



# Schulentwicklungs- programm

Leitfaden für die schulische  
Qualitätsentwicklung in Bayern





<b>Das Schulentwicklungsprogramm (SE-Programm) als Instrument der Qualitätsentwicklung</b> .....	3
<b>1 Was ist ein Schulentwicklungsprogramm?</b> .....	6
<b>2 Wer ist an der Erstellung eines Schulentwicklungsprogramms beteiligt?</b> .....	9
<b>3 Wie entsteht ein Schulentwicklungsprogramm?</b> .....	10
3.1 Akzeptanz schaffen.....	10
3.2 Verantwortlichkeiten definieren.....	10
3.3 Handlungsfelder identifizieren.....	11
3.4 Ziele finden und formulieren.....	14
3.5 Maßnahmen und Indikatoren festlegen.....	16
3.6 Verabschiedung.....	18
<b>4 Wie wird das Schulentwicklungsprogramm umgesetzt?</b> .....	19
4.1 Umsetzung der Inhalte.....	19
4.2 Überprüfung der Zielerreichung.....	20
4.3 Anpassung von Zielen und Maßnahmen.....	22
<b>5 Wer bietet Unterstützung bei der Entwicklung und Umsetzung eines Schulentwicklungsprogramms an?</b> .....	23
<b>6 Gelingensbedingungen</b> .....	25
<b>7 Weitere Informationen</b> .....	27
7.1 Informationsangebote des ISB.....	27
7.2 Auszüge aus dem BayEUG.....	28
7.3 Literatur.....	29

Für die Gestaltung und Dokumentation Ihres individuellen Schulentwicklungsprogramms können Sie auf eine Dokumentenvorlage zurückgreifen, die Sie als Download auf folgender Seite finden:  
[www.schulentwicklung.bayern.de](http://www.schulentwicklung.bayern.de) (in Vorbereitung).

## Das Schulentwicklungsprogramm (SE-Programm) als Instrument der Qualitätsentwicklung

Die Änderung des BayEUG mit dem Ziel einer weiter gefassten Eigenverantwortung bayerischer Schulen sieht folgende drei Schwerpunkte vor:

- Unterstützung der schulischen Qualitätsarbeit,
- Stärkung der Schulgemeinschaft und
- Weiterentwicklung schulischer Leitungsstrukturen.

Um eine systematische Schul- und Qualitätsentwicklung zu unterstützen, sind die Schulen nach Art. 2 BayEUG<sup>1</sup> aufgefordert, ihre schulischen Entwicklungsziele in einem Schulentwicklungsprogramm niederzulegen.

Konkret heißt das, dass die Schulen auf der Grundlage transparenter, konsensualer und realistischer Ziele ihre Entwicklungsprozesse und Ergebnisse selbst planen, umsetzen und kontrollieren. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn die Schulen ihre eigene Qualitätsentwicklung in einem hohen Maß verbindlich gestalten.

Im Zentrum innerschulischer Qualitätsarbeit stehen daher auch die Erarbeitung und die kontinuierliche Umsetzung eines Schulentwicklungsprogramms.

*„Die Schulen sollen künftig in eigener Verantwortung Schulentwicklungsprogramme erstellen und darin selbst Entwicklungsziele festlegen.“ (Kultusminister Dr. Ludwig Spaenle)<sup>2</sup>*

Zielsetzung des Leitfadens ist es, das Schulentwicklungsprogramm mit konkreten Hilfestellungen für die unterrichtliche und außerunterrichtliche Qualitätsentwicklung und -sicherung nutzbar zu machen und es so als zentrales Instrument für die schulische Entwicklungsarbeit zu etablieren.

*„Nur eine lernende Schule, d. h. eine Schule, die die Qualität ihrer Arbeit regelmäßig überprüft, die ihre Stärken und Schwächen kennt und die sich zum Wohle der ihr anvertrauten Schülerinnen und Schüler ständig weiterentwickelt, kann heutigen gesellschaftlichen Ansprüchen an eine gute Bildungseinrichtung gerecht werden.“  
(Interne Evaluation an Schulen, S. 3)*

<sup>1</sup> Art. 2 Abs. 4 Satz 4 BayEUG (Textauszug siehe Kapitel 7)

<sup>2</sup> <http://www.km.bayern.de/allgemein/meldung/1779/eigenverantwortliche-schule-bayerisches-kabinett-beschliesst-gesetzentwurf.html>, aufgerufen am 17.07.2014

### Kernbotschaft: Kein Kaltstart bei „Punkt Null“

Bayerische Schulen aller Schularten sind seit Jahren erfolgreich auf dem Weg einer kontinuierlichen Schulentwicklung. Sie definieren und formulieren Ziele und Maßnahmen, führen interne Evaluationen durch, setzen Zielvereinbarungen der externen Evaluation um; Schulentwicklung ist für diese Schulen Tagesgeschäft. Jede einzelne Schule tut dies vor dem Hintergrund ihrer eigenen Bedarfe – es gibt keine bayerische Schulentwicklung im Gleichklang!

Über alle Schulen hinweg gilt jedoch, dass systematische Schulentwicklungsarbeit letztlich dem gängigen Qualitätskreislauf folgt.

### Aufbau und Ziel des Leitfadens

Der vorliegende Leitfaden kann in seinem Aufbau naturgemäß nicht den jeweiligen Entwicklungsstand einer Schule zum Ausgang nehmen. Er beschreibt deshalb die Entwicklung eines Schulentwicklungsprogramms in einer sachlogischen Systematik. Das bedeutet nicht, dass Schulen diesem Ablauf von Beginn an folgen sollen, im Gegenteil: Der Leitfaden möchte ihnen dabei helfen, vor dem Hintergrund ihrer Ausgangslage, ihrer Erfahrungen und ihrer Rahmenbedingungen in diesen systematischen Prozess einzusteigen, an welchem Punkt auch immer. Arbeit am Schulentwicklungsprogramm heißt deshalb immer Weiterarbeit von der jeweiligen schulischen Ausgangssituation aus.

**Es geht also nicht um einen Neustart, schon gar nicht um einen Kaltstart, sondern um eine kontinuierliche Fortsetzung der bisherigen Arbeit.** Mittelfristiges Ziel muss es aber sein, diese Arbeit in ein systematisches Ganzes einzubinden, sie transparent, kalkulierbar und verbindlich zu machen.

Als Antwort auf interne und externe Veränderungen entwickelt sich jede Schule im Zeitverlauf zielgerichtet weiter, so dass sich die Frage nach dem „Ob“ einer schulischen Qualitätsentwicklung ohnehin nicht stellt. Im Zentrum steht vielmehr das „Wie“, nämlich wie

- zielgerichtet,
- professionell,
- motiviert,
- nachhaltig

und damit wie erfolgreich alle Beteiligten diesen Entwicklungsprozess gestalten und wie wirksam diese Entwicklungsschritte letztlich die pädagogische Arbeit der Schule und die Arbeit in der Schule prägen.

*Schulentwicklung braucht Konsens*

Erfolgreiche und nachhaltige schulische Entwicklungsarbeit setzt dabei Konsens zu *fünf zentralen Thesen* voraus:

- I. Schulische Entwicklungsarbeit ist langfristig nur erfolgreich, wenn sie **klare, von der gesamten Schulgemeinschaft getragene und realistische Ziele** verfolgt.
- II. Schulische Entwicklungsarbeit setzt eine **Reflexion der individuellen Arbeit der einzelnen Lehrkraft und der gesamtschulischen Arbeit** voraus.

- III. Erfolgreiche schulische Entwicklungsarbeit basiert auf der Erfahrung, dem Wissen und der **aktiven Beteiligung der Mehrheit des Kollegiums**.
- IV. Die Initiierung und Steuerung von Schulentwicklungsprozessen ist **zentrale Führungsaufgabe**.
- V. Erfolgreiche schulische Entwicklungsarbeit **reflektiert gesamtgesellschaftliche Entwicklungen** und **berücksichtigt bildungspolitische Rahmenbedingungen**.

Die mit den oben genannten Thesen formulierten Konsequenzen sind an unseren Schulen unterschiedlich weit verwirklicht. Verbesserungspotenzial besteht dort, wo es um die Schaffung eines verbindlichen und handhabbaren Gesamtkonzepts für den individuellen Entwicklungsweg der einzelnen Schule geht. Das Schulentwicklungsprogramm ist ein Instrument, um diese Lücke zu schließen.

#### Anmerkung für kleine Grundschulen:

An einer kleinen Schule mit wenigen Lehrkräften kann es sinnvoll sein, auf die Bildung einer eigenständigen Arbeitsgruppe, z. B. einer Schulentwicklungsgruppe, wie sie in diesem Leitfaden empfohlen wird, zu verzichten. Da ein solches Team ohnehin nahezu das ganze Kollegium umfassen würde, könnte die konzeptionelle Arbeit am Schulentwicklungsprogramm z. B. in Form von Lehrerkonferenzen stattfinden, zu denen bei den Tagesordnungspunkten zum Schulentwicklungsprogramm auch Vertreter der Elternschaft, eventuell auch externe Partner, eingeladen werden können. Der „Nachteil“ eines kleinen Kollegiums wird hier bezogen auf die Themen Akzeptanz, Beteiligung, Transparenz gleichsam zum „Strukturvorteil“.

#### Anmerkung für Mittelschulen:

Mittelschulen wird empfohlen, ihre individuellen Schulentwicklungsprogramme im jeweiligen Verbund aufeinander abzustimmen oder diese ganz oder teilweise gemeinsam zu entwickeln.

#### Anmerkung für Schulen, die mit gängigen Qualitätsmanagement-Instrumenten (z. B. QmbS<sup>3</sup>, EFQM<sup>4</sup>) arbeiten:

Ein entsprechend konzepttreu gestalteter QM-Prozess entspricht im Wesentlichen dem im vorliegenden Leitfaden beschriebenen Prozess der Schulentwicklungsprogrammarbeit: So verfügen QmbS-Schulen beispielsweise über ein schulspezifisches Qualitätsverständnis (SQV) in dem sie ihre Ziele transparent erfassen, über entsprechende Maßnahmen- und Projektpläne sowie Evaluationskonzepte. Einzig die Verpflichtung, das Schulentwicklungsprogramm im Einvernehmen mit den zuständigen Gremien zu beschließen, war bei QmbS nicht vorgesehen und muss jetzt zusätzlich sicher gestellt werden.

3 QmbS: Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen; weitere Informationen hierzu unter [www.qmbS-bayern.de](http://www.qmbS-bayern.de)

4 EFQM: European Foundation for Quality Management

## 1 Was ist ein Schulentwicklungsprogramm?

*In einem Schulentwicklungsprogramm bündelt die Schule die kurz- und mittelfristigen Entwicklungsziele und Maßnahmen der Schulgemeinschaft unter Berücksichtigung der Zielvereinbarungen gemäß Art. 111 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 und Art. 113c Abs. 4; dieses überprüft sie regelmäßig und aktualisiert es, soweit erforderlich. (Art. 2 Abs. 4 Satz 4 BayEUG)*

Das Schulentwicklungsprogramm ist ein verschriftlichtes Programm für die schulische Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Es entsteht, soweit es die Definition und Formulierungen der Ziele im Nachgang zur externen Evaluation betrifft, im Dialog mit der Schulaufsicht, was die weiteren Entwicklungsziele des Schulentwicklungsprogramms angeht, im Einvernehmen mit dem Schulforum.<sup>5</sup> Wesentliche Schritte werden durch die nachfolgende Abbildung verdeutlicht.

Der Weg zum  
Schulentwicklungs-  
programm

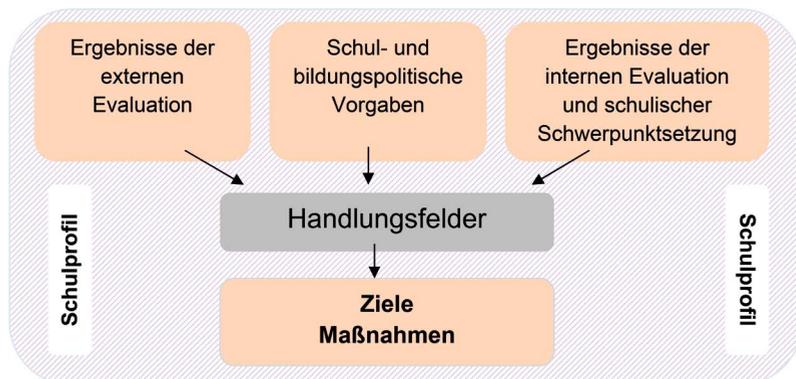


Abb. 1: Der Weg zum Schulentwicklungsprogramm

Ziele kommen  
aus verschiedenen  
Quellen

Vor dem Hintergrund eines **Schulprofils**, das die Besonderheiten und Herausforderungen, die Stärken und Schwächen der eigenen Schule in knapper und übersichtlicher Form darstellt (vgl. Abschnitt 3.3) erkennt die Schule mögliche Handlungsfelder für ihre Schulentwicklungsarbeit. Eine Bestätigung oder Ergänzung dieser Handlungsfelder erhält die Schule im Wesentlichen aus den drei nachfolgend genannten Quellen:

- den Ergebnissen interner Schwerpunktsetzungen (im Anschluss an eine Bestandsaufnahme bzw. interne Evaluation, z. B. Stärkung der Arbeit mit digitalen Medien),
- den Ergebnissen der externen Evaluation, soweit sie nicht schon in den Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht berücksichtigt worden sind (z. B. Stärkung der individuellen Förderung), und

<sup>5</sup> Art. 69 BayEUG (Textauszug siehe Kapitel 7)

- aus bildungspolitischen Vorgaben und Schwerpunktsetzungen (z. B. Integration von Alltagskompetenzen).

Aus diesen Handlungsfeldern arbeitet die Schule kurz- und mittelfristige Entwicklungsziele heraus und fasst diese in einem Zieltabelleau zusammen.

Auf der Basis dieses Zieltabelleaus und nach einer ersten Priorisierung und Schwerpunktsetzung entwickelt die Schule Maßnahmen zur operativen Umsetzung und legt entsprechende Indikatoren fest, mit deren Hilfe die Zielerreichung überprüft werden kann. Die mit der Schulaufsicht geschlossenen Zielvereinbarungen werden dabei berücksichtigt. Sobald dieses Handlungsprogramm (vgl. Abb. 2a) mit dem Schulforum bzw. den entsprechenden Gremien (Elternbeirat bei Grundschulen, Berufsschulbeirat bei Berufsschulen) einvernehmlich verabschiedet ist, liegt es als **Schulentwicklungsprogramm** der weiteren schulischen Qualitätsarbeit zugrunde<sup>6</sup>.

Die vereinbarten Maßnahmen werden schrittweise umgesetzt. Dabei wird regelmäßig überprüft, inwiefern die gesetzten Entwicklungsziele tatsächlich erreicht werden und ob sich aus Sicht der Schule neue Prioritäten ergeben. Je nach Ergebnis ist eine Anpassung des Schulentwicklungsprogramms erforderlich. Die Schulentwicklungsarbeit erhält dadurch einen dynamischen Charakter. Die Abbildungen 2a und 2b illustrieren die Prozesse der Entstehung und der Umsetzung bzw. Aktualisierung des Schulentwicklungsprogramms.

*Umsetzung und kontinuierliche Anpassung*

Bei der Erstellung eines Schulentwicklungsprogramms können viele Schulen auf vorhandene Elemente zurückgreifen. Manche von ihnen verfügen bereits über Schulentwicklungsstrukturen und -instrumentarien. Sie arbeiten mit Leitbildern, Schulvereinbarungen, z. B. zum Werteverständnis oder zur Medienarbeit, oder haben als Konsequenz interner und externer Evaluationen bereits Qualitätsziele und Umsetzungsmaßnahmen festgeschrieben. Dies alles sind Ansätze, die sich in das Schulentwicklungsprogramm integrieren lassen. Auch sind viele relevante schulische Rahmenbedingungen, die Grundlage für die Ableitung von Entwicklungszielen sein können, bereits aus dem Portfolio zur Vorbereitung der externen Evaluation bekannt.

*Vorhandenes Wissen und bestehende Strukturen nutzen*

<sup>6</sup> Beispiele guter Schulentwicklungsprogramme bzw. gelungene Umsetzungsansätze werden sukzessive im Schulentwicklungsportal ([www.schulentwicklung.bayern.de](http://www.schulentwicklung.bayern.de)) zur Verfügung gestellt.

Entstehung eines Schulentwicklungsprogramms

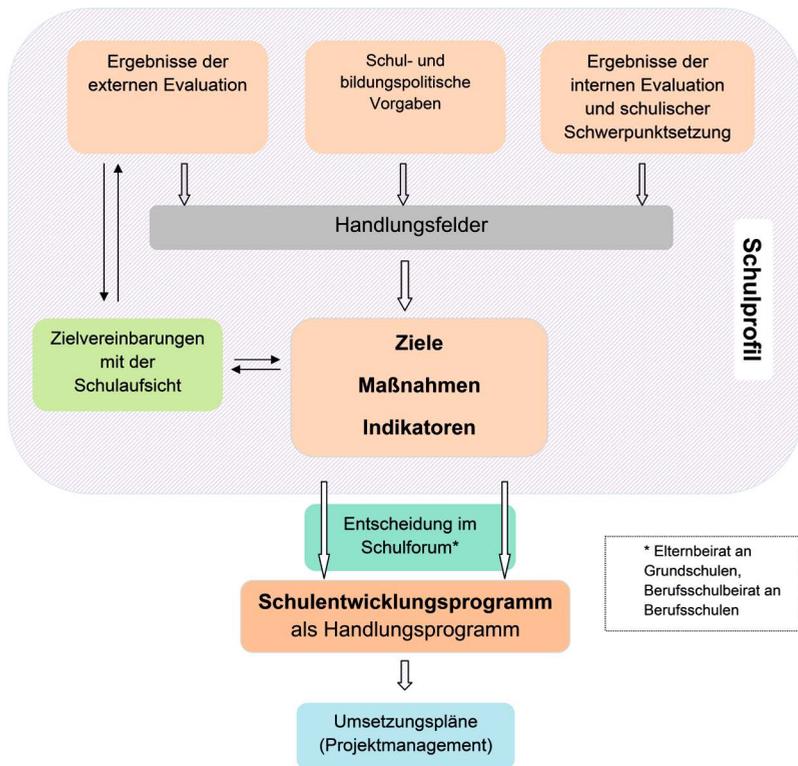


Abb. 2a: Entstehung eines Schulentwicklungsprogramms

Umsetzung und Aktualisierung eines Schulentwicklungsprogramms

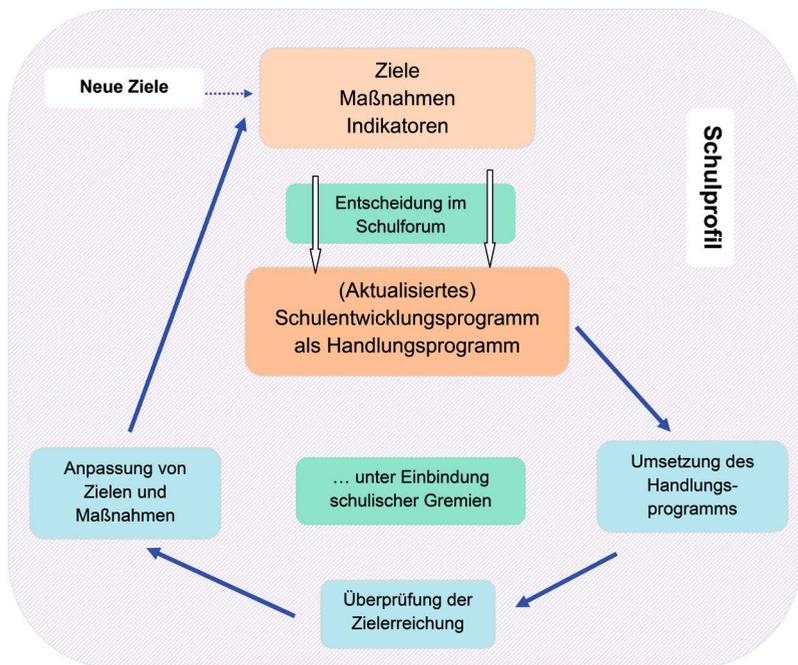


Abb. 2b: Umsetzung und Aktualisierung eines Schulentwicklungsprogramms

## 2 Wer ist an der Schulentwicklungsarbeit beteiligt?

Das Schulentwicklungsprogramm ist ein wesentliches Instrument einer kontinuierlichen Qualitäts- und Schulentwicklungsarbeit. Seine Erstellung und Umsetzung integriert verschiedene innerschulische und außerschulische Akteure mit klar abgegrenzten Verantwortlichkeiten und Aufgaben.

Akteure	Aufgaben
Der <b>Schulleitung</b> <sup>7</sup> kommt die zentrale Rolle in diesem Entwicklungsprozess zu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiierung und Steuerung des gesamten Schulentwicklungsprozesses mit operativer Unterstützung durch eine entsprechende Arbeitsgruppe</li> <li>• Sicherstellen von Verbindlichkeit</li> </ul>
Das <b>Kollegium</b> muss frühzeitig beteiligt werden und den Prozess mittragen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstruktive, aktive Mitwirkung am gesamten Schulentwicklungsprozess</li> </ul>
Eine <b>Arbeitsgruppe</b> , z. B. eine Schulentwicklungsgruppe, unterstützt die Schulleitung im operativen Bereich.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination der einzelnen Arbeitsschritte, evtl. arbeitsteilige Betreuung und Bearbeitung von Teilbereichen des Schulentwicklungsprogramms, Moderation der päd. Konferenzen (Zielklärung, Maßnahmenfindung, Vorbereitung von Evaluationen, etc.)</li> </ul>
Die <b>Schulaufsicht</b> ist Partner bei der Erstellung und Umsetzung der Zielvereinbarungen, der Weiterentwicklung des Schulentwicklungsprogramms und als Anbieter von Unterstützung.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berater im gesamten Schulentwicklungsprozess</li> <li>• Partner bei der Erstellung und Umsetzung der Zielvereinbarungen und evtl. späterer Anpassungen</li> <li>• Unterstützung bei der Fortbildungsplanung</li> <li>• Unterstützung bei der Implementierung des Schulentwicklungsprogramms</li> </ul>
<b>Schulforum</b> und <b>Schulgemeinschaft</b> sind einerseits verpflichtend, andererseits aber auch im Sinne einer offenen Beteiligungsstruktur einzubinden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siehe Art. 69 (4) BayEUG: Das Schulentwicklungsprogramm ist im Einvernehmen mit dem Schulforum zu gestalten.</li> </ul>

*Schulentwicklungsarbeit lebt von einer breiten Zustimmung*

Die Arbeit an einem Schulentwicklungsprogramm ist als kontinuierlicher, transparenter, kommunikationsintensiver und beteiligungsoffener Prozess zu verstehen, der sich an den Prinzipien und Verfahren des klassischen Projektmanagements orientiert. Möglichkeiten zur Unterstützung werden in Kapitel 5 dargestellt.

<sup>7</sup> Im Rahmen der Eigenverantwortlichen Schule kann auch die „erweiterte Schulleitung“ wichtige Aufgaben übernehmen.

## 3 Wie entsteht ein Schulentwicklungsprogramm?

Der Weg hin zu einem Schulentwicklungsprogramm durchläuft mehrere Etappen, die nachfolgend ausführlich beschrieben werden.

### 3.1 Akzeptanz schaffen

Die verpflichtende Erarbeitung und Umsetzung eines Schulentwicklungsprogramms ist eine neue Aufgabe für die gesamte Schule, die alle Beteiligten mittragen müssen: Schulleitung, Lehrkräfte, Schüler und Eltern.

Am Anfang eines jeden Veränderungsprozesses steht die emotionale Öffnung der Beteiligten für das Neue. Wenn es gelingt, die Neuerung in einen Kontext mit bestehenden Strukturen oder bereits praktizierten Verfahren einzuordnen, fällt es den Betroffenen leichter, die geplanten Veränderungen mitzutragen und umzusetzen.

Wichtige Fragen sind hierbei:

- Warum ist ein Schulentwicklungsprogramm für uns nützlich?
- Welche Vorteile bringt es für uns?
- Wie schaffen wir die Umsetzung?

Die Klärung dieser Fragen braucht ein transparentes Vorgehen der Schulleitung sowie Verständnis für die unterschiedlichen Sichtweisen und Einstellungen im Kollegium und bei den Erziehungspartnern.

Eine weitere zentrale Voraussetzung für einen gelingenden Klärungsprozess ist die regelmäßige Information der Schulgemeinschaft. Diese ist nicht nur zu Beginn der Arbeit am Schulentwicklungsprogramm, sondern auch während des Prozesses und bei der Umsetzung geplanter Maßnahmen zu gewährleisten.

### 3.2 Verantwortlichkeiten definieren

In einem weiteren Schritt empfiehlt es sich, die Koordination der Entwicklungsarbeit in die Hände einer „Schulentwicklungsgruppe“ zu legen. Dabei ist es ratsam, an der Schule vorhandene Strukturen (z. B. Steuergruppen, QmbS-Team, Qualitätszirkel) zu nutzen, um Parallelarbeit und konkurrierende Aktivitäten zu vermeiden.

Die Schulentwicklungsgruppe (SE-Gruppe) kümmert sich um das Projektmanagement<sup>8</sup>, d. h. sie koordiniert den Gesamtprozess der Schulentwicklungsarbeit.

<sup>8</sup> *Wie an anderer Stelle dargelegt, folgt dieser Leitfaden in seinem Aufbau der klassischen Systematik eines Qualitätsentwicklungsprozesses. Schulen stehen aber mit ihrer Schulentwicklungsarbeit an ganz unterschiedlichen Stellen in diesem Prozess. Sie steigen also an ganz unterschiedlichen Stellen in diesen Prozess ein, was dazu führen kann, dass sie einzelne der dargestellten Prozessschritte auch erst zu einem späteren Zeitpunkt bearbeiten werden. Eine knappe Broschüre zur effektiven Organisation von Projekten finden Sie unter: [http://www.schulentwicklung.bayern.de/userfiles/Flyer\\_Projektmanagement.pdf](http://www.schulentwicklung.bayern.de/userfiles/Flyer_Projektmanagement.pdf).*

*Schulentwicklung ist Gemeinschaftsaufgabe*

*Neues an Bestehendes und Bewährtes anknüpfen*

*SE-Gruppe kümmert sich um das Projektmanagement*

Dazu ist eine klare Aufgaben- und Kompetenzbeschreibung notwendig und auch die Arbeitsweise dieser Gruppe muss transparent sein (z. B. offene oder geschlossene Gruppe, öffentliche Sitzungen, Protokollführung, Informationswege, ...).

Abzugrenzen von dieser den Prozess steuernden Aufgabe ist die Diskussion über inhaltliche Fragestellungen, z. B. über Ziele und Maßnahmen. Derartige Fragestellungen werden nicht von der Schulentwicklungsgruppe allein beantwortet, sondern wieder in das Gesamtkollegium und ggf. in schulische Gremien eingespeist. Es ist auch möglich, zu einzelnen Zielen Arbeitsgruppen zu bilden, in denen Maßnahmen zur Zielerreichung formuliert werden.

*Inhaltliche Fragestellungen im Kollegium erörtern*

Für die effiziente Arbeitsweise der Schulentwicklungsgruppe sind neben einer klaren, schriftlich fixierten Auftragsbeschreibung folgende Aspekte wichtig:

- klare Definition von Rollen und Zuständigkeiten im Team
- rechtzeitige Einladung mit Tagesordnung
- Einhaltung der geplanten Sitzungszeit
- Dokumentation konkreter Verantwortlichkeiten und verbindlicher termingebundener Aufgaben am Ende jeder Sitzung („Wer macht was bis wann?“)
- verlässliche und zeitnahe Information des Kollegiums und des Schulforums
- enge Zusammenarbeit und Abstimmung mit der Schulleitung

*Besprechungskultur entwickeln*

### 3.3 Handlungsfelder identifizieren

Die Struktur bayerischer Schulen reicht von kleinen Grundschulen mit nur wenigen Lehrkräften bis hin zu Gymnasien und beruflichen Schulen mit weit über Tausend Schülern und Kollegien mit über 150 Lehrkräften. Unabhängig von ihrer unterschiedlichen Größe zeichnen sich all diese Schulen auch durch die Vielzahl und Variabilität weiterer Merkmale aus: Zusammensetzung von Lehrerschaft und Schülern, geographisches und soziales Umfeld, Ressourcen, Engagement der Eltern, kulturelle Vielfalt, u.v.m.

#### Standortfaktoren erkennen und transparent machen

Schulische Entwicklungsarbeit muss immer die spezifische Situation vor Ort berücksichtigen. Dazu setzen sich Schulleitung, Kollegium und Schulforum mit den Charakteristika ihrer Schule auseinander. Dieses Vorgehen schafft aktuelles Basiswissen über die wesentlichen Standortfaktoren, die spezifischen Stärken und Schwächen, Herausforderungen und potenzielle Handlungsfelder einer Schule. Im Kontext des Schulentwicklungsprogramms bezeichnen wir dieses Wissen über die eigene Schule als **Schulprofil**.

*Klarheit über die eigene Schule schaffen*

<b>Ziele</b>	Die Schule verfügt über ein aussagekräftiges und in der Schulgemeinschaft bekanntes und akzeptiertes Schulprofil.
<b>Akteure</b>	Schulleitung, Lehrerkollegium, Schulforum
<b>Aktionen</b>	z. B. thematischer Schwerpunkt für einen pädagogischen Tag
<b>Anregungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In der Regel kann hier auf Erkenntnisse früherer Evaluationen zurückgegriffen werden.</li> <li>• Ergebnisse der Vergleichsarbeiten, Jahrgangsstufentests oder Abschlussprüfungen können als Datenquellen verwendet werden.</li> </ul>

Für eine Diskussion über mögliche Konsequenzen aus dem aktuellen Schulprofil eignet sich ein entsprechend vorbereiteter und moderierter pädagogischer Tag oder Nachmittag<sup>9</sup>. Die sich daraus ergebende Klärungs- und Dokumentationsarbeit kann eine erste Aufgabe der Schulentwicklungsgruppe sein. Sicherlich wird eine derartige Diskussion und Reflexion eine Vielfalt von Themenfeldern ergeben. Es bietet sich an, diese in einer Übersicht nachvollziehbar darzustellen (vgl. Tab. 1).

Schulprofil – „Was charakterisiert unsere Schule?“						
Rahmenbedingungen	Leistungsdaten	Kollegium	Schülerschaft	Unterricht	Inhaltliche Themen	Besonderheiten

Tab. 1: Beispiel für eine schematische Darstellung des Schulprofils (Standortfaktoren)

### Handlungsfelder identifizieren und priorisieren

Diese Übersicht (vgl. Tab. 1) erleichtert die notwendige Fokussierung auf ausgewählte Themen und deren Priorisierung. Nicht alle Themen können gleichzeitig bearbeitet werden. Nur eine begründete Auswahl sollte der aktuellen Weiterarbeit zugrunde gelegt werden (siehe Abschnitt 3.4).

<sup>9</sup> Hier kann es auch hilfreich sein, auf die in Kapitel 5 angesprochenen Unterstützungssysteme zurückzugreifen.

In die Bestimmung der Handlungsfelder fließen auch weitere Vorgaben und Entwicklungsimpulse ein (vgl. Abb. 1, S. 6).

Diese erste Reflexionsphase und Bestandsaufnahme bezogen auf die gesamte Schule und ihr Umfeld ist ein möglicher Ausgangspunkt für die nachfolgende Schulentwicklungsarbeit. Im Hinblick auf die im Schulprofil identifizierten Handlungsfelder lauten die zentralen Fragestellungen „Wo stehen wir?“ und „Wo ergibt sich prioritärer Handlungsbedarf?“ Die notwendigen Informationen können in einer innerschulischen Evaluation gewonnen werden.<sup>10</sup>

#### Exkurs: Interne Evaluation<sup>11</sup>

Eine interne Evaluation kann grundsätzlich die gesamte Schule erfassen oder einen einzelnen Bereich in den Blick nehmen. Das Vorgehen hängt stark davon ab, welchen Informationsbedarf eine Schule hat. Als Instrumente zur Bestandsaufnahme stehen die vielfältigen Möglichkeiten der Befragung, aber auch alternative Vorgehensweisen, z. B. die Auswertung vorhandener Daten, zur Verfügung. Die Bestandsaufnahme gibt der Schule Rückmeldung über ihre Stärken oder Optimierungsbereiche. Davon ausgehend werden Handlungsfelder identifiziert, die wiederum eine Grundlage für die Formulierung von Zielen darstellen.

Wenn die externe Evaluation noch nicht allzu lange zurückliegt, können deren Ergebnisse für das Identifizieren von Handlungsfeldern und für die Entwicklung von Zielen genutzt werden.

Für die Evaluation können unterschiedliche Instrumente, wie Befragung, strukturierte Beobachtung und Datenanalyse<sup>12</sup>, eingesetzt werden. Sollte eine Schule sich für das Instrument Fragebogen entscheiden, kann sie auf bestehende Fragebögen und Werkzeuge, wie z. B. das Befragungstool der Qualitätsagentur, zurückgreifen. Die Fragebögen basieren auf dem Bayerischen Qualitätsrahmen, dessen Qualitätsbereiche (Rahmenbedingungen, Prozessqualitäten Schule, Prozessqualitäten Unterricht, Ergebnisse schulischer Arbeit) nahezu identisch mit der Struktur eines Schulprofils sind.<sup>13</sup>

<sup>10</sup> Siehe dazu auch das Portal Interne Evaluation unter <http://www.interne-evaluation.isb.bayern.de/>

<sup>11</sup> Zum Thema interne Evaluation siehe auch: ISB, „Interne Evaluation an Bayerns Schulen“, 2. Auflage, München 2010 oder [http://www.interne-evaluation.isb.bayern.de/download/150/interne\\_evaluation\\_2010\\_online.pdf](http://www.interne-evaluation.isb.bayern.de/download/150/interne_evaluation_2010_online.pdf)

<sup>12</sup> Vgl. hierzu auch <http://www.interne-evaluation.isb.bayern.de/ueberblick-verschaffen/methoden-und-instrumente/>

<sup>13</sup> Vgl. hierzu [http://www.isb.bayern.de/download/10104/qualitaetstableau\\_der\\_externen\\_evaluation\\_0\\_4.pdf](http://www.isb.bayern.de/download/10104/qualitaetstableau_der_externen_evaluation_0_4.pdf)

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Bestandsaufnahme ist durchgeführt.</li> <li>• Handlungsfelder als Grundlage für die Zielformulierung sind identifiziert und priorisiert.</li> </ul>
<b>Akteure</b>	Schulleitung, Arbeitsgruppe, z. B. SE-Gruppe , ggf. Kollegium
<b>Aktionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planung, Durchführung und Auswertung einer Bestandsaufnahme</li> <li>• Identifizierung und Priorisierung von Handlungsfeldern</li> </ul>
<b>Anregungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf eine realistische Festlegung von zu bearbeitenden Handlungsfeldern achten</li> <li>• schulinterne Expertise und Kompetenzen beachten</li> <li>• verfügbare Ressourcen (Personal, Zeit, Finanzen) im Auge haben.</li> </ul>

*Handlungsfelder festlegen: Weniger ist mehr*

Der hier beschriebene Prozess führt in der Regel zu einer größeren Zahl potenzieller Handlungsfelder, die nicht alle gleichzeitig bearbeitet werden können. Dann ist es nötig, über einen Prozess der **Schwerpunktsetzung und Priorisierung** zu einer überschaubaren Zahl von Arbeitsfeldern zu kommen, die für die unmittelbare schulische Arbeit aktuell am wichtigsten sind. Hier gilt die Maxime „Weniger ist mehr“.

### 3.4 Ziele finden und formulieren

Sobald die prioritären Handlungsfelder identifiziert und schulintern abgestimmt sind, müssen dazu geeignete Ziele formuliert und in einem Zieltabelleau zusammen gefasst werden.<sup>14</sup>

Akzeptierte, klare und realistische Ziele sind die Grundlage eines gelingenden Schulentwicklungsprozesses. Beim Schulentwicklungsprogramm speisen sich diese Ziele aus mehreren Quellen (vgl. Abb. 2a, S. 8): aus den Vereinbarungen mit der Schulaufsicht, die z. B. auf den Rückmeldungen der externen Evaluation basieren, sowie aus Entwicklungszielen, die von der Schulgemeinschaft als bedeutsam eingestuft werden (wie in Punkt 3.3 beschrieben).

Neben den Entwicklungszielen können auch sogenannte Erhaltungsziele definiert werden. Die hierfür beschriebenen Maßnahmen sichern bestehende Standards ab und machen diese nachhaltig.

<sup>14</sup> Vertiefende Informationen zum Thema „Zielvereinbarungen“ finden Sie im „Leitfaden für die Erstellung von Zielvereinbarungen“ unter <http://www.isb.bayern.de/schulartspezifisches/materialien/leitfaden-erstellung-zielvereinbarung/>

Zieltableau unserer Schule				
	Prozess- qualitäten Schule	Prozess- qualitäten Unterricht	Ergebnisse schulischer Arbeit	Rahmen- bedingun- gen
Kurz- fristig erreich- bare Ziele (ca. 1 Jahr <sup>15</sup> )				
Mittel- fristig erreich- bare Ziele (2-3 Jahre)				

Die im Zieltableau dokumentierten Ziele betreffen nicht zwingend immer die gesamte Schule, vielmehr können auch nur einzelne Fachbereiche der Schule oder Gruppen des Kollegiums angesprochen sein.

Matrix orientiert  
sich am Bayerischen  
Qualitätsrahmen

Tab. 2: Beispiel für die Darstellung eines schulischen Zieltableaus

Das Zieltableau gibt einen Überblick über Inhalt und Umsetzungszeitraum der Ziele. In einem schulinternen Abstimmungsprozess kommt die Schule zu einem konsensualen Ergebnis bezüglich der – vor dem Hintergrund der verfügbaren Ressourcen – realistisch umsetzbaren Ziele. Sollten in dem Zieltableau mehr Ziele erfasst sein, als an der Schule Ressourcen für die Umsetzung vorhanden sind, muss eine erneute Priorisierung erfolgen.

<sup>15</sup> Die angegebenen Zeitspannen beziehen sich auf die Zeit, die für das Erreichen eines Zieles anzusetzen ist. Natürlich muss auch danach an der Sicherung des erreichten Zustands weitergearbeitet werden (vom Entwicklungsziel zum Erhaltungsziel).

<b>Ziele</b>	Konsensual festgelegte und realistische Ziele
<b>Akteure</b>	Arbeitsgruppe, z. B. SE-Gruppe, Schulleitung, ggf. Lehrerkollegium und Schulforum
<b>Aktionen</b>	Formulieren erreichbarer und spezifischer Ziele und Zusammenführung in einem Zieltabelleau
<b>Anregungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wert auf Qualität und Klarheit der Formulierung legen</li> <li>• Reflektieren, ob die formale und inhaltliche Kompetenz sowie die Ressourcen vorhanden sind, um diese Ziele zu erreichen</li> <li>• Überforderung des Kollegiums vermeiden</li> <li>• Ziele mit der Schulaufsicht abstimmen und ggf. Unterstützung sichern</li> <li>• mit schulischer Fortbildungsplanung verknüpfen</li> </ul>

#### SMARTe Ziele setzen

Die Formulierung der Ziele kann sich an den SMART-Regeln orientieren, d. h. die Ziele sollten

- spezifisch-konkret (präzise und eindeutig formuliert),
- messbar (überprüfbare Indikatoren zeigen, ob ein Ziel erreicht wurde),
- aktionsorientiert (durch eigenes Handeln erreichbar),
- realistisch (mit den gegebenen Ressourcen in der geplanten Zeit erreichbar),
- terminiert (festgelegter Zeitpunkt zur Überprüfung der Zielerreichung)

sein.

#### QM-Trias: Ziele, Maßnahmen, Indikatoren

Von den formulierten Zielen müssen die abgeleiteten Maßnahmen unterschieden werden. Während **Ziele** den angestrebten Endzustand eines Prozesses formulieren (z. B. höhere Lesekompetenz), sind die **Maßnahmen** das Mittel, um diesen erwünschten Zustand zu erreichen (z. B. Umsetzung von Programmen zur Leseförderung).

Ob ein gestecktes Ziel mit der jeweiligen Maßnahme erreicht wurde, lässt sich durch interne Evaluation überprüfen. Voraussetzung hierfür ist, dass das Erreichen der Ziele an **überprüfbaren Indikatoren** (z. B. Ergebnisse in einschlägigen Tests) festgemacht werden kann.

### 3.5 Maßnahmen und Indikatoren festlegen

Auf der Grundlage der priorisierten Handlungsfelder und der sich daraus ergebenden Ziele entwickelt die Schule jetzt geeignete Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen. Für jede Maßnahme werden dabei Indikatoren festgelegt, an denen man erkennen kann, ob ein Ziel erreicht ist.

<b>Ziele</b>	Erarbeiten von den Zielen entsprechenden Maßnahmen mit geeigneten Indikatoren
<b>Akteure</b>	Arbeitsgruppe, z. B. SE-Gruppe, unter Einbeziehung der Schulgemeinschaft, z. B. in Form von Arbeitsgruppen
<b>Aktionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ableiten von Maßnahmen aus den gesetzten Zielen</li> <li>• Festlegen der jeweiligen Indikatoren</li> <li>• Planen der Evaluation der Zielerreichung</li> </ul>
<b>Anregungen</b>	Leitfaden zu Zielvereinbarungen (Qualitätsagentur/ISB) nutzen: Formblatt für Ziel- und Handlungsvereinbarungen

Beispielhaft könnte folgendes Dokumentationsschema benutzt werden:

*Formulierung eines Handlungsprogramms*

Ziel Nr. 1 (evtl. mit Teilziel)	Kurze Begründung des Ziels	Maßnahmen	Indikatoren der Zielerreichung
Ziel Nr. 2 (evtl. mit Teilziel)	Kurze Begründung des Ziels	Maßnahmen	Indikatoren der Zielerreichung

Tab. 3: Muster für die Dokumentation eines Handlungsprogramms

Die Ableitung von Maßnahmen aus den gesetzten Zielen wird von der Schulentwicklungsgruppe koordiniert. Sie sorgt dafür, dass notwendige Abstimmungen im Kollegium getroffen werden und alle relevanten Gruppen der Schulgemeinschaft angemessen beteiligt sind. Bei der weiteren Arbeit können für einzelne Ziele oder Teilziele bestehende Strukturen (z. B. Fachschaften) einbezogen oder Arbeitsgruppen gebildet und mit der Durchführung entsprechender Maßnahmen beauftragt werden.

Eine weitere Aufgabe der Schulentwicklungsgruppe ist es, nach der einvernehmlichen Verabschiedung des Schulentwicklungsprogramms durch das Schulforum, die getroffenen Entscheidungen in einen Umsetzungsplan zu „übersetzen“ (vgl. Tab. 4) und die notwendigen Dokumentationsaufgaben zu übernehmen.

### 3.6 Verabschiedung

Schulische Gremien einbinden

Gemäß BayEUG sind die schulischen Entwicklungsziele und Maßnahmen im Einvernehmen mit dem Schulforum zu beschließen.<sup>16</sup> Das Schulentwicklungsprogramm wird damit zu einer verbindlichen schulischen Qualitätsvereinbarung. Es bietet sich an, den Beschluss vorzustellen. Dies kann z. B. in einer Konferenz geschehen, zu der, neben dem Kollegium, Vertreter der Schulgemeinschaft und gegebenenfalls externe Partner eingeladen sind.

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das SE-Programm ist offiziell verabschiedet.</li> <li>• Das SE-Programm ist in der Schule bekannt und findet eine hohe innerschulische Akzeptanz.</li> </ul>
<b>Akteure</b>	Schulforum, Schulgemeinschaft, ggf. Schulaufsicht
<b>Aktionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• abschließende Vorstellung des SE-Programms im Rahmen einer gemeinsamen Veranstaltung</li> <li>• Veröffentlichung des SE-Programms z. B. im Rahmen eines Elternrundbriefs oder an prominenter Stelle im Schulgebäude</li> </ul>
<b>Anregungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung einer kleinen „Feier“ als Auftakt für die Umsetzungsphase</li> <li>• Konzeption einer Unterrichtseinheit, in der die Schüler über das Schulentwicklungsprogramm informiert werden und erfahren, in welcher Weise sie von den Zielen und Maßnahmen betroffen sind</li> </ul>

Um maximalen Nutzen zu entfalten, ist es wichtig, dass der Text des Schulentwicklungsprogramms nach seiner Verabschiedung innerhalb der Schulgemeinschaft aktiv kommuniziert wird. Dies kann z. B. durch eine Veröffentlichung im Jahresbericht geschehen bzw. durch die Thematisierung des Programms im Unterricht.

<sup>16</sup> Art. 69 Abs. 4 Satz 2 Nr. 6 BayEUG (vgl. Abdruck im Kapitel 7)

## 4 Wie wird das Schulentwicklungsprogramm umgesetzt?

### 4.1 Umsetzung der Inhalte

Das Schulentwicklungsprogramm ist ein Arbeits- und Entwicklungsinstrument für die eigene Schule und leitet seinen Nutzen daraus ab, dass die darin enthaltenen Vereinbarungen verbindlich umgesetzt werden. Diese Umsetzung (vgl. Abb. 2b, S. 8) liegt vorrangig in der Verantwortung der Schulleitung, die den Prozess organisatorisch in der Schule verankert und aktiv vorantreibt. Sie wird dabei durch vorhandene Strukturen, wie z. B. die SE-Gruppe, unterstützt.

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Handlungsprogramm wird umgesetzt.</li> <li>• Das SE-Programm ist Richtschnur der Schulentwicklungsarbeit.</li> </ul>
<b>Akteure</b>	Schulleitung, SE-Gruppe, Arbeitsgruppen, ggf. Kollegium
<b>Aktionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• personelle Verankerung der Umsetzung, Verbindlichkeit schaffen</li> <li>• kontinuierlich an den in den Umsetzungsplänen formulierten Teilschritten arbeiten</li> <li>• regelmäßig den Umsetzungsstand der vereinbarten Maßnahmen (Zeitplan, Qualität der Umsetzung, Verantwortlichkeiten etc.) überprüfen</li> <li>• bei auftretenden Problemen schnell und angemessen eingreifen</li> </ul>
<b>Anregungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzen bestehender Organisationsstrukturen</li> <li>• Verknüpfung mit dem Fortbildungsplan der Schule</li> </ul>

Hilfreich für eine professionelle Umsetzung des Handlungsprogramms ist es, sich der zentralen Verfahrensweisen des Projektmanagements<sup>17</sup> zu bedienen:

- Aufträge klar formulieren
- Zeitplan erstellen
- Meilensteine definieren
- Verantwortlichkeiten klären
- Ressourcen festlegen
- Zielgerichtet dokumentieren

*Projektmanagement hilft bei der Umsetzung*

<sup>17</sup> Hierbei kann die ISB-Broschüre „Projekte an Schulen – mit Plan zum Ziel“ helfen, [http://www.schulentwicklung.bayern.de/userfiles/Flyer\\_Projektmanagement.pdf](http://www.schulentwicklung.bayern.de/userfiles/Flyer_Projektmanagement.pdf).

Ziel 1:	Zielformulierung		
Maßnahme	Verantwortliche	Termine	Hinweise zur Evaluation der Zielerreichung
Ziel 2:	Zielformulierung		
Maßnahme	Verantwortliche	Termine	Hinweise zur Evaluation der Zielerreichung

Tab. 4: Muster für die Dokumentation eines Umsetzungsplans

## 4.2 Überprüfung der Zielerreichung

Wurden die geplanten Maßnahmen gemäß Handlungsprogramm durchgeführt, muss anhand der vorab festgelegten Indikatoren anschließend geprüft werden, ob das Ziel erreicht werden konnte (vgl. Punkt 3.3). Dafür bedarf es adäquater Evaluationsinstrumente.

<b>Ziele</b>	Das Erreichen der im SE-Programm gesetzten Ziele wird nachvollziehbar überprüft.
<b>Akteure</b>	Schulleitung, SE-Gruppe, Kollegium
<b>Aktionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überprüfung der Zielerreichung mit Hilfe der festgelegten Indikatoren</li> <li>• Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen</li> </ul>
<b>Anregungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz von Methoden der internen Evaluation zur Überprüfung der Zielerreichung</li> <li>• auf einer „Bilanzierungskonferenz“<sup>18</sup> oder im Rahmen einer regulären Konferenz den Umsetzungsstand kommunizieren und das Erreichte positiv hervorheben</li> </ul>

<sup>18</sup> Vgl. Leitfaden zur Erstellung von Zielvereinbarungen, <http://www.isb.bayern.de/schulartspezifisches/materialien/leitfaden-erstellung-zielvereinbarung/>

**Beispiel:**

Hat eine Schule z. B. das **Ziel**, die Kommunikation mit den Eltern zu verbessern, müssen Indikatoren festgelegt werden, an denen man erkennen kann, dass sich die Kommunikation tatsächlich verbessert hat. Ein **Indikator** hierfür könnte z. B. sein: „Es rufen weniger Eltern im Sekretariat an, um Informationen einzuholen.“ (Um dies herauszufinden, könnte man zum Beispiel die Anzahl der Elternanrufe über einen gewissen Zeitraum dokumentieren.) Ein weiterer möglicher Indikator wäre: „Die Eltern fühlen sich besser informiert.“ (Hier ist eine Befragung der Eltern erforderlich.)

Bereits bei der Festlegung der Indikatoren sollten die jeweiligen **Evaluationsinstrumente** festgelegt werden. Hierbei ist anzumerken, dass „Befragung“ nicht immer „Einsatz eines Fragebogens“ bedeuten muss. Im oben genannten Beispiel kann eine Befragung des Sekretariats sinnvollerweise in Form eines Gesprächs stattfinden, wohingegen sich bei der Befragung der Eltern (aufgrund der großen Anzahl der zu Befragenden) ein Fragebogen anbietet.

Es empfiehlt sich, den Ist-Stand mit Hilfe der gewählten Indikatoren bereits vor Beginn der Maßnahmen zu erfassen (Basis-Erhebung), um später Veränderungen im Vergleich zur Ausgangssituation festmachen zu können.

Die Überprüfung der Zielerreichung kann ergeben, dass z. B. das Ziel „Verbesserung der Kommunikation mit den Eltern“ erreicht wurde, obwohl nur einzelne Maßnahmen erfolgreich waren (z. B. wurde die **Maßnahme „zusätzliche Sprechstunden“** kaum angenommen, während die **Maßnahme „Informationen auf die Homepage der Schule stellen“** zielführend war).

Sind einzelne Ziele nachhaltig erreicht, kann sich die Schule neuen Herausforderungen stellen bzw. gilt es zu überdenken, wie der erreichte Wunschzustand weiterhin gesichert werden kann (Erhaltungsziel).

### 4.3 Anpassung von Zielen und Maßnahmen

Die Entwicklung und Sicherung der schulischen Qualität war und ist eine Daueraufgabe. Was schon erreicht wurde, muss gesichert werden, neue Handlungsfelder müssen angegangen werden.

Die regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung des Schulentwicklungsprogramms ist deshalb verpflichtender Teil der Schulentwicklungsarbeit (Art. 2 Abs. 4 Satz 4 BayEUG).

*Qualitätskreislauf schließen*

<b>Ziele</b>	Unser SE-Programm spiegelt den aktuellen Stand unserer SE-Arbeit wider.
<b>Akteure</b>	Schulleitung, Arbeitsgruppe, z. B. SE-Gruppe, Kollegium, Schulforum, ggf. Schulaufsicht
<b>Aktionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfolgte Ziele und Maßnahmen werden unter Bezugnahme auf die Evaluationsergebnisse (Überprüfung der Zielerreichung) reflektiert, hinsichtlich des Erfolgs bewertet und evtl. erneut im SE-Programm verankert.</li> <li>• Neue Ziele werden ausgewählt und in das SE-Programm übernommen.</li> <li>• Konsequenzen zur zukünftigen Verbesserung von Abläufen werden abgeleitet.</li> <li>• Nachhaltigkeit der durchgeführten Maßnahmen wird gesichert.</li> </ul>
<b>Anregungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einrichten eines „Postkastens“ für Anregungen und Kritik</li> <li>• in einer „Bilanzierungskonferenz“ oder im Rahmen einer regulären Konferenz den Umsetzungsstand sowie die geplante Anpassung des SE-Programms kommunizieren und das Kollegium bei der Weiterentwicklung einbeziehen</li> </ul>

*Auf Beteiligungskultur Wert legen*

Gelingende Schulentwicklung ist ein partizipatorischer Prozess. Dies muss sich in allen Phasen der Entstehung, der Umsetzung und der Überarbeitung des Schulentwicklungsprogramms widerspiegeln. Die Gestaltung der Beteiligungskultur ist somit selbst ein Qualitätskriterium erfolgreicher Schulentwicklungsarbeit.

## 5 Wer bietet Unterstützung bei der Entwicklung und Umsetzung eines Schulentwicklungsprogramms an?

Das bayerische Schulwesen verfügt über ein kompetentes, vielseitiges, zentrales und regionales Unterstützungssystem, welches sowohl bei fachlichen, wie schulpädagogischen und schulorganisatorischen Themen in Anspruch genommen werden kann. **Speziell qualifizierte Kolleginnen und Kollegen**, die entweder zu konkreten Themen (z. B. Werte, Medien, Lehrplan, Inklusion, Erziehungspartnerschaft, ...) oder zu Fragen der Prozessgestaltung (z. B. Schulentwicklung, Qualitätsentwicklung, Ganztagschulen, ...) unterstützen können, stehen hierzu zur Verfügung.

*Von und mit anderen lernen*

In einzelnen Feldern gibt es bereits **schulische Netzwerke**, auf die man zurückgreifen kann, wie z. B. Referenzschulen für Medienbildung, QmbS-Schulen. Auch die jährlichen Schulentwicklungstage in den bayerischen Regionen bieten ein Forum, um mit anderen ins Gespräch zu kommen.

Im Rahmen der **zentralen Lehrerfortbildung** bestehen ebenfalls Angebote zum Thema Schulentwicklung.

Die **regionale Lehrerfortbildung** bietet ein umfangreiches Angebot. Hierbei kommt den bei der Schulaufsicht angesiedelten **Schulentwicklungskordinatoren**<sup>19</sup> eine zentrale Rolle zu. Ihre Aufgabe ist es, Unterstützungsangebote und Unterstützungsressourcen anzubieten bzw. zu organisieren. Einzelne Regierungsbezirke bieten übersichtliche Broschüren zu ihrem personellen und thematischen Angebot an.

*Regionale Unterstützungssysteme nutzen*

So können **Schulentwicklungsmoderatoren** beispielsweise als **externe Moderatoren** Sitzungen, Konferenzen und Tagungen unterstützen, in denen Akzeptanzbildung und Konsens angestrebt werden.

Beispiele für Anlässe externer Unterstützung:

- gemeinsam mit der Arbeitsgruppe den Arbeitsprozess strukturieren
- die Rollen in der Gruppe klären
- potenziell konfliktrichtige Themen oder Phasen moderieren
- Konsensbildung erreichen
- Zielfindungsprozesse steuern

<sup>19</sup> Einen detaillierten Überblick über die Struktur und die Personen des Unterstützungssystems im Bereich der Schulentwicklung und die Aufgaben der jeweiligen Experten erhalten Sie unter [www.schulentwicklung.bayern.de](http://www.schulentwicklung.bayern.de) => Unterstützungssystem => SE-Koordinatoren.

Die Führung einer eigenverantwortlichen Schule erfordert spezifische Führungskompetenzen der Schulleitung. Der Umgang mit Widerständen, die Ermutigung des Kollegiums zu neuem Handeln und die strategische Verfolgung der Schulentwicklungsziele sind anspruchsvolle Aufgaben. Professionelles **Coaching und Supervision** können hier sowohl entlastend wie unterstützend und kompetenzfördernd sein.<sup>20</sup>

Insbesondere im Kontext der notwendigen Evaluationsarbeit stellt die Homepage des ISB fundierte und **passgenaue Evaluationsinstrumente** zur Verfügung (URL-Adressen im Anhang). Für den Bereich der Beruflichen Schulen sei hier auf die Seiten des Projektes QmbS verwiesen (siehe Kapitel 7).

---

<sup>20</sup> Konkrete Hinweise auf **zertifizierte Coaches und Supervisoren** finden sich auf den Seiten der staatlichen Schulberatung unter [www.schulberatung.bayern.de](http://www.schulberatung.bayern.de). Auch über die Schulentwicklungskoordinatoren bei den Ministerialbeauftragten und Bezirksregierungen sind Coaching-Möglichkeiten in Erfahrung zu bringen. Näheres hierzu unter [www.schulentwicklung.bayern.de](http://www.schulentwicklung.bayern.de).

## 6 Gelingensbedingungen

Die Anbahnung und Sicherung von Akzeptanz, Erfolg und insbesondere Nachhaltigkeit einer von einem Schulentwicklungsprogramm gesteuerten und getragenen systematischen Schulentwicklungsarbeit ist eine zentrale Herausforderung, die sich an jeder Schule unterschiedlich stellt. Trotzdem können aus einer mehr als 10-jährigen Schulentwicklungserfahrung heraus allgemein gültige Bedingungen benannt werden, die diesen Prozess positiv unterstützen. Einige wesentliche Gelingensbedingungen sind:

- Qualitätsprozesse sind Führungsprozesse. Die Schulleitung muss die Prozessverantwortung aktiv übernehmen.
- Der Nutzen eines Schulentwicklungsprogramms für die Schule und die einzelne Lehrkraft muss erkennbar sein.
- Veränderungsprozesse können für alle Betroffenen mit Ängsten verbunden sein. Eine Vertrauens- und Kommunikationskultur kann helfen diese abzubauen. Widerstände bei Beteiligten sind ernst zu nehmen.
- Veränderungsprozesse sind zeitintensiv. Kurzfristiges Erfolgsdenken belastet den Schulentwicklungsprozess.
- Schulentwicklung bindet zeitliche, personelle und materielle Ressourcen. Dies gilt es bei der Zielfindung und der Maßnahmenplanung zu berücksichtigen.
- Schulentwicklung bedarf einer operativen Infrastruktur. Eine eindeutige Rollenklärung und Aufgabenverteilung innerhalb bzw. zwischen beteiligten Gruppen ist nötig. Projektmanagementexpertise ist bei der Bewältigung der Arbeit hilfreich.
- Die individuelle Schulentwicklungsarbeit wird unterstützt durch die Schulaufsicht. Eine vertrauensvolle Einbindung der Schulaufsicht über die Entwicklung von Zielvereinbarungen hinaus stärkt die innerschulischen Prozesse.
- Die Inanspruchnahme externer Unterstützung erleichtert den Prozess.

Das Ziel einer breiten Akzeptanz des Schulentwicklungsprogramms setzt voraus, dass alle wichtigen Gruppen der Schulgemeinschaft mit ihren Interessen und ihrer Expertise ernst genommen werden. Es gilt, alle zu informieren und mitzunehmen, also aktiv in den Prozess einzubinden.

*Information schafft  
Vertrauen*

Die schulischen Gremien sollten nicht nur regelmäßig über die Entwicklung des Schulentwicklungsprogramms informiert werden, sondern auch die Möglichkeit haben, ihre Perspektive auf Schule und Unterricht einzubringen. Hierzu können z. B. Lehrerkonferenzen oder Sitzungen von SMV, Elternbeirat und Schulforum dienen, aus denen die Schulentwicklungsgruppe Rückmeldungen und Anregungen für ihre weitere Arbeit erhält.

*Vertrauen schafft  
Akzeptanz*

Inhalt, Umfang und Gestaltung des Schulentwicklungsprogramms orientieren sich am Nutzen, den dieses für die schulische Qualitätsentwicklung bringen soll. Konkret bedeutet dies, dass es eine praktikable Übersicht über zentrale Ziele der kurz- und mittelfristigen Entwicklung der einzelnen Schule bietet. Das Schulentwicklungsprogramm sollte deshalb folgende Merkmale aufweisen:

- übersichtliche Darstellung und ansprechende Gestaltung
- klare Aussagen (evtl. Grafiken, Tabellen)
- Beschränkung auf das Wesentliche

*Der Weg ist ein Teil  
des Ziels*

Dieser Leitfaden verfolgt das Ziel, Schulen auf ihrem Weg zu einem Schulentwicklungsprogramm zu unterstützen. Er gibt Anregungen, konkretisiert die notwendigen Schritte und zeigt Erfolgsfaktoren auf. Den Weg zum Schulentwicklungsprogramm muss jede Schule selbst gehen. Die Wege werden unterschiedlich lang, unterschiedlich kurvenreich und unterschiedlich schwierig sein. Aber als Kollegium, als Schule gemeinsam auf diesem Weg zu sein, ist bereits ein Erfolg und ein Schritt hin zu einer systematischen, zielgerichteten und nachhaltigen Schulentwicklungsarbeit und damit hin zu einer eigenverantwortlichen Schule.

Wir wünschen Ihnen auf diesem Weg Mut, Ausdauer und viel Erfolg!

## 7 Weitere Informationen

### 7.1 Informationsangebote des ISB

[www.schulentwicklung.bayern.de](http://www.schulentwicklung.bayern.de)

Das bayerische Schulentwicklungsportal gibt Anregungen,

- wie Schulentwicklung in Gang kommt,
- wie Sie an Ihrer Schule Veränderungsprozesse gestalten können,
- welche Initiativen es in Ihrer Region gibt,
- welche Unterstützung angeboten wird,
- zeigt den Weg zu den regionalen SE-Portalen.

Auf den Seiten des Schulentwicklungsportals findet sich eine ergänzte Fassung dieses Leitfadens, die zum Teil Beispiele für die beschriebenen Prozessschritte enthält.

Ebenso finden Sie Beispiele für gelungene Schulentwicklungsprogramme<sup>21</sup>.

[www.evaluation.bayern.de](http://www.evaluation.bayern.de)

Das Evaluationsportal informiert über das Konzept der internen und externen Evaluation an bayerischen Schulen, bietet Anregungen und Instrumente zum Herunterladen an und ermöglicht es Schulen, Fragebogenerhebungen zur internen Evaluation online durchzuführen und auszuwerten.

[www.qmbs-bayern.de](http://www.qmbs-bayern.de)

Das Qualitätsmanagementsystem QmBS geht von der These aus, dass ein kontinuierlich, systematisch und transparent gestaltetes Qualitätsmanagement

- das pädagogische und organisatorische Profil einer Schule stärkt,
- den Erfolg und die Nachhaltigkeit der Arbeit von Kollegium und Schulleitung optimiert,
- mittelfristig Freiräume für eine schul- und unterrichtsbezogene Weiterentwicklung von Schule und Arbeitsumgebung schafft und damit
- die Zufriedenheit von Schülerinnen und Schülern, Lehrerinnen und Lehrern erhöht.

Wie diese Thesen praktisch umgesetzt werden können, erfahren Sie auf dem QmBS-Portal.

#### Projekte an Schulen – Mit Plan zum Ziel

In diesem Flyer finden Sie in kurzer und prägnanter Form Wesentliches zum Projektmanagement. Den Flyer finden Sie auf dem Schulentwicklungsportal.

#### Leitfaden für die Erstellung von Zielvereinbarungen

Die Broschüre informiert umfassend über die Erarbeitung und den Nutzen von Zielvereinbarungen und die Umsetzung in eine Ziel- und Handlungsvereinbarung. Den Leitfaden finden Sie unter [https://www.isb.bayern.de/schulartuebergreifendes/qualitaetssicherung-schulentwicklung/evaluation/externe\\_evaluation/](https://www.isb.bayern.de/schulartuebergreifendes/qualitaetssicherung-schulentwicklung/evaluation/externe_evaluation/)

*Internet-Portale  
des ISB*

*Materialien  
aus dem ISB*

<sup>21</sup> Wenn Sie das Schulentwicklungsprogramm Ihrer Schule als Beispiel und zur Unterstützung anderer Schulen hier ablegen wollen, nehmen Sie bitte mit uns Kontakt auf.

## 7.2 Auszüge aus dem BayEUG (Farbliche Hervorhebung durch die Autoren)

### Art. 2 BayEUG

(4) <sup>1</sup> Die Schulleiterin oder der Schulleiter, die Lehrkräfte, die Schülerinnen und Schüler und ihre Erziehungsberechtigten (Schulgemeinschaft) arbeiten vertrauensvoll zusammen. <sup>2</sup> Mit dem Ziel der Qualitätssicherung und -entwicklung gestaltet die Schule den Unterricht, die Erziehung und das Schulleben sowie die Leitung, Organisation und Verwaltung im Rahmen des verfassungsrechtlichen Bildungsauftrags und der Rechts- und Verwaltungsvorschriften in eigener Verantwortung (eigenverantwortliche Schule). <sup>3</sup> Dabei ist die Schulgemeinschaft bestrebt, das Lernklima und das Schulleben positiv und transparent zu gestalten und Meinungsverschiedenheiten in der Zuständigkeit der in der Schulgemeinschaft Verantwortlichen zu lösen. <sup>4</sup> In einem Schulentwicklungsprogramm bündelt die Schule die kurz- und mittelfristigen Entwicklungsziele und Maßnahmen der Schulgemeinschaft unter Berücksichtigung der Zielvereinbarungen gemäß Art. 111 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 und Art. 113c Abs. 4; dieses überprüft sie regelmäßig und aktualisiert es, soweit erforderlich.

### Art. 69 BayEUG

(1) <sup>1</sup> An allen Schulen mit Ausnahme der Grundschulen und der Berufsschulen wird ein Schulforum eingerichtet. <sup>2</sup> Bei den Grundschulen ist, soweit nach diesem Gesetz das Schulforum zu beschließen hat oder zu beteiligen ist, der Elternbeirat zu beteiligen. <sup>3</sup> Bei den Berufsschulen nimmt der Berufsschulbeirat die Aufgaben des Schulforums wahr.

(2) <sup>1</sup> Mitglieder des Schulforums sind die Schulleiterin oder der Schulleiter sowie drei von der Lehrerkonferenz gewählte Lehrkräfte, die oder der Elternbeiratsvorsitzende sowie zwei vom Elternbeirat gewählte Elternbeiratsmitglieder, der Schülerausschuss und ein Vertreter des Schulaufwandsträgers. <sup>2</sup> Abweichend von Satz 1 sind an den Schulen des Zweiten Bildungswegs, an den Berufsfachschulen, an denen kein Elternbeirat besteht, an Fachschulen, Berufsoberschulen und Fachakademien keine Vertreter des Elternbeirats Mitglieder des Schulforums. <sup>3</sup> Den Vorsitz im Schulforum führt die Schulleiterin oder der Schulleiter.

(3) <sup>1</sup> Das Schulforum beschließt in den Angelegenheiten, die ihm zur Entscheidung zugewiesen sind, mit bindender Wirkung für die Schule. <sup>2</sup> In den übrigen Angelegenheiten gefasste Beschlüsse bedeuten Empfehlungen.

(4) <sup>1</sup> Das Schulforum berät Fragen, die Schülerinnen und Schüler, Eltern und Lehrkräfte gemeinsam betreffen, und gibt Empfehlungen ab. <sup>2</sup> Folgende Entscheidungen werden im Einvernehmen mit dem Schulforum getroffen: [...] 6. Festlegung der über die Zielvereinbarungen gemäß Art. 111 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 und Art. 113c Abs. 4 hinausgehenden Entwicklungsziele im Schulentwicklungsprogramm gemäß Art. 2 Abs. 4 Satz 4 [...]

### 7.3 Literatur

- Externe Evaluation an Bayerns Schulen. Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (Hrsg.) (2010), 2. neu bearb. Auflage, München
- Innere Schulentwicklung in Bayern. Aus der Praxis – für die Praxis. Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (Hrsg.) (2001), München
- Interne Evaluation an Bayerns Schulen. Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (Hrsg.) (2010), 2. neu bearb. Auflage, München
- Leitfaden für die Erstellung von Zielvereinbarungen. Qualitätsagentur am Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (Hrsg.) (2012), München
- Projekte an Schulen – Mit Plan zum Ziel. Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (Hrsg.) (2010), München
- Qualitätshandbuch – QmbS. Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (Hrsg.) (2010), München: Hintermaier
- Diekow, Siegfried/Schröder, Jörg-Peter (2006): Handbücher Unternehmenspraxis: Wie Sie Projekte zum Erfolg führen: Planung, Führung und Teamarbeit in die richtige Balance bringen, Cornelsen Scriptor.
- Förschner, Günter: Schulentwicklungsprogramm. Instrument zur strukturierten Qualitätsentwicklung in der Eigenverantwortlichen Schule. In: "Schulverwaltung", Bayerische Ausgabe (SchVw By), Heft 05/2014
- Rolff, Hans-Günter (2013): Schulentwicklung kompakt: Modelle, Instrumente, Perspektiven, Weinheim, Basel: Beltz.
- Rolff, Hans-Günter, Rhinow, Elisabeth, Röhrich, Theresa, Teichert, Jörg (Hrsg.) (2010): Qualität in allen Schulen: Handbuch für ein schulinternes Qualitätsmanagement, Kronach: Carl Link Verlag.

**Herausgeber:**

Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst

Im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst erarbeitet durch das Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung  
Schellingstraße 155, 80797 München

► [www.isb.bayern.de](http://www.isb.bayern.de)

**Autoren:**

Dr. Günter Förchner  
Marlies Kennerknecht  
Ute Multrus  
Claudia Reichmann  
Dr. Ursula Weier  
Arnulf Zöllner

Für die konstruktive und hilfreiche Unterstützung bei der Erstellung dieses Leitfadens bedanken wir uns bei den nachfolgend genannten Kolleginnen und Kollegen:

Hansjörg Bosch, Dr. Franz Huber, Dr. Andreas Lauer, Wilhelm Kürzeder, Tobias Krafczyk, Dr. Karin Oechslein, Josef Schätz, Heinz Schlegel, Hans B. Schmid, Franz Schneider, Sabine Söllner-Gsell

**2. Auflage:**

April 2015

**Druck:**

Wittkowski & Sander Production House GmbH

**Vertrieb:**

Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst  
Salvatorstraße 2, 80333 München

**Satz:**

PrePress-Salumae.com, Kaisheim

**Titelfoto:**

©iStockphoto.com/skynesher

Eine um Beispiele und Erläuterungen ergänzte Fassung dieses Leitfadens finden Sie auf den Seiten des Schulentwicklungsportals ([www.schulentwicklung.bayern.de](http://www.schulentwicklung.bayern.de)).

Wegen der leichteren Lesbarkeit wurde bei der Bezeichnung von Personengruppen teilweise auf die Nennung beider Geschlechter verzichtet. In diesen Fällen sind immer weibliche und männliche Personen gemeint.

**Hinweis:** Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken

und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.



**BAYERN | DIREKT** ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung. Unter Telefon 089 122220 oder per E-Mail unter [direkt@bayern.de](mailto:direkt@bayern.de) erhalten Sie Informationsmaterial und Broschüren, Auskunft zu aktuellen Themen und Internetquellen sowie Hinweise zu Behörden, zuständigen Stellen und Ansprechpartnern bei der Bayerischen Staatsregierung.