

5 Entwicklungsprozess des Schulentwicklungsprogramms (SEP)

5.1 Impulse für das SEP

Das Schulentwicklungsprogramm (SEP) ist ein verschriftlichtes Programm für die schulische Qualitätsentwicklung und -sicherung. Es entsteht im Dialog mit den Mitgliedern der Schulgemeinschaft. Dabei gibt es wesentliche Quellen, aus denen heraus Handlungsfelder als Grundlage für mögliche Ziele identifiziert werden können:

- Ergebnisse aus Evaluationen, z. B. interne Schwerpunktsetzungen im Anschluss an eine interne Evaluation; ggf. externe Evaluation (vgl. Broschüre „**Von der externen Evaluation zu den Ziel- und Handlungsvereinbarungen**“)
- schul- und bildungspolitische Vorgaben (siehe z. B. **Bayerisches Qualitätstabelle**, **Fächerübergreifende Bildungs- und Erziehungsziele** im LehrplanPlus)

Neben diesen Datenquellen können weitere Informationen, z. B. Ergebnisse aus wissenschaftlichen Publikationen/Studien, Vergleichsarbeiten, systematisches Schülerfeedback etc. für die Schulentwicklung hilfreich sein (siehe „**Datenbasierte Schulentwicklung**“ im Schulentwicklungsportal).

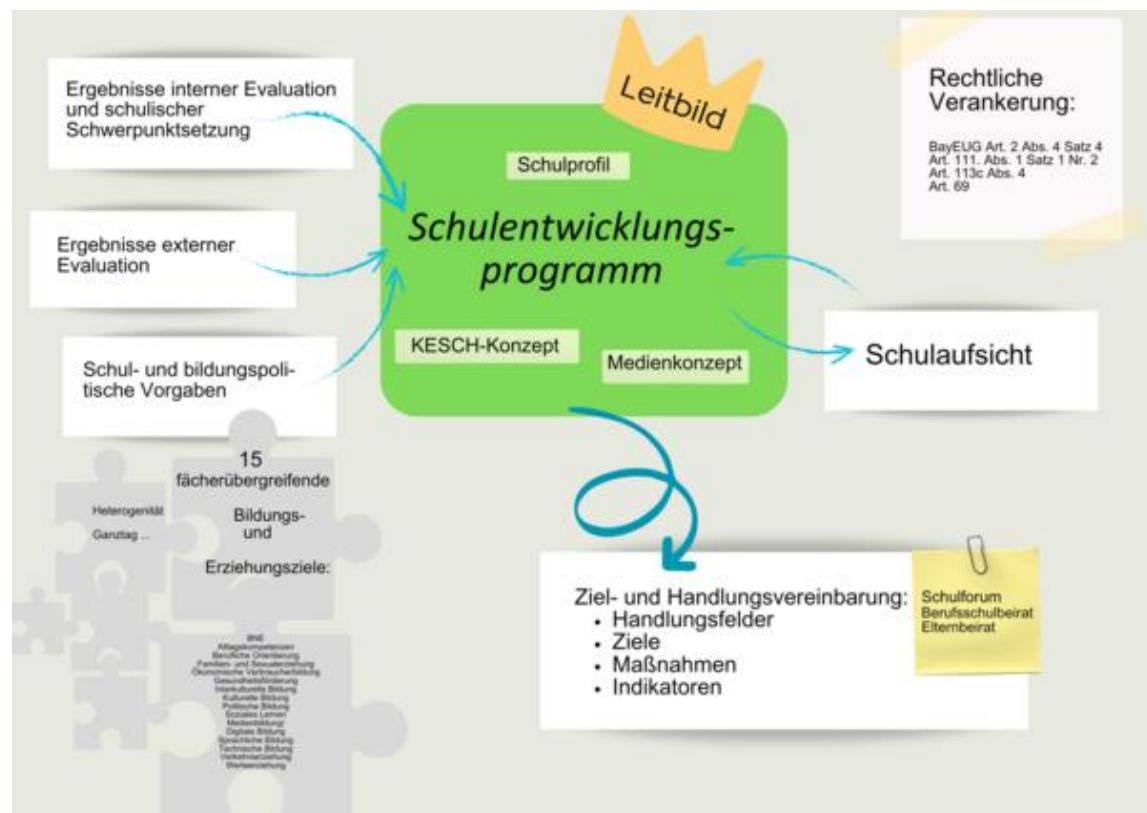


Abb. Kontext Schulentwicklungsprogramm, ISB 2024

Aus den identifizierten und priorisierten Handlungsfeldern arbeitet die Schule kurz-, mittel- oder langfristige Entwicklungsziele heraus und fasst diese in einem Zieltableau zusammen. Erhaltungsziele sind bei diesem Schritt zu berücksichtigen und sinnvoll einzubeziehen.

Zu den aufgeführten Zielen werden Maßnahmen zur Umsetzung abgeleitet und Indikatoren benannt, mit deren Hilfe die Zielerreichung überprüft wird.

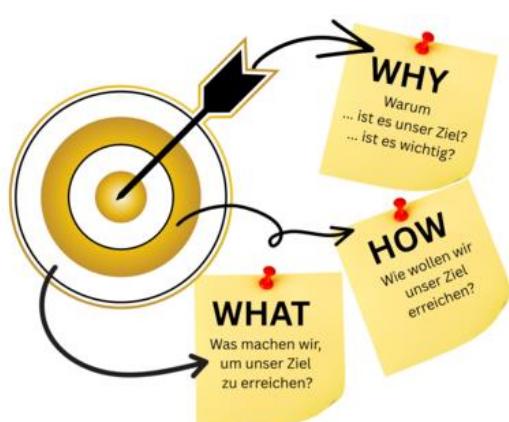
Meistens wird dieses Handlungsprogramm mit dem Schulforum bzw. den entsprechenden Gremien (Elternbeirat bei Grundschulen, Berufsschulbeirat bei Berufsschulen) einvernehmlich verabschiedet, bevor die Umsetzung beginnt.

Da sich Gegebenheiten schnell verändern können, ist die Möglichkeit einer flexiblen Anpassung des SEP wichtig. Es sollte daher auch regelmäßig überprüft werden, inwiefern die gesetzten Ziele erreicht werden, und ob sich aus Sicht der Schule neue Prioritäten ergeben (vgl. **Qualitätskreislauf**). Die Schulentwicklungsarbeit erhält dadurch ihren dynamischen Charakter.

5.2 Haltung und Struktur – Basis für den Entwicklungsprozess

Die verpflichtende Erarbeitung und Umsetzung des SEP ist Aufgabe der gesamten Schule. Neben der Schulleitung sind alle Lehrkräfte und möglichst auch das nicht-pädagogische Personal, die Schülerschaft, die Erziehungsberechtigten und ggf. externe Partner einzubeziehen.

Das SEP sollte als Chance gesehen werden, Schule aktiv mitzugestalten. Es kommt auf die positive, offene Haltung aller Beteiligten an!



Veränderung bedeutet immer, sich auf etwas Unbekanntes, Neues einlassen zu können bzw. etwas Altbewährtes zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Hierfür braucht es Strukturen.

Der „Golden Circle“ nach Simon Sinek (Sinek, 2014) gibt eine Anregung, wie Strukturen aufgebaut werden können. Erst wenn das „Warum“ beantwortet werden kann, macht es Sinn, konkrete Ziele, Maßnahmen und Indikatoren gemeinsam zu entwickeln.

Abb. Eigene Darstellung „Golden Circle“ nach S. Sinek, ISB 2025

Folgende Fragen können sich im Kontext der Weiterentwicklung oder Entstehung eines SEP ergeben:

- Wofür ist das SEP wichtig?
- Warum wollen wir die jeweiligen Ziele erreichen?
- Wie erstellen wir es?
- Welche Stärken haben die Kolleginnen und Kollegen innerhalb der Arbeitsgruppe und welche Rolle können sie daher gut übernehmen?
- Wie binden wir möglichst alle Mitglieder der Schulgemeinschaft in den Entwicklungsprozess bzw. in die Weiterentwicklung ein?

- Welche Methoden helfen uns im Prozess?
- Welche Maßnahmen tragen zur Zielerreichung bei?
- Woran kennen wir unsere Zielerreichung?
- Wie reflektieren wir unser Schulentwicklungsprogramm?

5.3 Schritt für Schritt zum Schulentwicklungsprogramm

Die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung des SEP ist ein kreativer, nachhaltiger Prozess, bei dem immer die spezifische Situation vor Ort zu berücksichtigen ist. Schulentwicklungsmoderatoren (SEM) bzw. QmbS-Beratertandem bieten für die schrittweise Gestaltung des SEP Unterstützung an (Kontaktaufnahme über **Schulentwicklungskoordinatoren**).

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen der (Weiter-)Entwicklung des SEP exemplarisch dargestellt. Als interaktives PDF können zusätzlich alle Teilschritte des Prozesses im Überblick nachvollzogen werden.

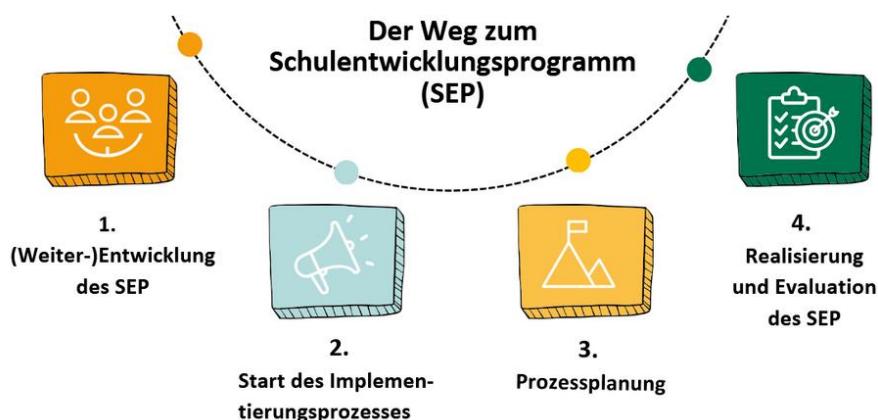


Abb. Der Weg zum Schulentwicklungsprogramm – Übersichtsgrafik (SEP), Startseite eines interaktiven PDFs



Phase 1: (Weiter-)Entwicklung des SEP

Jede Schule steht an einem unterschiedlichen Ausgangspunkt. Im Folgenden werden daher verschiedene Szenarien kurz beleuchtet.

Situation 1: Die Schule hat kein SEP und auch keine Schulentwicklungsgruppe; dementsprechend beginnt diese Phase mit den folgenden Schritten:

Leitfrage: *Welche Schritte müssen unternommen werden, um ein SEP an unserer Schule zu etablieren?*

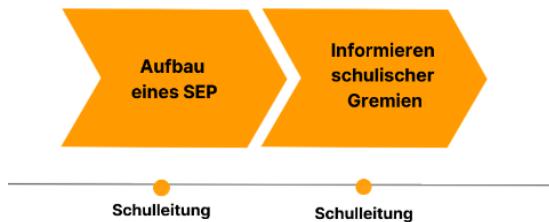


Abb. Der Weg zum SEP; Phase 1 (ISB 2024)

Zunächst sollte sich die Schulleitung über die wesentlichen Inhalte und Rahmenbedingungen des SEP (siehe Kap. „[Das Schulentwicklungsprogramm](#)“) sowie eine mögliche Prozessgestaltung informieren. Hierbei können SEM bzw. QmbS-Berater tandems als Unterstützung hinzugezogen werden.

Sind die Rahmenbedingungen geklärt, werden alle schulischen Gremien über die anstehenden Prozesse rund um das SEP informiert (u. a. Rechtslage, Bestandteile; siehe [Kap. 1-3](#)). An dieser Stelle ist es auch sinnvoll, das „Warum“ zu thematisieren, Fragen zu klären oder allgemein über Unsicherheiten in Austausch zu gehen. Im Anschluss kann die zweite Phase beginnen.



Download: [Präsentation](#) mit möglichen Impulsen bzgl. Rechtslage/Sinnfrage SEP

Situation 2: Die Schule hat bereits ein SEP, das es immer wieder zu überarbeiten gilt. Dann geht es direkt zu Phase 2.



Phase 2: Start des Implementierungsprozesses

Leitfrage: Welche Schritte müssen unternommen werden, um ein SEP an unserer Schule zu etablieren?

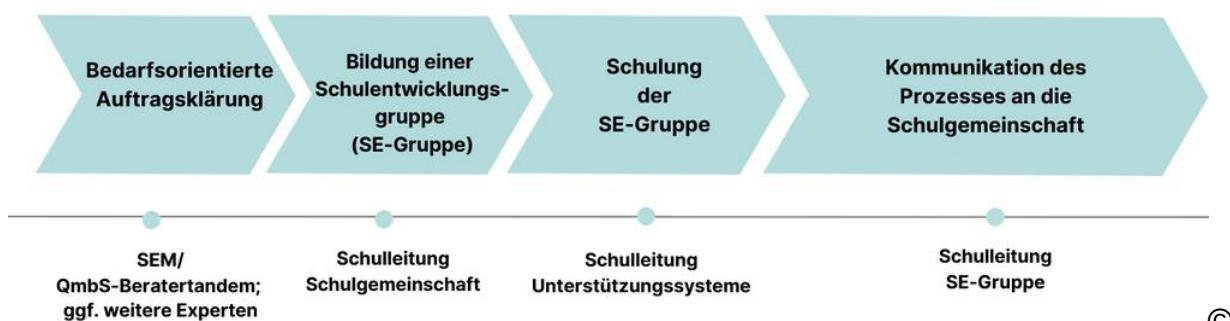


Abb. Der Weg zum SEP; Phase 2 (ISB 2024)

©

Für die Neukonzeptionierung bzw. die Neuausrichtung des SEP gibt es SEM bzw. QmbS-Beraterinnen und -Berater, die eine Schule individuell in diesem Prozess beraten und begleiten können:

- Kontaktaufnahme der Schulleitung über die Schulaufsicht mit den Schulentwicklungskoordinatoren der jeweiligen Schulart – Vermittlung an Moderatorenteam bzw. QmbS-Beratertandem (siehe: **Kontakte** im Schulentwicklungsportal)
- Bildung einer SE- bzw. QmbS-Gruppe (falls noch nicht vorhanden): Dies ist die Aufgabe der Schulleitung in Zusammenarbeit mit dem Kollegium bzw. möglichst vielen Mitgliedern der Schulgemeinschaft (siehe dazu **Kap. 4 „Akteure bei der Erstellung des SEP“**)
- Schulung der SE- bzw. QmbS-Gruppe: Die Schulleitung kann in Absprache mit der SE- bzw. QmbS-Gruppe sowie mit Unterstützung der SEM/QmbS-Berater wiederholt auf Fortbildungsangebote hinweisen. Möglichkeiten: SchiLF, RLFB, Angebote der Schulaufsicht/Unterstützungssysteme; Angebote der ALP (Recherche in **FIBS**)
- Auftragsklärungsgespräch mit SEM/QmbS-Beratungstandem (Varianten für **Auftragsklärungsbögen** finden sich im SE-Portal)
- Kommunikation des Prozesses an die Schulgemeinschaft: Nachdem die SE-Gruppe gebildet wurde und eine Auftragsklärung stattgefunden hat, können die nächsten Schritte, z. B. in einer Kurzinformation an das Kollegium über die Homepage an die Schulgemeinschaft, kommuniziert werden.



Phase 3: Prozessplanung

Leitfrage: Welche Schritte müssen wir gehen, um das Prozessziel (Neukonzeption oder Überarbeitung des SEP) bestmöglich zu erreichen?



Abb. Der Weg zum SEP; Phase 3 (ISB 2024)

Für die Phase der Prozessplanung können als Unterstützung SEM oder QmbS-Berater hinzugezogen werden, die die einzelnen Phasen mit der Schulleitung und dem Schulentwicklungs- bzw. QmbS-Team einer Schule besprechen und auf Wunsch begleiten.

Visionsphase



Für die Erarbeitung eines SEP braucht es den Blick in die Zukunft:
„Was sind unsere Visionen für die Schulentwicklung an unserer Schule?“ bzw. „Was ist unsere gemeinsame Vision für unsere Schule?“

Die Vision ist „eine treibende Kraft“ (B. Gloger), bei der die Frage nach dem „Warum“ immer mitspielt, denn zu einer Vision gehört auch die Sinnfrage. Rolff (2006, S. 67) fasst den Kern der Visionsarbeit wie folgt zusammen:

„Visionen ermöglichen einer Schule die Zukunftsperspektive vor Augen zu halten und dem Kollegium einen Kristallisierungspunkt zu liefern für pädagogische Ideale, Träume und Phantasien.“



Folgende Materialien/Methoden unterstützen diese Phase:

- Zukunftswerkstatt: Diagnosephase – Visionsphase – Umsetzungsphase; Methodenskizze im **Methodenkoffer**
- Erläuterung eines konkreten Beispiels u. a. bei O.-A. Burow (2021): Positive Pädagogik. Sieben Wege zu Lernfreude und Schulglück, 2. Auflage, Weinheim/Basel, Beltz Verlag, S. 191-220
- Methodenvorschlag: Ablauf einer Zukunftskonferenz (**PDF**)
- Methoden aus dem Design Thinking: Prozessmodell „doppelter Diamant“ im **Methodenkoffer**
- Mintrop, R. (2022): Designbasierte Schulentwicklungsberatung – ein kommentiertes Fallbeispiel (**Link zum PDF**)
- Konkrete Beispiele u. a. zu finden unter „Design Thinking in der weiterführenden Schule“ (**Hopp Foundation**)
- Literaturhinweis: Lewrick, M./Link, P./Leifer, L.: „Design Thinking Toolbook. Die besten Werkzeuge und Methoden“. Vahlen/Versus.

Ist-Stand-Analyse



Ausgangspunkt für die Prozessplanung ist die Ist-Stand-Analyse. Diese kann sich mit verschiedenen Fragestellungen befassen:

- Was haben wir? (= Bestandsaufnahme der Ist-Situation; Schulprofil, Leitbild, Medienkonzept und KESCH-Konzept berücksichtigen)
- Welche Stärken-Schwächen, Wünsche-Bedarfe sind vorhanden? (= bewertende Diagnose)
- Wo stehen wir aktuell im Hinblick auf unsere Vision?

Die Struktur bayerischer Schulen reicht von kleinen Grundschulen mit nur wenigen Lehrkräften bis hin zu weiterführenden und beruflichen Schulen mit weit über tausend

Schülerinnen und Schülern sowie Kollegien mit über 150 Lehrkräften. Unabhängig von der unterschiedlichen Größe zeichnen sich all diese Schulen durch die Vielzahl und Variabilität weiterer Merkmale aus: Zusammensetzung von Lehrerschaft, Schülerschaft, geographisches und soziales Umfeld, Ressourcen, Engagement der Eltern und Erziehungsberechtigten, kulturelle Vielfalt, u.v.m. Schulische Entwicklungsarbeit muss immer die spezifische Situation vor Ort berücksichtigen. Dazu setzen sich Schulleitung, Kollegium und Schulforum mit den Charakteristika ihrer Schule auseinander. Dieses Vorgehen schafft aktuelles Basiswissen über wesentliche Standortfaktoren, spezifische Stärken und Bedarfe, Herausforderungen und potenzielle Handlungsfelder einer Schule. Im Kontext des SEP wird dieses Wissen über die eigene Schule im Schulprofil dargestellt. In der Schulentwicklung spielen Daten eine wichtige Rolle, um fundierte Entscheidungen treffen zu können und die Qualität von Bildung zu verbessern. In der Forschung wird dieses als datengestützte/datenbasierte oder empiriegestützte bzw. evidenzbasierte Schulentwicklung bezeichnet. (weitere Informationen siehe „[Datengestützte Schulentwicklung](#)“ im SE-Portal)



Download: Möglichkeiten für datenbasiertes Arbeiten ([editierbare Version](#))

Informationen und Unterstützung rund um das Thema [Interne Evaluation – Qualitätsagentur](#) (Erklärfilm)



BETSIE – Befragungstool für Schulen zur internen Evaluation

[Informationen zu Instrumenten und Methoden](#) – Qualitätsagentur

Weitere Informationen:

- Begleitung bei einer „Wahrnehmungs- und werteorientierten Schulentwicklung“ durch das [Kompetenzzentrum für Schulentwicklung der FAU Nürnberg-Erlangen](#).
- Fragebögen zur Schulentwicklungsarbeit im Kontext der Werteorientierung finden sich z. B. bei Baumann/Götz (2024) „Werteorientierung und Wertebildung in der Schulentwicklung“
- Hejmanek, R. A./Hahn, St./Schulte, K./Klein, E. D. (2024): Data Richness in Schulen unterstützen. Eine Handreichung für Akteur*innen aus dem Unterstützungssystem, TU Dortmund. ([Link zum PDF](#))
- Habetha, M., Hahn, St., Masuhr, V., Nitsche, J., Schubert, J., Wandel, K. (2025): Von Daten zu Taten. Neue Wege der professionellen Nutzung intern und extern erhobener Daten für die Schul- und Unterrichtsentwicklung. Robert Bosch Stiftung ([Link zum PDF](#)).
- [Ideen aus dem Design-Thinking-Prozess – Schulentwicklungsportal](#)
- [Methodenkoffer](#): Methoden zur Phase „Sammeln“; Vorschläge für IST-Stand-Analysen im Kontext der Digitalisierung, die auch für die SEP-Arbeit adaptiert werden können, finden sich hier ebenso im Schulentwicklungsportal (SE-Portal)
- [Selbsteinschätzung der Schule – Materialien der Qualitätsagentur](#)
- [Small/Big Data – Datengestützte Schulentwicklung im SE-Portal](#)

Priorisierung und Auswahl von Handlungsfeldern



Mit der Ist-Stand-Analyse ergeben sich konkrete Antworten zu Fragen wie:

- In welchen Bereichen wird bereits gearbeitet?
- Wo gibt es Herausforderungen zu bewältigen?
- Was läuft gut?
- Oder: Wo gibt es dringenden Handlungsbedarf?

Auf Basis einer fundierten Analyse werden Entwicklungsbereiche einer Schule identifiziert und können nun gezielt als Handlungsfelder formuliert werden.

Ein Handlungsfeld in einem Schulentwicklungsprogramm beschreibt **einen zentralen Entwicklungsbereich**, der für die Weiterentwicklung der Schule von Bedeutung ist. Es sollte klar, prägnant und praxisorientiert formuliert sein, sodass Ziele und Maßnahmen daraus abgeleitet werden können (siehe Projektblatt).



Download: Projektblatt (Entwurf zur Bearbeitung frei, [editierbar](#))

Im Sinne einer partizipativen Schulentwicklung ist es entscheidend, Vertreterinnen und Vertreter möglichst aller Bereiche der Schulgemeinschaft in diesem Schritt einzubeziehen: Schulleitung, Lehrkräfte, pädagogisches Personal, Vertretung der Erziehungsberichtigten sowie der Schülerschaft und ggf. Schulaufwandsträger. Schulentwicklungsmoderatoren (SEM) oder das QmbS-Beratertandem können diesen Prozess durch professionelle Moderation unterstützen ([Kontakte](#)).

Auf der Basis der gemeinsam benannten Handlungsfelder können die Schulentwicklungsgruppe sowie – je nach Analyseergebnissen – auch die Fachschafts- und Abteilungsleitungen die Handlungsfelder nochmals konkretisieren. Hierbei müssen vorgegebene „Meta-Ziele“ (z. B. Zielsetzungen des Startchancen-Programm für Startchancen-Schulen oder Vorgaben aus Absprachen mit der Schulaufsicht) in die Handlungsfelder integriert werden.

Um für den weiteren Schritt der Priorisierung vorzuarbeiten, sollte die Schulentwicklungsgruppe auch folgende zwei Leitfragen berücksichtigen: „In welchen Bereichen wird bereits gearbeitet?“ „In welchen Bereichen bieten sich Möglichkeiten der Weiterentwicklung für unsere Schule an?“

Da nicht alle identifizierten Handlungsfelder gleichzeitig bearbeitet werden können, ist in jedem Fall eine Priorisierung notwendig. Hierbei helfen folgende Leitfragen:

- „Nach welchen Kriterien treffen wir eine Auswahl?“
- „Was ist uns besonders wichtig?“

Die Kriterien können sich z. B. an der Relevanz für die Schulgemeinschaft, der Umsetzbarkeit oder der Dringlichkeit orientieren.

Für die Priorisierung stehen verschiedene Methoden zur Verfügung (vgl. [Methodenkoffer](#)), darunter z. B. Punktabfragen, bei der alle Beteiligten die Handlungsfelder nach festgelegten Kriterien bewerten können. Oder eine Prioritätenmatrix: hier werden Handlungsfelder nach Dringlichkeit und Bedeutung eingeordnet. Es empfiehlt sich diese Gruppenentscheidungen im Rahmen **eines** moderierten Prozesses mit Hilfe der SEM/QmbS-Berater-Tandems durchführen zu lassen. In jedem Fall sollte eine transparente und nachvollziehbare Auswahl der Handlungsfelder erfolgen.

Nach der Auswahl der priorisierten Handlungsfelder geht es an die konkrete Zielsetzung. Handlungsfelder, die aktuell nicht zur Umsetzung kommen, sind jedoch nicht verloren. Sie können z. B. in einem „Ideenspeicher“ digital aufbewahrt und bei der nächsten Reflexionsschleife einbezogen werden.



Erarbeitung von Zielen, Maßnahmen, Indikatoren & Projektplanung

Die Entwicklung bzw. Überarbeitung eines (SEP) erfordert klare Zielsetzungen, passende Maßnahmen und überprüfbare Indikatoren. Nachdem sich die Schulleitung mit der Schulgemeinschaft auf zentrale Handlungsfelder verständig hat, ist es die Aufgabe der Schulentwicklungsgruppe (u. a. in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe zu einem einzelnen Handlungsfeld) konkrete Ziele mit passenden Maßnahmen und Indikatoren zu definieren.

Es ist aber auch möglich, dass Handlungsfelder samt Zielformulierungen bereits existieren, z. B. die Zielsetzungen des Startchancen-Programms. Hier ist es schlüssig, wenn auf der Basis des bereits vorhandenen Ziels eine „Ist-Stand-Analyse“ erfolgt, um daraus konkrete Maßnahmen zu entwickeln.

Impulse hierzu finden sich unter:

- ISB: Inklusive positive Schulentwicklung, [Phase 3: Visionen-Leitziele-Smarte Ziele](#)
- Mintrop, R. (2022): Designbasierte Schulentwicklungsberatung – ein kommentiertes Fallbeispiel, Link zur [PDF](#)

Ziel

Ein Ziel beschreibt einen klar definierten SOLL-Zustand in der Zukunft, der erreicht werden soll (vgl. Watzka, 2016). Es gibt Orientierung und motiviert alle Beteiligten, gemeinsam Verantwortung für die Zielerreichung zu übernehmen (vgl. [Kapitel 3 „Von der externen Evaluation zur Ziel- und Handlungsvereinbarung](#), ISB 2024).

Ziele können unterschiedlicher Art sein. Im Schulentwicklungskontext spielen zwei Varianten eine wesentliche Rolle:

Entwicklungsziele: Sie fördern Verbesserungen oder Veränderungen.
Beispiel:

„Die Schülerinnen und Schüler lernen, ihre Lernprozesse im Rahmen des selbstorganisierten Lernens eigenständig zu planen, durchzuführen und zu reflektieren.“

Erhaltungsziele: Sie sichern bestehende Stärken.

Beispiel:

„Die Schule stellt sicher, dass die etablierten Methoden des selbstorganisierten Lernens weiterhin regelmäßig angewendet werden.“

Je nach Zielsetzung gilt es auch bezüglich der **zeitlichen Perspektive** zu unterscheiden:

- **Kurzfristige Ziele** (bis zu einem Jahr): Beispiel: „Erstellung eines Leitfadens zum selbstorganisierten Lernen bis zum Ende des laufenden Schuljahres.“
- **Mittelfristige Ziele** (1–3 Jahre): Beispiel: „Innerhalb von zwei Jahren sollen 75 % der Lehrkräfte Fortbildungen zum Thema KI im Unterricht besucht haben.“
- **Langfristige Ziele** (über 3 Jahre): Beispiel: „Die Schule etabliert bis 2028 eine umfassende Lernkultur, die selbstorganisiertes Lernen als festen Bestandteil des Unterrichts verankert.“

Mittel- und langfristige Ziele können über mehrere Jahre hinweg Bestand haben, müssen aber ggf. auch nachjustiert werden. Daher müssen hier Maßnahmen und Teilziele in jedem Fall regelmäßig überprüft und aufeinander abgestimmt angepasst werden.

Bei der Formulierung von Zielen im schulischen Kontext können die sogenannten „SMART-Kriterien“ als übergeordnete Qualitätsmerkmale für Zielformulierungen (vgl. DORAN 1981, S. 35 f.) eine Orientierungshilfe geben bzw. als Checkliste verwendet werden (vgl. Abbildung)

| SMART-Kriterium | Bedeutung und Begründung | ✓ | ✗ |
|-----------------|---|---|---|
| Spezifisch | • präzise, eindeutig, konkret | | |
| Messbar | • überprüfbar durch Indikatoren (Zielindikatoren) | | |
| Attraktiv | • motivierend, herausfordernd, sinnstiftend | | |
| Realistisch | • mit gegebenen Ressourcen in geplanter Zeit erreichbar | | |
| Terminiert | • festgelegter Zeitpunkt zur Überprüfung der Zielerreichung | | |

Abb. SMART-Kriterien für die Zielformulierung; zitiert aus: ISB (2024): Von der externen Evaluation zur Ziel- und Handlungsvereinbarung, S. 17.

Beispiel für die Formulierung eines SMARTen Ziels:

„Bis Ende des Schuljahres 2025/26 nutzen 80 % der Schülerinnen und Schüler der Jahrgangsstufen 9 und 10 BYCS als digitale Lernplattform eigenständig für die Organisation ihrer Lernprozesse.“

Spezifisch (S): Das Ziel ist spezifisch, da es genau beschreibt, wer betroffen ist (SuS der Jahrgangsstufen 9 und 10), was erreicht werden soll (Nutzung der Lernplattform BYCS) und wofür (Organisation ihrer Lernprozesse).

Messbar (M): Das Ziel ist messbar, da ein konkreter Wert angegeben wird: 80 % der SuS sollen die Plattform nutzen. Der Fortschritt kann durch Umfragen, Nutzerdaten oder Statistiken überprüft werden.

Attraktiv (A): Das Ziel ist attraktiv und sinnstiftend, da die eigenständige Nutzung von BYCS die Selbstorganisation der SuS fördert, was langfristig ihre Lernerfolge steigern kann. Es ist ein modernes und relevantes Ziel, das sowohl SuS als auch Lehrkräfte anspricht, da es ihre Zusammenarbeit bereichern kann.

Realistisch (R): Das Ziel scheint realistisch, da es einen Zeitraum von etwa zwei Schuljahren vorgibt. Voraussetzung ist allerdings, dass die notwendigen technischen Ressourcen, Schulungen und Unterstützung bereitgestellt werden. Ohne diese Voraussetzungen könnte es schwierig sein, das Ziel zu erreichen.

Terminiert (T): Das Ziel ist terminiert, da ein eindeutiger Endzeitpunkt festgelegt wurde: Ende des Schuljahres 2025/25. Dies gibt einen klaren Rahmen für die Umsetzung und Überprüfung.

Zielindikatoren

Das Erreichen von Zielen bzw. Teilzielen muss anhand vorab festgelegter Indikatoren überprüfbar sein. Indikatoren sind messbare Kriterien, die zeigen, ob bzw. inwieweit ein Ziel (bzw. eine Maßnahme) erreicht wurde. Hierfür werden sogenannte **Zielindikatoren** formuliert, die sowohl quantitative (z. B. Zahlen, Prozentsätze) als auch qualitative Aspekte (z. B. Beobachtungen, Feedback) der Zielerreichung berücksichtigen.

In der Regel müssen den Zielindikatoren auch „Soll-Werte“ zugewiesen werden, damit ein „Soll-Ist-Vergleich“ möglich ist. Soll-Werte konkretisieren den angestrebten Zustand und dienen der Messbarkeit der Zielerreichung. Ausführliche Informationen hierzu finden sich im **Kapitel 3 „Von der externen Evaluation zur Ziel- und Handlungsvereinbarung“** (ISB 2024, S. 18f).

Beispiel für Zielindikatoren bezogen auf das oben genannte Ziel:

„Bis Ende des Schuljahres 2025/25 nutzen 80 % der Schülerinnen und Schüler der Jahrgangsstufen 9 und 10 BYCS als digitale Lernplattform eigenständig für die Organisation ihrer Lernprozesse.“

Zielindikator 1: 100 % der Lehrkräfte der Jahrgangsstufen 9 und 10 haben bis zum Ende des Schuljahres 2025/25 an mindestens einer Schulung zur Nutzung und Implementierung von BYCS als digitale Lernplattform teilgenommen.

Mögliche Erhebungsmethode: Nachweis über Besuch einer Fortbildung, Rückmeldung aus den Fachschaften.

Zielindikator 2: Bis Ende des Schuljahres 2025/26 setzen 90 % der Lehrkräfte der Jahrgangsstufen 9 und 10 BYCS regelmäßig (mindestens einmal pro Woche) in ihrem Unterricht ein.

Mögliche Erhebungsmethode: Schülerfeedback, Unterrichtsbeobachtungen der Fachschaftsleitungen bzw. der (erweiterten) Schulleitung, Befragungen der Lehrkräfte

Zielindikator 3: Bis Ende des Schuljahres 2025/26 haben 90 % der Lehrkräfte der Jahrgangsstufen 9 und 10 Aufgabenstellungen und Materialien auf BYCS bereitgestellt, die die selbstständige Organisation der Lernprozesse durch die Schülerinnen und Schüler fördern.

Mögliche Erhebungsmethode: Schülerfeedback, Unterrichtsbeobachtungen der Fachschaftsleitungen bzw. der (erweiterten) Schulleitung, Befragungen der Lehrkräfte

 Weitere Informationen finden sich in den „**Themenfeldern – Z**“ im Schulentwicklungsportal unter:

- **Ziele**, Indikatoren, Maßnahmen und Instrumente
- **Zielindikatoren**: output, outcome, impact

Maßnahmen

Um ein Ziel zu erreichen, braucht es konkrete Handlungen, d.h. unterschiedliche **Maßnahmen**, die hierzu beitragen. Sie können in ihrer Art, Dauer und den benötigten Ressourcen variieren (vgl. [Kapitel 3 „Von der externen Evaluation \[...\]](#), ISB 2024, S. 19f.).

Eines haben aber alle Maßnahmen gemeinsam: Sie müssen sich gegenseitig ergänzen und zur Erreichung des Ziels beitragen.

Beispiel für eine Maßnahmen:

Durchführung von Fortbildungen für Lehrkräfte zur Nutzung der BYCS.

Organisation eines jährlichen Workshops für Eltern zum Thema „BYCS – tägliches Arbeitsinstrument ihrer Kinder“

Wie für Ziele, so gibt es auch für Maßnahmen sogenannte Maßnahmenindikatoren. Diese bilden die unmittelbaren und konkreten Ergebnisse der durchgeführten Maßnahmen ab ([Kapitel 3 „Von der externen Evaluation \[...\]](#), ISB 2024, S. 19f.). Eine kontinuierliche Überprüfung einer qualitätsvollen Durchführung von Maßnahmen und anschließend ggf. Anpassungen sind unerlässlich. Denn eine Wirksamkeit muss erkennbar sein.

Maßnahmenindikatoren

Für die oben genannte Maßnahme können als Indikatoren beispielhaft genannt werden: Durchführung von Fortbildungen für Lehrkräfte zur Nutzung der BYCS.

- Teilnehmerquote: Der Anteil der Lehrkräfte, die an den Fortbildungen teilgenommen haben, beträgt im Verhältnis zur Gesamtzahl der Lehrkräfte an der Schule mind. 80 % pro Schuljahr.
- Zufriedenheitsgrad: Die durchschnittliche Bewertung der Fortbildungen durch die teilnehmenden Lehrkräfte auf einer Skala von 1–5 (Likert-Skala) sollte das Ziel $\geq 4,0$ erreichen.
- Transfer in den Unterricht: Der Anteil der Lehrkräfte, die nach der Fortbildung angeben, die BYCS aktiv in ihrem Unterricht einzusetzen liegt bei 70 %).

Organisation eines jährlichen Workshops für Eltern zum Thema „BYCS – tägliches Arbeitsinstrument ihrer Kinder“

- Teilnahmequote: Der Anteil der Eltern und Erziehungsberechtigten, die am Workshop teilnehmen beträgt im Verhältnis zur Gesamtzahl der eingeladenen Eltern mindestens 50 %.
- Zufriedenheitsgrad: Die durchschnittliche Bewertung des Workshops durch die teilnehmenden Erziehungsberechtigten bei einer Skala von 1–5 (Likert-Skala) beträgt $\geq 4,0$.
- Informationsweitergabe: Der Anteil der Eltern, die nach dem Workshop angeben, ein besseres Verständnis der BYCS als Arbeitsinstrument ihrer Kinder zu haben bemisst sich auf 80 % Zustimmung in einer Feedback-Umfrage

Ziele im Schulentwicklungsprogramm müssen bzw. sollen gar nicht umfassend jedes Jahr neu formuliert werden!

Schulleitung und Schulentwicklungsgruppe sollten jedoch die Schulgemeinschaft in angemessenen Zeitabständen immer wieder über den **aktuellen Stand** informieren und demnach auch **gemeinsam reflektieren**, ob sich Maßnahmen als wirksam erwiesen haben und Ziele daher Bestand haben oder auch verändert werden müssen.

Eine regelmäßige Überprüfung stellt sicher, dass die Schule auf dem richtigen Weg bleibt und flexibel auf neue Herausforderungen reagieren kann.



Download:

- **Projektblatt leer** - mit Einbeziehen der Dimensionen der Schulentwicklung
- Projektblatt - Beispiel "Eltern und KI" ([PDF](#), [editierbar](#))
- Link zum [Qualitätstableau als Taskcard](#)
- Projektblatt - [Beispiel Leseflüssigkeit](#)
- Entwurf einer Gantt-Projektplanungstabelle "[Leseflüssigkeit](#)"

Formen des SEP

Wie kann aber nun aus vielen Zielen ein Schulentwicklungsprogramm entstehen? Schulen können hier unterschiedliche Wege beschreiten.

- Schulentwicklungsprogramm als digitale Pinnwand: Eine digitale Pinnwand, wie z. B. Taskcard kann genutzt werden, um alle Bestandteile hier zu verorten und nach Jahren sortiert weiterzuführen. Konzepte, die bereits vorhanden sind und aktuell nicht erneuert werden, z.B. das KESCH-Konzept, Leitbild oder Medienkonzept können z.B. als PDF eingefügt werden. Sollten sich aus den Konzepten heraus Handlungsfelder/Ziele/Maßnahmen ergeben, sind diese einfach über die Handlungsfelder-Spalte einzubauen.

[Link: Beispiel für den Aufbau einer Pinnwand](#)



Abb. Beispielgrafik für ein SEP in Form einer digitalen Pinnwand, ISB 2025

- Schulentwicklungsprogramm als Bestandteil eines Schuldashboards: Ein strukturierter Ordner in einer Cloud bzw. einem Schuldashboard ermöglicht das Speichern und Teilen aller relevanten Dokumente. Unterordner werden nach Themenfeldern oder Zeiträumen organisiert. Folgende Bestandteile sind denkbar.
 - Übersicht zu Verantwortlichkeiten der Schulentwicklung einer Schule (z.B. mit VMI-Matrix)
 - Grundgedanken zur Sichtbarkeit der Schulentwicklung an einer Schule (z.B. Verortung in Konferenzen, pädagogischen Tagen, Kommunikationsstruktur ...)
 - Grundgedanken zur Struktur der Schulentwicklung im Kontext des 4-Wege-Modells (z. B. Bestandteil des Projektblatts)
 - Projektblätter zu den einzelnen Handlungsfeldern, Zielen

Um einzelne Handlungsfelder sowie Ziele für alle übersichtlich zu visualisieren, empfiehlt es sich mit einem **Projektblatt** zu arbeiten. Eine Übersicht über die Tätigkeitsfelder unterschiedlicher Beteiligter sowie auch deren Auslastung stellt zusätzlich z.B. eine **VMI-Matrix** gut dar.

Nachdem die Schulentwicklungsgruppe bzw. bei größeren Schulen die SE-Gruppe zusammen mit einzelnen Teams, die sich je einem Handlungsfeld widmen, die Zielsetzungen detailliert mit Maßnahmen und Indikatoren ausgearbeitet haben, geht es darum, die Schulgemeinschaft über diesen Stand zu informieren und ggf. auf Basis von Rückfragen nachzustimmen.

Hierfür ist es sinnvoll, dass die ausgearbeiteten Projektblätter im Vorfeld z. B. einer Lehrerkonferenz, für alle Beteiligten transparent gemacht werden (z. B. Cloud).



Abstimmung zum SEP

Gemäß BayEUG sind die Ziele im SEP im Einvernehmen mit dem Schulforum (Art. 69 Abs. 4 Satz 2 Nr. 6 BayEUG) zu beschließen. Das SEP wird damit zu einer verbindlichen schulischen Qualitätsvereinbarung. Es bietet sich an, den Beschluss vorzustellen. Dies kann z. B. in einer Konferenz geschehen, zu der, neben dem Kollegium, Vertreter der Schulgemeinschaft und gegebenenfalls externe Partner eingeladen sind. Ebenfalls ist es – je nach Schulart/Schulaufsicht – üblich, die aktuellen Zielvereinbarungen im SEP für ein Jahr mit der Schulaufsicht zu besprechen. Diese kann als beratende Instanz für die Schule wertvolle Hilfestellungen bei der Umsetzung einzelner Ziele bieten.



Phase 4: Realisierung und Evaluation des SEP

Leitfrage: Wie werden die Inhalte des SEP umgesetzt und evaluiert?



Abb. Der Weg zum SEP; Phase 4 (ISB 2024)

Sind die Inhalte des SEP offiziell verabschiedet, ist es wichtig, dass das SEP auch in der Schule bekannt gemacht wird und damit Akzeptanz durch Umsetzung erfährt.

Folgende Aktionen könnten im Rahmen der Veröffentlichung u. a. angedacht werden:

- abschließende Vorstellung des SE-Programms im Rahmen einer gemeinsamen Veranstaltung
- Veröffentlichung des SE-Programms z. B. im Rahmen eines Elternrundbriefs oder an prominenter Stelle im Schulgebäude; dauerhaft in einer digitalen Plattform der Schule
- Anregungen
- Durchführung einer kleinen „Feier“ als Auftakt für die Umsetzungsphase
- Konzeption einer Unterrichtseinheit, in der die SuS über das Schulentwicklungsprogramm informiert werden und erfahren, in welcher Weise sie von den Zielen und Maßnahmen betroffen sind

Um maximalen Nutzen zu entfalten, müssen die Inhalte des SEP nach seiner Verabschiedung innerhalb der Schulgemeinschaft aktiv kommuniziert werden. Dies kann z. B. durch eine Veröffentlichung im aktuellen Jahresbericht geschehen bzw. durch die Thematisierung des Programms bzw. konkreter Ziele im Unterricht oder in Arbeitsgemeinschaften.

Das SEP ist ein Arbeits- und Entwicklungsinstrument für die eigene Schule und leitet seinen Nutzen daraus ab, dass die darin enthaltenen Vereinbarungen verbindlich umgesetzt werden.

Diese Umsetzung liegt in der Praxis bei allen Mitgliedern der Schulgemeinschaft, wie in **Kapitel 4** ausführlich beschrieben wurde. Die Verantwortung dafür in der Hand der Schulleitung, die den Prozess organisatorisch mitverantwortet und ebenso wie die SE-Gruppe, maßgeblich unterstützt.

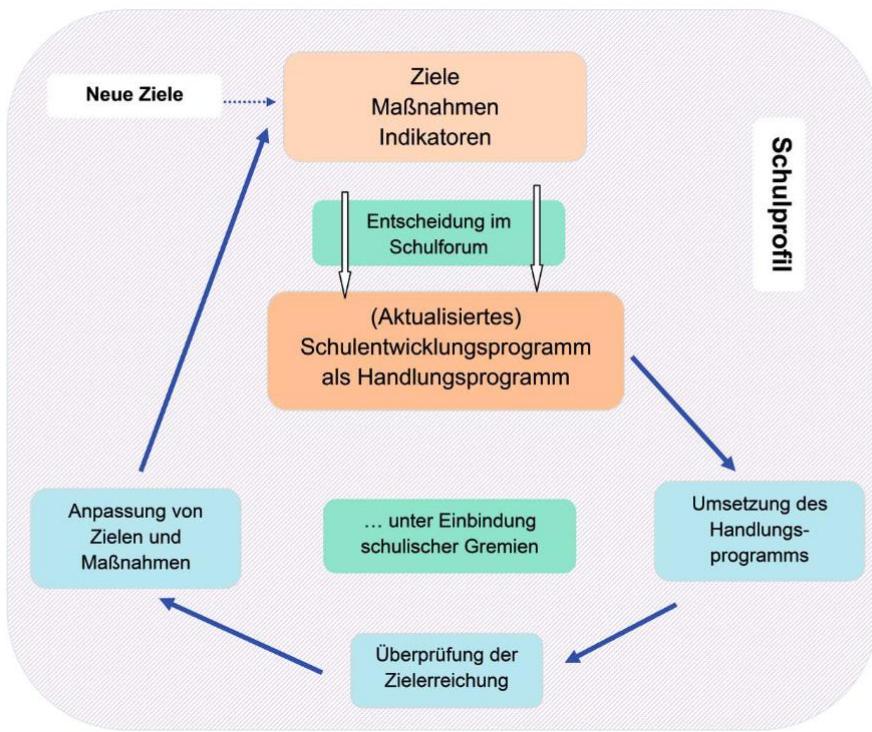


Abb. Umsetzung und Aktualisierung des SEP, ISB 2025

Hilfreich für eine professionelle Umsetzung des Handlungsprogramms ist es, sich der zentralen Verfahrensweisen des Projektmanagements zu bedienen:

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

Hinweise zum Projektmanagement finden sich unter: [Projekte an Schulen – Mit Plan zum Ziel](#), ISB.

Abschlussgedanke

Die erfolgreiche Realisierung eines SEP ist ein dynamischer Prozess, der weit über die Planung hinausgeht. Er erfordert die engagierte Mitwirkung der gesamten Schulgemeinschaft und eine kontinuierliche Reflexion über erreichte Fortschritte. Die Evaluation dient dabei nicht nur der Kontrolle, sondern vor allem der Stärkung und Motivation aller Beteiligten, indem sie Teilerfolge sichtbar macht und den Blick auf das Positive lenkt.

Umsetzung der Ziele und Maßnahmen: Eine Gemeinschaftsaufgabe

Die konkrete Umsetzung der im Schulentwicklungsprogramm definierten Ziele und Maßnahmen ist eine zentrale Aufgabe, die von der gesamten Schulgemeinschaft getragen wird. Eine wesentliche Rolle spielen dabei die Arbeitsgruppen zu einzelnen The-

menfeldern. Diese Gruppen übernehmen die detaillierte Planung und Durchführung der vereinbarten Schritte. Praxistipps hierzu bietet [Kapitel 3](#).

Teilerfolge feiern: Motivation durch Positive Bildung

Das Feiern von Teilerfolgen ist ein entscheidender Motor für die Motivation und das nachhaltige Engagement im Schulentwicklungsprozess. Hier kommen Grundgedanken der Positiven Bildung und des **PERMA-Modells** (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment) nach Martin E. P. Seligman zum Tragen, wie sie auch im Kontext der **Inklusiven Positiven Schulentwicklung** durch Prof. Ulrike Lichtinger betont werden.

Wenn wir Teilerfolge bewusst anerkennen und feiern, stärken wir insbesondere die Komponente „Positive Emotions“ (P), da dies Freude, Stolz und Zufriedenheit auslöst. Gleichzeitig wird „Accomplishment“ (A), das Gefühl, etwas erreicht zu haben, spürbar. Dies fördert ein positives Schulklima und ermutigt zu weiteren Anstrengungen.

Praxistipps für das Feiern von Teilerfolgen:

- Sichtbarkeit schaffen: Machen Sie Erfolge sichtbar, z.B. durch Aushänge, Berichte im Schulrundbrief/Newsletter, auf der Schulwebsite oder in Konferenzen.
- Anerkennung aussprechen: Loben und danken Sie den Beteiligten persönlich und öffentlich für ihre Beiträge. Ein lachender Smiley freut jeden!
- Kleine Rituale etablieren: Finden Sie kleine, regelmäßige Wege, Erfolge zu würdigen, z. B. ein „Erfolgsfrühstück“ für die Arbeitsgruppen, eine „Wall of Fame“ für Projektmeilensteine oder kurze Würdigungen in Gesamtkonferenzen.
- Gemeinsam feiern: Organisieren Sie kleine Feiern oder Zusammenkünfte, um erreichte Etappenziele im Team zu zelebrieren. Dies stärkt auch die „Relationships“ (R) innerhalb der Schulgemeinschaft. Am Ende des Schuljahres bietet ein gemeinsames Schulfest die Gelegenheit, auch Erfolge sichtbar zu machen (Projektwand, Fotogalerie, Jahresbericht ...)

Evaluation von Etappenziele

Die Evaluation von Etappenziele ist ein kontinuierlicher Prozess, der nicht nur auf die Messung von Ergebnissen (vgl. allgemeine Informationen zur **Schulqualität** auf der ISB-Homepage) abzielt, sondern auch auf eine qualitative Reflexion des Weges.

Eine PERMA-basierte Evaluation ermöglicht einen ganzheitlichen Blick auf den Prozess und seine Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Schulgemeinschaft.

- Positive Emotions (P): Welche positiven Gefühle waren mit der Umsetzung verbunden? Wo gab es Freude, Begeisterung oder Zufriedenheit?
- Engagement (E): Wie hoch war das Engagement der Beteiligten? Gab es Flow-Erlebnisse? Wo konnte tiefe Beteiligung gefördert werden?
- Relationships (R): Wie hat die Zusammenarbeit funktioniert? Wurden Beziehungen gestärkt oder neue geschaffen? Gab es Unterstützung und Zusammenhalt?
- Meaning (M): Welchen Sinn stiftet die erreichte Etappe? Hat sie zur übergeordneten Vision der Schule beigetragen? Fühlen sich die Beteiligten als Teil etwas Größeren?
- Accomplishment (A): Welche konkreten Ziele oder Teilschritte wurden erreicht? Was wurde geschafft, und wie kann dies gewürdigt werden?

Praxistipps für die Evaluation:

- Regelmäßige Reflexionsrunden: Einplanen fester Termine für die Evaluation von Etappenzielen in den Arbeitsgruppen und im Leitungsteam.
- Verschiedene Perspektiven einbeziehen: Feedback von allen am Prozess Beteiligten nutzen (Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler, Eltern und Erziehungsberechtigte, Schulleitung). Dies kann durch Umfragen, Fokusgruppen oder informelle Gespräche geschehen.
- Qualitative und quantitative Daten: Sammeln von „harten“ Daten (z. B. Teilnehmerzahlen, Umfrageergebnisse) als auch „weichen“ Daten (z. B. Stimmungsbilder, subjektive Wahrnehmungen, Narrative von Erfolgserlebnissen).
- Lernprozess betonen: Evaluation als Lernprozess verstehen, eine Haltung dazu entwickeln. Es geht nicht nur um „Was haben wir erreicht?“, sondern auch um „Was haben wir gelernt?“, „Was lief gut?“ und „Was können wir das nächste Mal besser machen?“ oder „Was machen wir nicht nochmal?“.
- Anpassung und Weiterentwicklung: Evaluationsergebnisse nutzen, um das Schulentwicklungsprogramm bei Bedarf anzupassen und weiterzuentwickeln. Flexibilität ist hier der Schlüssel!



Download und weitere Informationen:

- **Checkliste** für Schulleitungen und Schulentwicklungsgruppen zum Thema: Was ist bei einer Evaluation zu berücksichtigen?
- Informationen zur Phase 5- Inklusive positive Schulentwicklung:
<https://www.isb.bayern.de/grundsatzthemen/paedagogische-grundsatzfragen/inklusion/inpose/phase-5/#>

Literaturangaben Kapitel 5:

- Philipp, E./Rolff H.-G. (2006): Schulprogramme und Leitbilder entwickeln. Basis-Bibliothek Unterricht, Weinheim und Basel, Beltz Verlag.
- Lichtinger, U./Rigger, U. (2022): Grundkurs Schulmanagement XXX. Schule wird gelingen mit Flourishing SE. Wolters Kluwer Deutschland.
- Buhren, C. G./Rolff, H.-G. (2005). Qualität und Evaluation, Weinheim und Basel, Beltz Verlag.
- Doran, G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, 70 (11), S. 35–36, 198.
- ISB (2024). Von der externen Evaluation zur Ziel- und Handlungsvereinbarung. Abrufbar unter:
https://www.schulentwicklung.isb.bayern.de/fileadmin/user_upload/Schulentwicklung/Qualitätsverständnis/Evaluation/Broschuere_ISB_QA_25_Seiten_Stand_01032024.pdf
- ISB (Hrsg.) (2023): Inklusive Positive Schulentwicklung. Wie Schulen sich und ihren Unterricht inklusiv entwickeln und welche Begleitung ihnen dabei hilft Eine Arbeitshilfe für Beauftragte für inklusive Unterrichts- und Schulentwicklung (BiUSe), 2023
- Watzka, Klaus (2016): Ziele formulieren. Erfolgsvoraussetzungen wirksamer Zielvereinbarungen, 1. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler.