

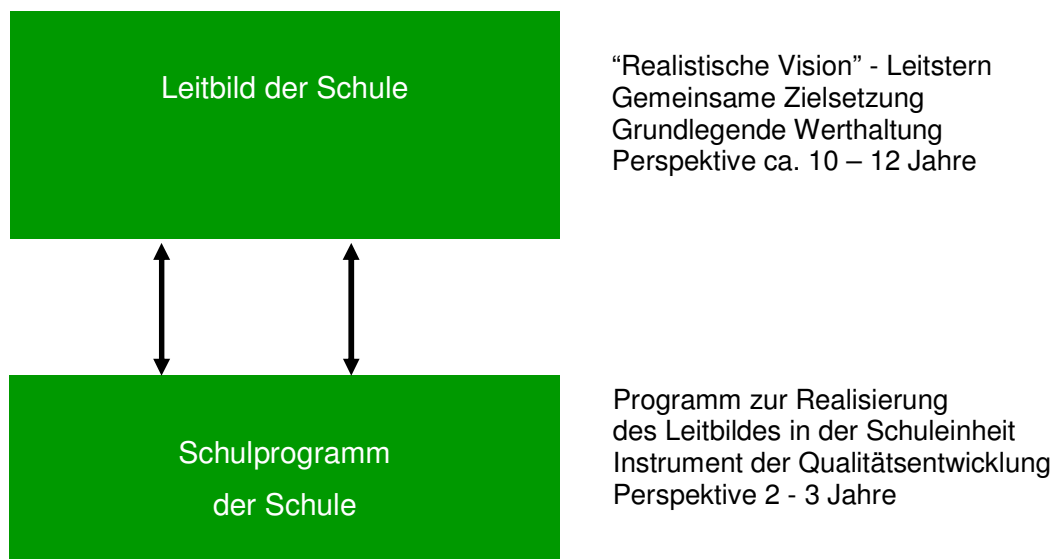
Schulqualität: Leitfaden zur Entwicklung eines Schulprogramms

Inhalt

1. Wozu ein Schulprogramm? Ziel eines Schulprogramms
2. Was steht im Schulprogramm? – Inhalte eines Schulprogramms
3. Wie erstellen wir ein Schulprogramm? - Schritte zu einem Schulprogramm
4. Leitfaden zur Entwicklung eines Schulprogramms
5. Wie gut ist unser Schulprogramm? – Qualitätskriterien für ein Schulprogramm
6. Wann gelingt ein Schulprogramm? – Erfolgsfaktoren eines Schulprogramms

1. Wozu ein Schulprogramm? Ziel eines Schulprogramms

Ein Schulprogramm dient der einzelnen Schule bei der systematischen Sicherung und Weiterentwicklung ihrer Qualität. Eine möglichst breite Qualitätsdiskussion an der Schule soll in ein Schulprogramm mit konkreten Entwicklungszielen und -massnahmen münden. Ein Schulprogramm beschreibt Themen, Ziele sowie deren Umsetzung für die weitere Entwicklung einer Schule für die nächsten 2 -3 Jahre. Grundlage eines Schulprogramms kann ein Leitbild sein, indem die übergreifende pädagogischen Grundphilosophie und Vision einer Schule ausgeführt werden.



2. Was steht im Schulprogramm? – Inhalte eines Schulprogramms

Ein Schulprogramm macht klare Aussagen zu folgenden Bereichen:

- Entwicklungsstand der Schule
- Ziele der Schule (mit Bezug zum Leitbild)
- Plan für die Umsetzung der Ziele
- Umsetzung des Plans
- Überprüfung der Erreichung der Ziele (Evaluation)

Damit das Schulprogramm wirksam werden kann, werden die sachlichen, personellen und finanziellen Ressourcen auf die Umsetzung konzentriert.

3. Wie erstellen wir ein Schulprogramm? - Schritte zu einem Schulprogramm

Die Entwicklung des Schulprogramms kann in folgenden Schritten erfolgen:

1. Analyse der Ausgangslage
2. Entwicklung des Schulprogramms
 - Vorerfahrungen
 - Bezug zum Leitbild
 - Themenschwerpunkte und Ziele
 - Planung des Schulprogramms
 - Organisation (Steuerungsgruppe, Verantwortung, Beteiligung, Information)
3. Interne Evaluation

4. Leitfaden zur Entwicklung eines Schulprogramms

Der Leitfaden dient dazu

- systematisch und zielgerichtet ein Schulprogramm zu entwickeln,
- Impulse für die Planung zu liefern,
- in einem Prozess von Gewichtung und Auswahl Schwerpunkte zu bestimmen,
- wenn der Prozess der Schulprogrammentwicklung bereits begonnen hat, den aktuellen Standort und die weitere Richtung samt potenzieller Probleme zu bestimmen und
- Ausgangspunkt für eine Gliederung von Berichten und Dokumentationen zu bilden.

Die drei Teile des Leitfadens sind:

- A Ausgangslage der Schule
- B Entwicklung des Schulprogramms
- C Interne Evaluation

A AUSGANGSLAGE DER SCHULE

1 Auftrag, Organisation und Führungsstruktur der Schule

- 1.1 Welchen Auftrag hat die Schule?
- 1.2 Wie ist die Grösse und die Zusammensetzung der Schülerschaft und des Lehrerteams?
- 1.3 Welche Organisation und Führungsstruktur hat die Schule?
- 1.4 Welche Aufgaben haben
 - a) die Schulleitung?
 - b) der/die QE-Verantwortliche?
 - c) der Schulrat / der Schulträger?
- 1.5 Welche Arbeitsgruppen sind an der Schule aktiv bzw. vorhanden? Was ist ihr Auftrag?
- 1.6

2 Information und Kommunikation

- 2.1 Welche formellen und informellen Informationswege gibt es innerhalb der Schule?
- 2.2 Wie bewähren sich diese Informationswege?
- 2.3 Was sollte verbessert werden?
- 2.4 Wie sind die Informationswege gegen aussen?
 - Schulrat/Schulträger
 - Schulsekretariat
 - Eltern
 - Öffentlichkeit
 - andere Schulen
- 2.5

3 Entscheidungen im Lehrerteam

- 3.1 Wie werden in der Schule wichtige Entscheidungen getroffen?
- 3.2 Gibt es klare Entscheidungsverfahren?
- 3.3 Welche Entscheidungsabläufe sollten optimiert werden?
- 3.4

4 Teamentwicklung

- 4.1 Wie arbeiten die Lehrpersonen im Team zusammen?
- 4.2 Wie gehen sie mit Spannungen und Konflikten um?
- 4.3 Wie lauteten die Themen der internen Fortbildungen in den letzten Jahren? Welche Wirkungen hatten diese Fortbildungen? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?
- 4.4

B ENTWICKLUNG DES SCHULPROGRAMMS

1 Vorerfahrungen der Schule

- 1.1 Gibt es bereits ein Schulprogramm, sodass daran angeknüpft werden kann?
- 1.2 Hat es in den letzten Jahren ausser der Schulprogrammarbeit sonstige gezielte Projekte und/oder Schulentwicklungs-massnahmen gegeben?
- 1.3 Welche Erfahrungen wurden in der Schule mit Projekten gemacht? (Ergebnis, Verlauf, Nachhaltigkeit, Kommunikation, Organisation)
- 1.4 Was sollte aufgrund dieser Erfahrungen verbessert werden?
- 1.5 Welche Motive führten zur jetzigen Entwicklung eines Schulprogramms?
 - Eigenmotivation, Auftrag
 - Interesse einzelner Lehrpersonen
 - Veränderungsbedarf
 - Wettbewerb mit anderen Schulen
 -
- 1.6 Welche Ziele sollen mit dem Schulprogramm erreicht werden?
- 1.7

2 Planung und Steuerungsgruppe

- 2.1 Wer plant und steuert die Entwicklung des Schulprogramms? Wie ist die Gruppe zusammengesetzt?
- 2.2 Welche Kompetenzen hat die Steuerungsgruppe?
- 2.3 Gibt es ausser der Steuerungsgruppe weitere speziell für die Schulprogrammarbeit geschaffene Gremien?
- 2.4 Welche Rolle kommt der Schulleitung und dem QE-Verantwortlichen im Prozess zu?
- 2.5

3 Themenwahl

3.1 Auswahl des Themas

- An welchem Thema bzw. an welchen Themen wollen wir arbeiten?
- Was möchten wir in unserer Schule weiterentwickeln?
- Wer möchte das Thema?
- Welche Themen möchten wir momentan nicht angehen? Warum?
- Ist das Thema für eine QE geeignet?

3.2 Eingrenzung des Themas

- Ist das Thema realistisch?
- Ist das Thema für den Schuleinheit relevant?
- Ist das Thema leistbar?

4 Ziele und Indikatoren¹

4.1 Welche Ziele wollen wir erreichen?

- Sind die Ziele für alle verständlich?
- Können wir die Ziele erreichen?

4.2 Formulierung von Indikatoren

- Woran erkennen wir, dass wir das Ziel erreicht haben?

5 Vorhaben und Umsetzung

5.1 Wie können wir die Ziele erreichen? Welche Unterstützung brauchen wir um die Ziele zu erreichen?

5.2 Verfügen wir über die Kenntnisse, um die Ziele zu erreichen?

- Holen wir uns externe Unterstützung?
- Planen wir eine interne Weiterbildung, eine SCHILF-Veranstaltung?

5.3 Planung des Vorhaben:

- Welche Teilschritte sind notwendig?
- Wer ist für die einzelnen Teilschritte verantwortlich?

5.4 Zeitlicher Verlauf:

- Wie ist der Zeitplan?
- Welches sind die Meilensteine?

¹ Indikatoren zeigen an, ob ein bestimmtes Ziel erreicht wurde.

6 Mitbeteiligung und Information

- 6.1 Wie können das Kollegium, die Schüler/innen und Eltern und ggf. weitere Gruppen am Schulprogramm mitarbeiten?
- 6.2 Wie sind Einstellung und Beteiligung des Kollegiums (aktiv, duldsam, widerständig)?
- 6.3 Welche institutionalisierten oder informelle Informationswege gibt es?

7 Konflikte und Unterstützung

- 7.1 Probleme
 - Welche Konflikte und Probleme sind bislang bei der Schulentwicklung aufgetreten?
 - Wie wurde versucht, sie zu lösen?
- 7.2 Informationen
 - Wurde Unterstützung oder Informationen von aussen eingeholt?
- 7.3 Kooperation mit anderen Schulen
Gab oder gibt es Kooperation mit andern Schulen? Wenn ja: Wie sieht diese aus?
- 7.4

C INTERNE EVALUATION (Überprüfung der Zielerreichung)

1 Zielsetzung, Planung und Steuerung

- 1.1 Auswahl des Evaluationsziels
 - Was soll evaluiert werden?
 - Handelt es sich dabei um eine Bestandesaufnahme zu Beginn, eine Prozessbegleitung oder eine abschliessende Evaluation am Ende der Schulprogrammarbeit?
 - Welche Indikatoren sollen überprüft werden?
- 1.2 Methoden
 - Mit welchen Methoden soll die Erreichung der Ziele überprüft werden?
 - Welche Erhebungsinstrumente sind sinnvoll und zweckmässig?
- 1.3 Planung
 - Wie verläuft die Evaluation?
 - Wie können wir die Transparenz des Vorgehens sicherstellen?
- 1.4 Beteiligung und Information
 - Wie kann das Interesse des Kollegiums für die interne Evaluation gewonnen werden?

- 1.5 Steuerung
 - Wer führt die Evaluation durch?
 - Gibt es eine EVA-Gruppe oder wird die interne Evaluation von der Steuerungsgruppe durchgeführt?
- 1.6 Wer überwacht die Durchführung der Evaluation?
- 1.7 Wer wird wann über die Ergebnisse der Evaluation informiert?
- 1.8 Wer schreibt den Bericht? An wen geht der Bericht?
- 1.9 Welche Folgerungen ziehen wir aus der Evaluation?

2 Probleme und Unterstützung

- 2.1 Wie hoch ist der Aufwand an Zeit, Personen, Material?
- 2.2 Probleme
 - Welche Schwierigkeiten könnten auftreten?
 - Welche Unterstützung wäre sinnvoll?

5. Wie gut ist unser Schulprogramm? – Qualitätskriterien für ein Schulprogramm

Die folgenden Qualitätskriterien sollen alle Beteiligten helfen, die Wirksamkeit eines Schulprogramms zu überprüfen:

Klare gemeinsame Ziele	<i>Haben sich die Beteiligten gemeinsame auf bedeutsame Ziele geeinigt?</i>
Massnahmen zur Umsetzung	<i>Werden wirksame Massnahmen zur Umsetzung der Ziele geplant?</i>
Transparenz nach innen und aussen	<i>Wie wird die Transparenz gegen innen und aussen gewährleistet?</i>
Interne Steuerung/ Verantwortung	<i>Wie erfolgt die interne Steuerung? Sind die Verantwortlichkeiten geklärt?</i>
Wirksame Qualitätssicherung	<i>Wie wird die Umsetzung des Programms überwacht und die Erreichung der Ziele überprüft?</i>
Verfügbarkeit von Ressourcen	<i>Welche internen und externen Ressourcen stehen zur Verfügung und werden diese optimal genutzt?</i>
Realisierbarkeit	<i>Ist das Schulprogramm unter den Bedingungen realisierbar?</i>

6. Wann gelingt ein Schulprogramm? – Erfolgsfaktoren eines Schulprogramms

Folgende Faktoren tragen zum Gelingen eines Schulprogramms bei:

- ein für alle bedeutsames Thema wählen, sich aber nicht überfordern
- Schulentwicklung bedarf der klaren Steuerung
- wenige Themen wählen, aber gründlich vorbereiten und durchführen
- an Anfang kleine Schritte machen und Widerständen und Konflikten nachgehen
- klare Spielregeln der Zusammenarbeit vereinbaren
- kleine Schritte tun, die Ziele aber nicht aus den Augen verlieren
- gemeinsame Ziele haben, in einer definierten Breite aber Unterschiede zulassen

Quellen:

Das Papier basiert auf folgenden Quellen:

- Hamever, U. & Schratz, M.. Schulprogramme: Wehweiser von der Vision zur Gestaltung von Schule. In: Altrichter, H., Schley, W. & Schratz, M. (HRSG.) Handbuch zur Schulentwicklung. Innsbruck, Wien: Studien Verlag. 86 – 110.
- Philip, R. & Rolff, G. (1999) Schulprogramme und Leitbilder entwickeln. Weinheim: Beltz Verlag.
- Schratz, M. (2003) Qualität sichern, Schulprogramme entwickeln. Grossburgwedel: Kallmeyer Verlag.
-