

## Phase 1: Entwicklungsplan erarbeiten

Ein guter Anfang ist entscheidend für ein erfolgreiches Schulentwicklungsprojekt. Wie man das genau angeht, hängt natürlich von der jeweiligen Schule ab, die ein für sie passendes Prozedere finden muss. Es zahlt sich aber auf jeden Fall aus, in diese Phase etwas mehr Zeit und Energie zu investieren. Wenn man die richtigen Ziele hat und einen fundierten Plan, wie sie erreicht werden können, erleichtert das die Arbeit in den nächsten Projektphasen sehr. Oder anders formuliert: Was man zu Anfang nicht bedacht hat, holt einen meistens in der Folge noch ein ...

In diesem Kapitel geht es also darum, wie ein Schulentwicklungsprojekt gestartet werden kann. Leitfragen für diese Phase sind: Wohin soll es gehen? Was wollen wir tun? Was verstehen wir dabei unter ‚Qualität‘? Und wo sehen wir für wen den Nutzen? Auch wenn Profis am Werk sind, taucht die Sinn-Frage erfahrungsgemäß im Verlauf von Entwicklungsprozessen immer wieder auf. Je gründlicher sie eingangs geklärt wird, desto weniger Zeit braucht es in der Regel später, aufkommende Zweifel wieder in positive Energie umzuwandeln.

Bei all dem ist zu berücksichtigen, dass es sich bei einem EP-Vorhaben nicht um eine einmalig Aktivität handelt: SQA sieht ja vor, dass im Jahreszyklus Entwicklungspläne erarbeitet und umgesetzt werden. Es braucht also ein fundiertes und reflektiertes Vorgehen bei der Planung, das auf die jeweilig aktuelle Situation Bezug nimmt. Andererseits sollte diese erste Phase aber auch gut bewältigbar bleiben und in gewisser Weise selbst zu einer Art „Routine“ werden: Es muss ja jährlich immer wieder Rückschau gehalten werden, es müssen Ziele für das kommende Jahr definiert und passende Maßnahmen gefunden werden. Eine große Hilfe und Unterstützung dabei ist der in SQA zur Verfügung gestellte „Schul-Entwicklungsplan“ (SEP) mit seinen Vorlagen und orientierenden Hinweisen. Siehe auch: "[Welche Rolle spielt der EP?](#)" und "[Der EP als zentrales Element](#)"

Damit schulische Entwicklungsprozesse gelingen können, ist es wichtig, bei der Erarbeitung der Entwicklungspläne einige Regeln zu beachten. Im Folgenden wollen wir uns Schritt für Schritt ansehen, was sich in der Praxis bewährt hat. Leitend dafür sind die [im vorigen Kapitel](#) genannten „Erfolgsprinzipien“ sowie die Struktur und die Leitfragen des Schul-Entwicklungsplan (mit seinen 3 Teilen A, B und C), zu denen ausführliche Erläuterungen folgen.

1

### Gemeinsamer Einstieg

Wenn Entwicklungspläne als Grundlage für die gemeinsame Arbeit an der Qualität des Lernens und Lehrens und seiner Ergebnisse wirksam sein sollen, ist es von entscheidender Bedeutung, *wie* sie zustande kommen. Hier setzt SQA auf einen partizipativen Prozess (s. auch Kapitel [Partizipation und Kooperation](#)), mit Möglichkeiten des Inputs, der Diskussion und des gemeinsamen Aushandelns. Nur so entsteht „Ownership“ – als Grundbedingung für das Gelingen.

### Betroffene und Beteiligte erkennen

Dabei kommt es darauf an, dass Personen bzw. Personenkreise, die für den Schulentwicklungsprozess von Bedeutung sind (Stakeholder), möglichst von Anfang an einbezogen werden. Das Vergessen oder bewusste Außer-Acht-Lassen von relevanten Personen „holt“ die Verantwortlichen mit Sicherheit im Laufe des Prozesses „ein“ – meist mit unangenehmen Begleiterscheinungen. Es wird daher vielleicht eine kleinere Arbeitsgruppe vorneweg Überlegungen anstellen, wer aller wann zur Teilnahme eingeladen werden soll. Generell gilt: Je früher jemand mit dabei ist, desto besser kann die Person ihre Themen, ihre Bedürfnisse, ihre Sicht der Dinge einbringen und desto eher wird sie bereit sein, den Prozess aktiv zu unterstützen. Es geht hier also sowohl darum, alle relevanten Sichtweisen und Informationen zur berücksichtigen, als auch die verschiedenen Betroffenen und Beteiligten für das Vorhaben zu gewinnen. Dabei ist im Sinne eines

genderbewussten Ansatzes auch darauf zu achten, dass Frauen und Männer bzw. Mädchen und Burschen in angemessenem Ausmaß (auf jeden Fall entsprechend ihrer Betroffenheit) eingebunden sind.

Eine bewährte Methode sich einen guten Überblick über die verschiedenen relevanten Personen und Gruppen zu verschaffen und erste Planungsschritte vorzunehmen ist die **Umfeld-Analyse**. Je nachdem wie sorgfältig und umfassend man sie durchführt, kann sie allerdings einige Zeit in Anspruch nehmen. Ein bis drei Stunden sollten schon eingeplant werden.

Einen Verfahrensvorschlag für die Durchführung einer Umfeld-Analyse finden Sie unter [Beteiligte und Betroffene einbeziehen](#).

## Partizipativer Auftakt

Auch wenn kleinere Gruppen bereits Vorarbeiten geleistet haben: der Startschuss für die jährliche Fortschreibung eines Entwicklungsplans oder für ein neues (großes) Entwicklungsvorhaben sollte in einer gemeinsamen Auftaktveranstaltung gegeben werden, dann ist allen klar, dass der Prozess nun (wieder) begonnen hat. Hier ist zunächst die Schulleitung in ihrer Führungsrolle gefragt. In weiterer Folge können Informationen geteilt, wichtige Themen diskutiert und erste Entscheidungen getroffen werden. Dafür eignet sich am besten eine pädagogische Konferenz oder ein pädagogischer Tag – je nachdem wie viel es zu besprechen gibt. Die Schulpartner/innen können selbstverständlich, wenn möglich und sinnvoll, auch zu diesem Zeitpunkt bereits einbezogen werden, dann wählt man vielleicht ein zeitliches Format, das z.B. auch Eltern die (zeitweise) Teilnahme erlaubt.

Was genau und wie es in dieser Auftaktveranstaltung behandelt wird, ist an den jeweiligen Stand der Dinge an der Schule anzupassen:

- Als erstes gilt es noch einmal, den Anlass und den Nutzen von Schulentwicklung für die Beteiligten zu klären: Schulentwicklung mit SQA – was bringt uns das? (Das kann natürlich entfallen, wenn es bereits im Vorfeld geschehen ist.) Nur so wird das Kollegium ausreichend Motivation und Energie für das Entwicklungsvorhaben aufbringen. Weitere Hinweise dazu finden Sie z.B. in den Abschnitten [„Themen auswählen“](#) und [„Zielbilder entwickeln“](#).
- Wenn Evaluationen aus dem Vorjahr vorliegen, sollte man sich die Ergebnisse gemeinsam ansehen, um daraus Schlussfolgerungen ziehen zu können. So eine [Auswertungskonferenz](#) bereits zu einem früheren Zeitpunkt stattgefunden hat und vielleicht bereits [Maßnahmen aus der Evaluation](#) gefolgt sind, dann sollte dazu der aktuelle Stand referiert werden.
- Auf jeden Fall sollte man sich dann dem zukünftigen Entwicklungsplan zuwenden und klären, welche Themen gewählt werden und welche Zielbilder man dafür entwirft. Bei der Wahl von neuen Themen braucht es dazu auch noch eine eigene Bestandsaufnahme (Ist-Analyse).
- Wenn noch Zeit bleibt, kann man im Rahmen dieses Auftakts auch gleich in die Formulierung konkreter Ziele und die Planung von zukünftigen Maßnahmen übergehen.
- Sollte es seit dem vergangenen Jahr Neuerungen in SQA gegeben haben, so ist es natürlich notwendig, das Kollegium darüber zu informieren – das kann also ebenfalls ein Tagesordnungspunkt sein, vorzugsweise bevor man konkrete Ziele auswählt und Planungen vornimmt.

Auf die einzelnen inhaltlichen Punkte wird nun in Folge im Detail eingegangen. Dort findet man auch Methoden und Verfahrensvorschläge für Konferenzen und Workshops zu verschiedenen Themen.

Allgemeine Tipps für Planung und Abhaltung einer pädagogischen Konferenz, die Sie für Ihre eigene Veranstaltung anpassen können, finden sich hier: [10 Tipps für Konferenzgestaltung](#)

## Themen auswählen

### Vorgaben in SQA

Mit Themen sind thematische Schwerpunkte gemeint, zu denen in der Folge Zielbilder, Ist-Stand, konkrete Ziele und Maßnahmen formuliert werden. Für die Auswahl und Anzahl der Themen gibt es einige Vorgaben, die einzuhalten sind:

So ist die Behandlung von mindestens **zwei Themen** im Entwicklungsplan verpflichtend, die sich ihrerseits in mehrere Sub-Themen aufgliedern können. Diese Fokussierung soll es den Schulen ermöglichen, mit ihren Zielen und Maßnahmen in die Tiefe zu gehen, d. h. die Schüler/innen tatsächlich zu erreichen. Natürlich steht es jeder Schule frei, mehr als zwei Themen zu bearbeiten; von ihr verlangt werden darf dies aber nicht. (Dazu ist anzumerken, dass es das langfristige Ziel des BMBWF ist, dass Entwicklungsvorhaben auf allen Ebenen des Schulsystems ganz grundsätzlich in der systematischen Weise geplant und durchgeführt werden, wie SQA es vorsieht. Auch ist zu bedenken, dass manche Themen durchaus arbeitsteilig behandelt werden können, wodurch die Belastung für die einzelnen Lehrpersonen auch bei mehr als zwei Themen nicht unbedingt ansteigen würde.)

Für beide Themen gilt die folgende **Leitfrage**: Welche Maßnahmen evidenzbasierter Schulentwicklung (Unterrichts-, Personal- & Organisationsentwicklung) müssen wir an unserem Standort setzen, um das gewählte Thema im Sinne der Rahmenzielvorgabe des BMBWF zu bearbeiten?

Als **Rahmenzielvorgabe** der Sektion I des BMBWF für die Schuljahre ab 2016/17 ist die „Weiterentwicklung des Lernens und Lehrens an allgemein bildenden Schulen in Richtung Individualisierung, Kompetenzorientierung und inklusiver Settings“ bis auf Weiteres festgelegt. ([SQA-Rundschreiben 6-2016](#))

Dies bedeutet, dass beide Themen des SEP einen Bezug zu den [Qualitätsbereichen 1 „Lernerfahrungen und Lernergebnisse“](#) und [2 „Lernen und Lehren“](#) aufweisen müssen. Im Fokus stehen dabei die unterschiedlichen Ausgangslagen der Schülerinnen und Schüler, auf die entsprechend eingegangen werden muss. Damit wird auch der Forderung nach bewusstem Umgang mit Diversität (Integration/Inklusion, Chancen- und Geschlechtergerechtigkeit) Rechnung getragen.

Unabhängig von der Wahl des Entwicklungsthemas geht es also immer um eine pädagogische Perspektive: Wie können wir unsere Schülerinnen und Schüler bestmöglich beim Lernen begleiten, ihren unterschiedlichen Ausgangslagen gerecht werden, ihre Potenziale erkennen und deren Entfaltung optimal unterstützen, damit sie positive Lernerfahrungen machen und ihre Lernergebnisse verbessern können?

- Thema 1 orientiert sich dabei stark an den EP-Themen der jeweils übergeordneten Ebenen (Region bzw. Land) und den zuletzt mit ihr getroffenen Zielvereinbarungen.
- Thema 2 steht gleichberechtigt neben Thema 1 und ist von jeder Schule nach ihren Interessen und ihrem Bedarf frei zu wählen; ein Bezug zur Rahmenzielvorgabe des BMBWF – siehe oben – ist dabei herzustellen.

Wenn ein Vorhaben während eines Schuljahres abgeschlossen wird, kann selbstverständlich ein neues an seine Stelle treten.

Für manche Schularten gelten besondere Regelungen: So ist bei Schulen mit angeschlossenen Schularten (z. B. NMS und PTS), die einen gemeinsamen EP verfassen, für Thema 1 jeweils mindestens eine schulartenspezifische Zielsetzung verbindlich (z. B. NMS: 2 Ziele zu BIST und PTS: 1

Ziel zu Individualisierung und Differenzierung; gemeinsam: 1 Ziel zu „Förderliche Leistungsbeurteilung“).

Kontinuität der von den Schulen gewählten Themen über die EP-Jahreszyklen hinweg ist möglich und gewünscht, wenn es längerfristige Entwicklungsprozesse braucht. Dementsprechend wurden und werden die Rahmenzielvorgaben des BMBWF nur geringfügig verändert. Die Schulen sind innerhalb der allgemeinen Vorgaben frei, je nach ihren Bedürfnissen alte Themen weiterzuverfolgen oder neue anzugehen.

## 6 Qualitätsbereiche

Leit- und Orientierungstexte zu den verschiedenen Themen finden sich hier:

- ["Lernen"](#)
- [„Unterrichts- und Schulqualität“](#)
- [„Dialogische Führung“](#),
- [„Inklusion“](#) ,
- [„Geschlechtergerechtigkeit und -gleichstellung“](#)
- „Digitale Bildung in allen Unterrichtsfächern“

## Eigene Schwerpunkte setzen

Wie findet man als Schule konkrete Schwerpunkte? Was ist bei der Auswahl zu berücksichtigen?

### Relevanz

Grundsätzlich gilt es bedeutsame Themen auszuwählen, die die Schule in ihrer Entwicklung weiterbringen. Wo die Schule bisher Schwächen ortete, wird sie sich Ziele stecken, um sich den Herausforderungen zu stellen. Wo sie bisher erfolgreich gearbeitet hat, wird sie sich professionell weiterentwickeln, um noch besser zu werden. Der Themenwahl sollte man auf jeden Fall Zeit und Aufmerksamkeit widmen – die beiden Themen werden die Schule ja mindestens ein Jahr lang intensiv beschäftigen.

### Mögliche Ausgangslagen

In der Praxis sind verschiedene Ausgangslagen zu beobachten:

1. Dringliche Themen mit hohem Problemdruck sind oft leicht zu erkennen, weil alle an der Schule in ihrer täglichen Arbeit damit umgehen müssen. Meist gibt es auch entsprechendes Feedback, z.B. von Schüler/innen, Eltern, Schulaufsicht, Kooperationspartner/innen etc. In diesem Fall ist der Schule bewusst, dass sie etwas unternehmen muss.
2. Ein wichtiger Anlassfall sind auffällige Evaluationsergebnisse – aus selbst durchgeführten Evaluationen, aus SQA-Online, aus den Überprüfungen der Bildungsstandards, den Reifeprüfungsergebnissen oder anderen Leistungsmessungen (Salzburger Lesescreening SLS, Informelle Kompetenzmessungen IKM etc.). Die Auseinandersetzung mit zentralen Daten (insbes. Ergebnisse von BIST-Überprüfungen, Reifeprüfungen) ist in SQA verpflichtend. Dies kann zu Präventionsmaßnahmen führen – bevor aus auffälligen Ergebnissen ernsthafte Probleme werden. Weisen die Ergebnisse jedoch darauf hin, dass die Probleme bereits bestehen, *müssen diese jedenfalls* zum Gegenstand der Schulentwicklungsarbeit gemacht werden, daran führt kein Weg vorbei – schließlich geht es um zentrale Bereiche des Lernens. Ergebnisse aus verschiedenen Erhebungen sind dabei miteinander in Beziehung zu setzen bzw. kann es sein, dass zusätzlich

Datenquellen herangezogen oder geschaffen werden müssen, um die Situation einschätzen zu können. Detaillierte Vorschläge für die Arbeit mit Ergebnissen der Bildungsstandard-Überprüfungen finden Sie [hier](#).

3. Wichtig ist in jedem Fall darauf zu achten, dass nicht nur kurzfristig „Feuer gelöscht“ wird, sondern Probleme und Herausforderungen möglichst nachhaltig angegangen werden. Nachhaltigkeit bedeutet, solange – nötigenfalls auch über Jahre hinweg - an einem Thema zu arbeiten, bis der gewünschte Zustand erreicht ist.
4. Eine gute, weil positive (und nicht defizitorientierte) Grundlage für die Themenwahl sind Zukunftsvisionen und -ideen der Lehrkräfte und/oder der Schulpartner/innen: Ein Entwicklungsbedürfnis muss ja nicht auf Problemlagen gründen, sondern kann auch aus dem Wunsch nach professioneller Weiterentwicklung entstehen, als vorausschauendes Handeln oder schlicht aus Neugierde und der Lust etwas Neues zu probieren.
5. Manchmal bieten sich aber auch verschiedene Themen an oder es gibt unterschiedliche Meinungen dazu, welches Thema vorrangig zu behandeln ist. In diesem Fall sollten in einer Klärungsphase die verschiedenen Möglichkeiten abgewogen und – möglichst gemeinsam – eine Priorisierung vorgenommen werden.

### Evidenzbasierung

Wichtig ist, dass die Themenwahl nicht nur auf Meinungen und Vermutungen basiert, sondern auf Evidenzen, d.h. der Analyse und Interpretation relevanter Daten. Viele davon – siehe oben, Pkt. 2 – sind bereits im Schulsystem verfügbar (z. B. auch Schülerleistungsergebnisse, Übertrittsquoten, Fernbleiben vom Unterricht), andere wiederum müssen die Akteur/innen selbst erzeugen (z. B. Ergebnisse von Individualfeedback oder Projekt-Evaluationen, Notizen zu Unterrichtsbeobachtungen). Mehr dazu auch unter [Rückblick & Ist-Stand](#) sowie unter [Evaluation und Feedback](#).

5

### Optionen sondieren und Themen priorisieren

Wie kommt man nun zu den beiden konkreten Themen – sowohl den Schwerpunktsetzungen für Thema 1 als auch zum frei zu wählenden Thema 2?

Da die Themenwahl auch Richtungswahl ist, empfiehlt es sich zu Beginn der Planungen für den nächsten EP auf jeden Fall innezuhalten und sich die verschiedenen Optionen bewusst zu machen. Manchmal ist das, was im Moment wichtig und dringend erscheint (Stichwort Problemdruck), mittel- und langfristig gar nicht so bedeutsam. Es ist also auch immer gut eine längerfristige Perspektive mit zu berücksichtigen.

Je nach Situation (siehe oben) und Zeitbudget kann man diesen Schritt mehr oder weniger intensiv durchlaufen. Folgendes hat sich bewährt—die ersten beiden Aktivitäten selbst dann, wenn sich die Themen bereits klar abzeichnen – und ist am besten in einem gemeinsamen Auftakt (s.o.) zu behandeln:

**1. Anlass und Motivation** für die Wahl der Themen müssen klar und nachvollziehbar sein, man sollte sich also im Kollegium – sowie möglicherweise auch mit den Schulpartner/innen – noch einmal vergegenwärtigen, aus welchem Grund und mit welchem Ziel ein Thema verfolgt wird. Nur so ist gewährleistet, dass es zu positiven und sinnvollen Entwicklungen kommt, die von den Beteiligten getragen werden. Die Schule sollte sich daher immer die Frage stellen: Warum beschäftigen wir uns mit diesem Thema? Warum gerade mit diesem und keinem anderen?

**2. Vorhandene Daten und Ergebnisse:** Im Sinne eines systematischen, evidenzbasierten Vorgehens, spielen Evaluationsergebnisse, Ergebnisse aus [SQA online](#) und/oder Leistungsmessungen bei

Schüler/innen eine zentrale Rolle. Diese müssen auf jeden Fall (noch) einmal auf einen möglichen Handlungsbedarf durchgesehen werden. Siehe auch: [Rückblick & Ist-Stand](#)

**3. Moderierte Themensammlung:** Um zu verhindern, dass der Blick von vornherein zu stark eingengt und Wichtiges nicht berücksichtigt wird, kann es im Vorfeld sinnvoll sein, mittels eines

Brainstormings (oder einer ähnlichen Kreativtechnik) im Kollegium breit(er) nach möglichen Themen zu fragen. So behält man das größere Ganze im Blick. Eine moderierte Themensammlung empfiehlt sich aber auf jeden Fall, wenn noch nicht klar ist, wohin es gehen soll. Siehe auch: [Was wir angehen wollen](#)

**4. Priorisierung:** Wichtig ist, dass auf eine offene Themensammlung eine Priorisierung erfolgt. Hochgereichte Themen werden in den Entwicklungsplan aufgenommen, als weniger wichtig oder dringlich erachtete Themen in einem Themenspeicher gesammelt – so gehen sie nicht verloren und können zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgegriffen werden. Siehe auch: [Was wir angehen wollen](#) und [Gute Schule-was ist das eigentlich](#)

#### Verfahrensvorschläge und Analysetools

Wenn eine Schule die Themenfindung (noch) grundsätzlicher und offener angehen möchte, so steht hier eine Reihe von Verfahren zur Auswahl. Sie helfen dabei, mittels einer stringenten Analyse und /oder kreativer Methoden bei der Themenwahl voranzukommen. Sie zeigen dabei gleich auch Entwicklungspotenziale auf oder helfen Zielbilder zu entdecken und – um nicht in der Problemsicht zu verharren – auch gleich Lösungsmöglichkeiten zu finden. Voraussetzung ist, dass es nicht allzu rasch gehen muss, denn diese Verfahren brauchen etwas mehr Zeit.

WICHTIG: Diese Verfahren können natürlich auch angewendet werden, wenn sich die Schule bereits für ein Thema entschieden hat: So kann z. B. statt „Gute Schule“ durch „Guter Unterricht“, „Guter Leseunterricht“ oder „Gutes Klassenklima“ als Ausgangspunkt des Verfahrens ersetzt werden. Die einzelnen Methoden helfen dann, das jeweilige Thema weiter zu konkretisieren.

- [Was wir angehen wollen. Themen für Schulentwicklung bestimmen](#) (mittels Selbsteinschätzungsprofil und Brainstorming)
- [Schulpotenzial einschätzen – Stärken-Schwächen-Analyse](#)
- [Gute Schule was ist das eigentlich? Qualitätsmerkmale finden und gewichten](#) (mit kreativen Methoden: Traumschule, Mindmap u. a.)

Eine Methode, die Problemerkennung und Lösungsfindung vereint und hilft, neue Handlungsräume zu erkunden ist die sogenannte U-Prozedur. Einen Vorschlag, wie Sie dieses Verfahren durchführen können, finden Sie hier [„U-Prozedur“ -- Problemen auf den Grund gehen](#).

#### Zielbilder entwickeln

Was sind Zielbilder? Was macht sie aus?

Die Zielbilder weisen in die Zukunft der Schule. Sie beschreiben für ein gewähltes Thema die gewünschte Situation nach Zielerreichung innerhalb eines mittel- bzw. langfristigen (und genannten) Zeithorizonts und sind umfassender angelegt als die Ziele und Maßnahmen, die sich eine Schule für das kommende Jahr vornimmt. Der Begriff macht deutlich, dass es darum geht, die Änderungen gedanklich vorwegzunehmen und sich das Endergebnis (durchaus auch schon in Details) „bildlich“ vorzustellen. Dabei spielen Wertvorstellung und Annahmen über das, was gute Schule und guten Unterricht ausmacht, eine zentrale Rolle.



Zielbilder enthalten in der Regel auch erste Hinweise darauf, welche Datenquellen und Indikatoren für eine spätere Erfolgsüberprüfung herangezogen werden können. („Woran werden wir erkennen, dass wir erfolgreich sind?“) Diese werden für die Planung von Zielen und Maßnahmen in weiterer Folge noch detaillierter ausgeführt.

Schließlich beziehen sich die Zielbilder auf die wichtigsten handelnden Personen(gruppen) in der Schule: Schüler/innen, Schulleiter/in, Lehrer/innen, Eltern/Erziehungsberechtigte, unterstützendes Personal. Auch die Erwartungen an externe Kooperationspartner/innen können in die Darstellung mit einbezogen werden, sofern entsprechende Vereinbarungen mit ihnen bestehen. Damit soll unterstrichen werden, dass Schulen komplexe Gefüge darstellen, in denen es sowohl die Beiträge der einzelnen Beteiligten(gruppen) und Partner/innen als auch ihre Zusammenarbeit braucht, damit Qualitätsentwicklung in einer Weise stattfindet, die den Schüler/innen und ihrem Lernen zu Gute kommt. Wenn eine Schule bereits eine [Umfeld-Analyse](#) durchgeführt hat, wird es ihr leicht fallen, Betroffene und Beteiligte in den Zielbilder zu verankern. Zum Thema Stakeholder einbeziehen s. auch [hier](#).

### Exkurs Schulleitbild

Schulentwicklung wurde in den letzten Jahrzehnten oft mit der Erstellung eines Leitbilds als zentralem, breitem Orientierungsrahmen begonnen. Sich über das eigene Selbstverständnis als Schule, über Ziele und leitende Werte umfassend klar zu werden, ist sicherlich ein unerlässlicher Aspekt von Schulentwicklung. Leitfragen wie „Wofür stehen wir? Was macht uns aus? Was wollen wir erreichen? Welche Werte und Prinzipien sollen unser Handeln leiten?“ begleiten daher jeden Entwicklungszyklus und sind gerade in der Entwicklung von Zielbildern immer wieder zu diskutieren.

In der Vergangenheit wurde jedoch oft viel Zeit und Energie für die Leitbildentwicklung aufgewendet, bevor überhaupt Maßnahmen angegangen wurden. Die schönen Formulierungen blieben dann bisweilen auch eher „Theorie“, die praktische Umsetzung blieb offen. Da konkrete Entwicklungsschritte in SQA von Anfang an vorgesehen und wichtig sind, wird ein stärker prozessorientiertes, auf einzelne Themen fokussiertes Vorgehen vorgeschlagen: So kann sich ein Leitbild aus dem Schulentwicklungsprozess im Lauf der Zeit ergeben, es entsteht aus (einzelnen) Prinzipien und Grundhaltungen der Schule und zeigt sich in den entsprechenden Zielbildern der Entwicklungspläne. – Sollte eine Schule bereits über ein Leitbild verfügen, ist es natürlich ständiger Begleiter in allen Entwicklungsschritten.

### Wie kommt man zu Zielbildern?

Die Formulierung von attraktiven und gemeinsam getragenen Zielbildern setzt voraus, dass man sich an der Schule bereits auf ein gemeinsames Thema/auf gemeinsame Themen geeinigt und wichtige Qualitätsmerkmale identifiziert hat (siehe auch [Themen auswählen](#), [Was wir angehen wollen](#) und [Entscheidungen argumentieren](#)). Nun braucht es Vorstellungskraft und gutes Ausdrucksvermögen.

Das Schreiben eines Textes gelingt so gut wie nie in großen Gruppen. Es empfiehlt sich daher, eine kleine Gruppe oder auch eine besonders geeignete Einzelperson mit der Ausarbeitung eines Entwurfs zu beauftragen. Dieser muss dann unbedingt nochmals breit zur Diskussion gestellt werden, da sich beim Schreiben jederzeit (auch unbeabsichtigte) Bedeutungsverschiebungen, Änderungen oder neue Ideen ergeben können. Ob es dafür eine eigene Veranstaltung – eine pädagogische Konferenz, einen pädagogischen Tag, einen Workshop – braucht, oder ob sich die allgemeine Meinung auf einfachere Weise einholen lässt, ist Ermessenssache (Wie kontroversiell war die Themen-Diskussion? Wie weit weicht der Text von den erarbeiteten Grundlagen ab? Wie groß ist das Vertrauen in die Fertigkeiten der Schreibenden? u. a. m.).

## Wie konstant sind Zielbilder?

Mit Zielbildern entwirft man eine umfassendere und längerfristige Vision. Sie sind daher im Verhältnis zu den konkreten Zielen und Maßnahmen des Entwicklungsplans (die sich jährlich immer wieder ändern werden) relativ stabil, müssen es sogar sein, will man kontinuierliche und nachhaltige

Schulentwicklung betreiben. Es ist also sehr wahrscheinlich, dass Zielbilder über mehrere Jahre hinweg gelten. Wichtig ist es jedoch, sich anlässlich der jährlichen Konzeption des Entwicklungsplans immer wieder zu vergewissern, ob die Zielbilder noch stimmen oder ob sie angepasst bzw. gegebenenfalls doch durch neue ersetzt werden müssen. Belässt man ein Zielbild bewusst unverändert, braucht man es nicht jedes Mal neu zu schreiben, sondern kann es aus dem letzten Entwicklungsplan übernehmen oder einfach darauf verweisen.

Siehe auch: [Entscheidungen argumentieren!](#)

## Rückblick & Ist-Stand

### Worum geht es?

Aussagekräftige Rückblicke & Ist-Analysen sind Evaluationen bzw. Bestandsaufnahmen der bisherigen Entwicklungen und des aktuellen Stands der Dinge. Sie stellen die Grundlage, die „Ankerpunkte“ für die weiteren Entwicklungsschritte dar. Sie beziehen sich auf das jeweilige Thema/Ziel und sind, wann immer möglich, datengestützt – so wird ergibt sich ein solides Fundament für die Schulentwicklung.

Als Ausgangspunkt für neue Vorhaben zeigen sie, wo die Schule in Bezug auf ein Thema/Ziel steht, worauf sie aufbauen kann und wo Handlungsbedarf besteht. Bei fortlaufenden Entwicklungsprojekten machen sie sichtbar, wo man sich auf dem Weg zur Zielerreichung gerade befindet, was bereits gelungen ist und wo es weiterer Aktivitäten bedarf.

### Was ist zu beachten?

Geht es um ein **neues Vorhaben**, sollte man bedenken,

- was der Auslöser für das Vorhaben ist (ggf. inkl. Datenlage, z. B. interne/externe Leistungsergebnisse, Kennzahlen, Feed-back-/Evaluationsergebnisse)
- ob es eine Vorgeschichte zum geplanten Vorhaben gibt und wie sie verlaufen ist
- ob es Vorgaben der Schulaufsicht/des BMBWF zu diesem Thema/Vorhaben gibt
- wie die Rahmen- und Umfeldbedingungen für das Vorhaben aussehen bzw. ob Veränderungen stattgefunden haben oder absehbar sind (ggf. inkl. Datenlage)
- wie die (gegebenenfalls zusätzlichen) Ressourcen in diesem Bereich eingesetzt werden.

Geht es um die **Fortsetzung eines laufenden Vorhabens**, sollte man beachten,

- welcher Stand der Zielerreichung im vorangegangenen EP erreicht wurde (d. h. welche Ziele & Maßnahmen gesetzt wurden und wie erfolgreich sie waren)
- ob es (neue) Vorgaben der Schulaufsicht/des BMBWF zu diesem Thema/Vorhaben gibt
- ob bzw. wie sich die Rahmen- und Umfeldbedingungen für das Vorhaben seither geändert haben bzw. ob Veränderungen absehbar sind
- wie die (gegebenenfalls zusätzlichen) Ressourcen in diesem Bereich eingesetzt werden



- ob diese Zwischenbilanz für die Beibehaltung der ursprünglichen Zielbilder spricht, oder ob sie eine Kurskorrektur nahelegt.

Wie geht man dabei vor?

Wie man Rückblick und Ist-Analyse seriös und erfolgreich durchführt, wird unter [Evaluation und Feedback](#) ausführlich beschrieben.

Hier sei noch einmal darauf hingewiesen, dass eine breite Datenbasis für Rückblick und Ist-Analyse natürlich immer anzustreben ist, und dass verfügbare Daten (auch aus externen Quellen wie den verschiedenen externen Leistungsmessungen bei Schüler/innen) auf jeden Fall heranzuziehen sind. Verpflichtend ist die Beschäftigung mit zentralen Schüler/innen-Leistungsergebnissen wie z.B. der BIST-Überprüfungen und Reifeprüfungen.

Die Berücksichtigung der Ergebnisse soll in den Entwicklungsplänen in integrativer Weise erfolgen (Beispiel VS: Betrachtung der Schuleingangsphase und der BIST-D4-Ergebnisse als Entwicklungslinie, Stichwort „Kompetenzaufbau“). Um von den Ergebnissen zu Maßnahmen der Unterrichts- bzw. Schulentwicklung zu gelangen, ist es – im Sinne der Betrachtung aus mehreren Perspektiven – häufig nötig, weitere Datenquellen zu nutzen (z. B. Individualfeedback, IKM – Informelle Kompetenzmessungen). [Daten](#) sind jedoch nicht nur Zahlen und Statistiken: Nicht zu vernachlässigen sind in diesem Rückblick vorhandene qualitative Evaluationsergebnisse, wie sie in Interviews und Gruppendiskussionen, durch Beobachtungen oder kreative Methoden erhoben werden.

Verschiedene Datenerhebungsmethoden finden Sie im Bereich Evaluation und Feedback unter [„Methoden und Instrumente“](#).

Bei manchen Themen – insbesondere wenn es sich um neue handelt – kann es vorkommen, dass die Datenbasis aus vorangegangenen Erhebungen dünn oder (noch) nicht vorhanden ist. In diesem Fall können moderierte Vorgehensweisen der Themen- und Zielfindung, der Abstimmung und der kreativen Entwicklung von Lösungen, wie sie oben exemplarisch angeführt werden (s. gemeinsamer Einstieg, Themen auswählen, Zielbilder entwickeln), als Datengrundlage dienen. Man bekommt so eine erste Einschätzung bzw. Rückmeldung der am Prozess Beteiligten – je mehr verschiedene Gruppen involviert sind, desto aussagekräftiger sind die Ergebnisse. (Auch dies ist also ein Grund, Betroffene und Beteiligte breit einzubinden.)

Diese Methoden haben damit eine Art Doppelfunktion: Sie helfen die inhaltliche Ausrichtung des Schulentwicklungsprozesse zu bestimmen, gleichzeitig bieten sie eine Bestandsaufnahme (und ev. auch einen Rückblick) zu den gewählten Themen. Wichtig dabei ist, dass die Vorgehensweise gut moderiert (alle müssen ausreichend zu Wort kommen) und gut dokumentiert sind, da sie sonst den grundlegenden Anforderungen an Evaluation nicht genügen. Selbstverständlich kann man eine derartige moderierte Selbsteinschätzung und -bewertung auch dann vornehmen, wenn es bereits andere Daten gibt – dann wird sie präziser und fundierter.

## Ziele und Maßnahmen für das kommende Schuljahr

Auf der Basis der Zielbilder und des Rückblicks bzw. der Ist-Analyse geht es dann zur Entwicklung konkreter Ziele und Maßnahmen.

### Ziele formulieren

Die im Entwicklungsplan für die jeweiligen Themen formulierten konkreten Ziele sind Etappen auf dem Weg zur Erreichung des Zielbilds (s. dazu auch unten Wirkungsketten).

Sie sollen SMART formuliert sein:

Specific (konkret, personenbezogen, nicht allgemein),  
Measurable (messbar, wenn auch nicht immer quantifizierbar im strengen Wortsinn),

Acceptable (akzeptabel/attraktiv),  
Realistic (machbar),  
Timely (mit erreichbarer Fristsetzung).

Sie sind also immer mit einem **Zeithorizont** zu versehen, d.h. mit einer Angabe, (bis) wann dieses Ziel erreicht werden soll (- die Zeitangabe muss natürlich nicht zwangsläufig mit dem Ende der folgenden EP-Periode übereinstimmen!). Dabei ist ein Entwicklungsplan immer nur so gut, wie dessen Zielsetzungen auch tatsächlich umsetzbar sind. Es braucht also eine Balance zwischen anspruchsvollen Zielen und **Realisierbarkeit**. Manches kann man auch langsamer angehen oder erst fürs nächste Jahr einplanen - ohne dabei allerdings der „Aufschieberitis“ zu verfallen. Zum Spannungsfeld zwischen ambitionierten Zielen und der Machbarkeit s. auch [Kapitel 2](#).

Wichtig ist auch, die **Verantwortung** für Ziele zu klären. Es sollten daher eine Person bzw. Personen benannt werden, die für die Zielerreichung verantwortlich ist/sind. Sie soll/en den Umsetzungsprozess vorantreiben und steuern.

Um später überprüfen zu können, ob die Ziele erreicht wurden, braucht es einen oder mehrere **Indikator/en**. Diese sind möglichst konkret zu halten: es sollte klar sein, woran der Erfolg zu erkennen sein wird.

Mehr zur Entwicklung von Indikatoren:

- [Evaluation und Feedback](#)
- Woran lässt sich Qualität überhaupt erkennen? [Qualitätskriterien \(-merkmale\) und Indikatoren suchen](#)

10

Gleichzeitig sollte man sich auch Gedanken darüber machen, *wie* der Erfolg überprüft werden wird. **Indikatoren und Überprüfung/Evaluation** sind ja etwas, was frühzeitig eingeplant werden muss – und nicht erst nach Abschluss eines Entwicklungszyklus noch „angehängt“ wird. Mehr zu Evaluation [hier](#).

#### Exkurs: Ziele formulieren

*Wohlgeformte Ziele:*

- sind positiv und möglichst konkret formuliert;
- nennen einen konkreten, überschaubaren Zeithorizont;
- die Möglichkeit, sie zu erreichen, liegt innerhalb des eigenen Einflussbereichs.

*Beispiel (Gymnasium; Qualitätsbereich 6: Schulpartnerschaft und Außenbeziehungen und Qualitätsbereich 1: Lernerfahrungen und Lernergebnisse):*

„Wir wollen im Hinblick auf das nächste Schuljahr erreichen, dass die Anzahl der Neuanmeldungen an unserer Schule um mindestens XX% steigt und auch die Behaltequote in/nach der 1. Klasse hoch ist (YY%)“

Einen Vorschlag für die Gestaltung eines pädagogischen Tages mit den Schulpartner/innen zur Erarbeitung von (neuen) Zielen finden Sie hier: [Ergebnisse nutzen und Ziele festlegen](#)

Wirkungsketten: Wie werden Veränderungen bewirkt?

Bei der Formulierung von Zielen ist es auch wichtig, sich die Annahmen, wie Veränderung in Richtung des Zielbilds stattfinden kann („Veränderungstheorie“, „theory of change“, „Wirkmodell“), bewusst zu machen und gegebenenfalls noch einmal zu revidieren. Meist bedarf es ja auch einiger

Etappenziele und der dazugehörigen Maßnahmen (manche aufeinander folgend, manche zeitgleich), um tatsächlich Wirkungen im Sinne einer Qualitätsverbesserung von Lernen und Lehren zu erzielen.

Beispiel 1: So kann ein (Etappen)Ziel in der Leseförderung sein, dass die Schulbibliothek aufgestockt wird, damit die Schüler/innen ein größeres Angebot vorfinden. Diese Ziel „smart“ zu formulieren ist nicht schwierig: Man überlegt sich, wer welche/wie viele Bücher (oder andere geeignete Medien) bis wann bestellt; leicht zu überprüfender Erfolgsindikator ist die Anzahl der vorhandenen (zusätzlichen) Bücher/Medien zu einem bestimmten Zeitpunkt. Hat man dieses Ziel erreicht, ist das aber natürlich nur eine Voraussetzung dafür, dass die Schüler/innen mehr lesen. Ob sie dies wirklich tun, ist von weiteren Faktoren abhängig. Es müssten hier im Anschluss also weitere Ziele formuliert werden, die z.B. (das liegt nahe) die Nutzung des zusätzlichen Angebots betreffen: Die Schüler/innen sollen vermehrt die Bibliothek besuchen und dort dann mit Büchern zu tun haben oder diese ausleihen. Auch dies ist wieder mit geeigneten Maßnahmen zu unterlegen. Aber selbst dann ist ja noch nicht gesagt, dass die Schüler/innen die Bücher auch wirklich lesen (können). Man sieht also: der Weg zu nachhaltigen Wirkungen ist oft länger als man vorab glaubt. Ganz abgesehen davon, dass die Ausstattung und Nutzung der Bibliothek in unserem Beispiel ja (vermutlich) nur einen Handlungsstrang in dem großen Wirkungsgefüge „Lesen lernen“ darstellt, es also noch eine breite Palette an anderen (Teil)Ziele und Maßnahmen braucht, um Effekte in den Leseleistungen der Schüler/innen (als Endziel) feststellen zu können.

Beispiel 2: Zielbild sind Schüler/innen, die sich während der Schulzeit vielfältige Kompetenzen aneignen. Als Ziel wird im EP die Entwicklung eines Kompetenzrasters durch ein Lehrer/innenteam vereinbart, der übersichtlich darstellt, welche Kompetenzen die Schüler/innen in welcher Schulstufe erwerben sollen. Das smarte Ziel und sein Indikator sind durch die Fertigstellung des Rasters erreicht. Aber auch hier erkennt man rasch, dass es mit einem ausgearbeiteten Kompetenzraster ja nicht getan ist: Er muss auch im Unterricht zum Einsatz kommen. Da stellt sich die Frage, ob die Kolleg/innen den Raster kennen, ob sie wissen, wie sie ihn einsetzen können, ob eine flächendeckende Anwendung überhaupt machbar ist – vielleicht auch ob das Kollegium überhaupt dazu bereit ist (das „Ja“ zum Entwicklungsplan kann ja einmal nur ein allgemeines gewesen sein, das Engagement für ein konkretes Tool ist dann vielleicht wieder etwas anderes). Je nach Situation braucht es also Information im Kollegium, eine Einschulung – oder auch noch Überzeugungsarbeit. Selbst wenn der Raster Verwendung findet, gibt er jedoch nur Orientierung für den Unterricht (Welche Kompetenzen sollten noch vermittelt werden?) bzw. eignet sich als Analysetool. Mit welchen Methoden die jeweiligen Kompetenzen vermittelt werden können, steht jedoch auf einem anderen Blatt. Vielleicht braucht es zusätzlich bestimmte Voraussetzungen bei Schüler/innen (und/oder deren Elternhäusern), um manche der im Raster gelisteten Kompetenzen überhaupt entwickeln zu können.

Man sieht also, es lohnt sich über (leicht fass- und formulierbare) Teil- oder Etappenziele hinauszublicken, wenn man wirklich etwas verändern und nicht nur einzelne Ziele und Maßnahmen abarbeiten will. Und auch ein Blick auf die [Merkmale „guten Unterrichts“](#) kann nicht schaden.

Wie man Wirkungsketten auf die Spur kommt? Am besten in einer kreativen Planungssitzung (im nicht allzu großen Team), in der man immer wieder hinterfragt, was (und wen) es noch alles braucht, damit Veränderungen tatsächlich passieren. Wirkungsstränge zu visualisieren hilft, die Zusammenhänge und logischen Aufeinanderfolgen von Zielen, Maßnahmen und (Zwischen)Wirkungen zu erkennen. Das kann dann auch einmal ein recht komplexes Bild mit vielfach miteinander verbundenen Handlungssträngen ergeben. Dadurch sollte man sich nicht beirren lassen:

Solange man sich der verschiedenen Zusammenhänge bewusst ist, kann man dann ja auch gerne mal den einen oder anderen dieser Stränge herausgreifen, um damit zu beginnen.

## Maßnahmen ableiten

Aus den Zielen werden Maßnahmen abgeleitet, mit denen die beabsichtigten Veränderungen voraussichtlich bewirkt werden können. Auch hier arbeitet man mit Annahmen („theory of action“), die man darauf überprüfen sollte, wie schlüssig und realistisch sie sind.

Für die Entwicklung von Maßnahmen hat sich ein kreatives Setting (Brainstorming, Kreativtechniken) bewährt. Es werden fürs Erste Vorschläge erarbeitet, die dann in einem weiteren Schritt auf Eignung und Machbarkeit untersucht werden.

Anregungen für ein Vorgehen zur Entwicklung und Abstimmung von Maßnahmenvorschlägen im Kollegium finden Sie hier: [Maßnahmen zur Umsetzung suchen](#)

**Exkurs „Verzwickte Probleme“:** Manchmal gibt es die grundlegenden Probleme, die nun im Schulentwicklungszyklus wieder neu angegangen werden sollen, schon länger an der Schule. Frühere Versuche, etwas zum Bessern zu verändern, haben nichts gefruchtet, und man ist nun etwas ratlos, in welche Richtung Maßnahmen gesetzt werden sollten. In dieser Situation wird empfohlen, Ziele und Maßnahmen in einer Art und Weise zu entwickeln, die verhindert, dass es zu „mehr desselben“ kommt und tatsächlich neue Lösungen gefunden werden. Ein bewährtes Vorgehen ist die [Methode der „U-Prozedur“](#).

**Projektplan und Meilensteine:** Für die Umsetzung ist es notwendig, einen Projektablauf zu entwickeln, der den Zielen und Inhalten gerecht wird. Dazu ist es erforderlich, die Schritte zur Zielerreichung zu bestimmen und entsprechende Arbeitspläne zu erstellen (- die aber nicht im Detail in die Entwicklungspläne aufgenommen werden müssen). Dazu gehört ein **Zeithorizont** sowie eventuell auch Meilensteine, die es ermöglichen, den Fortschritt festzustellen.

Auch sind der/die **Verantwortliche/n** zu benennen und die Arbeitsstrukturen festzulegen. Nur so ist die Planung vollständig. Besonders wichtig ist die Klärung, welche Personengruppen sich in welcher Formation um die Umsetzung kümmern. Sie tragen nicht zuletzt auch die Last und Verantwortung des „Fort-Schritts“. Man sollte daher gut überlegen, wer wie beteiligt sein kann. Dazu kann man auch vorab eine kleine Analyse durchführen (als Teil einer [Umfeld- oder Kraftfeldanalyse](#)), welche Personen man für die Maßnahmen aufgrund ihres Know-hows oder ihrer Position/ihrer Arbeitsfeldes braucht und wie stark diese Personen motiviert sind sich einzubringen. Zusätzlich sollte man vorab klären, welche Unterstützung die einzelnen Personen oder Teams brauchen, z.B. auch in Bezug auf Fortbildungen, (externe) Moderation, Beratung und Coaching u.ä.m.

Anregungen für ein Vorgehen zur Entwicklung und Abstimmung von Maßnahmenvorschlägen im Kollegium finden Sie hier:

Anregungen für ein Vorgehen zur Entwicklung und Abstimmung von Maßnahmenvorschlägen im Kollegium finden Sie hier:

- [Maßnahmen zur Umsetzung suchen](#) sowie
- [Die Umsetzung von Vorhaben angehen](#)

Für Detailplanungen stehen zusätzlich folgende Vorlagen zur Verfügung

- [Planung von Vorhaben im Team](#)
- [Gantt-Diagramm Vorlage](#)
- [Gantt-Diagramm Beispiel](#)

Mitbedenken sollte man daher für jedes Ziel auch **Maßnahme/n der Personalentwicklung & Fortbildungsplanung**, so diese für die Zielerreichung notwendig sind. Schulentwicklung (Unterrichts-, Organisations- sowie Personalentwicklung) sollten ja Hand in Hand gehen. Letzteres sollte nur dann

entfallen, wenn tatsächlich kein Bedarf besteht. Folgende Leitfragen können die Planung unterstützen:

- Welche Formen der Zusammenarbeit werden bereits an der Schule praktiziert bzw. gefördert, die die Zielerreichung unterstützen (z. B. Steuer-/Fach-/Projektgruppen, Jahrgangsteams, kollegiale Hospitationstandems/-gruppen, professionelle Lerngemeinschaften)? Wo gibt es Synergiemöglichkeiten oder zusätzlichen Bedarf?
- Welche Instrumente der Personalführung (z. B. Coachinggespräche, Zielvereinbarungen) werden bereits in den Dienst der Zielerreichung gestellt? Wo gibt es Synergiemöglichkeiten oder zusätzlichen Bedarf?
- Wo besteht für wen besonderer Fortbildungs- / Beratungsbedarf? In welcher Form sollte diese Fortbildung/Beratung stattfinden, damit sie optimale Wirkung erzielt?

**Schulinterne Koordination der verschiedenen Ziele und Maßnahmen:** Wenn mehrere Teams an der Entwicklungsarbeit beteiligt sind, stellt sich die Frage nach der Koordination der unterschiedlichen Maßnahmen: Wer steuert insgesamt die einzelnen Stränge, damit sie zu einem gemeinsamen Ganzen werden? Hier zeichnet sich auch die Frage nach einer hilfreichen Verbindung zwischen den Einzelaktivitäten und der Schulentwicklung als Ganzes ab.

## Personalentwicklung und Fortbildung

Bislang wurde Personalentwicklung als flankierende Maßnahme in die Schulentwicklung (im Sinne von Organisations- und Unterrichtsentwicklung; Teil A des Entwicklungsplans) eingebettet.. Sie hat aber neben der Unterstützungsfunktion auch per se eine Berechtigung und stellt eine der Säulen der Schulentwicklung dar (siehe auch [hier](#)).

Der Schul-Entwicklungsplan bietet daher in Teil B die Möglichkeit, weitere Personalentwicklungs-/Fortbildungsplanungsziele und -maßnahmen abzubilden, die keinen unmittelbaren Bezug zu den anderen Teilen (A oder ggf. C) haben, die der Schule aber für die Weiterentwicklung des Lernens und Lehrens wichtig sind.

Sind allgemeine Maßnahmen der Personalentwicklung gerade nicht notwendig oder sinnvoll, dann entfällt Teil B (wobei dies nicht ein mangelndes Engagement der Schule interpretiert wird). Es handelt sich hier um einen fakultativen Bereich.

Auch in punkto Personalentwicklung/Fortbildung wird der gesamte Planungsprozess durchlaufen. Man beginnt mit der Entwicklung von Zielbildern, nimmt einen Rückblick und eine Bestimmung des Ist-Standes vor und geht dann über zur Planung konkreter Ziele und Maßnahmen. Hinweise wie man dabei allgemein vorgehen kann, finden sich oben in den Unterkapiteln: [Gemeinsamer Einstieg](#), [Themen auswählen](#), [Zielbilder entwickeln](#), [Rückblick und Ist-Stand](#), [Ziele und Maßnahmen für das kommende Schuljahr](#).

Für Rückblick und Ist-Analyse kann man sich z.B. folgende Fragen stellen:

- (Wie) Werden verschiedene Formen der Zusammenarbeit an der Schule praktiziert bzw. gefördert (z.B. Steuer-/Fach-/Projektgruppen, Jahrgangsteams, kollegiale Hospitationstandems/-gruppen, professionelle Lerngemeinschaften)? (Wie) Werden neu eintretende Lehrpersonen betreut bzw. begleitet?

- Gibt es an der Schule Zielvereinbarungen und/oder Coachinggespräche der Schulleitung mit den Lehrer/innen? Wie stark ist die Feedbackkultur an der Schule insgesamt ausgeprägt? Wer gibt wem Feedback, und in welcher Form? Wie systematisch erfolgt Feedback und in welcher Weise werden die individuellen Erfahrungen vergemeinschaftet?
- Werden die Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Einstellung neuer Lehr-/Leitungspersonen seitens der Schule ausgeschöpft?
- Wie wird an der Schule mit der (Neu-)Besetzung teilverantwortlicher Funktionen (z. B. Klassenvorstände, Projekt-, Fachgruppenleiter/innen, SGA/Schulforum, Personalvertretung) umgegangen? Wie erfolgt die Vorbereitung potenzieller Kandidat/innen auf ihre Aufgaben?
- Wie (gut) ist die Fortbildungs-/Beratungsplanung mit den Schulentwicklungsvorhaben (im EP, aber auch darüber hinaus) verknüpft? Was befördert/behindert sie? Ist klar, wer wofür verantwortlich ist?
- In welchen pädagogischen/inhaltlichen Bereichen besteht für wen besonderer Fortbildungs- / Beratungsbedarf? In welcher Form sollte Fortbildung/Beratung stattfinden, damit sie optimale Wirkung erzielt?

## SQA-Prozesse und -strukturen

Der dritte Teil (C) des Schulentwicklungsplans ist der Reflexion und Weiterentwicklung der SQA-Prozesse und -Strukturen an der Schule gewidmet, die (als Art Metathema) in den jährlichen Entwicklungszyklus eingebettet sind. Man sieht sich also nicht nur an, was man in der thematischen Umsetzung im Laufe eines Jahres weitergebracht hat, sondern auch wie gut sich die zugrunde liegenden Vorgehensweisen und Strukturen bewährt haben. Damit wird sichergestellt, dass auch die Art und Weise, wie Qualitätsentwicklung an der Schule angegangen und umgesetzt wird, immer wieder überprüft und weiterentwickelt wird. Wie gut die Schule hier aufgestellt ist, hat einen großen Einfluss auf die Qualität und die Nachhaltigkeit des Schulentwicklungsprozesses.

Auch die SQA-Prozesse und -strukturen sind im Entwicklungsplan nach der bereits bekannten Logik zu beschreiben: Zielbild, Rückblick & Ist-Stand, Ziele und Maßnahmen – jedoch nun bezogen auf die Umsetzung von SQA. Allgemeine Hinweise zu diesen einzelnen Elementen finden sich in den Unterkapiteln: [Gemeinsamer Einstieg](#), [Themen auswählen](#), [Zielbilder entwickeln](#), [Rückblick und Ist-Stand](#), [Ziele und Maßnahmen für das kommende Schuljahr](#), [Personalentwicklung und Fortbildung](#)

Wie ausführlich man sich mit den SQA-Prozessen und -strukturen auseinandersetzt/ auseinandersetzen muss, richtet sich (auch) danach, wie gut die SQA-Prozesse und -Strukturen an der Schule bereits funktionieren. Wenn dies positiv beantwortet werden kann, wird dieser Teil vermutlich eher kurz ausfallen.

Für Rückblick und Ist-Analyse können wiederum einige spezielle Hinweise gegeben werden:

### Entwicklungspläne:

- Werden die Ziele/Vorhaben im Sinne von Qualitätsspiralen (d. h. aus einem Ist-Stand heraus) entwickelt?
- Wie gut sind die Strukturen und Prozesse für die Erarbeitung und Umsetzung der EP an der Schule geeignet?
- Wurde die vorgegebene Entwicklungsplanstruktur eingehalten (bei Abweichungen: mögliche Ursachen)? Welche Schwierigkeiten gab es bei der Erstellung der EP?

### Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche (mit der Schulaufsicht):



- Wie wirksam waren die BZG? Wurde die dialogische Führung wahrgenommen? Wie gut ist es gelungen, zu konkreten Vereinbarungen zu kommen?

#### **SQA-Schulkoordinator/innen:**

- Sind die Aufgaben der SQA-Schulkoordinator/innen geklärt und kommuniziert? Werden sie erfolgreich wahrgenommen?
- Wie gut funktioniert die Zusammenarbeit mit der SQA-Landeskoordination?

#### **Kommunikation und Koordination:**

- Wie gut funktionieren die Informations- bzw. Kommunikationsformate für Schulentwicklung im Sinne von SQA an der Schule und nach außen?

Auch ein Rückblick auf die Evaluation selbst kann und soll in diese Reflexion einfließen, sozusagen als „Metaevaluation“. So stellt man sicher, dass auch das Vorgehen in der Evaluation weiterentwickelt wird.

Siehe: [Meta-Evaluation – oder was lernen wir darauf für unsere nächste Evaluation?](#)

## Was zeichnet wirksame Entwicklungspläne aus?

### **Wirksame Entwicklungspläne ...**

... beziehen sich auf zentrale Themen von Schulqualität, insbesondere auf das Lernen und Lehren. Sie berücksichtigen dabei die gesetzlichen Vorgaben und die Lehrpläne. Sie setzen mehr auf Tiefe als auf Breite der Themenpalette. Ziel ist nachweisliche und nachhaltige Qualitätsverbesserung, die in erster Linie den Schüler/inne/n zugute kommt.

... bilden ab, was an der Schule tatsächlich geschieht; sie betonen die Stärken der Schule, ohne schönfärberisch zu sein; sie benennen Defizite und Schwächen glaubhaft als Entwicklungsfelder, an denen kontinuierlich gearbeitet wird.

... stellen die Auswahl der einzelnen Themen, die jeweiligen Ausgangssituationen, Ziele und Maßnahmen in einen nachvollziehbaren Argumentationszusammenhang: Sie erklären, warum ein Thema für die Schule besonders wichtig, ein Ziel bedeutsam und eine Maßnahme sinnvoll ist und Erfolg verspricht.

... verknüpfen Evaluation und Entwicklung. Zielsetzungen erfolgen nach sorgfältiger Analyse des Ist-Stands im jeweiligen Qualitätsbereich. Dafür werden Zahlen, Daten und Fakten herangezogen, wo immer dies sinnvoll und möglich ist. Die Indikatoren der Zielerreichung werden grundsätzlich bereits beim Planungsprozess mitgedacht.

... sehen möglichst gültige und objektive Verfahren und Instrumente sowohl für die Selbstevaluation von Lehrer/inne/n und Schüler/inne/n (Individualfeedback) als auch für die Evaluation projekt-, klassen- oder schulbezogener Maßnahmen vor. Für Methodenvielfalt und Einbeziehung einer Außensicht ist dabei gesorgt. Siehe: [„Evaluation und Feedback“](#)

... formulieren ausschließlich SMARTe Ziele: Specific (personenbezogen, nicht allgemein), Measurable (messbar, aber nicht unbedingt quantifizierbar im strengen Wortsinn), Acceptable (mit ausreichender Akzeptanz versehen), Realistic (machbar) und Timely (mit erreichbarer Fristsetzung).

... sind das Ergebnis eines gemeinsamen Diskussions- und Arbeitsprozesses an der Schule. Dafür gibt es klare Strukturen und persönliche Verantwortlichkeiten; Transparenz ist durch funktionierende

Informationsflüsse gewährleistet. Die möglichst breite und gendergerechte Beteiligung der Schulpartner/innen sorgt für „Ownership“ und Nachhaltigkeit.

... achten auf eine sorgfältige Balance zwischen Anspruch und Machbarkeit. Sie beruhen auf optimaler Nutzung der vorhandenen personellen, materiellen und zeitlichen Ressourcen,

berücksichtigen förderliche wie hemmende Rahmenbedingungen und zeugen von Augenmaß hinsichtlich der Arbeitsbelastung in Kollegium, Schüler/innen- und Elternschaft. Fehlende Kompetenzen werden im Rahmen eines Fortbildungsplans entwickelt.

... entsprechen den Strukturvorgaben des BMBWF gem. § 18 B-SchAG. gem. § 18 B-SchAG. Siehe: [Gemeinsamer Einstieg](#), [Themen auswählen](#), [Zielbilder entwickeln](#), [Rückblick und Ist-Stand](#), [Ziele und Maßnahmen für das kommende Schuljahr](#), [Personalentwicklung und Fortbildung](#), [SQA-Prozesse und Strukturen](#) sowie [EP\\_Vorlage](#) und [EP\\_Orientierung](#)

... sind übersichtlich gestaltet, von begrenztem Umfang und gut lesbar. Sie sind sowohl Arbeitsunterlage und Dokumentation für die Schule als auch Dokument der Rechenschaftslegung gegenüber Schulbehörde und Öffentlichkeit. Entwicklungspläne sind den Schulpartner/inne/n bekannt; sie sorgen für Orientierung und Verbindlichkeit.