



INHALT

Editorial	4
Im Fokus: Schulleitbild und -programm	6
Nidwaldner Mitteilungen	
Bildungsdirektion: Ziele 2006	22
Volksschulen: Grund- und Basisstufe; Schul- psychologischer Dienst	25
Mittelschule: Konzert zum Mozartjahr	28
Berufsbildung: 25'000. BIZ-Besucherin; Ausbildung im Detailhandel	29
Verschiedenes: Ausstellung Paul Stöckli; Waldmobil- Einführungskurse; Schreiben Rhythmiklehrerinnen	32
Informationen	
Bildung Schweiz	34
Bildungsforschung	37
Bildungsregion Zentralschweiz	38
Publikationshinweise	39
Berufsbildung	40
Schule und Kultur	41
Verschiedenes	43
Ein Tag im Leben von Thomas Ittmann	48
Impressum	50

Strategie-, Struktur- und Kulturwandel Schulführung zu Beginn des 21. Jahrhunderts



In den 90er Jahren hat in der Schulentwicklungsgestaltung ein bedeutender Paradigmawechsel stattgefunden: Die Einzelschule wird als „Pädagogische Handlungseinheit“ und als „Motor der Entwicklung“ erkannt. Damit übernimmt die Einzelschule die aktive Verantwortung für Innovation und Entwicklung.

Das Verhältnis vom Staat zu den Einzelschulen hat sich verändert. Zur Illustration seien die Bildungsreformen am Ende des 20. Jahrhunderts in Erinnerung gerufen:

- C die Einrichtung professioneller Schulleitungsstrukturen;
- C die Entwicklung von stufengerechten Instrumentarien des Qualitätsmanagements;
- C der Übergang von der Unterrichtskultur zur Lernkultur;
- C die Förderung und Beurteilung der Lehrpersonen;
- C die Neugestaltung der Aufsichtsorgane und Aufsichtsinstrumente.

Ausgehend von diesen Stossrichtungen der Schulentwicklung lassen sich grundsätzlich drei verschiedene Fragestellungen an die Schulführung formulieren. Sie

betreffen den Wandel in der Strategie, der Struktur und der Kultur (vgl. dazu auch Thom/Ritz, Effektive Schulführung 2002).

Zuerst stellt sich die Frage nach den grundsätzlichen Zielen einer Schule und ihrer Aktivitäten. Was soll eine Schule tun? Welche pädagogischen Ziele stehen im Vordergrund? Unter welchen Kriterien sollen diese erreicht werden? Hiermit werden auch immer übergeordnete Aufgabenbereiche angesprochen, welche den Orientierungsrahmen für eine Bildungseinrichtung bestimmen. Damit das Handeln aller beteiligten Personen einer Schule auf zukünftiges Problemlösen ausgerichtet ist, müssen Strategien neu ausgerichtet werden.

Verändern sich die Ziele einer Schule, so hat dies meist auch Auswirkungen auf die organisatorischen Regeln (Pflichtenhefte, Aufgaben- und Kompetenzbeschreibungen). Wer hat welche Verantwortung hinsichtlich der zu erreichenden Ziele? Wie unterstützen die Arbeitsabläufe die anvisierten Ziele am besten? Welche Instrumente für die Steuerung sind dazu notwendig? Wie können Zielkonflikte zwischen verschiedenen Handlungsträgern zur Erreichung der strategischen Ziele vermieden werden. Dies hat oft Auswirkungen auf Strukturen in den Organisationen, sie müssen angepasst, verändert werden.

CCC

Auch muss sich eine neue Schulführung mit den zentralen Wertgrundlagen und Verhaltensweisen, die zur Erreichung der strategischen Ziele notwendig sind, beschäftigen. Welche Werte bilden das Fundament einer Schule? Mit welchen Mitteln und Massnahmen fördert die Institution solche Werthaltungen? In welche Richtung müssen sich die Werthaltungen der am Bildungsprozess Beteiligten verändern, um die gesteckten Ziele zu erreichen? Fragen, die unser Kulturverständnis betreffen und vermutlich am schwierigsten zu bearbeiten sind.

Die Auseinandersetzungen zu allen drei Fragebereichen werden in den Schulen Nidwaldens geführt und gepflegt. Eindrücklich ist die Lektüre der Leitbilder unserer Schulen, welche einen vertieften Einblick in die Werthaltungen und das Kulturverständnis unserer Schulen ermöglichen. Lesen Sie weiter im Fokus.

Typisch für das Bildungssystem sind die zwei Ebenen, auf denen die Schulführung wahrgenommen wird: Zum einen die politische Steuerungsebene der Schulbehörden, zum anderen die betriebliche Steuerungsebene einer einzelnen Schule. Der politischen Steuerungsebene stehen die grundlegenden Entscheidungen, welche der Schule den wegweisenden Orientierungsrahmen geben, zu. Zu ihren Kernaufgaben gehören kurz zusammengefasst:

C die strategische Zielbildung und Planung zur Lösung zukünftiger Probleme,

C die Festlegung der erwarteten Wirkungen,

C die Planung der Outputs zur Erreichung der Wirkungen,

C die Überwachung der Umsetzung festgelegter Ziele.

Die betriebliche Ebene, die Schule, namentlich die Schulleitung, ist für die konkrete Umsetzung der auf der politischen Steuerungsebene festgelegten Leistungs- und Wirkungsziele verantwortlich. Dazu gehören folgende Bereiche:

C Personalführung, Förderung und Beurteilung der Lehrpersonen,

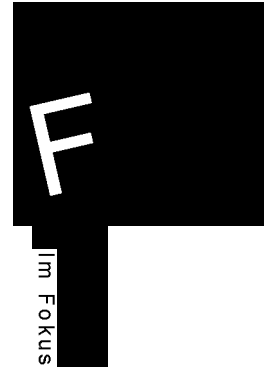
C Strategieverantwortung im Sinne der betrieblichen Strategie und Zielfindung der Schule,

C Ergebnisverantwortung für die Erreichung der vereinbarten Outputs (Lernleistungen),

C Finanzverantwortung über die Einhaltung der Budgetvorgaben.

Aktives und gestaltendes Führungshandeln trägt wesentlich dazu bei, dass das gesamte Schulsystem befähigt wird, die hohen Ansprüche an die heutige Schule zu erfüllen. Das Jahr 2006 hält wieder einiges für uns bereit. Lesen Sie dazu auch die Zielsetzungen der Bildungsdirektion auf den folgenden Seiten. Den Führungsverantwortlichen wünsche ich in diesem Sinne viel Energie, Kreativität und Ausdauer, den Lehrpersonen engagiertes, kooperatives Mitdenken und Handeln, uns allen dabei viel Optimismus.

Beatrice Jann, Bildungsdirektorin



Wo bleibt das Leitbild?

In jeder Handreichung zur Strategieentwicklung eines Unternehmens nimmt die Anleitung zur Ausarbeitung eines Leitbildes einen bedeutenden Stellenwert ein. Nur im Volksschulgesetz des Kantons Nidwaldens ist dazu kein Satz zu finden. Was ist passiert? Vergessen, verloren oder als unwichtig taxiert? Und dennoch haben alle Gemeindeschulen und kantonalen Schulen, ja auch der Kanton Nidwalden, ein Leitbild vorzuweisen? Ein Widerspruch?

Das Volksschulgesetz des Kantons Nidwalden hat der Erstellung des Schulprogramms neben der Leitbildentwicklung den Vorrang gegeben, ohne aber letzte-

rer dadurch den Stellenwert und die Bedeutung zu schmälern. In einem Leitbild werden die wesentlichen Zielsetzungen, die Werte und Grundhaltungen eines Betriebes, einer Organisation oder einer Unternehmung abgebildet. Nur liegt der besondere Wert des Bildes nicht im Produkt, das Wesentliche ist im Entstehungsprozess passiert und dieser bleibt den Aussenstehenden meist verborgen. Das Leitbild ist Orientierungshilfe für Mitarbeitende, Neulinge und Kunden eines Betriebs. Es gibt Auskunft darüber, worauf die gemeinsame Kultur gründet und welche Werte mitzutragen

C C C

Schulentwicklungsplanung			
Normative Ebene	Leitbild 	Zeithorizont: 10 Jahre	Landkarte
Strategische Ebene	Schulprogramm 	Zeithorizont: 3-5 Jahre	Die richtigen Dinge tun
Operative Ebene	Jahresplanung 	Zeithorizont: 1 Jahr	Die Dinge richtig tun

Beat Thenen, 1999

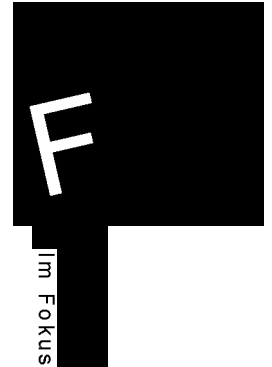
sind. Leitbilder sind einer eher abstrakten Ebene zuzuordnen. Werden nicht gleichzeitig Massnahmen zur Zielerreichung beschrieben, kann das Leitbild auch nicht als aussagekräftiges und überprüfbares Instrument genutzt werden. Das Leitbild ist im Bereich der Schulentwicklungsplanung auf der normativen Ebene anzusiedeln.

Das Schulprogramm, idealerweise auf der Basis eines Leitbildes erarbeitet, weist auf der strategischen Ebene einen deutlich pragmatischeren Wert aus. Ziele, Mittel und Wege, Finanzen und Verantwortlichkeiten, Zeithorizonte sind festgelegt. Das Schulprogramm gibt deutlich Auskunft darüber, ob die richtigen Dinge getan werden. Das ist, was in der Umsetzung des gesetzlichen Bildungsauftrages letztendlich konkret interessiert und überprüfbar ist.

Doch ein gutes Programm kommt nicht ohne Vision zustande. Diese benötigt den Orientierungsraster von Artikeln und Paragraphen nicht. Die grossen Leitideen entwickeln sich da, wo die Gedanken frei und unabhängig sind und der Dialog gesucht und gepflegt und der Konsens gefunden wird.

Ein Blick in die Schulleitbilder der Schulen Nidwaldens untermauert meines Erachtens diese These. Die Aussenstehenden erhalten eine Orientierung über Werthaltungen und Ziele der Schulen, sie wissen wo die Schule anzusiedeln ist. Das schenkt Vertrauen. Für die Sicherheit aber muss die nächste Ebene ausgelotet werden.

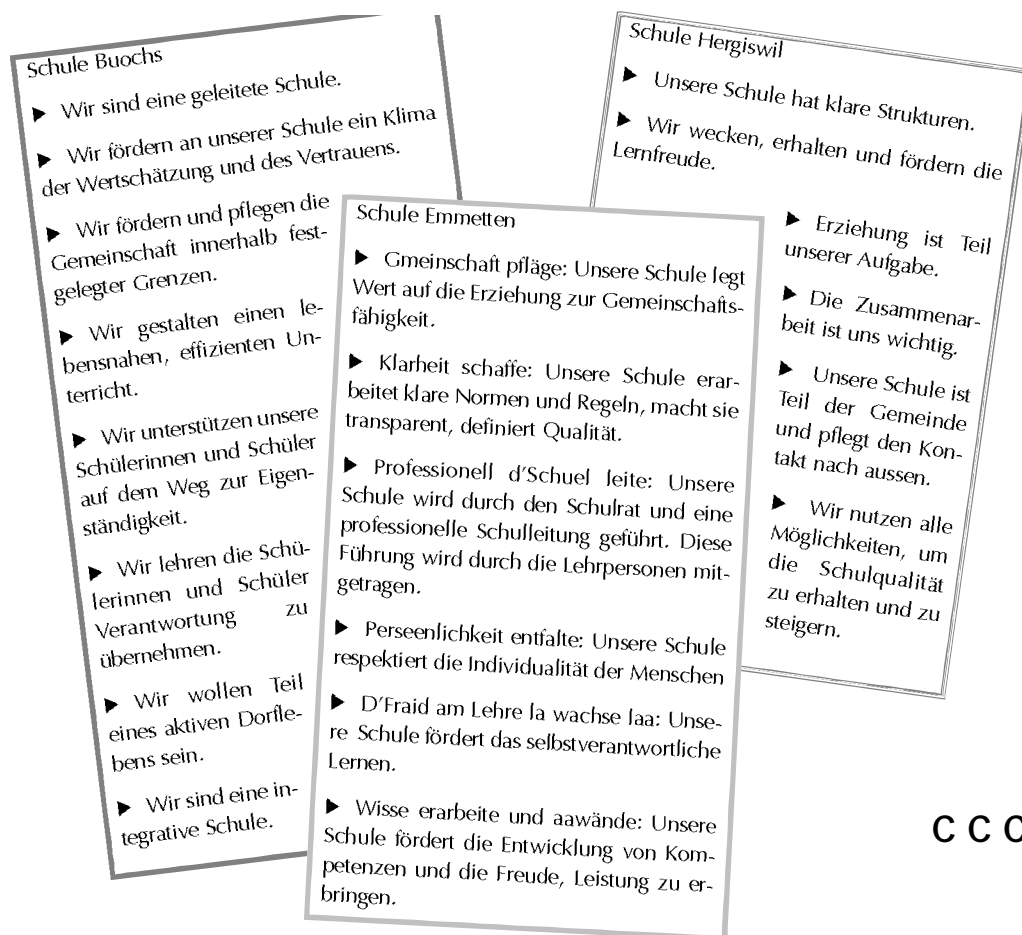
Vreni Völkle, Vorsteherin Amt für Volksschulen und Sport



Die Leitgedanken der Schulen Nidwaldens auf einen Blick

Die Visionen, Werthaltungen und grossen Ziele einer Schule finden sich im Leitbild wieder.

Die nachfolgend abgedruckten Leitgedanken der Schulen Nidwaldens zeigen Gemeinsamkeiten unserer Volksschule und gleichzeitig Unterschiede und Ausprägungen auf. Die Leitgedanken für sich sind nicht aussagekräftig genug; es empfiehlt sich dem interessierten Leser unbedingt, die ausführlichen Versionen der Leitbilder zu lesen und folglich die Homepage der einzelnen Schulen zu besuchen. Die Links zu den Schulen lassen sich über www.nidwalden.ch sehr einfach finden.



Schule Beckenried

- ▶ Wir sind auf dem Weg - den Horizont vor Augen.
- ▶ Soziales Lernen: Unsere Schule ist ein Ort, an dem alle beteiligten Kinder und Erwachsenen in einer guten Atmosphäre zusammen leben und sich wohl fühlen.
- ▶ Zusammenarbeit: Wir arbeiten in gegenseitiger Wertschätzung zusammen.
- ▶ Lernen: Wir schaffen Räume für „Kopf, Herz und Hand“
- ▶ Öffentlichkeit: Wir sind ein Teil unserer Gemeinde und verstehen uns als Bildungszentrum
- ▶ Strukturen: Unsere Schule besitzt klare Strukturen, die Abläufe regeln und die Qualität erhöhen
- ▶ Integration: An unserer Schule werden alle Kinder nach Möglichkeit integriert.

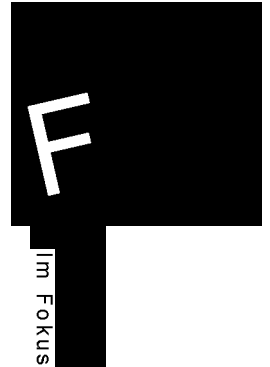
Schule Oberdorf

- ▶ zäme Sorg ha: Wir tragen Sorge zu uns und zur Umwelt.
- ▶ sich wohl fiilä - zäme schaffä: An unserer Schule leben und arbeiten Kinder und Erwachsene in einer guten Atmosphäre.
- ▶ Profil zeigä: Wir sind eine geleitete Schule mit klaren Strukturen und hohem Qualitätsbewusstsein.

Schule Wolfenschiessen

- ▶ Auftrag: Unsere Schule ermöglicht den Lernenden, die ihren Fähigkeiten entsprechenden Lernziele zu erreichen und ihren Platz in der sich stets wandelnden Gesellschaft zu finden.
- ▶ Werte: Alle an der Schule Beteiligten tragen gemeinsam Verantwortung für die Schaffung, Pflege und Weitergabe von Werten.
- ▶ Lernende/ Lehrende: Eine positive Lernatmosphäre ist die Grundlage für optimales Lernen.
- ▶ Zusammenarbeit/ Gemeinschaft: Gegenseitige Wertschätzung, offene Kommunikation und Vertrauen bilden die Basis für eine gute Zusammenarbeit.
- ▶ Führen/ Organisation: Unsere Schule wird durch den Schulrat, die Schulleitung und die Lehrenden gemeinsam getragen und repräsentiert.
- ▶ Unterwegs mit Qualität: Unsere Schule bleibt in Bewegung, überprüft Bewährtes und lässt neue Entwicklungen einfließen.

- ▶ sey Platz ha: Unsere Schule integriert Kinder und Jugendliche mit ihren besonderen Bedürfnissen
- ▶ Ziel ha - ufä Wäg gah: Wir wecken, erhalten und fördern die Lernfreude.
- ▶ guät iigrichted sey: Unsere Schule stellt eine lernfördernde Infrastruktur zur Verfügung
- ▶ offä sey: Wir sind offen nach innen und nach aussen.



CCC

Schule Ennetbürgen

- ▶ Lehren, Lernen und Erziehen: Wir gestalten einen zeitgemässen Unterricht und legen Gewicht auf individuelles und selbständiges Lernen der Schülerinnen und Schüler sowie auf gemeinschaftsbildende Lernsituationen.
- ▶ Öffentlichkeitsarbeit: Wir gestalten unsere Schule transparent und geben Einblick in unsere Arbeit.
- ▶ Schulentwicklung: Wir gehen vorwärts und bleiben in Bewegung. Dabei lassen wir neue Entwicklungen in Bewährtes fliessen.

▶ Infrastruktur und Ressourcen: Wir sorgen mit einer angemessenen Infrastruktur und den zur Verfügung stehenden Ressourcen für eine zukunftsgerichtete Schule.

▶ Führung und Organisation: Der Schulrat trägt die oberste politische Verantwortung für den gesamten Schulbetrieb und führt die Schule auf strategischer Ebene.

▶ Die Schulleitung führt den Schulbetrieb auf operativer Ebene. Sie fördert eine wirksame Zusammenarbeit von Schulrat, Lehrpersonen, Schülerinnen, Schülern und Eltern.

▶ Arbeits- und Schulkultur: Wir schaffen eine sicheres und faires Arbeits- und Lernklima, in dem wir uns gegenseitig schätzen, unterstützen und mit Offenheit und Vertrauen begegnen.

Schule Stans

- ▶ Wir schaffen an der Stanser Schule ein Klima der gegenseitigen Achtung.
- ▶ Wir pflegen eine offene und aktuelle Kommunikation.
- ▶ Wir arbeiten mit anderen Organisationen zusammen und nutzen Synergien.
- ▶ Wir unterstützen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Aufgabe.
- ▶ Wir fördern eine ganzheitliche Pädagogik.

Schule Stansstad

- ▶ Wir sind eine geleitete Schule.
- ▶ Wir lehren und lernen praktizierend die Zusammenarbeit.
- ▶ Wir fördern ein positives Sozialklima.
- ▶ Wir sind eine integrierende Schule.
- ▶ Wir fördern und begleiten Schülerinnen und Schüler im Unterricht und fordern ihren Fähigkeiten entsprechende Leistungen.
- ▶ Wir fördern unsere persönliche und berufliche Kompetenz.

▶ Wir leisten Arbeit mit Qualität.

▶ Wir beobachten bildungspolitische und gesellschaftliche Entwicklungen und erarbeiten geeignete Modelle.

▶ Wir bieten attraktive Rahmenbedingungen zur Förderung von Bildung, Kultur und Sport.

▶ Wir planen langfristig und führen zielorientiert.

▶ Wir engagieren uns für die Förderung von Gesundheit und Sicherheit.

CCC

Kantonale Schulen

Heilpädagogische Schule

- ▶ An unserer geleiteten Tagesschule begleiten wir die Kinder und Jugendlichen mit besonderen heilpädagogischen Bedürfnissen im Auftrag des Kantons NW.
- ▶ Wir betrachten den Menschen in seiner Ganzheit, in seiner Einzigartigkeit und gehen davon aus, dass er entwicklungsfähig und entwicklungswillig ist.
- ▶ Wir unterrichten nach heilpädagogischen Grundsätzen und sind bestrebt, die Kinder und Jugendlichen zur grösstmöglichen Selbständigkeit hinzuführen.
- ▶ Wir nutzen bewusst die pädagogisch-therapeutischen Synergieeffekte in der interdisziplinären Zusammenarbeit.
- ▶ Wir legen Wert auf ein Klima des Vertrauens, der Wertschätzung und des heilpädagogischen Zutrauens.
- ▶ Wir fördern eine positive Schulkultur durch offene Kommunikation und gestalten die Entwicklung unserer Schule in gemeinsamer Verantwortung mit kompetenten und zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- ▶ Wir sichern die Qualität unserer Arbeit und unserer Organisation durch eine hohe Transparenz und eine systematische Evaluation.

Berufsfachschule

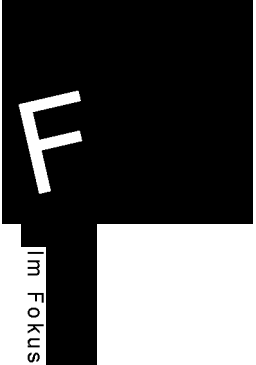
- ▶ Wir sind die Schule, an der
 - Sinnvolles sinnvoll gelehrt und gelernt wird
 - alle gut sein und alle besser werden können
 - Vertrauen, Verständnis und Optimismus im Vordergrund stehen.
- ▶ Alle Mitarbeitenden werten ihre Arbeit aus und beschäftigen sich mit der Entwicklung der Schule.
- ▶ Unsere Lehrpersonen setzen hohe und klare Richtlinien bezüglich Lernwillen und Leistungsbereitschaft und ermöglichen Erfolgserlebnisse.
- ▶ Unsere Schule arbeitet partnerschaftlich mit Lehrbetrieben, Verbänden, Erziehungsberechtigten, anderen Schulen und Behörden zusammen.

....

Mittelschule Kollegium St. Fidelis

- ▶ Unser schulisches Leben basiert auf gegenseitiger Wertschätzung und Respekt vor dem einzelnen Menschen.
- ▶ Unser Ziel sind eigenständig lernende, kritische, neugierige und begeisterungsfähige Schülerinnen und Schüler.
- ▶ Wissen, Können und Denken in Zusammenhängen werden regelmässig geprüft und beurteilt.
- ▶ Beurteilungs- und Bewertungskriterien sind transparent.
- ▶ Wir fördern das Verständnis und die Verantwortung für die eigene Gesundheit.

...



Das Schulprogramm als Steuerungsinstrument

Andere Länder, andere Sitten

Hinter dem Begriff Schulprogramm oder ähnlichen Begriffen stecken die unterschiedlichsten Traditionen (z.B. England, Holland, Deutschland) und Motive. Er wird darum in der Literatur und in der Praxis verschieden definiert und gegenüber Leitbild, Jahresplan und Begriffen wie Konzept, Schulprofil und Schulkultur in unterschiedliche Beziehungen gesetzt.

Im deutschschweizerischen Verständnis kommt dem Schulprogramm folgende Bedeutung zu: Ein Schulprogramm enthält ein grundsätzliches Einverständnis über die Ziele und strategischen Mass-

nahmen, die in Form von „Verhaltensrichtlinien“ niedergeschrieben werden. Es beinhaltet auch Grundsätze, die Selbstdefinition, Arbeitsmethoden, Tätigkeitsbereiche, Kompetenzen, Kooperationen, Aussagen zur Öffentlichkeit und Umwelt, die Organisationsstruktur und -kultur, die Geschichte der Schule sowie Aussagen zur Finanzierung.

Vergleicht man Schulprogramme, so findet man auch immer unterschiedliche Formen der Konkretisierung, eine logische Folge des je individuellen Entstehungszusammenhangs. Somit sind Schulprogramme auch nicht übertragbar.

C C C



Eickenbusch, 1998, S. 192

Die Erstellung eines Schulprogramms ist mit der Verabschiedung des neuen Volksschulgesetzes 2002 für unsere Schulen verbindlich geworden.

Volksschulgesetz Kanton Nidwalden, Art. 12 Stellung und Organisation der Schulen

Das Angebot einer Gemeinde wird von einer oder mehreren Schulen erbracht. Eine Schule umfasst als betrieblich-organisatorische Einheit eines oder mehrere Schulhäuser.

Jede Schule hat:

1. ein Organisationsstatut, welches die interne Organisation der Schulleitung und der Schule regelt, und
2. ein Schulprogramm, welches die für die nächsten drei bis fünf Jahre geplanten Ziele einer Schule enthält und Mittel, Termine und Formen der Umsetzung aufzeigt.

Was ist ein Schulprogramm?

Im Schulprogramm beschreibt eine Schule für die nächsten drei bis fünf Jahre die Zielsetzungen, skizziert die Umsetzungsmassnahmen und terminiert die Meilensteine. Ein Schulprogramm basiert immer auf Standortbestimmungen/ Evaluationen (und wenn vorhanden auf dem Leitbild).

Das Schulprogramm ist ein Strategiepapier mit Angaben für die operative Umsetzung.

Leitfragen, die zum Schulprogramm führen:

- C Was ist uns im Moment besonders wichtig?
- C Was wollen wir angehen?
- C Welche Zustände müssen eintreten, damit wir erkennen, dass wir diese Ziele erreicht haben?
- C Wann evaluieren wir mit welchen Instrumenten?

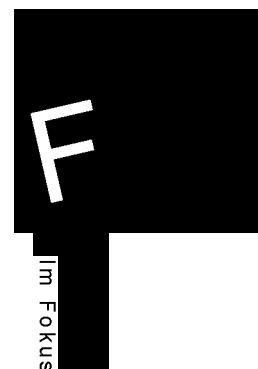
Ziele im Schulprogramm müssen **SMART** sein: **S**pezifisch, **M**essbar, **A**ktionsorientiert, **R**ealistisch, **T**erminiert.

Funktionen des Schulprogramms

Das Schulprogramm erfüllt folgende Funktionen:

Das Schulprogramm

- C zeigt die begründete, längerfristige Entwicklungsplanung von Schule und Unterricht auf und stellt Verbindlichkeit her
- C konzentriert die Kräfte auf das Wichtigste und schafft Synergien
- C gibt Orientierung und Sicherheit und stärkt das Engagement
- C ist ein Führungsinstrument, das der Schulleitung Transparenz und Durchsetzungsmöglichkeit bietet
- C ist Bezugspunkt für die interne Evaluation



C C C

C ist eine Grundlage für die Öffentlichkeitsarbeit, Rechenschaftslegung, Konzeptarbeit und Jahresplanung.

(Amt für Volksschulen Nidwalden, Qualitätskonzept 2005)

Mit der Aufzählung dieser Funktionen wird deutlich, dass das Schulprogramm wesentlich auch als Instrument der Kommunikation dient:

C einerseits dem Schaffen eines gemeinsamen Selbstverständnisses als Grundlage für die qualitative Arbeit: gemeinsame Philosophie über Unterricht, Umgang mit Disziplin, Arbeit im Team, Gestaltung von klassenübergreifenden Projekten etc.

C andererseits der strategischen Kommunikation mit der Öffentlichkeit: Abgrenzung zu anderen Schulen, Orientierungshilfe für die Eltern und Information gegenüber der Schulaufsicht.

Einflussfaktoren

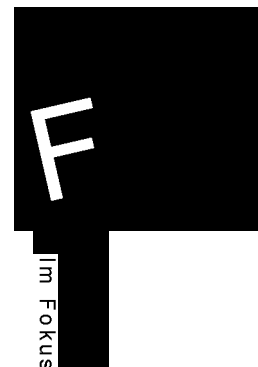
Es wäre sehr einseitig und wenig objektiv, die Entwicklung eines Schulprogramms nur als eine Angelegenheit der einzelnen Schule zu beschreiben.

„Ein Schulprogramm ist ein Planungstext, ein Regiebuch zur überlegten und überschaubaren Weiterentwicklung der einzelnen Schule; kurz, ein Arbeitstext, ein Planungspapier vor allem für den schulinternen Gebrauch.“

Maritzen Norbert

Selbstverständlich wirkt eine Serie von verschiedenen Einflussfaktoren auf die Gestaltung des Schulprogramms ein und die Freiheiten sind weit geringer, als es oft in einer ersten Beschreibung den Anschein macht. Es gilt auch hier vor Augen zu halten, dass das Geschäft Schule ganz wesentlich durch den staatlichen Bildungsauftrag, welcher im Lehrplan beschrieben ist, gesteuert ist. Der Anteil des Grundauftrags, der vorgegebenen Leistungen beträgt 80 - 90 %. Die Schule aber kann innerhalb dieses Grundauftrages während einer bestimmten Periode Schwerpunkte setzen und vor allem mit den restlichen 10 - 20 % den Gestaltungsspielraum nutzen. Dabei sollten die Erwartungen der Anspruchsberechtigten (Eltern, Gemeinde, Wirtschaft...) einbezogen werden, um den umfeldspezifischen Voraussetzungen zu genügen. Zu berücksichtigen sind auch die Lernenden, sie bilden innerhalb des Bildungsprozesses die spezielle Gruppe der „Prosumer“ (Produzent/innen und zugleich Konsument/innen). Innerhalb der Schule bilden auch die Interessen und Fähigkeiten der Lehrenden eine ganz entscheidende Rolle: nur mit ihnen kann ein Schulprogramm verwirklicht werden.

C C C



*Einflussfaktoren
Schratz M., Journal für Schulentwicklung, Heft 2/1997*

Qualitätsmerkmale von Schulprogrammen

Die Schulen reichen dem Amt für Volksschulen das Schulprogramm zur Stellungnahme ein. Im mindesten werden an das Schulprogramm folgende Qualitätsansprüche gestellt:

Leserinnen und Leser

C finden sich im Dokument Schulprogramm leicht zurecht

C haben nach der Lektüre den Eindruck, die Schule zu kennen

C erkennen den Zusammenhang zwischen der Beschreibung der Schule, der

Standortbestimmung, den gesetzten Entwicklungsschwerpunkten und Zielen und den geplanten Vorhaben

C können nachvollziehen, ob für die geplanten Massnahmen die erforderlichen Ressourcen vorhanden sind (Zeit, Personen, Geld, Weiterbildung)

C verstehen, wann und wie die Schule Zwischen- und Schlussevaluationen macht

C sehen, dass das Schulprogramm von Schulrat und Schulleitung verabschiedet wurde.

C C C

Bereiche des Schulprogramms

Ein Schulprogramm beschreibt im Idealfall die Entwicklung der Schule in allen Bereichen. In den allermeisten Fällen ist dies nicht von Anfang möglich. Es ist empfehlenswert, sich in einem ersten Schritt eine gute Übersicht zu verschaffen, dann aber auf Grund der konkreten Situation bestimmte Bereiche auszuwählen. Das untenstehende Modell zeigt eine Möglichkeit, wie eine Schule die Bereiche für die Schulprogrammarbeit auswählen kann.

Das kann zu folgendem Inhaltsraster führen:

C Situationsanalyse (Stärken/Entwicklungsarbeit von Schule und Unterricht, Tendenzen im Umfeld)

C Entwicklungsschwerpunkte, Ziele, Massnahmen, Ressourcen

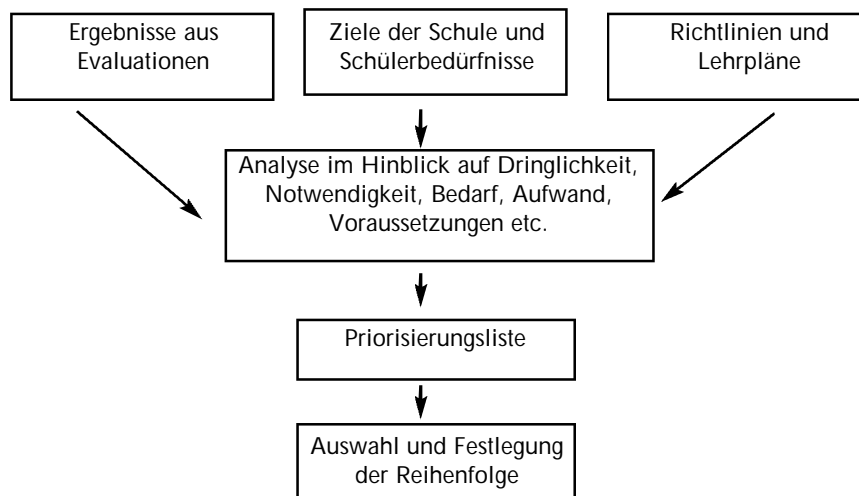
C Zeitplan

C Evaluation

C Realisierungsplan

C Beim ersten Schulprogramm zusätzlich: Portrait der Schule (evt. Leitbild, zentrale Konzepte, Organisation, Umfeld)

(Amt für Volksschulen Nidwalden, Qualitätskonzept 2005)



Auswahl und Festlegung der Bereich für Schulprogrammarbeit
Eikenbusch G., Praxishandbuch Schulentwicklung, 1998

CCC

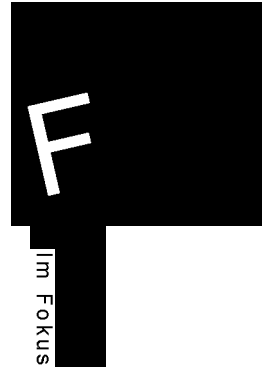
Schulprogramm als Herausforderung für die Schulen

Die Entwicklung eines Schulprogramms und die damit verbundene interne Evaluation bergen für die Schule einiges an Herausforderungen: Eingefahrene Entscheidungsstrukturen können durcheinander gebracht werden, Traditionen und Selbstverständlichkeiten werden in Frage gestellt, pädagogisch-didaktische Alltagspraktiken werden verhandelt, Leitung und Führung wird deutlich thematisiert, Macht- und Einflusskonstellationen können sich verschieben, ehemals naturwüchsige Planungsverläufe werden systematisiert, Innen- und Aussengrenze der Schule werden neu definiert.

Die Erstellung eines Schulprogramms ist in der ersten Ausarbeitung eine sehr komplexe Aufgabe. Die sich in der Arbeit entwickelnden Dynamiken sind nicht immer im Vorneherein abschätzbar. Herausforderungen anzunehmen ist das eine, an ihnen zu wachsen oder zu scheitern ist oft eine Gratwanderung, umso mehr wenn die Einflussfaktoren vielzählig sind.

Die Chancen für den Erfolg und damit nachhaltigen Gewinn aber sind hoch, sehr hoch, das möchten wir mit dem Abdruck des nachfolgenden Praxisbeispiels untermauern!

Vreni Völkle, Vorsteherin Amt für Volksschulen und Sport



Schulprogramm Beckenried

Im Sommerseminar der Nidwaldner Schulleitungspersonen vom 12. August 2003 nahmen die drei Personen des Schulleitungsteams Beckenried, E. Amstad, U. Metzger und G. Baumgartner teil. Die kantonale Einführungsveranstaltung in Hergiswil wurde von Frau Ruth Eckhardt-Steffen mit einem Impulsreferat Schulprogramm gestartet und erste Umsetzungsideen wurden dort lanciert.

Steuergruppe bilden

Da unser Jahresprogramm zu diesem Zeitpunkt schon ausgefüllt war, entschieden wir uns, dieses Thema erst im Schuljahr 04/05 anzupacken. Das Schulprogramm wurde an der Teamsitzung vom 6. April 04 initiiert. Der Schulrat erteilte den Auftrag, eine Steuergruppe für die Entwicklung des Schulprogramms zu bilden. Darin Einsitz nahmen ein Mitglied des Schulrates, alle Mitglieder der Schulleitung und drei Lehrpersonen. Die Steuergruppe nahm ihre Arbeit am 21. Juni 04 auf. In neun Sitzungen wurden die weiteren Schritte geplant, in Subgruppen die Umfragen erarbeitet, ausgewertet und Informationen und Präsentationen vorbereitet. Das Schulleitungsteam legte die notwendigen Team-Weiterbildungen fest.

Von der Datenerhebung zur Reflexion

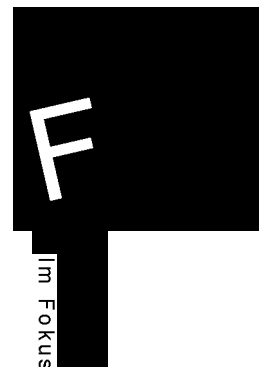
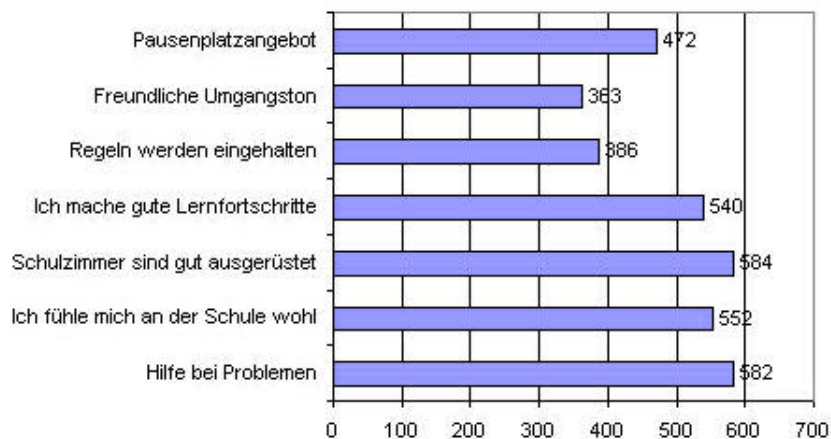
SCHILWB 1 und Umfrage bei Lehrpersonen

Das Team hatte am 18. August 04 einen Weiterbildungshalbtag mit Claire Guntern zum Thema „Werte“. Fragen wie „Was ist uns wichtig? Auf was legen wir den Fokus?“ wurden besprochen. Eine Woche später wurden die Aussagen zu folgenden fünf Qualitätsbereichen gewertet und zum Thema Leistung ein vertiefter Meinungs-austausch vorgenommen.

- C Lehren und Lernen (Unterricht)
- C Lebensraum Klasse und Schule
- C Schulpartnerschaft und Aussenbeziehungen
- C Schulmanagement
- C Professionalität und Personalentwicklung

Die Auswertung der Aussagen bildete nebst dem Leitbild die Grundlage für unser Schulprogramm.

C C C



Schülerinnen- und Schülerumfrage Oktober 2004 - Beispiel Primar

Umfrage bei Schülerinnen und Schülern

Die Schülerumfrage wurde in der ersten Woche nach den Herbstferien 04/05 in allen Klassen während dem Unterricht durchgeführt, so wurden 100 % der Schülermeinungen erfasst. Die gemachten Aussagen werteten die Klassenlehrpersonen aus. Die Mitglieder der Steuergruppe fassten sie zusammen, rangierten und erstellten Vergleiche unter den Schulstufen.

Umfrage bei den Eltern

218 Fragebogen wurden durch das Schulsekretariat versandt, 77 (35.32 %) kamen zurück. Die Auswertung übernahm die Schulschreiberin.

Die Eltern gewichteten folgende Themen zur weiteren Bearbeitung:

C Die Kinder fühlen sich an der Schule wohl.

C C C

C Mobbing-Probleme werden ernst genommen.

C An der Schule Beckenried herrscht ein freundlicher Umgangston und ein Klima der Wertschätzung, Rücksichtnahme und Hilfsbereitschaft.

C An unserer Schule werden Leistungsbereitschaft und Lerntechniken gefördert.

C Die Kinder werden in den Schlüsselkompetenzen (Sozial-, Sach- und Selbstkompetenz) gut gefördert.

Die wenigsten Punkte wurden den drei nächsten Themen zugeteilt:

C Das außerschulische Betreuungsangebot ist ausreichend.

C Konflikte werden offen und konstruktiv angegangen.

C Das Angebot an individueller Förderung ist ausreichend.

Von der Reflexion zur Zielbestimmung

Die Ergebnisse der Umfragen wurden den Lehrpersonen an einer halbtägigen Weiterbildung vom 1. Dezember 2004 durch die Steuergruppe präsentiert (SCHILWB 2). Im Anschluss wurde in stufengemischten Gruppen gearbeitet und Aussagen zu den fünf Qualitätsbereichen im Sinne von Massnahmen, Sollzustand, Indikatoren und Standards gemacht.

Von den Zielen zum Programm

Redaktionsteam aus Steuergruppe und Schulleitung

Ein Redaktionsteam sollte die Ergebnisse in einem Entwurf zusammenfassen und ihn allen zur Vernehmlassung unterbreiten.

Die anderen Inhaltsteile des Schulprogramms wurden durch die Mitglieder der Schulleitung ausformuliert:

C Kommunikation: Wer wir sind.

C Leitbild: Was wir wertschätzen.

C Ist-Stand: Was wir schon erreicht haben.

C Qualitätssicherung: Wie wir den Fortschritt überprüfen.

Mitwirkung Schulrat

An der ausserordentlichen Sitzung vom 9. Dezember 04 befasste sich der Schulrat intensiv mit den erarbeiteten Grundlagen zum Schulprogramm. In der Klausurtagung am 11. März 05 brachte er seine Vorstellungen zu den Bereichen Schulpartnerschaft, Schulmanagement, Professionalität und Personalentwicklung ein.

C C C

Vernehmlassung im Team am 22. März 2005

Je zwei Mitglieder der Steuergruppe stellten dem Team in drei Gruppen die zentralen Kapitel des Programms vor. Eine Leitungsperson moderierte das Gespräch, die zweite hielt das Gesagte schriftlich fest und trug es im Gesamtplenarium vor.

Genehmigung und Einsetzung

Schlussbereinigung und Genehmigung

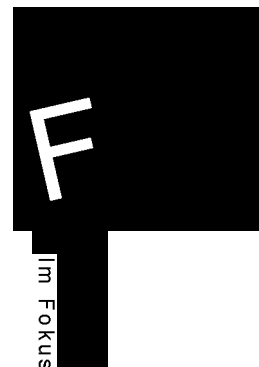
Nach der Bereinigung der Kapitel „Ziele“, „Massnahmen“, „Qualitätssicherung“ wurde die Endfassung durch die Steuergruppe am 7. April erstellt. Der Schulrat genehmigte das vorgelegte Schulprogramm am 22. April 05.

Einsetzung

Spielerisch und mit verschiedenen Sinnen wurde das Schulprogramm an der Teamsitzung vom 26. April eingesetzt. Daran nahmen auch die Mitglieder der Schulbehörde sowie die Vorsteherin des Amtes für Volksschulen und Sport teil. Alle erhielten zum Schluss das Schulprogramm ausgehändigt und mit einem Apéro wurde die erfolgreiche Arbeit gefeiert.

Gerhard Baumgartner, Schulleiter Beckenried

Das Schulprogramm kann beim Schulsekretariat bezogen werden. Bis Mitte Jahr wird es im Internet unter www.beckenried.ch/schulgemeinde aufgeschaltet.





IMPRESSUM

Schulblatt Nidwalden

Offizielles Mitteilungsblatt

Bildungsdirektion Nidwalden

Das Schulblatt Nidwalden erscheint vier Mal pro Jahr: Mitte der Monate
Februar, Mai, September und November. Redaktionsschluss 30. Januar,
30. April, 30. August, 30. Oktober

Redaktion

Andreas Gwerder, Direktionssekretär
Bildungsdirektion Nidwalden, Marktgasse 3, 6371 Stans
Telefon 041 - 618 74 13, Telefax 041 - 618 73 45
e-mail bildungsdirektion@nw.ch

Grafisches Konzept

Jimmy Schmid, Schmid Apple Design, Wesemlinrain 16, Postfach,
6000 Luzern 6

Druck Rohner Druck AG, 6374 Buochs

Inserate Bildungsdirektion Nidwalden, Marktgasse 3, 6371 Stans,
Tel. 041 - 618 74 13, Fax 041 - 618 73 45,
e-mail: marianne.achermann@nw.ch. Preise und Publikationsdaten
finden Sie auf dem Internet unter www.nw.ch/bildung - Schulblatt

Auflage 1'400 Exemplare