

# 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 Iterationschleifen.

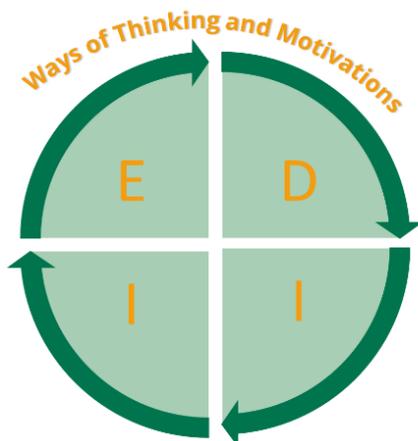


Abb. 1: DIIE-Model, in Anlehnung nach Hattie: Hattie et al.: *Great teaching by design*, S. 12.

Wie der PDCA-Zyklus nach Deming nutzt auch das „DIIE“-Model 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 gegebenenfalls anzupassen. Danach geht es um das zweite I, die Implementation: Die Lehrkraft verfügt über ein tiefergehendes Wissen und 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.

Ausgehend von einem festgelegten Ziel geht es um die Entwicklung von Abläufen und Prozessen (Qualitätsentwicklung), aber auch um 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, 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.

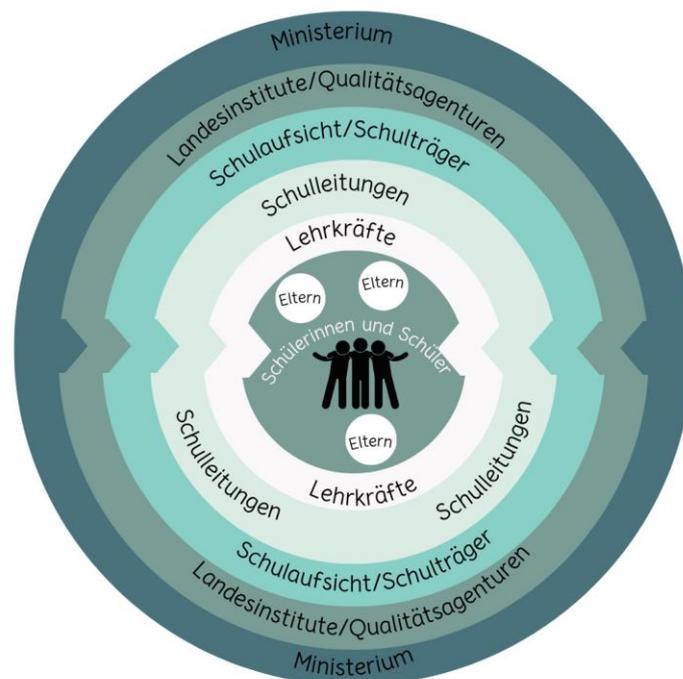


Abb. 2: Der ethische Imperativ – gemeinsam ausgerichtetes Handeln aller Akteure; grafisch überarbeitet auf Basis: Sliwka, A. (2024), S. 50.

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, Ganzttag

**Ergebnisse schulischer Arbeit**

Evaluationen liefern eine datengestützte Bestandsaufnahme, aus der sich Impulse zur Weiterentwicklung von Schule und v. a. Unterricht ableiten lassen. Damit können Schulentwicklungsprozesse nachhaltig gestaltet werden.

Auf Grundlage verschiedener Datenquellen identifiziert und priorisiert die Schule ihre Handlungsfelder. Im Schulentwicklungsteam bzw. in einzelnen Arbeitsgruppen werden Details diskutiert und bearbeitet. Es entstehen Ziel- und Handlungsvereinbarungen, die ggf. auch mit der Schulaufsicht besprochen werden können. Neben den festgelegten Zielen (ggf. auch Teilzielen), Maßnahmen und Indikatoren sind konkrete Verantwortliche zu benennen sowie ein Zeitrahmen festzulegen (siehe Kapitel 5 Entwicklungsprozess).

Die Realität des Schulalltags macht es darüber hinaus erforderlich, dass auch Zielsetzungen / Maßnahmen im Schulentwicklungsprozess aufgrund von aktuellen Gegebenheiten agil entwickelt werden müssen.

### **Literaturangaben Kapitel 1:**

- Brückel, F./Guerra, R./Kuster, R. u. a. (2023). Schulentwicklung – gemeinsam unterwegs. Veränderungsprozesse analysieren, planen und reflektieren. Hep.
- Hattie, J. et al. (2020). Great teaching by design. From Intention to Implementation in the Visible Learning Classroom. Corvin.
- Sliwka, A./Klopsch, B. (2024). Das lernende Schulsystem. Paradigmenwechsel in der Bildung. Beltz.