

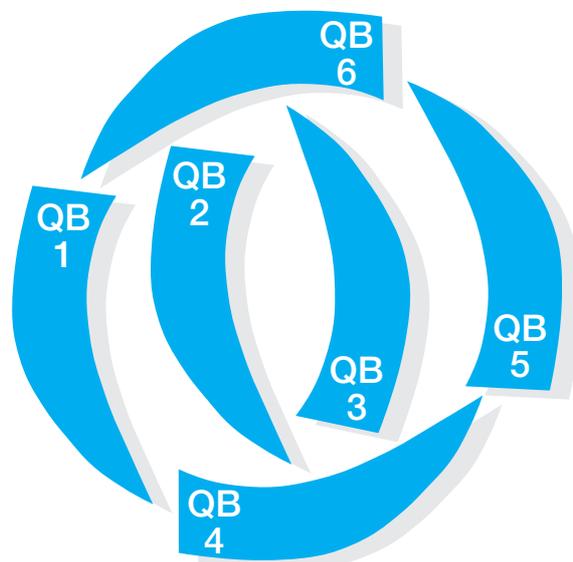
Niedersächsisches  
Kultusministerium



## **Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen**



Niedersachsen



## Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen

Der Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen bietet einen Überblick über Qualitätsbereiche und -merkmale. Es werden sechs Qualitätsbereiche unterschieden:

1. Ergebnisse und Erfolge
2. Lernen und Lehren
3. Schulkultur
4. Schulmanagement
5. Lehrerprofessionalität
6. Ziele und Strategien der Schulentwicklung

## Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Wozu ist der Orientierungsrahmen nützlich?</b>	<b>6</b>
<b>Was versteht Niedersachsen unter Schulqualität?</b>	<b>7</b>
<b>In welchem Zusammenhang steht der Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen zu anderen Bewertungsverfahren?</b>	<b>8</b>
<b>Aufbau des Orientierungsrahmens</b>	<b>9</b>
<b>Arbeit mit dem Orientierungsrahmen</b>	<b>10</b>
<b>Qualitätsbereiche</b>	
<b>1 Ergebnisse und Erfolge</b>	<b>12</b>
<b>2 Lernen und Lehren</b>	<b>14</b>
<b>3 Schulkultur</b>	<b>17</b>
<b>4 Schulmanagement</b>	<b>19</b>
<b>5 Lehrerprofessionalität</b>	<b>22</b>
<b>6 Ziele und Strategien der Schulentwicklung</b>	<b>24</b>
<b>Impressum</b>	<b>26</b>
<b>Übersichtsdiagramm</b>	<b>Umschlagseite</b>

**D**ie Qualität unserer Schulen geht uns alle an! Was bedeutet dies im Einzelnen? Im Zentrum des Auftrags der Schule stehen die individuellen Lernchancen aller Kinder und Jugendlichen. Schulen müssen ihnen den Schlüssel dazu bieten, ihr Leben eigenverantwortlich zu führen und in Beruf und Gesellschaft Verantwortung zu übernehmen. Sie sollen aktiv teilhaben und mitgestalten können. Was müssen wir tun, um dieses Ziel zu erreichen? Wie schaffen wir es heute und morgen, vorhandene Schätze zu heben und das Potenzial eines jeden Einzelnen bestmöglich zu fördern?

Lernen ist zunächst einmal ein aktiver und höchst individueller Prozess, den jeder selbst vollziehen muss. Lehrerinnen und Lehrer haben die Verantwortung dafür, dieses Lernen professionell zu initiieren, zu begleiten und zu steuern – zugeschnitten auf die jeweiligen Voraussetzungen ihrer Schülerinnen und Schüler. Dazu müssen sie Hand in Hand arbeiten und die Schule gemeinsam zu einem Ort entwickeln, an dem sich mit Freude lernen lässt – der aber zugleich auch Herausforderung bietet und Anstrengung verlangt.

Schule versteht sich heute deshalb zu Recht zunehmend als lebendige Organisation mit eigener Kultur und eigenem Profil. Für den Erfolg einer Schule ist vor allem entscheidend, wie engagiert Schulleitung und Lehrkräfte sind, wie Kommunikation und Kooperation funktionieren, wie groß die Bereitschaft zu ständiger Verbesserung ist. Erfolg umfasst

keineswegs nur die Ergebnisse schulischer Arbeit, sondern alle Handlungen und beeinflussbaren Bereiche. Diesen sichtbar werden zu lassen und die Zufriedenheit aller Beteiligten zu erhöhen, ist Ziel eines schulischen Qualitätsmanagements.

Wenn man Menschen etwas zutraut und ihnen Verantwortung überträgt, können sie neue Kräfte in sich entdecken. Das gilt auch für die Schule, die den Erfolg ihrer pädagogischen Arbeit regelmäßig überprüft und in wichtigen Bereichen verbessert. Deshalb setzt Niedersachsen auf die Eigenverantwortliche Schule. Sie ist die beste Chance, Kinder und Jugendliche für die Zukunft fit zu machen. Die Eigenverantwortliche Schule braucht Gestaltungsfreiräume. Sie braucht aber auch Gewissheit in den Zielen.

Niedersachsen bietet als erstes Bundesland seinen Schulen eine Orientierung dafür an, was gute Schule ausmacht. Der Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen ist ein landesweiter Rahmen, der die Qualität der Schule als Ganzes definiert – und zwar jeder Schule! Er ist mehr als eine Checkliste. Vielmehr systematisiert er Schulqualität inhaltlich, reflektiert die staatlichen Vorgaben und bietet vielfältige Anregungen für die innere Schulentwicklung und ihre Evaluation. Der Orientierungsrahmen ist besonders hilfreich, wenn es darum geht, Stärken und Verbesserungsbereiche zu identifizieren. Die Schulen können daraus eigene Entwicklungsziele und Maßnahmen ableiten, diese in ihr Schulprogramm aufnehmen und sich damit auf den Weg der Verbesserung ihrer Arbeit machen.



Nicht zuletzt deshalb empfehle ich allen Schulen, den Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen als Arbeitsgrundlage für ihre Qualitätsentwicklung zu nutzen. Ich wünsche mir, dass sie ihre Erfahrungen und Erkenntnisse in einen Dialog mit allen an Schule Interessierten einbringen. In drei Jahren wollen wir dann alle Argumente auswerten und so den Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen fortzuschreiben.

An der Entwicklung der jetzt vorliegenden Fassung waren viele beteiligt. Ihnen möchte ich herzlich für ihr Engagement danken.

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Bernd Busemann'. The signature is fluid and cursive, written on a white background.

Bernd Busemann  
Niedersächsischer Kultusminister

## Wozu ist der Orientierungsrahmen nützlich?

Über die Qualität unserer Schulen wird seit Jahren debattiert. Häufig überwiegen kritische Stimmen. Sie verweisen auf wenig befriedigende Schülerleistungen bei internationalen Vergleichsuntersuchungen oder betonen die hohe Zahl der Schulabgänger ohne Abschluss. Sie werfen den Schulen veraltete Lehr- und Lernmethoden oder gar ein fehlendes Verständnis für modernes Qualitätsmanagement vor. Die Verbesserungsvorschläge sind vielfältig und oft widersprüchlich.

Die Schulen reagieren auf diese Debatte unterschiedlich. Immer mehr Schulen bemühen sich selbst um Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung. Sie führen Bestandsaufnahmen und andere Evaluationen durch, laden Expertinnen und Experten ein, setzen sich mit Qualitätskonzepten auseinander oder beteiligen sich an Projekten oder Netzwerken zur Qualitätsverbesserung. Andere Schulen warten ab: Sie verweisen auf die Verantwortung des Staates und fordern zunächst eine Verbesserung der Rahmenbedingungen. Weitere Schulen betonen, dass sie seit Jahren gute Abschlussergebnisse vorweisen können. Wieder andere heben ihre Erfolge in der sozialen Integration einer äußerst heterogenen Schülerschaft hervor.

Zu Recht fordern alle an Schule Beteiligten, aber auch die Öffentlichkeit leistungsfähige Schulen von hoher Qualität. Gibt es ein gemeinsames Verständnis darüber, was die Qualität einer Schule ausmacht? Wie lässt sich Qualität von Schule feststellen, entwickeln und verbessern?

Mit dem Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen sollen den Schulen des Landes und allen interessierten Bürgerinnen und Bürgern nicht nur Merkmale einer „guten Schule“ vorgestellt werden. Er soll darüber hinaus systematische Verbesserungsprozesse in den Schulen unterstützen oder anstoßen. Er hilft den Schulen, sich einen „Spiegel vorzuhalten“ und zu klären: Wo liegen unsere Stärken? Um welche Bereiche und Themen haben wir uns bisher zu wenig gekümmert? Welche Bereiche sollten vorrangig, welche langfristig verbessert werden?

Andere Länder (z. B. Schottland, Österreich, Niederlande) haben früh erkannt, wie wichtig ein Qualitätskonzept mit klaren Kriterien für eine systematische Qualitätsentwicklung ist. Mit dem Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen erhalten unsere Schulen einen Überblick über jene Aspekte der Schulqualität, die sie (in Zukunft) in den Blick nehmen müssen, um die Qualität ihrer Arbeit systematisch zu verbessern.

Der Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen ist in Abgleich mit bereits vorhandenen Qualitätskonzepten entwickelt und inzwischen mehrfach überarbeitet worden. Eine erste Diskussionsfassung wurde im November 2001 veröffentlicht. Niedersachsen war damit das erste Bundesland, das ein umfassendes Konzept von Schulqualität veröffentlichte. Die Version von 2003 fand weit über die Landesgrenzen hinaus Beachtung und wurde – mehr oder weniger unverändert – auch von anderen Bundesländern übernommen oder diente der dortigen Konzeptentwicklung als Vorlage.

Die aktuelle Version – entstanden in den Jahren 2005/2006 – übernimmt das Gesamtkonzept in gebündelter und präzisierter Form. Auf neue Forschungsergebnisse wird Bezug genommen. Zudem werden bildungspolitische Leitideen zum Ausdruck gebracht. Leitvorstellung ist die Eigenverantwortliche Schule oder - in anderer Perspektive - die Schule als „Lernende Organisation“, die im Interesse der Zukunftssicherung der Schülerinnen und Schüler sowie der Gesellschaft einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess etabliert.

Der Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen ist für die praktische Arbeit gedacht. Alle an Schule Beteiligten (Schulleiterinnen und Schulleiter, Lehrkräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Schülerinnen und Schüler, Eltern, Schulträger, Betriebe und andere Interessierte) sollen ihn für unterschiedliche Fragestellungen nutzen. Er bietet Hilfen für die Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses, für eine umfassende Bestandsaufnahme der Schulqualität sowie für die Schulprogrammentwicklung und -fortschreibung. Er liefert zudem Anregungen für einzelne (fokussierte) Maßnahmen der Selbstevaluation und für die Vorbereitung auf die Schulinspektion.

## Was versteht Niedersachsen unter Schulqualität?

### Der Qualitätsbegriff im Allgemeinen

„Qualität“ ist derzeit ein Leitbegriff in der Bildungsdebatte. Der Begriff Qualität geht zurück auf das lateinische Wort „qualitas“, welches – zunächst einmal wertfrei – „Beschaffenheit“ oder „Eigenschaft“, dann aber auch im wertenden Sinn „Güte“, „Werthaltigkeit“ oder „gute Eigenschaft“ bedeutet.

In der Regel wird heute von „Qualität“ gesprochen, wenn ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Prozess den Zusagen oder Erwartungen entspricht. „Qualität ist die Erfüllung von Anforderungen“, lautet eine der vielen gängigen Definitionen. Mit Schulqualität verbindet sich demnach die Frage nach den Anforderungen an die gesellschaftliche Institution Schule, nach entsprechenden Erwartungen der Öffentlichkeit einerseits und Zusagen der Schulen und des Landes andererseits.

Generelle und grundlegende Erwartungen der Gesellschaft an Schule formuliert der Staat in Form verbindlicher Vorgaben wie dem Niedersächsischen Schulgesetz (NSchG) und dem dort in § 2 formulierten Bildungsauftrag sowie den Grundsatzverordnungen, Prüfungsanforderungen, Rahmenrichtlinien bzw. Bildungsstandards und Kerncurricula. Daneben gibt es Erwartungen, die aus aktuellen gesellschaftlichen Problemen und Entwicklungen entstehen, aus Ergebnissen der Schulkonzeptionsforschung abgeleitet werden können oder die aus der spezifischen Situation einer Schule erwachsen.

„Schulqualität“ ist daher ein dynamischer Begriff, der nicht losgelöst von gesellschaftlichen Entwicklungen und Interessen sowie örtlichen Gegebenheiten definiert werden kann. Es geht also nicht um eine allgemeine Normierung der Qualität von Schule und Unterricht. Das gemeinsame Qualitätsverständnis muss fortlaufend überprüft und den sich wandelnden Bedingungen angepasst werden. Schulqualität muss aber auch immer wieder als (vorläufiger) Anspruch definiert und formuliert werden, um Ziele (Anforderungen) zu verdeutlichen und Orientierung zu bieten.

### Was kennzeichnet die Qualität einer Schule?

Schule als eine staatliche Institution soll in erster Linie bestimmte Lernergebnisse und Wirkungen bei den Schülerinnen und Schülern erreichen: Lernergebnisse, Erfolge der Schule und längerfristige pädagogische Wirkungen lassen sich als Ergebnisqualität beschreiben. Die Anforderungen an die Ergebnisqualität der Schule werden aufgrund ihrer herausragenden Bedeutung im Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen als eigener Qualitätsbereich benannt („Ergebnisse und Erfolge“).

Die Ergebnisse und Erfolge einer Schule werden im hohen Maße bestimmt durch die Prozessqualität, also durch die Qualität der schulischen Arbeitsprozesse. Gemeint sind die Lern- und Lehrprozesse (als Kernprozesse der Schule), aber z. B. auch die Gestaltung des Schullebens bzw. der Schulkultur oder die Kooperation der Lehrkräfte sowie die Entwicklung ihrer Kompetenzen. All dies wird von der Schule eigenverantwortlich gestaltet und entwickelt, und zwar auf der Grundlage der gemeinsam entwickelten Ziele und Strategien. Der Erfolg schulischer Arbeit hängt entscheidend von der Qualität der Arbeit

der Schulleitung und des Schulmanagements ab. Diese zentralen schulischen Handlungsfelder werden in weiteren fünf Qualitätsbereichen des Orientierungsrahmens abgebildet.

Die Lernergebnisse und pädagogischen Wirkungen der Schule sind allerdings auch abhängig von allgemeinen Rahmenvorgaben und Rahmenbedingungen (z. B. Bereitstellung von Finanz- und Personalressourcen, Schulgesetz, Verordnungen, Erlassen und Rahmenrichtlinien, Lehrerbildung, Gestaltung von Unterstützung, Beratung und Aufsicht). Diese Input- und Strukturqualität kann von der einzelnen Schule nur bedingt beeinflusst werden. Sie erfordert ein landesweites Qualitätsmanagement, zu dem Schulen durch Feedback (Rückmeldung von Erfahrungen u. a.) beitragen können. Dieses ist aber nicht Gegenstand des Orientierungsrahmens.

In erheblichem Maße sind pädagogische Wirkungen und schulische Wirkungsmöglichkeiten zudem vom jeweiligen Umfeld der Schule abhängig, also unter anderem von regionalen bzw. lokalen Besonderheiten, von der sozialen Lage und dem Bildungsinteresse der Eltern, aber auch dem familiären Erfahrungshintergrund der Schülerinnen und Schüler sowie von deren biographischen und geschlechtsspezifischen Prägungen. Diese gesellschaftlichen Umfeldfaktoren sind durch die jeweilige Schule nur partiell beeinflussbar, jedoch bei allen Überlegungen und Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung zu berücksichtigen (z. B. bei der Entwicklung des Schulprogramms oder von Förder- bzw. Beratungskonzepten). In der beruflichen Bildung kommen die Lernerfolge und die Bedingungen in den Betrieben und Einrichtungen als wichtige, die Schulqualität beeinflussende Faktoren hinzu.

## Schulqualität



### In welchem Zusammenhang steht der Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen zu anderen Bewertungsverfahren?

Systematische Qualitätsmanagementsysteme nehmen in einem zyklischen Prozess die sich gegenseitig beeinflussenden Zusammenhänge zwischen den Qualitätsbereichen in den Blick und gestalten sie durch gezielte Maßnahmen.

„Zyklisch“ bedeutet in diesem Zusammenhang:

- klare, überprüfbare Ziele begründen und definieren,
- Maßnahmen ableiten und planen,
- Maßnahmen durchführen (Umsetzung),
- Ergebnisse überprüfen,
- Ziele ggf. revidieren und fort-schreiben.

vgl. Abb. „Steuerungs-Kreislauf in der Schule“, S.10

Diese so genannten TQM-Systeme (TQM: Total Quality Management) wie zum Beispiel das EFQM-Modell (EFQM: European Foundation for Quality Management) beinhalten ein zugleich anspruchsvolles und aufwändiges Verfahren der Selbstbewertung, Qualitätskontrolle und -entwicklung. In Niedersachsen sind seit 2004 alle Berufsbildenden Schulen verpflichtet, ihr Qualitätsma-

nagement auf der Basis des EFQM-Modells aufzubauen. Im Rahmen des BLK-Programms Qualitätsverbesserung in Schulen und Schulsystemen (QuiSS C/2002-2004) haben auch einige allgemein bildende Schulen Niedersachsens mit dem EFQM-Modell gearbeitet. Der Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen füllt diese Ansätze inhaltlich aus und ergänzt sie.<sup>1</sup>

Für die Mehrzahl der allgemein bildenden Schulen bietet der Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen hinreichend Möglichkeiten einer umfassenden Bestandsaufnahme. Die einzelne Schule kann mit seiner Hilfe Stärken und Verbesserungspotenziale diagnostizieren, Entwicklungsziele klären und sich auf vorrangige Maßnahmen verständigen. Er kann also durchaus als Diagnose- und Planungsinstrument genutzt werden. Das zugrunde liegende Qualitätsverständnis spiegelt sich zudem in weiteren Evaluationsverfahren wider, die in Niedersachsen im Kontext der Eigenverantwortlichen Schule eingeführt werden.

So diente der Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen im Rahmen des Kooperationsprojektes „Von anderen Nationen lernen – Beurteilung schulischer Qualität in

Niedersachsen“ mit der niederländischen Inspectie van het Onderwijs (2003–2005) sowie beim Aufbau der Niedersächsischen Schulinspektion als Grundlage für die Entwicklung des so genannten Qualitätsprofils, nach dem die Schulen durch Inspektionsteams bewertet werden. Das Qualitätsverständnis der Schulinspektion und des Orientierungsrahmens nehmen direkt aufeinander Bezug (im Orientierungsrahmen kenntlich gemacht durch entsprechende Hinweise).

Daneben wurde zum Beispiel auch das SEIS-Instrumentarium der Bertelsmann Stiftung<sup>2</sup> (SEIS: Selbstevaluation in Schulen) mit dem Qualitätsverständnis des Orientierungsrahmens Schulqualität in Niedersachsen abgeglichen. SEIS ist ein standardisiertes Verfahren der Selbstevaluation und wird seit 2005 in dem Projekt „Erweiterte Eigenverantwortung in Schulen und Qualitätsvergleiche in Bildungsregionen und Netzwerken“ eingesetzt.

<sup>1</sup> Bessere Qualität in allen Schulen, Praxisleitfaden zur Einführung des Selbstevaluationsinstruments SEIS in Schulen, Hrsg. Cornelia Stern, Christian Ebel, Eric Vaccaro, Oliver Vorndran, Gütersloh 2006

<sup>2</sup> In der 2. Auflage des EFQM-Handbuchs „Unsere Schule auf dem Weg in die Zukunft. Schulentwicklung nach dem EFQM-Modell“ (Kotter, Karl-Heinz, Wolnzach 2005) wurden die EFQM-Teilkriterien mit Hilfe des Orientierungsrahmens (Version Dezember 2003) konkretisiert.

### Ergebnisse und Erfolge QB 1

- Kompetenzen
- Schulabschlüsse und weiterer Bildungsweg
- Zufriedenheit der Beteiligten
- Gesamteindruck der Schule

### Lernen und Lehren QB 2

- Schuleigenes Curriculum
- Persönlichkeitsentwicklung
- Lehrerhandeln im Unterricht
- Leistungsanforderungen und Leistungsbewertung
- Individuelle Förderung und Unterstützung
- Außerunterrichtliche Schülerbetreuung

### Ziele und Strategien QB 6

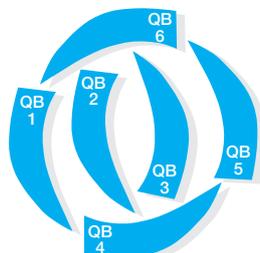
- Schulprogramm
- Evaluation
- Optimierung des Schulumfeldes und der Rahmenbedingungen

### Schulkultur QB 3

- Schule als Lebensraum
- Gesundheitsförderung im Schulalltag
- Beteiligung der Schülerinnen, Schüler und Eltern
- Kooperation mit Schulen, Betrieben und anderen Partnern

### Lehrerprofessionalität QB 5

- Personalentwicklung
- Weiterentwicklung beruflicher Kompetenzen
- Lehrerverkooperation



### Schulmanagement QB 4

- Führungsverantwortung der Schulleitung
- Qualitätsentwicklung
- Verwaltungs- und Ressourcenmanagement
- Unterrichtsorganisation
- Arbeitsbedingungen

## Aufbau des Orientierungsrahmens

Der Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen bietet zunächst einen Überblick über wichtige Qualitätsbereiche und -merkmale. Zwischen den Qualitätsbereichen und -merkmalen bestehen vielfältige, sich gegenseitig beeinflussende Zusammenhänge bzw. (mitunter komplexe) Wechselwirkungen.

Es werden sechs Qualitätsbereiche unterschieden:

1. Ergebnisse und Erfolge
2. Lernen und Lehren
3. Schulkultur
4. Schulmanagement
5. Lehrerprofessionalität
6. Ziele und Strategien der Schulentwicklung

Diese Qualitätsbereiche sind insgesamt 25 Qualitätsmerkmale untergliedert. Dabei wird jedes Qualitätsmerkmal nach einem dreistufigen Prinzip differenzierter beschrieben.

### Linke Spalte

Zunächst werden die Qualitätsmerkmale weiter in Teilmerkmale ausdifferenziert (z. B. 2.1.1 „Fachbezogene schuleigene Arbeitspläne“ oder 3.3.1 „Umgangsformen“). Dabei wird weder ein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben noch ist damit eine Rangfolge hinsichtlich der Relevanz beabsichtigt.

### Mittlere Spalte

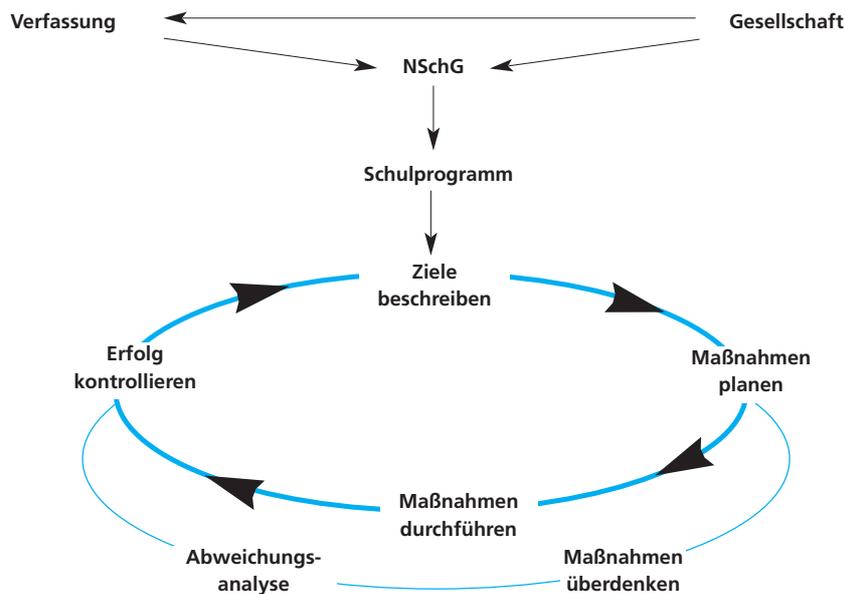
Darüber hinaus werden „Ziele und Anhaltspunkte“ formuliert, die sich auf das jeweilige Qualitätsmerkmal und seine Teilmerkmale beziehen. Die Formulierung von Fragen (z. B. zu 3.1.1: „Werden soziale Umgangsformen gemeinsam entwickelt, vereinbart und gelebt?“) soll den Einstieg in eine systematische Selbstreflexion und Selbstbewertung erleichtern. Diese Fragen sind ausgewählte Beispiele (ohne Anspruch auf Vollständigkeit); sie sollen zu eigenen Fragen und Blickwinkeln anregen.

### Rechte Spalte

Schließlich werden „Beispiele für Nachweise“ aufgeführt, die stichwortartig verdeutlichen sollen, woran eine Schule die Erreichung entsprechender Ziele ggf. nachweisen kann. Auch diese „Nachweise“ sind lediglich als Anregungen zur Reflexion und Bewertung und nicht im strengen Sinne als eindeutige Indikatoren zu verstehen.

Nicht alle Qualitätsmerkmale oder Teilmerkmale sind gleich gewichtig und nicht alle können gleichzeitig in den Blick genommen bzw. bearbeitet werden. Je nach ihren spezifischen Bedingungen, ihrem Entwicklungsstand bzw. nach den Ergebnissen ihrer Selbstevaluation oder der Schulinspektion setzt die Schule Akzente.

## Steuerungs-Kreislauf in der Schule



### Arbeit mit dem Orientierungsrahmen

#### Wie macht sich eine Schule auf den Weg?

Für die Qualitätsentwicklung der Einzelschule gibt es keinen Königsweg. Es stehen verschiedene Verfahren und Instrumente zur Verfügung, mit denen Schulen den aktuellen Stand ihrer Arbeit feststellen und weiterentwickeln können. Der vorliegende Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen eignet sich hierzu in besonderer Weise. Er bietet nicht nur einen Überblick darüber, was mit Schulqualität gemeint ist, er ist zugleich auch ein Instrument, mit der die Schule ihre erste Bestandsaufnahme durchführen kann. Dafür empfiehlt es sich, gemeinsam mit allen Beteiligten folgende Fragen in den Blick zu nehmen:

- Wo stehen wir? Wo liegen unsere Stärken und Verbesserungsbereiche?
- Wo wollen wir hin? Auf welche Ziele verständigen wir uns?
- Wie können wir unsere Ziele erreichen? Welche Maßnahmen vereinbaren wir?

- Wie stellen wir am Ende der Maßnahmen fest, dass wir erfolgreich waren?

Einer Schule, die die Qualität ihrer Arbeit unter Umständen erstmalig in systematischer Weise verbessern will, wird empfohlen, sich zunächst auf wenige Themenfelder (unter Umständen auch nur auf ein Themenfeld) zu beschränken, die „unter den Nägeln brennen“, an denen schulintern – insbesondere auch bei den Lehrkräften – ein großes Interesse besteht und die zugleich in einem überschaubaren Zeitraum erfolgreich bearbeitet werden können.

Von Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die Formulierung von Zielen und gewünschten Ergebnissen, die Definition von darauf bezogenen Erfolgskriterien sowie eine angemessene Dokumentation, die als Basis für die weitere Arbeit dienen soll („Lernende Organisation“).

Mit wachsender Erfahrung nimmt die Schule mehr und mehr ihre Gesamtsituation in den Blick. Anhand der „Ziele und Anhaltspunkte“ (mittlere Spalte) und den „Beispielen für Nachweise“ (rechte Spalte) können dabei Bewährtes,

besondere Stärken, Verbesserungsbereiche und „blinde Flecken“ identifiziert werden. In einem anschließenden Klärungsprozess, in dem möglichst alle Beteiligten eingebunden sind, werden Handlungsnotwendigkeiten, Entwicklungsperspektiven, Zielsetzungen und vorrangige Maßnahmen herausgearbeitet und formuliert. Dafür eignen sich z. B. pädagogische Klausuren.

Langfristig achtet die Schule darauf, ihre Entwicklungsprozesse sowie deren Ergebnisse regelmäßig offen zu legen, vor dem Hintergrund des Orientierungsrahmens Schulqualität in Niedersachsen zu reflektieren und daraus weitere Handlungskonsequenzen abzuleiten.

### Wie setzt eine Schule ihren begonnenen Weg fort?

Eine Schule, die bereits Erfahrungen in Qualitätsentwicklungsprozessen hat, nutzt den Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen, um Stärken und Verbesserungspotenziale regelmäßig zu diagnostizieren, Maßnahmen zu vereinbaren und den Qualitätsentwicklungsprozess zu dokumentieren (z. B. in einem Qualitätshandbuch). Dabei stützt sie sich auf Ergebnisse systematischer Selbstevaluation (wie z. B. SEIS oder EFQM) oder externer Evaluation durch die Schulinspektion. Die Schule beantwortet für sich z. B. folgende Fragen:

- Wo befinden wir uns momentan? Wo waren wir erfolgreich?
- Wo haben wir uns unter Umständen übernommen? Welche Voraussetzungen müssen wir schaffen, um Hindernisse zu überwinden?
- Welche Ressourcen (Qualifizierung, Arbeitszeit, Unterstützung) benötigen wir?
- Was wollen wir in welchem Zeitraum verändern?

Eine Schule entscheidet eigenverantwortlich, wo sie Prioritäten setzt und wie sie Aufwand und nachhaltigen Nutzen ausbalanciert. Sie sorgt für Transparenz und breite Akzeptanz in der Schulgemeinschaft, damit Zielklärung, Planung, Durchführung und Steuerung der geplanten Maßnahmen gelingen und zum Erfolg führen.

Folgende Fragestellungen sind für die Schulleitung im Rahmen der jährlichen Bilanzierung des Schulentwicklungsprozesses von Bedeutung:

- Wo stehen wir momentan? Welche Ziele haben wir erreicht, welche nicht?
- Steht der Qualitätsbereich 2 „Lernen und Lehren“ im Zentrum unserer Qualitätsentwicklung?
- Welche Ergebnisse haben wir im Unterricht unserer Lerngruppen erreicht? Welche Ergebnisse sollten wir erreichen?
- Welche Stärken haben wir entwickelt?
- Wie zufrieden sind die Beteiligten mit der Schule?
- Passen unsere Ziele (noch) zu unserem Leitbild?
- Wann evaluieren wir wieder unser Schulprogramm?
- Wann legen wir erneut Rechenschaft ab?

### Wie geht die Schule mit der Schulinspektion um?

Im Rhythmus von etwa vier Jahren soll jede Schule von der Niedersächsischen Schulinspektion evaluiert werden. Die von der Niedersächsischen Schulinspektion überprüften Kriterien sind an den entsprechenden Stellen im Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen markiert.

Will eine Schule sich auf eine externe Evaluation vorbereiten, sollte sie im Vorfeld für sich klären, was sie bisher erarbeitet und erreicht hat. Für diese interne Überprüfung sind die den Qualitätsmerkmalen zugeordneten „Ziele und Anhaltspunkte“ bzw. „Beispiele für Nachweise“ eine konkrete Hilfe. Die Schule kann auf diese Weise leicht feststellen, welche Nachweise sie der Schulinspektion vorlegt. Die Schulinspektionsteams berücksichtigen bei ihrer Bewertung der schulischen Entwicklungssituation unter anderem auch, ob das Schulmanagement einen auf die jeweilige Schule angepassten Qualitätsprozess eingeleitet hat und wie dieser sich im schulischen Alltag spiegelt.

Der schriftliche Bericht der Schulinspektion enthält ein Qualitätsprofil, das Stärken und Verbesserungsbereiche der Schule sichtbar macht. Aus diesem Dokument lassen sich weitere Entwicklungsimpulse ableiten.

### Welche Verantwortung übernehmen Schulleiterinnen und Schulleiter im Qualitätsentwicklungsprozess?

In Anlehnung an § 43 NSchG und den Qualitätsbereich 4 „Schulmanagement“ ist das Führungshandeln ein wesentlicher Schlüssel für Schulqualität. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben die Qualitätsverantwortung, die eine jährliche Überprüfung und Bewertung der schulischen Erfolge sowie die Verpflichtung zur Rechenschaftslegung einschließt.

Als Teil eines zyklischen Lernprozesses reflektiert die Schule den Stand der Umsetzung vereinbarter Maßnahmen sowie mögliche Abweichungen (vgl. Abbildung „Steuerungs-Kreislauf in der Schule“, Seite 8). Diese Arbeitsweise setzen nicht nur die Gesamtkonferenz, sondern auch Teil- und Fachkonferenzen, Abteilungen, Fachbereiche, Steuergruppen, Teams usw. um. Die Schulleitung fasst die Ergebnisse im Sinne von Rechenschaft zusammen. Die Rechenschaftslegung sollte sich dabei nicht nur auf die Frage beziehen, ob die vereinbarten Maßnahmen erfolgreich realisiert wurden; sie sollte auch den Umsetzungsprozess kritisch bewerten – also z. B. den Zeit- und Arbeitsaufwand, die damit ggf. verbundenen Belastungen und die Effektivität der Arbeit.

**Qualitätsbereich 1:**  
**Ergebnisse und Erfolge**  
 (Inspektion 1)



Die Lernergebnisse und Erfolge der Schule sind zum einen abhängig von äußeren Rahmenbedingungen (rechtliche Vorgaben des Landes, Umfeldfaktoren) sowie von biographischen, geschlechtsspezifischen und gesellschaftlichen Prägungen der Schülerinnen und Schüler. Zum andern werden die Ergebnisse und Erfolge wesentlich von der Qualität des Unterrichts und der Schulorganisation bestimmt; hierfür und für die pädagogischen Wirkungen ihrer Arbeit trägt die Schule die Verantwortung. Was Schule und Unterricht pädagogisch bewirken, soll regelmäßig evaluiert werden. Mit Lerner-

gebnissen sind dabei nicht nur die vergleichsweise leicht messbaren Fachleistungs- bzw. Schulabschlussresultate gemeint, sondern auch die weniger eindeutig feststellbaren Ergebnisse beim Arbeits- und Sozialverhalten und bei der Entwicklung personaler Kompetenzen. Die langfristigen pädagogischen Wirkungen zeigen sich vor allem im weiteren Bildungsweg der Schülerinnen und Schüler. Zur Ergebnisqualität gehören zudem schulische Erfolge aus Sicht der Beteiligten, der „Abnehmer“ und des Umfeldes, die Zufriedenheit der Beteiligten sowie der Gesamteindruck der Schule.

Qualitätsmerkmale	Ziel und Anhaltspunkte	Beispiele für Nachweise
<p><b>1.1 Kompetenzen</b></p> <p>1.1.1 Personale Kompetenzen</p> <p>1.1.2 Standards in Fächern und Lernfeldern (Insp. 1.1 – 1.4)</p> <p>1.1.3 Arbeits- und Sozialverhalten (Insp. 1.5)</p>	<p>Die Schule gewährleistet den Erwerb vorgegebener Kompetenzen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ In welchen Aktivitäten der Schülerinnen und Schüler zeigen sich gewachsenes Selbstvertrauen und die Entwicklung sozialer Verantwortung?</li> <li>■ Werden das Erreichen fachlicher Standards sowie die Ergebnisse zentraler Vergleichsarbeiten und Abschlussprüfungen schulöffentlich dokumentiert und ausgewertet?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beteiligung an sozialen und ökologischen Projekten im Schulumfeld</li> <li>■ Umfang der ehrenamtlichen Tätigkeiten und der Mitwirkung in der Schülervertretung (SV)</li> <li>■ Ergebnisse von Vergleichsarbeiten und Abschlussprüfungen</li> <li>■ Entwicklung der Wiederholerquote (auch Zurückstellungen)</li> <li>■ Dokumentation der Kriterien mündlicher und schriftlicher Kommunikation und Leistungskontrollen</li> <li>■ Ergebnisse bei der Entwicklung des Arbeits- und Sozialverhaltens</li> <li>■ Erfolge in Wettbewerben</li> <li>■ Beteiligungsgrad und Leistungsnachweise z. B. in den Bereichen Kultur, Musik und Sport</li> </ul>
<p><b>1.2 Schulabschlüsse und weiterer Bildungsweg</b></p> <p>1.2.1 Schullaufbahn und Abschlüsse (im Landesvergleich) (Insp. 1.6)</p> <p>1.2.2 Erfüllung der Anforderungen aufnehmender Schulen oder Ausbildungsbetriebe und Hochschulen</p>	<p>Die Schule trägt Sorge für optimale Schulabschlüsse und für den weiteren Bildungsweg ihrer Schülerinnen und Schüler.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie entwickeln sich die Quoten der Schullaufbahnpfehlungen und der Ergebnisse der einzelnen Bildungsgänge?</li> <li>■ Sind die Ergebnisse und Erfolge der Schülerinnen und Schüler im Verlauf ihrer weiteren Schul- und Bildungslaufbahn bekannt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anteil und Entwicklung der Schullaufbahnpfehlungen und der Schulabschlüsse</li> <li>■ Quote der Wiederholer und Schulabbrecher</li> <li>■ Vergleiche mit anderen Schulen und Schlussfolgerungen daraus</li> <li>■ Durchschnittsnoten in zentralen Fächern</li> <li>■ Berufliche Abschlüsse</li> <li>■ Rückmeldesystem über den weiteren Bildungsweg der Schülerinnen und Schüler (Erfüllung von Anforderungen der „Abnehmer“)</li> </ul>

Qualitätsmerkmale	Ziel und Anhaltspunkte	Beispiele für Nachweise
<p><b>1.3 Zufriedenheit der Beteiligten</b></p> <p>1.3.1 Zufriedenheit der Schülerinnen und Schüler (Insp. 10.2, 16.5)</p> <p>1.3.2 Zufriedenheit der Eltern (BBS: Ausbildungsbetriebe) (Insp. 16.5)</p> <p>1.3.3 Zufriedenheit der Lehrkräfte (Insp. 10.3, 16.5)</p> <p>1.3.4 Zufriedenheit der sonstigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Insp. 10.3, 16.5)</p>	<p>Die Schule kümmert sich um die kontinuierliche Verbesserung der Zufriedenheit aller Beteiligten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ist die Schulgemeinschaft mit der Arbeit an der Schule und mit der Schulleitung zufrieden?</li> <li>■ Wie sehr identifiziert sich die Gemeinschaft mit der Schule?</li> <li>■ Gibt es besondere Initiativen und Engagements für die Schule außerhalb der schulischen Gremien?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einschätzung der Schülerinnen und Schüler</li> <li>■ Einschätzung der Eltern (Leiter der Ausbildungsbetriebe)</li> <li>■ Einschätzung des Kollegiums</li> <li>■ Anzahl der Beschwerden</li> <li>■ Quote der Krankheitstage und Versetzungsanträge (vgl. 3.2)</li> </ul>
<p><b>1.4 Gesamteindruck der Schule</b></p> <p>1.4.1 Besondere Ergebnisse, Erfolge und Auszeichnungen der Schule (Insp. 1.7)</p> <p>1.4.2 Öffentliche Wahrnehmung und Wirksamkeit</p> <p>1.4.3 Zustand der schulischen Gebäude und Anlagen (Abschnitt Insp.-Bericht)</p>	<p>Die Schule präsentiert sich überzeugend in der Öffentlichkeit.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welche Auszeichnungen und Zertifizierungen werden erworben?</li> <li>■ Welche Wirkung erzielt die Schule in der Öffentlichkeit (z. B. Presse)?</li> <li>■ Wird für ein gepflegtes Erscheinungsbild der schulischen Gebäude und Anlagen Sorge getragen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Darstellung besonderer Schwerpunktsetzungen, Erfolge und Auszeichnungen</li> <li>■ Berichterstattung in den Medien</li> <li>■ Internet-Auftritt</li> <li>■ Beteiligung der Schule an Veranstaltungen, Wettbewerben und pädagogischen Foren im lokalen und regionalen Umfeld</li> <li>■ Rückmeldungen von Gästen und „Abnehmern“</li> </ul>

**Qualitätsbereich 2:**  
**Lernen und Lehren**  
 (Inspektion 2 - 9)



Gute Ergebnisse lassen sich nur durch eine entsprechende Qualität der Lern- und Lehrprozesse erreichen. Grundlagen sind ein abgestimmtes schuleigenes Curriculum, transparente Leistungsanforderungen sowie eine didaktisch, methodisch und pädagogisch durchdachte Unterrichtsgestaltung. Originäre Verantwortungsbereiche der Schule sind die planvolle Gestaltung und Verbesserung der Lern- und Arbeitspro-

zesse von Schülerinnen und Schülern sowie der Lehrprozesse. Sie sind Aufgabe des Lehrerkollegiums, der Konferenzen und letztendlich jeder einzelnen Lehrkraft. Schließlich beeinflusst die Qualität des Unterrichts wesentlich das Ansehen einer Schule. Die Persönlichkeit stärkende und lernanregende Erfahrungsmöglichkeiten sowie Betreuungs- und Beratungsangebote ergänzen und unterstützen den Unterricht.

Qualitätsmerkmale	Ziel und Anhaltspunkte	Beispiele für Nachweise
<p><b>2.1 Schuleigenes Curriculum</b> (Insp. 2)</p> <p>2.1.1 Fachbezogene schuleigene Arbeitspläne (Insp. 2.1)</p> <p>2.1.2 Integration von Lern- und Arbeitstechniken sowie Schlüsselkompetenzen in schuleigenen Arbeitsplänen („Methodenkonzept“) (Insp. 2.2)</p> <p>2.1.3 Fächerübergreifender und -verbindender Unterricht (Insp. 2.3)</p> <p>2.1.4 Jahrgangübergreifende Koordination der Unterrichtsinhalte</p> <p>2.1.5 Sprachförderung bei nicht ausreichenden Deutschkenntnissen (Insp. 2.4)</p> <p>2.1.6 Medienerziehung und Einsatz der IuK-Technologien (Insp. 2.6)</p> <p>2.1.7 Berufsorientierung und Studierfähigkeit (Insp. 2.7)</p>	<p>Die Schule verfügt über ein differenziertes schuleigenes Curriculum mit abgestimmten Zielen und Inhalten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie werden jahrgangübergreifende Inhalte gesichert (z. B. Spiralcurriculum, Lernangebote für altersheterogene Gruppen)?</li> <li>■ Entwickelt die Schule systematisch fachübergreifende und Fächer verbindende Unterrichtsvorhaben?</li> <li>■ Werden eigenverantwortliches Lernen und Handeln, Methodenkompetenz und Teamarbeit systematisch entwickelt?</li> <li>■ Gibt es ein Konzept zur systematischen Sprachförderung bei nicht ausreichenden Deutschkenntnissen?</li> <li>■ Wie werden Kompetenzen im Umgang mit Medien und IuK-Technologien entwickelt?</li> <li>■ Welche Programme zur Förderung der Entscheidungsfähigkeit der Schülerinnen und Schüler für die Berufs- und Arbeitswelt bestehen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schuleigene Arbeitspläne mit Bezug zum Schulprogramm</li> <li>■ Anteil des fächerübergreifenden Unterrichts</li> <li>■ Einbindung von Projekten, Exkursionen und Tages- und Klassenfahrten in den Lernprozess</li> <li>■ Führung von Lerntagebüchern, Portfolios</li> <li>■ Sprachförderangebot für Kinder mit Defiziten in der deutschen Sprache</li> <li>■ Medienkonzept und entsprechende IuK-Ausstattung</li> <li>■ Konzept zur Durchführung und Auswertung von Betriebspraktika und Praxistagen</li> <li>■ Kooperation mit Hochschulen, Universitäten und anderen außerschulischen Partnern</li> </ul>

Qualitätsmerkmale	Ziel und Anhaltspunkte	Beispiele für Nachweise
<p><b>2.2 Persönlichkeitsentwicklung</b> (Insp. 2.5)</p> <p>2.2.1 Spezifische Fähigkeiten, Interessen und Begabungen aller Schülerinnen und Schüler</p> <p>2.2.2 Soziales Lernen</p> <p>2.2.3 Offenheit für Herausforderungen der Zukunft, Verantwortung für die Gesellschaft</p> <p>2.2.4 Gesundheits- und Umweltbewusstsein</p> <p>2.2.5 Kreative Gestaltungskompetenz</p>	<p>Die Schule trägt mit besonderen Angeboten zur Persönlichkeitsentwicklung bei.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie werden Fähigkeiten, Interessen und Begabungen wahrgenommen und gefördert (auch geschlechtsspezifisch)?</li> <li>■ Wie werden soziales Lernen und verantwortliches Handeln entwickelt?</li> <li>■ Werden Ausgrenzung und Abwertung wahrgenommen und aufgegriffen?</li> <li>■ Werden zukunftsrelevante Herausforderungen aufgegriffen und bearbeitet?</li> <li>■ Regt die Schule zu kreativem und ästhetisch-expressivem Handeln an?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zusatzangebote zur Persönlichkeitsentwicklung und Vermittlung von Werten und Normen</li> <li>■ Anzahl der Schülerinnen und Schüler, die (Ehren-) Ämter und Aufgaben wahrnehmen</li> <li>■ Freiwillige Arbeitsgemeinschaften (Vielfalt, Beteiligung)</li> <li>■ Angebote zur Gleichberechtigung der Geschlechter sowie zum Zusammenleben und -lernen behinderter und nicht behinderter Menschen</li> <li>■ Angebote zu <ul style="list-style-type: none"> <li>- interkultureller Bildung</li> <li>- Familien- und Sexualerziehung</li> <li>- Förderung von Gesundheits- und Umweltbewusstsein</li> <li>- kreativem Lernen</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>2.3 Lehrerhandeln im Unterricht</b> (Insp. 3 - 6)</p> <p>2.3.1 Vorbereitung und Nachbereitung des Unterrichts</p> <p>2.3.2 Strukturierung und transparente Zielausrichtung des Unterrichts (Insp. 3.1 - 3.5)</p> <p>2.3.3 Fachliche Qualität des Unterrichts (Insp. 4.1, 4.3, 5.6)</p> <p>2.3.4 Differenzierung (Insp. 4.4, 5.5)</p> <p>2.3.5 Methoden- und Medieneinsatz (Insp. 4.2, 4.5, 5.4)</p> <p>2.3.6 Selbstständiges Lernen, aktive Teilnahme sowie Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung der Schülerinnen und Schüler (Insp. 5.1 - 5.3)</p> <p>2.3.7 Lernatmosphäre und Lernumgebung (Insp. 6.1, 6.3, 6.4)</p> <p>2.3.8 Wertschätzung und Ermutigung (Insp. 6.2, 6.3)</p>	<p>Die Lehrkräfte arbeiten nach einem abgestimmten Konzept für die Unterrichtsgestaltung und berücksichtigen Erkenntnisse der Lern-, Wirkungs- und Unterrichtsfor-</p> <p>schung.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welche Formen gemeinsamer Vorbereitung und Nachbereitung des Unterrichts gibt es?</li> <li>■ Wie werden die fachliche Qualität des Unterrichts sowie seine didaktisch und methodisch angemessene Gestaltung gesichert?</li> <li>■ Auf welche Weise finden die individuellen Lernvoraussetzungen und -möglichkeiten Berücksichtigung?</li> <li>■ Wie werden selbstständiges und eigenverantwortliches Lernen sowie Teamarbeit gefördert?</li> <li>■ Erläutern die Lehrkräfte den Lehrstoff und die Aufgaben klar und verständlich und stellen sie sicher, dass die Unterrichtszeit effektiv genutzt wird?</li> <li>■ Wie wird auf eine förderliche Lernumgebung und eine wertschätzende Lernatmosphäre geachtet?</li> <li>■ Auf welche Weise werden das Selbstvertrauen und die Motivation der Schülerinnen und Schüler gefördert?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Regelmäßige Treffen der Lehrkräfte zu gemeinsamer curricularer Arbeit</li> <li>■ An Bildungsstandards und Kerncurricula orientierte Aufgabenentwicklung in Teams und Fachkonferenzen</li> <li>■ Dokumentierter Erziehungskonsens</li> <li>■ Anteil der Schüleraktivitäten in den Unterrichtsstunden</li> <li>■ Situationsgerechte Nutzung eines vielfältigen Methodenrepertoires</li> <li>■ Anteil von Phasen selbstständigen Lernens</li> <li>■ Zeitanteil für Schüler und Schülerinnen zur Präsentation eigener Ergebnisse</li> <li>■ „Lern-Lehr-Verträge“, Klassenregeln</li> <li>■ Dokumentierter Lernzuwachs</li> <li>■ Integration von Übungs- und Wiederholungsphasen in den Lernprozess</li> <li>■ Schülerinteresse an den Unterrichtsinhalten</li> <li>■ Abgestimmte Interventions- und Sanktionsmaßnahmen</li> <li>■ Zufriedenheit der Schülerinnen und Schüler mit dem Unterricht</li> <li>■ Entwicklung von Kompetenzrastern</li> </ul>

Qualitätsmerkmale	Ziel und Anhaltspunkte	Beispiele für Nachweise
<p><b>2.4 Leistungsanforderungen und Leistungsbewertung</b> (Insp. 7)</p> <p>2.4.1 Leistungsorientierung (Insp. 7.1, 7.2)</p> <p>2.4.2 Leistungsbewertung (Insp. 7.3, 7.5)</p> <p>2.4.3 Hausaufgaben (Insp. 7.4)</p> <p>2.4.4 Würdigung von Schülerleistungen</p>	<p>Die Schule legt ihre Leistungsanforderungen und Kriterien zur Leistungsbewertung offen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wird regelmäßig über die Ziele des Unterrichts und die erwarteten Leistungen informiert und liegt ein Konzept zur Förderung der Leistungsbereitschaft vor?</li> <li>■ Haben die Fachkonferenzen die Grundsätze und Kriterien der Leistungsbewertung offen gelegt?</li> <li>■ Wie sorgen die Lehrkräfte für die systematische Nutzung von Hausaufgaben im Lernprozess?</li> <li>■ Werden besondere Schülerleistungen gewürdigt und gefördert?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vereinbarung über Grundsätze zur Leistungsbeurteilung</li> <li>■ Akzeptanz der Bewertungsmaßstäbe bei Schülerinnen, Schülern und Eltern</li> <li>■ Schulübergreifende Fachkonferenzen zur Abstimmung der Leistungsbewertungen</li> <li>■ Formen der Anerkennung für Schülerleistungen</li> <li>■ Vereinbarung zum Umgang mit Hausaufgaben</li> <li>■ Veröffentlichung besonderer Schülerleistungen</li> <li>■ Nutzung von Kompetenzrastern</li> </ul>
<p><b>2.5 Individuelle Förderung und Unterstützung</b> (Insp. 8)</p> <p>2.5.1 Lernstandsanalysen und Rückmeldung individueller Förderziele (Insp. 8.1, 8.2)</p> <p>2.5.2 Förderung von unterschiedlich leistungsstarken Schülerinnen und Schülern und solchen mit besonderen Begabungen (Insp. 8.3, 8.4)</p> <p>2.5.3 Konzentrations- und Lernfähigkeit (Insp. 8.5)</p>	<p>Die Schule unterstützt und fördert die Schülerinnen und Schüler im Lernprozess und berücksichtigt dabei auch soziale und geschlechtsspezifische Aspekte.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wird der Lernstand regelmäßig festgestellt und für den Unterricht nutzbar gemacht?</li> <li>■ Werden Schülerinnen und Schüler mit unterschiedlicher Lern- und Leistungsfähigkeit gezielt gefördert?</li> <li>■ Gibt es Maßnahmen zur Förderung und Unterstützung von Konzentrations- und Lernfähigkeit?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Regelmäßige Lernstandsgespräche mit Schülerinnen und Schülern sowie Eltern</li> <li>■ Individuelle Förderpläne und schuleigenes Förderkonzept</li> <li>■ Anteil der Überweisungen an bzw. von Förderschulen</li> <li>■ Unterstützung von Wiederholenden und Wiederholern</li> <li>■ Unterstützung von Schülerinnen und Schülern beim Schulwechsel (vgl. 3.4)</li> <li>■ Mitarbeit im Hochbegabten-Verbund</li> <li>■ Angebote zur Bewegungsförderung und zum Stressabbau</li> </ul>
<p><b>2.6 Außerunterrichtliche Schülerbetreuung</b> (Insp. 9)</p> <p>2.6.1 Hilfen bei persönlichen und schulischen Problemen (Insp. 9.1 – 9.3)</p> <p>2.6.2 Familiäre Unterstützung in Fragen von Erziehung und Lebensführung</p> <p>2.6.3 Umgang mit Schulversäumnissen (Insp. 9.4)</p> <p>2.6.4 Schullaufbahnberatung für Schülerinnen, Schüler und Eltern (Insp. 9.5)</p> <p>2.6.5 Studien- und Berufswahlberatung (Insp. 9.5)</p>	<p>Die Schule arbeitet mit einem Konzept zur außerunterrichtlichen Beratung und Betreuung der Schülerinnen und Schüler.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Besitzt die Schule ein Konzept zur außerunterrichtlichen Beratung und Betreuung?</li> <li>■ Werden Eltern sowie Schülerinnen und Schüler bei häuslichen Problemen beraten und ggf. durch kompetente Hilfe unterstützt?</li> <li>■ Gibt es eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit der Jugendhilfe, der Schulpsychologie und anderen Beratungseinrichtungen?</li> <li>■ Entwickelt die Schule ein abgestimmtes Verfahren für den Umgang mit Schulversäumnissen (Absentismus) und setzt es um?</li> <li>■ Hat die Schule ein Beratungskonzept im Hinblick auf einen optimalen Bildungsabschluss?</li> <li>■ Bietet die Schule Berufsfindungsmaßnahmen an?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beratungs- und Unterstützungskonzept</li> <li>■ Zusammenarbeit mit der Schulpsychologie</li> <li>■ Zusammenarbeit mit Kinder- und Jugendgesundheitsdiensten, Erziehungsberatungsstellen, Jugendamt</li> <li>■ Beratung und Unterstützung der Eltern der Schülerinnen und Schüler</li> <li>■ Rückgang der Absentismusquote</li> <li>■ Regelmäßige Angebote zur Schullaufbahnberatung</li> <li>■ Konzept zur umfassenden und differenzierten Studien- und Berufswahlberatung</li> <li>■ Einsatz eines Berufswahlpasses</li> <li>■ Zusammenarbeit mit der Berufsberatung, den Hochschulen und Universitäten sowie außerschulischen Partnern</li> </ul>

**Qualitätsbereich 3:**  
**Schulkultur**  
 (Inspektion 10 - 12)



Die Lern- und Lehrprozesse der Schule werden ganz wesentlich durch ein anregendes Schulklima und ein vielfältiges Schulleben sowie durch die Einbeziehung des gesellschaftlichen Umfeldes gefördert. Die Schule ist Lern- und Lebensraum, in dem auch Formen des sozialen Umgangs, der demokratischen Partizipation und des geregelten Zusammenlebens erfahren

und gelernt werden. Der Begriff „Schulkultur“ bezieht die Gestaltung der Schule „als Lebensraum“ ebenso ein wie die Gestaltung der persönlichen Beziehungen sowie die Zusammenarbeit mit Eltern, Betrieben und außerschulischen Partnern. Zu den Lernvoraussetzungen gehören eine gesund erhaltende Verpflegung sowie Bewegungs- und Entspannungsmöglichkeiten.

Qualitätsmerkmale	Ziel und Anhaltspunkte	Beispiele für Nachweise
<p><b>3.1 Schule als Lebensraum</b></p> <p>3.1.1 Umgangsformen (Insp. 10.1 - 10.3)</p> <p>3.1.2 Gestaltung von Klassenräumen, Schulgebäuden und Schulgelände (Insp. 10.4, 10.5)</p> <p>3.1.3 Schulleben (Insp. 10.6)</p> <p>3.1.4 Verhalten in Schule und Klassenraum (Insp. 10.7)</p> <p>3.1.5 Sicherheit von Personen und Eigentum (Insp. 10.8)</p>	<p>Die ganze Schule und jede einzelne Klasse werden auch als Lebensraum der Beteiligten gestaltet. Alle sorgen dafür, dass das soziale Klima durch Wertschätzung, Toleranz und Zuverlässigkeit geprägt wird.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Werden soziale Umgangsformen gemeinsam entwickelt, vereinbart und gelebt?</li> <li>■ Wie gelingt es, eine anregende Lernatmosphäre und ein vielfältiges, aktives Schulleben zu entwickeln?</li> <li>■ Durch welche Maßnahmen erzeugt die Schule eine Atmosphäre von Sicherheit und Wohlbefinden und wie gelingt es, Gebäude und Gelände als ansprechenden Aufenthaltsort zu gestalten?</li> <li>■ Werden Maßnahmen zur Gewaltprävention durchgeführt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identifikation der Schülerschaft, der Lehrkräfte sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Schule (Schulcharta, Schulregeln, Klassenregeln u. a.)</li> <li>■ Ämter zur Stützung der Klassen- und Schulgemeinschaft</li> <li>■ Arbeitsgemeinschaften und Schulveranstaltungen (Anzahl, Inhalte, Beteiligung)</li> <li>■ Einbeziehung externer Fachleute (z. B. Künstlerinnen und Künstler, Berufspraktiker)</li> <li>■ Gestaltung des Schulgeländes für Sport-, Bewegungs- und Naturerlebnismöglichkeiten</li> <li>■ Angebote zur Konfliktlösung / Streitschlichtung</li> <li>■ Dokumentierte Beschwerden, Gewaltakte, Diebstähle u. a. sowie entsprechende Ordnungsmaßnahmen</li> <li>■ Präventionskonzepte im Hinblick auf Gewalt</li> </ul>
<p><b>3.2 Gesundheitsförderung im Schulalltag</b></p> <p>3.2.1 Gesundheit im Schulleben und in der Lernkultur (Insp. 10.9)</p> <p>3.2.2 Drogenprävention (Insp. 10.9)</p> <p>3.2.3 Gesundheitsförderung und Umweltschutz</p>	<p>Ausreichende Bewegung, gesunde Ernährung und Entspannung sind Teil der Schul- und Lernkultur.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sind Gesundheits- und Umweltfragen wichtige Themen in Schule und Unterricht?</li> <li>■ Wie werden Kinder und Jugendliche mit mangelnden Bewegungserfahrungen oder mit besonderen gesundheitlichen Problemen gefördert?</li> <li>■ Sind Räume und Gelände in der Schule nach Grundsätzen der Gesundheitsförderung und des Umweltschutzes gestaltet?</li> <li>■ Werden Maßnahmen zum Drogenverzicht durchgeführt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gesundheitsförderliches Verpflegungs-, Getränke- und Bewegungsangebot</li> <li>■ Fitnessprofil der Schule und Umgang damit</li> <li>■ Rückzugs- und Ruheräume</li> <li>■ Bewegungsmöglichkeiten und Bewegungsangebote im Schulgebäude und auf dem Schulgelände</li> <li>■ Größe der Klassenräume im Vergleich zur Größe der Lerngruppe</li> <li>■ Präventionskonzepte im Hinblick auf Drogen</li> <li>■ Ökologische Konzepte (z. B. Schadstoff- und Müllvermeidung und Einsparungen im Energieverbrauch)</li> </ul>

Qualitätsmerkmale	Ziel und Anhaltspunkte	Beispiele für Nachweise
-------------------	------------------------	-------------------------

<p><b>3.3 Beteiligung der Schülerinnen, Schüler und Eltern</b> (Insp. 11)</p> <p>3.3.1 Beteiligung der Schülerinnen, Schüler und Eltern am Schulleben und an der Schulentwicklung (Insp. 11.1 - 11.3)</p> <p>3.3.2 Mitwirkung und Verantwortungsbereiche der Schülerinnen und Schüler (Insp. 11.4, 11.5)</p> <p>3.1.3 Einbeziehung ehemaliger Schülerinnen und Schüler</p>	<p>Die Schülerinnen, Schüler und Eltern werden motiviert, sich aktiv am Schulleben und an der Umsetzung der Ziele und Strategien der Schule zu beteiligen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie wirken die Schüler- und Elternschaft bei der Gestaltung von Schule, Unterricht und Schulleben mit?</li> <li>■ Hat die Schule Mitbestimmungsformen entwickelt und Verantwortungsbereiche für Schülerinnen und Schüler geschaffen?</li> <li>■ Wie werden die Beteiligten und die ehemaligen Schülerinnen und Schüler zur Mitwirkung aktiviert?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Frühzeitige und regelmäßige Information über neue Entwicklungen und Planungen</li> <li>■ Beteiligung an der Leitbild- und Schulprogrammentwicklung</li> <li>■ Einbeziehung der Schüler- und Elternschaft bei der Gestaltung von Schulleben und Unterricht</li> <li>■ Selbsteinschätzung der Schülerinnen, Schüler und Eltern (Rückmeldesystem); Einschätzung der Lehrkräfte</li> <li>■ Anzahl der Schülerinnen und Schüler mit eigenständigen Verantwortungsbereichen</li> <li>■ Selbst organisierte Schülerprojekte</li> <li>■ Aktivitäten und Akzeptanz der Schülervertretung</li> </ul>
--	---	---

<p><b>3.4 Kooperation mit Schulen, Betrieben und anderen Partnern</b> (Insp. 12)</p> <p>3.4.1 Kooperation mit Schulen und anderen Bildungseinrichtungen im lokalen und regionalen Umfeld (Insp. 12.1, 12.2)</p> <p>3.4.2 Zusammenarbeit mit den Betrieben im Bereich der Berufsausbildung</p> <p>3.4.3 Verankerung der Schule im gesellschaftlichen Umfeld durch Kooperation mit außerschulischen Partnern (Insp. 12.3)</p> <p>3.4.4 Nationale und internationale Kooperation mit Schulen und außerschulischen Partnern (Insp. 12.4)</p>	<p>Die Schule öffnet sich und kooperiert systematisch mit anderen Schulen, Bildungseinrichtungen und Betrieben sowie mit anderen gesellschaftlichen Partnern.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ In welcher Form arbeitet die Schule mit „abgebenden“ Bildungseinrichtungen (z. B. Kindertageseinrichtungen oder Grundschulen) und mit „aufnehmenden“ Schulen oder anderen Bildungseinrichtungen zusammen, um einen optimalen Bildungsgang der Schülerinnen und Schüler zu fördern?</li> <li>■ Wie wird im Bereich der Berufsbildung mit den Ausbildungsbetrieben zusammengearbeitet?</li> <li>■ Bestehen an der Schule Kooperationspartnerschaften mit außerschulischen Expertinnen und Experten, Einrichtungen, Institutionen?</li> <li>■ Werden nationale, europäische bzw. internationale (Schul-) Partnerschaften entwickelt und für die schulische Arbeit genutzt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kooperationsvereinbarungen (z. B. Grundschule – KITA) (vgl. 2.5)</li> <li>■ Schulpartnerschaften und Häufigkeit der Kontakte</li> <li>■ Systematischer Austausch, gemeinsame Konferenzen und Vereinbarungen mit den Betrieben</li> <li>■ Gemeinsame Treffen und Veranstaltungen mit externen Partnern</li> <li>■ Aktionsprogramm zur Zusammenarbeit von Schule und Vereinen</li> <li>■ Externe Fachleute, die regelmäßig in den Lehr- und Lernprozess einbezogen werden</li> <li>■ Projekt- und Wettbewerbsbeteiligungen (regionale, nationale und internationale Projekte, EU-Programme, außerschulische Anbieter)</li> </ul>
--	---	---

**Qualitätsbereich 4:**  
**Schulmanagement**  
 (Inspektion 13 - 14)



Professionelles Führungsverhalten und Schulmanagement sind wesentliche Voraussetzungen gezielter Schulentwicklung. Sie zeigen sich im vorbildlichen Handeln der Schulleiterinnen und Schulleiter sowie anderer Funktionsträger und werden auch sichtbar an der Motivation und Zufriedenheit der Schulgemeinschaft, der kontinuierlichen Verbesserung der Schulqualität und der Wertschätzung der Schule durch ihr Schulumfeld. Die Schulleitung sorgt für Klarheit und Kon-

sens in den Grundsätzen schulischer Arbeit und für kooperative Beteiligungen an Entscheidungsprozessen. Sie stärkt durch planvolle Aufgabendelegation die Eigenverantwortung der Lehrkräfte und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sorgt für ein effektives Verwaltungs- und Ressourcenmanagement, eine bedarfsgerechte Unterrichtsorganisation und für gesundheitsfördernde, motivierende Arbeitsbedingungen.

Qualitätsmerkmale	Ziel und Anhaltspunkte	Beispiele für Nachweise
<p><b>4.1 Führungsverantwortung der Schulleitung</b></p> <p>4.1.1 Führungsverhalten (Insp. 13.2, 13.8)</p> <p>4.1.2 Konsens in den Grundsätzen der Erziehung und des Unterrichts (Insp. 13.1)</p> <p>4.1.3 Zusammenarbeit in der Schule (Insp. 13.3)</p> <p>4.1.4 Wahrnehmung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten (Insp. 13.4)</p> <p>4.1.5 Beteiligungsrechte</p> <p>4.1.6 Öffentlichkeitsarbeit</p>	<p>Die Schulleiterin oder der Schulleiter und andere Funktionsträgerinnen und -träger stärken die Schulgemeinschaft durch eigenes Vorbild, beteiligen sie an Entscheidungsprozessen und pflegen partnerschaftliche Arbeits- und Führungsbeziehungen. Sie sorgen für eine systematische und kontinuierliche interne und externe Kommunikation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ In welcher Weise nimmt die Schulleiterin oder der Schulleiter die Führungsverantwortung wahr und wie überprüft sie oder er die Wirksamkeit des eigenen Führungsverhaltens?</li> <li>■ Trägt die Schulleitung zur Lösung von Konflikten und zum Abbau von Spannungen bei?</li> <li>■ Werden Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse transparent und nachvollziehbar organisiert, die Gremien einbezogen und Verantwortlichkeiten festgelegt?</li> <li>■ Wie wird dafür gesorgt, dass das Kollegium mit der übrigen Schulgemeinschaft in wesentlichen Fragen von Erziehung, Unterricht und Schulentwicklung an einem Strang zieht?</li> <li>■ Wie wird die Zusammenarbeit im Kollegium, in schulischen Gremien und in Arbeitskreisen gefördert?</li> <li>■ In welcher Weise setzt die Schulleitung die Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte der Schulgemeinschaft um und fördert sie?</li> <li>■ Welche Grundsätze gibt es für eine systematische Information der Schulgemeinschaft und der Öffentlichkeit?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Leitbilder für Schulleitung und Lehrkräfte</li> <li>■ Dokumentation strategischer Entscheidungen</li> <li>■ Teamkonzept</li> <li>■ Konzept zur Lösung von Konflikten und zum Abbau von Spannungen</li> <li>■ Zufriedenheit des Kollegiums, der Schüler- und Elternschaft</li> <li>■ Vorschlags- und Beschwerdemanagement</li> <li>■ Regelmäßige Darstellung der Schulentwicklung vor den schulischen Gremien</li> <li>■ Genutzte Kommunikationsmedien; Kommunikationskonzept</li> <li>■ Zusammenarbeit mit schulischen Gremien und Arbeitskreisen</li> <li>■ Lehrkräfte mit Aufgaben in der schulischen Selbstverwaltung</li> <li>■ Gemeinsame Termine mit Eltern-, Schüler- und Personalvertretung (Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, ggf. Schwerbehindertenbeauftragte oder -beauftragter)</li> </ul>

Qualitätsmerkmale	Ziel und Anhaltspunkte	Beispiele für Nachweise
<p><b>4.2 Qualitätsentwicklung</b></p> <p>4.2.1 Schulinternes Qualitätsmanagement (Insp. 13.6)</p> <p>4.2.2 Unterrichtsentwicklung (Insp. 13.5, 13.7)</p>	<p>Die Schulleitung steuert den Prozess der Qualitätsentwicklung auf der Grundlage des Schulprogramms und nutzt dabei Evaluationsergebnisse.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Was wird unternommen, um die Weiterentwicklung der Schule zu unterstützen und zu sichern?</li> <li>■ Legt die Schulleitung über die Ergebnisse der Schulentwicklung Rechenschaft ab?</li> <li>■ Wie wird die systematische Verbesserung der Unterrichtsqualität sichergestellt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konzeption und Organisation der Schulentwicklung</li> <li>■ Steuergruppe, Qualitätsbeauftragte mit definiertem Auftrag</li> <li>■ Prioritätenliste der anstehenden Verbesserungsmaßnahmen</li> <li>■ Durchführung und Ergebnisse von Audits (z. B. Gesundheitsaudits), Selbstevaluation (z. B. SEIS), Schulinspektion, Schulleistungsvergleichen</li> <li>■ Dokumentation relevanter Arbeits- und Entwicklungsprozesse und Entscheidungen</li> <li>■ Unterrichtskonzepte (z. B. in Jahresplänen von Fachkonferenzen)</li> <li>■ Regelmäßige Besuche der Schulleitung im Unterricht der Lehrkräfte und Überprüfung der Unterlagen zur Leistungsentwicklung der Lernenden</li> </ul>
<p><b>4.3 Verwaltung und Ressourcenmanagement</b></p> <p>4.3.1 Verwaltung</p> <p>4.3.2 Verwendung der finanziellen, sächlichen und personellen Ressourcen (Insp. 14.4 - 14.8)</p> <p>4.3.3 Pflege, Ausstattung und Nutzung der schulischen Gebäude und Anlagen (Insp. 14.9)</p>	<p>Die Verwaltung der Schule ist nach rationalen Gesichtspunkten organisiert. Schulleitung und andere Funktionsträgerinnen und -träger planen, managen und verbessern die Ressourcen der Schule und sorgen für eine effektive und transparente Verwendung.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verfügt die Schule über ein Verwaltungskonzept?</li> <li>■ Wie gelingt eine zugleich effektive und transparente Verwendung der bereitgestellten finanziellen, sächlichen und personellen Ressourcen?</li> <li>■ Ist sichergestellt, dass Lern-, Lehr- und Arbeitsmittel auf aktuellem Stand sind?</li> <li>■ Gibt es regelmäßige Arbeitsgespräche mit dem Schulträger, um die Gestaltung, Ausstattung und Nutzung der Schule zu optimieren?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Struktur der Verwaltung (Geschäftsverteilung)</li> <li>■ Anzahl der Widersprüche gegen Verwaltungsakte</li> <li>■ Ressourcenmanagement (z. B. Schulbudget, Personaleinsatz, Raumnutzung, Lern- und Lehrmaterialien)</li> <li>■ Personal- und Bedarfsplanung (z. B. auch Gleichstellungsplan nach NGG)</li> <li>■ Zusätzlich erwirtschaftete Mittel</li> <li>■ Zusammenarbeit mit dem Schulträger (Zielvereinbarung)</li> <li>■ Kostenbilanz (Energie, Bauunterhaltung, Gebäudereinigung)</li> <li>■ Schonung natürlicher Ressourcen und Vermeidung von Umweltbelastungen</li> </ul>

Qualitätsmerkmale	Ziel und Anhaltspunkte	Beispiele für Nachweise
<p><b>4.4 Unterrichtsorganisation</b></p> <p>4.4.1 Klassenbildung und Lehrereinsatz (Insp. 14.3)</p> <p>4.4.2 Durchführung von Unterricht, unterrichtsergänzenden Angeboten, Betreuung und Pausenaufsicht (Insp. 14.1)</p> <p>4.4.3 Vermeidung von Unterrichtsausfall (Insp. 14.2)</p>	<p>Die Schulleitung und andere Funktionsträgerinnen und -träger organisieren Unterricht und Erziehung unter Berücksichtigung der verschiedenen Anforderungen und dokumentieren dies für die Beteiligten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie werden Klassen gebildet und Lehrkräfte eingesetzt?</li> <li>■ Nach welchem Konzept wird eine effektive und akzeptierte Unterrichtsorganisation, Betreuung und Pausenaufsicht sichergestellt?</li> <li>■ Gibt es Regelungen, um Personalengpässe und Unterrichtsausfall zu begrenzen?</li> <li>■ Wie nutzt die Schule die (zunehmende) Fähigkeit von Schülerinnen und Schülern zu selbstständigem Arbeiten und eigenverantwortlichem Lernen, um kontinuierliche und erfolgreiche Lernprozesse z. B. auch im Vertretungsfall zu ermöglichen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grundsätze der Klassenbildung</li> <li>■ Grundsätze des Einsatzes von Klassen- und Fachlehrerinnen und -lehrern</li> <li>■ Organisation des Schulalltags (Zeitmanagement)</li> <li>■ Zeitliche und inhaltliche Organisation des Unterrichts bei Ausfall von Lehrkräften</li> <li>■ Anteil der vertretenen und der tatsächlich ausgefallenen Unterrichtsstunden; Phasen selbstständigen und eigenverantwortlichen Arbeitens von Schülerinnen und Schülern (ohne dauerhafte Anwesenheit einer Lehrkraft)</li> <li>■ Aufschlüsselung des Ausfalls von Unterricht nach Fächern und Ursachen (z. B. Krankheit, Klassenfahrten, Unterrichtsgänge)</li> </ul>
<p><b>4.5 Arbeitsbedingungen</b></p> <p>4.5.1 Gestaltung der Räume und Arbeitsbereiche</p> <p>4.5.2 Arbeitssicherheit sowie Abbau von Belastungen und Gesundheitsgefährdungen (Insp. 14.10)</p>	<p>Die Schulleitung sorgt für Sicherheit und Gesundheitsschutz sowie für motivierende Bedingungen am Arbeitsplatz Schule.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nach welchem System sorgt die Schulleitung für die Beachtung der Sicherheitserfordernisse, des Umwelt- und des Gesundheitsschutzes bei der Gestaltung der Räume und Arbeitsbereiche?</li> <li>■ Stellt die Schule Belastungen und Gesundheitsgefährdungen der Beschäftigten auch unter Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Besonderheiten fest und begegnet ihnen durch angemessene präventive und reaktive Maßnahmen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Räume für Besprechungen, Unterrichtsplanung und -materialien, Ruhe und Bewegung</li> <li>■ Größe der Klassenräume im Vergleich zur Größe der Lerngruppe</li> <li>■ Einhaltung der Bestimmungen zu Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit sowie Maßnahmen zur Gesundheitsförderung</li> <li>■ Unterstützung des Personals bei besonderen Belastungen</li> <li>■ Konzepte zur Stress- und Suchtprävention</li> <li>■ Anerkennung und Beratung der Beschäftigten</li> <li>■ Kollegiale Fallberatung, Supervision</li> <li>■ Gemeinschaftsveranstaltungen im Kollegium und Kollegiumssport</li> </ul>

**Qualitätsbereich 5:**  
**Lehrerprofessionalität**  
 (Inspektion 15)

Schule ist stärker als andere Institutionen eine auf Personen bezogene und von Personen getragene Organisation, die einen öffentlichen Erziehungs- und Bildungsauftrag zu erfüllen hat. Die Motivation, Kompetenz und Professionalität der Lehrkräfte sowie deren Kooperationsbereitschaft und



-fähigkeit beeinflussen die Qualität der entsprechenden Lern- und Lehrprozesse entscheidend. Dies gilt auch für ihr Zusammenwirken mit Schülerinnen, Schülern, Eltern, Betrieben und weiteren Partnern. Systematische Personalentwicklung ist deshalb von zentraler Bedeutung für Erfolg und Wirksamkeit der Schule.

Qualitätsmerkmale	Ziel und Anhaltspunkte	Beispiele für Nachweise
<p><b>5.1. Personalentwicklung</b></p> <p>5.1.1 Übereinstimmung von Leitbild, Schulprogramm und Personalentwicklung</p> <p>5.1.2 Wertschätzung der Lehrkräfte und Unterstützung ihrer Entwicklungsmöglichkeiten in der Schule (Insp. 15.1, 15.7)</p> <p>5.1.3 Personalauswahl und Personaleinsatz (Insp. 15.6)</p> <p>5.1.4 Einführung neuer Lehrkräfte sowie neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Insp. 15.5)</p>	<p>Die Personalentwicklung ist strategisch auf Ziele und Anforderungen der Schule und ihrer Entwicklung ausgerichtet. Sie ist das Ergebnis eines Ausgleichs zwischen persönlichen Interessen sowie fachlichen und schulischen Anforderungen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mit welchen Maßnahmen gelingt der Schule die Verknüpfung von Organisations-, Aufgaben- und Personalentwicklung und welche Synergieeffekte entstehen zwischen diesen Feldern der Schulentwicklung?</li> <li>■ Wie vermittelt die Schulleitung den Lehrkräften ein Gefühl der Wertschätzung und zeigt ihnen persönliche Entwicklungsmöglichkeiten in der Schule auf?</li> <li>■ Werden fachfremd eingesetzte Lehrkräfte begleitend qualifiziert und beraten (training on the job)?</li> <li>■ Hat die Schule ein Konzept zur Einführung neuer Lehrkräfte oder neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personalentwicklungskonzept und Leitlinien zur Personalentwicklung</li> <li>■ Einbindung besonderer Interessen und Kompetenzen der Beschäftigten in die Aufgaben der Schulentwicklung</li> <li>■ Durchführung und Auswertung von Mitarbeiterbefragungen u. a. zur Zufriedenheit des Kollegiums</li> <li>■ Regelmäßige Personalentwicklungsgespräche</li> <li>■ Wahrnehmung und Würdigung besonderen Engagements und besonderer Leistungen von Lehrkräften</li> <li>■ Nutzung von Portfolios</li> <li>■ Unterstützungskonzept zur Professionalisierung von Neuanfängern und anderen Kolleginnen und Kollegen (z. B. Mentorenkonzept)</li> <li>■ Berücksichtigung von Gender-Mainstreaming-Konzepten (z. B. Gleichstellungsplan nach NGG)</li> </ul>
<p><b>5.2. Weiterentwicklung beruflicher Kompetenzen</b></p> <p>5.2.1 Fortbildungsschwerpunkte der Schule (Insp. 15.3)</p> <p>5.2.2 Fortbildungsschwerpunkte der einzelnen Lehrkräfte (Insp. 15.3, 15.4)</p> <p>5.2.3 Fortbildungsschwerpunkte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</p>	<p>Das berufliche Selbstverständnis und die Kompetenzen der Bediensteten werden wahrgenommen, reflektiert und weiterentwickelt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ In welchem Rahmen wird in der Schule die Weiterentwicklung der Professionalität thematisiert und reflektiert?</li> <li>■ Wie qualifizieren sich die einzelnen Lehrkräfte bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt weiter?</li> <li>■ In welcher Weise werden die Fortbildungen einzelner Lehrkräfte bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer Weiterentwicklung der Schule genutzt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schuleigenes Fortbildungskonzept unter Berücksichtigung des Schulprogramms</li> <li>■ Organisation wechselseitiger Unterrichtshospitation</li> <li>■ Individuelle Fortbildungspläne (z. B. Portfolio)</li> <li>■ Angebote zur kollegialen Beratung</li> </ul>

Qualitätsmerkmale	Ziel und Anhaltspunkte	Beispiele für Nachweise
<p><b>5.3. Lehrerkooperation</b></p> <p>5.3.1 Informationsfluss 5.3.2 Teamarbeit (Insp. 15.2)</p>	<p>Die Lehrerkooperation (Verbesserung der Arbeits- und Kommunikationskultur und Teamarbeit) in der Schule wird angeregt und weiter entwickelt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie ist der Informationsfluss in der Schule organisiert?</li> <li>■ Pfl egt die Schule eine Kultur der vertrauensvollen Zusammenarbeit?</li> <li>■ Verfolgt die Schule eine systematische Teamentwicklung?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schulleitung sorgt für effektiven Informationsfluss und Informationsaustausch</li> <li>■ Schulinternes Informations- und Kommunikationskonzept (z. B. Homepage, Intranet)</li> <li>■ Verbesserungsvorschläge werden systematisch erfragt und berücksichtigt</li> <li>■ Unterstützung der Teamarbeit durch geeignete Organisationspläne</li> <li>■ Ausgewiesene Stunden für Teambesprechungen</li> </ul>

**Qualitätsbereich 6:**  
**Ziele und Strategien der Schulentwicklung**  
 (Inspektion 16)



Grundlage der Qualitätsentwicklung der Schule ist die Verständigung über ein Leitbild und über Ziele und Strategien der Schulentwicklung. Diese werden im Schulprogramm beschrieben. Gute Schulen lassen sich durch gemeinsame Grundsätze und Werte, klare Zielsetzungen und vereinbarte Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung kennzeichnen. Im Mittelpunkt steht die Unterrichts- und Erziehungsarbeit, die von den schulischen Gremien, aber auch von einzelnen Lehrkräften und Teams mit Hilfe geeigneter Evaluationsinstrumente regelmäßig überprüft und verbessert wird. Die Ergebnisse werden in einen pädago-

gischen Diskurs und einen planvollen Umsetzungsprozess überführt. Für die Erarbeitung und die Fortschreibung des Schulprogramms sollte zudem die Entwicklung der Schule als Ganzes regelmäßig evaluiert werden. Auf diese Weise gewinnt die Schule Steuerungswissen für die Verbesserung ihrer Arbeit und der schulinternen Rahmenbedingungen. Das jeweilige Schulumfeld und die landesweiten Rahmenbedingungen werden in diesem Zusammenhang ebenfalls in den Blick genommen, da die Erfolge und Wirkungen der Schule nicht unwesentlich auch von ihnen abhängen.

Qualitätsmerkmale	Ziel und Anhaltspunkte	Beispiele für Nachweise
<b>6.1. Schulprogramm</b>  6.1.1 Leitbild (Insp. 16.1) 6.1.2 Entwicklungsziele und -schwerpunkte der Schule (Insp. 16.2, 16.3) 6.1.3 Maßnahmenplanung, Umsetzungsstrategien (Insp. 16.4)	Auf der Grundlage eines abgestimmten Leitbildes verständigen sich Schulleitung und Lehrkräfte mit Schülerinnen und Schülern, Eltern und anderen Beteiligten auf pädagogische Grundsätze. Daraus ableitend formuliert die Schule ihre Entwicklungsziele und -schwerpunkte. Um diese zu realisieren, werden geeignete Maßnahmen und Aktivitäten vereinbart. <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wird im Schulprogramm der gesetzliche Bildungsauftrag der Schule unter Berücksichtigung des sozialen Umfeldes und der eigenen Stärken und Verbesserungsbereiche konkretisiert?</li> <li>■ Orientiert sich die Schule an einem gemeinsamen pädagogischen Ziel- und Werteverständnis?</li> <li>■ Auf welche Weise werden Stärken und Verbesserungsbereiche identifiziert und dokumentiert?</li> <li>■ Ist die Entwicklungsplanung innerhalb der Schule abgestimmt und mit Prioritäten versehen und enthalten die daraus abgeleiteten Maßnahmen Zielsetzungen, deren Erreichen dokumentiert werden kann?</li> <li>■ Wie berücksichtigt die Schule den Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen?</li> <li>■ Wie werden Gremien und Partner in den Entwicklungsprozess eingebunden?</li> <li>■ Sind Entscheidungsgrundlagen dokumentiert und Entscheidungen in einem transparenten Verfahren getroffen worden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Veröffentlichung des schulischen Leitbildes</li> <li>■ Schulprogramm mit abgestimmtem Maßnahmenkatalog</li> <li>■ Dokumentierte Ziele und Maßnahmen zur Verbesserung der Unterrichtsqualität (Konzept zur Unterrichtsentwicklung)</li> <li>■ Befragungen der Lehrkräfte sowie der Schüler- und Elternschaft</li> <li>■ Abgestimmtes Verfahren für Verbesserungsvorschläge der Schulgemeinschaft</li> <li>■ Dokumentation schulischer Stärken und Verbesserungsbereiche</li> <li>■ Dokumentation eines gemeinsam vereinbarten Maßnahmenkatalogs mit Priorisierung</li> <li>■ Regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit von Maßnahmen</li> <li>■ Dokumentation der Bilanzierung</li> <li>■ Schulinternes Qualitätshandbuch</li> </ul>

Qualitätsmerkmale	Ziel und Anhaltspunkte	Beispiele für Nachweise
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sind für die Durchführung konkreter Maßnahmen Termine und Verantwortlichkeiten vereinbart und in der Schule veröffentlicht?</li> <li>■ Wie wird das Erreichen der vereinbarten Ziele kontrolliert und dokumentiert (Bilanzierung)?</li> </ul>	
<p><b>6.2. Evaluation</b></p> <p>6.2.1 Interne Evaluation der Unterrichts- und Erziehungsarbeit (Insp. 16.3)</p> <p>6.2.2 Interne Evaluation der Schule als Ganzes und ihrer Entwicklung (Insp. 16.4, 16.5)</p> <p>6.2.3 Externe Evaluation</p>	<p>Die Entwicklung der Schule in den Qualitätsbereichen wird regelmäßig überprüft und bewertet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Haben die Konferenzen und Teams der Schule Ziele für die Verbesserung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit formuliert, Maßnahmen eingeleitet und evaluiert?</li> <li>■ Besitzt die Schule ein Konzept zur systematischen Überprüfung ihrer Qualität und wie hängt es inhaltlich mit dem Leitbild und der Schulentwicklungsstrategie zusammen?</li> <li>■ Sind die Evaluationsziele nachvollziehbar definiert und werden die Evaluationsaufträge in einem transparenten Verfahren erteilt und von der Schulgemeinschaft getragen?</li> <li>■ Nach welcher Methode (mit welchen Instrumenten) werden die Arbeits- und Entwicklungsergebnisse festgestellt und bewertet?</li> <li>■ Gibt es für Evaluationsverfahren einschließlich der Ergebnisbewertung Dokumentationsregeln?</li> <li>■ Wie überprüft die Schule die Zufriedenheit der Schulgemeinschaft?</li> <li>■ Welche Konsequenzen zieht die Schule aus dem Vergleich ihrer Leistungs- und Entwicklungsdaten mit dem Landesdurchschnitt und mit denen vergleichbarer Schulen?</li> <li>■ Wie wird die externe Evaluation durch „kritische Freunde“ oder die Schulinspektion zur systematischen Schulentwicklung genutzt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Regelmäßige Schüler- und Eltern-Rückmeldungen zur Unterrichts- und Erziehungsarbeit</li> <li>■ Auswertung und Fortschreibung der schuleigenen Arbeitspläne und der Jahresprogramme der Fachkonferenzen bzw. der Abteilungen</li> <li>■ Einsatz schulinterner Evaluationsinstrumente zur Unterrichts- und Erziehungsarbeit</li> <li>■ Einrichtung kollegialer Lerngemeinschaften (z. B. regelmäßige Unterrichtshospitationen)</li> <li>■ Regelmäßige Bestandsaufnahmen zur Situation der Schule und ihrer Entwicklung</li> <li>■ Einsatz professioneller Bewertungsverfahren (SEIS, EFQM, ISO 9001 u. a.)</li> <li>■ Regelmäßige Bilanzierung und Dokumentation der Leistungs- und Entwicklungsdaten der Schule (z. B. Durchführung von Bilanzkonferenzen)</li> <li>■ Regelmäßige Ermittlung der Zufriedenheit der beteiligten Gruppen und der „Abnehmer“</li> <li>■ Qualitätspartnerschaft mit anderen Schulen (z. B. wechselseitige Hospitationen, Vergleichsarbeiten)</li> <li>■ Einbeziehung externer „kritischer Freunde“ (z. B. bei der Selbstbewertung oder bei Bilanzkonferenzen)</li> <li>■ Nutzung der Schulinspektion zur Überprüfung der Selbstevaluation und Entwicklungsplanung</li> </ul>
<p><b>6.3 Optimierung des Schulumfeldes und der Rahmenbedingungen</b></p> <p>6.3.1 Engagement der Schule in ihrem Umfeld</p> <p>6.3.2 Dialog mit der Schulbehörde</p>	<p>Die Schule unternimmt Initiativen zur Verbesserung des Schulumfeldes und zur Optimierung der landesweiten Rahmenbedingungen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ An welchen Entwicklungen des kommunalen und lokalen Umfeldes beteiligt sich die Schule? Mit welcher Zielsetzung? Mit welchem Erfolg?</li> <li>■ Mit welchen eigenen Anregungen und Beispielen trägt die Schule im Dialog mit der Schulbehörde zur Optimierung der vorgegebenen Rahmenbedingungen bei?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Patenschaften, Kooperationen und Unterstützung kultureller und sozialer Initiativen in der Gemeinde</li> <li>■ Rückmeldungen zur Optimierung der Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote</li> <li>■ Auswertung und Rückmeldung von Erfahrungen mit der Ressourcenbereitstellung und weiteren Leistungen der Schulbehörde</li> </ul>



Herausgeber:  
Niedersächsisches Kultusministerium  
Schiffgraben 12  
30159 Hannover

Der Orientierungsrahmen Schulqualität  
in Niedersachsen sowie weitere  
ergänzende Informationen stehen im  
Internet unter  
[www.mk.niedersachsen.de](http://www.mk.niedersachsen.de)  
zur Verfügung.

Druck: Color Druck GmbH, Holzminden  
Hannover, Juni 2006

## Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen

Qualitätsbereich 1:  
Ergebnisse und Erfolge

Qualitätsbereich 2:  
Lernen und Lehren

Qualitätsbereich 3:  
Schulkultur

Qualitätsbereich 4:  
Schulmanagement

Qualitätsbereich 5:  
Lehrerprofessionalität

Qualitätsbereich 6:  
Ziele und Strategien  
der Schulentwicklung

■ 1.1 Kompetenzen

■ 2.1 Schuleigenes  
Curriculum

■ 3.1 Schule als Lebensraum

■ 4.1 Führungsverantwortung  
der Schulleitung

■ 5.1. Personalentwicklung

■ 6.1. Schulprogramm

■ 1.2. Schulabschlüsse und  
weiterer Bildungsweg

■ 2.2 Persönlichkeits-  
entwicklung

■ 3.2 Gesundheitsförderung  
im Schulltag

■ 4.2 Qualitätsentwicklung

■ 5.2. Weiterentwicklung  
beruflicher  
Kompetenzen

■ 6.2. Evaluation

■ 1.3 Zufriedenheit der  
Beteiligten

■ 2.3 Lehrerhandeln im  
Unterricht

■ 3.3 Beteiligung der  
Schülerinnen, Schüler  
und Eltern

■ 4.3 Verwaltung und  
Ressourcen-  
management

■ 5.3. Lehrerkoope-  
ration

■ 6.3 Optimierung des  
Schulumfeldes und der  
Rahmenbedingungen

■ 1.4 Gesamteindruck der  
Schule

■ 2.4 Leistungsanforderun-  
gen und Leistungs-  
bewertung

■ 3.4 Kooperation mit  
Schulen, Betrieben und  
anderen Partnern

■ 4.4 Unterrichts-  
organisation

■ 2.5 Individuelle Förderung  
und Unterstützung

■ 4.5 Arbeitsbedingungen

■ 2.6 Außerunterrichtliche  
Schülerbetreuung

