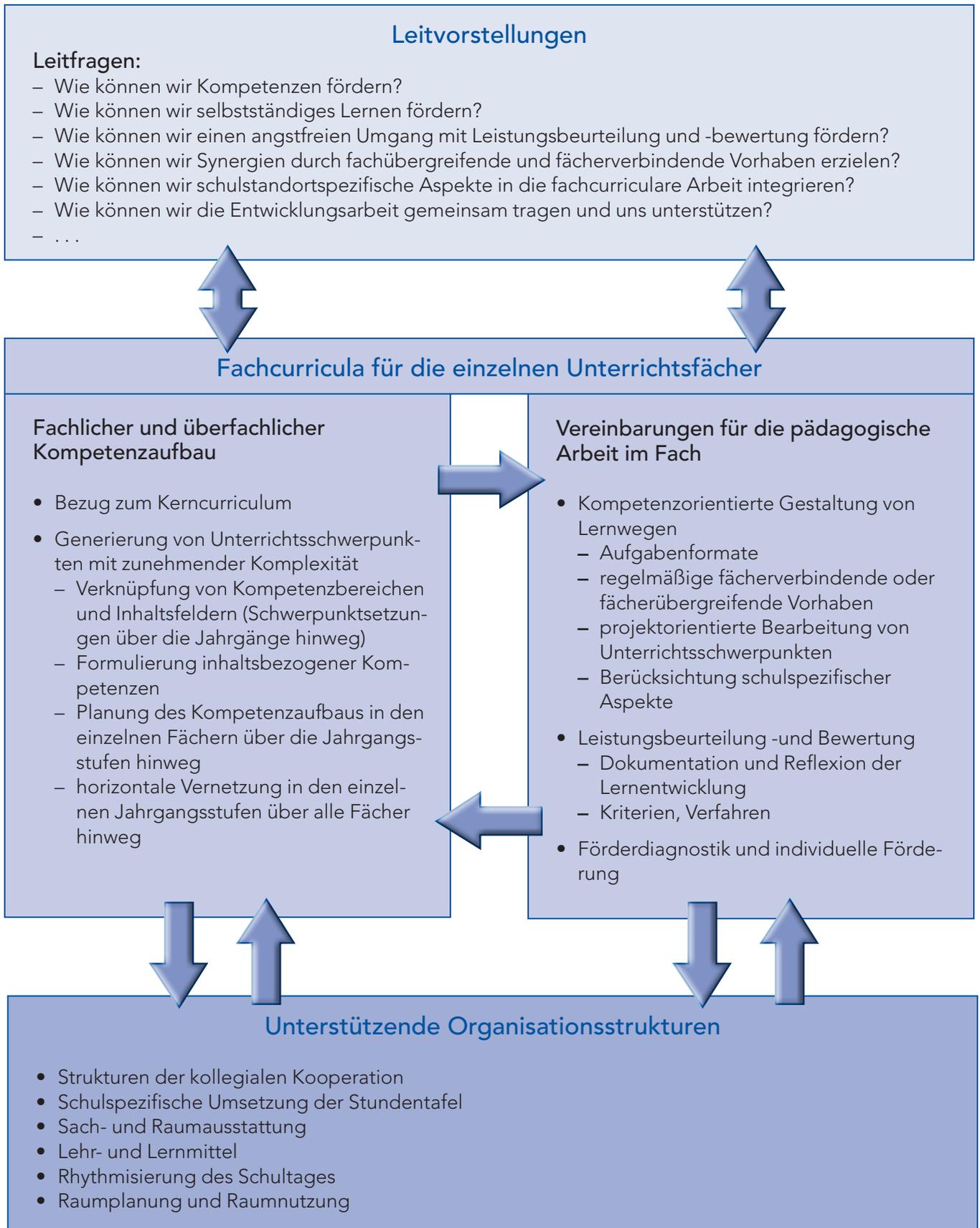


Abb. 2: Elemente des Schulcurriculums

3.2.1 Leitvorstellungen

Die Erarbeitung eines Schulcurriculums eröffnet vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten. Dabei werden erfahrungsgemäß viele Erwartungen und Wünsche in die schulinterne Diskussion hineingetragen, weil Lehrpersonen mit unterschiedlichen Anforderungen konfrontiert sind. Die Unterrichts- und Erziehungsarbeit ist von daher auch sehr individuell ausgeprägt. Diese Individualität sollte auch weitgehend erhalten bleiben. Es gilt gemeinsame Bezugspunkte auszuhandeln, um einerseits Spielräume für individuelles pädagogisches Handeln zu schaffen, andererseits aber auch Ankerpunkte für die gemeinsame pädagogische Arbeit zu haben. Dies erfordert eine Verständigung über wesentliche und tragfähige Ziele, die für die Arbeit im Fach, aber auch über die Fächer hinaus eine leitende und orientierende Funktion haben. Die Leitvorstellungen bündeln immer wieder neu die Lösungsversuche für Grundprobleme der Unterrichtspraxis. Fachkollegien verständigen sich beispielsweise darüber, wie sie selbstständiges Lernen fördern, fächerübergreifendes Arbeiten organisieren oder die Förderung überfachlicher Kompetenzen als Aufgabe aller Fächer erfüllen wollen.

Die Erarbeitung eines Schulcurriculums muss einhergehen mit der Entwicklung von Teamarbeit, dem Willen zur gegenseitigen Unterstützung sowie der Bereitschaft zur Kooperation.

Gemeinsame Leitvorstellungen stellen eine Selbstverpflichtung aller Lehrkräfte dar. Sie überspannen die konkreten Aussagen der einzelnen Fachcurricula. In ihnen drücken sich pädagogische Haltungen, das Selbstverständnis des Kollegiums als professionelle Lern- und Arbeitsgemeinschaft und der Anspruch einer Schule aus, in allen Lernbereichen einen Beitrag zur Persönlichkeitsbildung und zum Aufbau von Kompetenzen ihrer Schülerinnen und Schüler zu leisten.

3.2.2 Fachcurricula für die einzelnen Unterrichtsfächer

Fachlicher und überfachlicher Kompetenzaufbau

Ausgehend von den verbindlichen Aussagen des Kerncurriculums für jedes Fach, geht es in der Entwicklungs- und Planungsarbeit der Fachcurricula darum, sich – vom Ende her denkend – über den Aufbau der Kompetenzen im jeweiligen Jahrgang und über die Jahrgänge hinweg zu verständigen.

Die Arbeit ist dabei von einer doppelten Notwendigkeit geprägt: Einerseits sind die strukturellen fachbezogenen Erfordernisse des Wissens- und Könnenaufbaus zu berücksichtigen. Die Auswahl der Inhalte erfolgt gemäß der Sachlogik und Didaktik des Faches.

Andererseits sind aktuelle Erkenntnisse aus der Lernforschung zu berücksichtigen. Es muss für die Lernenden möglich sein, neues Wissen und Können an bereits vorhandenes anzuschließen und in dieses zu integrieren. Das erworbene Wissen und Können muss aber auch in variablen Kontexten erprobt, gesichert und flexibel angewendet werden können. Vielfältige Verknüpfungen in unterschiedlichen Handlungszusammenhängen schaffen die Voraussetzungen dafür, dass anschlussfähiges und vernetztes Wissen erworben werden kann. Daran haben sich Planung und Konzeption von Lerngelegenheiten auszurichten.

Als Grundlage für die Konzeption der Fachcurricula weist das Kerncurriculum überfachliche und allgemeine fachliche Kompetenzen aus, die von den Schülerinnen und Schülern am Ende einer bestimmten Lernzeit in einem Fach erwartet werden.

Ergänzend beschreiben Inhaltsfelder die unverzichtbaren Inhalte eines Faches in ihren jeweiligen Zusammenhängen – nicht aber die konkrete inhaltlich-thematische Strukturierung.

Die Ebene der Kompetenzen ist in den Kerncurricula der Fächer bewusst von der inhaltlichen Ebene getrennt.

Kompetenzen (fachliche und überfachliche) und Inhalte sind von den Fachkonferenzen oder Planungs-

gruppen sinnvoll miteinander zu verbinden, in Unterrichtsschwerpunkten für die Jahrgänge oder Doppeljahrgänge zusammen zu führen und zu konkretisieren und durch geeignete Lernaufgaben zu ergänzen. Dabei sind die spezifischen Bedingungen der Schule zu berücksichtigen.

Die Unterrichtsschwerpunkte sind über die Jahrgänge hinweg immer komplexer anzulegen und sinnvoll aufeinander zu beziehen. Sie werden auf die Jahrgänge bezogen festgelegt und bilden aneinander gefügt den kumulativen Kompetenzaufbau im Fachcurriculum ab.

Vereinbarungen für die Umsetzung im Unterricht ergänzen das Fachcurriculum und unterstützen die Ebene individueller Unterrichtsplanung und Durchführung.

Im Sinne eines überfachlichen Kompetenzaufbaus muss es in der fachlichen Diskussion auch um Fragen der Persönlichkeitsentwicklung, der Denk- und Kritikfähigkeit sowie der Kooperations- und Arbeitsfähigkeit gehen.

Eine mögliche Folge von Arbeitsschritten könnte daher sein:

- Kompetenzbereiche und Inhaltsfelder aus dem Kerncurriculum zu Unterrichtsschwerpunkten zusammenführen. Vereinbaren, was die Schülerinnen und Schüler in den Kompetenzbereichen bezogen auf bestimmte inhaltliche Zusammenhänge wissen und können sollen.
- Unterrichtsschwerpunkte auf die Jahrgänge bezogen festlegen und dabei die wachsende Komplexität der inhaltlichen Anforderungen (Kompetenzaufbau) beachten.
- Integration der überfachlichen Kompetenzen in die fachlichen Zusammenhänge.
- Vereinbarung zu einer kompetenzorientierten Gestaltung von Lernwegen treffen und Lernaufgaben entwickeln.
- Verbindlichkeit herstellen.

Vereinbarungen für die pädagogische Arbeit im Fach

Kompetenzorientierte Gestaltung von Lernwegen

In den Fachcurricula sind Vereinbarung zur Gestaltung von Lernangeboten zu treffen – auch unter Berücksichtigung schulspezifischer Aspekte. Festlegungen von Aufgabenformaten sollten sich an gemeinsam entwickelten Kriterien für die Konzeption kompetenzfördernder Aufgabenstellungen und Lernumgebungen orientieren. Dabei sind Aspekte des fachübergreifenden und fächerverbindenden sowie des projektorientierten Lernens zu berücksichtigen.

Neben Lernformen, die selbstständiges Lernen erfordern, sind ebenso klare und strukturierte Lernarrangements sowie gezielte Instruktionen durch die Lehrperson zur Sicherung des Lernerfolgs notwendig.

Das Prozessmodell „Lehr- und Lernprozesse gestalten – Schritte auf dem Weg zum kompetenzorientierten Unterricht“ zeigt durch seine einzelnen Elemente die wesentlichen Kriterien auf, die bei der Gestaltung von Lernwegen bedeutsam und beachtenswert sind. Dies kann als Diskussionsgrundlage oder auch Orientierungshilfe und Modell für die unterrichtliche Arbeit dienen. Die Flexibilität des Modells erlaubt eine Herangehensweise, die an eine bewährte Unterrichtspraxis anknüpft und in Orientierung daran schrittweise gemeinsam weiterentwickelt werden kann.

Auf dem Weg zum kompetenzorientierten Unterricht - Lehr- und Lernprozesse gestalten

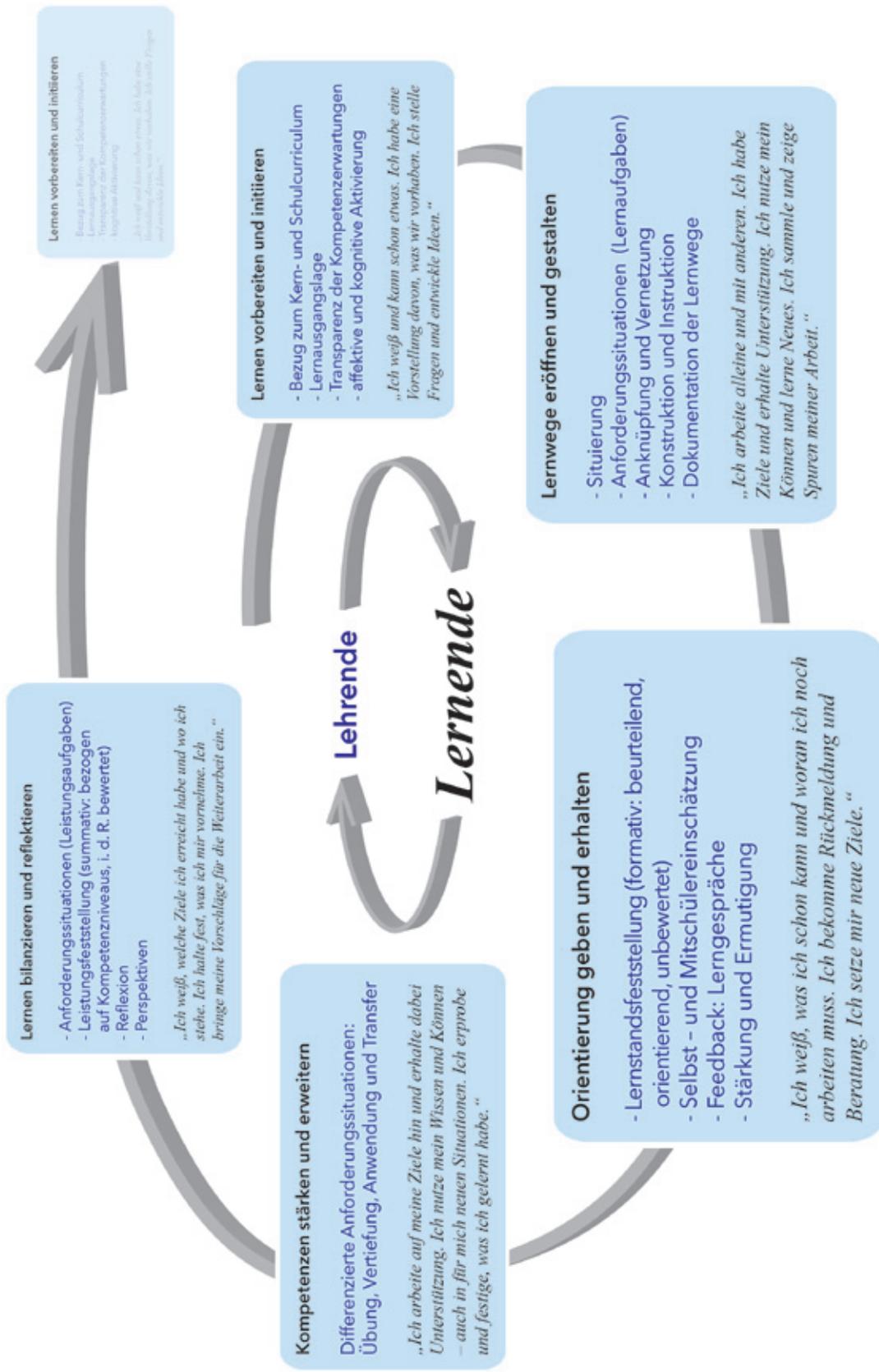


Abb. 3: Lehr- und Lernprozesse gestalten

Leistungsbeurteilung und Bewertung

Dokumentation von Leistungen

In einem Unterricht, der sich in dieser Weise an Kompetenzen orientiert, sind sowohl das Ergebnis als auch der Prozess des Lernens und die Transparenz darüber von Bedeutung. Dies erfordert geeignete Dokumentationsformen (z. B. Portfolio). Lern- und Leistungsdokumentationen sind die Grundlage, um Lernenden durch entsprechende Reflexion Orientierung zu geben, Ziele des Lernens zu definieren und schließlich Selbsteinschätzung und Bewertung der Leistung vorzunehmen. Dokumentationen sollen Schülerinnen und Schülern, Lehrpersonen und Eltern Aufschluss darüber geben, wie die Lernentwicklung fortschreitet. Im wertschätzenden Dialog entwickelt sich Reflexionsfähigkeit, werden Stärken und Entwicklungsbedarf bewusst.

Vor diesem Hintergrund können Noten um eine sinnvolle Form der Leistungsrückmeldung ergänzt und dadurch auch transparenter werden. Im Rahmen einer stärkeren Kompetenzorientierung von Unterricht werden Schulen zunehmend auch geeignete Instrumente zur Dokumentation des Lernens entwickeln, diese in ein für die Schule gültiges Gesamtkonzept einbinden und in den Fachcurricula verankern.

Kriterien und Verfahren zur Leistungsmessung

Auf der Basis der Fachcurricula und in Orientierung am Kerncurriculum sowie unter Beachtung der geltenden rechtlichen Vorgaben entwickeln die Fach- bzw. Gesamtkonferenzen Kriterien und Verfahren der Leistungsmessung und -bewertung. Diese Kriterien und Verfahren sind die Grundlage für die Beurteilung und Bewertung von Lernprozessen und -ergebnissen.

Die Vereinbarungen und Absprachen zur Leistungsdokumentation und zur Leistungsbeurteilung und -bewertung werden in den Fachcurricula festgehalten. So können sie sowohl schulintern als auch externen Partnern gegenüber transparent werden. Sie sind Grundlage für die Erstellung von Lernkontrollen und Klassenarbeiten bzw. alternativen Formen der Leistungsbewertung. Sie beziehen sich auf In-

halt, Bewertungskriterien, Zielsetzung, Umfang, Format und Zeitrahmen der Leistungserbringung. Weiterhin bilden sie den Orientierungsrahmen für die Bewertung des Arbeits- und Sozialverhaltens und die Berücksichtigung der Kompetenzaspekte in den überfachlichen Bereichen.

Förderdiagnostik als Grundlage individueller Förderung

Voraussetzung für die individuelle Gestaltung von Lernarrangements und Lernaufgaben sowie für die Gestaltung von Förderangeboten ist die Kompetenzeinschätzung – im Sinne einer orientierenden Beurteilung der Lernenden, die Stärken und Entwicklungsbedarf gleichermaßen deutlich macht und die Selbsteinschätzung durch die Lernenden selbst einbezieht (s. Prozessmodell in Abb. 3 „Lehr- und Lernprozesse gestalten“). Die ermittelten Daten dienen der Erstellung von Förderangeboten.

Über geeignete Diagnoseinstrumente sollten langfristig in den Fach- bzw. Planungsteams ein Austausch und schließlich eine Verständigung in Form von Festlegungen stattfinden. So können beispielsweise differenzierte Entwicklungsniveaus ausgearbeitet werden und die diagnostische Arbeit im Unterricht unterstützen. Sie geben Orientierung und bieten Anhaltspunkte für die Lernstandsfeststellung und die individuelle Förderung.

Lernstandserhebungen

Die schuleigenen Diagnoseinstrumente für einen an Kompetenzen orientierten Unterricht werden ergänzt durch zentral entwickelte, auf die Bildungsstandards der KMK orientierte Lernstandserhebungen für die Jahrgänge 3, 6 und 8. Sie geben den Schulen eine datengestützte, differenzierte Rückmeldung zum Lernstand ihrer Schülerinnen und Schüler sowie Vergleichsdaten zum Lernstand von Schulen in ähnlicher Schulsituation. Darüber hinaus unterstützen sie die weitere Unterrichtsarbeit mit umfangreichem didaktischem Begleitmaterial und Aufgaben zur Weiterarbeit.

Lernstandserhebungen werden nur dann wirksam, wenn Lehrkräfte und Planungsteams Leistungsda-

ten als Ergebnisse von Unterricht betrachten, diese daraufhin analysieren und reflektieren und daraus sowohl Konsequenzen für die Förderung der Schülerinnen und Schüler als auch für die Entwicklung des Unterrichts ableiten.

3.3 Unterstützende Organisationsstrukturen

Das Schulcurriculum als entwicklungsöffener Arbeitsplan und zentrales Steuerungselement von Schul- und Unterrichtsentwicklung braucht Gelingensbedingungen, die maßgeblich durch schul- und unterrichtsorganisatorische Maßnahmen an der jeweiligen Schule von der Schulleitung geschaffen werden können.

Die Leitvorstellungen des Schulcurriculums und die Fachcurricula mit den getroffenen Vereinbarungen für die pädagogische Arbeit sollten handlungsleitend für die Organisations- und Planungsarbeit werden. Dazu bieten die allgemeine Unterrichtsorganisation, die Gestaltung der Stundentafel, die Stunden-, Tages- und Jahresplanung, sowie die inneren Organisations- und Arbeitsabläufe und die Sach- und Personalmittelbewirtschaftung vielfältige Möglichkeiten. Diese werden durch das Hessische Schulgesetz und die es näher ausführenden Verordnungen legitimiert.

Schulleitung hat die Chance, durch unterrichtsbezogene Führung und fördernde Maßnahmen deutlich zu machen, dass der Unterricht der Kern schulischer Arbeit ist und dass es ihr ein Anliegen ist, das Lernen und seine Ergebnisse zu verbessern.

Schulen denen es gelungen ist, die Arbeits-, Kommunikations- und Kooperationsstrukturen auf ihre pädagogischen Schwerpunkte und den allgemeinen Bildungs- und Erziehungsauftrag hin zu orientieren erzielen auch bessere Leistungsergebnisse. Allerdings können nur die Lehrer und Lehrerinnen selbst ihren Unterricht weiterentwickeln, indem sie im eigenen Klassenraum Neues erproben und sich qualifizieren, Unterstützungsangebote nutzen und den Dialog über Unterricht im Kollegium suchen. Unterrichtsbezogene Führung und Organisation kann diesen Prozess der Lehrerprofessionalisierung und der Weiterentwicklung des Unterrichts wirksam unterstützen.

3.4 Ausblick

Die erweiterte Fassung dieser Handreichung enthält einen detaillierten Vorschlag zur Entwicklung eines Schulcurriculums unter Einsatz der Methode des Projektmanagements.

Diese Methode bietet sich an, weil sie der Schule bei klarer Rollen- und Aufgabenteilung ermöglicht so zu planen und zu organisieren, dass Implementierung und Umsetzung gelingen können und das Vorhaben „Schulcurriculum“ zu einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess schulischer Arbeit wird.

Planung, Organisation und Auswertung sind darauf ausgerichtet, alle wesentlichen Aufgaben zu integrieren aber ausreichend Gestaltungsraum für Kreativität zu lassen und eine breite, effiziente Beteiligung zu sichern.

Der Arbeitsprozess wird in einem Prozessbild als Folge aufeinander abgestimmter Schritte dargestellt. Die Aufgaben und beteiligte Rollen sind beschrieben und überschaubar strukturiert. Sie werden durch Hilfen zur Umsetzung ergänzt.

Auf der Internetplattform des Beratungsprojektes (s. Literaturverzeichnis) „Vom Kerncurriculum zum Schulcurriculum“ werden zu den einzelnen Aufgabenpaketen des Prozessbildes Beispiele guter Praxis aus den Erarbeitungsprozessen der Schulen eingestellt.

Der erweiterten Fassung liegen eine CD mit der Handreichung und weiteren Arbeitsmaterialien sowie das Prozessbild als Plakat bei.

4 Vom Kerncurriculum zum Schulcurriculum – Der Arbeitsprozess



Die Entwicklung des Schulcurriculums geschieht in einem kontinuierlichen Entwicklungs- und Veränderungsprozess unter Berücksichtigung schulspezifischer Rahmenbedingungen.

Es handelt sich dabei um ein komplexes, die ganze Schule betreffendes Vorhaben. Die Koordinierung der unterschiedlichen zu erledigenden Aufgaben stellt Anforderungen an das Gesamtsystem, vor allem aber an die Schulleitung. Die Gesamtverantwortung hat der Schulleiter/die Schulleiterin. Die Erarbeitung des Schulcurriculums ist jedoch die Aufgabe des Gesamtkollegiums. Deshalb empfiehlt sich die Vorgehensweise im Team mit klarer Rollen- und Aufgabenteilung. Dazu bietet sich das Projektmanagement in besonderer Weise an.

Das vorliegende Prozessbild (s. Seite 28/29) bietet einen Gesamtblick auf die komplexe Aufgabenstellung und die darin wirkenden Elemente. Es unterstützt die Simulation des spezifischen schulischen Prozesses und kann als Vorlage für das schuleigene Vorhaben dienen. Der Erfolg des Vorhabens wird neben dem Einsatz geeigneter Methoden und Instrumente entscheidend von dem schulischen Leitungspersonal, der Akzeptanz des Vorhabens im Kollegium und einer transparenten Umsetzungsstrategie abhängen. Eine gute Zusammenarbeit und eine sachorientierte zielführende Kommunikation unterstützen und befördern den Prozess maßgeblich.

4.1 Zur Arbeit mit dem Prozessbild

Im Prozessbild wird der Kernprozess in einer Folge aufeinander abgestimmter Schritte abgebildet. Diese stehen in der Regel in einer Folgebeziehung zueinander. Die Schritte sind hinterlegt mit definierten Rollen und Aufgaben. Die Umsetzung des Prozesses wird in den einzelnen Aufgabenpaketen durch Unterstützungsleistungen begleitet.

Das Prozessbild macht externe und interne Einflussfaktoren auf den Gesamtprozess „Vom Kerncurriculum zum Schulcurriculum“ sichtbar. Die externen Faktoren skizzieren den gesetzten Rahmen, die internen Faktoren greifen die Aufgabenpakete und beteiligten Rollen auf der Schulebene auf. Sie definieren auch die Beiträge der Unterstützungssysteme. Dem Prozess liegen die bewährten Schritte

des PDCA-Qualitätskreislaufes (Plan-Do-Check-Act) zugrunde, auf dessen Basis die schulische Entwicklungsarbeit empfohlen wird:

Planung mit den Schritten:

(Plan) Auftragsklärung
Information und Beteiligung
Vereinbarung

Entwicklung des Schulcurriculums mit den Schritten:

(Do) Bestandsaufnahme,
Erarbeitung und Erprobung

Evaluation mit den Schritten:

(Check) Zwischenevaluation
Weiterentwicklung/Überarbeitung
Endevaluation

Implementierung mit dem Schritt:

(Act) Schulcurriculum als Arbeitsprogramm

Die Weiterentwicklung des Schulcurriculums verläuft in ähnlichen Zyklen.

Abhängig vom Stand der jeweiligen Schulentwicklung können sich die Aufgabenpakete in ihrer Abfolge sowie in den für die Bearbeitung notwendigen Zeiträumen unterscheiden. Sie können je nach Bedarf der Schule verändert oder durch weitere Aufgabenpakete ergänzt werden.

Die beigelegte CD (s. Seite 2) enthält die vorliegende Handreichung, Formatvorlagen für Planung, Organisation, Koordination, Dokumentation und Controlling des Vorhabens „Vom Kerncurriculum zum Schulcurriculum“ sowie vertiefende und weiterführende Informationen.

4.2 Das Prozessbild

Das Prozessbild liegt der Handreichung im DIN A2-Format bei. Es findet sich auf der dritten Umschlagseite.

Handlungs-
rahmen

Landesregierung/HKM: Politische Vorgaben und Strategien Hessisches Schulgesetz	Standortspezifika Ressourcen Budget Ziele
--	---

Schritte
Kernprozess

○ 1. Auftrags- klärung	○ 2. Information / Beteiligung	○ 3. Vereinbarung
---------------------------	-----------------------------------	-------------------

Rollen
Aufgaben

<p>1.1 SL / SLT Bestandsaufnahme IST-Stand Sammeln von Informationen Rechtsgrundlagen, Inhalte, wissenschaftliche Grundlagen) Selbstreflexion und Rollen- klärung Rahmenbedingungen und Potenziale der eigenen Schule, Einschätzen der Veränderungs- bereitschaft und Motivation des Kollegiums</p>	<p>2.1 SL / SLT Kollegium für das Vorhaben gewinnen</p>	<p>3.1 SL / SLT + STG / SEB-KC Ziele und Projektplan konkretisieren</p>
<p>1.2 SL + DEZ Ziele und Auftrag abklären, Vorgehen abstimmen</p>	<p>2.2 SL / SLT + L Steuergruppe oder Planungs- team für internen Gesamtpro- zess und Fach-/ Planungsteams bilden, Zuständigkeiten für die Fächer klären Entscheidungsfindung und -befugnisse, interne Berichter- stattung, Dokumentations- und Informationsverfahren festlegen</p>	<p>3.2 SL/SLT+STG+K Leitvorstellungen abstimmen / vereinbaren / formulieren</p>
<p>1.3 SL / SLT / SEB-KC Projektplan und Umsetzungs- schritte skizzieren</p>	<p>2.3 K Einarbeitung in die Thematik Kompetenzorientierung, Philo- sophie und Struktur des Kern- curriculums, Elemente und Aufbau des Schulcurriculums, Gestaltungsaufgabe und Gestaltungsmöglichkeiten der Schule im Schulcurriculum</p>	<p>3.3 SL + STG + K Elemente des Schulcurriculums fest- legen, Reihenfolge der Fächer/ Jahrgänge regeln, Format festlegen, Rollen und Aufgaben klären, Res- ourcen benennen, Planungsverant- wortliche bestimmen, Zeitraster de- finieren, Arbeits- und Maßnahmen- pläne anlegen, Informations- Dokumentations- und Berichtswege festlegen, Entschei- dungsfindung klären, unterstützende Organisationsstruktur mitdenken</p>
<p>1.4 SL / SLT / SEB-KC Evaluation im Gesamtprozess mitdenken</p>	<p>2.4 SL / SLT Schulgemeinde und Gremien informieren</p>	<p>3.4 SL+ DEZ Zielvereinbarung zum Schulcurriculum schließen</p>
<p>1.5 SL / SLT / SEB-KC Unterstützung und Vernetzung klären</p>		<p>3.5 SL / SLT + STG Ziele, Prozessplanung und Meilen- steine schulintern vorstellen</p> <p>3.6 Gremien Ziele und Prozessplanung verabschieden</p>



Abkürzungen:

Ebene Schule

- SL – Schulleiter/in
- SLT – Schulleitungsteam
- STG – Steuerungsgruppe
- L – Lehrkräfte
- K – Kollegium
- FBB – Fortbildungsbeauftragter der Schule
- FT – Fach- oder fachbezogene Planungsteams mit Sprechern
- F – Fortbildner/-in für kompetenzorientierten Unterricht

Ebene Staatliches Schulamt

Dez – Dezernent/in

Ebene Rollen

- + = Rollen sollten einbezogen werden
- / = Rollen können einbezogen werden

Unterstützungs-
systeme
Leistungen

<p>Hessisches Kultusministerium</p> <p>SEB – KC Schulentwicklungsberater/-innen zur Unterstützung des Prozesses vom „Kerncurriculum zum Schulcurriculum“</p> <p>Handreichung für Schulleitungen und Steuergruppen „Vom Kerncurriculum zum Schulcurriculum“</p> <p>SEB – SES Schulentwicklungsberater/-innen zur Unter- stützung des Qualitätsentwicklungsprozesses an selbstständigen Schulen</p>	<p>Staatliche Schulämter</p> <p>SEB – ZV Schulentwicklungsberater/-innen zur Unterstützung der Arbeit nach und vor Schulinspektion</p> <p>FB Fachberater/-innen zur Unterstützung der Qualitätsentwicklung in den Fächern/Bereichen</p> <p>K Koordinator/-innen für kompetenz- orientierten Unterricht</p>
--	---

Hessischer Referenzrahmen Schulqualität

Nationale Standards Kerncurriculum Hessen Bildungs- und Erziehungsplan, Gemeinsamer Europäischer Referenzrahmen Sprachen

Erkenntnisstand von Wissenschaft und Forschung

Rechenschaftslegung / Ergebnisse

4. Entwicklung des Schulcurriculums in Fach- / Planungsteams

5. Implementierung

4.1 Bestandsaufnahme

4.2 Erarbeitung und Erprobung

4.3 Zwischen-evaluation

4.4 Weiterentwicklung / Überarbeitung

4.5 Endevaluation

<p>4.1.1 STG + L + FT Zielbezogene Bestandsaufnahme, sichten + prüfen der bestehenden Fachcurricula, der bestehenden Konzepte zur Förderung überfachlicher Kompetenzen, der Festlegungen zur Leistungsmessung und -bewertung, der bestehenden Festlegungen der Unterrichtsorganisation, der Veränderungsbedarfe und Potenziale (schulintern und regional)</p>	<p>4.2.1 FT / FB / F Fachcurricula erarbeiten, ggf. Kooperation mit Netzwerken nutzen, Festlegungen zur Leistungsmessung treffen, bzw. weiterentwickeln</p>	<p>4.3.1 FT / FB Entwicklungsstand der Fachcurricula evaluieren</p>	<p>4.4.1 SL / SLT + FT + STG / SEB-KC Prozessplanung anpassen</p>	<p>4.5.1 SL / SLT + STG + FT / FB Schulcurriculum und alle darauf basierenden Veränderungen der Schul- und Unterrichtsorganisation und des Schulprogramms/Schulprofils evaluieren</p>	<p>5.1 STG + FT Schulcurriculum dokumentieren</p>
<p>4.1.2 STG + FBB Unterstützungsbedarf klären, Fortbildungsplan auf die Implementierung der Bildungsstandards und die Erarbeitung des Schulcurriculums beziehen</p>	<p>4.2.2 L / F Konkretisierung der Fachcurricula, Planung und Erprobung kompetenzorientierten Unterrichts, kompetenzorientierte Unterrichtssequenzen, Aufgaben für Jahrgangsstufen entwickeln und erproben</p>	<p>4.3.2 SL / SLT + STG / SEB-KC bisherigen Verlauf des Planungs- und Umsetzungsprozesses evaluieren</p>	<p>4.4.2 FT / FB / F Fachcurricula und Festlegungen zur Leistungsmessung und -bewertung überarbeiten, erproben und weiterentwickeln</p>	<p>4.5.2 SL / SLT + STG / SEB-KC Gesamtprozess evaluieren</p>	<p>5.2 SL / SLT Zielerreichung intern und extern kommunizieren</p>
<p>4.1.3 STG + SL / SLT + FT Kriterien u. Instrumente der Evaluation des Schulcurriculums festlegen</p>	<p>4.2.3 STG / FT / FB / F Vorschläge zur Förderung der fachlichen, überfachlichen und selbstregulativen Kompetenzen im Hinblick auf Schulkultur und Schulprofil entwickeln, notwendige Änderungen, bzw. Anpassungen der Unterrichtsorganisation formulieren</p>	<p>4.3.3 STG + FT Stand Schulcurriculum dokumentieren</p>	<p>4.4.3 SL / SLT + STG + FT / F Unterrichtsorganisation an das Schulcurriculum und die überarbeiteten Vorschläge zur Förderung der überfachlichen Kompetenzen im Schulprofil anpassen</p>		<p>5.3 SL + Gremien Schulcurriculum verabschieden und umsetzen</p>
<p>4.1.4 SL Ressourcen definieren und bereitstellen, Ermöglichungsstrukturen schaffen</p>	<p>4.2.4 FB / F Fach- / Planungsteams moderieren und beraten</p> <p>4.2.5 L Fortbildungserkenntnisse einbringen und integrieren</p> <p>4.2.6 SLT+STG+FT+K Zusammenführen der erarbeiteten Elemente zum Schulcurriculum</p>	<p>4.3.4 SL / SLT Teilerreichung intern kommunizieren</p>			

Fach-
ebene

Institut für Qualitätsentwicklung

Unterstützung der fachcurricularen Arbeit durch fachspezifische Leitfäden und Informationen zum Kerncurriculum und zu seiner Umsetzung

Vertiefende Texte und weiterführende Informationen zum theoretischen Hintergrund

Verfahren und Instrumente für die schulinterne Evaluation

Amt für Lehrerbildung

F
Fortbildner/-innen für kompetenzorientierten Unterricht in der Grundschule, Fortbildner/-innen für kompetenzorientierten Unterricht in Mathematik und Naturwissenschaften, Deutsch, Englisch, Französisch in der Sekundarstufe I

Themenorientierte Fortbildungsmodelle

Online-Module zur individuellen Förderung

4.3 Erläuterungen zum Prozessbild

Die Erläuterungen beschreiben, was in dem jeweiligen Aufgabenpaket zu tun ist, welche Rollen eingebunden sind und was erreicht werden soll. Eine Auswahl unterschiedlicher Hilfen zur konkreten Umsetzung vor Ort ergänzen die Erläuterungen. Zu ei-

nigen Aufgabenpaketen werden diese auf der beigefügten CD noch weiter ausgeführt.

Die Nummerierung der Arbeitspakete entspricht denen des in 4.2 gedruckten Prozessbildes.

Die in den Erläuterungen enthaltenen Redundanzen sind gewollt, um auch ein Vorgehen abweichend von den skizzierten Aufgaben zu unterstützen.

1. Auftragsklärung

Arbeitspaket 1.1	
Rollen	Schulleiter/in / Schulleitungsteam
Aufgabe	Bestandsaufnahme / IST- Stand, Sammeln von Informationen (Rechtsgrundlagen, Inhalte, wissenschaftliche Grundlagen), Selbstreflexion und Rollenklärung, Rahmenbedingungen und Potenziale der eigenen Schule, Einschätzen der Veränderungsbereitschaft und Motivation des Kollegiums
Erläuterung	<p>Mit Beginn des Schuljahres 2011/2012 wird das neue Kerncurriculum für Hessen verbindliche Grundlage für den Unterricht an den Schulen mit Primarstufe und Sekundarstufe I. Das Kerncurriculum richtet den Blick auf die Ergebnisse des Lernens und wird in der Umsetzung sowohl bereits bestehende Schulcurricula als auch den Unterricht verändern.</p> <p>Jede Schule kann auf Basis des Kerncurriculums ihren eigenen Weg zu den Zielen gehen. Dabei folgt sie ihrem Entwicklungstempo, berücksichtigt die speziellen Bedürfnisse der Schule und nutzt sich eröffnende Gestaltungsräume. Bei einem planvollen und strukturierten Implementierungsprozess steht eine sorgfältige, unterschiedliche Perspektiven berücksichtigende Analyse der Ausgangslage aus Sicht des Schulleiters/der Schulleiterin/des Schulleitungsteams am Beginn.</p> <p>Der/die Schulleiter/in informiert sich in der Sache, reflektiert die eigene Haltung der Aufgabe gegenüber, setzt sich mit den Anforderungen an die Rolle als Schulleiter/in auseinander und schätzt die Veränderungsbereitschaft und Motivation des Kollegiums im Hinblick auf die Aufgabe – Entwicklung eines Schulcurriculums – ein. Der Erfolg des schulischen Implementierungsprozesses wird entscheidend davon abhängen, ob der/die Schulleiter/in selbst das Kerncurriculum befürwortet und wie diese Haltung gezeigt und gelebt wird.</p> <p>Um die sich an die Analyse anschließenden Prozessschritte zu steuern und die Nachhaltigkeit der Ergebnisse sicherzustellen, bedarf es effizienter Methoden.</p> <p>Diese Handreichung schlägt das Vorgehen nach der Methode des Projektmanagements vor, leistet Hilfe zur Selbsthilfe und begleitet die notwendigen Schritte.</p>
Hilfe zur Umsetzung	<p>Hinführende Fragen und Impulse zur Bestandsaufnahme und Rollenklärung:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rollenklärung und Selbstreflexion: Was kann ich? Was will ich? Was muss ich? Was darf ich? 2. Analyse der Ausgangslage unter Berücksichtigung des Stärken-Schwächenprofils der Schulinspektion (Kriterien der Qualitätsbereiche I–VII des HRS) und anhand folgender Leitfragen:

Welche strukturellen Bedingungen sind zu berücksichtigen?

- Organisationsstrukturen
- Aufstellung der Schulleitung (Kompetenzen, Geschäftsverteilung)
- Teamstrukturen
- Zeitstrukturen (z. B. feste Koordinationszeiten)
- Fortbildungsplan
- Potenziale
- Schwachstellen
-

Welche Projekte und Verpflichtungen hat die Schule?

- Zielvereinbarungen nach Inspektion
- laufende Prozesse
- größere Projekte (z. B. Gesunde Schule)
- Projekte, die gut laufen und weiterentwickelt werden sollen
- schulprofilbedingte Verpflichtungen (z. B. Europaschule)
-

Wie verläuft die Bilanzierung der Unterrichtsarbeit?

- pädagogisch orientiertes gemeinsames Unterrichtshandeln
- Ergebnisse der Schulinspektion
- Ergebnisse von Vergleichsarbeiten / Abschlussarbeiten
- Übergänge und Anschlüsse
- ungenutzte Potenziale
- Schwachstellen
- ...

Über welches Können verfügen die Lehrpersonen in Bezug auf kompetenzorientiertes Unterrichten?

- Erfahrungen mit selbstständigem und individuellem Lernen
- Methodenvielfalt im Unterricht
- Aufgabenformate
- Feedback als Mittel der Lernbegleitung von Schülern/innen
- Professionelle Lerngemeinschaften
- Evaluation des Unterrichts
- Nutzung der Ergebnisse der Vergleichs- und Abschlussarbeiten
- Teilnahme von Kollegen/innen / Fachschaften an Fortbildungen
- Erfahrungen von Fortbildnern/innen im Kollegium
-

3. Zusammenstellung eines Informationspools für Schulleitung und Kollegium, um sich den Bildungsstandards und Inhaltsfeldern des Kerncurriculums und den darin formulierten Bildungsansprüchen anzunähern und sich damit auseinandersetzen.

Inhalt: Kerncurriculum, Handreichung „Vom Kerncurriculum zum Schulcurriculum“, fachbezogene Leitfäden, begleitenden Texte zur Einführung der neuen curricularen Vorgaben, Rechtsgrundlagen, Informationen und Berichte aus Medien, Literaturhinweise und Links.

4. Einschätzung der Potenziale und der Veränderungsbereitschaft des Kollegiums:

Wer zählt zu den aufgeschlossenen, an Unterrichtsentwicklung interessierten Kollegen/innen?	Welche Kollegen/innen haben nachweislich einen vertieften fachdidaktischen Hintergrund?
Welche Kollegen/innen haben Erfahrungen mit kompetenzorientiertem Lernen?	Welche Kollegen/innen richten ihren Unterricht anwendungsbezogen aus?

Hilfe zur Umsetzung	<p>5. Weitere Materialien: Hessisches Kultusministerium/Amt für Lehrerbildung (Hrsg.): Führungsaufgabe Unterrichtsentwicklung: Reader mit Arbeitsmaterialien. Fuldata: Druckerei des Amtes für Lehrerbildung, 2010. Die Broschüre spezifiziert die Unterrichtsentwicklung als Auftrag der Schulleitung.</p>
---------------------	--

Arbeitspaket 1.2	
Rollen	Schulleiter/in + Dezernent/in SSA
Aufgabe	Ziele und Auftrag abklären, Vorgehen erörtern
Erläuterung	<p>Im Dialog mit dem/den Dezernenten/innen geht es um Klärung des Auftrags und der Ziele. Unter Berücksichtigung der personellen Situation kann erörtert werden, welche Ziele, Konkretisierungen und Festlegungen für die Schule, für die Fächer / Jahrgänge geeignet erscheinen.</p> <p>In die Gespräche bringt der/die Schulleiter/in das Ergebnis seiner/ihrer Recherche und die Einschätzung der Machbarkeit ein, eventuell auch die Grobplanung des Vorgehens und die ins Auge gefassten Ziele.</p> <p>Gemeinsam kann betrachtet werden, welches Vorgehen sich unter Berücksichtigung der schulischen Situation empfiehlt und ob die Schule den Weg für sich alleine geht oder die Arbeit in einem Schulverbund unter mehreren Schulen aufgeteilt und vernetzt werden kann.</p>
Hilfe zur Umsetzung	<p>1. Gesprächsvorbereitung Fragen zur Selbstbeantwortung: Wo stehen wir? Welchen Auftrag haben wir? Was ist neu für uns? Was bedeutet das für uns? Wie kann das schrittweise Vorgehen in meiner Schule aussehen? Wie befähige ich mein Kollegium, den Anforderungen zu entsprechen?</p> <p>2. Lernen von Schulen mit guter Praxis Direkte Kontaktaufnahme > Lernen vor Ort im Team (Steuergruppe, Fachteam, bei kleinen Schulen auch Gesamtkollegium)</p> <p>3. Leitfaden zur Erstellung von Zielvereinbarungen Informationen, Hilfen und Formate zum Ablauf des Zielvereinbarungsprozesses zwischen Schulaufsicht und Schule. Hessisches Kultusministerium (Hrsg.): Zielvereinbarungen nach Schulinspektionen: Leitfaden für die Entwicklung von Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulaufsicht nach der Schulinspektion: Fuldata: Druckerei des Amtes für Lehrerbildung, 2007. Onlinefassung unter: www.kultusministerium.hessen.de</p>

Arbeitspaket 1.3	
Rollen	Schulleiter/in / Schulleitungsteam / Schulentwicklungsberater/innen zur Unterstützung des Prozesses vom Kerncurriculum zum Schulcurriculum
Aufgabe	Projektplan und Umsetzungsschritte skizzieren
Erläuterung	<p>Nach Bestandsaufnahme, Rollen- und Auftragsklärung und Formulierung der Zielstellung gilt es, „vom Ende her denkend“ einen Projektplan zu entwerfen, die einzelnen Prozessschritte zu skizzieren und Aufgabenpakete grob zu beschreiben. Das gesamte Vorhaben ist auf das Lernen der Schüler/innen hin zu orientieren.</p> <p>Das Prozessbild „Vom Kerncurriculum zum Schulcurriculum“ bietet sich als Hilfe zur Erstellung des schuleigenen Projektplans an. Den wesentlichen Schritten – Auftragsklärung, Information und Beteiligung, Vereinbarung, Umsetzung und Implementierung – sind Aufgabenpakete und Verantwortlichkeiten (Rollen) zuzuordnen. Der zu entwickelnde Projektplan dient als Organigramm des konkreten schulischen Projektes. Er sollte das komplexe Gesamtvorhaben transparent darstellen.</p>
Hilfe zur Umsetzung	<p>1. Die Schulentwicklungsberater/innen zur Unterstützung des Prozesses vom Kerncurriculum zum Schulcurriculum unterstützen bei der Erstellung des Projektplanes, der Ablauf- und Zeitplanung und der Planung der Ergebnissicherung sowie bei der Entwicklung von Strategien im Prozess.</p> <p>Informationen auf der Internetseite des Projektes http://lakk.bildung.hessen.de/hkm/bks/index.html</p> <p>2. Prozessbild im Leerformat > CD Das Prozessbild kann heruntergeladen und zur Planung und Dokumentation des eigenen schulischen Weges verwendet werden.</p>

Arbeitspaket 1.4	
Rollen	Schulleiter/in /Schulleitungsteam / Schulentwicklungsberater/innen zur Unterstützung des Prozesses vom Kerncurriculum zum Schulcurriculum
Aufgabe	Evaluation im Gesamtprozess mitdenken
Erläuterung	<p>Das Evaluationskonzept orientiert sich an der Entwicklung jeder einzelnen Schule und muss auch von dieser entwickelt werden. Eine Übernahme von in anderen Arbeitszusammenhängen entwickelten Instrumenten ist immer sorgfältig zu prüfen. Die Evaluation soll Antworten geben auf die Fragen, die sich die Schule stellt und die für die eigene Arbeit tatsächlich von Bedeutung sind. Die Schule selbst legt fest, worauf sie am Ende blicken will und plant so, dass bereits in den Prozess immer wieder Phasen der Reflexion eingebaut werden. Die Projektstruktur mit definierten Aufgabenpaketen erleichtert dies.</p> <p>Die Ziele, die einzelnen Prozessschritte und die Aufgabenpakete bilden die Grundlage für die spätere Evaluation. Dazu legt die Schule Anhaltspunkte bzw. Indikatoren fest, an denen sie erkennen kann, ob die Prozesse zielführend waren und die Ziele auch erreicht wurden. Zu den Indikatoren sind passende Erhebungsinstrumente (Fragebögen, Protokollauswertungen, Interviews, Ergebnisprüfungen, strukturierte Gespräche, datengestützte Reflexionen, Prozessbeobachtung...) auszuwählen bzw. zu entwickeln.</p>

<p>Erläuterung</p>	<p>Am Ende des Prozesses wird festgestellt, ob die Ziele erreicht wurden, wie der Gesamtprozess verlaufen ist und wie die Schule mit den Daten arbeiten will (s. dazu 4.5 Evaluation). Werden keine Konsequenzen aus den Erhebungen gezogen, sind diese wertlos.</p> <p>Es sollte deshalb nur evaluiert werden, was im eigenen Verantwortungs- und Gestaltungsbereich liegt und durch die Schule veränderbar ist.</p> <p>In der Schule sollten das Evaluationsverfahren, die eingebundenen Personen und der Umgang mit den Ergebnissen bekannt sein.</p>
<p>Hilfe zur Umsetzung</p>	<p>1. Hinführende Fragen</p> <p>Ohne klare Antworten auf die nachfolgenden Fragen erweist sich das Vorhaben als nicht steuerbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Aus welchen Gründen und zu welchem Zweck planen wir das Vorhaben? – Welche Ziele sollen (für wen) erreicht werden? – Welcher Aufwand ist zur Zielerreichung nötig? – Woran messen wir unser Ergebnis? – Wie erfolgreich sind wir? – Woran wollen wir die Qualität unserer Prozesse und Ergebnisse festmachen und erkennen? – Wie wird Wissens- und Erfahrungstransfer organisiert? – Wollen wir gemeinsam lernen? – Wie stellen wir sicher, dass wir unser Handeln ständig im Blick haben, es reflektieren, beurteilen und prozessbegleitend regulieren? – Welche Wirkungen streben wir an, woran wollen wir diese erkennen? <p>2. Umfassende Informationen und praxisbewährte Instrumente sowie Anleitungen zur Gestaltung und Auswertung eigener Fragebögen auf Basis des HRS erhältlich auf der Internetseite des IQ Wiesbaden http://www.iq.hessen.de Stichwort Referenzrahmen > Interne Evaluation: Verfahren und Instrumente.</p> <p>3. Für Evaluationen ist der Fachliteratur folgende Schrittfolge zu entnehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ziele klären und Evaluationsbereiche festlegen: Ausgehend vom Ziel der Entwicklung eines Schulcurriculum muss geklärt werden, welche Elemente einer Evaluation unterzogen werden sollen, welche Informationen dazu benötigt werden, wer einbezogen werden soll und was mit den Ergebnissen gemacht werden soll. Es muss begründet werden können, warum der Bereich ausgewählt wurde und was das Ziel seiner Betrachtung ist. – Methoden/Instrumente auswählen, Indikatoren bestimmen und Ablauf planen: Die Auswahl eines geeigneten Erhebungsinstrumentes muss sich daran orientieren, was mit den Ergebnissen an der eigenen Schule erreicht werden soll. Es muss Antworten auf Fragen geben, die sich in der Schule tatsächlich stellen. Die Indikatoren sollten bei der Planung des Prozesses mit bedacht und formuliert werden. Es sind beobachtbare und messbare Anhaltspunkte, an denen erkennbar wird, ob und inwieweit die Ziele erreicht wurden. – Daten sammeln und aufbereiten: Bei diesem Schritt sollte darauf geachtet werden, dass günstige Rahmenbedingungen vorhanden sind (z. B. kein aktueller Konflikt, keine Aufgabenverdichtung, günstiger Zeitpunkt). Es ist zu prüfen, ob bereits verwertbare Daten zum Prozess vorliegen (z. B. Protokolle, Dokumente). Nur relevante Daten sollten gesammelt werden. Absprachen und Festlegungen zum Ablauf und zur Verantwortlichkeit sollten schriftlich fixiert werden. Wenn die genaue Planung in der Phase der Auftragsklärung noch nicht vorgenommen werden kann, sollte dies zur Zwischenevaluation erfolgen.

2. Informationen und Beteiligung

Arbeitspaket 2.1	
Rollen	Schulleiter/in / Schulleitungsteam
Aufgabe	Kollegium für das Vorhaben gewinnen
Erläuterung	<p>Die Entwicklung des Schulcurriculums und die Weiterentwicklung des Unterrichts ist eine anspruchsvolle Aufgabe für alle in der Schule Beteiligten.</p> <p>Um das Kollegium für das Vorhaben zu gewinnen, ist Informations- und Überzeugungsarbeit zu leisten.</p> <p>Die Arbeit am Schulcurriculum muss zur gemeinsamen Aufgabe des Kollegiums werden. Es gilt den Gestaltungsraum als Chance zu erkennen und zu nutzen und sich vom Abarbeiten engmaschiger Lehrpläne zu verabschieden.</p> <p>Kompetenter Input, angenehme Atmosphäre und gegenseitige Wertschätzung fördern den kollegialen Austausch und schaffen Vertrauen in das eigene Können.</p> <p>Deshalb ist an die vorhandene Professionalität und die Überzeugungen und Haltungen der Lehrkräfte anzuknüpfen. Es geht darum, dass jede Schule ihre eigenen Kräfte und Potenziale entdeckt und ihre Chancen sieht und nutzt, um sich mit ihrem Wissen über die eigenen Bedingungen (Umfeld, Ausstattung, Lehrer/innen, Schüler/innen) und unter Beachtung des erreichten Standes der Schulentwicklung auf den Weg zu machen.</p>
Hilfe zur Umsetzung	<p>1. Mögliche Fragen: Wo stehen wir? Wo wollen/müssen wir hin? Was brauchen wir? Wie will ich die Akzeptanz des Kollegiums gewinnen, welche Strategie wähle ich? Welche Partner/-innen wähle ich, um den Prozess zu beginnen und am Laufen zu halten? Was sind unsere Stärken?</p> <p>2. Pädagogischer Tag mit externer Moderation: Experten können über die Fortbildungsdezernenten/innen der Staatlichen Schulämter erfragt werden.</p> <p>3. Fachbezogene Fortbildungsangebote: Seit 2006 entwickelt das Amt für Lehrerbildung Fortbildungsangebote für die Fächer Mathematik, Naturwissenschaften, Englisch/Französisch und Deutsch und aktuell auch für Grundschulen. Im Rahmen der landesweiten Unterstützungsprogramme zur Einführung der Bildungsstandards werden gegenwärtig in allen 15 Staatlichen Schulämtern Fortbildungsmodule (in der Regel Basis- und Vertiefungsmodule) für kompetenzorientiertes Unterrichten und darauf abgestimmte Lernaufgaben angeboten. Zentral qualifizierte Fortbildner/innen arbeiten mit den Fachschaften an der Schule. Anmeldungen von kompletten Fachschaften erfolgen von der Schulleitung an die Fortbildungsdezernenten/innen der Staatlichen Schulämter.</p> <p>4. Schulentwicklungsberatung: Systemisch orientierte Fortbildungs- und Beratungsangebote für Schulleitungen und Steuergruppen ergänzen die fachlichen Angebote (s. Veröffentlichung des Hessischen Kultusministeriums: Hessisches Kultusministerium (Hrsg.): Schulentwicklungsberatung im Schuljahr 2010/2011. Wiesbaden, 2010).</p> <p>a) Schulentwicklungsberater/innen des Projektes „Vom Kern- zum Schulcurriculum“. Sie unterstützen Schulleitungen und Steuergruppen bei der Entwicklung des Schulcurriculums vor Ort und in dem Vorhaben, einen für sie passenden Weg zu</p>

	<p>finden und zu beschreiben. Die Anmeldung erfolgt vom Schulleiter/Schulleiterin an den landesweiten Projektleiter. (E-Mail: mathias.koepsell@hkm.hessen.de, Tel.: 0611-3682648). Auf der Internetseite http://lakk.bildung.hessen.de/hkm/bks/index.html sind weitere Informationen zum Projekt veröffentlicht.</p> <p>b) Schulentwicklungsberater/innen der Staatlichen Schulämter bieten eine Beratung für Schulleitungen und Steuergruppen im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen an. Diese Beratung kann bei den Fortbildungsdezernenten/-innen der Staatlichen Schulämter nachgefragt werden.</p> <p>c) Schulentwicklungsberater/-innen für Schulen, die an dem Projekt „Selbstständige Schule Hessen“ beteiligt sind, können bei den Fortbildungsdezernenten/innen der Staatlichen Schulämter nachgefragt werden.</p>
--	---

Arbeitspaket 2.2	
Rollen	Schulleiter/in / Schulleitungsteam + Lehrkräfte
Aufgabe	Steuergruppe oder Planungsteam für internen Gesamtprozess und Fach- bzw. Planungsteams bilden, Zuständigkeiten für die Fächer klären, Entscheidungsfindung und -befugnisse, interne Berichterstattung und Dokumentations- und Informationsverfahren festlegen
Erläuterung	<p>Entwicklung eines Schulcurriculums und Kompetenzorientierung des Unterrichts sind langfristig zu verfolgende Ziele, die jede Schule in für sie gehbare Schritte aufteilen muss. Je nach Schulform und Schulgröße wird der Arbeitsprozess entweder von dem Gesamtkollegium (kleine Schulen) oder von den Fachgruppen getragen und durch die Schulleitung gesteuert. Die Gesamtverantwortung liegt beim/bei der Schulleiter/in.</p> <p>Die Rollen im Arbeitsprozess sind jeweils zu klären und Aufgaben und Anforderungen an sie klar zu beschreiben. Danach werden die Verantwortlichkeiten festgelegt. Die Sicherung des Gesamtprozesses erfordert die Klärung der Entscheidungsfindung und -befugnisse, eine interne Berichterstattung und die Dokumentation des Projektes. Wenn eine Steuergruppe gebildet wird, sollte diese wichtige Gruppierungen des Kollegiums berücksichtigen.</p> <p>Eine Zusammenstellung der Planungs- und Fachteams unter Beteiligung des Kollegiums sorgt für Akzeptanz.</p> <p>Es obliegt der Schule, ob sie die Verantwortung teilen möchte und eine mittlere Führungsebene aufbaut und diese mit einer erweiterten Schulleitung, einer Steuergruppe oder mit Fach- oder Planungsteams aufgabenbezogen besetzt.</p> <p>Der/die Fachsprecher/in bzw. der/die Zuständige leitet die Fachgruppe zielorientiert, stellt den Austausch zwischen den Fächern sicher und vertritt das jeweilige Fach in den schulischen Arbeitszusammenhängen. Eingebunden in das vereinbarte Entscheidungs-, Berichts-, Informations- und Dokumentationsverfahren gewährleistet er/sie, dass die getroffenen Absprachen und verbindlichen Regelungen eingehalten werden.</p> <p>Die Fachkonferenzen erarbeiten die Fachcurricula und fördern die systematische und kontinuierliche Unterrichtsentwicklung.</p> <p>Kleinere Schulen, die nicht die Struktur der Fachkonferenzen haben, können mit „Aufgabenfeldern“ arbeiten. Sie legen Zuständigkeiten für die einzelnen Aufgaben fest und arbeiten diese nach Prioritäten ab. Eine parallele Bearbeitung mehrerer Fachcurricula führt hier eher zu einer Überforderung.</p>

Hilfe zur Umsetzung**1. Mögliche Fragen:**

Was ist die Rolle des/der Schulleiters/in, des Schulleitungsteams, der Steuergruppe, der Fachverantwortlichen, der Fachteams? Wie sind die Arbeits-, Kooperations- und Entscheidungsstrukturen? Wer kann / möchte welche Rolle ausfüllen? Welche Strukturen helfen uns weiter? Welche Teamstrukturen sind erforderlich? Wollen wir eine Feedback-Kultur aufbauen? Welche Informations-, Berichts- und Dokumentationsverfahren sorgen für Transparenz im Prozess und sichern diesen? Wer kann was machen?

2. Entscheidungs-, Berichts- Informations- und Dokumentationsverfahren:

Wer entscheidet was? Wer berichtet an wen was? Wann und in welcher Form? Welche Dokumentenstruktur wählen wir?

Die Prozessdokumentation ist von großer Bedeutung. Über die Art und Weise, wie dies geschehen und was in welcher Form dokumentiert werden soll, muss vorab eine Verständigung bei allen Beteiligten herbeigeführt werden. Es muss geklärt werden, ob eine laufende Dokumentation in Form von Berichten erforderlich ist oder ob z.B. eine Enddokumentation über Protokolle erfolgen soll. Wegen der Informationsweitergabe bzw. des Wissenstransfers zu parallelen Aufgaben oder in neuen Arbeitsgruppen sowie für die spätere Evaluation ist die Dokumentation unerlässlich.

Für die Prozesssteuerung und -koordinierung sind Berichte an die Schulleitung/die Steuerungsgruppe erforderlich.

Folgende Berichtsarten werden empfohlen:

- Sofortbericht bei akuten Veränderungen, bei größeren Problemen,
- Situationsbericht regelmäßig in den Arbeitssitzungen/Projektsitzungen,
- Statusbericht in vereinbarten Abständen in visualisierter Form, z.B. als „Ampelbericht“.

Die Berichte sollten schriftlich in einheitlichem Format erfolgen.

Die Informationswege werden zu Beginn des Projektes festgelegt. Informationsfluss gibt es nach innen (Schulleitung, Steuergruppe, Fach- und Planungsteams, Elternbeirat, Schulgremien) und nach außen (Staatliches Schulamt, Kooperationspartner, Öffentlichkeit). Im Prozess gibt es Mitteilungspflichten („Bringschuld“), Informationsrechte und Informationspflichten („Holschuld“).

Eine gut funktionierende Informationsweitergabe ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Für ihre Strukturierung könnten folgende Fragen hilfreich sein:

- Welche Informationen brauchen wir von wem und welche sollten wir wem liefern?
- Wie häufig wird wer informiert?
- Wie sollte die Information beschaffen sein (kurz, gut gegliedert,...), in welcher Form (mündlich, schriftlich, Format) und zu welchen Terminen sollte sie erfolgen?
- Wie müssen die Informationen aufbereitet und strukturiert sein?
- Wer ist verantwortlich?
- Welches Feedback dazu wird benötigt? Von wem in welcher Form?

Je nach Schulgröße und schulischer Projektstruktur werden weitere Rollen (Projektleiter/in Teilprojektleiter/in) definiert. Berichte erfolgen entlang der Projektorganisation. Für die interne Information und Kommunikation im Projekt gibt es allgemein geltende Grundregeln:

Wer berichtet wem?

- Projektleitung an den Schulleiter / die Schulleiterin
- Schulleitung kommentiert und informiert

Wann wird berichtet (Informationsbringschuld)?

- zu vereinbarten Terminen und Meilensteinen
- sofort bei erkennbarer Abweichung von der Planung oder bei Stolpersteinen

	<ul style="list-style-type: none"> – bei Änderungen der Projektplanung bzw. der Rahmenbedingungen – bei Zielerreichung – darüber hinaus gilt „Informationsholschuld“ für Informationsinteressierte <p>Was wird berichtet?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ergebnisse (Plan/Ist/Erwartung) – Termine (Plan/Ist/Erwartung) – Aufwände (Plan/Ist/Erwartung) – ggf. Analyse von Abweichungen (Ursache, Wirkung) – ggf. Maßnahmen/Vorschläge zur Korrektur (Steuerung) <p>Entscheidungsfindung: Zu Beginn des Projektes muss vereinbart werden, wie in den Planungsteams Entscheidungen getroffen werden: Werden demokratische Mehrheitsentscheidungen, qualifizierte Minderheitsentscheidungen, Expertenentscheidungen, Entscheidungen mit Zweidrittelmehrheit oder Konsensentscheidungen bevorzugt? Für die Akzeptanz und Zufriedenheit auf der Arbeitsebene und für die Umsetzung ist es zwar wichtig, dass Konsensentscheidungen getroffen werden, aber diese dauern mitunter sehr lange. Es muss deshalb festgelegt werden, wie weitergearbeitet wird, wenn es zu keiner Entscheidung kommt oder die Entscheidung zu lange dauert. Entscheidet dann die Steuergruppe oder der/die Schulleiter/in?</p> <p>3. Teamstrukturen aufbauen: Wenn keine Teamstrukturen vorhanden sind, müssen diese vor Beginn der Entwicklung des Schulcurriculums aufgebaut werden. Hier kann mit der Methode der SOFT-Analyse gearbeitet werden (s. 4.1.1).</p> <p>4. Konkrete Hilfen für Teamentwicklung in Schulen: s. dazu Elmar Philipp: Teamentwicklung in der Schule. Weinheim: Beltz, 2006 (4. Auflage).</p> <p>5. Ein Beispiel, wie Teambildung an einer Schule initiiert werden kann, findet sich auf CD.</p>
--	--

Arbeitspaket 2.3	
Rollen	Kollegium
Aufgabe	Einarbeitung in die Thematik „Kompetenzorientierung“, Philosophie und Struktur des Kerncurriculums, Elemente und Aufbau des Schulcurriculums, Gestaltungsaufgabe und Gestaltungsmöglichkeiten der Schule im Schulcurriculum
Erläuterung	<p>Vor Beginn der Curriculararbeit erarbeitet sich das Kollegium auf der Basis der vorliegenden HKM- und IQ-Texte und unter Heranziehung von Fachliteratur eine gemeinsame Informationsbasis zu den Bildungsstandards, zum Kerncurriculum und zum kompetenzorientierten Unterricht und betrachtet dabei auch den Gesamtzusammenhang der bildungspolitischen Maßnahmen (siehe Kapitel 1, Abb. „Schulentwicklung im Zusammenhang von nationalen und internationalen Rahmenvorgaben“).</p> <p>Das Schulcurriculum konkretisiert die curricularen Vorgaben der „Bildungsstandards und Inhaltsfelder“ unter Berücksichtigung der jeweiligen schulspezifischen Bedingungen (siehe Kapitel 3).</p>

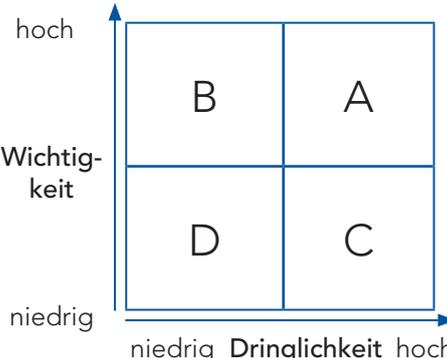
Erläuterung	<p>Nicht mehr der durchgenommene Lehrstoff wird im Mittelpunkt stehen, sondern das, was die Schüler/innen können, wissen und zeigen.</p> <p>Die Lernwege sind vom Ende her, von den zu erreichenden Könnensleistungen (Standards) aus zu planen. Die zentrale Frage: Was sollen die Schüler/innen können (Kompetenzen) und was müssen sie dazu wissen (Inhalte)? ist in jeder Schule und in jeder Fachschaft zu beantworten.</p> <p>Kompetenzen können nicht gelehrt werden. Schüler/innen erwerben Kompetenzen an geeigneten Inhalten in lebensnahen Lernsituationen (situiertes Lernen) und an herausfordernden Aufgaben.</p> <p>Das Schulcurriculum ist vom Grundsatz her entwicklungs offen und ist zu evaluieren.</p>
Hilfe zur Umsetzung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leitfäden zur Erstellung der Fachcurricula, vertiefende Literatur > CD und www.kultusministerium.hessen.de 2. Das Institut für Qualitätsentwicklung bietet auf seiner Homepage eine Powerpointpräsentation an, die dem Kollegium einen Einstieg in das Thema ermöglicht, s. www.iq.hessen.de/Standardsicherung/Bildungsstandards. 3. Checkliste – Vorschläge zur Zusammenstellung einer Informationsmappe > CD 4. Vertiefende Literatur > CD

Arbeitspaket 2.4	
Rollen	Schulleiter/in / Schulleitungsteam
Aufgabe	Schulgemeinde und Gremien informieren
Erläuterung	<p>Schülerschaft, Eltern und weitere Gremien werden in geeigneter Weise und adressatenbezogen über die neuen curricularen Grundlagen und über den Gesamtzusammenhang, in dem diese stehen, informiert. Da ein guter Informationsfluss ein Element funktionierender Zusammenarbeit ist, sollte in dieser Erstinformation bereits über den geplanten Prozess und die jeweiligen Rollen bei der Erarbeitung des Schulcurriculums informiert werden.</p>
Hilfe zur Umsetzung	<p>Je nach Kultur der Zusammenarbeit praktizieren die Schulen in sehr unterschiedlicher Weise und Intensität die Einbeziehung ihrer Schulgemeinde.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beispiele für Information: <ul style="list-style-type: none"> – Die Schule veranstaltet eine Zukunftswerkstatt nach Robert Jungk und lädt die Gremien zur Mitarbeit ein. – Die Schulkonferenz und der Elternbeirat werden kontinuierlich im laufenden Prozess informiert. – Schulgemeinde bzw. Gremienmitglieder werden ggf. in die Arbeit der Arbeitsgruppen eingebunden (Anhörung, Diskussion...) 2. Vertiefende Literatur > CD

3. Vereinbarung

Arbeitspaket 3.1	
Rollen	Schulleiter/in / Schulleitungsteam + Steuergruppe / Planungsteam + Kollegium
Aufgabe	Leitvorstellungen abstimmen / vereinbaren / formulieren
Erläuterung	In der Schule wird eine Verständigung darüber hergestellt, an welchen gemeinsamen Leitvorstellungen sich das Unterrichtshandeln ausrichten soll. Diese Leitvorstellungen werden im Sinne gemeinsamer Grundsätze dem Schulcurriculum voran gestellt. Sie vermitteln in Schule und Schulöffentlichkeit zentrale Zielvorstellungen und Prinzipien des Unterrichts. Wird bereits nach gemeinsamen Leitvorstellungen gehandelt, orientieren sich die Planungen daran und entwickeln diese fort. Es sollte nur das festgeschrieben werden, was das Kollegium auch gemeinsam umzusetzen bereit ist. Die Beschreibungen sollten sehr konkret, umsetzbar und überprüfbar sein.
Hilfe zur Umsetzung	<p>1. Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Welche „Leitplanken“ sollen unseren Unterricht flankieren? – Wozu müssen/wollen wir ein gemeinsames Verständnis herbeiführen bezüglich unseres unterrichtlichen Handelns? – Was tun wir bereits gemeinsam? – Was wollen wir angesichts der Erfordernisse des Schulcurriculums gemeinsam und in gleicher Weise tun? – Welche Vereinbarungen für die pädagogische Arbeit wollen wir treffen? – Können wir uns darüber verständigen, wie wir Klassenarbeiten / Lernkontrollen zusammenstellen und wie wir Lösungsansätze, Wege und Ergebnisse bewerten? – Auf welche transparenten Beurteilungsmaßstäbe können wir uns einigen? – Welche Vereinbarungen treffen wir über Formen / Instrumente der kompetenzorientierten Leistungsdokumentation und -feststellung? – Können wir uns auf den Umgang mit den Lernstandserhebungen einigen? <p>2. Übersicht: Elemente des Schulcurriculums (s. Kapitel 3, Abb. 2)</p>

Arbeitspaket 3.2	
Rollen	Schulleiter/in / Schulleitungsteam + Steuergruppe/Planungsteam / Schulentwicklungsberater/innen zur Unterstützung des Prozesses vom Kerncurriculum zum Schulcurriculum
Aufgabe	Ziele und Projektplan konkretisieren
Erläuterung	Nach der gemeinsamen Zielklärung werden Ziele und Zwischenziele (Meilensteine) festgelegt. Die Ziele beschreiben das gewünschte Ergebnis (Produkt), das am Ende des Prozesses vorliegen soll. Für erfolgreiche Projektarbeit sind klare und eindeutige Ziele eine unabdingbare Voraussetzung. Die Ziele müssen bezogen auf die schulischen Bedingungen realistisch sein, anspruchsvoll aber erreichbar, ergebnisbezogen und überprüfbar. Sie sollten die Zustimmung der Beteiligten finden.

<p>Erläuterung</p>	<p>Aus der Zielbeschreibung ergeben sich alle Maßnahmen und Aufgaben, die dann in einem Projektplan strukturiert werden. Der Plan nimmt die zu erledigenden Aufgaben auf, beschreibt und gliedert diese in Teilprojekte und Aufgabenpakete und legt eine Schrittfolge des Vorgehens fest.</p> <p>Jedes Aufgabenpaket wird beschrieben und durch Informationen über die Dauer, die darin agierenden Rollen, die Ressourcen, die Termine und die Verantwortlichkeiten ergänzt. Die Arbeitsprozesse in den Aufgabenpaketen sind von den Verantwortlichen sorgfältig zu planen. Sie bedürfen der inhaltlichen und zeitlichen Abstimmung und einer transparenten Kommunikation.</p> <p>Der Projektplan ist das Fundament für die gesamte weitere Planung. Er wird mit einem Zeitplan hinterlegt.</p> <p>Erst wenn der Projektplan erstellt ist und die Schritte Auftragsklärung, Information und Vereinbarung gegangen sind, kann das Projekt gestartet werden. Der Projektplan sollte für die Dauer des Projektes an einer geeigneten Stelle in der Schule aushängen und auch allen Beteiligten zur Orientierung vorliegen.</p>
<p>Hilfe zur Umsetzung</p>	<p>1. Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Welche Ziele setzen wir uns ? – Wie kann die komplexe Aufgabe „Entwicklung eines Schulcurriculums“ gegliedert werden? – Welche Teilaufgaben sind in welchen Schritten notwendig? – Welche Rollen nehmen welche Aufgaben wahr? – Welcher Zeitplan ist realistisch? <p>2. Die „Eisenhower-Matrix“:</p> <p>Mit Hilfe der Eisenhower-Matrix (Methode des Zeitmanagements, geht auf den amerikanischen Präsidenten Dwight D. Eisenhower 1890-1969 zurück) gelingt es, Arbeitsziele nach ihren Prioritäten zu beurteilen.</p> <p>In ihr werden die Aufgaben nach ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit gruppiert und erhalten dann die entsprechende Priorität.</p> <div style="text-align: center;">  <p style="margin-left: 20px;">hoch ↑</p> <p style="margin-left: 20px;">Wichtig- keit</p> <p style="margin-left: 20px;">B A</p> <p style="margin-left: 20px;">D C</p> <p style="margin-left: 20px;">niedrig ↓</p> <p style="margin-left: 40px;">← niedrig Dringlichkeit hoch →</p> </div> <p>A = 1. Priorität > wichtig und dringend, sofort erledigen B = 2. Priorität > wichtig, aber nicht dringend, Aufgabe terminieren C = 3. Priorität > dringend, aber nicht wichtig, gleich erledigen oder übergehen oder delegieren D = 4. Priorität > weder wichtig noch dringend, übergehen</p> <p>Quelle: http://www.brunnbauer.ch/wissensmanagement/index.php?title=Eisenhower-Matrix</p>

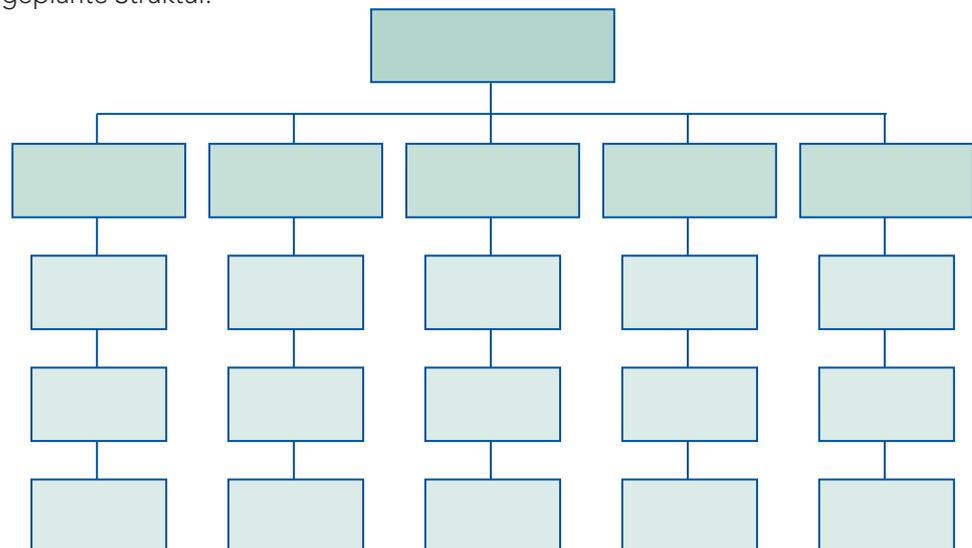
3. Maßnahmenplan > Formatvorlage

Die vereinbarten Ziele sollten in einem Maßnahmenplan schriftlich dokumentiert werden, damit ein zielgerichteter Einsatz der Kräfte erfolgen kann, der Fortschritt der Arbeiten sichtbar wird, die Ergebnisse sicher beurteilt werden können, Änderungen erkennbar werden, die Terminabstimmung vereinfacht wird und die Absicherung der Aktivitäten im Projektverlauf gewährleistet ist.

Ziele	Messfaktoren/ Erfolgsfaktoren	Maßnahmen	Termin	Verantwort- lichkeit
Was soll erreicht werden?	Woran erkennen wir, dass das Ziel erreicht ist?	Was tun wir?	Bis wann wollen wir das erreichen?	Wer ist verantwortlich?
Wie viel wollen wir erreichen?	Welches sind die Erfolgsfaktoren / die Risikofaktoren?			

4. Projektplan

Die Formatvorlage des Projektplanes erlaubt die Anpassung an die von der Schule geplante Struktur.



5. Checkliste zur Projektplanung

Mit Hilfe der Checkliste kann die Vollständigkeit, Plausibilität und Qualität der Projektplanung eingeschätzt werden:

Checkliste zur Projektplanung

		Ja	Über- wiegend	Teilweise	Nein
1.	Liegen alle Planungsinstrumente (Projektdefinition, Projektstrukturplan, Phasenplan) vollständig vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Ist die Projektplanung nachvollziehbar, klar und abgestimmt (Gesamteindruck)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hilfe zur Umsetzung					
3.	Ist der Nutzen klar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Ist der Projektumfang angemessen und handhabbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Ist die Machbarkeit (Risiken, Alternativen) geprüft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Sind das vorhandene Know-how, die vorliegenden Erfahrungen und Ergebnisse berücksichtigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Ist das Ende des Projekts auf eine erfolgreiche Anwendung/Nutzung ausgerichtet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Sind die Projektziele „messbar“?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Ist der Projekt-Strukturplan komplett und plausibel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Sind die Arbeitspakete klar und vereinbart?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Sind die Verantwortlichen benannt und informiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Sind die Projektteams gut besetzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Sind die erforderlichen Unterstützungsstrukturen geschaffen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Liegt ein Zeitplan (mindestens Beginn und Ende) der Projektaktivitäten vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Ist das Projektteam gut und effizient organisiert (arbeitsfähig)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Ist eine transparente Information (Berichtswesen) zu erwarten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Ist die Evaluation in der Planung berücksichtigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arbeitspaket 3.3	
Rollen	Schulleiter/in / Schulleitungsteam + Steuergruppe / Planungsteam + Kollegium
Aufgabe	Elemente des Schulcurriculums festlegen, Reihenfolge der Fächer/Jahrgänge regeln, Format festlegen, Rollen und Aufgaben klären, Ressourcen benennen, Planungsverantwortliche bestimmen, Zeitraster definieren, Arbeits- und Maßnahmenpläne anlegen, Informations- Dokumentations- und Berichtsverfahren festlegen, Entscheidungsfindung und Entscheidungskompetenz klären, unterstützende Organisationsstrukturen mitdenken
Erläuterung	<p>In diesem Arbeitspaket werden die strukturellen und formalen Grundlagen für die Umsetzung und eine effektive und effiziente Arbeit in den Fachteams gelegt. Zunächst ist zu vereinbaren, welche Elemente des Schulcurriculums in welchem Zeitfenster und in welcher Reihenfolge entwickelt werden sollen. Die Schule entscheidet, ob sie mit einzelnen Fächern, einem Jahrgang, einer Stufe oder einem Bildungsgang beginnt. Abzuraten ist von der gleichzeitigen Erarbeitung für alle Fächer und alle Jahrgänge; es sei denn, die Schule ist in ihrer curricularen Arbeit und im kompetenzorientierten Unterrichten schon sehr weit fortgeschritten.</p> <p>Schulen, die bereits einen Weg der Implementierung gefunden und beschritten haben, können diesen an das Prozessbild anpassen. Erfolgte Schritte müssen nicht wiederholt werden, geleistete Arbeit kann und soll eingebracht werden.</p> <p>Aus den Arbeitszielen ergeben sich die Aufgaben der Fachgruppen. Arbeits- und Maßnahmenpläne für die Fachgruppen können erstellt werden.</p> <p>Die Fachcurricula sind in einem einheitlichen Format zu erarbeiten. Der in Arbeitspaket 4.2.1 abgedruckte Formatvorschlag in Form eines Planungsrasters ist bereits für die Arbeit in den Fachgruppen aufbereitet. Die Schule kann auch für sich ein eigenes für alle Fächer einheitliches Format entwickeln. Nur ein einheitliches Format macht die Zusammenführung der Fachcurricula möglich und den horizontalen und vertikalen Aufbau des Curriculums sowie den kumulativen Aufbau der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen sichtbar.</p> <p>Für die Durchführung des Projektes empfiehlt es sich, auf der Basis der Projektplanung einen realistischen zeitlichen Ablaufplan zu erstellen. Er ist mit allen Planungsverantwortlichen abzustimmen, dient der terminlichen Konkretisierung, legt fest, bis wann die einzelnen Aufgabenpakete zu erledigen sind und was zuerst, was dann und was parallel bearbeitet werden kann.</p> <p>Der Ablaufplan berücksichtigt auch die Schnittstellen, an denen möglicherweise Abstimmungsbedarf zwischen den einzelnen Aufgabenpaketen entsteht. Er wird in Abhängigkeit zum Stand der Schulentwicklung, der Teamentwicklung und der Unterrichtsentwicklung stehen.</p> <p>Nach Rollenklärung können die Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Der Prozess ist zu dokumentieren. (s. Arbeitspaket 1.4) Es erfolgt eine Festschreibung der Verfahrensweise, wie dokumentiert, informiert und berichtet werden soll, wie Entscheidungen gefunden und von wem diese getroffen werden (s. Arbeitspaket 2.3). Dazu sollte eine Verständigung bei allen Beteiligten herbei geführt werden.</p> <p>Kleinen Systemen wird empfohlen, die Aufgaben zu definieren, zu priorisieren, mit einem Zeitplan zu hinterlegen und die Planungsverantwortung in wechselnder Zuständigkeit wahrzunehmen.</p>

Arbeitspaket 3.4																			
Rollen	Schulleiter/in + Dezernent/in SSA																		
Aufgabe	Kontrakt / Zielvereinbarung schließen																		
Erläuterung	<p>Auf Grundlage der schulinternen Projektplanung wird eine Zielvereinbarung geschlossen, die die Ziele festschreibt und die Unterstützungsleistungen fixiert. Bei der Begleitung von Schulentwicklungsprozessen kann das Instrument der Zielvereinbarung im Sinne einer Selbstverpflichtung die jeweilige Schule bei ihrer kontinuierlichen Ziel- und Ergebnisorientierung unterstützen.</p> <p>Die Dezernenten/innen der Staatlichen Schulämter kennen in der Regel die Schulentwicklungsprozesse in den einzelnen Bildungsregionen und können Schulleitungen und Steuergruppen Vernetzungswege aufzeigen. Im Bedarfsfall vermitteln Dezernenten/innen des Staatlichen Schulamtes Beratungsleistungen für Schulleitungen, Steuergruppen und Fachkonferenzen.</p>																		
Hilfe zur Umsetzung	<p>1. Hessisches Kultusministerium (Hrsg.): Zielvereinbarungen nach der Schulinspektion: Leitfaden für die Entwicklung von Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulaufsicht nach der Schulinspektion. Fuldata: Druckerei des Amtes für Lehrerbildung, 2007. Eingestellt auf: www.kultusministerium.de</p> <p>2. Kurzbericht Projekt: Ein Kurzbericht des Projektes, der die in der Tabelle aufgeführten Aspekte betrachtet, kann den Zielvereinbarungen beigelegt werden.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">Projekt Laufzeit:</td> </tr> <tr> <td style="width: 60%;">1. Inhalt/Thema</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Zweck</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Ziele</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Aufgaben</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. erwartete Ergebnisse</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6. Unterstützungsleistungen / Budget</td> <td></td> </tr> <tr> <td>7. Rahmenbedingungen</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2"> </td> </tr> </table>	Projekt Laufzeit:		1. Inhalt/Thema		2. Zweck		3. Ziele		4. Aufgaben		5. erwartete Ergebnisse		6. Unterstützungsleistungen / Budget		7. Rahmenbedingungen			
Projekt Laufzeit:																			
1. Inhalt/Thema																			
2. Zweck																			
3. Ziele																			
4. Aufgaben																			
5. erwartete Ergebnisse																			
6. Unterstützungsleistungen / Budget																			
7. Rahmenbedingungen																			

Arbeitspaket 3.5	
Rollen	Schulleiter/in / Schulleitungsteam + Steuergruppe / Planungsteam
Aufgabe	Ziele, Prozessplanung und Meilensteine schulintern vorstellen
Erläuterung	Die Gesamtplanung mit ihren Zielen, Teilzielen, Aufgabenpaketen sowie die Prozessplanung wird in der Schulgemeinde vorgestellt. Dazu wählt die Schule geeignete Informationsformen. Feedback sollte eingeholt und in die Planung eingearbeitet werden.

Arbeitspaket 3.6	
Rollen	Gremien (Fachkonferenz / Gesamtkonferenz)
Aufgabe	Ziele und Prozessplanung verabschieden
Erläuterung	<p>In den Fachkonferenzen werden die zu bearbeiteten Aufgabenpakete und die fachbezogenen Arbeits- und Maßnahmenpläne abschließend erörtert und gemeinsame Ziele und Verfahrensweisen zur Umsetzung verabredet und der Gesamtkonferenz vorgelegt. Die Gesamtkonferenz beschließt die Ziele und die Projektplanung und macht sie damit für ihre Mitglieder verpflichtend.</p> <p>Mit dieser Entscheidung endet die Vorbereitungs- und Planungsphase und die Umsetzungsphase zur Entwicklung des Schulcurriculums beginnt.</p>

4. Entwicklung des Schulcurriculums

4.1 Bestandsaufnahme

Arbeitspaket 4.1.1	
Rollen	Steuergruppe / Planungsteam + Jahrgangsteam + Fachkonferenzen
Aufgabe	<p>Zielbezogene Bestandsaufnahme: sichten</p> <ul style="list-style-type: none"> – der bestehenden Fachcurricula, – der bestehenden Konzepte zur Förderung überfachlicher Kompetenzen, – der Festlegungen zur Leistungsmessung und -bewertung, – der bestehenden Festlegungen der Unterrichtsorganisation sowie prüfen der Veränderungsbedarfe und Potenziale (schulintern und regional).
Erläuterung	<p>Es ist ein ehrlicher Blick auf die bisherige schulcurriculare Planung, die Bilanzierung der Unterrichtsarbeit und die Kompetenzen und Erfahrungen der Lehrpersonen zu werfen. Der Grundbestand an Vorhandenem, auf dem auch unter Berücksichtigung des Schulprogrammes angeknüpft und aufgebaut werden kann, soll erfasst werden: Erfahrungen, pädagogische Konzepte, Lehr- und Arbeitsmaterialien, Unterrichtseinheiten, aktuelle Projekte und Vorhaben, Verpflichtungen und Belastungen. Dazu zählen auch schulinterne Kooperationen und Kommunikationen sowie die Strukturen der Konferenzarbeit. Nach zielbezogener Reflexion sollten Anpassungen erfolgen.</p>
Hilfe zur Umsetzung	<p>1. Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Welche Bestandteile unseres schulinternen Lehrplans haben Bestand, was können wir übernehmen? – Sind unsere Leistungsfeststellungen bereits kompetenzorientiert? – Ist unser Unterricht schon kompetenzorientiert? – Wo und wodurch fördern wir überfachlichen Kompetenzaufbau? – Was wollen wir stärken? – Wie arbeiten wir in Konferenzen? – Praktizieren wir Teamarbeit, gibt es funktionierende Teams? – Unterstützt die Organisation Konferenz- und Teamarbeit?

Hilfe zur Umsetzung	<p>2. Fachspezifische Leitfäden des IQ für alle Fächer der Primarstufe und der Sekundarstufe I begleiten die Fachgruppen bei der Erarbeitung des Fachcurriculums.</p> <p>3. To do-Liste</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Wer ?</th> <th style="width: 15%;">Was ?</th> <th style="width: 15%;">Mit wem?</th> <th style="width: 15%;">Bis wann?</th> <th style="width: 20%;">Anmerkung</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>4. SOFT-Analyse > CD Mit Hilfe dieser Analyse ist eine Bestandsaufnahme bei vielfältigen Problemstellungen möglich. Ein Sachstand kann ermittelt, weitere Entwicklungsschritte können daraus abgeleitet werden.</p> <p>5. Die Bilanzierung kann als Ist-Soll-Betrachtung angelegt werden. Das Soll kann in realistischen Schritten beschrieben werden.</p>	Wer ?	Was ?	Mit wem?	Bis wann?	Anmerkung										
Wer ?	Was ?	Mit wem?	Bis wann?	Anmerkung												

Arbeitspaket 4.1.2	
Rollen	Steuergruppe / Planungsteam + Fortbildungsbeauftragte/r der Schule
Aufgabe	Unterstützungsbedarf klären, Fortbildungsplan auf die Implementierung der Bildungsstandards und die Erarbeitung des Schulcurriculums beziehen
Erläuterung	Nach Auswertung der Bestandsaufnahme wird zusammengestellt, welche interne und externe Unterstützung und Fortbildung für welche Arbeitsteams oder das Gesamtkollegium für erforderlich gehalten werden und durch wen bzw. auf welche Weise diese erfolgen soll und wie diese in den Gesamtarbeitsplan der Schule integriert werden. Schulen, die einen Fortbildungsbeauftragten haben, können diesem die Aufgabe übertragen, den Bedarf zusammenzutragen und einen projektbezogenen Fortbildungsplan zu entwickeln.
Hilfe zur Umsetzung	<p>1. Mögliche Fragen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Welchen Fortbildungsbedarf haben die Fachteams ermittelt, welchen haben Steuerungsgruppe und Schulleitung? – Was müssen wir wissen und können, um unsere Aufgabe zu bewältigen, und welche Unterstützung brauchen wir dazu? – Haben wir die Kompetenz, Arbeitssitzungen teilnehmerorientiert und effizient zu moderieren? <p>2.. Vertiefende Literatur > CD</p>

Arbeitspaket 4.1.3	
Rollen	Steuergruppe/Planungsteam + Schulleiter/in / Schulleitungsteam + Fachgruppen oder fachbezogene Planungsteams mit Sprecher/in
Aufgabe	Kriterien und Instrumente der Evaluation des Schulcurriculums festlegen
Erläuterung	Hier geht es darum, dass Kriterien und Instrumente entwickelt werden, mittels derer festgestellt werden kann:

	<ul style="list-style-type: none"> – ob die Ziele erreicht wurden, – ob mit den Formaten vergleichbar gearbeitet wurde, – ob die erarbeitenden fachlichen und überfachlichen Schwerpunkte zueinander passen, – ob die Curricula anschlussfähig sind und kumulativen Kompetenzaufbau ermöglichen, – ob die Leitvorstellungen erkennbaren Niederschlag gefunden haben, – ob es gelungen ist, die Elemente zu einem Ganzen zusammenzuführen, – ob unterstützende Organisationsstrukturen entwickelt/geplant wurden. <p>Die Erarbeitung der Kriterien muss im Rückbezug zum Kerncurriculum, zu den fachbezogenen Leitfäden und zum gewählten Format der Fachcurricula (vereinbarter Unterrichtsschwerpunkte) erfolgen.</p>
Hilfe zur Umsetzung	Siehe Erläuterungen und Hilfen zu 1.4

Arbeitspaket 4.1.4	
Rollen	Schulleiter/in
Aufgabe	Ressourcen definieren und bereitstellen, Ermöglichungsstrukturen schaffen
Erläuterung	Auf Basis der Ergebnisse aus 4.1.1, 4.1.2 und 4.1.3 prüft der/die Schulleiter/in mögliche Ressourcen. Er/sie nutzt dabei seinen/ihren erweiterten organisatorischen Gestaltungsrahmen und die Möglichkeiten der Flexibilisierung der Stundentafel und schafft intern Strukturen, die kollegiale Arbeit, Kommunikation und Information unterstützen. Dabei sucht und nutzt er/sie auch Unterstützungsmöglichkeiten durch Vernetzung und Zusammenarbeit in der Region sowie die der Unterstützungssysteme. Ferner entwickelt der/die Schulleiter/in auf Basis der zugewiesenen finanziellen und personellen Mittel und unter Nutzung seines Gestaltungsraumes einen realistischen Plan zur Unterstützung des Projekts. Das Ergebnis seiner Planungen macht er dem Kollegium transparent.
Hilfe zur Umsetzung	<p>1. Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Welche Entlastungen der Lehrkräfte sind möglich und welche Strukturen müssen geschaffen werden, um dem Kollegium Zeit und Raum für die curriculare Arbeit zu geben? – Durch welche Änderungen der Unterrichtsorganisation/des Stundenplans kann die kollegiale Arbeit unterstützt werden? – Gibt es Möglichkeiten, Schuldeputate zu flexibilisieren? – Nutzen pädagogische Tage? – Mit welchen Schulen können wir uns gemeinsam fortbilden? – Kann sich die Konferenzarbeit über einen längeren Zeitraum inhaltlich mit curricularen Fragen beschäftigen? Mit welchen, in welcher Abfolge? – Kann die Konferenzarbeit effektiver und effizienter gemacht werden? <p>2. Besuch von Schulen mit guter Praxis</p>

4.2 Erarbeitung und Erprobung

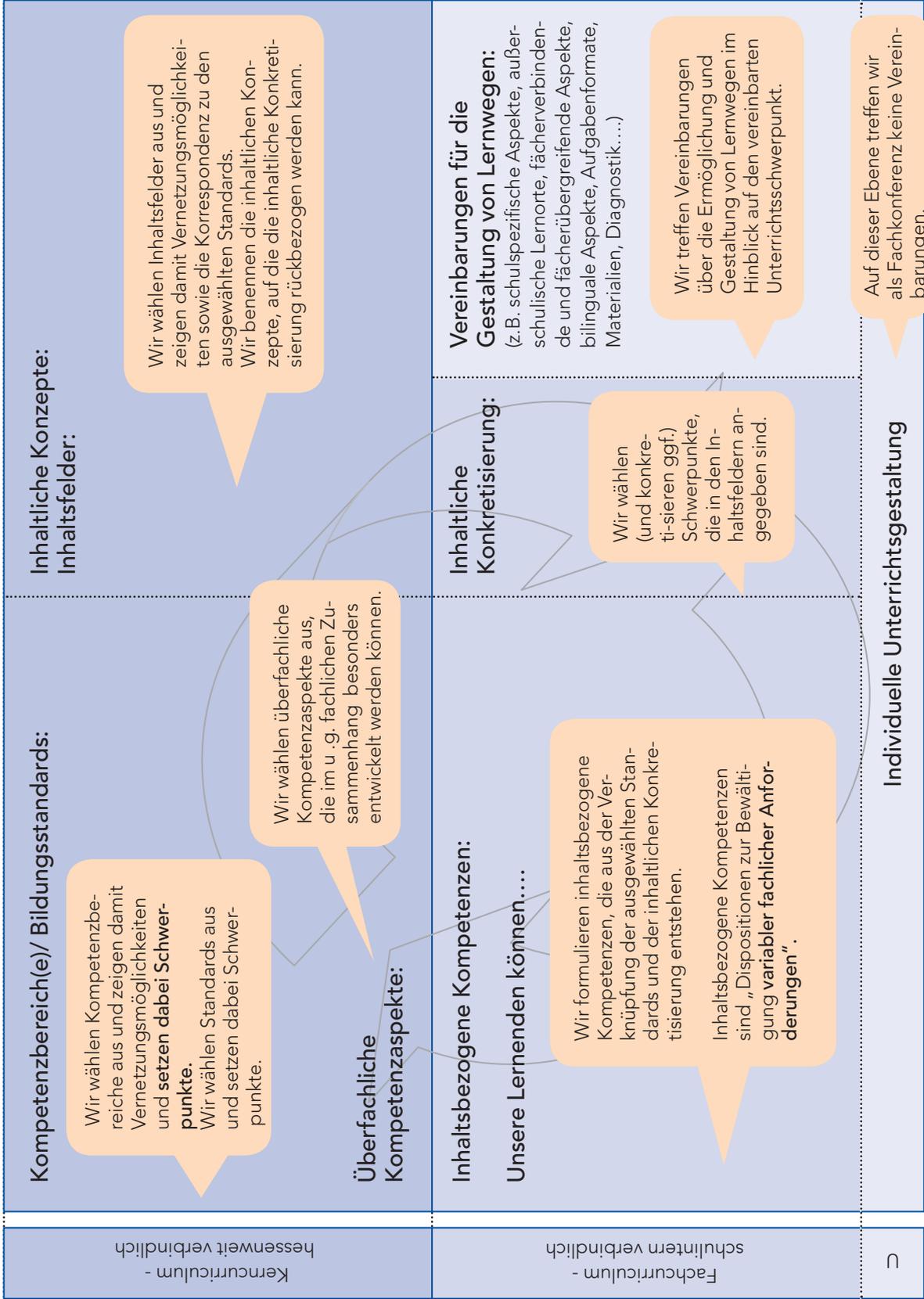
Arbeitspaket 4.2.1	
Rollen	Fachgruppen oder fachbezogene Planungsteams ggf. mit Fachberatern/innen zur Unterstützung der Qualitätsentwicklung im Fach/ Lernbereich / ggf. mit Fortbildnern/innen für kompetenzorientierten Unterricht in Mathematik, Deutsch, Englisch und Französisch
Aufgabe	Fachcurricula erarbeiten und ggf. Kooperation in Netzwerken nutzen, Festlegungen zur Leistungsmessung und -bewertung treffen bzw. weiterentwickeln
Erläuterung	<p>Handlungsleitend für die Erarbeitung der Fachcurricula ist das Kerncurriculum. Diese Handreichung und die fachspezifischen Leitfäden können im Prozess unterstützen.</p> <p>Die Fächer stimmen miteinander ab, welche Aufgabenpakete sie für welchen Zeitraum planen und einigen sich auf eine gemeinsame Formatvorlage. Es wird empfohlen, vor Beginn der fachbezogenen Arbeit ein gemeinsames Training zur Arbeit mit dem Format durchzuführen, um gleichschrittige Arbeit zu sichern, Mehrarbeit zu reduzieren und die Zusammenführung der Fachcurricula zu erleichtern.</p> <p>Die Fach-, Fachbereichs- oder Jahrgangskonferenzen verständigen sich und vereinbaren, mit welchen konkreten exemplarischen und geeigneten Unterrichtsschwerpunkten die Inhaltsfelder gefüllt werden, an denen die Schüler/innen die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen in einem kompetenzorientierten Unterricht erwerben können. Sie berücksichtigen in ihrer Arbeit die vorangegangene fachspezifische Bilanzierung und treffen die Festlegungen und Schwerpunktsetzungen in Orientierung an ihrem besonderen Profil und bezogen auf die Bedürfnisse ihrer Schülerschaft.</p> <p>Eine mögliche Folge von Arbeitsschritten könnte daher sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Verknüpfung von Kompetenzen und Inhalten, aus denen sich die vereinbarten Schwerpunkte für den Unterricht ergeben – inhaltlich-thematische Konkretisierung bezogen auf die Jahrgänge mit wachsender Komplexität der inhaltlichen Anforderungen (Kompetenzaufbau) – Integration der überfachlichen Kompetenzen in die fachlichen Zusammenhänge – Vereinbarungen zu einer kompetenzorientierten Gestaltung von Lernwegen und Konzeption von Lernaufgaben treffen. <p>In einem weiteren Schritt kann überprüft werden, ob die praktizierten Formen der Leistungsfeststellung ausreichen oder ob diese um Formen der kompetenzorientierten Leistungsdokumentation und -feststellung erweitert werden sollten.</p> <p>Die Arbeit der Fachgruppen ist immer eingebunden in den Gesamtprozess der Schule und muss die Anschlussfähigkeit gegenüber dem nächst höheren Jahrgang sowie die weiteren Schnittstellen bei ihren Planungen im Blick haben.</p> <p>Nach Zusammenführung der in den Fachkonferenzen abgestimmten Fachcurricula werden diese mit den anderen entwickelten Elementen des Schulcurriculums der Gesamtkonferenz zur Endberatung und zum Beschluss vorgelegt.</p>
Hilfe zur Umsetzung	<p>1. Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Was sollen die Schüler/innen können und was müssen sie dazu wissen? – Wie verhindern wir, dass das Fachcurriculum ein Stoffverteilungsplan wird? – Welche Kompetenzen sollen in einer (Doppel)Jahrgangsstufe vorrangig entwickelt werden und welche Inhalte sind dafür besonders geeignet?

Vereinbarer Unterrichtsschwerpunkt

Fach:

Jahrgänge:

Wir dokumentieren unsere Vereinbarungen und führen einen Fachkonferenzbeschluss darüber herbei.



Hilfe zur Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> – An welchen Inhalten lassen sich fächerübergreifendes und -verbindendes Lernen besonders gut realisieren? – Wie erfolgt der kumulative Aufbau bei den fachliche Kompetenzen? <p>2. Fachbezogene Leitfäden des IQ für alle Fächer/Fachbereiche: Die Leitfäden sind mit dieser Handreichung abgestimmt und enthalten beispielhafte Auszüge aus Schulcurricula, kompetenzorientierte Unterrichtssequenzen und exemplarische Lernaufgaben.</p> <p>3. Vereinbarter Unterrichtsschwerpunkt mit aufschließenden Fragen auf CD Zur Dokumentation der Planungsergebnisse wird ein Raster vorgeschlagen, das für alle Fächer/Jahrgangsstufen einsetzbar ist. Erläuterungen und Beispiele hierzu finden sich in den fachbezogenen Leitfäden.</p> <p>4. Materialien und Aufgaben für die Fächer mit KMK-Bildungsstandards gibt es auf der Homepage des Institutes für Qualitätsentwicklung im Bildungswesen Berlin unter http://www.iqb.hu-berlin.de/bista/aufbsp</p> <p>5. Vertiefende Literatur > CD</p>
----------------------------	--

Arbeitspaket 4.2.2	
Rollen	Lehrkräfte, ggf. mit Unterstützung der Fortbildner/innen für kompetenzorientierten Unterricht in Mathematik, Deutsch, Englisch und Französisch
Aufgabe	Konkretisierung der Fachcurricula, Planung und Erprobung von kompetenzorientiertem Unterricht, kompetenzorientierte Unterrichtssequenzen bzw. Aufgaben für Jahrgangsstufen entwickeln und erproben
Erläuterung	<p>Nachdem in den vergangenen Jahren mit der Erarbeitung des Schulprogramms Schule als System in den Blick genommen wurde, liegt im Zusammenhang mit der Implementierung des Kerncurriculums nun der Schwerpunkt auf der Entwicklung des kompetenzorientierten Unterrichts.</p> <p>Lehrer/innen, die ihr Unterrichtshandeln kompetenzorientiert ausrichten, planen Unterrichtssequenzen so, dass diese von den erwarteten Lernergebnissen ausgehen und gestalten herausfordernde Lernsituationen mit komplexen anspruchsvollen Lernaufgaben und vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten für einen Wissens- und Könnens-Transfer. Sie wählen passende, motivierende und herausfordernde Materialien und messen der intensiven kollegialen Zusammenarbeit in der Planung eine hohe Bedeutung zu. Sie sehen eine individuelle Lernentwicklung als Voraussetzung für den Aufbau fachlicher, überfachlicher und selbstregulativer Kompetenzen und orientieren sich im Unterricht daran, was ihre Schüler/innen gelernt, nicht was sie durchgenommen haben.</p> <p>Sie nutzen die Lernzeit effektiv und bemühen sich um ein unterstützendes und wertschätzendes Unterrichtsklima.</p> <p>Sie nutzen die Lernstandserhebungen in den Jahrgangsstufen 3 in den Fächern Deutsch und Mathematik sowie in den Jahrgangsstufen 6 und 8 in den Fächern Deutsch, Mathematik und der Ersten Fremdsprache zur internen Evaluation und setzen Erprobung, Auswertung und differenzierte Rückmeldung und didaktische Hinweise zur kontinuierlichen Verbesserung ihres Unterrichts ein.</p>

	<p>Lehrerteams entwickeln Unterrichtssequenzen und Lernaufgaben und erproben diese im Unterricht. Langfristig kann die Schule eine Sammlung von erprobten Unterrichtssequenzen sowie Aufgabenpools aufbauen.</p> <p>Die Entwicklung eines Fachcurriculums wird erleichtert, wenn die Fachschaften bereits Erfahrungen in der Planung und Umsetzung von kompetenzorientiertem Unterricht haben.</p>																
<p>Hilfe zur Umsetzung</p>	<p>1. Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ist die gängige Unterrichtspraxis erfolgreich? – Wie unterrichtet man kompetenzorientiert? <p>2. Prozessbild: Lehr- und Lernprozesse gestalten, siehe Kapitel 3.</p> <p>3. Vorschlag zur Vorgehensweise für Grundschulen auf CD</p> <p>4. Arbeitsmaterialien zu Lernstandserhebungen / VERA 6: Deutsch, Englisch und Mathematik – Didaktische Materialien im Lernstandsportal www.lernstand.hessen.de VERA 6 Steuergruppe (Hrsg.). Lernstandserhebungen/VERA 6: Arbeitsheft mit Lösungen für die Fächer Deutsch, Englisch und Mathematik, Jahrgangsstufe 6. Berlin: Cornelsen, 2010.</p> <p>5. Aufgaben der Lernstandserhebungen, PISA-Aufgaben, Aufgaben des IQB auf der Homepage des Institutes zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen Berlin: http://www.iqb.hu-berlin.de/bista/aufbsp</p> <p>6. Weitere Literatur mit Aufgabenbeispielen, Anregungen für einen kompetenzorientierten Unterricht in verschiedenen Fächern auf CD.</p> <p>7. Anlage eines Pools von Unterrichtssequenzen/Unterrichtsmaterialien zum kompetenzorientierten Unterricht an der Schule.</p> <p>Wenn die Anlage eines Pools geplant ist, empfiehlt sich wegen des Zugriffs und fortlaufender Aktualisierung eine Systematisierung:</p> <p>Die Erarbeitung sollte auf Grundlage des neuen Kerncurriculum für Hessen und der fachspezifischen Leitfäden erfolgen und den Qualitätsbereich VI „Lehren und Lernen“ des Hessischen Referenzrahmens Schulqualität (HRS) berücksichtigen. Dazu wird verwiesen auf die Handreichung des Instituts für Qualitätsentwicklung „Lehren und Lernen – Erläuterungen und Praxisbeispiele zum Qualitätsbereich VI des Hessischen Referenzrahmens Schulqualität“ (Januar 2009) und auf die „Fragebögen zur Unterrichtsqualität“ des Instituts für Qualitätsentwicklung (Mai 2009).</p> <table border="1" data-bbox="462 1724 1444 2094"> <thead> <tr> <th colspan="2">Grunddaten:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Schulname</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Schulform</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Erarbeitet von</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Jahrgangsstufe</td> <td></td> </tr> <tr> <td>An Schulen mit verbundener bzw. integrierter Jahrgangsorganisation: Schulzweig bzw. Kursniveau</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fach/Fächergruppe</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Zeitungsumfang</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Grunddaten:		Schulname		Schulform		Erarbeitet von		Jahrgangsstufe		An Schulen mit verbundener bzw. integrierter Jahrgangsorganisation: Schulzweig bzw. Kursniveau		Fach/Fächergruppe		Zeitungsumfang	
Grunddaten:																	
Schulname																	
Schulform																	
Erarbeitet von																	
Jahrgangsstufe																	
An Schulen mit verbundener bzw. integrierter Jahrgangsorganisation: Schulzweig bzw. Kursniveau																	
Fach/Fächergruppe																	
Zeitungsumfang																	

Hilfe zur Umsetzung	Curriculare Beschreibung	
	Bezug zum Hessischen Kerncurriculum (HKC), zum Lehrplan/ Rahmenplan und zum Schulcurriculum:	
	Kompetenzbereich des Faches (siehe Kap. 4 des HKC)	
	Inhaltliche Konzepte des Faches (Kernbereich/Leitidee/Basiskonzept/Leitperspektive (siehe Kap. 5 des HKC)	
	Bildungsstandard (siehe Kap. 6 des HKC)	
	Inhaltsfeld (siehe Kap. 6 des HKC)	
	Lernzeitbezogene Kompetenzerwartungen (siehe Kap. 7 des HKC)	
	Intendierte „überfachliche Kompetenzen“ (siehe Kap. 2 des HKC)	
	Sofern bereits vorliegend: Bezug zum „Schulcurriculum“	
	Andere/sonstige Bezüge (z. B. Bildungs- und Erziehungsplan, Schulprofil)	
	Unterrichtliche Beschreibung:	
	Beschreibung der Zielsetzungen auf Grundlage des Kerncurriculums und der Fachcurricula	
	Kurzbeschreibung der Unterrichtseinheit/Unterrichtsstunde/Unterrichtssequenz hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> – Wissens- und Könnensziele – Lernausgangslagen und Vorerfahrungen der Schüler/innen - auch unter Anknüpfung an vorausgegangene Lernprozesse (im selben Fach oder anderen Fächern), – Aufgabenstellungen, Lernauftrag/Lernaufträge, – Lernarrangement, Lernumgebung (u. a. Verhältnis von vertikalem und horizontalem Lerntransfer, Lern- und Unterrichtsformen), – Zwischenbilanzen im Lernprozess (Diagnose und Feedback), – Differenzierende Orientierungshilfe und ergänzende individuelle Förderung im Lernprozess, – Möglichkeiten für Schüler/innen zur Reflexion ihrer eigenen Lernprozesse und des Unterrichtsgeschehens, – Ausmaß der Verantwortungsübernahme durch die Lernenden, – Ergebnissicherung, – Leistungsfeststellung und Ergebnisbeurteilung 	
	Erfahrungen/Anmerkungen:	
	Eintrag von zu sichernden Erfahrungen	
	Materialanhang:	
Verwendete Lehrwerke und Materialien		

Arbeitspaket 4.2.3	
Rollen	Steuergruppe, Fachgruppen oder fachbezogene Planungsteams ggf. mit Unterstützung der Fachberater/innen zur Unterstützung der Qualitätsentwicklung im Fach/Bereich/ggf. Fortbildner/innen für kompetenzorientierten Unterricht in Mathematik, Deutsch, Englisch und Französisch
Aufgabe	Vorschläge entwickeln zur Förderung der fachlichen, überfachlichen und selbstregulativen Kompetenzen im Hinblick auf Schulkultur und Schulprofil, notwendige Änderungen bzw. Anpassungen der Unterrichtsorganisation formulieren
Erläuterung	Der Aufbau der überfachlichen Kompetenzen erfolgt in Abstimmung mit den jeweils beteiligten Fachkonferenzen und in Rückbindung an Schulprogramm und Schulprofil. Regelmäßige fächerverbindende oder fächerübergreifende Vorhaben sowie projektorientierte Bearbeitung von Unterrichtsschwerpunkten sollten organisatorisch unterstützt und im Jahresarbeits- und Terminplan verankert werden. Treffen die Planungsteams weitere Vereinbarungen zur gemeinsamen pädagogischen Praxis, z. B. Verständigung über Prinzipien der Klassenführung, der Leistungsbeurteilung und Leistungsmessung, der Dokumentation von Leistungen, sollten auch diese organisatorisch unterstützt und strukturell eingebunden werden.
Hilfe zur Umsetzung	Übersicht: Elemente des Schulcurriculums, siehe Kapitel 3.2, Abb. 2

Arbeitspaket 4.2.4	
Rollen	Fachberater/innen zur Unterstützung der Qualitätsentwicklung im Fach/Bereich, ggf. mit Unterstützung der Fortbildner/innen für kompetenzorientierten Unterricht in Mathematik, Deutsch, Englisch und Französisch
Aufgabe	Fach-/Planungsteams moderieren und beraten
Erläuterung	Es ist wichtig, dass Fachberater/innen und Fortbildner/innen, die an einer Schule beratend tätig sind, ihre Einsätze inhaltlich und methodisch abstimmen und koordinieren und ihr Programm möglichst transferfähig für viele Fächer gestalten. Ihre Aufgabe besteht darin, die Arbeit der Fach- und Planungsteams kompetent zu beraten und ggf. zu moderieren.
Hilfe zur Umsetzung	Das KMK-Projekt: „for.mat“ stellt Fortbildungskonzepte und -materialien zur kompetenz- bzw. standardbasierten Unterrichtsentwicklung vor. http://www.kmk-format.de Udo Klinger. (Hrsg.): Mit Kompetenz Unterricht entwickeln: Fortbildungskonzepte und -materialien. Troisdorf: Bildungsverlag Eins, 2009.

Arbeitspaket 4.2.5	
Rollen	Lehrkräfte
Aufgabe	Fortbildungserkenntnisse einbringen und integrieren
Erläuterung	Es geht darum, dass Fortbildungswissen und –erkenntnisse für möglichst alle Beteiligten in der Schule bereitgestellt werden und Wissens- und Erfahrungstransfer organisiert wird. Dazu bietet das Wissensmanagement zahlreiche Tools an.
Hilfe zur Umsetzung	Auf der folgenden Internetseite findet sich eine gute Zusammenstellung von Tools zum Wissensmanagement: http://www.brunnbauer.ch/wissensmanagement/index.php?

Arbeitspaket 4.2.6	
Rollen	Schulleitungsteam + Steuergruppe + Fach- und Planungsteams + Kollegium
Aufgabe	Zusammenführen der erarbeiteten Elemente zum Schulcurriculum
Erläuterung	Die erarbeiteten Elemente des Schulcurriculums werden zusammengeführt und Passung untereinander sowie zu den Leitvorstellungen hergestellt. Alle Aspekte werden in Übereinstimmung gebracht. Machbare Veränderungen in der Unterrichtsorganisation, die die Umsetzung des Schulcurriculums unterstützen, werden realisiert. Es empfiehlt sich eine auf Doppeljahrgängen aufbauende Zusammenführung der Fachcurricula.
Hilfe zur Umsetzung	Übersicht: Elemente des Schulcurriculums Kapitel 3.2, Abb. 2

4.3 Zwischenevaluation

Arbeitspaket 4.3.1	
Rollen	Fachgruppen oder fachbezogene Planungsteams, ggf. mit Unterstützung der Fachberater/innen zur Unterstützung der Qualitätsentwicklung im Fach/Bereich
Aufgabe	Entwicklungsstand der Fachcurricula evaluieren
Erläuterung	In diesem Arbeitspaket geht es darum, eine Phase des Nachdenkens einzulegen und sich mit Blick auf die Ziele zu versichern, ob alle Fachgruppen auf dem richtigen Weg sind. Notwendige und begründete Korrekturen sollen vorgenommen werden. Die Zwischenevaluation der Fachcurricula kann auch durch die Fachsprecher/innen bzw. Fachverantwortliche/n erfolgen. Nach Vorliegen der Ergebnisse werden diese in den Fachgruppen und mit der Steuergruppe und Schulleitung erörtert. Danach gehen sie in die weitere Arbeit ein.

Hilfe zur Umsetzung	<p>1. Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Entspricht unser Arbeitsstand der Planung? Mussten wir abweichen? – Sind die gesetzten Zwischenziele (Ergebnisse) erreicht? – Wurden die geplanten Termine/Zeiten eingehalten? – Konnten wir uns auf Festlegungen einigen? – Müssen wir unsere Arbeitsziele korrigieren? – Haben wir Schwierigkeiten? – Sind die Beiträge der Fächer zum Aufbau überfachlicher Kompetenzen sichtbar? – Sind die Arbeitsergebnisse horizontal und vertikal anschlussfähig und miteinander kompatibel? – Kommen die Fachteams mit dem Format zurecht und sind die Eintragungen vergleichbar? – Wie geht es weiter? (Freigabe für die Folgephase) – Gibt es Steuerungsbedarf? (Änderung: Ziele, Aufwand, Vorgehen, Termine, Team) <p>2. Erläuterungen und Hilfen: s. Arbeitspaket 1.4</p>
---------------------	---

Arbeitspaket 4.3.2	
Rollen	Schulleiter/in / Schulleitungsteam + Steuergruppe/Planungsteam / Schulentwicklungsberater/innen zur Unterstützung des Prozesses vom Kerncurriculum zum Schulcurriculum
Aufgabe	Bisherigen Verlauf des Planungs- und Umsetzungsprozesses evaluieren
Erläuterung	Eine Zwischenevaluation empfiehlt sich immer nach Erreichen wichtiger Zwischenschritte (Meilensteinplanung), wenn ein konkretes geplantes Ergebnis vorliegt. Die Steuerungsebene vergewissert sich, ob der Gesamtprozess noch auf dem richtigen Weg zu den Zielen ist oder ob umgesteuert werden muss. Je früher eine Abweichung bemerkt wird, umso größer ist die Chance Gegenmaßnahmen rechtzeitig wirksam werden zu lassen.
Hilfe zur Umsetzung	<p>1. Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Liegen wir in der Zeit? – Haben wir in der richtigen Art und Weise gearbeitet? – Wo sind wir abgewichen? – Können wir unsere Ziele gemäß Plan erreichen? – Haben wir systematische kontinuierliche Verständigungsprozesse? – Welche Widerstände und Schwierigkeiten traten auf? Wie sind wir damit umgegangen? – Haben sich Rahmenbedingungen verändert, die die Korrektur des Zieles erfordern? – Ist unsere Koordination zielführend? – Arbeiten wir in der richtigen Weise? – Machen wir das Richtige? – Gibt es Steuerungsbedarf? – Müssen wir Ziele, Aufwand, Vorgehen, Termine, Teams ändern? <p>2. Sind einzelne Teilprozesse total schief gelaufen, sollte anhand von W-Fragen – aber ohne Schuldzuweisungen – analysiert werden, woran dies lag: Was? Wer? Wann? Wo? Wie? Warum?</p> <p>3. Erläuterungen und Hilfen: s. Arbeitspaket 1.4</p>

Arbeitspaket 4.3.3																																														
Rollen	Steuergruppe/Planungsteam + Fachgruppen oder fachbezogene Planungsteams mit Sprecher/innen																																													
Aufgabe	Stand Schulcurriculum dokumentieren																																													
Erläuterung	Der Status des Schulcurriculums mit seinen Zwischenzielen wird dokumentiert, ggf. erfolgt eine Anpassung des weiteren Prozesses. Ist dieser nach Plan verlaufen, wird er wie geplant zu Ende geführt.																																													
Hilfe zur Umsetzung	<p>Formatvorlagen: Statusbericht mit Ampel</p> <p>Teilprojekt / Aufgabenpaket: Planungsver- antwortlicher:</p> <p style="text-align: right;">Stand:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">Nr.</th> <th style="width: 70%;">vereinbarte Ziele</th> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 10%;"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td style="background-color: #008000;"></td> <td style="background-color: #FFD700;"></td> <td style="background-color: #FF0000;"></td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <th style="width: 10%;">Nr.</th> <th style="width: 70%;">Berichte</th> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 10%;"></th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td style="background-color: #008000;"></td> <td style="background-color: #FFD700;"></td> <td style="background-color: #FF0000;"></td> </tr> <tr> <td> </td> <td>Sachstand:</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td>Ausblick:</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td>Entscheidungsbedarf:</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Nr.	vereinbarte Ziele																			Nr.	Berichte										Sachstand:					Ausblick:					Entscheidungsbedarf:			
Nr.	vereinbarte Ziele																																													
Nr.	Berichte																																													
	Sachstand:																																													
	Ausblick:																																													
	Entscheidungsbedarf:																																													

Arbeitspaket 4.3.4	
Rollen	Schulleiter/in / Schulleitungsteam
Aufgabe	Teilzielerreichung intern kommunizieren
Erläuterung	Die Gremien werden über den erreichten Arbeitsstand des Schulcurriculums und die erreichten Teilziele informiert.

4.4 Überarbeitung / Weiterentwicklung

Arbeitspaket 4.4.1	
Rollen	Schulleiter/in, Schulleitungsteam + Fachgruppen oder fachbezogene Planungsteams mit Sprecher/innen + Steuergruppe/Planungsteam/Schulentwicklungsberater/innen zur Unterstützung des Prozesses vom Kerncurriculum zum Schulcurriculum
Aufgabe	Prozessplanung anpassen
Erläuterung	Ergeben sich aus der Zwischenevaluation Änderungen für den weiteren Prozess bzw. Zielkorrekturen in der Bearbeitung einzelner Elemente des Schulprogramms, so sind Anpassungen vorzunehmen. Die Änderungen werden schulintern kommuniziert.

Arbeitspaket 4.4.2	
Rollen	Fachgruppen oder fachbezogene Planungsteams ggf. mit Unterstützung der Fachberater/innen zur Unterstützung der Qualitätsentwicklung im Fach/Bereich/Fortbildner/innen für kompetenzorientierten Unterricht in Mathematik, Deutsch, Englisch und Französisch
Aufgabe	Fachcurricula und Festlegungen zur Leistungsmessung und -bewertung überarbeiten, erproben und weiterentwickeln
Erläuterung	Die Fachgruppen werten die Ergebnisse der Zwischenevaluation aus, überarbeiten die Fachcurricula und nehmen die notwendigen Korrekturen vor. Teile können bereits erprobt werden.

Arbeitspaket 4.4.3	
Rollen	Schulleiter/in, Schulleitungsteam + Steuergruppe + Sprecher/innen der Fächer / Fachgruppen
Aufgabe	Unterrichtsorganisation an das Schulcurriculum und die überarbeiteten Vorschläge zur Förderung der überfachlichen Kompetenzen im Schulprofil anpassen
Erläuterung	Die Steuerungsebene bearbeitet den Bereich Organisationsstrukturen. Stundentafel, Stundenplan und Tagesplan können schulspezifische Ausgestaltungen erhalten. Ein Jahresarbeitsplan kann alle relevanten Termine, incl. der Konferenzen und die der fächerübergreifenden Unterrichtsvorhaben, integrieren (siehe Kap.1 – Abb. Schulentwicklung im Zusammenhang ...)

4.5 Endevaluation

Arbeitspaket 4.5.1	
Rollen	Schulleiter/in/Schulleitungsteam + Steuergruppe + Fachgruppen oder fachbezogene Planungsteams mit Sprecher/innen, ggf. mit Unterstützung der Fachberater/innen zur Unterstützung der Qualitätsentwicklung im Fach/Bereich
Aufgabe	Schulcurriculum und alle darauf basierenden Veränderungen der Schul- und Unterrichtsorganisation des Schulprogramms/Schulprofils evaluieren
Erläuterung	<p>Das erarbeitete Schulcurriculum und alle darauf basierenden Anpassungen der Schul- und Unterrichtsorganisation werden daraufhin überprüft, ob die Elemente zusammenpassen, sich gegenseitig stützen und tragen und dem gegebenen Handlungsrahmen entsprechen.</p> <p>Des Weiteren erfolgt eine fachliche Vergewisserung in Rückbindung an die gesetzten Ziele. Das Schulcurriculum als entwicklungsoffenes Instrument erfordert die Überarbeitung seiner Elemente in regelmäßigen Abständen und in einem ähnlichen Zyklus. Die Zielsetzungen sind jeweils an die Ergebnisse der Evaluation anzupassen.</p> <p>In der Schule erzeugte Daten sowie Lernergebnisse (z. B. Lernstandserhebungen, Klassenarbeiten, Formen der Leistungsdokumentation, Abschlussarbeiten, Ergebnisse der Inspektion) und die konkrete Arbeit mit diesen sind zu betrachten. Arbeit mit den Daten heißt diese zu analysieren, daraus Konsequenzen zu ziehen, Maßnahmen abzuleiten, umzusetzen und deren Wirksamkeit erneut zu betrachten.</p> <p>Schulische Daten stehen in unmittelbarem Wirkungszusammenhang mit der Lehrprofessionalität, der Unterrichtsplanung und der Unterrichtsgestaltung.</p> <p>Mittelfristig wird auch zu überprüfen sein, ob die Schulcurricula in der Schule zu mehr Kompetenzorientierung im Unterricht geführt haben und die Schüler und Schülerinnen die abschluss- und bildungsgangbezogenen Bildungsstandards erreichen.</p>

Arbeitspaket 4.5.2	
Rollen	Schulleiter/in/Schulleitungsteam + Steuergruppe/Planungsteam/Schulentwicklungsberater/innen zur Unterstützung des Prozesses vom Kerncurriculum zum Schulcurriculum
Aufgabe	Gesamtprozess evaluieren
Erläuterung	<p>Der Gesamtprozess wird insgesamt einer kritischen Reflexion unterzogen. Es geht um Evaluation des Ablaufs und der Ergebnisse.</p> <p>Es wird festgestellt, was in dem Prozess gut gelaufen ist, ob die geplanten Schritte zielführend und die Aufgabenpakete zu bewältigen waren und welche Stolpersteine und Gelingensbedingungen es gab.</p> <p>Es ist zu fragen, ob Optimierungsmöglichkeiten in den Arbeitsabläufen gesehen werden, die Arbeit effizienter und effektiver machen könnten. Es ist auch zu fragen, ob die Schulleitung und die Planungsverantwortlichen ihre Rollen aufgabengemäß ausgefüllt haben oder ob es Verwerfungen gab. Bedeutsam ist auch, wie die Fachschaften gearbeitet haben und ob sie sich über die gemeinsame Planungsarbeit zu Lerngemeinschaften weiterentwickelt haben.</p>

	<p>Nach Auswertung der gemachten Erfahrungen muss überlegt werden, wie diese in die weitere Arbeit eingehen sollen.</p> <p>Evaluation wird nur dann wirksam, wenn die Ergebnisse offen kommuniziert werden. Unterschiedliche Wahrnehmungen und Bewertungen der Ergebnisse sollten mit dem Ziel ausgetauscht werden, Verständigung über notwendige Konsequenzen und Weiterentwicklungen zu erreichen.</p>
<p>Hilfe zur Umsetzung</p>	<p>1. Mögliche Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wurden alle Ziele erreicht? – Was haben wir aus dem Projekt gelernt? – Welche Probleme gab es? – Was müssen wir verändern? – Wie geht es weiter? – War die Bilanzierung in der Planungsphase sorgfältig genug? – Haben wir die richtigen Konsequenzen gezogen und die richtigen Handlungsschritte und Maßnahmen ergriffen. – Haben die praktizierten Informations- und Berichtswege jederzeitige Übersicht gewährt? War das Berichtsverfahren ausreichend? – War die Rollenteilung klar und hat sie funktioniert? – Gab es klare Kompetenzen und eindeutige Entscheidungen? – War die Kommunikation förderlich und waren die Mitarbeiter kooperativ? – Können die Erfahrungen auch für andere Entwicklungsprozesse genutzt werden? <p>2. Projektabschlussbericht:</p> <p>Der Bericht sollte auf die dokumentierten Planungsschritte, die entstandenen Berichte, Unterlagen und Dokumente sowie die Evaluationsergebnisse zurückgreifen:</p> <p>a. Projektergebnisse:</p> <ul style="list-style-type: none"> – wesentliche Projektergebnisse (Zusammenfassung) – Empfehlungen zur Nutzung der Ergebnisse – ggf. Vorschläge für Folgeaktivitäten – ... <p>b. Projektplanung und -durchführung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Projektverlauf des Projektes mit Daten – letzter Planungsstand – Plan-Ist-Vergleich – Aussagen zu Abweichungen (Analyse) – Erfahrungen/Vorschläge zur Verbesserung der Projektmanagement-Methodik – ... <p>c. Erfahrungsbericht:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Teamsituation – Zusammenarbeit mit Auftraggeber – Folgerungen für zukünftige Projekte – ...

5. Implementierung

Arbeitspaket 5.1	
Rollen	Steuergruppe/Planungsteam + Fachgruppen oder fachbezogene Planungsteams
Aufgabe	Schulcurriculum dokumentieren
Erläuterung	Die gesetzten Ziele wurden erreicht. Die Elemente des Schulcurriculums wurden wie geplant erarbeitet, kommuniziert und evaluiert. Sie sind zusammengeführt und können jetzt in einem einheitlichen Format dokumentiert werden.
Hilfe zur Umsetzung	Alle Formatvorlagen befinden sich im Leerformat auf CD und können nach dem Herunterladen für die eigene Dokumentation genutzt werden.

Arbeitspaket 5.2	
Rollen	Schulleiter/in / Schulleitungsteam
Aufgabe	Zielerreichung intern und extern kommunizieren
Erläuterung	Das Schulcurriculum wird in seiner vorliegenden Form allen zu beteiligenden Gremien der Schule vorgestellt, sich daraus ergebende Änderungen der Schul- und Unterrichtsorganisation werden erläutert.

Arbeitspaket 5.3	
Rollen	Schulleiter/in + Gremien
Aufgabe	Schulcurriculum verabschieden und umsetzen
Erläuterung	Die Gesamtkonferenz beschließt das Schulcurriculum, setzt es in Kraft und beschließt die Weiterarbeit. Es steht der Schule frei, das Schulcurriculum im Schulprogramm zu verankern.

Die nationalen Bildungsstandards

Eine Einführung in die Konzeption der nationalen Bildungsstandards

- Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (KMK) in Zusammenarbeit mit dem Institut für Qualitätsentwicklung im Bildungswesen (IQB) (Hrsg.). Konzeption der Kultusministerkonferenz zur Nutzung der Bildungsstandards für die Unterrichtsentwicklung. Köln: Carl Link, 2010

Eine nationale Einführung in die Thematik „Qualitätsentwicklung durch Standards“

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.). Bildungsforschung Band 27: Qualität entwickeln – Standards sichern – mit Differenz umgehen. BMBF: Berlin /Bonn, 2008.

Das hessische Kerncurriculum

Einführung in das hessische Kerncurriculum

- Dieter Höfer, Ulrich Steffens, Gunther Diehl, Petra Loleit und Dieter Maier führen in das hessische Konzept der Bildungsstandards und der Kerncurricula ein.
- Hessisches Kultusministerium/Institut für Qualitätsentwicklung (Hrsg.). Bildungsstandards und Inhaltsfelder. Das neue Kerncurriculum für Hessen. Eine Darstellung für Lehrerinnen und Lehrer an hessischen Schulen. <http://www.iq.hessen.de/standardsicherung/bildungsstandards>
- Kompetenzorientiertes Unterrichten nach dem neuen Kerncurriculum für Hessen. Ein Text für die interessierte Öffentlichkeit. <http://www.iq.hessen.de/standardsicherung/bildungsstandards>

Bildungsstandards und kompetenzorientierter Unterricht

Einführungen in das Thema „Bildungsstandards und kompetenzorientierter Unterricht“

- Gerhard Ziener. Bildungsstandards in der Praxis: Kompetenzorientiert unterrichten. Seelze: Kallmeyer Verlag, 2006.
- Werner Bauch. „Kompetenzorientierter Unterricht.“ In: Schulpädagogik-heute 1/2010 <http://www.schulpädagogik-heute.de> www.ptz-stuttgart.de/.../RS-kompet-or_Unterrichten_02.pdf
- Rainer Lersch. „Unterricht und Kompetenzerwerb – In 30 Schritten von der Theorie zur Praxis kompetenzfördernden Unterrichts.“ In: Die Deutsche Schule. 99/4. 434-446.

Der Beitrag zeigt die Chancen von Bildungsstandards auf.

- Ullrich Steffens. „Bildungsstandards als Chance für die Schul- und Unterrichtsentwicklung: Akzeptanz von Bildungsstandards ist das A und O.“ In: Schulverwaltung: Zeitschrift für Schulleitung und Schulaufsicht. 9/2010: S. 267-270.

Die Fortbildungshandreichung soll die Einführung der Bildungsstandards in Schule und Unterricht unterstützen.

- Hessisches Kultusministerium/Amt für Lehrerbildung (Hrsg.). Fortbildungshandreichung zu den Bildungsstandards Mathematik: Für die Sekundarstufe I mit Arbeitsmaterialien und Unterrichtsvideos auf DVD. Fulda: Druckerei des Amtes für Lehrerbildung, 2008.

Informationen zum Schulentwicklungsprojekt für die Begleitung „Vom Kerncurriculum zum Schulcurriculum“

- <http://lakk.bildung.hessen.de/hkm/bks/index.html>

Aufgabenbeispiele zum kompetenzorientierten Unterricht

Folgende Bücher geben Aufgabenbeispiele und Anregungen für einen kompetenzorientierten Unterricht in verschiedenen Fächern:

- Gerd Walther/Marja van den Heuvel-Panhuizen/Dietlinde Granzer/Olaf Köller (Hrsg.). Bildungsstandards für die Grundschule: Mathematik konkret: Aufgabenbeispiele, Unterrichtsanregungen, Fortbildungsideen. Berlin: Cornelsen, 2007.
- Albert Bremerich-Vos/Dietlinde Granzer/Ulrike Behrens/Olaf Köller (Hrsg.). Bildungsstandards für die Grundschule: Deutsch konkret: Aufgabenbeispiele, Unterrichtsanregungen, Fortbildungsideen. Berlin: Cornelsen, 2009.
- Werner Blum/Christina Drüke-Noe/Ralph Hartung/Olaf Köller (Hrsg.). Bildungsstandards Mathematik: konkret: Sekundarstufe I: Aufgabenbeispiele, Unterrichtsanregungen, Fortbildungsideen. Berlin: Cornelsen, 2006.
- Bernd Tesch/Eynar Leupold/Olaf Köller (Hrsg.). Bildungsstandards Französisch: konkret: Sekundarstufe I: Grundlagen, Aufgabenbeispiele und Unterrichtsanregungen. Berlin: Cornelsen, 2008.
- Bernd Tesch. Kompetenzorientierte Lernaufgaben im Fremdsprachenunterricht: Konzeptionelle Grundlagen und eine rekonstruktive Fallstudie zur Unterrichtspraxis (Französisch). Frankfurt: Lang, 2009.

Aufgabenbeispiele (Testaufgaben und Lernaufgaben) zu Bildungsstandards vom Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen in Berlin

- <http://www.iqb.hu-berlin.de/bista/aufbsp>

Aufgabenfeld der Schulleitung

Folgende Bücher, Aufsätze und Artikel beschreiben Aufgabenfeld und Wirksamkeit von Schulleitung:

- Herbert Buchen/Hans-Günter Rolff (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim: Beltz, 2006.
- Claus G. Buhren/Hans-Günter Rolff (Hrsg.). Personalentwicklung in Schulen. Weinheim: Beltz, 2002.
- Leonhard Horster. „Teamentwicklung in der Schule.“ In: Herbert Buchen/Hans-Günter Rolff (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim: Beltz, 2006: (S. 227-294).
- Martin Bosen. „Schulleitungshandeln.“ In: Herbert Altrichter/Katharina Maag Merki (Hrsg.). Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem. Wiesbaden: VS Verlag, 2010. 277-294.
- Helmut Fend. Schule gestalten. Systemsteuerung, Schulentwicklung und Unterrichtsqualität. Wiesbaden: VS Verlag, 2008.
- Hans Jaenisch. „Wie sich Lehrkräfte ihre Schulleiterinnen und Schulleiter wünschen.“ In: Landesinstitut für Schule. (Hrsg.). Fortbildung für Schulleitung. Was bewirkt sie? Berlin: Landesinstitut für Schule, 2003.
- Hans Jaenisch. „Wie Unterrichtsentwicklung gelingen kann. Ergebnisse einer qualitativen Erkundungsstudie.“ In: Pädagogisches Forum. Heft 2. 109-114.
- Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg.). Abschlussbericht zum Projekt „Schulprogrammentwicklung und Evaluation“. Soest: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung, 2010.
- Hessisches Kultusministerium (Hrsg.). Schulentwicklungsberatung: im Schuljahr 2010/2011. Wiesbaden, 2010.

Konkrete Forschungsergebnisse werden vorgestellt.

- Martin Bosen. „Wirksame Schulleitung.“ In: Herbert Buchen/Hans-Günter Rolff (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim: Beltz, 2006: (S. 193-227).

Hilfe und Anleitung zur Teamentwicklung in Schulen

- Elmar Philipp. *Teamentwicklung in der Schule*. Weinheim: Beltz, 2006 (4. Auflage).

Projektmanagement

- Hessisches Kultusministerium (Hrsg.) Leitfragen für Projekte. Wiesbaden, 2010.
- www.eqs.ef.th.schule.de/.../soft_analyse.htm

Die Broschüre spezifiziert die Unterrichtsentwicklung als Auftrag der Schulleitung

- Hessisches Kultusministerium/Amt für Lehrerbildung (Hrsg.). Führungsaufgabe Unterrichtsentwicklung: Reader mit Arbeitsmaterialien. Fuldata: Druckerei des Amtes für Lehrerbildung, 2010.

Kreative Methoden in der Schule

- Robert Jungk/Norbert R. Müller. Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. München: Heyne, 2000.
- Olaf-Axel Burow (Hrsg.). Zukunftswerkstatt in Schule und Unterricht. Hamburg: Bergmann & Helbig, 1997 (2. aktualisierte Auflage). <http://www.ganztaegig-lernen.org/www/web1023.aspx>

Wissensmanagement

- <http://www.brunnbauer.ch/wissensmanagement/index.php?>

Lernstandserhebungen

Arbeitsmaterialien zu Lernstandserhebungen/VERA 6 für die Fächer Deutsch, Englisch und Mathematik

- VERA 6 Steuergruppe (Hrsg.). Lernstandserhebungen/VERA 6 Deutsch/Englisch/Mathematik: Arbeitshefte mit Lösungen: Kompetenztraining Jahrgangsstufe 6. Berlin: Cornelsen, 2010.
- www.lernstand.hessen.de

Die Schulinspektion in Hessen

- Hessisches Kultusministerium/Institut für Qualitätsentwicklung (Hrsg.). Ergebnisse der Schulinspektion in Hessen: Berichtszeitraum: Schuljahr 2008/2009. Wiesbaden: mww.druck und so ... GmbH, 2010.
- Hessisches Kultusministerium (Hrsg.). Zielvereinbarungen nach Schulinspektion: Leitfaden für die Entwicklung von Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulaufsicht nach der Schulinspektion. Fuldata: Druckerei des Amtes für Lehrerbildung, 2007. http://download.bildung.hessen.de/schule/allgemeines/begabung/broschueren/Zielvereinbarungen_nach_Schulinspektion_1_.pdf

Lehrerfortbildung

Das Buch gibt Antwort auf die Frage, wie Lehrerverhalten die Interaktion im Klassenraum fördern kann.

- Rolf Dubs. *Lehrerverhalten: Ein Beitrag zur Interaktion von Lehrenden und Lernenden im Unterricht*. Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 2009.

Grundlegende Informationen für die Unterrichtspraxis:

- Andreas Helmke. *Unterrichtsqualität und Lehrprofessionalität*. Seelze: Friedrich Verlag, 2009.
- Klaus Konrad/Silke Traub. *Selbstgesteuertes Lernen*. Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren, 2009.

Grundlagenwerk zur Lehrerfortbildung

- Florian H. Müller/Astrid Eichenberger/Manfred Lüders/Johannes Mayr (Hrsg.).
Lehrerinnen und Lehrer lernen: Konzepte und Befunde zur Lehrerfortbildung.
Münster: Waxmann, 2010.

Die KMK-Projekte „ProLesen“, „for.mat“, „UdiKom“ und das Comenius Programm

Die Broschüre stellt die Grundkonzeption des KMK-Projekts „ProLesen. Auf dem Weg zur Leseschule“ vor.

- Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus/Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (Hrsg.).
ProLesen. Auf dem Weg zur Leseschule: Leseförderung in den gesellschaftswissenschaftlichen Fächern: Aufsätze und Materialien aus dem KMK-Projekt „ProLesen“. Donauwörth: Auer Verlag, 2010.

Die Broschüre stellt das KMK-Projekt „for.mat. Fortbildungskonzepte und -materialien zur kompetenz- bzw. standardbasierten Unterrichtsentwicklung“ vor.

- Udo Klinger. (Hrsg.). Mit Kompetenz Unterricht entwickeln: Fortbildungskonzepte und -materialien. Troisdorf: Bildungsvlag Eins, 2009.
- <http://www.kmk-format.de>
- Im KMK-Projekt „UDIKOM“ wurden folgende Materialien erarbeitet, die in Kürze auf der KMK-Homepage veröffentlicht werden:
Teil 1 – Individualdiagnostik
Teil 2 – Vergleichsarbeiten
Teil 3 – Bildungsmonitoring
Teil 4 – Unterrichtsdiagnostik

Comenius Programm

Die Verbesserung der Qualität des Unterrichts ist eines der expliziten Ziele des europäischen Comenius Programms. Im Mittelpunkt steht dabei die Stärkung der europäischen Dimension der Schulbildung durch die Förderung der transnationalen Zusammenarbeit zwischen den Schulen. Auch die Förderung der Fremdsprachenkenntnisse und des

interkulturellen Bewusstseins sind wichtige Aspekte des Programms:

http://www.ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc84_de.htm

Grundlegende Referenzrahmen

Der „Hessische Referenzrahmen Schulqualität“

Alle Verfahren der Qualitätsentwicklung und -sicherung setzen einen Bezugsrahmen voraus, d. h. eine grundsätzliche Einigung darüber, was eine gute Schule überhaupt ausmacht. Die Ergebnisse dieses Klärungsprozesses haben Eingang in den „Hessischen Referenzrahmen Schulqualität“ (HRS) gefunden, der am IQ erarbeitet wurde und für alle Schulen als Grundlage zur Entwicklung dient:

- Hessisches Kultusministerium/Institut für Qualitätsentwicklung (Hrsg.).
Hessischer Referenzrahmen Schulqualität: Qualitätsbereiche, Qualitätsdimensionen und Qualitätskriterien. Fulda: Druckerei des Amtes für Lehrerbildung, 2008.
- Hessisches Kultusministerium/Institut für Qualitätsentwicklung (Hrsg.). *Lehren und Lernen – Erläuterungen und Praxisbeispiele zum Qualitätsbereich IV des Hessischen Referenzrahmens Schulqualität*. Wiesbaden: Druckerei des Amtes für Lehrerbildung, 2009.
- Hessisches Kultusministerium/Institut für Qualitätsentwicklung (Hrsg.). *Fragebögen zur Unterrichtsqualität*. Wiesbaden: Druckerei des Amtes für Lehrerbildung, 2008.

Der Bildungs- und Erziehungsplan für Kinder von 0 bis 10 Jahren

Die Hessische Landesregierung hat sich der Bedeutung der frühen Bildung von Kindern mit ihrer Forderung „Bildung von Anfang an“ im Regierungsprogramm angenommen. Der Bildungs- und Erziehungsplan trägt der Bedeutung der frühkindlichen Bildung Rechnung und wurde in Kooperation des Hessischen Kultusministeriums und des Hessischen Sozialministeriums erstellt. Er ist ein Rahmen für die Bildung und Erziehungsarbeit in Kindertagesstätten und Grundschulen und wurde mit Beginn des Schuljahres 2008/2009 in Schulen und Kindertagesstätten implementiert:

<http://www.bep.hessen.de>

Der Gemeinsame Europäische Referenzrahmen für Sprachen (GER)

Der GER ist eine Empfehlung für Sprachenlernende und -lehrende, die den Spracherwerb, die Sprachanwendung und die Sprachkompetenz von Lernenden bedarfsorientiert, transparent und vergleichbar machen soll.

- Europarat (Hrsg.). Gemeinsamer europäischer Referenzrahmen für Sprachen: lernen, lehren, beurteilen. Niveau A1, A2, B1, B2. Straßburg: Langenscheidt, 2001.

Internationale Vergleichsstudien

- PISA-Konsortium Deutschland (Hrsg.): PISA 2000 – Die Länder der Bundesrepublik Deutschland im Vergleich. Opladen: Leske & Budrich, 2002.
- PISA-Konsortium Deutschland (Hrsg.): PISA 2003: Der Bildungsstand der Jugendlichen in Deutschland – Ergebnisse des zweiten internationalen Vergleichs. Münster: Waxmann, 2004.
- PISA-Konsortium Deutschland (Hrsg.): PISA 06: PISA 2006 in Deutschland: Die Kompetenzen der Jugendlichen im dritten Ländervergleich. Münster: Waxmann, 2008
- Eckhard Klieme, Cordula Artelt, Johannes Hartig, Nina Jude, Olaf Köller, Manfred Prenzel, Wolfgang Schneider, Petra Sanat (Hrsg.): PISA 2009: Bilanz nach einem Jahrzehnt. Münster: Waxmann, 2010.
- Wilfried Bos et al. (Hrsg.): Erste Ergebnisse aus IGLU: Schülerleistungen am Ende der vierten Jahrgangsstufe im internationalen Vergleich. Münster: Waxmann, 2003.
- Wilfried Bos et al. (Hrsg.): IGLU 2006: Lesekompetenz von Grundschulern in Deutschland im internationalen Vergleich. Münster: Waxmann, 2007.
- Jürgen Baumert, Rainer Lehmann, Manfred Lehrke, Bernd Schmitz, Marten Clausen, Ingmar Hosenfeld, Olaf Köller und Johanna Neubrand (Hrsg.): TIMSS: Mathematisch-naturwissenschaftlicher Unterricht im internationalen Vergleich. Opladen: Leske & Budrich, 1997.
- Wilfried Bos et al. (Hrsg.): TIMSS 2007: Mathematische und naturwissenschaftliche Kompetenzen von Grundschulkindern in Deutschland im internationalen Ländervergleich. Münster: Waxmann, 2008.

Die Zeitschrift des Amtes für Lehrerbildung Bildung bewegt

Bildung bewegt – die Zeitschrift des Amtes für Lehrerbildung bietet Informationen zur schulischen Praxis. Die folgenden Ausgaben thematisieren die Bildungsstandards, das Kerncurriculum und den kompetenzorientiertem Unterricht.

- <http://www.afl.hessen.de/service/publikationen/bildungbewegt>
- Amt für Lehrerbildung (Hrsg.). Bildung bewegt. Qualitätsentwicklung im Bildungswesen. Ausgabe 1/2008.
- Amt für Lehrerbildung (Hrsg.). Bildung bewegt. Kompetenzorientiert unterrichten. Ausgabe 3/2008.
- Amt für Lehrerbildung (Hrsg.). Bildung bewegt. Eignung für den Lehrerberuf. Ausgabe 4/2009.
- Amt für Lehrerbildung (Hrsg.). Bildung bewegt. Erkenntnisse der Neurowissenschaft: Hirnfreundlich lernen. Ausgabe 5/2009.
- Amt für Lehrerbildung (Hrsg.). Bildung bewegt. Lehrerbildung in Europa. Ausgabe 6/2009.
- Amt für Lehrerbildung (Hrsg.) (Hrsg.). Bildungsstandards und Kerncurricula. Wie viel Inhalt darf's denn sein? Ausgabe 9/2010.
- Amt für Lehrerbildung (Hrsg.). Bildung bewegt. TEDS-M Studie – Die empirische Bildungsforschung entdeckt die Lehrerbildung. Ausgabe 10/2010.



A2- Plakat

U3

HESSEN



Hessisches Kultusministerium

Referat IV.2 Qualitätsentwicklung

Luisenplatz 10
65185 Wiesbaden
Telefon: 0611/368-0
E-Mail: poststelle@hkm.hessen.de
www.kultusministerium.hessen.de



Impressum

Herausgeber: Hessisches Kultusministerium
Luisenplatz 10
65185 Wiesbaden
Telefon: 0611-368-0

Verantwortlich: Margot Häuser

Redaktion: Nurgül Altuntas, Gunther Diehl, Susanne Dittmar, Axel Görisch, Martina Goßmann, Ralph Hartung, Margot Häuser, Adelheid Heilos, Dieter Höfer, Irmela Joppen, Bernd Klewitz, Mathias Koepsell, Petra Loleit, Ursula Neidhardt, Karin Schneider, Anja Schöpe, Ulrich Steffens

Unter Bezugnahme auf Beispielmateriale:
– Prozessmodell – Lehr- und Lernprozesse gestalten (Redaktionsgruppe IQ – AfL)
– Vorarbeiten zum Prozessbild (Staatliches Schulamt Darmstadt)
– Format Fachcurriculum (IQ)

Gestaltung: Agentur SloGA, www.sloga.de

Fotos: Reinhold Fischenich und Elmar Kramm

Druck: mww.druck
Anton-Zeeh-Straße 8, 55252 Mainz-Kastel

Auflage: 8.000 (April 2011)

Hinweis: Diese Broschüre und weiterführende Informationen finden Sie auch auf der Internetseite des HKM www.kultusministerium.hessen.de

Dem hessischen Kultusministerium sind an den abgedruckten Beiträgen und Abbildungen alle Rechte der Veröffentlichung, Verbreitung, Übersetzung und auch die Einspeicherung in Datenbanken vorbehalten.

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Hessischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerberinnen oder Wahlbewerbern oder Wahlhelferinnen oder Wahlhelfern während einer Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie Wahlen zum Europaparlament.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.