



LEITFADEN

Schulentwicklung mittels Schulprogrammarbeit

Impressum

Herausgeber

Ministerium für Bildung und Kindertagesförderung
Mecklenburg-Vorpommern
Werderstraße 124
19055 Schwerin

Telefon 0385 588-17003

presse@bm.mv-regierung.de
www.bm.regierung-mv.de
www.bildung-mv.de

Verantwortlich: Henning Lipski (V.i.S.d.P.)

Fotonachweis: Shutterstock (Titelbild)

Stand

August 2025

Diese Publikation wird als Fachinformation des Ministeriums für Bildung und Kindertagesförderung Mecklenburg-Vorpommern kostenlos herausgegeben. Sie ist nicht zum Verkauf bestimmt und darf nicht zur Wahlwerbung politischer Parteien oder Gruppen eingesetzt werden.

Liebe Lehrerinnen und Lehrer,

in einer sich ständig wandelnden Bildungslandschaft ist es von entscheidender Bedeutung, dass Schulen klare und durchdachte Konzepte entwickeln, um den vielfältigen Herausforderungen gerecht zu werden.

Der vorliegende Leitfaden richtet sich in erster Linie an die Schulleitungen der allgemein bildenden und beruflichen Schulen des Landes Mecklenburg-Vorpommern, aber auch Schulentwicklungsteams, Steuergruppen, Lenkungsgruppen oder Schulkonzeptteams finden hier Anregungen und Orientierung für ihre schulische konzeptionelle Arbeit.

Der Leitfaden soll Ihnen als wertvolle Unterstützung dienen, um effektive schulische Konzepte zu erstellen, die nicht nur den Bedürfnissen der Schülerinnen und Schüler gerecht werden, sondern auch die Lehrkräfte und das gesamte Schulumfeld einbeziehen. Er fasst in kompakter und übersichtlicher Art und Weise, alle Informationen, die für die Umsetzung einer strukturierten und qualitätsorientierten Konzeptarbeit an Schulen relevant sind, zusammen.

Neben ausführlichen Prozessbeschreibungen, bewährten Methoden und anwendungsorientierten Mustervorlagen zeigt der Leitfaden auch vielfältige Unterstützungsmöglichkeiten auf und enthält inspirierende Beispiele, um schulische Konzeptarbeit an Ihrer Schule gelingen zu lassen. Egal, ob Sie ein neues Projekt ins Leben rufen oder bestehende Konzepte überarbeiten möchten – dieser Leitfaden bietet Ihnen die nötigen Werkzeuge, um Ihre Visionen in die Tat umzusetzen.

Lassen Sie uns gemeinsam auf eine spannende Reise gehen, um die schulische Konzeptarbeit zu gestalten und zu verbessern. Ihre Ideen und Ihr Engagement sind der Schlüssel zu einer erfolgreichen Schulentwicklung!

Herzliche Grüße



Simone Oldenburg
Ministerin für Bildung und
Kindertagesförderung

Inhaltsverzeichnis

1 Schulentwicklung.....	6
2 Grundlagen der schulischen Konzeptarbeit.....	6
2.1 Definition und Relevanz schulischer Konzeptarbeit.....	6
2.2 Zielstellung schulischer Konzeptarbeit.....	6
2.3 Kriterien für schulische Konzepte.....	7
2.4 Das Schulprogramm	7
2.5 Funktionen eines Schulprogramms	8
3 Organisatorische Rahmenbedingungen von schulischer Konzeptarbeit.....	9
3.1 Partizipative Entwicklung	9
3.2 Dokumentation und Transparenz	10
3.3 Rechtliche Rahmenbedingungen und Vorgaben.....	11
4 Führungsinstrumente im Rahmen schulischer Konzeptarbeit	14
5 Der Prozess der schulischen Konzeptentwicklung	15
5.1 Vorbereitung	15
5.1.1 Initiation und Schaffung von Akzeptanz.....	15
5.1.2 Beschlussfassung in der Lehrer- bzw. Schulkonferenz.....	16
5.1.3 Benennung einer Entwicklungsgruppe	16
5.2 Entwicklung einer gemeinsamen Vision (Leitbild und Leitsätze)	16
5.3 Bestands- und Potentialanalyse	17
5.3.1 Diagnosetools zur allgemeinen Bestandsanalyse der Schule (Zielfeldanalyse)	17
5.3.2 Diagnosetools zur kompetenzorientierten Bestandsanalyse.....	18
5.4 Zielsetzung.....	20
5.4.1 Bedeutung von Zielen	20
5.4.2 Grundsätze der Zielformulierung	20
5.5 Entwicklung des Konzepts	21
5.5.1 Struktur und Inhalte eines schulischen Konzepts	21
5.5.2 Kreative Methoden zur Strategiefindung und –entwicklung	24
5.5.3 Information, Abstimmung, Beschlussfassung im Kollegium/Schulkonferenz zum Schulkonzeptentwurf als Gesamtkonzept	25
5.6 Umsetzung des Konzepts	25
5.7 Fortschreibung	25
6 Qualitätssicherung.....	26
6.1 Evaluation und Fortschreibung	26
6.1.1 Bedeutung der Evaluation für die Konzeptarbeit.....	26
6.1.2 Kriterien und Methoden der Erfolgsmessung und -kontrolle	26

6.2 Nachhaltigkeit.....	27
7 Unterstützung und Ressourcen	28
7.1 Interne und externe Unterstützungsmöglichkeiten.....	28
7.2 Fortbildungsangebote für Schulleitungen und Lehrkräfte	30
7.3 Weiterführende Literatur und Materialien	30
8 Herausforderungen und Lösungsansätze	31
9 Schlusswort.....	32
10. Anhang.....	34
10.1 Anlagen.....	34
Anlage 1: Übersicht über die gesetzlich geregelten pädagogischen Konzepte im Rahmen der Schulprogrammarbeit (Checkliste)	34
Anlage 2: Evaluationsplanung.....	34
Anlage 3: SWOT-Methode	34
Anlage 5 a: Beispielvorlage Entwicklungsplan (Maxi-Version)	34
Anlage 5 b: Beispielvorlage Entwicklungsplan (Medi-Version).....	34
Anlage 5 c: Beispielvorlage Entwicklungsplan (Mini-Version).....	34
Anlage 6: Beispiel Ablauf Erarbeitung Schulprogramm	34
Anlage 7: Beispiel Zeitplan Implementierung Schulkonzept	34
Anlage 8: Checkliste Konzepterstellung.....	34
Anlage 9: Checkliste Implementierung Schulkonzept	34
Anlage 10: Projektplanung	34
Anlage 11: Planung unterrichtsbezogener Zusammenarbeit	34
Anlage 12: Beispiele zur Gliederung pädagogischer Konzepte.....	34
Anlage 13: Gliederungsbeispiel eines pädagogischen Konzepts am Beispiel Berufliche Orientierung inkl. Maßnahmenplan.....	34
10.2 Glossar der wichtigsten Begriffe in der schulischen Konzeptarbeit.....	35
10.3 Quellen	39

1 Schulentwicklung

„Schulentwicklung geht von der Einzelschule als Einheit zielgerichteter systematischer und reflexiver Gestaltung aus, wobei Unterrichtsentwicklung, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung im Systemzusammenhang gesehen werden und die Entwicklung von Einzelschulen mit der Entwicklung des gesamten Schulsystems gekoppelt ist.“ (Rolff, 2007)

Dabei unterscheidet Rolff (2007) zwischen drei Ebenen bzw. Ordnungsstufen der Schulentwicklung. Als *intentionale* Schulentwicklung wird die bewusste und systematische Weiterentwicklung von Einzelschulen betrachtet (Schulentwicklung 1. Ordnung). Die *institutionelle* Schulentwicklung „zielt darauf ab, Lernende Schulen zu schaffen, die sich selbst organisieren, reflektieren und steuern“ (Schulentwicklung 2. Ordnung). Die *komplexe* Schulentwicklung (Schulentwicklung 3. Ordnung) umfasst die Steuerung des Gesamtzusammenhangs von Schulentwicklung, indem sie die Rahmenbedingungen festschreibt, die Einzelschulen zur Entwicklung anregen und die Selbstkoordinierung und Evaluation der schulischen Entwicklungsbestrebungen unterstützen. (1)

2 Grundlagen der schulischen Konzeptarbeit

2.1 Definition und Relevanz schulischer Konzeptarbeit

Konzeptarbeit an Schulen bezeichnet die systematische und zielgerichtete Entwicklung, Dokumentation, Umsetzung und Reflexion von pädagogischen, organisatorischen oder strukturellen Maßnahmen, die zur Qualitätsentwicklung und Profilbildung der Schule beitragen. Sie bildet einen verbindlichen Orientierungsrahmen für das Handeln aller Beteiligten im Schulalltag und stellt sicher, dass schulische Entwicklungen nachhaltig, transparent und evaluierbar gestaltet werden.

Die schulische Konzeptarbeit sollte auf überschaubare Zeiträume von etwa 1 bis 3 Jahren ausgerichtet sein. Sie wird an den konkreten bildungspraktischen, administrativen und bildungstheoretischen Anforderungen orientiert und kontinuierlich fortgeführt.

2.2 Zielstellung schulischer Konzeptarbeit

Ziel der Konzeptarbeit ist es, schulische Prozesse zu strukturieren, pädagogische Grundhaltungen zu klären und Weiterentwicklungen strategisch zu gestalten. Konzepte schaffen Verbindlichkeit, fördern eine gemeinsame professionelle Haltung im Kollegium und ermöglichen eine fundierte Zusammenarbeit mit Schülerinnen und Schülern, Erziehungsberechtigten sowie außerschulischen Partnerinnen und Partnern.

2.3 Kriterien für schulische Konzepte

Ein schulisches Konzept sollte folgende grundlegenden Kriterien erfüllen:

- **Bedarfsorientierung:** Das Konzept geht von einer realen schulischen Herausforderung, einem Entwicklungsbedarf oder einem gesetzlich/behördlich vorgegebenen Auftrag aus.
- **Zielklarheit:** Es formuliert klar und verständlich, welche konkreten Ziele durch die Maßnahmen erreicht werden sollen.
- **Theoretische Fundierung:** Die Konzeption basiert auf pädagogischen, didaktischen oder schulorganisatorischen Erkenntnissen und Bezügen.
- **Partizipation:** Relevante schulische Akteure (z. B. Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler, Eltern, Schulsozialarbeit) werden in die Entwicklung und Umsetzung einbezogen.
- **Nachhaltigkeit:** Das Konzept sieht langfristige Strukturen vor, die über projektartige Einzelmaßnahmen hinausgehen.
- **Verbindlichkeit:** Es benennt klare Zuständigkeiten, Handlungsabläufe und ggf. verbindliche Regelungen.
- **Evaluation und Weiterentwicklung:** Das Konzept enthält Kriterien und Verfahren zur Überprüfung seiner Wirksamkeit und sieht Mechanismen zur Anpassung und Weiterentwicklung vor.
- **Dokumentation und Transparenz:** Die Inhalte sind nachvollziehbar dokumentiert und für alle Beteiligten zugänglich.

2.4 Das Schulprogramm

Das Schulprogramm ist das „Meta-Konzept“, das alle wichtigen schulischen Konzepte bündelt und strategisch aufeinander abstimmt. Es ist das zentrale Steuerungsinstrument für die schulische Qualitätsentwicklung. Das Schulprogramm enthält die grundlegende strategische Ausrichtung der Schule entsprechend der jeweiligen Schulform und des Schulprofils in den gemäß SchQualiVO M-V definierten Qualitätsbereichen. (4) Lediglich strategische Ausrichtungen der Schule in qualitätsbereichsübergreifenden Entwicklungsfeldern bilden aufgrund rechtsverbindlicher, formaler Vorgaben (z. B. Medienbildungskonzept) oder abweichender Geltungsdauer (z. B. Fortbildungsrahmenprogramm) separate Teilkonzepte (Anlagen) zum Hauptteil des Schulprogramms. Anlagen sind stets Bestandteil des pädagogischen Gesamtkonzeptes der Schule (vgl. Anlage 1).

Das Schulprogramm als Ganzes, inklusive aller darin enthaltenen pädagogischen Konzepte, ist regelmäßig zu überprüfen und bedarfsgerecht in Anpassung an neue Gegebenheiten und Entwicklungen zu aktualisieren.

2.5 Funktionen eines Schulprogramms

Das Schulprogramm erfüllt sowohl intern als auch extern wichtige Funktionen für die Schule. Intern ist das Schulprogramm vor allem ein Werkzeug für die Schule, um die Schulentwicklung systematisch zu steuern, zu strukturieren und auf aktuelle Herausforderungen zu reagieren. Es bietet Orientierung und fördert das Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Schule, indem es gemeinsame Werte und Ziele definiert, die von allen Mitgliedern der Schulgemeinschaft getragen werden. Zudem dient es als Instrument zur Qualitätssicherung und -entwicklung, indem es Standards und Kriterien festlegt, die regelmäßig überprüft und angepasst werden.

Extern fungiert das Schulprogramm als Aushängeschild der Schule. Es dient dazu, die Ziele, Werte und Angebote der Schule nach außen zu kommunizieren. Es informiert Erziehungsberechtigte, Schülerinnen und Schüler, die Schulaufsicht sowie die Öffentlichkeit über die pädagogischen Konzepte und die Schwerpunkte der Schule und hilft der Schule, sich in der Bildungslandschaft zu positionieren, eine eigene Identität zu entwickeln, die sie von anderen Schulen unterscheidet, und sich in ihrer Einzigartigkeit zu präsentieren. Das Schulprogramm kann als Grundlage für die Zusammenarbeit mit externen Partnern, wie z.B. anderen Schulen, Bildungseinrichtungen oder sozialen Institutionen, dienen.



3 Organisatorische Rahmenbedingungen von schulischer Konzeptarbeit

3.1 Partizipative Entwicklung

Partizipation trägt entscheidend dazu bei, dass schulische Konzepte nicht nur theoretisch fundiert, sondern auch praktisch umsetzbar und an den Bedürfnissen der Schulgemeinschaft orientiert sind.

Durch die Einbeziehung von Lehrkräften, Schülerinnen und Schülern, Erziehungsberechtigten und anderen Stakeholdern wird sichergestellt, dass die Perspektiven aller Beteiligten berücksichtigt werden. Dies fördert ein Gefühl der Zugehörigkeit und Verantwortung.

Wenn alle schulischen Akteure aktiv in den Prozess eingebunden sind, erhöht dies die Akzeptanz des Konzepts, da Akteure eher bereit sind, Veränderungen zu unterstützen, wenn sie das Gefühl haben, dass ihre Meinungen und Ideen wertgeschätzt werden. Zudem bringt Partizipation unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungen zusammen, was zu kreativeren und umfassenderen Lösungen führen kann. Schulische Konzepte, die unter Berücksichtigung vielfältiger Meinungen und Erfahrungen entwickelt werden, sind oft qualitativ hochwertiger und praxisnäher. Sie können besser auf die realen Herausforderungen und Bedürfnisse der Schule eingehen.

Gelebte Partizipation im Schulalltag fördert die demokratischen Kompetenzen, das Verantwortungsgefühl und die Selbstständigkeit der Schülerinnen und Schüler nachhaltig. Partizipative Prozesse führen häufig auch zu nachhaltigeren Ergebnissen, da die Beteiligten sich stärker mit den Zielen und Maßnahmen identifizieren und bereit sind, sich langfristig für deren Umsetzung einzusetzen.

Die Einbindung von Lehrkräften, Erziehungsberechtigten sowie Schülerinnen und Schülern in die schulische Konzeptarbeit kann auf verschiedene Weisen erfolgen. In der Praxis haben sich dabei verschiedene effektive Ansätze bewährt:

- Organisieren Sie regelmäßige **Workshops oder Informationsabende**, bei denen alle Beteiligten über die Ziele und den Fortschritt der Konzeptarbeit informiert werden. Dies bietet Raum für Diskussionen und den Austausch von Ideen.
- Nutzen Sie **Befragungen und Umfragen**, um Meinungen und Vorschläge von Lehrkräften, Schülern und Eltern zu sammeln. Dies kann anonym erfolgen, um ehrliche Rückmeldungen zu fördern.
- Bilden Sie **Arbeitsgruppen oder Kommissionen**, die aus Vertretern aller drei Gruppen bestehen. Diese Gruppen können spezifische Themen bearbeiten und Vorschläge für das schulische Konzept entwickeln.

- Integrieren Sie die **Schülervertretung** in den Prozess. Diese kann als Sprachrohr für die Schüler fungieren und deren Anliegen und Ideen in die Konzeptarbeit einbringen.
- Nutzen Sie bestehende **Elternbeiräte**, um Eltern aktiv in die Konzeptarbeit einzubeziehen. Diese Gremien können wertvolle Perspektiven und Ressourcen bieten.
- Führen Sie regelmäßige **Feedback-Runden** durch, in denen alle Beteiligten ihre Meinungen zu bestehenden Konzepten äußern können. Dies fördert eine offene Kommunikation und kontinuierliche Verbesserung.
- Ermutigen Sie Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte und Erziehungsberechtigte, gemeinsam an **Projekten oder Initiativen** zu arbeiten, die mit den Zielen des schulischen Konzepts in Einklang stehen. Dies fördert die Zusammenarbeit und das Gemeinschaftsgefühl.
- Halten Sie alle Beteiligten über den Fortschritt der Konzeptarbeit informiert. **Transparente Kommunikation** schafft Vertrauen und fördert die Bereitschaft zur Mitwirkung.
- Nutzen Sie **Schulkonferenzen**, um wichtige Entscheidungen zu diskutieren und gemeinsam zu treffen. Hier können alle Stimmen gehört werden.

3.2 Dokumentation und Transparenz

Die Dokumentation schulischer Konzeptarbeit ist entscheidend, um den Prozess nachvollziehbar zu machen, Ergebnisse festzuhalten und zukünftige Entwicklungen zu unterstützen. Die Dokumentation schulischer Konzeptarbeit kann durch unterschiedliche Methoden erfolgen:

- Protokollieren Sie Besprechungen und Workshops, in denen die Konzeptarbeit diskutiert wird. Diese **Protokolle** sollten die besprochenen Themen, Entscheidungen und nächsten Schritte festhalten.
- Erstellen Sie **Dokumentationen** für spezifische Projekte oder Initiativen, die im Rahmen der Konzeptarbeit durchgeführt werden. Diese sollten Ziele, Vorgehensweisen, Ergebnisse und Reflexionen enthalten.
- Verfassen Sie regelmäßige **Berichte** über den Fortschritt der Konzeptarbeit. Diese Berichte können an die Schulgemeinschaft, das Schulamt oder andere relevante Stellen verteilt werden.
- Nutzen Sie **digitale Tools und Plattformen** (z. B. itslearning), um Informationen zu sammeln, zu organisieren und zu teilen. Dies ermöglicht eine einfache Aktualisierung und den Zugriff auf Dokumente von verschiedenen Orten.
- Holen Sie **Feedback** von Lehrkräften, Schülerinnen und Schülern sowie Erziehungsberechtigten ein und lassen Sie dieses in Form von Umfrageergebnissen, Kommentaren oder Anregungen in die Dokumentation einfließen.

- **Visualisieren** Sie den Prozess und die Ergebnisse von Konzeptarbeit in Form von Diagrammen, Mindmaps oder Infografiken, um komplexe Informationen anschaulich darzustellen.
- Erstellen Sie ein **Portfolio**, das verschiedene Aspekte der Konzeptarbeit dokumentiert, einschließlich Materialien, Ergebnisse, Feedback und Reflexionen. Dies kann sowohl digital als auch in physischer Form vorliegen.
- Halten Sie **Präsentationen** über die Konzeptarbeit, die dann dokumentiert werden können. Diese können sowohl intern für die Schulgemeinschaft als auch extern für andere Schulen oder Institutionen genutzt werden.
- Integrieren Sie die Konzeptarbeit in die jährlichen **Schulberichte**, um einen Überblick über die Entwicklungen und Erfolge zu geben.

3.3 Rechtliche Rahmenbedingungen und Vorgaben

Die Schulen des Landes M-V betreiben eine kontinuierliche konzeptionelle Schulentwicklung basierend auf § 39 a des Schulgesetzes (SchulG M-V) sowie der Schulqualitätsverordnung (SchQualiVO M-V). Die SchQualiVO M-V formuliert dazu 5 Qualitätsbereiche, die im Schulentwicklungsrad visualisiert und mit Kriterien und Indikatoren für M-V ausgestaltet sind ([↗ Schulentwicklungsrad](#)).

Bereiche schulischer Qualitätsentwicklung				
1. Unterrichts- und Erziehungstätigkeit	2. Lehrerprofessionalität und Personalentwicklung, Schulmanagement	3. Ziele und Strategien der Qualitätsentwicklung	4. Schulkultur und Schulklima	5. Außerschulische Kooperationsbeziehungen

Gemäß Schulgesetz M-V (§ 39 a) sowie der Verordnung zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an Selbstständigen Schulen in Mecklenburg-Vorpommern (Schulqualitätsverordnung - SchQualiVO M-V) erarbeiten Schulen ein Schulprogramm (SP) als zentralen Bestandteil ihrer Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung.^(3,4) Durch diese gesetzlichen Vorgaben und weitere Verwaltungsvorschriften bzw. Verordnungen sowie ergänzende Landeskonzpte oder Handreichungen erhält die Einzelschule einerseits klare Vorgaben für ihre pädagogische und didaktische Arbeit. Andererseits ermöglichen diese Vorgaben jeder Schule auch Gestaltungsräume, in denen sie über pädagogische Grundsätze sowie interne curriculare Schwerpunkte selbst entscheiden kann. Damit wächst ihre Selbstverantwortung für die Schul- und Unterrichtsentwicklung.

Die Übersicht in Anlage 1 stellt die gesetzlich geregelten Schwerpunkte des Schulprogramms und deren Zuordnung zu den Qualitätsbereichen unter Angabe der Bezugsquellen dar. Nicht alle gesetzlichen Regelungen gelten für alle Schulen gleichermaßen. Die Übersicht kann der Einzelschule zur ersten Systematisierung dienen, um das eigene Schulprogramm - den gesetzlichen Vorgaben entsprechend - zu überprüfen. Darüber hinaus können von der Schule weitere Schwerpunkte entwickelt werden. Bestehende pädagogische Konzepte der Schule können ergänzend in das Dokument eingefügt werden. Durch diese Bestandsanalyse erhält die Schule eine Grobübersicht über die eigene konzeptionelle Arbeit (ggf. als Bestandteil des Schulprogramms), die insbesondere externen Partnern einen schnellen Einblick in die schulische Arbeit vermittelt.

Speziell Schulleiterinnen und Schulleiter verantworten gemäß § 101 SchulG M-V die Initiierung, Förderung und Steuerung von Schulentwicklungsprozessen und sorgen für die Entwicklung, Fortschreibung und Umsetzung des Schulprogrammes sowie für die interne Evaluation. (3)

Die systematische konzeptionelle Schulentwicklungsarbeit soll dabei gemäß SchQualiVO M-V einem kontinuierlichen, zyklischen Prozess folgen, der folgendem Qualitätssicherungs- und -entwicklungskreislauf entspricht (siehe Abb. 1) und durch das Beratungs- und Unterstützungssystem des Instituts für Qualitätsentwicklung M-V (IQ M-V) bzw. des Kompetenzzentrums für Berufliche Schulen (KBS) bei Bedarf begleitet und unterstützt wird. (4)

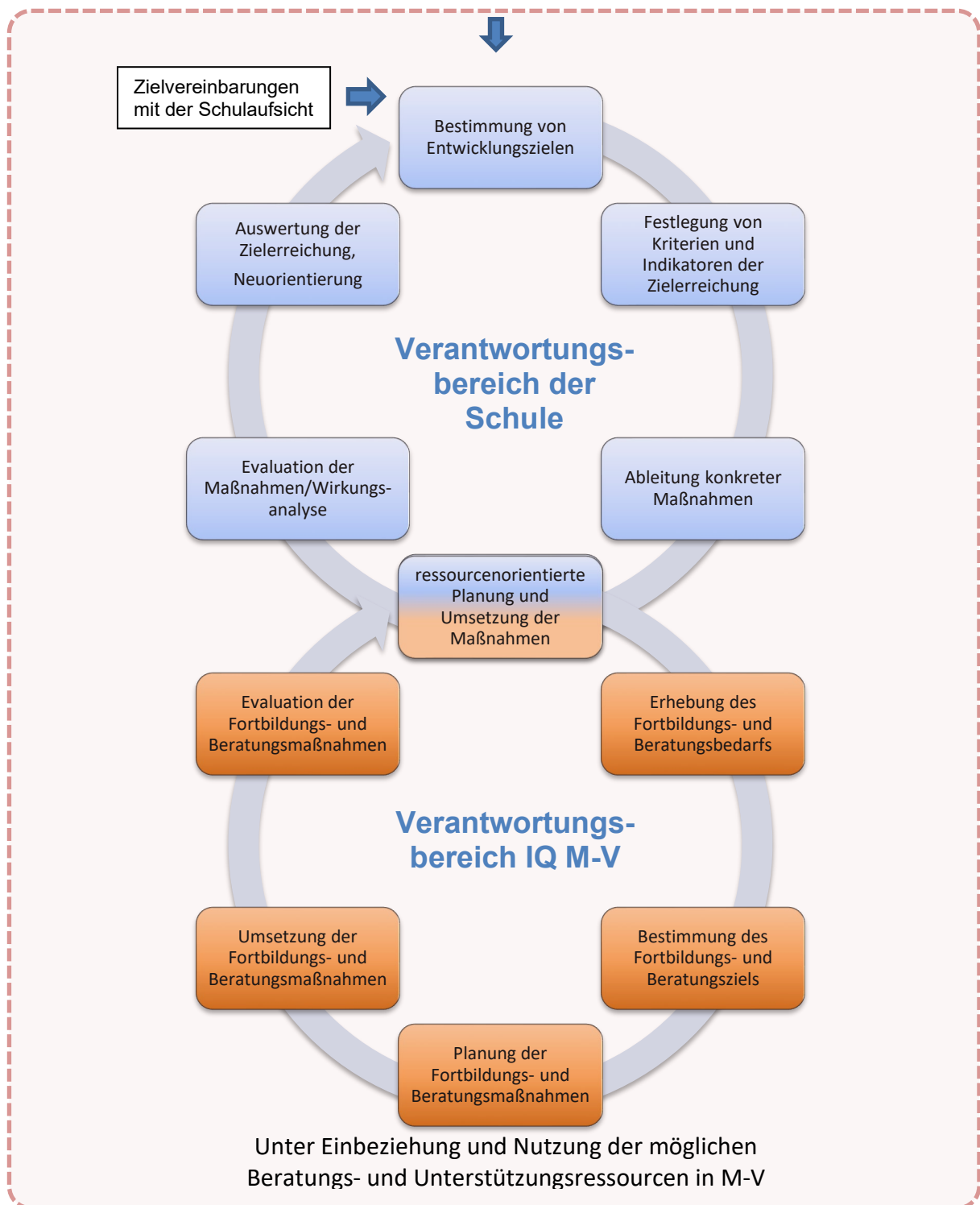
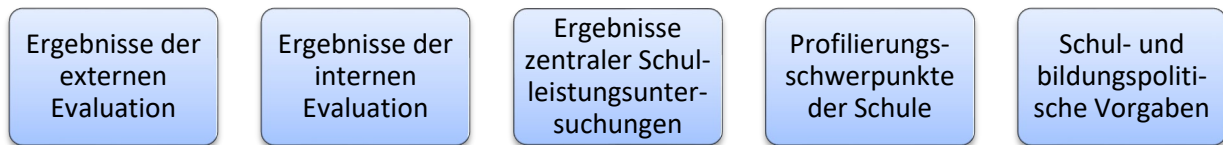


Abb. 1: Qualitätszyklus Schulentwicklung in M-V

4 Führungsinstrumente im Rahmen schulischer Konzeptarbeit

Führungsinstrumente unterstützen die Schulleitung im Rahmen der Wahrnehmung ihrer Gesamtverantwortung für den Schulentwicklungsprozess dabei, die Schulentwicklung systematisch und zielgerichtet zu gestalten. Visionen dienen der langfristigen Organisationsentwicklung. Leitbilder beschreiben Werte und Haltungen, die die pädagogische Arbeit prägen. Schulprogramme und Entwicklungsplanungen verändern die Organisation im Rahmen des bestehenden Leitbildes, um langfristig die Vision wahr werden zu lassen. Alle Instrumente dienen der Steuerung der Organisationspraxis und stehen zueinander in einem Wirkzusammenhang.

		Schulprogramm		
	Vision	Leitbild	programmatisch-konzeptioneller Teil	Entwicklungsplanung
Definition	allgemeine Mission der Organisation	Werte- und Verhaltens-kodex	Handlungs-konzept	Aktivitäten-planung
„Haltbarkeit“*	> 10 Jahre	ca. 10 Jahre	3-5 Jahre	1-2 Jahre
Managementebene	normativ-richtungsweisend	normativ-praktisch orientierend	strategisch	operativ
Leitfrage	Was ist unser Sinn?	Welche Werte leiten unser Tun?	Tun wir das Richtige?	Tun wir es richtig?
Erarbeitung	Gesamtorganisation (+ Umfeld)	Gesamtorganisation (+ Umfeld)	Gesamtorganisation	Schulleitung + Planungsgruppe
Anwendung	organisationsintern und -extern	organisationsintern und -extern	organisationsintern und -extern	organisationsintern
Leitmetapher	Polarstern	Kompass	Landkarte	Wegweiser

*Gemäß der Bedarfe der Einzelschule können sich abweichende Zeiträume ergeben.

Quelle: verändert nach Zech, Rainer: Leitbildentwicklung in Schulen. (5)

5 Der Prozess der schulischen Konzeptentwicklung

Der Prozess der schulischen Konzeptentwicklung ist ein strukturierter zyklischer Ansatz, um Bildungsangebote und -strategien zu gestalten und zu verbessern.



5.1 Vorbereitung

5.1.1 Initiation und Schaffung von Akzeptanz

Typische Anlässe für die Erstellung oder Anpassung eines bestehenden Schulkonzepts sind aktuelle Veränderungen in der Schule oder bildungspolitische Initiativen. Initiatoren können die Schulleitung, die Entwicklungsgruppe sowie interessierte Lehrkräfte oder andere an der Schule Beteiligte sein.

Um Akzeptanz für die Konzeptentwicklung zu schaffen, können Notwendigkeiten (z. B. gesetzliche Vorgaben oder identifizierte Bedarfe) aufgezeigt und der Nutzen für alle Beteiligten sichtbar gemacht werden. Der Ablauf und Aufbau des Prozesses sollte allen

Schulmitgliedern vorgestellt werden. Zudem sollten Veränderungswünsche aufgenommen und gemeinsam am Leitbild sowie den Zielen der Schule gearbeitet werden, um Stärken zu fördern und Entwicklungsvorschläge in konkrete Handlungsoptionen umzusetzen. (7)

5.1.2 Beschlussfassung in der Lehrer- bzw. Schulkonferenz

Ein Beschluss im Kollegium oder in der Schulkonferenz sorgt für Verbindlichkeit und Transparenz für alle Beteiligten im Prozess der Erarbeitung und Umsetzung schulischer Konzepte. (7)

5.1.3 Benennung einer Entwicklungsgruppe

(Schulentwicklungsteam, Steuergruppe, Lenkungsgruppe, Schulkonzeptteam)

Die Notwendigkeit der Namensgebung und der Verortung der Entwicklungsgruppe innerhalb der Gremienstruktur der Schule sollte im Kollegium diskutiert und entsprechend der lokalen Organisationsstruktur entschieden werden. Die Aufgaben, Zusammensetzung, Arbeitsweise und Kompetenzen der Entwicklungsgruppe sind klar zu definieren. (7)

5.2 Entwicklung einer gemeinsamen Vision (Leitbild und Leitsätze)

Das Leitbild einer Schule ist entscheidend für deren zukünftige Entwicklung und sollte handlungsleitend formuliert sein. Daher ist es wichtig, dass alle Beteiligten in den Erstellungsprozess einbezogen werden. Ideen und Vorschläge sollten durch konstruktive Diskussionen und Abstimmungen der beteiligten Gruppen gesammelt werden. Darauf aufbauend erfolgt ein demokratischer Aushandlungsprozess zur Formulierung eines gemeinsamen Leitbildes. Eine externe Moderation, beispielsweise durch Berater aus dem Unterstützungssystem, kann in diesem Prozess hilfreich sein. Der gemeinsame Prozess und die Verabschiedung des Leitbildes sowie der abgeleiteten Leitsätze durch einen entsprechenden Beschluss sind Voraussetzung dafür, dass sich alle Beteiligten mit diesen identifizieren können. Aus jedem Leitsatz können mehrere Entwicklungsschwerpunkte abgeleitet werden. Ein Leitbild ist nicht zeitlos; es sollte regelmäßig überprüft werden, ob die darin formulierten Werte noch aktuell sind oder ob Anpassungen erforderlich sind. Methodische Impulse zur gemeinsamen Erarbeitung des Leitbildes im Kollegium und Unterstützung, z. B. durch Moderation, können beim Unterstützungs- und Beratungssystem des IQ M-V bzw. des KBS angefragt werden. (7)

5.3 Bestands- und Potentialanalyse

5.3.1 Diagnosetools zur allgemeinen Bestandsanalyse der Schule (Zielfeldanalyse)

Voraussetzung für die gemeinsame Erarbeitung schulischer Konzepte sind Kenntnisse der Schule über die aktuellen Ausgangsbedingungen der Schule. Eine Mustervorlage zur Planung einer Evaluation finden Sie in der Anlage 2. Die Bestands- bzw. Potentialanalyse kann sowohl intern als auch extern durchgeführt werden. Hierbei sollten vorrangig verfügbare Evaluationsdaten aus Kompetenztests, Befragungen, Lernstanderhebungen, Vergleichsarbeiten und Prüfungsarbeiten genutzt werden. Empfohlen wird zudem die Nutzung der vom Institut für Qualitätsentwicklung M-V (IQ M-V) bzw. dem Kompetenzzentrum für Berufliche Schulen (KBS) auf dem Bildungsserver M-V bereitgestellten Evaluationsinstrumente:

- [SEP Klasse](#)

SEP Klasse ist ein Evaluationswerkzeug, mit dessen Hilfe sich Lehrpersonen Feedback zu ihrem Unterricht einholen können. Das Tool steht Lehrkräften des Landes kostenfrei zur Verfügung und kann nach einmaliger Registrierung, die auch anonymisiert erfolgen kann, eingesetzt werden. Die Daten stehen ausschließlich der durchführenden Lehrperson zur Verfügung. Fragebögen müssen dabei nicht neu erarbeitet werden, sondern es kann aus einer Vielzahl fertiger Bögen zu unterschiedlichen Themenbereichen des Unterrichts ausgewählt werden. Die Fragebögen richten sich sowohl an die Schülerinnen und Schüler, die den Unterricht aus ihrer Perspektive bewerten, als auch an die Lehrpersonen, die den Unterricht ebenfalls selbst bewerten. Nach Abschluss der Erhebung werden die Ergebnisse gegenübergestellt. Weitere Informationen finden Sie unter: [SEP-Klasse - ein Feedback-Tool für die eigene professionelle Weiterentwicklung - SEP Klasse MV](#)

- [SEP-Schule](#)

Mit SEP-Schule steht Ihnen ein Online-Tool für die interne Evaluation Ihrer Schule zur Verfügung, mit dem Sie verschiedene Personengruppen (Schülerinnen und Schüler, Erziehungsberechtigte, Lehrkräfte, weiteres pädagogisches Personal, Kooperationspartner) dazu befragen können, wie sie unterschiedliche Bereiche schulischer Qualität wahrnehmen. Durch das Aufdecken von unterschiedlichen Sichtweisen können Entwicklungsprozesse angestoßen werden. Weitere Informationen finden Sie unter: <https://schule.sep-mv.de/>

- [Medienbildung](#)

Erhebungsbögen zur Ausstattung und zum Qualifizierungsbedarf im Kontext der Erstellung eines Medienbildungskonzeptes finden Sie unter: [Medienbildungskonzept](#)

Darüber hinaus können für eine allgemeine Bestandsaufnahme zum Start eines Schulentwicklungsprozesses verschiedene Methoden und Instrumente zum Einsatz kommen (z. B. das Schulentwicklungsrad, eine Klimakonferenz, eine SWOT-Analyse u.a.m.), deren

Passung schulspezifisch ausgelotet werden kann. Eine Beteiligung der Elternvertretungen und Schülervertretungen an der Interpretation der Ergebnisse wird empfohlen.

5.3.2 Diagnosetools zur kompetenzorientierten Bestandsanalyse

Ein wesentliches Erfolgskriterium für die Wirksamkeit schulischen Unterricht ist die Passung zwischen Lehrangebot und individuellen Lernvoraussetzungen. Aussagekräftige diagnostische Informationen über die Lernenden sind eine Voraussetzung für die zielgerichtete und kontinuierliche Anpassung des Unterrichts durch die Lehrkräfte. Neben Information über den aktuellen Leistungsstand der Lernenden, sind Informationen über die Leistungsentwicklung der Lernenden von besonderer Bedeutung. Die Lernverlaufsdiagnostik z. B. über die Plattformen Lernlinie, Levumi oder quop ist ein wesentliches Element zur Prävention von Lernproblemen sowie zur Evaluation von Förderentscheidungen. Sie bildet die Grundlage für datenbasierte pädagogische Entscheidungsfindungsprozesse. (1)

- [Itslearning-Kursvorlage „Lernstandstestungen“](#)

Die Itslearning-Kursvorlage „Lernstandstestungen“ beinhaltet Tests zur Erfassung der Lernstände in den Fächern Mathematik, Deutsch und Englisch für die 3. und 4. Jahrgangsstufe sowie für die 6. bis 10. Jahrgangsstufe. Nähere Informationen finden Sie unter: <https://mv.itslearning.com/> (Kursvorlagen → Kursvorlage suchen → Kurs erstellen → Ressourcen)

- [LEO.MV \(Lernausgangslage Online\)](#)

Bei LEO.MV handelt es sich um Tests zur Erfassung der Lernausgangslage für die Jahrgangsstufen 5 und 7 in den Fächern Deutsch, Englisch und Mathematik. LEO.MV testet die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die laut Rahmenplan des Landes Mecklenburg-Vorpommern in der Primarstufe bzw. Orientierungsstufe erworben worden sein sollten. Die Tests sind kostenfrei und werden vollständig online durchgeführt und automatisiert ausgewertet. Die Ergebnisse geben erste Hinweise darauf, welche Fertigkeiten und Fähigkeiten bereits lernstufenentsprechend ausgebildet sind oder wiederholt werden sollten. Das Portal bietet zudem weiterführende Materialien für die Unterrichtsgestaltung nach der Testung LEO.MV enthält über die Testung hinaus einen Selbsteinschätzungsbogen, über den die Schülerinnen und Schüler ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten selbst einschätzen können. Die Schülerinnen und Schüler erhalten nach dem Test sofort eine Gegenüberstellung ihrer Selbsteinschätzung und ihrer erzielten Ergebnisse. Die Gegenüberstellung bietet Lehrkräften Ansatzpunkte für Ihre didaktische und pädagogische Arbeit. Es besteht die Möglichkeit den gesamten Test oder einzelne Testteile zu einem späteren Zeitpunkt von der Lerngruppe erneut bearbeiten zu lassen um Lernerfolge sichtbar zu machen. Weitere Informationen finden Sie unter: [LEO.MV](#)

- [Lernlinie](#)

Die Internetplattform Lernlinie ist das Ergebnis der Erarbeitung und Weiterentwicklung des Rügener Inklusionsmodells (Voß et al., 2016) und wurde in Kooperation vom für Bildung zuständigen Ministeriums des Landes M-V mit den Universitäten Rostock und Greifswald umgesetzt. Lernlinie bietet über 1000 wissenschaftlich fundierte und systematisch erprobte Materialien zur Diagnostik und Förderung in der Schule in den Bereichen Lesen, Rechtschreibung, Mathematik sowie emotional-soziale, sprachliche und kognitive Entwicklung an. Das Angebot richtet sich vorrangig an die Grundschulklassen 1-4. Die praxisorientierte Verlaufsdiagnostik kombiniert curriculumbasierten Messverfahren (CBM) bzw. direkte Verhaltensbeurteilungen (DVB) (zur Dokumentation der Entwicklung und formativen Evaluation), formative Schulleistungstests bzw. Verhaltensscreenings (zur Ableitung eines umfassenden Leistungsprofils eines Kindes) sowie qualitative diagnostische Zugänge (zur Ableitung von Förderzielen und -maßnahmen). Die Kompetenzen werden curriculum- und klassenstufenbezogen gemessen. Die Entwicklungsstände werden zu festen Testzeitpunkten (vierwöchentliche CBM und halbjährliche Screenings) erfasst. Ein adaptiver Einsatz der Verfahren für leistungsschwächere Kinder, angepasst an die individuelle Situation, ist möglich. Die Messung der emotional-sozialen Entwicklung erfolgt klassenstufenübergreifend. Die Testungen sind für den Einsatz in der gesamten Klasse konzipiert, können jedoch auch in Kleingruppen oder Einzelsituationen eingesetzt werden. Die qualitative Diagnostik ermöglicht zu jeder Zeit im Schuljahr eine spezifische Diagnostik sowie bei Bedarf für einzelne Schülerinnen und Schüler die Ableitung adäquater Förderziele und -maßnahmen.(1) Weitere Informationen finden Sie unter: [Start - Lernlinie](#)

Die Eignung der Werkzeuge muss im Kontext der konkreten Bedarfe festgestellt werden. Hierbei können Sie selbstverständlich auf die Unterstützung der Beraterinnen und Berater des Beratungs- und Unterstützungssystems des IQ M-V bzw. des KBS zurückgreifen.

Im Rahmen eines pädagogischen Tages oder einer Schulentwicklungskonferenz werden die gesammelten Daten von den Beteiligten bewertet und interpretiert. Die Ergebnisse der bisherigen gemeinsamen Arbeit sowie die vorliegenden Daten sollten dabei mit wenigen gezielten Leitfragen strukturiert werden. Eine Möglichkeit zur professionellen Analyse von Evaluationsdaten ist beispielsweise die SWOT-Methode (siehe Anlage 3: SWOT-Methode). Die Dateninterpretation führt zur Identifikation von Stärken und Entwicklungsbedarfen. Die Ergebnisse der Bestands- und Potenzialanalyse sind Grundlage der Zielsetzung.

5.4 Zielsetzung

Basierend auf den Ergebnissen der Bestands- und Potentialanalyse, dem Leitbild sowie dem Bildungs- und Erziehungsauftrag gemäß dem Schulgesetz M-V definiert die Schule in einem kooperativen Prozess ihre Entwicklungsschwerpunkte. Dazu werden klare und messbare Ziele formuliert.

5.4.1 Bedeutung von Zielen

Ziele sind angestrebte zukünftige Zustände, die nach Inhalt, Ausmaß und Zeit genau bestimmt ist. Erst durch sie wird die mit der Zielerreichung verbundene Bestätigung der eigenen Leistung und des Erfolgs möglich. Die Vereinbarung von Zielen fördert darüber hinaus die Verbindlichkeit. Durch die Bündelung der vorhandenen Ressourcen und die Koordination der Beiträge aller Beteiligten auf die Ziele hin wird die Wirksamkeit erhöht und die Motivation gestärkt. Die Orientierung an Zielen ist damit eine der Grundvoraussetzungen für die Selbstorganisation und Selbststeuerung in selbstständigen Organisationen. Die Ziele sollten sowohl die Lernenden als auch die Lehrenden berücksichtigen und auf die Verbesserung der Bildungsqualität abzielen.

5.4.2 Grundsätze der Zielformulierung

Ziele stellen eine verbindliche Arbeitsgrundlage dar, die den Prozess der Zielerreichung eindeutig bestimmt. An die Formulierung der Ziele sind daher spezielle Güteanforderungen zu stellen.

Vor dem Hintergrund der Entwicklungsprozesse in den Beruflichen Schulen bietet sich eine agile Arbeitsweise (insbesondere das SCRUM-Framework) an. Hier wird die Zielformulierung entsprechend agil gestaltet und messbar formuliert.

Alternativ lässt sich die SMART-Regel für die Formulierung von Zielen nutzen:

S = spezifisch und schriftlich fixiert

Ziele sollten positiv formuliert sein und den gewünschten Endzustand konkret, detailliert und eindeutig beschreiben. Spezifische Ziele führen zu einer stärkeren Handlungsausrichtung und können leichter durch Indikatoren erfasst werden.

M = messbar

Ziele sollten messbar formuliert sein und einen Soll-Ist-Vergleich ermöglichen. Die Bestimmung geeigneter quantitativer oder qualitativer Indikatoren ist Voraussetzung für die spätere Beurteilung der Zielerreichung.

A = attraktiv/akzeptabel

Ziele sollten für alle Beteiligten motivierend, leistungsfördernd und anspruchsvoll sein. Eine breite Akzeptanz der Ziele erhöht die Bereitschaft sich individuell für die Zielerreichung zu

engagieren. Raum für eigenverantwortliches, kreatives Arbeiten steigert die Motivation, das Ziel zu erreichen.

R = realisierbar

Die vereinbarten Ziele sollten sich unter Berücksichtigung der Umstände sowie der vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen realistisch erreichen lassen. Sie müssen im Einflussbereich und in der Zuständigkeit der jeweils handelnden Personen liegen und sich von diesen aktiv beeinflussen lassen. Große Ziele sollten ggf. in kleinere, realistischere Teilziele untergliedert werden.

T = terminiert

Für jedes Ziel ist ein konkreter Zeitpunkt zu benennen, bis zu dem das Ziel erreicht sein sollte. Bei komplexen Zielen bietet sich die Vereinbarung von terminierten Teilzielen an.

5.5 Entwicklung des Konzepts

5.5.1 Struktur und Inhalte eines schulischen Konzepts

Ein schulisches Konzept sollte klar strukturiert und übersichtlich gegliedert sein, um die Inhalte verständlich und nachvollziehbar zu präsentieren. Die folgende Gliederung bietet eine umfassende Struktur, die es ermöglicht, alle relevanten Aspekte eines schulischen Konzepts systematisch darzustellen. Je nach spezifischen Anforderungen und Gegebenheiten der Schule kann die Gliederung angepasst werden.

Das schulische Konzept ist in analoger oder digitaler Form zu verschriftlichen. Das schulische Konzept besteht aus einem programmatisch-konzeptionellen Teil und einer dynamischen Entwicklungsplanung.

Der konzeptionelle Teil legt die grundlegenden Ziele und Qualitätskriterien der programmatischen Arbeit der Schule mittel- und langfristig fest, definiert überprüfbare Qualitätsstandards und dient als Rahmen für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Schule. Dazu müssen strategische Ziele in entsprechende Entwicklungsmaßnahmen umgesetzt werden.

Die Entwicklungsplanung konkretisiert bzw. operationalisiert die im konzeptionellen Teil festgelegten Ziele, indem Schwerpunkte der konzeptionellen Weiterentwicklung für einen kurz- bzw. mittelfristigen Zeitraum (ca. 1-2 Schuljahre) dynamisch festgeschrieben werden. Die Entwicklungsplanung enthält ggf. Teilziele, spezifische Maßnahmen, Projekte und Aktivitäten, die zur Erreichung der Ziele beitragen, sowie Planungen zu deren Umsetzung und Evaluation. Im Controlling wird geprüft, ob die konkreten Umsetzungsmaßnahmen zu den gewünschten Wirkungen geführt haben und gegebenenfalls kurzfristig nachgesteuert.

Die Entwicklungsplanung fokussiert sich auf eine überschaubare Anzahl von Entwicklungsschwerpunkten, sorgt für Transparenz hinsichtlich der aktuellen Schwerpunkte im Schulentwicklungsprozess und schafft Sicherheit in der Planung, insbesondere in Bezug auf zeitliche Rahmenbedingungen und Verantwortlichkeiten. Durch die eindeutige Festlegung von Etappenzielen werden die Motivation und Zufriedenheit aller Beteiligten gesteigert sowie Erfolge der Schulentwicklungsarbeit sichtbar gemacht. Die Ergebnisse der Entwicklungsplanung fließen in den konzeptionellen Teil des Schulprogramms ein, indem sie die bereits bestehenden Bausteine um die erarbeiteten Resultate erweitern. Dadurch wird eine planvolle, abgestimmte und zielgerichtete Fortschreibung des Schulprogramms ermöglicht.

Schulische Konzeptentwicklung im Rahmen der Schulprogrammarbeit ist ein auf Dauer angelegter Prozess an den Schulen. Die Programmteile, die im Nachfolgenden skizziert werden, bleiben Zwischenresultate und entwickeln sich schrittweise, indem verschiedene Elemente des Programms nach und nach aufeinander aufbauen (vgl. Rolff 2009, S. 320 ff.). (2)

A. Programmatisch-konzeptioneller Bestandteil (Beispielvorlage s. Anlage 4)	
I.	Einleitung (Präambel) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Zielsetzung: Warum wird das schulische Konzept erstellt? Welche Ziele sollen mit dem schulischen Konzept erreicht werden? ➤ Bedeutung des schulischen Konzeptes für die Schule: Welche Relevanz hat das schulische Konzept für die schulische Entwicklung?
II.	Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none"> ➤ Profil der Schule: Welche Merkmale kennzeichnen die Schule (z. B. Schulart, Schulform, Schülerzahl, schulisches Umfeld, besondere Bildungsangebote)? ➤ Rechtliche Grundlagen: Welche relevanten Gesetze und Richtlinien (z. B. Schulgesetz M-V) sind zu beachten? (s. Checkliste Anlage 1) ➤ Schulische Ausgangssituation: An welchen Ergebnissen der Bestands- und Potentialanalyse (z. B. Stärken, Entwicklungsbedarfe) richtet sich die datengestützte Qualitätsentwicklung der Schule aus?
III.	Leitbild <ul style="list-style-type: none"> ➤ Beschreibung des Selbstverständnisses der schulischen Akteure als Richtschnur für das Handeln aller Beteiligten ➤ Darstellung der Werte der Schule. Leitbilder können außerdem Informationen zum Selbstbild der Schule, zum Gesellschafts- oder Menschenbild, zur Philosophie einer Schule enthalten. ➤ Formulierung in Form von Leitsätzen (pädagogische Grundsätze): Welche grundlegenden pädagogischen Ansätze und Überzeugungen spiegeln die Werte der Schule wider?

IV. Konzeptionelle Arbeit der Schule

- Darstellung der derzeitigen programmatischen Umsetzung des Bildungs- und Erziehungsauftrages der Schule (etablierte konzeptionelle Praxis).
- Mögliche Darstellungsformen zur Ordnung der Arbeitsschwerpunkte
 - a) Ordnung nach Qualitätsbereichen bzw. qualitätsbereichsübergreifenden Entwicklungsfeldern
 - b) Ordnung nach Themenschwerpunkten
Bsp.: 3.1. Medienbildung
3.2. Gesundheitserziehung
3.3. Verkehrserziehung
 - c) Ordnung nach Leitsätzen
- Die Darstellung ist im Fließtext und/oder in Tabellenform möglich.

B. Dynamische (Weiter-)Entwicklung der programmatischen Arbeit der Schule (Entwicklungsplanung) (Beispielvorlagen Anlagen 5 a-c)

V. Entwicklungsschwerpunkte

- Welche Entwicklungsschwerpunkte werden im Rahmen der Schulprogrammarbeit in den einzelnen Qualitätsbereichen verfolgt?
- Warum wurden diese Schwerpunkte gewählt? (z. B. datengestützte Herleitung aus den Ergebnissen der externen und internen Evaluation, aktuelle Entwicklungen, wie z. B. die plötzliche Zunahme von Gewaltvorfällen, Krisen, veränderte Situation der Schule durch Fusion, Personalwechsel oder Leitungswechsel)
- Welchen Nutzen haben sie für die Schule? Welcher Bezug besteht zum Leitbild?

a) Ziele, Maßnahmen und Indikatoren

- Ziele: Welche SMARTen-Ziele (S – spezifisch, M – messbar, A – attraktiv, R – realisierbar, T – terminiert) sollen kurz-, mittel- und/oder langfristig erreicht werden?
- Maßnahmen: Welche Maßnahmen sollen zur Erreichung der Teilziele/Ziele ergriffen werden?
- Indikatoren der Zielerreichung: Woran kann festgestellt werden, ob das Teilziel/ Ziel erreicht wurde? (Ist-Wert/Soll-Wert der Zielerreichung)

b) Umsetzung (Maßnahmenplanung)

- Verantwortlichkeiten: Wer ist für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich?
- Termin: Bis zu welchem Zeitpunkt sollen die Maßnahmen umgesetzt sein?
- Ressourcen: Welche Ressourcen werden zur Umsetzung der Maßnahmen benötigt (z. B. Personal, Materialien, finanzielle Mittel)?
- Kooperationspartner: Welche externen Partner können die Umsetzung der Maßnahmen unterstützen und welche Rolle haben sie im Prozess?

c) Evaluation

- Evaluationsmethode /Evaluationszeitpunkt: Wann und womit soll festgestellt werden, ob das Teilziel/Ziel erreicht wurde bzw. die Maßnahme zur Zielerreichung beigetragen hat? (Soll-Wert/Ist-Wert-Vergleich)
Eine Mustervorlage zur Planung einer Evaluation finden Sie in der Anlage 1.

- Schlussfolgerung/nächste Schritte: Welche Konsequenzen ergeben sich aus den Ergebnissen der Evaluation für die weitere Entwicklungsarbeit (z. B. Fortsetzung, Anpassung oder Wechsel der Maßnahmen zur Zielerreichung, Schärfung oder Neuausrichtung der Ziele), ggf. Übertragung der erfolgreichen Maßnahme in den Teil A.IV. des schulischen Konzeptes

C. Anlagen des Schulprogramms*

- Ergänzende Dokumente, z. B. Fortbildungsrahmenprogramm, ausführliche Konzeptbeschreibungen

* Ausgewählte, meist qualitätsbereichsübergreifende Entwicklungsfelder, erfordern auf Grund rechtsverbindlicher formaler Vorgaben ggf. die Entwicklung eines separaten Teilkonzeptes als Anlage zum Hauptdokument.

Für die schriftliche Ausarbeitung eines schulischen Konzeptes können Mustervorlagen und Checklisten eine Hilfe sein (siehe Anlagen 4-13).

5.5.2 Kreative Methoden zur Strategiefindung und –entwicklung

Kreative Methoden können bei der Strategiefindung und -entwicklung für innovative schulische Konzepte sehr hilfreich sein. Nachfolgende Ansätze haben sich in der Praxis bewährt:

- **Brainstorming:** Eine offene Runde, bei der alle Ideen ohne Bewertung gesammelt werden. Das fördert die Kreativität und sorgt für viele unterschiedliche Vorschläge.
- **Mindmapping:** Eine visuelle Methode, bei der zentrale Themen in der Mitte stehen und Ideen durch Zweige und Verbindungen erweitert werden. Das hilft, Zusammenhänge zu erkennen und neue Perspektiven zu gewinnen.
- **Design Thinking:** Ein nutzerzentrierter Ansatz, bei dem Empathie, Problemanalyse, Ideengenerierung, Prototyping und Testen im Vordergrund stehen. Besonders geeignet, um innovative Lösungen zu entwickeln.
- **SCAMPER-Technik:** Hierbei werden bestehende Ideen durch Fragen wie Substituieren, Kombinieren, Anpassen, Modifizieren, Zweckentfremden, Eliminieren und Reversieren weiterentwickelt.
- **Kreativ-Workshops und Co-Creation:** Gemeinsames Arbeiten in Gruppen, bei dem verschiedene Akteure (Lehrer, Schüler, Eltern) ihre Ideen einbringen und gemeinsam neue Konzepte entwickeln.

- **Rollenspiele und Szenarien:** Durch das Einnehmen verschiedener Rollen oder das Durchspielen von Szenarien können neue Ansätze und Lösungen entdeckt werden.
- **Inspiration durch externe Quellen:** Das Einholen von Ideen aus anderen Schulen, aus der Literatur, Kunst oder anderen Branchen kann neue Impulse geben.

5.5.3 Information, Abstimmung, Beschlussfassung im Kollegium/Schulkonferenz zum Schulkonzeptentwurf als Gesamtkonzept

Der Entwurf des Schulkonzeptes wird im Kollegium oder in der Schulkonferenz abgestimmt, idealerweise durch einen gemeinsamen Beschluss. Die Schulleitung sorgt dafür, dass alle Beteiligten informiert werden. Für die schriftliche Ausarbeitung eines Schulkonzeptes können sowohl Mustervorlagen als auch Dateien, die über die Exportfunktion erstellt wurden, verwendet werden.

5.6 Umsetzung des Konzepts

Nach der Entwicklung wird das Konzept in der Schule umgesetzt. Dies kann schrittweise erfolgen, um Anpassungen und Verbesserungen während des Prozesses zu ermöglichen. Die Phasen zur Implementierung sind dabei klar zu gliedern und ggf. mit separaten Planungen bezüglich Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten, Zeitschiene, Finanzen, Zwischenevaluationen und Kommunikation innerhalb der Schulgemeinschaft (Feedbackschleifen) voneinander abzugrenzen. Hilfreich ist die Entwicklung von Routinen und festen Terminen für die Umsetzung und Reflexion.

Dieser Prozess der Implementierung ist dynamisch und kann je nach den spezifischen Gegebenheiten der Schule variieren. Es ist wichtig, flexibel zu bleiben, um auf Veränderungen reagieren zu können. Die Umsetzung der Maßnahmen ist zu dokumentieren.

5.7 Fortschreibung

Für die Fortschreibung eines bestehenden Schulkonzeptes sind folgende Schritte sinnvoll:

- Prüfen der Aktualität des Leitbildes (ca. alle 10 Jahre) und der Qualitätsstandards schulprogrammatischer Arbeit (ca. alle 3-5 Jahre)
- Bestandsaufnahme/Ist-Stand-Erfassung anhand der vorab festgelegten Qualitätsindikatoren (z. B. durch Unterrichtshospitationen, interne Evaluation, datengestützte Bestandsaufnahme anhand von z. B. Prüfungsergebnissen, Vergleichsstudien, schulinternen Daten, Tools wie SEP-Klasse und SEP-Schule)
- Bewertung des Grades der Zielerreichung der bisher verfolgten Entwicklungsziele (ca. alle 1-2 Jahre)
- Ableitung von Schlussfolgerungen für die weitere Programmarbeit:

a) auf Ebene der Maßnahme: Fortführung (Standardisierung) der Maßnahmen, Abwandlung der Maßnahmen, Analyse der Gründe für nicht beendete Maßnahmen

b) auf Ebene der Ziele: Weiterführung, Abwandlung oder Abbruch der Zielverfolgung, Formulierung neuer Entwicklungsziele und Maßnahmen

6 Qualitätssicherung

6.1 Evaluation und Fortschreibung

6.1.1 Bedeutung der Evaluation für die Konzeptarbeit

Evaluation spielt eine entscheidende Rolle in der schulischen Konzeptarbeit, da sie dazu beiträgt, die Qualität und Wirksamkeit von schulischer Konzeptarbeit zu überprüfen und zu verbessern. Durch systematische Evaluation können Schulen und Lehrkräfte herausfinden, ob die gesetzten Ziele erreicht werden und welche Methoden und Ansätze am effektivsten sind. Die Erreichung der festgeschriebenen Ziele wird von der Schule anhand von vorher festgelegten Prüfkriterien und Standards der Zielerreichung überprüft. Die Evaluation konzentriert sich sowohl auf den Prozess als auch auf die Ergebnisse.

Darüber hinaus ermöglicht die Evaluation eine fundierte Entscheidungsfindung, indem sie Daten und Feedback liefert, die zur Anpassung und Weiterentwicklung der schulischen Konzepte genutzt werden können. Die Bewertung der Zielerreichung bildet die Entscheidungsgrundlage für den Abschluss, die Fortschreibung und die Neuausrichtung des Schulkonzeptes.

Insgesamt regt die Evaluation eine kontinuierliche Reflexion und Verbesserung der schulischen Konzepte an. Eine Mustervorlage zur Planung einer Evaluation finden Sie in der Anlage 1.

6.1.2 Kriterien und Methoden der Erfolgsmessung und -kontrolle

Bei der Erfolgsmessung und Erfolgskontrolle im Rahmen schulischer Konzeptarbeit gibt es verschiedene Kriterien, Methoden und Feedbackmechanismen, die helfen, die Wirksamkeit eines Konzepts objektiv zu bewerten und kontinuierlich zu verbessern.

Kriterien für die Erfolgsmessung können zum Beispiel

- der Lernfortschritt der Schülerinnen und Schüler, gemessen an den Verbesserungen der Leistungen, Kompetenzen und Fähigkeiten der Lernenden,
- die Motivation und Zufriedenheit von Lernenden, Lehrkräften und Erziehungsberechtigten mit dem Konzept oder
- die Nachhaltigkeit in Bezug auf eine langfristige Wirksamkeit und Integration in den Schulalltag sein.

Als **Methoden der Erfolgskontrolle** haben sich in der Praxis beispielsweise bewährt:

- Systematische Beobachtungen des Unterrichts und des Schülerverhaltens,
- Vergleichende Leistungsnachweise vor und nach der Umsetzung,
- Feedbackgespräche mit Schülerinnen und Schülern, Lehrkräften und Erziehungsberechtigten zur Einschätzung der Erfahrungen,
- Anonyme Umfragen zur Zufriedenheit und Wahrnehmung des Konzepts,
- Schriftliche Aufzeichnungen, Portfolios oder Projektberichte,
- Regelmäßige Reflexionsrunden (Team-Meetings), in denen Erfahrungen ausgetauscht und Anpassungen besprochen werden.
- Vergleich mit schulischen oder überregionalen Standards (Benchmark-Werten).

6.2 Nachhaltigkeit

Damit schulische Konzepte langfristig wirksam bleiben und nachhaltig wirken, sollte sichergestellt sein, dass das Konzept fest in die bestehenden Strukturen und Abläufe der Schule eingebunden wird und im Schulprogramm fest verankert ist.

Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler, Erziehungsberechtigte und das Schulpersonal sind frühzeitig einzubinden. Wenn alle Akteure mitgenommen werden und das Konzept mitgestalten können, steigt die Akzeptanz und die Bereitschaft, das Konzept langfristig umzusetzen. Wenn alle Beteiligten die Bedeutung des Konzepts erkennen und es als Teil der Schulidentität sehen, bleibt es lebendig.

Kontinuierliche Fortbildungen und Workshops unterstützen die Lehrkräfte dabei, die Prinzipien des Konzepts zu verinnerlichen und in ihrem Unterricht umsetzen zu können. Dies fördert die Konsistenz und Qualität. Besonders bedeutsam ist in diesem Zusammenhang auch eine positive Schulkultur, die eine Kultur des kontinuierlichen Lernens, des gemeinsamen Engagements und der geteilten Verantwortung sowie der Transparenz und positiven Fehlerkultur umfasst und Innovationen wertschätzt.

Zudem sollte das Konzept in festen Abständen (z.B. jährlich) überprüft und bei Bedarf an neue Erkenntnisse, Veränderungen im Schulumfeld oder Feedback angepasst werden, damit es relevant und wirksam bleibt.

Bezüglich des Wissensmanagements ist eine klare Dokumentation der Prozesse, Methoden und Ergebnisse hilfreich. So können neue Lehrkräfte oder Mitarbeitende das Konzept schnell verstehen und weiterführen.

Damit das Konzept nachhaltige Wirkung entfalten kann, muss sichergestellt sein, dass ausreichend Zeit, Personal und finanzielle Mittel vorhanden sind, um das Konzept dauerhaft umzusetzen.

Bestärkend, motivierend und unterstützend wird in der Regel auch der Kontakte zu anderen Schulen oder Netzwerken erlebt, die ähnliche Konzepte verfolgen. Der Austausch von Erfahrungen und Best Practices stärkt die Nachhaltigkeit.

7 Unterstützung und Ressourcen

Es gibt verschiedene Unterstützungsmöglichkeiten für schulische Konzeptarbeit, die Ihnen helfen können, Ihre Ideen und Projekte erfolgreich umzusetzen. Hier sind einige Optionen:

Viele Bildungseinrichtungen bieten **Fortbildungen und Workshops** an, die sich auf die Entwicklung von Konzepten in der Schule konzentrieren. Diese können Ihnen neue Methoden und Ansätze näherbringen.

Sie können Experten oder **Beraterinnen und Berater** hinzuziehen, die Erfahrung in der schulischen Konzeptarbeit haben. Diese können Ihnen wertvolle Tipps und Anregungen geben.

Der **Austausch** mit Schulleitungen bzw. Entwicklungsteams anderer Schulen z. B. in schulischen Netzwerken kann sehr hilfreich sein. Sie können Ideen teilen, Feedback erhalten und voneinander lernen.

Es gibt zahlreiche **Bücher, Online-Ressourcen und Materialien**, die sich mit schulischer Konzeptarbeit befassen. Diese können Ihnen ebenfalls als Leitfaden dienen. In Kapitel 5.1.3. finden Sie ausgewählte Beispiele.

Schulinterne Unterstützung: Oftmals gibt es innerhalb der Schule spezielle Teams oder Personen, die sich bereits mit der Konzeptentwicklung beschäftigt haben und Unterstützung anbieten können.

7.1 Interne und externe Unterstützungsmöglichkeiten

Zur Strukturierung und Steuerung der Zielfindungs- und Umsetzungsprozesse können die Schulen auf Anfrage schulspezifische Beratung und Begleitung durch das Unterstützungssystem des IQ M-V, das KBS oder das Medienpädagogische Zentrum (MPZ) in Anspruch nehmen.

Grundlage der Arbeit der Schulentwicklungsberaterinnen und Schulentwicklungsberater ist die Schulqualitätsverordnung des Landes MV. Zielgruppen des Unterstützungsangebotes sind Schulleitungen, Steuergruppen, Entwicklungsteams, ganze Kollegien, Arbeitsgruppen und einzelne Lehrkräfte. Die Schulen werden dabei unterstützt, Prozesse selbst zu gestalten und Lösungswege zu entwickeln. Allgemein unterstützt Schulentwicklungsberatung Schulen z. B.

- beim Aufbau und bei der Weiterentwicklung von schulinternen Arbeitsstrukturen,
- beim Aufbau und der Weiterentwicklung von Qualitätssicherungsstrategien (Schulprogramm, Leitbild, Evaluation u.a.m.)
- bei der Verzahnung von Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung,
- durch die (Außen-)Perspektive der systemischen Organisationsberatung.

Schulentwicklungsberaterinnen und Schulentwicklungsberater arbeiten nach dem Prinzip der Vertraulichkeit und der Unabhängigkeit von der unteren Schulbehörde bzw. der Schulaufsicht berufliche Schulen, wobei eine Kooperation mit Zustimmung der Schule anzustreben ist. Der Rahmen und die Inhalte der Unterstützung werden mit der Schule abgestimmt.

Über die regulären Aufgaben von Schulentwicklungsberaterinnen und Schulentwicklungsberatern hinaus sind im Kontext schulischer Konzeptarbeit folgende Aufgabenfelder denkbar:

- Erstberatung,
- Unterstützung bei der Planung und Umsetzung der Bestands- und Potenzialanalyse sowie von Zwischenevaluationen,
- Unterstützung bei der Ableitung und Formulierung von Zielen,
- Unterstützung und Begleitung bei der Erarbeitung der Konzeption,
- Durchführung von Bilanzierungsgesprächen (halbjährlich oder jährlich) in Kooperation mit der für die Startchancen-Schule zuständigen unteren Schulbehörde bzw. der Schulaufsicht berufliche Schulen,
- Unterstützung bei der Netzbildung (z. B. inhaltlich und / oder organisatorisch)
- Begleitung und Unterstützung des Umsetzungsprozesses (Prozessbegleitung).

Weitere Unterstützung ist themen- und bedarfsabhängig und nach Kapazität möglich (z. B. Moderation von schulinternen Veranstaltungen, Fortbildungsplanung, Vermittlung von Referenten/ Referentinnen).

Die Medienpädagogischen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren des Medienpädagogischen Zentrums (MPZ) sind in das Unterstützungssystem eingebunden und beraten die Schulen in allen pädagogischen Fragen rund um den Einsatz von Medien im Unterricht und bei der Digitalisierung im Rahmen der jeweiligen Entwicklungsziele. Sie begleiten insbesondere die Abstimmungen zwischen Schulträger und Schule, unterstützen

die Schulen bei der Umsetzung von Maßnahmen im Bereich der Digitalisierung der Schule, dem Erarbeiten/Fortschreiben des Medienbildungskonzeptes und bei themenspezifischen schulinternen Fortbildungen.

7.2 Fortbildungsangebote für Schulleitungen und Lehrkräfte

Führungskräftequalifizierung

- Phase 2 (Vorbereitende Qualifizierung),
Modul F: Schul- und Unterrichtsentwicklung
- Phase 3 (Funktionseinführende Qualifizierung),
Modul B: Qualitätsmanagement - Datenbasierte Schulentwicklung – Evaluation,
Modul C: Schul- und Unterrichtsentwicklung

Qualifizierung Koordinator/in für schulfachliche Aufgaben

- Modul 5: Grundlagen der Qualitätsentwicklung

Qualifizierung Schulentwicklung in Steuergruppen gestalten

- Modul A: Einführung
- Modul B: Schul- und Unterrichtsentwicklung
- Modul C: Projektmanagement
- Modul D: Verstetigung und Netzwerkarbeit
- Modul e: Prozessbegleitung

7.3 Weiterführende Literatur und Materialien

Gräber, Julia et. al (2019): Inklusive Raumkonzepte an Offenen Ganztagsschulen. Eine Handreichung von und für Praktiker*innen. Essen: AWO Bezirksverband Niederrhein e.V.
Abrufbar unter:

[Der Abschlussbericht Inklusive Raumkonzepte an offenen Ganztagsschulen.pdf](#)

Handreichung für allgemeinbildende Schulen zur Erstellung eines Raumkonzeptes (2018),
BSB Hamburg

Abrufbar unter: [raumkonzept-handreichung-data.pdf](#)

Hartmann, Jan et al. (2018): Entwicklung eines schulischen Medienkonzeptes. Schwerin:
Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern

Abrufbar unter: [Handreichung Medienbildung](#)

Wissenschaftsgeleiteter Qualitätsdialog zum Ganzttag (QUAD): Ein nachhaltiges
Ganztagskonzept planen. Frankfurt am Main

Abrufbar unter: [broschuere_qualitaetsdialog_ganztagskonzept_2021.pdf](#)

Ergänzende Hinweise und Materialien finden Sie auch im itslearning-Kurs "#IQ2_MV_Schulprogrammarbeit".

8 Herausforderungen und Lösungsansätze

Manchmal ist schulische Konzeptarbeit mit Herausforderungen konfrontiert, für die es effektive Lösungsansätze von Seiten der Schulleitung bzw. der Entwicklungsgruppe zu finden gilt.

Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler oder Erziehungsberechtigte könnten sich beispielsweise gegen neue Konzepte oder Veränderungen sträuben, weil sie an bestehenden Strukturen festhalten möchten. Frühzeitige und umfassende Einbeziehung aller Stakeholder (Lehrkräfte, Schüler, Eltern) in den Prozess kann helfen, diese Widerstände abzubauen und Akzeptanz zu schaffen.

Unzureichende Informationen über den Prozess und die Ziele der Konzeptarbeit können zu Missverständnissen und Unsicherheiten führen. Regelmäßige Informationen über den Fortschritt, die Ziele und die Vorteile der Konzeptarbeit können Unsicherheiten verringern und das Vertrauen stärken.

Lehrkräfte und andere Beteiligte haben oft einen vollen Terminkalender, was die Teilnahme an Konzeptarbeit und die Umsetzung von Maßnahmen erschwert. Die Planung von regelmäßigen, aber kurzen Treffen oder Workshops kann helfen, den Zeitaufwand zu minimieren und die Beteiligung zu fördern.

Wenn nicht klar ist, wer für bestimmte Aufgaben verantwortlich ist, kann dies zu Verwirrung und Ineffizienz führen. Die Definition von Verantwortlichkeiten und Aufgaben für alle Beteiligten kann die Effizienz steigern und Verwirrung vermeiden.

Mangel an finanziellen Mitteln, Materialien oder personellen Ressourcen kann die Umsetzung von Konzepten behindern. Die Sicherstellung von finanziellen Mitteln, Materialien und personellen Ressourcen ist entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung von Konzepten.

Lehrkräfte und Mitarbeiter könnten nicht über die notwendigen Kenntnisse oder Fähigkeiten verfügen, um die neuen Konzepte erfolgreich umzusetzen. Angebote zur Weiterbildung können Lehrkräften und Mitarbeitern helfen, die notwendigen Kompetenzen zu erwerben, um die neuen Konzepte erfolgreich umzusetzen.

Verschiedene Gruppen innerhalb der Schule (z. B. Lehrkräfte, Schüler, Eltern) haben möglicherweise unterschiedliche Prioritäten und Ziele, was zu Konflikten führen kann. Durch Moderation und gezielte Diskussionen können unterschiedliche Interessen und Meinungen in einen gemeinsamen Konsens überführt werden, um Konflikte zu minimieren. Regelmäßige Rückmeldungen und Evaluationen können helfen, den Prozess anzupassen und auf die Bedürfnisse der Beteiligten einzugehen.

9 Schlusswort

In der schulischen Konzeptarbeit sind in den kommenden Jahren einige spannende Entwicklungen zu erwarten:

Digitalisierung: Der Einsatz von digitalen Medien und Technologien wird weiter zunehmen. Schulen werden verstärkt digitale Lernplattformen und interaktive Tools nutzen, um den Unterricht zu bereichern und individuelles Lernen zu fördern.

Individualisierung des Lernens: Es wird ein stärkerer Fokus auf personalisierte Lernansätze gelegt. Lehrkräfte werden zunehmend Methoden entwickeln, die auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Lernstile der Schüler eingehen.

Interdisziplinäres Lernen: Fächerübergreifende Projekte und Konzepte werden populärer, um den Schülern zu helfen, Verbindungen zwischen verschiedenen Wissensbereichen herzustellen und komplexe Probleme zu lösen.

Soziale und emotionale Kompetenzen: Die Förderung von sozialen und emotionalen Fähigkeiten wird ein zentraler Bestandteil der schulischen Bildung. Schulen werden Programme implementieren, die das Wohlbefinden der Schüler unterstützen und ihre Resilienz stärken.

Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein: Bildung für nachhaltige Entwicklung wird immer wichtiger. Schulen werden Konzepte entwickeln, die Schüler für ökologische Themen sensibilisieren und sie zu verantwortungsbewussten Bürgern erziehen.

Zusammenarbeit mit der Gemeinschaft: Schulen werden vermehrt Partnerschaften mit lokalen Unternehmen und Organisationen eingehen, um praxisnahe Lernmöglichkeiten zu schaffen und die Schüler auf das Berufsleben vorzubereiten.

Die Entwicklung und Umsetzung innovativer Konzepte, um sich diesen Entwicklungen anzupassen, ist nicht nur eine Herausforderung, sondern auch eine wunderbare Gelegenheit, das Lernen und Lehren in Ihrer Einrichtung zu bereichern. Wir hoffen, dass dieser Leitfaden

Ihnen wertvolle Anregungen und Ideen für die aktive Konzeptarbeit an Ihrer Schule gegeben hat.

Gemeinsam können wir eine inspirierende Lernumgebung schaffen, die sowohl Schülerinnen und Schüler als auch Lehrkräfte motiviert und begeistert. Denken Sie daran, dass jede kleine Veränderung einen großen Unterschied machen kann. Lassen Sie sich von den Möglichkeiten leiten und scheuen Sie sich nicht, kreativ zu sein und neue Wege zu gehen.

Wir ermutigen Sie, den Dialog innerhalb Ihrer Schulgemeinschaft zu fördern, Ideen auszutauschen und gemeinsam an der Verwirklichung Ihrer Konzepte zu arbeiten. Ihre Leidenschaft und Ihr Engagement sind der Schlüssel zu einer erfolgreichen Umsetzung.

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, diesen Leitfaden zu lesen. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und Freude bei Ihrer Konzeptarbeit!

10. Anhang

10.1 Anlagen

- Anlage 1: Übersicht über die gesetzlich geregelten pädagogischen Konzepte im Rahmen der Schulprogrammarbeit (Checkliste)
- Anlage 2: Evaluationsplanung
- Anlage 3: SWOT-Methode
- Anlage 4: Beispielvorlage zum programmatisch-konzeptionellen Teil (A) des Schulprogramms
- Anlage 5 a: Beispielvorlage Entwicklungsplan (Maxi-Version)
- Anlage 5 b: Beispielvorlage Entwicklungsplan (Medi-Version)
- Anlage 5 c: Beispielvorlage Entwicklungsplan (Mini-Version)
- Anlage 6: Beispiel Ablauf Erarbeitung Schulprogramm
- Anlage 7: Beispiel Zeitplan Implementierung Schulkonzept
- Anlage 8: Checkliste Konzepterstellung
- Anlage 9: Checkliste Implementierung Schulkonzept
- Anlage 10: Projektplanung
- Anlage 11: Planung unterrichtsbezogener Zusammenarbeit
- Anlage 12: Beispiele zur Gliederung pädagogischer Konzepte
- Anlage 13: Gliederungsbeispiel eines pädagogischen Konzepts am Beispiel Berufliche Orientierung inkl. Maßnahmenplan

10.2 Glossar der wichtigsten Begriffe in der schulischen Konzeptarbeit

Bestandsanalyse

Darstellung (stichpunktartig oder im Fließtext) der schulischen Ausgangssituation z. B. unter Berücksichtigung folgender Aspekte: Ergebnisse der Umfeldanalyse, Ergebnisse der internen/ externen Evaluation, Stärken und Entwicklungsbedarfe der Schule, Bezug auf die zuletzt geschlossene Zielvereinbarung.

Evaluation

Die systematische Überprüfung und Bewertung der Wirksamkeit und Zielerreichung des Konzepts.

Feinziel

Konkretisierung der Grobziele auf operativer Ebene, bei denen konkrete Handlungsansätze der Schule vorgegeben werden. Feinziele, als Handlungsziele formuliert, sind quantitative oder qualitative Vorgaben, die auf der Ebene von Einzelprojekten zu bestimmten Zeitpunkten und mit einer bestimmten Qualität erreicht werden sollen. Sie beschreiben einen eindeutigen und spezifischen Endzustand. Eine Leitfrage dazu ist: Welche Veränderungen wollen wir als Schule erreichen? Hilfreich ist dabei die SMART-Regel, mit deren Hilfe sich Ziele auf ihre klare und konkrete Formulierung hin überprüfen lassen.

S = spezifisch

Das Ziel sollte klar, eindeutig und positiv formuliert sein, so dass alle Beteiligten wissen, was erreicht werden soll. Spezifische Ziele führen zu einer stärkeren Handlungsausrichtung und können leichter durch Indikatoren erfasst werden.

M = messbar

Das Ziel muss messbar sein, d. h. das Ziel muss durch (Ziel)Indikatoren überprüfbar sein, um den Fortschritt/das Ergebnis zu bewerten. Abhängig vom Ziel können hierfür beispielsweise quantitative Faktoren wie Kennzahlen, oder qualitative Faktoren wie Zufriedenheit herangezogen werden.

In der Spalte (Ziel)Indikatoren mit einem Ist-bzw. Soll-Wert auszufüllen.

A = attraktiv

Das Ziel sollte für alle Beteiligten motivierend, leistungsfördernd und anspruchsvoll sein. Nur wenn Ziele auch attraktiv sind, werden diese von den Beteiligten angenommen. Hierbei ist es vorteilhaft, die Ziele gemeinsam mit den Beteiligten zu entwickeln, umso die Attraktivität und Akzeptanz zu erhöhen.

R = realistisch

Die Ziele sollten sich unter Berücksichtigung der Umstände sowie der vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen realistisch erreichen lassen. Die Ziele dürfen durchaus

ambitioniert formuliert werden, müssen für die Institution aber auch tatsächlich in der geplanten Zeit erreichbar sein. Es ist auch darauf zu achten, dass keine Zielkonflikte entstehen und alle Ziele miteinander vereinbar sind.

T = terminiert

Für das Ziel muss ein konkreter Zeitpunkt festgelegt sein, an welchem gemessen werden kann, ob der gewünschte Soll-Zustand erreicht wurde oder nicht.

In der Spalte Termin einzutragen. (8)

Grade der Zielerreichung

Zentraler Bewertungsmaßstab, um festzustellen, inwieweit die vereinbarten Ziele erreicht wurden

1. Nicht erreicht

- Das Ziel wurde nicht umgesetzt oder vollständig verfehlt.
- Gründe können analysiert werden (z. B. fehlende Ressourcen, unrealistisches Ziel, veränderte Rahmenbedingungen).

2. Teilweise erreicht

- Teile des Ziels wurden umgesetzt, aber wesentliche Aspekte fehlen.
- Ansatz war erkennbar, Umsetzung blieb jedoch unvollständig oder unzureichend.

3. Überwiegend erreicht

- Der Großteil des Ziels wurde umgesetzt.
- Einzelne kleinere Teilaspekte fehlen oder wurden anders als geplant realisiert.

4. Vollständig erreicht

- Alle wesentlichen Bestandteile des Ziels wurden wie vereinbart umgesetzt.
- Die Qualität und der Umfang entsprechen den Erwartungen.

Grobziel

Teilweise abstrakte Visionen oder Vorstellungen eines idealtypischen Erfüllungszustandes.

Handlungsorientierung

Die Ausrichtung des Konzepts auf konkrete, praktische Maßnahmen, die im Schulalltag umgesetzt werden können.

Indikator

Quantitative Messgröße, die angibt, woran erkennbar wird, dass ein Ziel erreicht wurde. Es können qualitative („weiche“) Indikatoren (messbar über Beobachtung, Inhaltsanalyse) oder quantitative („harte“) Indikatoren (messbar über Statistik) bzw. deskriptive Indikatoren (z. B. Anzahl der Teilnehmenden) und Erfolgsindikatoren (z. B. 10 Teilnehmende) unterschieden werden. Die Wahl des Indikators steht stets in Zusammenhang mit der Maßnahme und der Messbarkeit. Der Grad der Zielerreichung, gemessen an diesem Indikator ist mit einem Ist- bzw. Soll-Wert zuzuweisen. Der Ist-Wert kennzeichnet die Ausgangssituation bzw. den

erreichten Zwischenstand. Der Soll-Wert konkretisiert den angestrebten Endzustand zum Beurteilungstermin und dient der Messbarkeit des Grades der Zielerreichung. Aus der Bewertung werden dann Schlussfolgerungen abgeleitet z. B. die Anpassung von künftigen Handlungszielen, Maßnahmen, Indikatoren oder Messinstrumenten.

Innovationskultur

Eine Schulkultur, die Offenheit für Neues, Experimentierfreude und kontinuierliches Lernen fördert.

Konzept

Ein strukturierter Plan oder Rahmen, der Ziele, Maßnahmen und Strategien zur Verbesserung oder Weiterentwicklung eines schulischen Bereichs beschreibt.

Maßnahmen

Konkrete Vorhaben, die zur Zielerreichung beitragen.

Maßnahmenplan

Ein detaillierter Plan, der konkrete Schritte, Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen für die Umsetzung des Konzepts festlegt.

Monitoring

Kontinuierliche Beobachtung und Dokumentation des Fortschritts während der Umsetzung, um frühzeitig Anpassungen vornehmen zu können.

Nachhaltigkeit

Die langfristige Wirksamkeit und Verankerung der Veränderungen im Schulalltag, sodass sie dauerhaft bestehen bleiben.

Partizipation

Die aktive Einbindung aller Beteiligten in die Entwicklung und Umsetzung des Konzepts, um Akzeptanz und Wirksamkeit zu erhöhen.

Partizipative Schulentwicklung

Ein Ansatz, bei dem alle Beteiligten aktiv in die Entwicklung und Veränderung der Schule eingebunden werden.

Qualitätsentwicklung

Der kontinuierliche Prozess der Verbesserung der schulischen Arbeit durch Reflexion, Planung und Umsetzung von Maßnahmen.

Qualitätskriterium

Konkrete Eigenschaften oder Merkmale, die erfüllt sein müssen, damit ein Produkt oder eine Leistung als qualitativ hochwertig gilt. Bewertungsmaßstab, anhand dessen beurteilt wird, ob etwas den gewünschten Qualitätsanforderungen entspricht.

Qualitätsmanagement

Systematische Steuerung und Sicherung der Qualität schulischer Arbeit durch Planung, Kontrolle und Verbesserung.

Qualitätsstandard

Festgelegte Norm oder Vorgabe bzw. verbindliche Richtlinie, die die Anforderungen an Qualität definiert und somit eine Grundlage für die Bewertung und Sicherstellung der Qualität bildet.

Qualitätszyklus: Kontinuierlicher, kreisförmiger Prozess der Qualitätssicherung und -entwicklung.

Ressourcen

Die Mittel (z.B. Zeit, Personal, Finanzen, Materialien), die für die Umsetzung des Konzepts benötigt werden.

Schulentwicklung

Der kontinuierliche Prozess der Verbesserung und Weiterentwicklung der Schule in verschiedenen Bereichen.

Schulprofil

Das individuelle Bild und die Identität einer Schule, geprägt durch ihre Werte, Schwerpunkte und Besonderheiten.

Schulprogramm

Das strategische Dokument, das die Leitlinien, Ziele und Maßnahmen der Schulentwicklung festhält.

Stakeholder

Alle Personen oder Gruppen, die vom schulischen Konzept betroffen sind oder daran beteiligt werden, z.B. Lehrkräfte, Schüler, Eltern, Schulleitung, Schulverwaltung.

Wissensmanagement

Das systematische Sammeln, Dokumentieren und Weitergeben von Erfahrungen und Wissen innerhalb der Schule.

Ziele

Die angestrebten Ergebnisse oder Veränderungen, die mit dem Konzept erreicht werden sollen.

10.3 Quellen

- (1) Blumenthal, S.; Gebhardt, M.; Förster, N.; Souvignier, E. (2022): Internetplattformen zur Diagnostik von Lernverläufen von Schülerinnen und Schülern in Deutschland – Ein Vergleich der Plattformen Lernlinie, Levumi und quop.
aus: Zeitschrift für Heilpädagogik 73., 4/2022, Seite 153 – 167, Würzburg: Verband Sonderpädagogik e.V., Bundesgeschäftsstelle
- (2) Rolff, H.-G. (2007): Skizzen zu einer Theorie der Schulentwicklung – Folien zum Referat auf der Tagung des Netzwerkes „Schulentwicklung“ am 14./15. Februar 2007
Abrufbar unter: <https://docplayer.org/20949022-Skizzen-zu-einer-theorie-der-schulentwicklung.html> (letzter Zugriff 12.10.2022)
- (3) Rolff, H.-G., Buhren, C., Lindau-Bank, C., Müller, S. (1999): Manual Schulentwicklung, Weinheim und Basel: Beltz.
- (4) Schulgesetz für das Land Mecklenburg-Vorpommern (Schulgesetz - SchulG M-V) in der Fassung der Bekanntmachung vom 10. September 2010, zuletzt geändert durch Gesetz vom 24. März 2025 (GVOBl. M-V S.138, ber. S.183)
Abrufbar unter: <https://www.landesrecht-mv.de/bsmv/document/jlr-SchulGMV2010rahmen> (letzter Zugriff 07.07.2025)
- (5) Verordnung zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an Selbstständigen Schulen (Schulqualitätsverordnung – SchQualiVO M-V) vom 24. Juli 2020; geändert durch Verordnung vom 19. Dezember 2024 (GVOBl. M-V 2025 S. 7 / Mittl.bl. BM M-V S. 314)
Abrufbar unter: <https://www.landesrecht-mv.de/bsmv/document/jlr-SchulQualVMV2020rahmen> (letzter Zugriff 07.7.2025)
- (6) Zech, Rainer: Leitbildentwicklung in Schulen. Abrufbar unter: https://www.qualitaetsportal.de/wp-content/uploads/Leitbildentwicklung_in_Schulen-01.pdf (letzter Zugriff 02.07.2025)
- (7) https://www.schulportal-thueringen.de/schulentwicklung/schulkonzept/leitfaden_zur_gestaltung_eines_schulkonzeptes
- (8) [Organisationshandbuch - SMART-Regel / SMART-Methode](#)