

Kriterien schulischer Qualitätsentwicklung - *PLAN*





Kriterien schulischer Qualitätsentwicklung

- zur Entwicklung und Evaluation des QM
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



Ziele dieser Handreichung

Diese Handreichung ist ein praxisorientiertes Planungsinstrument für die Qualitätssicherung und -entwicklung der Schulen und soll die berufsbildenden Schulen in Hamburg bei der Weiterentwicklung und Verstetigung ihrer Schulentwicklungsmaßnahmen unterstützen. Dafür sind hier Kriterien zusammengestellt worden, die einerseits den Schulen Entwicklungsimpulse für den Ausbau ihrer qualitätsverbessernden Maßnahmen liefern, sowie andererseits eine Überprüfbarkeit des jeweiligen Entwicklungsstandes der Schulentwicklung der einzelnen Schulen ermöglichen sollen. Somit ist das Anliegen dieser Handreichung nicht, *gute Schule* bzw. guten Unterricht zu beschreiben, sondern gute Schulentwicklung als Voraussetzung für *gute Schule* und guten Unterricht. Die konkrete Ausgestaltung des schulischen Kerngeschäfts obliegt den Schulen im Rahmen ihrer professionellen Selbststeuerung.

Darüber hinaus gewährleisten die hier zusammengetragenen Kriterien für alle am Bildungsprozess Beteiligten, insbesondere den Schulen und der Schulaufsicht, ein gemeinsames Verständnis von guter Qualitätsentwicklung.

Diese Handreichung besteht aus zwei Teilen. Im ersten Teil (*PLAN*) werden Kriterien für die systematische Qualitätsentwicklung sowie für bestimmte Bereiche der Schulentwicklung aufgeführt, die in einem starken Wirkungszusammenhang mit gutem Unterricht stehen. Dies entspricht der Vorstellung, dass sich ein schulisches QM um die Voraussetzungen bzw. Gelingensbedingungen für guten Unterricht kümmern muss, um eine positive Wirkung auf die Lernprozesse der Lernenden entfalten zu können.

Der zweite Teil der Handreichung (*CHECK*) konzentriert sich auf die Kernelemente des QM. Um den Schulen eine konkrete Unterstützung anzubieten, werden hier Evaluationsfragen zum QM formuliert, mit denen die Praxisgestaltung und die Wirkung einzelner QM-Bausteine beurteilt werden können. Die Evaluationsergebnisse sollen zeigen, ob das schulinterne QM eine systematische Schulentwicklung ermöglicht, ob die notwendigen Maßnahmen erfolgreich eingeführt worden sind und die erwünschte Wirkung zeigen. Für die einzelnen Schulen entsteht Steuerungswissen für ihre weitere Qualitätsentwicklung.

Zusammengefasst stehen vier Funktionen im Vordergrund dieser Handreichung:

- Sie dient der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses aller am Bildungsprozess Beteiligten von guter Qualitätsentwicklung.
- Sie bildet die Bezugsgröße, um die Qualitätsentwicklung anhand von festgelegten Kriterien intern evaluieren zu können.
- Sie dient den Schulen als unterstützendes Planungsinstrument für ihre individuelle Qualitätsentwicklung.
- Sie dient der Schulaufsicht als Grundlage bei der Bewertung der schulischen Qualitätsentwicklung.



Wie auch der *Orientierungsrahmen für Schulqualität (2012)*, erhebt diese Handreichung nicht den Anspruch, dass die Schulen alle Kriterien guter Qualitätsentwicklung erfüllen müssen. Sie liefert Zielbeschreibungen, auf die sich selbstverantwortete Schulen in unterschiedlichem Tempo, in unterschiedlicher Weise und mit unterschiedlichem Erreichungsgrad zu bewegen sollen.¹

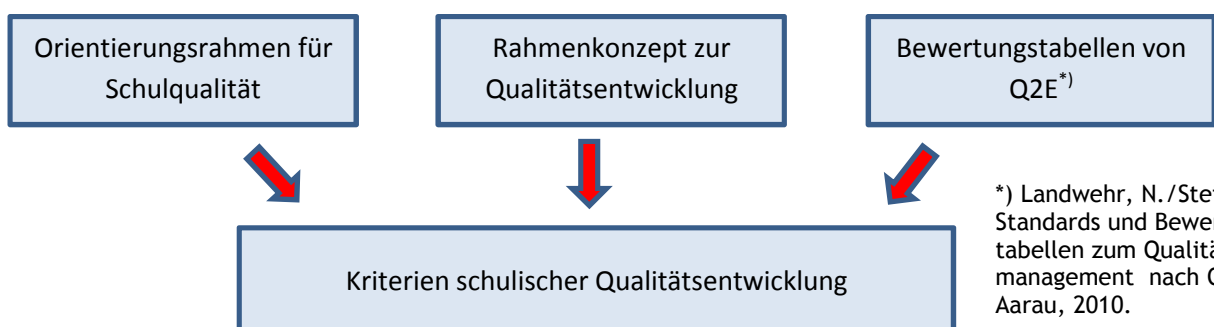
Bezug zu den normativen Rahmensetzungen

Schulentwicklung geschieht innerhalb von Rahmenvorgaben. Der Hamburger *Orientierungsrahmen für Schulqualität* beschreibt das Ideal der *guten Schule*. Während der *Orientierungsrahmen* das Ziel der Schulentwicklung vorgibt, ist diese Handreichung das zielführende Werkzeug.

Neben ausgewählten prozessorientierten Kriterien des Orientierungsrahmens wurden weitere Kriterien, insbesondere aus den *Bewertungstabellen von Q2E*², integriert und neu entwickelt. Sie sind aufgrund ihres hohen Wirkungszusammenhangs mit gutem Unterricht zusammengestellt worden. Damit wird eine umfassende und an anerkannten *Good-Practice-Beispielen* orientierte Betrachtungsweise des schulischen QM gewährleistet.³

Eine weitere Grundlage, die in diese Handreichung eingeflossen ist, stellt das *Rahmenkonzept zur Qualitätssicherung und Entwicklung* (2007) dar. Die HIBB-Zentrale hatte durch das *Rahmenkonzept* in einem 5-jährigen Entwicklungszeitraum die Implementierung bestimmter QM-Bausteine an den Schulen verbindlich festgelegt (siehe Seite 6).

Zusammenfassende Darstellung der einbezogenen Quellen:

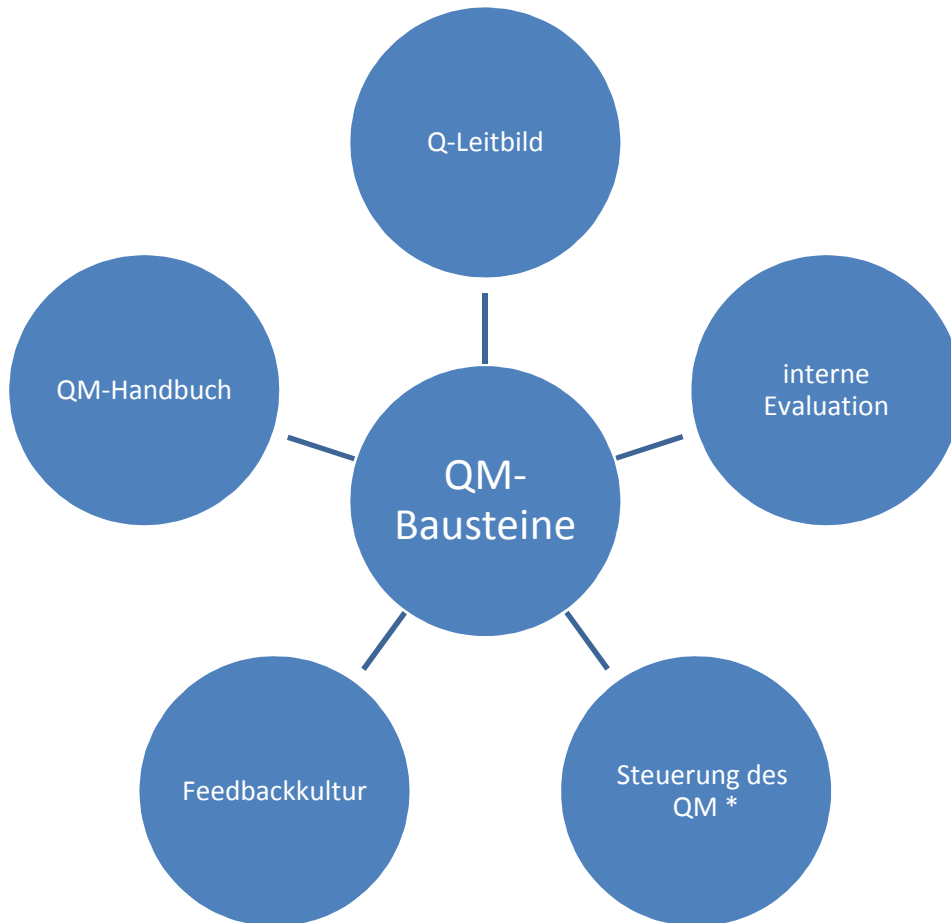


*) Landwehr, N./Steiner, P.: Standards und Bewertungstabellen zum Qualitätsmanagement nach Q2E. Aarau, 2010.

¹ Beim Zustandekommen von Zielvereinbarungen sind die schulischen Gremien gemäß dem HmbSG zu beteiligen.

² Landwehr, N./Steiner, P.: Standards und Bewertungstabellen zum Qualitätsmanagement nach Q2E. Aarau (Schweiz), 2010

³ Hinweis: Eine grundsätzliche Inkompatibilität mit anderen QM-Systemen liegt nicht vor. Schulen, die z. B. nach QZS arbeiten, können dies weiterhin tun.



*) etablierte Steuergruppe, Projektplan, Kommunikationskonzept

Die o. g. Bausteine aus dem *Rahmenkonzept* haben weiterhin Bestand. Sie werden mit dieser Handreichung konkretisiert und erweitert und dienen bei der Implementierung des *Steuerungskonzepts zur Stärkung der schulischen Selbstverantwortung (2015)* als gemeinsamer Referenzrahmen.



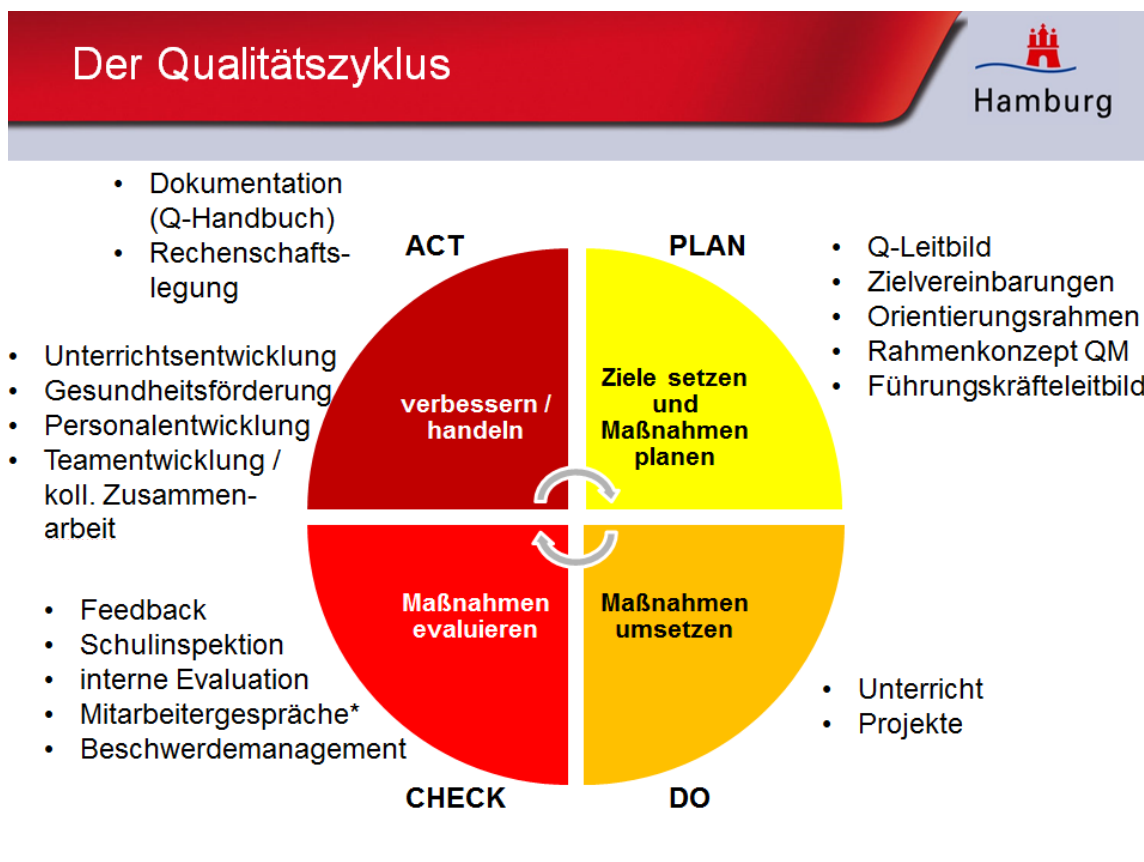
QM in der Schulentwicklung

QM stellt kein zusätzlich zu Schulentwicklungsmaßnahmen durchzuführendes Projekt dar. Vielmehr ist es der Rahmen für die gesamte Schulentwicklung und steuert dessen Prozesse und Projekte.

Dabei geht es einerseits um die individuelle Entwicklung und Rechenschaftslegung der Lehrerinnen und Lehrer sowie andererseits um die Entwicklung und Rechenschaftslegung der Schule selbst:

QM-Funktionsfelder	
individuelle Entwicklung	institutionelle Entwicklung
individuelle Rechenschaftslegung	institutionelle Rechenschaftslegung

Zu diesem Zweck durchlaufen Schulen die typischen Phasen des Qualitätszyklusses:



*) Erprobung an ausgewählten Schulen auf Basis der DV MAG vom 20. Juni 2014.



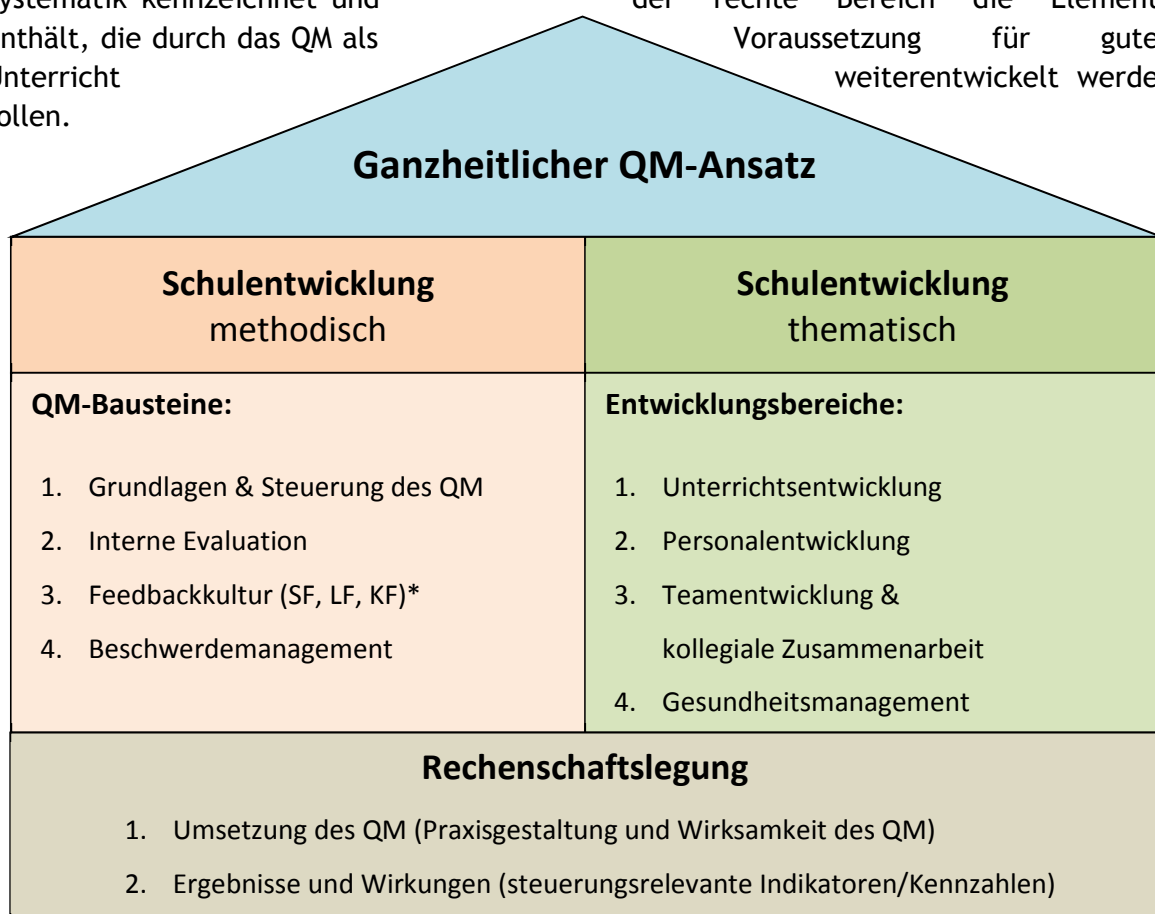
Die Steuerung einer Schule bedarf der Beteiligung des gesamten Kollegiums. Hierbei geht es insbesondere um die Problemanalyse, einen gemeinsam erarbeiteten Konsens über die Entwicklungsziele der Schule sowie um die Maßnahmenplanung. Wenn Entwicklungsziele gemeinsam erarbeitet werden, erhöht dies die Akzeptanz der Schulentwicklung. Die Voraussetzung dafür ist der Ausbau der qualifizierten Selbststeuerung der Schulen. Dadurch entsteht Selbstwirksamkeitsmotivation bzw. wird diese gestärkt.

Entscheidend für die Akzeptanz von QM ist, dass der Mensch im Mittelpunkt steht. Nicht die Konzepte, Komponenten, Techniken sind entscheidend, sondern das, was die handelnden Personen daraus für sich und ihre Schule machen.

QM als Entwicklungsinstrument

Eine Qualitätssteigerung kann nicht durch die isolierte Bearbeitung einzelner Bereiche erreicht werden. Sie erfolgt innerhalb eines Gesamtkonzepts, das die wesentlichen für die Unterrichtsqualität relevanten Bereiche umfasst.

Die einzelnen Bereiche des ganzheitlichen QM-Ansatzes sind in der folgenden Übersicht zusammengestellt, wobei der linke Bereich den klassischen Kernbereich der QM-Systematik kennzeichnet und der rechte Bereich die Elemente enthält, die durch das QM als Voraussetzung für guten Unterricht weiterentwickelt werden sollen.



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



Zentrale Verantwortungsbereiche

- Die einzelnen *Lehrerinnen und Lehrer* sorgen u. a. für eine regelmäßige Reflexion der eigenen Praxis. Auf Grund der festgestellten Ist-Soll-Abweichungen findet eine eigenverantwortliche Weiterentwicklung der eigenen Praxis statt.
- Die *Qualitätsgruppe* sorgt, in Absprache mit der Schulleitung, u. a. regelmäßig für datengestützte Reflexionen über die Qualität der Schule.
- Die *Schulleitung* nimmt u. a. Einblick in die Unterrichtsqualität der Lehrerinnen und Lehrer, so dass bei festgestellten Defiziten das Problem bearbeitet werden kann.
- Die *Schulaufsicht* sorgt u. a. dafür, dass eine Erfassung der Schulqualität erfolgt. Dies ist eine Voraussetzung für den Nachweis der Funktionsfähigkeit des QM. Die Schulleitung sorgt dafür, dass die im QM-Handbuch dokumentierten Evaluationsergebnisse für die Rechenschaftslegung zur Verfügung stehen.

Wirkungsorientierte Leitfragen

- Was brauche ich *als Lehrerin oder Lehrer*, um in Bezug auf die Gestaltung schulischer Praxis mein eigenes Stärken-Schwächen-Profil sowie den Verbesserungsbedarf zu erkennen?
- Was brauchen wir *als Schule* - Kollegium und Schulleitung, um die Stärken und Schwächen sowie den Optimierungsbedarf unserer Schule gemeinsam zu erkennen?
- Was brauche ich *als Schulleitung*, um mir einen fundierten Einblick in die Qualität der individuell verantworteten Praxis sowie der Schulqualität zu verschaffen und um bei Defiziten wirksam zu intervenieren?
- Was brauche ich *als Schulaufsicht*, um einen fundierten Einblick in die institutionelle Qualität der Schule zu erhalten und bei gravierenden Defiziten wirksam intervenieren zu können?⁴

⁴ Norbert Landwehr, PPT für die Q2E-Fachtagung in Basel, November 2013.



Hinweis 1: Einige der im Folgenden aufgeführten Kriterien „liegen quer“, d. h. sie tauchen in mehreren Entwicklungsbereichen auf, da sich die Bereiche inhaltlich überschneiden. Damit einzelne Bereiche auch einzeln evaluiert werden können, ist eine Redundanz der Kriterien hier sinnvoll.

Hinweis 2: Eine Konkretisierung der z. T. allgemein formulierten Kriterien zum QM-Kernbereich kann aus den jeweiligen Tabellen der Handreichung *Evaluation der schulischen Qualitätsentwicklung - CHECK* entnommen werden.

Hinweis 3: Die folgenden Kriterien sind als Gelingensbedingungen für *gute Schule* und *guten Unterricht* zu verstehen, die bei der Schulentwicklung im Sinne eines fortwährenden Prozesses beachtet werden sollten. Die Auswahl der Kriterien orientiert sich an den folgenden Ansprüchen:

- 1) Das Kriterium ist ausgerichtet an Erfahrungswissen über gelingende Schulentwicklung, welches durch anerkannte *Good-Practice-Beispiele* konkretisiert ist.
- 2) Das Kriterium hat eine hohe Einflussstärke auf *guten Unterricht*, berücksichtigt also empirische Erkenntnisse der Schulforschung zur Wirksamkeit von Unterricht.
- 3) Das Kriterium lässt sich von Schulen grundsätzlich erreichen und ist an einer vertretbaren Aufwand-Nutzen-Relation bei der Schulentwicklung ausgerichtet.
- 4) Das Kriterium ist kompatibel mit den geltenden normativen Setzungen bzw. entspringt diesen, insbesondere dem *Orientierungsrahmen für Schulqualität, 2012*.

Hinweis 4: Die folgenden Kriterien haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und können an den Schulen durchaus ergänzt bzw. konkretisiert werden.



Grundlagen & Steuerung des QM

QM ist eine zentrale Führungsaufgabe der Schulleiterin/des Schulleiters. Das Kollegium wird in wichtige Entscheidungsfindungsprozesse angemessen einbezogen, wie bei einer gemeinsamen Zieldefinition, Problemdiagnose und der Generierung von Verbesserungsmaßnahmen.

Die Schulleitung ...

- ... vertritt persönlich die Anliegen des QM mit der notwendigen Priorität und mit Engagement gegenüber den Lehrerinnen und Lehrern (Vorbildfunktion).
- ... sorgt für geeignete Rahmenbedingungen (z. B. Ressourcen, Aufgabenverteilung, zielgerichtete & kontinuierliche Fortbildung), um den Aufbau und die dauerhafte Umsetzung der Maßnahmen der Schulentwicklung zu ermöglichen und zu unterstützen.
- ... sorgt dafür, dass die einzelnen Bausteine des QM (siehe S. 7) schrittweise implementiert und durch geeignete Verfahren und Instrumente in der Schule weiterentwickelt werden.
- ... sorgt für die notwendige Verbindlichkeit der Schulentwicklungsmaßnahmen und stellt sicher, dass diese auch entsprechend umgesetzt/eingehalten werden.
- ... verschafft sich entlang festgelegter Kriterien und Verfahren ein zuverlässiges Bild von der Unterrichtsqualität der Lehrerinnen und Lehrer (z. B. durch Hospitationen oder Unterrichtsevaluation).
- ... würdigt das Engagement der Lehrerinnen und Lehrer bei der Mitarbeit an der Qualitätsentwicklung der Schule.
- ... stellt sicher, dass die Schule über erreichte Ergebnisse und die Wirksamkeit von zentralen Maßnahmen der Schulentwicklung Rechenschaft ablegt.

QM-Grundlagen

- Qualitätsentwicklung wird systematisch betrieben; dies beinhaltet die regelhafte Planung, Umsetzung, Überprüfung und Weiterentwicklung von Prozessen, Maßnahmen und Ergebnissen.
- Das Q-Leitbild ist auf die Entwicklung des Unterrichts ausgerichtet, enthält jedoch auch Ziele zu den wichtigsten Bereichen einer ganzheitlichen Qualitätsentwicklung (siehe Seite 7).
- Das Q-Leitbild der Schule enthält operationalisierbare Entwicklungsziele, deren Erreichungsgrad durch Evaluation überprüft werden kann. Ziele sind relevant, konkret, erreichbar und überprüfbar.
- Die Schule setzt sich durch entsprechende steuerungsrelevante Kriterien/Indikatoren konkretisierte Ziele im Bereich der Ergebnisse und Wirkungen (z. B. Anteil der Schülerinnen & Schüler, die den Bildungsgang erfolgreich durchlaufen).
- Die Schule überprüft ihre Praxis regelmäßig anhand ihrer Qualitätsansprüche und ihrer jeweils gesetzten Entwicklungsziele.



- 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.
- Die Ziele des QM sowie dessen Maßnahmen werden im Gesamtzusammenhang der Schulentwicklung ausreichend kommuniziert und sind nachvollziehbar. Die adressatenspezifische Informationsplanung ist Teil des Projektplans.
- Maßnahmen der Schulentwicklung bzw. geplante Veränderungen beziehen sich i. d. R. auf festgestellte Entwicklungsbedarfe.
- Vor einer verbindlichen Einführung von Entwicklungsmaßnahmen werden diese pilotiert und gemeinsam im Kollegium hinsichtlich der erfolgreichen Umsetzungspraxis ausgewertet.
- An der Schule ist eine Steuergruppe bzw. QM-Gruppe etabliert, die die Maßnahmen der Schulentwicklung koordiniert und in eine konkrete Projektplanung übersetzt.
- Es existiert eine kontinuierlich geführte QM-Dokumentation unter Nutzung der Strukturvorgabe des QM-Musterhandbuchs der HIBB-Zentrale.



Interne Evaluation

Interne Evaluation dient als Grundlage der Weiterentwicklung und Aktualisierung schulischer Entwicklungsziele. Durch interne Evaluation verorten sich die Schulen hinsichtlich ihrer Ziele und überprüfen die Zielerreichung bzw. Wirksamkeit ihrer Maßnahmen und Prozesse. Evaluationsergebnisse, die durch eine gemeinsame datengestützte Auswertung in Maßnahmen der Schulentwicklung münden, erhalten durch die Nachvollziehbarkeit und die Beteiligung des Kollegiums ihre Akzeptanz.

- Es existiert ein Evaluationskonzept, das die Zuständigkeiten, Verfahren, Abläufe und Inhalte der internen Evaluationspraxis (zeitlich, inhaltlich, organisatorisch) an der Schule regelt.
- Die Schule schafft im Rahmen ihrer Möglichkeiten die für den Evaluationsprozess erforderlichen Rahmenbedingungen (z. B. Einsatz von zeitlichen, personellen, technischen Ressourcen).
- Transparenz, gemeinsame Reflexion, Interpretation und Kommunikation sind grundsätzliche Bestandteile der internen Evaluation. Die beteiligten Personengruppen sind angemessen einbezogen.
- Die Wahl der Evaluationsthemen geschieht systematisch mit Bezug auf die Entwicklungsziele (Bezug zum Q-Leitbild), die Entwicklungsmaßnahmen (Bezug zu aktuellen Schulentwicklungsprojekten) sowie die Ergebnisse und Wirkungen von Schule (Output).
- Die Evaluationsinstrumente und Verfahren sind so gewählt, dass sie sich für eine ressourcenschonende bzw. effiziente Datenerhebung und Auswertung eignen.
- Das Einbeziehen unterschiedlicher Perspektiven zur selben Fragestellung wird bei der Planung und Durchführung von Schulevaluationen bewusst berücksichtigt (Triangulation).
- Ergebnisse aus schulinternen Evaluationen werden regelhaft⁵ zur Weiterentwicklung von Schule und Unterricht genutzt.
- Die Ergebnisse der internen Evaluationen sowie daraus abgeleitete Maßnahmen werden in einem Evaluationsbericht dokumentiert und im QM-Handbuch (Archiv) der Schule abgelegt (Transparenz und Rechenschaftslegung).

⁵ regelhaft, d.h. regelmäßig und gewissen Regeln folgend



Feedbackkultur

Gute Schulen „leben“ davon, dass Lehrerinnen und Lehrer kontinuierlich an ihrer professionellen und persönlichen Weiterentwicklung arbeiten. Wenn sie regelmäßig ihre eigene Arbeit reflektieren, Feedback einholen und sich an der gemeinsamen Weiterentwicklung des Unterrichts beteiligen, leisten sie einen unverzichtbaren Beitrag zur Qualität der Schule und zur Qualität der eigenen Arbeit. Ein langfristig angelegter Nutzen der Feedbackkultur ist die gesteigerte Arbeitszufriedenheit der Lehrerinnen und Lehrer sowie ein Klima der Fehlertoleranz und des gegenseitigen Vertrauens.

Die Feedbackkultur der Schulen steht auf den drei Säulen des *Leitungsfeedbacks* (mit Vorbildfunktion), des gegenseitigen *Feedbacks von Kolleginnen und Kollegen* sowie des *Schülerfeedbacks*. Der schrittweise Aufbau einer Feedbackkultur in der Schule ist ein wesentlicher Beitrag zur individuellen Professionalisierung.

- Die notwendigen Kompetenzen, um Feedback durchzuführen und auszuwerten, werden an der Schule gezielt aufgebaut, z. B. durch Fortbildungen und Erfahrungsaustausche.
- Die Schule stellt Hilfen und Werkzeuge zur Verfügung, welche die Umsetzung der Feedbackpraxis erleichtern, z. B. Methodenkoffer oder Erhebungstools.
- Verbindliche Regelungen zum Feedback sind festgelegt, z. B. Rhythmus, Verfahren, Beteiligung und Verbindlichkeit. Die Umsetzung der Feedbacks wird in der Schule in geeigneter Weise geprüft.
- Erfahrungen mit den Feedbackverfahren werden in regelmäßigen Abständen ausgewertet, die Ziele und Ergebnisse werden reflektiert und die Verfahren werden optimiert.

Leitungsfeedback (LF)

- Die Schulleitung holt sich regelmäßig und in geeigneter Weise Rückmeldungen des Kollegiums ein.
- Das Leitungsfeedback dient einerseits der individuellen Entwicklung der einzelnen Leitungskräfte sowie andererseits der Verbesserung des Leitungshandelns insgesamt.
- Die Schulleitung stellt Transparenz über das Ergebnis des Leitungsfeedbacks sowie über die abgeleiteten Maßnahmen her.

Schülerfeedback (SF)

- Die Lehrerinnen und Lehrer holen sich von ihren Schülerinnen und Schülern regelmäßig Rückmeldungen zu ihrem Unterricht.
- Die Rückmeldungen des Schülerfeedbacks werden aufbereitet und gemeinsam mit den Lernenden ausgewertet.
- Die gemeinsame Auswertung des Schülerfeedbacks mit den Lernenden führt zu Vereinbarungen über Maßnahmen für den weiteren Unterricht bzw. zu Veränderungen in der Praxis.



Kollegiales Feedback (KF)

- Ein kollegiales Feedback mit dem Schwerpunkt der Unterrichtsbeobachtung (z. B. kollegiale Unterrichtsreflexion - KUR) ist eingeführt und wird nachweislich praktiziert.
- Die Schule unterstützt die Entwicklung von notwendigen Kompetenzen der Lehrerinnen und Lehrern, um kollegiales Feedback durchzuführen und um wertschätzende Feedbackgespräche führen zu können (z. B. durch Fortbildungen).
- KF dient den individuellen Entwicklungszielen der beteiligten Lehrerinnen und Lehrer. Die Feedbackschwerpunkte, anhand derer die gemeinsame Reflexion erfolgt, bestimmt die/der jeweils unterrichtende Lehrerin/Lehrer.



Beschwerdemanagement

Trotz aller Qualitätsentwicklungsmaßnahmen und -bestrebungen gehören auch Beschwerden zum Alltag einer Schule. Im Sinne der Qualitätsentwicklung sind sie als Impulse für die individuelle oder auch institutionelle Weiterentwicklung zu verstehen, die es konstruktiv, angemessen und transparent zu bearbeiten gilt.

Ein Beschwerdemanagement mit klarem Informationsfluss und Zuständigkeiten hilft sicher zu stellen, dass Anregungen formuliert, wiederkehrende Störungen und/oder Probleme erkannt sowie wirksame Maßnahmen ergriffen werden können. Wiederholungen und Eskalationen können verhindert werden.

Innerhalb eines systematischen Beschwerdemanagements sind Zuständigkeiten und Verfahren festgelegt, die es ermöglichen, Unzufriedenheit und Kritik zurückzumelden, systematisch zu erfassen, zu bearbeiten sowie auszuwerten und dadurch Qualitätsentwicklungsprozesse zu stimulieren.

- Ein geregelter Umgang mit Kritik und Anregungen ist an der Schule implementiert.
- Es stehen geeignete Möglichkeiten zur Verfügung, um Anregungen und Kritik mitzuteilen (z. B. „Kummerkasten“, Link auf der Homepage o. ä.).
- Die einzelnen Prozessschritte (die Annahme, Erfassung, Rückmeldung sowie die Auswertung von Kritik und Anregung) sind definiert, die damit verbundenen Verantwortlichkeiten sind (unter Wahrung der Erfordernisse des PersVG) festgelegt.
- Der Instanzenweg für Beschwerden ist im Rahmen einer Klärungskette definiert.
- Die Prozessschritte, die Verantwortlichkeiten und der Instanzenweg sind allen Beteiligten bekannt.
- Die Beschwerden werden hinsichtlich systemischer Defizite ausgewertet. Die daraus abgeleiteten Beschwerdeinformationen werden für die Qualitätsentwicklung der Schule nutzbar gemacht (Ursachenanalyse).
- Das Beschwerdemanagement, insb. der Verlauf des Beschwerdeverfahrens, wird im Hinblick auf die Wirksamkeit regelmäßig überprüft und ggf. weiterentwickelt.



Unterrichtsentwicklung

Das vorrangige Ziel der Qualitätsentwicklung ist die Unterrichtsentwicklung. Projekte der Qualitätsentwicklung müssen folgerichtig im Unterricht wirksam werden. Die wesentliche Voraussetzung für guten Unterricht ist dabei das professionelle Handeln der Lehrerinnen und Lehrer. Diese Professionalität zu sichern bzw. auszubauen ist die wichtigste Aufgabe des schulischen QM. Hier liegt der Schwerpunkt der folgenden Kriterien.

Vorhaben zur Sicherung bzw. Entwicklung der Unterrichtsqualität beziehen sich sowohl auf die schulischen Rahmenbedingungen (z. B. Strukturen für gelingende Teamarbeit) sowie auf die in der Schule handelnden Personen (z. B. Schülerfeedback oder gegenseitige Hospitationen).

Schulische Ebene

- Das Kollegium erhält regelmäßig Gelegenheit zur gemeinsamen Arbeit an pädagogischen Fragen, z. B. pädagogische Jahrestage, Qualitätstage, regelmäßige Teambesprechungen. Dieser Diskurs mündet in Maßnahmen der Unterrichtsentwicklung, z. B. in der Erstellung didaktischer Jahresplanungen.
- Die Kooperationsstrukturen der Schule unterstützen den professionellen, d. h. fachlichen, pädagogischen und methodischen Austausch.
- Lern- und Erziehungsprozesse werden im Team gestaltet und systematisch weiterentwickelt. Die Teams tauschen sich dazu regelhaft über Erfahrungen mit der Umsetzung der Lernprozesse und über deren Ergebnisse aus.
- Es existiert ein Konzept für die schulinterne Fortbildungsplanung, das die individuellen und schulischen Qualifikationsanforderungen berücksichtigt.
- Die Ergebnisse von Vergleichsarbeiten und Abschlussprüfungen werden schulintern ausgewertet und für die Unterrichtsentwicklung genutzt.
- Die Qualität des Unterrichts wird regelhaft evaluiert und die Ergebnisse der Unterrichtsevaluation werden systematisch für die Unterrichtsentwicklung genutzt.
- Die Schule erhebt und analysiert Daten über ihre Ergebnisse und Wirkungen, z. B. die Zufriedenheit der Schülerinnen und Schüler. Die Erkenntnisse fließen in die Unterrichtsentwicklung ein.
- Die Lehrerinnen und Lehrer bzw. Teams setzen sich mit den Ergebnissen der Schulinspektion auseinander und nutzen sie für die Unterrichtsentwicklung.

Individuelle Ebene

- Die Lehrerinnen und Lehrer hospitieren den Unterricht untereinander innerhalb eines verabredeten Verfahrens, um sich persönlich weiterzuentwickeln.
- Die Lehrerinnen und Lehrer holen sich von ihren Schülerinnen und Schülern regelmäßig Rückmeldungen zu ihrem Unterricht. Die Rückmeldungen werden gemeinsam mit den Lernenden ausgewertet und genutzt, um die Unterrichtspraxis weiterzuentwickeln.
- Ein kollegiales Feedback auf der Grundlage von Hospitationen (z. B. KUR - kollegiale



Unterrichtsreflexion) ist eingeführt, wird regelmäßig praktiziert und für die persönliche Weiterentwicklung genutzt.

- Die Lehrerinnen und Lehrer nutzen Fortbildungen dazu, sich und ihren Unterricht kontinuierlich weiterzuentwickeln. Sie dokumentieren diese im Fortbildungsportfolio gegenüber der Schulleitung.
- Die Lehrerinnen und Lehrer übertragen die Vorgaben der Rahmenlehrpläne bzw. Bildungspläne in handlungsorientierte Lernsituationen.
- Die Lehrerinnen und Lehrer berücksichtigen vorhandene didaktische Leitlinien (z. B. zum individualisierten Lernen) bei ihrer Unterrichtsplanung.



Teamentwicklung und kollegiale Zusammenarbeit

Kollegiale Kooperation ist eine wichtige Voraussetzung für Unterrichtsentwicklung. Beispiele für die positiven Effekte von Teamarbeit sind unter anderem die Erweiterung der professionellen Kompetenzen der Lehrerinnen und Lehrer oder die Verbesserung der Berufszufriedenheit sowie die Motivation, an schulischen Veränderungen mitzuwirken. Qualitätsentwicklungsprozesse gelingen u. a. durch den Aufbau von Kooperationsstrukturen.

- Die Schule verfügt über Strukturen, die unterschiedliche Formen der Kooperation ermöglichen und fördern. Die Kooperationsstrukturen ermöglichen insbesondere das Arbeiten im Team.
- Die Kooperationsstrukturen der Schule unterstützen den professionellen, d. h. fachlichen, pädagogischen und methodischen Austausch.
- Lern- und Erziehungsprozesse werden im Team gestaltet und systematisch weiterentwickelt. Die Teams tauschen sich dazu regelhaft über Erfahrungen mit der Umsetzung der Lernsituationen und über deren Ergebnisse aus.
- Die Arbeit der Teams steht in Beziehung zu den Entwicklungszielen der Schule bzw. fließt dort ein.
- Teams haben in angemessenem Umfang Gestaltungskompetenzen und stellen gegenüber der Schulleitung und ggf. dem Kollegium Transparenz über ihre Ergebnisse her (Rechenschaft ablegen).



Personalentwicklung

Das adäquate Handeln der Lehrerinnen und Lehrer ist ein Schlüsselement *guter Schule*. Deren Motivation und Kompetenz sowie deren Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit, beeinflussen den Lernerfolg der Lernenden maßgeblich. Durch systematische Personalentwicklung sollen nicht nur die Arbeitszufriedenheit im Kollegium, sondern auch die Unterrichtsqualität gesichert bzw. verbessert werden. Die Kompetenzen der Lehrerinnen und Lehrer systematisch zu ermitteln, zu sichern und auszubauen, gehört zu den Kernaufgaben der Schulleitung.

Schulische Ebene: Die Schulleitung ...

- ... überprüft die Personalentwicklung auf Grundlage eines PE-Konzeptes regelmäßig auf die Passung der Qualifikationen, persönlichen Stärken und Zielsetzungen der Lehrerinnen und Lehrer mit den institutionellen Erfordernissen und den Zielsetzungen der Schulentwicklung.
- ... gewährleistet die regelhafte Durchführung der Feedbackmaßnahmen (LF, SF, KF⁶) der Schule.
- ... sorgt im Rahmen eines schulinternen Fortbildungskonzeptes für eine bedarfsgerecht auf die Ziele der Schulentwicklung abgestimmte, systematische Qualifizierung der Lehrerinnen und Lehrer, z. B. durch einen persönlichen Fortbildungsplan und durch schulgenaue Fortbildungsmaßnahmen mit anschließender Befragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach dem Qualifizierungserfolg.
- ... gewährleistet einen regelmäßigen Wissenstransfer unter den Lehrerinnen und Lehrern. Dieser ist an der Schule regelhaft institutionalisiert.
- ... sorgt für die Einarbeitung und Unterstützung der Lehrerinnen und Lehrer beim Berufseinstieg und bei der Übernahme neuer Aufgaben auf der Grundlage eines schulspezifischen Einarbeitungskonzeptes.
- ... sorgt für eine Begleitung der Lehrerinnen und Lehrer beim Berufsausstieg und sorgt dafür, dass das vorhandene Systemwissen in geeigneter Weise weitergegeben und erhalten wird.

Individuelle Ebene: Die Schulleitung ...

- ... kommuniziert klare Erwartungen an die Arbeitsergebnisse der Lehrerinnen und Lehrer unter Einbeziehung der beurteilungsrelevanten Leistungskriterien.
- ... bringt Anerkennung für das Engagement und die Leistung der Lehrerinnen und Lehrer deutlich zum Ausdruck und vermittelt ihnen ein Gefühl der Wertschätzung.
- ... schafft Möglichkeiten und Anreize dafür, dass die Lehrerinnen und Lehrer sich an Projekten der Schulentwicklung beteiligen.
- ... fördert gezielt Lehrerinnen und Lehrer, die sich für Leitungsaufgaben eignen.

⁶ LF = Leitungsfeedback, SF = Schülerfeedback, KF = kollegiales Feedback



- ... verschafft sich ein eigenes, differenziertes Bild über die Arbeit und die Kompetenzen der einzelnen Lehrerinnen und Lehrer, beispielsweise durch Hospitationen.
- ... führt regelmäßige Mitarbeitergespräche, um die Leistung der einzelnen Lehrerinnen und Lehrer einzuschätzen und Möglichkeiten der individuellen Entwicklung festzulegen bzw. Perspektiven aufzuzeigen. Dazu gehören gegenseitige Rückmeldung und die Klärung von Gelingensbedingungen, z. B. Vereinbarungen zur Fort- und Weiterbildung.



Gesundheitsmanagement

Das Ziel einer *guten und gesunden Schule* ist es, Strukturen und Prozesse mit Gesundheit so zu gestalten, dass sie das Kernanliegen von Schule, eine *gute Schule* zu sein und das Kernanliegen der Lehrpersonen, gute Lehrerinnen und Lehrer zu sein, befördern.

Ein direkter Bezug zwischen Gesundheit und Lernen lässt sich durch drei Merkmale für psychische Gesundheit beschreiben: **Verstehbarkeit** beschreibt die Fähigkeit, Informationen so zu interpretieren, dass sie schlüssig erscheinen („Ich blicke durch“). **Handhabbarkeit** beschreibt die Gewissheit, dass Herausforderungen bewältigt werden können („Ich packe das“). **Sinnhaftigkeit** beschreibt, dass es lohnenswert erscheint, in die Aufgaben und Problemstellungen zu investieren („Es lohnt sich“). Wenn dieses Kohärenzgefühl in Schule gestärkt wird, können Gesundheitsmanagement und Schulentwicklung produktiv miteinander verbunden werden.

- Die Schulleitung führt Befragungen zum Arbeitsklima und zur Arbeitszufriedenheit des Kollegiums durch und beteiligt das Kollegium an der Auswertung und Aufstellung von Verbesserungsmaßnahmen (z. B. im Rahmen des Leitungsfeedbacks).
- Es existieren Möglichkeiten für eine schulinterne Bearbeitung/Unterstützung der individuellen Belastungen/Probleme einzelner Lehrkräfte (z. B. durch kollegiale Hospitation, Fallberatung, Supervision).
- Es werden Maßnahmen durchgeführt, um die Identifikation aller Schulbeteiligten mit der Schule zu sichern bzw. zu verbessern (z. B. gemeinsame Feiern, kulturelle Angebote, klassenübergreifende Projekte, Sportfeste).
- Die Schulleitung unterstützt ein altersgerechtes Arbeiten und berücksichtigt im Rahmen der Möglichkeiten die Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Die Schule hat ein eigenes Konzept bzw. definierte Standards zur Gesundheitsförderung und setzt es auf der Basis von erhobenen Daten um.
- Die Schule bietet für ihr Personal Maßnahmen der Gesundheitsförderung und -erhaltung an (z. B. Entspannungsraum, Bewegungsangebote, Fortbildungsveranstaltungen zum Umgang mit Stress/Zeitmanagement, Suchtprophylaxe).
- Die Kommunikation zwischen allen Schulbeteiligten ist von Offenheit, Toleranz und persönlicher Wertschätzung geprägt.
- Die Schulleitung berücksichtigt in der Personalführung und -entwicklung die individuelle Belastungs- und Gesundheitssituation sowie individuelle Kompetenzen und Wünsche des Personaleinsatzes der Lehrerinnen und Lehrer im Rahmen der schulischen Möglichkeiten.
- Lehrerinnen und Lehrer erfahren bei Konflikten mit den Lernenden, bei Disziplinproblemen und Unterrichtsstörungen eine Unterstützung durch die Schulleitung.
- Die Schulleitung trägt dafür Sorge, dass Konflikte unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie zwischen der Leitung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offen und fair sowie, falls erforderlich, mit professioneller Hilfe gelöst werden.
- Die Schulleitung führt regelmäßige Mitarbeitergespräche durch, um die Arbeit der einzelnen



Lehrerinnen und Lehrer zu würdigen und Möglichkeiten der individuellen Entwicklung festzulegen bzw. Perspektiven aufzuzeigen.⁷

- Die Schulleitung bringt Anerkennung für das Engagement und die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich zum Ausdruck und vermittelt ihnen ein Gefühl der Wertschätzung.

⁷ z. Zt. in der Erprobung an ausgewählten Schulen auf Basis der DV MAG vom 20. Juni 2014.



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.

