

# QUALITÄTSSTANDARDS FÜR SCHULPROGRAMME

Michael Schratz, Anne Bauk-van Vugt

*Wenn man Schulen nach ihrem „Schulprogramm,, fragt, erhält man ganz Unterschiedliches zu sehen: Die einen präsentieren das, was der Wiener Stadtschulrat unter „Schulprofil,, verordnet hatte, andere zeigen Hochglanzzeiten mit den Angeboten der Schule, wieder andere verweisen auf die autonomen Lehrpläne, die von der Schule erstellt worden sind.*

*Was ist nun wirklich ein Schulprogramm? Oder besser: Woran erkennen wir ein „gutes,, Schulprogramm?*

## Wie gut ist unser Schulprogramm?

Die folgenden **Qualitätsstandards** (QS) können Schulen und Schulämtern helfen, diese Frage zu beantworten. Unter Standards verstehen wir jene Kriterien, die als *gemeinsame* Basis für die Bewertung von Schulprogrammen eine über die Einzelschule hinaus gehende Bedeutung haben.

- Klare gemeinsame Zielstellung**
- Wirksame Maßnahmen zur Umsetzung**
- Transparenz nach innen und außen**
- Stimmiges internes Steuerungssystem**
- Wirksame Qualitätssicherung**
- Verfügbarkeit und Einbindung von Ressourcen**

Diese Standards können auch in *Frageform* formuliert werden, um die Qualität des Schulprogramms zu prüfen:

- Haben sich die Beteiligten auf gemeinsame klare Ziele verständigt?
- Werden wirksame Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele aufgezeigt?
- Welche internen und externen Ressourcen stehen hierzu zur Verfügung?
- Wird Transparenz nach innen und außen gewährleistet?
- Gibt es ein internes Steuerungssystem zur Initiierung und Koordination der gewünschten Prozesse?
- Wie wird die Qualität der Prozesse festgestellt und wirksam gesichert?

Die Bereiche im Einzelnen:

## QS 1: Klare gemeinsame Zielstellung

### Präambel

Da das Schulprogramm eine zentrale Steuerungsfunktion für die Entwicklung einer Schule einnimmt, kann es nur so gut sein, wie die umzusetzenden Entwicklungsziele formuliert sind. Diese wiederum können nur verwirklicht werden, wenn sie von der Schule beeinflussbar sind. Daher ist eine klare Formulierung der Zielstellung(en) erforderlich, wie auch die

Notwendigkeit, daß sie möglichst von allen mit getragen werden. Die Berücksichtigung der folgenden Aspekte kann bei der Präzisierung helfen:

Woher aber wissen, ob diese Qualitätsstandards praktisch an der Schule erfüllt sind? Welche tatsächlich existenten Anzeiger (Indikatoren) für deren Erfüllung könnte es geben?

### **Indikatoren**

Die Schule besitzt ein Leitbild, über dessen Inhalt die Lehrpersonen, die Eltern in den Mitbestimmungsgremien der Schule und die Schülervvertretung Bescheid wissen.

Leitbild und die wichtigsten Entwicklungsziele der Schule liegen schriftlich vor. Die Beteiligten sind in der Lage, darüber Auskunft zu geben.

Die positive Einstellung zu den gemeinsamen Zielen äußert sich in positiver Beteiligung bei der Umsetzung.

In Konferenzen, Projektgruppen und Sitzungen mit Eltern und Schülerinnen und Schülern hat die Verständigung über gemeinsame Entwicklungsziele und Vorhaben inhaltlich Vorrang und zeitlich genügend Raum.

Zugunsten eines gemeinsamen Prozesses mit gemeinsamer Meinungsbildung beschränken sich die Zielstellungen des Schulprogramms *auf ausgewählte wesentliche Aufgaben* innerhalb der wichtigsten Qualitätsbereiche (Lehren und Lernen, Lebensraum Klasse und Schule, Schulpartnerschaft und Außenbeziehung, Schulmanagement, Professionalität und Personalförderung), sind also fachlich, pädagogisch oder übergreifend orientiert.

### **Fragen zur Evaluation**

- Hat an der Schule ein Diskussionsprozess über Wertvorstellungen (Leitbild) und gemeinsame Zielstellungen stattgefunden?
- Ist dieser in Tagesordnungen von Konferenzen, Sitzungen etc. und in Protokollen oder über entstandene Visualisierungen und Arbeitsmaterialien nachvollziehbar?
- Wo ist dokumentiert, dass Leitbild und Zielvorstellungen mehrheitlichen Vorstellungen entsprechen?
- Sind staatlicher Bildungsauftrag, gesetzliche Vorgaben, Erwartungen der Anspruchsberechtigten (Eltern, Stadt, Kreis, Region, weiterführende Schulen, Wirtschaft ...), Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler und Interessen der Lehrerinnen und Lehrer berücksichtigt worden?
- Welche Veröffentlichung von Leitbild und gemeinsamen Zielen gibt es?
- Sind die Ziele so formuliert, dass sie von den Beteiligten überschaut werden können und umsetzbar sind?
- In welchen gemeinsamen Aktivitäten zeigt sich die positive Einstellung?

## **QS 2: Wirksame Maßnahmen zur Umsetzung des Schulprogramms**

### **Präambel**

Die in einem Schulprogramm formulierten Ziele sind nur so gut, wie sie auch tatsächlich umgesetzt werden. Die Umsetzung beschränkt sich nicht nur auf die Aktivitäten, die zur Zielerreichung gesetzt werden, sondern vor allem auf die Wirksamkeit der Maßnahmen. Dazu sind die erforderlichen Rahmenbedingungen zu zählen, für die Einzelnen bzw. Gruppen Verbindlichkeiten erforderlich und entsprechende Umsetzungsmaßnahmen (Aktionspläne,

Meilensteine etc.) gegeben. Die Berücksichtigung der folgenden Aspekte kann bei der Präzisierung helfen:

### **Fragen**

- Sind die genannten Maßnahmen Wunschvorstellungen oder sind sie auf absehbare Zeit umsetzbare Aufgaben.
- Werden Prioritäten und Meilensteine gesetzt?
- Werden die Maßnahmen mehrheitlich von den Beteiligten getragen?
- Ist erkennbar, welche sächlichen und personellen Bereiche die Umsetzung der Maßnahmen tangiert?
- Werden interne und/oder externe Experten einbezogen?
- Findet eine Öffnung nach außen statt?
- Ist die personelle Verbindlichkeit gewährleistet?
- Gibt es einen Zeitplan?
- Ist festgelegt, wer die Maßnahmen steuert, koordiniert und überprüft?

### **Indikatoren**

Die Maßnahmen sind so pragmatisch formuliert, dass ihre Umsetzung tatsächlich überprüfbar ist.

Innerhalb der Maßnahmen sind Prioritäten gesetzt

Die Maßnahmen sind auf einen überschaubaren Zeitraum (etwa auf zwei Jahre) eingegrenzt.

Die einzelnen Maßnahmen sind personell verbindlich zugeordnet.

Eine dazu bestimmte Gruppe bzw. Person (je nach Größe der Schule) leitet, koordiniert und überprüft die Umsetzung der Maßnahmen. Sie sind dem Kollegium und den Mitbestimmungsgremien rechenschaftspflichtig. Art und Weise und Zeitpunkt ihrer Berichte (Dokumentation) sind im Maßnahmenplan festgelegt.

Durch die Maßnahmen findet eine überprüfbare Öffnung nach außen statt.

Es sind Experten benannt, die einbezogen werden.

Es besteht ein verbindlicher Zeitplan für die Maßnahmen.

Es ist zeitlich festgelegt, wann die Ziele erreicht sein bzw. evaluiert werden sollen.

## ***QS 3: Transparenz nach innen und außen***

### **Präambel**

Ein Schulprogramm wird nur dann wirksam, wenn die wesentlichen Inhalte allen, die es umsetzen wollen, im Bewußtsein sind. Um die wesentlichen Arbeitsstränge und Absprachen immer wieder ins Bewußtsein rufen zu können, muss es allen Beteiligten schriftlich bekannt und jederzeit zugänglich sein. Veränderungen des Schulprogramms sind Ergebnisse von ausführlichen, kontinuierlichen Auseinandersetzungen innerhalb der Schulgemeinde, bei der jede/r die Möglichkeit zur Mitgestaltung hat, und sind als Ausdruck gemeinsamen Willens Weiterentwicklungen der Schule.

### **Fragen**

- Ist der Entstehungsprozess des Schulprogramms nach innen transparent und für alle Beteiligten (Kollegium, Eltern, Schülerinnen/Schüler, nicht unterrichtendes Personal ) nachvollziehbar und mitgestaltbar abgelaufen?
- Sind die Inhalte des Schulprogramms allen bekannt?

- Besteht innerhalb der Schulgemeinde eine Struktur, innerhalb derer die Erarbeitung bzw. Weiterentwicklung kontinuierlich vermittelt wird und innerhalb derer rückgekoppelt werden kann?

### **Indikatoren**

Die Arbeit am Schulprogramm und Dokumentationspflege ist regelmäßig wichtiger Schwerpunkt in Konferenzen und Arbeitsgruppen der Lehrerinnen/Lehrer, Eltern, Schülerinnen/Schüler. Die gemeinsame Konsensfindung spiegelt sich in Arbeitsunterlagen (z.B. Pinwandplakate, Flipchartprotokolle, Folien, Arbeitspapiere etc.) und Protokollen wider.

Lehrerinnen/Lehrer, Eltern und Schülerinnen/Schüler haben ein Schulprogramm oder zumindest eine Kurzfassung davon erhalten.

Für die Öffentlichkeitsarbeit werden die Lokalpresse und eine Homepage regelmäßig genutzt, um die Inhalte des Schulprogramms zu vermitteln

## **QS 4: *Stimmiges internes Steuerungssystem der Entwicklungsprozesse***

### **Präambel**

Gezielte Schulentwicklung braucht innere Steuerung. Die Nutzung vorhandener Ressourcen im Prozess der Organisation von Schulentwicklungsprozessen und die Einbeziehung und Einbindung wichtiger Akteure in den Prozess der Organisation der Entwicklung und Umsetzung des Schulprogramms sind weitere wesentliche Voraussetzungen zu erfolgreicher Wirksamkeit.

### **Fragen**

- Gibt es ein in der Schulgemeinde verabredetes internes Steuerungssystem und sind darin neben der Schulleitung alle Gruppen der Schulgemeinde vertreten? (Schulleitung, Lehrerinnen/Lehrer, Elternvertretung, Schülervvertretung)
- Haben die Mitglieder dieser Steuergruppe ein Mandat bzw. wie lautet ihr Auftrag?
- Gibt es in der Steuergruppe eine Aufgabenverteilung?
- Wurden Entscheidungskompetenzen an die Mitglieder der Steuergruppe vergeben?
- Wie erfolgt die Kommunikation innerhalb der Steuergruppe, wie ist sie gewährleistet?
- Wie ist die Kommunikation zwischen Steuergruppe und den Gruppen der Schulgemeinde gewährleistet?

### **Indikatoren**

Den am Schulleben aktiv beteiligten Personen sind die Steuergruppe, ihre Mitarbeiter und festgelegte Aufgaben und Kompetenzen bekannt (z.B. Organigramm).

Die Steuergruppe ist über alle für die Schulentwicklung bedeutsamen Prozesse informiert.

Entscheidungen innerhalb der Steuergruppe werden zielstrebig getroffen und transparent gemacht.

Es gibt ein allen zugängliches Informationsmedium, das über aktuelle Entwicklungsfortschritte informiert (z.B. Info-Wand, Protokolle, Internet etc.)

## **QS 5: *Wirksame Qualitätssicherung***

## **Präambel**

Kontrollen des Standes der Umsetzung der Vereinbarungen, die im Schulprogramm festgeschrieben sind, dienen der Qualitätssicherung. Maßnahmen zur Überprüfung getätigter Arbeit und beendeter Projekte auf deren Wirksamkeit und Nachhaltigkeit hinsichtlich der angestrebten Ziele ist als Maßnahme der Qualitätssicherung bereits Bestandteil jeder Planung. Mit Hilfe wirksamer Evaluationsmethoden werden im Schulprogramm festgelegte Qualitätsansprüche und dazu durchgeführte Maßnahmen überprüft und wird das Schulprogramm fortgeschrieben.

## **Fragen**

- Welche Bereiche werden überprüft?
- Ist die Evaluation bereits Teil von Projektplanungen und Maßnahmen?
- In welchem Zeitraum wird evaluiert?
- Welche geeigneten Methoden werden angewandt?
- Wer führt diese Evaluation durch?

## **Indikatoren**

Projektplanungen gehen von überprüften IST-Zuständen aus und beinhalten bereits in der Planung eine Überprüfung, ob die Projektziele (Qualitätsansprüche) erreicht sind. Die zu überprüfenden Ziele/Inhalte (Items) sind klar definiert.

Die Überprüfungsmethoden sind zur Überprüfung der Items geeignet.

Sie sind auch unter ökonomischen Gesichtspunkten (Zeit /Ressourcen) ausgewählt.

Es gibt eine Korrelation zwischen Zeitraum und Inhalt (Item) der Evaluation.

Es wird intern und extern evaluiert.

Es herrscht Methodenvielfalt.

Die Ergebnisse sind dokumentiert und jedem zugänglich.

Die Ergebnisse sind Ausgangspunkte zur Weiterentwicklung des Schulprogramms.

## **QS 6: Verfügbarkeit und Einbindung von Ressourcen**

### **Präambel**

Erfolgreiche Schulentwicklung ist entscheidend von der sinnvollen und verantwortungsbewußten Nutzung vorhandener Ressourcen abhängig. Ein Nachweis, dass ein vorliegendes Schulprogramm erfolgreich umgesetzt werden kann, ist daher auch die Erfassung und Einbeziehung von Ressourcen im Schulprogramm. Das Potential an Ressourcen ist keine statistische Größe. Die Reflexion von Ressourcen innerhalb der Schulprogrammarbeit bietet Möglichkeiten der Entwicklung und Weiterentwicklung und sollte deshalb im Schulprogramm nachvollziehbar sein.

Bei allen Vorhaben sollten folgende 5 Bereiche berücksichtigt werden:

### **1. Personelle Ressourcen**

(Schwerpunkte der Ausbildung, zusätzliche Ausbildungen, Fortbildungen, Hobbys, Vereinstätigkeiten, Interessen etc.)

Welche Kompetenzen können einbezogen werden?

innerhalb der Schule

außerhalb der Schule

Lehrerinnen/Lehrer, Schülerinnen/ Schüler,

Eltern, Expert/innen aus unterschiedlichen

Sekretär/innen, Hausmeister, Schulleitung,  
sonstiges Personal

Berufsfeldern (zB. Seminarleiter/innen,  
Vertreter/innen von Behörden,  
Hochschullehrer/innen)

## 2. Materielle Ressourcen

Welche Materialien können für Schülerinnen und Schüler genutzt werden?

innerhalb der Schule

außerhalb der Schule

Schulbücher, Karteien, Freiarbeitsmaterial,  
Anschauungsmittel, Experimentiermaterialien,  
Kopiervorlagen für Lehrerinnen/Lehrer,  
Schülerbücherei, Mediothek, PCs und  
Lernsoftware

PCs und Software, Bibliotheken, Materialien  
von Behörden, Firmen und sonstigen  
Einrichtungen

## 3. Räumlichkeiten und Anlagen der Schule

Welche Möglichkeiten bieten die vorhandenen Räume und Anlagen, sowie ihre Gestaltung?

innerhalb der Schule

außerhalb der Schule

Klassenräume, Nebenräume, Fachräume,  
Flure, Dachboden, Keller, Schulküche,  
Schulgarten, Werkräume, Bücherei,  
Computerraum, Verwaltungsräume, Schulhof  
etc.

Erwachsenenbildungseinrichtungen,  
Sportanlagen, Jugendeinrichtungen,  
Nutzungsräume der Gemeinde, Betriebe,  
Vereine, Kirchen, andere Schulen,  
Hochschulen

## 4. Finanzielle Ressourcen

Welche finanziellen Ressourcen können genutzt werden?

Haushalt „Lernmittelfreiheit,, Vermögens- und Verwaltungshaushalt, Förderverein/Verein der  
Freunde .../Elternspende, Erlöse aus schulischen Veranstaltungen, Sponsoren, Stadt, Werbung,  
Wettbewerbe, Modellversuche etc.

## 5. Zeitliche Ressourcen

Wie viel Zeit steht zur Verfügung für:

das Ausprobieren neuer Unterrichtskonzepte (Welche zeitlichen Bedingungen/Möglichkeiten  
schafft der Stundenplan?), Konferenzen, Projektgruppen/Arbeitsgruppen, schulinterne und  
externe Fortbildungen, schulische Veranstaltungen außerhalb des Unterrichts? Wie viele  
Entlastungsstunden stehen zur Verfügung? Welche andere Möglichkeiten bieten sich an?

## Indikatoren

Vorhandene Kompetenzen innerhalb der Schule sind ermittelt worden bzw. im  
Schulprogramm ist die Aktivierung per Maßnahmen geplant.

Es hat diesbezüglich Mitarbeitergespräche mit verbindlichen Absprachen gegeben.

Notwendige Entlastungen für Lehrerinnen/Lehrer sind innerhalb der Schule und/oder  
mit der Schulaufsicht geklärt.

Im Schulprogramm sind gezielte Fortbildungen aufgeführt bzw. es gibt einen  
Fortbildungsplan für die Schule, der sich gezielt auf die Vorhaben im Schulprogramm  
bezieht.

Es stehen entweder die notwendigen finanziellen Mittel für geplante

Projekte zur Verfügung oder es liegt ein Finanzierungsplan zu geplanten Vorhaben vor.

Die Vorhaben/Maßnahmen basieren auf einem Raumnutzungsplan bzw. die veränderte Nutzung der Räume ist zeitlich und finanziell geplant.

Es existiert ein Arbeitsplan für das Schuljahr, der einen Überblick über den zeitlichen Ablauf und die Zeitressourcen gibt.

Die Nutzung von externen Unterstützungssystemen und Kontakten ist bei den Einzelvorhaben im Schulprogramm reflektiert und die Einbindung außerschulischer Partner wird gezielt geplant.

## **Ausblick**

Bei der Berücksichtigung der hier vorgestellten Qualitätsstandards sollten Schulprogramme weder zu „Fast Food“, noch zum „Sonntagsbraten“, verkommen. Gefragt sind weder dünne noch dicke Bauchläden mit Allgemein-Plätzen und hohlen Phrasen. Im Mittelpunkt steht der Verständigungsprozess zwischen dem Kollegium und den Vertreterinnen und Vertretern der Eltern und der Schülerschaft. In diesem Verständigungsprozess, in dem die ganze Bandbreite unterschiedlicher Meinungen zugelassen ist, geht es nicht um das Durchsetzen knapper Mehrheiten, sondern um das Gewinnen von gemeinsamen Zielen. Deren Wirksamwerden hängt entscheidend davon ab, inwieweit möglichst viele Menschen eingebunden und vorhandene Ressourcen genutzt werden. Dass sich die Akteure vor Überforderung schützen und sich auf wenige wichtige Schwerpunkte und realisierbare kleine Schritte und realistische Zeitpläne beschrän