

1 Schulentwicklung als Qualitätsentwicklung

„Schulentwicklung zeigt sich am zielbewussten, kontinuierlichen und langfristigen Engagement einzelner Schulen in Auseinandersetzung mit Bildungssystem und Gesellschaft. Schulentwicklung fokussiert auf das Lernen, wird von allen Beteiligten gemeinsam realisiert und erfordert kollektive und individuelle Veränderungen.“
(Brückel et al., 2023, S. 89)

Ziel von Schulentwicklung ist die fortlaufende Verbesserung von Schule und Unterricht. Es geht dabei aber nicht in erster Linie um die Entwicklungsprozesse, die sich automatisch durch die dynamischen Verhältnisse in Gesellschaft und Bildungssystem ergeben, sondern vor allem um die interaktive Gestaltung der individuellen Entwicklung einer einzelnen Schule, mit dem Ziel, den Bildungsprozess von Schülerinnen und Schülern bestmöglich zu unterstützen. Dieser Prozess verläuft nicht linear, sondern in Iterationsschleifen.

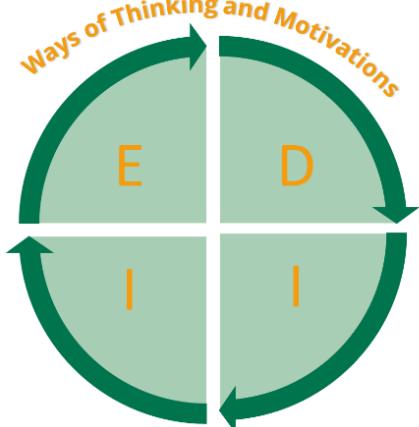


Abb. 1: DIIE-Modell, nach Hattie: Hattie, J. et al., 2020: Great Teaching by Design, S. 12.

Wie der PDCA-Zyklus nach Deming nutzt auch das „DIIE“-Modell nach Hattie evaluatives Denken und Handeln – allerdings spezifisch zur Entwicklung des Lehrens und Lernens:

Der Buchstabe „D“ steht für Diagnose und Entdeckung: Das heißt, die Lehrkraft verfügt über verschiedene Strategien, um die einzelne Schülerin bzw. den Schüler zu verstehen und zu erkennen, was sie oder er in den Unterricht an Vorwissen, Motivation und Lernbereitschaft einbringt.

Der Buchstabe I befasst sich mit dem Thema „Intervention“: Die Lehrkraft verfügt über ein Repertoire, um geplant das Unterrichtsgeschehen zu steuern und ggf. anzupassen.

Danach geht es um das zweite I, die Implementation: Die Lehrkraft verfügt über ein tiefer gehendes Wissen und die Handlungskompetenz, die für eine erfolgreiche Umsetzung sinnvoll sind. Schließlich kommen wir zum Buchstaben E – der Evaluation: Die Lehrkraft evaluiert ihre Intervention und reflektiert diese mit den Schülerinnen und Schülern. Der von Hattie beschriebene Kreislauf zielt zusammengefasst auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler, was der Kern allen Handelns in der Schule sein sollte.

Die Qualitätsarbeit, ausgehend von einem festgelegten Ziel, definiert sich über die Entwicklung von Abläufen und Prozessen (Qualitätsentwicklung) und die Sicherung der Veränderungen und Verbesserungen (Qualitätssicherung). Strategische Ziele und Datenanalysen sind wichtige Werkzeuge, damit eine Schule ihren Weg findet. Dabei darf der „ethische Imperativ“ (Sliwka/Klopsch, 2024, S. 50) nicht vergessen werden, denn er zielt darauf ab, dass immer der Bildungserfolg der Lernenden für alle Akteure im Bildungssystem im Zentrum ihrer Bemühungen stehen muss (siehe Abb. 2). Hierfür ist ein systemübergreifender Dialog zwischen den Beteiligten notwendig.

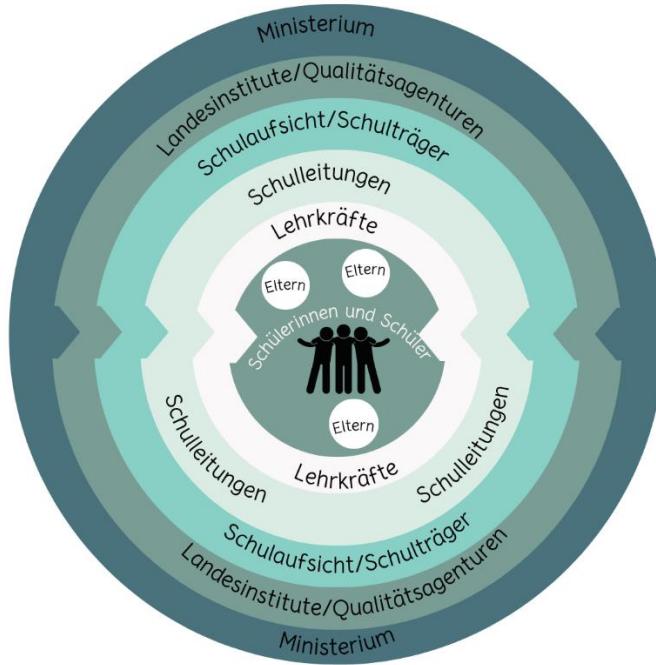


Abb. 2: Der ethische Imperativ – gemeinsam ausgerichtetes Handeln aller Akteure; grafisch überarbeitet auf Basis: Sliwka, A./Klopsch, B. (2024), S. 50.

Gemeinsam ausgerichtetes Handeln braucht eine Basis, die durch Evaluationsergebnisse (siehe „**Datengestützte Schulentwicklung**“) gebildet werden kann. Dementsprechend sind Schulentwicklungsprozesse und evaluatives Denken eng miteinander verknüpft und treten in einen fortwährenden Dialog. Dies kommt im **Qualitätskreislauf** bayerischer Schulen zum Ausdruck (der Bereich „externe Evaluation“ wird aktuell überarbeitet).

Unabhängig von der externen Evaluation gibt es in Bayern einen Qualitätsrahmen, der durch das Qualitätstableau „**Bayern macht gute Schule**“ abgebildet wird. Es beinhaltet folgende Grundbausteine:

Rahmenbedingungen

Qualität des Unterrichts und der Erziehung:

Modul A: Lehren und Lernen

Modul B: Persönlichkeit stärken

Qualität schulischer Organisationsprozesse:

Modul C: Schule leiten

Modul D: Professionell handeln

Wahlpflichtthemen: Heterogenität, Digitalisierung, Ganztag

Ergebnisse schulischer Arbeit

Schulentwicklungsprozesse basieren idealerweise auf einer datengestützten Bestandsaufnahme, die durch gezielte Evaluationen geliefert wird. Diese Daten dienen als essenzielle Impulse zur Weiterentwicklung von Schule und Unterricht und ermöglichen somit eine nachhaltige Gestaltung des Schulentwicklungsprozesses.

Auf dieser Grundlage identifiziert und priorisiert die Schule ihre Handlungsfelder. In Schulentwicklungssteams oder spezifischen Arbeitsgruppen werden Details diskutiert und präzise Ziel- und Handlungsvereinbarungen erarbeitet. Diese umfassen neben den festgelegten Zielen (ggf. auch Teilzielen) und Maßnahmen auch klare Indikatoren, die Benennung konkreter Verantwortlicher sowie die Festlegung eines realistischen Zeitrahmens. Diese Vereinbarungen werden im Idealfall auch mit der Schulaufsicht besprochen.

Trotz dieses systematischen Ansatzes erfordert die Realität des Schulalltags jedoch eine gewisse Agilität. Sie macht es erforderlich, dass auch Zielsetzungen und Maßnahmen im Schulentwicklungsprogramm (SEP) flexibel und ad hoc aufgrund aktueller Gegebenheiten entwickelt werden müssen. Die

Definition von Schulentwicklung als ein von der Einzelschule ausgehender, bewusster, absichtsvoller, zielgerichteter, systematischer, reflektierter und dauerhafter Prozess stellt somit eine idealtypische Vorstellung dar.

Es muss immer berücksichtigt werden, „dass Lern- und Entwicklungsprozesse in schulischen Organisationen nur teilweise formalisiert und explizit, sondern oftmals auch informell sind und nicht einem geplanten und systematisierten Reflexionsanlass“ (Maag Merki et al., 2021, S. 161) folgen. Vor diesem Hintergrund wird das Narrativ von der sich selbst entwickelnden, eigenverantwortlichen Schule als alleinigem Motor der Schulentwicklung zunehmend kritisch hinterfragt (Bremm, 2025, fol. 13).

Literaturangaben Kapitel 1:

- Bremm, N. (2025): Herausforderungen im Bildungssystem und die Bedeutung von Evidenzbasierung und Kohärenz in Entwicklungsprozessen (Vortrag vom 2. Juli 2025. Verfügbar unter: <https://www.berlin.de/sen/bildung/unterricht/schulqualitaet/designbasierte-schulentwicklung/herausforderungen-im-bildungssystem.pdf?ts=1754289269>)
- Brückel, F./Guerra, R./Kuster, R. et al. (2023): Schulentwicklung – gemeinsam unterwegs. Veränderungsprozesse analysieren, planen und reflektieren. hep.
- Fullan, M. (2020): Leading in a culture of change. (2nd ed.) Hoboken. NJ: Jossey-Bass.
- Hattie, J. et al. (2020): Great Teaching by Design. From Intention to Implementation in the Visible Learning Classroom. Corvin.
- Maag Merki, K./Wullschleger, A./Rechsteiner, B. (2021): Ein neuer Blick auf Schulentwicklung. Das Zusammenspiel zwischen impliziten und expliziten Prozessen der Weiterentwicklung der Einzelschule. In: Moldenhauer, A./Asbrand, B./Hummrich, M./Idel, T.-S. (Hrsg.), Schulentwicklung als Theorieprojekt (S. 159–180). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Sliwka, A./Klopsch, B. (2024): Das lernende Schulsystem. Paradigmenwechsel in der Bildung. Beltz.