

Schulentwicklung mit EP – Was ist das und warum ist sie so wichtig?

Dieses Kapitel gibt eine erste Einführung in das Thema Schulentwicklung mit Entwicklungsplan. Es zeigt auf, warum systematische und integrierte Entwicklung am Schulstandort wichtig ist, was genau darunter zu verstehen ist und welche Rolle dabei der Entwicklungsplan spielt.

1 Warum ist Schulentwicklung so wichtig?

1.1 Gesellschaftliche Veränderungen und neue Anforderungen

Die Umwelt von Schulen verändert sich immer rascher – und damit auch die Anforderungen an Schulen: Sie müssen mit immer größerer Unterschiedlichkeit der Schüler/innen zurechtkommen, mit veränderten Ansprüchen an die von ihnen zu leistende Erziehungsarbeit und mit vielfältigen und z.T. widersprüchlichen Wertvorstellungen. Gleichzeitig fordern Schüler/innen und ihre Eltern mehr Partizipation und Mitsprache, und es steigt das öffentliche Interesse an der Qualität von Schulen – nicht zuletzt auch im Kontext der Schulwahl.

Zusätzlich zeigen Befunde aus (internationalen) Untersuchungen Probleme bei der Vermittlung von Grundkompetenzen und der sozial gerechten Ausgestaltung von Schule und Unterricht auf und erzeugen Veränderungsdruck. Neue Anforderungen an fachliche Qualifikationen sowie Sozial- und Selbstkompetenzen der Schüler/innen, ein erhöhter Stellenwert von externen Kooperationen sowie veränderte Rahmenbedingungen müssen von bzw. in den Schulen bewältigt werden. All dies schlägt sich auch in aktuellen Reformen und Neuerungen nieder – Stichwort kompetenzorientierter Unterricht, Bildungsstandards, neue Reifeprüfung, erweiterte Schulautonomie etc. – die nur dann wirksam werden, wenn sie an den Schulstandorten umgesetzt werden. Kurzum: Es ist vieles in Bewegung, und die Schulen müssen sich diesem Wandel stellen.

1.2 Gestaltungsspielräume der Schulen

Schulen *reagieren* aber nicht nur auf externe Einflüsse. Sie haben auch vielfältige Möglichkeiten, ihre Entwicklung *proaktiv* zu gestalten und eigene Wege zu finden. So können sie z. B. Schwerpunkte setzen und ein Profil entwickeln. Die Erweiterung der Schulautonomie bietet hier zusätzliche Möglichkeiten. Auch die Auswahl von Themen für die Schulentwicklung, die Art der geplanten Maßnahmen sowie die (methodische) Umsetzung sind in der Verantwortung der Schule und eröffnen Spielräume. Ziel ist es, dass es Schulen gelingt, ihre eigene Entwicklung professionell zu verantworten, Potenziale zu nutzen und Kräfte zu bündeln, um das Lernen der Schülerinnen und Schüler bestmöglich zu unterstützen.

Um diesem Geflecht von Ansprüchen und Herausforderungen gerecht zu werden und eigene Handlungsspielräume nützen zu können, braucht es gezielte Veränderungs- und Entwicklungsprozesse am Schulstandort – Schulentwicklung eben.

1.3 Koordinierte und verbindliche Entwicklung an Schulen

Lehrer/innen bemühen sich seit jeher um bestmögliche Qualität. Wie fundiert und systematisch sie das tun bzw. ob sie es gemeinsam tun, hängt allerdings stark von der jeweiligen Schulkultur ab. Hier setzt SQA an. SQA fördert eine koordinierte und abgestimmte Qualitätsentwicklung, die das „Gesamtsystem Schule“ betrifft. Statt des „traditionellen Einzelkämpfertums“ braucht es Vernetzung, Austausch und Teamarbeit, statt „Ich und meine Klasse“ braucht es ein „Wir und unsere Schule“. Schulentwicklung im Sinne von SQA beruht daher auf Vereinbarung und Verbindlichkeit und muss

auch gemeinsam angegangen werden. Schafft es eine Schule, sich selbst kontinuierlich weiterzuentwickeln, wird sie zur „lernenden Schule“. Die von SQA zur Verfügung gestellten Werkzeuge sollen diesen Prozess unterstützen.

2 Was ist Schulentwicklung?

Schulentwicklung ist ein Sammelbegriff für alle gezielten und systematischen Bemühungen der Schulstandorte, evidenzbasiert und unter Einbeziehung der „[Stakeholder](#)“ Schule positiv zu verändern.

2.1 Die 3 Dimensionen der Schulentwicklung

Schulentwicklung lässt sich mit Hans-Günter Rolff als Zusammenspiel von 3 Dimensionen definieren:

1. Unterrichtsentwicklung
2. Personalentwicklung sowie
3. Organisationsentwicklung.

Diese drei Dimensionen gehen auf unterschiedliche Aspekte der Schulentwicklung ein, sind aber in hohem Maße miteinander verbunden. Sie sollten daher gemeinsam bedacht und in einer integrierten Form berücksichtigt werden: So braucht es für Entwicklungen im Unterricht oft vorbereitend oder begleitend Maßnahmen der Personalentwicklung (z.B. Fortbildungen, Austausch im Team) oder auch Organisationsentwicklung (z.B. Schaffung von Schulstufen-Teams). Dieser Verwobenheit der drei Dimensionen wird auch in den Entwicklungsplänen Rechnung getragen, in denen Ziele und Maßnahmen für Unterrichts- und Organisationsentwicklung dargestellt und mit Maßnahmen der Personalentwicklung und Fortbildungsplanung verknüpft werden.

2

2.2 Schulentwicklung und die Qualität von Unterricht und Schule

Die Grundlage für Schulentwicklung bilden die [sechs Qualitätsbereiche von SQA](#). Zentrales Thema ist die Qualität der Lernerfahrungen und Lernergebnisse ([Qualitätsbereich 1](#)) sowie des Lernens und Lehrens ([Qualitätsbereich 2](#)) – siehe dazu die Richtlinien für die Schuljahre ab 2016/17 im [Rundschreiben 6/2016](#). Unterrichtsentwicklung steht daher nicht von ungefähr an erster Stelle der drei Dimensionen von Schulentwicklung, auf sie haben pädagogische Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung auf jeden Fall Bezug zu nehmen.

2.3 Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung

„SQA – Schulqualität Allgemeinbildung“ will zu bestmöglichen Lernbedingungen für Schüler/innen an allgemein bildenden Schulen beitragen. Im Zentrum steht dabei der Entwicklungsaspekt, d.h. Schule bzw. Unterricht positiv zu verändern. „Schulentwicklung mit EP“ steht für die verbindliche Verbesserung und Weiterentwicklung der Qualität, und darum soll es in den folgenden Kapiteln hauptsächlich gehen.

Es ist daher wichtig, sich immer wieder zu vergewissern, ob das eigene Tun insgesamt gewissen Qualitätsstandards genügt und nachhaltig zu den gewünschten Ergebnissen führt. Gute Anhaltspunkte liefern hier z.B. die umfassenden Erhebungen in [SQA online](#), die die Qualitätsbereiche von Schule breit abdecken, oder auch die Ergebnisse von Leistungsmessungen bei den Schüler/innen (wie z.B. die Bildungsstandardsüberprüfungen). Wird dabei Verbesserungsbedarf in zentralen Bereichen der Schulqualität sichtbar, ist es unabdingbar sich damit im Rahmen der eigenen Schulentwicklung zu befassen.

3 Welche Rolle spielt der Entwicklungsplan (EP)?

3.1 Schul-Entwicklungsplan als systematisches und transparentes Tool

Der Schul-Entwicklungsplan (SEP) ist der Kern- und Angelpunkt der Schulentwicklung. Seine verbindliche Struktur leitet an zu evidenzbasiertem, systematischem und zielorientiertem Vorgehen; zugleich dient er als Dokumentation. Entwicklungspläne sind also zugleich Planungsinstrumente und Belege für Qualitätsentwicklung/Qualitätssicherung im Sinne der Rechenschaftslegung gegenüber der Öffentlichkeit.

Entwicklungspläne basieren auf der Qualitätsspirale, folgen – wie auch die Regional-, Landes- und Bundes-EP – einer einheitlichen Struktur und sind vorwiegend analytisch, ziel- und ergebnisorientiert. Schlantheit und Wirksamkeit der Entwicklungspläne sind oberstes Gebot. Die SEP sind Arbeitsinstrument für die Schulen und begleiten den gesamten Prozess. Sie müssen daher innerhalb der Schule gut dokumentiert und dem gesamten Lehrer/innen-Kollegium aktiv kommuniziert werden.

Die schulischen Veränderungsmaßnahmen sind dabei grundsätzlich als „Projekte“ definiert mit Zielen, einem Anfang und einem Ende, einer Planung und einer Struktur. Hier kommen also auch die Hilfsmittel des Projektmanagements zum Tragen – in einer für die Schulen übersetzten Sprache und Darstellungsweise.

Eine detaillierte Beschreibung, wie mithilfe des EPs Entwicklungen geplant, umgesetzt und evaluiert werden können, finden Sie in den folgenden Kapiteln.

Vorlagen und Hinweise für den Schulentwicklungsplan (SEP)

[SEP-Vorlage](#) (doc), Stand: Januar 2017 (Diese Struktur steht den Schulen ab sofort zur Verfügung. Ab dem Schuljahr 2017/18 ist sie verbindlich. Sie ist bis auf zwei kleine redaktionelle Änderungen wortident mit der Version vom Mai 2016.)

[Orientierungshinweise](#) (doc), Stand: Januar 2017

[FAQs zum Rundschreiben 6/2016 und zum Schul-EP](#) (pdf), Stand: Januar 2017

[Modellhafter SEP](#) als Anregung zur kritischen Reflexion

3.2 Entwicklungszyklen

Die Schulentwicklung mit EP stützt sich auf einjährige Zyklen, die dem Schuljahr folgen, und in denen Maßnahmen konkretisiert, Pläne umgesetzt sowie einer Evaluation unterzogen werden. Die Schulen sind dazu angehalten, sich innerhalb eines Jahres konkrete Ziele zu setzen, sich über deren Erreichung zu vergewissern und darauf aufbauend weitere Schritte zu planen. Die Schul-EP werden jeweils im Laufe des 2. Semesters für das folgende Schuljahr erarbeitet. Sie sind spätestens nach Schulbeginn im Herbst an die Schulaufsicht zu übermitteln und dienen als Basis für die [Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche](#).

Die Entwicklungspläne werden zwar jährlich fortgeschrieben, nehmen aber immer eine Perspektive von mehreren Jahren in den Blick. Der Gesamtzeitraum, der dabei einem Thema eingeräumt wird, kann je nach Bedarf von der Schule gewählt bzw. auch während der Umsetzung, wenn nötig, angepasst werden. So lässt sich ein Thema vielleicht rascher abschließen als erwartet, während es für ein anderes Entwicklungsvorhaben zusätzliche Zeit oder auch weitere Maßnahmen braucht. Anders als in den ersten Jahren von SQA gibt es hier keine zeitlichen Vorgaben mehr. Die Kontinuität der Entwicklungen an den einzelnen Schulen steht im Vordergrund.

3.3 Entwicklungsvorhaben und „Alltagsgeschäft“

Wenn Schulentwicklung in Projekten abläuft, bedeutet dies einerseits, dass sie in die tägliche Arbeit gut eingepasst sein müssen. Andererseits ist auch das Ende von Projekten über eine summative Evaluation zu bestimmen, die feststellt, ob die Ziele erreicht wurden und es nun (vorerst) keine weiteren Entwicklungsbemühungen für dieses Thema braucht. Sollte dies der Fall sein, kann das Vorhaben jedoch nicht in die Schublade gelegt werden. Im Gegenteil, Schulentwicklung ist ja kein Selbstzweck, sondern zielt darauf ab, langfristige und nachhaltige Veränderungen zu erzeugen. Die Ergebnisse von Entwicklungsprojekten sollten also im Normalfall in die tägliche Praxis übergehen. Dazu mehr [Kapitel 6 Phase 4](#).

3.4 Systematisches Vorgehen in allen schulischen Vorhaben

Während der Schul-EP sich vorerst auf ausgewählte Bereiche und Themen konzentriert, soll das darin vorgestellte systematische Vorgehen, auch bekannt als Qualitätskreis oder Qualitätsspirale – längerfristig alle schulischen Vorhaben leiten – auch diejenigen, die nicht (explizit) Teil des EP sind.

Ziel ist also ein Verinnerlichen der Vorgangsweise und eine selbstverständliche Anwendung – egal ob es sich um ein großes oder kleines Projekt handelt, ob eine einzelne Lehrkraft daran arbeitet oder ein großes Team, und welche Zeithorizonte geplant sind: Von der Planung einer Unterrichtsstunde bis zu schulweiten Veränderungsprojekten braucht es die gleiche Logik der Zielsetzung, Planung, Umsetzung und Evaluation.

3.5 Entwicklungspläne auf verschiedenen Ebenen des Schulsystems

Entwicklungspläne gibt es auch für die anderen Ebenen des Schulsystems: auf regionaler Ebene, auf Landes- und Bundesebene. Sie alle folgen einer verbindlichen Grundstruktur.

4

Regional-, Landes- & Bundesentwicklungsplan (REP, LEP & BEP)

Orientierungshinweise sowie Vorlagen für diese Entwicklungspläne finden Sie hier:

- [Orientierungshinweise](#) für den REP, LEP & BEP (doc), Stand: Januar 2017
- [REP-Vorlage](#) (doc), Stand: Januar 2017
- [LEP-Vorlage](#) (doc), Stand: Januar 2017
- [BEP-Vorlage](#) (doc), Stand: Januar 2017

Vorlagen und Hinweise für den **Schul-Entwicklungsplan** siehe auch [hier](#)!

4 Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche (BZG)

Zur Erhöhung der Verbindlichkeit werden die Entwicklungsvorhaben der Schulen mit der Schulaufsicht rückgekoppelt. Dies erfolgt nach Erstellung des EPs in den Bilanz- und Zielvereinbarungsgesprächen (BZG), die zwischen Schulleitung und zuständiger Schulaufsicht stattfinden. Zweck und Ausgangspunkt dieser Gespräche sind eine Diskussion der Ziele, Maßnahmen und Indikatoren sowie darauf aufbauende Vereinbarungen zwischen Schule und Schulaufsicht, in denen Ziele, Rahmenbedingungen und Unterstützungsbedarf festgehalten werden. Dies kann u. U. eine Überarbeitung (eines Teils) des EP erforderlich machen. Auch die BZG folgen grundsätzlich einem Jahresrhythmus und finden, wenn möglich, zu Beginn des Schuljahrs statt.

BZG finden auch zwischen den Führungsverantwortlichen der anderen Ebenen des Schulsystems statt (Region, Land, Bund).

Mehr dazu finden Sie [hier](#).