

# Kriterien schulischer Qualitätsentwicklung – PLAN



**Herausgeber**

Hamburger Institut für Berufliche Bildung (HIBB)  
Hamburger Straße 131 | 22083 Hamburg  
www.hibb.hamburg.de

**Verantwortlich**

Reinhard Damm | Hamburger Institut für Berufliche Bildung  
reinhard.damm@hibb.hamburg.de  
Dan Spenhoff | Hamburger Institut für Berufliche Bildung  
dan.spenhoff@hibb.hamburg.de

**Redaktion****Hamburger Institut für Berufliche Bildung**

Dr. Thomas Berben, Insa Engelbart, Andreas Gering, Andreas Grell, Nicole Gruschka,  
Peter Heinbockel, Regina Henkis, Simone Jasper, Katrin Jünemann, Jochem Kästner,  
Frank Lönne-Hölting, Karin von Palubicki, Wolfgang Schernus, Ralph Schneithorst,  
Susanne Stauga, Volker Striecker, Carmen Szkolaja, Kai-Olof Tiburtius, Silke Turloff-Lück

**Behörde für Schule und Berufsbildung**

Katja Frerks

**Institut für Bildungsmonitoring**

Thomas Bernt

**Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung**

Maja Dammann, Birgit Kuckella, Hilke Schwartz

**Die Senatorin für Kinder und Bildung, Freie Hansestadt Bremen**

Sabine Kurz

**Gestaltung**

Tom Gahleitner Design  
www.gahleitner.de

**Titelgrafik**

Irmgard Fuhlendorf  
info@deep-scape.de

**Druck**

RieckDruck GmbH

Hamburg, Juni 2016

## Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| Hinweise zur Nutzung   | 4         |
| <b>3.1 Leitfragen für einen Qualitätsentwicklungsprozess an der Schule</b> | <b>5</b>  |
| <b>3.2 Entwicklungsbereiche</b>  | <b>6</b>  |
| 3.2.1 Unterrichtsentwicklung   | 6         |
| 3.2.2 Personalentwicklung  | 8         |
| 3.2.3 Teamentwicklung und kollegiale Zusammenarbeit                        | 10        |
| 3.2.4 Gesundheitsmanagement  | 11        |
| <b>3.3 QM-Bausteine</b>  | <b>13</b> |
| 3.3.1 Grundlagen und Steuerung des Qualitätsmanagements                    | 13        |
| 3.3.2 Interne Evaluation   | 15        |
| 3.3.3 Feedbackkultur   | 16        |
| 3.3.4 Beschwerdemanagement   | 18        |

## Hinweise zur Nutzung

Diese Handreichung soll die praktische Planung der Schulentwicklungsmaßnahmen der berufsbildenden Schulen in Hamburg unterstützen. Für deren Weiterentwicklung und Verstärkung sind Kriterien zusammengestellt worden, die den Schulen Entwicklungsimpulse für den Ausbau ihrer Qualitätsentwicklungsmaßnahmen liefern sowie die Überprüfung des jeweiligen Entwicklungsstandes ermöglichen, indem sie als Bezugsgröße für interne Evaluationen dienen können.

Darüber hinaus gewährleisten die hier zusammengestellten Kriterien für alle am Bildungsprozess Beteiligten, insbesondere die Schulleitungen, die Kollegien der Schulen und die Schulaufsichten, ein gemeinsames Verständnis von guter Schule und gutem Unterricht im Sinne eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements. Ziele und Grundsätze des Qualitätsmanagements sind in der Broschüre Hintergrund und Konzeptidee näher ausgeführt.



Diese Handreichung enthält Zielbeschreibungen, die Schulen in Abhängigkeit von ihrem jeweiligen Entwicklungsprozess definieren, ergänzen bzw. konkretisieren. Schulentwicklung wird dabei als fortwährender Qualitätsentwicklungsprozess verstanden. Die hier aufgeführten Kriterien dienen dabei als Anregung.

### 3.1 Grundsätze und Leitfragen für einen Qualitätsentwicklungsprozess an der Schule

- Die einzelnen Lehrerinnen und Lehrer sorgen u. a. für eine regelmäßige Reflexion der eigenen Praxis. Auf Grund der festgestellten Ist-Soll-Abweichungen findet eine eigenverantwortliche Weiterentwicklung der eigenen Praxis statt.
- Die Qualitätsgruppe sorgt, in Absprache mit der Schulleitung, u. a. regelmäßig für datengestützte Reflexionen über die Qualität der Schule.
- Die Schulleitung nimmt u. a. Einblick in die Unterrichtsqualität der Lehrerinnen und Lehrer, so dass bei festgestellten Defiziten das Problem bearbeitet werden kann.
- Die Schulaufsicht sorgt u. a. dafür, dass eine Erfassung der Schulqualität erfolgt. Dies ist eine Voraussetzung für den Nachweis der Funktionsfähigkeit des QM. Die Schulleitung sorgt dafür, dass die im QM-Handbuch dokumentierten Evaluationsergebnisse für die Rechenschaftslegung zur Verfügung stehen.
- Was brauche ich als Lehrerin oder Lehrer, um in Bezug auf die Gestaltung schulischer Praxis mein eigenes Stärken-Schwächen-Profil sowie den Verbesserungsbedarf zu erkennen?
- Was brauchen wir als Schule – Kollegium und Schulleitung, um die Stärken und Schwächen sowie den Optimierungsbedarf unserer Schule gemeinsam zu erkennen?
- Was brauche ich als Schulleitung, um mir einen fundierten Einblick in die Qualität der individuell verantworteten Praxis sowie der Schulqualität zu verschaffen und um bei Defiziten wirksam zu intervenieren?
- Was brauche ich als Schulaufsicht, um einen fundierten Einblick in die institutionelle Qualität der Schule zu erhalten und bei gravierenden Defiziten wirksam intervenieren zu können?

## 3.2 Entwicklungsbereiche

### 3.2.1 Unterrichtsentwicklung

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

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

| Schulische Ebene |  |
|------------------|--|
| →                | Das Kollegium erhält regelmäßig Gelegenheit zur gemeinsamen Arbeit an pädagogischen Fragen, z. B. pädagogische Jahrestage, Qualitätstage, regelmäßige Teambesprechungen. Dieser Diskurs mündet in Maßnahmen der Unterrichtsentwicklung, z. B. die Erstellung didaktischer Jahresplanungen. |
| →                | Die Kooperationsstrukturen der Schule unterstützen den professionellen, d. h. fachlichen, pädagogischen und methodischen Austausch.  |
| →                | Lern- und Erziehungsprozesse werden im Team gestaltet und systematisch weiterentwickelt. Die Teams tauschen sich dazu regelhaft über Erfahrungen mit der Umsetzung der Lernprozesse und über deren Ergebnisse aus.   |
| →                | Es existiert ein Konzept für die schulinterne Fortbildungsplanung, das die individuellen und schulischen Qualifikationsanforderungen berücksichtigt.   |
| →                | Die Ergebnisse von Vergleichsarbeiten und Abschlussprüfungen werden schulintern ausgewertet und für die Unterrichtsentwicklung genutzt.  |
| →                | Die Qualität des Unterrichts wird regelhaft evaluiert und die Ergebnisse der Unterrichtsevaluation werden systematisch für die Unterrichtsentwicklung genutzt.   |

- Die Schule erhebt und analysiert Daten über ihre Ergebnisse und Wirkungen, z. B. die Zufriedenheit der Schülerinnen und Schüler. Die Erkenntnisse fließen in die Unterrichtsentwicklung ein.
- Die Lehrerinnen und Lehrer bzw. Teams setzen sich mit den Ergebnissen der Schulinspektion auseinander und nutzen sie für die Unterrichtsentwicklung.

### Individuelle Ebene

- Die Lehrerinnen und Lehrer hospitieren den Unterricht untereinander innerhalb eines verabredeten Verfahrens, um sich persönlich weiterzuentwickeln.
- Die Lehrerinnen und Lehrer holen sich von ihren Schülerinnen und Schülern regelmäßig Rückmeldungen zu ihrem Unterricht. Die Rückmeldungen werden gemeinsam mit den Lernenden ausgewertet und genutzt, um die Unterrichtspraxis weiterzuentwickeln.
- Ein kollegiales Feedback auf der Grundlage von Hospitationen (z. B. kollegiale Unterrichtsreflexion) ist eingeführt, wird regelmäßig praktiziert und für die persönliche Weiterentwicklung genutzt.
- Die Lehrerinnen und Lehrer nutzen Fortbildungen dazu, sich und ihren Unterricht kontinuierlich weiterzuentwickeln. Sie dokumentieren diese im Fortbildungsportfolio gegenüber der Schulleitung.
- Die Lehrerinnen und Lehrer übertragen die Vorgaben der Rahmenlehrpläne bzw. Bildungspläne in handlungsorientierte Lernsituationen.
- Die Lehrerinnen und Lehrer berücksichtigen die didaktischen Leitlinien\* zum individualisierten Lernen bei ihrer Unterrichtsplanung.

\* Hamburger Institut für Berufliche Bildung (Hrsg.): Individualisiertes Lernen. Leitlinien und Perspektiven für die berufsbildenden Schulen in Hamburg. Hamburg 2011

### 3.2.2 Personalentwicklung

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

#### Schulische Ebene: Die Schulleitung ...

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

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

### Individuelle Ebene: Die Schulleitung ...

- kommuniziert klare Erwartungen an die Arbeitsergebnisse der Lehrerinnen und Lehrer unter Einbeziehung der beurteilungsrelevanten Leistungskriterien.
- bringt Anerkennung für das Engagement und die Leistung der Lehrerinnen und Lehrer deutlich zum Ausdruck und vermittelt ihnen ein Gefühl der Wertschätzung.
- schafft Möglichkeiten und Anreize dafür, dass die Lehrerinnen und Lehrer sich an Projekten der Schulentwicklung beteiligen.
- fördert gezielt Lehrerinnen und Lehrer, die sich für Leitungsaufgaben eignen.
- verschafft sich ein eigenes, differenziertes Bild über die Arbeit und die Kompetenzen der einzelnen Lehrerinnen und Lehrer, beispielsweise durch Hospitationen.
- führt regelmäßige Mitarbeitendengespräche, um die Leistung der einzelnen Lehrerinnen und Lehrer einzuschätzen und Möglichkeiten der individuellen Entwicklung festzulegen bzw. Perspektiven aufzuzeigen. Dazu gehören eine gegenseitige Rückmeldung und die Klärung von Gelingensbedingungen, z. B. Vereinbarungen zur Fort- und Weiterbildung.

### 3.2.3 Teamentwicklung und kollegiale Zusammenarbeit

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

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

### 3.2.4 Gesundheitsmanagement

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

Ein direkter Bezug zwischen Gesundheit und Lernen lässt sich exemplarisch durch drei Merkmale für psychische Gesundheit beschreiben:

- Verstehbarkeit beschreibt die Fähigkeit, Informationen so zu interpretieren, dass sie schlüssig erscheinen („Ich blicke durch!“).
- Handhabbarkeit beschreibt die Gewissheit, dass Herausforderungen bewältigt werden können („Ich packe das!“).
- Sinnhaftigkeit beschreibt, dass es lohnenswert erscheint, in die Aufgaben und Problemstellungen zu investieren („Es lohnt sich!“).

Wenn dieses Kohärenzgefühl in Schule gestärkt wird, können Gesundheitsmanagement und Schulentwicklung produktiv miteinander verbunden werden.

→ Die Schulleitung führt Befragungen zum Arbeitsklima und zur Arbeitszufriedenheit des Kollegiums durch und beteiligt das Kollegium an der Auswertung und Aufstellung von Verbesserungsmaßnahmen (z. B. im Rahmen des Leitungsfeedbacks).

→ Es existieren Möglichkeiten für eine schulinterne Bearbeitung der individuellen Belastungen bzw. Probleme und zur Unterstützung einzelner Lehrkräfte (z. B. durch kollegiale Hospitation, Fallberatung, Supervision).

→ Es werden Maßnahmen durchgeführt, um die Identifikation aller Schulbeteiligten mit der Schule zu sichern bzw. zu verbessern (z. B. gemeinsame Feiern, kulturelle Angebote, klassenübergreifende Projekte, Sportfeste).

→ Die Schulleitung unterstützt ein altersgerechtes Arbeiten und berücksichtigt im Rahmen der Möglichkeiten die Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

→ Die Schule hat ein eigenes Konzept bzw. definierte Standards zur Gesundheitsförderung und setzt es auf der Basis von erhobenen Daten um.

→ Die Schule bietet für ihr Personal Maßnahmen der Gesundheitsförderung und -erhaltung an (z. B. Entspannungsraum, Bewegungsangebote, Fortbildungsveranstaltungen zum Umgang mit Stress, zum Zeitmanagement, zur Suchtprophylaxe).

- Die Kommunikation zwischen allen Schulbeteiligten ist von Offenheit, Toleranz und persönlicher Wertschätzung geprägt.
- Die Schulleitung berücksichtigt in der Personalführung und -entwicklung die individuelle Belastungs- und Gesundheitssituation sowie individuelle Kompetenzen und Wünsche des Personaleinsatzes der Lehrerinnen und Lehrer im Rahmen der schulischen Möglichkeiten.
- Lehrerinnen und Lehrer erfahren bei Konflikten mit den Lernenden, bei Disziplinproblemen und Unterrichtsstörungen eine Unterstützung durch die Schulleitung.
- Die Schulleitung sorgt dafür, dass Konflikte unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie zwischen der Leitung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offen und fair sowie ggf. mit professioneller Hilfe gelöst werden.
- Die Schulleitung führt regelmäßige Mitarbeitendengespräche\* durch, um die Arbeit der einzelnen Lehrerinnen und Lehrer zu würdigen und Möglichkeiten der individuellen Entwicklung festzulegen bzw. Perspektiven aufzuzeigen.
- Die Schulleitung bringt Anerkennung für das Engagement und die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich zum Ausdruck und vermittelt ihnen ein Gefühl der Wertschätzung.

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

### 3.3 QM-Bausteine

#### 3.3.1 Grundlagen und Steuerung des Qualitätsmanagements

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

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

- Das Q-Leitbild ist auf die Entwicklung des Unterrichts ausgerichtet, enthält jedoch auch Ziele zu den wichtigsten Bereichen einer ganzheitlichen Qualitätsentwicklung.
- Das Q-Leitbild der Schule enthält operationalisierbare Entwicklungsziele, deren Erreichungsgrad durch Evaluation überprüft werden kann. Ziele sind relevant, konkret, erreichbar und überprüfbar.
- Die Schule setzt sich durch entsprechende steuerungsrelevante Kriterien konkretisierte Ziele im Bereich der Ergebnisse und Wirkungen (z. B. Anteil der Schülerinnen und Schüler, die den Bildungsgang erfolgreich durchlaufen).
- Die Schule überprüft ihre Praxis regelmäßig anhand ihrer Qualitätsansprüche und ihrer jeweils gesetzten Entwicklungsziele.
- Qualitätsentwicklung geschieht partizipativ. Das Kollegium setzt sich in einem kontinuierlichen und partizipativen Verständigungsprozess damit auseinander, welche Ziele angestrebt und welche Maßnahmen zur Zielerreichung eingeleitet werden sollen.
- Die Ziele des QM sowie dessen Maßnahmen werden im Gesamtzusammenhang der Schulentwicklung ausreichend kommuniziert und sind nachvollziehbar. Die adressatenspezifische Informationsplanung ist Teil des Projektplans.
- Maßnahmen der Schulentwicklung bzw. geplante Veränderungen beziehen sich i. d. R. auf festgestellte Entwicklungsbedarfe.
- Vor einer verbindlichen Einführung von Entwicklungsmaßnahmen werden diese pilotiert und gemeinsam im Kollegium hinsichtlich der erfolgreichen Umsetzungspraxis ausgewertet.
- An der Schule ist eine Steuergruppe bzw. QM-Gruppe etabliert, die die Maßnahmen der Schulentwicklung koordiniert und in eine konkrete Projektplanung übersetzt.
- Es existiert eine kontinuierlich geführte QM-Dokumentation unter Nutzung der Strukturvorgabe des QM-Musterhandbuchs der HIBB-Zentrale.

### 3.3.2 Interne Evaluation

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

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

\* regelhaft, d. h. regelmäßig und gewissen Regeln folgend

### 3.3.3 Feedbackkultur

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

- Leitungsfeedback (mit Vorbildfunktion)
- Schülerfeedback
- Kollegiales Feedback

Der schrittweise Aufbau einer Feedbackkultur in der Schule ist ein wesentlicher Beitrag zur individuellen Professionalisierung.

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

#### Leitungsfeedback (LF)

- Die Schulleitung holt sich regelmäßig und in geeigneter Weise Rückmeldungen des Kollegiums ein.
- Das Leitungsfeedback dient der individuellen Entwicklung der einzelnen Leitungskräfte sowie der Verbesserung des Leitungshandelns insgesamt.

- Die Schulleitung stellt Transparenz über das Ergebnis des Leitungsfeedbacks sowie über die abgeleiteten Maßnahmen her.

#### Schülerfeedback (SF)

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

#### Kollegiales Feedback (KF)

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

### 3.3.4 Beschwerdemanagement

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

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

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

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

## Notizen

