

Bedeutung des Massnahmenplans respektive des Schulprogramms im Rahmen des kantonalen Controllings für die Kindergärten und die Volksschule im Oberaargau

Projektarbeit eingereicht an der Universität Bern
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Reto Steiner**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasserin: **Silvia Jäger**
von Turtmann / Eischoll (VS)
Jurastrasse 81
3063 Ittigen

Bern, 1. Dezember 2012



Abbildung 1 Broschüre Berichterstattung der Gemeinden und Controlling durch die regionalen Schulinspektorate

(Quelle: Erziehungsdirektion des Kantons Bern – Fachstelle Schulaufsicht deutsch)

Vorwort

Einsatz von Massnahmenplänen respektive Schulprogrammen in den Kindergärten und der Volksschule der Region Oberaargau – Fluch oder Segen?

„So sehr sich mit dem Schulprogramm Hoffnung auf eine Schulentwicklung von unten verbinden, zeigen sich jedoch noch erhebliche Widerstände bei der Einführung dieser neuen Praxis von Schulentwicklung“ (Holtappels, 2004, S. 28).

Mit der Einführung des kantonalen Controllings im Kanton Bern wurden die Kindergärten und die Volksschule verpflichtet, einen Massnahmenplan respektive ein Schulprogramm zu erstellen. Die Vorbehalte der Schulleitungen, der Lehrerschaft und der Schulbehörden gegenüber der Erstellung eines Schulprogramms sind gerade in kleinen (bis 100 Schülerinnen und Schüler) und mittleren Schulen (100 - 300 Schülerinnen und Schüler) der eher ländlichen Region Oberaargau stark spürbar. Oftmals fehlt es an der nötigen Erfahrung, dem Wissen, der Unterstützung und an der Überzeugung, dass der Einsatz von Schulprogrammen sich äusserst positiv auf die Schul- und Qualitätsentwicklung auswirken kann. Der zeitliche Aufwand für die Erarbeitung solcher Entwicklungs- und Steuerungsinstrumente ist gross und die dazugehörige Arbeitskultur noch wenig verbreitet und etabliert. Aus diesen Gründen scheuen meist kleinere und mittlere Schulen den Einsatz von Massnahmenplänen respektive Schulprogrammen in der Schulpraxis.

Welche Bedeutung hat folglich der Einsatz von Massnahmenplänen respektive Schulprogrammen im Rahmen des kantonalen Controllings für die Kindergärten und die Volksschule der Region Oberaargau? Es wird interessant sein herauszufinden, ob sich die Bedeutung und der Einsatz solcher Entwicklungs- und Steuerungsinstrumente für die Schulen als zentral erweisen werden oder nicht und ob diese auch wirklich im Schulalltag Wirkung zeigen. Diese Fragen sollen vor allem durch die Durchführung einer qualitativen Befragung beantwortet werden.

Ein grosser Dank geht an meine Interviewpartnerinnen und Interviewpartner für ihre Bereitschaft, an der Befragung teilzunehmen. Durch den direkten Austausch erwiesen sich die Interviews als geeignete Form, sich über die Thematik auszutauschen und Sinn und Zweck von Schulprogrammen näher zu analysieren und kritisch zu hinterfragen.

Zusammenfassung

Am 1. August 2010 lancierte die Fachstelle deutsch der Schulaufsicht der Erziehungsdirektion des Kantons Bern eine neue Form des Controllings für die Kindergärten und die Volksschule, für deren Durchführung die regionalen Schulinspektorate zuständig und verantwortlich sind. Das kantonale Controlling für die Schulen erfolgt neu in einem Dreijahresturnus, basierend auf einem Bericht der Gemeinde, welcher Auskunft über Schwerpunktthemen, Zielsetzungen und über die Umsetzung der kantonalen Vorgaben gibt. Der Bericht der Gemeinde beinhaltet zudem einen Plan respektive ein Schulprogramm der jeweiligen Schule für die Festlegung der kurz-, mittel- und langfristigen Ziele und den damit verbundenen Massnahmen.

Ein Schulprogramm respektive ein Massnahmenplan unterscheidet sich in seiner inhaltlichen Form und in seiner Funktion kaum. Ein Schulprogramm ist folglich einem Massnahmenplan gleichzusetzen – jedoch ist zu beachten, dass im Kanton Bern unterschiedliche Formulare diesbezüglich verwendet werden.

Ein Schulprogramm wird gegenwärtig wie folgt definiert: „Das Schulprogramm ist ein Führungsinstrument. Es hält die Schulentwicklungsplanung für die nächsten 3 bis 5 Jahre fest. Eine mittelfristige Planung schafft die notwendige Grundlage und die erforderliche Klarheit über die konkreten Entwicklungsschritte einer Schule“ (Hurni et al., 2010, S. 14).

Mit der Durchführung einer persönlichen, qualitativen Befragung mit zufällig ausgewählten Schulleitungen und Schulkommissionspräsidien von kleinen, mittleren und grossen Schulen der Region Oberaargau wurden gezielt Fragen zum Umgang mit der Schulprogrammarbeit, ihren Gelingensbedingungen und ihrem Nutzen im Schulalltag gestellt. Dabei stellt sich heraus, dass die Partizipation der Lehrerschaft und der Einbezug der Schulbehörden an der Entwicklung des Schulprogramms unabdingbar sind. Offenheit, Transparenz und Vertrauen sind Grundvoraussetzungen, damit ein Schulprogramm erfolgreich umgesetzt werden kann. Die gewonnenen Ergebnisse der Interviews aus der Praxis decken sich mit den Hinweisen aus der themenspezifischen Literatur.

Zur zentralen Frage und somit auch zur Zielsetzung der vorliegenden Projektarbeit, welche Bedeutung Massnahmenplänen respektive Schulprogrammen im Rahmen des kantonalen Controllings für die Kindergärten und die Volksschule im Oberaargau beigemessen werden kann, gilt festzuhalten, dass diese für die Schulentwicklung wichtig sind. Sie dienen als Orientierungshilfen, Arbeits-, Entwicklungs- und Steuerungsinstrumente und leisten einen wichtigen Beitrag zur Schulhauskultur und zur Qualitätssicherung oder gar zur Qualitätsverbesserung einer Schule. Mit der Tatsache, dass die Schulprogrammarbeit als kantonale, verbindliche Vorgabe im Controlling der Schulaufsicht gilt, ist die Rechenschaftsablegung gegenüber Kanton und Gemeinde gegeben.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	II
Zusammenfassung	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Anhangverzeichnis	VIII
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen	2
1.3 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes	3
1.4 Stand der Praxis	3
1.5 Methodisches Vorgehen	4
1.6 Aufbau der Arbeit	5
2. Controlling der Schulaufsicht auf kantonaler Ebene.....	6
2.1 Allgemeine Informationen zum kantonalen Controlling im Kanton Bern	6
2.2 Kantonaies Controlling im Dreijahresturnus	6
2.3 Vergleich: Controlling im Kanton Solothurn	8
3. Massnahmenplan respektive Schulprogramm - Ein Entwicklungs- und Steuerungsinstrument	11
3.1 Definitionsproblematik von "Massnahmenplan" und „Schulprogramm“	11
3.2 Schulprogramm – Eine längere Tradition.....	12
3.3 Schulprogramm von heute – Mögliche Definitionen	12
3.4 Schulprogramm als „Entwicklungsmotor“ der Schule	12
3.5 Funktion und Zweck eines Schulprogramms.....	14
3.6 Schulprogramm in seiner Doppelfunktion.....	17
3.7 Gelingensbedingungen für die Umsetzung.....	18
3.8 Kritik am Einsatz des Schulprogramms.....	19
4. Schulprogramm im Einsatz in den Kindergärten und der Volksschule des Oberaargaus	20
4.1 Qualitative Befragung – Auswahl der Schulen und Durchführung.....	20
4.2 Auswertung und Ergebnisse der qualitativen Untersuchung.....	20
4.2.1 Entstehungsprozess des Schulprogramms im Praxisalltag.....	20

4.2.2	Persönliche Erwartungen ans Schulprogramm	21
4.2.3	Schwierigkeiten in der Arbeit mit dem Schulprogramm	21
4.2.4	Nutzen und Wirkung eines Schulprogramms im Unterrichtsalltag	22
4.2.5	Qualitätsverbesserung einer Schule durch den Einsatz des Schulprogramms	23
4.2.6	Bedeutung der Akzeptanz des Schulprogramms bei den Lehrpersonen	23
4.2.7	Überprüfung der Wirksamkeit der Schulprogrammarbeit	24
4.3	Folgerungen und Hinweise für die Arbeit mit dem Schulprogramm im Praxisalltag	24
Literaturverzeichnis		IX
Anhang		X
Selbstständigkeitserklärung		XXXII
Über die Autorin		XXXIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Broschüre Berichterstattung der Gemeinden und Controlling durch die regionalen Schulinspektorate.....	I
Abbildung 2	Ablauf des kantonalen Controllings	7
Abbildung 3	Das kantonale Controlling im Kanton Solothurn in der Übersicht	10
Abbildung 4	Vier Einflussbereiche auf das Schulprogramm	13
Abbildung 5	Ziele eines Schulprogramms	15

Abkürzungsverzeichnis

AKVB	Abteilung Kindergarten und Volksschule der Erziehungsdirektion des Kantons Bern
BV	Bundesverfassung
EDK	Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren
HarmoS	Harmonisierung der obligatorischen Schule
KKV	Konferenz der kantonalen Kader für die Volksschule der deutsch- und mehrsprachigen Kantone der Schweiz und des Fürstentums Liechtenstein
LAV	Verordnung über die Anstellung der Lehrkräfte (LAV vom 28. März 2007)
LP	Lehrperson / Lehrpersonen
MAG	Mitarbeiterinnengespräch, Mitarbeitergespräch
PH FHNW	Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz
REVOS 2008	Teilrevision des Volksschulgesetzes im Kanton Bern 2008
SK	Schulkommission
SL	Schulleitung
VSG	Volksschulgesetz vom 19. März 1992 des Kantons Bern
WB	Weiterbildung / Weiterbildungen

Anhangverzeichnis

Anhang 1	Vorlage für einen Massnahmenplan.....	X
Anhang 2	Vorlage für ein Schulprogramm (Raster).....	XI
Anhang 3	Interviewleitfaden.....	XII
Anhang 4	Übersicht Interviewauswertung.....	XXI

1. Einleitung

Mit der Teilrevision des Volksschulgesetzes 2008 (REVOS 2008) wurden im Kanton Bern u.a. die geleiteten Schulen eingeführt. Damit wurde der Gestaltungsraum der Gemeinden im Bereich der Schulführung und Schulorganisation erweitert. Viele Gemeinden nahmen diese Gelegenheit wahr und überprüften ihre internen Strukturen in den Bereichen Führung und Organisation der Kindergärten und der Volksschule. Dies hatte zur Folge, dass die Gemeinden bereits bestehende Funktionendiagramme über die strategischen und operativen Funktionen von Schulbehörden und Schulleitungen überarbeiteten und den Empfehlungen des Kantons anpassten. Damit wurden die Aufgaben und Rollen der Schulkommissionen und Schulleitungen neu definiert und bis zum 1. August 2010 in den Gemeinden reglementiert. Seitdem liegt die strategische Führung bei den Schulkommissionen und die betrieblich-operative Führung bei den Schulleitungen. Dies entspricht der Regelung über die Aufgaben- und Rollenteilung im geltenden Volksschulgesetz (VSG) vom 19. März 1992 des Kantons Bern im Artikel 34ff:

Art. 34 Organisation [Fassung vom 29.01.2008]

Organisation

¹ Die Gemeinden legen die Schulen als die Organisationseinheiten fest, die die Aufgaben der Volksschule erfüllen.

² Die Schulen werden von Schulkommissionen beaufsichtigt und von Schulleitungen geführt. Vorbehalten bleibt Absatz 3.

³ Die Gemeinden können Aufgaben und Befugnisse, die die Volksschulgesetzgebung oder die Lehreranstellungsgesetzgebung den Schulkommissionen zuweist, der Schulleitung oder anderen Gemeindebehörden übertragen. Die Trennung zwischen der Aufsicht durch politische Gemeindebehörden und der pädagogischen und betrieblichen Führung der Schulen durch die Schulleitungen ist jedoch zu beachten.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Durch die Etablierung der geleiteten Schule in den Kindergärten und der Volksschule im Kanton Bern wurde den Gemeinden ebenfalls die Steuerungsverantwortung für die Schulen übertragen und dort verankert. Die Berichterstattung der Gemeinden an den Kanton sind neben dem Einleiten von Verbesserungsmaßnahmen und der Überprüfung von Ergebnissen Teil dieser Steuerung. Der Bericht der Gemeinde bildet die Grundlage für das kantonale Controlling.

Das kantonale Controlling basiert auf Art. 51 VSG:

Art. 51 Steuerung [Fassung vom 29.01.2008]

Gemeinde

¹ Die Gemeinde stellt das Volksschulangebot nach der Gesetzgebung bereit.

² *Die Gemeinde*

- a konkretisiert die Inhalte und die Ziele,*
- b ergänzt und konkretisiert die Rahmenbedingungen,*
- c ist verantwortlich für die Umsetzung,*
- d überprüft die Ergebnisse und trifft die erforderlichen Massnahmen.*

³ *Sie erstattet dem Kanton regelmässig strukturiert Bericht über die Ergebnisprüfung und die getroffenen Massnahmen.*

Das kantonale Controlling gilt als Kernauftrag der regionalen Schulinspektorate und ihm wird kantonsweit eine zentrale Bedeutung zugeschrieben.

Es findet alle drei Jahre statt und wird seit dem 1. August 2010 in den Schulen vor Ort mit der Schulleitung und dem Schulkommissionspräsidium durchgeführt. In den Zwischenjahren finden Standortgespräche statt. Die Standortgespräche dienen hauptsächlich dazu, die Schulen in ihrem Qualitätszyklus zu unterstützen. Das Element, welches den Controllingturnus – alle drei Jahre - stets begleitet, ist der sogenannte Massnahmenplan beziehungsweise das Schulprogramm.

Seit seiner Einführung sorgt das kantonale Controlling teilweise für hitzige Diskussionen. Besonders kleine Schulen sind mit dem Erstellen eines Massnahmenplans respektive eines Schulprogramms zeitweise stark überfordert und müssen sich an die neuen Formen und Vorgaben des Kantons zunächst gewöhnen. Nicht selten werden hier Sinn und Zweck eines Massnahmenplans beziehungsweise eines Schulprogramms hinterfragt und kritisiert. Das Erstellen, Verfassen und Umsetzen eines Massnahmenplans respektive eines Schulprogramms erfordern viel Zeit und Durchhaltevermögen. Die Schulen sind verunsichert, ob sich dieser Aufwand überhaupt lohnt und sich positiv auf ihren Schulalltag und auf die Qualitätsentwicklung ihrer Schule auswirken wird. Aus diesem Grunde gilt es zu hinterfragen, welche Bedeutung ein Massnahmenplan respektive ein Schulprogramm im Rahmen des kantonalen Controllings für die Schulentwicklung und den Unterrichtsalltag hat.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, welche Bedeutung dem Massnahmenplan respektive dem Schulprogramm im Rahmen des kantonalen Controllings für die Kindergärten und die Volksschule im Oberaargau beigemessen werden kann.

Grundsätzlich soll einleitend mit Hilfe einschlägiger Literatur geklärt werden, ob Massnahmenpläne respektive Schulprogramme im Aufbau und in der Struktur miteinander identisch sind oder nicht. Gibt es begriffliche Unterschiede?

Es gilt ferner zu untersuchen, welchen Nutzen der Einsatz eines Massnahmenplans respektive eines Schulprogramms hinsichtlich der Qualitätsentwicklung den Kindergärten und der Volksschule des Oberaargaus mit sich bringt. Wird die Qualität einer Schule durch den Einsatz eines Massnahmenplans respektive eines Schulprogramms nachweislich verbessert? Dienen Massnahmenpläne respektive Schulprogramme als Hilfsmittel und Unterstützung für die

geleiteten Schulen im Oberaargau oder erweisen sich diese im Schulalltag gar als Stolpersteine? Sind diese zentral für die Zielsetzungen und gelten gar als unabdingbar für die künftigen Planungen einer geleiteten Schule?

1.3 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

In dieser Projektarbeit wird die Bedeutung des Massnahmenplans respektive des Schulprogramms im Rahmen des kantonalen Controllings, welches am 1. August 2010 im Kanton Bern eingeführt wurde, näher erläutert. Der Massnahmenplan respektive das Schulprogramm gilt als kleiner aber fester Bestandteil des Controllingturnus und ist Vorgabe des Kantons. Das kantonale Controlling (inkl. das kommunale Controlling) in seiner umfassenden Form wird Schwerpunkt der zu einem späteren Zeitpunkt geplanten Masterarbeit sein. Im Kapitel 1 dieser Projektarbeit wird einleitend auf das Prozedere und die wichtigsten Inhalte des kantonalen Controllings kurz eingegangen. Dadurch wird die Eingliederung des Massnahmenplans respektive des Schulprogramms in den Zyklus des Controllings dargestellt und somit ersichtlich.

Diese Projektarbeit wird sich auf die Kindergärten und die Volksschule der Region Oberaargau beschränken. Der Verwaltungskreis Oberaargau (Stand 1. Januar 2012) umfasst 47 Gemeinden, 43 geleitete Schulen und über 8000 schulpflichtige Kinder, welche im Schuljahr 2011/12 in 454 Klassen unterrichtet wurden. Der Inspektoratskreis Oberaargau ist deckungsgleich mit dem Verwaltungskreis Oberaargau und bietet somit ein gutes Arbeitsfeld, um die Thematik der Bedeutung des Massnahmenplans respektive des Schulprogramms für die oberaargauischen Schulen genauer zu untersuchen. Der Oberaargau gilt als einer der grössten Inspektoratskreise und macht knapp 10% aller schulpflichtigen Kinder des Kantons Bern aus (Kanton Bern ca. 100'000 schulpflichtige Kinder).

1.4 Stand der Praxis

Das kantonale Controlling startete erst im August 2010. Folglich gibt es noch wenige Erkenntnisse darüber im Bereich Forschung und Praxis. Erste Ergebnisse und Erfahrungen wurden nach dem ersten Durchlaufjahr gesammelt und werden aktuell in einem amtsinternen Bericht der Erziehungsdirektion des Kantons Bern zusammengefasst. Ausführlichere Berichterstattungen sowie Auswertungen sind nach Beendigung des ersten Controllingturnus geplant. Bereits jetzt zeichnen sich in Bezug auf die zu erwartende Resultate Tendenzen ab.

Das Controlling des Kantons Bern gilt für die bernischen Kindergärten und die Volksschule. Die Gestaltung und die Inhalte des Controllings sind spezifisch auf den Kanton Bern zugeschnitten. Die Suche nach Erfahrungen aus der Praxis erweist sich daher als schwierig.

In anderen Kantonen der Schweiz existieren teilweise ähnliche Formen von kantonalen Controllings. In der vorliegenden Projektarbeit wird das kantonale Controlling des Kantons Solothurn als Vergleich herangezogen und kurz vorgestellt, da dieses in seiner Form und Struktur dem des Kantons Bern ähnlich ist. Es wurde auf der Grundlage des bernischen Controllings

erschaffen und weist daher Gemeinsamkeiten aber auch markante, systembedingte Unterschiede auf.

Bezüglich des Einsatzes von Massnahmenplänen und Schulprogrammen in Schulen existiert Literatur, welche neben dem inhaltlichen Aufbau und möglichen Zielsetzungen auch Aussagen über die damit verbundene Qualitätsentwicklung einer Schule macht. Massnahmenpläne respektive Schulprogramme gelten als in der Praxis erprobte Instrumente.

Als Ergebnis der Projektarbeit erhofft man sich den Nachweis, dass Massnahmenpläne respektive Schulprogramme im Oberaargau die Schul- und Qualitätsentwicklung positiv beeinflussen. Dem Einsatz dieser Instrumente im Rahmen des kantonalen Controllings würde somit eine zentrale Bedeutung für die Kindergärten und die Volksschule beigemessen werden, welche sich Erfolg versprechend auf den Schul- und Unterrichtsalltag auswirken müsste.

1.5 Methodisches Vorgehen

Die Projektarbeit stützt sich auf die Erkenntnisse und Erfahrungen der Schulen mit dem Einsatz von Massnahmenplänen respektive Schulprogrammen, welche während der ersten zwei Durchlaufjahre (Schuljahr 2010/11, Schuljahr 2011/12) des kantonalen Controllings gesammelt wurden. Diese werden mit ausgewählter Literatur entsprechend gestützt und illustriert. Befragungen von einzelnen Schulleitungen und Schulkommissionspräsidien der Region informieren über Einsatz, Gebrauch und Erfahrung in Bezug auf Massnahmenpläne respektive Schulprogramme im Schulalltag. Dies geschieht mit Hilfe eines eigens erstellten Interviewleitfadens basierend auf den qualitativen Methoden der Sozialforschung. Die erhobenen Daten werden anschliessend ausgewertet und präsentiert. Zentrale Aspekte werden in den Folgerungen und Hinweise für die Arbeit mit dem Schulprogramm im Praxisalltag näher erläutert. Erkenntnisse in Form von verfassten Arbeitsthesen sind nicht Bestandteil der vorliegenden Projektarbeit.

Die qualitative Befragung wurde der quantitativen vorgezogen, da das kantonale Controlling sich noch in der Einführungsphase befindet und folglich noch nicht flächendeckend in allen Kindergärten und Volksschulen im Oberaargau durchgeführt wurde.

Die gewählte Thematik eignet sich sehr gut für die Durchführung von Interviews. Die persönliche Befragung von Schulleitungen und Schulbehörden ermöglicht, spontane Reaktionen des Gegenübers zu beobachten sowie festzuhalten, die Interviewlänge der Situation entsprechend anzupassen und bei Unklarheiten gezielt nachzufragen.

Potenzielle Probleme beim Verfassen der Arbeit könnten mit der Auswertung und den Ergebnissen der qualitativen Befragung auftreten. Die vorliegende Thematik ist stark abhängig von den situativen und örtlichen Gegebenheiten sowie von Bedingungen einer Schule und wird durch diese entsprechend geprägt. Jede Schule besitzt ihre eigene Schulhauskultur und ist von Traditionen beeinflusst. Solche Aspekte können bei den qualitativen Befragungen nur teilwei-

se erfasst werden, beeinflussen gleichzeitig die Resultate. Es wird schwierig sein, die gewonnenen Erkenntnisse wissenschaftlich zu stützen und entsprechende Schlüsse auf die Gesamtheit der Kindergärten und der Volksschule in der Region Oberaargau zu ziehen.

1.6 Aufbau der Arbeit

Einleitend wird u.a. auf die Ausgangslage, die Problemstellung, die Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes und auf die Zielsetzung eingegangen. Nachfolgend wird aufgezeigt, mit Hilfe welcher Methode, Erkenntnisse und Schlussfolgerungen resultiert werden können.

Kapitel 2 erläutert das kantonale Controlling der Schulaufsicht im Kanton Bern und macht zum Schluss einen Vergleich mit dem Kanton Solothurn, in welchem eine andere Form des Controllings angewandt wird.

Im Kapitel 3 werden Massnahmenplan und Schulprogramm näher vorgestellt. Es gilt vor allem die Frage zu klären, ob ein Massnahmenplan im inhaltlichen Aufbau identisch ist mit dem Schulprogramm oder nicht? Zudem werden Funktion und Zweck des Massnahmenplans respektive des Schulprogramms aufgezeigt und Gelingensbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung aufgezeigt.

Die Durchführung und Auswertung einer qualitativen Befragung mit ausgewählten Schulleitungen und Schulkommissionspräsidien aus dem Verwaltungskreis Oberaargau werden zentraler Gegenstand des Kapitel 4 sein.

Am Ende des Kapitels 4 sind zusammenfassend praktische Folgerungen und Hinweise für die Arbeit mit einem Massnahmenplan respektive einem Schulprogramm im Schulalltag aufgeführt. Des Weiteren werden über die Bedeutung des Massnahmenplans respektive des Schulprogramms im Rahmen des kantonalen Controllings für die Kindergärten und die Volksschule im Oberaargau entsprechende Schlussfolgerungen gezogen.

2. Controlling der Schulaufsicht auf kantonaler Ebene

2.1 Allgemeine Informationen zum kantonalen Controlling im Kanton Bern

Mit der Teilrevision des Volksschulgesetzes (REVOS 2008) wurde die geleitete Schule im Kanton eingeführt: Die operative Führung der Schule wurde den Schulleitungen zugesprochen. Die strategische Führung wurde bei den Schulbehörden angegliedert. Diese gesetzlich geregelte Aufteilung der Führung sowie der Aufgaben der Schule findet man im geltenden Volksschulgesetz unter Art. 51. Den Gemeinden im Kanton Bern wurde mit der Einführung der geleiteten Schule am 1. August 2008 die Steuerungsverantwortung für ihre Schulen gesetzlich übertragen. Dazu gehören u.a. die Ergebnisüberprüfung im Sinne der Qualitätssorge einer Schule, die allfällige damit verbundene Einleitung von Massnahmen zur Verbesserung und die anschliessende Berichterstattung an die zuständige Stelle des Kantons.

Am 1. August 2010 wurde das kantonale Controlling neu in die Kindergärten und die Volksschule des Kantons Bern eingeführt, basierend auf Art. 51 VSG. Für die Durchführung des kantonalen Controllings sind die regionalen Schulinspektorate zuständig. Sie sind zusammen mit der Fachstelle Schulaufsicht deutsch dem Amt für Kindergarten, Volksschule und Beratung (AKVB) der Erziehungsdirektion des Kantons Bern unterstellt und sorgen für eine einheitliche Umsetzung der kantonalen Vorgaben in den einzelnen Regionen. Das Überprüfen der Aufgabenerfüllung der Gemeinden auf Basis der Berichterstattung gilt als zentrale Aufgabe einer Schulinspektorin / eines Schulinspektors.

2.2 Kantonaies Controlling im Dreijahresturnus

Alle drei Jahre erstatten die Gemeinden aufgrund eines elektronischen Fragebogens dem Kanton Bericht. Dies erfolgt in der Regel durch die Schulkommission als strategisches Organ (ausser die Zuständigkeit ist im Reglement der Gemeinde anders festgelegt) und die Schulleitung als pädagogische und betriebliche Führung der Schule. Mit dem Ausfüllen des Berichterstattungsformulars bestätigen die Schulbehörden sowie die Schulleitungen, dass die verbindliche Umsetzung der kantonalen Vorgaben in ihrer Gemeinde erfolgt ist. Dieses Rückmeldeverfahren der Berichterstattung zeigt auf, dass die Kindergärten und die Volksschule in denen vom Kanton Bern vorgegebenen Bereichen über eine einheitliche Praxis verfügen. Der Kanton muss sicherstellen, dass die Chancengleichheit der Bildungsangebote in allen Gemeinden garantiert werden kann. Die Schulen sollen ihre Verantwortungen wahrnehmen und sich für eine gute Schule einsetzen. Dies schafft u.a. Vertrauen in die Bildungspolitik.

Ausgehend von der Berichterstattung durch die Gemeinde finden im ersten Durchführungsjahr Unterrichtsbesuche und das sogenannte Controllinggespräch zwischen dem zuständigen

Schulinspektorat, dem Schulkommissionspräsidium und der Schulleitung statt. Dabei wird der Bericht der Gemeinde vertieft, intensiv erläutert und diskutiert. Eine besondere Bedeutung wird dem obligatorischen Massnahmenplan respektive dem Schulprogramm beigemessen. Seine Inhalte werden gemeinsam festgelegt und anschliessend als verbindlich erklärt.

Abbildung 2 Ablauf des kantonalen Controllings

(Quelle: Broschüre Berichterstattung der Gemeinden und Controlling durch die regionalen Schulinspektorate – Umsetzungshilfe für die Gemeinden und Schulleitungen)

x = zuständig b = beteiligt					Kurzbeschreibung Verfahrensablauf
Schulinspektorat	Behörde	Schulleitung	Lehrpersonen	Zeitplan	Inhalt des Berichts der Gemeinden: <ol style="list-style-type: none"> 1. Erkenntnisse aus Ergebnisprüfungen und Evaluationen der Gemeinde/Schule und getroffene Massnahmen 2. Umsetzung der vorgegebenen kantonalen Schwerpunkte 3. Weitere kantonale Fragestellungen 4. Rückmeldemöglichkeit der Gemeinden an den Kanton
Phase 0 (Jahr 1)					Absprachen / Vorbereitung
x	x	x			Schulkommission und Schulleitung besprechen das Vorgehen mit der zuständigen Schulinspektorin / dem zuständigen Schulinspektor (vor allem in grossen Gemeinden mit Schulamt oder Gesamtschulleitung, zudem in Gemeinden mit Gemeindeverbänden oder Sitzgemeindemodellen). Anlässlich dieses Gesprächs werden offene Detailfragen geklärt.
Phase 1 (Jahr 1)					Berichterstattung und Absprachen / Vorbereitung
	x	x		Wo 4	Die Schulkommission und die Schulleitung stellen den Bericht bis spätestens vier Wochen vor dem vereinbarten Controlling-Termin dem Schulinspektorat zu.
Phase 2 (Jahr 1)					Controlling-Gespräch
x	b	b			Die Schulinspektorin / der Schulinspektor führt mit der Schulkommission (Präsidentin / Präsident) und der Schulleitung ein Controlling-Gespräch und gibt der Schule vorerst eine mündliche Rückmeldung zum Bericht und zum Controlling-Gespräch.
x	b	b	b		Die Schulinspektorin / der Schulinspektor führt gemeinsam mit der Schulleitung – und wenn möglich mit Präsidium SK – einen exemplarischen Schul- / Unterrichtsbesuch zu Schwerpunkten des Kantons und / oder der Gemeinde bzw. Schule durch.
Phase 3 (Jahr 1)					Rückmeldung durch das Schulinspektorat
x					Die Inspektorin / der Inspektor gibt der Schulkommission und der Schulleitung eine schriftliche Rückmeldung zum Bericht und zum Besuch.
	x	x		Kommunaler Zeitplan	Die Schulleitung prüft, ob und wo aufgrund der Rückmeldung des Schulinspektorats die Entwicklungsziele und Massnahmen angepasst und / oder neu gesetzt werden sollen (Schulprogramm). Allfällige Überarbeitungen werden von der Schulkommission genehmigt und dem Schulinspektorat innerhalb von sechs Monaten zur Kenntnis zugestellt.
Phase 4 (Jahre 2 und 3)					Standortgespräch
x	b	b		Zeitplan Schulinsp.	Die Schulinspektorin / der Schulinspektor führt mit der Schulkommission (Präsidentin / Präsident) und der Schulleitung jährlich ein Standortgespräch. Die Standortgespräche finden zwischen den Controlling-Gesprächen statt. Die Standortgespräche sollen die Schulen in ihrer Arbeit unterstützen (Wo steht ihr? Was braucht ihr?).

In den darauffolgenden zwei Zwischenjahren findet je ein Standortgespräch mit dem zuständigen Schulinspektorat, dem Schulkommissionspräsidium und der Schulleitung statt. In diesem Standortgespräch wird gemeinsam der laufende Massnahmenplan respektive das laufende Schulprogramm analysiert. Die Schulleitung gibt Auskunft über den aktuellen Stand: Sie kommentiert, inwieweit welche Ziele bereits realisiert und warum allfällige Ziele noch nicht erreicht worden sind. Die Beteiligten können somit die Situation der Schule im Bereich der Zielerreichung und der Qualitätsentwicklung einschätzen und begleiten.

Durch den regelmässigen Austausch zwischen der Schulaufsicht und der strategischen und operativen Organe einer Schule entsteht Transparenz über festgesetzte Ziele und über die verbundenen Massnahmen, Verantwortlichkeiten, Fristen der Zielerreichung und erfolgte Ergebnisse. Dank dem kantonalen Controlling kann die Erziehungsdirektion Steuerungswissen generieren. Dieses kann für die Bildungs- und Regierungspolitik und für die Weiterentwicklung im Bildungswesen wegweisend sein. Gleichzeitig wird ersichtlich, welche Bereiche und Inhalte den Schulen mögliche Schwierigkeiten bereiten, wo Handlungsbedarf besteht und vor allem mit welchen Themen sich die Schulen aktuell beschäftigen.

2.3 Vergleich: Controlling im Kanton Solothurn

Im Kanton Solothurn wird im Vergleich zum Kanton Bern eine andere Form des Controllings durchgeführt. Laut geltender Bundesverfassung (BV) Art. 62 Abs. 1 und Abs. 2 ist es Sache der Kantone, Ziele und Rahmenbedingungen der Kindergärten und der Volksschule festzulegen und dafür zu sorgen, dass alle Gemeinden des jeweiligen Kantons ein vergleichbares Volksschulangebot zur Verfügung stellen (vgl. dazu Art. 50 VSG):

Art. 62 Bundesverfassung: Schulwesen

¹ Für das Schulwesen sind die Kantone zuständig.

² Sie sorgen für einen ausreichenden Grundschulunterricht, der allen Kindern offen steht. Der Grundschulunterricht ist obligatorisch und untersteht staatlicher Leitung oder Aufsicht. An öffentlichen Schulen ist er unentgeltlich.

³ Die Kantone sorgen für eine ausreichende Sonderschulung aller behinderten Kinder und Jugendlichen bis längstens zum vollendeten 20. Altersjahr.

⁴ Kommt auf dem Koordinationsweg keine Harmonisierung des Schulwesens im Bereich des Schuleintrittsalters und der Schulpflicht, der Dauer und Ziele der Bildungsstufen und von deren Übergängen sowie der Anerkennung von Abschlüssen zustande, so erlässt der Bund die notwendigen Vorschriften.

Art. 50 VSG: Steuerung [Fassung vom 29. 1. 2008]

Kanton

Der Kanton legt die Inhalte, die Ziele und die Rahmenbedingungen der Volksschule fest und sorgt für ein in allen Gemeinden vergleichbares Volksschulangebot.

Daher sind von Kanton zu Kanton Unterschiede im Bildungswesen feststellbar. Das HarmoS-Konkordat, welches ab 1. August 2009 durch die EDK (Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren) in Kraft gesetzt worden ist, beabsichtigt und garantiert jedoch eine gewisse Vereinheitlichung von zentralen Bildungsinhalten zwischen den einzelnen Kantonen der Schweiz.

In den letzten Jahren wurden in diversen Kantonen die regionalen Schulinspektorate abgeschafft und durch neue Strukturen und Funktionen ersetzt. Im Kanton Luzern beispielsweise wurden die Inspektorate u.a. zu Schulevaluationsstellen umdisponiert.

Im Kanton Solothurn wurde das „alte“ Inspektorat aufgelöst und an dessen Stelle eine externe Evaluationsstelle geschaffen, welche der Pädagogischen Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz PH FHNW angehört. Zusätzlich wurden im Amt für Volksschule und Kindergarten drei Abteilungen errichtet:

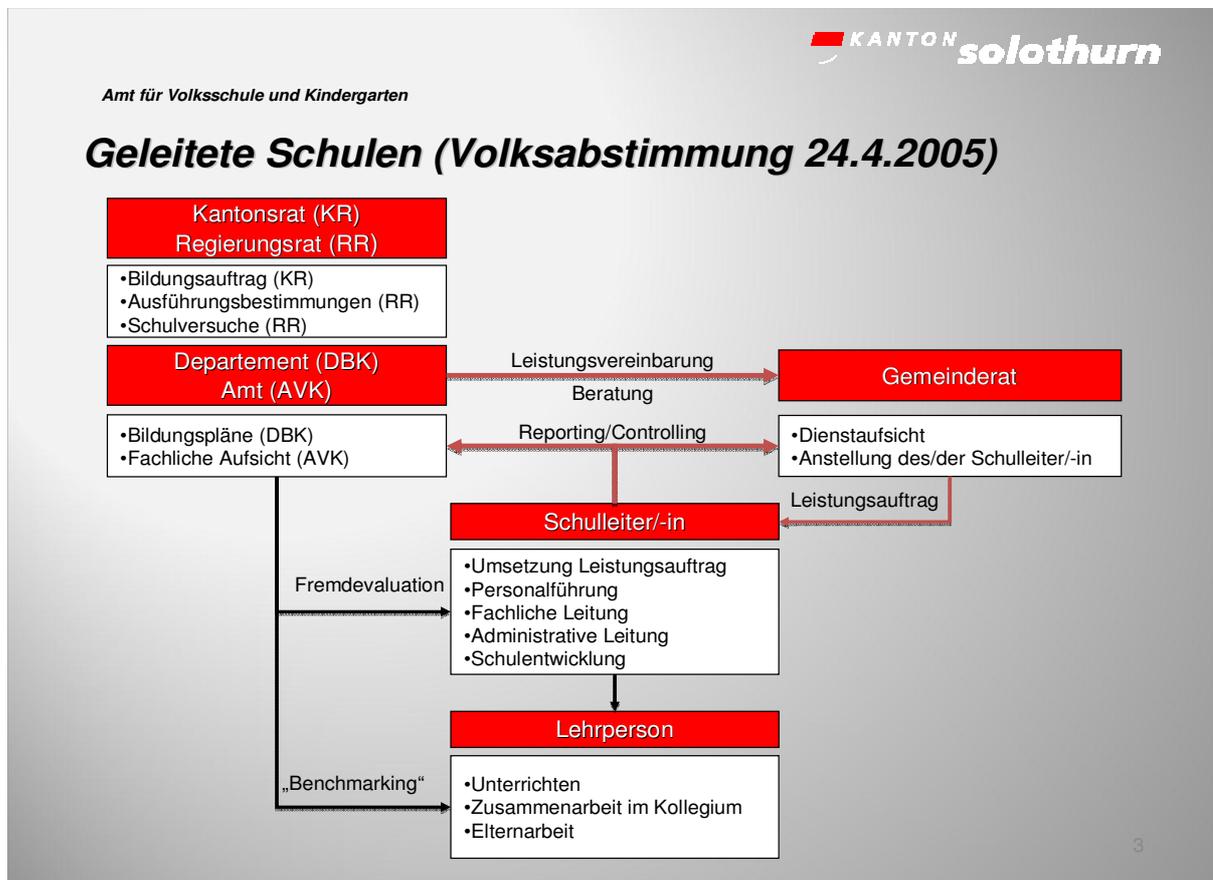
1. Die *Abteilung Stab* befasst sich hauptsächlich mit Entwicklungsfragen.
2. Die *Abteilung Schulaufsicht* kümmert sich um das Controlling der Schulen und um das Qualitätsmanagement. Die Form des Controllings ist vergleichbar mit derjenigen des Kantons Bern, weist aber Unterschiede im Aufbau, in der Durchführung und im Rollenverständnis auf.
3. Die *Abteilung Schulbetrieb* berät die Schulen in Fragen der Schulführung etc.

Das Controlling des Kantons Solothurn ist gekoppelt an eine Leistungsvereinbarung. Mit der Einführung der geleiteten Schulen im Kanton Solothurn (Volksabstimmung vom 24. April 2005) sind die Schulen für die Entwicklung und Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität und somit auch für das schulinterne Qualitätsmanagement verantwortlich. Das interne Qualitätsmanagement beinhaltet auch ein Schulprogramm.

Die kantonale Aufsichtsbehörde handelt die fachliche Leistungsvereinbarung mit der kommunalen Aufsichtsbehörde aus. „Diese Vereinbarung umschreibt die zu erbringenden Leistungen und die damit verbundenen finanziellen Mittel sowie die Verantwortlichkeiten, die Mitwirkungs- und Kontrollrechte der Trägerschaften“ (Kanton Solothurn. Amt für Volksschule und Kindergarten, 2007, S. 10). Sie regelt die Pensen, die Abweichungen von Vorgaben und ausgewählte Planungs-/Leistungsziele. Diese Leistungsziele beziehen sich auf die Wirksamkeit des Unterrichts, auf die kantonalen und kommunalen Entwicklungen und auf die Regelkonformität (Qualitätsstandards, Lektionenpläne).

Abbildung 3 Das kantonale Controlling im Kanton Solothurn in der Übersicht

(Quelle: Eggimann & Petti, 2012, Folie 3)



In einem festgelegten Gespräch zwischen den kantonale und kommunale zuständigen Personen wird periodisch überprüft, ob die vereinbarten Ziele erreicht worden sind oder nicht. Dieses Gespräch erfolgt aufgrund eines durch die Schule erstellten Rechenschaftsberichtes.

Die Schulleitung erhält seitens der kommunalen Aufsichtsbehörde einen Leistungsauftrag, welcher ins Schulprogramm aufgenommen wird. Die kommunale Aufsichtsbehörde ist ebenfalls für die Sicherstellung ihres eigenen Controllings verantwortlich. Abschliessend erstellt das Amt für Volksschule und Kindergarten jedes Jahr einen Bericht als Zusammenfassung zuhanden des Departementvorstehers für Bildung und Kultur.

3. Massnahmenplan respektive Schulprogramm - Ein Entwicklungs- und Steuerungsinstrument

3.1 Definitionsproblematik von „Massnahmenplan“ und „Schulprogramm“

In der offiziellen Broschüre zum kantonalen Controlling der Erziehungsdirektion des Kantons Bern (Fachstelle Schulaufsicht deutsch) wird begrifflich zwischen „Massnahmenplan“ und „Schulprogramm“ unterschieden. Im Anhang 1 und 2 sind Rasterbeispiele für einen Massnahmenplan und für ein Schulprogramm aufgeführt.

Trotz intensiver Literatursuche nach einer möglichen wissenschaftlichen Erklärung, worin sich nun beide Formen tatsächlich voneinander unterscheiden, ist keine klärende Definition auffindbar. Das Schulprogramm ist selber auch Massnahmenplan und daher mit dem Begriff des Massnahmenplans für den Bereich Schule gleichzusetzen. Trotzdem wird im Kanton Bern im Rahmen des kantonalen Controllings zwischen der Form des Massnahmenplans und des Schulprogramms unterschieden: Je nach Wahl des Formulars, welches als Grundlage dient, handelt es sich folglich um einen „Massnahmenplan“ oder eben um ein „Schulprogramm“. Doch worin liegt der Unterschied eines „Massnahmenplans“ und eines „Schulprogramms“ für die Schulen des Kantons Bern?

Vergleicht man die beiden Formulare miteinander, fällt auf, dass die Version des Schulprogramms viel ausführlicher und umfassender beschrieben ist. Der vorgegebene Raster des Schulprogramms gibt detaillierter Auskunft über diverse Bereiche und Grundlagen der Schule. Neben einer Entwicklungsplanung informiert das Schulprogramm über die festgelegte Zeit- und Aktionsplanung, über die interne Qualitätssicherung und die interne Umsetzungsplanung.

Der Massnahmenplan hingegen gilt in der Praxis des Schulalltags als die „einfachere“ und weniger „ausführlichere“ Fassung eines Schulprogramms. Er informiert über Ziele, Massnahmen, Termine, Verantwortlichkeiten, erwartete Ergebnisse und die Überprüfung der festgelegten Ziele. Existiert in einer Schule noch kein Schulprogramm gemäss kantonaler Vorlage, wird dieses Vorhaben meist im vorgegebenen Raster des Massnahmenplans der jeweiligen Schule als Ziel vereinbart und festgesetzt. Der Massnahmenplan wird daher als Teil des Schulprogramms verstanden und gilt für die Schulen meist als „Vorläufer“ oder „Übergangslösung“ bis die Erstellung eines Schulprogramms erfolgt. Hierbei handelt es sich jedoch um eine „bernerische“ formale Definition oder gar Interpretation von Massnahmenplan und Schulprogramm, welche spezifisch auf den Kanton Bern zugeschnitten ist und somit wissenschaftlich nicht erklärbar ist. Inhaltlich sind keine Unterschiede feststellbar.

Für den weiteren Verlauf der Projektarbeit wird der „Massnahmenplan“ dem „Schulprogramm“ formal und inhaltlich gleichgesetzt (*respektive*), um begriffliche Missverständnisse zu vermeiden.

3.2 Schulprogramm – Eine längere Tradition

Die Erstellung von Schulprogrammen hat im europäischen Ausland bereits eine längere Tradition. Fast zwei Jahrzehnte dauerte die Definitionserklärung für den Begriff Schulprogramm. Beispielsweise arbeiteten diverse Primarschulen und Sekundarschulen in Holland bereits seit Mitte der 70er Jahre mit sogenannten Schulwerksplänen, welche für eine bestimmte Zeitperiode gelten und u.a. pädagogische Ziele beinhalten. Ein anderes Beispiel sind die jahresbezogenen Arbeitspläne in Schweden, welche sich auf mittelfristige Ziele und Arbeitsschwerpunkte stützen und somit die Funktion eines Entwicklungsinstruments innehaben. In Grossbritannien existieren sogenannte School Development Planning, welche sich mit der Schulentwicklung einer Einzelschule intensiv auseinandersetzen. Seit den 80er Jahren wird das Schulprogramm mit der Organisationsentwicklung und der Programmplanung einer Schule und ihrer Entwicklung in Verbindung gebracht und von diversen pädagogischen Experten debattiert.

3.3 Schulprogramm von heute – Mögliche Definitionen

Schulprogramme können wie folgt definiert werden:

„Das Schulprogramm bezieht sich auf den gesetzlichen Bildungsauftrag der Volksschule und das Schulleitbild einer Schule. Es schafft Verbindlichkeit und lenkt die Ressourcen auf wichtige Vorhaben. Es ist Grundlage für die Umsetzungskonzepte, Jahresplanung, Rechenschaftslegung und die Öffentlichkeitsarbeit“ (Hurni et al., 2010, S. 14).

„Das Schulprogramm macht als Führungsinstrument Aussagen über Ziele, die der Schule von der kantonalen oder kommunalen Aufsichtsbehörde vorgegeben werden und über Ziele, die sich die Schule selber setzt („Strategie““ (Kanton Solothurn. Amt für Volksschule und Kindergarten, 2007, S. 5).

Aus Sicht der Projektverfasserin ist ein Schulprogramm ein verbindliches, schriftliches Dokument, welches auf dem Leitbild der Schule basiert. Es beinhaltet Schwerpunkte und Zielsetzungen der Schul- und Qualitätsentwicklung, welche mittelfristig und langfristig von allen Beteiligten umgesetzt respektive erreicht werden sollen. Das Schulprogramm gibt somit der Schule die Richtung vor, in welche sie sich in nächster Zeit „bewegen“ soll.

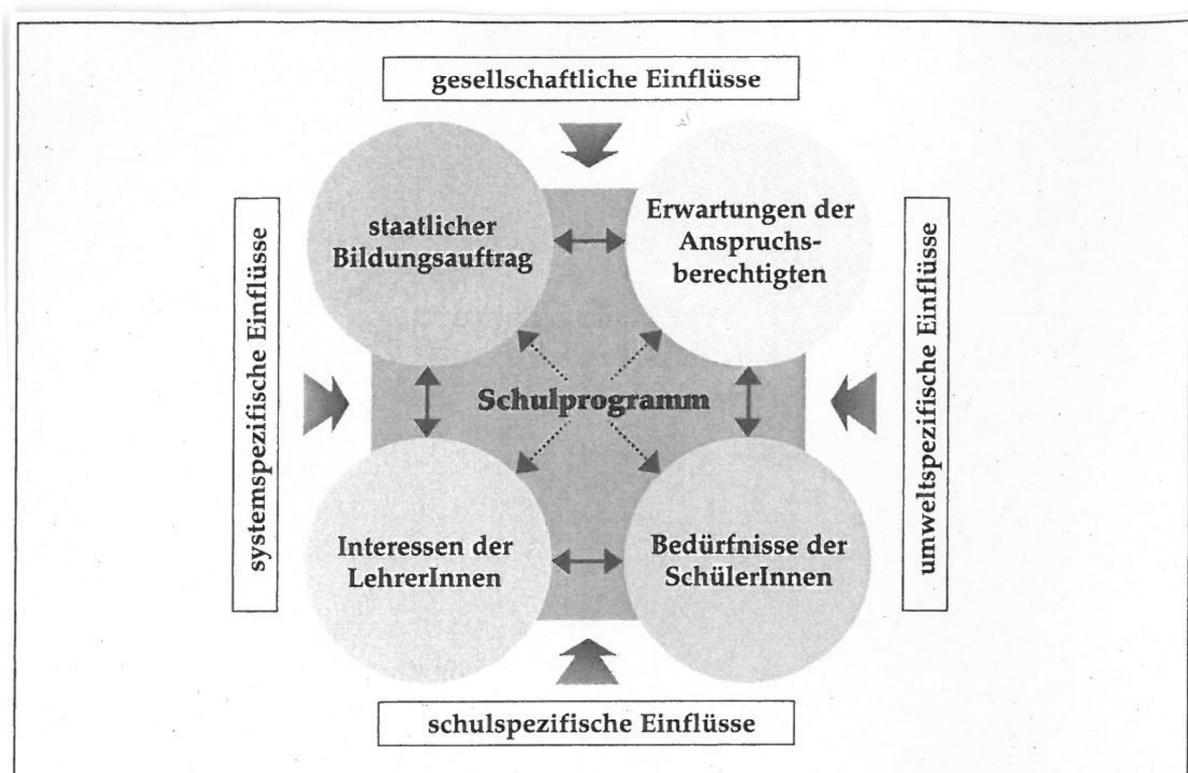
3.4 Schulprogramm als „Entwicklungsmotor“ der Schule

„In der Schulentwicklung hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass Reformen nicht zielgetreu und effektiv von oben geplant und verordnet werden können. Schulen folgen einer eigenen Entwicklungsdynamik, sind selbst Motor von Entwicklung und sollen im Zuge höherer Gestaltungsfreiheit die Erneuerung und Verantwortung stärker in die eigene Hand nehmen können“ (Holtappels, 2004, S. 7). Neben den Vorgaben des Kantons ist es wichtig, dass jede Schule sich ein eigenes „Profil“ gibt, d.h., sie verfügt über pädagogische und organisatorische Konzepte, welche sich in vereinzelt Punkten inhaltlich von anderen Schulen unterscheiden

lassen. Die Schulen sollen situativ Schwerpunkte und Vorgehenspläne für ihre Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung festlegen, umsetzen und evaluieren. Dazu gehört ein klares Definieren von kurz-, mittel- und längerfristigen Zielen. Wichtig dabei ist, dass die eigene Schulhauskultur berücksichtigt wird: Akteurinnen und Akteure sowie Partnerinnen und Partner einer Schule sollen in die Entwicklung der Schule (in die Arbeits-, Planungs- und Diskussionsprozesse) entsprechend miteingebunden werden. Die Schule und ihre Entwicklung müssen von allen Beteiligten mitgetragen und mitgestaltet werden. „Das Schulprogramm bildet die Schnittstelle zwischen den unterschiedlichen Erwartungen, Interessen und Möglichkeiten, die sich aus der Vielzahl der ‚Anspruchsberechtigten‘ ergibt“ (Schratz, 2003, S. 23). Lösungen und Massnahmen müssen auf die Schülerschaft, auf die Lehrerschaft, auf das betroffene Schuleinzugsgebiet und auf die innere Schulsituation zugeschnitten sein. Die Verantwortung für die Entwicklung, Planung und Umsetzung liegt bei der Schulleitung.

Abbildung 4 Vier Einflussbereiche auf das Schulprogramm

(Quelle: Schratz, 2003, S. 23)



Die Abbildung 4 stellt in einem vereinfachten Modell die unterschiedlichen Einflüsse dar, welche auf ein Schulprogramm einwirken. Einerseits gibt es Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen (Betroffene und Beteiligte), welche teilweise auch in einem Spannungsfeld mit dem staatlichen Bildungsauftrag stehen. Andererseits gibt es Einflüsse aus dem schulischen Umfeld, welche zusätzlich auf das Schulprogramm einwirken.

3.5 Funktion und Zweck eines Schulprogramms

Ein Schulprogramm dient als Mittel, die eigene Schule gegen aussen und innen in ihren spezifischen Merkmalen, Gestaltungsformen und Eigenheiten zu beschreiben. Es handelt sich also in erster Linie um ein Planungs- und Entwicklungsinstrument für die gezielte Weiterentwicklung einer Schule und setzt einen gemeinsamen Arbeitsprozess aller Beteiligten voraus. Zudem beinhaltet es das pädagogische Selbstverständnis der Schülerinnen und Schüler, der Eltern und der Lehrpersonen. Und das Schulprogramm soll die Zukunftsperspektiven der Schule aufzeigen. „Ein Schulprogramm muss dabei zumindest eine Zielorientierung, eine Bestandesaufnahme und eine Entwicklungsperspektive umfassen. Damit verbunden sind entsprechende Massnahmenplanungen und ein inhaltlich und zeitlich ausgewiesenes Arbeitsprogramm, womit Auskunft gegeben wird, welche Gestaltungsformen die Schule mit welchen Zielen und Ansätzen (in einem bestimmten Zeitrahmen) einführen, realisieren und verbessern bzw. welche Probleme sie mindern oder abstellen will“ (Holtappels, 2004, S. 15-16).

Das Schulprogramm wird in schriftlicher Form verfasst. Es dokumentiert die Visionen, Philosophien und die grundlegenden pädagogischen Ausrichtungen der betreffenden Schule und dient als Orientierungshilfe. „Ein solches Programm beinhaltet also Werte, auf denen die schulische Arbeit beruht und die es nach aussen transportiert“ (Schratz, 2003, S. 22). Seine Verbindlichkeit, seine Konkretisierung wie auch seine Transparenz sind wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche, schrittweise Umsetzung. Das Schulprogramm ist langfristig anzulegen und muss auf einen bestimmten Zeitraum hin revidierbar bleiben. Meistens führen Ergebnisse aus internen oder externen Evaluationen zu Änderungen und Anpassungen. Die Schule kennt aufgrund von internen oder externen Überprüfungen die eigenen Fortschritte und kann so weitere qualitätsrelevante Entwicklungsschritte einleiten und gezielt steuern. Eigene Ressourcen kann die Schule so auf wesentliche Projekte zentrieren.

Das Schulprogramm kann folglich als Grundlage einer Schule in einem verbindlichen Entwicklungsrahmen verstanden werden, in dem Ziele und Massnahmen verschiedener Bereiche der Qualitätsentwicklung aufgelistet werden. Zudem drückt es die Bereitschaft zu Innovation, Evaluation und Qualitätssicherung aus.

Abbildung 5 Ziele eines Schulprogramms

(Quelle: Holtappels, 2004, S. 18)

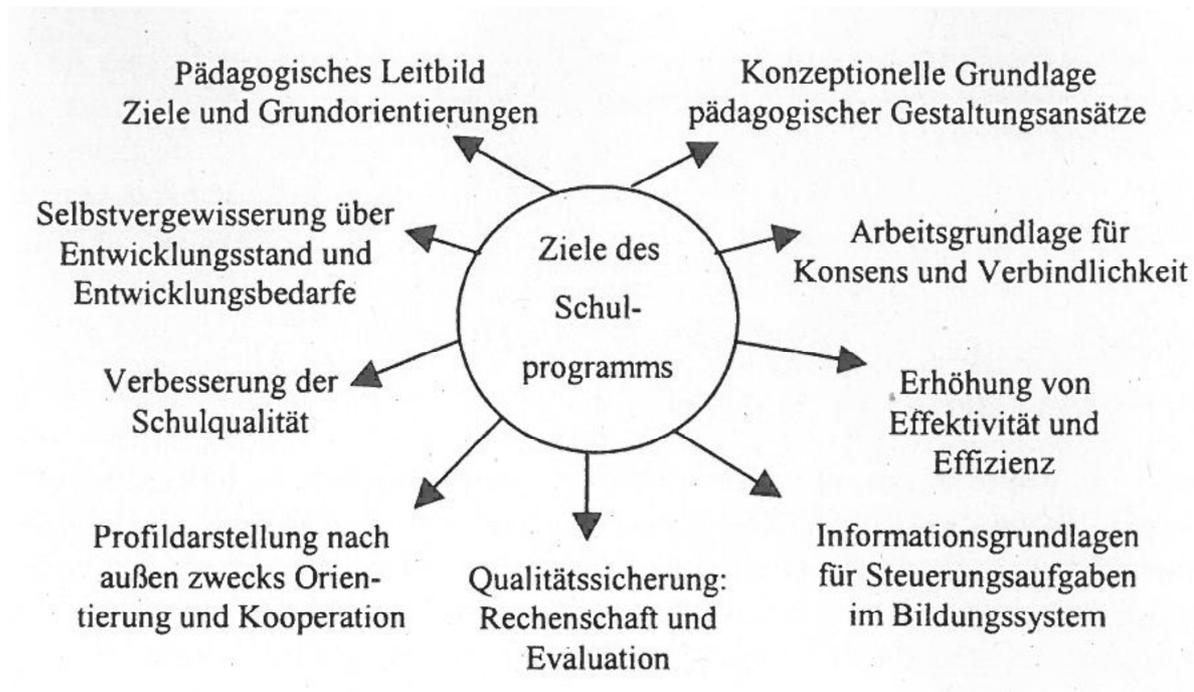


Abbildung 5 zeigt auf, welche Ziele bei der Arbeit mit einem Schulprogramm für die Entwicklung einer Schule relevant sind.

1. **Pädagogisches Leitbild Ziele und Grundorientierungen**
Jede Schule besitzt ein Leitbild, welches Auskunft über zentrale Werthaltungen und Zielvorstellungen gibt, an denen sich die Schule in Bezug auf ihre täglichen Aufgaben orientiert. Durch die gemeinsame Umsetzung des Leitbildes von den einzelnen Schulmitgliedern entstehen gemeinsame Grundhaltungen und Visionen für das Schulleben und für den Unterrichtalltag.
2. **Konzeptionelle Grundlage pädagogischer Gestaltungsansätze**
Das Schulprogramm beinhaltet pädagogische Grundsätze zur Gestaltung einer Schule sowie Schwerpunkte, nach welchen gehandelt und geleitet wird. Die Ziele werden darauf abgestimmt.
3. **Arbeitsgrundlage für Konsens und Verbindlichkeit**
Die Erstellung und die Verabschiedung des Schulprogramms bedingt Partizipation, Kooperation und Konsensfindung aller Beteiligten. Das Schulprogramm ist durch gemeinsame Diskussionen und Erarbeitungsprozesse entstanden und schafft somit Ver-

bindlichkeit. Einheitliche Regelungen und Abmachungen führen zu einer verstärkten Schulhauskultur und Identität.

4. Erhöhung von Effektivität und Effizienz
Ein Schulprogramm kann dazu führen, Gestaltungsmöglichkeiten pädagogischer Art effektiver zu nutzen sowie vorhandene Ressourcen effizient einzusetzen.
5. Informationsgrundlagen für Steuerungsaufgaben im Bildungssystem
Schulprogramme zeigen auf, welche Schwerpunktthemen für die Schulen aktuell relevant sind und welche Herausforderungen und Probleme oder gar welche Innovationsbedürfnisse damit verbunden sind. Dadurch wird für die Bildungspolitik ersichtlich, welche Unterstützungsmassnahmen und Bildungsangebote wiederum geschaffen werden sollen, um die Schulen in ihrer Entwicklungsarbeit bestmöglich unterstützen zu können. Somit können Schulprogramme dank ihren wertvollen Informationen für die Steuerung des Bildungssystems dienlich sein.
6. Qualitätssicherung: Rechenschaft und Evaluation
Schulprogramme dienen der Rechenschaftsablegung der Schul- und Unterrichtsqualität gegenüber Eltern, Behörden und der Schulaufsicht. Zudem sind sie Grundlage für die Durchführung und Auswertung einer Evaluation interner oder externer Art, die sich an den festgelegten Zielsetzungen der Schule orientiert.
7. Profildarstellung nach aussen zwecks Orientierung und Kooperation
Durch das Schulprogramm erhält die Schule nicht nur ein pädagogisches Profil innerhalb der Institution sondern strahlt dieses auch gegen aussen aus. Neue Lehrpersonen, Eltern sowie die Öffentlichkeit können sich am Schulprogramm der Schule orientieren und erhalten dadurch einen Überblick über Schwerpunktthemen, Ziele und pädagogische Grundhaltungen.
8. Verbesserung der Schulqualität
Das Schulprogramm als Entwicklungs-, Arbeits- und Steuerungsinstrument hat zum Ziel, die Qualität des Unterrichts und der Schule als Ganzes zu verbessern.
9. Selbstvergewisserung über Entwicklungsstand und Entwicklungsbedarfe
Das Schulprogramm gibt Auskunft über den aktuellen Entwicklungsstand der Schule. Diese Standortbestimmung dient dazu, Stärken sowie Schwächen des eigenen Systems zu analysieren und kritisch zu hinterfragen sowie allfälligen Optimierungs- und Entwicklungsbedarf in den Bereichen Personal, Organisation und Unterrichtsentwicklung zu orten.

Abbildung 5 beinhaltet unter anderem den Aspekt, dass Schulprogramme die Schulqualität verbessern können. Damit stellt sich die Frage, was eigentlich als „gute Schule“ bezeichnet

werden kann. Der offizielle Flyer der Fachstelle Schulaufsicht deutsch der Erziehungsdirektion des Kantons Bern nimmt dazu Stellung und listet klare Kriterien für eine gute Schule wie folgt auf:

Die gute Schule

- handelt für das Ganze und berücksichtigt das Individuum,
- pflegt Beziehungen,
- fördert und fordert,
- kommuniziert klar, sachlich und angepasst,
- entwickelt sich stetig weiter,
- handelt lösungsorientiert und selbstkritisch,
- legt Wert auf Ordnung, Struktur und Disziplin,
- zeigt ein eigenes Profil,
- ist geleitet.

Ein Schulprogramm kann einen wichtigen Beitrag zu einer guten Schule leisten. Durch die Festlegung von Schwerpunkten und Zielen im Schulprogramm gibt sich die Schule ein eigenes Profil und unterscheidet sich damit von anderen Schulen. Der Prozess der Entwicklung und der erfolgreichen Umsetzung der Schulprogrammarbeit beinhaltet klare, lösungsorientierte Strukturen und schafft eine gute Arbeitskultur, basierend auf einer guten Kommunikation und auf Partizipation. Schulprogrammarbeit ist in dem Sinn nicht als ein abgeschlossener Prozess zu verstehen, sondern bedarf stetiger Anpassungen an die aktuellen und situativen Gegebenheiten einer Schule.

3.6 Schulprogramm in seiner Doppelfunktion

„Das Schulprogramm erhält eine Doppelfunktion als Entwicklungsinstrument für die Schule und als Steuerungssystem der Systemebene“ (Holtappels, 2004, S. 11). Einerseits ist es ein internes Arbeitspapier, welches der gemeinsamen Planung und Entwicklung der Schule dienen soll. Andererseits soll gegen aussen sichtbar werden, an welchen Zielen die Schule künftig arbeiten will. Schulleitende und Schulbehörden erarbeiten Strukturen und Strategien und definieren so eine gemeinsame Vision für ihre Schule mit den dazugehörigen Zielen. Durch dieses Miteinander, durch den Austausch sowie durch die gegenseitige Transparenz sind alle Beteiligten über die Entwicklungsabsichten der Schule informiert und können das Vorgehen sowie die Prozesse gemäss ihrer Funktion entsprechend begleiten und reflektieren: „Das Schulprogramm kann Steuerungsanlass, Steuerungsinstrument oder Steuerungsergebnis sein, je nachdem, welche Perspektive man als Akteur im Schulwesen einnimmt“ (Holtappels, 2004, S. 32). Die Schulleitung ist verpflichtet, periodisch Rechenschaft über erfolgte Schritte und Massnahmen sowie über die Erreichung der festgelegten Ziele gegenüber der Schulbehörde und der Schulaufsicht abzulegen.

Gemäss Art. 89 geltender Verordnung über die Anstellung der Lehrkräfte (LAV) des Kantons Bern vom 28. März 2007 ist die Schulleitung für die Qualitätsentwicklung, die Qualitätssiche-

rung und für die Evaluation zuständig. Das Schulprogramm enthält neben der Umsetzung kantonaler Vorgaben auch schulhauseigene Inhalte. Die Konferenz der Lehrerinnen und Lehrer kann gestützt auf Art. 44 VSG zu den vorgeschlagenen Massnahmen bzw. zu Anträgen Stellung nehmen, bevor der Massnahmenplan von der Schulleitung der Schulbehörde vorgelegt wird.

Art. 89 LAV: Schulleitung

¹ Die Schulleitung ist verantwortlich für die Leitung der Schule oder des Kindergartens. Diese umfasst insbesondere

- a die Personalführung,
- b die pädagogische Leitung,
- c die Qualitätsentwicklung und -evaluation,
- d die Organisation und Administration,
- e die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit.

² Weitere Aufgaben und Kompetenzen der Schulleitungen werden durch die besondere Gesetzgebung geregelt.

Art. 44 VSG: Lehrerkonferenzen [Fassung vom 29. 1. 2008]

¹ Die Lehrerkonferenzen beraten und unterstützen die Schulleitungen.

² Sie befassen sich insbesondere mit pädagogischen Fragen und mit Fragen der Schulentwicklung.

³ Sie können Stellung nehmen zu den Anträgen der Schulleitung an die Schulkommission.

3.7 Gelingensbedingungen für die Umsetzung

„Um ein wirksames schulinternes Planungs- und Arbeitspapier zu sein, muss das Schulprogramm eine gewisse *konzeptionelle Fundierung*, einen hohen *Konkretisierungsgrad* und *innere Konsistenz* erkennen lassen“ (Holtappels & Rolff, 2002, S. 15).

Die erfolgreiche Entwicklung und die Umsetzung eines Schulprogramms hängen stark von der positiven Einstellung und Überzeugung von Schulleitung und Lehrpersonen gegenüber dem Einsatz von Schulprogrammen ab. Es ist zentral, dass die Schulleitung bei der Programmarbeit den Lehrpersonen bereits zu Beginn Sinn und Zweck eines Schulprogramms für die Schule aufzeigt und die Chancen und Nutzen eines solchen Instruments deutlich macht. Die Schulleitung übernimmt damit eine wesentliche Aufgabe als interner Auftraggeber und agiert im Begleitprozess als Schnittstellenmanager und als Koordinator.

Die Lehrerinnen und Lehrer sollen sich mit den Themen und Inhalten eines Schulprogramms intensiv auseinandersetzen und sich in die Programmarbeit entsprechend einbringen können und somit an der Entwicklung partizipieren. So entsteht eine sinnstiftende Prozessgestaltung,

mit der sich die Beteiligten identifizieren und selber auch Inputs und Anregungen einbringen dürfen. Interne Ressourcen und Kompetenzen werden dadurch genutzt. Zudem sollen die Lehrpersonen auch mit gezielter schulinterner Weiterbildung unterstützt werden, um so vorhandenes Potenzial der Mitarbeitenden zu fördern und immer wieder neue Anstösse für die Umsetzung des Schulprogramms zu geben.

Wichtig ist, dass die Schulleitung die Rahmenbedingungen für eine gute und erfolgreiche Umsetzung der Schulprogrammarbeit schafft und dafür verlässliche Arbeitsstrukturen sicherstellt. Die Koordination für die Programmarbeit erfolgt meist durch eine Steuer- oder Arbeitsgruppe, die die Umsetzung längerfristig plant, die Kontinuität sicherstellt und die Lehrerschaft periodisch über Erfolgsergebnisse informiert. Erarbeitete Vorschläge und Inhalte sollten unbedingt schriftlich festgehalten werden. Denn Schriftlichkeit schafft Klarheit und fördert die Verbindlichkeit. Stabile und transparente Arbeitsstrukturen sind unerlässlich. Es ist entscheidend, dass diese Arbeitsstrukturen mit den bereits bestehenden formellen Strukturen (wie beispielsweise Schulleitung und / oder Konferenz der Lehrpersonen) verknüpft sind.

Die Umsetzung eines Schulprogramms braucht eine ständige „Pflege“. Es gilt, geplante Inhalte des Schulprogramms schrittweise anzugehen und diese stets im Bewusstsein, im Gespräch und im Blick zu haben. Tempo und Umfang sollen dosiert auf die Lehrerschaft zugeschnitten sein, damit keine Überforderung entsteht. Forderung und Wertschätzung sind in einem Gleichgewicht zu halten.

3.8 Kritik am Einsatz des Schulprogramms

Immer wieder entstehen Unsicherheiten darüber, ob ein Schulprogramm tatsächlich auf die Qualitätsverbesserung einer Schule einwirkt. Kann ein Schulprogramm zu einer besseren pädagogischen Arbeit und zu einem besseren Schulklima führen? Dank den durchgeführten und ausgewerteten Interviews (vgl. Kapitel 4) kann eine sachliche und nüchterne Bilanz gezogen werden, ob durch den Einsatz von Massnahmenplänen respektive von Schulprogrammen im Rahmen des kantonalen Controllings eine Qualitätsverbesserung bei den Kindergärten und der Volksschule im Oberaargau feststellbar ist oder nicht. Zudem kann aufgezeigt werden, wie Schulbehörden und Schulleitungen mit diesem vorgegebenen Instrument umgehen und welchen Nutzen und welche Bedeutung sie diesem Werkzeug beimessen.

4. Schulprogramm im Einsatz in den Kindergärten und der Volksschule des Oberaargaus

4.1 Qualitative Befragung – Auswahl der Schulen und Durchführung

Mittels einer qualitativen Befragung, durchgeführt im Juni 2012 durch die Verfasserin der vorliegenden Projektarbeit, konnten wichtige Erkenntnisse über den Einsatz des Schulprogramms im Rahmen des kantonalen Controllings in den Kindergärten und der Volksschule des Oberaargaus gewonnen und ausgewertet werden. Es wurden vier geleitete Schulen aus vier verschiedenen Gemeinden der Region Oberaargau nach dem Zufallsprinzip ausgewählt. Von den ausgewählten Schulen ist eine Schule von mittlerer Grösse (100 bis 300 Schülerinnen und Schüler), eine Schule verfügt über mehr als 300 Schülerinnen und Schüler und zwei Schulen gelten als eher kleine Schulen (weniger als 100 Schülerinnen und Schüler). Die betroffenen vier Schulleitungen und vier Schulkommissionspräsidien wurden durch die Interviewerin persönlich telefonisch angefragt, ob sie bereit wären, an der Befragung teilzunehmen. Alle angefragten Personen stimmten dem Vorhaben zu.

Für die Durchführung der Interviews diente ein - von der Projektverfasserin - erstellter Interviewleitfaden (vgl. Anhang 3), welcher vorgängig den zu befragenden Personen als Vorbereitungshilfe per Mail versandt worden war. Der zeitliche Umfang für die Befragung einer Person nahm durchschnittlich 60 Minuten in Anspruch. Schulleitungen und Schulkommissionspräsidien antworteten unabhängig voneinander. Die Gespräche, basierend auf dem erstellten Interviewleitfaden, beinhalteten unterschiedliche Themenbereiche, was man dem Anhang 3 entnehmen kann.

4.2 Auswertung und Ergebnisse der qualitativen Untersuchung

Die Antworten der qualitativen Befragung wurden von der Interviewerin während des Gesprächs schriftlich festgehalten und anschliessend anhand einer tabellarischen Übersicht (vgl. Anhang 4) stichwortartig notiert. Für das Verfassen der nachfolgenden Unterkapitel traf die Verfasserin der Projektarbeit eine Auswahl von einzelnen, relevanten Fragen und Antworten, basierend auf dem Interviewleitfaden und auf den durchgeführten Gesprächen mit den ausgewählten Schulleitungen und Schulkommissionspräsidien.

4.2.1 Entstehungsprozess des Schulprogramms im Praxisalltag

Die Vorgehensweise in Bezug auf die Entstehung des Schulprogramms unterscheidet sich bei den einzelnen befragten Schulen kaum. Die Schulleitung übernimmt in den meisten Fällen bewusst den Lead und begleitet und überwacht den Prozess von der Entstehung bis zur Umsetzung. Die Partizipation der Lehrkräfte ist ausschlaggebend. Lehrpersonen werden von Beginn an in den Prozess der Entwicklung der Schulprogrammarbeit mit einbezogen. Die Konferenz der Lehrerinnen und Lehrer eignet sich für die Diskussion und die Festlegung von

Inhalten und Zielen besonders gut und wird daher von den Schulen rege genutzt. Als Grundlage dient das vorhandene Leitbild der Schule. Ist das Schulprogramm erstellt, wird es der Schulkommission in einer Sitzung als Vorschlag der Lehrerschaft vorgelegt und von jener genehmigt. Durch dieses Verfahren wird dem Aspekt der Transparenz und dem gegenseitigen Informationsaustausch zwischen operativer und strategischer Ebene besondere Bedeutung zugesprochen.

(Quelle: eigens durchgeführte Interviews mit Schulleitungen und Schulkommissionspräsidien im Juni 2012, Frage 2)

4.2.2 Persönliche Erwartungen ans Schulprogramm

Die persönlichen Erwartungen seitens der befragten Schulkommissionspräsidien richten sich vor allem an die Rechenschaftsablegung gegenüber dem Kanton und der Eltern, an die Verbindlichkeit und auch an die Zielerreichung. Die erfolgreiche Umsetzung des Schulprogramms ist von der Erreichung der Ziele stark abhängig. Zudem wird der Form des Schulprogramms eine grosse Bedeutung zugesprochen: Ein Schulprogramm soll einfach, verständlich und übersichtlich gestaltet sein. Es soll einen wichtigen Beitrag zur gemeinsamen Identität der Schule leisten und als Orientierungshilfe für neue Lehrpersonen dienen.

Die Erwartungen der interviewten Schulleitungen beinhalten Aspekte der Verbindlichkeit, der Rechenschaftsablegung gegenüber Schulpartnerinnen und Schulpartner und der Zielerreichung. Dazu kommen noch Erwartungen, welche den schulhausinternen Bereich betreffen, wie beispielsweise die Beitragsleistung zur Schulhauskultur oder zur gemeinsamen Grundhaltung. Dies hängt damit zusammen, dass sich die Schulbehörden heutzutage in der Funktion als strategisches Organ mit der Einführung der geleiteten Schule vom Schul- und Unterrichtsalltag im Vergleich zu früher eher distanziert haben, die Schulleitungen hingegen sich als betrieblich-pädagogisches Führungsorgan sehr nahe am Unterrichtsgeschäft bewegen.

Für die befragten Schulleitungen ist das Schulprogramm nicht einem „Wundermittel“ für das Lösen jeglicher Probleme im Schulalltag gleichzusetzen. Sie verstehen das Schulprogramm als Orientierungshilfe und Richtungsgeber für die künftige Gestaltung der Schule sowie als Führungsinstrument für die Leitung der Schule.

(Quelle: eigens durchgeführte Interviews mit Schulleitungen und Schulkommissionspräsidien im Juni 2012, Frage 4)

4.2.3 Schwierigkeiten in der Arbeit mit dem Schulprogramm

Die befragten Schulleitungen und Schulkommissionspräsidien weisen in ihren Antworten darauf hin, dass oftmals Schwierigkeiten entstehen, wenn Lehrpersonen über zu wenig zeitliche wie auch teilweise fachliche Ressourcen verfügen, um an der Schulprogrammarbeit zu partizipieren. Die interviewten Schulleitungen warnen davor, die Lehrpersonen mit den Inhal-

ten und Zielen der Schulprogrammarbeit zu überfordern. Hier ist weniger oft mehr, d.h. dass die Schwerpunkte im Planen, Erstellen, Umsetzen und Evaluieren des Schulprogramms priorisiert werden müssen, dass die Lehrpersonen ihrer Hauptaufgabe – nämlich dem Unterrichten – genügend Zeit widmen können. Der Gefahr des „Überladens“ muss entsprechend entgegen gewirkt werden.

Ein Schulprogramm muss von allen Beteiligten gelebt werden. Diese Tatsache kann sich als schwierig erweisen, wenn die Betroffenen nicht wissen, was die Schule mit der Schulprogrammarbeit bezwecken will. Sie müssen über Inhalte, Ziele, Massnahmen und Verantwortlichkeiten orientiert sein und sich damit identifizieren können. Aus diesem Grunde sind die Partizipation der Lehrkräfte wie auch die Begleitung und Steuerung durch die Schulleitung und durch die Schulbehörden von grosser Bedeutung. Durch Fluktuationen bei den Lehrpersonen, bei der Schulleitung und bei den Schulbehörden kann die Schulprogrammarbeit ins „Stocken“ geraten, wenn der Informationsfluss bei der Übergabe nicht gewährleistet ist. Es ist darauf zu achten, dass alle Beteiligte zur selben Zeit über denselben Wissensstand verfügen.

Die Schulleitung der mittleren Schule erwähnte im durchgeführten Interview eine weitere mögliche Schwierigkeit im Zusammenhang mit der Schulprogrammarbeit, nämlich die Tatsache, dass oftmals langjährige Lehrpersonen anfänglich Mühe mit der Schulprogrammarbeit haben. Dies ist evtl. darauf zurückzuführen, dass eine gewisse Grundskepsis gegenüber Neuem besteht, und folglich Aufwand und Ertrag von neuen Arbeitsinstrumenten besonders kritisch hinterfragt werden. Es handelt es sich hierbei um eine Spekulation oder gar um eine Interpretation der befragten Schulleitung für eine mögliche Erklärung eines solchen Verhaltens. Aufgrund der spärlichen Äusserung kann dies nicht näher begründet werden.

(Quelle: eigens durchgeführte Interviews mit Schulleitungen und Schulkommissionspräsidien im Juni 2012, Frage 5)

4.2.4 Nutzen und Wirkung eines Schulprogramms im Unterrichtsalltag

Der Nutzen eines Schulprogramms wird vor allem mit den Schlagwörtern „Transparenz gegen innen und aussen“, „Orientierungshilfe“ und „Identität“ bekräftigt. Die befragten Schulkommissionspräsidien und Schulleitungen (der kleinen, mittleren und grossen Schulen) sind davon überzeugt, dass der Einsatz eines Schulprogramms einen Beitrag dazu leistet, der Schule ein sogenanntes eigenes Profil zu geben und die Schulhauskultur entsprechend mitprägt. Das Schulprogramm als verbindliche Vorgabe trägt zur Eichung und Vereinheitlichung der Schulhauskultur bei und verleiht laut Aussagen der interviewten Schulleitungen Sicherheit im Schulalltag.

Bei der Wirkung des Schulprogramms auf den Unterrichtsalltag gehen die Meinungen der befragten Personen teilweise auseinander: Die Schulleitungen und die Schulkommissionspräsidien der grossen sowie einer kleinen Schule gehen eher von einer indirekten Wirkung des Schulprogramms aufs Unterrichtsgeschehen aus. Die Schulleitung und das Schulkommissi-

onspräsidium der mittleren Schule gehen hingegen von einer spürbaren Wirkung gegen innen und gegen aussen aus, wobei hierzu anzufügen ist, dass diese Wirkung auch eher in einem indirekten Verhältnis zum Unterrichtsalltag steht. Folglich kann man daraus schliessen, dass die Wirkung des Schulprogramms in irgendeiner Form innerhalb sowie ausserhalb der Schule spürbar ist, sich jedoch nicht direkt auf den Unterricht auswirkt. Die direkten Wirkungen des Schulprogramms sind laut Aussagen der interviewten Personen vor allem in der Schaffung gemeinsamer Haltungen und in einer verstärkten Identität gegenüber der Schule spürbar. Dieses Verständnis einer gemeinsamen Schulkultur wird durch die Eltern und andere Beteiligte ausserhalb der Institution Schule ebenfalls wahrgenommen.

(Quelle: eigens durchgeführte Interviews mit Schulleitungen und Schulkommissionspräsidien im Juni 2012, Frage 7a und 7b)

4.2.5 Qualitätsverbesserung einer Schule durch den Einsatz des Schulprogramms

Die interviewten Schulleitungen und Schulkommissionspräsidien sind sich einig, dass sich die Qualität einer Schule durch den Einsatz eines Schulprogramms verbessert oder zumindest verbessern könnte. Dies ist u.a. auf die vermehrte Transparenz gegen innen und aussen, die verbesserte Elternzusammenarbeit, die Vertrauenskultur und auf die Stärkung des Teams der Lehrerschaft zurückzuführen. Eine Qualitätsverschlechterung, welche auf die Verwendung von Schulprogrammen zurückzuführen ist, ist nicht gegeben.

(Quelle: eigens durchgeführte Interviews mit Schulleitungen und Schulkommissionspräsidien im Juni 2012, Frage 8)

4.2.6 Bedeutung der Akzeptanz des Schulprogramms bei den Lehrpersonen

Gemäss Aussagen der befragten Schulleitungen und Schulkommissionspräsidien ist bei den betroffenen Lehrpersonen eine grosse Akzeptanz zur Schulprogrammarbeit vorhanden, was für eine erfolgreiche Umsetzung ausschlaggebend und unabdingbar ist. Der Nutzen und die Chancen des Schulprogramms für die Schule werden von der Schulleitung und von den Behörden erkannt und geschätzt. Das Vorhandensein einer guten Schulhauskultur wird als zentral betrachtet und gilt als notwendige Voraussetzung für eine gut funktionierende Kommunikation bei der Erarbeitung und Umsetzung eines Schulprogramms. Die Bereitschaft zur Partizipation und zu dem damit verbundenen Mehraufwand wird laut Aussagen der interviewten Schulleitungen und Schulkommissionspräsidien von den Lehrkräften akzeptiert und mitgetragen.

(Quelle: eigens durchgeführte Interviews mit Schulleitungen und Schulkommissionspräsidien im Juni 2012, Frage 10)

4.2.7 Überprüfung der Wirksamkeit der Schulprogrammarbeit

Die Überprüfung der Wirksamkeit der Schulprogrammarbeit richtet sich gemäss Aussagen der befragten Schulleitungen und Schulkommissionspräsidien auf die Messung der festgelegten Indikatoren zu den einzelnen Inhalten und Zielen. Bereits beim Erstellen eines Schulprogramms ist es notwendig, sich mit der Thematik der Überprüfbarkeit der Wirksamkeit intensiv auseinanderzusetzen und darauffolgend Kriterien und Indikatoren festzulegen.

Die Überprüfung der Wirksamkeit eines Schulprogramms geschieht laut Aussagen der befragten Schulleitungen und Schulkommissionspräsidien in erster Linie im direkten Austausch zwischen der operativen Leitung und der strategischen Führung der Schule. Die Schulleitung informiert die Schulbehörden periodisch über den aktuellen Stand der Schulprogrammarbeit. Zudem dienen die Austauschgespräche im Zusammenhang mit der Durchführung des kantonalen Controllings zur Rechenschaftsablegung gegenüber den Behörden der Gemeinde und der Aufsicht des Kantons.

Als weitere Möglichkeit zur Überprüfbarkeit nennen die befragten Schulleitungen und Schulkommissionspräsidien die obligatorische Durchführung des Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs. Dieses erlaubt den Betroffenen, sich im direkten Gespräch über persönliche Haltungen und Einstellungen gegenüber der Arbeit mit dem Schulprogramm auszutauschen und bei Bedarf spezifische Anliegen anzubringen.

Des Weiteren können von Schulen Umfragen zum Umgang und zur Wirksamkeit des Einsatzes der Schulprogrammarbeit erstellt werden und anschliessend entsprechend ausgewertet werden. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind für die Fortsetzung und Weiterentwicklung des Schulprogramms teilweise sehr hilfreich und fliessen somit direkt in die Arbeit mit ein. Anhand dieses Feedbacksystems ist es möglich, Anregungen und Anliegen innerhalb und ausserhalb der Institution Schule in die Schulprogrammarbeit aufzunehmen und in weiteren Schritten zu bearbeiten.

(Quelle: eigens durchgeführte Interviews mit Schulleitungen und Schulkommissionspräsidien im Juni 2012, Frage 11)

4.3 Folgerungen und Hinweise für die Arbeit mit dem Schulprogramm im Praxisalltag

Die Auswertung der qualitativen Befragung sowie die in Kapitel 3 enthaltenen Erkenntnisse ausgewählter Literatur haben gezeigt, dass das Schulprogramm ein **wichtiges Planungs-, Entwicklungs-, Arbeits- und Steuerungsinstrument** im Schulalltag ist. „Die Umsetzung des Leitbilds, lokale Bedürfnisse der Anspruchsgruppen und Vorgaben der Schulaufsicht werden in einem Schulprogramm formuliert“ (Strahm, 2008, S. 19).

Die folgenden Kernbegriffe sind ausschlaggebend für die erfolgreiche Arbeit mit dem Schulprogramm im Praxisalltag:

- Leitbild
- Akzeptanz
- Partizipation
- Verantwortung
- schrittweise Umsetzung
- angemessene Dosierung
- Ressourcen
- Schriftlichkeit
- Reflektion
- Evaluation
- Rechenschaftsablegung
- Schulhauskultur
- Qualität
- Mehraufwand
- Bedeutung des Schulprogramms

Als Grundlage für die Schulprogrammarbeit dient das **Leitbild** der Schule. „Im Leitbild sind externe und interne Ziele, gemeinsame Werthaltungen / Ausrichtung sowie deren Umsetzung in die Schulpraxis dokumentiert“ (Strahm, 2008, S. 17). Diese fließen in die Erstellung eines Schulprogramms ein und beeinflussen die Festlegung der Schwerpunkte und Inhalte entsprechend. „Es ist notwendig, dass Aussagen des Leitbilds in einem Schulprogramm auf der konkreten Handlungsebene umgesetzt werden“ (Strahm, 2008, S. 34).

Die Schulprogrammarbeit erfordert die Bereitschaft und Unterstützung aller Beteiligten (Schulleitung, Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, Eltern) am Schulgeschehen und muss auch vom schulischen Umfeld (externe Partner) mitgetragen werden. Die **Akzeptanz** gilt als eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Schulprogrammarbeit. Die Beteiligten müssen die Vorteile des Schulprogramms kennen und vom Nutzen der Programmarbeit überzeugt sein. Sie sollen innerhalb gesetzter Fristen Erfolge sehen können.

Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, Eltern, Schulleitung und Behörden müssen in den Prozess der Schulprogrammarbeit entsprechend eingebunden werden. Die **Partizipation** der Lehrpersonen am Erstellungs- und am Umsetzungsprozess des Schulprogramms muss gewährleistet sein. Die Mitgestaltung ermöglicht den Lehrkräften, sich mit den Inhalten des Schulprogramms näher auseinander zu setzen und sich somit identifizieren zu können. Die Anliegen und Ideen der Lehrpersonen können im Plenum diskutiert werden und fließen in die Schulprogrammarbeit mit ein. Die Mitwirkung der Lehrkräfte an der Schulprogrammarbeit kann innerhalb der obligatorischen Fortbildungsverpflichtung stattfinden.

Die Schulleitung trägt die **Verantwortung** und begleitet den Prozess der Programmarbeit von der Erstellung bis zur Umsetzung. Rollen und Aufgaben sind von der Leitung klar zu definie-

ren und zuzuteilen. Liegt ein Schulprogramm in einer ersten Fassung vor, ist es Sache der Schulleitung, den weiteren Verlauf der Schulprogrammarbeit zu gewährleisten und somit für eine kontinuierliche Fortführung zu sorgen. Für die Schulleitung ist das Schulprogramm ein wichtiges Steuerungsinstrument, welches als Orientierungs- und Entscheidungshilfe dient.

Die Schulprogrammarbeit benötigt eine **schrittweise Umsetzung**, welche es den Beteiligten erlaubt, sich mit den Inhalten und Zielen intensiv auseinanderzusetzen und zu identifizieren. Das Schulprogramm wird dadurch Bestandteil der Schulhauskultur und prägt diese entsprechend. Es dient als Orientierungshilfe und Richtungsgeber.

Weniger ist oft mehr. Es ist wichtig, sich als Schule auf einzelne, zentrale Themen und Zielsetzungen zu einigen und Schwerpunkte nach den eigenen Bedürfnissen festzulegen. Die Inhalte des Schulprogramms müssen auf die Schule und ihr Umfeld zugeschnitten sein. „Es ist Ausgangspunkt für Ziele und Massnahmen der Qualitätsentwicklung“ (Strahm, 2008, S. 19). Die Schule bestimmt Tempo und Umfang im Zusammenhang mit der Schulprogrammarbeit. Es ist seitens Schulleitung auf eine **angemessene Dosierung** von Tempo und Umfang zu achten: Lehrpersonen sollten mit den Zielsetzungen nicht überfordert sein und dadurch zusätzlich Druck erhalten. Das Schulprogramm soll als unterstützendes Arbeitsinstrument verstanden werden. Die Ziele können kurzfristig, mittelfristig oder langfristig umgesetzt werden.

Die situativen Gegebenheiten wie beispielsweise die individuelle Arbeitsbelastung der Lehrpersonen im alltäglichen Unterrichtsgeschäft sowie die vorhandenen, einsetzbaren **Ressourcen** sind bei der Planung und Festlegung von Inhalten für das Schulprogramm unbedingt mit zu berücksichtigen. Gute Rahmenbedingungen sind für eine erfolgreiche Schulprogrammarbeit wichtig und müssen bereits zu Beginn bestehen. Sogenannte „Zeitfenster“ müssen längerfristig geplant und sichergestellt und eingerichtet werden. Je nach Situation kann der Einsatz einer speziellen Arbeits- oder Steuerungsgruppe, welche vor allem im Koordinationsbereich Aufgaben tätigt, von Vorteil sein. Unter Umständen kann auch eine externe Fachperson beigezogen werden, welche den Prozess der Schulprogrammarbeit als Coachingperson begleitet. Aus- und Weiterbildungen müssen frühzeitig geplant werden. Nach Fortbildungsphasen müssen auch Ruhephasen stattfinden.

Ein Schulprogramm bedarf der **Schriftlichkeit**. Es muss übersichtlich gestaltet sein und für alle verständlich sein. Es empfiehlt sich, mit Hilfe eines vorgegebenen Rasters zu arbeiten (siehe Anhang 2).

Schulprogramme bedürfen einer ständigen „Pflege“, d.h., die Arbeit endet nicht mit der ersten Umsetzung. Die Inhalte des Schulprogramms müssen periodisch reflektiert, überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Aus diesem Grund gelten Schulprogramme als Arbeits- und Entwicklungsinstrumente und bedürfen einer regelmässigen **Reflektion**.

Schulprogrammarbeit muss mit einer internen und externen **Evaluation** verknüpft werden. Es ist wichtig, regelmässig zu überprüfen, ob und inwieweit die festgelegten Ziele erreicht wor-

den sind. Zugleich kann eine Bestandesaufnahme über Stärken und Schwächen der eigenen Schule erstellt werden, mit der Zielsetzung, die Qualität der eigenen Schule zu sichern oder gar zu verbessern. Durch die Überprüfung werden die Fortschritte der eigenen Schule ersichtlich und deren Weiterentwicklung kann gezielt wirksam gesteuert werden.

Schulprogramme müssen auch seitens der Behörden abgesegnet werden. Als kantonale Vorgabe im Kanton Bern erhalten sie verbindlichen Charakter und bedürfen einer periodischen **Rechenschaftsablegung** über die geleistete Arbeit und zu leistende Arbeit. Diese Rechenschaftsablegung passiert nach innen (beispielsweise gegenüber Lehrpersonen) und nach aussen (beispielsweise gegenüber den Behörden und der Schulaufsicht im Rahmen des kantonalen Controllings). Dies bedingt eine gegenseitige Transparenz, Vertrauen und eine offene Kommunikationskultur.

Ein vorhandenes Schulprogramm bringt Struktur und Klarheit ins Schulgeschehen und leistet einen wichtigen Beitrag zu einer guten **Schulhauskultur**. Gemeinsam erarbeitete Ziele und Entwicklungsvorhaben fördern die Zusammenarbeit des Teams. Die gemeinsame Ausgestaltung trägt zur Teambildung und zu einer einheitlichen innerschulischen Verständigung bei. Das Profil der Schule wird gegen innen und aussen gestärkt und gefestigt. Bei der Arbeit mit dem Schulprogramm müssen folglich die Eigenheiten der Schule mitberücksichtigt werden.

Schulprogrammarbeit kann zu einer verbesserten **Qualität** führen, muss es aber nicht. „Die Beobachtung der ersten Versuche mit Schulprogrammarbeit in der Praxis zeigt, dass die Vorbehalte der Schulpraxis noch gross sind und das Selbstverständnis einer dauernden Qualitäts-sorge noch unterentwickelt ist, in der Schulpraxis entsprechende Verfahren und Arbeitskulturen noch nicht verbreitet sind und Schulen Zeit und Unterstützung benötigen, um die neuen Aufgabenstellungen bewältigen und entsprechende Kompetenzen erwerben zu können“ (Holtappels, 2004, S. 28).

Die Arbeit mit dem Schulprogramm bedeutet einen **Mehraufwand** für die Schule. Trotzdem sind die befragten Schulen der Meinung, dass sich der zeitliche Aufwand lohnt und letztendlich zu einer Entlastung im Schulalltag führt. „Ein Schulprogramm wird vermutlich erst dann zu einem wirksamen Instrument der Schulentwicklung für eine Schule, wenn in der Schulprogrammarbeit und im Textprodukt Zielkriterien und Zielorientierung, systematische Entwicklungsarbeit und konzeptionelle Fundierung erkennbar werden und die Programmumsetzung die Gestaltung von Lernkultur und Unterricht ebenso erreicht wie interne schulorganisatorische Strukturen“ (Holtappels, 2004, S. 28).

Abschliessend bleibt die zentrale Frage nach der **Bedeutung des Schulprogramms** für die Kindergärten und die Volksschule der Region Oberaargau im Rahmen des kantonalen Controllings. Die befragten Schulleitungen und Schulkommissionspräsidien der kleinen, mittleren und grossen Schulen ordneten dem Einsatz des Schulprogramms eine zentrale Bedeutung zu: „Das Schulprogramm sei zu einem wichtigen, integrierten Bestandteil der Schule geworden und diene als Orientierungshilfe – als sogenannter roter Faden“ (Quelle: eigens durchgeführte

Interviews mit Schulleitungen und Schulkommissionspräsidien im Juni 2012, Frage 12). Aus diesem klaren befürwortenden Statement lässt sich ableiten, dass die Schulprogrammarbeit zu einem Planungs-, Arbeits-, Entwicklungs- und Steuerungsinstrument für die Schulen geworden ist, welches auf eine gute Akzeptanz und Resonanz stösst. Und dies lässt die Vermutung, das Schulprogramm sei ein „Papiertiger“ und diene nur der „Schubladisierung“, endgültig schwinden. „Wenn das Schulprogramm jedoch in Zukunft ein – im Hinblick auf die tatsächliche Entwicklung der Gestaltungsqualität von Schulen – wirksames Schulentwicklungsinstrument werden soll, dann bedarf es auch einer bildungs- und erziehungstheoretisch konzeptionellen Basis der Schulgestaltung“ (Holtappels, 2004, S. 28).

Literaturverzeichnis

- BE LAV. *Verordnung über die Anstellung der Lehrkräfte des Kantons Bern vom 28. März 2007*, BSG 430.251.0.
- BE VSG. *Volksschulgesetz des Kantons Bern vom 19. März 1992*, BSG 432.210.
- BV. *Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999*, SR 101.
- Erziehungsdirektion des Kantons Bern. Amt für Kindergarten, Volksschule und Beratung. (2010). *Berichterstattung der Gemeinden und Controlling durch die regionalen Schulinspektorate. Umsetzungshilfe für die Gemeinden und Schulleitungen*.
- Erziehungsdirektion des Kantons Bern. Amt für Kindergarten, Volksschule und Beratung. Fachstelle Schulaufsicht deutsch. Flyer. (2011). *Kantonale Schulaufsicht und Schulunterstützung*.
- Holtappels, Heinz Günter. (2004). *Schulprogramme – Instrumente der Schulentwicklung*. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Hurni, Regula; Schwaller, Norbert; Wattendorff, Matthias; Zurkinden, Werner & Furter, Reto. (2010). *Gemeinsam eine qualitätsvolle Schule gestalten*. Düringen: Sensia AG.
- Eggimann, Daniel; Petti, Mario. (2012). Referat an der Tagung der Konferenz der Kantonalen Kader für die Volksschule der deutsch- und mehrsprachigen Kantone der Schweiz und des Fürstentums Liechtenstein KKV vom 17. Januar 2012 in Aarau.
- Journal für Schulentwicklung. 6. Jahrgang. (3/2002). *Schulprogramme: Praxis - Forschung – Implementation*. Innsbruck, Wien, München, Bozen: StudienVerlag.
- Kanton Solothurn, Amt für Volksschule und Kindergärten. (2007). *Kurzfassung Rahmenkonzept Qualitätsmanagement für Kindergarten und Volksschule*. Solothurn: Drucksachenverwaltung/Lehrmittelverlag.
- Strahm, Peter. (2008). *Qualität durch systematisches Feedback. Grundlagen, Einblicke und Werkzeuge*. Bern: schulverlag blmv AG.
- Schratz, Michael. (2003). *Qualität sichern. Schulprogramme entwickeln*. Seelze: Kallmeyersche Verlagsbuchhandlung.

Anhang

Anhang 1 Vorlage für einen Massnahmenplan

28.12.2010

Erziehungsdirektion
des Kantons Bern

Direction de
l'instruction publique du
canton de Berne

Schulinspektorat

Controlling 2010 – 2013

Massnahmenplan vom _____ bis _____

Schule: _____

Ziele	Massnahmen	Termine	Verantwortlich	Zu erwartende Ergebnisse	Überprüfen (wie, wer, was?)



Datum: _____

Unterschrift SK: _____

Unterschrift SL: _____

Anhang 2 Vorlage für ein Schulprogramm (Raster)

Institut für Weiterbildung
Weltstrasse 40, CH-3006 Bern
T +41 31 309 27 11, F +41 31 309 27 99
info-iwb@phbern.ch, www.phbern.ch

PHBern
Pädagogische Hochschule

Schulprogramm Raster

1. Kurzportrait der Schule					
Geschichte, Organisation, Struktur, Grösse, Besonderheiten, Geografische Orientierung...					
2. Grundlagen					
Leitbild, Strategie, EVA-Ergebnisse, kantonale Vorgaben					
2.1. Entwicklungsbereiche					
Prioritäten					
2.2. Ressourcen					
Finanzieller, personeller und zeitlicher Aufwand					
3. Entwicklungsplanung					
Entwicklungs- bereich	Leitbild- aussage	Ziel/Kriterien	Massnahmen	Indikatoren	Evaluation
	Bezug zum Leit- bild	Ziele definieren	Mögliche Mass- nahmen	Woran erkenn- bar?	Überprüfung?
4. Zeit- und Aktionsplanung					
Entwicklungsbereich...	Schuljahr 07/08		Schuljahr 08/09		Schuljahr 09/10
Quartal					
Umsetzungsschritte					
5. Qualitätssicherung (intern)					
Massnahmen/Methoden zur Evaluation des Schulprogramms					
6. Umsetzungsplanung (intern)					
	SL / Steuergruppe			Kollegium	
September					
Oktober					
November					
Dezember					
Januar					
Februar					
März					
April					
Mai					
Juni					
Juli					

Anhang 3 Interviewleitfaden**Bedeutung des Massnahmenplans respektive des Schulprogramms
im Rahmen des kantonalen Controllings für die Kindergärten und
Volksschulen im Oberaargau**

Grösse der befragten Gemeinde im Oberaargau:

- mehr als 5'000 EinwohnerInnen
- 1'000 – 5'000 EinwohnerInnen
- bis 1'000 EinwohnerInnen

Grösse der befragten geleiteten Schule (Volksschule und Kindergarten) im Oberaargau:

- mehr als 300 SchülerInnen
- 100 – 300 SchülerInnen
- bis 100 SchülerInnen

Grösse des Lehrkörpers der befragten geleiteten Schule:

- mehr als 25 angestellte Lehrkräfte
- 15 bis 25 angestellte Lehrkräfte
- bis 15 angestellte Lehrkräfte

Befragte Person:

- Mitglied der strategischen Behörde (Schulkommissionspräsidium)
- Mitglied der operativen Behörde (Schulleitung)

In dieser Funktion an dieser Schule seit:

- mehr als 8 Jahre
- 5 – 8 Jahre
- 0 – 4 Jahren

interviewt am _____ durch Silvia Jäger, Schulinspektorin Kreis 10

zeitlicher Umfang: 60 Minuten

Anhang 4 Übersicht Interviewauswertung
(eigens durchgeführt mit Schulleitungen und Schulkommissionspräsidien aus dem Verwaltungskreis Ob- und Nidwalden im Juni 2012, anonymisiert)

Interviewauswertung einer kleinen Schule A (stichwortartig):

	Schulleitung kleine Schule	Schulkommissionspräsidium kleine Schule
Frage 1a) Definition	<ul style="list-style-type: none"> - enthält mittel-, längerfristige Ziele - Konkretisierung des Leitbildes - pädagogische Dinge umsetzen - organisatorische Dinge umsetzen - Gestaltung des Jahresprogramms entsteht auf Grundlage des Schulprogramms 	<ul style="list-style-type: none"> - Auskunft der SL über Qualitätssicherung an der Schule - Art einer Rechenschaftsablegung der SL - Art eines Feedbacks der SL - Strategisch und Operativ werden mittels Schulprogramm aufeinander abgestimmt - geschieht im Rahmen des kantonalen Controllings
Frage 1b) Assoziation	<ul style="list-style-type: none"> - ist eine Art Leitfaden, roter Faden - symbolisiert Kontinuität - ist geradlinig - gibt der Schule ein Profil - basiert auf dem Leitbild der Schule 	<ul style="list-style-type: none"> - ist eine gute Kontrolle und Übersicht - beinhaltet ein an die Grösse der Schule angepasstes Vorgehen - SL-Aufgaben und SK-Aufgaben sind im Einklang und aufeinander abgestimmt
Frage 2 Phasen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leitbild dient als Grundlage 2. SL nimmt Ideen auf 3. Vorschlag wird mit LP diskutiert 4. SL verarbeitet dies weiter mit LP als Partner (Partizipation) 5. Absegnung durch SK 	<ul style="list-style-type: none"> - Inputs, Wünsche, strategische Vorgaben - SL verarbeitet und integriert die geäußerten Inputs, Wünsche und Vorgaben
Frage 3 Bereiche Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenarbeit innerhalb der Schule festigen (über alle Stufen) - Schnittstellen klären und festigen - pädagogische Unterrichtsentwicklung („unité de doctrine“, pädagogische und didaktische Grundhaltung) - schulische Einheit (gemeinsame Anlässe und Projekte) - Gesundheitsförderung - Zusammenarbeit mit der Schule der Nachbargemeinde prüfen 	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenarbeit innerhalb der Schule festigen (der verschiedenen Stufen) - Schnittstellen klären und festigen - pädagogische Unterrichtsentwicklung („unité de doctrine“, pädagogische und didaktische Grundhaltung) - schulische Einheit (gemeinsame Anlässe und Projekte) - Gesundheitsförderung - Zusammenarbeit mit der Schule der Nachbargemeinde prüfen

Frage 4 Erwartungen	<ul style="list-style-type: none"> - Verbindlichkeit - Instrument für MAG - Zukunft der Schule 	<ul style="list-style-type: none"> - Transparenz - Rechenschaftsablegung der SL - Rechenschaftsablegung gegenüber dem Kanton und den Eltern
Frage 5 Schwierigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> - Schulprogramm muss gelebt werden - Weniger ist mehr: nicht zu viele Inhalte festlegen - Keine Überforderung der LP, Rücksichtnahme auf Lehrerschaft 	<ul style="list-style-type: none"> - nicht von allen alles verlangen - differenzierte Ansprüche - keinen „Papiertiger“ produzieren, sondern realistische Ziele und Inhalte festlegen - Übersetzungsarbeit gegenüber Behörden, Lehrpersonen und Eltern ist notwendig
Frage 6 Druck	<ul style="list-style-type: none"> - keinem Druck ausgesetzt - SL steht hinter Inhalten - ist nicht lohnrelevant - SK steht hinter SL und hat Verständnis, SL kann mitgestalten - keine Überforderung 	<ul style="list-style-type: none"> - SK hat Verständnis - vorhandenes Milizsystem (fachliches Know-how fehlt) - je komplexer Qualitätssicherung, desto mehr Druck und Erwartungen an Laien
Frage 7a) Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> - beinhaltet gewisse Abhängigkeit - bedingt eine gewisse Implementierung bei LP - ist losgelöst vom Unterricht 	<ul style="list-style-type: none"> - trägt zur Vertrauenskultur und Schulkultur bei - Beitrag zu Identifikation
Frage 7b) Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> - Qualität verbessert sich oder bleibt gleich, keine Verschlechterung 	<ul style="list-style-type: none"> - einfließen lassen in MAG - erhöht Akzeptanz und Beteiligung LP
Frage 8 Qualität verbessern	<ul style="list-style-type: none"> - Qualität verbessert sich oder bleibt gleich, keine Verschlechterung 	<ul style="list-style-type: none"> - kann Beitrag zur Qualitätsverbesserung sein
Frage 9 Bedingungen fürs Gelingen	<ul style="list-style-type: none"> - Akzeptanz der LP ist ausschlaggebend - Gleiche Sprache ist unabdingbar - Übersetzungsarbeit muss geleistet werden - Partizipation der Beteiligten 	<ul style="list-style-type: none"> - alle verstehen, um was das es geht - Möglichkeiten und Grenzen des Instrumentes sind bekannt (Gratwanderung) - SL und LP stehen dahinter (Distanz darf nicht zu gross sein) - Eigennutzen nur seitens SL kann schwierig sein (sich profilieren wollen), LP müssen auch dahinter stehen (keine Diktatur von oben)
Frage 10 Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> - Akzeptanz ist vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> - Akzeptanz ist vorhanden

Frage 11 Wirksamkeit überprüfen	<ul style="list-style-type: none"> - Rechenschaft an die SK - direkter Austausch - monatlicher Austausch von SL mit SK - SK-Sitzung: Traktandum SL - SK-Besuch im Unterricht 	<ul style="list-style-type: none"> - muss Elemente beinhalten, welche überprüfbar sind (Indikatoren) - Dialog findet statt - harte und weiche Fakten werden überprüft - monatlicher Austausch SL und SK - SK-Sitzung: Traktandum SL - SK-Besuch im Unterricht - SK zeigt Interesse und spürt den Puls
Frage 12 Bedeutung	<ul style="list-style-type: none"> - zentrales Element, roter Faden - gilt als Gesprächsbasis - Vertrauenskultur stärken 	<ul style="list-style-type: none"> - zentrales Element, roter Faden - gilt als Gesprächsbasis - Vertrauenskultur stärken
Frage 13 Segen oder Fluch	<ul style="list-style-type: none"> - gutes Element - eher Segen 	<ul style="list-style-type: none"> - bedingt richtigen Einsatz - eher Segen

Interviewauswertung einer kleinen Schule B (stichwortartig):

	Schulleitung kleine Schule	Schulkommissionspräsidium kleine Schule
Frage 1a) Definition	- beinhaltet Ziele über mehrere Jahre - Orientierung für SL, LP und SK - Schwerpunkte, wo Schule hin will	- SK, SL und LP definieren Ziele, welche mittel- und längerfristig sind
Frage 1b) Assoziation	- alle ziehen am gleichen Strick - gilt als Vorgabe	- Ziele auf Papier bringen
Frage 2 Phasen	1. LP-Konferenz: Diskussion und Einigung der Inhalte und Ziele (Partizipation) 2. Zusammentragen durch SL 3. Vorschlag an SK 4. Austausch mit SK, Diskussion 5. Verabschiedung durch SK	1. LP-Konferenz: Diskussion und Einigung der Inhalte und Ziele (Partizipation) 2. Zusammentragen durch SL 3. Vorschlag an SK 4. Austausch mit SK, Diskussion 5. Verabschiedung durch SK
Frage 3 Bereiche Inhalte	- Annäherung der Kollegien aus den Nachbargemeinden (gemeinsame Anlässe und WB) - Zukunft Basisstufe ab 2012 - Krisenkonzept fertig stellen und festigen - Umsetzung der jährlich festgelegten pädagogischen Ziele	- Annäherung der Kollegien aus den Nachbargemeinden (gemeinsame Anlässe und WB) - Zukunft Basisstufe ab 2012 - Krisenkonzept fertig stellen und festigen - Umsetzung der jährlich festgelegten pädagogischen Ziele
Frage 4 Erwartungen	- Ziele erfüllen - realistische Einschätzung - LP müssen dahinter stehen	- Zielerreichung
Frage 5 Schwierigkeiten	- keine grossen Schwierigkeiten - bereits bewährte Praxis	- keine grossen Schwierigkeiten
Frage 6 Druck	- kein Druck - Schulprogrammarbeit geschieht im Interesse von allen Beteiligten, welche mit der Schule in Verbindung stehen - Umsetzung der Ziele muss realistisch sein - Inhalte müssen greifbar sein, praxisnah	- kein Druck - Umsetzung der Ziele muss realistisch sein
Frage 7a) Nutzen	- Orientierung für neue LP - für alle zugänglich - Instrument zur Unterstützung	- schafft Transparenz - Orientierung für neue SK

Frage 7b) Wirkung	- keine direkte Wirkung auf den Unterricht – ausser pädagogische Ziele	- Beitrag zur Identifikation - alle ziehen am gleichen Strick
Frage 8 Qualität verbessern	- Qualität verbessert sich dank Transparenz	- Qualitätsverbesserung ist anzustreben
Frage 9 Bedingungen fürs Gelingen	- realistische Zielsetzungen - Praxisnähe in Bezug auf gewählte Inhalte beachten - LP können am Entstehungsprozess partizipieren	- SL darf die Übersicht nicht verlieren - regelmässiges Thematisieren in Konferenzen und Sitzungen
Frage 10 Akzeptanz	- Akzeptanz ist vorhanden	- Akzeptanz ist vorhanden
Frage 11 Wirksamkeit überprüfen	- Termine einhalten - direkter Austausch - Umsetzung - kantonales Controlling	- SL und SK beaufsichtigen die korrekte Umsetzung - kantonales Controlling
Frage 12 Bedeutung	- eher zentral - Basis für Controllinggespräch / Austausch - integrierter Bestandteil	- zentral - bereits gewisse Routine - das Schulprogramm hat sich etabliert und ist im Schulalltag etabliert - integriert im Prozess
Frage 13 Segen oder Fluch	- weder Fluch noch Segen - gutes Instrument, „Arbeitsgerät“	- weder Fluch noch Segen - gutes Instrument, „Arbeitsgerät“

Interviewauswertung einer mittleren Schule (stichwortartig):

	Schulleitung mittlere Schule	Schulkommissionspräsidium mittlere Schule
Frage 1a) Definition	<ul style="list-style-type: none"> - ist ein Qualitätsmerkmal, gibt Sicherheit - führt eine Schule zusammen (gemeinsame Identität) - gleiche Ziele, gleiche Grundhaltung - kann überprüft werden - ist verknüpft mit dem Kanton 	<ul style="list-style-type: none"> - gilt als Richtlinie für die Schule - gibt Raum für die Schule
Frage 1b) Assoziation	<ul style="list-style-type: none"> - ist jetzt „gang und gäbe“ - war früher eine Herausforderung - früher wurden Sinn und Zweck kritisch hinterfragt - früher fehlte oft das Wissen im Zusammenhang mit dem Einsatz und dem Nutzen eines Schulprogramms - Akzeptanz der LP und der Eltern ist wichtig 	<ul style="list-style-type: none"> - beinhaltet Massnahmen - ist mit Arbeit verbunden - Vorgaben von „oben“
Frage 2 Phasen	<ol style="list-style-type: none"> 1. SL macht Vorschlag 2. LP diskutieren in Gruppen und befassen sich intensiver mit den einzelnen Themen 3. SL begleitet (interne/externe WB) 4. LP-Konferenz segnet Vorschlag ab 5. Absegnung durch SK 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SL macht Vorschlag 2. LP diskutieren in Gruppen und befassen sich intensiver mit den einzelnen Themen 3. SL begleitet (interne / externe WB) 4. LP-Konferenz segnet Vorschlag ab 5. Absegnung durch SK
Frage 3 Bereiche Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> - Medienkonzept erstellen - erstellen eines Schulordners - Durchführung von jährlichen Kollegiumstagen - jährlicher Austausch mit Behörden, gemeinsame Weiterbildungen - Einführung und Umsetzung einer Feedbackkultur mittels Umfragen - schaffen einer gemeinsamen Hausaufgabenkultur - erstellen eines personellen Planungskonzepts 	<ul style="list-style-type: none"> - Medienkonzept erstellen - erstellen eines Schulordners - Durchführung von jährlichen Kollegiumstagen - jährlicher Austausch mit Behörden, gemeinsame Weiterbildungen - Einführung und Umsetzung einer Feedbackkultur mittels Umfragen - schaffen einer gemeinsamen Hausaufgabenkultur - erstellen eines personellen Planungskonzepts

Frage 4 Erwartungen	<ul style="list-style-type: none"> - Erwartungen sind ernüchternd - schafft positive, gemeinsame Basis und Grundhaltung - Vereinheitlichung / Eichung gegen aussen, Beitrag Schulhauskultur - leistet Beitrag zur Zielerreichung - ist kein Wundermittel 	<ul style="list-style-type: none"> - einfach und übersichtlich gestaltet - soll umsetzbar sein - soll realistisch sein - Schulqualität verbessern - ist verbindlich
Frage 5 Schwierigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> - beim Erstellen: Begleitung der SL als Sicherstellung des Themenbezuges in den einzelnen LP-Gruppen - umsetzen: Zeitaufwand und Belastung neben Kerngeschäft bewachen, Prioritäten setzen, Abwägen - grosse Fluktuation der LP erweist sich als Schwierigkeit - Schwierigkeit zur Motivation von langjährigen LP 	<ul style="list-style-type: none"> - Fluktuation von LP und Wechsel in der SK erweisen sich als schwierig - nicht alle Betroffenen verfügen über den gleichen Wissensstand - Gefahr des Überladens
Frage 6 Druck	<ul style="list-style-type: none"> - kein Druck, guter Umgang - ist verbindlich 	<ul style="list-style-type: none"> - eher nein, dient als Orientierungshilfe - schnelle Wechsel, kurzlebig
Frage 7a) Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> - Beitrag zur Vereinheitlichung - Beitrag zur Schulhauskultur - Transparenz gegen aussen - Transparenz gegen SK 	<ul style="list-style-type: none"> - gilt als verbindliche Abmachung - fördert Team - gleiche Sprache: alle verstehen, worum es geht (gleicher Informationsstand) - dient als Orientierung
Frage 7b) Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> - Schülerinnen und Schülern sind sich dessen nicht direkt bewusst, merken aber die Vereinheitlichung - LP ist teilweise entlastet - Eltern sind zufriedener, erleben mehr Offenheit und Transparenz 	<ul style="list-style-type: none"> - Wirkung gegen innen und aussen (aufgrund der Verbindlichkeit)
Frage 8 Qualität verbessern	<ul style="list-style-type: none"> - Qualität verbessert sich in der Elternzusammenarbeit - Grundhaltung der Schule hat sich verbessert (Elternfeedback) - Bevölkerung positiver Tenor (gut eingebunden) - schulhausinterne Verbesserung (offenere Vertrauenskultur, gefestigtes Team) 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualität wird verbessert - Ziel: auf allen Stufen spürbar - Absicherung für SL und LP

Frage 9 Bedingungen fürs Gelingen	<ul style="list-style-type: none"> - Wille, Bereitschaft der LP - geeigneter Zeitpunkt - Prioritäten setzen - Haltung, SL muss dahinter stehen - klare Kommunikation - Motivation seitens SL und LP - strukturierte Arbeitsabläufe - lösungsorientierter Prozess, Zwischenschritte - Sinn aufzeigen - im Einklang mit Kerngeschäft - SK muss dahinter stehen 	<ul style="list-style-type: none"> - gute Informationen - alle verfügen über den gleichen Informationsstand - alle können dahinter stehen - schafft Transparenz - aktualisiert und angepasst an die Umstände
Frage 10 Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> - Akzeptanz ist grösstenteils vorhanden - stark partizipativ ausgerichtet 	<ul style="list-style-type: none"> - ja, Akzeptanz vorhanden - gewisse Skepsis vorhanden - Kommunikation ist wichtig
Frage 11 Wirksamkeit überprüfen	<ul style="list-style-type: none"> - Umfragen erstellen und auswerten - direkter Austausch / Feedback - Umsetzung - Durchführung des kantonalen Controllings - teilweise Überprüfung durch den Elternrat - jährliches MAG - in Konferenzen regelmässig thematisieren und überprüfen 	<ul style="list-style-type: none"> - Durchführung des kantonalen Controllings - MAG durchführen - durch SK überprüft - durch Umfragen
Frage 12 Bedeutung	<ul style="list-style-type: none"> - grosse Bedeutung - ist wertschätzend - dient als Rechenschaftsablegung - dient als Kommunikationsmittel gegenüber dem Kanton 	<ul style="list-style-type: none"> - mittlere Bedeutung - dient als Gesprächsbasis, Feedback und Rechenschaftsablegung
Frage 13 Segen oder Fluch	<ul style="list-style-type: none"> - tendenziell Segen - eher Fluch in den folgenden Punkten: Überprüfung, Zeitaufwand, Anpassungen, Risiko des Versandens - sollte nicht zum „Papiertiger“ werden, d.h. viel Papier und fehlende oder mangelhafte Umsetzung 	<ul style="list-style-type: none"> - eher Segen - bedingt eine korrekte Anwendung

Interviewauswertung einer grossen Schule (stichwortartig):

	Schulleitung grosse Schule	Schulkommissionspräsidium grosse Schule
Frage 1a) Definition	<ul style="list-style-type: none"> - dient als Entwicklungsplanung für die Schule - gibt an, welche Richtung und welche Schwerpunkte eine Schule sich geben will - Verknüpfung von Investitionsplan, Aufgabenplan, Finanzplan (Politik) - beinhaltet Zielsetzungen, welche mit festgelegten Massnahmen zu erfüllen sind - gibt Aussagen über Indikatoren - legt Form der Evaluation, des Zeitraums und der Verantwortung fest - Struktur dient sehr 	<ul style="list-style-type: none"> - Schwerpunkte festlegen und verfolgen - alle am gleichen Strick ziehen - beinhaltet Ziele und Massnahmen - führt zu einer gemeinsamen Basis
Frage 1b) Assoziation	<ul style="list-style-type: none"> - eher positiv 	<ul style="list-style-type: none"> - seit eh und je - bereits bewährtes Instrument - positiv
Frage 2 Phasen	<ol style="list-style-type: none"> 1. SL erstellt Schulprogramm 2. LP partizipieren und gestalten mit 3. grundlegende Themenfelder werden durch die SL festgelegt und vorgegeben 4. durch SL in die SK zur Diskussion weitergeleitet 5. SK stimmt zu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SL erstellt Schulprogramm 2. LP partizipieren und gestalten mit 3. grundlegende Themenfelder werden durch die SL festgelegt und vorgegeben 4. durch SL in die SK zur Diskussion weitergeleitet 5. SK stimmt zu
Frage 3 Bereiche Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklungsbereiche LP und SL (Information, MAG, Unterrichtsbesuche durch die SL, WB, Zusammenarbeit, Organisation) - Unterricht und Projekte (Allgemeines, Informations- und Kommunikationstechnologie für Schülerinnen und Schüler, Frühfranzösisch und Frühenglisch, Tagesbetreuung, Jahresmotto, spezielle Projekte, ständige Projekte) - Infrastruktur (Präsentationstechnik, Informatik und Kommunikations- 	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklungsbereiche LP und SL (Information, MAG, Unterrichtsbesuche durch die SL, WB, Zusammenarbeit, Organisation) - Unterricht und Projekte (Allgemeines, Informations- und Kommunikationstechnologie für Schülerinnen und Schüler, Frühfranzösisch und Frühenglisch, Tagesbetreuung, Jahresmotto, spezielle Projekte, ständige Projekte) - Infrastruktur (Präsentationstechnik, Informatik und Kommunikationstechnologie, Pausenplätze, Schulraumpla-

	technologie, Pausenplätze, Schulraumplanung, Unterhalt und Pflege)	nung, Unterhalt und Pflege)
Frage 4 Erwartungen	<ul style="list-style-type: none"> - ist ein Richtungsgeber - gibt Sicherheit in der Führung - gibt Verbindlichkeit - Rechenschaftsablegung gegenüber Schulpartner und Schulpartnerinnen - dient als Orientierungshilfe - Zeichen gegen aussen, Wahrung des Vorhandenen - verbunden mit Verantwortung - Bewusstsein: Es lässt sich nicht alles realisieren 	<ul style="list-style-type: none"> - verbindliche Ziele, die die Schule mitträgt - dient als Orientierungshilfe für neue LP - führt zu einem gemeinsamen Konsens - leistet Beitrag zu einer gemeinsamen Identität - Erarbeitung auf allen Stufen
Frage 5 Schwierigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> - man muss wissen, was man will - Finanzkompetenzen beachten - Ressourcen der LP beachten - Grenzen im Berufsalltag beachten 	<ul style="list-style-type: none"> - wenn LP nicht einbezogen werden und die SL alles alleine macht und vorgibt, gibt es Schwierigkeiten
Frage 6 Druck	<ul style="list-style-type: none"> - kein Druck 	<ul style="list-style-type: none"> - kein Druck - eher Druck, wenn etwas nicht gut läuft - Vertrauen der SK in SL
Frage 7a) Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> - gilt als Sicherheit - ist eine Verpflichtung - Druck muss man aushalten können - gibt Format / Profil 	<ul style="list-style-type: none"> - grössere Auseinandersetzung mit aktuellen Begebenheiten - ist ein flexibles Instrument - Aktualität miteinbeziehen - gemeinsames Tragen, Identität
Frage 7b) Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> - skeptische Haltung - hängt von LP ab - indirekte Wirkung auf den Unterrichtsalltag - aus längerfristiger Perspektive gesehen, ist sicherlich eine kontinuierliche indirekte oder gar direkte Wirkung im Unterrichtsalltag spürbar 	<ul style="list-style-type: none"> - indirekte Wirkung auf den Unterrichtsalltag - gemeinsame Haltung - mehr Harmonie
Frage 8 Qualität verbessern	<ul style="list-style-type: none"> - für die ganze Schule findet eine Qualitätsverbesserung statt, jedoch nicht unbedingt für die einzelne Klasse 	<ul style="list-style-type: none"> - kann Qualität verbessern oder beibehalten - keine Verschlechterung

Frage 9 Bedingungen fürs Gelingen	<ul style="list-style-type: none"> - als Basis dient das Leitbild - kompetente SL - erfahrene SL als Führungsperson (Lebenserfahrung) - gute LP - Behörden und Gemeinden, welche der Schule Vertrauen geben und diese stützen (Handlungsfreiheit muss gewährleistet sein) - Führungsgrundsätze sind notwendig (einheitliche Führung, Konsens) 	<ul style="list-style-type: none"> - gute Zusammenarbeit - ernst nehmen - gemeinsames Erarbeiten - Identifikation
Frage 10 Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> - Akzeptanz voll und ganz da - SL ist vom Nutzen des Einsatzes der Schulprogrammarbeit überzeugt - Klima zwischen SL und LP ist aufeinander abgestimmt - Schulkultur ist entscheidend 	<ul style="list-style-type: none"> - ja vorhanden - wird regelmässig thematisiert und weiter entwickelt
Frage 11 Wirksamkeit überprüfen	<ul style="list-style-type: none"> - muss auf gesetzlichen Grundlagen basieren - direkter Austausch, MAG, Feedbackkultur - durch Überprüfung der Indikatoren - Umfrage erstellen und auswerten - Durchführung des kantonalen Controllings - „Tue Gutes und sprich darüber.“ - periodische Anpassungen vornehmen 	<ul style="list-style-type: none"> - MAG - direkter Austausch - Durchführung des kantonalen Controllings
Frage 12 Bedeutung	<ul style="list-style-type: none"> - der Schulprogrammarbeit wird eine mittlere Bedeutung der Wichtigkeit beigemessen - dient der Rechenschaftsablegung - schafft Transparenz 	<ul style="list-style-type: none"> - der Schulprogrammarbeit wird eine grosse Bedeutung der Wichtigkeit beigemessen - Gesprächsbasis und sinnvoll für Controlling - ist wie ein roter Faden - schafft Übersichtlichkeit
Frage 13 Segen oder Fluch	<ul style="list-style-type: none"> - Segen - gute Gesprächsgrundlage 	<ul style="list-style-type: none"> - Segen - Schulprogrammarbeit löst klar Mehrarbeit aus - Schulprogrammarbeit ist hilfreich und gibt eine klare Linie vor

Selbstständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Ittigen, 1. Dezember 2012

Silvia Jäger

Über die Autorin



Silvia Jäger, Jg. 1976, ist in Visp im Oberwallis aufgewachsen und wohnhaft in Ittigen. In Brig besuchte sie das Kindergärtnerinnenseminar, wechselte vor Abschluss ins Primarlehrerinnen- und Primarlehrerseminar, wo sie im Jahre 1997 ihr Patent als Primarlehrerin erwarb. Anschliessend absolvierte sie an der Universität Fribourg das Sekundarlehramt (Phil I). Berufsbegleitend zum Lehrerinnenberuf schloss sie eine Managementausbildung ab und wechselte danach in den Bereich der Sozialversicherungen. Nach einem Jahr Tätigkeit in einer Ausgleichskasse in Montreux kehrte sie wieder in den Schulbereich zurück. Von 2006 bis 2008 arbeitete sie als Lehrerin und als Schulleiterin an einer Oberstufenschule in Thun. Seit August 2008 ist sie als Schulinspektorin für die Kindergärten und die Volksschule des Verwaltungskreises Oberraargau im Auftrag der Erziehungsdirektion des Kantons Bern tätig.