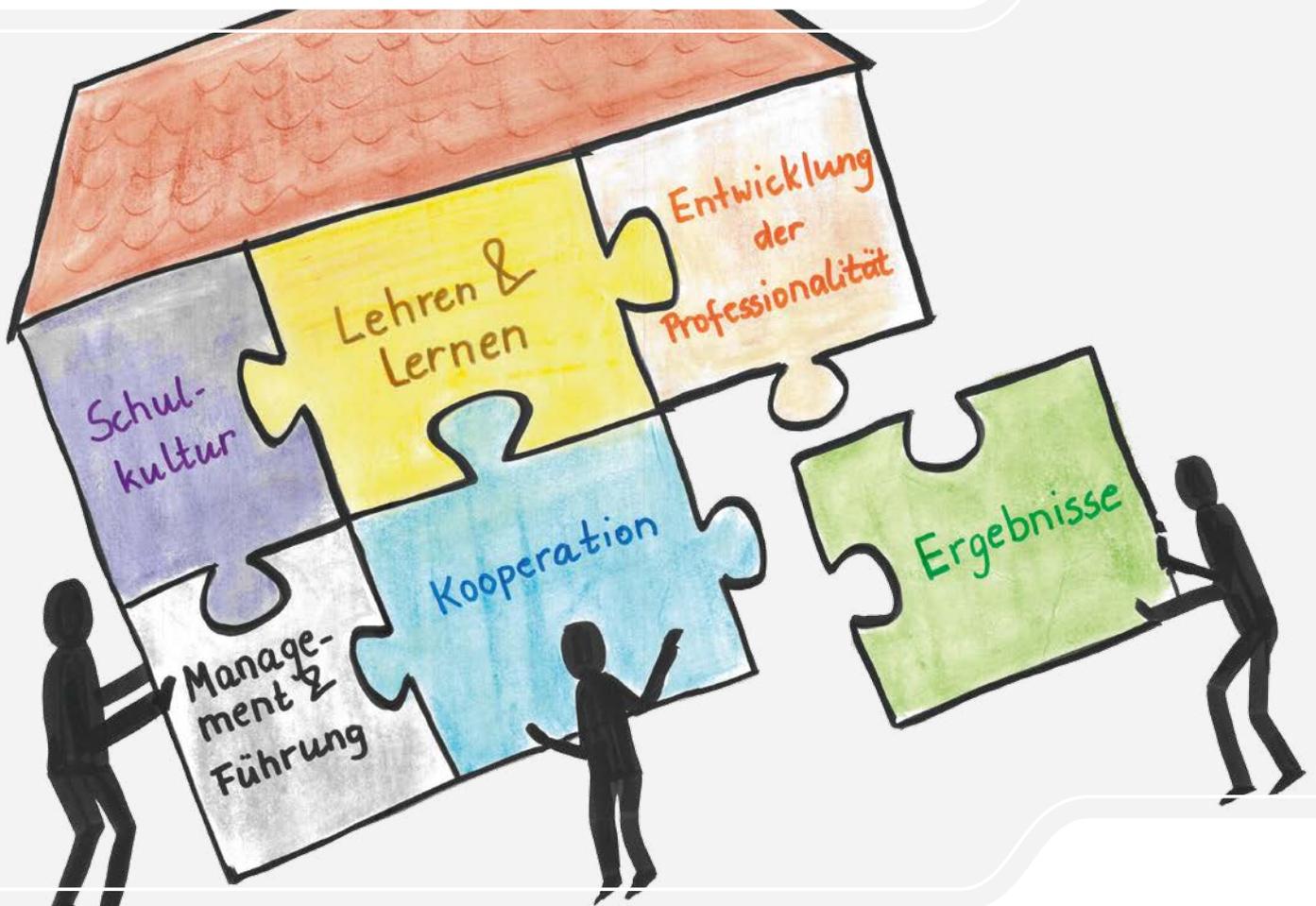


# Schulische Qualität im Freistaat Sachsen: Kriterienbeschreibung





# Vorwort

Voraussetzung für einen zielgerichteten Prozess der Qualitätsentwicklung im sächsischen Schulsystem ist ein klares, gemeinsam getragenes Verständnis aller für Schule Verantwortlichen über die anzustrebende Qualität, das heißt darüber, was eine gute Schule ausmacht. In diesem Sinne war eine Verständigung über Ziele und Ansprüche erforderlich, die primär auf die Ergebnisse schulischer Arbeit gerichtet sind, aber auch notwendige Bedingungen und Prozesse einbeziehen. Deshalb wurde 2005/06 das Projekt „Steuerung schulischer Qualität“ durchgeführt und unter einer breiten Beteiligung die Koordinierung und konzeptionelle Zusammenführung der Maßnahmen und Aktivitäten zur Sicherung und Entwicklung schulischer Qualität erreicht, die sich u. a. in der Etablierung des Qualitätskreislaufes und eines Verfahrens externer Schulevaluation konkretisierten.

In diesem Arbeitsprozess konnte an einen guten Arbeits- und Diskussionsstand zur Qualitätsentwicklung angeknüpft werden, der z. B. im Leitbild für Schulentwicklung und weiteren Grundsatzpapieren sowie den neuen Lehrplänen, im sächsischen Schulporträt und der Verpflichtung zur Schulprogrammarbeit, im Ausbau der Unterstützungsangebote und in der Teilnahme an verschiedenen Modellversuchen seine konkreten Ausprägungen fand. Vor diesem Hintergrund wurden aus wissenschaftlicher Sicht alle potenziell denkbaren Qualitätsaspekte in einem Rahmenmodell schulischer Qualität zusammengefasst und durch Qualitätsbereiche, Qualitätsmerkmale und Qualitätskriterien untersetzt.

Die so entstandene Kriterienbeschreibung Schulische Qualität im Freistaat Sachsen dient seitdem als Bezugsrahmen für die Bewertung schulischer Qualität und als Grundlage für konzeptionelle Entwicklungen wie z. B. die Qualifizierung schulischer Führungskräfte. Sie gibt zudem inhaltliche Orientierung für Qualitätsentwicklungsprozesse an den Schulen und die Unterstützung und Beratung der Schulen. Auch in Fortbildungen für Lehrkräfte mit besonderen Aufgaben sowie in der Einstiegsqualifizierung für Seiteneinsteiger wird die Kriterienbeschreibung genutzt.

Mit dem 2017 verabschiedeten neuen Schulgesetz wird die Eigenverantwortung der Schulen gestärkt. Als fester Bestandteil schulischer Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung wird dabei die schulinterne Evaluation gesehen. Im Sinne der Kontinuität und um eine nachhaltige Entwicklung an den Schulen zu gewährleisten, bildet die vorliegende, redaktionell überarbeitete, Kriterienbeschreibung auch dafür den Bezugsrahmen.

Ich wünsche allen an den Prozessen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung Beteiligten weiterhin viel Erfolg bei ihrer Arbeit.



Angela Bachmann  
Landesamt für Schule und Bildung  
Leiterin des Standortes Radebeul





# Inhaltsverzeichnis

Einleitung	05
Rahmenmodell schulischer Qualität	07
Übersicht über die Bereiche, Merkmale und Kriterien schulischer Qualität	08
<b>Qualitätsbereich: Ergebnisse</b>	10
Qualitätsmerkmal: Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrages	10
Qualitätsmerkmal: Schul- und Ausbildungserfolg	13
Qualitätsmerkmal: Schulzufriedenheit	14
<b>Qualitätsbereich: Lehren und Lernen</b>	15
Qualitätsmerkmal: Lehr- und Lernorganisation	15
Qualitätsmerkmal: Lehr- und Lernprozesse	16
<b>Qualitätsbereich: Schulkultur</b>	20
Qualitätsmerkmal: Werte und Normen der Schule	20
Qualitätsmerkmal: Schulklima	21
Qualitätsmerkmal: Individuelle Förderung	22
<b>Qualitätsbereich: Entwicklung der Professionalität</b>	24
Qualitätsmerkmal: Systematische Zusammenarbeit im Kollegium	24
Qualitätsmerkmal: Lebenslanges Lernen	25
<b>Qualitätsbereich: Management und Führung</b>	26
Qualitätsmerkmal: Verwaltungs- und Ressourcenmanagement	26
Qualitätsmerkmal: Führung	27
Qualitätsmerkmal: Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung	28
Qualitätsmerkmal: Personalentwicklung	29
Qualitätsmerkmal: Personalauswahl	30
<b>Qualitätsbereich: Kooperation</b>	31
Qualitätsmerkmal: Partizipation der Schülerinnen und Schüler bzw. Eltern	31
Qualitätsmerkmal: Nationale und internationale Kooperation	32



# Einleitung

Es besteht Einigkeit darüber, dass die schulische Qualität im Freistaat Sachsen nachhaltig weiterentwickelt werden soll. Die Forderung nach Qualitätsentwicklung bezieht sich sowohl auf die einzelnen Schulen als auch auf das Bildungssystem insgesamt. Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung sind im sächsischen Schulgesetz verankert worden. Neben der Verpflichtung zur Erstellung eines Schulprogramms sind die Durchführung der internen Evaluation sowie die Erstellung eines Personalentwicklungs- und Fortbildungskonzeptes für die Schulen verbindlich.

## Schulische Qualitätsentwicklung im Freistaat Sachsen

In Verwirklichung ihres Erziehungs- und Bildungsauftrages entwickelt die Schule ihr eigenes pädagogisches Konzept. Sie plant und gestaltet den Unterricht auf der Grundlage der Lehrpläne in eigener Verantwortung. Die pädagogischen, didaktischen und schulorganisatorischen Grundsätze zur Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrages im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen legt die Schule in einem Schulprogramm fest. Auf der Grundlage des Schulprogramms, der Lehrpläne und der ländergemeinsamen Bildungsstandards überprüfen die Schule und die Schulaufsichtsbehörde regelmäßig die pädagogische Arbeit (§3a SächsSchulG). Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter trägt zudem die Verantwortung für das Personalentwicklungs- und Fortbildungskonzept für die Lehrkräfte der Schule (§42 SächsSchulG). Wesentliche Bezugspunkte zur Überprüfung der Leistungen der Schülerinnen und Schüler sowie der Unterrichtsqualität sind die Bildungsstandards. Schulen und Schulaufsichtsbehörden werden bei den Qualitätssicherungsprozessen durch das Landesamt für Schule und Bildung unterstützt, welches u. a. Verfahren zur Feststellung der Qualität des schulischen Angebots entwickelt.

## Gesetzliche Grundlage

Wichtige Grundlage für das Festlegen von Zielen und Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung an Schulen und im Schulsystem ist ein Konsens über die Definition von Schulqualität im Freistaat Sachsen. Die Qualität eines Ergebnisses oder Prozesses gilt dann als gegeben, wenn sie den Anforderungen und Erwartungen entspricht. In die Definition schulischer Qualität fließen Anforderungen und Erwartungen in Form von Wert- und Zielvorstellungen aller an Bildung interessierten Gruppierungen ein. Schulische Qualität wird somit in einem politischen Aushandlungsprozess definiert. Die Anforderungen und Erwartungen an die Ergebnisse schulischer Arbeit sind im gesetzlich fixierten Erziehungs- und Bildungsauftrag festgelegt. Die Anforderungen an die Prozesse, die innerhalb der Schulen zur erfolgreichen Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrages führen, lassen sich aus wissenschaftlichen Erkenntnissen ableiten. Die vorliegende Beschreibung der Kriterien schulischer Qualität dient der Herstellung dieses Konsenses, auf dessen Grundlage Qualitätsentwicklung zukünftig erfolgen soll. Die vorliegende Kriterienbeschreibung schließt den Diskussionsprozess vorläufig ab und erklärt ein definiertes Qualitätsverständnis als verbindlich.

## Definition von Schulqualität

In der Kriterienbeschreibung wird Schulqualität inhaltlich dargestellt. Die **Qualitätsbereiche** Lehren und Lernen, Schulkultur, Management und Führung, Kooperation und Entwicklung der Professionalität beziehen sich dabei auf die in der Schule stattfindenden Prozesse. Der Bereich Ergebnisse richtet sich auf die Qualität der Ergebnisse, die aus diesen Prozessen hervorgeht. Die verschiedenen Qualitätsbereiche sind in **Qualitätsmerkmale** unterteilt, die eine Ordnungsfunktion für die **Qualitätskriterien** einnehmen, die inhaltlich schließlich konkret beschreiben, was schulische Qualität auf der Prozess- und Ergebnisebene kennzeichnet. Die Beschreibung der Kriterien orientiert sich am Stand der einschlägigen Forschung zu Erfolgsfaktoren schulischen Wirkens. Die ausgewählten Kriterien sind erziehungs- und lerntheoretisch fundiert und ihre Relevanz hat sich in praxisbezogenen wissenschaftlichen Studien gezeigt.

## Kriterienbeschreibung zur schulischen Qualität im Freistaat Sachsen

## Funktionen der Kriterienbeschreibung

Neben der Herstellung eines Konsenses erfüllt die Kriterienbeschreibung verschiedene Funktionen:

- Sie benennt den Schulen Ziele und eine inhaltliche Orientierung, wonach die schulische Arbeit und damit schulische Qualitätsentwicklung ausgerichtet werden kann.
- Sie beinhaltet Bereiche, Merkmale und Kriterien schulischer Qualität, aus denen sich Indikatoren für die interne Evaluation von Schulen ableiten lassen.
- Sie bildet den Referenzrahmen zur Bewertung der Einzelschule durch externe Evaluationen.
- Sie stellt den Bezugsrahmen für die Analyse und Bewertung des Bildungssystems in Sachsen dar.
- Sie bietet eine Orientierung für die Unterstützung und Beratung der Schulen.

## Geltungsbereich in einem umfassenden Modell von Schulqualität

Entsprechend diesen Funktionen bildet die Kriterienbeschreibung ausschließlich den Teil der Bildungsqualität ab, der die Arbeit an den Schulen als unmittelbares Umfeld für die Erziehung und Bildung der Schülerinnen und Schüler zum Gegenstand hat und damit im Verantwortungsbereich des Handelns an der einzelnen Schule liegt.

Um Bildungsqualität vollständig abzubilden und zu untersuchen, muss das unter Abbildung 1 dargestellte Bedingungs-Prozess-Auswirkungs-Modell betrachtet werden. In der Abbildung werden angenommene Wirkungszusammenhänge durch Pfeile dargestellt. Dabei sind die dargestellten Wirkungszusammenhänge auf die für das Zustandekommen schulischer Qualität bedeutsamsten beschränkt. Es wird sichtbar, dass die Prozesse und die Ergebnisse an Schulen nicht losgelöst von den Bedingungen, unter denen Schulen arbeiten, zu betrachten sind. Sowohl die Qualität des Lehrens und Lernens als auch die Leistungsergebnisse der Schülerinnen und Schüler werden selbstverständlich von deren Voraussetzungen und der Unterstützung durch die Eltern mitbestimmt. Dies gilt in gleichem Maße für die Zusammensetzung der Lehrerschaft oder für die zur Verfügung stehenden materiellen Ressourcen. Die Bedingungen, unter denen sich schulische Qualität entwickelt, stellen einen zentralen Bestandteil der Untersuchung von Bildungssystemen dar. Gleiches gilt für die Erträge schulischer Arbeit, z. B. in Bezug auf Ausbildung, Studium, Berufstätigkeit und Lebensgestaltung.

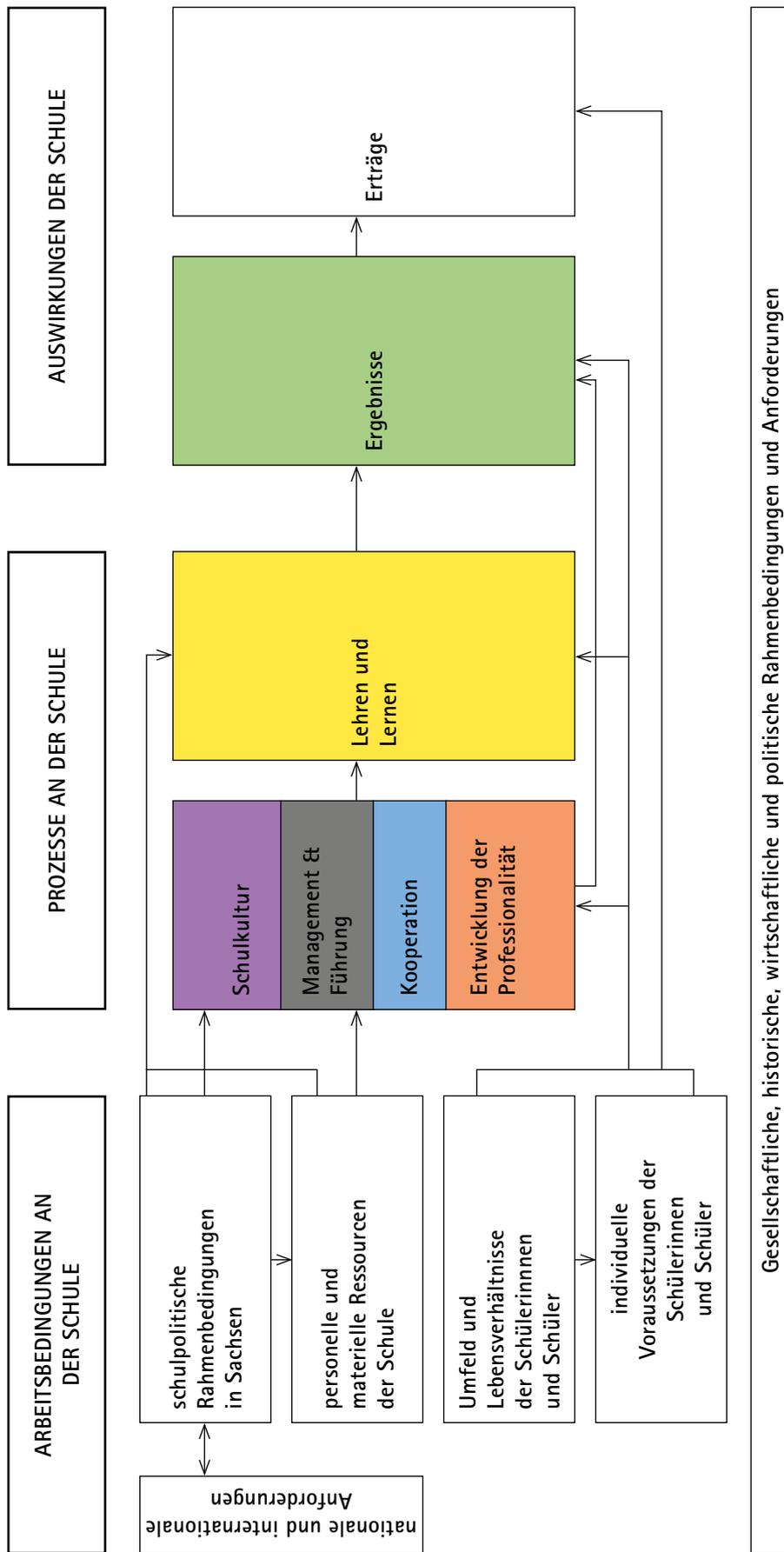


Abbildung 1:  
Rahmenmodell schulischer Qualität

Tabelle: Übersicht über die Bereiche, Merkmale und Kriterien schulischer Qualität

Qualitätsbereiche	Qualitätsmerkmale	Qualitätskriterien		
Ergebnisse	Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrages *	Intelligentes und anwendungsorientiertes Wissen		
		Lernkompetenz		
		Methodenkompetenz		
		Sozialkompetenz		
		Werteorientierung		
	Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrages **	Fachkompetenz		
		Humankompetenz		
		Sozialkompetenz		
	Schul- und Ausbildungserfolg	Schul- und Berufsabschlüsse		
		Wiederholer		
		Prüfungsergebnisse		
		Wechsel		
Schulzufriedenheit	Zufriedenheit der Schülerinnen und Schüler			
	Zufriedenheit der Lehrkräfte			
	Zufriedenheit der Eltern *			
	Zufriedenheit der Ausbildungspartner **			
Lehren und Lernen	Lehr- und Lernorganisation	Vielfalt an Unterrichtsangeboten		
		Angebote über den Unterricht hinaus		
		Verzahnung der Ausbildung an schulischen und betrieblichen Lernorten/Lernortkooperation		
	Lehr- und Lernprozesse	Aufrechterhalten von Aufmerksamkeit: Wertschätzendes Verhalten, Klassenführung, Beteiligung der Schülerinnen und Schüler, Flexibilität, Variabilität		
		Förderung von Verstehen: Strukturiertheit, Klarheit, Vernetzung, Kritisches Prüfen, Festigung, Differenzierung, Überprüfung		
		Förderung von Anwendungsbezug: Anwendungsbezug herstellen * Bezug zu beruflichen Handlungen **		
		Förderung intrinsischer Motivation: Interesse wecken, Stimulierung, Selbstkonzeptstärkung, Autonomieunterstützung, Engagement		
		Schulkultur	Werte und Normen der Schule	Gemeinsame pädagogische Ziele und Visionen
				Verhaltensregelungen
				Leistungsbezogene Erwartungen
Schulklima	Schulklima	Soziale Qualität an der Schule		
		Räumliche Gestaltung		
		Wohlbefinden der Schülerinnen und Schüler		
Individuelle Förderung	Individuelle Förderung	Förderung leistungsstarker und leistungsschwacher Schülerinnen und Schüler		
		Sonderpädagogische Förderung		
		Geschlechtsspezifische Förderung		
		Förderung aufgrund der sozialen und kulturellen Herkunft		

Qualitätsbereiche	Qualitätsmerkmale	Qualitätskriterien
Entwicklung der Professionalität	Systematische Zusammenarbeit im Kollegium	Kommunikation im Kollegium
		Gemeinsames Handeln im Kollegium
	Lebenslanges Lernen	Lernen im Prozess der Arbeit
		Fortbildung Weiterbildung
Management und Führung	Verwaltungs- und Ressourcenmanagement	Bewältigung der Verwaltungsaufgaben
		Zweckmäßiger Einsatz von Ressourcen
		Akquisition und Controlling finanzieller Ressourcen
	Führung	Führung pädagogischer Prozesse
		Motivationale Führung
		Öffentlichkeitsarbeit
	Qualitätssicherung und -entwicklung	Schulprogrammarbeit
		Interne Evaluation
		Ergebnisorientierung
	Personalentwicklung	Personalentwicklungskonzept
Fortbildungskonzept		
Personalauswahl	Auswahlkriterien	
Kooperation	Partizipation der Schülerinnen und Schüler bzw. Eltern	Partizipation der Schülerinnen und Schüler
		Partizipation der Eltern
	Nationale und internationale Kooperation	Zusammenarbeit mit Schulbehörden und unterstützenden Einrichtungen
		Zusammenarbeit mit anderen Bildungseinrichtungen
		Zusammenarbeit mit Unternehmen und weiteren Ausbildungspartnern
		Zusammenarbeit mit Verbänden, Vereinen und sonstigen öffentlichen Einrichtungen

\* für allgemeinbildende Schulen und berufsbildende Schularten, die zu einem studienqualifizierenden Abschluss führen

\*\* für berufsbildende Schularten, die zu einem berufsqualifizierenden Abschluss führen

Im Folgenden werden die Qualitätsbereiche, Qualitätsmerkmale und Qualitätskriterien beschrieben.

# Qualitätsbereich: Ergebnisse

## Qualitätsbereich: Ergebnisse

Der Qualitätsbereich Ergebnisse beschreibt die unmittelbaren Wirkungen schulischer Arbeit. Die Ergebnisse stellen einen wesentlichen und übergeordneten Bereich für die Bewertung der Schulqualität dar. Ziel ist es, den Schul- und Ausbildungserfolg aller Schülerinnen und Schüler zu sichern und einen erkennbaren Beitrag zu ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu leisten, damit sie die Alltags- und Berufswelt erfolgreich bewältigen, lebensbegleitend lernen sowie gesellschaftliche Veränderungsprozesse gestalten können.

## Qualitätsmerkmal:

### Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrages

(für allgemeinbildende Schulen und berufsbildende Schularten, die zu einem studienqualifizierenden Abschluss führen)

Der Erziehungs- und Bildungsauftrag zielt auf die Herausbildung und Entwicklung zentraler Komponenten der Persönlichkeit der Schülerinnen und Schüler, auf Wissen, Kompetenzen und Werte. Seine Erfüllung soll die Lernenden dazu befähigen, sich in Zukunft als gesellschaftlich handlungsfähige Individuen in tätiger Auseinandersetzung mit der sozialen Umwelt zu begreifen.

### Intelligentes und anwendungsorientiertes Wissen

Das den Schülerinnen und Schülern zu vermittelnde intelligente inhaltliche Wissen besteht aus bedeutungsvollen und sinnhaften Verbindungen zwischen Konzepten, Ideen und Sachinformationen und kann als ein organisiertes, flexibel nutzbares und reflexiv zugängliches Wissen bezeichnet werden. Es erleichtert künftiges Lernen in ähnlichen Inhaltsbereichen. Für eine erfolgreiche Auseinandersetzung mit der Welt muss dieses Wissen anwendbar sein, d. h. es muss auf das Handeln in Situationen bezogen werden können.

### Lernkompetenz

Lernkompetenz ist eine notwendige Voraussetzung, um selbstbestimmt zu lernen. Sie ist als eine übergeordnete Schlüsselqualifikation für den Aufbau von Wissen und die Entwicklung von Kompetenzen von ausschlaggebender Bedeutung. Lernende müssen in der Lage sein, das Lernen vorzubereiten, die Lernhandlungen durchzuführen, das Lernen zu regulieren, die Lernleistungen zu bewerten und die Aufmerksamkeit aufrechtzuerhalten. Eine hohe Lernkompetenz – als das Ergebnis des Lernenlernens – ist dann gegeben, wenn diese Lernstrategien angewendet werden und die Lernenden über eine möglichst intrinsische, d. h. selbstbestimmte Motivation und positive selbstbezogene Wahrnehmungen verfügen.

### Methodenkompetenz

Während Lernkompetenz im engeren Sinne die Aneignung von Inhalten umfasst, bezieht sich Methodenkompetenz weitgefasst auf die Bewältigung von Aufgaben und Anforderungen. Methodenkompetenz erlaubt die flexible Nutzung von vorhandenem Wissen. Auf der konkreten Handlungsebene umfasst sie die Planung von Arbeitsschritten, das sachbezogene Verwenden von Techniken und Verfahren, die Informationsbeschaffung und -bewertung, das Beherrschen hermeneutischer und formal-operativer Verfahren zur Erkenntnisgewinnung und Problemlösung, die Fähigkeit zur Präsentation, z. B. in Form von Aufsätzen oder Referaten.

## Qualitätsbereich: Ergebnisse

### Qualitätsmerkmal: Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrages

#### Sozialkompetenz

Angemessenes Sozialverhalten zeichnet sich dadurch aus, in einer spezifischen Situation die eigenen Ziele zu verwirklichen und gleichzeitig sozial akzeptabel zu handeln. Die Aufgabe der Schule besteht nun darin, allgemeine soziale Kompetenzen zu unterstützen, die in der Gemeinschaft erforderlich sind. Hierzu zählen z. B. der verantwortliche Gebrauch von Freiheit, die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme und zur Empathie, Konfliktlösestrategien, ein integriertes Argumentieren und moralische Urteilsfähigkeit. Diese Kompetenzen führen dazu, dass die Schülerinnen und Schüler den Konflikt zwischen Anpassung und Durchsetzung erfolgreich lösen können.

#### Werteorientierung

Die schulische Bildung soll zur Entfaltung der Persönlichkeit der Schülerinnen und Schüler in der Gemeinschaft beitragen. Dabei bedarf es der Orientierung an gemeinschaftlich anerkannten Werten. Werteorientierung hat eine zentrale Bedeutung sowohl hinsichtlich der Erziehung zu individuellen Werten als auch der Vermittlung demokratischer Grundwerte. Man kann zwischen persönlichen, sozialen und kulturellen Werten unterscheiden. Persönliche Werte umfassen die Fähigkeit und Bereitschaft zum autonomen Handeln, Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein. Soziale Werte beinhalten beispielsweise die Akzeptanz anderer Menschen und anderer Kulturen, die Toleranz, die Partizipationsfähigkeit und -bereitschaft sowie demokratische Grundwerte. Kulturelle Werte stellen im engeren Sinne gesellschaftlich tradierte und religiöse Werte dar.

## Qualitätsbereich: Ergebnisse

### Qualitätsmerkmal:

#### Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrages

(für berufsbildende Schularten, die zu einem berufsqualifizierenden Abschluss führen)

Der Erziehungs- und Bildungsauftrag zielt auf die Herausbildung und Entwicklung von Handlungskompetenz. Diese wird hier verstanden als die Bereitschaft und Befähigung des Einzelnen, sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten. Handlungskompetenz entfaltet sich in den Dimensionen von Fachkompetenz, Humankompetenz und Sozialkompetenz. Bestandteil sowohl von Fachkompetenz als auch Humankompetenz als auch Sozialkompetenz sind Methodenkompetenz, kommunikative Kompetenz und Lernkompetenz.

#### Fachkompetenz

Fachkompetenz bezeichnet die Bereitschaft und Befähigung, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Aufgaben und Probleme zielorientiert, sachgerecht, methodengeleitet und selbstständig zu lösen und das Ergebnis zu beurteilen.

#### Humankompetenz

Humankompetenz bezeichnet die Bereitschaft und Befähigung, als individuelle Persönlichkeit die Entwicklungschancen, Anforderungen und Einschränkungen in Familie, Beruf und öffentlichem Leben zu klären, zu durchdenken und zu beurteilen, eigene Begabungen zu entfalten sowie Lebenspläne zu fassen und fortzuentwickeln. Sie umfasst Eigenschaften wie Selbstständigkeit, Kritikfähigkeit, Selbstvertrauen, Zuverlässigkeit, Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein. Zu ihr gehören insbesondere auch die Entwicklung durchdachter Wertvorstellungen und die selbstbestimmte Bindung an Werte. Werteorientierung hat eine zentrale Bedeutung sowohl hinsichtlich der Erziehung zu individuellen Werten als auch der Vermittlung demokratischer Grundwerte.

#### Sozialkompetenz

Sozialkompetenz bezeichnet die Bereitschaft und Befähigung, soziale Beziehungen zu leben und zu gestalten, Zuwendungen und Spannungen zu erfassen und zu verstehen sowie sich mit anderen rational und verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen und zu verständigen. Hierzu gehört insbesondere auch die Entwicklung sozialer Verantwortung und Solidarität.

## Qualitätsbereich: Ergebnisse

### Qualitätsmerkmal: Schul- und Ausbildungserfolg

Das Merkmal Schul- und Ausbildungserfolg umfasst formale Bildungsziele. Ziel ist es, die Schülerinnen und Schüler gemäß ihren Voraussetzungen und Fähigkeiten möglichst hoch zu qualifizieren. Die Schule trägt Sorge dafür, dass allen Schülerinnen und Schülern die Gestaltung ihrer Bildungsbiographie gelingen kann, d. h., dass sie die Schule möglichst ohne zeitliche Verzögerungen und mit dem für sie bestmöglichen Abschluss bzw. der für sie bestmöglichen Ausbildung verlassen.

#### Schul- und Berufsabschlüsse

Zur Teilhabe an der heutigen Wissensgesellschaft ist ein möglichst hoher Schul- bzw. Berufsabschluss von zunehmender Bedeutung. Da der Zugang zum Ausbildungs- und Berufssystem in großem Maße von der Güte des Abschlusses abhängig ist, zeichnet sich eine gute Schule dadurch aus, dass die Zahl der Schülerinnen und Schüler, die ihren angestrebten Abschluss nicht erreichen, gering ist.

#### Wiederholer

Klassenwiederholungen führen zu einer verzögerten Schullaufbahn und werden hinsichtlich ihrer pädagogischen Wirkungen differenziert beurteilt. Zum Erreichen der Lernziele ist eine den individuellen Voraussetzungen entsprechende Förderung zu gewährleisten. Dementsprechend zeichnen sich gute Schulen durch geringe Wiederholerquoten bzw. durch Anstrengungen zur Verringerung der Wiederholerquote aus.

#### Prüfungsergebnisse

In den Prüfungsergebnissen spiegelt sich die Arbeit der Schulen wider. Landesweit einheitliche Abschlussprüfungen bieten eine gute Möglichkeit, die Qualität der Schulen einzuschätzen. Während die Prüfungsergebnisse vorrangig für die Bewertung des Wissens und fachbezogener Kompetenzen genutzt werden können, ist für die Bewertung des Schulerfolgs die Relation von Vorleistungen zu den Leistungen in den Abschlussprüfungen relevant.

#### Wechsel

Der Anteil der aufsteigenden und absteigenden Schular- und Bildungsgangwechsel verweist auf die Durchlässigkeit und Anschlussfähigkeit im Bildungssystem. Schülerinnen und Schüler sind ihren Fähigkeiten gemäß bestmöglich zu fördern. Für die Entscheidung über den weiterführenden Bildungsweg nach der Grundschule ist eine adäquate und rechtzeitige Diagnose durch Lehrkräfte notwendig. Eine Schule zeichnet sich in der Regel in positiver Hinsicht aus, wenn sie eine hohe Durchlässigkeit und Anschlussfähigkeit nach oben erreichen kann und „Abstiege“ durch adäquate Fördermaßnahmen gering hält.

## Qualitätsbereich: Ergebnisse

### Qualitätsmerkmal: Schulfriedenheit

In die Definition schulischer Qualität fließen die Anforderungen und Erwartungen der unmittelbar Beteiligten ein. Zufriedenheit ist das Resultat eines Soll-Ist-Vergleichs. Dabei werden subjektive Erwartungen an die schulische Arbeit mit den tatsächlichen schulischen Erfahrungen in Beziehung gesetzt. Schulfriedenheit kann in diesem Sinne als ein Anzeiger für schulische Qualität gesehen werden.

#### Zufriedenheit der Schülerinnen und Schüler

Die Zufriedenheit der Schülerinnen und Schüler stellt ein Kriterium dar, welches darauf hinweist, wie gut die Prozesse an der Schule auf die Lernenden ausgerichtet sind. Bei einer ergebnisbezogenen Betrachtung der Zufriedenheit der Schülerinnen und Schüler ist somit von Bedeutung, ob diese ihre Erwartungen in Bezug auf die erlebten Prozesse und das Resultat schulischer Arbeit erfüllt sehen.

#### Zufriedenheit der Lehrkräfte

Die Zufriedenheit der Lehrkräfte stellt ein weiteres Kriterium der ergebnisbezogenen Bewertung von Schule dar. Die Zufriedenheit der Beschäftigten hat Einfluss auf ihr subjektives Wohlbefinden und professionelles Handeln, was wiederum Auswirkungen auf die angestrebte Qualität an der Schule hat.

#### Zufriedenheit der Eltern

Erziehungs- und Bildungsarbeit ist besonders dann wirksam, wenn sie in beiden Umgebungen der Kinder und Jugendlichen (Schule und Familie) aufeinander bezogen wird. Es ist davon auszugehen, dass der elterliche und schulische Erziehungsauftrag dann aufeinander abgestimmt sind, wenn die Eltern die Konzepte der Schule akzeptieren und gegebenenfalls unterstützen. Diese Akzeptanz lässt sich in Form einer Rückmeldung über die Schulfriedenheit – über die Erfüllung der subjektiven Erwartungen – ermitteln.

#### Zufriedenheit der Ausbildungspartner

Die Zufriedenheit der Ausbildungspartner mit der schulischen Arbeit stellt an berufsbildenden Schulen ein Kriterium der ergebnisbezogenen Bewertung dar. An berufsbildenden Schulen ist die Zusammenarbeit zwischen der Schule und den Ausbildungspartnern von zentraler Bedeutung. Wenn die Ausbildungspartner die Arbeit der Schulen akzeptieren und gegebenenfalls unterstützen, ist dies für den Schul- und Ausbildungserfolg der Schülerinnen und Schüler förderlich.

# Qualitätsbereich: Lehren und Lernen

## Qualitätsbereich: Lehren und Lernen

Das Lehren und Lernen, insbesondere der Unterricht, ist das Kerngeschäft der Schule. Die Schule trägt Sorge dafür, Lernangebote und -umgebungen so zu organisieren bzw. zu gestalten, dass alle Schülerinnen und Schüler mit Erfolg und Freude lernen können und die dafür notwendige individuelle Unterstützung und Wertschätzung erfahren.

## Qualitätsmerkmal: Lehr- und Lernorganisation

Zur Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrages sollten Schulen im Rahmen der Lehr- und Lernorganisation eine Vielfalt an methodischen Unterrichtsangeboten, an Lern- und Erfahrungsmöglichkeiten anbieten. Die Angebote müssen auf die Erfordernisse einer sich verändernden Welt angepasst sein. Als Reaktion auf gesellschaftliche Umgestaltungen sollten den Schülerinnen und Schülern Identifikationsmöglichkeiten, Orientierung, Halt und Sicherheit gegeben werden. Um dem Anspruch einer individuellen Förderung gerecht zu werden, sind die Angebote auf die vielfältigen Interessen und Lernvoraussetzungen der Lernenden auszurichten.

## Vielfalt an Unterrichtsangeboten

Weil Schülerinnen und Schüler unterschiedliche Lernvoraussetzungen und Lernstile mitbringen, muss zur Förderung der Lernprozesse dieser Unterschiedlichkeit durch vielfältige und angemessene Unterrichtsformen und -methoden grundsätzlich Rechnung getragen werden. Dies erfordert gegebenenfalls Veränderungen des schulischen Ablaufs, d. h. der Rhythmisierung der Unterrichtsstunden. Neigungskurse, Wahlfächer und -bereiche sollten auf die unterschiedlichen Interessen und Fähigkeiten der Schülerinnen und Schüler ausgerichtet sein. Die Aufgabe der Schule besteht darin, unter Nutzung verfügbarer Ressourcen ein möglichst breites und bedarfsgerechtes Angebot zu realisieren.

## Angebote über den Unterricht hinaus

Die Hauptaufgaben der Schule – Erziehung und Bildung – sind nicht allein durch Unterrichtsangebote im engeren Sinne erfolgreich zu erfüllen. Angebote, die über den Unterricht hinausgehen, liefern Gelegenheiten für die Begegnungen von Schülerinnen und Schülern mit Lehrkräften, die für die Entwicklung der sozialen Kompetenzen und Werteorientierungen förderlich sind. Dies ist in solchen Lernumgebungen im Unterschied zu unterrichtsbezogenen Angeboten besser möglich. Hierzu gehören auch schulbezogene Traditionen, wie etwa Schulfeste, Einschulungs-/Absolventenfeiern oder Sportwettkämpfe mit anderen Schulen. Diese Veranstaltungen tragen dazu bei, dass sich die Schülerinnen und Schüler mit der Schule stärker identifizieren. Zudem bieten sie – bei Einbeziehung der Eltern – die Möglichkeit, eine Verbindung zwischen Elternhaus und Schule herzustellen. Durch diese Verschränkung der Lernumwelten Schule und Familie im Erleben der Schülerinnen und Schüler wird die Erziehungswirksamkeit der Schule gefördert.

## Verzahnung der Ausbildung an schulischen und betrieblichen Lernorten/Lernortkooperation

Eine Verzahnung der Ausbildung an schulischen und betrieblichen Lernorten fördert in allen Schularten den Anwendungsbezug von Wissen. Zum Erwerb der beruflichen Handlungskompetenz tragen auftrags- und projektorientierte berufstypische Aufgabenstellungen bei. Um die Schülerinnen und Schüler zu selbstständigem Planen, Durchführen und Bewerten derartiger Arbeitsaufgaben zu befähigen, ist die Kooperation mit anderen Lernorten (z. B. Ausbildungsbetriebe/-partner der Berufsschule, Betriebe und Einrichtungen der berufspraktischen Ausbildung oder Betriebspraktika) sowie die Nutzung der berufspraktischen Erfahrungen der Lernenden unabdingbar.

## Qualitätsbereich: Lehren und Lernen

### Qualitätsmerkmal: Lehr- und Lernprozesse

Gegenstand des Merkmals Lehr- und Lernprozesse ist das Lehren und Lernen im Unterricht. Grundlage für die Erfassung schulischer Lehr- und Lernprozesse ist ein theoretisch fundiertes Modell guten Unterrichts. Aus dem Modell wurden relevante und wirksamkeitsgeprüfte Lehrdimensionen abgeleitet, die sich in den Qualitätskriterien wiederfinden.

#### **Aufrechterhalten von Aufmerksamkeit**

Aufmerksamkeit ist die Voraussetzung dafür, dass Inhalte überhaupt von den Schülerinnen und Schülern aufgenommen und verarbeitet werden können. Sie müssen sich den Inhalten zuwenden und ihre Konzentration und Aufmerksamkeit auf die Lerninhalte richten. Lehrende können diesen Prozess erleichtern, indem sie versuchen, durch folgende Handlungsweisen bzw. Lehrstrategien die Aufmerksamkeit aufrechtzuerhalten:

*Wertschätzendes Verhalten:* Die Schaffung einer positiven und freundlichen Atmosphäre im Unterricht sowie ein Verhalten der Lehrkräfte, das auf Zusammenarbeit mit jeder einzelnen Schülerin bzw. jedem einzelnen Schüler und auf Fairness ausgerichtet ist, führen zu einer anregenden Lernumgebung.

*Klassenführung:* Eine effektive Führung der Klasse oder Lerngruppe führt zu besseren Lernresultaten. Eine Lenkung, Kontrolle, Organisation und Steuerung des Geschehens ist bei Betonung des selbstständigen Vorgehens für ein effektives Lernen nötig.

*Beteiligung der Schülerinnen und Schüler:* Durch die Beteiligung der Schülerinnen und Schüler am Unterrichtsgeschehen können von ihnen neue Gedanken und Erfahrungen eingebracht werden. Dies führt dazu, dass sich die Lernenden mit dem Thema auseinandersetzen und das eigene Wissen ins Gedächtnis rufen müssen.

**Flexibilität:** Der Unterricht sollte flexibel gestaltet werden, indem die Vorkenntnisse und Interessen der Schülerinnen und Schüler beachtet werden. Daneben sollte selbstbestimmtes Verhalten der Lernenden unterstützt bzw. ermöglicht werden, indem auf ihre Vorschläge oder Ideen eingegangen wird.

*Variabilität:* Einen positiven Einfluss auf die Aufmerksamkeitsprozesse bei den Schülerinnen und Schülern kann die Variabilität des Lehrstils haben. Dies betrifft die Wahl verschiedener Unterrichtselemente oder die Art der Darbietung des Stoffes.

## Qualitätsbereich: Lehren und Lernen

### Qualitätsmerkmal: Lehr- und Lernprozesse

#### Förderung von Verstehen

Die Voraussetzung für organisiertes und flexibel nutzbares Wissen ist das Verstehen inhaltlicher Sachverhalte. Aktives Verstehen ist dann gegeben, wenn die Schülerinnen und Schüler eine Botschaft nicht nur entschlüsseln, sondern bestimmte Sachverhalte, Begriffe oder Phänomene (re-)konstruieren. Die Aufgabe der Lehrenden besteht darin, die Verstehensprozesse zu erleichtern. Dies kann durch folgende Aspekte gewährleistet werden:

*Strukturiertheit:* Die Strukturiertheit ist ein wesentliches Element guten Unterrichts. Die Inhalte sollten sinnvoll aufeinander aufbauen und ein „roter Faden“ sollte in der Unterrichtsstunde zu erkennen sein. Die Strukturiertheit der jeweiligen Inhalte kann z. B. dadurch erreicht werden, dass wichtige Punkte hervorgehoben werden oder Visualisierungen erfolgen.

*Klarheit:* Schwierige Sachverhalte und Zusammenhänge sollten verdeutlicht, Fremd- und Fachbegriffe erklärt und es sollte auf präzise Formulierungen geachtet werden. Eine zu komplexe oder auch ungeordnete Präsentation führt dazu, dass die Schülerinnen und Schüler dem Unterricht nicht mehr folgen können.

*Vernetzung:* Eine Vernetzung kann z. B. über eine Bedeutungsanreicherung der Informationen erzielt werden. Sachverhalte, die elaboriert vorgetragen werden – wenn beispielsweise verschiedene Inhalte miteinander verbunden und Beispiele angeführt werden –, können besser verstanden und behalten werden.

*Kritisches Prüfen:* Eine besondere Form der vertiefenden Informationsverarbeitung stellt die kritische Auseinandersetzung mit dem Lehrstoff dar. Dies kann dadurch geschehen, dass z. B. Vor- und Nachteile verschiedener Anschauungen verdeutlicht werden.

*Festigung:* Wiederholungen und Übungen unterstützen die Behaltensleistung, die Aneignung und Automatisierung von Fertigkeiten oder auch die Entwicklung von komplexen Fähigkeiten. Die Effizienz von Wiederholungen und Übungen lassen sich steigern, wenn diese in unterschiedlicher Form und zeitlicher Folge organisiert werden.

*Differenzierung:* Die Darstellungsweise des Lehrstoffes sollte an die jeweiligen Anforderungen der Inhalte angepasst sein. Darüber hinaus gilt es, die unterschiedlichen Voraussetzungen der einzelnen Schülerinnen und Schüler angemessen zu berücksichtigen. Anforderungen und Unterrichtsmethoden sollten entsprechend variieren.

*Überprüfung:* Es sollte gesichert sein, dass der behandelte Stoff verstanden wurde. Schülerinnen und Schüler sollten dazu befähigt werden, wichtige Inhalte zu rekapitulieren. Dabei besteht die Möglichkeit, den Leistungsstand festzustellen. Fehlende oder fehlerhafte Kenntnisse sollten im Unterricht ergänzt oder korrigiert werden.

## Qualitätsbereich: Lehren und Lernen

### Qualitätsmerkmal: Lehr- und Lernprozesse

#### Förderung von Anwendungsbezug

Neben dem Verstehen ist für ein flexibel nutzbares Transferwissen der Anwendungsbezug des Wissens relevant. Die zu diesem Zweck gestalteten Lernumgebungen sollten sich durch Authentizität, interessante Kontexte und multiple Perspektiven für die Lernenden auszeichnen. Authentizität heißt, dass möglichst realitätsnahe und keine aus didaktischen Gründen künstlich vereinfachten Aufgaben benutzt werden. Dies bedeutet nicht, dass ein Unterricht ohne didaktische Reduktion auskommen kann. Didaktische Reduktionen sind für die Förderung des Verständnisses relevant. Sie werden durch die Kriterien des Submerkmals ‚Förderung von Verstehen‘ abgebildet. Der Erwerb von Wissen sollte in einem möglichst interessant gestalteten Kontext verankert werden, der ihm zusätzliche Bedeutung verleiht. Multiple Perspektiven sind dann gegeben, wenn die Lernenden unterschiedliche Rollen einnehmen können, um verschiedene Sichtweisen eines Problems zu erfahren.

*Anwendungsbezug herstellen:* Um Anwendungsbezug herzustellen, sollten die Lehrenden bei der Gestaltung der Lernumgebung auf Authentizität, interessante Kontexte und Multiperspektivität achten. Hiermit ist z. B. gemeint, die Bedeutung der Lerninhalte zu betonen, anschauliche Probleme als Ausgangspunkt zu nehmen und das Lernen in konkreten Anwendungssituationen zu verankern.

Um in berufsqualifizierenden Schularten ein flexibel nutzbares Transferwissen zu erreichen, ist ein Bezug zu zukünftigem konkreten, beruflichen Handeln notwendig.

*Bezug zu beruflichen Handlungen:* Im Bereich der beruflichen Ausbildung ist der Anwendungsbezug im Unterricht vorrangig durch die Einbeziehung der beruflichen Praxis herzustellen. Dies bedeutet, dass handlungsorientierte Lehr- und Lernprozesse geschaffen werden, deren Ausgangspunkt der jeweiligen beruflichen Handlung entstammt. In den lernfeldstrukturierten Berufen sind die beruflichen Handlungen Grundlage der entwickelten Lernsituationen. Diese Form des Unterrichtsaufbaus ermöglicht den Lernenden und fordert von ihnen den Transfer zwischen erworbenen Kenntnissen und praktischer Anwendung. Die Lernumgebung sollte die Spezifik der beruflichen Anwendungssituation simulieren.

## Qualitätsbereich: Lehren und Lernen

### Qualitätsmerkmal: Lehr- und Lernprozesse

#### Förderung intrinsischer Motivation

Die intrinsische Motivation stellt eine zentrale Komponente des selbstbestimmten Lernens dar. Intrinsische Motivation liegt vor, wenn Lernende eine Lernhandlung durchzuführen wünschen oder beabsichtigen, weil die Handlung an sich bereits als interessant, spannend oder herausfordernd erscheint. Extrinsische Lernmotivation lässt sich dagegen definieren als der Wunsch oder die Absicht, eine Lernhandlung durchzuführen, weil mit dem erfolgreichen Lernen verbundene Belohnungen angestrebt werden bzw. negative Folgen vermieden werden können. Mit Blick auf den Lernerfolg sind die Vorzüge der intrinsischen gegenüber der extrinsischen Motivation belegt. Die Förderung intrinsischer Motivation kann durch folgende Lehrstrategien erreicht werden:

*Interesse wecken:* Die Ausbildung einer intrinsischen Motivation geht in der Regel mit einem inhaltlichen Interesse einher. Das Interesse kann z. B. dadurch gefördert werden, dass die angestrebten Lernziele formuliert oder Querverbindungen und Beziehungen zu in anderen Fächern erworbenem Wissen aufgezeigt werden.

*Stimulierung:* Stimulierung meint die direkte Unterstützung einer Selbstbestimmung in offenen Lernumgebungen. Indem die Zusammenarbeit mit anderen gefördert wird oder die Schülerinnen und Schüler motiviert werden, sich auch außerhalb des Unterrichts selbstständig mit dem Stoff zu beschäftigen, erhöht sich als Folge auch dessen flexible Anwendbarkeit.

*Selbstkonzeptstärkung:* Durch die Stärkung des Selbstkonzeptes können die intrinsische Motivation und die Fähigkeit zur Selbstkontrolle beim Lernen erhöht werden. Lob, Anerkennung, konstruktive Kritik und das Aufzeigen von Verbesserungsmöglichkeiten sollen die Schülerinnen und Schüler dazu befähigen, selbstgesteuert bzw. selbstbestimmt zu lernen und zu arbeiten.

*Autonomieunterstützung:* Damit die Schülerinnen und Schüler die Fähigkeit zum selbstbestimmten Lernen entwickeln können, muss die Gelegenheit zum selbstständigen Problemlösen gegeben sein. Autonomie wird gewährleistet, indem z. B. anspruchsvolle Arbeiten selbstverantwortlich erledigt werden können oder die Möglichkeit geboten wird, neue Inhaltsbereiche eigenständig zu erkunden. Die Schülerinnen und Schüler sollten dabei unterstützt werden, die Lern- bzw. Arbeitsschritte selbst zu planen und zu bewerten.

*Engagement:* Wenn Lehrende Begeisterung für ihre Tätigkeit und den zu vermittelnden Inhalt zum Ausdruck bringen, persönliches Interesse am Stoff und Freude bei der Lehre zeigen, kann dies die Lernenden im Sinne einer intrinsischen Lernmotivation „anstecken“.

# Qualitätsbereich: Schulkultur

## Qualitätsbereich: Schulkultur

Schulkultur bezeichnet die Gesamtheit der Ideen und Werte, der Verhaltenskonfigurationen und Symbolgehalte an der Schule. Deren Gestaltung und prägende Wirkung ist ein komplexer Prozess, der durch Entwicklungen im Umfeld der Schule beeinflusst wird, insbesondere durch die am Schulleben beteiligten Akteure: Schulleiterinnen und Schulleiter, Lehrkräfte, Eltern sowie Schülerinnen und Schüler. Jede Schule sollte über Werte und Normen verfügen, welche sich u. a. in Verhaltensregelungen, pädagogischen Zielen und Erwartungen gegenüber den Schülerinnen und Schülern zeigen. Werte und Normen beziehen sich auch auf ein angemessenes soziales Miteinander und spiegeln sich in einem ganzheitlichen Eindruck der an der Schule Beteiligten wider. Zudem sollten sie in Bezug auf die unterschiedlichen Ausgangslagen der Lernenden durch individuelle Förderung zum Ausdruck kommen.

## Qualitätsmerkmal: Werte und Normen der Schule

Komplexe soziale Gemeinschaften zeichnen sich durch ein Werte- und Normengefüge aus. Sie beruhen auf generalisierten Werten, die verschieden stark von den Mitgliedern geteilt werden. Auch Kinder und Jugendliche innerhalb der gesellschaftlichen Einheit Schule orientieren sich an schuleigenen Ziel- und Normsetzungen, die sich durchaus von denen in ihrem sonstigen Umfeld unterscheiden können. Mit dem auch als Schulethos bezeichneten Bereich schuleigener Regeln, Wertesysteme und Verhaltensnormen ist ein Kern von Schulkultur angesprochen. Neben anderen Faktoren nehmen insbesondere die durch die Lehrkräfte vermittelten Erwartungen, Vorbilder und Rückmeldungen Einfluss darauf, wie sich das Verhalten und die Einstellungen der Schülerinnen und Schüler innerhalb einer bestimmten Schule entwickeln.

## Gemeinsame pädagogische Ziele und Visionen

Ein Konsens innerhalb der Schulleitung und Lehrerschaft einer Schule über Ziele, Mittel und Wege der eigenen pädagogischen Schulkultur ist für eine erfolgreiche schulische Arbeit unverzichtbar. Er sorgt für Stimmigkeit des Schulgeschehens. Die Schülerinnen und Schüler sollten nicht das Gefühl haben, von Lehrkraft zu Lehrkraft anderen Erwartungen und Regeln ausgesetzt zu sein. Die Schule ist in diesem Sinne als pädagogische Handlungseinheit zu betrachten. Spielraum im Unterrichtsstil ist zwar unbedingt notwendig, wenn Schulen den individuellen Bedürfnissen und Neigungen der Lehrkräfte sowie der Schülerinnen und Schüler entgegenkommen sollen. Einigkeit hinsichtlich der Ziele ist jedoch eine Voraussetzung einer wirksamen Schule.

## Verhaltensregelungen

Schule als ein Ort, an dem Schülerinnen und Schüler einen Großteil ihres Tages verbringen und sich in ständiger Interaktion untereinander und mit den Lehrkräften befinden, erfordert Verhaltensregeln, die von allen geteilt werden. Die Schule muss abweichendes Verhalten als solches definieren, rückmelden und gegebenenfalls sanktionieren. Die Kenntnis und die Akzeptanz konsensfähiger, allgemein akzeptierter Normen durch die Schülerinnen und Schüler bestimmen ihre Einhaltung. Wichtig hierfür ist, dass Lehrkräfte die Werte und Normen vorleben.

## Leistungsbezogene Erwartungen

Erwartungen, die von den Lehrkräften an die Schülerinnen und Schüler gestellt werden, schulische Leistungen zu erzielen, sind dann besonders wirksam, wenn sie von allen Lehrkräften getragen werden und wenn die Schülerinnen und Schüler die an sie herangetragenen Erwartungen kennen und akzeptieren. Entscheidend ist, die Erwartungen auf den jeweiligen Leistungsstand zu beziehen, um dadurch eine Über- oder Unterforderung zu vermeiden. Etwaige Verbesserungen in den Leistungen (ggf. der Note) sind anzuerkennen und wertzuschätzen, um dadurch die Leistungsmotivation und den Lernerfolg zu fördern.

## Qualitätsbereich: Schulkultur

### Qualitätsmerkmal: Schulklima

Der Eindruck, den Lehrende sowie Schülerinnen und Schüler über die Schule und insbesondere über die zwischenmenschlichen Beziehungen in der Schule haben, kann als Schulklima bezeichnet werden. Es handelt sich dabei nicht um den aktuellen Stand („Wetterlage“), der sich täglich ändern kann, sondern darum, welches Bild längerfristig („Klima“) über die Atmosphäre in der Schule entsteht. Von den subjektiven Wahrnehmungen der Schülerinnen und Schüler hängt ab, ob sie ein positives Zugehörigkeitsgefühl zur Schule und zu ihrer Klasse entwickeln oder ob sie eher Abweisung und Distanz erleben. Ein positives Schulklima wird deshalb als wichtige Determinante für die Entwicklung der Lernenden und die Effektivität des Lernens gesehen. Das wahrgenommene Klima hängt sowohl von den zwischenmenschlichen Beziehungen in der Schule als auch von den räumlichen Bedingungen und der Möglichkeit, Einfluss auf diese zu nehmen, ab.

### Soziale Qualität an der Schule

Als soziale Qualität an der Schule wird die wahrgenommene Güte der Beziehungen zwischen den Akteuren an der Schule bezeichnet, die von gegenseitigem Respekt, Vertrauen und Wertschätzung geprägt sein sollten. Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler sowie auch andere schulische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten sich in diesem Sinne in die Schule einbezogen fühlen.

### Räumliche Gestaltung

Eine gute Qualität der Räumlichkeiten (Attraktivität, Funktionalität), die sozialräumliche Aufenthalts- und Nutzungsqualität (Möglichkeit der Nutzung von Aufenthaltsräumen, Freizeitflächen) und vor allem die Möglichkeit für die Schülerinnen und Schüler, die Klassenräume und die anderen Räumlichkeiten mitzugestalten und zu nutzen, beeinflussen das Schulklima positiv und fördern so erfolgreiche Lernprozesse.

### Wohlbefinden der Schülerinnen und Schüler

Unter schulbezogenem Wohlbefinden der Schülerinnen und Schüler sind deren Reaktionen auf den Stand der Schulkultur und die entsprechenden Handlungskonzepte, die an der jeweiligen Schule vorherrschen, zu fassen. Sie sind sowohl von den individuellen Eigenschaften als auch von schulischen Prozessen abhängig. Empfundener Leistungsdruck, empfundener Disziplindruck, empfundene Sinnhaftigkeit des Lernens, Schulfreude und Schulangst/Prüfungsangst können beispielsweise das Wohlbefinden fördern oder beeinträchtigen.

## Qualitätsbereich: Schulkultur

### Qualitätsmerkmal: Individuelle Förderung

Schülerinnen und Schüler kommen mit unterschiedlichen Voraussetzungen an die Schule. Die Anerkennung der Verschiedenheit, die Differenzierung der schulischen Arbeit und die Befähigung der Lernenden zur Nutzung der eigenen Lernpotenziale sind für eine erfolgreiche Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrages unabdingbar. Mit der individuellen Förderung werden den gesellschaftlichen Anforderungen entsprechend zwei Ziele angesteuert. Zum einen betrifft dies die Herstellung von Chancengerechtigkeit bei der Ermöglichung von Lebenschancen durch Bildungsabschlüsse. Es ist eines der wichtigsten bildungspolitischen Ziele demokratischer Gesellschaften, den Heranwachsenden gleich gute Bildungschancen zu bieten. Daher muss eine individuell optimale Förderung und eine Verringerung sozialer und kultureller Disparitäten der Bildungsbeteiligung und des Bildungserfolgs sowie ggf. die Realisierung des sonderpädagogischen Förderbedarfs angestrebt werden. Zum zweiten ist darüber hinaus die Vermittlung von Toleranz und Akzeptanz gegenüber gesellschaftlicher Pluralität, d. h. eine Haltung der Anerkennung von Individuen in ihrer konkreten Einzigartigkeit und Besonderheit, angesprochen. Moderne Gesellschaften weisen in sich ein breites Spektrum an Vielfalt und Individualität auf. In ihnen ist auch mit Blick auf zunehmend stattfindende interkulturelle Kontakte die Anerkennung und Akzeptanz von Vielfalt Voraussetzung für demokratisches Zusammenleben.

### Förderung leistungsstarker und leistungsschwacher Schülerinnen und Schüler

Die Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrages bedeutet, das Lehren und Lernen auf die gesamte Leistungsbreite der Schülerschaft zu beziehen. Eine individuelle Förderung leistungsstarker und leistungsschwacher Schülerinnen und Schüler ist somit unerlässlich. Dabei sollte auch die Förderung zwei- und mehrsprachig aufwachsender Kinder und Jugendlicher berücksichtigt werden.

### Sonderpädagogische Förderung

Schülerinnen und Schüler mit umfänglichen Beeinträchtigungen physischer oder psychischer Funktionen bedürfen zur Wahrnehmung ihres Rechtes auf Bildung und Erziehung einer sonderpädagogischen Förderung. Für sie werden im Freistaat Sachsen verschiedene Formen und Orte der Förderangebote – darunter Förderschulen des sonderpädagogischen Förderbedarfs und die integrative Unterrichtung – angeboten. Das Verfahren zur Feststellung des sonderpädagogischen Förderbedarfs formuliert unter Berücksichtigung der individuellen Voraussetzungen der Schülerin bzw. des Schülers durch ein Gutachten Fördervorschläge und Empfehlungen zum weiteren Bildungsgang so, dass der Lernerfolg der Schülerin bzw. des Schülers und seine Persönlichkeitsentwicklung optimal abgesichert sind. Die prozessimmanente, unterrichtsbegleitende Diagnostik bestimmt anhand eines stets weiter zu entwickelnden Förderplans das weitere Vorgehen zur individuellen Förderung. Der Förderplan – als eine gemeinsame Grundlage – soll allen an der Erziehung und Bildung Beteiligten die Steuerung und Sicherung der sonderpädagogischen Förderung ermöglichen. Bei der Förderplanung ist ein aktiver Anteil der Schülerinnen und Schüler anzustreben. Der Förderplan muss die jeweilige Ausgangslage bestimmen, den Förderbedarf aufzeigen, Schwerpunkte und Ziele sowie die zur Förderung notwendigen Maßnahmen mit entsprechender Zeitschiene enthalten.

## Qualitätsbereich: Schulkultur

### Qualitätsmerkmal: Individuelle Förderung

#### **Geschlechtsspezifische Förderung**

Jungen und Mädchen unterscheiden sich zum Teil in der Auseinandersetzung mit verschiedenen schulischen Inhaltsbereichen, was sich in den zugehörigen Leistungen niederschlagen kann. Dies muss, z. B. als Element bei der methodisch-didaktischen Gestaltung des Unterrichts, beachtet werden.

#### **Förderung aufgrund der sozialen und kulturellen Herkunft**

Schule kann die unterschiedlichen sozioökonomischen und -kulturellen Voraussetzungen der Schülerinnen und Schüler nicht ändern, sie kann aber versuchen, durch individuelle Förderung und durch die Anerkennung verschiedener Herkunftstypen und Lebensformen eine Angleichung der Chancen herzustellen. Der Ausgleich herkunftsbedingter Nachteile betrifft unter anderem die Integration von Migrantinnen und Migranten. Hierzu gehört auch, bei Schülerinnen und Schülern ohne Migrationshintergrund die Bereitschaft zu fördern, Integrationsprozesse aktiv zu unterstützen.

# Qualitätsbereich: Entwicklung der Professionalität

## Qualitätsbereich: Entwicklung der Professionalität

Professionelle Arbeit der Lehrkräfte stellt das Ergebnis einer professionellen Arbeitsorganisation und professioneller Kompetenzen dar. Professionell arbeitet, wer selbstständig und eigenverantwortlich, unter Beachtung rechtlicher Rahmenbedingungen, auf der Grundlage von wissenschaftlich überprüfbareren Wissen und Berufserfahrung, unter interkollegialer Abstimmung und Kontrolle auf Anforderungen handelt. Da eine Schule auf Grund des gesellschaftlichen Wandels immer wieder neuen Problemlagen begegnet und von schulischer Erziehung und Bildung Innovationen und zeitgemäße Akzentuierungen gefordert werden, müssen Lehrkräfte ihr Wissen permanent erweitern und ihr Handeln immer wieder neu ausrichten und miteinander abstimmen. Die interkollegiale Abstimmung ist durch systematische Zusammenarbeit der Lehrerschaft zu gewährleisten. Die Erweiterung des Wissens kann unter die Anforderung des lebenslangen Lernens gefasst werden. Sie wird nicht nur an die Schülerinnen und Schüler, sondern auch an die Lehrkräfte gestellt.

## Qualitätsmerkmal:

### Systematische Zusammenarbeit im Kollegium

Wie für jede andere Organisation gilt auch für die schulische Organisationsentwicklung, dass sie einer Kultur der Zusammenarbeit, d. h. einer systematischen Zusammenarbeit der Mitglieder, bedarf. Qualität an der Einzelschule entwickelt sich, wenn die im Kollegium gemeinsam erarbeiteten (Entwicklungs-)Konzepte in abgestimmter Form umgesetzt und die Effekte systematisch beobachtet, ausgewertet und gegenseitig zurückgemeldet werden. Mit Blick auf die inhaltliche, z. B. fächerverbindende Arbeit ist festzuhalten, dass viele gesellschaftliche Aspekte auf komplexen Wirklichkeits- und Wirkungszusammenhängen beruhen, welche nicht nur von einem (Fach-)Zugang erschlossen werden können.

### Kommunikation im Kollegium

Grundlage einer systematischen Zusammenarbeit bildet der Austausch von Informationen zwischen den Mitgliedern des Kollegiums (Lehrkräfte und ggf. Pädagogische Unterrichtshilfen). Er bildet die Basis für professionelle Lerngelegenheiten. Die Beteiligten können von ihm für ihre eigene pädagogische Arbeit profitieren. Individuelle Erfahrungen werden – im Sinne einer Kultur des gegenseitigen Lernens – thematisiert, reflektiert und bewertet, z. B. wird erarbeitetes Unterrichtsmaterial untereinander zur Verfügung gestellt oder es werden verschiedene Lehr- und Lernmethoden diskutiert. Die Kommunikation im Kollegium erfolgt in fachspezifischen, fachübergreifenden, fächerverbindenden und überfachlichen Kontexten. In den berufsqualifizierenden Schularten ist zusätzlich der Umgang mit den Zielformulierungen der Lernfelder und die sich daraus ergebende Unterrichtsplanung ein Kommunikationsschwerpunkt. Die Kommunikation zur Abstimmung der Inhalte muss auch zwischen den Lehrkräften des berufsbezogenen und berufsübergreifenden Bereiches erfolgen.

### Gemeinsames Handeln im Kollegium

Von gemeinsamem Handeln kann dann gesprochen werden, wenn die Zielerreichung der bzw. des einen Beteiligten gleichzeitig die Zielerreichung der bzw. des anderen Beteiligten befördert oder sie erst ermöglicht. Die Kooperation im Kollegium basiert auf gemeinsamen Prinzipien. Die jeweilige Zusammenarbeit ist durch ein abgestimmtes Handeln charakterisiert. Die Planung der gefundenen Maßnahmen zur Zielerreichung erfolgt gemeinsam; die durchgeführten Maßnahmen werden bewertet. Die Mitglieder im Kollegium arbeiten fachspezifisch, fachübergreifend, fächerverbindend und überfachlich, förderschwerpunktspezifisch und förderschwerpunktübergreifend zusammen. Im lernfeldstrukturierten Unterricht der berufsqualifizierenden Schularten ist das gemeinsame Handeln im Sinne der Teamarbeit z. B. bei der Ausarbeitung schulinterner Curricula unerlässlich. Zur Umsetzung der Ziele und Inhalte der Lernfelder sollten alle beteiligten Lehrkräfte bei der Entwicklung der verschiedenen Kompetenzen kooperativ zusammenwirken.

## Qualitätsbereich: Entwicklung der Professionalität

### Qualitätsmerkmal: Lebenslanges Lernen

Schule muss so organisiert werden, dass sie auf Veränderungen schnell und angemessen reagieren kann. Schulen müssen als lernende Organisation den Bezug von Lerninhalten und Lehrmethoden zu aktuellen und in Zukunft absehbaren Anforderungen mit Blick auf die sich wandelnde Schülerschaft herstellen. Der enge Zusammenhang zwischen Zukunfts- und Lernfähigkeit in der Wissensgesellschaft verlangt vom einzelnen Individuum die Fähigkeit zu lebensbegleitendem, zielgerichtetem und aktivem Lernen. Dies gilt für Lehrkräfte in besonderem Maße, da sie die Schülerinnen und Schüler auf die Anforderungen, die künftig an sie gestellt werden, adäquat vorbereiten müssen. Diesem hohen Anforderungsprofil an den Beruf der Lehrerin bzw. des Lehrers ist durch eine professionelle Haltung zu begegnen, die sich durch die Bereitschaft auszeichnet, je nach eigenem Bedarf Wissen und Kompetenzen zu erweitern und flexibel auf Neuerungen und Veränderungen zu reagieren.

### Lernen im Prozess der Arbeit

Das Lernen im Prozess der Arbeit kann sowohl durch die systematische Zusammenarbeit der Lehrkräfte als auch individuell erfolgen. Bei der individuellen Entwicklung steht das systematische Aneignen, Erproben und Beobachten neuer Lehr- und Lernformen und/oder -inhalte im Fokus. Für das Erreichen selbstgesteuerter Lernprozesse bei den Schülerinnen und Schülern ist zum Beispiel die Auseinandersetzung mit neuen Organisationsformen des Lernens erforderlich. Auch dabei kann eine systematische Entwicklung des eigenen Wissens und der eigenen Kompetenzen nur geschehen, wenn sie ziel- bzw. ergebnisorientiert stattfindet.

### Fortbildung

Die Fortbildung richtet sich auf die Qualifizierung innerhalb des eigenen Berufes und auf den Erwerb professionstypischer Kompetenzen. Sie dient der Anpassung an veränderte gesellschaftliche, wirtschaftliche und soziale Bedingungen, sich wandelnde Erziehungs- und Bildungsinhalte, neue wissenschaftliche Erkenntnisse und individuell veränderte Funktionen und Aufgaben im schulischen Bereich. Zwischen der Qualität der Fortbildungen der Lehrkräfte einer Schule und der Qualität der Schule besteht ein enger Zusammenhang. Systematische Fortbildungsmaßnahmen bauen auf dem Entwicklungsstand der einzelnen Lehrkraft auf, berücksichtigen den Stand ihrer Qualifikation und geben die Möglichkeit zur zielgerichteten und strukturierten Weiterentwicklung. Neben dem individuellen Fortbildungsbedarf erfolgt die Orientierung in Richtung systemisch ausgerichteten Fortbildungsbedarf der Schule als Ganzes. Die Wirksamkeit der Fortbildung zeigt sich, wenn die erworbenen Kenntnisse und Kompetenzen auf den schulischen Alltag übertragen werden und zur Verbesserung des Unterrichts führen.

### Weiterbildung

Weiterbildung richtet sich auf Veränderung und Neuorientierung. Die Weiterbildung ist auf die Qualifizierung in neuen Bereichen, auf den Erwerb von über professionstypische Kompetenzen hinausgehenden zusätzlichen Qualifikationen im allgemeinen, beruflichen, politischen, kulturellen und wissenschaftlichen Bereich gerichtet. So können z. B. zusätzliche Lehrbefähigungen erworben werden. Eine Weiterbildung erstreckt sich in der Regel über einen längeren Zeitraum und hat einen qualifizierten Abschluss zum Ziel. Abschlüsse, die im Rahmen einer berufsbegleitenden Weiterbildung erworben werden, sichern die berufliche Einsatzbreite und können den Lehrkräften in einzelnen Fällen berufliche Aufstiegsmöglichkeiten bieten. Die erworbenen Qualifikationen sollten an den Schulen genutzt werden.

# Qualitätsbereich: Management und Führung

## Qualitätsbereich: Management und Führung

Das Management und die Führung sind die Aufgaben der Schulleiterin/des Schulleiters. Schulmanagement umfasst die Umsetzung von Plänen und die Einhaltung von Vorschriften sowie die effektive Zusammenarbeit mit der Lehrerschaft, während sich Führung auf die Entwicklung von Zielen und Aufträgen und die Motivierung der Lehrkräfte bezieht. Die Schulleiterin/der Schulleiter trägt die Verantwortung für die Schule und ist für die Einhaltung der Lehrpläne, der geltenden Vorschriften sowie für die Vertretung der Schule nach außen verantwortlich. Sie bzw. er ist zudem gegenüber dem Lehrpersonal und dem nicht unterrichtenden Personal der Schule weisungsbefugt. Eine zentrale Aufgabe ist die Sicherung und Entwicklung schulischer Qualität.

## Qualitätsmerkmal: Verwaltungs- und Ressourcenmanagement

Schulmanagement im engeren Sinne bezieht sich auf die Verwaltung des Schulbetriebs, d. h. der personellen, infrastrukturellen und finanziellen Ressourcen. Der störungsfreie Ablauf des Schulbetriebs und der optimale Einsatz der Lehrkräfte ermöglichen eine Konzentration auf das Kerngeschäft des Lehrens und Lernens.

### Bewältigung der Verwaltungsaufgaben

Eine wesentliche Aufgabe der Schulleiterin/des Schulleiters besteht in einer effektiven, effizienten und transparenten Verwaltung der Schule. Dies betrifft vor allem die innere Organisation der Schule, z. B. Sorge für die Einhaltung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften, Hausordnung und Konferenzbeschlüsse, daneben aber auch beispielsweise die Aufsicht über Anlagen, Gebäude und Gegenstände.

### Zweckmäßiger Einsatz von Ressourcen

Effektiv arbeitende Schulleiterinnen und Schulleiter zeichnen sich dadurch aus, dass es ihnen gelingt, mit den gegebenen personellen, infrastrukturellen und materiellen Ressourcen den Erziehungs- und Bildungsauftrag erfolgreich zu erfüllen. Hierunter fallen etwa die Aufgaben des Einsetzens von Personal (z. B. Verteilung der Lehraufträge, Aufstellung von Stundenplänen) oder des Zuteilens von infrastrukturellen Ressourcen (z. B. Räume, Materialien).

### Akquisition und Controlling finanzieller Ressourcen

Zunehmend gehört auch die finanzielle Leitung zum Aufgabenspektrum der Schulleiterin/ des Schulleiters. Im Rahmen der Erprobung einer erweiterten finanziellen Autonomie mit Budgetverantwortung kommen Aufgaben wie betriebswirtschaftliches Führen, Budgeterstellung und -überwachung hinzu. Unabhängig davon, ob es sich um frei zur Verfügung stehende Mittel oder um eine teilweise oder vollständige Mittelbewirtschaftung durch die Schule handelt, ist das Controlling ein wichtiges Kriterium zur Bewertung des Ressourcenmanagements. Die Schulleiterin/ der Schulleiter sorgt dafür, dass aktuelle, verlässliche und regelmäßige Daten über den Stand der Haushaltsabwicklung vorliegen, vorhandene Handlungsspielräume erkannt und ausgelotet, Soll-Ist-Abweichungen benannt werden, gegebenenfalls korrigierend eingegriffen wird und Haushaltsplanungen für den Betrieb der Schule eingeleitet werden.

## Qualitätsbereich: Management und Führung

### Qualitätsmerkmal: Führung

Eine wichtige Aufgabe der Schulleiterin/des Schulleiters besteht darin, den Unterricht und die Erziehung an einer Schule zu prägen und zu gestalten und dieses Gestaltungskonzept nach außen zu repräsentieren, d. h. der Schule nach innen und nach außen „ein Gesicht zu geben“. Die Steuerung der pädagogischen Arbeit zeigt sich zum einen im Setzen inhaltlicher (pädagogischer) Akzente und zum anderen darin, wie die Schulleiterin/der Schulleiter die Lehrkräfte für die Konzeption und deren Umsetzung gewinnt. Letzteres betrifft die Frage, inwiefern es ihr bzw. ihm gelingt, die Lehrkräfte zu motivieren und in den Prozess der Schulgestaltung und -entwicklung einzubinden.

### Führung pädagogischer Prozesse

Die Führung pädagogischer Prozesse durch die Schulleiterin/den Schulleiter beinhaltet eine klare Aufgabendefinition und Steuerung der pädagogischen Arbeit. So muss sie bzw. er sich zum Beispiel aktiv an der Entwicklung und Beobachtung pädagogischer Aktivitäten und an unterrichtlichen Prozessen beteiligen, die Intention der Lehrpläne verdeutlichen, Feedback geben sowie Kritik zur Steuerung unterrichtlicher und außerunterrichtlicher Leistungen äußern.

### Motivationale Führung

Eine wichtige Aufgabe der Schulleiterin/des Schulleiters besteht in der Motivierung der Lehrkräfte und deren Einbindung in den Prozess der Schulgestaltung und -entwicklung. Hierbei hat sich ein partizipativ-kooperativer Führungsstil als förderlich gezeigt. Ein partizipativ-kooperativer Führungsstil im Umgang mit dem Personal der Schule zeigt sich darin, dass die Schulleiterin/der Schulleiter Handlungsspielräume bei Entscheidungen zu Zwischenzielen, Richtlinien und Formen der Umsetzung gewährt, Vorhaben gemeinsam mit dem Kollegium in Besprechungen und Teamsitzungen plant, Aufgaben abspricht und damit Vertrauen beim Kollegium gewinnt. Auf diese Weise motiviert und befähigt sie bzw. er die Lehrkräfte und das nicht unterrichtende Personal, selbst zu handeln. Dieses Vorgehen ermöglicht seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Identifikation mit den Zielen der Schule.

### Öffentlichkeitsarbeit

Ein wirkungsvoller Bestandteil der Schulentwicklung ist die Öffentlichkeitsarbeit. Dabei ist es die Aufgabe der Schulleiterin/des Schulleiters, die Schule nach außen zu vertreten. D. h. es liegt in ihrer bzw. seiner Verantwortung, das Identitätsverständnis gegenüber der Öffentlichkeit in Form eines stimmigen Gesamtauftritts der Schule zu gestalten und gegenüber den verschiedenen Gruppen zu präsentieren, z. B. gegenüber den Eltern, der Gemeinde, anderen Bildungseinrichtungen und Unternehmen. Hiermit können in der Öffentlichkeit positive Erwartungen und ein lebhaftes Interesse an der schulischen Arbeit geweckt werden. Dies kann zu aktiver Mitarbeit von Eltern an der Schule sowie zu Kooperationen, z. B. mit Unternehmen oder vor- und nachgeordneten Bildungseinrichtungen, führen.

## Qualitätsbereich: Management und Führung

### Qualitätsmerkmal:

### Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

Die Qualitätssicherung und -entwicklung bezieht sich auf den Kreislauf des Qualitätsmanagements an der Schule, in welchem Selbstbeobachtung, Zielsetzung und Maßnahmenplanung aufeinander bezogen werden. In einer lernenden Organisation sollte die Qualität der eigenen Arbeit permanent überwacht, gesichert und verbessert werden. Qualitätsüberwachung (interne Evaluation) und Qualitätssteuerung (Schulprogrammarbeit) sind deshalb zentrale Begriffe der Schulentwicklung geworden. Die Arbeit an der eigenen Qualität sollte dabei immer an den Ergebnissen (als Maßstab der Bewertung) ausgerichtet sein (Ergebnisorientierung).

### Schulprogrammarbeit

Das Schulprogramm sollte pädagogische, didaktische und schulorganisatorische Grundsätze zur Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrages enthalten. Damit Schulprogramme entwicklungsfördernd sind, müssen sie in der Schule eine breite Zustimmung finden und strukturellen und inhaltlichen Anforderungen genügen. Es sollten alle Schritte der Organisationsentwicklung durchlaufen und dokumentiert werden: Bestimmung der Ausgangssituation, der Ziele, der Maßnahmen und der Verfahren zu ihrer Überprüfung. Zeitschienen und Verantwortliche sollten bestimmt werden. Die Qualität der inhaltlichen und textlichen Ausarbeitung sollte das Gelingen der Schulentwicklung gewährleisten können. Dazu muss eine innere Konsistenz, d. h. ein Zusammenhang zwischen Diagnose und Entwicklungsplanung, ein hoher Konkretisierungsgrad und eine (didaktisch und erzieherisch) konzeptionelle Fundierung vorliegen.

### Interne Evaluation

Im Prozess der internen Evaluation werden von der Schule eigenverantwortlich Untersuchungen angestellt, aus denen Erkenntnisse über die Schule gewonnen werden. Durch interne Evaluation wird die Wirksamkeit der eingeleiteten Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung bewertet. Für jegliche Form der internen Evaluation gilt, dass sie systematisch stattfinden und mit dem Schulprogramm bzw. schulischen Entwicklungsvorhaben in Zusammenhang stehen sollte. Zudem sollten dem Gegenstand angemessene Methoden und Instrumente gewählt werden.

### Ergebnisorientierung

Ergebnisorientierung gewährleistet, dass auf Schulebene systematisch die Lernfortschritte der Schülerinnen und Schüler beobachtet werden. Eine gemeinsame Kultur der Bewertungen ihrer Lernergebnisse ist eine wichtige Bedingung für die Qualitätsarbeit. Damit wird sichergestellt, dass sich die schulische Qualitätsarbeit am Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler orientiert.

## Qualitätsbereich: Management und Führung

### Qualitätsmerkmal: Personalentwicklung

Eine systematische Personalentwicklung ist eine weitere wichtige Komponente des Aufgabenspektrums der Schulleiterin/des Schulleiters. Ziel der Personalentwicklung ist eine optimale Nutzung der personellen Ressourcen unter Beachtung der Organisationsziele, des Personalbedarfs und unter Berücksichtigung individueller beruflicher Vorstellungen und individueller Kompetenzen. Eine systematische Betreuung und Förderung der Lehrkräfte durch die Schulleiterin/den Schulleiter wirkt sich auf die Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrages positiv aus.

#### Personalentwicklungskonzept

Maßnahmen der Personalentwicklung dienen zum einen der Verbesserung der Qualität der jeweiligen Einzelschule. Zum anderen kann so künftiges Führungspersonal für andere Schulen und Personal für schulübergreifende Aufgaben (etwa Fachberater) entwickelt werden. In dem Konzept sollten die Stärken und Schwächen der einzelnen Personen berücksichtigt und die Bedürfnisse der Schule im Abgleich mit den schulprogrammatisch festgelegten Zielen beachtet werden. Dabei verwendet die Schulleiterin/der Schulleiter das Mittel der Personalentwicklung, welches systematisch an die Aufgaben und Ziele der Schule anzupassen ist. Sie bzw. er kann dafür auf verschiedene Maßnahmen zurückgreifen, z. B. Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch mit Zielvereinbarung, Beurteilungswesen, Coaching, Mitarbeiterbefragung und Fortbildung. Hierzu gehören auch Maßnahmen der Einarbeitung und Betreuung neuer Lehrkräfte.

#### Fortbildungskonzept

Die Erarbeitung einer nachhaltigen Fortbildungskonzeption für die Lehrkräfte ist ein wesentliches Instrument der Personalentwicklung. Zur Umsetzung des Fortbildungskonzeptes soll die Schulleiterin/der Schulleiter mit dem Betroffenen zusammenarbeiten und gemeinsam individuelle Fortbildungspläne entwickeln, die darauf abzielen, die individuellen Stärken auszubauen und individuelle Schwächen zu überwinden. Einen zusätzlichen Gewinn erzielen externe Fortbildungen, wenn die Erfahrungen an das Kollegium weitergegeben werden, z. B. in Form schulinterner Fortbildungen. Die Nachhaltigkeit der Bildungsmaßnahmen sollte überprüft und dokumentiert werden.

## Qualitätsbereich: Management und Führung

### Qualitätsmerkmal: Personalauswahl

Die Schulleiterin/Der Schulleiter hat gemäß Schulgesetz einen Einfluss auf Personalentscheidungen. Dazu kann sie bzw. er eigene Anforderungsprofile, die die Kompetenzen, Erfahrungen etc. des künftig an der Schule benötigten Personals beschreiben, erarbeiten. Diese Profile werden den personalverantwortlichen Stellen zur Berücksichtigung vorgelegt.

#### Auswahlkriterien

Neben den speziellen Anforderungen der eigenen Schule gibt es generelle Kriterien, die bei der Personalauswahl für die Schule beachtet werden können. Hier können neben einer guten fachlichen Qualifikation, Bereitschaft zur Integration, Verständnis für die Ziele der Schule, eine hohe Eigenmotivation, Kreativität, Empathie, kulturelle Interessen und Wertvorstellungen, die zum Gesamtkonzept der Schule passen, als Anforderungen angeführt werden. Zu berücksichtigen bleibt im Weiteren, dass der Personalauswahlprozess optimalerweise ein beidseitiger Auswahlprozess ist. Dabei sollten die Stellensuchenden die Anforderungen der Schule kennen und die Passung zwischen diesen Anforderungen und den eigenen Fähigkeiten, Zielen und Bedürfnissen prüfen.

# Qualitätsbereich: Kooperation

## Qualitätsbereich: Kooperation

Der Qualitätsbereich Kooperation stellt ein Prozessmerkmal schulischer Arbeit dar, das auf die gemeinsame Bewältigung des Erziehungs- und Bildungsauftrages unter Einbeziehung schulexterner und schulinterner Akteure gerichtet ist. Die Entwicklung der Schulqualität und das Erreichen guter Leistungen bei den Schülerinnen und Schülern erfordert zudem eine Kultur der Zusammenarbeit innerhalb der Schule, der Schulen untereinander sowie mit der Schulaufsicht, dem Unterstützungssystem und außerschulischen Partnern. Ihren Erziehungsauftrag sollte die Schule im konstruktiven Dialog mit den Eltern sowie den Schülerinnen und Schülern gestalten und diese in ihrem Recht bestärken, an der Entwicklung des Schullebens mitzuwirken. Zugleich sollte die Schule mit gesellschaftlichen und staatlichen Institutionen und Partnern im Interesse der Kinder und Jugendlichen zusammenarbeiten.

## Qualitätsmerkmal:

### Partizipation der Schülerinnen und Schüler bzw. Eltern

Die Kooperation innerhalb der Schule, die Beziehung zwischen den verschiedenen unmittelbar am Schulgeschehen beteiligten Gruppen – Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte sowie Eltern –, hat einen positiven Einfluss auf den Prozess des Unterrichts und Lernens, wenn sie durch Partizipation und gegenseitige Anerkennung gekennzeichnet sind. Die Partizipation an einer Schule sollte durch einen angemessenen Umfang an Möglichkeiten zur Meinungsäußerung bzw. Mitsprache und direkter Einflussnahme auf Entscheidungen gewährleistet werden.

### Partizipation der Schülerinnen und Schüler

Durch das Engagement bei der Gestaltung des Schullebens in demokratischen Mitbestimmungsprozessen machen Schülerinnen und Schüler die Erfahrung der Anerkennung und des Angenommenseins, auch in Situationen der Auseinandersetzung. Dies geschieht sowohl in den Mitwirkungsgremien als auch im täglichen Miteinander. Schulleitung und Lehrkräfte unterstützen und ermöglichen die Mitwirkung. Innerhalb des Partizipationsprozesses am Schulleben werden demokratische Spielregeln in aktive Handlungen umgesetzt und Toleranz sowie soziale Umgangsregeln und damit die soziale Kompetenz geschult.

### Partizipation der Eltern

Das Recht der Eltern, Erziehung und Bildung ihrer Kinder zu bestimmen, bildet die Grundlage des Erziehungs- und Schulwesens. Um die Schülerinnen und Schüler in ihrer Entwicklung zu mündigen und eigenverantwortlichen Persönlichkeiten zu fördern, müssen der elterliche und schulische Erziehungsauftrag sinnvoll aufeinander bezogen werden. Dies kann sowohl durch die Mitwirkung der Eltern am schulischen Leben als auch durch entsprechende Mitwirkungsrechte und in den Mitwirkungsgremien geschehen. Die Schule verbindet ihre Arbeit mit den Anforderungen und Erwartungen der Eltern und fördert bei den Eltern die Akzeptanz und Unterstützung des pädagogischen Konzepts der Schule. Auch hier ist die Unterstützung der Mitwirkung durch Schulleitung und Lehrkräfte gefordert.

## Qualitätsbereich: Kooperation

### Qualitätsmerkmal:

#### Nationale und internationale Kooperation

Eine Vernetzung der Schule mit nationalen und internationalen schulischen und außerschulischen Partnern zielt auf eine Öffnung der Schule ab. Zwei Aspekte der Wirkung einer solchen Öffnung der Schule sind dabei relevant: Zum einen ist sie für das Erzielen guter Leistungen bei den Schülerinnen und Schülern und deren Kompetenzentwicklung, also für die Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrages, wichtig. Zum anderen ist sie ein wichtiger Impuls für die Schulentwicklung und für ein Selbstverständnis der Schule als lernende und selbstwirksame Organisation.

#### Zusammenarbeit mit Schulbehörden und unterstützenden Einrichtungen

Es lassen sich Einrichtungen nach ihrer Funktion differenzieren. Zum einen wird mit Einrichtungen, die Steuerungs- und Aufsichtsfunktion über das Schulwesen haben, zusammengearbeitet. Zum anderen werden Angebote von Einrichtungen mit Unterstützungs- und/oder Beratungsfunktion für das Schulwesen eingeholt. Außerdem findet Zusammenarbeit mit Behörden oder Institutionen statt, die Trägerfunktion für die Schule haben und damit für die Ausstattung der Schule mit räumlichen, materiellen und ggf. finanziellen Ressourcen zuständig sind.

#### Zusammenarbeit mit anderen Bildungseinrichtungen

Bei der Kooperation mit Schulen gleicher Schulart im nationalen Kontext steht der inhaltliche Ideenaustausch im Sinne professioneller Horizonterweiterung im Vordergrund. Die Kooperation mit im Bildungsgang vor- oder nachgeordneten Einrichtungen strebt darüber hinaus einen nahtlosen Übergang der Schülerinnen und Schüler zwischen den Schularten an. Die Kooperation mit Schulen im internationalen Kontext zielt auf das Erlernen von Sprachen, auf die Förderung interkultureller Kompetenz bei den Schülerinnen und Schülern und auf die Auseinandersetzung mit anderen Formen des Lehrens und Lernens ab.

#### Zusammenarbeit mit Unternehmen und weiteren Ausbildungspartnern

Auf dieser Ebene wird die Berufs- und Wirtschaftsorientierung der Einzelschulen betrachtet. Auch sie kann sowohl im nationalen als auch internationalen Kontext geschehen. Die Schülerinnen und Schüler lernen durch die Kooperation der Schule mit den Unternehmen und weiteren Ausbildungspartnern gesellschaftliche Anforderungen des Arbeitsmarktes kennen und können sich dadurch mit ihren Interessen auf dem Arbeitsmarkt verorten. Wichtige Partner der berufsqualifizierenden Schularten sind dabei die Ausbildungsbetriebe, die zuständigen Stellen sowie Unternehmen und Einrichtungen, in denen die berufspraktische Ausbildung oder Betriebspraktika absolviert werden. Die berufsqualifizierenden Schularten und die Ausbildungspartner erfüllen in der Berufsausbildung einen gemeinsamen Bildungsauftrag. Da der Arbeitsmarkt zunehmend global zu betrachten ist und die Heranwachsenden in ihrer Arbeitsplatzwahl mit Mobilitätsforderungen konfrontiert werden, ist auch hier eine internationale Blickrichtung angebracht.

## **Qualitätsbereich: Kooperation**

### **Qualitätsmerkmal: Nationale und internationale Kooperation**

#### **Zusammenarbeit mit Verbänden, Vereinen und sonstigen öffentlichen Einrichtungen**

Die Kooperation mit anderen öffentlichen Einrichtungen, wie z. B. Kultur-, Sport- und Jugendvereinen oder der Bundesagentur für Arbeit, kann die Wirksamkeit der Schule unterstützen. So können zum Beispiel Ganztagsangebote als Kooperationsmodelle zwischen Schulen und Trägern der Kinder- und Jugendhilfe auf der Grundlage eines gemeinsamen Konzeptes realisiert werden.

**Herausgeber und Redaktion:**

Landesamt für Schule und Bildung – Standort Radebeul  
Dresdner Straße 78 c  
01445 Radebeul  
Telefon: +49 351 8324 456  
E-Mail: [poststelle-r@lasub.smk.sachsen.de](mailto:poststelle-r@lasub.smk.sachsen.de)  
[www.lasub.smk.sachsen.de/radebeul-3959.html](http://www.lasub.smk.sachsen.de/radebeul-3959.html)

**Auflage:**

5.000 Exemplare

**Gestaltung und Satz:**

Löbnitz Druck GmbH, Radebeul

**Druck:**

Löbnitz Druck GmbH, Radebeul

**Redaktionsschluss:**

07/2010, überarbeitet 06/2014 und 04/2018  
5. Auflage

**Bezug:**

Diese Druckschrift kann kostenfrei bezogen werden bei:  
Zentraler Broschürenversand der Sächsischen Staatsregierung  
Hammerweg 30  
01127 Dresden  
Telefon: +49 351 2103 671  
[www.publikationen.sachsen.de](http://www.publikationen.sachsen.de)

**Bildernachweis:**

Titelgrafik: Silvana Kogel

**Verteilerhinweis:**

Diese Informationsschrift wird vom Landesamt für Schule und Bildung – Standort Radebeul im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidaten oder Helfern im Zeitraum von sechs Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen.

**Copyright:**

Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die des Nachdruckes von Auszügen und der fotomechanischen Wiedergabe, sind dem Herausgeber vorbehalten.