STAATSINSTITUT FÜR SCHULQUALITÄT
UND BILDUNGSFORSCHUNG
MÜNCHEN

CHULARTÜBERGREIFEND

EITFADEN

Schulentwicklungsprogramm

Zentrales Element schulischer
Qualitätsentwicklung in Bayern

Impressum
Erarbeitet im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums
für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst

Herausgeber:
Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung

Anschrift:
Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung
Grundsatzabteilung
Schellingstr. 155 • 80797 München
Tel.: 089 2170-2201 • Fax: 089 2170-2205

Autoren:
Dr. Günter Förschner
Marlies Kennerknecht
Ute Multrus
Claudia Reichmann
Dr. Ursula Weier
Arnulf Zöller

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

Titelfoto:
©iStockphoto.com/skynesher

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.

Stand: 03.03.2014

Entwurf

Inhalt

DAS SCHULENTWICKLUNGSPROGRAMM (SE-PROGRAMM) ALS INSTRUMENT DER QUALITÄTSENTWICKLUNG 4

1 WAS IST EIN SCHULENTWICKLUNGSPROGRAMM? 8

2 WER IST AN DER SCHULENTWICKLUNGSARBEIT ZU BETEILIGEN? 10

3 WIE ENTSTEHT EIN SCHULENTWICKLUNGSPROGRAMM? 12

3.1 AKZEPTANZ UND SELBSTVERPFLICHTUNG SCHAFFEN 12
3.2 VERANTWORTLICHKEITEN DEFINIEREN 14
3.3 SCHULPROFIL ERSTELLEN UND HANDLUNGSFELDER IDENTIFIZIEREN 17
3.4 ZIELE FINDEN UND FORMULIEREN 20
3.5 HANDLUNGSPROGRAMM ERSTELLEN 23
3.6 VERABSCHIEDUNG DES SCHULENTWICKLUNGSPROGRAMMS 25

4 WIE WIRD DAS SCHULENTWICKLUNGSPROGRAMM UMGESETZT? 27

4.1 UMSETZUNG DER INHALTE DES SCHULENTWICKLUNGSPROGRAMMS 27
4.2 ÜBERPRÜFUNG DER ZIELERREICHUNG 28
4.3 ANPASSUNG VON ZIELEN UND MAßNAHMEN 30

5 WER BIETET UNTERSTÜTZUNG BEI DER ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG EINES SCHULENTWICKLUNGSPROGRAMMS AN? 32

6 GELINGENSBEDINGUNGEN 34

7 GLOSSAR 36

8 WEITERE INFORMATIONEN 39

9 ANLAGEN 41

Entwurf

Der vorliegende Leitfaden wird vorerst als Entwurf bereitgestellt. Eine endgültige Fassung soll im Juli 2014 vorliegen. Schulen, die zwischenzeitlich mit diesem Leitfaden arbeiten, haben die Möglichkeit, **bis zum 05. Mai 2014** Verbesserungsvorschläge und Anmerkungen an die Autoren zu übermitteln. Die Rückmeldungen werden nach einer Prüfung für die Endfassung des Leitfadens berücksichtigt.

Kontaktadresse: arnulf.zoeller@isb.bayern.de

Das Schulentwicklungsprogramm (SE-Programm) als Instrument der Qualitätsentwicklung

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

1. Die Unterstützung der schulischen Qualitätsarbeit,
2. die Stärkung der Schulgemeinschaft und
3. die Weiterentwicklung schulischer Leitungsstrukturen.

Um eine systematische Qualitätsentwicklung zu implementieren, sind die Schulen nach Art. 2 BayEUG[1] aufgefordert, ihre schulischen Entwicklungsziele in einem Schulentwicklungsprogramm niederzulegen (Schwerpunkt 1).
Für eine dergestalt eigenverantwortliche Schule ändert sich dadurch auch das Verhältnis zwischen zentraler Steuerung und der selbständigen Gestaltung der schulspezifischen Bildungs- und Erziehungsprozesse. Konkret heißt dies, dass die Schulen auf der Grundlage transparenter, konsensualer und realistischer Ziele die Qualität ihrer Prozesse 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. L. Spaenle)[2]

Dieser Leitfaden unterstützt Sie bei der Konzeption eines nachhaltigen und wirksamen Schulentwicklungsprogramms und damit auf Ihrem Weg zu einer eigenverantwortlichen Schule – entweder in Ihrer Funktion als Schulleiter/in, als Mitglied der Schulleitung oder auch als Mitglied der Gruppe, die die Erarbeitung des Schulentwicklungsprogramms steuert und koordiniert.

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.

Entwurf

---

[1] BayEUG Art. 2, Abs. 4, Satz 4 (Textauszug Art 2 BayEUG siehe Anlage)
[2] http://www.km.bayern.de/allgemein/meldung/1779/eigenverantwortliche-schule-bayerisches-kabinett-beschliesst-gesetzentwurf.html, aufgerufen am 14.01.2014

„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, KM 2010, 2. Aufl., S.3)

Exkurs: 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, arbeiten nach den Zielvereinbarungen der externen Evaluation; Schulentwicklung ist für diese Schulen Tagesgeschäft. Jede einzelne Schule tut dies vor dem Hintergrund ihrer eigenen Bedarfe – es gibt keine bayerische Schulentwicklung im Gleichklang! Für eine Bildungslandschaft mit zunehmend eigenverantwortlichen Schulen ist das auch nicht vorstellbar, geschweige denn wünschenswert.

Über alle Schulen hinweg gilt jedoch, dass systematische Schulentwicklungsarbeit letztlich dem gängigen Qualitätskreislauf eines „plan-do-check-act“ folgt.

Der vorliegende Leitfaden kann in seinem Aufbau naturgemäß nicht den jeweiligen Entwicklungsstandpunkt einer Schule zum Ausgang nehmen. Er beschreibt deshalb die Entwicklungsarbeit 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, sich vor dem Hintergrund Ihrer Ausgangslage, Ihrer Schulentwicklungserfahrungen und ihrer Rahmenbedingungen in diesen Prozess einzubringen, an welchem Punkt auch immer. Schulprogrammentwicklung 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 alltäglichen Schulentwicklung.** Mittelfristiges Ziel muss es aber sein, diese Schulentwicklungsarbeit in ein systematisches Ganzes einzubinden, sie transparent, kalkulierbar und verbindlich zu machen. Das Schulprogramm ist dann das gelebte und dokumentierte Gesamtkonzept dieser Arbeitsschritte.

Als Antwort auf interne und externe Veränderungen entwickelt sich jede Schule im Zeitverlauf mehr oder weniger 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 mindestens *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 **Reflexion der individuellen und der gesamtschulischen Arbeit** voraus.

III) Erfolgreiche schulische Entwicklungsarbeit basiert auf der Erfahrung, dem Wissen und der **aktiven Beteiligung der Mehrheit des Kollegiums** und kann letztlich nur von der Schule selbst gestaltet werden.

IV) Die Initiierung und Steuerung von Schulentwicklungsprozessen ist **zentrale Führungsaufgabe**.

V) Erfolgreiche schulische Entwicklungsarbeit **reflektiert gesamtgesellschaftliche Entwicklungen** und **berücksichtigt bildungspolitische Rahmenbedingungen**. Das heißt, sie ist einem staatlichen Orientierungsrahmen verpflichtet.

Eine „Gute Schule“ im o.g. Sinne ist eine Schule, der es gelingt, diesen Entwicklungsprozess kontinuierlich, konstruktiv und erfolgreich zu gestalten. Das Schulentwicklungsprogramm ist damit stetiger Anlass für diesen Prozess und dokumentiert den jeweiligen Stand des Prozesses. Die mit den oben genannten Thesen formulierten Erwartungen sind in unseren Schulen unterschiedlich weit verwirklicht; sie schließen auch nahtlos an bereits implementierte Instrumente der Schulentwicklung, wie z.B. QmbS[3], EFQM und andere an. Was teilweise fehlt, ist ein in sich schlüssiges, konkretes, verbindliches und von allen Beteiligten gelebtes Gesamtkonzept für den individuellen Entwicklungsweg der einzelnen Schule. Das Schulentwicklungsprogramm ist ein Instrument, um diese Lücke zu schließen.

[3] QmbS: Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen; weitere Informationen hierzu unter www.qmbs-bayern.de

Exkurs: Von QmbS zum Schulentwicklungsprogramm

Mehr als 120 bayerische berufliche Schulen arbeiten z.T. seit mehreren Jahren erfolgreich und nachhaltig mit den Instrumenten aus „QmbS“. Sie gestalten damit ihre Schul- und Qualitätsentwicklung auf der Basis eines erprobten Konzepts und unter Verwendung erprobter Tools. Für sie ist der Schritt zu einer Schulentwicklungsprogrammarbeit nur noch ein sehr kleiner: QmbS-Schulen

- haben ein schulisches Qualitätsteam (das QmbS-Team) und einen QmbS-Beauftragten und damit bereits die notwendige Infrastruktur.
- haben ein gesamtschulisch entwickeltes und abgestimmtes „schulisches Qualitätsverständnis“ (SQV) mit klaren operationalisierten Qualitäts- und Entwicklungszielen, also ein Zieltableau.
- haben zu diesen Zielen, ebenso wie zu den Zielen aus der Zielvereinbarung nach der externen Evaluation, Maßnahmen entwickelt, Indikatoren festgelegt, also ein Handlungsprogramm erstellt.
- sehen die externe Evaluation als integrativen Teil ihrer gesamten Qualitätsarbeit.
- haben darüber hinaus begonnen, aktiv am Aufbau einer schulischen Feedbackkultur zu arbeiten.
- haben sich aktiv in einen kontinuierlichen QM-Prozess begeben, können dabei auf ein flankierendes Unterstützungssystem und auf zielgerichtete Fortbildungsangebote zurückgreifen.
- dokumentieren ihre QM-Arbeit.

Damit wird deutlich, dass ein professioneller QmbS-Prozess dem im vorliegenden Leitfaden beschriebenen Prozess der Schulentwicklungsprogrammarbeit im Wesentlichen entspricht. Offen bleibt evtl. die Frage nach einem Tableau der „schulischen Standortfaktoren“ (Schulprofil), dessen Entwicklung für QmbS-Schulen keine große Herausforderung darstellen sollte.

Die hier für QmbS-Schulen generell gemachte Anmerkung gilt vermutlich in vergleichbarer Weise auch für die Schulen, die professionell mit anderen Qualitätsmanagementsystemen, z. B. EFQM arbeiten.

Die Verpflichtung zur Erstellung eines Schulentwicklungsprogramms bis zum Ende des Schuljahres 2014/2015 verbindet sich aber auch mit dem Zugeständnis an die Schulen, den Weg der Qualitätsentwicklung in ihrem eigenen Tempo beschreiten zu können – eben als eigenverantwortlich arbeitende Schule.

1 Was ist ein Schulentwicklungsprogramm?

Das Schulentwicklungsprogramm, so wie es das BayEUG versteht, ist ein verschriftlichtes Programm für die schulische Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Es entsteht, soweit es die Definition und Formulierung von Zielen betrifft, die über die Zielvereinbarungen im Nachgang zur externen Evaluation hinausgehen, im Einvernehmen mit dem Schulforum[4] und im Dialog der Schule mit der Schulaufsicht.[5] Es gliedert sich in folgende zentralen Bausteine:

Bausteine eines Schulentwicklungsprogramms

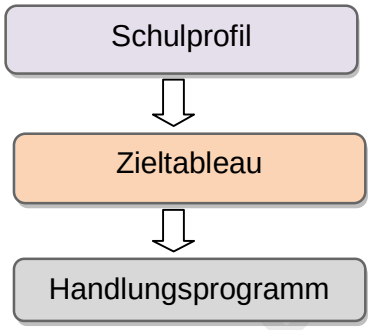


Abb. 1: Bausteine eines Schulentwicklungsprogramms

Entwurf

Ziele kommen aus verschiedenen Quellen

Ausgehend von einem **Schulprofil**, das die Besonderheiten und Herausforderungen, die Stärken und Schwächen der eigenen Schule in knapper und übersichtlicher Form darstellt (vgl. Abschnitt 3.3) definiert die Schule kurz-, mittel- und langfristige schulische Entwicklungsziele und fasst diese in einem **Zieltableau** zusammen (vgl. Abschnitt 3.4). Dessen Ziele speisen sich im Wesentlichen aus drei Quellen:

- Ziele als **Ergebnis interner Schwerpunktsetzungen** (evtl. im Anschluss an eine Bestandsaufnahme; z. B. Stärkung der Arbeit mit neuen Medien)
- Ziele als **Ergebnis externer Evaluation** (z. B. Stärkung der individuellen Förderung)
- Ziele als **Konsequenz schulpolitischer und bildungspolitischer Aufträge oder Schwerpunktsetzungen** (z. B. Integration von Alltagskompetenzen in den Schulalltag)

Auf der Basis dieser von der Schule im Konsens und in Abstimmung mit der Schulaufsicht formulierten Zielsetzungen legt das Schulentwicklungsprogramm Maßnahmen zur operativen Umsetzung, Verantwortlichkeiten und Termine im Sinne eines **Handlungsprogramms** fest (vgl. Abb.2a)

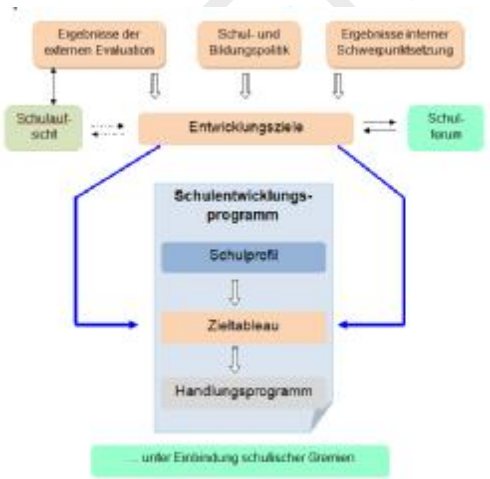
---

[4] BayEUG Art. 69, (Textauszug siehe Anlage)
[5] Hinsichtlich des im Leitfaden verwendeten Begriffs „Schulaufsicht“ sei auf die Art. 111 bis 117 BayEUG verwiesen.

Das Schulentwicklungsprogramm ist somit die Grundlage für die Qualitätsentwicklung der jeweiligen Schule. Die dort 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. Letzteres würde eine Anpassung des Schulentwicklungsprogramms erforderlich machen (vgl. Abb.: 2a und 2b sowie Kap. 4.2). Die zukünftige Schulentwicklungsarbeit erhält dadurch einen dynamischen Charakter. Abbildungen 2a und 2b illustrieren den Prozess der Entstehung und Umsetzung des Schulentwicklungsprogramms.

Vorhandenes Wissen nutzen

Bei der Erstellung eines Schulentwicklungsprogramms können viele Schulen schon auf vorhandene Elemente zurückgreifen. Manche von ihnen verfügen bereits über Schulentwicklungsstrukturen und -instrumentarien, wie sie auch im zukünftigen Schulentwicklungsprogramm gefordert sind. 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 schon wertvolle Teile, 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. Solche Vorarbeiten und eventuell bereits vorhandene Schulentwicklungsexpertise sollten - auch, um die schulinterne Akzeptanz zu erhöhen -, in die Erstellung des Schulentwicklungsprogramms einfließen, ihr als Grundlage dienen und modifiziert oder neu definiert werden.



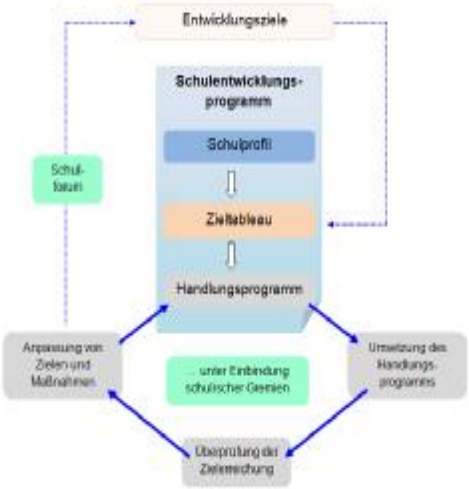


Abb. 2a: Entstehung eines Schulentwicklungsprogramms

Abb. 2b: Umsetzung eines Schulentwicklungsprogramms

2 Wer ist an der Schulentwicklungsarbeit zu beteiligen?

Das Schulentwicklungsprogramm dient als „Masterplan“ für eine kontinuierliche Qualitäts- und Schulentwicklungsarbeit: Seine Entwicklung und Umsetzung integriert verschiedene innerschulische und außerschulische Akteure mit klar abgegrenzten Verantwortlichkeiten und Aufgaben:

Schulentwicklungsarbeit lebt von einer breiten Zustimmung

Akteure	Aufgaben
Der Schulleitung[6] kommt die zentrale Rolle in diesem Entwicklungsprozess zu.	• Initiierung und Steuerung des gesamten Schulentwicklungsprozesses mit operativer Unterstützung durch eine entsprechende Arbeitsgruppe • Sicherstellung von Verbindlichkeit
Das Kollegium muss frühzeitig beteiligt werden und den Prozess mittragen	• Konstruktive, aktive Mitwirkung am gesamten Schulentwicklungsprozess • Konsensuale Selbstverpflichtung über das Schulentwicklungsprogramm
Eine innerschulische Arbeitsgruppe unterstützt die Schulleitung im operativen Bereich	• Koordination der einzelnen Arbeitsschritte, evtl. arbeitsteilige Betreuung und Bearbeitung von Teilbereichen des Schulentwicklungsprogramms, Moderation der päd. Konferenzen (Zielklärung, Maßnahmenfindung, Vorbereitung von Evaluationen, etc.)
Die Schulaufsichtsbehörde als Partner bei der Erstellung der Zielvereinbarung, der Weiterentwicklung des Schulentwicklungsprogramms und als Anbieter von Unterstützung.	• Berater im gesamten Schulentwicklungsprozess • Partner bei der Erstellung der Zielvereinbarungen und evtl. späterer Anpassungen • Unterstützung bei der Fortbildungsplanung • Unterstützung bei der Implementierung des Schulentwicklungsprogramms
Schulforum und Schulgemeinschaft sind einerseits verpflichtend, aber auch im Sinne einer offenen Beteiligungsstruktur einzubinden	• Siehe Art. 69 (4) BayEUG: Das Schulentwicklungsprogramm ist im Einvernehmen mit dem Schulforum zu gestalten
Experten des regional vorhandenen Unterstützungssystems[7] stellen wertvolle Expertise zur Verfügung	• Beratung von Schulleitung und Arbeitsgruppen, Moderation von Gesprächen innerhalb des schulischen Entwicklungsprozesses • Unterstützung bei der Findung, Formulierung, Umsetzung und Evaluierung von Zielen entweder in Form einer Prozessbegleitung oder Einzelterminen zu speziellen Anliegen • Angebot von schulinternen Fortbildungen zu im Kontext der Schulentwicklungsarbeit relevanten Einzelthemen (z. B. Werte, Medien, …)

[6] Im Rahmen der Eigenverantwortlichen Schule kann hier auch die „erweiterte Schulleitung“ wichtige Aufgaben übernehmen.
[7] Informationen zum Unterstützungssystem siehe Kapitel 5.

Die Arbeit an einem Schulentwicklungsprogramm ist als kontinuierlicher, transparenter, kommunikationsintensiver und beteiligungsoffener Gesamtprozess zu verstehen, der sich an den Prinzipien und Verfahren des klassischen Projektmanagements orientiert. Ein derartiges Wissen kann nicht als generell vorhanden vorausgesetzt werden. Sowohl die Schulaufsichtsbehörden wie die dort angedockten Experten des Unterstützungssystems können hier wertvolle Hilfen gewähren. Die für jede Schulart regional verfügbaren Schulentwicklungskoordinatoren stellen hier wichtige Schaltstellen dar.

Entwurf

3 Wie entsteht ein Schulentwicklungsprogramm?

Der Weg hin zu einem wirksamen Schulentwicklungsprogramm[8] durchläuft mehrere Etappen, die nachfolgend ausführlich beschrieben werden. Dabei werden zwei Kategorien unterschieden.

Die erste Kategorie umfasst die in den Punkten 3.1 bis 3.3 skizzierten Vorarbeiten für den eigentlichen Schulentwicklungsprozess, nämlich

- die Schaffung größtmöglicher Akzeptanz in der Schulgemeinschaft und insbesondere im Kollegium,
- die Einrichtung einer professionellen und akzeptierten Arbeitsgruppe bzw. die Einbindung bereits vorhandener Steuergruppen und
- die Entwicklung eines Schulprofils mit anschließender Identifizierung von Handlungsfeldern.

Die Realisierung dieser Schritte ist Voraussetzung für eine nachhaltige Gestaltung von Schulentwicklung. Sie sind entweder vor Beginn der Entwicklungsarbeit oder - bei Schulen, die schon im kontinuierlichen Schulentwicklungsprozess stehen - nachträglich anzugehen. Sie sind quasi das Fundament nachfolgender Schulentwicklungsarbeit.

Die zweite Kategorie mit den Punkten 3.4 – 3.6 zählt zu den „Kernprozessen der Schulentwicklung“ mit den dort dargestellten Schritten Bestandsaufnahme, Zielfindung und Maßnahmenfestlegung Das Kapitel 3 wird mit dem Punkt 3.6. Verabschiedung des Schulentwicklungsprogramms abgerundet. Die Ergebnisüberprüfung und eine evtl. Nachsteuerung sind wesentliche Elemente zur Vervollständigung eines systematischen Qualitätsentwicklungsprozesses und finden sich in Kapitel 4.

Entwurf

3.1 Akzeptanz und Selbstverpflichtung schaffen

Schulentwicklung ist Gemeinschaftsaufgabe

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.

Zur Vorbereitung solcher Innovationsprozesse braucht es „Change-Management“, um zunächst eine grundsätzliche Bereitschaft für die Übernahme einer neuen Aufgabe zu schaffen. Am Anfang eines jeden Veränderungsprozesses steht die emotionale Öffnung der Beteiligten für das Neue,

[8] Der Leitfaden verzichtet bewusst darauf, ein exemplarisches Schulentwicklungsprogramm als Beispiel abzudrucken. Zum einen um den individuellen Entwicklungsprozess nicht zu beeinflussen, zum anderen auch um diesen Leitfaden möglichst knapp zu halten. Stattdessen wurde versucht, die einzelnen Schritte der Kapitel 3 und 4 an einem durchgängigen Fallbeispiel zu illustrieren. Ganzheitliche Schulentwicklungsprogramme als Orientierungshilfen werden sukzessive im Schulentwicklungsportal (www.schulentwicklung.bayern.de) angeboten werden.

um so Widerstände und Vorbehalte abzubauen. Wenn es zudem gelingt, die Neuerungen in einen Kontext mit bestehenden Strukturen oder bereits praktizierten Verfahren einzuordnen, fällt es den Betroffenen meist leichter, die geplanten Veränderungen mitzutragen und umzusetzen.

Wichtige Fragen sind hierbei:

- Warum ist ein Schulentwicklungsprogramm für uns nützlich?
- Welche Vor- oder Nachteile 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. Der kollegiale Diskurs über Gemeinsamkeiten und Unterschiede schafft Akzeptanz für die Aufgabe und ist Basis für die unverzichtbare Konsensbildung und letztendlich für gelingende Schulentwicklung.

Ziele	Neue Aufgabe an alle Beteiligten transparent kommunizieren, Widerstände und Vorbehalte abbauen, Akzeptanz herstellen
Akteure	Schulleitung
Aktionen	Information aller relevanten Gruppen der Schulgemeinschaft über Konzept und Ziele des SE-Programms • Pädagogische Konferenz • Schriftliche Informationen • Informelle Gespräche • Besprechung im Elternbeirat und Schulforum
Anregungen	• Überzeugende Positionierung der Schulleitung für die Arbeit an der Entwicklung eines SE-Programms • Frühzeitige Einbindung vorhandener Gremien (z. B. Lehrerkonferenz, Elternbeirat, SMV) und bei Bedarf externer Partner (z. B. Sozialarbeiter, Ausbildungsunternehmen) • Gelassener und gleichzeitig wertschätzender Umgang mit Akzeptanzproblemen • Frühzeitige Einbindung innerschulischer „key-player“
Fallbeispiel:[9] Die Hans-Meyer-Schule, eine größere Grundschule mit 32 Lehrkräften, wurde evaluiert	

Entwurf

[9] Das Fallbeispiel, das sich durch alle Entwicklungsschritte hin zu einem Schulentwicklungsprogramm zieht, beschreibt eine fiktive Grundschule und den aktuellen Prozess der Implementierung des neuen Lehrplans. Auch wenn die Bedingungen einer Grundschule naturgemäß nicht mit den Strukturen der Schulen des Sekundarbereichs vergleichbar sind, gibt das Fallbeispiel doch einen guten Einblick in notwendige innerschulische Aktivitäten und Prozessabläufe auf dem Weg der Entwicklung eines Schulentwicklungsprogramms.

und möchte die identifizierten Optimierungsfelder zügig mit Hilfe eines Schulentwicklungsprogramms angehen. Zeitgleich steht die Einführung des neuen Lehrplans vor der Tür. Das Kollegium ist den anstehenden Neuerungen gegenüber verhalten eingestellt. Im Lehrerzimmer und auf dem Gang sind immer wieder Unmutsäußerungen über die anstehenden Veränderungen zu vernehmen. Auch die Eltern scheinen verunsichert zu sein. Dies bleibt der Schulleitung nicht verborgen, die darauf hin aktiv wird. Sie möchte eine möglichst breite Akzeptanz für die anstehenden Prozesse schaffen. Es werden deshalb folgende Maßnahmen ergriffen um möglichst alle Betroffenen über die anstehenden Veränderungen zu informieren:

- Das Lehrerkollegium diskutiert im Rahmen einer Konferenz oder eines Pädagogischen Tages über Nutzen, Ziele und Konzept eines Schulentwicklungsprogramms
- Vortrag im Rahmen eines Treffens der Elternsprecher
- In einer Klassensprecherversammlung werden die Schüler informiert. Aushänge am Schwarzen Brett, Elternrundbriefe, Information auf der Schulwebsite

Schon nach kurzer Zeit ist zu beobachten, dass die Informations- und Diskussionsphase dazu beigetragen hat, die anstehenden Veränderungen transparenter zu machen, Ängste zu nehmen und auch dadurch erste Unmutswogen zu glätten.

Eine weitere zentrale Voraussetzung für einen gelingenden Klärungsprozess ist die anhaltend umfassende Information der Schulgemeinschaft. So ist diese nicht nur zu Beginn der Arbeit am Schulentwicklungsprogramm, sondern auch während des Prozesses und bei der Umsetzung geplanter Maßnahmen zu gewährleisten.
Um Akzeptanz zu schaffen, ist ein intensiver Prozess nötig. Gelingt er, führt dies zu einer erhöhten Selbstverpflichtung der Beteiligten („commitment“), sich für das Schulentwicklungsprogramm aktiv einzusetzen und daran mitzuwirken.

Entwurf

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.

Ziele	§ Etablierung einer arbeitsfähigen und repräsentativen SE-Gruppe § effektive Organisation der Schulentwicklungsarbeit
Akteure	Schulleitung, Lehrkräfte, evtl. nichtpädagog. Personal

Aktionen	Einrichtung einer SE-Gruppe[10], Aufgaben- und Kompetenzbeschreibung, Klärung der Arbeitsweise
Anregungen	§ Nutzung vorhandener Strukturen (Steuergruppe, QmbS-Team) § Einbindung externer Partner im Einzelfall prüfen (z. B. bei Ganztagsschulen). § auf repräsentative Zusammensetzung der Gruppe achten
Fallbeispiel: Die Hans-Meyer-Schule möchte sich nun nach der Informationsphase konkret an die Arbeit machen, ein SE-Programm zu entwickeln und sich um die Lehrplaneinführung zu kümmern. Um diese Aufgaben zu bewältigen, soll eine arbeitsfähige SE-Gruppe installiert werden. Bisher gab es an der Schule eine Steuergruppe sowie unterschiedliche Projektgruppen, die zu verschiedenen Themen arbeiteten. Die Schulleitung beschließt, die bisherige Steuergruppe mit der neuen Aufgabe zu betrauen. Sie achtet jedoch darauf, dass die Steuergruppe möglichst in Hinblick auf z. B. Altersstruktur das Kollegium abbildet, aber auch die notwendige Expertise einbringen kann (z. B. durch die Einbeziehung der Lehrplanbeauftragten). In einer ersten Sitzung wird geklärt, welche Kompetenzen und Aufgaben die Gruppe hat und wie die Arbeitsweise erfolgt. Ob die bisherigen Projektgruppen so weiterbestehen werden, ist noch offen. Dies hängt sicherlich auch von weiteren noch zu definierenden Handlungsfeldern ab.	

SE-Gruppe kümmert sich um das Projektmanagement

Die Schulentwicklungsgruppe kümmert sich um das Projektmanagement[11], d. h. sie koordiniert den Gesamtprozess der Schulentwicklungsarbeit. 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, …).

Inhaltliche Entscheidungen ins Plenum verlagern

Abzugrenzen von dieser steuernden Aufgabe sind inhaltliche Entscheidungen, z. B. über die Ziele und Maßnahmen, die im Schulentwicklungsprogramm formuliert werden und damit für die Schulentwicklungsarbeit bindend sind. Derartige Entscheidungen werden nicht von der Schulentwicklungsgruppe, sondern vom gesamten Kollegium, wo erforderlich im Einvernehmen mit dem Schulforum und möglichst unter Einbeziehung aller Mitglieder der Schulgemeinschaft getroffen.

Es ist auch möglich, zu einzelnen Zielen Arbeitsgruppen zu bilden, in denen Maßnahmen zur Zielerreichung formuliert werden.

Entwurf

[10] Besteht an der Schule bereits eine Steuergruppe, so kann auch dieser die operative Verantwortung für die Entwicklung eines Schulentwicklungsprogramms übertragen werden. In Schulen mit sehr wenigen Kollegen kann ggf. auf die Auswahl von Lehrkräften verzichtet werden, wenn alle am Schulentwicklungsprogramm mitarbeiten wollen.

[11] Eine knappe Broschüre zur effektiven Organisation von Projekten finden Sie unter: http://www.schulentwicklung.bayern.de/userfiles/Flyer_Projektmanagement.pdf

SE-Gruppe:

Expertise und Effektivität geht vor Größe

Das Prinzip der Partizipation spiegelt sich schon in der Zusammensetzung der Schulentwicklungsgruppe wider:

- diese sollte ein möglichst repräsentatives Abbild der gesamten Schule sein, doch ist auch auf die Expertise der Mitglieder zu achten.
- Aus der Gesamtverantwortung für die Schulentwicklungsarbeit heraus ist die Schulleitung zudem zwingend Mitglied dieser Arbeitsgruppe[12].
- Wichtig ist zudem, dass die Schulentwicklungsgruppe eine arbeitsfähige Größe und einen Sprecher hat, der die Arbeiten koordiniert und als Ansprechpartner für Dritte (z. B. interessierte Kollegen) zur Verfügung steht.
- Bei Bedarf hat die Gruppe auch die Möglichkeit externe Experten zu ihren Sitzungen hinzuzuziehen. So kann z. B. bei einer Ganztagsschule die Einbeziehung einer externen Kraft aus der Mittagsbetreuung oder eines Kooperationspartners hilfreich sein und bei einer Berufsschule die Einbindung eines Vertreters der Ausbildungsbetriebe.

Exkurs: SE-Gruppe an einer kleinen Schule

An einer kleinen Schule mit vergleichsweise wenigen Lehrkräften und Schülern kann es sinnvoll sein, auf die Bildung einer eigenständigen SE-Gruppe 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 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“.

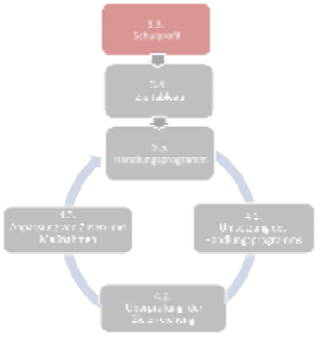
Für die effiziente Arbeitsweise der Schulentwicklungsgruppe sind neben einer klaren, schriftlich fixierten Auftragsbeschreibung folgende Aspekte wichtig:

Besprechungskultur entwickeln

- klare Definition von Rollen und Zuständigkeiten im Team
- rechtzeitige Einladung mit Tagesordnung
- Einhaltung der geplanten Sitzungszeit (max. 2 Stunden)
- 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 über Ziele, Maßnahmen und sonstige Vereinbarungen
- enge Zusammenarbeit mit der Schulleitung.

[12] Das heißt auch, dass die Leitung der Gruppe nicht zwingend durch die Schulleitung wahrgenommen werden muss.

3.3 Schulprofil erstellen und Handlungsfelder identifizieren



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

Standortfaktoren erkennen und transparent machen

Klarheit über die eigene Schule schaffen

Schulische Entwicklungsarbeit muss immer auch die spezifische Situation vor Ort berücksichtigen. Dazu setzen sich Schulleitung, Kollegium und Schulforum mit den Charakteristika ihrer Schule auseinander. Dieses Vorgehen sichert aktuelles Basiswissen über die wesentlichen Standortfaktoren, die spezifischen Stärken und Schwächen, Herausforderungen und potenziellen Handlungsfelder einer Schule. Im Kontext der Bausteine des Schulentwicklungsprogramms (vgl. Abb. 1 und 2) bezeichnen wir dieses dokumentierte Wissen um die eigene Schule als **Schulprofil**.

Entwurf

Ziele	Die Schule verfügt über ein aussagekräftiges und in der Schulgemeinschaft bekanntes und akzeptiertes Schulprofil.
Akteure	Schulleitung, Gesamtkollegium, Schulforum
Aktionen	Thematischer Schwerpunkt für einen pädagogischen Tag
Anregungen	In der Regel kann hier auf Erkenntnisse früherer Evaluationen zurückgegriffen werden. Ergebnisse der Vergleichsarbeiten können als datenquellen verwendet werden.
Fallbeispiel : Die frisch konstituierte SE-Gruppe wird von der Schulleitung beauftragt, den anstehenden pädagogischen Tag im November zu gestalten. Hauptthema soll die Erstellung eines Schulprofils sein. Die Mitglieder der Gruppe sind fast alle neu und nur wenige haben bereits weitergehende Erfahrungen mit der Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen. Nach Absprache mit der Schulleitung entscheidet sich die Gruppe, sich Unterstützung von außen zu holen und einen Schulentwicklungsmoderator über das Schulamt zu buchen. Der Schule werden sogar zwei Moderatoren im Tandem zugewiesen, die nach einem Vorgespräch mit der SE-Gruppe, diese an dem pädagogischen Tag bei der Moderation der Schulprofilerstellung unterstützt. Die Ergebnisse werden in einer Übersicht zusammengetragen.	

Für eine Diskussion über mögliche Konsequenzen aus dem aktuellen

Schulprofil eignet sich ein entsprechend vorbereiteter und moderierter pädagogischer Tag oder Nachmittag[13]. 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).

Vielfalt charakterisiert bayerische Schullandschaft

Schulprofil – „Was charakterisiert unsere Schule?“						
Rahmenbedingungen	**Leistungsdaten**	**Kollegium**	**Schülerschaft**	**Unterricht**	**Inhaltliche Themen**	**Besonderheiten**
Neue Gebäude mit vielen räumlichen Möglichkeiten	Hohe Übertrittsquoten	Hoher Altersdurchschnitt	Geringer Migrantenanteil	Hoher Unterrichtsausfall wegen …	MINT-Schwerpunkt	Viele internationale Partnerschaften
Hochentwickelte IT-Landschaft	ISI-Preisträger	Überwiegend männlich	Schwieriges soziales Umfeld	Kaum unterrichtliche Differenzierung	Inklusionsschule	Hoch engagierte Elternschaft
Schwierige Anbindung an öffentlichen Nahverkehr	Häufige Teilnahme an Leistungswettbewerben	Sehr IT- und technikorientiert	Heterogene Leistungsfähigkeit	Individuelle Förderung lt. Externer Evaluation zu wenig ausgeprägt	Defizit im Bereich Neue Medien	Seminarschule
Stark rückläufige Schülerzahlen	…	…	Viele auswärtige Schüler	…	Defizit im Musischen Bereich	Lokal stark verwurzelt

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

Entwurf

Handlungsfelder identifizieren

Blicke zurück ermöglichen Schritte nach vorne

Diese Übersicht ist Quelle und Legitimation späterer Handlungsfelder für die Schulentwicklungsarbeit. Gleichzeitig erleichtert sie auch 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 Zieltableau in Abschnitt 3.4).

Diese erste Reflexionsphase und Bestandsaufnahme bezogen auf die gesamte Schule und ihr Umfeld ist 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 Daten

[13] Hier kann es auch hilfreich sein, auf die in Punkt 5 angesprochenen Unterstützungssysteme zurück zu greifen.

können in einer ersten innerschulischen Evaluation gewonnen werden.[14]

Exkurs: Interne Evaluation

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. Bei der Auswertung der Daten werden Handlungsfelder identifiziert, die wiederum eine Grundlage für die Formulierung von Zielen darstellen.

Wenn die externe Evaluation noch nicht allzu lange zurückliegt, können die Ergebnisse (= Bestandsaufnahme) für das Identifizieren von Handlungsfeldern und für die Entwicklung von Zielen genutzt werden. Sollte dies nicht der Fall sein, ist eine derartige Bestandsaufnahme Aufgabe der Schule.

Für die Evaluation können unterschiedliche Instrumente, wie Befragung, strukturierte Beobachtung und Datenanalyse[15] 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 des Schulprofils sind.[16]

Entwurf

Ziele	Eine Bestandsaufnahme ist durchgeführt. Handlungsfelder als Grundlage für die Zielformulierung sind identifiziert und priorisiert.
Akteure	Schulleitung, Kollegium, SE-Gruppe
Aktionen	Planung, Durchführung und Auswertung einer Bestandsaufnahme, Identifizierung und Priorisierung von Handlungsfeldern

[14] Zum Thema interne Evaluation siehe auch: ISB, „Interne Evaluation an Bayerns Schulen“, 2. Auflage, München 2010 oder http://www.isb.bayern.de/schulartuebergreifendes/qualitaetssicherung-schulentwicklung/evaluation/interne_evaluation/interne-evaluation-an-bayerns-schulen-ueberarbeite/

[15] Vgl. hierzu auch http://www.isb.bayern.de/schulartuebergreifendes/qualitaetssicherung-schulentwicklung/evaluation/interne_evaluation/instrumente_methoden/

[16] Vgl. hierzu http://www.isb.bayern.de/schulartuebergreifendes/qualitaetssicherung-schulentwick-lung/evaluation/interne_evaluation/instrumente_methoden/standardisierte_befragung/

Anregungen	Unbedingt auf eine realistische Festlegung von zu bearbeitenden Handlungsfeldern achten, schulinterne Expertise und Kompetenzen beachten, verfügbare Ressourcen (Personal, Zeit, Finanzen) im Auge haben.
Fallbeispiel: Nachdem an dem pädagogischen Tag das Schulprofil mit dem gesamten Kollegium erarbeitet wurde, geht es nun darum festzustellen, wo denn die Schule bei den im Profil genannten Aspekten steht. Die Steuergruppe plant mit Unterstützung der SE-Moderatoren eine Bestandsaufnahme, d.h. es soll eruiert werden, wo denn die Stärken und Schwächen bzgl. der im Schulprofil genannten Faktoren liegen. Um dies heraus zu finden, entwickelt die Steuergruppe einen Fragenkatalog für das Kollegium und holt sich hierfür Anregungen u.a. von den Webseiten zur internen Evaluation der Qualitätsagentur am ISB[17]. Außerdem bittet die SE-Gruppe die Klassenleitungen anhand eines vorgegebenen Gesprächsleitfadens mit ihren Klassen ca. 20 Min. Klassengespräche zu führen und die Ergebnisse stichpunktartig festzuhalten. Sämtliche Informationen aus diesen Datenquellen werden ausgewertet und die Ergebnisse dokumentiert. Diese werden im Rahmen der Konferenz zum Schulhalbjahr dem Kollegium vorgestellt und die Kollegen gebeten, darüber abzustimmen, an welchen Handlungsfeldern denn nun zuerst gearbeitet werden soll.	

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. Deshalb 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“. Für die Handlungsfelder mit oberster Priorität wird anschließend ein weiterführendes Handlungsprogramm entwickelt, alle anderen Themenbereiche werden vorerst zurückgestellt. Damit leitet das Schulprofil über die Phasen „Identifikation von Handlungsfeldern“ und „Schwerpunktsetzung“ zu dem oben als einen wichtigen „Kernprozess der Schulentwicklung“ bezeichneten Entwicklungsschritt der Zielformulierung über.

Entwurf

3.4 Ziele finden und formulieren

Sobald die prioritären Handlungsfelder identifiziert und schulintern abgestimmt sind, müssen geeignete Ziele dazu formuliert werden[18].

Akzeptierte, klare und realistische Ziele sind die Grundlage eines gelingenden Schulentwicklungsprozesses. Beim Schulentwicklungsprogramm speisen sich diese Ziele aus folgenden drei Quellen: aus den Vereinbarungen mit der Schulaufsicht, die auf den Rückmeldungen der externen Evaluation basieren, aus Entwicklungszielen, die von der Schulgemeinschaft als bedeutsam eingestuft werden (wie in Punkt 3.3. beschrieben)

[17] http://www.isb.bayern.de/schulartuebergreifendes/qualitaetssicherung-schulentwicklung/evaluation/interne_evaluation/

[18] 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/

sowie aus pädagogisch bzw. bildungspolitisch relevanten Handlungsfeldern. Die beiden erstgenannten Quellen korrelieren mit hoher Wahrscheinlichkeit auch mit den Handlungsfeldern eines „realistischen“ Schulprofils.

Zieltableau unserer Schule				
	Prozessqualitäten Schule	**Prozessqualitäten Unterricht**	**Ergebnisse**	**Rahmenbedingungen**
Kurzfristig erreichbare Ziele (max. 1 Jahr)	Unsere Arbeit fußt auf einem schulischen Wertekanon. **(schulinterne Ziele)**	Der Unterricht ist von einem hohen Grad an eigenverantwortlichem Lernen bestimmt. **(Ziele aus der ext. Evaluation)**		
Mittelfristig erreichbare Ziele (1-2 Jahre)	Der neue Lehrplan ist professionell umgesetzt. **(bildungspolitische Zielvorgaben)**	Die Fortbildungsarbeit an unserer Schule orientiert sich an den Notwendigkeiten des neuen Lehrplans. **(Ziele aus der ext. Evaluation)**	Unsere Schule ist eine gebundene Ganztagsschule. **(schulinterne Ziele)**	Unsere Schule verfügt über gut eingerichtete IT-Räume. **(schulinterne Ziele)**
Langfristig erreichbare Ziele (länger als 2 Jahre)	Unsere Schule ist auf eine inklusive Förderung vorbereitet. **(bildungspolitische Zielvorgaben)**			Unsere Schule ist international gut vernetzt. **(schulinterne Ziele)**
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.				

Tab. 2: Beispiel eines schulischen Zieltableaus

Entwurf

Das Zieltableau gibt einen Überblick über Laufzeit und Inhalt der Ziele. Die Schule entscheidet, wie viele der genannten Ziele sie sich für ein Jahr vornimmt. Sollten in dem Zieltableau mehr Ziele erfasst sein als an der Schule Ressourcen für die Umsetzung vorhanden sind, muss an dieser Stelle eine erneute Priorisierung erfolgen.

Ziele	Konsensual festgelegte und realistische Ziele
Akteure	SE-Gruppe, Schulleitung, Schulaufsicht, Schulforum
Aktionen	Formulierung erreichbarer und spezifischer Ziele und Zusammenführung in einem Zieletableau
Anregungen	Wert auf Qualität und Klarheit der Formulierung legen. Reflektieren ob die formale und inhaltliche Kompetenz sowie die Ressourcen vorhanden sind, um diese Ziele zu erreichen. Überforderung des Kollegiums vermeiden. Ziele mit der Schulaufsicht abstimmen. Mit schulischer Fortbildungsplanung verknüpfen.

Fallbeispiel:

Nachdem das Kollegium auf der Halbjahreskonferenz darüber abgestimmt hat, an welchen Handlungsfelder zunächst gearbeitet werden soll, macht sich die SE-Gruppe daran, Ziele zu den ausgewählten Handlungsfeldern zu formulieren. Die Schulleitung erinnert daran, dass natürlich die im Nachgang der externen Evaluation mit dem Schulrat geschlossenen Zielvereinbarungen in dem Zielkatalog nicht fehlen dürfen und die anstehende Einführung des neuen Lehrplans auch entsprechend berücksichtigt werden muss. Die SE-Gruppe fertigt einen Entwurf an möglichen Zielformulierungen an. Nach Rücksprache mit der Schulleitung werden diese Ziele an alle Kollegen per E-Mail versandt. Diese werden gebeten zu überprüfen, ob sie sich in den Formulierungen wieder finden und entsprechende Rückmeldung hierzu zu geben. Einige Kollegen geben eine Rückmeldung zu den Zielen und äußern Änderungswünsche und machen Vorschläge. Diese Anregungen werden in das Zieltableau eingearbeitet und erneut an das gesamte Kollegium geschickt mit der Anfrage, ob diese Ziele denn so nun konsensfähig sind.

Bei aller Motivation für die kontinuierliche Sicherung und Verbesserung der Qualität der eigenen Schule muss davor gewarnt werden, sich zu viele herausfordernde Ziele auf einmal zu setzen. Unbedingt sind in Bezug auf die Realisierbarkeit der Ziele die materiellen und insbesondere auch personellen Ressourcen, die der Schule zur Verfügung stehen, zu berücksichtigen. Ein weiterer Gelingensfaktor für die Zielerreichung ist, dass die Schule über die nötige fachliche, aber auch formale Kompetenz im jeweiligen Handlungsfeld verfügt oder sich entsprechende Unterstützung von außen einholt.

SMARTe Ziele setzen

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

- **s**pezifisch-konkret (präzise und eindeutig formuliert),
- **m**essbar (überprüfbare Indikatoren zeigen, ob ein Ziel erreicht wurde oder nicht),
- **a**ktionsorientiert (durch eigenes Handeln erreichbar),
- **r**ealistisch (mit den gegeben Ressourcen in der geplanten Zeit erreichbar),
- **t**erminiert (festgelegter Zeitpunkt zur Überprüfung der Zielerreichung sein.

QM-Trias: Ziele, Maßnahmen, Indikatoren

Von den formulierten Zielen[19] 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 Evaluationen überprüfen. Voraussetzung hierfür ist,

[19] Es bietet sich an, erarbeitete Ziele schon zu diesem Zeitpunkt mit der Schulaufsicht abzustimmen, um spätere Interessenskollisionen bei der Erarbeitung von Zielvereinbarungen zu vermeiden.

dass das Erreichen der Ziele an **überprüfbaren Indikatoren** (z.B. Ergebnisse in einschlägigen Tests) festgemacht werden kann.

3.5 Handlungsprogramm erstellen

Auf der Grundlage der priorisierten Handlungsfelder (vgl. 3.3.) und der sich daraus ergebenden Ziele (vgl. 3.4.) erstellt die Schule ein Handlungsprogramm für die folgenden ein bis zwei Jahre. Darin wird festgeschrieben, welche konkreten Maßnahmen aus den Zielen abgeleitet werden, bis wann diese umgesetzt bzw. abgeschlossen sein sollen und wer für die Umsetzung verantwortlich ist.

Ziel	Formulierung eines Handlungsprogramms, das Angaben zum Projektmanagement macht
Akteure	SE-Gruppe unter Einbeziehung der Schulgemeinschaft, z. B. in Form von Arbeitsgruppen
Aktionen	• Ableitung von Maßnahmen aus den gesetzten Zielen • Klärung von Abläufen, Verantwortlichkeiten und Terminen (Prozessmanagement) • Planung der Evaluation der Zielerreichung
Anregungen	Leitfaden zu Zielvereinbarungen (Qualitätsagentur/ISB) nutzen: Formblatt für Ziel- und Handlungsvereinbarungen

Fallbeispiel:

Nach der zweiten Informationsrunde kamen keine Anregungen mehr, d.h. dass die Ziele nun so akzeptiert wurden und ein Zieltableau (s. Bsp. oben) vorliegt. Die Einführung des neuen Lehrplans an der Grundschule ist ein Handlungsfeld und es wurde ein Ziel dazu formuliert. Im nächsten Schritt wird nun zu den Zielen ein Handlungsprogramm erstellt. Hierzu sollen für die einzelnen Ziele Arbeitsgruppen gebildet werden. Es wird ein Aushang am schwarzen Brett gemacht und auch gezielt geeignete Kollegen – insbesondere von der Schulleitung – angesprochen, um für eine Mitarbeit in den Arbeitsgruppen zu werben. Die Rolle der Schulleitung ist in diesem Prozess entscheidend. Es muss allseits für alle Kollegen klar und deutlich sein, dass die Schulleitung hinter diesem Prozess steht und die SE-Gruppe in ihrem Wirken unterstützt. Steht die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen fest, werden in den einzelnen Gruppen Maßnahmen für die Zielerreichung diskutiert und vereinbart, Kriterien bestimmt, woran eine Zielerreichung zu erkennen ist (Indikatoren), sowie Instrumente zur Evaluation der Ziele festgelegt. Diese Überlegungen werden wiederum an das Kollegium gespiegelt, sei es in Form eines Tagesordnungspunktes bei einer sowieso anstehenden Konferenz oder als Aushang am schwarzen Brett oder… Überhaupt bietet es sich an, für alle Aktivitäten der SE-Gruppe einen Platz am schwarzen Brett zu reservieren, so dass das Kollegium sich gezielt Informationen an dieser Stelle abholen kann.

Wurden die Maßnahmen kommuniziert und evtl. noch ergänzt oder angepasst, geht es nun darum, die Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Maßnahmen festzulegen, und somit auch die erforderliche Verbindlichkeit zu schaffen. Wichtig ist es dabei, dass Verantwortliche und Zeitraum für eine Tätigkeit fixiert werden und auch hier weitere Kollegen mit einbezogen werden können.

Die AG Lehrplan setzt sich aus 5 Lehrkräften zusammen. Als Maßnahmen zur Lehrplaneinführung wurden z. B. schulinterne Lehrerfortbildung, Bildung von Lehrerteams genannt.

Formulierung eines Handlungsprogramms

In Anlehnung an die Ziel- und Handlungsvereinbarung, die sich aus den Ergebnissen der externen Evaluation ableitet, könnte ein beispielhaftes Handlungsprogramm folgendermaßen aussehen:

Ziel Nr. 1 (evtl. mit Teilzielen)	**kurze Begründung des Ziels**	**Indikatoren der Zielerreichung**	**Hinweise zur Evaluation der Zielerreichung**
Bis zu Beginn der 6. Jgst. beherrschen die Schüler zentrale Methoden der Texterschließung und der Strukturierung von Wissen (z.B. Mindmap)	Über die interne Evaluation haben wir festgestellt, dass unsere Schüler zu gering ausgeprägte Methodenkompetenz aufweisen. Dies gilt insbesondere bei der Erarbeitung und Strukturierung von Wissen.	• Spezielle Methodenschulungen sind durchgeführt • Die Schüler setzen eigenverantwortlich Methoden zur Gewinnung und Strukturierung von Wissen sicher ein.	• Eintragung der Methodenschulungen im Klassenbuch • Durchführung von Testaufgaben zur Methodenkompetenz am Ende der 6. Jgst
Maßnahmen	**Verantwortliche**	**Termine**	**externe Unterstützung**
Durchführung von Methodentagen zu Beginn der 5. und 6. Jgst.	Unterstufenbetreuer	Durchführung bis zum 15. Oktober	Regionale Lehrerfortbildung zur Methodenkompetenz (14. September)
Ziel Nr. 2 (evtl. mit Teilzielen)	**kurze Begründung des Ziels**	**Indikatoren der Zielerreichung**	**Hinweise zur Evaluation der Zielerreichung**
…			
Maßnahmen	**Verantwortliche**	**Termine**	**externe Unterstützung**
…			

Tab. 3 Beispiel für einen Auszug aus einem Handlungsprogramm

Nicht zu viel auf einmal vornehmen!

Die Zusammenstellung von Maßnahmenpaketen zur Zielerreichung sollte zwingend die personellen Ressourcen und falls relevant auch die materiellen Ressourcen im Blick behalten, die für die Umsetzung der geplanten Projekte nötig sind. Aktuelle, mit der Schulaufsicht geschlossene Zielvereinbarungen sind in diese Überlegungen mit einzubeziehen. Offene Ziele bzw. noch nicht vollständig umgesetzte Maßnahmen werden in das Handlungsprogramm integriert. Außerdem sollte bei der Planung gleich mitgedacht werden, ob für einzelne Maßnahmen externe Unterstützung notwendig ist und wo diese abgerufen werden könnte.

Schulgemeinschaft einbinden

Die Ableitung von Maßnahmen aus den gesetzten Zielen, insbesondere jedoch das notwendige Projektmanagement werden von der Schulentwicklungsgruppe koordiniert. Sie sorgt dafür, dass bei diesen Aufgaben notwendige Abstimmungen mit dem Schulforum getroffen werden und alle relevanten Gruppen der Schulgemeinschaft angemessen beteiligt sind. So könnten z. B. Maßnahmen im Rahmen einer regulären Lehrerkonferenz

unter Beteiligung von Schüler- und Elternvertretern diskutiert und beschlossen werden. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, für einzelne Ziele oder Teilziele Arbeitsgruppen zu bilden und diese mit der Durchführung entsprechender Maßnahmen zu beauftragen. Die Ergebnisse dieser Arbeitsgruppen werden im Rahmen einer Konferenz vorgestellt.

Eine weitere Aufgabe der Schulentwicklungsgruppe ist es dann, die getroffenen Entscheidungen in einen Projektplan zu „übersetzen“ (vgl. Tabelle 3), die notwendigen Dokumentationsaufgaben zu übernehmen bzw. die entsprechenden Arbeitsgruppen auf diese hinzuweisen und das Handlungsprogramm zu verschriftlichen und damit das Schulentwicklungsprogramm fertigzustellen.

3.6 Verabschiedung des Schulentwicklungsprogramms

Schulische Gremien einbinden

Gemäß BayEUG sind die schulischen Entwicklungsziele im Einvernehmen mit dem Schulforum zu definieren.[20]Damit ist ein wichtiges schulisches Gremium bereits aktiv in den Entstehungsprozess eingebunden. Nach Fertigstellung des Schulentwicklungsprogramms sollte es noch formell von der Schulgemeinschaft legitimiert werden. Dies kann z. B. in einer Konferenz geschehen, zu der neben dem Kollegium, das Schulforum und gegebenenfalls externe Partner eingeladen sind. Das Schulentwicklungsprogramm wird damit zu einer für alle verbindlichen schulischen Qualitätsvereinbarung.

Entwurf

Ziele	§ Das SE-Programm ist offiziell verabschiedet. § Das SE-Programm ist in der Schule bekannt und findet eine hohe innerschulische Akzeptanz.
Akteure	Schulleitung und Kollegium, Schulforum, Schulgemeinschaft, Schulaufsicht
Aktionen	§ abschließende Diskussion des SE-Programms im Rahmen einer gemeinsamen Konferenz § Veröffentlichung des SE-Programms z.B. im Rahmen eines Elternrundbriefs, auf der Homepage der Schule, an prominenter Stelle im Schulgebäude
Anregungen	§ Durchführung einer kleinen „Feier“ als Auftakt für die Umsetzungsphase § Konzeption einer Unterrichtseinheit, in der die Schüler über die „schulische Qualitätsvereinbarung“ informiert werden, und erfahren, in welcher Weise sie von den Zielen und Maßnahmen betroffen sind..
Fallbeispiel: Bevor es an die Umsetzung des Handlungsprogramms geht, wird das gesamte SE-Programm an alle beteiligten Gruppen der Schulfamilie kommuniziert. So lässt sich gewährleisten, dass alle über die anstehenden Aktivitäten informiert sind. Konkret wird das	

[20] Vgl.Anlage

SE-Programm an der Hans-Meyer-Schule auf der Sitzung des Schulforums vorgestellt und auf der Homepage der Schule im internen Bereich veröffentlicht.

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 oder auf der Schulhomepage geschehen bzw. durch die Thematisierung des Programms konkret im Unterricht.

Entwurf

4 Wie wird das Schulentwicklungsprogramm umgesetzt?

Das Schulentwicklungsprogramm besteht aus dem Schulprofil, dem Zieletableau mit den schulischen Entwicklungszielen und dem Handlungsprogramm. In letzterem sind Maßnahmen zur Zielerreichung definiert. Diese gilt es nun umzusetzen.

4.1 Umsetzung der Inhalte des Schulentwicklungsprogramms

Das Schulentwicklungsprogramm ist in erster Linie ein Arbeits- und Entwicklungsinstrument für die eigene Schule und leitet seinen Nutzen daraus ab, dass die darin enthaltenen Vereinbarungen verbindlich umgesetzt werden. Diese Umsetzung 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. der SE-Gruppe unterstützt.

Ziele	§ Das Handlungsprogramm wird umgesetzt. § Das SE-Programm ist Richtschnur unserer Schulentwicklungsarbeit.
Akteure	Schulleitung, SE-Gruppe, Arbeitsgruppen, Kollegium
Aktionen	§ personelle Verankerung der Umsetzung, Verbindlichkeit schaffen § kontinuierliche Umsetzung der im Maßnahmenplan formulierten Teilschritte § regelmäßige Sitzungen der SE-Gruppe bzw. etwaiger Arbeitsgruppen, um den Stand der Umsetzung der Maßnahmen zu überprüfen (Zeitplan, Qualität der Umsetzung, Verantwortlichkeiten etc.) § bei auftretenden Problemen schnell und angemessen eingreifen
Anregungen	§ Nutzung bestehender Organisationsstrukturen § Verknüpfung mit dem Fortbildungsplan der Schule

Fallbeispiel:

Für die Umsetzung des Ziels „Der neue Lehrplan wird im Kollegium vorgestellt und verlässlich umgesetzt“ wurden folgende Maßnahmen formuliert:

1. Innerhalb des Kollegiums wird ein Lehrplanbeauftragter bestellt. Ihm wird die Umsetzungsverantwortung für diesen Punkt des Handlungsprogramms übertragen.
2. Ein Fortbildungsplan wird erstellt. Dieser gilt für den Lehrplanbeauftragten sowie für betroffene Kolleginnen und Kollegen. Kontaktaufnahme mit dem im Schulamtsbezirk zuständigen Multiplikator.
3. Lehrplankonferenz wird terminiert: TOP 1 Was ist am Lehrplan konzeptionell neu?; TOP 2 Inhaltliche Neuerungen am LP?; TOP 3 Konsequenzen für das Kollegium?; TOP 4 To Do Liste für die Zeit bis zum In-Kraft-Treten des LP.

Entwurf

4. Monatlicher Jour fixe der Lehrkräfte (Leitung LP-Beauftragter)
5. Sachstandsklärung „Neue Schulbücher“ durch die betroffenen Lehrkräfte
6. To Dos für Schulleitung: Information Eltern und Sachaufwandsträger
7. Thema wird zentraler TOP auf Schlusskonferenz

Die Arbeitsgruppe kümmert sich darum, dass die Maßnahmen wie vereinbart umgesetzt werden. Hierzu sind regelmäßige Sitzungen erforderlich, die vom Umfang auch relativ kurz gehalten werden können. Dennoch ist sicherzustellen, dass der Ablauf, so wie er vereinbart wurde, eingehalten wird bzw. bei einer Abweichung entsprechend gehandelt werden kann.

Projektmanagement hilft bei der Umsetzung

Hilfreich für eine professionelle Umsetzung des Handlungsprogramms ist es, sich der zentralen Aspekte des Projektmanagements[21] zu bedienen:

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

Bisher ging es um sehr konkretes, operatives Projektmanagement. Ein Schulentwicklungsprogramm ist verbindlicher Handlungsrahmen schulischer Arbeit und sollte auch bei zentralen Entscheidungen, die die Gestaltung von Schule und Unterricht betreffen, z. B. Teilnahme an Schulversuchen, inhaltliche Schwerpunktsetzungen, als Grundlage dienen.

SE-Programm unterstützt die Personalentwicklung

Außerdem kann das SE-Programm z. B. Orientierung für konkrete Fortbildungsplanungen, Personalentwicklungsmaßnahmen oder Mitarbeitergespräche sein.

Für gesamtschulisches Handeln bietet es auch insofern Orientierung, als es aufzeigt, an welchen Zielen die Schule aktuell arbeitet.

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. Wie bei der Bestandsaufnahme in Punkt 3.3 handelt es sich bei der Überprüfung der Zielerreichung auch um eine interne Evaluation. Der Unterschied zu einer (häufig) standardisierten allgemeinen Bestandsaufnahme ist allerdings, dass die Ziele einer Schule meist sehr individuell formuliert sind und es deshalb auch eigens dafür entwickelter Evaluationsinstrumente bedarf.

[21] Hierbei kann die ISB-Broschüre „Projekte an Schulen – mit Plan zum Ziel“ helfen, http://www.schulentwicklung.bayern.de/userfiles/Flyer_Projektmanagement.pdf

Entwicklung einer innerschulischen Evaluationskultur anstreben

Ziele	Die Zielerreichung der im SE-Programm gesetzten Ziele wird nachvollziehbar überprüft.
Akteure	Schulleitung, SE-Gruppe, Kollegium
Aktionen	§ Überprüfung der Zielerreichung mit Hilfe der festgelegten Indikatoren § Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen
Anregungen	§ Einsatz von Methoden der internen Evaluation zur Überprüfung der Zielerreichung § auf einer „Bilanzierungskonferenz“[22] oder im Rahmen einer herkömmlich stattfindenden Konferenz den Umsetzungsstand kommunizieren und das Erreichte positiv hervorheben

***Fallbeispiel*:**

„Der neue Lehrplan wird im Kollegium vorgestellt und verlässlich umgesetzt“ war ein Ziel, dass sich die Hans-Meyer-Schule gesetzt hat. Bereits bei der Formulierung des Handlungsprogramms wurden Überlegungen angestellt, wie das Erreichen dieses Ziels überprüft werden kann und woran man die Zielerreichung erkennt (Indikatoren). Konkret wurde hier als Evaluationsinstrument ein Fragebogen für die Kollegen vereinbart. Der Fragebogen soll überprüfen, inwieweit sich die Kollegen ausreichend über den neuen Lehrplan informiert fühlen und diesen bereits umsetzen.

Die gesammelten Informationen werden von der Arbeitsgruppe ausgewertet und bei der nächsten Konferenz berichtet.

Beispiel: Ziel-Maßnahme-Indikatoren-Evaluation

Hat eine Schule z. B. das **Ziel**, die Kommunikation mit den Eltern zu verbessern, müssen vorher 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 messen (Basis-Messung), um später Veränderungen im Vergleich zur Ausgangssituation festmachen zu können.

[22] Vgl. Leitfaden zur Erstellung von Zielvereinbarungen, http://www.isb.bayern.de/schulartspezifisches/materialien/leitfaden-erstellung-zielvereinbarung/

…

Die Überprüfung der Zielerreichung kann ergeben, dass das Ziel z. B. „Verbesserung der Kommunikation mit den Eltern“ erreicht wurde, obwohl nur einzelne Maßnahmen erfolgreich waren (z. B. wurde die **Maßnahme „zusätzliche Sprechstunden“** gerne angenommen, während die **Maßnahme „Informationen auf die Homepage der Schule stellen“** nicht zielführend war). Sind einzelne Ziele nachhaltig erreicht, kann sich die Schule neuen Herausforderungen stellen bzw. gilt es zu überdenken, wie der erreichte Wunschzustand gesichert werden kann (Erhaltungsziele).

4.3 Anpassung von Zielen und Maßnahmen

Schon am Anfang dieser Broschüre wurde darauf hingewiesen, dass die Arbeit mit einem Schulentwicklungsprogramm der Beginn einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssicherungsarbeit bedeutet. Deshalb müssen Schulentwicklungsarbeit und erreichte Ergebnisse reflektiert und hinterfragt werden und gegebenenfalls ergibt sich auch die Notwendigkeit, nachzusteuern.

SE-Programm mit Leben erfüllen

Ziele	Unser SE-Programm spiegelt den aktuellen Stand unserer SE-Arbeit wider.
Akteure	Schulleitung, SE-Gruppe, Kollegium, Schulforum, Schulaufsicht
Aktionen	§ 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. § Neue Ziele werden ausgewählt und in das SE-Programm übernommen. Nachdem hierbei evtl. auch die Zielvereinbarungen aus der externen Evaluation tangiert werden, sollte dieser Prozessschritt mit der Schulaufsicht abgesprochen werden. § Ableiten von Konsequenzen zur zukünftigen Verbesserung von Abläufen § Nachhaltigkeit der durchgeführten Maßnahmen sichern
Anregungen	§ Einrichten eines „Postkastens“ für Anregungen und Kritik § in einer „Bilanzierungskonferenz“ oder im Rahmen einer herkömmlich stattfindenden Konferenz den Umsetzungsstand sowie die geplante Anpassung des SE-Programms kommunizieren und diskutieren

Entwurf

Fallbeispiel:

An der Hans-Meyer-Grundschule zeigt die Evaluation, dass sich noch nicht alle Kollegen ausreichend informiert fühlen und auch die Umsetzung im Unterricht noch nicht überall optimal verläuft. Die Evaluation zeigt außerdem, dass der regelmäßige Jour-Fixe grundsätzlich sehr gut aufgenommen wird, der Zeitraum zwischen den Sitzungen aber auf 6 Wochen verlängert werden sollte. Aufgrund der großen Nachfrage kamen nicht alle Kollegen, die sich für eine Fortbildung angemeldet hatten zum Zuge. Außerdem sollen künftig mehr SCHILFs in das Fortbildungsprogramm aufgenommen werden. Insgesamt ist schon einiges in Richtung neuer Lehrplan passiert. Das Ziel bleibt aber auf jeden Fall für das nächste Schuljahr noch mit entsprechenden Maßnahmen im SE-Programm enthalten.

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

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.

Entwurf

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

Von anderen lernen

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

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.

Regionale Unterstützungssysteme nutzen

Insbesondere die **regionale Fortbildungslandschaft** formiert sich gerade neu und bietet ein umfangreiches und aufeinander abgestimmtes Angebot. Hierbei kommt den häufig bei der Schulaufsicht angesiedelten **Schulentwicklungskoordinatoren**[23] eine zentrale Rolle zu. Ihre Aufgabe wird es sein, Unterstützungsangebote und Unterstützungsressourcen anzubieten bzw. zu organisieren. Einzelne Regierungsbezirke bieten bereits übersichtliche Broschüren zu ihrem personellen und thematischen Angebot an.

So können **Schulentwicklungsmoderatoren** beispielsweise als **externe Moderatoren** Sitzungen, Konferenzen und Tagungen unterstützen, in denen Akzeptanzbildung und Konsens angestrebt wird. Externe Leitung hat hier den Vorteil, auch bei Konflikten neutral moderieren und lösungsorientiert steuern zu können.

Beispiele für Anlässe externer Unterstützung:

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

Die Führung einer eigenverantwortlichen Schule erfordert neue Führungs-

[23] 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 => Unterstützungssystem => SE-Koordinatoren

kompetenzen der Schulleitungen. 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[24].

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 nochmals auf die Seiten des Projektes QmbS verwiesen (siehe Pkt. 8).

Entwurf

[24] Konkrete Hinweise auf ***zertifizierte Coaches und Supervisoren*** finden sich auf den Seiten der staatlichen Schulberatung 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.

6 Gelingensbedingungen

Erfahrungswerte aufgreifen

Die Anbahnung und Sicherung von Akzeptanz, Erfolg und insbesondere Nachhaltigkeit einer von einem Schulentwicklungsprogramm gesteuerten und getragenen systematischen Schulentwicklungsarbeit ist eine zentrale schulspezifische Herausforderung. 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.
- Sowohl der individuelle als auch der organisationale Nutzen eines Schulentwicklungsprogramms muss (für die Mehrheit der Betroffenen) erkennbar sein.
- Veränderungsprozesse können für alle Betroffenen mit Ängsten verbunden sein, sie bedürfen einer entwickelten Vertrauens- und Kommunikationskultur im System. Widerstände bei Beteiligten sind ernst zu nehmen.
- Veränderungsprozesse sind zeitintensiv. Kurzfristiges Erfolgsdenken belastet den Schulentwicklungsprozess.
- Schulentwicklungsarbeit bindet zeitliche, personelle und materielle Ressourcen. Dies gilt es bei der Zielfindung und der Maßnahmenplanung zu berücksichtigen.
- Schulentwicklungsarbeit bedarf einer operativen Infrastruktur. Eine eindeutige Rollenklärung und Aufgabenverteilung innerhalb bzw. zwischen beteiligten Gruppen ist zwingend nötig. Projektmanagementexpertise ist bei der Bewältigung der Arbeit hilfreich.
- Die individuelle Schulentwicklungsarbeit wird unterstützt durch die Schulaufsichtsbehörde, eine vertrauensvolle Einbindung der Schulaufsicht über die Entwicklung von Zielvereinbarungen hinaus, stärkt die innerschulischen Prozesse.
- Die Inanspruchnahme externer Unterstützung erleichtert den Prozess.

Information schafft Vertrauen

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 immer zu informieren und mitzunehmen, also aktiv in den Prozess einzubinden.

Vertrauen schafft Akzeptanz

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.

Inhalt, Umfang und Gestaltung des Schulentwicklungsprogramms orientieren sich am Nutzen, den dieses für die schulische Qualitätsentwicklung bringen soll. Konkret bedeutet dies, dass das Schulprofil, die Ziele und

Entwurf

das Handlungsprogramm eine praktikable Übersicht über zentrale Aspekte der kurz-, mittel- und langfristigen Entwicklung der einzelnen Schule bieten. Das verschriftlichte 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, Sie auf Ihrem Weg zu einem Schulentwicklungsprogramm zu unterstützen. Er gibt Anregungen, konkretisiert die notwendigen Schritte und zeigt Erfolgsfaktoren auf. Den Weg zum SE-Programm muss letztendlich jede Schule selbst gehen. Die Wege werden unterschiedlich lang, unterschiedlich kurvenreich und unterschiedlich schwierig sein. Aber als Schule, als Kollegium gemeinsam auf diesem Weg zu sein, ist bereits ein erster Erfolg und ein Schritt hin zu einer systematischen, zielgerichteten und nachhaltigen Schulentwicklungsarbeit und damit ein erster und wichtiger Schritt hin zu einer stärker eigenverantwortlichen Schule.

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

Entwurf

7 Glossar

Evaluation

Eine Evaluation liefert Anregungen zur Weiterentwicklung und Verbesserung einer Organisation. Sie beleuchtet dabei die Organisation nach ausgewählten Kriterien mit dem Ziel, diese und deren Praxis zu verbessern und weiterzuentwickeln. Sie bedient sich dabei unterschiedlicher Evaluationsinstrumenten.

Externe Evaluation

Bei der externen Evaluation wird von außenstehenden, unabhängigen Experten eine umfassende Bestandsaufnahme aus verschiedenen Blickwinkeln mit verschiedenen Instrumenten über Prozesse und Ergebnisse der schulischen Arbeit durchgeführt. Das Ergebnis liefert einen methodisch gesicherten Überblick über die Stärken und Schwächen in zentralen Arbeitsbereichen einer Schule. Es zeigt, wo eine Schule gerade steht und in welchen Bereichen sie sich verbessern soll oder kann. Auf eine externe Evaluation folgt in Bayern immer eine zwischen Schule und Schulaufsichtsbehörde geschlossene Zielvereinbarung (vgl. Leitfaden zur Erstellung von Zielvereinbarungen, München 2012, S.6).

Indikator

Indikatoren sind „Anzeiger“, überprüfbare Hinweiszeichen darauf, dass der angestrebte zukünftige Zustand, so wie er im Ziel beschrieben ist, auch tatsächlich erreicht ist.

Interne Evaluation

Eine Evaluation liefert Anregungen zur Weiterentwicklung und Verbesserung einer Schule. Bei einer internen Evaluation bestimmt die Schule die Vorgehensweise und die Evaluationsinstrumente in eigener Verantwortung. Sie bewertet die eigene Praxis nach ausgewählten Kriterien mit dem Ziel, diese Praxis zu verbessern und weiterzuentwickeln. Eine interne Evaluation fokussiert in der Regel Daten aus Bereichen, in denen die Schule selbst Gestaltungsmöglichkeiten hat. Gegenstand einer internen Evaluation kann entweder die Schule als Ganzes oder schulische Teilbereiche bzw. Projekte sein. Sie bedient sich dabei unterschiedlichen Evaluationsinstrumenten.

(vgl. Interne Evaluation an Bayern Schulen, München 2010).

Leitbild

Das Leitbild wird im Idealfall von Vertretern der ganzen Schulgemeinschaft entwickelt und bündelt auf der Ebene der Einzelschule zentrale Werte und Ziele. Es geht also um Fragen wie: Wohin wollen wir? Welchen Zielen, welchen pädagogischen Ansprüchen, welchen Werten fühlen wir uns verpflichtet? Wie formulieren wir unser pädagogisches Selbstverständnis? Was macht die Qualität unseres Unterrichts aus. Ein mittel- bis langfristi-

Entwurf

ges Leitbild gibt als Kompass verbindliche Orientierung für die Entwicklung der Schule.

Schulentwicklungsgruppe (SE-Gruppe)

Die SE-Gruppe, in der nach Möglichkeit Repräsentanten aller Gruppen der Schulgemeinschaft vertreten sind, ist operatives Ausführungsorgan der Schulentwicklungsarbeit und verantwortet die Koordination, Redaktion und regelmäßige Anpassung des Schulentwicklungsprogramms. Die Initiative für die Einrichtung einer SE-Gruppe geht von der Schulleitung aus, die auch selbst in dem Gremium vertreten ist und durchaus bei der Besetzung der SE-Gruppe auf bestehende Gruppierungen wie Steuergruppen etc. zurückgreifen kann. Im beruflichen Schulwesen kann das QmbS-Team diese Aufgaben übernehmen.

Schulentwicklungsprogramm (SE-Programm)

Das bayerische Schulentwicklungsprogramm ist ein verschriftlichtes Handlungsprogramm für die schulische Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung, das im Dialog der schulischen Gremien entsteht. Es gründet (1) auf einem Schulprofil, basiert (2) auf Entwicklungszielen, die sich aus drei Quellen speisen: (a) den Zielvereinbarungen, die im Anschluss an die externe Evaluation zwischen Einzelschule und Schulaufsicht geschlossen wurden, (b) den weiteren Entwicklungszielen, die aus innerschulischen Prioritäten erwachsen sind und (c) den pädagogischen bzw. bildungspolitischen Vorgaben. Diese Entwicklungsziele werden in einem Zieltableau gebündelt. Ein weiterer Bestandteil des SE-Programms ist (3) das aus diesen Zielen abgeleitete Handlungsprogramm. Das Schulentwicklungsprogramm unterliegt einer kontinuierlichen Reflexion und Anpassung aufgrund innerschulischer Evaluationsroutinen.

Schulprofil

Das Schulprofil ist das, was Betrachter als das Besondere der jeweiligen Schule wahrnehmen (Standortfaktoren). Zu den gängigen Besonderheiten der Schule gehören z. B. Schulform, Schulzweige, Schülerpopulation, Personalzusammensetzung, Ausstattung sowie Umfeld, spezielle schulische Angebote, wie außerunterrichtliche Schwerpunkte (z. B. Tutorenprogramme, Big Band, Umweltgruppe, …), Austauschprogramme u. a. Diese Aspekte eines Profilbereichs werden sich in einem Schulentwicklungsprogramm naturgemäß abbilden und dieses mitprägen.

Schulforum

Das Schulforum, das sich aus Vertretern von Schulleitung, Lehrkräften, Elternbeirat und Schülermitverantwortung zusammensetzt, berät und entscheidet an weiterführenden Schulen Fragen, welche die genannten Gruppen gemeinsam betreffen (Details vgl. BayEUG, Art. 69). An Berufsschulen nimmt im Wesentlichen der „Berufsschulbeirat“ diese Aufgabe wahr. An Grundschulen wird bei Fragen, die laut Gesetz das Schulforum berät oder entscheidet, der Elternbeirat beteiligt.

Entwurf

Ziele

„Ziele beschreiben einen angestrebten zukünftigen Zustand, ohne bereits den Weg zu weisen, wie man ihn erreichen kann. Sie sind Voraussetzung einer planvollen Qualitätsentwicklung der Schule. Erst wenn die Ziele klar definiert sind, können Maßnahmen geplant und umgesetzt werden“ (Leitfaden zur Erstellung von Zielvereinbarungen, München 2012, S.5).

Zieltableau

Dieses Gesamttableau an kurz-, mittel- und langfristig erreichbaren Zielen, die sich aus unterschiedlichen Quellen speisen ist die Grundlage, au der Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet und im SE-Programm zu einem Handlungsprogramm gebündelt werden.

Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen enthalten von Leitungskräften und Mitarbeitern gemeinsam geklärte, übereinstimmend festgelegte, verbindliche Ziele (vgl. Rolff, 2011, S. 19), die in einem bestimmten Zeitraum erreicht werden sollen.

Im bayerischen Schulwesen steht der Begriff der Zielvereinbarung auch für die von der Schule und der Schulaufsicht gemeinsam verabschiedeten Ziele und Maßnahmen im Anschluss an eine externe Evaluation.

Entwurf

8 Weitere Informationen

www.evaluation.bayern.de

Internet-Portale des ISB

Das Evaluationsportal informiert Interessierte 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.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.

Das Schulentwicklungsportal enthält auch einige Beispiele für gelungene Schulentwicklungsprogramme[25].

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.

[25] Wenn Sie das Schulentwicklungsprogramm Ihrer Schule als Beispiel und zur Unterstützung anderer Schulen hier ablegen wollen, nehmen Sie mit uns Kontakt auf.

Entwurf

Projekte an Schulen – Mit Plan zum Ziel

In diesem Flyer finden Sie in kurzer und prägnanter Form Wesentliches zum Projektmanagement.

Entwurf

9 Anlagen

Bezüge im BayEUG

BayEUG, Art. 2 (Auszug)

...

(4) [1] Die Schulleiterin oder der Schulleiter, die Lehrkräfte, die Schülerinnen und Schüler und ihre Erziehungsberechtigten (Schulgemeinschaft) arbeiten vertrauensvoll zusammen. [2] 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). [3] 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. [4] 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.

(Hervorhebung durch die Autoren)

Quelle:

http://www.gesetze bayern.de/jportal/portal/page/bsbayprod.psml;jsessionid=0EA22A0CD0BC58E46DF32EA164B7DE44.jp74?showdoccase=1&st=null&doc.id=jlr-EUGBY2000V28IVZ&doc.part=X&doc.origin=bs, abgerufen am 20.02.2014

Entwurf

Schulforum

BayEUG, Art. 69 (Auszug)

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

(2) [1] 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. [2] 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. [3] Den Vorsitz im Schulforum führt die Schulleiterin oder der Schulleiter.

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

(4) [1] Das Schulforum berät Fragen, die Schülerinnen und Schüler, Eltern und Lehrkräfte gemeinsam betreffen, und gibt Empfehlungen ab. [2] Folgende Entscheidungen werden im Einvernehmen mit dem Schulforum getroffen:

1.die Entwicklung eines eigenen Schulprofils, das der Genehmigung der Schulaufsichtsbehörde bedarf,

…

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,

(Hervorhebung durch die Autoren)

Quelle:

http://www.gesetzebayern.de/jportal/portal/page/bsbayprod.psml;jsessionid=0EA22A0CD0BC58E46DF32EA164B7DE44.jp74?showdoccase=1&st=null&doc.id=jlr-EUGBY2000V28IVZ&doc.part=X&doc.origin=bs, abgerufen am 20.02.2014

Entwurf

Literatur

Bayerisches Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen (BayEUG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 31. Mai 2000

Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (2010): Externe Evaluation an Bayerns Schulen. (2. neu bearb. Auflage) München.

Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (2010): Interne Evaluation an Bayerns Schulen. (2. neu bearb. Auflage) München.

Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (2010): Qualitätshandbuch – QmbS. München: Hintermaier.

Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (Hrsg.) (2001): Innere Schulentwicklung in Bayern. Aus der Praxis – für die Praxis, München.

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

Qualitätsagentur am Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (Hrsg.) (2012): Leitfaden für die Erstellung von Zielvereinbarungen, München.

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.

Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (2010): Projekte an Schulen – Mit Plan zum Ziel.

Entwurf