

Wie wird die Schulprogrammarbeit prozesshaft begleitet und bewertet?

Synchronisation der Beratungs- und Bewertungsaspekte des Schulprogramms

Viele Schulen werden seit dem 01. 08. 2008 ihre Bestandsaufnahmen abgeschlossen haben. Inzwischen arbeiten sie an ihren Schulprogrammen. Einige Schulleiterinnen und Schulleiter zeigten sich allerdings über unterschiedliche Aspekte irritiert, die seitens

- des Niedersächsischen Kultusministeriums (MK) mit dem „Orientierungsrahmen – Schulqualität in Niedersachsen“ vorgegeben werden und für Schulen und nachgeordnete Behörden als Maßstab für „gute Schule“ gelten,
- der Landesschulbehörde (LSchB) durch die Schulentwicklungsberatung in der Prozessbegleitung von Schulen angewendet werden,
- des NILS, durch die SLQ-Trainerinnen und -trainer¹ in der Schulleitungsqualifizierung angewendet werden,
- MK zur Bewertung der Schulqualität durch Inspektorinnen und Inspektoren der NSchI gesetzt sind.

In der Folge soll einigen Schulen sowohl gute als auch mangelhafte Qualität für die Gestaltung ihres Schulprogramms attestiert worden sein. Daraufhin trafen sich im letzten Jahr die Präsidenten und Experten der Landesschulbehörde, des NILS und der Schulinspektion mehrmals im Kultusministerium, um die Praxis bei Beratung und Bewertung der Schulprogrammarbeit abzugleichen (Synchronisation). Die Gespräche machten deutlich, dass die Aspekte zur Beratung und die Bewertung Differenzen aufweisen, dass jedoch die Schulinspektorinnen und -inspektoren, wie auch die SLQ-Trainerinnen und Trainer sowie die Schulentwicklungsberaterinnen und -berater die gemeinsame Basis (Orientierungsrahmen und Qualitätsaspekte der Schulinspektion) kennen und in ihrer Arbeit angemessen berücksichtigen müssen.

Zum Synchronisationsprozess

Die Klagen waren Anlass, sich auf ein gemeinsames Beratungs- und Bewertungsverständnis über das Kernstück der schulischen Qualitätsentwicklung zu verständigen: das Schulprogramm. Alle Experten waren sich darin einig, dass sich das Schulprogramm zur Entwicklungsplanung der einzelnen Schule eignet, denn mit ihm wird es am ehesten gelingen, die vielen – auch von außen gesetzten Impulse – in den mehrjährigen Gesamtprozess zu integrieren. Schnell wurden im Verständigungsprozess auch die unterschiedlichen Sicht- und Herangehensweisen deutlich, die von jedem Standort eine andere Blickrichtung eröffnen:

1. Die Schulinspektion bewertet den aktuellen Ist-Stand der vor Ort feststellbaren Schulqualität nach den für alle Schulen gültigen 16 Qualitätsaspekten.
2. Die Schulentwicklungsberaterinnen und -berater setzen bei ihrer Beratung nicht am Endpunkt eines Qualitätsentwicklungsprozesses an, sondern beginnen viel früher, bei der Klärung der Grundsätze und begleiten die Schulen beratend durch die einzelnen Stationen des

1 SLQ = Schulleitungsqualifizierung

„Niedersächsischen Qualitätszyklus“ (vgl. Abb. 1). Sie lassen sich maßgeblich von den Qualitätsbereichen des Niedersächsischen Orientierungsrahmens leiten.

3. Die SLQ-Trainerinnen und -trainer wiederum betrachten das Schulprogramm als ein Kernelement des schulischen Qualitätsentwicklungsprozesses und trainieren Schulleiterinnen und Schulleiter, um ihre Prozess- und Wirkungsverantwortung als Führungskraft entsprechend des § 43 im NSchG wahrnehmen zu können.

Ziel war es, die unterschiedlichen Sichtweisen aufeinander abzustimmen und die Prozesse zu synchronisieren.

Unterschiedliche Betrachtungsweisen des Qualitätsentwicklungsprozesses

Unstrittig ist, dass alle niedersächsischen Schulen seit dem 01. 08. 2008 den Status einer Eigenverantwortlichen Schule eingenommen haben und somit ein Schulprogramm auf der Basis einer Bestandsaufnahme (Selbst-Evaluation) für sich erstellen müssen. Bis zum 31. Juli 2009 ist dieser Prozess erstmalig von allen Schulen nachzuweisen (NSchG § 178). Die Schulinspektion bewertet den aktuellen Prozess auf der Basis der Qualitätsaspekte 13 und 16 der NSchI, dessen wesentliches Element das Schulprogramm ist (NSchG § 32 Abs. 2 und 3). Endgültig bis zum 31. Juli 2011 haben alle Schulen Zeit, ihre Ziele und Maßnahmenplanungen mit einer schulinternen Prozessbewertung – unterlegt durch eine zweite, möglichst systematische Selbst-Evaluation – nachzuweisen (NSchG § 178). Momentan kann die Schulinspektion deshalb nur den Prozesszustand feststellen und beurteilen, ob

„die Schulleitung ... die Qualitätsentwicklung sichert“.

Im Teilaspekt 13.6 wird die Schulleitung deshalb in ihrem Qualitätsmanagement überprüft, ob sie auch

- *„... Maßnahmen zur Schulentwicklung (z.B. Leitbild-, Schulprogrammentwicklung, Einrichtung einer Steuergruppe oder von Gesprächsforen) [fördert].“*

Schließlich wird in QB 16 die Grundlage des Qualitätsmanagements bewertet. So heißt es in Teilaspekt 16.1:

- *„Die Schule hat ein Leitbild, das den schulformbezogenen Bildungsauftrag der Schule in ihrem sozialen Umfeld berücksichtigt und mit allen Beteiligten abgestimmt wird.“*

In Teilaspekt 16.2 wird schlicht festgestellt ob,

- *„die Schule ein Schulprogramm hat.“* und unter den Bewertungsaspekten noch einmal herausgestellt, dass im „*Schulprogramm der gesetzliche Bildungsauftrag der Schule unter Berücksichtigung des sozialen Umfeldes konkretisiert [wird].“*

Wieweit unterscheiden sich nun die Fachexpertinnen und -experten der Schulentwicklungsberatung und der Qualifizierung der Schulleiterinnen und Schulleiter (SLQ-Trainer) von diesem Bewertungsprozess? Grundsätzlich ist festzustellen: gar nicht! Diese Experten beraten bzw. qualifizieren und unterstützen die Schulleitungen und ihre Gremien in ihren Planungsprozessen auf dem Weg eines Schulprogramms. Deshalb setzen sie mit ihrem Qualitätsverständnis beim Beginn des Prozesses an! Damit unterscheiden sie sich ganz wesentlich von der Bewertung des Ist-Zustands, was Aufgabe der Inspektion ist. Während die Schulinspektion rückblickend bewertet, hat die Schulentwicklungsberatung einen planerischen Blick nach Vorne, so dass sie die Schulleitung und dort wo Steuergruppen eingerichtet sind, diese bereits vor Erstellung eines Schulprogramms in einen Beratungsprozess einbindet. Sie entwickelt mit der Schulleitung / Steuergruppe die für die Schule richtigen Kriterien für eine Bestandsaufnahme (Selbst-Evaluation), fordert sie auf, ihre Grundsätze für ein Schulprofil zu klären, so dass sie daraus das Leitbild ableiten kann. Erst dann begleitet sie die Schule bei der Ziel- und Prozessentwicklung und dem Selbst-Controlling bis hin zur

Rechenschaftslegung vor dem Schulvorstand. Die SLQ- Trainerinnen und -Trainer sind eher darauf bedacht, dass Schulleiterinnen und Schulleiter in die Lage versetzt werden, diesen Qualitätsmanagementprozess führend selbst zu gestalten.

Begriffsklärung: Was ist ein Schulprogramm?

Die Definitionsklärung für das Schulprogramm dauerte fast zwei Jahrzehnte. Die Vorbilder lieferten, angelsächsische und skandinavische Länder mit dem Begriff „School-Development-Plan“. Modellschulen einigten sich betriebsintern auf ein „für den Alltag brauchbares und verbindliches Handlungskonzept“ (Lohmann- 1997²) bzw. einen „Maßnahmenplan“ (Dubs - 1999³). Rolff spricht von einem „gemeinsamen Arbeitsprogramm der Schule“, das eine „pädagogische und perspektivische Entwicklungsplanung“ umfasst (Rolff – 2006⁴). Es ist für die Schule eine „Arbeitsgrundlage für ein strategisches und operatives Managements“⁵. Kurz gefasst: Mit dem Schulprogramm nimmt sich die Schule etwas vor und verständigt sich auf eine angemessene Bestandsaufnahme, Ziele und die daraus abzuleitenden Maßnahmen, „Handlungen und Aktionen“ (Schratz – 2003⁶) sowie auf „Vorstellungen für Evaluation [und schulinterne] Fortbildung“ (Rolff – et al). Ohne Ausnahme sind in ihm für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Verantwortungsbereiche festgelegt, damit das Schulprogramm von allen Beteiligten der Schule gemeinsam umgesetzt und als dynamischer Prozess gemeinsam weiterentwickelt werden kann. „Das Schulprogramm dient als Plattform für die pädagogische Arbeit, auf der die Schule geleitet wird.“⁷ Bei der planerischen und gestalterischen Umsetzung des Schulprogramms achtet die Schulleitung darauf, dass die im NSchG im § 32 Abs. 1 eingeräumte *Eigenverantwortung* in Verbindung mit dem NSchG § 2 formulierten *Bildungsauftrag* hergestellt wird. Auf diese Weise soll eine bestmögliche Qualität unter ständiger Sicherung und Weiterentwicklung angestrebt werden. Somit nimmt das Schulprogramm auch Bezug auf die schulischen Erfolge und Ergebnisse und bezieht die Unterrichtsentwicklung ins Schulprogramm grundsätzlich ein. Das Schulprogramm wird für das gesamte Kollegium besonders für die Schulleitung einschließlich der schulischen Gremien eine wesentliche Verständigungsgrundlage für die Gesamtsteuerung über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren. Sie unterstützt die Prozessverantwortung der Schulführung als auch die Arbeit der Steuergruppe, der Fachvorstände und der Teamleiterinnen und -leiter einzelner Jahrgänge. Die Erfahrungen der Projektschulen aus den Qualitätsnetzwerken (QNW 1995⁸) und der Bildungsregionen (interface 2008⁹) belegen, dass sich Schulen wesentlich leichter tun, wenn sie die Qualitätsvorschläge und -anregungen des „Niedersächsischen Orientierungsrahmens“¹⁰ berücksichtigen. Er gibt der Schule in sechs Qualitätsbereichen einen hervorragenden Überblick über die Qualitätsvorgaben des Landes von „guter Schule“ und vor allem Orientierung! Der dahinterliegende Qualitätszyklus wird idealtypisch wie folgt abgebildet:

2 vgl. Lohmann, Armin, Identität und Schulprogramm – Die Steinwaldschule auf dem Weg zum selbstständigen Lernen, Lichtenau – München 1997, S. 83 und 154

3 vgl. Dubs, Rolf, Qualitätsmanagement für Schulen, Modul 3/2, Fernuniversität Hagen, Hagen 1999, S. 13

4 vgl. Rolff, Hans-Günter, Schulentwicklung, Schulprogramm und Steuergruppe in: Buchen, Herbert / Rolff, Hans-Günter, Professionswissen Schulleitung, Weinheim – Basel, 2006, S. 231)

5 vgl. Orientierungsrahmen - Schulqualität in Niedersachsen - QB 6, QM 6.1, (Hrsg.) Niedersächsisches Kultusministerium Hannover 2006³

6 vgl., Schratz, Michael, Qualität sichern – Programme entwickeln, Seelze 2003, S. 7

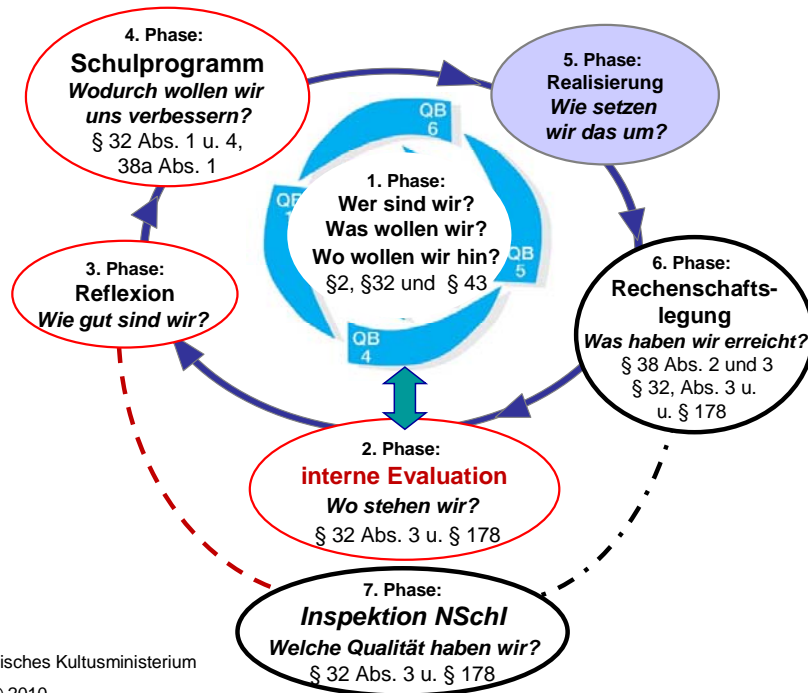
7 vgl. Bauer, Karl-Oswald, Schule leiten mit dem Schulprogramm, in: Pundtner, Raimund (Hrsg.), Grundwissen Schulleitung, Köln 2007Bd I, S.27

8 vgl. Niedersächsisches Kultusministerium, Qualitätsentwicklung in Netzwerken, Abschlussbericht, Hannover 2005, S. 68

9 Interface – Institut für Politikstudien: Externe Evaluation des Projekts erweiterte Eigenverantwortung in Schulen und Qualitätsvergleiche in Bildungsregionen – neue Steuerung im Schulsystem des Landes Niedersachsen, Luzern / Schweiz 2008

10 vgl. Niedersächsisches Kultusministerium, Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen, Hannover 2006³

Qualitätszyklus niedersächsischer Schulen



Niedersächsisches Kultusministerium
Referat 25 © 2010

Abb.1

1. Klärung der Grundsätze

„Für viele Schulleiterinnen und Schulleiter ist es noch eine ungewöhnliche Vorstellung, nicht nur ein eigenes, verbindliches Schulprogramm zu haben, sondern auch *daran gemessen zu werden*. Dazu müssen Schulleiterinnen und Schulleiter eine eigene Vorstellung von ‚ihrer Schule der Zukunft‘ haben. [Michael Fullan]: ‚Als Schulleiterin als Schulleiter muss man wissen, wofür man sich einsetzt, wofür man kämpft!‘ (Lohmann / Minderop – 2008³, S. 194) ‚Eine Schule zu leiten‘ und als Führungsaufgabe zu verstehen, fordert von der Leitung in erster Linie pädagogische Leitgedanken zur Zukunft der eigenen Schule zu entwickeln. Die Dimension dieser kollegialen Verständigungsarbeit entspricht einem tragfähigen Fundament, dessen Grundlage die Schulleitung herzustellen hat. Das NSchG unterstützt diese Führungsaufgabe im § 32 Abs. 2: *„Die Schule gibt sich ein Schulprogramm. In dem Schulprogramm legt sie in Grundsätzen fest, wie sie den Bildungsauftrag erfüllt.“* Das bedeutet nicht, dass sich Schulleiterinnen und Schulleiter zu Vordenkern aufschwingen und ihre Kollegien sowie Eltern, Schülerinnen und Schüler nur zu den ausführenden Gruppen degradieren, aber es soll Schulleiterinnen und Schulleiter ermutigen, alle Beteiligten in Klärungs- und pädagogische Verständigungsprozesse einzubinden. Gemeinsam sollen sie grundsätzliche Fragen beantworten (vgl. Abb. 1):

a. Wer sind wir?

Wir geben Antworten: Name der Schule, Schulform, Schulgröße (Klassenzahl, Klassengröße, Schülerzahl), Kollegium, Besonderheiten der Eltern- und Schülerschaft, Organisationsstruktur, Geschichte der Schule, Unterrichtsversorgung, Abschlüsse, Kooperationspartner, Vernetzungen, Schulverbund, Förderverein, Lage, sozio-ökonomisches Umfeld, Erreichbarkeit, Adresse, Telefon, Fax, E-Mail, Öffnungszeiten, Sprechzeiten, Ansprechpartner mit Funktion

b. Was wollen wir und wohin wollen wir?

Wir klären in der Schule, was wir wertschätzen, wofür wir einstehen, womit wir uns identifiziert wollen: Ethos, Schulphilosophie, Grundsätze; wie passen unsere Grundsätze im Abgleich zum NSchG § 2. In wieweit spiegelt sich unsere Vision und Mission im Leitbild unserer Schule wider und gibt uns eine langfristige Ausrichtung vor?

Zur Verdeutlichung sei noch einmal auf § 32 (2) NSchG verwiesen: *„Die Schule gibt sich ein Schulprogramm“*. Hinter dieser Feststellung verbirgt sich ein aktiver Aushandlungsprozess zwischen Schulvorstand und Gesamtkonferenz, der zu einer abschließenden Einigung führen soll. (§ 32 Abs. 2 und 38a Abs. 4 NSchG). *„Sich ein Programm zu geben“*, dokumentiert letztlich den Endpunkt eines Verständigungsprozesses, der z. B. in den Projektschulen der Bildungsregionen im Emsland und in Braunschweig in der Regel ein bis eineinhalb Jahre gedauert hat. Das Schulprogramm ist ein schriftlich festgelegter Maßnahmenplan, eine Art „Regiebuch“ (Bräth / Eickmann / Galas 2007, S. 150¹¹) ein „programmatischer Aktionsplan für die selbst zu verantwortende Schulentwicklung“ (Schratz 2003, S. 9¹²). Im § 32, (1) NSchG wird der Schule eine „Eigenverantwortung“ durch eine begrenzte Selbstständigkeit eingeräumt, indem sie „Grundsätze“ festlegen kann, die sie mit § 2 NSchG in Einklang bringt. Zu dieser neuen Gestaltungsfreiheit gehört u. a., dass sich die Schule darauf verständigt, die Studentafel und die Schulorganisation an ihrem eigenständigen Profil auszurichten. Hierbei handelt es sich um die Festlegung einer Grundorientierung für das Kollegium wie für das schulische Umfeld. Sie bestimmt das Image, das Schulprofil wie folgende Beispiele zeigen:

- Die Schule hat ihren Schwerpunkt in der Förderung aller Kinder und Jugendlichen, so dass es an dieser Schule keine „Sitzenbleiber“ gibt.
- Die Schule legt einen besonderen Schwerpunkt auf eine „Bildung für nachhaltige Entwicklung“
- Die Schule ist eine typische „Stadtteilschule mit einem sprachlichen Profil“ und in vielfältiger Weise mit Schulen im benachbarten Ausland verbunden.
- Die Schule liegt im ländlichen Bereich, legt einen Schwerpunkt auf die kulturelle Praxis. Sie entscheidet sich für eine konkrete Umsetzung durch eine fächerübergreifende musische Erziehung und pflegt deshalb mit den Vereinen vor Ort ein reges Kulturleben.

Entscheidend ist, dass diese Grundsätze geeignet sind, die Schule anzuleiten. Die Dokumentation des Grundsatzverständnisses ist das Leitbild.

Ein weiterer Aspekt ist die Qualitätsverantwortung von Schulleiterinnen und Schulleitern. Im § 43 NSchG wird darauf hingewiesen, dass

(1) „jede Schule eine Schulleiterin oder einen Schulleiter hat, die oder der die Gesamtverantwortung für die Schule und für deren Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung trägt.“

(2) Die Schulleiterin ist Vorgesetzte und der Schulleiter ist Vorgesetzter aller an der Schule tätigen Personen, besucht und berät die an der Schule tätigen Lehrkräfte im Unterricht und trifft Maßnahmen zur Personalwirtschaft einschließlich der Personalentwicklung. Sie oder er sorgt für die Einhaltung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften und der Schulordnung.“

Schulleiterinnen und Schulleiter tragen also die Gesamtverantwortung für die schulische Qualität und übernehmen die „Prozess- und Wirkungsverantwortung“. (Lohmann / Minderop 2008³, S.74) Dieser Sachverhalt wird durch § 43 (3) NSchG gestützt: *„Die Schule überprüft und bewertet jährlich den Erfolg ihrer Arbeit. Sie plant Verbesserungsmaßnahmen und führt diese nach einer von ihr festgelegten Reihenfolge durch.“* Dies verpflichtet die Schulleiterin bzw. der Schulleiter darauf zu achten, dass sich ihre Schule selbst entfalten und systematisch entwickeln kann (§ 32 Abs. 1 NSchG) *„Das Gesetz geht von einer Qualitätsentwicklung als kontinuierlichem Prozess aus“* (Bräth / Eickmann / Galas – et al, S. 152). Demnach ist es die originäre Führungsaufgabe der Schulleiterinnen

¹¹ vgl. Bräth, Peter / Eickmann, Manfred / Galas, Dieter. Niedersächsisches Schulgesetz – Kommentar, Köln 2007(5), S. 150

¹² vgl. Schratz Michael, Qualität sichern – Programme entwickeln, Seelze 2007, S. 9

und Schulleiter, der Entwicklung eines Schulprogramms eine zentrale Rolle im gesamten schulischen Entwicklungsprozess einzuräumen.

2. Entstehungsprozess des Schulprogramms

Die Entwicklung eines Schulprogramms setzt voraus, dass die Schule ihren Qualitätszustand möglichst genau kennt. § 32 (3) NSchG legt fest, dass die Schule sich selbst einen Überblick verschafft und mit dem Schulvorstand nach § 38a (3) Nr. 12 d über die Grundsätze der Selbst-Evaluation entscheidet. Diese dient der ersten Bestandsaufnahme und sollte, um den kontinuierlichen Schulentwicklungsprozess zu erleichtern, umfassend, mindestens systematisch sein und einen klaren Bezug zum „Niedersächsischen Orientierungsrahmen“ haben (vgl. Empfehlungen zur Selbst-Evaluation¹³). Die Durchführung einer Selbst-Evaluation kann Beginn eines Qualitätsmanagementprozesses für Jahre sein. Deshalb wertet die Schule alle Daten und Fakten über die Ergebnisse von Vergleichsarbeiten aus, überprüft Testergebnisse, die es ermöglichen Schülerinnen und Schüler in Kompetenzniveaus einzustufen, analysiert Hintergründe für Klassenwiederholungen und bezieht die Quoten der Schulabschlüsse, Schulübergänge bzw. -rückläufe ein. Diese „harten Daten“ stellt sie in Bezug zu den Ergebnissen der Selbst-Evaluation. Die Schule steht damit vor der Beantwortung der Frage (vgl. Abb. 1):

c. **Wo stehen wir?**

Diese Schlüsselfrage führt zur Darstellung und Bewertung der aktuellen Situation, zur eigenen Standortbestimmung. Die Beantwortung dieser Frage gibt außerdem Aufschluss darüber, wo die Schule ihre Stärken hat, wo sie sich über ihre bisherige Entwicklung Sorgen machen muss. Auch wenn sich „harte Schuldaten“ nicht ohne weiteres auf Evaluationsergebnisse übertragen lassen, sollte die Schule diese möglichst immer in einen objektivierbaren Zusammenhang stellen. Sie kann auf der Basis der Selbst-Evaluationsergebnisse Widersprüche in der Bewertung einzelner Aspekte zwischen Eltern, Schülerinnen und Schülern und mglw. zu den Lehrerinnen und Lehrern aufdecken und untersuchen, ob es in diesem Kontext auch eine Erklärung für schlechte Vergleichs- oder Klassenarbeiten oder Schulabbrecherquoten gibt. Auf diese Weise verschafft sich die Schule eine erste Übersicht und erkennt, welche Schwerpunkte zur Verbesserung der Unterrichtsqualität und Förderung der Schülerinnen und Schüler, der Lehrerprofessionalität und Teamarbeit, des Schul- und Arbeitsklimas, der Qualitätssicherung und des Schulmanagements zu setzen sind.

Als Herangehensweise wird empfohlen, die Bestandsaufnahme nach den sechs Qualitätsbereichen des Orientierungsrahmens Schulqualität in Niedersachsen zu gliedern (vgl. Empfehlungen zur Selbst-Evaluation – et al).

Soweit es der Schule möglich ist, vergleicht sie sich mit anderen Schulen. Einen solchen Abgleich bietet zum Beispiel das systematische Selbst-Evaluationsverfahren SEIS, das die Schule darin unterstützt, sich ein umfassendes Bild über ihren Qualitätsstatus zu machen. In einer weiteren Reflexion zieht die Schule Schlussfolgerungen für weitere Handlungsoptionen und klärt für sich, welches Schulprofil passend ist. Dieser Reflexionsprozess ist eine Art Motor, der die Diskussion über die anzustrebende „gute Schule“¹⁴ in Gang setzt und zugleich die Gestaltungsmöglichkeiten und Freiräume der eigenverantwortlichen Schule identifiziert. Die Schule fragt sich in dieser Phase:

d. **Wie gut sind wir?**

- Welches Profil haben wir? Wo müssen wir unser Schulprofil schärfen?
- Welche Stärken gibt es an unserer Schule, unsere pädagogischen Leitvorstellungen unterstützen?

¹³ <http://transfer-21.nibis.de/qes/Evaluationsaufsatz.pdf>, Lohmann, Armin /Offen-Grodzki, Alfred/ Knorn, Peter: hier: Qualitätsmanagement, Evaluation und Selbstbewertung – Begriffsklärungen und Relevanz für die Schulen – 2009

¹⁴ Sie ist in ihrer Ganzheit im Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen (Hannover 2006³) dargestellt.

- Wo gibt es im Vergleich zu anderen Schulen einen Verbesserungsbedarf?
- Haben andere Schulen ähnliche Ergebnisse?
- Haben andere Schulen Möglichkeiten gefunden ihren Unterricht zu optimieren, die unsere Schulergebnisse verbessern?
- Wo sehen wir einen Optimierungsbedarf, der uns unmittelbar weiterbringen kann?
- Welche Schwerpunkte wollen wir in den nächsten zwei Jahren bis drei Jahren erreichen?

3. Arbeitsplanung – das Schulprogramm entsteht

Die Schule arbeitet auf der Basis ihrer Reflexionsergebnisse die Arbeitsschwerpunkte heraus. Manche Schulen haben diese Arbeitsphase gemeinsam mit der eigenen Steuergruppe vorbereitet, die von der Schulleiterin oder dem Schulleiter berufen werden kann. Die Steuergruppe unterstützt die Schulleitung, sie ist jedoch keine „Nebenregierung“ der Schulleitung. In diesem Verständigungsprozess wird die Schlüsselfrage zur Gestaltung eines Schulprogramms beantwortet:

e. **Wodurch wollen wir uns verbessern?**

Diese Frage bezieht sich sowohl auf die Festlegung der Ziele als auch auf die Inhalte, die in den nächsten zwei bis drei Jahren vorrangig bearbeitet werden sollen. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass das Einbeziehen der Unterrichts- und Schulergebnisse recht schnell auf Prozessziele lenkt, die sich mit dem Unterricht befassen. Lehrerinnen und Lehrer müssen die Hintergründe analysieren, z.B. welche Fächer dazu beitragen können, die Klassenwiederholerquoten oder die Schulabschlussquoten zu senken, die Schulpfehlungen an weiterführende Schulen zu stabilisieren, ohne etwa das Anforderungsniveau generell zu senken. Eine solche Fehlentwicklung würde die gültigen Bildungsstandards unterlaufen und die Verlässlichkeit aufs Spiel zu setzen, was nicht nur einen erheblichen Imageschaden zur Folge hätte.

So stehen dann am Ende solcher Klärungsprozesse erreichbare Kennzahlen, wie z. B. die Verringerung des Risikoanteils der Schülerinnen und Schüler bei Klassenarbeiten von 30% auf 15 %. Eine solch selbst gesetzte Kennzahl löst eine Kettenreaktion aus, reduziert auch den Anteil der Wiederholerarbeiten und würde die Sitzbleiberquote an der Schule absenken. Diese Klärungsphasen gelten in den Schulen erfahrungsgemäß als unbequem, da es Lehrerinnen und Lehrer bisher nicht gewohnt waren, gemeinsam mit ihren Kolleginnen und Kollegen offen und auch realistisch einzuschätzen, in welchen ihrer Kurse und Lerngruppen bis wann die Unterrichtsergebnisse verbessert werden können. Sie werden die Schülerinnen identifizieren, die mit dem Klassenlehrer- oder Jahrgangskollegium besonders zu fördern sind.

In einem solchen Zusammenhang werden Grundsatzfragen gestellt, ob die eigene Professionalität zur Umsetzung eines kompetenzorientierten Unterrichts wohl noch ausreicht und es werden Schwerpunkte für das schuleigene Qualifizierungskonzept identifiziert. Letztlich führen solche Klärungsprozesse über „harte Fakten der Schulen“ zu pädagogischen Diskussionen, die letztlich die Verbesserung der Lernergebnisse der Schülerinnen und Schüler zum Ziel haben. In dieser Phase werden nicht nur die zu erreichenden Kennzahlen geklärt. Es geht auch darum, an welchen Inhalten in den nächsten zwei bis drei Jahren gearbeitet und welche Ziele verfolgt werden sollen. Die Ziele werden deshalb smart (spezifisch – messbar – anspruchsvoll – realistisch erreichbar – terminiert) formuliert. In der Regel handelt es sich dabei um Entwicklungsziele. Empfohlen wird, diese zwischenzeitlich zu überprüfen und spätestens nach ein zwei bis drei Jahren die gesamte Qualitätsentwicklung erneut durch eine gründliche systematische Selbst-Evaluation zu überprüfen.

Für eine solche Terminierung der Prozessgestaltung des Schulprogramms werden mit Kollegium und Schulvorstand Meilensteine vereinbart, sowie Verantwortliche zur Umsetzung des Schulprogramms benannt. Mit Hilfe eines Qualitätskonzepts werden eine systematische Qualitätssicherung, ihre

-entwicklung und Maßnahmen zur Evaluation geplant. Diese strategische Planung wird beim Besuch der Schulinspektion in den Blick genommen, damit die Evaluationsexperten erkennen können, auf welche Weise die Schule ihren festgelegten Maßnahmenplan organisiert, aus dem ein Arbeitsprogramm abgeleitet wird und wie viel Zeit die Schule sich für weiter gesteckte Vorhaben nimmt. Die Umsetzung dieses Arbeitsplanes machen Schulleiterinnen und Schulleiter vor ihren Schulvorständen jährlich transparent (Rechenschaftslegung NSchG § 38a Abs. 2). Im ländlichen Raum ist zu beobachten, dass kleinere Schulen sich zunehmend freiwillig zu Schulverbänden zusammenschließen. Sie können ein gemeinsames Schulprogramm vorlegen. Sollten Schulen in Schulverbänden ein Schulprogramm gemeinsam erarbeitet haben (bei Beteiligung der entsprechenden Gremien und Personengruppen), können darin Besonderheiten der einzelnen Schulen des Verbundes erkennbar sein. Von besonderer Bedeutung für die Einzelschule ist, dass eigene "Arbeitsanteile" ausgewiesen werden. Jede Einzelschule kann im Rahmen der Inspektion das Schulprogramm des Schulverbandes, zu dem sie gehört, als ihr eigenes vorlegen. Dies, so hat man sich zwischen allen Behörden verständigt, wird künftig von der NSchl anerkannt und gewürdigt.

4. Das Schulprogramm als Dokument

Sind die einzelnen Arbeitsphasen abgeschlossen, werden in der Regel von der Steuergruppe die Ergebnisse zu einem Dokument zusammengetragen und redaktionell überarbeitet. Schulleitung und Steuergruppe prüfen noch einmal, ob die Grundsätze zur Erfüllung des Bildungsauftrages des § 2 NSchG unter Berücksichtigung der Zusammensetzung der Schülerschaft und des regionalen Umfeldes einbezogen sind, das Schulprofil, das Leitbild, die smarten Entwicklungsziele der pädagogischen Arbeit sowie der sonstigen Tätigkeiten der Schule mit den geplanten Verbesserungsmaßnahmen übereinstimmen.

Diese werden in einer festgelegten Reihenfolge dokumentiert, weisen Verantwortungsbereiche einzelner Lehrkräfte nach und sind mit dem Qualitätskonzept und dem Qualifikationskonzept zur Personalentwicklung verzahnt. Wichtig ist es dass es gelingt, in einem abschließenden Abstimmungsverfahren zu einem tragfähigen Konsens mit dem Schulvorstand und dem Schulträger zu kommen. Soll das Schulprogramm zur Identifizierung der pädagogischen Arbeit beitragen, sollte eine möglichst große Übereinstimmung erzielt werden. Eine solche Koordinierungs- und Führungsaufgabe übernimmt die Schulleiterin bzw. der Schulleiter (§ 43 NSchG). Zum Ende des Einigungsprozesses wird das Schulprogramm als gedrucktes Dokument, als Arbeitsgrundlage allen Mitgliedern der Schule zur Verfügung gestellt.

Die Schulleitung hat dann allen Grund dieses Ergebnis mit allen Beteiligten zu feiern. Zur Erleichterung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeitet sie die vereinbarten Schwerpunkte des Jahresplans in die schuleigene Terminpläne ein.

5. Der Realisierungsprozess

Nach Beschlussfassung des Schulprogramms beginnt die eigentliche Arbeit. Nun wird entsprechend der festgelegten Verantwortungsbereiche das Schulprogramm umgesetzt. Die Kernfrage des Realisierungsprozesses lautet deshalb:

f. Wie setzen wir das Schulprogramm um?

Vermutlich werden nun Fachbereiche und Jahrgangs- bzw. Klassenlehrerteams tagen, um die schuleigenen Arbeitspläne zu entwickeln und den Erfolg durch kompetenzorientierte Testverfahren u. a. Vergleichs-, Projekt- und Gruppenarbeiten regelmäßig zu überprüfen. In diesem Zusammenhang werden u. U. auch Qualifikationsanforderungen gestellt, um die Lehrerprofessionalität darin zu stärken, Lern Diagnosen und kompetenzorientierten Unterricht gemeinsam im Team zu entwickeln.

Das Schulprogramm gibt hierzu die Ziele und den Zeitplan vor und weist namentlich alle Lehrkräfte aus, die daran arbeiten. In diesem Umsetzungsprozess ist auch zu beachten, dass

Schulentwicklungsprozesse nur dann gelingen, wenn sie an die unmittelbaren Bedürfnisse der Lehrerinnen und Lehrer und ihrer Schülerinnen und Schüler anknüpfen. Erfahrungsgemäß beziehen sie sich auf die Arbeit in der Klasse, in der Lerngruppe, im Jahrgangsteam, im Fachbereich. Deshalb achten die Schulleitung mit den Fachvorsitzenden, die Steuergruppe und auch der Schulvorstand darauf, dass die Bedürfnisse und Arbeitsbedingungen an die neuen Anforderungen zur Umsetzung eines kompetenzorientierten Unterrichts angepasst werden.

Lehrerinnen und Lehrer wünschen sich in diesem Kontext Zeiträume für ihre Planung, genügend Reflexionszeit für eine professionelle Kommunikation und besondere Unterstützung, möglichst durch schulinterne Qualifizierung, damit sie die Gestaltung von Lernarrangements und passende Unterrichtsmethoden gemeinsam erproben können. Dazu müssen Zeitgefäße geschaffen werden, in denen sich die gemeinsame Arbeit entwickeln kann. Diese berechtigten Bedürfnisse sind mit dem von Schulvorstand und Gesamtkonferenz beschlossenen Schulprogramm abzugleichen. Dieses gelingt nicht immer. Insofern ist zu empfehlen, dass Schulen sich Experten wie z.B. Schulentwicklungsberaterinnen und -berater holen, die mit der Schulleitung und / oder der Steuergruppe Organisationsprozesse abstimmen, die dem professionellen Anliegen der Lehrerinnen und Lehrer gerecht wird. Erfahrungen in den Projektschulen der Qualitätsnetzwerke und der Bildungsregionen belegen, dass die Schulen hierfür in der Regel mindestens zwei Jahre Zeit benötigt haben, schließlich mussten sie auch lernen, ihre Arbeitskultur hinsichtlich Kooperation und Koordination umzustellen.

Jedes erfolgreiche Handlungskonzept und somit auch das selbst beschlossene Schulprogramm gewinnt immer erst dann an Gehalt, wenn das Verhältnis zwischen Implementierung und Zeitressource verantwortungsvoll abgewogen ist. Genau hierüber muss sich die Schulleitung als Qualitätsverantwortliche mit der Steuergruppe, den Teams, den Fachbereichen und dem Schulvorstand verständigen. Dazu gehört eine sinnvolle und zeitgemäße Anpassung, auch solcher Vorhaben, die seitens des Kultusministeriums und der LSchB zwischenzeitlich angeregt werden. Letztlich steht die Schulleitung entsprechend § 34 NSchG in der Qualitätsverantwortung, sorgsam und zumutbar mit der Arbeitsressource Lehrerarbeitszeit umzugehen. Deshalb richtet sie sowohl die Impulse von außen als auch die notwendigen Arbeitsvorhaben in erster Linie an den Vorgaben des Gesetzgebers § 178 NSchG aus. Hierbei können Schulleiterinnen und Schulleiter „Beschleuniger aber auch Bremser sein, wenn z.B. die Prozesse überhastet sind oder die Inhalte noch nicht geklärt sind“ (Lohmann – 2007, S. 48¹⁵). Deshalb ist es realistisch, immer wieder alle beschlossenen Entwicklungsvorhaben durch Zwischenbilanzen zu überprüfen, wieweit der Entwicklungsprozesse gediehen ist und fragen sich in regelmäßigen Abständen: **Was haben wir erreicht?**

6. Controlling: Überprüfung und Fortschreibung

Entscheidend ist die jährliche Rechenschaftslegung vor dem Schulvorstand (§ 38a Abs. 2 NSchG): *„Die Schulleiterin oder der Schulleiter unterrichtet den Schulvorstand über alle wesentlichen Angelegenheiten der Schule, insbesondere über die Umsetzung des Schulprogramms sowie den Stand der Verbesserungsmaßnahmen nach § 32 Abs. 3.“*

Der Gesetzgeber hat diese Reflexionspflicht für die Schulen vorgesehen, damit der sich Schulvorstand sich über den Stand der Arbeit vergewissert. Ein solches Verfahren fordert die Darstellung über das Erreichte (Rechenschaft) und bietet zugleich einen Ausblick auf das Machbare. Hierzu bedarf es in diesem Entwicklungsstadium nicht erneut einer umfassenden Selbst-Evaluation, schließlich werden nur Ausschnitte eines Gesamtprogramms in den Blick genommen. Die gesamte Qualitätsentwicklung wird frühestens nach zwei Jahren wieder gründlich und systematisch – wie zu Beginn der Schulprogrammarbeit – evaluiert. Das jährliche Controllingverfahren stützt sich auf die neu

15 vgl. Lohmann, Armin, Die neue Qualitätsverantwortung für Schulleiterinnen und Schulleiter – in: (Hrsg.) Pfundtner, Raimund, Grundwissen Schulleitung, Köln 2007, S. 48

ermittelten Daten, die mit den vorherigen Ergebnissen abgeglichen werden. Das Kollegium überprüft die Entwicklung seiner Kennzahlen mit den vorliegenden Evaluationsergebnisse und „harten Daten“, um daraus Schlüsse zur Fortschreibung des Schulprogramms zu ziehen. Das Ergebnis dieses Controllings ist eine kontinuierliche Fortschreibung des Schulprogramms. In dieser Phase sollen sich das Kollegium und auch der Schulvorstand immer wieder ausreichend Zeit nehmen, offen über die bisherige Entwicklung zu sprechen und die wesentlichen Vorhaben zu priorisieren. Erfahrungen zeigen, dass die Schulen hierfür zwei Konferenztage benötigen. So wird der Schulvorstand einen Abgleich mit den Kennzahlen und selbstgesetzten Zielen im Schulprogramm vornehmen und u. a. fragen¹⁶:

- Wie haben sich die schulischen Ergebnisse („harten Daten“) zum Vorjahr verbessert?
- In welchen Unterrichts- / Schulbereichen sind selbst gesetzte Kennzahlen erreicht worden?
- Welche Ergebnisse sind erfreulich?
- Welche Ergebnisse machen Sorgen?
- Wie geht die Schule mit ihren schwachen Schülerinnen und Schülern um?
- Wie fördert sie leistungsstarke und besonders talentierte Schülerinnen und Schüler?
- Was bietet sie ihnen an Unterstützung?
- Welche Lernbereiche und Fächer sind im Sinne eines kompetenzorientierten Unterrichts bereits umgestellt worden?
- Welche Feedbackverfahren sind zur Stärkung von Schülerentwicklungen bereits in der Schule ritualisiert?
- Wie optimiert die Schule ihre Prüfungsergebnisse in diesen Bereichen?
- Welche Qualifizierungsangebote bietet die Schule einzelnen Fachteams zur Verbesserung ihrer Professionalität mit dem schuleigenen Budget?
- Welche Ziele im Schulprogramm waren zu ehrgeizig?
- Was ist gelungen und kann als Teil des Schulprogramms fortgesetzt werden?
- Auf welche Schwerpunkte und Kennzahlen sollte sich die Schule im kommenden Jahr konzentrieren?

Genauer betrachtet wird mit dieser Jahresbilanz vor dem Schulvorstand die vom Gesetzgeber intendierte Eigenverantwortung der Schule gestärkt, indem die Schule sich über den Umsetzungsprozess des Schulprogramms jährlich vergewissert und vor dem Schulvorstand Transparenz darüber herstellt. Kurz gefasst: die Eigenverantwortliche Schule hat damit eine größere Möglichkeit, selbstständig die innere Organisation und die pädagogischen Qualitätsprozesse zu gestalten, indem sie sich intern mit ihren Entwicklungsfortschritten auseinandersetzt und nach außen, falls die zuständige Schulaufsicht sie dazu auffordert, über erreichbare, also messbare Ziele und Kennzahlen verhandelt.

Fazit:

Das Schulprogramm ist Übereinkommen und zugleich Stützwerk, mit dessen Hilfe sich alle Beteiligten gemeinsam auf einen Gestaltungsprozess zur Qualitätsverbesserung der eigenen Schule einlassen. Inzwischen sind seit dem 01. 08. 2008 Schulen eigenverantwortlich und sie können ihre Schulentwicklung für einen kompetenzorientierten Unterricht und damit zur Persönlichkeitsstärkung kreativ selbst in die Hand nehmen. Die Pflicht eines Nachweises über ein Schulprogramm besteht zum Schuljahresabschluss 2010 / 11¹⁷. Somit bleibt genügend Entwicklungszeitraum!

¹⁶ vgl. auch hierzu Lohmann, Armin – 2007, et al, S: 40

¹⁷ Im Kommentar zur 5. Auflage des Niedersächsischen Schulgesetzes wird festgestellt: „Die erste Überprüfung und Bewertung [des Schulentwicklungsprozesses auf der Basis eines Schulprogramms hatte] bis zum 31. 07. 2009 und die zweite Überprüfung, abweichend vom Jährlichkeitsprinzip, erst zum 31. 07. 2011 [zu] erfolgen“ (Bräth / Eickmann / Galas – et al, S. 153).

Zur Orientierung sind alle Beratungs- Qualifizierungs- und Bewertungsaspekte noch einmal übersichtlich entsprechend des Qualitätszyklus (vgl. Abb. 1) zusammengestellt. Auf die Bewertungsaspekte der Schulinspektion wird in kursiver, roter Schrift in Klammern hingewiesen:

1. Phase: Klärung der Grundsätze

- 1.1. Schulleiterinnen und Schulleitern achten darauf, dass Grundsätze für ein Schulprofil festgelegt werden, die dem Bildungsauftrag des NSchG § 2 entsprechen.
- 1.2. Schulleiterinnen und Schulleiter entwickeln mit ihrem Kollegium in Abstimmung mit dem Schulvorstand ein Schulprogramm, das das Leitbild, die daraus abgeleiteten Entwicklungsziele und Maßnahmenplanungen für die pädagogische Arbeit der Schule bestimmen (NSchG § 32 Abs. 2).
- 1.3. Das Schulprogramm ist zugleich Anknüpfungspunkt für das Qualitätsmanagement und die Evaluation der Leistungen sowie der innerschulischen Prozessergebnisse.
- 1.4. Im Schulprogramm werden die Verantwortungsbereiche für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festgelegt.

2. Phase: Entstehungsprozess

- 2.1. Wo stehen wir? Diese Schlüsselfrage gibt Antwort darauf, wo die Schule ihre Stärken hat. Sie kann ihre eigenen Schwächen identifizieren und Widersprüche in der Bewertung einzelner Schwerpunkte zwischen Eltern, Schülerinnen und Schülern und mglw. den Lehrerinnen und Lehrern aufdecken um daraus Handlungsschwerpunkte, Ziele und Kennzahlen zur Verbesserung der Unterrichts- und Schulqualität abzuleiten.
- 2.2. Empfehlung für die Herangehensweise: Die Bestandsaufnahme wird nach den sechs Qualitätsbereichen des Orientierungsrahmens Schulqualität in Niedersachsen gegliedert. *(Bewertungsaspekt der NSchI)*
- 2.3. In einem weiteren Reflexionsprozess klärt die Schule, wie sie mit den Ergebnissen der Selbst-Evaluation umgeht. Sie fragt sich: Wie gut sind wir?
- 2.4. Die Schule identifiziert ihre Entwicklungsschwerpunkte und leitet daraus Ziele und den Maßnahmenplan ab.

3. Phase: Arbeitsprozess zur Gestaltung des Schulprogramms

- 3.1. Die Schule verständigt sich darauf, welche Änderungen aufgrund der bisher umgesetzten Ziele zweckmäßig erscheinen. Es werden realistische Entwicklungsziele formuliert (Empfehlung: smarte Ziele: spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch, terminiert). *(Bewertungsaspekt der NSchI)*
- 3.2. Eine Priorisierung der Ziele (lang-, mittel und kurzfristig) ist erkennbar. *(Bewertungsaspekt der NSchI)*
- 3.3. Die Arbeit am Schulcurriculum (Fachbezogene Arbeitspläne, Fächerverbindende und Jahrgangsübergreifende Unterrichtsinhalte, Medienerziehung und Berufsorientierung und Studierfähigkeit, Sprachförderung bei nicht ausreichenden Deutschkenntnissen) wird in diesen Entwicklungsplan einbezogen.
Das Schulprogramm wird terminiert. Es werden Meilensteine vereinbart, Verantwortliche werden benannt. Die Schule steuert auf diese Weise ihren festgelegten Maßnahmenplan, aus dem ein Arbeitsprogramm abgeleitet wird. Dessen Umsetzung wird dem Schulvorstand jährlich transparent (Rechenschaftslegung) gemacht (NSchG § 38a, Abs. 2). *(Bewertungsaspekt der NSchI)*
- 3.4. Das Schulprogramm wird auf Grund der Vorlage des Schulvorstands von der Gesamtkonferenz beschlossen. *(Bewertungsaspekt der NSchI)*
- 3.5. Schulverbände können ein gemeinsames Schulprogramm vorlegen. Sollten Schulen in Schulverbänden ein Schulprogramm gemeinsam erarbeitet haben (bei Beteiligung der entsprechenden Gremien und Personengruppen in den beteiligten Schulen), können darin Besonderheiten der einzelnen Schulen des Verbundes erkennbar sein. Jede Einzelschule kann im Rahmen der Inspektion das Schulprogramm des Schulverbandes, zu dem sie gehört,

als ihr eigenes vorlegen. Von besonderer Bedeutung für die Einzelschule ist, dass eigene "Arbeitsanteile" ausgewiesen werden. Dies wird künftig von der NSchl anerkannt und gewürdigt. *(Bewertungsaspekt der NSchl)*

- 3.6. Empfehlung für bestimmte Schulgrößen: Zur Entwicklung eines Schulprogramms wird eine Steuergruppe / ein Qualitätszirkel mit klarem Auftrag eingerichtet. Über die Einrichtung einer Steuergruppe entscheidet die Schulleiterin bzw. der Schulleiter (auch die der Schulverbände) im Rahmen ihrer Qualitätsverantwortung (NSchG § 43 – Abs. 1 und 3) selbstständig. Die Herstellung eines Einvernehmens mit schulischen Gremien wird empfohlen.
- 3.7. Die Beteiligungen des Schulträgers, des Trägers der Schülerbeförderung sowie der Schulen, mit denen die Schule zusammenarbeitet (NSchG §25 Abs.1), sind erfolgt.

4. Phase: Das Dokument wird präsentiert

- 4.1. Das Schulprogramm bezieht sich auf § 2 des NSchG und ist vollständig *(Bewertungsaspekt der NSchl)* im Sinne: Grundsätze zur Erfüllung des Bildungsauftrages, Leitbild, Entwicklungsziele der pädagogischen Arbeit; Berücksichtigung schulspezifischer Besonderheiten sowie der Zusammensetzung der Schülerschaft. Im Schulprogramm wird das soziale Umfeld berücksichtigt (§32 Abs. 2 NSchG). *(Bewertungsaspekt der NSchl)*
- 4.2. Verbesserungsmaßnahmen sind in einer festgelegten Reihenfolge vereinbart und dokumentiert. (NSchG § 32 Abs.3) *(Bewertungsaspekt der NSchl)*
- 4.3. Die Entwicklungsplanung (Maßnahmenplanung) ist terminiert, Verantwortliche sind benannt und sie ist abgestimmt. *(Bewertungsaspekt der NSchl)*
- 4.4. Die Einbindung schulischer Gremien und Partner in den schulischen Entwicklungsprozess ist dokumentiert *(Bewertungsaspekt der NSchl)*
- 4.5. Das Schulprogramm liegt schriftlich vor. *(Bewertungsaspekt der NSchl)*
- 4.6. Das Schulprogramm ist gegliedert, verständlich geschrieben und hat ein ansprechendes Layout. *(Bewertungsaspekt der NSchl)*
- 4.7. Für die Qualitätssicherung, die Qualitätsentwicklung und die Evaluation liegt ein Qualitätskonzept vor, das vereinbarte Grundsätze und Strategien enthält. *(Bewertungsaspekt der NSchl)*
- 4.8. Der Orientierungsrahmen "Schulqualität in Niedersachsen" ist die Basis des Schulprogramms (BBS: EFQM-Konzept steht im Kontext zum Orientierungsrahmen) *(Bewertungsaspekt der NSchl)*
- 4.9. Auszeichnungen und Projekte können aufgeführt sein.

5. Phase: Der Realisierungsprozess

- 5.1. Empfehlung für bestimmte Schulgrößen: Zur Entwicklung eines Schulprogramms ist eine Steuergruppe / ein Qualitätszirkel mit klarem Auftrag und Zeitressource eingerichtet
- 5.2. Die Schule stimmt die Entwicklungsvorhaben in der in der Schulgemeinschaft ab.
- 5.3. Alle Lehrkräfte orientieren sich an den Zielen, denen namentlich zugeordneten Aufgabenbereichen und dem festgelegten Zeitplan.
- 5.4. Ein Qualifizierungskonzept ist mit dem schuleigenen Budget abgestimmt und sorgt dafür, dass die Personalentwicklung den Entwicklungsschwerpunkten der Schule folgt.
- 5.5. Die Schulleitung fördert als Arbeitskultur die Kooperations- und Teamarbeit.
- 5.6. Die Schulleitung achtet auf die notwendigen Zeitgefäße, damit sich Gemeinsamkeit in der Arbeit entwickeln kann.

6. Phase: Controlling: Evaluation und Fortschreibung

- 6.1. Das Schulprogramm wird regelmäßig evaluiert und fortgeschrieben. *(Bewertungsaspekt der NSchl)*
- 6.2. Jährlich wird vor dem Schulvorstand berichtet bzw. bilanziert (§ 38a Abs. 2 NSchG):
„Die Schulleiterin oder der Schulleiter unterrichtet den Schulvorstand über alle wesentlichen

Angelegenheiten der Schule, insbesondere über die Umsetzung des Schulprogramms sowie den Stand der Verbesserungsmaßnahmen nach § 32 Abs. 3.“

- 6.3. Der Evaluation und der Fortschreibung des Schulprogramms liegt ein abgestimmtes Qualitätskonzept zugrunde. *(Bewertungsaspekt der NSchi)*
- 6.4. Die Fortschreibung basiert auf den Evaluationsergebnissen *(Bewertungsaspekt der NSchi)* und den Empfehlungen des Schulvorstands.
- 6.5. Am 31. Juli 2011 hat die Schule ein Schulprogramm auf der Basis einer systematischen Selbst-Evaluation.

Armin Lohmann
Niedersächsisches Kultusministerium
Armin.Lohmann@mk.niedersachsen.de