SACHSEN-ANHALT
Ministerium für Bildung

LANDESINSTITUT FÜR SCHULQUALITÄT UND LEHRERBILDUNG

QUALITÄTSRAHMEN SCHULISCHER ARBEIT

QUALITÄTSRAHMEN SCHULISCHER ARBEIT

Landesinstitut für Schulqualität und Lehrerbildung Sachsen-Anhalt (LISA)

IMPRESSUM

Herausgeber:	Landesinstitut für Schulqualität und Lehrerbildung Sachsen-Anhalt (LISA) Riebeckplatz 9, 06110 Halle (Saale)
Autoren:	Fachbereich 1 „Qualitätsfeststellungen an Schulen“
Layout:	Felicitas Platzek, Doreen Eckhoff
Titelbild:	© contrastwerkstatt – stock.adobe.com

LISA Halle (Saale) 2025 – 1. Auflage

INHALT

Vorwort **6**

Einleitung **8**

Woran erkennt man eine gute Schule? **10**
Qualitätsbereiche 11

Qualitätsbereich 1 ..... **12**
Rahmenbedingungen 12
Teilbereiche, Merkmale und Kriterien 14

Qualitätsbereich 2 ..... **15**
Schulkultur 15
Teilbereiche, Merkmale und Kriterien 16

Qualitätsbereich 3 ..... **17**
Professionalität des pädagogischen Handelns 17
Teilbereiche, Merkmale und Kriterien 18

Qualitätsbereich 4 ..... **21**
Führung und Schulmanagement 21
Teilbereiche, Merkmale und Kriterien 23

Qualitätsbereich 5 ..... **25**
Lehr- und Lernprozesse im Unterricht 25
Teilbereiche, Merkmale und Kriterien 27

Qualitätsbereich 6 ..... **29**
Ergebnisse und Wirkungen 29
Teilbereiche, Merkmale und Kriterien 31

Glossar **32**

Literatur **34**

VORWORT

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Frage, was eine gute Schule ausmacht, beschäftigt uns alle – Lehrkräfte, pädagogisches Personal, Schülerinnen und Schüler, Eltern, Schulaufsicht, Schulträger und außerschulische Partner. Trotz unterschiedlicher Erwartungen besteht Einigkeit in einem Kernanliegen: Unsere Schulen sollen junge Menschen befähigen, ihre heutige und zukünftige Lebenswelt kompetent, verantwortungsbewusst und selbstbestimmt zu gestalten.

Dabei ist gute Schule weit mehr als die Vermittlung von Wissen. Sie zielt auf die Entwicklung von Kompetenzen, die es Lernenden ermöglichen, flexibel auf Veränderungen zu reagieren, kreative Lösungen zu finden und Verantwortung in einer demokratischen Gesellschaft zu übernehmen. Unsere Schulen fördern eine Wertehaltung, die auf Vielfalt, Partizipation und Gemeinsinn gründet und zugleich die Bereitschaft zu sozialem und bürgerschaftlichem Engagement stärkt.

Unsere Schulen stellen sich diesen Ansprüchen Tag für Tag. Sie entwickeln ihre schulischen Profile und Unterrichtskonzepte stetig weiter und treiben die Schul- und Unterrichtsentwicklung systematisch voran. Ein zentrales Instrument dabei ist die regelmäßige interne Evaluation, mit der Prozesse und Ergebnisse überprüft, Erfolge sichtbar gemacht und neue Entwicklungsimpulse gesetzt werden. Diese kontinuierliche Überprüfung der eigenen Arbeit eröffnet wertvolle Gelegenheiten für innerschulische Diskussionen über Unterrichtsqualität, Lernkultur und Steuerungsprozesse.
So wird Qualität nicht nur gesichert, sondern lebendig weiterentwickelt.

Unterstützt werden die Schulen dabei durch die Zusammenarbeit mit dem Landesschulamt, dem Landesinstitut für Schulqualität und Lehrerbildung sowie weiteren Partnern. Besonders an den Schnittstellen zwischen schulischer Eigenverantwortung und externer Begleitung entstehen Chancen für neue Impulse, gegenseitige Beratung und die Weiterentwicklung professioneller Standards.

Der vorliegende „Qualitätsrahmen schulischer Arbeit“ bietet hierfür eine klare Orientierung. Er beschreibt die zentralen Bereiche guter Schule – von Führung und Management über Lehr- und Lernprozesse bis hin zu den Wirkungen schulischer Arbeit. Dabei zeigt er auch auf, wie Schulen ihre Qualität systematisch entwickeln und ihr Profil als Lern- und Lebensort weiter schärfen können.

Der Qualitätsrahmen zeichnet ein idealtypisches Bild von Schule, das zugleich flexibel genug ist, um an die jeweiligen Gegebenheiten vor Ort angepasst zu werden. Wo Anspruch und Realität noch nicht deckungsgleich sind, entsteht Raum für produktive Entwicklung – getragen von der gemeinsamen Verantwortung aller Beteiligten. Ich wünsche mir, dass dieser Qualitätsrahmen neue Impulse gibt, Diskussionen anregt und die Arbeit auf allen Ebenen unserer Schullandschaft bereichert.

E. Feußner
Ministerin für Bildung des Landes
Sachsen-Anhalt

© New Africa – stock.adobe.com

EINLEITUNG

Der Qualitätsrahmen schulischer Arbeit versucht für Sachsen-Anhalt zu beschreiben, was in unserem Bundesland unter guter Schule in den verschiedenen Handlungsfeldern verstanden wird. Er stellt in der vorliegenden Fassung eine Fortschreibung des bisherigen Qualitätsrahmens dar und bildet wichtige Aspekte der aktuellen Bildungs- und Schulqualitätsdiskussion ab. Über Erkenntnisse der Bildungs- und Lernforschung hinaus berücksichtigt er Aspekte, welche auf schulpraktischen Erfahrungen, bildungspolitischen Vorstellungen und normativen Setzungen beruhen. Im Hinblick auf Aufbau und Inhalt orientiert er sich an verschiedenen Rahmenmodellen, welche in der Bundesrepublik als auch in Europa bereits erprobt wurden.
Indem der Qualitätsrahmen aufzeigt, wo die Schwerpunkte gelingender Schul- und Unterrichtsentwicklung liegen, bietet er Orientierung für Schulleitungen, Lehrkräfte und Eltern. Zudem gibt er anderen, insbesondere an Veränderungsprozessen interessierten Gruppen, Orientierung. Dazu gehören neben dem zusätzlichen pädagogischen Personal in der Schule ebenso die Akteure der Schulaufsicht, der verschiedenen Phasen der Lehrerbildung, der Schulträger und der Bildungspolitik. Einerseits soll der Qualitätsrahmen die Arbeit im jeweiligen Verantwortungsbereich unterstützen, andererseits aber auch deren Abstimmung im Interesse zielführender Kooperation.
Die Qualität von Schule sowie das Verständnis darüber werden sich kontinuierlich weiterentwickeln. Erfahrungen und Erkenntnisse aus Bildungsmonitoring und Bildungsforschung sowie hieraus resultierende politische Schwerpunktsetzungen erfordern eine stetige Fortschreibung des Qualitätsrahmens schulischer Arbeit.

Der Qualitätsrahmen wird durch drei Dimensionen der Qualität bestimmt, welche die klassischen Felder der Schulentwicklung abbilden und darüber hinaus deren Kontext berücksichtigen.

Die **Kontextdimension** umfasst die Voraussetzungen, welche bereits im Vorfeld auf die Gestaltung schulischer Prozesse und damit auch die Schulqualität einwirken. Diese können teilweise nicht oder nur in eingeschränktem Maße und dann zumeist in einem definierten Rahmen beeinflusst bzw. gestaltet werden. Dazu zählen bildungspolitische und rechtliche Vorgaben, zugleich strukturelle, finanzielle, materielle, personelle und sonstige Bedingungen, welche gegeben sind oder durch die verschiedenen Zuständigkeitsebenen bestimmt werden. Für die schulische Qualitätsentwicklung ist es unabdingbar, diese Voraussetzungen im Blick zu haben und bewusst zu berücksichtigen. Gute Schulqualität erfordert die bestmögliche Verwirklichung von Zielsetzungen unter den gegebenen Bedingungen. Für faire Vergleiche der Einzelschulen müssen diese berücksichtigt werden.

Die **Prozessdimension** bündelt alle internen und externen Prozesse, welche die Schulentwicklung befördern, also relevante Organisations-, Kommunikations- und Informationsprozesse. Diese Prozesse müssen gestaltet und gesteuert werden, ihre Qualität muss zudem eine zyklische Entwicklung erfahren. Im Mittelpunkt stehen dabei insbesondere die Lehr- und Lernprozesse im Unterricht, wichtig sind auch innerschulische Führungs- und Managementprozesse, interne wie externe Professionalisierungsprozesse und Prozesse, die eine Schule als Lern- sowie Lebensort wirksam und nachhaltig positiv prägen.

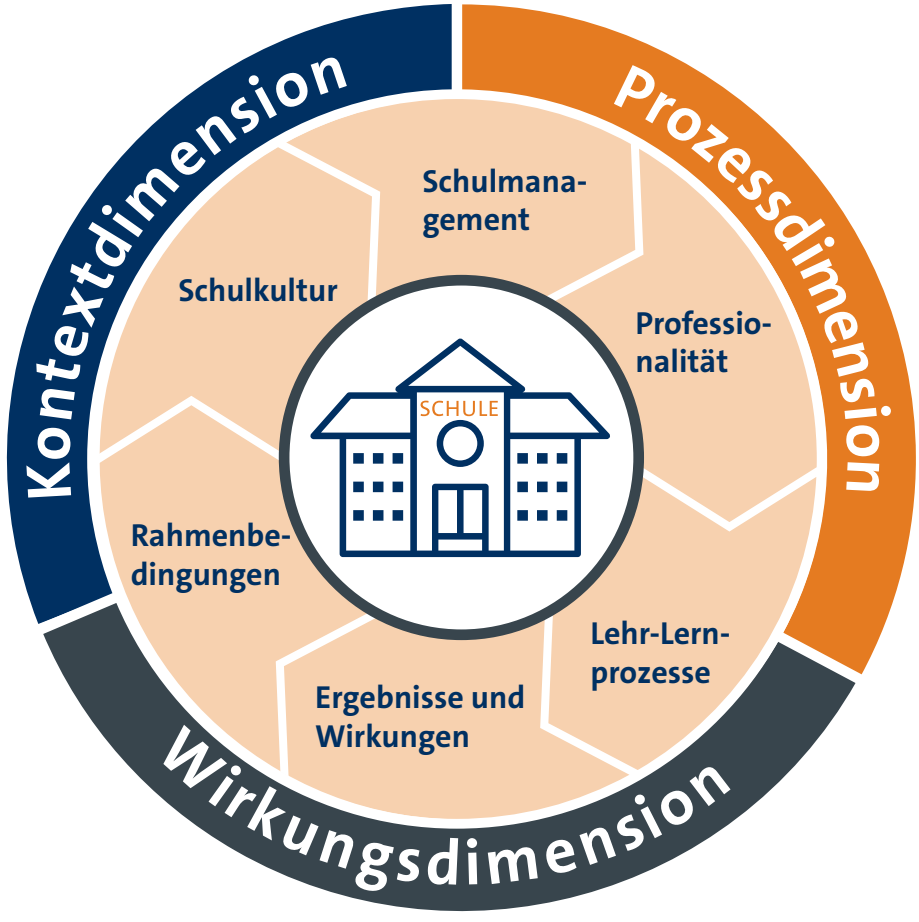

Abbildung 1: Dimensionen der Qualitätsbereiche

Die **Wirkungsdimension** vereint die Ergebnisse der Prozesse und gibt Auskunft über den Erfolg schulischer Arbeit. Dieser zeigt sich in Abhängigkeit vom Bildungsgang am Grad der Ausprägung fachlicher und überfachlicher Kompetenzen, dem Erreichen angestrebter Schulabschlüsse und der Qualität der Persönlichkeitsbildung. Zudem lässt sich die Wirksamkeit schulischer Arbeit an der Zufriedenheit aller mit der Schule verbunden Personengruppen ermessen – über die Schülerinnen und Schüler hinaus sind dies vor allem die pädagogischen Akteure in der Schule sowie die Eltern bzw. Sorgeberechtigten. Der Qualitätsrahmen ist in sechs Qualitätsbereiche gegliedert, welche in Wechselwirkung stehend nicht trennscharf sein können, da die Qualität schulischer Prozesse durch die Verknüpfung vielfältiger Faktoren aus unterschiedlichen Bereichen geprägt ist und auch beeinflusst wird.

In den zentralen Qualitätsbereichen charakterisiert der Qualitätsrahmen vor dem Hintergrund vielfältiger und mitunter nicht beeinflussbarer Rahmenbedingungen steuerbare Prozesse, allem voran die Lehr- und Lernprozesse im Unterricht. Die Qualitätsbereiche selbst sind noch einmal in Teilbereiche untergliedert, welchen spezifische Merkmale und ausgewählte wichtige Kriterien zugeordnet sind. Deren Ausprägung kann durch geeignete Indikatoren erfasst werden, welche den jeweiligen Kontext berücksichtigen müssen. Indem der Qualitätsrahmen schulischer Arbeit die Merkmale einer guten Schule in ihrer Komplexität und zudem Vielfalt zu erfassen versucht, steht dieser modellhaft für eine idealtypische Schule. Er soll zwar richtungsweisend für die Qualitätsentwicklung in einer Schule sein und hat eine Orientierungsfunktion, er ist jedoch nicht als allumfassend verbindlich zu verstehen.

WORAN ERKENNT MAN EINE GUTE SCHULE?

Für die Gestaltung innerschulischer Prozesse wird es immer bedeutsamer, dass sich zeitgemäße Aufgaben wie der Umgang mit soziokultureller Integration, inklusivem Lernen und zunehmenden Veränderungen im Zuge einer Kultur der Digitalität weniger durch die einzelne Lehrkraft, sondern durch multiprofessionelle Teams sowie Kooperation zwischen Schule, Elternhaus und Kommune bewältigen lassen. Eine Herausforderung ist es, die Arbeit dieser Teams zu organisieren und diesen klar umrissene Gestaltungsspielräume für ein eigenverantwortliches Handeln zu schaffen.

Schulen, denen es gelingt, sich auf aktuelle Veränderungen durch offenes Denken, Transparenz und Partizipation einzustellen, zeichnen sich dadurch aus, dass die Schulleitungen Empowerment praktizieren und somit ihre eigenen Verantwortungsbereiche teilen. Dazu geben sie allen Beteiligten Freiraum, schärfen das Bewusstsein für selbstorganisierte Zusammenarbeit und fördern eine stärkere Eigenverantwortung. Gemeint ist eine Kultur, in der ein konstruktiver Umgang mit Fehlern erfolgt und Veränderungswillen sowie Herausforderungen problemorientiert als Anlass für das weitere Lernen sowie Verbesserungen genutzt werden. Das Interesse und die daraus erwachsenden Partizipationsmöglichkeiten an Entscheidungsprozessen werden so begünstigt.
Eine gute Schule forciert aktuell die Bildung für das Leben und das Arbeiten in der digitalen Welt. Der didaktische Einsatz digitaler Medien und Endgeräte im Unterricht bedarf seitens der Bildungsadministration und der kommunalen Träger einer progressiven Grundhaltung. Die Qualität von Schule hängt zugleich davon ab, wie die Schulleitung die Führung der digitalen Schulentwicklung gestaltet und die damit verbundenen Prozesse effizient steuert. Inbegriffen sind dabei die Weiterentwicklung der digitalen Kompetenzen der Lehrerinnen und Lehrer sowie die Berücksichtigung methodischer und didaktischer Entwicklungen, die sich durch rasant wandelnde technische Rahmenbedingungen ergeben.

Fortbildung fördert Professionalisierung und befähigt die Lehrkräfte, medienunterstützte Lehr- und Lernsituationen zu entwickeln. Neue didaktische Ansätze und Konzepte ermöglichen sowohl für Schülerinnen und Schüler als auch für Lehrkräfte einen Kompetenzerwerb im Bereich des Lernens über sowie mit digitale(n) Medien. Für die Schülerinnen und Schüler sind in der Schule stets gleiche Rahmenbedingungen im Sinne von Chancengerechtigkeit zu gewährleisten. Eine gute Schule lässt sich zudem daran erkennen, wie sie mit anderen Schulen bzw. Bildungseinrichtungen kooperiert. Wechselseitige Besuche, der regelmäßige Austausch über pädagogische Konzepte, das Reflektieren der realisierten Arbeitsprozesse sowie das Vorstellen von Vorhaben der Schulentwicklung und Visionen sind von großer Bedeutung. Genauso wichtig ist der Erfahrungsaustausch über herausfordernde Fragestellungen, z. B. über schwierige Anforderungssituationen oder Auswirkungen gesellschaftlicher Veränderungen. Gerade das Lernen voneinander bietet auch Chancen, wenn Schulen unterschiedlicher Ausrichtungen in den Kontakt treten. Diese mit eben jener Unterschiedlichkeit verbundene Vielfalt zeigt sich u. a. in den differenzierenden Schulformen, den verschiedenen Schulprofilen, den regionalen Besonderheiten, dem soziokulturellen Umfeld und auch ihrer Trägerschaft. Die gute Vernetzung der Schulen ermöglicht es, dass Sach- und Erfahrungswissen ausgetauscht werden können.

© drubig-photo – stock.adobe.com

ÜBERBLICK ÜBER DIE QUALITÄTSBEREICHE UND TEILBEREICHE

QUALITÄTS-BEREICHE	TEILBEREICHE					
1. Rahmen-bedingungen	1.1 Normative Vorgaben	1.2. Standort-faktoren	1.3 Sächliche Ressourcen	1.4 Personelle Ressourcen	1.5 Schülerschaft und Schul-umfeld	1.6 Externe Unterstützung
2. Schulkultur	2.1 Schule als Lern- und Lebensort	2.2 Beziehungen in der Schule	2.3 Partizipation	2.4 Öffnung der Schule		
3. Professionalität des pädago-gischen Handelns	3.1 Kooperation und Übernahme von Verant-wortung	3.2 Unterrichts-entwicklung	3.3 Beurteilen und Beraten	3.4 Individuelle und kollegiale Quali-fizierung		
4. Führung und Schul-management	4.1 Schulent-wicklung	4.2 Schulinterne Kommunikation und Kooperation	4.3 Personal-führung und -entwicklung	4.4 Schulexterne Kommunikation und Kooperation	4.5 Organisation und Verwaltung	
5. Lehr- und Lern-prozesse im Unterricht	5.1 Unterrichts-gestaltung	5.2 Unterrichts-inhalt	5.3 Klarheit und Strukturiertheit des Unterrichts	5.4 Kognitive Aktivierung und selbst-gesteuertes Lernen	5.5 Umgang mit Heterogenität	5.6 Lehren und Lernen in der Digitalität
6. Ergebnisse und Wirkungen	6.1 Kompetenzent-wicklung der Schülerinnen und Schüler	6.2 Sicherung von Lernerfolgen	6.3 Persönlichkeits-bildung von Schülerinnen und Schülern	6.4 Zufriedenheit mit der Schule		

QUALITÄTSBEREICH 1

Rahmenbedingungen

Der Qualitätsbereich **Rahmenbedingungen** beschreibt sowohl relevante gesellschaftliche, bildungspolitische und rechtliche Voraussetzungen als auch strukturelle, sächliche und personelle Ressourcen. Die gegebenen Bedingungen an den einzelnen Schulen sind im Besonderen zur Betrachtung sowie Bewertung der Schul- und Unterrichtsqualität heranzuziehen, da diese den möglichen Gestaltungs- und Handlungsrahmen der Schule definieren und auch begrenzen. Damit eine Schule ihrem Bildungs- und Erziehungsauftrag gerecht werden sowie ihre Struktur, Kultur und Organisation darauf ausgerichtet entwickeln kann, sind bestimmte Rahmenbedingungen abzusichern. Diese haben daher maßgeblichen Einfluss auf die innerschulische Qualitätsentwicklung.

Für alle Schulen im Land Sachsen-Anhalt sind **normative Vorgaben**, wie beispielsweise Landesverfassung, Schulgesetz und weitere Rechts- und Verwaltungsvorschriften, die den Schulbetrieb regeln, verbindlich. Hinzu kommen die Bildungsstandards, die in den Lehrplänen ihre Umsetzung finden, sowie einheitliche Prüfungsanforderungen für die Abiturprüfung. All diese Normative schaffen den Rahmen für die Erziehungs- und Bildungsarbeit. Sie finden ihre Anwendung in den jeweiligen Schulformen. Die verschiedenen schulischen Planungen erfolgen unter Berücksichtigung dieser Vorgaben.

Von großer Bedeutung für die Qualität von Schule sind vielfältige **Standortfaktoren.** Der Erreichbarkeit der Schule, insbesondere durch die Schülerbeförderung – Pflichtaufgabe im Wirkungsraum der Landkreise und kreisfreien Städte – kommt eine große Bedeutung zu. Routenführung und Beförderungszeiten sind mit dem Träger abgestimmt und ermöglichen den Schülerinnen und Schülern kurze Schulwegzeiten, eine daran anknüpfende Rhythmisierung des Schultages, aber auch eine Teilnahme an Veranstaltungen der Schule an Nachmittagen bzw. an außerschulischen Betreuungsangeboten in der Region.

Das lokale Betreuungs- und Bildungsangebot der Schule – Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler aufgreifend – sowie außerschulische Bildungs-, Kultur- und Freizeitmöglichkeiten fördern den Wissenserwerb, das selbstständige Lernen und zugleich die Kompetenzentwicklung. Wichtig für die Funktionalität des Schulkomplexes einschließlich ihres Außengeländes sind auch verschiedene **sächliche Ressourcen**. Der Schulkomplex ist zweckmäßig gestaltet, sicher und barrierefrei. Es existieren neben den Unterrichtsräumen genügend weitere Räumlichkeiten, um alle notwendigen Bedarfe abzusichern (z. B. Aula, Räume für spezielle Unterrichtsformen und Angebote). Möglichkeiten für den Aufenthalt während der Pausen, zur Einnahme von Mahlzeiten sowie für die Zeit vor und auch nach dem Unterricht sind vorhanden. Die lernspezifische Ausstattung einer Schule (z. B. digital ausgestattete Unterrichtsräume, Bibliothek, Sporthalle) in Bezug auf Funktionalität ist vorhanden und wird zudem bestmöglich genutzt. Die Sitzordnung in den Räumen unterstützt die Lernprozesse und die Zusammenarbeit der Lernenden. Das Schulhaus macht einen gepflegten Eindruck und lädt so zum Lernen, aber ebenso zum Verweilen ein.

Verschiedenste Gestaltungselemente, z. B. ansprechende Präsentation von Lernergebnissen sowie klassen- oder fachspezifische Ausgestaltung, sind sichtbar. Relevante Lernmaterialien stehen Lehrkräften sowie Schülerinnen und Schülern ohne großen Aufwand zur täglichen Nutzung zur Verfügung. Eine zeitgemäße technische Ausstattung der Schule ermöglicht die Umsetzung der Lehrplananforderungen. Dies erfordert insbesondere eine ausgebaute digitale Infrastruktur. Die **personellen Ressourcen** der Schule sind ebenfalls relevante Faktoren für die Qualität der Schul- und Unterrichtsarbeit. Dazu gehören vordergründig Lehrkräfte, aber auch andere Akteure wie Pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter. Im Besonderen erleichtert die aus dieser Unterschiedlichkeit resultierende Multiprofessionalität die Bewältigung von Herausforderungen wie Integration, Inklusion und Lernen in einer digitalen Welt.
Für die Absicherung der Stundentafel sowie von Förder- und Inklusionsmaßnahmen bekommt die Schule Ressourcen zugewiesen. Diese ermöglichen den Schülerinnen und Schülern eine breitgefächerte Palette an Bildungs- und Förderangeboten.
Schülerschaft und Schulumfeld stehen in direktem Zusammenhang sowie in Wechselwirkung.

© gpointstudio – stock.adobe.com

Die Schule nimmt in der Regel die Schülerinnen und Schüler der Region mit ihren Potenzialen und Prägungen auf. Kooperationsvereinbarungen zwischen der Grundschule und den Kindertagesstätten erlauben die frühzeitige Erfassung der Lernausgangslagen der Kinder bereits im vorschulischen Bereich. Über die Grundschule hinaus bieten die weiterführenden Schulen entsprechend ihrer Möglichkeiten allen Schülerinnen und Schülern individuelle Förderangebote an. Die Übergänge zwischen den Schulformen erfolgen stets in enger Absprache zwischen den kooperierenden Schulen. Die Arbeit der Schule wirkt positiv in das familiäre und zugleich soziale Umfeld ihrer Schülerschaft. Entwicklungsprozesse erfordern kontinuierliche Zusammenarbeit und **externe Unterstützung**, um einen reibungslosen Ablauf der Unterrichtsorganisation zu befördern. In der Region verortete kommunale sowie staatliche, aber auch private Kooperationspartner ermöglichen eine aktive Unterstützung der Schule sowie ihr Ausstrahlen in die Öffentlichkeit. Der kommunale Träger veranlasst in Abstimmung mit den Schulen die erforderlichen Sanierungs- sowie Modernisierungsarbeiten und sorgt für die Umsetzung der Vorgaben des Brandschutzes sowie die Einhaltung der Hygienevorschriften. In Fragen der Ausstattung mit Lernmitteln sowie der digitalen Infrastruktur sichert der Träger zudem ab, dass die Anforderungen der Lehrpläne umgesetzt werden können. Die Schulbehörden sowie das Landesinstitut für Schulqualität und Lehrerbildung Sachsen-Anhalt unterstützen die Schulen in Rechts- und Verwaltungsfragen. Als Partner und Dienstleister beraten diese weiterhin bei der pädagogischen Arbeit und bei der Qualitätsentwicklung. Von diesen erhalten die Schulen auch in herausfordernden Situationen wie Konflikten, Krisen oder Notfällen, welche sie durchaus bis an die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit führen können, Beratung und Unterstützung durch ein umfangreiches Handlungsrepertoire. Hinsichtlich der Berufs- und Studienorientierung erfolgt eine enge sowie regelmäßige Zusammenarbeit mit Ausbildungsbetrieben und Praxiseinrichtungen in der Region.

RAHMENBEDINGUNGEN		
TEILBEREICH	**MERKMAL**	**KRITERIUM**
1.1 Normative Vorgaben	1.1.1 Bildungspolitische Vorgaben	• Schulgesetz • Bildungsstandards • Lehrpläne • Einheitliche Prüfungsanforderungen
	1.1.2 Rechtliche Vorgaben	• Rechts- und Verwaltungsvorschriften • Stundentafel der jeweiligen Schulform
1.2 Standortfaktoren	1.2.1 Bildungsangebote am Schulstandort	• Ermöglichung von speziellen Lernangeboten durch schulische Besonderheiten (z. B. Schulbibliothek, Grünes Klassenzimmer, Schulgarten, Sportanlagen) • Inhaltliche Bandbreite durch Profilbildung
	1.2.2 Einbettung der Schule in der Region	• Abgestimmte Fahrtzeiten der Schülerbeförderung • Sicherer Schulweg zu Unterrichtsorten • Bildungsangebote im regionalen Umfeld • Ermöglichung aller Bildungsabschlüsse durch die Schulen
1.3 Sächliche Ressourcen	1.3.1 Funktionalität des Schulkomplexes	• Sicherer und ansprechender Zustand der Gebäude und Räume • Beachten der Bedürfnisse der Lehrkräfte sowie Schülerinnen und Schüler durch das Gebäudemanagement • Berücksichtigung von Aspekten der Nachhaltigkeit
	1.3.2 Lern- und arbeitsförderliche Bedingungen	• Lehr- und Lernprozesse unterstützende Räumlichkeiten • Lehr- und Lernprozesse unterstützende Ausstattung • Gesunde und abwechslungsreiche Schulspeisung
	1.3.3 Digitale Infrastruktur	• Digital ausgestattete Arbeitsplätze • Digitale Lernmanagement-Systeme • Sicherung der Funktionsfähigkeit durch technischen Support
1.4 Personelle Ressourcen	1.4.1 Personalstruktur	• Personalstruktur für die Umsetzung des Bildungs- und Erziehungsauftrages • Personalstruktur für die Realisierung des Unterrichts laut Stundentafel
	1.4.2 Personal für ergänzende Lern- und Unterstützungsangebote	• Personalstruktur für ergänzende Angebote und Fördermaßnahmen • Personalstruktur für die Realisierung schulischer und individueller Entwicklungsziele
1.5 Schülerschaft und Schulumfeld	1.5.1 Kontext der Schülerschaft	• Soziokulturelles Umfeld • Sozioökonomische Merkmale
	1.5.2 Entwicklungsstand der Schülerschaft	• Bildungsbiografien der Schülerinnen und Schüler
1.6 Externe Unterstützungssysteme	1.6.1 Dienstleistungen der Partner	• Unterstützung für einen reibungslosen Unterrichtsbetrieb • Kooperierende kommunale und staatliche Institutionen • Zusammenarbeit mit Einrichtungen der Kirchen und Religionsgemeinschaften
	1.6.2 Regionale Netzwerke für nachhaltige Entwicklung	• Vernetzen mit Einrichtungen der Region • Zusammenarbeit mit Ausbildungsbetrieben und Praxiseinrichtungen

QUALITÄTSBEREICH 2

Schulkultur

Die Qualität einer Schule wird maßgeblich durch ihre **Schulkultur** geprägt. Sie zeigt sich in einem ausgestalteten Schulleben, einem sozialen und kulturellen Erfahrungsraum sowie auch in einer systematisch gepflegten Kooperationskultur und macht Schule zum Lern- sowie zum Lebensort. Dies kommt vor allem im Verständnis eines jeden zum Tragen, Teil einer Gemeinschaft zu sein.

Die Schule als gemeinsamer **Lern- und Lebensort** ermöglicht allen die Identifikation mit dieser. Sie ist gekennzeichnet durch eine sinnvolle Rhythmisierung des Schulalltags und sichert auch die Optimierung von Ernährung sowie Bewegung bei Anwendung des im Unterricht vermittelten Wissens. Darüber hinaus bestimmen ebenso Nachhaltigkeit sowie Vielfalt die Vorstellungen und das Handeln des pädagogischen Personals wie auch das der Schülerinnen und Schüler. Die Schule verankert Nachhaltigkeit als Handlungsprinzip nicht nur im Schulprogramm und über Querschnittsthemen im Unterricht, sondern zudem bewusst in verschiedenen Bereichen des Schullebens. Gleichzeitig befördert sie ein Verständnis der Normalität von Vielfalt und Unterschiedlichkeit, ermöglicht deren Kennenlernen und nutzt beides für die Ausgestaltung des Schullebens. Eine positive Schulkultur steht für den Anspruch auf allseitige Förderung von Kreativität und Begabung der Schülerinnen und Schüler. Kulturelle Vielfalt mit künstlerisch-kreativem Ansatz oder eine naturwissenschaftlich-technische Fokussierung könnten ebenso wie demokratisch-partizipative oder sprachliche Schwerpunkte das Profil einer Schule prägen. Die konzeptionelle Nutzung digital vernetzter Lehr-, Lern- sowie Kommunikationsumgebungen beeinflusst in zunehmenden Maße das interne wie auch externe Agieren der Schülerinnen und Schüler sowie das des pädagogischen Personals.

Die **Beziehungen in der Schule**, welche bestimmt sind durch Achtsamkeit, Wertschätzung und Respekt, zugleich durch gemeinsame Regeln und Normen, sind wichtig für die Schulkultur. Diese berücksichtigen die Bedürfnisse aller. Die Einhaltung der Wertevorstellungen setzt die Schule in angemessener sowie nachvollziehbarer Weise durch. Notwendige Sanktionen basieren auf Vereinbarungen, werden fair gestaltet und zielen auf positive Entwicklung. Damit verknüpft sind eine proaktive Problemwahrnehmung sowie eine Konfliktkultur mit wirksamen Lösungsstrategien.

Die **Partizipation** an der Schule zeigt sich am aktiven Einbezug von Lehrkräften, Schülerinnen und Schülern, deren Eltern sowie Ausbildungsbetrieben bzw. Praxiseinrichtungen in wichtige Entwicklungsprozesse. Dies umfasst einerseits Gestaltungsprozesse, andererseits aber auch Entscheidungsprozesse, welche nicht nur auf Schulgremien begrenzt sein sollten. Im gemeinsamen Agieren werden alle durch Mitwirkung und Mitbestimmung so zu echten Partnern.

Notwendig ist zudem eine wirksame Gestaltung der Außenbeziehungen, d. h. die **Öffnung der Schule** zum sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Umfeld sowie die Einbeziehung anderer Lernorte. Beides ist Voraussetzung für die Praxisnähe des Unterrichts sowie das Hineinwachsen der Schülerinnen und Schüler in die Gesellschaft.

SCHULKULTUR		
TEILBEREICH	**MERKMAL**	**KRITERIUM**
2.1 Schule als Lern- und Lebensort	2.1.1 Schulklima	• Kollektive Einstellungen und Haltungen • Selbstwahrnehmung als Teil der Schulgemeinschaft • Kollektive Interaktion
	2.1.2 Gestaltung des Schulalltags	• Ablauf des Schulalltags • Anwendung von Ganztagskonzepten • Gewaltprävention • Sucht- und Drogenprävention
	2.1.3 Bezüge zur aktuellen Lebenswelt	• Politische Bildung und Demokratiebildung • Kulturelle Bildung und Teilhabe • Nutzung von Kreativpotentialen • Leben in einer digitalisierten Welt
	2.1.4 Umsetzung von Nachhaltigkeits-prinzipien	• Gesundheit und Wohlergehen • Qualität von Bildung • Ressourcenbewusstsein im Denken und Handeln • Akzeptanz von Gleichberechtigung und Vielfalt
2.2 Beziehungen in der Schule	2.2.1 Regeln, Normen und Rituale	• Gestaltung und Transparenz • Akzeptanz und Verbindlichkeit • Einhaltung und Durchsetzung
	2.2.2 Umgang mit Konflikten	• Konzepte zur Konfliktvermeidung • Maßnahmen zur Konfliktbearbeitung • Möglichkeiten zur Konfliktregulierung
	2.2.3 Anerkennungs- und Verantwortungskultur	• Würdigung von Arbeitsergebnissen • Anerkennung für die Übernahme von Verantwortung • Förderung von Toleranz und Wertschätzung von Vielfalt • Bekämpfung von Vorurteilen und Diskriminierung
2.3 Partizipation	2.3.1 Partizipation der Schülerinnen und Schüler	• Partizipation bei der Gestaltung des Schullebens • Partizipation bei Entscheidungsprozessen zur Unterrichtsgestaltung
	2.3.2 Partizipation der Eltern	• Partizipation bei der Gestaltung des Schullebens • Partizipation bei der Gestaltung pädagogischer Prozesse • Partizipation bei schulischen Entscheidungsprozessen
	2.3.3 Partizipation der Lehrkräfte	• Partizipation bei Gestaltungsprozessen zur Schul- und Unterrichtsentwicklung • Partizipation bei Entscheidungsprozessen zur Schul- und Unterrichtsentwicklung
2.4 Öffnung der Schule	2.4.1 Kooperation mit Bildungseinrichtungen	• Kooperation im Zusammenhang mit Übergängen • Kooperation bei der Absicherung des Regelunterrichts • Kooperation bei der Gestaltung schulischer Angebote und Projekte • Kooperation im Rahmen von Schulpartnerschaften
	2.4.2 Kooperation mit außerschulischen Partnern	• Kooperation mit externen Partnern der Region • Teilhabe am gesellschaftlichen Leben • Nutzung außerschulischer Lernorte • Teilnahme an Modellvorhaben, Landesprojekten und Bund-Länder-Initiativen

QUALITÄTSBEREICH 3

Professionalität des pädagogischen Handelns

Im Qualitätsbereich **Professionalität des pädagogischen Handelns** werden alle wichtigen Prozesse abgebildet, die innerhalb der Schule Kompetenzen der Lehrkräfte sichern und weiterentwickeln. Damit die Bildungs- und Erziehungsprozesse in der Schule erfolgreich gestaltet werden können, kommt der kollegialen Zusammenarbeit in den schulischen Gremien, z. B. Fachkonferenzen, Jahrgangsteams oder Bildungsgangteams, eine große Bedeutung zu. Hier erfolgt der fachliche Austausch, werden Berufseinsteiger unterstützt, qualitätssichernde Maßnahmen koordiniert sowie Ergebnisse der Fort- und Weiterbildung nachhaltig thematisiert. Das gemeinsame pädagogische Handeln ermöglicht die zielgerichtete Gestaltung von Übergängen zwischen den Schulformen und erleichtert somit den Lernenden den Weg in die nächste Phase des Schul- bzw. Arbeitslebens.

Die **Kooperation und Übernahme von Verantwortung** durch das pädagogische Personal sind unmittelbar mit der Qualitätsentwicklung in Schule und Unterricht verbunden. Über die Gewährleistung und Verbesserung der Qualität des Unterrichts hinaus beteiligt sich das Personal an der Sicherung und Optimierung weiterer schulischer Prozesse. Diese sind auf verschiedenen Ebenen angesiedelt. Sie betreffen fächerverbindenden wie -übergreifenden Unterricht, die Projektarbeit oder AG-Tätigkeit sowie die Arbeit von pädagogischen Teams. Dazu gehören auch die Begleitung von Lehrerinnen und Lehrern im Vorbereitungsdienst und die Integration neuer Lehrkräfte sowie der Lehrkräfte im Seiten- und Quereinstieg. Verantwortungsübernahme zeigt sich insbesondere an der Mitwirkung in schulischen Gremien, Planungs- und Steuergruppen, ebenso durch eine Kooperation mit externen Partnern des gesellschaftlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Umfeldes. Multiprofessionelle Teams, die z. B. im Rahmen der Schulsozialarbeit integrativ an der Intervention bei Schulmüdigkeit oder kritischen Lebenssituationen sowie an der Sicherung von Schulabschlüssen mitwirken, charakterisieren die Kooperation in der Schule.

Im Mittelpunkt der Professionalität des pädagogischen Handelns steht die Unterrichtsentwicklung. Sie zielt auf eine Koordinierung des unterrichtlichen Agierens, beispielsweise durch abgesprochene konzeptionelle Arbeit ab (z. B. schulinterne Lehrpläne, Methodencurricula, Kompetenzraster, Aufgabenmuster). Sie berücksichtigt die Interessen der Schülerinnen sowie Schüler und ermöglicht so eine leistungs- und zugleich interessendifferenzierte Unterstützung (z. B. durch Materialsammlungen, Themenpools, individuelle Lernangebote, außerschulische Lernorte). Die Lehrkräfte achten auf fachliche sowie methodisch-didaktische Anforderungen, den Umgang mit Heterogenität und Individualisierung, aber ebenso auf die Herausforderungen des digitalen Lehrens und Lernens. Neue Medien und Technologien als Thema und Werkzeug im Unterricht finden verstärkten Einsatz. Die Schule arbeitet zielführend wie kontinuierlich an einer Weiterentwicklung einer digital gestützten Lehr- und Lernkultur. Dabei werden ausgehend von pädagogischen Zielstellungen Lernsettings unter Heranziehung von Medien, Werkzeugen und Diensten methodisch ausgewogen, didaktisch aufbereitet und zielgruppengerecht gestaltet.

Darüber hinaus werden Lerninhalte immer datenschutz- und urheberrechtskonform genutzt, gestaltet und in der Schule geteilt.

Das **Beurteilen und Beraten** übernimmt eine wichtige Steuerungsfunktion im Lernprozess. Die Rückmeldung der Lehrkräfte hat neben Selbsteinschätzungen und gegenseitigen Einschätzungen Lernender auch einen starken Einfluss auf das Lernverhalten der einzelnen Schülerin bzw. des einzelnen Schülers. Insofern kommt einer objektiven sowie nachvollziehbaren, zugleich motivierenden und leistungsfördernden Rückmeldung durch die Lehrkräfte besondere Bedeutung zu. Abgestimmte Beurteilungskriterien, an denen sich die Schülerinnen und Schüler orientieren können, aber auch ein einheitlicher Umgang mit den besonderen An-, wenn nicht gar Herausforderungen individueller Bedarfslagen bilden die Basis einer transparenten Leistungsbewertung. Die Lehrkräfte sind nicht nur Vermittler von Fach- und Handlungswissen sowie Gestalter sinnvoller, vor allem an der Lebenswirklichkeit orientierter Anforderungssituationen. Sie sind ebenso Lernbegleiter, welche die Entwicklung der Schülerinnen und Schüler permanent unterstützen und dadurch bestmöglich fördern.

Zu ihren Aufgaben gehören auch das Informieren und Beraten der Eltern sowie externer Ansprechpartner (z. B. in Ausbildungsbetrieben über den Lernstand der Schülerinnen und Schüler bzw. der Auszubildenden). Die Schule zeigt ihren Lernenden Perspektiven für den weiteren Bildungsweg einschließlich der beruflichen Ausbildung auf. Diese Beratung zur Berufsorientierung fördert langfristig ein bewusstes Berufswahlverhalten.

Die Qualität des Bildungs- und Erziehungsprozesses in der Schule wird maßgeblich auch durch die Kompetenzen des pädagogischen Personals bestimmt. Diese müssen regelmäßig entwickelt und gesichert werden. Die Professionalisierung durch **Fortbildung und Weiterbildung** ist dabei ein zentrales Element des Ausbaus dieser fachlichen und zugleich überfachlichen Kompetenzen. Innerhalb der Schule erfolgt dies vor allem gezielt im Rahmen des kollegialen Lernens, das durch einen gegenseitigen Erfahrungsaustausch sowie regelmäßige reflektierte Unterrichtsbesuche gekennzeichnet ist. Bei der systembezogenen Fortbildung auf Schulebene werden alle pädagogischen Akteure bei Berücksichtigung ihrer Entwicklungsbedarfe und unter Einbezug interner sowie externer Ressourcen qualifiziert.

PROFESSIONALITÄT DES PÄDAGOGISCHEN HANDELNS		
TEILBEREICH	**MERKMAL**	**KRITERIUM**
3.1 Kooperation und Übernahme von Verantwortung	3.1.1 Kollegiale Zusammenarbeit	• Absprachen und Vereinbarungen für kollegiales Handeln • Gemeinsame Erarbeitung von Strategien, Konzepten sowie Materialien • Arbeit in multiprofessionellen Teams • Einbindung von Ressourcen sozialer Netzwerke (z. B. Schulsozialarbeit, Integrationskräfte, Schulgesundheitsfachkräfte, Schulpsychologie) • Durchführung von Projekten
	3.1.2 Schulische Gremienarbeit	• Aufgabenwahrnehmung und Verantwortungsübernahme • Mitwirken bei schulischen Entscheidungsprozessen • Reflexion über Effizienz und Nachhaltigkeit
	3.1.3 Eingliederung von neuen Kolleginnen und Kollegen	• Einbindung in Fachschaften, Jahrgangs- oder Bildungsgangteams • Systematisches Begleiten und Beraten • Mentoring für Lehrkräfte im Vorbereitungsdienst sowie im Seiten- und Quereinstieg
	3.1.4 Schulische Qualitätsentwicklung	• Gemeinsames Verständnis von Entwicklungsarbeit • Schulprogrammarbeit als Grundlage pädagogischer Arbeit • Interne Evaluationspraxis als Bestandteil schulischen Qualitätsmanagements • Nutzung eines schulspezifischen Qualitätsmanagementsystems (z. B. GQM, AZAV an Berufsbildenden Schulen)

3.2 Unterrichts-entwicklung	3.2.1 Planung und Reflexion von Unterricht	• Berücksichtigung fachlicher und ausbildungsspezifischer Anforderungen • Berücksichtigung didaktisch-methodischer Anforderungen • Einbezug außerschulischer Lernorte • Nutzung von Wettbewerben
	3.2.2 Umgang mit Heterogenität und Individualisierung	• Zielführende Unterstützungsmaßnahmen (z. B. Nachteilsausgleich, zusätzliche Leistungsfeststellung) • Individuelle Lernangebote gegen Leistungsversagen (unterschiedliche Lernmaterialien, Arbeitshilfen, individuelle Lernzeit) • Gestaltung eines sprachsensiblen Fachunterrichts • Einbindung außerschulischer Förderangebote (z. B. Nachhilfe, ausbildungs-begleitende Hilfen) • Maßnahmen zur Sicherung des Schul- und Berufsabschlusses • Lernprozessbegleitende pädagogische Diagnostik und Lernentwicklungs-dokumentation
	3.2.3 Bildung in der digitalen Welt	• Digitale Medien als Thema und Werkzeug im Unterricht • Erstellen digitaler Lernangebote • Nutzung digitaler Lern- und Lehrinhalte • Nutzung interaktiver Lernportale und Lernmanagementsysteme
	3.2.4 Bildung für nach-haltige Entwicklung	• Nachhaltigkeit als Thema im Unterricht • Nachhaltigkeit als Prinzip eigenen Handelns • Nachhaltigkeit als Bestandteil zukünftiger Lebensentwürfe
3.3 Beurteilen und Beraten	3.3.1 Verständigung über Grundsätze der Leistungsbewertung	• Schulische Beurteilungs- und Bewertungsgrundsätze (z. B. Beurteilungskriterien, Anforderungsbereiche und Bewertungsmaßstäbe) • Raster zur Beobachtung, Beurteilung und Bewertung von Lernprozessen
	3.3.2 Rückmeldung und Leistungsbeurteilung	• Schulische Reflexion der Bewertungspraxis • Wertschätzung, Orientierung und Perspektiven in Leistungsrückmeldungen • Berücksichtigung von Kreativpotentialen • Einbezug der Lerngruppen bei der Leistungseinschätzung • Hinführung der Schülerinnen und Schüler zur Selbsteinschätzung • Einsatz alternativer Formen der Leistungserhebung und -bewertung
	3.3.3 Beratung zur Leistungsentwicklung	• Erkennen und Fördern von Begabungen • Erkennen und Vermeiden von Leistungsversagen • Erstellung von Förderplänen (individuelle Lernangebote) • Lernentwicklungsgespräche mit Eltern sowie Schülerinnen und Schülern • Transparente Kommunikation über Formen und Ergebnisse der Leistungs-bewertung
	3.3.4 Prüfungen und Vor-bereitung darauf	• Nutzung schulischer poolbasierter Lern- und Übungsangebote • Vorbereitende Aufgabenkultur • Vermitteln diverser Präsentationsmöglichkeiten • Prüfungssituationen in leistungsförderlicher Atmosphäre
	3.3.5 Schullaufbahn- und Berufsberatung	• Pädagogisch gestalteter Übergang zwischen den Schulformen • Information und Beratung zu Bildungswegen • Angebote zur Berufs- und Studienorientierung • Produktives Lernen in Schule und Betrieb • Nutzung von Schülerpraktika und Projekten (z. B. Bewerbertraining, Berufsorientierungsmessen, BRAFO, Praxislerntage) • Pädagogischer Austausch mit Ausbildungsbetrieben und Trägern der beruflichen Bildung

3.4 Individuelle und kollegiale Qualifizierung	3.4.1 Kollegiales Lernen und Beraten	• Beobachtung und Reflexion der Unterrichtspraxis (kollegiale Unterrichtsbesuche) • Kollegiale Fallberatung • Transfer von Unterrichtserfahrungen
	3.4.2 Individuelle Fortbildung	• Fortbildungsbereitschaft des Personals • Nutzung individueller Fortbildungsangebote • Sicherung pädagogischer und fachlicher Kompetenzen der Lehrkräfte im Seiteneinstieg • Nutzung von Fortbildungen • Multiplikation und Transfer
	3.4.3 Systembezogene Fortbildung auf Schulebene	• Erfassung von Fortbildungsbedarfen • Nutzung schulinterner, landesweiter und länderübergreifender Fortbildungsangebote • Evaluation der Wirkung und Nachhaltigkeit von Fortbildung
	3.4.4 Weiterbildung	• Individuelle Motivation für Weiterbildung • Berücksichtigung von schulischen Bedarfen • Erwerb weiterer Kompetenzen für Lehrkräfte im Seiteneinstieg (z. B. überfachliche Kompetenzen, pädagogische und berufspädagogische Kompetenzen) • Nutzung digitaler Weiterbildungen • Organisation von Transferprozessen
	3.4.5 Beraten und Begleiten durch das schulische Unterstützungssystem	• Nutzung von indivuellen oder gruppenbezogenen Beratungs- und Begleitangeboten des schulischen Unterstützungssystems (durch Forbildnerinnen und Fortbildner, Schulentwicklungsberaterinnen und Schulentwicklungsberater, Digitalmentorinnen und Digitalmentoren) • Nutzung von weiteren Beratungsangeboten (z. B. Schulpsychologie, Mobiler sonderpädagogischer diagnostischer Dienst)

© Studio Romantic – stock.adobe.com

QUALITÄTSBEREICH 4

Führung und Schulmanagement

Im Qualitätsbereich **Führung und Schulmanagement** werden alle Handlungen der Schulleitung in ihren Absichten, ihrem Wesen und ihren Wirkungen einer Betrachtung unterzogen. Für ein wirksames Schulmanagement verfügt die Schulleitung über notwendige pädagogische und personelle Führungs- und Beratungskompetenzen, um Schulentwicklung auch als sinnvolle Verbindung von Personal-, Organisations- und Unterrichtsentwicklung erfolgreich realisieren zu können. Diese Kompetenzen zielen auf Lern- sowie Entwicklungsprozesse bei allen schulischen Akteurinnen und Akteuren. Sie berücksichtigen dabei wichtige Aspekte wie die Planung, Organisation, Koordination, Steuerung sowie Kontrolle von Bildungs- und Erziehungsprozessen, allem voran im Unterricht.

In der Verantwortung der Schulleitung liegen alle grundlegenden Aufgaben, welche die **Schulentwicklung** und dabei insbesondere die Unterrichtsentwicklung sowie das Qualitätsmanagement betreffen. Dazu zählt die Sicherung eines gemeinsamen Grundverständnisses aller pädagogischer Akteure von den Zielen und Schwerpunkten des gemeinsamen Handelns. Das muss sich in standortspezifischen Leitgedanken, einem eigenen Schulprofil und letztendlich im Schulprogramm widerspiegeln. Dieses Grundverständnis basiert auf der Kenntnis der Stärken, aber auch der Kenntnis etwaiger Defizite. Es beruht zudem auf dem Wissen um noch nicht umfassend angegangene Aufgaben, welche im Rahmen des Qualitätsmanagements mittels interner und externer Evaluation sichtbar werden. Auf der Basis einer transparenten Mitwirkungsstruktur, welche geprägt ist durch Ideenvielfalt, Multiperspektivität und eine offene Diskurskultur, werden alle relevanten Aktivitäten gemeinsam geplant und umgesetzt. Die Schulleitung sichert die dafür notwendigen Arbeitsstrukturen ab, initiiert wirksame sowie nachhaltige Maßnahmen und legt konkrete Verantwortlichkeiten fest. Sie sichert aber ebenso auch die Kontrolle und das notwendige Anpassen der Maßnahmen.

Die Schulleitung gewährleistet eine verlässliche **schulinterne Kommunikation und Kooperation** zwischen allen schulischen Akteuren. Dafür werden vielfältige Kommunikationsmittel genutzt sowie zielführende Kommunikationsformate etabliert und dadurch die Vermittlung sowie Transparenz relevanter Informationen abgesichert. Neben einer wirksamen Kommunikationsstruktur wird zudem auf eine wertschätzende Kommunikationskultur geachtet. Diese sollte geprägt sein durch eine professionelle Kultur der Ansprechbarkeit, eine Kultur der Wertschätzung sowie eine ehrliche Kritik- und Konfliktfähigkeit. Die Organisation einer wirksamen und nachhaltigen Kooperation erfordert nicht nur eine funktionierende Zusammenarbeit auf Leitungsebene, sondern ebenfalls die Durchsetzung von Teamarbeit im Kollegium sowie die generelle Zusammenarbeit aller Akteure in der Schule. Zu den grundlegenden Prinzipien der Zusammenarbeit gehört aber zugleich die Partizipation, welche durch das Zulassen und das Befördern von Mitgestaltung und von Engagement, die Gewährleistung von Mitsprache, den direkten Einbezug in Aushandlungsprozesse sowie auch die Mitbestimmung in Entscheidungsprozessen gekennzeichnet sein sollte.

Zu den Aufgaben der Schulleitung gehören ebenso die **Personalführung und -entwicklung.** Dazu zählt neben einem angemessenen Einsatz des Personals bei Berücksichtigung von dessen fachlichen und persönlichen Stärken auch die kontinuierliche Professionalisierung, in deren Rahmen insbesondere die Beförderung didaktischer, methodischer und technischer Innovation. Die eigene Vorbildfunktion und Autorität, die Verlässlichkeit des Führungshandelns sowie die Pflege einer professionellen Feedbackkultur sichern dabei das Vertrauen zur Schulleitung. Im Zentrum von Personalführung und -entwicklung steht die Unterrichtsqualität. Für diese müssen innerschulische Entwicklungsziele sowie spezifische Kriterien vorhanden sein, muss bei allen Akteuren Motivation sowie Leistungsbereitschaft erzeugt werden. Regelmäßige Unterrichtsbesuche mit Feedbackgespräch dienen einer Erschließung interner, die Nutzung von Fortbildungsangeboten die der Erschließung externer entwicklungsförderlicher Ressourcen. Weil in schulischen Entwicklungsprozessen immer auch Probleme oder gar Konflikte entstehen können, ist die Verankerung eines verbindlichen und wirksamen Problem- bzw. Konfliktmanagements sowie die systematischer Präventionsverfahren und zudem Deeskalationsprogramme notwendig.
Wichtig für den Erfolg einer Schule ist ebenso eine gelingende **schulexterne Kommunikation und Kooperation.** An erster Stelle steht dabei das Miteinander mit den Eltern und Partnern in der beruflichen Bildung, welche über die regelmäßige Information hinaus den aktiven Einbezug dieser in die Gestaltung individueller Lernentwicklungsprozesse sowie die Schulprofilentwicklung umfassen soll. Bedeutsam ist zugleich die Gestaltung lernbiographischer Übergänge, welche in einer stabilen wie wirksamen Kooperation mit anderen Bildungseinrichtungen, insbesondere jene mit abgebenden und aufnehmenden Schulen zum Ausdruck kommt. Verbunden damit sollte eine systematische Schullaufbahn- sowie Berufs- bzw. Studienberatung sein. Indem die Schule nach wie vor Bestandteil einer regionalen Bildungs- und Kulturlandschaft ist, sollte sie eine zielgerichtete und auch systematische Öffentlichkeitsarbeit bei Nutzung unterschiedlicher Medien absichern. Sie sollte regionale Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Politik und Medien sowie Vereinen, Verbünden und sonstigen Organisationen pflegen, sich durch kulturelle, sportliche politische und sonstige Teilhabe in ihrer Region auszeichnen.

Damit eine Schule erfolgreich ist, müssen **Organisation und Verwaltung** auf soliden Füßen stehen. Dazu gehören die Absicherung verlässlicher Organisations- und Arbeitsprozesse und deren regelmäßiges Controlling, eine effektive Personalplanung sowie lernförderliche Stundenpläne. Im Rahmen eines wirksamen Ressourcenmanagements gilt es stets, die personellen Ressourcen zu pflegen, zeitliche Ressourcen für Innovation zu eröffnen und technische sowie infrastrukturelle Ressourcen zu sichern. Ebenso muss auf eine Zweck- sowie Rechtmäßigkeit des finanziellen Ressourceneinsatzes und auch die Nutzung eines effektiven Zeitmanagements sowie einer professionellen Arbeitsmethodik geachtet werden.
Eine große aktuelle Herausforderung stellt dabei die Realisierung der digitalen Transformation unter den konkreten Bedingungen und Erfordernissen von Schule dar. Dafür müssen eine digital gestützte Verwaltung aufgebaut, zugleich aber auch eine digital bezogene Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung unterstützt sowie digitale Möglichkeiten für eine interne und zugleich die externe Kommunikation und Kooperation genutzt, aber auch ein modernes medienpädagogisches Konzept abgesichert werden.

© Jacob Lund – stock.adobe.com

FÜHRUNG UND SCHULMANAGEMENT		
TEILBEREICH	**MERKMAL**	**KRITERIUM**
4.1 Schulentwicklung	4.1.1 Sicherung eines Grundverständnisses	• Absicherung standortspezifischer Leitgedanken • Arbeit an einem spezifischen Schulprofil • Gestaltung eines Schulprogramms
	4.1.2 Nutzung von Bestandsanalysen	• Kenntnis der Erfolge und Stärken der Schule • Nutzen des Potenzials interner und externer Evaluation • Kommunizieren der Evaluationsergebnisse
	4.1.3 Formulierung von Entwicklungszielen	• Gestaltung einer transparenten Mitwirkungsstruktur • Sicherung von Ideenvielfalt und Multiperspektivität • Motivierung für eine offenen Diskurskultur
	4.1.4 Planung und Umsetzung von Maßnahmen	• Organisation notwendiger Arbeitsstrukturen • Initiierung wirksamer Arbeitsprozesse • Festlegung von Verantwortlichkeiten • Absicherung der Ergebnisdokumentation
	4.1.5 Kontrolle und Anpassung von Maßnahmen	• Motivation zur individuellen Evaluation • Absicherung der schulinternen Evaluation • Nutzung externer schulrelevanter Daten • Förderung des systematischen kollegialen Austauschs über Entwicklungsbedarfe und -stände
4.2 Schulinterne Kommunikation und Kooperation	4.2.1 Absicherung einer verlässlichen Informationspraxis	• Nutzung vielfältiger Kommunikationsmittel • Etablierung wirksamer Kommunikationsformate • Transparenz relevanter Entscheidungen, Vorgaben und Vorhaben
	4.2.2 Organisation einer wirksamen Kooperationsstruktur	• Absicherung einer wirksamen Zusammenarbeit auf Leitungsebene • Durchsetzung von Teamarbeit im Kollegium • Gewährleistung der Kooperation aller Akteure
	4.2.3 Gestaltung einer wertschätzenden Kommunikationskultur	• Absicherung einer diplomatischen und repräsentativen Kommunikation • Realisierung einer professionellen Kultur der Ansprechbarkeit • Etablierung einer Kultur der Wertschätzung • Entwicklung einer kommunikativen Kritik- und Konfliktfähigkeit
	4.2.4 Gewährleistung von Partizipation	• Information aller Akteure über relevante Prozesse • Förderung der Mitgestaltung und des Engagements • Einbezug aller Akteure in Aushandlungsprozesse und Gewährung von Mitsprache • Absicherung der Mitbestimmung in Entscheidungsprozessen
4.3 Personalführung und -entwicklung	4.3.1 Förderung personeller Ressourcen und der Berufszufriedenheit	• Gestaltung eines adäquaten Personaleinsatzes • Entwicklung der fachlichen und persönlichen Stärken des Personals • Absicherung eines Klimas der Wertschätzung und des Respekts • Unterstützung multiprofessioneller Teamarbeit
	4.3.2 Weiterentwicklung des Personals	• Einbezug aller Akteure in die Schul- und Unterrichtsentwicklung • Gestaltung einer kontinuierlichen Professionalisierung • Beförderung technischer, methodischer und didaktischer Innovation • Führen von Entwicklungs- und Personalgesprächen
	4.3.3 Einsatz von Führungskompetenzen	• Absicherung der eigenen Vorbildfunktion und Autorität • Transparenz und Verlässlichkeit des Führungshandelns • Pflege einer professionellen Feedbackkultur
	4.3.4 Förderung der Unterrichtsqualität	• Absicherung innerschulischer Kriterien für Unterrichtsqualität • Gewährleistung einer an den Entwicklungszielen ausgerichteten Motivation und Leistungsbereitschaft • Realisierung regelmäßiger Unterrichtsbesuche mit Feedbackgespräch • Sicherung einer entwicklungsförderlichen Fortbildung

4.3 Personalführung und -entwicklung	4.3.5 Verankerung eines Konfliktmanagements	• Absicherung von kollegialer Fallberatung • Etablierung eines verbindlichen Problemlösungsverfahrens • Verankerung systematischer Gewaltpräventionsverfahren • Verankerung systematischer Deeskalationsprogramme
	4.3.6 Absicherung eines Gesundheitsmanagements	• Realisierung einer gesundheitsförderlichen Führung • Entwicklung einer gesundheitsförderlichen Schulkultur • Initiierung von Gesundheitsmaßnahmen • Durchsetzung einer gesundheitsförderlichen Gestaltung des schulischen Raums
4.4 Schulexterne Kommunikation und Kooperation	4.4.1 Zusammenwirken mit Eltern und Partnern der beruflichen Bildung	• Absicherung einer regelmäßigen Information der Eltern und Partner in der beruflichen Bildung • Einbezug der Eltern und Partner in der beruflichen Bildung in die Gestaltung individueller Lernentwicklungsprozesse • Einbezug der Eltern und Partner in der beruflichen Bildung in die Schulprofilentwicklung
	4.4.2 Gestaltung lernbiographischer Übergänge	• Entwicklung einer stabilen und wirksamen Kooperation mit anderen Schulen und Bildungseinrichtungen • Kooperation zwischen abgebenden und aufnehmenden Schulen und Bildungseinrichtungen • Gewährleistung einer systematischen Schullaufbahn- sowie Berufs- bzw. Studienberatung
	4.4.3 Mitwirkung an einer regionalen Kultur- und Bildungslandschaft	• Absicherung einer zielgerichteten und systematischen Öffentlichkeitsarbeit bei Nutzung unterschiedlicher Medien • Pflege der regionalen Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Politik und Medien sowie Vereinen, Verbünden und sonstigen Organisationen • Kommunikation und Kooperation mit anderen Schulen der Region • Kooperation mit sozialen Einrichtungen für die die Gestaltung individueller Lernbiographien • Förderung von Möglichkeiten der kulturellen, sportlichen und politischen Teilhabe der Schülerinnen und Schülern in der Region
4.5 Organisation und Verwaltung	4.5.1 Steuerung der Organisationsprozesse	• Absicherung verlässlicher Organisationsprozesse • Realisierung eines Controllings definierter Arbeitsprozesse • Gewährleistung einer effektiven Personalplanung • Absicherung lernförderlicher Stundenpläne
	4.5.2 Management der Ressourcen	• Förderung personeller Ressourcen • Eröffnung zeitlicher Ressourcen für Innovation • Sicherung technischer und infrastruktureller Ressourcen • Beachtung der Zweckmäßigkeit und Rechtmäßigkeit des finanziellen Ressourceneinsatzes • Anwendung eines effektiven Zeitmanagements und einer professionellen Arbeitsmethodik • Gewährleistung von Nachhaltigkeit bei der Ressourcennutzung
	4.5.3 Realisierung der digitalen Transformation	• Aufbau einer digital gestützten Organisation und Verwaltung • Unterstützung von digitalisierungsbezogener Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung • Nutzung digitaler Möglichkeiten für die interne und externe Kommunikation und Kooperation • Absicherung eines pädagogischdidaktischen Medienkonzeptes
	4.5.4 Absicherung des Dokumentenmanagements	• Gewährleistung einer verlässlichen Akten- und Ablagestruktur • Absicherung des Führens und Aufbewahrens relevanter Akten und schutzwürdiger Dokumente • Organisation der schulischen Corporate Identity und des Schulprogramms
	4.5.5 Absicherung des rechtskonformen Handelns	• Absicherung eines rechtssicheren Leitungshandelns • Gewährleistung von Rechtskenntnis und Rechtsbewusstsein aller Akteure • Organisation proaktiver Maßnahmen gegen Rechtsverletzungen und aktiver Maßnahmen bei Rechtsverletzungen

QUALITÄTSBEREICH 5

Lehr- und Lernprozesse im Unterricht

Unterricht als zentrales Tätigkeitsfeld in der Schule ist ein Wechselspiel von Lehren und Lernen. Der Qualitätsbereich **Lehr- und Lernprozesse im Unterricht** setzt sich mit den unmittelbaren Lernsituationen, dem pädagogischen Handeln sowie den Maßnahmen der Lehrkräfte auseinander, welche für die Qualität des Unterrichts besonders bedeutsam sind. Für eine Entwicklung der Schülerkompetenzen müssen die Lehrkräfte das aktive, konstruktive und individuelle Lernen in den Mittelpunkt stellen. Die Lehrprozesse sind so zu planen und zu gestalten, dass sie das Lernen bestmöglich unterstützen. Bei der Einschätzung der Unterrichtsqualität sind Aspekte der Klassenführung, der Unterrichtsstrukturierung und -gestaltung sowie des Umgangs mit Heterogenität entscheidend. Zugleich sind die unterrichtlichen Bewertungsprozesse und die Diagnostik, eine Unterstützung selbstgesteuerten Lernens sowie die Nutzung digitaler Medien und Technologien im Unterricht von großer Bedeutung. Das Unterrichtsklima ist gekennzeichnet durch gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen und Kooperation. Die Lehrkräfte haben dabei eine Vorbildrolle, die Schülerinnen und Schüler erleben sie stets als offen und interessiert sowie als fair und hilfsbereit.

Die **Unterrichtsgestaltung** hat maßgeblich auch Einfluss auf den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler. Motivationsförderlicher und lernwirksamer Unterricht lässt sich mit verschiedenen Unterrichtsformen und -methoden realisieren. Guter Unterricht aktiviert durch variantenreiche, individuell herausfordernde und zum Nachdenken anregende Lerngelegenheiten. Den Schülerinnen und Schülern wird dafür immer ein ausreichendes Maß an Lernsituationen und eine intensiv nutzbare Lernzeit mit wenigen Unterrichtsstörungen und -unterbrechungen geboten. Im Vordergrund dabei steht die Schüleraktivität. Die Lehrkräfte unterstützen diese durch ansprechende und herausfordernde Aufgaben, welche unter anderem zum Begründen, Vergleichen und Verknüpfen neuer Informationen mit dem bereits vorhandenen Wissen anregen.
Die Lehrkräfte geben regelmäßig sowie zeitnah Rückmeldung zu individuellen Lernständen und Lernfortschritten. Rückmeldungen beziehen sich dabei nicht nur auf das Verhalten und Handeln, sondern auch auf den konkreten Lernprozess. Sie enthalten auch Informationen über die Wirkung der Lernhandlung. Dabei herrscht ein konstruktiver Umgang mit Fehlern. Zudem schaffen sie Sicherheit bezüglich der Leistungsbewertung, indem sie diese transparent, berechenbar und fair gestalten. Sie nutzen auch gültige und zuverlässige Verfahren der zusammenfassenden Beurteilung von einzelnen Leistungsständen.
Die **Klarheit und Strukturiertheit des Unterrichts** kennzeichnen dessen Verlauf und ermöglichen der Lehrkraft, Inhalte zielorientiert zu vermitteln. Unterrichtsinhalte werden stets sprachlich eindeutig, fachlich richtig und auch logisch nachvollziehbar dargestellt sowie behandelt. Sie führen zu einer gut organisierten und flexibel anwendungsfähigen Wissensbasis für die Kompetenzentwicklung.
Der **Umgang mit Heterogenität** im Unterricht ist Ausdruck professionellen Handelns. Die Lehrkräfte berücksichtigen die individuellen Lernvoraussetzungen der Lernenden wie Vorwissen, Leistungsstand oder sprachliche Fähigkeiten.

© contrastwerkstatt – stock.adobe.com

Dabei wenden sie Unterrichtsmethoden und -techniken an, die eine Differenzierung oder Individualisierung erlauben. Dies beispielsweise, um Aufgabenschwierigkeit, Lernziel und Lernergebnis, Lernweg sowie Lernzeit an die individuellen Lernvoraussetzungen anzupassen. Für ihre Diagnostik im Unterricht wählen die Lehrkräfte jene Verfahren aus, die für anstehende pädagogische Entscheidungen angemessen sind. Indem sie sich als Teil eines multiprofessionellen Teams verstehen, stimmen sie die Ausrichtung ihrer Entscheidungen stets mit anderen schulischen und bei Bedarf ebenso externen Akteuren ab. Lernanregende Aufgaben erlauben **kognitive Aktivierung und ein selbstgesteuertes Lernen**. Kognitiv aktivierende Aufgaben sind stets von herausfordernder Schwierigkeit, aber zugleich erfolgreich lösbar. Aufgaben mit selbstgesteuerten Elementen bieten den Schülerinnen sowie Schülern Freiräume für eigene Entscheidungen und die Gelegenheit, sich selbst beim Lernen als wirksam und erfolgreich zu erleben. Das Kennenlernen und Trainieren von Strategien des Lernens sowie des Einsatzes von Ressourcen hierfür sind ebenso selbstverständlicher Teil des Unterrichts.

Die Lernenden üben sich auch darin, selbstständig Lernziele zu setzen und diese zu verfolgen, regelmäßig den eigenen Lernprozess zu planen und zu steuern. Sie üben zugleich, ihren persönlichen Lernstand und -fortschritt wie auch den anderer einzuschätzen sowie ihr individuelles Lernverhalten zu reflektieren und anzupassen.

Die Lehrkräfte leiten die **Unterrichtsinhalte** aus dem Lehrplan ab und beachten dabei die Aktualität von Ereignissen und fachwissenschaftlichen Entwicklungen, globale Erscheinungen wie die Kultur der Digitalität, den Klimawandel oder die Nachhaltigkeit, vor allem aber die Lebenswelt der Schülerinnen und Schüler. Aus den Themen werden im Unterricht im Rahmen sozialer Interaktion als auch sprachlicher Verständigung, insbesondere unter Einbeziehung der Schülerinnen und Schüler, die relevanten Inhalte entwickelt. Die Qualität der Lernaufgaben, insbesondere auch deren Verständlichkeit und Angemessenheit sind wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Beschäftigung mit den Unterrichtsinhalten. Die damit im Zusammenhang stehenden Qualitätskriterien gelten ebenso für Hausaufgaben, wodurch diese zu sinnvoll ergänzenden Bestandteilen des Unterrichts werden.

Das **Lehren und Lernen in der Digitalität** spielt im Unterricht mit verschiedenen fach- und schulformspezifischen Zielstellungen aktuell eine wichtige Rolle. Alle Lehrkräfte verfügen zunehmend über Medienkompetenz und zugleich Medienexpertise, entwickeln beides im Rahmen ihrer fachlichen Zuständigkeiten stetig weiter. Dies betrifft sowohl das Lehren und das Lernen mit Medien als auch das Wissen über Medien. Die Lehrkräfte organisieren das digital gestützte Lehren und Lernen auf der Grundlage des Medienbildungskonzepts ihrer Schule an Kompetenzen orientiert sowie regelmäßig in verschiedensten Anforderungssituationen und Unterrichtsfächern oder Lernfeldern. Dies ermöglicht bei Vorhandensein einer konzeptionellen Basis sowie der technischen Voraussetzungen eine sinnvolle und im Ergebnis gelingende Kombination von Präsenz- und Distanzlernen.

LEHR- UND LERNPROZESSE IM UNTERRICHT		
TEILBEREICH	**MERKMAL**	**KRITERIUM**
5.1 Unterrichts-gestaltung	5.1.1 Unterrichtsformen	• Einsatz von Unterrichtsformen • Einsatz von Unterrichtsmethoden • Art und Qualität des Unterrichtsgesprächs • Qualität kooperativen Lernens
	5.1.2 Lernmittel	• Bestimmung der Qualität der Lernmittel und deren Auswahl • Nutzung förderlicher Lernmittel
	5.1.3 Sozialformen	• Einsatz von verschiedenen Sozialformen • Angemessenheit von verwendeten Sozialformen
	5.1.4 Klassenführung	• Aktive Lernzeit • Umgang mit Regeln im Unterricht • Einsatz von Routinen und nonverbalen Signalen im Unterricht • Umgang mit Störungen
	5.1.5 Lernklima	• Angemessenes Unterrichtstempo • Entspannte Lernatmosphäre • Mitwirkung und Lernaktivität der Schülerinnen und Schüler • Vermeidung von Leistungsversagen und Abbau von Versagensangst • Konstruktiver Umgang mit Fehlern • Lehrer-Schüler-Beziehung und Interaktion • Unterstützungsverhalten der Lehrkraft
	5.1.6 Feedback	• Einsatz von Lehrerfeedback • Qualität des Lehrerfeedbacks • Einbeziehung von Schülerfeedback • Qualität des Schülerfeedbacks
	5.1.7 Leistungsbewertung	• Lernförderliche Leistungsbewertung und -rückmeldung • Anwendung kriterienbasierter Leistungsbewertung • Transparenz der Leistungsbewertung • Reflexion von Leistungsbewertung • Nutzung unterschiedlicher Formen zur Verdeutlichung der Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung
5.2 Unterrichtsinhalt	5.2.1 Bedeutsamkeit der Unterrichtsinhalte und Nachhaltigkeit	• Einbezug bedeutsamer fachlicher Gegenstände • Aufgreifen fachwissenschaftlicher Neuerungen und aktueller Ereignisse (z. B. Globalisierung, Klimawandel, Arbeit 4.0) • Lebensweltbezug für Schülerinnen und Schüler • Berücksichtigung der Prinzipien von Nachhaltigkeit
	5.2.2 Aufgabenkultur	• Verständlichkeit der Aufgaben • Angemessenheit der Aufgaben • Differenzierungsmöglichkeiten • Lebensweltbezug von Lern- und Leistungsaufgaben
	5.2.3 Hausaufgaben	• Sinnhaftigkeit und Qualität der Aufgabenstellung • Rückkopplung der Hausaufgaben in den Unterricht
5.3 Klarheit und Strukturiertheit des Unterrichts	5.3.1 Klarheit des Unterrichts	• Sprachliche Klarheit • Schlüssigkeit von Unterrichtsinhalten • Umgang mit Fachbegriffen • Fachliche Korrektheit von Unterrichtsinhalten • Lehrstrategien zur Unterstützung der inhaltlichen Klarheit
	5.3.2 Strukturiertheit des Unterrichts	• Zielorientierung • Verknüpfung mit Vorwissen und praktischen Erfahrungen • Einsatz von inhaltlichen und sprachlichen Strukturierungshilfen • Lernförderliches Üben und Reflektieren • Reflexionsphasen und Sicherung von Ergebnissen

5.4 Kognitive Aktivierung und selbstgesteuertes Lernen	5.4.1 Aktivierender Unterricht	• Aktivierung von Vorwissen • Schaffung kognitiver Herausforderungen
	5.4.2 Systematische Entwicklung von Lernstrategien	• Förderung von Lesestrategien • Entwicklung von kognitiven Strategien • Ausprägung von metakognitiven Strategien • Nutzung von ressourcenbezogenen Lernstrategien
	5.4.3 Förderung selbst-gesteuerten Lernens	• Einüben von Fähigkeiten des selbstgesteuerten Lernens • Ermöglichen von leistungs- und interessensdiffernzierten Entscheidungsfreiräumen
5.5 Umgang mit Heterogenität	5.5.1 Diagnostik von Lernausgangslagen	• Anwendung von Diagnoseverfahren für Unterrichtsentscheidungen einschließlich Dokumentation • Rückmeldung der Diagnoseergebnisse
	5.5.2 Binnendifferenzierung	• Einsatz von Unterrichtsmethoden zur Differenzierung • Aufgabendifferenzierung
	5.5.3 Individualisierung	• Einsatz von Unterrichtsmethoden zur Individualisierung • Anpassung an individuelle Bedarfe auf Grundlage von Förder- oder Lernplänen
	5.5.4 Unterrichtliche Förderung	• Leseförderung • Förderung der Sprachfähigkeit • Schreibförderung • Förderangebote für Leistungsschwache • Begabtenförderung • Individuelle Förderung für die Teilnahme an Wettbewerben (z. B. Jugend forscht, Facholympiade, Jugend trainiert für Olympia, Berufswettbewerbe) • Anwendung inklusiver Didaktik
5.6 Lehren und Lernen in der Digitalität	5.6.1 Digitaler Medien-einsatz im Unterricht	• Bestimmung der Qualität digitaler Medien und deren Auswahl • Einbindung digitaler Medieen • Unterstützung, Förderung und Barrierefreiheit durch digitale Medien
	5.6.2 Digitale Lernaktivitäten und Kompetenzen	• Suchen, Verarbeiten und Aufbewahren von Informationen und Daten • Nutzen digitaler Kommunikations- sowie Kollaborations- und Kooperations-möglichkeiten • Einhalten der Regeln digitaler Kommunikation, Kollaboration und Kooperation • Digital gestütztes Produzieren und Präsentieren • Sichern des rechtskonformen und gesundheitsbewussten Umgangs mit digitalen Technologien • Nutzen digitaler Werkzeuge und Medien und Lernen, Areiten und Problemlösen • Reflektieren digital gestützter Lern-, Arbeits- und Prolemlöseprozesse • Gestaltung differenzierter Arbeitskulturen (z. B. Distanzlernen, hybrides Arbeiten)

© Rido – stock.adobe.com

QUALITÄTSBEREICH 6

Ergebnisse und Wirkungen

Der Qualitätsbereich **Ergebnisse und Wirkungen** gibt Auskunft über den Erfolg der schulischen Arbeit, die Zufriedenheit aller am Bildungs- und Erziehungsprozess beteiligten Akteure sowie die Wahrnehmung der Schule mit all ihren Aktivitäten in der Region. Er beschreibt anzustrebende und erreichbare Ergebnisse sowie damit verbundene langfristige Wirkungen. Aus den Ergebnissen und Wirkungen können individuelle Entwicklungspotenziale abgeleitet werden, auf deren Grundlage Ideen, Ziele, Konzepte und Maßnahmen neu aufgegriffen, überprüft und angepasst werden.

Die von den Lehrkräften vermittelten Wissensbestände sind wesentliche Voraussetzungen für die **Kompetenzentwicklung der Schülerinnen und Schüler**, deren Ausprägung sich in konkreten Anforderungssituationen und der Qualität ihrer Bewältigung zeigt. Der erworbene Stand fachlicher sowie überfachlicher Kompetenzen, worunter auch die beruflichen Handlungskompetenzen fallen, gibt Auskunft über das individuelle Leistungsvermögen und wird unter anderem über Leistungsmessungen ermittelt. Die Ergebnisse dieser Leistungsmessungen geben im größeren Kontext Aufschluss darüber, wie das individuelle Leistungsvermögen im Vergleich mit bestimmten Bezugsgruppen zu bewerten ist. Die überfachlichen Kompetenzen werden über die Bereitstellung konkreter Angebote durch die Lehrkräfte bei den Schülerinnen und Schülern entwickelt und zugleich angewendet. Auf deren Grundlage gestalten, reflektieren und bewerten Schülerinnen und Schüler ihre Lernprozesse unter Einbeziehung notwendiger Lernstrategien, kultureller Sichtweisen und eines zielgerichteten digitalen Medieneinsatzes. Die Kompetenzentwicklung der Schülerinnen und Schüler zeigt sich auch an der Qualität des Kompetenztransfers, vor allem am Umfang, der Komplexität und der Verknüpfung von fachlichen sowie überfachlichen Kompetenzen.

Das Ergebnis eines erfolgreichen Wirkens von Schule ist auch die **Sicherung von Lernerfolgen**, welche sich am Erreichen angestrebter Bildungsabschlüsse und der dadurch möglichen anschließenden individuellen Bildungswege zeigt. Die in den verschiedenen Schulformen erreichbaren schulischen und zugleich beruflichen Abschlüsse stellen in der Regel die formale Grundlage für die Nutzung geplanter weiterer Bildungswege sowie einen späteren Einstieg in das Berufsleben dar.

© dglimages – stock.adobe.com

© Pixel-Shot – stock.adobe.com

Das Erreichen der Bildungsziele wird nicht nur in ergebnisorientierten Leistungsbeurteilungen sichtbar, sondern auch an der **Persönlichkeitsbildung aller Schülerinnen und Schüler**. Die Lehrkräfte fördern durch die Umsetzung des pädagogischen Konzepts der Schule die Ausprägung spezieller Interessen, die damit verbundene Motivation sowie die Entwicklung der Selbstwahrnehmung als Grundlage einer realistischen Einschätzung der eigenen Wirksamkeit. Die Schulzeit stellt für die Schülerinnen und Schülern den entscheidenden Prozess im Leben dar, in welchem sie lernen, sich selbst besser einzuschätzen und die eigenen Fähigkeiten wirksam einzusetzen. Zudem ist der Grad dieser Selbstwahrnehmung Ausdruck einer Wirkung von Schule. All diese Aspekte erlauben den Schülerinnen und Schülern die Übernahme von Verantwortung für sich selbst und andere.

Die **Zufriedenheit mit der Schule** gibt Auskunft über die Qualität der Arbeit hinsichtlich etablierter Strukturen, umgesetzter Bildungs- und Erziehungsziele sowie ihr Ausstrahlen in das soziale und zugleich gesellschaftliche Umfeld. Gute Noten und erreichte Bildungsabschlüsse sind zumeist wichtige Faktoren für die Zufriedenheit aller an den Bildungs- und Erziehungsprozessen der Schule Beteiligten. Darüber hinaus kommen aus der Perspektive der Schülerinnen und Schüler gute Lernbedingungen, individuelle Förderangebote und Partizipationsmöglichkeiten hinzu. Faktoren der Zufriedenheit für Eltern sind u. a. eine ansprechende Lernumgebung und wirksames Engagement des pädagogischen Personals, transparente Leistungsrückmeldungen und eine funktionierende Kommunikation mit der Schule. Aspekte der Zufriedenheit für das pädagogische Personal sind beispielsweise gute Arbeitsbedingungen, eine im Einklang mit dem Gesundheitsmanagement stehende angemessene Arbeitsbelastung sowie die Wertschätzung ihrer Tätigkeit durch andere.

Von großer Bedeutung ist die Außenwahrnehmung einer Schule, welche über die Zufriedenheit der weiterführenden Einrichtungen mit der Anschlussfähigkeit hinaus durch eine gelungene Außendarstellung, vielfältige Formen der Mitwirkung am kulturellen und gesellschaftlichen Leben sowie besondere Erfolge erreicht wird. Die Ergebnisse und Wirkungen bieten allen Akteuren in der Schule schließlich Anknüpfungspunkte, um regelmäßig bestimmte Strukturen, Prozesse und Angebote zu überprüfen und gegebenenfalls im Sinne einer Optimierung zu aktualisieren.

ERGEBNISSE UND WIRKUNGEN		
TEILBEREICH	**MERKMAL**	**KRITERIUM**
6.1 Kompetenzentwicklung der Schülerinnen und Schüler	6.1.1 Stand der fachlichen Kompetenzentwicklung	• Quantität fachlicher Kompetenzen • Qualität fachlicher Kompetenzen
	6.1.2 Stand der Entwicklung der überfachlichen Kompetenzen/Schlüsselkompetenzen	• Ausprägung von Lernkompetenz • Ausprägung von Sozialkompetenz • Ausprägung von Sprachkompetenz • Ausprägung von Selbstkompetenz • Ausprägung von kultureller Kompetenz • Ausprägung von Demokratiekompetenz • Ausprägung von Problemlösekompetenz • Ausprägung von digitaler Kompetenz und Medienkompetenz • Ausprägung weiterer übergreifender Kompetenzen
	6.1.3 Kompetenztransfer	• Komplexe Anwendung von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen in differenzierten Anforderungssituationen
6.2 Sicherung von Lernerfolgen	6.2.1 Unterstützung individueller Bildungswege	• Orientierung des Ressourceneinsatzes an Schülerbedarfen • Informationstransfer aus Schullaufbahnberatungen • Informationen zum System berufsbildender Schulen
	6.2.2 Schul- und Berufsabschlüsse	• Erreichen angestrebter Abschlüsse • Ergebnisse der Abschlussprüfungen
6.3 Persönlichkeitsbildung der Schülerinnen und Schüler	6.3.1 Ausbildung des Interesses und der Motivation	• Herausgebildetes (thematisches/fachliches/künstlerisch-kreatives/berufspraktisches) Interesse • Ausprägung von Anstrengungs- und Leistungsbereitschaft
	6.3.2 Entwicklung der Selbstwahrnehmung	• Selbstbild • Einschätzung eigener Wirksamkeit
6.4 Zufriedenheit mit der Schule	6.4.1 Zufriedenheit des pädagogischen Personals	• Wohlbefinden in der Schule • Zufriedenheit mit Beruf und Arbeitsbedingungen
	6.4.2 Zufriedenheit der Schülerinnen und Schüler	• Wohlbefinden in der Schule • Lernumgebung • Digitalisierung in der Schule • Beurteilungs- und Bewertungsprozesse • Förderung der Berufs- und Studienorientierung und Gestaltung der Übergänge • Partizipationsmöglichkeiten • Unterstützungsangebote
	6.4.3 Zufriedenheit der Eltern	• Lernumgebung und Engagement des pädagogischen Personals • Lernstandsrückmeldungen und Bewertungsprozesse • Umgang mit Hausaufgaben • Digitalisierung in der Schule (Bildung in der digitalen Welt) • Partizipationsmöglichkeiten • Schulische Kommunikation • Förderung der Berufs- und Studienorientierung • Gestaltung der Übergänge • Schulische Angebote
	6.4.4 Wirkung im Sozialraum	• Wahrnehmung der Schule in der Öffentlichkeit • Wahrnehmung der Schule als Partner der beruflichen Ausbildung • Zufriedenheit mit Anschlussfähigkeit (z. B. durch erstaufnehmende und weiterführende Schulformen, Ausbildungsbetriebe, Hochschulen und Universitäten)
	6.4.5 Besondere Erfolge und Auszeichnungen	• Erfolge bei Wettbewerben und Olympiaden • Teilnahme an Schulprojekten • Schulische Auszeichnungen für besondere Leistungen

GLOSSAR

Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV)

Zertifizierung beruflicher Aus- und Weiterbildungsgänge nach den Sozialgesetzbuch III – Regeln zur Arbeitsförderung, für die die Schule Bildungsgutscheine einlösen kann

Bildungsgangteam

Verpflichtende Organisationsform an Berufsbildenden Schulen von Lehrkräften im berufsbezogenen oder fachrichtungsbezogenen Unterricht ohne Konferenzstatus; entwickelt u. a. Fachrichtungslehrpläne, didaktische Jahrespläne und Vorschläge für deren schulorganisatorische Umsetzung

Bildungsmonitoring

Datengestützte Verfahren zur Abbildung des Standes von Bildungsprozessen, welches Entwicklungen und Handlungsbedarfe sichtbar macht und dadurch die bildungspolitische Steuerung unterstützt

Binnendifferenzierung

Bemühen, durch organisatorische, didaktisch-methodische oder spezielle Maßnahmen den individuellen Begabungen, Fähigkeiten, Neigungen und Interessen einzelner Schülerinnen und Schüler oder Schülergruppen in qualitativer und quantitativer Hinsicht implizit und explizit gerecht zu werden

Digital Leadership

Führung einer Schule mit Hilfe geeigneter digitaler Tools sowie agilen und partizipativen Führungsansätzen, bei welcher der Schulleiter zunehmend die Rolle eines Coaches übernimmt

Empowerment

Strategie zur Stärkung der Eigenverantwortlichkeit von Mitarbeitern durch Befähigung und Ermächtigung zur Verantwortungsübernahme bei Berücksichtigung ihrer Potentiale

Evaluation

Systematisch, d. h. nach festgelegten Zielen und begründeten Kriterien, durchgeführte Untersuchung und ggf. Bewertung von Prozessen und Ergebnissen von Schule und Unterricht

Fachkonferenz

Durch Schulgesetz und Verordnung geregeltes Gremium von Lehrkräften gleicher oder zusammengelegter Unterrichtsfächer unter Mitwirkung von gewählten Eltern- und Schülervertretungen; beschlossen werden u. a. Grundsätze zur unterrichtsfachbezogenen Arbeit, zur fachspezifischen Leistungsbewertung und Beschlussvorlagen für die Gesamtkonferenz

Fachschaften

Organisationsform kooperierender Lehrkräfte spezifischer Fächer in einer Schule, innerhalb der Absprachen und Vereinbarungen zu Fragen des Fachunterrichts getroffen werden

Gesamtkonferenz

Wichtigstes durch Schulgesetz und Verordnung geregeltes Gremium in Schulen unter Mitwirkung von Lehrkräften sowie gewählter Eltern- und Schülervertretungen; beschlossen werden u. a. Grundsätze der schulischen Leistungsbewertung, die Lehrmittelbeschaffung und Maßnahmen der Qualitätssicherung

Guter Unterricht

Programmatischer Begriff in der Pädagogik und Bildungspolitik, unter dem die markanten Merkmale für einen wirksamen bzw. gelingenden Unterricht zusammengefasst werden

Ganzheitliches Qualitätsmanagement (GQM)

Verfahren zur Unterstützung der Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit von Berufsschulen in Sachsen-Anhalt mit Hilfe spezifischer Verfahren und Instrumente

Heterogenität

Unterschiedlichkeit der Schülerinnen und Schüler, z. B. im Hinblick auf Wissensstand, Intelligenz, Motivation und Strategien der Problemlösung und Ausprägung von Kompetenzen

Inklusion

Verkürzt für den Ansatz, der durch einen gewollten und gezielten Umgang mit Vielfalt sowie eine flexible und differenzierte Anwendung unterschiedlicher Unterrichtsmethoden und -materialien gekennzeichnet ist

Jahrgangsteam

Als Team organisierte Zusammenarbeit von Lehrkräften, welche in einen Schuljahrgang unterrichten und alle wichtigen pädagogischen und organisatorischen Entscheidungen, welche die Lerngruppen eines Jahrgangs betreffen, herbeiführen

Kognitive Strategien

Strategien für die Informationsaufnahme und -verarbeitung, welche Lerntechniken zum Aufnehmen, Verstehen, Einordnen, Einprägen, Verknüpfen sowie Speichern von Informationen umfassen

Kollaboration

Kollaboration ist wie die Kooperation ein Prozess des gemeinsamen Schaffens, bei welchem der kontinuierliche gemeinsame Austausch als kommunikativer Prozess sowie die durchgängige Entwicklung des gemeinsamen Produkts im Fokus stehen

Kompetenzen

Vermögen, Anforderungssituationen unter Nutzung vorhandener Fähigkeiten und entwickelter Fertigkeiten auf der Basis erworbenen und neu organisierten Wissens zu bewältigen

Kompetenzraster

Tabellarische Übersichten mit Entwicklungs- bzw. Niveaustufen, mit deren Hilfe man den Stand der Kompetenzentwicklung im zeitlichen Verlauf erfassen und einschätzen kann

Lernarrangements

Inhaltliche und/oder systematische gestaltete Lernumgebungen mit der Zuordnung von Themen und Aufgaben, Impulsen und Materialien im Unterricht, die auf einen definierten Lernfortschritt ausgerichtet sind

Lernmanagementsystem (LMS)

Ermöglicht, digitale kooperative Lehr- und Lernmethoden einfach in den Unterricht einzubinden sowie zeit- und ortsunabhängig zu lernen, zu üben und zu kommunizieren, erleichtert zudem die Schulorganisation

Lernstrategien

Verhaltensweisen für den Wissenserwerb, zu denen kognitive, d. h. informationsverarbeitende Strategien des Wahrnehmens, Filterns, Zusammenführens und Speicherns sowie metakognitive, d. h. übergeordnete Strategien des Planens, Überwachen, Regulierens und Bewertens zählen

Multiprofessionelle Teams

Zusammenarbeitende Gruppe insbesondere von Lehrkräften, Akteuren des pädagogischen Unterstützungsteams der Schule (z. B. Pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Schulsozialarbeiterinnen und -mitarbeiter), Akteuren des pädagogischen Unterstützungssystems (z. B. Schulentwicklungsberaterinnen und -berater, Schulpsychologinnen und -psychologen) sowie externen (Fach-) Kräften zur Förderung und besseren sozialen, kulturellen und beruflichen Integration von Schülerinnen und Schülern

Partizipation

Grundhaltung von Pädagogik, welche durch die Einbeziehung von Kindern, Jugendlichen und Eltern bei wichtigen Ereignissen und Entscheidungsprozessen in der Schule gekennzeichnet ist

Pädagogisches Personal

Sammelbegriff für die an Schulen agierenden pädagogischen Fachkräfte (z. B. Lehrkräfte) sowie pädagogische Ergänzungskräfte (z. B. Pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)

Proaktive Problemwahrnehmung

Handeln, durch welches kritische Situationen und Probleme vorausschauend erkannt und durch sachgerechte Entscheidungen verhindert oder entschärft werden können

Ressourcenmanagement

Führungshandeln, welches auf der Basis der Analyse von Bedarfen und Ressourcen im Sinne von Potentialen, Stärken und Vorlieben schulische Akteure möglichst optimal mit Aufgaben und Zuständigkeiten betraut

Schulgremien

Organisationsformen kollegialer Zusammenarbeit der Lehrkräfte und Pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie gewählter Vertretungen der Eltern bzw. der Schülerschaft auf Klassen- und Schulebene, welche sich bei der Gestaltung und Koordinierung der Erziehungs- und Unterrichtsarbeit beratend und im Rahmen der Gesamtkonferenz auch beschließend einbringen können

Stundentafel

Ausweisung des Umfangs an Unterrichtsstunden durch das Bildungsministerium, welche in den verschiedenen Schulformen und Schuljahrgangsstufen auf die jeweiligen Unterrichtsfächer entfallen

LITERATUR

Baumert, J., Cortina, K. S., & Leschinsky, A. (2003). Grundlegende Entwicklungen und Strukturprobleme im allgemeinbildenden Schulwesen. In K. S. Cortina, J. Baumert, A. Leschinsky, K. U. Mayer, & L. Trommer (Hrsg.), Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland: Strukturen und Entwicklungen im Überblick (S. 53–130). Rowohlt.

Bonsen, M. (2016). Schulleitung und Führung in der Schule. In H. Altrichter & K. Maag Merki (Hrsg.), Educational governance: Vol. 7. Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem (2. Aufl., S. 301–323). Springer VS.

Ditton, H. (2002). Unterrichtsqualität – Konzeptionen, methodische Überlegungen und Perspektiven. Unterrichtswissenschaft, 30(3), 197–212.

Doll, J., & Prenzel, M. (Hrsg.). (2004): Bildungsqualität von Schule: Lehrerprofessionalität, Unterrichtsentwicklung und Schülerförderung als Strategien der Qualitätsverbesserung. Waxmann.

Dubs, R. (2019). Die Führung einer Schule. Leadership und Management (3. Aufl.). Steiner.

Helmke, A. (2005). Unterrichtsqualität. erfassen, bewerten, verbessern (4. Aufl.). Kallmeyer.

Helmke, A.; Hornstein, W., & Terhart, E. (Hrsg.). (2000). Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich. Schule, Sozialpolitik, Hochschule. Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft 41. Beltz.

Klieme, E. (2002). Was ist guter Unterricht? In: W. Bergsdorf et al. (Hrsg.), Herausforderungen der Bildungsgesellschaft. 15 Vorlesungen (S. 89–113). Rhino Verlag.

Klopsch, B. (2009). Fremdevaluation im Rahmen der Qualitätsentwicklung und -sicherung. Erziehungskonzeptionen und Praxis (Bd. 75).

Kultusministerkonferenz (2008). Vereinbarungen über einheitliche Prüfungsanforderungen in der Abiturprüfung (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 01.06.1979 i.d.F. vom 24.10.2008). https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2008/2008_10_24-VB-EPA.pdf

Kultusministerkonferenz (2016). Bildung in der digitalen Welt – Strategie der Kultusministerkonferenz (Beschluss der KMK vom 08.12.2016 i.d.F. vom 07.12.2017). https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/2016/2016_12_08-Bildung-in-der-digitalen-Welt.pdf

Kultusministerkonferenz (2019). Standards für die Lehrerbildung: Bildungswissenschaften (Beschluss der KMK vom 16.12.2004 i. d. F. vom 16.05.2019). https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2004/2004_12_16-Standards-Lehrerbildung-Bildungswissenschaften.pdf

Kultusministerkonferenz (2021). Lehren und Lernen in der digitalen Welt – Die ergänzende Empfehlung zur Strategie „Bildung in der digitalen Welt“ (Beschluss der KMK vom 09.12.2021). https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2021/2021_12_09-Lehren-und-Lernen-Digi.pdf

Kultusministerkonferenz (2024). Orientierungsrahmen zur Qualifizierung von Schulleitungen (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 13.12.2024). https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2024/2024_12_13-Orientierungsrahmen-Schulleitungen.pdf

Kuhn, H.-J. (2019). Angst vor dem Urteil? Eine Bestandsaufnahme der externen Schulevaluation in Deutschland. böll.brief – Teilhabegesellschaft, 10.

Landwehr, N. (2016). Wirkungen und Wirksamkeit der externen Schulevaluation. In C. Quesel, V. Husfeldt, N. Landwehr, & N. Steiner (Hrsg.), Wirkungen und Wirksamkeit der externen Schulevaluation (S. 35–69). h.e.p.-Verlag.

Maag Merki, K. (2016). Unterrichtsentwicklung als zentrales Element von Schulentwicklung. Zeitschrift für Pädagogik, 68(4), S. 44–47.

Meyer, H. (2016). Was ist guter Unterricht? (11. Aufl.). Cornelsen.

Ministerium für Bildung des Landes Sachsen-Anhalt. (2020). Bildungsbericht Sachsen-Anhalt 2020. https://www2.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Landesjournal/Bildung_und_Wissenschaft/Publikationen/bildungsbericht_g.pdf

Kultusministerium des Landes Sachsen-Anhalt. (2015). Checkliste für barrierefreie Schulgebäude und andere öffentlich zugängliche barrierefreie Gebäude auf Schulgrundstücken (Bekanntgabe des MK vom 1.12.2015). https://www.bildung-lsa.de/schule/barrierefreiheit.html?URL=schule/barrierefreiheit

Ministerium für Bildung des Landes Sachsen-Anhalt. (2018). Landeskonzept zur Umsetzung der Strategie der Kultusministerkonferenz „Bildung in der digitalen Welt“. https://mb.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Landesjournal/Bildung_und_Wissenschaft/Publikationen/digitale_medien.pdf

Müller, S., & Pietsch, M. (2011). Was wir messen, wenn wir Unterrichtsqualität messen. Inter-Beurteilerübereinstimmung und -Reliabilität bei Unterrichtsbeobachtung im Rahmen von Schulinspektion. In S. Müller, M. Pietsch, & W. Bos (Hrsg.), Schulinspektion in Deutschland: eine Zwischenbilanz aus empirischer Sicht (S. 33–56). Waxmann.

Schratz, M., Iby, M., & Radnitzky, E. (2012). Basis-Bibliothek Schulleitung: Bd. 3. Qualitätsentwicklung: Verfahren, Methoden, Instrumente. Beltz.

Schreiner, C., Wiesner, C., Breit, S., Doppelstein, P., Heinrichs, M., & Steffens, U. (Hrsg.). (2019). Praxistransfer Schul- und Unterrichtsentwicklung. Waxmann.

Stern, C., Ebel, C., & Müncher, A. (Hrsg.). (2008). Bessere Qualität in allen Schulen. Praxisleitfaden zur Einführung des Selbstevaluationsinstrumentes SEIS in Schulen. Bertelsmann Stiftung.