

Evaluation der schulischen Qualitätsentwicklung - CHECK





Kriterien schulischer Qualitätsentwicklung

- zur Evaluation des Qualitätsmanagements
an selbstverantworteten Schulen

Herausgeber:

Hamburger Institut für Berufliche Bildung (HIBB), Postfach 76 10 48, 22060 Hamburg

www.hibb.hamburg.de

Reinhard Damm, Hamburger Institut für Berufliche Bildung

E-Mail: reinhard.damm@hibb.hamburg.de

Dan Spenhoff, Hamburger Institut für Berufliche Bildung

E-Mail: dan.spenhoff@hibb.hamburg.de

Grafische Gestaltung:

Irmgard Fuhlendorf

info@deep-scape.de

Hamburg, Dezember 2015

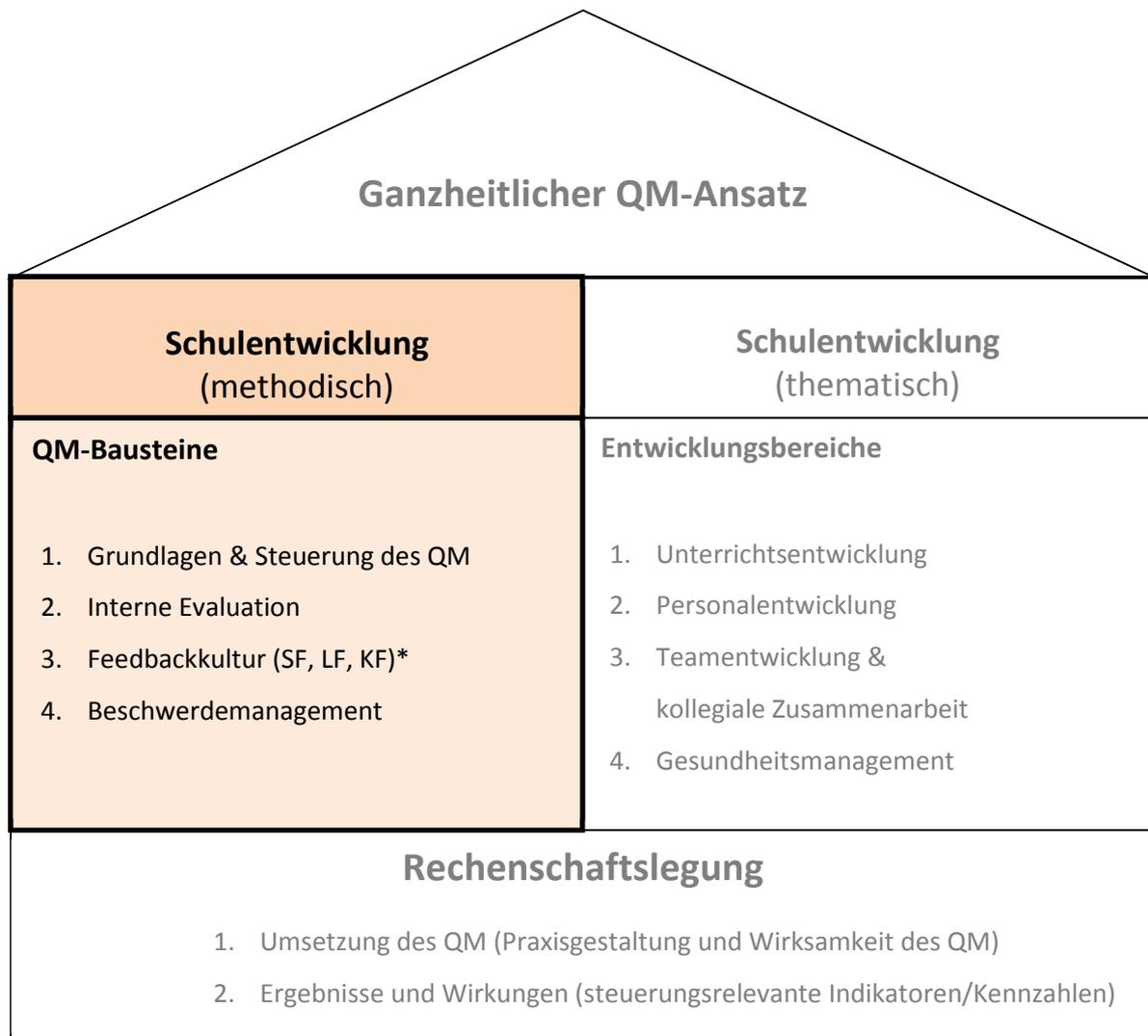


Qualitätsmanagement (QM) - Bewertung des Umsetzungsstandes

Diese Handreichung dient den Schulen als praxisorientierte Unterstützung bei der internen Evaluation zur Ermittlung und Bewertung des Umsetzungsstandes ihres QM.

Die hier zusammengestellten Evaluationsfragen verstehen sich als Anregungen und haben keinerlei verpflichtenden Charakter. Sie beziehen sich ausschließlich auf den QM-Kernbereich.

Die Evaluationsfragen zu den vier Bereichen der Schulentwicklung, die im Rahmen einer ganzheitlichen QM-Umsetzung weiterentwickelt werden sollen, stellt sich die *selbstverantwortete Schule* selbst, um eine den individuellen Entwicklungsständen entsprechende Passung zu ermöglichen.



* SF = Schülerfeedback, LF = Leitungsfeedback, KF = kollegiales Feedback



Neben ausgewählten prozessorientierten Kriterien des Orientierungsrahmens für Schulqualität wurden weitere Kriterien, z. B. aus den Bewertungstabellen von QZE¹, integriert bzw. neu entwickelt. Sie ermöglichen die eine Evaluation der Strukturen und Maßnahmen des QM. Um möglichst differenzierte und entwicklungswirksame Evaluationsergebnisse zu erhalten, erfolgt die Bewertung nach den folgenden zwei Aspekten, die jeden QM-Kernbereich untergliedern:

Aspekte des QM-Umsetzungsstandes:

<i>Praxisgestaltung des QM</i>	<i>Wirksamkeit des QM</i>
<ul style="list-style-type: none"> → Sind die vorgegebenen QM-Bausteine ausgearbeitet und eingeführt worden? → Existieren dazu konkrete Konzepte, Abläufe, Instrumente? → Werden die Konzepte, Abläufe, Instrumente flächendeckend umgesetzt bzw. genutzt? → Werden QM-Maßnahmen bzw. Entwicklungsprojekte zielführend und anspruchsvoll umgesetzt? → Wird die pädagogische Praxis regelhaft überprüft und ggf. weiterentwickelt? → Werden die Entwicklungsziele und -projekte regelhaft überprüft und ggf. weiterentwickelt? → Sichert die Schulleitung die Anwendung des QM in angemessener Weise? → Ist ein kontinuierliches QM und dessen langfristig angelegte Steuerung erkennbar? 	<ul style="list-style-type: none"> → Erkennen die Betroffenen eine positive Wirkung bzw. einen Mehrwert des QM? → Welche konkreten Nachweise oder Beispiele für eine erfolgreiche Umsetzung bzw. Anwendung des QM gibt es? → Werden die Konzepte und/oder Maßnahmen des QM als selbstverständlicher Bestandteil der gelebten Schulkultur gesehen?

¹ Landwehr, N./Steiner, P.: *Standards und Bewertungstabellen zum Qualitätsmanagement nach QZE*. Aarau (Schweiz), 2010.



Bewertungsskala

Die Bewertung folgt der **Bewertungsskala der Schulinspektion Hamburg**.

Bewertung	Beschreibung	Kommentar
Stufe 4	Stark: Die Schule erfüllt alle oder nahezu alle Teilkriterien dieses Qualitätsbereichs optimal oder gut.	Dieser Bereich kann als gutes Beispiel für eine gelungene Umsetzung herangezogen werden („best-practice“).
Stufe 3	Eher stark als schwach: Die Schule weist in diesem Qualitätsbereich mehr Stärken als Schwächen auf. Der Qualitätsbereich ist hinreichend erfüllt, um das Funktionieren des gesamten QMs zu gewährleisten. Der Qualitätsbereich ist beispielsweise noch nicht in der vollen Breite umgesetzt (z. B. noch keine Standards für alle Bereiche entwickelt; Individualfeedback wird durchgeführt, aber noch nicht konsequent in den Dienst der eigenen Weiterentwicklung gestellt, etc.).	Diese Stufe steht für ein „erst einmal gut genug“, d.h. der Qualitätsbereich ist prinzipiell funktionsfähig.
Stufe 2	Eher schwach als stark: Die Schule weist in diesem Qualitätsbereich mehr Schwächen als Stärken auf. Der Qualitätsbereich ist nur teilweise erfüllt, so dass das Funktionieren des QMs insgesamt Störungen unterworfen ist, die sich beispielsweise in der Unzufriedenheit der Lernenden sowie im Kollegium äußern. Dies kann daran liegen, dass der Qualitätsbereich erst unvollständig entwickelt ist (z. B. nur Schülerfeedback, kein kollegiales Feedback, kein Leitungsfeedback) oder dass die Umsetzung unzureichend gelingt.	Aus dieser Bewertung erwachsen Handlungsbedarfe zur Bearbeitung bzw. Weiterentwicklung.
Stufe 1	Schwach: Die Schule erfüllt keines oder nahezu keines der Kriterien des Qualitätsbereichs. Der Qualitätsbereich ist nicht erfüllt. Es mögen zwar Ergebnisse im Sinne der einzelnen Kriterien vorliegen, zum Beispiel führen Lehrerinnen und Lehrer Individualfeedback durch. Diese Ergebnisse sind aber nicht das Resultat einer systematischen Strategie, eines Konzeptes oder eines vereinbarten, organisierten Handelns, sondern individueller, wenig oder gar nicht abgesprochener Initiativen.	Aus dieser Bewertung erwächst eine dringende Handlungsnotwendigkeit im betreffenden Bereich. Die Behebung des festgestellten Mangels hat eine hohe Priorität.



Die Bewertungstabellen

Hinweis 1: Die folgenden Tabellen enthalten die aus dem ersten Teil der Handreichung (*Kriterien schulischer Qualitätsentwicklung - PLAN*) bekannten Kriterien, die für eine bessere Handhabbarkeit in einer internen Evaluation zum Teil noch weiter aufgeschlüsselt und konkretisiert wurden (Kriterien, die bereits ausreichend eindeutig sind, erhalten keine weitere Konkretisierung). Die Reihenfolge der Kriterien ist z. T. abweichend von der im Dokument *PLAN*, da sie in die beiden o. g. Aspekte untergliedert wurden.

Hinweis 2: Die Fragen sind hinsichtlich der Zielgruppen (Lehrerinnen und Lehrer, die QM-Gruppe bzw. Steuergruppe, die Schulleitung) nicht gekennzeichnet. In erster Linie stehen zwar die Lehrerinnen und Lehrer der Schule im Fokus - einige Fragen sollten jedoch sinnvollerweise an die Steuergruppen oder die Schulleitung gestellt werden. In den Bereichen, in denen die Perspektive der Lernenden besonders relevant ist, sollte diese explizit eingeholt werden, z. B. bei der Feedbackkultur. Dazu müssen spezielle Evaluationsfragen noch erarbeitet bzw. die hier vorliegenden angepasst werden. Grundsätzlich sollten bei Evaluationen alle betroffenen Zielgruppen integriert werden, um verschiedene Perspektiven abgleichen zu können (Triangulation).

Hinweis 3: Die Bewertung der QM-Kernbereiche anhand der obigen Bewertungsskala erfolgt jeweils ganzheitlich für den gesamten Bereich (z. B. Wirksamkeit der Feedbackkultur: Stufe 4 - stark). Einzelne Kriterien können dagegen, falls erforderlich, mit einem Handlungsbedarf oder mit Handlungsempfehlungen versehen werden, um Impulse für die Weiterentwicklung zu liefern.

Hinweis 4: Die Handreichung *CHECK* liefert eine Gesamtübersicht aller Evaluationsfragen. Zur praktischen Nutzung an den Schulen können die bereits ausgearbeiteten und vorliegenden Fragebögen im Netzwerkordner auf IQES (<https://www.iqesonline.net/>) verwendet werden.



Grundlagen und Steuerung des QM

Praxisgestaltung

<u>Kriterien</u>	<u>Konkretisierung</u> (falls erforderlich)	<u>mögliche Evaluationsfragen</u> <i>Antwortskala:</i> JA / EHER JA / EHER NEIN / NEIN	Handlungsbedarf?
<p>Die Schulleitung ...</p> <p>→ ... vertritt persönlich die Anliegen des QM mit der notwendigen Priorität und mit Engagement gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.</p>	<p>→ Die Schulleitung hat Vorbildfunktion: Sie lebt die QM-Standards selbst vor (z. B. durch das Leitungsfeedback).</p>	<p>→ Haben Sie den Eindruck, dass QM der Schulleitung ein wichtiges Anliegen ist?</p> <p>→ Vertritt die Schulleitung persönlich das QM bzw. dessen Ziele und Maßnahmen vor dem Kollegium?</p> <p>→ Erfüllt die Schulleitung ihre Vorbildfunktion, indem sie selbst das tut, was sie vom Kollegium verlangt (z. B. einholen von Leitungsfeedback)?</p>	
<p>→ ... sorgt für geeignete Rahmenbedingungen, um den Aufbau und die dauerhafte Umsetzung der Maßnahmen des QM zu ermöglichen und zu unterstützen.</p>	<p>→ Die Schulleitung bietet Ressourcen für die Projektentwicklung und die Arbeit der Steuergruppe.</p> <p>→ Die Schulleitung sorgt für die Qualifizierung der QM-Verantwortlichen und bietet Möglichkeiten, sich das entsprechende Know-how anzueignen (z. B. durch gezielte Fortbildungen).</p>	<p>→ Stellt Ihre Schule ausreichend Ressourcen für die Qualitätsentwicklung (z. B. für die Projektentwicklung, die Mitarbeit in der QM-Gruppe) zur Verfügung?</p> <p>→ Haben sich die Mitglieder der QM-Gruppe (z. B. durch gezielte Fortbildung) qualifiziert bzw. spezielle Kompetenzen/Know-how für die schulische Qualitätsentwicklung erworben?</p>	



<p>→ ... sorgt dafür, dass das QM mit angemessener Verbindlichkeit umgesetzt wird.</p>	<p>→ Die Schulleitung überprüft in einem angemessenen Rahmen, ob die verbindlichen Regeln/Standards im Bereich der Qualitätsentwicklung eingehalten werden.</p>	<p>→ Gelingt es der Schulleitung, eine angemessene Verbindlichkeit bzw. Einhaltung der Standards/Regeln/Vereinbarungen zu sichern?</p> <p>→ Wird die Einhaltung der Standards/Regeln/Vereinbarungen überprüft?</p> <p>→ Gelingt es der Schulleitung, das richtige Maß zu finden zwischen Kontrolle und Vertrauen?</p>	
<p>→ ... verschafft sich ein Bild von der Unterrichtsqualität der Lehrerinnen und Lehrer.</p>	<p>→ Die Schulleitung nutzt festgelegte Kriterien und Verfahren, um die Unterrichtsqualität zu ermitteln (z. B. Hospitationen oder Unterrichtsevaluation).</p>	<p>→ Hat die Schulleitung ein Bild von Ihrer persönlichen Unterrichtsqualität?</p> <p>→ Wurden Sie innerhalb der letzten zwei Jahre von der Schulleitung hospitiert?</p> <p>→ Ist Ihr Unterricht während der letzten zwei Jahre durch die Schulleitung evaluiert worden (z. B. über die Befragung Ihrer Schülerinnen und Schüler)?</p>	
<p>→ ... würdigt das Engagement der Lehrerinnen und Lehrer bei der Mitarbeit an der Qualitätsentwicklung der Schule.</p>	<p>→ Die Schulleitung motiviert insb. durch positive Bestärkung zur aktiven Mitarbeit an der Schulentwicklung.</p> <p>→ Erreichte Ergebnisse werden durch die Schulleitung lobend hervorgehoben.</p> <p>→ Die im Rahmen der Schulentwicklung handelnden Personen erfahren eine Wertschätzung durch die Schulleitung.</p>	<p>→ Erfahren die an der Schulentwicklung beteiligten Kolleginnen und Kollegen eine Wertschätzung für ihre Arbeit durch die Schulleitung?</p> <p>→ Werden Ergebnisse der Schulentwicklung durch die Schulleitung gewürdigt?</p> <p>→ Motiviert die Schulleitung zur aktiven Beteiligung an Projekten der Schulentwicklung?</p>	



<p>→ Die Schule hat ein eigenes Qualitätsleitbild (Q-Leitbild) entwickelt und eingeführt.</p>	<p>→ Das Q-Leitbild:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ liegt schriftlich vor, ○ ist im Kollegium bekannt, ○ ist von den entsprechenden, schulischen Gremien verabschiedet worden. <p>→ Die Lehrerinnen und Lehrer werden an der Erarbeitung, Weiterentwicklung und Umsetzung des Q-Leitbildes angemessen beteiligt (Partizipation).</p>	<p>→ Liegt das Q-Leitbild schriftlich ausgearbeitet vor?</p> <p>→ Wird dafür gesorgt, dass die Ziele/Standards des Q-Leitbildes im Kollegium bekannt sind und bekannt bleiben (z. B. durch Aushänge, Handreichungen, Bezugnahme auf Konferenzen)?</p> <p>→ Begegnen Sie dem Q-Leitbild oder einzelnen Aspekten daraus in Ihrem schulischen Alltag?</p> <p>→ Hatten Sie Gelegenheit, sich bei der Ausgestaltung des Q-Leitbildes zu beteiligen?</p>	
<p>→ Das Q-Leitbild ist auf die Entwicklung des Unterrichts ausgelegt, enthält jedoch auch Ziele zu den wichtigsten Bereichen einer ganzheitlichen Qualitätsentwicklung.</p>	<p>→ Das Q-Leitbild enthält Kriterien für</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Unterrichtsentwicklung, ○ Personalentwicklung, ○ Teamentwicklung & kollegiale Zusammenarbeit, ○ Gesundheitsmanagement, ○ Wirkungen und Ergebnisse. 	<p>→ Enthält Ihr Q-Leitbild Kriterien für</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Unterrichtsentwicklung? ○ Teamentwicklung & koll. Zusammenarbeit? ○ Personalentwicklung? ○ Gesundheitsmanagement? ○ Die angestrebten Wirkungen und Ergebnisse der schulischen Arbeit? 	
<p>→ Das Q-Leitbild der Schule enthält operationalisierbare Entwicklungsziele, deren Erreichungsgrad durch Evaluation überprüft werden kann. Die Ziele sind relevant, konkret, erreichbar und überprüfbar.</p>	<p>→ Die Zielsetzungen und die einzelnen Leitsätze sind entwicklungswirksam angelegt.</p> <p>→ Die Ziele sind handhabbar, erreichbar (innerhalb des eigenen Wirkungsbereichs) und relevant. Die Zielerreichung ist überprüfbar.</p>	<p>→ Empfinden Sie die Leitsätze insgesamt als</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ handhabbar? ○ erreichbar? ○ wichtig bzw. relevant? ○ überprüfbar? 	



<p>→ Die Weiterentwicklung des Q-Leitbildes wird kontinuierlich betrieben.</p>	<p>→ Die Leitsätze werden regelmäßig auf ihre Aktualität hin reflektiert und ggf. angepasst.</p>	<p>→ Wird an Ihrer Schule das Q-Leitbild periodisch reflektiert und aktualisiert? → Ist das Q-Leitbild Ihrer Ansicht nach derzeit auf einem aktuellen Stand?</p>	
<p>→ Qualitätsentwicklung geschieht partizipativ. Das Kollegium setzt sich in einem kontinuierlichen und partizipativen Verständigungsprozess damit auseinander, welche Ziele angestrebt und welche Maßnahmen zur Zielerreichung eingeleitet werden sollen.</p>	<p>→ Die Lehrerinnen und Lehrer können an Maßnahmen der Qualitätsentwicklung mitarbeiten bzw. sich an der konkreten Ausgestaltung von Maßnahmen beteiligen. → Die Lehrerinnen und Lehrer werden an der Zielsetzung (Erstellung und Priorisierung) der Qualitätsentwicklung beteiligt. → Bedenken, Befürchtungen und mögliche Stolpersteine werden aufgenommen und bei der Konzeptionierung der QM-Maßnahmen konkret berücksichtigt.</p>	<p>→ Haben Sie die Möglichkeit, sich an der Zielsetzung (Erstellung und Priorisierung) der Schulentwicklung zu beteiligen? → Haben Sie ausreichend Möglichkeiten, sich an Maßnahmen der Qualitätsentwicklung bzw. an der konkreten Ausgestaltung von Maßnahmen zu beteiligen? → Können Sie bei Entwicklungen, die Sie betreffen, Ihre Ansichten und Vorschläge ausreichend einbringen? → Konnten Sie sich bisher an der konkreten Aufstellung von Maßnahmen bzw. Projekten einbringen bzw. beteiligen? → Haben Sie an einer Evaluation des Umsetzungsstandes bzw. Erreichungsgrades der einzelnen Ziele teilgenommen (Soll-Ist-Abgleich)? → Werden Bedenken und mögliche Stolpersteine bei der Planung von QM-Maßnahmen aufgenommen und berücksichtigt? → Kennen Sie Beispiele für QM-Projekte, die am Widerstand des Kollegiums gescheitert sind?</p>	



<p>→ Das QM wird <i>ganzheitlich</i> und <i>systematisch</i> betrieben.</p>	<p>→ <i>Ganzheitlichkeit:</i> Die Qualitätsentwicklung bezieht die folgenden Entwicklungsbereiche ein: Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung, Teamentwicklung & kollegiale Zusammenarbeit, Gesundheitsmanagement.</p> <p>→ <i>Systematik:</i> Dies beinhaltet die zielorientierte zyklische Planung, Umsetzung, Überprüfung und Verbesserung von Prozessen und Maßnahmen. Die Schulentwicklung erfolgt i. d. R. datengestützt.</p> <p>→ Für die einzelnen Vorhaben liegt ein Projektplan gemäß den üblichen Standards des Projektmanagements vor.</p> <p>→ Projektmanagement beinhaltet SMART formulierte Ziele, Aufgliederung des Ablaufs in Teilschritte bzw. definierte Meilensteine, geklärte Zuständigkeiten, Ressourcenbedarf.</p>	<p>→ Bezieht die Qualitätsentwicklung an Ihrer Schule die folgenden Entwicklungsbereiche ein:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Unterrichtsentwicklung? ○ Personalentwicklung? ○ Teamentwicklung & kollegiale Zusammenarbeit? ○ Gesundheitsmanagement? <p>→ Haben Sie den Eindruck, dass QM an Ihrer Schule systematisch (Planung, Umsetzung, Überprüfung und Verbesserung) verfolgt wird?</p> <p>→ Folgt die Qualitätsentwicklung einem vorab entwickelten Projektplan?</p> <p>→ Werden Projekte mit Hilfe des Projektmanagements geplant und durchgeführt, z. B. über definierte Meilensteine?</p>	
---	--	---	--



<ul style="list-style-type: none"> → Die Ziele des QM sowie dessen Maßnahmen werden im Gesamtzusammenhang der Schulentwicklung ausreichend kommuniziert und sind nachvollziehbar. 	<ul style="list-style-type: none"> → QM wird regelmäßig thematisiert (z. B. auf Konferenzen, Aushängen), um im Bewusstsein der Lehrerinnen und Lehrer zu bleiben. → Die Mehrheit der Lehrerinnen und Lehrer erkennt den Zusammenhang zwischen den Maßnahmen der Schulentwicklung und des QM. → Die Mehrheit der Lehrerinnen und Lehrer kennt die Ziele und Maßnahmen des QM. 	<ul style="list-style-type: none"> → Wird QM an Ihrer Schule (bzw. dessen Maßnahmen und Projekte) regelmäßige thematisiert? → Wird Ihnen der Zusammenhang zwischen den Projekten der Schulentwicklung und den Zielen des QM vermittelt? → Nehmen Sie den Zusammenhang zwischen den verschiedenen Entwicklungsvorhaben über einen größeren Zeitraum als sinnvolles Ganzes wahr? → Fühlen Sie sich ausreichend informiert über die aktuellen Ziele und Maßnahmen des QM Ihrer Schule? 	
<ul style="list-style-type: none"> → Maßnahmen der Schulentwicklung bzw. geplante Veränderungen beziehen sich i. d. R. auf festgestellte Entwicklungsbedarfe. 		<ul style="list-style-type: none"> → Beziehen sich die Maßnahmen der Schulentwicklung i. d. R. auf festgestellte Entwicklungsbedarfe an Ihrer Schule? 	
<ul style="list-style-type: none"> → Vor einer verbindlichen Einführung von Maßnahmen der Schulentwicklung werden diese pilotiert und gemeinsam im Kollegium hinsichtlich der Umsetzungspraxis ausgewertet. 		<ul style="list-style-type: none"> → Werden Maßnahmen der Schulentwicklung vor ihrer Einführung pilotiert (erprobt)? → Werden die Erfahrungen hinsichtlich der Umsetzungspraxis gemeinsam ausgewertet? 	



<p>→ An der Schule ist eine Steuergruppe bzw. QM-Gruppe etabliert, die die Maßnahmen der Schulentwicklung koordiniert und in eine konkrete Projektplanung übersetzt.</p>		<p>→ Gibt es an Ihrer Schule eine Steuergruppe bzw. QM-Gruppe, die die Maßnahmen der Schulentwicklung koordiniert bzw. die Projektplanung macht?</p>	
<p>→ Es existiert eine kontinuierlich geführte Dokumentation des QM unter Nutzung der Strukturvorgabe des QM-Handbuchs der HIBB-Zentrale.</p>		<p>→ Können Sie sich mit Hilfe des QM-Handbuchs einen Überblick über die geltenden Standards und Grundlagen der Qualitätsentwicklung verschaffen?</p> <p>→ Können Sie im QM-Handbuch (oder in dessen Archiv) nachschauen, was die Schule zur Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität in den letzten Jahren unternommen hat?</p>	



Wirksamkeit

<u>Kriterien</u>	<u>Konkretisierung</u> (falls erforderlich)	<u>mögliche Evaluationsfragen</u> Antwortskala: JA / EHER JA / EHER NEIN / NEIN	Handlungsbedarf?
→ Das Q-Leitbild wird „gelebt“ und ist entwicklungswirksam, d. h., es führt nachweislich zu Entwicklungsmaßnahmen bzw. zu Veränderungen an der Schule.	→ Maßnahmen der Schulentwicklung haben einen direkten Bezug zum Q-Leitbild. → Die Schule überprüft ihre Praxis regelmäßig anhand ihrer Qualitätsansprüche und ihrer jeweils gesetzten Entwicklungsziele.	→ Kennen Sie Beispiele der Schulentwicklung, die auf der Grundlage der Ziele des Q-Leitbildes angegangen worden sind? → Werden die Ziele im Q-Leitbild herangezogen, um Handlungsbedarfe bzw. „Baustellen“ zu identifizieren? → Erkennen Sie eine Wirkung des Q-Leitbildes auf die Schulentwicklung? → Erfolgt an Ihrer Schule eine Überprüfung der Praxis anhand der vereinbarten Qualitätsziele? → Ist das Q-Leitbild aus Ihrer Sicht praxiswirksam?	
→ Das Q-Leitbild wird als selbstverständlicher Bestandteil der gelebten Schulkultur betrachtet.		→ Sehen Sie das Q-Leitbild als selbstverständlichen Bestandteil der gelebten Schulkultur Ihrer Schule?	



<p>→ Die Akzeptanz des Q-Leitbildes und die persönliche Identifikation mit den Zielen sind hoch.</p>	<p>→ Das Q-Leitbild wird für die Ausrichtung bzw. Begründung von individuellen und institutionellen Handlungen und Entscheidungen genutzt.</p> <p>→ Die Lehrerinnen und Lehrer orientieren ihre professionellen Handlungen an den Leitsätzen des Q-Leitbildes.</p>	<p>→ Wird bei Entscheidungen über Entwicklungsmaßnahmen auf einzelne Ziele des Q-Leitbildes Bezug genommen?</p> <p>→ Orientieren Sie Ihr eigenes professionelles Handeln (ggf. auch nur teilweise) an den Leitsätzen des Q-Leitbildes?</p> <p>→ Stehen für Sie der Erstellungsaufwand und der Nutzen durch das Q-Leitbild in einem sinnvollen Verhältnis?</p>	
<p>→ Die grundsätzliche Akzeptanz von QM ist hoch.</p>	<p>→ Die Bereitschaft, die Maßnahmen der Qualitätsentwicklung umzusetzen und sich aktiv zu beteiligen, ist im Kollegium hoch.</p>	<p>→ Sind Sie selbst bereit, an der konkreten Umsetzung von Maßnahmen der Qualitätsentwicklung mitzuwirken?</p>	
<p>→ Es gibt nachweislich verschiedene Beispiele erfolgreich umgesetzter Entwicklungsmaßnahmen als Folge der Qualitätsentwicklung.</p>		<p>→ Können Sie Beispiele für Entwicklungen an Ihrer Schule nennen, die sich aus dem QM heraus ergeben haben?</p>	
<p>→ QM wird als selbstverständlicher Bestandteil der gelebten Schulkultur betrachtet.</p>		<p>→ Betrachten Sie QM bzw. dessen Maßnahmen an Ihrer Schule als selbstverständlichen Bestandteil der gelebten Schulkultur?</p>	



<p>→ Die Mehrheit der Lehrerinnen und Lehrer erkennt eine positive Wirkung des schulischen QM.</p>		<p>→ Erkennen Sie eine positive Wirkung des schulischen QM in Bezug auf...</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ... die zielgerichtete Entwicklung der Schule? ○ ... das Erkennen von Stärken und Schwächen? ○ ... die Sicherung von gemeinsamen Standards? ○ ... ein gemeinsames Qualitätsbewusstsein an der Schule bzw. einen Konsens in der Frage, was Qualität an der Schule bedeutet? ○ ... gegenseitiges Vertrauen, Fehler-toleranz und Offenheit im Kollegium? ○ ... den kollegialen Austausch (Informationen, Erfahrungen, Material)? ○ ... die Möglichkeiten für die Lehrerinnen und Lehrer voneinander zu lernen? ○ ... die Transparenz der Entscheidungen? ○ ... die Möglichkeiten, die Entwicklung der eigenen Schule mitzugestalten? ○ ... die Qualifizierung bzw. den Kompetenzzuwachs der Lehrerinnen und Lehrer? ○ ... die Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts? ○ ... die Reflexion des eigenen professionellen Handelns? <p>...</p>	
--	--	--	--



		<ul style="list-style-type: none">○ ... die Einbindung der Lernenden in die Unterrichtsgestaltung?○ ... die kollegiale Zusammenarbeit bzw. die Teamarbeit?○ ... die Sicherheit der Strukturen, Abläufe und Verantwortlichkeiten?○ ... die Schulkultur und das Schul- und Arbeitsklima?○ ... die Zufriedenheit der Lernenden mit ihrer schulischen Ausbildung?○ ... die Aufdeckung von gravierenden Qualitätsdefiziten?○ ... die wirksame und erfolgreiche Bearbeitung von gravierenden Qualitätsdefiziten? <p>→ Empfinden Sie das Tempo der Qualitätsentwicklung als für Sie verkraftbar bzw. vertretbar?</p>	
--	--	---	--



Interne Evaluation

Praxisgestaltung

<u>Kriterien</u>	<u>Konkretisierung</u> (falls erforderlich)	<u>mögliche Evaluationsfragen</u> Antwortskala: JA / EHER JA / EHER NEIN / NEIN	Handlungsbedarf?
→ Die Schule hat ein Evaluationskonzept.	→ Ein Evaluationskonzept liegt schriftlich vor, welches die Zuständigkeiten, Verfahren und Abläufe (zeitlich, inhaltlich, organisatorisch) an der Schule regelt.	<ul style="list-style-type: none"> → Existiert an der Schule ein Evaluationskonzept? → Sind im Evaluationskonzept die Zuständigkeiten und Verfahren (zeitlich, inhaltlich, organisatorisch) geregelt? 	
→ Die Schule schafft die für den Evaluationsprozess erforderlichen Rahmenbedingungen.	<ul style="list-style-type: none"> → Der Einsatz von zeitlichen, personellen, technischen Ressourcen ist im Rahmen der schulischen Möglichkeiten gesichert und geregelt. → Die mit der Planung und Durchführung betrauten Personen erhalten die entsprechenden Fortbildungen, um Evaluationen zielführend und ressourcenschonend umsetzen zu können. 	<ul style="list-style-type: none"> → Werden an Ihrer Schule Ressourcen für die Durchführung von Evaluation vorgehalten (z. B. zeitliche, personelle, technische Ressourcen)? → Haben die für die Evaluation zuständigen Personen die notwendige Fachkompetenz? → Gelingt es an Ihrer Schule, Evaluationen zielführend durchzuführen? → Werden Evaluationsdaten so aufbereitet, dass diese für Sie verständlich und aussagekräftig sind? 	



<p>→ Transparenz, gemeinsame Reflexion, Interpretation und Kommunikation sind grundsätzliche Bestandteile der internen Evaluation - die beteiligten Personengruppen sind angemessen einbezogen.</p>	<p>→ Das Kollegium ist einbezogen in die Wahl der Evaluationsthemen, die Auswertung der Daten und in den Beschluss über Maßnahmen.</p>	<p>→ Sind Sie über die Absichten bzw. Ziele der internen Evaluationen informiert worden?</p> <p>→ Hatten Sie Gelegenheit, an der Auswahl eines Evaluationsgegenstandes mitzuwirken?</p> <p>→ Wurden Sie an der Auswertung und/oder Interpretation von Evaluationsdaten beteiligt?</p> <p>→ Hatten Sie nach einer Evaluation Gelegenheit, auf den Beschluss über Folgemaßnahmen oder Anpassungen einzuwirken?</p> <p>→ Wurde der Persönlichkeitsschutz bei internen Evaluationen gewährleistet (indem z. B. keine personenbezogenen Daten erhoben wurden)?</p>	
<p>→ Die Wahl der Evaluationsthemen geschieht systematisch.</p>	<p>→ Die Schule kann Auskunft geben über den Grad der Zielerreichung ihrer Projekte und Maßnahmen.</p> <p>→ Die Themen nehmen Bezug auf die Entwicklungsziele (Bezug zum Q-Leitbild), die Entwicklungsmaßnahmen (Bezug zu aktuellen Schulentwicklungsprojekten) sowie die Wirkungen und Ergebnisse von Schule (Output).</p> <p>→ Die Schule nutzt Evaluationsdaten, um im Laufe der Zeit Trends zu verfolgen oder aufzudecken.</p>	<p>→ Werden Evaluationen regelhaft am Ende einer Maßnahme oder eines Projektes durchgeführt, um die Zielerreichung zu prüfen?</p> <p>→ Hatten die bisherigen Evaluationen einen Bezug zum Q-Leitbild?</p> <p>→ Werden bestimmte Wirkungen und Ergebnisse der Schule regelhaft erhoben (Output), z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ergebnisse der Abschlussprüfungen? ○ der Anteil der Schüler, die einen Bildungsgang erfolgreich abschließen (Erfolgsquote)? ○ der Verbleib der Schüler im direkten Anschluss an ihren Schulbesuch? <p>...</p>	



		<ul style="list-style-type: none"> ○ Werden die Schüler regelhaft, insb. zum Ende ihrer Ausbildung, bezüglich ihrer Zufriedenheit mit den Leistungen der Schule befragt? ○ Wird die Zufriedenheit von externen Anspruchsgruppen (z. B. betrieblichen Partnern) erhoben? <p>→ Werden bestimmte Daten regelmäßig erfasst und im mehrjährigen Vergleich ausgewertet (über eine eigene Zeitreihe)?</p>	
<p>→ Die Evaluationsinstrumente und Verfahren sind so gewählt, dass sie sich für eine ressourcenschonende bzw. effiziente Datenerhebung und Auswertung eignen.</p>	<p>→ Die Belastung der von der Planung und Durchführung betroffenen Personen wird als angemessen empfunden.</p>	<p>→ Werden die Evaluationen mit geeigneten Instrumenten und Verfahren so gestaltet, dass der Aufwand möglichst gering ist?</p> <p>→ Erhalten die für die Evaluation verantwortlichen Personen angemessene Entlastung bzw. Ressourcen?</p>	
<p>→ Der Einbezug unterschiedlicher Perspektiven zur selben Fragestellung wird bei der Planung und Durchführung von Schulevaluationen bewusst berücksichtigt (Triangulation).</p>	<p>→ Lehrerinnen und Lehrer, Lernende sowie Betriebe werden angemessen in die Befragungen eingebunden.</p> <p>→ Die Schule kennt Anforderungen von externen Anspruchsgruppen an die schulische Ausbildung.</p>	<p>→ Werden bei internen Evaluationen verschiedene Adressatengruppen angemessen eingebunden (Lehrerinnen und Lehrer, Lernende, Betriebe)?</p> <p>→ Werden die Anforderungen an die Schule durch die betrieblichen Partner regelhaft erhoben?</p>	



<ul style="list-style-type: none"> → Ergebnisse aus schulinternen Evaluationen werden regelhaft zur Weiterentwicklung von Schule und Unterricht genutzt. 	<ul style="list-style-type: none"> → Regelhaft im Sinne von regelmäßig und bestimmten Regeln folgend. → Die Schule gewährleistet eine ziel-führende Durchführung von internen Evaluationen. → Die Schule verfügt über aktuelle Daten, die Auskunft über den Stand bzw. die Wirkung von Projekten und Maßnahmen des QM bzw. deren Grad der Zielerreichung geben. 	<ul style="list-style-type: none"> → Wird an Ihrer Schule interne Evaluation regelhaft betrieben? → Haben Sie innerhalb der letzten zwei Jahre selbst an einer internen Evaluation teilgenommen? → Liegen der Schule Evaluationsergebnisse vor, die Auskunft über den Stand von Projekten und Maßnahmen des QM bzw. über deren Grad der Zielerreichung geben? → Können Sie sich über den Stand bzw. die Ergebnisse von Projekten an Ihrer Schule informieren? 	
<ul style="list-style-type: none"> → Die Ergebnisse der internen Evaluationen sowie daraus abgeleitete Maßnahmen werden in einem Evaluationsbericht dokumentiert. 		<ul style="list-style-type: none"> → Haben Sie die Möglichkeit, auf bereits abgeschlossene Evaluationen bzw. deren Ergebnisse zurückzugreifen, da diese dokumentiert und zentral abgelegt werden? → Können Sie sich über den aktuellen Stand von Projekten bzw. Maßnahmen an Ihrer Schule informieren? 	



Wirksamkeit

<u>Kriterien</u>	<u>Konkretisierung</u> (falls erforderlich)	<u>mögliche Evaluationsfragen</u> <i>Antwortskala:</i> <i>JA / EHER JA / EHER NEIN / NEIN</i>	Handlungsbedarf?
<ul style="list-style-type: none"> → Evaluationen sind entwicklungs-wirksam, d. h. die Evaluationsergebnisse werden für die Schulentwicklung genutzt. Dafür existieren Beispiele an der Schule. 	<ul style="list-style-type: none"> → Die Diskrepanzen zwischen Soll-Werten und dem diagnostizierten Ist-Zustand werden nachweislich genutzt, um Maßnahmen bzw. Entwicklungen anzustoßen und/oder auf den Prüfstand zu stellen. Dafür existieren Beispiele. 	<ul style="list-style-type: none"> → Liefern Ihnen die Ergebnisse der internen Evaluationen wichtige Entwicklungsimpulse? → Kennen Sie Beispiele für konkrete Entwicklungen oder Veränderungen, die aufgrund von Evaluationsergebnissen eingeleitet worden sind? → Erkennen Sie eine positive Wirkung der Evaluationspraxis auf die Entwicklung der Schule, der Lehrerinnen und Lehrer oder des Unterrichts? 	
<ul style="list-style-type: none"> → Die Akzeptanz der internen Evaluation ist hoch. 	<ul style="list-style-type: none"> → Hohe Rücklaufquoten bei Befragungen gewährleisten eine sichere Datenbasis. Die Bereitschaft zur Teilnahme ist ausreichend vorhanden. 	<ul style="list-style-type: none"> → Stehen Aufwand und Nutzen der internen Evaluation in einem angemessenen Verhältnis? → Sind Sie grundsätzlich bereit, an internen Evaluationen bzw. Befragungen teilzunehmen? 	
<ul style="list-style-type: none"> → Interne Evaluation wird als selbstverständlicher Bestandteil der gelebten Schulkultur betrachtet. 		<ul style="list-style-type: none"> → Sehen Sie interne Evaluation als selbstverständlichen Bestandteil der gelebten Schulkultur Ihrer Schule? 	



Feedbackkultur

Praxisgestaltung

<u>Kriterien</u>	<u>Konkretisierung</u> (falls erforderlich)	<u>mögliche Evaluationsfragen</u> Antwortskala: JA / EHER JA / EHER NEIN / NEIN	Handlungsbedarf?
→ An der Schule existieren institutionalisierte Feedbackverfahren.	→ An der Schule existieren Standards/Regelungen/Vorgaben zur Durchführung des Leitungsfeedbacks, des Schülerfeedbacks und des kollegialen Feedbacks.	→ Existieren an Ihrer Schule Standards/Regelungen/Vorgaben zur Durchführung des <ul style="list-style-type: none"> ○ Schülerfeedbacks? ○ kollegialen Feedbacks? ○ Leitungsfeedbacks? 	
→ Die notwendigen Kompetenzen, um Feedback durchzuführen und auszuwerten, werden an der Schule gezielt aufgebaut, z. B. über Fortbildungen und Erfahrungsaustausche.	→ Die Lehrerinnen und Lehrer haben die notwendigen Kompetenzen, um Feedback lernwirksam durchzuführen und auszuwerten.	→ Kennen Sie die Standards/Regelungen/Vorgaben Ihrer Schule für die Durchführung von Feedbacks? → Halten Sie sich selbst für ausreichend kompetent, für eine zielführende Durchführung des <ul style="list-style-type: none"> ○ Schülerfeedbacks? ○ kollegialen Feedbacks? ○ Leitungsfeedbacks? 	



<ul style="list-style-type: none"> → Die Schule stellt Hilfen und Werkzeuge zur Verfügung, welche die Umsetzung der Feedbackpraxis erleichtern. 	<ul style="list-style-type: none"> → Die Schule bietet z. B. spezielle Fortbildungen, einen Methodenkoffer oder kollegialen Erfahrungsaustausch an, um die Lehrerinnen und Lehrer bei der Umsetzung der Feedbackpraxis zu unterstützen. 	<ul style="list-style-type: none"> → Gibt es an Ihrer Schule schriftliche Unterlagen, die die Feedbackpraxis erläutern, z. B. für neue Lehrerinnen und Lehrer? → Bietet Ihre Schule eine angemessene Unterstützung bei der Umsetzung der Feedbackpraxis, z. B. spezielle Fortbildungen, Methodenkoffer oder einen kollegialen Erfahrungsaustausch? 	
<ul style="list-style-type: none"> → Verbindliche Regelungen zum Individualfeedback sind festgelegt und werden überprüft. 	<ul style="list-style-type: none"> → Die Umsetzung und Einhaltung der Feedback-Regelungen (z. B. Rhythmus, Verfahren, Verbindlichkeitsgrad) wird in der Schule in geeigneter Weise überprüft. → Es existieren Nachweise über die Umsetzung der Feedbackpraxis, wie z. B. Rückmeldebögen. 	<ul style="list-style-type: none"> → Sind Sie als Lehrerin/Lehrer Ihrer Schule verpflichtet zur regelmäßigen Einholung eines <ul style="list-style-type: none"> ○ Schülerfeedbacks? ○ kollegialen Feedbacks? → Wird die regelhafte Durchführung der Feedbackpraxis überprüft, z. B. durch einen Rückmeldebogen? 	
<ul style="list-style-type: none"> → Es werden Maßnahmen ergriffen, die Feedbackpraxis zu optimieren. 	<ul style="list-style-type: none"> → Erfahrungen mit den Feedbackverfahren werden in regelmäßigen Abständen ausgewertet, die Ziele und Ergebnisse werden reflektiert und das Konzept wird bzgl. Effizienz und Effektivität optimiert. 	<ul style="list-style-type: none"> → Wird die Feedbackpraxis an Ihrer Schule evaluiert, kritisch reflektiert und ggf. weiterentwickelt? → Haben an Ihrer Schule bisher Evaluationen oder Befragungen zur Umsetzung bzw. zur Wirkung der Feedbackverfahren stattgefunden? 	
<ul style="list-style-type: none"> → Die Schulleitung holt regelmäßig und in geeigneter Weise Rückmeldungen des Kollegiums ein. 		<ul style="list-style-type: none"> → Holt sich Ihre Schulleitung regelmäßig ein Feedback des Kollegiums ein? → Haben Sie Ihrer Schulleitung bzw. einzelnen Leitungsmitgliedern innerhalb der letzten zwei Jahre ein Feedback gegeben? 	



<ul style="list-style-type: none"> → Das Leitungsfeedback dient einerseits der individuellen Entwicklung der einzelnen Leitungskräfte sowie andererseits der Verbesserung des Leitungshandelns insgesamt. 	<ul style="list-style-type: none"> → Dies hat Vorbildcharakter für das Schülerfeedback der Lehrerinnen und Lehrer. 	<ul style="list-style-type: none"> → Wird das Leitungsfeedback zur individuellen Entwicklung einzelner Leitungskräfte genutzt? → Wird das Leitungsfeedback zur Verbesserung des Leitungshandelns insgesamt genutzt? → Ist das Leitungsfeedback aus Ihrer Sicht dazu geeignet, dem Lehrerfeedback als Vorbild zu dienen? 	
<ul style="list-style-type: none"> → Die Schulleitung stellt Transparenz über das Ergebnis des Leitungsfeedbacks sowie die beschlossenen Konsequenzen her. 		<ul style="list-style-type: none"> → Stellt die Schulleitung in angemessener Weise Transparenz über das Ergebnis des Leitungsfeedbacks her? 	
<ul style="list-style-type: none"> → Die Lehrerinnen und Lehrer holen sich von ihren Schülerinnen und Schülern regelmäßig Rückmeldungen zu ihrem Unterricht. 		<ul style="list-style-type: none"> → Wird an Ihrer Schule regelhaft ein Feedback von Schülerinnen und Schülern zum individuellen Unterricht eingeholt? 	
<ul style="list-style-type: none"> → Die Rückmeldungen des Schülerfeedbacks werden aufbereitet, gemeinsam mit den Lernenden ausgewertet und genutzt, um die Unterrichtspraxis zu reflektieren. 		<ul style="list-style-type: none"> → Besprechen Sie grundsätzlich die Ergebnisse des Schülerfeedbacks gemeinsam mit Ihren Schülerinnen und Schülern? 	
<ul style="list-style-type: none"> → Die gemeinsame Auswertung des Schülerfeedbacks mit den Lernenden führt zu Vereinbarungen über Maßnahmen für den weiteren Unterricht bzw. zu Veränderungen in der Praxis. 		<ul style="list-style-type: none"> → Ergeben sich aus der gemeinsamen Auswertung des Schülerfeedbacks Veränderungen des Unterrichts oder Verabredungen mit der Lerngruppe für die weitere Arbeit? → Nutzen Sie das Schülerfeedback für die Weiterentwicklung Ihres Unterrichts? 	



<p>→ Kollegiales Feedback (KF) mit dem Schwerpunkt der Unterrichtsbeobachtung (z. B. KUR - kollegiale Unterrichtsreflexion) ist eingeführt und wird nachweislich praktiziert.</p>		<p>→ Findet ein kollegiales Feedback an Ihrer Schule regelhaft statt? → Ist ein Konzept zur kollegialen Unterrichtsbeobachtung an Ihrer Schule eingeführt? → Beteiligt sich das Kollegium an der Durchführung von kollegialem Feedback?</p>	
<p>→ Die Schule unterstützt die Entwicklung von notwendigen Kompetenzen bei den Lehrerinnen und Lehrern, um Unterrichtsreflexionen durchzuführen und um wertschätzende Feedbackgespräche führen zu können (z. B. durch Fortbildungen).</p>		<p>→ Haben Sie an einer Fortbildung zur Umsetzung von des kollegialen Feedbacks teilgenommen? → Hat Ihre Schule etwas unternommen, um die Kompetenzen zu vermitteln, die für die Durchführung von kollegialen Feedbackmaßnahmen hilfreich sind?</p>	
<p>→ Kollegiales Feedback (KF) dient den individuellen Entwicklungszielen der beteiligten Lehrerinnen und Lehrer. Die Feedbackschwerpunkte, anhand derer die gemeinsame Reflexion erfolgt, bestimmt diejenige Lehrkraft, die das Feedback erhält.</p>	<p>→ Die Einhaltung von Feedbackregeln bzw. Gesprächsregeln stellt sicher, dass eine Vertrauensbasis den Prozess trägt.</p>	<p>→ Gibt es für das kollegiale Feedback (Gesprächs-) Regeln? → Bestimmt an Ihrer Schule der Kollege die Feedbackschwerpunkte selbst, der das Feedback erhält?</p>	
<p>→ Es werden Maßnahmen ergriffen, damit die Feedbackpraxis nicht „einschläft“.</p>		<p>→ Haben Sie das Gefühl, dass die Feedbackpraxis an Ihrer Schule „einschläft“?</p>	



Wirksamkeit

<p><u>Kriterien</u></p>	<p><u>Konkretisierung</u> (falls erforderlich)</p>	<p><u>mögliche Evaluationsfragen</u> Antwortskala: JA / EHER JA / EHER NEIN / NEIN</p>	<p>Handlungsbedarf?</p>
<p>→ Das Feedback wird entsprechend den Standards/Regelungen/Vorgaben nachweislich durchgeführt.</p>		<p>→ Haben Sie den Eindruck, dass die Standards/Regelungen/Vorgaben bzgl. der Feedbackpraxis an Ihrer Schule mehrheitlich eingehalten werden?</p> <p>→ Geben Sie selbst regelmäßig (mindestens einmal jährlich) Feedback an Ihre Schulleitung?</p> <p>→ Erhalten Sie selbst regelmäßig (mindestens einmal jährlich) Feedback von Schülerinnen und Schülern?</p> <p>→ Erhalten Sie selbst regelmäßig (mindestens einmal jährlich) Feedback von anderen Lehrerinnen und Lehrern?</p>	
<p>→ Die Mehrheit der Feedbacknehmer erkennt einen persönlichen Nutzen aus der Feedbackpraxis.</p>	<p>→ Die Feedbacknehmer erkennen eine positive Wirkung auf ihre persönliche Entwicklung und/oder auf ihre Unterrichtsgestaltung.</p>	<p>→ Halten Sie das Feedback von Lehrerinnen und Lehrern an die Schulleitung für hilfreich, um der Schulleitung zu ermöglichen, ihr professionelles Handeln zu reflektieren und ggf. anzupassen?</p> <p>→ Halten Sie das Feedback von den Lernenden für hilfreich, um Ihren Unterricht bzw. Ihr professionelles Handeln zu reflektieren und ggf. anzupassen?</p> <p>...</p>	



		<ul style="list-style-type: none"> → Halten Sie das Feedback von anderen Lehrerinnen und Lehrern für hilfreich, um Ihren Unterricht bzw. Ihr professionelles Handeln zu reflektieren und ggf. anzupassen? 	
<ul style="list-style-type: none"> → Die Feedbackpraxis führt zu Veränderungen in der Praxis. 		<ul style="list-style-type: none"> → Haben Sie schon einmal aufgrund von Rückmeldungen konkrete Anpassungen bzw. Veränderungen Ihres Unterrichts vorgenommen? → Hat Ihre Schulleitung bisher Anpassungen bzw. Veränderungen ihres Leitungshandelns aufgrund von Feedback vorgenommen? 	
<ul style="list-style-type: none"> → Die grundsätzliche Akzeptanz der Feedbackmaßnahmen ist hoch. 		<ul style="list-style-type: none"> → Stehen Aufwand und Ertrag in einem guten Verhältnis beim <ul style="list-style-type: none"> ○ Leitungsfeedback? ○ Schülerfeedback? ○ kollegialen Feedback? → Begegnen Sie an Ihrer Schule großer Skepsis oder starkem Widerstand gegenüber <ul style="list-style-type: none"> ○ dem Leitungsfeedback? ○ dem Schülerfeedback? ○ dem kollegialen Feedback? 	
<ul style="list-style-type: none"> → Die Feedbackverfahren werden als selbstverständlicher Bestandteil der gelebten Schulkultur betrachtet. 		<ul style="list-style-type: none"> → Sehen Sie die Feedbackverfahren als selbstverständlichen Bestandteil der gelebten Schulkultur Ihrer Schule? 	



Beschwerdemanagement

Praxisgestaltung

<u>Kriterien</u>	<u>Konkretisierung</u> (falls erforderlich)	<u>mögliche Evaluationsfragen</u> Antwortskala: JA / EHER JA / EHER NEIN / NEIN	Handlungsbedarf?
→ Ein geregelter Umgang mit Kritik und Anregungen ist an der Schule implementiert.		<ul style="list-style-type: none"> → Ist an Ihrer Schule ein geregelter Umgang mit Kritik und Anregungen implementiert? → Gibt es an Ihrer Schule ein formales Beschwerdemanagement (können Anregungen oder Kritik bzw. Defizitwahrnehmungen nach einem festgelegten Prozedere mit bestimmten Verantwortlichkeiten aufgenommen und behandelt werden)? 	
→ Es stehen geeignete Möglichkeiten zur Verfügung, um Anregungen und Kritik mitzuteilen.		→ Wissen Sie konkret, wie Sie Anregungen, Kritik bzw. Defizitwahrnehmungen zurückmelden können?	
→ Die einzelnen Prozessschritte sind definiert, die damit verbundenen Verantwortlichkeiten sind festgelegt.		→ Sind an Ihrer Schule die einzelnen Prozessschritte definiert worden (Annahme, Erfassung, Rückmeldung)?	



<p>→ Der Instanzenweg für Beschwerden ist im Rahmen einer Klärungskette definiert.</p>		<p>→ Gibt es an Ihrer Schule eine Klärungskette (gestufte Zuständigkeiten) für den Umgang mit Beschwerden?</p> <p>→ Kennen Sie die Klärungskette (zuständiger Ansprechpartner) für Beschwerden?</p>	
<p>→ Die Prozessschritte, die Verantwortlichkeiten und der Instanzenweg sind allen Beteiligten bekannt.</p>		<p>→ Wissen Sie konkret, nach welchen Verfahren an Ihrer Schule Anregungen und Kritik bzw. Beschwerden bearbeitet werden?</p> <p>→ Kennen Sie die einzelnen Prozessschritte (die Annahme, Erfassung, Rückmeldung sowie die Auswertung von Kritik und Anregung)?</p>	
<p>→ Kritik und Anregungen bzw. Beschwerden werden hinsichtlich systemischer Qualitätsdefizite ausgewertet.</p>	<p>→ Es wird geprüft, wie Beschwerdeinformationen für die Qualitätsentwicklung der Schule genutzt werden können (Ursachenanalyse).</p>	<p>→ Werden Anregungen und Kritik bzw. Beschwerden an Ihrer Schule dazu genutzt, wiederkehrende Probleme bzw. systemische Defizite zu erkennen?</p>	
<p>→ Das Beschwerdemanagement wird regelmäßig überprüft und ggf. verbessert.</p>	<p>→ Das Verfahren zur Rückmeldung und zur Bearbeitung von Beschwerden wird im Hinblick auf die Wirksamkeit reflektiert und ggf. weiterentwickelt.</p>	<p>→ Werden die Verfahren zur Rückmeldung und zur Bearbeitung von Anregungen und Kritik bzw. Beschwerden reflektiert und weiterentwickelt?</p>	



Wirksamkeit

<u>Kriterien</u>	<u>Konkretisierung</u> (falls erforderlich)	<u>mögliche Evaluationsfragen</u> <i>Antwortskala:</i> <i>JA / EHER JA / EHER NEIN / NEIN</i>	Handlungsbedarf?
→ Die Verfahren für den Umgang mit Kritik und Anregungen führen zu Veränderungen in der Praxis. Dafür existieren Beispiele.		→ Kennen Sie Beispiele für konkrete Entwicklungen oder Veränderungen, die aufgrund des Umgangs mit Anregungen und Kritik bzw. Beschwerden in den letzten zwei Jahren eingeleitet worden sind?	
→ Die Mehrheit der Lehrerschaft erkennt einen Mehrwert bzw. eine positive Wirkung für die Schule bzw. für die betroffenen Lehrerinnen und Lehrer durch den schulinternen Umgang mit Anregungen und Kritik bzw. Beschwerden.		<ul style="list-style-type: none"> → Haben Sie den Eindruck, dass Anregungen, Kritik bzw. Defizitwahrnehmungen zielführend bearbeitet werden? → Halten Sie die Verfahren bzw. Instrumente Ihrer Schule zur Behebung von Problemen aufgrund von Anregungen und Kritik bzw. Beschwerden für geeignet? → Haben Sie den Eindruck, dass Beschwerden i. d. R. zu Verbesserungen führen? 	
→ Die grundsätzliche Akzeptanz der Maßnahmen zur Bearbeitung von Anregungen und Kritik bzw. Beschwerden ist hoch.		→ Begegnen Sie an Ihrer Schule großer Skepsis oder starkem Widerstand gegenüber dem geregelten Umgang mit Anregungen und Kritik bzw. Beschwerden?	
→ Die Rückmeldung und Bearbeitung von Anregungen und Kritik bzw. Beschwerden wird als selbstverständlicher Bestandteil der gelebten Schulkultur betrachtet.		→ Sehen Sie den geregelten Umgang mit Anregungen und Kritik bzw. Beschwerden als selbstverständlichen Bestandteil der gelebten Schulkultur Ihrer Schule?	

Vielen Dank an [Sabine Kurz](#), [Birgit Kuckella](#) und [Thomas Bernt](#) für die Unterstützung und die vielfältigen Anregungen!

Das vorliegende Dokument ist eine Behördenhandreichung zur ausschließlich *internen* Verwendung und entspricht nicht den gängigen Ansprüchen an wissenschaftliches Arbeiten, insb. in Bezug auf die Kennzeichnung von Inhalten aus anderen Quellen.

