

WORKING PAPER

18/2005

Schulprogramme

Ein Instrument zur Steuerung der Schulentwicklung

Kurt Promberger
Franziska Cecon

Universität Innsbruck
Zentrum für Verwaltungsmanagement

Universitätsstraße 15
A-6020 Innsbruck

+43-512-507-7601

www.verwaltungsmanagement.at
verwaltungsmanagement@uibk.ac.at



Abstract

Zunehmende Autonomie erfordert von Schulen mehr Eigenverantwortung hinsichtlich einer bewussten, vorausschauenden Gestaltung ihres Entwicklungsprozesses. Schulprogramme können helfen, diesen Prozess zu steuern. In Analogie zur strategischen Ausrichtung und Führung von Unternehmen kann sich das „Unternehmen Schule“ den Instrumentarien der Privatwirtschaft bedienen. Über die Ziel- und Wertvorstellungen von Leitbildern hinausgehend, setzen Schulprogramme konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung. Nicht die Masse der Projekte und Aktionen sind für das Gelingen entscheidend, sondern die Partizipation aller am schulischen Bildungsprozess Beteiligten, ihr kontinuierliches Bemühen und eine regelmäßige Evaluation, die wiederum in die strategische Ausrichtung einfließt. Ziel dieses Artikels ist es, eine praktikable Einführung mit handhabbaren Umsetzungsvorschlägen rund um ein Schulprogramm anzubieten.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	2
Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis	3
1 Schulprogramme – alter Wein in neuen Schläuchen?	4
1.1 Abgrenzung zum Leitbild	5
1.2 Abgrenzung zum Schulprofil	6
1.3 Gründe für Schulprogramme	7
1.4 Schulprogramme als Teil der Schul- und Qualitätsentwicklung	8
1.5 Versuch einer Begriffsbestimmung	9
1.6 Ziele und Aufgaben von Schulprogrammen	13
2 Prozess der Schulprogrammentwicklung	15
3 Erfolgsfaktoren und die Rolle der Schulleitung	26
4 Beispiele aus der Praxis	30
5 Abschließende Bemerkungen	37
Literaturverzeichnis	38
Autoren	40

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gemeinsames Engagement durch ein Leitbild	6
Abbildung 2: Einflussbereiche auf das Schulprogramm	7
Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Vision, Leitbild und Schulprogramm	11
Abbildung 4: Einordnung des Schulprogramms in das Führungssystem der Schule	12
Abbildung 5: Aufgaben eines Schulprogramms	15
Abbildung 6: Phasenmodell zum Schulprogramm	17
Abbildung 7: SWOT-Analyse	18
Abbildung 8: Arbeitsfelder für Schulprogramme mit operativem Entscheidungsbedarf	21

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Systemkomponenten und Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung ...	9
Tabelle 2: Gegenüberstellung Schulprogramm - Schulprofil	10
Tabelle 3: Arbeitsraster für Schulprogramme	20
Tabelle 4: Möglicher Inhalt und Aufbau eines Schulprogramms	24

1 Schulprogramme – alter Wein in neuen Schläuchen?

Mit zunehmender Autonomie¹ der Schulen in finanziellen, organisatorischen und lehrplanbezogenen Belangen erfreuen sich die nicht zwingend vorgeschriebenen Schulprogramme wachsender Beliebtheit. Um die neuen Freiräume strukturiert und gezielt zu orchestrieren bietet sich dieses Instrument geradezu idealerweise an. Nicht isolierte Einzelmaßnahmen prägen dann das Bild einer Schule, sondern ein gut durchdachtes Gesamtkonzept leitet deren Aktivitäten. Es verwundert also nicht, dass das Bildungsministerium die Einführung von Schulprogrammen als ersten Punkt in seiner aktuellen Prioritätenliste anführt², wo es in einem Atemzug mit dem Erhalt und Ausbau der hohen Qualitätsstandards der Schulen genannt wird. Unmittelbar verbunden mit Evaluation, dienen Schulprogramme letztlich als objektiver Maßstab für Schulqualität (Ziel-Ergebnis-Identität). Österreich folgt damit einem Trend in der Schulentwicklung, der beispielsweise in der Schweiz, in einigen deutschen Bundesländern oder in Italien bereits verpflichtend ist. Andere Länder wie England haben eine Empfehlung zu diesem Instrumentarium abgegeben.

Die Idee der Schulprogramme ist allerdings nicht ganz neu, denn wenn man den historischen Wurzeln nachgeht, so findet man bereits in der Monarchie verpflichtende Schulprogramme. Diese Veröffentlichungen am Ende des Schuljahres enthielten einerseits Aufsätze und Studien der Lehrenden zu diversen Sachgebieten und andererseits Informationen zur Schule selbst. Im Wesentlichen sollten diese Programme das Ansehen der Schule fördern, indem ihre Tätigkeiten dokumentiert wurden. Außerdem diente es als eine Art Rechenschaftsnachweis für Schulträger, Schulaufsicht und Eltern. Interessant war, dass die Schulen ihre Schulprogramme und Jahresberichte untereinander regelmäßig austauschten. 1918 wurde die Verpflichtung zur Verfassung derartiger Programme allerdings aufgehoben.³

Obwohl Schulprogramme an sich also nicht eine völlig neue Erfindung moderner Schulführung sind, unterscheidet sich der damals verwendete Begriff vom heutigen Verständnis. Insbesondere zwei Dimensionen sind hinzugekommen: einerseits das

¹ Die wichtigsten Beweggründe für Autonomie sieht Klafki einerseits in demokratiethoretischer und andererseits in innovationsstrategischer Hinsicht. Letzteres bezieht sich auf ein positives Klima für Veränderungen, so zum Beispiel die Einführung von Schulprogrammen. Klafki Wolfgang, *Schultheorie, Schulforschung und Schulentwicklung im politisch-gesellschaftlichen Kontext*, Beltz, Weinheim, Basel, 2002, S. 163 ff.

² Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, *Schwerpunkte im Bereich Schulwesen*, Online in Internet, URL: http://www.bmbwk.gv.at/ministerium/ministerin/sp_schule.xml, Download: 2. November 2004

³ Vgl. P. Martini Ambros, *Tirolensien*, in: *Schul-Programmen, Jahresberichten und Festschriften von 1851 bis 1875*, 1976, S. 18

Dynamische, die Entwicklung, nicht die alleinige Betrachtung des Status Quo und andererseits die Zukunftsperspektive anstelle einer Rückschau auf Vergangenes.

Was sind nun Schulprogramme? Wie unterscheiden sie sich von Leitbildern? Welche Aufgaben und Ziele erfüllen sie? Wie entstehen Schulprogramme und wer ist an ihrer Entwicklung und Umsetzung tatsächlich beteiligt? In Beantwortung der letzten Frage, wird insbesondere auf die Rolle des Schulleiters eingegangen. Mögliche Herausforderungen ebenso wie die positiven Entwicklungen aufgrund eines Schulprogramms runden die theoretischen Ausführungen ab. Konkrete Anwendungsbeispiele aus der schulischen Praxis werden die Umsetzung des Gesagten verdeutlichen. Sie sollen zur Nachahmung motivieren und Mut für Neuentwicklung machen.

1.1 Abgrenzung zum Leitbild

Der Begriff entstammt der Wirtschaftspraxis und fasst die Ziel- und Wertvorstellungen einer Unternehmung zusammen. Anders ausgedrückt, heißt dies, dass ein Leitbild das Selbstverständnis, also den Zweck, einer Unternehmung zum Ausdruck bringt.⁴ Leitbilder sind häufig in kurzen und prägnanten Formulierungen zusammengefasst, die in einem gemeinsamen Prozess aller beteiligten Organisationsmitglieder entwickelt wurde. Für Schulen kann dies bedeuten, dass ein derartiges Leitbild Ausdruck für die **richtungsweisenden Grundideen, ihre prioritären langfristigen Ziele, ihre favorisierten Entwicklungsschwerpunkte und ihre Vision sowohl in der Innen- als auch in der Außenperspektive**, ist. Es kann als schulinternes Steuerungsprogramm verstanden und genutzt werden. Ein Leitbild erfüllt allerdings erst dann seine Aufgabe, wenn es tatsächlich gelebt wird. Dies verdeutlicht die Wichtigkeit der gemeinsamen Entwicklung. Denn nur was von *allen* im Konsens gemeinsam getragen wird, kann soweit verinnerlicht werden, dass es auch im täglichen Leben zur Anwendung kommt. Für seine **Brauchbarkeit** sind noch weitere Kriterien zu beachten:⁵

- ✓ Die vereinbarten Leitsätze müssen realistisch und wahrhaftig sein.
- ✓ Leitbilder sollten allgemein gültig und nicht nur auf einen speziellen Einzelfall zugeschnitten sein.

⁴ Vgl. Promberger Kurt, *Verwaltungscontrolling*, S. 89 – 139, in: Strehl Franz (Hrsg.), *Managementkonzepte für die öffentliche Verwaltung, Betriebswirtschaftliche Ansätze zur Leistungssteigerung*, Österreichische Staatsdruckerei, Wien, 1993, S. 116

⁵ In Anlehnung an: Hinterhuber Hans H., *Strategische Unternehmungsführung*, Band I: *Strategisches Denken*, 7. grundlegend neu bearbeitete Auflage, de Gruyter Lehrbuch, Berlin, New York, 2004, S. 100 ff.

- ✓ Sie müssen auf interne und externe Veränderungen flexibel anpassbar sein, ohne in die Beliebigkeit abzudriften.
- ✓ Dies impliziert gleichzeitig, dass eine regelmäßige Überprüfung stattfinden muss.
- ✓ Um dies allerdings zu gewährleisten, müssen sie konkret formuliert werden.
- ✓ Eine langfristige Ausrichtung dient der Orientierung und bietet den Beteiligten Handlungsleitung.
- ✓ Schließlich sollten sie im Verhalten der Schulführung erkennbar sein.

Insgesamt kann die gemeinsame Entwicklung eines Leitbildes ein erster Schritt in eine gemeinsame Richtung sein. Die unterschiedlichen Ausgangspositionen, Erwartungshaltungen, Motivationen und Zielrichtungen werden durch ein Leitbild und die daraus resultierende Schulpolitik wie durch einen Magneten quasi „ausgerichtet“, sodass alle an einem Strang ziehen, um vereinbarte Ziele zu erreichen. Verdeutlicht wird dieser Prozess noch in Abbildung 1.

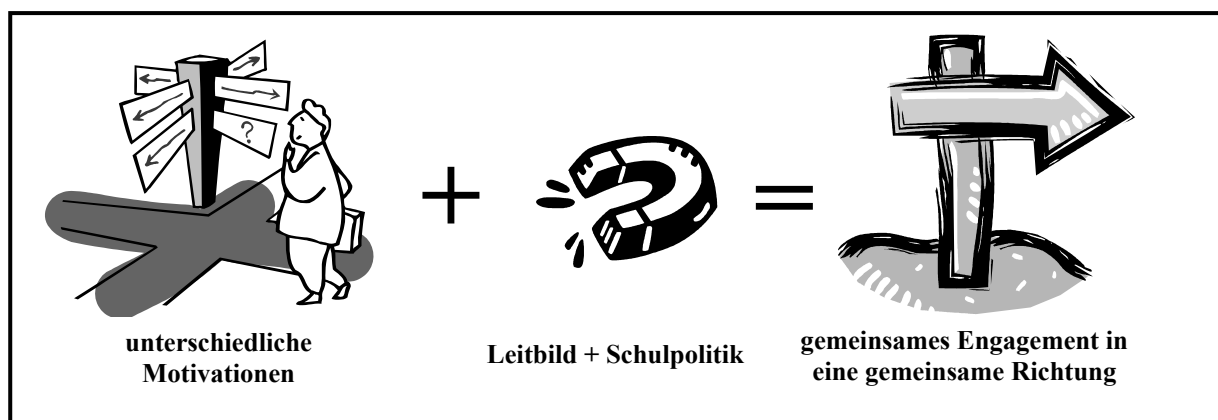


Abbildung 1: Gemeinsames Engagement durch ein Leitbild⁶

1.2 Abgrenzung zum Schulprofil

Das unverwechselbare Profil einer Schule ergibt sich aus allen Personen, die am und rund um den schulischen Prozess beteiligt sind sowie aus allen Aktivitäten einer Schule, wobei auch extra-curriculare Tätigkeiten prägend sind. Dieser Zusammenhang zwischen den Beteiligten am Schulgeschehen und dem Schulprofil erklärt sich insofern, als Werthaltungen und Überzeugungen in Verhaltensweisen ausgedrückt werden.

⁶ In Anlehnung an: Hinterhuber Hans H., Strategische Unternehmensführung, Band I: Strategisches Denken, 7. grundlegend neu bearbeitete Auflage, de Gruyter Lehrbuch, Berlin, New York, 2004, S. 103

Im Gegensatz zum Leitbild ist das Schulprofil nicht schriftlich festgelegt, und unterliegt permanenter wenn auch oft unbewusster Veränderung, welche manchmal langsam und graduell vor sich gehen kann, oder aber durch einschneidende Veränderungen rasch von statten gehen kann. Letzteres kann zum Beispiel dann eintreten, wenn sich die Schulleitung oder die Zusammensetzung des Lehrkörpers ändert.

1.3 Gründe für Schulprogramme

Die **Notwendigkeit für ein Schulprogramm** leitet sich nicht nur aus der zunehmenden Autonomie, die mehr Eigenverantwortung und Handlungsspielraum (Ressourcen, Umsetzung der Richtlinien, Lehrpläne etc.) für die Schule mit sich bringt, ab. Abbildung 2 verdeutlicht, dass die Gesellschaft, das Schul- und Bildungssystem an sich oder das weitere z. B. wirtschaftliche Umfeld auf die Arbeit der Schule Einfluss nehmen.

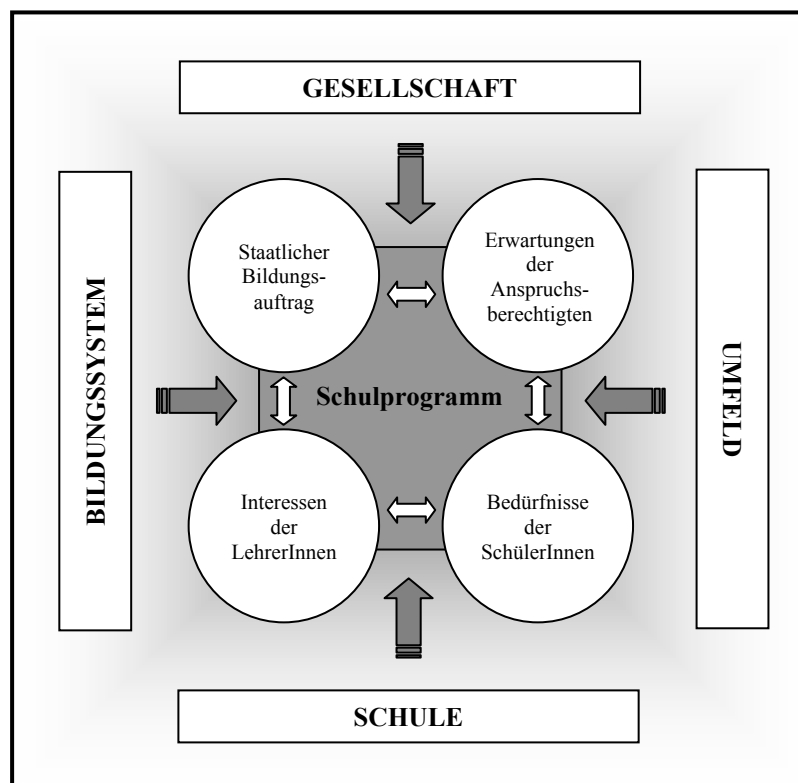


Abbildung 2: Einflussbereiche auf das Schulprogramm⁷

Ausgedrückt wird dies durch den staatlichen Bildungsauftrag, der immer mehr auch eine ökonomische Perspektive einfließen lässt. Die Interessen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Schüler und Lehrer sind heterogener geworden, was zu einer deutlichen

⁷ In Anlehnung an: Hameyer Uwe, Schratz Michael, Schulprogramme: Wegweiser von der Vision zur Gestaltung der Schule, in: Altrichter Herbert, Schley Wilfried, Schratz Michael (Hrsg.), Handbuch zur Schulentwicklung, Studienverlag, Innsbruck, Wien, 1998, S. 99

Pluralisierung führt. Nicht zu vergessen muss sich die Schule auch nach außen präsentieren und ihre Positionierung kommunizieren, um den Erwartungen der Anspruchsberechtigten gerecht zu werden. Das erleichtert wiederum die Schulwahl der Eltern und Schüler bzw. können potenzielle externe Partner besser ihr Gegenüber einschätzen. All diese Herausforderungen kann ein Schulprogramm meistern helfen. Denn ähnlich wie in einem Unternehmen trägt es dazu bei, eine Art **Corporate Identity** zu schaffen, die sowohl nach innen als auch nach außen wirkt. Das heißt es verkörpert das Bild, wie die Schule von der Gesellschaft gesehen und bewertet wird.

Außerdem laufen Schulen aufgrund ihrer ähnlich verlaufenden Tages- ja sogar Jahresabläufe Gefahr, ihre strategischen Ziele und Visionen und die damit verbundenen Handlungsaktionen aus den Augen zu verlieren. Ein- oder mehrjährig ausgerichtete Schulprogramme können dieser Entwicklung entgegenwirken, denn sie operationalisieren die vereinbarten Ziele in Schritte und Teilschritte, die mit konkret festgelegten Tätigkeiten einhergehen. Die Zielerreichung wiederum lässt sich eindeutig feststellen und fließt in eine neuerliche Programmplanung ein.

1.4 Schulprogramme als Teil der Schul- und Qualitätsentwicklung

Schulprogramme sind Teil der **Schulentwicklung**, die Hand in Hand mit Qualitätsentwicklung geht. Schulentwicklung bedeutet, dass sich eine Schule bewusst⁸ aktuellen Herausforderungen stellt, indem sie zunächst ihre Ist-Situation analysiert, darauf aufbauend einen Entwicklungsplan erstellt, der bereits konkrete Umsetzungsschritte beinhaltet. Die erzielten Ergebnisse werden regelmäßig überprüft und deren Ergebnisse fließen wiederum in weitere Maßnahmen der Qualitätssicherung ein.⁹

Ähnlich einem Baukastensystem gibt es eine Reihe von Maßnahmen (siehe Tabelle 1), die sich der **Qualitätsentwicklung und –sicherung** verschrieben haben, wobei sie vereinfacht in vier Ebenen angesiedelt und eingeteilt werden können: Klasse und Unterricht (Lehrer), Schule, Region (Bezirk/Land) und die Bundesebene. Schulprogramme setzen – wie schon der Name sagt – auf der Schulebene an. Qualitätsentwicklung und –sicherung müssen unterschiedlichsten Qualitätsbedürfnissen Rechnung tragen, allen voran, jenen der Beteiligten

⁸ Klarerweise kann und wird sich eine Schule auch unbewusst verändern. Sie wird von außen zu Veränderungen „gezwungen“, wenn beispielsweise rechtlichen Vorgaben dies verlangen. Allerdings spricht man nur bei einer bewussten, aktiv beeinflussten und gestalteten Entwicklung von Schulentwicklung.

⁹ Vgl. Pädagogisches Institut der Steiermark, Online in Internet, URL : http://www.pi-stmk.ac.at/aps/bereichinfo_haupt.html, Download: 16. November 2004

am Bildungsprozess. Neben dieser Unterscheidung nach Systemebenen sind weitere Differenzierungen von Qualität möglich.

Systemebene	Qualitätsentwicklungs- und -sicherungsmaßnahmen sowie deren Ergebnisse
Unterricht (Lehrer)	<ul style="list-style-type: none"> - Leistungsrückmeldung an Schüler - Feedback für Lehrer von Seiten der Schüler, Eltern, Direktoren, Kollegen
Schule	<ul style="list-style-type: none"> - Personalentwicklung - Mitarbeitergespräche - Feedback der Schulleitung - Benchmarking - Schulrecherchen - Schulprogramm
Region (Bezirk/Land)	<ul style="list-style-type: none"> - Metaevalationen durch Bezirks- und Landesschulinspektoren - Bildungsplanung - Selbstevaluation - Regionale Schulentwicklungsprogramme
Bundesebene	<ul style="list-style-type: none"> - System-Monitoring, mit Statistik - Evaluationen mit speziellem Fokus - Nationale Entwicklungsprojekte - Selbstevaluation der zentralen Schulbehörden

Tabelle 1: Systemkomponenten und Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung¹⁰

Schulprogramme als Instrument einer gesamtheitlichen Schulentwicklung können aber nicht nur die administrativen Ebenen als Referenzpunkte für ihre inhaltliche Ausgestaltung heranziehen, sondern selbstverständlich auch die von der „Qualität in Schulen“ Initiative des Bildungsministeriums (kurz Q.I.S.) vorgeschlagenen fünf Qualitätsbereiche: Lehren und Lernen, Lebensraum Klasse und Schule, Schulpartnerschaft und Außenbeziehungen, Schulmanagement, Professionalität und Personalentwicklung.¹¹

Aber was sind die notwendigen und als nützlich für die Qualitätsentwicklung der Schule eingeschätzten Schulprogramme nun tatsächlich?

1.5 Versuch einer Begriffsbestimmung

Ein Schulprogramm ist einerseits **ein strategisch ausgerichtetes Instrumentarium für die schulische Gestaltung** und andererseits dient es der **schulischen (Selbst-)Kontrolle**. Es entspricht einer schriftlichen Dokumentation und Verfeinerung der im Leitbild angestrebten Ziele, wobei es eine detaillierte, handlungsorientierte Ausformulierung und Konkretisierung

¹⁰ In Anlehnung an: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Weißbuch zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung, Online in Internet, URL: <http://www.bmbwk.gv.at/medienpool/10093/Weissbuch.pdf>, Download: 2. November 2004

¹¹ Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Qualität in Schulen, Leitfaden, Online in Internet, URL: <http://www.qis.at/pdf/leitfaden.pdf>, Download: 2. November 2004, S. 12

der Leitsätze darstellt. Klafki sieht im Schulprogramm das Recht gleichzeitig aber sogar die Pflicht teilautonomer Schulen die Selbstgestaltungsräume zu nutzen und zu entwickeln.¹² Anhand festgelegter Kriterien wird die Realisierung der zur Zielerreichung vereinbarten Aktionen und Handlungsmaßnahmen und deren Ergebnisse überprüft, was die Transparenz fördert. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen wiederum in die Weiterentwicklung ein. Die Verknüpfung von bewusster Gestaltung der Schulgestaltung und seiner Überprüfbarkeit, macht aus dem Schulprogramm ein Instrument der Steuerung der Schulentwicklung.

Während das Profil tendenziell unbewusst entsteht und sich entwickelt, liegt dem Schulprogramm aktive, bewusste und planvolle Handlung zugrunde.

Schulprogramm	Schulprofil
Es ist Ausdruck planvoller pädagogischer Schulgestaltung	Jede Schule hat ihr eigenes, egal ob sie sich dessen bewusst ist oder nicht
Aktivitäten und Verhaltensweisen werden in einen pädagogischen Zusammenhang gebracht	Aktivitäten und Verhaltensweisen treten in irgendeiner Weise hervor.
Es beruht auf einem kontinuierlichen Bemühen um Übereinstimmung in grundsätzlichen Zielen und Handlungsweisen	Es ist eher unbewusst, implizit, in gewisser Weise zufällig.

Tabelle 2: Gegenüberstellung Schulprogramm - Schulprofil¹³

Mit seiner strategischen Ausrichtung fordert ein Schulprogramm die Beteiligten am Entwicklungsprozess auf, sich aktiv darüber Gedanken zu machen, wie die Schule in einem, zwei, fünf oder mehr Jahren aussehen soll. So gesehen können Schulprogramme als eine Art Vertrag zwischen der Schule als Dienstleistungserbringer und ihren Nutzern verstanden werden, welcher die Bereitschaft von Direktoren, Lehrer, Schüler, Eltern, Verwaltungspersonal etc. zu mehr Verantwortung und Eigeninitiative – was im Rahmen einer erweiterten Autonomie zunehmend möglich ist – fördern und unterstützen sollte.¹⁴

¹² Vgl. Klafki Wolfgang, Schultheorie, Schulforschung und Schulentwicklung im politisch-gesellschaftlichen Kontext, Beltz, Weinheim, Basel, 2002, S. 166

¹³ Rauch Franz, Qualität in Schulen, Das Schulprogramm als Herausforderung für die Schulleitung, 17. Juli 2001, Online in Internet, URL: <http://www.qis.at/qn/userfile/aufsaeetze+u.doc>, Download: 2. November 2004

¹⁴ Vgl. Promberger Kurt/Bernhart Josef/Nicolussi Castellan Galeno Irene, Managementorientierte Schulreformen, Arbeitsheft 31, Eurac Research, Bozen, 2002, S. 110

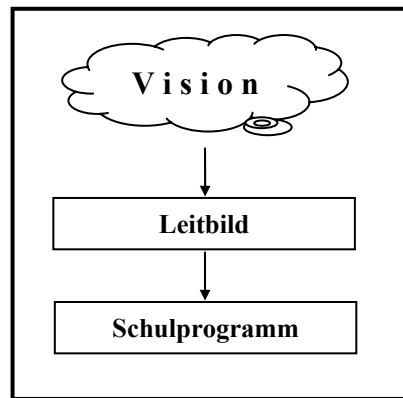


Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Vision, Leitbild und Schulprogramm

Es spiegelt die **Vision der Schulentwicklung** wieder und gießt sie in ein **schriftliches Dokument**, das von allen mitgetragen wird (siehe Abbildung 3). Die Schriftlichkeit und die aktive Partizipation an seiner Entwicklung ermöglichen und fördern dieses Commitment der Direktoren, Lehrer, Eltern, Schüler und sonstiger Personen im Interessensumfeld. In der täglichen Routine des Schulalltags wird diese strategische Ausrichtung und Entwicklung häufig vernachlässigt. Die schriftlich festgehaltenen Vereinbarungen erleichtern zudem auch, dass Handlungsschritte eingefordert werden und dass das Ausmaß der Zielerreichung nachvollziehbar wird. Kleine konkrete Etappenziele auf dem Weg zum großen Ziel fungieren gleichzeitig als Motivation und Möglichkeit der Selbstkontrolle. Fragen wie „Sind wir noch am (richtigen) Weg?“ oder „Wie sollen die Energien und Tätigkeiten am besten erfolgen?“ können dabei nützlich sein.

Hat eine Schule allerdings keinen **Fokus**, wo sie sich hinbewegen möchte, kann es leicht passieren, dass sie Entwicklungen versäumt oder nur reaktiv sein kann. Anstelle einer schulischen Gestaltung tritt dann Stillstand, Beibehaltung des Status Quo trotz seiner dynamischen Umwelten und im schlimmsten Falle wird Veränderung immer mehr eine unüberwindbare Herausforderung, denn der Schritt aus der Komfortzone erfordert immer auch etwas Mut.

Wie Schulprogramme im Gesamtsystem der Schule eingebunden sind, zeigt die Abbildung 4 auf anschauliche Art und Weise. Sie definiert den Zusammenhang zu externen (Gesellschaft, Wirtschaft, Politik) und internen (Schüler, Lehrer, Eltern) Umwelten. All diese beeinflussen, wenn auch in einem unterschiedlichen Ausmaß, die Schule. Ausgehend vom Wunsch zur Veränderung (Vision), werden anstrebenswerte Ziele in einem Leitbild zusammengefasst und diese wiederum in einem Schulprogramm konkretisiert.

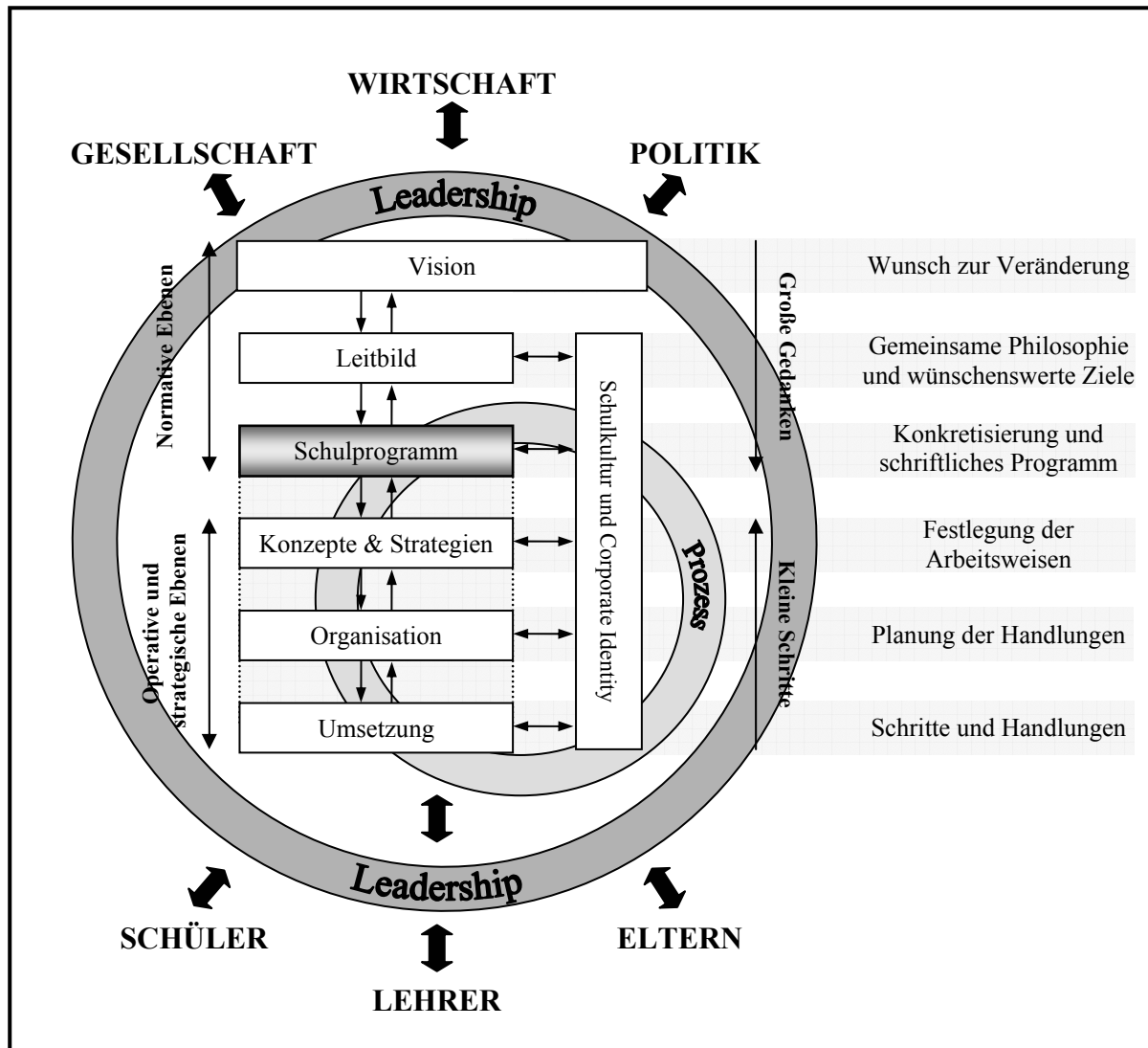


Abbildung 4: Einordnung des Schulprogramms in das Führungssystem der Schule¹⁵

Die drei Ebenen (Vision, Leitbild, Schulprogramm) verstehen sich als normativ und insbesondere das Schulprogramm bildet den Handlungsrahmen für die darauf aufbauenden Konzepte und Strategien, die vereinbart, geplant, organisiert und schließlich umgesetzt werden müssen. Meist sind es kleinere Teilschritte, in denen die normativen Elemente realisiert werden. Die Rückkoppelung der einzelnen Schritte garantiert die Passung an die dynamischen Umwelten, Anforderungen, Bedürfnisse und Erwartungen. Insgesamt ist es ein prozesshaft zu verstehendes Instrumentarium, das sich in das Führungssystem der Schule

¹⁵ In Anlehnung an: Hinterhuber Hans H., Strategische Unternehmungsführung, Band I: Strategisches Denken, 7. grundlegend neu bearbeitete Auflage, de Gruyter Lehrbuch, Berlin, New York, 2004, S. 41 und Hameyer Uwe, Schratz Michael, Schulprogramme: Wegweiser von der Vision zur Gestaltung der Schule, in: Altrichter Herbert, Schley Wilfried, Schratz Michael (Hrsg.), Handbuch zur Schulentwicklung, Studienverlag, Innsbruck, Wien, 1998, S. 89

einordnen lässt. Somit haben Schulprogramme starke Ähnlichkeit mit der strategischen Planung und Steuerung in Unternehmen.¹⁶

Das Corporate Identity, das oben bereits erwähnt wurde, wird von allen Ebenen beeinflusst und geprägt, wobei die Vision über allem steht. „Leadership“ ist der allumspannende Rahmen, der insbesondere auf die Fähigkeiten der Schulführung anspricht und einen wichtigen Erfolgsfaktor anspricht. Hinterhuber spricht von **Leadership** in zweierlei Dimensionen:

1. Neue Möglichkeiten erschließen oder erschließen lassen und
2. Die Mitarbeiter (das sind nicht nur die Lehrkräfte) anregen und sie in die Lage versetzen, sich begeistert für gemeinsame Ziele und Aufgaben zu engagieren.¹⁷

Gerade für diese Begeisterung über gemeinsame Ziele stellt sich die Frage nach den Zielsetzungen von Schulprogrammen.

1.6 Ziele und Aufgaben von Schulprogrammen

Warum soll eine Schule sich dafür entscheiden, den zusätzlichen Aufwand auf sich zu nehmen, und ein Schulprogramm entwickeln? Ohne diese Frage sinnvoll für alle beantwortet zu haben, baut ein Schulprogramm auf einem porösen Fundament. Denn ähnlich wie bei Leitbildern ist die gemeinsame Überzeugung und Bejahung notwendig, damit derartige Programme reale Umsetzungschancen haben.

Schulprogramme – als Steuerungsinstrument einer systematischen und langfristig orientierten Schul- und Qualitätsentwicklung – können vielfältige Ziele erfüllen. Welche eine Schule prioritär verfolgen und erreichen möchte, muss sie selbst entscheiden. Mögliche Zielsetzungen sind:¹⁸

- ✓ Eine gezielte **Ausrichtung des Leistungsangebots** auf die Bedürfnisse der Leistungsabnehmer, auf die internen und externen Ressourcen, auf Effizienz, Effektivität und Transparenz.

¹⁶ Vgl. dazu die Ausführungen bei Hughes Owen E., Public Management & Administration, An introduction, 3. überarbeitete, erweiterte und erneuerte Auflage, Palgrave Macmillan, New York, 2003, S. 132 – 148 oder für die unternehmerische Perspektive die Ausführungen bei Hinterhuber Hans H., Strategische Unternehmensführung, Band I: Strategisches Denken, 7. grundlegend neu bearbeitete Auflage, de Gruyter Lehrbuch, Berlin, New York, 2004, S. 38 - 63

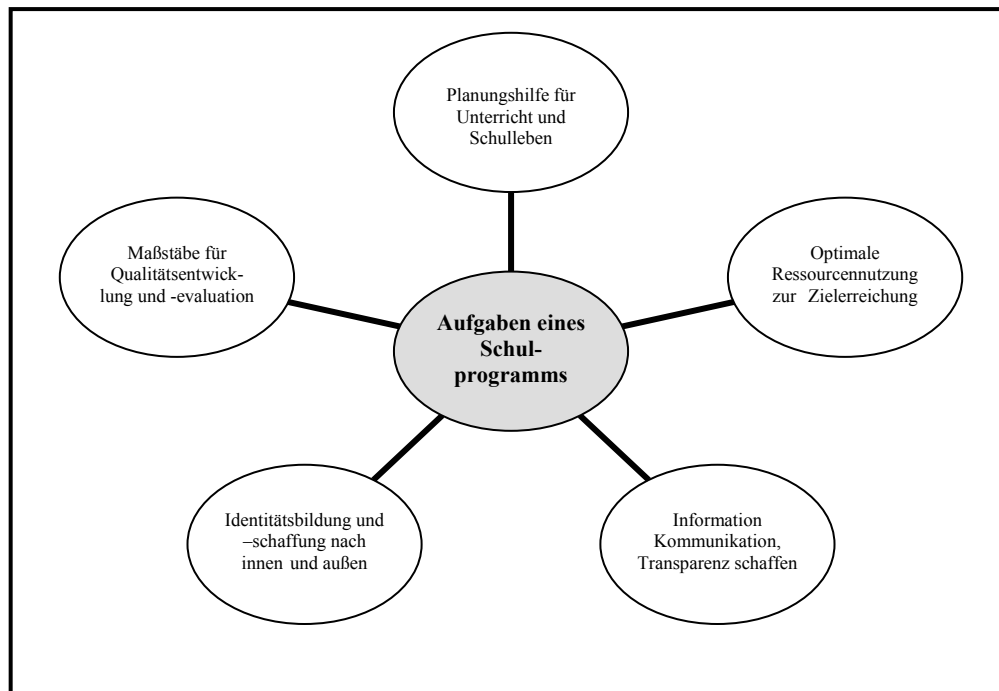
¹⁷ Hinterhuber Hans H., Strategische Unternehmensführung, Band I: Strategisches Denken, 7. grundlegend neu bearbeitete Auflage, de Gruyter Lehrbuch, Berlin, New York, 2004, S. 238

¹⁸ Vgl. Promberger Kurt/Bernhart Josef/Nicolussi Castellan Galeno Irene, Managementorientierte Schulreformen, Arbeitsheft 31, Eurac Research, Bozen, 2002, S. 109 f.

- ✓ Mit zunehmender Autonomie liegt die bestmögliche **Abstimmung von Input und Output** immer mehr auch in den Händen der Schulen selbst. Gestaltungsfreiräume sollen, können und dürfen aktiv genutzt werden.¹⁹
- ✓ Dies impliziert eine gewisse Orientierung für die **Ausgestaltung des Unterrichts und des Schullebens** an sich.
- ✓ **Regelung** der in der Schule anfallenden und geplanten **Vorhaben**, indem die getroffenen zeitlichen, personellen, organisatorischen und strukturellen Vereinbarungen festgehalten werden.
- ✓ **Förderung** einer umfassenden **Information** und Orientierung aller am Schulgeschehen Beteiligten. **Kommunikation** nach innen und außen fördert die Motivation der Betroffenen und schafft eine gewisse Transparenz ohne eine diktatorische Kontrolle zu installieren.
- ✓ **Überprüfung der didaktischen und organisatorischen Prozesse** innerhalb der Schule, um die Abweichungen zwischen den erwarteten und den erzielten Ergebnissen zu minimieren, indem Ziele, Methoden und Leistungsindikatoren festgelegt werden. Dies mündet in eine umfassende Qualitätsentwicklung und –evaluation.
- ✓ Eine **Rechenschaftspflicht** über die Qualität des Unterrichts, über Schulklima, Schulmanagement, Außenbeziehungen und die Personalentwicklung kann wechselseitige Zusammenarbeit statt „Gärtchendenken“ fördern sowie die Verbindlichkeit und das Bemühen zu bester Leistungserbringung steigern.

Es liegt im Ermessen der Schule, Prioritäten in und für ihr Schulprogramm zu setzen. Die wichtigsten Aufgaben des Schulprogramms als Planungs- und Steuerungsinstrument werden in Abbildung 5 zusammengefasst:

¹⁹ Durch die Akzentuierung von Schulprogrammen kommt es zu einer Profilbildung einer Schule. Kritisch gesehen wird darin die mögliche Gefahr, dass es beispielsweise zu sozialen oder versorgungspolitischen Ungleichgewichten kommt. Dieser Sorge kann auf zweierlei Arten begegnet werden. Einerseits wird es nie zu völliger Gleichheit der Ausgangsbedingungen kommen und gerade Schulprogramme können insofern besondere Anstrengungen unternehmen, Schwächen mittels spezifischen Projekten auszumerzen. Ungleichheiten sind also keine Hindernis, die Schulentwicklung aktiv zu gestalten. Andererseits bleibt der schulpolitische Auftrag, gleiche Bildungschancen für alle zu gewährleisten aufrecht. Darin sollten gerade schwächere Schulen, oder Schulen mit schlechteren Ausgangsbedingungen intensiver unterstützt werden. Denkbar wären hier zusätzliche finanzielle Mittel oder speziell ausgebildetes Personal. Zu dieser Diskussion vgl. Klafki Wolfgang, Schultheorie, Schulforschung und Schulentwicklung im politisch-gesellschaftlichen Kontext, Beltz, Weinheim, Basel, 2002, S. 169

Abbildung 5: Aufgaben eines Schulprogramms²⁰

2 Prozess der Schulprogrammentwicklung

Es gibt viele Wege zum Schulprogramm und es wäre falsch von einem einzigen im Sinne eines „one-best-way“ zu sprechen. Allerdings zeigt die Erfahrung, dass einige Schritte sich als brauchbarer erwiesen haben als andere. Somit wird hier eine mögliche Vorgehensweise präsentiert und die zur Verwendung empfohlenen Methoden besprochen.

Vorweg ist darauf hinzuweisen, dass für das Gelingen dieses Entwicklungsprozesses das gesamte Kollegium **gemeinsam** am Schulprogramm arbeitet und nicht bloß die Schulleitung. Wird diesem zentralen Punkt zu irgendeiner Zeit des Projekts keine Beachtung gewidmet, so sind der gemeinsame Konsens und die Identifikation im Sinne einer „Eigentümerschaft“ damit schlussendlich gefährdet, was wiederum Voraussetzung für die tatsächliche Umsetzung ist. Aber nicht nur der Lehrkörper, auch die weiteren Partner der Schulgemeinschaft müssen in den Diskussions- und Planungsprozess integriert werden, um nicht in einer Nabelschau zu enden, die die dynamische, interagierende Umwelt(-en) und ihre Erwartungshaltungen völlig außer Acht lässt. Wichtig ist auch, dass ein Schulprogramm einer laufenden Weiterentwicklung und Adaptierung unterliegt. Entwicklungsschwerpunkte und darauf basierende Projekte müssen in mehr oder weniger großen Schritten bearbeitet werden und

²⁰ Vgl. Autonome Provinz Bozen-Südtirol – Deutsches Landesschulamt, Leitfaden für die Erstellung des Schulprogramms, Sonderbeilage zum INFO vom September, 2000, S. 5, in: Promberger Kurt/Bernhart Josef/Nicolussi Castellan Galeno Irene, Managementorientierte Schulreformen, Arbeitsheft 31, Eurac Research, Bozen, S. 110

deren Ergebnisse sind regelmäßig zu überprüfen. Die zugrundeliegenden Ziele und Schwerpunkte selbst sind ebenfalls Teil derartiger Evaluierungen. Im Grunde kann man also sagen, dass ein Schulprogramm und die damit verbundenen Prozesse **nie wirklich abgeschlossen** sind. Nichtsdestotrotz muss ein Schulprogramm zu irgendeinem Zeitpunkt erstmals initiiert werden. Hierin liegt häufig eine sensible Stelle, um die oben angesprochene Eigentümerschaft zu erreichen. Obwohl natürlich die Initiative auch von Eltern im Schulgemeinschaftsausschuss oder seitens der Lehrer erste Impulse erhalten kann, kommt der Rolle des Schulleiters eine zentrale Stellung zu. Schulprogrammentwicklung ist vergleichbar mit einem strategischen Planungsprozess, wobei diese Initiierung die Planung der Planung darstellt. Für die Schulprogrammentwicklung liegt die Bedeutung dieser ersten Phase insbesondere darin, dass die wichtigsten internen und externen Entscheidungsträger vom grundsätzlichen Anliegen eines Schulprogramms überzeugt sind und dem Ablauf der Entwicklungsschritte zustimmen.²¹ Für den weiteren Verlauf und die erfolgreiche Umsetzung ist die positive Einstellung der Schlüsselensteher sowie der Meinungsführer – so genannter Fach- und Machtpromotoren – unerlässlich.²²

Qualitätsdiskussion

Ein praktikabler Weg, den Prozess (siehe Abbildung 6) in Gang zu setzen, scheint mittels einer Qualitätsdiskussion – die selbst wiederum von innen oder von außen motiviert sein kann, wie beispielsweise aus aktuellem Anlass die Ergebnisse der PISA-Studie - und einer Selbsteinschätzung. Dies verdeutlicht auch die bereits besprochene Verbindung eines Schulprogramms zu einer langfristig ausgerichteten Qualitätsentwicklung und –sicherung. Eine Qualitätsdiskussion geht dabei Fragen auf den Grund, was „gute Schule“ und „guter Unterricht“ überhaupt bedeuten? Für die Beantwortung dieser Frage können und sollen die Bereiche des Lehren und Lernens, die Schule und Klassen, das äußere Umfeld mit Schulpartnerschaften und anderen Außenbeziehungen, das Schulmanagement sowie die Personalentwicklung der am schulischen Prozess beteiligten Personen umfassen. Je nachdem wie deren Beantwortung ausfällt, werden die Akzentuierungen der Ziele und Schwerpunkte gesetzt. Natürlich ist auch immer der Wille und die Bereitschaft zu aktivem Handeln notwendig, sowie die Überzeugung von Qualitätsentwicklung und Schulprogramm als einer für alle nutzbringenden Aktion.

²¹ Promberger Kurt, Verwaltungscontrolling, S. 89 – 139, in: Strehl Franz (Hrsg.), Managementkonzepte für die öffentliche Verwaltung, Betriebswirtschaftliche Ansätze zur Leistungssteigerung, Österreichische Staatsdruckerei, Wien, 1993, S. 116

²² Zur Rolle der Schulleiter im Hinblick auf das Schulprogramm später noch ausführlicher.

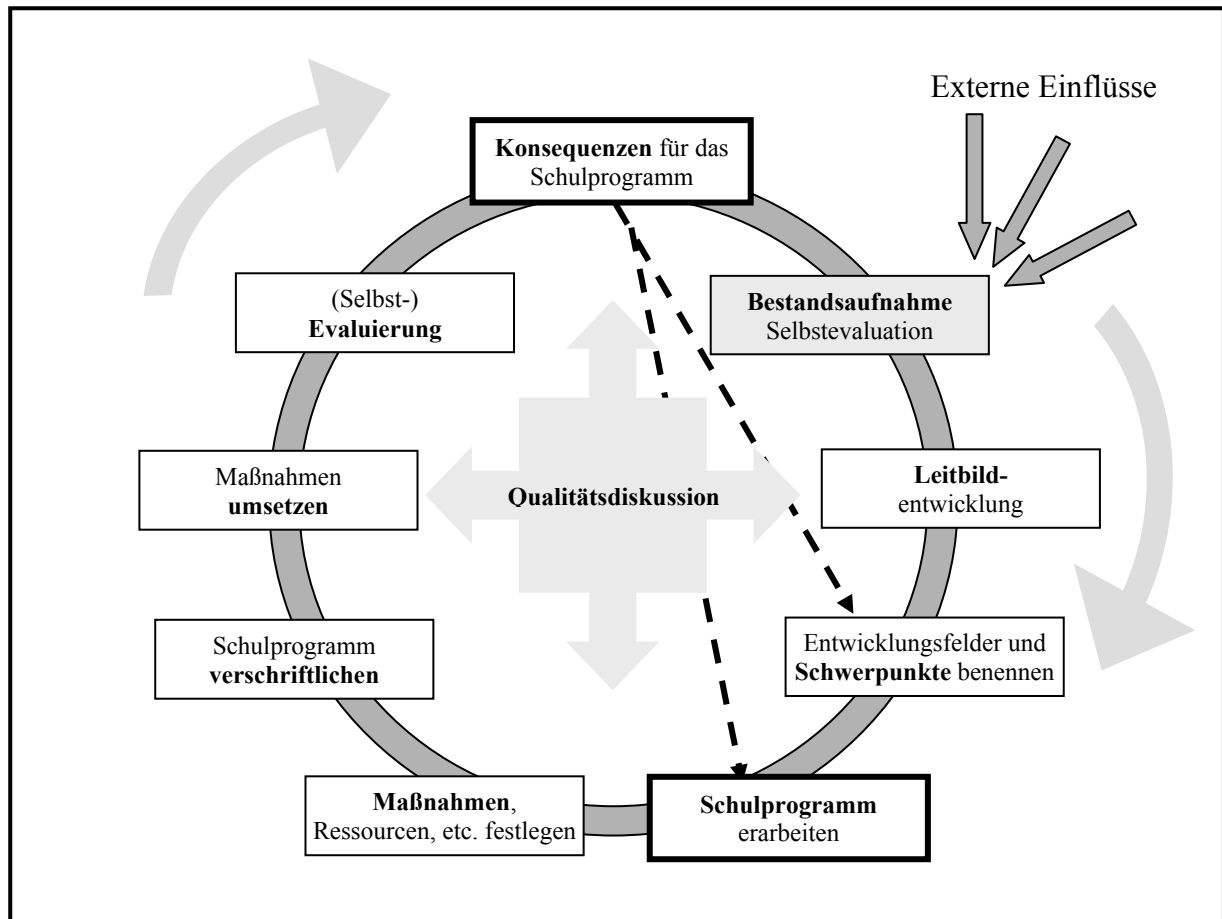


Abbildung 6: Phasenmodell zum Schulprogramm

Bestandsaufnahme und Selbstevaluation

Gleichzeitig mit der Qualitätsdiskussion kann für die oben genannten Bereiche eine Ist-Analyse durchgeführt werden. Ein brauchbares Instrument dafür ist eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT-Analyse: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats; siehe Abbildung 7) nützlich. Die Durchführung kann zuerst individuell erfolgen oder in Gruppen und anschließend im Plenum.

Die Ergebnisse der Analyse müssen gemeinsam interpretiert und bewertet werden. Generell gilt jedoch, dass identifizierte Stärken gesichert und ausgebaut werden sollten, während für die Problemfelder entsprechende Lösungen gesucht werden müssen. Erwartete Chancen müssen (pro-)aktiv genutzt werden und den möglichen Gefahren muss mit Vorsorgemaßnahmen entgegnet werden. Ähnlich wie für ein Unternehmen, gilt auch für die Institution Schule, dass sich solche Strategien dann als erfolgreich erweisen, wenn sie die

Stärken und Chancen nützen und *gleichzeitig* die Schwächen und Risiken minimieren.²³ Wichtig ist auch, dass eine derartige Analyse und ihre Auslegung eine Momentaufnahme darstellt. Womit eine Schule heute zufrieden ist, kann in einem Jahr bereits in eine Schwäche sein oder eine Herausforderung darstellen. Daher kann eine Qualitätsdiskussion nie abgeschlossen sein.

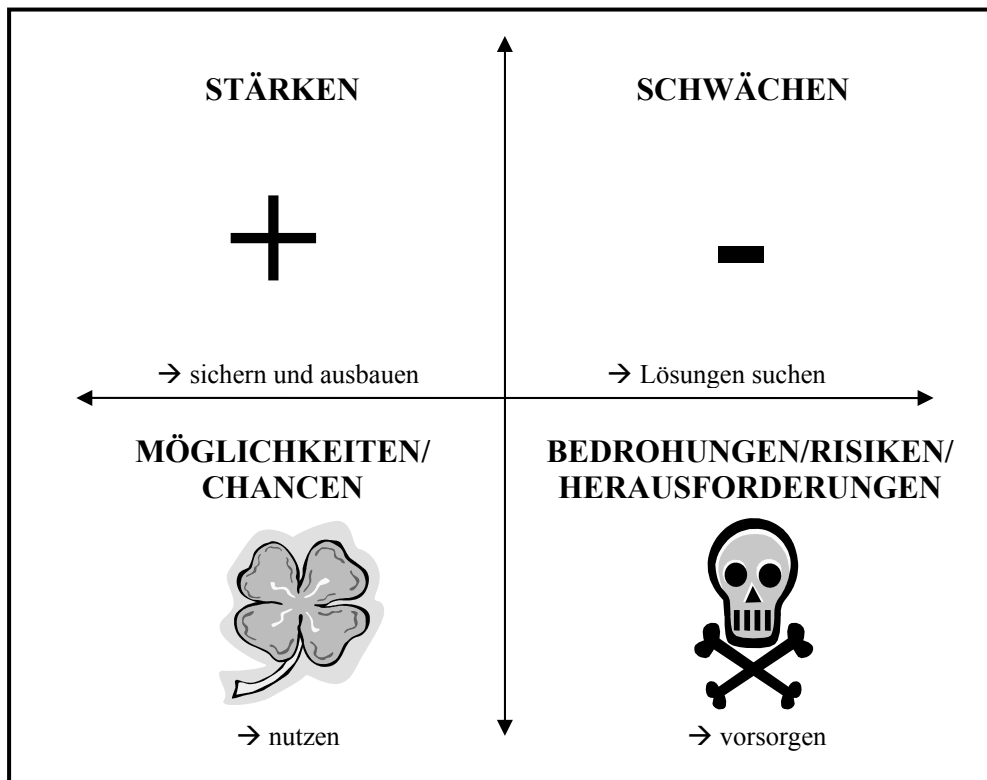


Abbildung 7: SWOT-Analyse

Weitere Methoden, um die eigenen Stärken und Schwächen zu identifizieren, sind beispielsweise Fragebögen für Schüler, Eltern und/oder Lehrer. Ihr Vorteil liegt darin, ein breit gestreutes Bild zu bekommen und anonym zur Meinungsäußerung anzuregen. Direkte Gespräche oder Brainstorming sind ebenso eine wertvolle Quelle. Allerdings kann dabei die persönliche Ebene mit der Sachebene in Konflikt treten, Äußerungen nur unter Vorbehalt oder gar nicht geäußert werden oder mit persönlichen Beurteilungen verknüpft werden. Ist das Gesprächs- und Vertrauensklima in dieser Hinsicht schwierig, kann die Hilfe eines externen Moderators nützlich sein. Eine Schule, die sich auf den Weg der Qualitätsentwicklung machen möchte, sollte sich nicht davor scheuen, professionelle Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Weitere Wege, um die Ist-Situation eingehend zu analysieren, sind beispielsweise

²³ Promberger Kurt, Verwaltungscontrolling, S. 89 – 139, in: Strehl Franz (Hrsg.), Managementkonzepte für die öffentliche Verwaltung, Betriebswirtschaftliche Ansätze zur Leistungssteigerung, Österreichische Staatsdruckerei, Wien, 1993, S. 117

Internet-Foren, Aufsatzwettbewerbe, Artikel in der Schulzeitung, Podiumsdiskussionen usw. Grundsätzlich gilt, je vielfältiger Informations- und Kommunikationskanäle sind und je mehr sich beteiligen, desto runder wird das Gesamtbild. „Blinde Flecken“ können aufgezeigt werden, Über- oder Unterschätzung relativiert werden und das Selbstbild korrigiert werden.

Leitbildentwicklung

Insgesamt wird auf diese Weise eine gewisse Transparenz der Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten der Schule, die auch nach außen den Schulpartnern kommuniziert und mit ihnen diskutiert werden kann, geschaffen. Zusammen mit den Überlegungen zum Qualitätsverständnis kann eine derartige Bestandsaufnahme also eine wertvolle Grundlage für eine gemeinsame Leitbildformulierung darstellen. Die großen Ziele und Werthaltungen des Leitbildes münden in die Charakterisierung der Schwerpunkte der zukünftigen Entwicklung.

Entwicklungsfelder und Schwerpunkte benennen

Die Schwerpunkte markieren die Perspektiven für die Schule und können als eine Art Positionierung verstanden werden. Neben rein schulisch, pädagogischen Belangen muss zunehmend auch Aspekten wie Gesundheit, Umwelt, Gleichbehandlung etc. Rechnung getragen werden. In den einzelnen Qualitätsbereichen können nun kurz-, mittel- und langfristige Ziele gesetzt werden, die über die grundsätzlichen Aussagen eines Leitbildes hinausgehen. Diese Ziele – als Marschrichtung für die Schulentwicklung - müssen messbar (qualitativ und/oder quantitativ) und somit nachprüfbar sowie realistischerweise erreichbar sein, denn sie sind Grundlage für spätere Evaluationen, also jene Instrumente, die die Schulentwicklung steuerbar machen.

Schulprogramm erarbeiten – Maßnahmen festlegen

Anknüpfend an diese Ziele sollen konkrete Vorhaben die Zielerreichung absichern. Wichtig ist, dass diese Vorhaben bezüglich Zeit und Umfang überschaubar sind und nicht zur Überforderung und somit Frustration führen. Üblicherweise sind Schulprogramme auf zwei oder mehrere Jahre ausgerichtet. Die ausführenden Vorhaben können und werden in der Regel jedoch kürzer sein. Beide Kriterien (Zeit, Überschaubarkeit) sind eng mit den ermittelten

Schwächen und Stärken verbunden.²⁴ Diese werden in Aktionsplänen mit fix vereinbarten Meilensteinen, die früh motivierende und sichtbare Ergebnisse liefern, eingearbeitet. Hier müssen auch Fragen geklärt werden nach den Ressourcen, Kriterien der Zielerreichung und Zuständigkeiten. Hinsichtlich Ressourcen sind nicht nur finanzielle Mittel zu berücksichtigen, sondern auch die Zeit. Wie lange wird wofür gebraucht? Wie realistisch sind die Einschätzungen? Wie erfolgt die Verteilung der zusätzlichen Arbeit? Wer ist wofür tatsächlich verantwortlich? Wahrscheinlich die bedeutendste Ressource ist der Mensch, mit seinen besonderen Fähigkeiten und Interessen. Gerade die versteckten Talente im Lehrkörper, aber auch von der außerschulischen Gemeinde, gilt es zu entdecken und zu mobilisieren, damit sie im Rahmen der Entwicklung und Umsetzung eingesetzt werden können. Ein mögliches Arbeitsraster für die Entwicklung von Schulprogrammen spiegelt die Tabelle 3 wider. Die Arbeitsfelder entsprechen den bereits mehrmals erwähnten Qualitätsbereichen von Schulen, wobei nicht alle Bereiche abgedeckt werden müssen. Gerade zu Beginn scheint es praktikabler zu sein, sich auf einzelne Teilbereiche zu konzentrieren.

Arbeitsfelder des Schulprogramms	Entwicklungsziele „Was wollen wir erreichen?“	Vereinbarte Maßnahmen „Was wollen wir tun?“	Kriterien für die Zielerreichung „Woran wollen wir den Erfolg festmachen?“	Verfahren/Methoden zur Evaluation „Wie erhalten wir aussagekräftige Daten?“
Lehren und Lernen				
Lebensraum Klasse und Schule				
Schulpartnerschaft und Außenbeziehungen				
Schulmanagement				
Professionalität und Personalentwicklung				

Tabelle 3: Arbeitsraster für Schulprogramme²⁵

²⁴ Vgl. Klafki Wolfgang, Schultheorie, Schulforschung und Schulentwicklung im politisch-gesellschaftlichen Kontext, Beltz, Weinheim, Basel, 2002, S. 167

²⁵ Hoffer-Munter Nadja, Seidl Gusti, Pädagogisches Institut des Bundes in Steiermark, Schulprogramm, Teil 2: Werkzeugkoffer, Online in Internet, URL: <http://www.pi-stmk.ac.at/bmhs/>, Download: 16. November 2004, S. 11

Eine andere Einteilung²⁶ unterscheidet anstelle der fünf oben angeführten Arbeitsfelder sechs, die operative Entscheidungen im Rahmen des Schulprogramms verlangen (siehe Abbildung 8). Dabei würden Didaktik und Curriculum in etwa dem Bereich Lehren und Lernen aus obiger Tabelle entsprechen, Unterrichtsorganisation dem Lebensraum Klasse und Schule, Integration und Beziehungen beziehen sich auf die Innen- und Außenkontakte, Verwaltung und Finanzen schließt das Schulmanagement mit ein und die Personalentwicklung hat kein direktes Pendant, wird aber in der Unterrichtsorganisation mitberücksichtigt. Unter Didaktik fallen Entscheidungen zur Flexibilität (Schulklassen und Schulstunden) im Rahmen der Autonomie, Methoden, interdisziplinären Tätigkeiten, Schulversuche etc. Die Unterrichtsorganisation verteilt Jahresstundenkontingente, Personaleinsatz, Schulbücher und Medien, und trifft Entscheidungen über Fortbildungsmaßnahmen. Im Arbeitsfeld Curriculum wird ein schulspezifischer Lehrplan festgelegt, der sich auch mit der Erweiterung des Schulprogramms beschäftigt. Unter Integration werden die Kontakte zum Umfeld konkretisiert und Partnerschaften zur Ausschöpfung von Synergien abgeschlossen. Dem Bereich der Verwaltung und Finanzen wird im Schulmanagement häufig wenig Beachtung geschenkt.

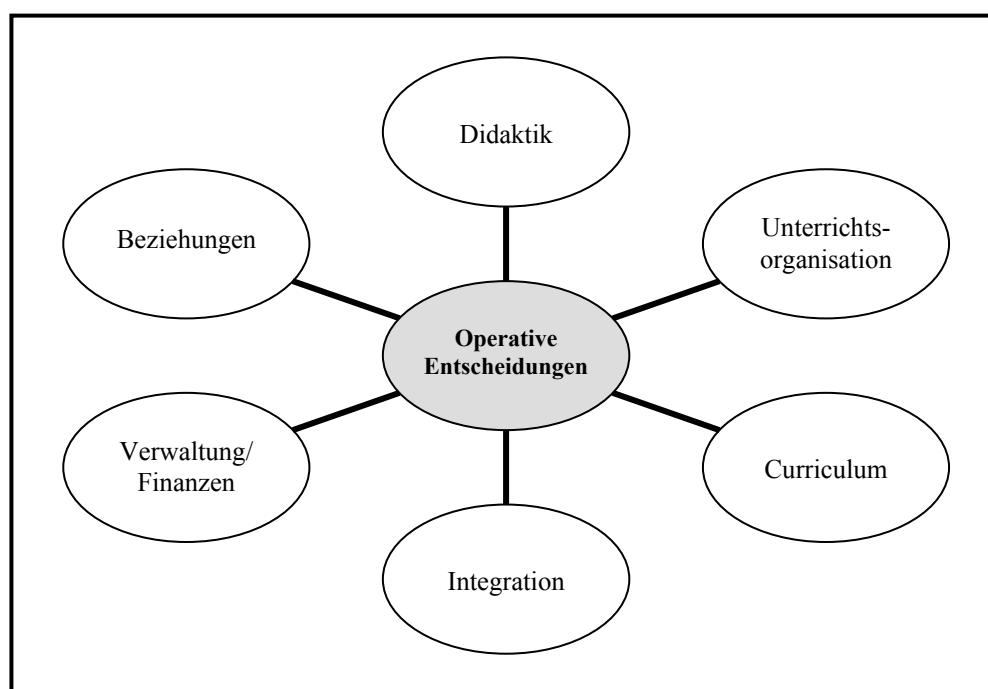


Abbildung 8: Arbeitsfelder für Schulprogramme mit operativem Entscheidungsbedarf²⁷

²⁶ Vgl. Iosa Raffaele, Fare Autonomia: Piano dell'offerta formativa e progettazione dell'autonomia nella scuola, Milano, 1999

²⁷ In Anlehnung an: Iosa Raffaele, Fare Autonomia: Piano dell'offerta formativa e progettazione dell'autonomia nella scuola, Milano, 1999, S. 67, in: Promberger Kurt/Bernhart Josef/Nicolussi Castellan Galeno Irene, Managementorientierte Schulreformen, Arbeitsheft 31, Eurac Research, Bozen, S. 114

Aber gerade hier liegen Optimierungspotenziale brach, die durch Entscheidungen hinsichtlich der Prozesse, Finanz- und Personalfragen erschlossen werden könnten. Beziehungen spiegeln den „vertraglichen Charakter“ der Schulprogrammentscheidungen wider, denn die Vereinbarungen können als Art Schulcharta zugänglich gemacht werden. Diese umfassen die daraus abzuleitenden Rechte aber auch Pflichten der Beteiligten, was sie befähigt, Maßnahmen einzufordern. Insgesamt zeigt sich, dass der Inhalt des Schulprogramms über rein didaktische und pädagogische Entscheidungen hinausgeht.

Schulprogramm verschriftlichen

Die gut durchdachte und im Konsens erreichte Beantwortung all dieser Fragen soll eine erfolgreiche Umsetzung der Ziele ermöglichen. Um die getroffenen Vereinbarungen nicht aus den Augen zu verlieren, und die Verbindlichkeit zu erhöhen, bietet sich die schriftliche Form für das Schulprogramm an. Dies hat auch den wesentlichen Vorteil, dass es der „Schulgemeinde“ vorgestellt werden kann und später auch die Zielsetzungen, Maßnahmen, Kriterien etc. „nicht vergessen“ werden. Eine Nachvollziehbarkeit bleibt erhalten, die für Evaluation und Rechenschaftspflicht von Bedeutung ist.

Zusammenfassend enthält ein Schulprogramm – das als schlankes Entwicklungspapier (etwa 10 Seiten) für die Schwerpunkte der kommenden Jahre verstanden werden kann - folgende Inhalte:

- ✓ **Beschreibung der Schule** beispielsweise hinsichtlich Schulform, Fächer, spezielle Angebote, Allgemeines zu Lage, Adresse
- ✓ Die im **Leitbild** entwickelten Grundsätze und Wertvorstellungen, die auch unter Berücksichtigung und aktiver Beteiligung Außenstehender entwickelt werden sollten.
- ✓ Die tatsächlich **gesetzten Ziele** einschließlich ihrem Zeithorizont und Kriterien für ihre Überprüfung, ob und inwieweit sie tatsächlich erreicht wurden. Hier ist darauf zu achten, dass Qualität vor Quantität zählt. Nicht die Menge der Ziele macht den Erfolg, sondern der Konsens und der gemeinsame Wille zur Veränderung in eine bestimmte Richtung.
- ✓ Die **geplanten Aktionen und Handlungen**, um die anvisierten Ziele zu erreichen
- ✓ Die **Umsetzung der geplanten Projekte und Handlungsmaßnahmen** konkretisiert hinsichtlich (Zwischen-)Ziele, Verantwortlichkeiten, Mitarbeitern, Ressourcen und Zeit.

- ✓ **Regelmäßige Überprüfung Zielerreichung** und Festlegung wann, wie und durch wen diese erfolgt. Ebenso muss geklärt werden, wie mit den Ergebnissen der Umsetzungsmaßnahmen und den Ergebnissen aus der Überprüfung der Zielerreichung umgegangen wird. Gibt es Sanktionen oder Konsequenzen für die Nicht-/Erreichung?

Die ministerielle Initiative Qualität in Schulen (kurz Q.I.S.) hat eine sehr praktikable Lösung für die Textgestaltung des Schulprogramms vorgeschlagen, die hier kurz wieder gegeben werden soll (siehe Tabelle 4). Grundsätzlich bleibt jedoch die Art der schriftlichen Gestaltung und Ausformulierung den jeweiligen Verantwortlichen vorbehalten. Der Text sollte einfach, leicht verständlich, jedoch konkret und treffend gehalten sein. Gesetzte Ziele, Handlungsmaßnahmen, Meilensteine, Termine etc. müssen erreichbar und realistisch sein, ebenso wie ihre Überprüfbarkeit. Allerdings können und sollten sie durchaus herausfordernd sein. All dies sollte auch sprachlich im Schulprogramm Niederschlag finden. Als Richtschnur kann gelten, dass das Schulprogramm eine Orientierung nach innen und eine Visitenkarte nach außen darstellen sollte.

Maßnahmen umsetzen

Ist ein Schulprogramm in seiner Textversion schließlich entstanden, müssen die Kräfte auf seine Umsetzung hin gebündelt werden. Mittels Arbeitsgruppen und in Netzwerken eingebunden kann dies gelingen, ohne dass sich einzelne überfordert fühlen müssen, da sie die gesamte Last zu tragen bekommen. Da die Durchführung der Maßnahmen auf vielerlei Arten geschehen kann, wird hier nicht genauer darauf eingegangen. Sinnvoll erscheint die Bearbeitung im Sinne eines Projektmanagements²⁸.

²⁸ Als weiterführende Literatur zum Projektmanagement bieten sich beispielsweise Bea Franz Xaver/Scheurer Steffen, Projektmanagement, UTB für Wissenschaft, Stuttgart, 2003 oder einführend Burghardt Manfred, Einführung in Projektmanagement, Publicis-MCD-Verlag, München, 2001 an.


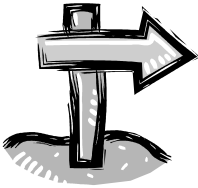




<p style="text-align: center;">Seite 1</p> <p style="text-align: center;">KOMMUNIKATION UND SCHULPROFIL</p>  <p><u>Wer wir sind:</u></p> <p style="text-align: center;">Schulform Schülerpopulation Angebot</p> <p><u>Wo wir sind:</u></p> <p style="text-align: center;">Geografische Orientierung; das regionale Umfeld, Stadt, Land etc.</p> <p><u>Wie man uns erreicht:</u></p> <p style="text-align: center;">Adresse, Tel., Fax, E-Mail</p>	<p style="text-align: center;">Seite 2</p> <p style="text-align: center;">LEITBILD</p>  <p><u>Was wir wertschätzen:</u></p> <p style="text-align: center;">Ethos Leitsätze Grundsätze Motto etc.</p> <p style="text-align: center;">→ Wofür die Schule (ein-)steht</p>
<p style="text-align: center;">Seite 3</p> <p style="text-align: center;">IST-STAND</p>  <p><u>Was wir schon erreicht haben (Bestandsaufnahme):</u></p> <p style="text-align: center;">Dokumente Methoden Prozesse</p> <p style="text-align: center;">→ Ev. Hinweis, was wo und wie erhältlich ist</p>	<p style="text-align: center;">Seite 4</p> <p style="text-align: center;">ZIELSETZUNGEN</p>  <p><u>Was wir erreichen wollen:</u></p> <p style="text-align: center;">pädagogisch fachlich überfachlich im Umfeld, etc.</p> <p style="text-align: center;">→ Mit konkreten Angaben, sodass Außenstehende danach fragen können: „Was wollen wir damit erreichen?“</p>
<p style="text-align: center;">Seite 5</p> <p style="text-align: center;">MASSNAHMEN UND AKTIONEN</p>  <p><u>Wie wir es umsetzen:</u></p> <p style="text-align: center;">Arbeitsstruktur Schritte zur Zielerreichung Aktionspläne Meilensteine Teambildung Koordination und Steuerung</p> <p style="text-align: center;">→ Ev. Hinweis, was wo und wie dokumentiert ist</p>	<p style="text-align: center;">Seite 6</p> <p style="text-align: center;">QUALITÄTSSICHERUNG</p>  <p><u>Wie wir den Fortschritt überprüfen: Maßnahmen zur schulinternen Evaluation:</u></p> <p style="text-align: center;">Bereiche Methoden Zeitpunkt/Dauer Geplanter Ablauf</p> <p style="text-align: center;">→ Ev. externe Unterstützung („kritischer/r Freund/in“)</p>

Tabelle 4: Möglicher Inhalt und Aufbau eines Schulprogramms²⁹

²⁹ Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Qualität in Schulen, Verfahrensvorschläge, Wie sich aus Teilen ein Ganzes fügt, 2004, Online in Internet, URL: <http://www.gis.at/pdf/verfahrensvorschlaege.pdf>, Download: 2. November 2004, S. 2

(Selbst-)Evaluierung

Am Ende, was zugleich auch ein Neuanfang und ein Anstoß für die Überarbeitung des Schulprogramms sein wird, steht die Überprüfung des Fortschritts. Bereits die vereinbarten Meilensteine, also kleine Zwischenschritte, sind erste sichtbare Zeichen, dass sich „etwas bewegt“. Eine regelmäßige Einordnung und Einschätzung der Ergebnisse ist sozusagen Maßstab dafür, inwieweit die Ziele erreicht werden, ob sich die Schule noch auf dem vereinbarten Weg befindet und ob die Richtung stimmt. Die Überprüfung erfolgt im Normalfall von der Schule selbst anhand der im Vorhinein selbst vereinbarten Kriterien und Indikatoren. Die Evaluation³⁰ ist nicht nur auf die pädagogischen Aspekte ausgerichtet, sondern kann und wird im Normalfall für die Schule bisher untypische Kriterien beinhalten wie zum Beispiel eine gewisse Orientierung an der Betriebswirtschaft: Wie ist der Umgang mit den (finanziellen) Ressourcen? Wie wird die Infrastruktur genutzt? Wie werden Verwaltungstätigkeiten möglichst effizient organisiert? usw. Allerdings ist es auch eine empfehlenswerte Möglichkeit, Personen außerhalb der Schule einzubinden. Denkbar wäre hier die Schulaufsichtsbehörde, die die Evaluation der Schule unter die Lupe nimmt, als Art Meta-Evaluation. Oder auch Personen aus der Wirtschaft, die mit der Schule kooperieren. Wie nehmen sie die Veränderungen wahr? Diese Sichtweise von außen kann Betriebsblindheit vermeiden helfen, was wiederum eine positive Weiterentwicklung ermöglicht.

Konsequenzen für das Schulprogramm

Die Frage, was mit den Ergebnissen der Überprüfung geschehen soll, muss bereits im Schulprogramm fixiert werden. Mit der Evaluation stehen nicht Kontrolle oder Bestrafung im Vordergrund der Überlegungen, sondern eine gemeinsame Entwicklung, indem einerseits aufgrund der Ergebnisse der Überprüfungen der „Kurs“ der Schule an sich (früh- und rechtzeitig) geändert werden kann, oder andererseits die Ziele, im Hinblick auf neue Anforderungen seitens des Umfelds usw., hinterfragt werden können. Diese Veränderungen gehen in die Weiterentwicklung der Schulgestaltung und somit in das Schulprogramm ein. Häufig bleiben die im Leitbild formulierten Ziele aufrecht, wenn sich auch möglicherweise Schwerpunkte verschieben.

³⁰ Wie Evaluation methodisch durchgeführt wird, hängt u.a. vom zu überprüfenden Aspekt ab. In diesem Rahmen wird darauf nicht näher eingegangen. Verwiesen sei für Fragen zur Methode auf Bortz Jürgen/Döring Nicola, Forschungsmethoden und Evaluation, 3. überarbeitete Auflage, Springer, Berlin, Heidelberg, 2003.

Der springende Punkt der Schulprogrammentwicklung und –umsetzung liegt also darin, dass die schriftliche Dokumentation der Ziele nicht zu einem netten Thesenpapier verkommt, sondern es tatsächlich die gewünschten Veränderungen bewirkt. Zu diesem Zweck müssen Konsequenzen für die Zielerreichung bzw. Nichterreichung vorab festgelegt werden und in Folge auch eingefordert werden, was in der Regel Aufgabe der Schulleitung ist.

3 Erfolgsfaktoren und die Rolle der Schulleitung

Der Implementierungserfolg von Schulprogrammen³¹ wird im Wesentlichen von drei Faktoren entscheidend geprägt. Das sind zum einen die **Rahmenbedingungen**, worunter Aspekte wie veränderte Erwartungshaltungen der Schulgemeinschaft oder der Handlungsspielraum innerhalb der Schulautonomie subsumiert werden können. Die Einbindung externer Partner ist in diesem Zusammenhang unerlässlich. Es zeigt auch von Führungs- und Verhandlungsgeschick der Schulleitung, örtliche Verantwortungsträger in die Diskussion der Schulentwicklung einzubringen. Ein weiterer Aspekt ist die **Qualität**, diese betrifft die sachliche und inhaltliche Ausgestaltung des Schulprogramms, das heißt also die vereinbarten Ziele und Aktionen sowie die Art und Weise der Evaluation. Der dritte – und möglicherweise bedeutendste - Faktor ist die **Akzeptanz** seitens der Betroffenen, der Beteiligten, der Mitentscheider. Wie bereits mehrmals erwähnt, kann Schulentwicklung nur *mit* den einzelnen Beteiligten des gesamten Schulprozesses vernünftig und erfolgreich realisiert werden. Dies gilt umso mehr für das Instrument des Schulprogramms, das ja intern – unter Mitarbeit externer Partner – entwickelt werden soll. Es liegt daher großes Augenmerk auf der Einbindung möglichst aller. Im Idealfall sollte ein Schulentwicklungskonzept im Allgemeinen und Schulprogramme im Speziellen vom gesamten Kollegium initiiert, entwickelt und getragen werden. Wichtig ist jedoch, dass eine deutliche Mehrheit die Entwicklung und Verwirklichung eines Schulprogramms bejaht und auch aktiv unterstützt. Ansonsten läuft man Gefahr, dass die anfänglichen „Initiativgruppen“ in eine – wenn auch unbeabsichtigte - Isolation geraten. Es liegt insbesondere in der Hand des Schulleiters möglichst das gesamte Kollegium für eine „rollende Reformarbeit“³² zu gewinnen.

³¹ Klarerweise sind diese Aussagen nicht nur für Schulprogramme gültig, sondern für alle Veränderungsprozesse oder Innovationen, wobei die drei Faktoren durchaus um das eine oder andere Element erweitert werden können. Hier beziehen sich die Aussagen aber generell auf das Schulprogramm.

³² Siehe dazu auch Klafki Wolfgang, Schultheorie, Schulforschung und Schulentwicklung im politisch-gesellschaftlichen Kontext, Beltz, Weinheim, Basel, 2002, S. 166

Widerstände³³ sind insbesondere auch dann zu erwarten, wenn die beabsichtigten Veränderungen den vertrauten Status quo zu sehr in Frage stellen, wenn lieb gewonnene (in-)formelle Privilegien und Chancen (Karriere, Machtverhältnisse) ins Wanken geraten oder wenn die Vermutung besteht, dass die Veränderung – also die Einführung von Schulprogrammen - in Kontrolle bzw. Fehlerrückmeldung ausarten könnte und in weiterer Folge zu negativen Sanktionen führen würde. Häufig kann aber auch einfach Angst vor Neuem und der damit verbundenen Ungewissheit Auslöser für (eine anfängliche) Ablehnung sein.

Würde man den Erfolg nun in einer mathematischen Funktion ausdrücken, so hätte diese folgendes Aussehen:

$$\text{Erfolg} = f(\text{Rahmenbedingungen} \times \text{Qualität} \times \text{Akzeptanz})^{34}$$

Die multiplikative Verknüpfung verdeutlicht die Wichtigkeit aller drei Faktoren, denn wenn einer niedrig ist, kann die erfolgreiche Umsetzung gefährdet sein. Entscheidend ist daher, dass allen drei Bereichen Aufmerksamkeit geschenkt wird, vor allem aber den Personen und deren Akzeptanz. Ängsten und Vorurteilen muss mit einer sinnvollen Informationsstrategie begegnet werden, die bereits mit dem frühesten Zeitpunkt der Initiierung beginnt. Partizipation muss aktiv gefördert werden und gewisse Anreize können und sollen dafür in Aussicht gestellt werden. Wenn Zeitlösungen (im Rahmen von Kustodiaten) oder finanzielle Abgeltungen für die zusätzlichen Arbeiten nicht möglich sind, könnte beispielsweise der Besuch von speziellen Seminaren motivierend sein. Gerade Schulung und Weiterbildung sind ein wichtiger Baustein, denn fehlende Kompetenzen können zu Ablehnung führen, die aber durch entsprechende Ausbildung relativ leicht behoben werden können. Im Zusammenhang mit der Informationsstrategie ist eine ehrliche und offene Kommunikation³⁵ zentral für eine Vertrauensbasis. Dies schließt beispielsweise auch ein, die wahren Beweggründe für Schulprogramme offen zu legen. Zum Beispiel soll nicht die Profilierung einzelner im Vordergrund stehen, sondern die gemeinschaftliche Entwicklung und das gemeinsame Bestreben, die Schule in ihren Stärken voranzubringen und gewissen Schwächen zu

³³ Eine praxisorientierte Darstellung von Konflikten bei Innovationen und möglichen Lösungen sowie einer Reihe von Führungstechniken ist bei Dubs Rolf, Management an Schulen, Eine praxisbezogene Einführung für Schulleiter und Lehrer, Verlag Sauerländer, Schriftenreihe für Wirtschaftspädagogik, Band 12, Aarau, Frankfurt am Main, Salzburg, 1979, S. 42 ff, 65 ff. und S. 95 ff. übersichtlich dargestellt.

³⁴ Promberger Kurt, Controlling für Politik und öffentliche Verwaltung, 2. unveränderte Auflage, Österreichische Staatsdruckerei, Verlag Österreich, Wien, 2002, S. 277 ff.

³⁵ Vgl. dazu auch die Ausführungen über förderliche und hemmende Bedingungen für Entwicklungsinitiativen bei Seidl Gusti, Bewegung vier: Nicht zu viel Unruhe. Möglichkeiten und Grenzen einer Veränderung von unten, in: Krainz-Dürr Marlies et al., Was Schulen bewegt, Sieben Blicke ins Innere der Schulentwicklung, Beltz, Weinheim, Basel, 1997, S. 95 ff.

begegnen, wobei die längerfristige Perspektive von Schulprogrammen die Nachteile von „Patchwork-Lösungen“ ausschalten sollte. Offene Kommunikation bedeutet auch, dass nicht nur die Vorteile eines Schulprogramms dargestellt werden, sondern auch mögliche Reibungspunkte, wie zum Beispiel der zusätzliche Zeitaufwand. Die Kollegenschaft soll bei der Entwicklung und der Verabschiedung eines Schulprogramms ihre Kräfte realistisch einschätzen: Was können wir uns wirklich zutrauen? Welchen Aufgaben fühlen wir uns einstweilen noch nicht gewachsen? Überforderung kann zu schweren Enttäuschungen führen und sie gefährden oder zerstören sogar die Motivation sich weiterhin für selbständige Schulentwicklung einzusetzen.³⁶ Nur wenn im Vorfeld und von Beginn an mit „offenen Karten gespielt“ wird, kann man auch ein ehrliches lang anhaltendes Engagement im Kollegium erwarten.

Im Kontext dieser drei Erfolgsfaktoren ergeben sich im Laufe der Schulprogrammentwicklung für die Schulleitung wichtige Rollen.³⁷ Sie muss die Führungsrolle klar wahrnehmen, Positionen beziehen und Entscheidungen treffen. Damit kann auch sichergestellt werden, dass der Prozess nicht ins Stocken gerät. Im Leitfaden für Qualität für Schulen sind diese Aufgaben sehr bildlich formuliert:³⁸

- ✓ Schulleiter als **Anwalt von Innovation und Entwicklung**: Nicht nur die Prozesse rund um das Schulprogramm sind zu initiieren, sondern günstige Gelegenheiten sind dafür speziell zu suchen und zu schaffen. Gründe für und Ziele von Schulprogrammen müssen klar hervor gestrichen werden. In diesem Zusammenhang kann die oben besprochene Vision erwähnt werden, die stark von der Schulleitung geschaffen werden kann. Dazu braucht es ein motivierendes Umfeld, das die Mitarbeiter befähigt selbst zu handeln und die Zusammenarbeit fördert. Grundsätzlich gilt, dass alle Beteiligten Lernende sind. Dort wo Defizite festgestellt werden, sind diese durch entsprechende Weiterbildung bzw. auch durch Hilfe von außen zu bewältigen.³⁹

³⁶ Vgl. Klafki Wolfgang, Schultheorie, Schulforschung und Schulentwicklung im politisch-gesellschaftlichen Kontext, Beltz, Weinheim, Basel, 2002, S. 167

³⁷ Vgl. dazu auch Krainz-Dürr Marlies, IV: Aufgaben der Schulleitung, S. 121 – 128, in: Krainz-Dürr Marlies/Posch Peter/Rauch Franz, Schulprogramme entwickeln, Studienverlag, Innsbruck, 2002

³⁸ Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Qualität in Schulen, Leitfaden, 2004, Online in Internet, URL: <http://www.qis.at/pdf/leitfaden.pdf>, Download: 2. November 2004, S. 36

³⁹ In diesem Zusammenhang ist auch die neue Initiative des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur „Leadership Academy“ hinzuweisen, die die Professionalisierung der Schulleitung in Richtung unternehmerisches Denken, erfolgs- und ressourcenorientierte Ansätze, sowie kontinuierliche Evaluation und erweitertes Wirkungsbewusstsein. Für weitere Informationen dazu siehe Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Leadership Academy, Online in Internet, URL: <http://www.klassezukunft.at/leadership/>, Download: 21. November 2004

- ✓ Schulleiter als **Koordinator der Entwicklung**: Hier muss die Schulleitung Wege aufzeigen und bereiten. Es müssen Arbeitsstrukturen etabliert, Aufgaben delegiert und die Kommunikation am Laufen gehalten werden. Jedoch trifft die Schulleitung dort Entscheidungen, wo notwendig, wenn auch unter Beteiligung der Betroffenen. Anders ausgedrückt, könnte man hier vom Schnittstellenmanager sprechen.
- ✓ Schulleiter als **Garant für Verbindlichkeit und Kontinuität**: Die Beteiligten müssen sicher gehen können, dass getroffene Vereinbarungen auch tatsächlich eingehalten werden. In diesem Zusammenhang ist beispielsweise der Umgang mit Rückschlägen, oder mit Evaluationsergebnissen zu nennen. Außerdem muss er durch die Betonung von kleinen sichtbaren Erfolgen das Interesse am Schulprogramm aufrechterhalten.
- ✓ Schulleiter als **Hüter des Gesetzes**: Natürlich müssen sich die Schulprogramme im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben bewegen, wofür die Schulleitung die Verantwortung nach außen übernimmt.
- ✓ Schulleiter als **Außenminister**: Im Aufbau und der Pflege der externen Beziehungen sowie in der Kommunikation nach außen von der Wichtigkeit und den Ergebnissen des Schulentwicklungsprozesses nimmt die Schulleitung eine bedeutende Stellung ein.

Auf den Punkt gebracht, könnte man sagen, dass ein Schulleiter **Leadership** übernehmen und leben muss, das weit über das traditionelle Verständnis von „Leitung“ hinausgeht. Dies gilt für die Doppelfunktion einerseits als Schulleiter und andererseits als Projektleiter für das Schulprogramm. Vordenker, Visionär, Motivator, Befähiger, Diplomat, Kommunikator, Entscheider sind Teilbereiche, die das Berufsbild prägen.

Leadership is...

- ✓ about creating a sense of purpose and direction by gaining ownership for the right business vision and a powerful set of values
- ✓ it's about communicating and legitimizing belief and passion, providing support, removing obstacles, and creating not consuming, energy
- ✓ it's about fostering creativity, focusing on results and building strong links between the organization, its clients, the community and front line staff,
- ✓ it's about developing people and teams, partnerships and coalitions
- ✓ about being consistent but not inflexible, and most of all
- ✓ it's about building, winning and retaining trust.⁴⁰

⁴⁰ Sir Richard Michael, Rector of The London Institute (formerly Permanent Secretary at Department for Education and Employment), in: Broussine Mike, Public Leadership, in: Bovaird Tony/Löffler Elke (Hrsg.), Public Management and Governance, Routledge, London, New York, 2004, S. 175

4 Beispiele aus der Praxis

Zum Abschluss sollen noch einige Beispiele aus der schulischen Praxis das Gesagte verdeutlichen und untermauern. Während andere Länder (beispielsweise die Schweiz oder Italien) Schulprogramme verpflichtend vorschreiben, blieb es in Österreich bisher im Rahmen von Qualitätsinitiativen seitens des Bildungsministeriums bei Empfehlungen. Nichtsdestotrotz haben einige Schulen diesen Weg bereits beschritten und ihre Ergebnisse teilweise im Internet zugänglich gemacht.⁴¹

Österreich

In der österreichischen Praxis wird häufig nur das Leitbild nach außen kommuniziert, nicht aber das Schulprogramm. Veröffentlichte Schulprogramme mangelt es teilweise an inhaltlicher Tiefe, weil sie beispielsweise nur an Zielorientierungen haften bleiben. Der nächste Schritt diese Ziele durch konkrete Projekte oder Initiativen auch umzusetzen bleibt aus. Wenn Vorhaben formuliert wurden, fehlen genaue Kriterien, mit denen gemessen werden kann, inwieweit es zu einer erfolgreichen Umsetzung kam. Manchmal kann auch beobachtet werden, dass die anfängliche Begeisterung etwas eingeschlafen ist und nach der Verschriftlichung des Schulprogramms nur mehr wenige Energiereserven für die tatsächliche Realisierung vorhanden sind. In Österreich besteht also insgesamt ein Aufholbedarf, dieses Instrument der strategischen Schulentwicklung neu zu beleben. So können erfolgreiche Vorbilder wie beispielsweise in Italien oder England Handlungsanleitungen geben.

Italien

In Italien sind Schulprogramme („piano dell’offerta formativa“) seit 1. September 2001 verpflichtend zu erstellen.⁴² Ihre Einführung war mit umfangreichen Verwaltungsreformen (so genannte Bassanini-Gesetze I – IV, seit 1997), die sich auch auf das Schulwesen auswirkten, verbunden und dienen primär als schulinternes Planungs- und Steuerungsinstrument. Im Rahmen der allgemeinen Bildungs- und Lernziele (inklusive leistungsbezogene Qualitätsstandards) können Schulen nun ihr Schulprogramm

⁴¹ Einige wenn auch nicht völlig aktuelle Beispiele finden sich auf der Homepage für Qualität in Schulen, Qualitätsnetzwerk, Online in Internet, URL: <http://www.qis.at/qn/qn.asp>, Download: 23. November 2004.

⁴² Die folgenden Ausführungen zum Schulprogramm in Italien beziehen sich auf Promberger Kurt/Bernhart Josef/Nicolussi Castellano Galeno Irene, Managementorientierte Schulreformen, Arbeitsheft 31, Eurac Research, Bozen, S. 107 ff.

herausarbeiten. Sie müssen dabei das kulturelle, soziale und wirtschaftliche Umfeld berücksichtigen. An der Ausarbeitung sind Eltern, Schüler, Schulrat⁴³ und Lehrerkollegium beteiligt.

Der **Schulrat** legt die allgemeinen Richtlinien für die Ausarbeitung des Schulprogramms fest. Zu den Richtlinien zählen beispielsweise die Berücksichtigung der globalen und europäischen Veränderungen in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Das Umfeld der Schule aber ebenso die Bedürfnisse der Schule selbst mit Schülern und Eltern müssen in die Ausarbeitung einfließen, welche durch Analysen des Ist-Zustandes, Befragungen und Überprüfung bestehender Schulprogramme und –leitbilder erhoben werden. Darüber hinaus äußert er sich zu Themen wie Schwerpunkte und Ziele der Schulentwicklung, Grundsätze der Schule und des Unterrichts, Einsatzmöglichkeiten der personellen Kompetenzen, Informationspolitik oder Reflexion und Auswertung der schulischen Arbeit u.v.a.m. Zur Unterrichtsorganisation selbst, der Organisation, den Ressourcen der Schule und der Verwaltungsarbeit fasst der Schulrat Beschlüsse. Im Rahmen dieser Richtlinien muss sich das von den Lehrern erarbeitete Schulprogramm bewegen. Der Schulrat muss den erarbeiteten Entwurf des Schulprogramms anschließend genehmigen, wodurch es in Kraft tritt. Durch diese Vorgehensweise bekommt dieser Prozess mehr Öffentlichkeitswirkung und der Verbindlichkeitscharakter steigt, was insbesondere das „Versanden der anfänglichen Begeisterung“ verhindert. Alle zwei bis drei Jahre überarbeitet der Schulrat seine Richtlinien hinsichtlich der Passung an die inneren und äußeren Ansprüche und Forderungen der Schulbildung.

Das **Lehrerkollegium** erarbeitet das Schulprogramm unter Beachtung der Richtlinien seitens des Schulrates ebenso wie der ministeriellen Bildungs- und Lernziele. Empfehlenswert ist die Durchführung mit Hilfe einer Steuerungsgruppe, die Vorschläge sammelt, gewichtet und einen Entwurf formuliert und für die übrigen Lehrkräfte als Grundlage für die Fassung des Schulprogramms dienen soll. Eltern und Schüler werden durch ihre Anregungen im Schulprogramm berücksichtigt. Mit der Veröffentlichung des Schulprogramms können Eltern vor der Einschreibung ihrer Kinder in die jeweilige Schule die Schwerpunkte und Arbeitsziele kennen lernen. Dies erhöht die Transparenz der Bildungsangebote und fördert eine

⁴³ Der Schulrat auf lokaler Ebene stellt eine Verbindung zwischen Schule, Lokalkörperschaften und Gesellschaft her. Laut Legislativdekret Nr. 233/1999, Artikel 5 Absatz 4 besteht der lokale Schulrat aus zwei Vertretern von Direktoren und Lehrern, aus zwei Vertretern des technisch-administrativen Personals, aus drei Elternvertretern und drei Schülervertretern, fünf Vertretern der Lokalkörperschaften (davon mindestens zwei von der Provinz entsendet) und aus fünf Vertretern der Sozialpartnerschaften. Sie sind drei Jahre im Amt und haben beratende Funktionen für Schulen und Schulverwaltung inne. Dies deckt zum Beispiel Fragen zur Schulautonomie, Organisation des Schulgeschehens, Informationen, Schulverbund, etc. ab. Vgl. Promberger Kurt/Bernhart Josef/Nicolussi Castellano Galeno Irene, Managementorientierte Schulreformen, Arbeitsheft 31, Eurac Research, Bozen, S. 77 f.

informierte freie Schulwahl. Das Schulprogramm wird in Italien als Art Kontrakt zwischen Eltern und Schule bzw. Schülern und Schule verstanden. Wie das nun konkret aussieht, soll beispielhaft anhand eines Schulprogramms aus Südtirol vorgestellt werden.

Schulprogramm des Grundschulsprengels Kiens

Im Jahr 2000 hat der sechs Schulen umfassende Schulsprengel Kiens⁴⁴ im Südtiroler Pustertal, unter Beteiligung von Elternrat und Lehrerkollegium erstmals ein 17seitiges Schulprogramm erstellt, das am 28. März 2001 vom Schulrat genehmigt wurde. Die daraus entstandene Schülercharta, die interne Schulordnung, Lehrpläne und das Schulprogramm selbst liegen in den Schulen auf.

Dieses erste Schulprogramm war und ist die Basis für weitere Schulprogramme. Es ist mit zahlreichen Zeichnungen der Schüler optisch ansprechend gestaltet und lässt die im Leitbild formulierten Leitsätze glaubwürdig erscheinen:

- ✓ **Unsere Schule ist ein Haus der Kinder:** kindorientierter Unterricht mit individueller Hilfestellung und Unterstützung; zusätzliche Bildungsangebote im sportlichen, kreativen, musischen und sprachlichen Bereich
- ✓ **Unsere Schule ist vor allem ein Haus des Lernens:** Lernen wird angeregt und unterstützt durch vielfältige Unterrichtsmethoden, offene Lern- und Arbeitsformen sowie Einsatz neuer Technologien
- ✓ **Unsere Schule ist ein offenes Haus:** Zusammenarbeit mit Eltern und Einbindung in die Dorfgemeinschaft
- ✓ **Unsere Schule entwickelt sich:** um die richtige Schule für die Kinder an diesem Standort zu sein, werden insbesondere Fortbildungsangebote für Lehrkräfte und Informationsveranstaltungen für Eltern forciert
- ✓ **Unsere Schule überprüft und sichert ihre Bildungsqualität:** einmal jährlich wird ein Bereich der Schularbeit ausgewählt und überprüft.

Inhaltlich stellt es zuerst die zum Schulsprengel zugehörigen Grundschulen vor (Kontaktadresse, Telefonnummer), geht dann über zu Leitbild (siehe oben) und

⁴⁴ Die Ausführungen beziehen sich auf das Schulprogramm des Grundschulsprengels Kiens, veröffentlicht durch die Grundschuldirektion Kiens, Kiens, 2000.

Pflichtcurricula, die durch die lehrplanmäßige Autonomie je nach Klasse bzw. Schule teilweise variieren. Die gezielte Erweiterung des Bildungsangebotes – betreffend fakultativer Fächer und Tätigkeiten – erfolgt in mindestens vier Nachmittagen pro Schuljahr, wo außerhalb der Unterrichtszeit verschiedene Angebote zur freien Wahl zur Verfügung stehen. Zusätzlich werden Förderkurse angeboten. Die Verantwortung liegt bei den Lehrpersonen selbst bzw. bei Lehrerteams. Die Überprüfung bzw. Evaluation der Tätigkeiten erfolgt in Klassenversammlungen, wo der Elternrat auch Vorschläge für künftige Bildungsbereiche einbringen kann. Im September erstellt das Lehrerkollegium den Jahresplan und informiert die Eltern über die Angebote. Genauer Zeitplan und Ablauf wird kurz vor dem Stattfinden der Veranstaltungen nochmals den Eltern mitgeteilt.

Unterrichtsorganisatorische Hinweise im Schulprogramm geben Auskunft über Unterrichtszeiten und –tage, sowie die Pausengestaltung. So bieten etwa die Schulen Terenten und Pfalzen gleitenden Unterrichtsbeginn an. Die Handhabung von unterrichtsbegleitenden Veranstaltungen, Unterrichtsformen, Bibliotheksangebote, Hausübungen, Projektunterricht werden ebenfalls kurz erklärt, die Zielsetzung verdeutlicht sowie die Auswirkungen auf die Umsetzung. Organisatorisches zu Fahrschüler und Schulausspeisung gibt vor allem den Eltern Einblick was sie in diesem Zusammenhang zu erwarten haben.

Anschließend werden die Rechte und Pflichten der Schüler auszugsweise aus der Schülercharta, die sich im wesentlichen der Achtung der Person und der Umwelt, der Qualität der Dienstleistung und der Mitarbeit verschrieben hat, vorgestellt. Als Abschluss des Schulprogramms werden die Informations- und Mitwirkungsmöglichkeiten der Eltern angeführt. Elternabende bieten neben vier Elternsprechtagen und wöchentlichen Sprechstunden der Lehrer Möglichkeiten direkten Kontakt mit den Lehrkräften zu halten. Darüber hinaus werden auch Informations- und Fortbildungsveranstaltungen speziell für Eltern organisiert. Mitbestimmungsgremien wie Klassenrat, Elternrat, Landesbeirat der Eltern oder Schulrat bieten Gelegenheit für Eltern sich in der Schulentwicklung einzubringen. Kurzinformationen über Schulkalender, zusätzliche Dienste (Psychologischer Dienst, Dienststelle für Integration und Schulberatung, Rehabilitationszentrum), Sicherheitsfragen, Schulordnung, Krankheit und Abwesenheit der Kinder und Zusammenarbeit runden das Schulprogramm des Schulsprengels Kiens ab.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass dieses Schulprogramm zwar in den Projektbeschreibungen teilweise allgemein gehalten ist, aber dennoch bietet es einen guten

Orientierungsrahmen. Weniger ist mehr und die festgelegten Ziele und Prioritäten tatsächlich erreichen, wirkt für die zukünftige Weiterentwicklung förderlicher, als an vielen Fronten gleichzeitig agieren zu wollen. Positiv zu vermerken ist auch, dass die Evaluierung als fixer Bestandteil in das Schulprogramm aufgenommen wurde. Da es sich um das erste Schulprogramm des Schulsprengels Kiens handelt, ist es trotz seiner Vertiefungspotenziale ein sehr erfolgreiches Beispiel. Außerdem hat sich die anfänglich skeptische Stimmung der Schulen stetig verbessert.

England

Mehr Erfahrung mit Schulprogrammen haben die Briten. Dort wurden sie bereits Ende der 1980er Jahre seitens des Bildungsministeriums empfohlen. Die so genannten School Development Plans werden in England als Instrument für eine effektive Selbstverwaltung der Schulen angewandt. Die Reformen im Schulbereich⁴⁵ waren sehr umfangreich und im Zuge dessen wurde die Autonomie von Schulen stark erweitert. Diese weitreichenden Handlungsspielräume machten eine aktive Schulentwicklung mit strategischer Ausrichtung notwendig, was die Schulleitung und –verwaltung vor neue Aufgaben stellte. Dadurch erklärt sich auch die Notwendigkeit, dass sie in den Instrumenten der modernen Betriebswirtschaftslehre⁴⁶ Anleihe nahmen. So ist es auch kaum verwunderlich, dass Schulprogramme – als Steuerungsinstrument der Schulentwicklung – weit verbreitet sind. Neben Planung und Zielsetzung wurde gleichzeitig eine intensive Evaluationskultur etabliert, die nun in England sehr weit verbreitet ist. Die Konsequenzen aus den Ergebnissen der Evaluationen sind leistungsbetont, was der Ausgestaltung des Bildungssystems innewohnt. Schulprogramme im englischen Sinne durchlaufen daher den gesamten Kreislauf von Zielsetzung, Umsetzung, Evaluation und Konsequenzen für die weiteren Ziele und Handlungen. Als Beispiel für englische Schulprogramme wird das der „Sopley Primary School“ in Südengland exemplarisch herausgegriffen.

⁴⁵ Für eine Darstellung der Reformen in England siehe Promberger Kurt/Bernhart Josef/Cecon Franziska, Managementorientierte Schulreformen in England, Working Paper Nr. 4/2003, Zentrum für Verwaltungsmanagement, Universität Innsbruck, Innsbruck, 2003, Online in Internet, URL: <http://www.verwaltungsmanagement.at/602/uploads/10673571360.pdf>

⁴⁶ Ein konkretes Instrumentarium stellt beispielsweise die Kosten- und Leistungsrechnung dar. Wie diese im schulischen Alltag ein- und umgesetzt werden kann, zeigt praxisgerecht der Artikel von Promberger Kurt/Cecon Franziska, Kosten- und Leistungsrechnung für Schulen, Ein betriebswirtschaftliches Instrument zur Steuerung der Effizienz von Schulen, 34 Praxis der professionellen Schulleitung, H 2.6, Schulhaushalt und Vermögensverwaltung, öbv & hpt, Wien, September 2004, S. 1 - 34

Sopley Primary School

Diese Schule – für Kinder von vier bis elf - hat im Sommer 1999 von der „Office for Standards in Education“ Behörde (kurz OFSTED), anlässlich einer Untersuchung⁴⁷ ein sehr positives Gutachten ausgestellt bekommen. Als wesentliche Stärken wurden das Schulcurriculum, die Evaluation, Unterstützungsprogramme für Lehrer und Schüler sowie die Zielsetzungen genannt. In den verpflichtenden und standardisiert durchgeführten nationalen Tests konnte Sopley überdurchschnittliche Ergebnisse erzielen und dies sowohl im nationalen Vergleich als auch im Vergleich mit den Schulen im Einzugsgebiet der lokalen Schulbehörden.⁴⁸

Durch die nationalen Bildungsstandards, die durch Tests erhoben und veröffentlicht werden, sowie die freie Schulwahl, die fixe Einzugsgebiete aufhebt und somit einen gewissen Wettbewerb um die Schüler forciert, ist das Bemühen der einzelnen Schulen generell in England sehr hoch. Dies gilt auch für Sopley. Besonders hervorzuheben ist in ihrem Schulprogramm⁴⁹, das in einem so genannten Schulprospekt zusammengefasst ist, die Darstellung der laufenden Initiativen, die einerseits schülerzentriert sind, wie beispielsweise Französischunterricht, der bereits in den ersten Schuljahren angeboten wird, oder das so genannte „Buddy System“, das jedem Schulanfänger einen bereits „erfahreneren Schüler“ als Freund und Helfer zur Seite stellt. Besonders der Schuleinstiegsphase wird großes Augenmerk geschenkt, wo bereits vor dem Beginn des ersten Schuljahres der Kontakt zwischen Schule und Kindergarten intensiviert wird. Andererseits werden auch Weiterbildungsmaßnahmen für die Lehrer explizit thematisiert.

Ein weiteres Kennzeichen ist die erhöhte Autonomie beispielsweise hinsichtlich Finanzen und Personal. Das Schulgremium und der Direktor einer Schule haben direkten Einfluss auf die Einstellung der Lehrkräfte. Da Finanzen nicht für gewisse Posten zugeteilt werden, sondern global einer Schule zur Verfügung stehen, dessen Umfang sich jedoch nach gewissen leistungsabhängigen Kriterien orientiert, steht es auch im Ermessen der Schule, mehr

⁴⁷ Office for Standards in Education, Inspection Report, Sopley Primary School, Bransgore, Christchurch, Inspection Number: 115948, Online in Internet, URL: <http://www.ofsted.gov.uk/reports/115/115948.pdf>, Download: 23. November 2004

⁴⁸ BBC, Education, League Tables, Sopley Primary School, Online in Internet, URL: http://news.bbc.co.uk/1/shared/bsp/hi/education/03/school_tables/primary_schools/html/850_2183.stm, Download: 23. November 2004

⁴⁹ Sopley Primary School, Prospectus, Issued September 2004 for September 2005 admissions, Bransgore, Dorset, BH23 8 ET, UK

Auf alle Einzelheiten des Schulprogramms wird in diesem Fall nicht eingegangen, weil es den besprochenen Elementen stark ähnelt. Daher werden nur Besonderheiten näher erläutert.

Lehrkräfte einzustellen oder gewisse Boni und Prämien zu zahlen. Diese Möglichkeiten eröffnen also Chancen für zusätzliches Engagement seitens der schulischen Mitarbeiter.

Sopley zeichnet sich auch durch die aktive Zusammenarbeit und Koordination mit anderen Schulen aus, um bei lokalen Initiativen Synergieeffekte auszunützen bzw. eine gewisse Konsistenz sicherzustellen. Diese Außenorientierung ist auch auf die Elternschaft ausgerichtet, die sich auf freiwilliger Basis bei sozialen Aktivitäten engagieren, oder indirekt die Ressourcen der Schule aufbessern.

Bezeichnend ist allerdings, dass auch in diesem Schulprogramm keine Konsequenzen für schlechte Leistungen oder bei Nichterreicherung der Ziele angeführt werden. Verständlich ist dies jedoch vor dem Hintergrund, dass am Ende der Key Stages⁵⁰ Tests durchgeführt werden, die die Leistung der Schüler feststellen. Werden in diesem Zusammenhang Verschlechterungen oder Schwächen identifiziert, so muss die Schule zusätzlich einen Entwicklungsplan vorlegen, der mit der lokalen Schulbehörde akkordiert werden muss. Diese stellt nötigenfalls auch Unterstützungsmaßnahmen zur Verfügung. Darüber hinaus führt das OFSTED in mehrjährigem Rhythmus Evaluationen durch, die ein sehr umfangreiches Spektrum abdecken. Die Ergebnisse der externen Überprüfungen werden veröffentlicht und ziehen ebenso konkrete Maßnahmen nach sich. Wenn auch Sopley somit keine Evaluationen schulinterner Natur in ihrem Programm angeführt hat, so kann dennoch davon ausgegangen werden, dass indirekt das Erreichen der schulinternen Ziele durch die nationalen Leistungstests und die externen Überprüfungen festgestellt wird und sich der Kreislauf zu den ursprünglichen Zielen wieder schließt.

Durch die Etablierung und teilweise Intervention von oben gelang in England eine lang anhaltende Motivation zu Schulprogrammen. Es wird der Nutzen daraus als höher erachtet, als die damit verbundenen Mühen, bietet es doch u. a. die Möglichkeit, sich als Schule erfolgreich zu positionieren.

⁵⁰ Die elf Jahre umfassende Schulpflicht, von fünf bis sechzehn Jahren, wird in England in vier Key Stages unterteilt: Im Alter von sieben, elf, vierzehn und sechzehn Jahren, also am Ende jeder Key Stage werden standardisierte Tests durchgeführt, die den Stand der Schülerleistung feststellen sollen. Darüber hinaus wird auch gemessen, wie sich die Schüler und Schulen entwickelt (Value Added) haben. Ergebnisse werden mit den definierten Bildungsstandards verglichen und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

5 Abschließende Bemerkungen

Wie die Beispiele gezeigt haben, ist die Einführung und Realisierung von Schulprogrammen nicht ohne Probleme bzw. gibt es immer weitere Verbesserungspotenziale. Wie bereits anfangs erwähnt, sind Schulprogramme und Schulentwicklung eine „never ending story“. Die kleinen Erfolge und Schritte bei der Verwirklichung der großen Ziele sollen die Motivation aufrechterhalten helfen. Eine strategische Perspektive in die Schule einzuführen, wird dann von Erfolg gekrönt sein, wenn es mit Rücksicht auf die Beteiligten und Betroffenen erfolgt, nicht zu radikal geschieht und als eine Hilfe für die Schule verstanden wird anstatt als Ziel selbst. Schulentwicklung durch Schulprogramme ist ein Prozess, der Zeit benötigt, schließlich aber positive, nachhaltige Auswirkungen auf die Organisation Schule hinsichtlich ihrer Ziele und Ergebnisse liefern kann.⁵¹ Dies ist ganz im Sinne des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur, das eine Qualitätsoffensive für den Schulsektor lanciert hat. Gerade mit der Veröffentlichung der Ergebnisse der PISA-Studie 2003, werden Schul- und Qualitätsentwicklung wieder neue Impulse erhalten. Schulprogramme können, im Rahmen einer orchestrierten Organisationsentwicklung durchgeführt, eine zweckmäßige Möglichkeit sein, diese Qualitätsentwicklung und –sicherung unter Berücksichtigung mittel- bis langfristiger Ziele aktiv voranzutreiben.

⁵¹ Die Aussagen von Hughes zu strategischer Sichtweise wurden hier auf die Schule angewandt. Vgl. Hughes Owen E., *Public Management & Administration, An introduction*, 3. überarbeitete, erweiterte und erneuerte Auflage, Palgrave Macmillan, New York, 2003, S. 147

Literaturverzeichnis

Autonome Provinz Bozen-Südtirol – Deutsches Landesschulamt, Leitfaden für die Erstellung des Schulprogramms, Sonderbeilage zum INFO vom September, 2000, S. 5, in: Promberger Kurt/Bernhart Josef/Nicolussi Castellan Galeno Irene, Managementorientierte Schulreformen, Arbeitsheft 31, Eurac Research, Bozen, 2002

Bea Franz Xaver/Scheurer Steffen, Projektmanagement, UTB für Wissenschaft, Stuttgart, 2003

BBC, Education, League Tables, Sopley Primary School, Online in Internet, URL: http://news.bbc.co.uk/1/shared/bsp/hi/education/03/school_tables/primary_schools/html/850_2183.stm, Download: 23. November 2004

Bortz Jürgen/Döring Nicola, Forschungsmethoden und Evaluation, 3. überarbeitete Auflage, Springer, Berlin, Heidelberg, 2003

Bovaird Tony, Strategic Management in Public Sector Organizations, in: Bovaird Tony/Löffler Elke (Hrsg.), Public Management and Governance, Routledge, London, New York, 2004, S. 55 - 74

Broussine Mike, Public Leadership, in: Bovaird Tony/Löffler Elke (Hrsg.), Public Management and Governance, Routledge, London, New York, 2004, S. 175 - 188

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Leadership Academy, Online in Internet, URL: <http://www.klassezukunft.at/leadership/>, Download: 21. November 2004

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Qualität in Schulen, Leitfaden, 2004, Online in Internet, URL: <http://www.qis.at/pdf/leitfaden.pdf>, Download: 2. November 2004

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Qualität in Schulen, Verfahrensvorschläge, 2004, Online in Internet, URL: <http://www.qis.at/pdf/verfahrensvorschlaege.pdf>, Download: 2. November 2004

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Schwerpunkte im Bereich Schulwesen, Online in Internet, URL: http://www.bmbwk.gv.at/ministerium/ministerin/sp_schule.xml, Download: 2. November 2004

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Weißbuch zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung, Online in Internet, URL: <http://www.bmbwk.gv.at/medienpool/10093/Weissbuch.pdf>, Download: 2. November 2004

Burghardt Manfred, Einführung in Projektmanagement, Publicis-MCD-Verlag, München, 2001

Grundschuldirektion Kiens, Schulprogramm des Grundschulsprenghels Kiens, Kiens, 2000

Dubs Rolf, Management an Schulen, Eine praxisbezogene Einführung für Schulleiter und Lehrer, Verlag Sauerländer, Schriftenreihe für Wirtschaftspädagogik, Band 12, Aarau, Frankfurt am Main, Salzburg, 1979

Hameyer Uwe, Schratz Michael, Schulprogramme: Wegweiser von der Vision zur Gestaltung der Schule, in: Altrichter Herbert, Schley Wilfried, Schratz Michael (Hrsg.), Handbuch zur Schulentwicklung, Studienverlag, Innsbruck, Wien, 1998, S. 86 – 110

Hinterhuber Hans H., Strategische Unternehmensführung, Band I: Strategisches Denken, 7. grundlegend neu bearbeitete Auflage, de Gruyter Lehrbuch, Berlin, New York, 2004.

Hoffer-Munter Nadja, Seidl Gusti, Pädagogisches Institut des Bundes in Steiermark, Schulprogramm, Teil 2: Werkzeugkoffer, Online in Internet, URL: <http://www.pi-stmk.ac.at/bmhs/>, Download: 16. November 2004

Hughes Owen E., Public Management & Administration, An introduction, 3. überarbeitete, erweiterte und erneuerte Auflage, Palgrave Macmillan, New York, 2003

Iosa, Raffaele, Fare Autonomia: Piano dell'offerta formativa e progettazione dell'autonomia nella scuola, Milano, 1999, in: Promberger Kurt/Bernhart Josef/Nicolussi Castellan Galeno Irene, Managementorientierte Schulreformen, Arbeitsheft 31, Eurac Research, Bozen, 2002

Klafki Wolfgang, Schultheorie, Schulforschung und Schulentwicklung im politisch-gesellschaftlichen Kontext, Siebte Studie: Schulqualität – Schulprogramm – Selbstevaluation der Kollegien, Die einzelne Schule als Basis der Schulreform, Beltz, Weinheim, Basel, 2002

Krainz-Dürr Marlies, IV: Aufgaben der Schulleitung, in: Krainz-Dürr Marlies/Posch Peter/Rauch Franz, Schulprogramme entwickeln, Studienverlag, Innsbruck, 2002, S. 121 – 128

Office for Standards in Education, Inspection Report, Sopley Primary School, Bransgore, Christchurch, Inspection Number: 115948, Online in Internet, URL: <http://www.ofsted.gov.uk/reports/115/115948.pdf>, Download: 23. November 2004

P. Martini Ambros, Tirolensien, in: Schul-Programmen, Jahresberichten und Festschriften von 1851 bis 1875, 1976

Pädagogisches Institut des Bundes in Steiermark, Online in Internet, URL: http://www.pistmk.ac.at/aps/bereichinfo_haupt.html, Download: 16. November 2004

Promberger Kurt, Controlling für Politik und öffentliche Verwaltung, 2. unveränderte Auflage, Österreichische Staatsdruckerei, Verlag Österreich, Wien, 2002

Promberger Kurt, Verwaltungscontrolling, S. 89 – 139, in: Strehl Franz (Hrsg.), Managementkonzepte für die öffentliche Verwaltung, Betriebswirtschaftliche Ansätze zur Leistungssteigerung, Österreichische Staatsdruckerei, Wien, 1993

Promberger Kurt/Bernhart Josef/Cecon Franziska, Managementorientierte Schulreformen in England, Working Paper Nr. 4/2003, Zentrum für Verwaltungsmanagement, Universität Innsbruck, Innsbruck, 2003, Online in Internet, URL: <http://www.verwaltungsmanagement.at/602/uploads/10673571360.pdf>

Promberger Kurt/Bernhart Josef/Nicolussi Castellan Galeno Irene, Managementorientierte Schulreformen, Arbeitsheft 31, Eurac Research, Bozen, 2002

Promberger Kurt/Cecon Franziska, Kosten- und Leistungsrechnung für Schulen, Ein betriebswirtschaftliches Instrument zur Steuerung der Effizienz von Schulen, 34 Praxis der professionellen Schulleitung, H 2.6, Schulhaushalt und Vermögensverwaltung, öbv & hpt, Wien, September 2004, S. 1 – 34

Rauch Franz, Qualität in Schulen, Das Schulprogramm als Herausforderung für die Schulleitung, 17. Juli 2001, Online in Internet, URL: <http://www.qis.at/qn/userfile/aufsatzte+u.doc>, Download: 2. November 2004

Seidl Gusti, Bewegung vier: Nicht zu viel Unruhe. Möglichkeiten und Grenzen einer Veränderung von unten, in: Krainz-Dürr Marlies et al., Was Schulen bewegt, Sieben Blicke ins Innere der Schulentwicklung, Beltz, Weinheim, Basel, 1997, S. 85 - 105

Autoren

A. Univ.-Prof. Mag. Dr. Kurt Promberger, Direktor des Zentrums für
Verwaltungsmanagement der Universität Innsbruck und wissenschaftlicher Leiter der
Abteilung Public Management der Europäischen Akademie Bozen (Eurac Research).

MMag. Franziska Cecon, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für
Verwaltungsmanagement der Universität Innsbruck und an der Abteilung Public
Management der Europäischen Akademie Bozen (Eurac Research).