

# Schulprogrammarbeit an sächsischen Schulen

Praxishilfe für Schulleitungen und  
Schulentwicklungsteams





# Vorwort

Sehr geehrte Schulleiterinnen und Schulleiter,  
sehr geehrte Schulentwicklungsteams,

seit der Einführung der Schulprogrammarbeit im sächsischen Schulsystem vor mehr als zehn Jahren gilt das Schulprogramm als ein Instrument der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Alle sächsischen Schulen haben sich seitdem auf den Weg gemacht und sich durch die in ihrem Schulprogramm geplanten Entwicklungsprozesse ein eigenes Profil gegeben.

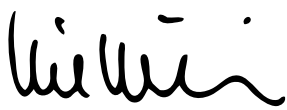
Folglich geht es jetzt nicht mehr um die Fragen: „Was enthält ein Schulprogramm?“ und „Wozu schreiben wir es?“ Jetzt geht es zunehmend darum, dass Sie die Prozesse so anlegen, dass die Herausforderungen aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklungen in Ihrer Schule bewältigt werden können. Integration, Inklusion und Generationswechsel in den Lehrerzimmern sind dabei nur einige Stichworte, die die Anforderungen benennen. Nach der Handreichung „Schulprogramme an sächsischen Schulen; Positionen – Prozesse – Praxis“ aus dem Jahr 2004 stellt die neue Praxishilfe deshalb vor allem die Prozesssteuerung und –gestaltung in den Mittelpunkt.

Sie als Schulleiterin bzw. Schulleiter und als Mitglied im Schulentwicklungsteam sind gefordert, diesen dialogisch angelegten Entwicklungsprozess zu initiieren und zu steuern. Nutzen Sie die gestärkte Eigenverantwortung, um Ihre Schule weiter zu profilieren. So wird die Schulprogrammarbeit zu einem wirksamen innerschulischen Gestaltungsinstrument.

Die Praxishilfe soll Ihnen Anregung und Motivation geben, das Instrument „Schulprogramm“ zu nutzen. Sie zeigt auf, welche Akteure innerhalb und außerhalb der Schule dabei eingebunden werden sollten. Die Praxisbeispiele verdeutlichen, dass die Wege unterschiedlich beschritten werden und es nicht für jede Schule den gleichen Lösungsansatz geben kann. Eigenverantwortliches und innovatives Handeln sind Wegweiser der weiteren erfolgreichen Arbeit in der sächsischen Schullandschaft.

Wir danken den Schulleiterinnen und Schulleitern sowie den Lehrerinnen und Lehrern, die ihre schulpraktischen Erfahrungen in die Erarbeitung des Praxisteils eingebracht haben, und hoffen, dass insbesondere diese schulischen Erfahrungsberichte vielfältige Prozesse in Gang setzen.

Für die weitere Gestaltung des Schulentwicklungsprozesses an Ihrer Schule wünschen wir Ihnen Erfolg, Mut und viele kreative Ideen.



Béla Bélafi  
Direktor der Sächsischen  
Bildungsagentur



Angela Bachmann  
Direktorin des Sächsischen  
Bildungsinstituts



# Inhalt

Einleitung .....	6
<b>1 Grundlagen – Schulprogramm und Schulprogrammarbeit.....</b>	<b>7</b>
1.1 Grundanliegen von Schulprogrammarbeit.....	7
1.2 Verständnis von Schulprogrammarbeit.....	8
1.3 Schulprogramm als Schulentwicklungsinstrument.....	9
1.4 Elemente eines Schulprogramms.....	10
<b>2 Arbeit mit dem und am Schulprogramm.....</b>	<b>11</b>
2.1 Akteure im Prozess der Schulprogrammarbeit.....	11
2.2 Prozesse in der Schulprogrammarbeit.....	13
2.2.1 Ist-Stand-Analyse .....	13
2.2.2 Identifizierung von Entwicklungsbedarf und Zielfindung.....	13
2.2.3 Planung von Entwicklungsmaßnahmen.....	14
2.2.4 Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen .....	15
2.2.5 Evaluation .....	15
2.2.6 Optimierung schulischer Prozesse.....	16
Eigene Notizen .....	17

# Einleitung

Anliegen der vorliegenden Praxishilfe „Schulprogrammarbeit an sächsischen Schulen“ ist es Prozesse darzustellen, die Schulen bei der Schulprogrammarbeit durchlaufen. Hierbei werden, ähnlich dem Prinzip des Reißverschlusses, theoriegeleitete Aussagen zur Schulprogrammarbeit mit Praxiserfahrungen verknüpft.

Um diesen Anspruch umzusetzen, ist die Praxishilfe in zwei Teile gegliedert, den Theorieteil und den Praxisteil. Der Theorieteil stellt den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Diskussion dar und verknüpft diese mit den sächsischen Kriterien der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Der Praxisteil ist ein Pool von Materialien, aus denen die Leserinnen und Leser interessengeleitet und bedarfsorientiert auswählen können. Sie können tiefer in einen Teilprozess eindringen oder den Blick auf den Gesamtprozess beibehalten.

Der Theorieteil der Praxishilfe ist als Broschüre und als E-Book erhältlich, um den unterschiedlichen Nutzungsgewohnheiten der Leserinnen und Leser gerecht zu werden. Der Broschüre liegt ein USB-Stick bei. Er ermöglicht den schnellen Zugriff auf den Praxisteil, der ausschließlich webbasiert vorliegt. Die **farbig markierten** Begriffe im Theorieteil kennzeichnen die Verlinkungen zum Praxisteil.

Das webbasierte Angebot ermöglicht es, thematische Erweiterungen und zeitnahe Aktualisierungen der Rahmenbedingungen vorzunehmen.

Der **Praxisteil** enthält vier Bereiche:

- E– Erfahrungsberichte von sächsischen Schulen, in denen beschrieben wird, wie sie einzelne Schritte der Schulprogrammarbeit gestaltet haben
- GV– übergeordnete, thematisch zugeordnete sowie schulartspezifische Vorschriften
- M– unterstützende Materialien in Form von Handreichungen, adaptierbaren Mustervorlagen, Informationsmaterialien mit Beispielen sowie ein Glossar
- L– Hinweise auf begleitende Literatur

Durch diese Vielfalt an Materialien unterstützt die Praxishilfe Schulleitungen und Schulentwicklungsteams bei der Steuerung und Koordinierung der Schulprogrammarbeit.

Bei den aufgeführten Erfahrungsberichten der Schulen ging es darum, unterschiedliche Entwicklungsstände in der Schulprogrammarbeit und im gelebten Schulalltag darzustellen. Die Schulen nutzen einen aktuellen Anlass, um ihr Schulprogramm weiterzuentwickeln. In den Beispielen wird der Prozess der Arbeit beschrieben.



# 1 Grundlagen – Schulprogramm und Schulprogrammarbeit



Abbildung 1:  
Grafische Gestaltung  
„Von der Idee zum Schulprogramm“

Die im Erziehungs- und Bildungsauftrag der Schule beschriebene Bildungsarbeit soll zur Entfaltung der Persönlichkeit der Schülerinnen und Schüler in der Gemeinschaft beitragen. Als Instrument für die Ausgestaltung dieses Auftrages dient das Schulprogramm. Die Schule legt darin die pädagogischen, didaktischen und schulorganisatorischen Grundsätze fest ([Schulgesetz](#) für den Freistaat Sachsen). Die gesetzliche Verankerung der Schulprogrammarbeit unterstreicht die Bedeutung und das Ziel dieses Prozesses, bei dem die Perspektive der Schülerinnen und Schüler sinnstiftend und handlungsleitend ist. Das Schulprogramm als Entwicklungs- und Gestaltungsprogramm stellt die optimale Förderung und Unterstützung der Schülerinnen und Schüler in den Mittelpunkt.

## 1.1 Grundanliegen von Schulprogrammarbeit

Ziel der Schulprogrammarbeit ist es, eine systematische, verbindliche, mit allen schulischen Akteuren abgestimmte und transparente Arbeitsgrundlage für die Entwicklung der Unterrichts- und Schulqualität zu schaffen. Das gelingt, indem der Rahmen und die Richtung des Handelns gemeinsam erarbeitet werden. Feedback, Reflexion und gemeinsame Planungen sind dabei Teil professionellen Lehrerhandelns. Partizipation und Konsensbildung sind zentrale Prozesse in diesem Schulentwicklungsprozess. Sie sind entscheidend für die Wirksamkeit der gewählten Entwicklungsmaßnahmen und für das Erreichen der Entwicklungsziele. Bei den Beteiligten setzt das ein Verständnis von innerer Schulgestaltung im Kontext ihres schulgesetzlichen Erziehungs- und Bildungsauftrages voraus, da sächsische Schulen an Ziele, Bildungsstandards und [Qualitätsmerkmale](#) gebunden sind.

Die Anstrengungen sollten darauf gerichtet sein, alle Schülerinnen und Schüler so gut wie möglich zu fordern und zu fördern. Die darauf zu beziehenden Entwicklungsvorhaben und Konzepte müssen in einen Gesamtzusammenhang gestellt werden, so dass die Bereiche Unterrichtsentwicklung sowie Organisations- und Personalentwicklung ineinander greifen. Dies fordert der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter ein [komplexes Prozessverständnis](#) und reflexives Steuerungshandeln ab. Dieses muss partizipativ angelegt sein und zum Ziel haben, die Perspektiven von Schülerinnen und Schülern, Eltern und Lehrkräften im Ringen um ein gemeinsames [Qualitätsverständnis von guter Schule](#) zu berücksichtigen. Dabei hilft eine gezielte Reflexion, Wirkungsmöglichkeiten zu erkennen und das pädagogische Handeln jeder einzelnen Lehrkraft in Bezug auf das gemeinsame Qualitätsverständnis abzugleichen. Das hat zur Konsequenz, dass sich das Handeln aller Lehrkräfte an den gemeinsamen Werten, pädagogischen Zielen und Entwicklungsvorhaben ausrichtet.

## 1.2 Verständnis von Schulprogrammarbeit

Schulprogrammarbeit ist perspektivische Entwicklungsplanung. Hier wird über die Zukunftsgestaltung der Schule entschieden. In einem auf Konsensbildung ausgerichteten Prozess wird ausgehandelt, welches „Gesicht“ die Schule langfristig entwickeln wird, wie sie sich profilieren möchte. Die langfristige (strategische) Ausrichtung ist damit gesetzt. Die noch sehr abstrakte Ausrichtung wird im Schulalltag mit Leben gefüllt. Auf dieser (operativen) Ebene zeigt sich, ob die strategische Ausrichtung der Schule tragfähig ist.

So verstandene Schulprogrammarbeit vollzieht sich in zwei Richtungen. Vorrangig richtet sie sich auf die Prüfung, ob sich die Schule auf dem richtigen Weg befindet. Es ist die Frage nach der Verwirklichung der strategischen Ausrichtung. Die Prüffrage lautet: Sind die [Maßnahmen](#) geeignet, um die strategische Ausrichtung zu stützen bzw. zu erreichen? Die zweite Richtung besteht im Neudenken der strategischen Ausrichtung. Die Prüffrage lautet: Ist die strategische Ausrichtung geeignet, die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen? Dabei wird ein neuer, vollständiger, schulprogrammatischer Prozess initiiert. Das kann beispielsweise notwendig werden, weil sich die Ausgangslage durch eine veränderte Schülerschaft grundlegend verändert hat (z. B. durch das Einrichten von [Vorbereitungsklassen](#) im Zuge der Umsetzung der [sächsischen Konzeption zur Integration von Migranten](#) oder das [gemeinsame Lernen mit Schülerinnen und Schülern mit sonderpädagogischem Förderbedarf](#)). Es kann aber auch durch den Generationswechsel in den Lehrerzimmern notwendig werden.

Der Nutzen der Schulprogrammarbeit für die schulischen Akteure ergibt sich aus der Orientierungskraft der Prozesse und der Verbindlichkeit des daraus hervorgegangenen Papiers. Damit ist das Schulprogramm ein Instrument, die pädagogische Arbeit der Schule verlässlich zu gestalten. Verlässlichkeit gibt der Schülerschaft, der Lehrerschaft und den Eltern Sicherheit, führt zu einem beruhigteren Schulalltag und trägt zur Entlastung aller bei.

Die [Grundschule Jocketa](#) ist ein Beispiel dafür, wie eine Schule aufgrund sich ändernder Bedingungen ihre strategische Ausrichtung neu definiert hat. In der [Georg-Schumann-Schule, Oberschule des Deutsch-Französischen Bildungszentrums der Stadt Leipzig](#), zeigt sich, wie die Schule ihre Maßnahmen anpasst, um einer veränderten Situation gerecht zu werden. Das Beispiel der [Oberschule am Burgteich Zittau](#), UNESCO-Projekt-Schule, belegt die Orientierungskraft des [Leitbildes](#) und der damit verbundenen Werte.



## 1.3 Schulprogramm als Schulentwicklungsinstrument

Wer Schule entwickeln möchte, muss sich den Prozessen zuwenden, die die Schule maßgeblich prägen. Die wichtigsten Erziehungs- und Bildungsprozesse finden im Unterricht statt. Damit stehen die Gestaltung der Lernkultur und des Unterrichts im Fokus. Dafür bedarf es einer intensiven Reflexion möglicher Lehr- und Lernformen und möglicher Kooperationsformen im Lehrerkollegium. Zudem sollten alle schulischen Akteure Antworten auf die Frage „Was ist guter Unterricht?“ finden und sich mit der Frage „Was bedeutet für uns gute Schule?“ auseinandersetzen. Im Ergebnis des Verständigungsprozesses werden die Visionen, die pädagogischen Grundsätze, die Ziele pädagogischen Handelns sowie die Vorstellungen der schulischen Akteure von gutem Unterricht und guter Schule zusammengeführt. Die konsensfähigen Grundsätze, Ziele und Vorstellungen werden in einem Schulprogramm fixiert. Erst durch die Schriftform erlangt es für alle schulischen Akteure die notwendige Konkretisierung, Transparenz und Verbindlichkeit. Durch Prozesse der Partizipation und Konsensbildung wird das Schulprogramm zu einem Instrument für die Schulentwicklung.

Im Schulprogramm sind Zusammenhänge zwischen den Schulprogrammelementen „Ausgangssituation“, „Entwicklungsschwerpunkte“, „Entwicklungsziele“, „Leitbild der Schule“ bzw. „Werte“ zu erkennen. Ausgehend von den Entwicklungszielen sind Maßnahmen abgeleitet. Im Schulprogramm ist argumentativ untersetzt, wie die Schule ihre Ziele (angestrebte Sollzustände) erreichen will. Damit verbunden sind entsprechende Maßnahmeplanungen und ein inhaltlich und zeitlich ausgewiesenes Schuljahresarbeitsprogramm. Dieses gibt darüber Auskunft, welche Entwicklungsschwerpunkte die Schule mit welchen Zielen und Maßnahmen in einem Schuljahr realisieren möchte bzw. welche Probleme sie mindern oder abstellen will. Die beteiligten Akteure sind aufgeführt. Vorhaben zur Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen (Evaluationsvorhaben) sind konkret beschrieben. Nach der Evaluation hat die Schule Daten oder Informationen zu einem bestimmten Evaluationsgegenstand oder einer bestimmten Fragestellung, mit denen sie sich auseinandersetzt. Sichtbar gewordene Stärken und Potenziale oder auch Schwächen können analysiert und in Bezug auf Optimierungsmöglichkeiten diskutiert werden. Die Evaluationsergebnisse können genutzt werden, um Prozesse an der Schule zu verbessern. Sie können aber auch genutzt werden, um Entscheidungen auf der Grundlage dieser Ergebnisse vorzubereiten. In beiden Fällen muss die Schule prüfen, ob damit Anpassungen notwendig werden. Müssen beispielsweise in Bezug auf einen Entwicklungsschwerpunkt andere Maßnahmen eingeleitet werden, um die formulierten Ziele zu erreichen? Oder hat sich an der Ausgangslage etwas verändert, auf die bisher nur situativ reagiert werden konnte? Dann könnte es ebenfalls einen Anlass geben, Kurskorrekturen (beispielsweise Erstellung oder Anpassung von Konzeptionen) vorzunehmen und diese verbindlich im Schulprogramm zu fixieren.

Die so vollzogenen Schritte dokumentieren den vollständigen [Kreislauf der Qualitätsentwicklung](#).

Das Schulprogramm als textliche Untersetzung der o. g. Prozesse ist richtungsweisend für den Einzelnen und die Gemeinschaft, da es das gemeinsam ausgehandelte

- Weshalb? (Leitbild und Werte),
- Was? (Entwicklungsschwerpunkte),
- Wozu? (Ziele) und
- Wie? (Maßnahmen)

enthält.

## 1.4 Elemente eines Schulprogramms

Ein Schulprogramm sollte folgende Elemente enthalten: Bestimmung der Ausgangssituation, der Werte, der Ziele, der Maßnahmen und der Verfahren zu ihrer Überprüfung.

### Ausgangssituation

Der gegenwärtige Entwicklungsstand, d. h. eine Selbstbeschreibung der Schule in Bezug auf schulische Prozesse und Ergebnisse ist vorhanden. Er ist differenziert, verständlich und nachvollziehbar dargestellt.

### Werte

Werte, die das Zukunftsbild der Schule prägen, sind z. B. in Form von Leitsätzen vorhanden. Sie werden so differenziert und verständlich dargestellt, dass sie eine Orientierung für das Verhalten der Schülerinnen und Schüler sowie der Lehrkräfte und für die schulische Entwicklung ermöglichen.

### Entwicklungsziele

Entwicklungsziele, d. h. angestrebte zukünftige Zustände der Schule (Sollzustände), die sich auf die Veränderung aktueller Zustände beziehen, sind vorhanden. Sie werden klar umrissen, sie sind verständlich und nachvollziehbar. Teilziele und Entwicklungsschritte sind dargestellt oder lassen sich aus dem Dargestellten ableiten.

### Maßnahmen

Maßnahmen zur Entwicklung sind vorhanden. Sie werden konkret benannt, d. h. einzuleitende Schritte sind ersichtlich. Verantwortlichkeiten und Zeitschienen zur Durchführung sind festgelegt.

### Überprüfung der Wirksamkeit von Maßnahmen in Bezug auf die Zielerreichung

Vorhaben zur Überprüfung der Wirksamkeit von Maßnahmen und damit zur Einschätzung des Erreichens der Ziele durch die Maßnahmen sind dargestellt. Sie werden konkret benannt, d. h. einzuleitende Schritte sind ersichtlich. Verantwortlichkeiten und eine Zeitschiene zur Durchführung der Überprüfung sind festgelegt.

## 2 Arbeit mit dem und am Schulprogramm



Abbildung 2:  
Grafische Gestaltung  
„Prozesse in der Schulprogrammarbeit“

Schulprogrammarbeit steht in einer engen Beziehung zu Schulentwicklungsprozessen. Dies zeigt sich u. a. in den Akzentuierungen schulischer Arbeit auf Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, Optimierung und Veränderung im Sinne innerer Schulentwicklung. Schulprogrammarbeit ist der strukturierte und konsensorientierte Prozess einer Schule, ihre pädagogische Arbeit selbstständig und eigenverantwortlich kontinuierlich zu verbessern. Nachhaltig kann dieser Prozess nur sein, wenn die Menschen, also die an Schulentwicklung Beteiligten, im Mittelpunkt stehen, wenn es um ihre Belange geht, wenn sie sich angesprochen und motiviert fühlen. Dazu ist ein [professionelles innerschulisches Qualitätsmanagement](#) hilfreich, weil es dazu führen kann, das Kollegium zu entlasten.

### 2.1 Akteure im Prozess der Schulprogrammarbeit

Schulprogrammarbeit ist ein Prozess, an dem viele Akteure mit unterschiedlichen Rollen und Aufgaben beteiligt sind. Klarheit darüber, welche Rollen die Einzelne bzw. der Einzelne einnimmt und welche Aufgaben sie bzw. er dabei zu erfüllen hat, ist eine grundlegende Voraussetzung für das Gelingen der Interaktionen. Wenn die Akteure ihre Rollen, ihre Aufgaben sowie die damit verbundenen wechselseitigen Erwartungen kennen, können sie sicher agieren.

Schulprogrammarbeit beginnt idealerweise mit einer Verständigung auf gemeinsame pädagogische Auffassungen in einem intensiven innerschulischen Kommunikationsprozess. Der Einstieg sollte in Abhängigkeit von den Bedürfnissen an der Schule

erfolgen. Bestehende Strukturen und Informationswege sowie vorhandene Kompetenzen können dabei hilfreich sein. Um für Schulprogramm- und Schulentwicklungsarbeit Akzeptanz zu schaffen und Vertrauen bei den schulischen Akteuren aufzubauen, müssen der Sinn und der Nutzen transparent gemacht werden. Nur dann können sich die Akteure mit Entwicklungsvorhaben identifizieren. Mit Widerständen sollte man sich durch offene Diskussion auseinandersetzen. Kritischen Stimmen und Zweiflern sollte mit überzeugenden Argumenten begegnet werden. Wichtig ist transparentes Arbeiten und ständige Information. Neben der Akzeptanzsicherung geht es auch um die Klärung der Frage, wer für die Steuerung und Organisation von Schulentwicklungsprozessen verantwortlich ist. Zuständigkeiten sollten festgelegt werden, z. B. könnte an der Schule ein **Schulentwicklungsteam** wirksam werden. Idealerweise bilden sich solche Teams auf der Grundlage der Freiwilligkeit, weil sich z. B. Mitglieder des Kollegiums aktiv an schulischer Entwicklungsarbeit beteiligen wollen, weil sie an Optimierungs- oder Veränderungsprozessen interessiert sind, über die notwendigen Kompetenzen verfügen oder diese durch Qualifizierung erwerben möchten oder weil sie das Vertrauen ihrer Kolleginnen und Kollegen genießen. Es ist sinnvoll, dem **Schulentwicklungsteam ein Mandat** zu geben, das den Auftrag genau beschreibt. Im Mandat ist die Dauer des Auftrags festgelegt, sind die Kompetenzen definiert und die Pflichten in Abgrenzung zu anderen Verantwortlichkeiten dargestellt. Diese Ein- und Abgrenzung muss auch gegenüber den Aufgaben der Schulleiterin bzw. des Schulleiters erfolgen.

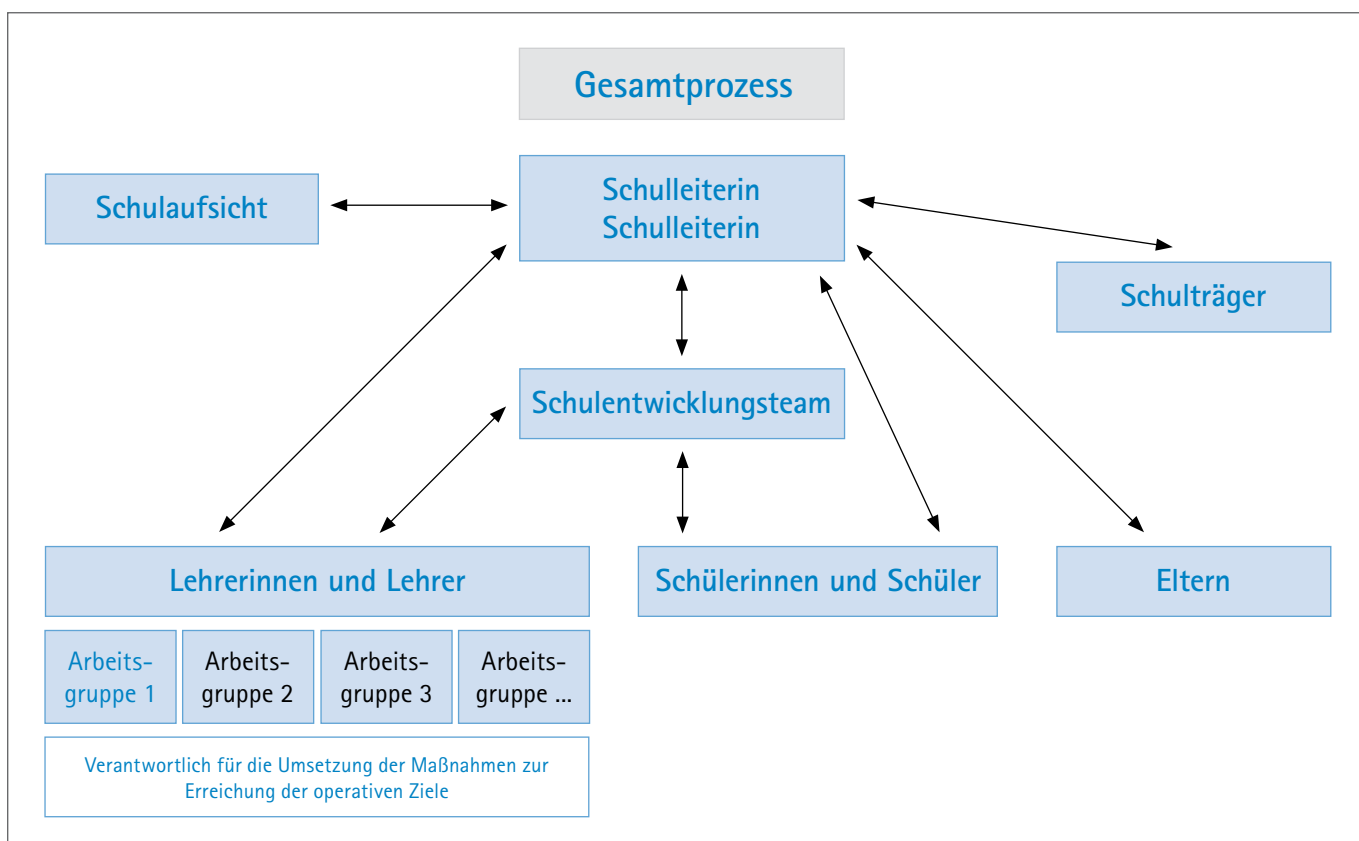


Abbildung 3: Zusammenspiel der Akteursgruppen bei der Schulprogramm- und Schulentwicklungsarbeit

## 2.2 Prozesse in der Schulprogrammarbeit

Schulprogrammarbeit hat immer einen konkreten Bezug zur Schulentwicklung. Sie sollte zyklisch erfolgen, indem sich [Planungs-, Umsetzungs-, Prüf-, Reflexions- und Optimierungsphasen](#) stetig aneinander anschließen. Nachfolgend werden die Teilprozesse der Schulprogrammarbeit beschrieben.

### 2.2.1 Ist-Stand-Analyse

Wie kann der Prozess gestaltet werden?

Eine Ist-Stand-Analyse ist eine wichtige Voraussetzung für die [Arbeit am Schulprogramm](#) und damit die Grundlage für Schulentwicklungsarbeit. Eine Ist-Stand-Analyse erfolgt beispielsweise durch eine [interne Evaluation](#). Entweder möchte sich die Schule einen Überblick über alle [Qualitätsbereiche](#) verschaffen oder sie hat bereits aus bestimmten Notwendigkeiten heraus eine Auswahl ihres Evaluationsgegenstandes getroffen. Für die Ist-Stand-Analyse eignet sich z. B. eine schriftliche Befragung der ausgewählten Zielgruppe oder Zielgruppen (z. B. Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler, Eltern usw.). Wenn eine Vollerhebung aller Zielgruppen den zeitlichen und personellen Rahmen sprengt, ist auch eine Stichprobenziehung denkbar. Mit einer gezogenen Stichprobe kann der Entwicklungsstand tendenziell abgebildet werden. Auf jeden Fall sollte im Vorfeld durch die Schulkonferenz ein Beschluss zur internen Evaluation gefasst werden. Die Modalitäten müssen soweit geklärt sein, dass die schulischen Akteure, welche in die interne Evaluation eingebunden werden sollen, wissen, wozu diese Evaluation dient, wer sie durchführt, wie der Datenschutz gewährleistet wird, wie die Daten ausgewertet werden und wie mit den Ergebnissen umgegangen wird. Auch andere Methoden sind für eine interne Evaluation zur Ist-Stand-Erhebung möglich. Weitere Informationen zum Thema Interne Evaluation und ihre Umsetzung sind im [Serviceportal Interne Evaluation](#) zu finden. Für eine Ist-Stand-Analyse eignen sich auch Ergebnisse aus Lernstandserhebungen (z. B. Ergebnisse aus Kompetenztests, Vergleichsarbeiten etc.), Peer Reviews usw.

Das Beispiel der [Oberschule Brand-Erbisdorf](#) zeigt, wie eine Ist-Stand-Analyse, bezogen auf den Entwicklungsschwerpunkt [„Gemeinsames Lernen mit Schülerinnen und Schülern mit sonderpädagogischem Förderbedarf“](#) durchgeführt wurde und seither als Grundlage für die weitere konzeptionelle Arbeit dient.

### 2.2.2 Identifizierung von Entwicklungsbedarf und Zielfindung

Wie kann der Entwicklungsbedarf ermittelt werden? – Wie kann bei der Zielfindung in Bezug auf einen gewählten Entwicklungsschwerpunkt vorgegangen werden?

Grundlage für die Identifizierung von Entwicklungsbedarf ist belastbares Datenmaterial. Das können Ergebnisse einer Ist-Stand-Analyse, Ergebnisse aus Lernstandserhebungen oder Ergebnisse durchgeführter Evaluationen sein. Entwicklungsbedarf zeigt sich dort, wo die Ergebnisse der Analyse/Erhebung/Evaluation auf eine Differenz zwischen dem ursprünglich Gewollten und dem tatsächlich Erreichten verweisen. Ausgehend von dem ermittelten Entwicklungsbedarf wird geprüft, ob es für die Schule wichtig ist, in Bezug auf diesen Entwicklungsbedarf Anstrengungen zu unternehmen bzw. Maßnahmen zur Verbesserung oder Veränderung einzuleiten. Durch eine Priorisierung des ermittelten Entwicklungsbedarfs werden entsprechende Entwicklungsschwerpunkte herausgearbeitet. In der Kommunikation mit allen schulischen Akteuren sollte eine Einigung darüber erfolgen, welche Entwicklungsschwerpunkte angegangen werden sollen. Gemeinsam mit der zuständigen Schulleiterin/dem zuständigen Schulleiter sollten diese auch abgestimmt werden, denn eng damit verbunden ist die Arbeit an den entsprechenden [Zielen](#) für die Weiterentwicklung der Schule.

Die Arbeit an den [Zielen](#) setzt die Auseinandersetzung der schulischen Akteure mit schulischer Qualität voraus. Die Beteiligten müssen sich darüber Gedanken machen, wie der zukünftige Zustand aussehen soll oder anders formuliert, sie müssen festlegen, was sie erreichen wollen. Die Schule muss Beschreibungen dafür finden, wie die Maximalausprägung sein soll.

**Ziele** sind als anzustrebende Soll-Zustände positiv und verständlich für alle zu formulieren, enthalten keine Negation und keinen Vergleich. Wichtig ist, dass die Ziele bei allen Lehrkräften, Schülerinnen und Schülern, Eltern und Außenpartnern akzeptiert werden. Dabei sollten die schulischen Gremien nicht erst bei der Beschlussfassung einbezogen werden, da in diesem sehr komplexen Prozess transparente Aushandlungen und Abstimmungen notwendig sind. Es ist wichtig, dass dafür die entsprechenden Informationswege (z. B. Intranet, Homepage, Elternbrief, Schülerinformation, E-Mail an Außenpartner etc.) genutzt werden. Letztendlich finden der identifizierte Entwicklungsbedarf, die abgestimmten Entwicklungsschwerpunkte und die festgelegten Ziele ihre schriftliche Verankerung im Schulprogramm.

Einige Ziele der [Nicolaischule – Grundschule](#) in Zwickau im Entwicklungsschwerpunkt „Umsetzung der [sächsischen Konzeption zur Integration von Migranten](#)“ sind hier nachzulesen.

### 2.2.3 Planung von Entwicklungsmaßnahmen

Wie kann vorgegangen werden, um geeignete Entwicklungsmaßnahmen festzulegen?

Von den festgelegten Zielen werden solche **Maßnahmen** abgeleitet, die nach Auffassung der schulischen Akteure geeignet sind, um diese Ziele zu erreichen. Die abgeleiteten Maßnahmen sollten nachvollziehbar begründet und an Personen gebunden sein. Das heißt, ausgehend von den Kompetenzen der Lehrkräfte und anderer schulischer Akteure oder Außenpartner erfolgt eine **Rollen-, Zuständigkeits- und Aufgabenverteilung**. Falls eine einzuleitende Maßnahme zunächst eine Kompetenzerweiterung durch Fortbildung (regionale oder schulinterne Fortbildung) einer oder mehrerer Lehrkräfte erfordert, sollte dieser Aspekt dokumentiert (evtl. auch in einer **Fortbildungskonzeption**) und möglichst zeitnah realisiert werden.

Die **Verantwortlichkeiten bzw. Zuständigkeiten** werden in Bezug auf die Ziele und die geplanten Maßnahmen festgelegt, terminiert und dokumentiert. Diese Dokumentation sollte u. a. beinhalten, was vereinbart und nach welchen Kriterien Zuständigkeiten festgelegt wurden, um die Verbindlichkeit der geplanten Maßnahmen zu sichern. So können Maßnahmen in Bezug auf ihre Wirksamkeit und in Bezug auf die Zielerreichung überprüft werden. Diese Überprüfung (Evaluation) ist bei der Planung der Maßnahmen unbedingt mitzudenken. Gemeint ist damit, bereits bei der Planung der Maßnahmen die folgenden Fragen zu beantworten: Was soll wie, durch wen, mit welchem Ziel oder zu welchem Zweck wann evaluiert werden? Für die Planung sollten Aspekte des Projektmanagements (Projektplan, Meilensteine, Veranschaulichungen, z. B. mithilfe von Flussdiagrammen etc.) berücksichtigt und alle schulischen Akteure darüber informiert werden.

Am Beispiel des [Beruflichen Schulzentrums für Ernährung, Gastgewerbe, Gesundheit](#) in Chemnitz wird gezeigt, wie Maßnahmen bezüglich ihrer Wirksamkeit überprüft, Ziele angepasst und aufbauend darauf neue Maßnahmen festgelegt werden.

Das Beispiel der [Georg-Schumann-Schule, Oberschule des Deutsch-Französischen Bildungszentrums der Stadt Leipzig](#), illustriert, wie ein Schulentwicklungsteam, ausgehend vom identifizierten Entwicklungsbedarf, mögliche Maßnahmen vordenkt und den Kommunikationsprozess in der Schule plant.

An der [Oberschule Brand-Erbisdorf](#) sind alle Entwicklungsschwerpunkte konzeptionell unterlegt.



## 2.2.4 Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen

Wie kann vorgegangen werden, um die geplanten Entwicklungsmaßnahmen umzusetzen?

Es ist durch die Verantwortlichen für die Umsetzung der geplanten Entwicklungsmaßnahmen (ggf. mithilfe eines entsprechenden Projektmanagements) abzusichern, dass diese Maßnahmen in den geplanten Zeiträumen realisiert werden. Bei der Maßnahmenumsetzung werden vorhandene Kompetenzen und Arbeitsstrukturen sowie bestehende Informations- und Kommunikationswege genutzt. Die Schulleitung stellt die notwendigen Ressourcen bereit und unterstützt die Zuständigen bei der Umsetzung der Maßnahmen. Die Maßnahmen laufen zentral zusammen und unterliegen einer übergeordneten Koordinierung durch das [Schulentwicklungsteam](#). Im Rahmen der Umsetzung der geplanten Maßnahmen agiert ein Schulentwicklungsteam als Brücke zwischen den Akteurs-Gruppen und der Schulleiterin/dem Schulleiter. Es kann Vorschläge für Umsetzungsschritte unterbreiten. Das Schulentwicklungsteam ist „Informationszentrale“ für den Prozess der Maßnahmenumsetzung. Hier laufen alle Fäden zusammen und von hier aus werden alle Beteiligten regelmäßig über den Entwicklungsstand informiert. Es koordiniert den Prozess auf der Basis der von der Schulleiterin/dem Schulleiter mit den schulischen Projektgruppen, Teams, Fachkonferenzen etc. vereinbarten Arbeitsaufträge. Das Schulentwicklungsteam sorgt für die Dokumentation von Teilprozessen bzw. Zwischenständen. Vorteilhaft ist es, an der Schule eine Feedbackkultur zu installieren, die es ermöglicht, gegenseitig auf die Umsetzung und auf eventuelle Störfaktoren bei der Durchführung der Maßnahmen zu achten. Bei unvorhersehbaren Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Maßnahmen werden gemeinsam mit den Verantwortlichen zeitnah machbare Lösungen gefunden.

Das Beispiel des [Gymnasiums Einsiedel - behindertenintegriert](#) - zeigt eine mögliche Verantwortungsübertragung und eine darauf abgestimmte Arbeitsteilung im Kollegium und Kommunikation zwischen den Verantwortlichen.

Beispiele für die Umsetzung von Maßnahmen im Entwicklungsschwerpunkt „Interkulturelle Bildung und Erziehung“ sind in der Veröffentlichung [„Beispiele für ein herausragendes Engagement von Schulen im Bereich der internationalen Öffnung und Willkommenskultur“](#) zusammengestellt.

## 2.2.5 Evaluation

Wie kann vorgegangen werden, um herauszufinden, ob die Maßnahmen zur Erreichung der gesetzten Ziele wirksam waren?

Evaluation ist Bestandteil von Schulentwicklungsprozessen. Sie ist Voraussetzung für die schulinterne Reflexion und Veränderungsplanung. Durch sie kann eine Ist-Stand-Analyse zu ausgewählten Bereichen schulischer Qualität erfolgen (vgl. Punkt 2.2.1). Zudem können eingeleitete Maßnahmen mit interner Evaluation auf ihre Wirksamkeit überprüft werden. Außerdem können damit Zielerreichungskontrollen durchgeführt und Entscheidungen datengestützt vorbereitet werden. Das Schulentwicklungsteam ist für die Begleitung und Auswertung der gesamtschulischen Evaluationsprozesse verantwortlich, muss die Evaluation jedoch nicht selbst durchführen. Es kann auch ein anderes Team mit der Evaluation eines bestimmten Evaluationsgegenstandes durch die Schulleiterin/den Schulleiter per Mandat beauftragt werden. Gesamtschulische Evaluationsprozesse sind vor der Durchführung zur Information und Abstimmung in die Schulkonferenz einzubringen. In Vorbereitung auf eine schulinterne Evaluation sollte allen Beteiligten der Gegenstand und das Ziel der Evaluation klar sein. Um das zu erreichen, sorgt das Schulentwicklungsteam oder ein dafür vorgesehenes Evaluationsteam für Transparenz in Bezug auf

- den Gegenstand der Evaluation (Was oder worüber wollen wir etwas wissen?),
- das Ziel der Evaluation (Wozu/Warum wollen wir das wissen?),
- die Zielgruppe (Von wem wollen wir das wissen?),
- die festgelegten Kriterien und beschriebenen Indikatoren (Wie soll es sein?/Woran können wir den zu erwartenden Sollzustand erkennen?) und
- die Methode und die Instrumente (Wie bzw. womit wollen wir die interne Evaluation durchführen?).

Es ist darauf zu achten, dass die Standards der Evaluation (Fairness, Genauigkeit, Durchführbarkeit und Nützlichkeit) eingehalten und die Methoden, Instrumente und Verfahren entsprechend dem Evaluationsgegenstand ausgewählt und zielgruppenadäquat eingesetzt werden.

Die [Planung der schulinternen Evaluation](#) schließt die Auswahl eines geeigneten Zeitpunktes für die Durchführung ein. Der Zeitpunkt sollte so gewählt werden, dass es keine Überschneidungen mit anderen schulischen Vorhaben gibt und dass auch zeitnah eine Datenaufbereitung und Datenauswertung erfolgen bzw. dass ein adressatenbezogenes Datenfeedback gewährleistet werden kann. Die Durchführung einer Evaluation ist sehr komplex, erfordert in regelmäßigen Abständen Reflexionschleifen. Eine Dokumentation aller Teilschritte, besonders in Hinblick auf gelingende Faktoren, Stolpersteine oder bezüglich des Umgangs mit unvorhergesehenen Dingen, ist empfehlenswert, um eine Feedback- und Fehlerkultur zu installieren. Diese kann hilfreich sein, um auf bestimmte Fragen im Anschluss an eine durchgeführte Evaluation Antworten zu geben, um eine systematische Evaluationspraxis zu etablieren. Mit einer so verstandenen Feedback- bzw. Fehlerkultur kann Wissen generiert werden, um Fehler nicht mehrmals zu machen oder um Handlungsstrategien parat zu haben, die eine Übertragung auf ähnliche Situationen ermöglichen.

Die [Oberschule am Burgteich Zittau, UNESCO-Projekt-Schule](#), hat für die interne Evaluation des Entwicklungsschwerpunktes „Umsetzung der sächsischen Konzeption zur Integration von Migranten“ das Schuljahresende gewählt. Evaluationen anderer Entwicklungsschwerpunkte zeigen das Beispiel aus einer [allgemeinbildenden](#) und einer [berufsbildenden](#) Schule.

Grundsätzliches zur internen Evaluation bieten das [Positionspapier Interne Evaluation](#) an sächsischen Schulen und das [Serviceportal Interne Evaluation](#).

## 2.2.6 Optimierung schulischer Prozesse

Wie kann vorgegangen werden, um die Ergebnisse der internen Evaluation für die Optimierung schulischer Prozesse oder für die Einleitung von Veränderungen zu nutzen?

Die Schule verfügt nach der Evaluation über systematisch gewonnene Daten zu einem bestimmten Evaluationsgegenstand oder einer bestimmten Fragestellung. Die Evaluationsergebnisse können genutzt werden, um bestimmte Verfahrensweisen an der Schule zu legitimieren, um Prozessabläufe an der Schule zu optimieren oder Entscheidungen datengestützt vorzubereiten.

In der [Grundschule Jocketa](#) wurden die Entwicklungsschwerpunkte durch die Schülerinnen und Schüler evaluiert und die Ergebnisse zur Weiterentwicklung genutzt.

Die Evaluationsergebnisse haben sichtbare und nachhaltige Auswirkungen auf die weitere Schulentwicklung, sofern die Schule Schlussfolgerungen ableitet. Das kann bedeuten, dass sie ausreichend Informationen über den Ist-Stand bekommen hat, um zu entscheiden, ob sie damit zufrieden sein kann oder ob die Resultate Handlungsbedarf erfordern. Dieser sollte mit Zielen und Maßnahmen unterlegt und wiederum im Schulprogramm fixiert werden. Die Evaluationsergebnisse können auch verdeutlichen, dass die eingeleiteten Entwicklungsmaßnahmen zu positiven (Neben-)Effekten in der Schule geführt haben, aber in Bezug auf die Zielerreichung nicht wirksam waren. In diesem Fall sollte überprüft werden, inwieweit die Ziele klar formuliert oder inwieweit die eingeleiteten Maßnahmen geeignet waren, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Gegebenenfalls können Korrekturen der Zielformulierungen oder der einzuleitenden Maßnahmen notwendig werden. Diese Reflexion sollte darüber entscheiden, welche Schlussfolgerungen für das weitere Vorgehen getroffen werden.

Möglicherweise führt die Reflexion zu einer Fortschreibung des Schulprogramms oder zu einer Korrektur der Ziele bzw. der einzuleitenden Maßnahmen. Konsequenzen, abgeleitete Schlussfolgerungen oder eingeleitete Veränderungen sollten dokumentiert werden.







**Herausgeber:**

Sächsisches Bildungsinstitut  
Dresdner Straße 78 c | 01445 Radebeul  
Telefon: +49 351 8324-374  
E-Mail: kontakt@sbi.smk.sachsen.de  
www.saechsisches-bildungsinstitut.de

**Auflage:**

3.000 Exemplare

**Gestaltung und Satz:**

taktiker Werbeagentur GmbH

**Druck:**

WMS-Werbung

**Redaktionsschluss:**

11.07.2016

**Bezug:**

Diese Druckschrift kann kostenfrei bezogen werden bei:  
Zentraler Broschürenversand der Sächsischen Staatsregierung  
Hammerweg 30, 01127 Dresden  
Telefon: +49 351 2103671  
E-Mail: publikationen@sachsen.de  
www.publikationen.sachsen.de

**Bildnachweis:**

Grafiken: Silvana Kogel

**Verteilerhinweis:**

Diese Informationsschrift wird vom Sächsischen Bildungsinstitut im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidaten oder Helfern im Zeitraum von sechs Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen.

**Copyright:**

Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die des Nachdruckes von Auszügen und der fotomechanischen Wiedergabe, sind dem Herausgeber vorbehalten.