

## Schulische Qualitätsentwicklung in Niedersachsen



Niedersachsen

## Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>1 Qualitätsverständnis im Rahmen der Eigenverantwortlichen Schule</b>	<b>4</b>
<b>2 Schul- und Qualitätsentwicklung</b>	<b>7</b>
2.1 Grundlage und Verfahren der Qualitätsentwicklung an allgemein bildenden Schulen	7
2.2 Schulisches Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen	10
<b>3 Interne Evaluation - Controlling</b>	<b>12</b>
3.1 Portal zur Unterstützung interner Evaluationen	12
3.2 Evaluation an allgemein bildenden Schulen	13
3.3 Schulisches Controlling an berufsbildenden Schulen	14
<b>4 Externe Evaluation</b>	<b>15</b>
4.1 Schulinspektion: Schulische Prozesse und Unterrichtsbeobachtung	15
4.1.1 Kernaufgabenmodell für die allgemein bildenden Schulen	16
4.1.2 Kernaufgabenmodell für die berufsbildenden Schulen	18
4.2 Weitere Instrumente	18
<b>5 Beratungs- und Unterstützungsangebote</b>	<b>20</b>
5.1 Niedersächsische Landesschulbehörde (NLSchB)	20
5.2 Niedersächsisches Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung (NLQ)	21
5.3 Zuordnung der Angebote für allgemein bildende Schulen	22
5.4 QM-Prozessbegleitung und Fachberatung für berufsbildende Schulen	22
 <b>Anhang: Erlasse zur Qualitätsentwicklung</b>	
<b>Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen</b> als Grundlage der Qualitätsentwicklung an allgemein bildenden Schulen	24
<b>Schulisches Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen</b> Qualitätsbereiche und Kernaufgaben mit grundlegenden Anforderungen	25
<b>Steuerung der berufsbildenden Schulen durch Zielvereinbarungen</b>	32
<b>Schulinspektionen in Niedersachsen</b>	35
<b>Vergleichsarbeiten für die Schuljahrgänge 3 und 8</b>	39

## Vorwort

Kann Qualitätsentwicklung verordnet werden? Sicher nicht! Es ist immer problematisch, wenn Rechtsvorschriften in erster Linie als einengende starre Anweisungen empfunden werden. Ein anderer Zugang eröffnet sich, wenn sie als für alle verbindliche und damit verlässliche Grundlagen gesehen werden, die einen klaren Rahmen vorgeben, innerhalb dessen Handlungsspielräume und Eigenverantwortlichkeit ermöglicht werden. Entscheidend ist zudem, dass die dahinter stehenden Konzepte nachvollzogen und akzeptiert werden können.

Jede Rechts- und Verwaltungsvorschrift im schulischen Kontext kann nur einem Ziel dienen: Schülerinnen und Schülern eine bestmögliche Bildung zu ermöglichen und diese zu gewährleisten. Bildung ist der Schlüssel zu einer aktiven Gestaltung und Teilhabe an unserer Gesellschaft. Sie ist Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung der vielfältigen Anforderungen, die der ständige Wandel in unserer Lebens- und Berufswelt mit sich bringt. Schülerinnen und Schüler haben ein Recht auf Bildung und die Schulen haben die Aufgabe, die Schülerinnen und Schülerinnen dabei zu unterstützen, ihre Persönlichkeit zu entfalten und umfassende Kompetenzen zu erwerben.

Die Qualitätsansprüche, die an die Schule herangetragen werden, sind vielfältig und verschiedenartig, je nachdem aus welchem Blickwinkel Schul- und Unterrichtsqualität betrachtet wird. Gesellschaft, Wirtschaft, Fachdidaktik, Forschung und nicht zuletzt die Schulen selbst – Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen und Lehrer, Erziehungsberechtigte und außerschulische Partner – haben Erwartungen



an die Schule und an das, was sie leisten soll. Die Vorstellungen über Schulqualität und Schulentwicklungsprozesse ändern sich dabei fortwährend mit den gesellschaftlichen Entwicklungen, bildungspolitischen Zielsetzungen sowie wissenschaftlichen Erkenntnissen.

Weil die Auffassungen darüber, was gute Schule oder was guter Unterricht ist, vielseitig sind und nicht unverändert für alle Zeit Geltung haben, ist es notwendig zu beschreiben, welche Erwartungen und Anforderungen in Niedersachsen an die Qualität von Schulen gestellt werden. Dazu sind in den Schulen im Bereich der Qualitätsentwicklung unterschiedliche Modelle entworfen, erprobt und weiterentwickelt worden.

In der vorliegenden Broschüre sind relevante Erlasse zur Schul- und Unterrichtsqualität zusammengefasst. Vorangestellt sind Erläuterungen, welche Funktion aus Sicht des Kultusministeriums die Erlassen und Materialien erfüllen können oder sollten. Damit möchte das Kultusministerium innerschulische Gespräche und Diskussionen zum Thema Schulqualität anregen und unterstützen.

A handwritten signature in black ink, reading "Frauke Heiligenstadt".

Frauke Heiligenstadt  
Niedersächsische Kultusministerin

## 1 Qualitätsverständnis im Rahmen der Eigenverantwortlichen Schule

Mit der Einführung der Eigenverantwortlichen Schule haben die Schulen erweiterte Freiräume und Verantwortungen in pädagogischen, organisatorischen, personellen und fiskalischen Bereichen erhalten. Im Rahmen der aus der staatlichen Verantwortung resultierenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften agieren die Schulen eigenverantwortlich in Planung, Durchführung und Auswertung des Unterrichts, in der Erziehung sowie der Ausgestaltung der schulischen Prozesse. Die kontinuierliche und nachhaltige Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität ihrer Arbeit ist fester Bestandteil ihrer Eigenverantwortung.

Die schulischen Akteure werden als maßgebliche Träger der Schulentwicklung gesehen, die jährlich den Erfolg ihrer Arbeit überprüfen und bewerten (NSchG § 32 Absätze 2 und 3). Dahinter steht das Verständnis von Schule als pädagogischer und organisatorischer Handlungseinheit, in der sich alle aktiv mit der Arbeit in einem systematischen Verständigungsprozess auseinandersetzen und abgestimmte Maßnahmen ergriffen werden, wenn Ergebnisse weniger zufriedenstellend sind oder Rahmenbedingungen sich verändern (kontinuierlicher Verbesserungsprozess).

Die Verständigung auf gemeinsame Grundsätze und auf ein gemeinsames Werteverständnis aller Beteiligten, die angestrebten Ziele und vereinbarten Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung werden im **Schulprogramm** offengelegt.

Es dokumentiert, wie die jeweilige Schule entsprechend der jeweiligen Bedürfnisse ihrer Schülerinnen und Schüler und der regionalen Standortbedingungen den Bildungsauftrag erfüllt. Hierzu gehören die schulrechtlich geforderte Festlegung des Leitbilds und der Entwicklungsziele sowie ergänzend die Maßnahmen zur Erreichung der ange-

strebten Ziele. Das Schulprogramm ist damit das schriftlich fixierte Handlungskonzept der Schule, gleichsam ihr „Regiebuch“ für eine selbstorganisierte und selbstverantwortete Schulentwicklung mit dem Ziel der nachhaltigen Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität schulischer Arbeit.

Das **Leitbild** ist Ausdruck der Grundprinzipien, nach denen sich die Schule ausrichten will. Neben einer Antwort auf die Frage „Wer sind wir?“ – also einer Beschreibung der schulischen Rahmenbedingungen und Besonderheiten – stellt das Leitbild dar, auf was sich Schülerinnen und Schüler, die Erziehungsberechtigten, Ausbildungsbetriebe und das gesellschaftliche Umfeld der Schule verlassen können. In ihm werden die Mission („Wofür sind wir da?“), die Vision („Wohin wollen wir?“) und die Werte („Wie wollen wir miteinander umgehen?“) zum Ausdruck gebracht. Intendiert sind vor allem Aussagen zur pädagogischen Grundorientierung, z. B. zu Leitzügen der pädagogischen Arbeit oder Kooperations- und Partizipationsstrukturen. Insgesamt beschreibt ein Leitbild die längerfristig beabsichtigte Ausrichtung der Schule.

Damit Leitbilder und die im berufsbildenden Bereich abgeschlossenen Zielvereinbarungen mit der Schulbehörde Berücksichtigung in der täglichen Arbeit finden, werden sie durch im Schulprogramm dokumentierte **Entwicklungsziele** abgesichert. Zielführende Fragen zur Entwicklung dieses Bestandteils eines Schulprogramms könnten sein: „Was wollen wir grundsätzlich tun, um das Erreichte abzusichern bzw. Zielvorstellungen zu verwirklichen? Was müssen wir dafür einrichten/aufbauen?“ Beispielhaft können sich die schulischen Akteure verstündigen auf die (Weiter-)Entwicklung konzeptioneller Ansätze in den Bereichen

- Curriculare Schwerpunkte, Profilbildungen, Entwicklung neuer Bildungsangebote (in berufsbildenden Schulen), ...
- Pädagogische Gestaltungsansätze im Unterricht: Besondere Akzente im Fachunterricht, Formen der Differenzierung oder Leistungsmessungen, Medienbildung, ...
- Pädagogische Gestaltungsansätze im Schulleben: Beratungs-/Betreuungs-/Freizeitangebote, besondere Formen der Schüler- oder Elternmitwirkung, integrative Maßnahmen, ...
- Grundsätze zum Ressourceneinsatz, zur Teambildung und zur Kooperation im Kollegium,
- Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern, Berufs- und Arbeitsweltorientierung, Entwicklung von „Frühwarnsystemen“ zum Erkennen von Veränderungen der Arbeitsmarkt- und Ausbildungssituation in der Region, ...
- Personalentwicklungskonzeption inklusive Fortbildungsplanung, ...

Schulische Entwicklungsziele konkretisieren das Leitbild. Sie bauen auf Vorhandenem auf und setzen damit eine verlässliche Bestandsaufnahme voraus; sie sind eine Konsequenz aus der Differenz zwischen den eigenen Ansprüchen (Leitbild) sowie den übergeordneten Anforderungen und dem erreichten Entwicklungsstand.

Seiner Bezeichnung gerecht wird das Schulprogramm, wenn es ein darauf ausgerichtetes schulindividuelles Arbeitsprogramm für die weiteren Schritte im Entwicklungsprozess enthält. Diese von § 32 Abs. 3 NSchG geforderte **Maßnahmenplanung** ist konkret, die aufgenommenen Vorhaben sind durchführbar, die festgelegten Ziele im vorgesehenen Zeitrahmen erreichbar; benannt sind die Beteiligten, die Verantwortungen sind eindeutig geklärt. Die Maßnahmenplanung findet sich in berufsbildenden

Schulen insbesondere in internen Zielvereinbarungen wieder.

Die Arbeit der Lehrkräfte und Schulen ist eingebettet in einen Gesamtkontext: Aufgabe der Bildungspolitik und Bildungsadministration mit ihren verschiedenen Akteuren und Zuständigkeiten ist, die Eigenverantwortliche Schule bei der Qualitätsentwicklung durch passende Angebote und Maßnahmen aktiv zu unterstützen und die Wirksamkeit dieser Angebote und Maßnahmen zu überprüfen. Hierzu gehören sowohl Gestaltung und Steuerung sowie Controlling als auch Beratung und Unterstützung.

- Die berufsbildenden Schulen werden über Zielvereinbarungen gesteuert. Die allgemein bildenden Schulen können eigenverantwortlich zur Unterstützung ihrer Qualitätsentwicklung mit der Niedersächsischen Landes Schulbehörde (NLSchB) Absprachen über Entwicklungsziele und deren Umsetzung treffen. (s. Kap. 2)
- Entwicklungsprozesse münden in eine Evaluation. Evaluation ist ein systematisch geplantes Vorgehen, das auch weitere, auf erarbeiteten Ergebnissen basierende Entwicklungsprozesse initiieren kann. Die interne Evaluation der Schulen wird durch Bereitstellung erprobter Instrumente unterstützt. (s. Kap. 3)
- Mit der Schulinspektion als externem Evaluationsverfahren werden die Schulen bei der systematischen Qualitätseinschätzung ihrer schulischen Prozesse unterstützt. (s. Kap. 4)
- Für die Weiterentwicklung sowohl der unterrichtlichen als auch der schulischen Prozesse hält das Land ein umfangreiches Beratungs-, Qualifizierungs- und Unterstützungsangebot vor, auf das die Schulen entsprechend ihren Verbesserungsmaßnahmen zugreifen können. (s. Kap. 5)

Die unterschiedlichen Wege der allgemein bildenden Schulen und berufsbildenden Schulen im Bereich der schulischen Qualitätsentwicklung sind den Besonderheiten in den Zielsetzungen und Anforderungen in den jeweiligen Schulformen geschuldet. Deshalb wird im Folgenden nach Darstellung der gemeinsam geltenden Vorschriften eine Differen-

zierung nach allgemein bildenden Schulen und berufsbildenden Schulen vorgenommen.

Letztlich führen jedoch alle Anstrengungen zu einem gemeinsamen Ziel: der konsequenten und nachhaltigen Verbesserung der Qualität schulischer Arbeit.

## 2 Schul- und Qualitätsentwicklung

Alle Modelle systematisch betriebener Qualitätsentwicklung gehen von kontinuierlichen und zyklischen Prozessen aus, in die alle Akteure eingebunden sind und die alle Bereiche von Schule umfassen. In diesem Qualitätszyklus werden zunächst Entwicklungsziele und Strategien auf Basis des Leitbildes festgelegt, anschließend Maßnahmen geplant und umgesetzt. Die Zielerreichung wird (anhand von Daten) überprüft und bewertet, ggf. werden daraus abgeleitet Konsequenzen gezogen. Ein solcher Kreislauf erfüllt die in § 32 NSchG for-

mulierten Anforderungen an die Qualitätsentwicklungsprozesse durch die Schulen.

Während die berufsbildenden Schulen verpflichtend ein schulisches Qualitätsmanagement orientiert am Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) gestalten, ist für die allgemein bildenden Schulen das Verfahren frei. Die Gesamtverantwortung für die Schule und für deren Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung trägt die Schulleiterin oder der Schulleiter.

### 2.1 Grundlage und Verfahren der Qualitätsentwicklung an allgemein bildenden Schulen

Für die öffentlichen allgemein bildenden Schulen ist der **Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen** mit seinen Qualitätsbereichen und -merkmalen Grundlage der Qualitätsentwicklung. Die Qualitätsmerkmale bilden die in Gesetzen, Verordnungen und Erlassen formulierten verbindlichen Anforderungen an Schule schulformübergreifend ab. Die Merkmale sind so beschrieben, dass sie Gestaltungsspielräume für die Schulen eröffnen, die zur Erfüllung des Bildungsauftrags erforderlich sind. Die Qualitätsmerkmale geben damit Orientierung für die Verständigung innerhalb der Schule über die Ausgestaltung der schulischen Prozesse.

#### → Orientierungsrahmen

##### *Schulqualität in Niedersachsen*

Seite 24

Das Strukturmodell des *Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen* basiert auf folgenden Grundannahmen über das Zusammenwirken der verschiedenen Handlungsebenen von Schule:

- **Ziele von Schule:** Das gesamte Handeln einer Schule muss sich im Sinne der Bildungsrechtigkeit auf das bestmögliche Erreichen der Ziele ausrichten.

- **Handlungsebene des Unterrichts:** Für erfolgreiches schulisches Lernen ist die Gestaltung der Prozesse des Lehrens und Lernens von zentraler Bedeutung.
- **Handlungsebene der Schule:** Guter Unterricht braucht unterstützende Bedingungen auf der Ebene der Schule. Aufgrund der zentralen Bedeutung der Lehrprozesse für die Lernergebnisse steht die Unterrichtsqualität im Mittelpunkt der Schulentwicklung. Die Entwicklung der Prozesse auf der Handlungsebene der Schule ist daher notwendigerweise ausgerichtet auf die Verbesserung des Unterrichts mit seinen Bedingungen. So unterstützen z. B. abgestimmte Arbeitspläne einen systematischen Kompetenzaufbau, ermöglichen geregelte Organisationsstrukturen eine effektive Nutzung der Lernzeit und fördern gelingende Kooperationen ein störungsfreies Lernklima.
- **Handlungsebene der Administration:** Gute Schulen brauchen unterstützende Rahmenbedingungen durch Bildungspolitik und Bildungsadministration sowie den Schulträger.

Je besser die Prozesse der verschiedenen Handlungsebenen aufeinander bezogen sind, desto besser können die angestrebten Ziele von Schule erreicht werden. Die folgende Grafik verdeutlicht das Zusammenwirken der verschiedenen Handlungs-

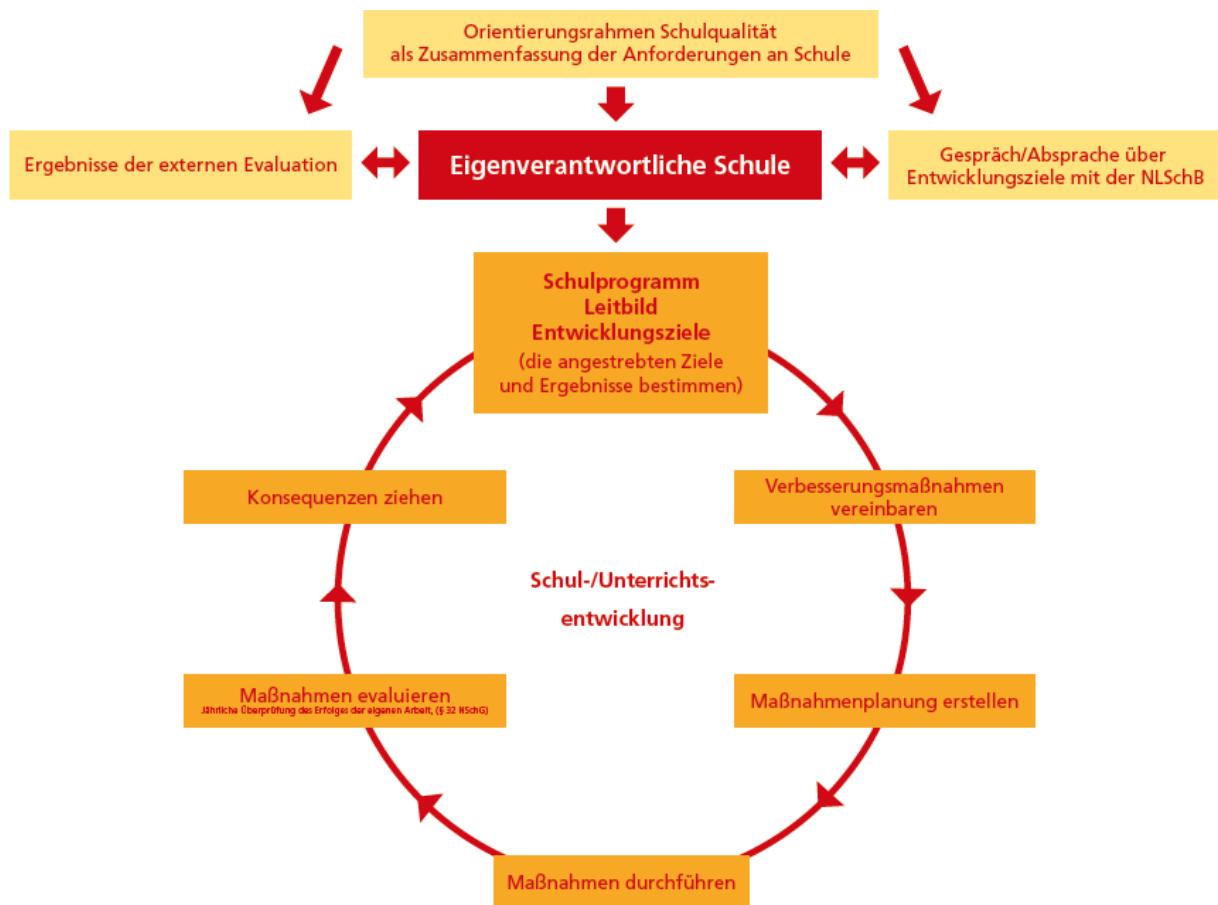
ebenen und zeigt die Bezüge zu den Qualitätsbereichen des *Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen*. Die Qualitätsmerkmale des *Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen* beziehen sich auf die Handlungsebenen der Schule:



Die Schule legt im Schulprogramm fest, welches Leitbild und welche Entwicklungsziele die Verbesserung der Ergebnisse und Wirkungen der schulischen Arbeit bestimmen. Die Entwicklung und Fortschreibung des Schulprogramms setzt voraus, dass die Schule ihren Qualitätszustand kennt. Der *Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen* ermöglicht eine umfassende Bestandsaufnahme anhand der Qualitätsmerkmale.

Die von der Schule identifizierten Entwicklungsziele stellen die Grundlage des schulischen Handlungskonzepts dar; sie schaffen Orientierung, Handlungssicherheit und sind zugleich Maßstab für eine Überprüfung der eigenen Arbeit. Auf der Grundlage

der vereinbarten Ziele werden für jedes Entwicklungsziel Weiterentwicklungs- bzw. Verbesserungsmaßnahmen mit Prüfkriterien vereinbart sowie in einer Maßnahmenplanung Realisierungsschritte, Zuständigkeiten und Zeitpunkte festgelegt. An die Durchführung der Maßnahmen schließt die Evaluation an. Hierzu gehören u. a. die Auswahl der Instrumente zur Datenerhebung, die Erfassung, Aufbereitung und Auswertung der Daten sowie die Berichterstattung. Aus der Bewertung sowohl der Maßnahmen und ihrer Wirkung auf die angestrebten Ziele ergeben sich Konsequenzen für die Entwicklungsziele oder für die Verbesserungsmaßnahmen. Ein neuer Zyklus beginnt.



Neben der jährlichen Überprüfung der schulischen Arbeit anhand intern erobener Daten und interner Evaluationsverfahren liefern die Analysen der externen Evaluationen (Schulinspektion, Vergleichsarbeiten und Abschlussprüfungen) weitere Informationen und Vergleichsmaßstäbe für die Ermittlung von Stärken und Verbesserungsbereichen. Die Erkenntnisse aus der externen Evaluation sind impulsgebend für die Schule zur Weiterentwicklung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität. Der hieraus abgeleitete Handlungsbedarf liefert aber noch keine detaillierten Informationen darüber, welche Entwicklungsschwerpunkte in welcher Weise bearbeitet werden. Erst der interne anschließende Verständigungsprozess führt zur Festlegung von Entwicklungszügen für die weitere Arbeit.

Im Anschluss an eine externe Evaluation, insbesondere nach der Schulinspektion, können die allgemein bildenden Schulen zur Unterstützung ihrer Qualitätsentwicklung auf Antrag mit der NLSchB Absprachen über Entwicklungsziele und deren Umsetzung treffen (vgl. Inspektionserlass). Absprachen über Entwicklungsziele, verstanden als dialogisches Verfahren zwischen der Einzelschule und der Niedersächsischen Landesschulbehörde, dokumentieren die gemeinsame Verantwortung beider institutionellen Ebenen für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Dabei bleiben die Aufgaben und Zuständigkeiten der Schulaufsicht und der Eigenverantwortlichen Schule gewahrt.

## 2.2 Schulisches Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen

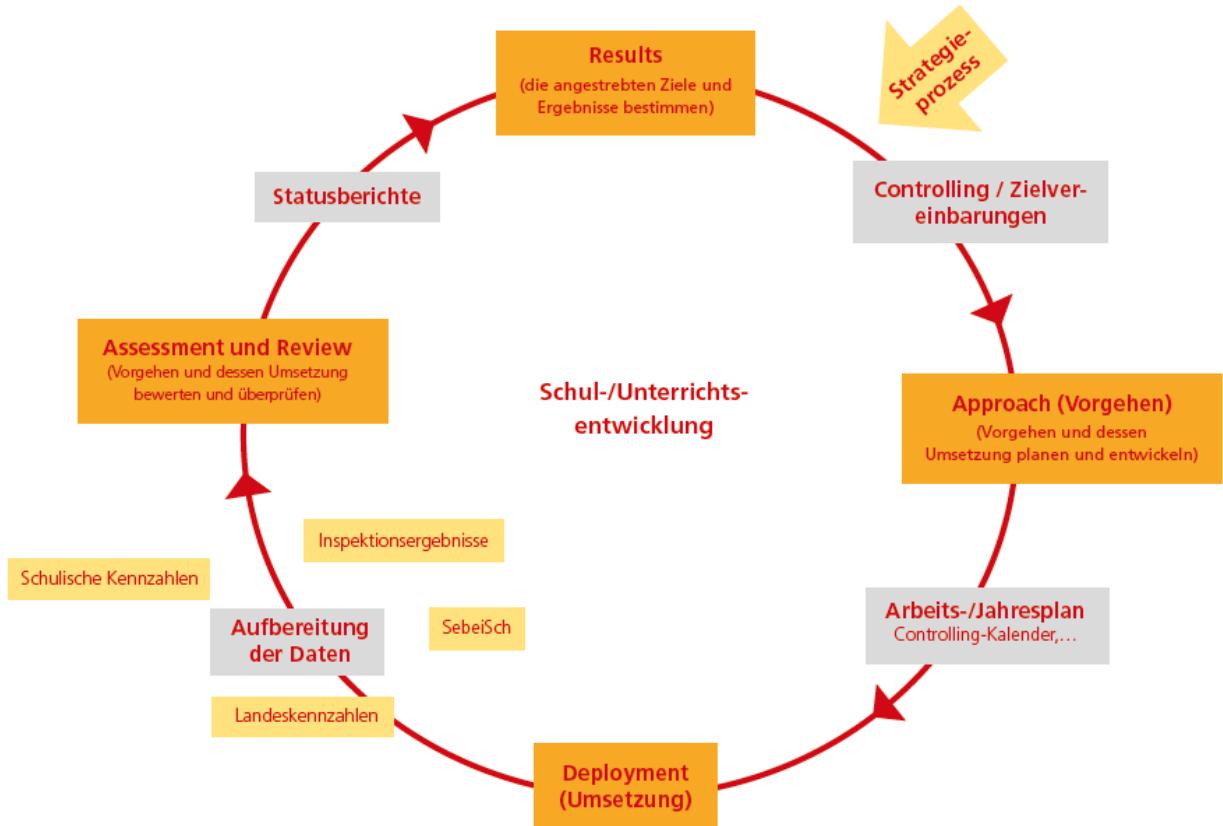
### Entwicklungsrahmen des schulischen Qualitätsmanagements

Für die berufsbildenden Schulen gilt ein landesweit einheitlicher und verbindlicher Entwicklungsrahmen (orientiert am EFQM-Modell) für das schulische Qualitätsmanagement (QM) mit festgelegten Qualitätsbereichen und zugehörigen Kernaufgaben. Jede Kernaufgabe wird durch erläuternde Untersätze konkretisiert und durch die Beschreibung von grundlegenden Anforderungen noch weiter operationalisiert, so dass für die Schule ein klarer und verständlicher Zielhorizont vorliegt. Der Fokus liegt in den Schulen zunächst auf der Erreichung eines

vereinbarten grundlegenden Niveaus, dann auf der qualitätsfähigen Gestaltung der Kernaufgaben, d. h. konkret die jeweiligen innerschulischen Prozesse zu analysieren und zu optimieren oder zu entwickeln, wobei der Rahmen des Kernaufgabenmodells offen für schulindividuelle Entwicklungen ist.

Die nachfolgende Übersicht fasst die Systematik für die Qualitätsentwicklung an den berufsbildenden Schulen (orientiert an der RADAR-Logik von EFQM) zusammen:

#### Die RADAR-Logik als Methode im KVP-Prozess



An den berufsbildenden Schulen ist es Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter, die Organisationsstruktur der Schule so zu optimieren, dass das schulische Qualitätsmanagement angemessen Berücksichtigung findet. Eine wesentliche Rolle für

eine erfolgreiche Implementierung des schulischen Qualitätsmanagements nimmt dabei die Einrichtung und Beauftragung der Bildungsgang- und Fachgruppen durch die Schulleiterin oder den Schulleiter ein (§ 35a NSchG). Die Bildungsgang- und Fach-

gruppen haben eine weitgehende Eigenverantwortung bei der Ausgestaltung der einzelnen Bildungsangebote. Sie entscheiden unter anderem über Maßnahmen zur unterrichtlichen Qualitätssicherung und -entwicklung. Die Ebene der Lehrkräfteteams ist bewusst gestärkt worden, da Entscheidungen zur Umsetzung von Qualitätsprozessen dort beschlossen und (teil-)verantwortet werden sollen, wo

die Arbeitsprozesse anfallen. Auf Grund ihrer Nähe zum Unterricht sollen die Bildungsgang- und Fachgruppen die Qualitätsentwicklung von der Basis aus entscheidend mitbestimmen.

- *Schulisches Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen (orientiert an EFQM)*  
Seite 25

### Zielvereinbarungen

Die berufsbildenden Schulen werden durch Zielvereinbarungen gesteuert. Sowohl extern – zwischen der Schulleiterin oder dem Schulleiter und den Vertreterinnen und Vertretern der NLSchB – als auch schulintern – zwischen den Personen auf den verschiedenen Ebenen der Aufbauorganisation – werden Ziele verabredet und schriftlich fixiert. Die strategischen Ziele des Landes für den Bereich der schulischen Berufsbildung werden dabei jeweils unter Berücksichtigung der regionalen Rahmenbedingungen und Entwicklungsperspektiven der Schulen beachtet und umgesetzt. Dieses Führungskonzept basiert auf der Überzeugung, dass bessere Ergebnisse erzielt werden können, wenn die Verantwortlichen auf allen Ebenen – innerhalb

definierter Rahmenbedingungen – selbständig entscheiden können, auf welchem Weg sie die gewünschten Ergebnisse erreichen und die Schule weiterentwickeln wollen.

Nähere Informationen zu den Zielvereinbarungen zwischen den Schulen und der Schulbehörde enthält ein Leitfaden, der u. a. das Konzept und den Zielvereinbarungsprozess erläutert und praktische Hinweise für die konkrete Ausgestaltung liefert. Er ist unter folgendem Link abrufbar:  
<http://www.proreko.de/index.php?id=207>.

- *Steuerung der berufsbildenden Schulen durch Zielvereinbarungen*  
Seite 32

### 3 Interne Evaluation - Controlling

#### 3.1 Portal zur Unterstützung interner Evaluationen

Unter interner Evaluation<sup>1</sup> werden Verfahren verstanden, die durch die Schule selbst vorgenommen werden und die es der Schule ermöglichen, Erkenntnisse über ihren Entwicklungsstand und den Erfolg der eigenen Arbeit zu gewinnen. Die Verantwortung für die Gestaltung und Durchführung liegt bei der Eigenverantwortlichen Schule. Interne Evaluation ist damit das zentrale Verfahren zur Schulentwicklung.

Interne Evaluationen sind in der Intention des Schulgesetzes verbindlicher Bestandteil der Qualitätsentwicklung Eigenverantwortlicher Schule, ohne sie kann eine Schulentwicklung nicht erfolgreich gelingen. Über die Grundsätze der internen Evaluation entscheidet gemäß § 38a Abs. 3 Nr. 15d NSchG der Schulvorstand.

Voraussetzung für Schul- und Unterrichtsentwicklung, für die konkrete Strategie-, Ziel- und Maßnahmenplanung, ist die systematische Auswertung

und Nutzung der vorhandenen Daten und Informationen, z. B. aus individuellen Rückmeldungen, Selbstbeobachtungen, Hospitationen oder aus externen Evaluationen für die interne Evaluation. Mit Hilfe der Daten können schulische Prozesse angepasst und optimiert werden.

Optimierungsprozesse verlaufen in zyklischer Form, d. h. der Abschluss eines Qualitätszyklus ist zugleich der Start in einen neuen Zyklus (vgl. Kap.2).

Zur Unterstützung der Schulen steht mit dem „**Portal für interne Evaluation**“ unter <http://portal.eval.nibis.de> auf dem Niedersächsischen Bildungsserver ein Internet-Portal zur Verfügung, auf dem aktuelle Angebote und Unterstützungsleistungen für interne Evaluationen vorgehalten werden. Die Nutzer können auf verschiedene Evaluationsverfahren zugreifen.

Das Portal enthält folgende Elemente:



<sup>1</sup> Die Unterscheidung zwischen schulinterner Evaluation und Selbstevaluation wird in dieser Handreichung nicht vorgenommen. Es wird davon ausgegangen, dass die interne Evaluation durch die Beteiligten selbst vorgenommen wird.

- **Arbeitsbereiche**

In diesen Teilen des Portals werden vom NLQ entwickelte Evaluationsinstrumente eingestellt, die auf den Kernaufgaben des Inspektionsverfahrens beruhen und die mit dem weiterentwickelten niedersächsischen Inspektionsverfahren kompatibel sind. Dazu gehören vor allem auch die Unterrichtsbeobachtungsbögen sowie die Werkzeuge „QES – Qualitätseinschätzung in Schulen“ und „SebeiSch – Selbstbewertung in Schulen“.

- **Befragungen**

In diesem Bereich des Portals werden Evaluationsinstrumente und Unterstützungsmaterialien zur Verfügung gestellt. Dazu gehören z. B. Fragebögen und online-Befragungen aller Akteure im schulischen Kontext.

Auf dem Evaluationsserver (EvaSys) können sich Schulen Nutzerkonten einrichten lassen, die es

ihnen – nach einer Schulung durch das NLQ – ermöglichen, eigene Fragebögen und online-Befragungen zu konzipieren und automatisierte Ergebnisberichte hierzu abzurufen.

- **Informationen**

In diesem Teil des Portals werden Informationen aufbereitet und bereitgestellt, die Hinweise und Hilfen zur Einbindung von interner Evaluation als wesentlichen und festen Bestandteil einer schulischen Qualitätsentwicklung geben und die Schulen bei einer datenbasierten Schulentwicklung unterstützen.

- **Hotline**

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des NLQ beantworten Ihre Fragen zum Einsatz der Instrumente oder unterstützen bei der weiteren Lösungsfindung, per E-Mail oder Telefon.

### **3.2 Evaluation an allgemein bildenden Schulen**

Evaluationen zielen darauf ab, einen Dialog über die Arbeit der Schule auszulösen und zu unterstützen, was voraussetzt, dass die Schule ihre Arbeit(sweise) verändern will und kann. Wirkungsvolle Evaluationen sind transparent, bieten Möglichkeiten zur Mitwirkung und betrachten (Fehl)Versuche als Chance zum gemeinsamen Lernen. Grundlegende Anforderungen an Evaluationen sind die Eigenschaften „Nützlichkeit“, „Durchführbarkeit“, „Fairness“ und „Genauigkeit“.

Im Niedersächsischen Schulgesetz ist die Verpflichtung zur jährlichen Überprüfung und Bewertung des Erfolges der eigenen Arbeit verankert. Weder durchführbar noch nützlich sind jährliche Evaluationen, die alle schulischen Bereiche in den Blick nehmen. Umfassende Entwicklungsprozesse entfalten ihre Wirkung erst nach einigen Jahren. Hieraus ergibt sich, dass bei der jährlichen Überprü-

fung und Bewertung jeweils nur Teilaspekte in den Blick

genommen werden.

Evaluationen sind systematische, datenbasierte Verfahren. Auf der Grundlage ermittelter Informationen (Ist-Werte) werden auf Entwicklungsziele (Soll-Werte) bezogene Maßnahmen festgelegt und deren Erreichungsgrad schließlich untersucht und bewertet. Während die externe Evaluation nach einem für alle Schulen nachvollziehbaren gleichen Verfahren erfolgt und daher spezifische Fragestellungen der Einzelschule nur in Teilen berücksichtigen kann, sind Maßnahmen der internen Evaluation stärker auf die konkrete Situation an der Schule ausgerichtet und setzen eine Beteiligung in der Schule voraus.

Bewertungskriterien ergeben sich bei der Evaluation von Maßnahmen aus den damit angestrebten

Zielen. Bei der Evaluation der Schule können sie sich auf die gesamte Institution oder bestimmte Aspekte beziehen, die wie die Befragungen von Schülerinnen und Schülern, Erziehungsberechtigten und Lehrkräften in zeitlich versetzten Periodika durchgeführt werden. Bezieht sich eine Evaluation auf die gesamte Institution sind die im *Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen* beschriebenen Anforderungen relevant.

Bei Befragungen gilt es auf den Datenschutz und die Datensicherheit sowie die Zuverlässigkeit und Belastbarkeit der Daten zu achten.

Für die Durchführung einer internen Evaluation sind den allgemein bildenden Schulen keine verbindlichen Anforderungen vorgeschrieben.

### 3.3 Schulisches Controlling an berufsbildenden Schulen

Ausgehend vom Schulprogramm und dem Leitbild der Schule, einer Selbstbewertung und den geschlossenen Zielvereinbarungen liegen „smart“<sup>2</sup> formulierte Ziele vor, die mit Kennzahlen oder anderen belegbaren Daten hinterlegt sind. Ein darauf aufbauendes Controllingsystem ermöglicht es den Schulen, die schulische Qualität mit Hilfe aussagefähiger Indikatoren zu messen und bei Abweichungen im Vergleich zu gewünschten Zielgrößen konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungs-(= Steuerungs-)maßnahmen zu erhalten. Folglich setzt dieser „ergebnisorientierte“ Steuerungsansatz die permanente Überprüfung erreichter Ergebnisse voraus. Einerseits stellen die Kennzahlen Gesprächsanlässe dar, bewirken innerschulische Analysen und Diskussionsprozesse und machen Stärken und Verbesserungspotentiale transparent. Andererseits sind sie Voraussetzung für das Vereinba-

ren von Zielen – in bewusster Abgrenzung zu „gefühlten“ oder „intuitiven“ Daten-/Informationslagen.

Die Herausforderung für die Schulen besteht darin, ein geeignetes Kennzahlenset auszuwählen, welches eine aktive und wirksame Steuerung ermöglicht. Zum Auf- und Ausbau eines schulischen Controllingsystems fasst das „Handbuch Schulisches

---

<sup>2</sup> SMART: S(spezifisch), M(messbar), A(anspruchsvoll), R(realistisch), T(terminiert)

Controlling“ zahlreiche Vorschläge, Hinweise und Praxisbeispiele zusammen. (Download unter: <http://www.proreko.de/index.php?id=208>).

Die regelmäßig durchgeführten Selbstbewertungen, die sowohl schulweit als auch bezogen auf einzelne Abteilungen oder Bildungsgangs- und Fachgruppen angelegt sein können, ermöglichen eine systematische und umfassende Überprüfung der Ergebnisse der Schule aufgrund von definierten verbindlichen Standards. Stärken und Verbesserungsbereiche der Schule können offen gelegt werden. Mit Hilfe der Ergebnisse dieses Selbstbewertungsprozesses kann insbesondere die Bearbeitung der jeweiligen Verbesserungsbereiche in den Blick genommen werden.

Für die Selbstbewertung nach dem Kernaufgabenmodell BBS kann das vom NLQ entwickelte Excel-Tool „SebeiSch – Selbstbewertung in Schulen“ genutzt werden. Dieses wurde zunächst im Rahmen eines Prüfauftrages der externen Schulinspektion für Vor-Ort-Inspektionen konzipiert und dann so weiterentwickelt, dass nunmehr ein gemeinsames Werkzeug für externe und interne Evaluationen zur Verfügung steht.

## 4 Externe Evaluation

Durch Verfahren der externen Evaluation erhalten Schulen Rückmeldungen über die Stärken und Verbesserungsbereiche ihres Systems. Die Bedeutung der externen Evaluationspraxis entfaltet sich, wenn die Erkenntnisse im Anschluss an die externe

Evaluation für die Schul- und Unterrichtspraxis genutzt werden, wenn also die Daten und Ergebnisse der externen Evaluation als Grundlage für eine systematische Qualitätsentwicklung dienen.

### 4.1 Schulinspektion: Schulische Prozesse und Unterrichtsbeobachtung

Schulinspektionen werden an Schulen mit dem Ziel durchgeführt, detaillierte Kenntnisse über die Qualität der Arbeit in den einzelnen Schulen sowie über

die Qualität des Schulsystems insgesamt zu erheben. Die Ergebnisse werden für gezielte Maßnahmen der Qualitätsverbesserung genutzt.

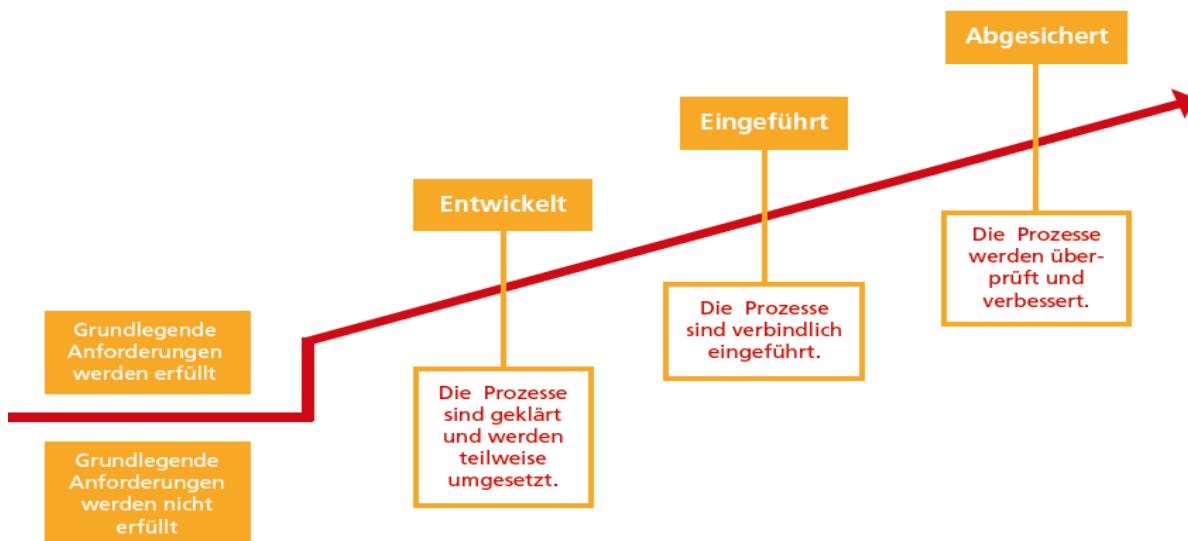
#### Schulische Prozesse

Im Mittelpunkt des weiterentwickelten Schulinspektionsverfahrens steht die Einschätzung der Ausgestaltung schulischer Prozesse, die für die Entwicklung von Schulqualität von zentraler Bedeutung sind und damit Kernaufgaben von Schule darstellen. Die Beschreibung und Strukturierung der Kernaufgaben erfolgt im Kernaufgabenmodell.

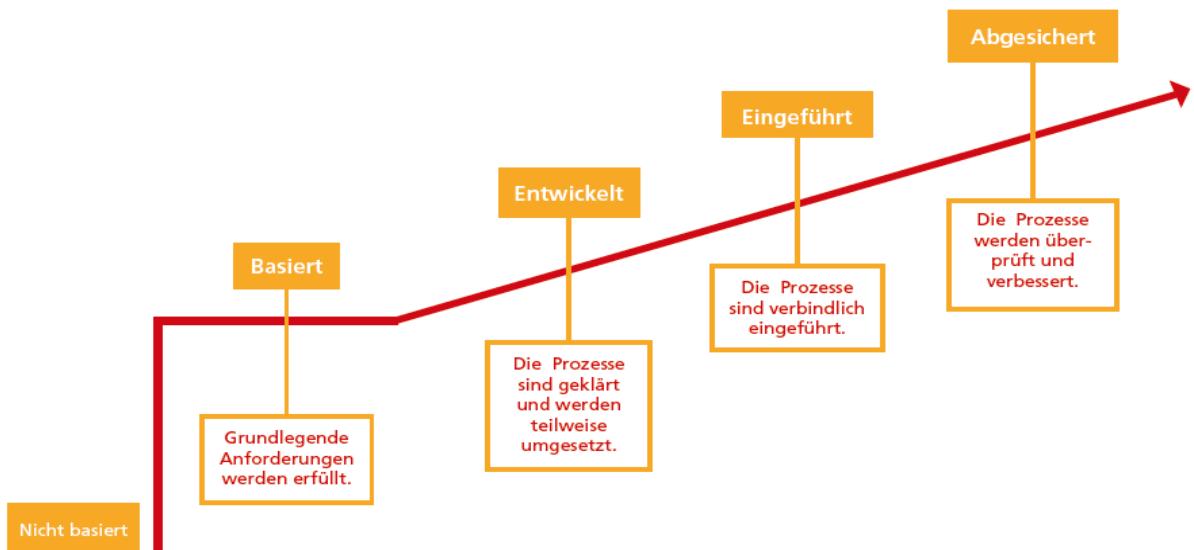
siert und diskutiert. Im Anschluss an die Schulinspektion hat die Eigenverantwortliche Schule die Aufgabe, den vorrangigen Handlungsbedarf, die Entwicklungsziele und das weitere Vorgehen bis hin zur Evaluation der Wirksamkeit der Maßnahmen zu bestimmen.

Das Inspektionsverfahren basiert auf einem dialogorientierten Ansatz zwischen Schule und Inspektionsteam, in dem Selbst- und Fremdeinschätzungen über die Ausgestaltung der Kernaufgaben abgeglichen werden. Hierzu verwenden Schule und Inspektionsteam die gleichen Instrumente. Die jeweiligen Einschätzungen werden gemeinsam themati-

Die Einschätzung der schulischen Prozesse erfolgt anhand von Prozessstufen, die durch Indikatoren beschrieben werden. Jeder Prozessentwicklung geht zunächst eine Grundlegung voraus. Diese Startpunkte werden als „grundlegende Anforderungen“ bezeichnet. Die grundlegenden Anforderungen stellen die Voraussetzung für eine Prozessgestaltung dar.



Prozessstufen für die allgemein bildenden Schulen



## *Prozessstufen für die berufsbildenden Schulen*

## **Unterrichtsbeobachtung**

Die Schulinspektion legt ein besonderes Augenmerk auf die Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität. Mit den Unterrichtsbeobachtungsbögen (UBB) und deren Auswertungsmöglichkeiten wird den Schulen ein differenziertes Bild des Unterrichtsgeschehens ermöglicht und zugleich werden datengestützte Hinweise gegeben, die sie bei der Identifizierung und zielgerichteten Bearbeitung wichtiger Handlungsschwerpunkte unterstützen können.

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass die in der wissenschaftlichen Unterrichtsforschung allgemein anerkannten Kriterien für guten Unterricht schulform- und fachunabhängig relevant sind. Verschieden sind jeweils die zu vermittelnden Inhalte, die Durchdringungstiefe, der Anteil der Handlungsorientierung und der Abstraktionsgrad.

#### → Schulinspektionen in Niedersachsen

Seite 35

#### 4.1.1 Kernaufgabenmodell für die allgemein bildenden Schulen

Die Entwicklung des Kernaufgabenmodells für die allgemein bildenden Schulen erfolgte in enger inhaltlicher Abstimmung mit der Weiterentwicklung des *Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen*. Nimmt der *Orientierungsrahmen* alle Handlungsebenen im Kontext Schule samt ihren Wirkungszusammenhängen in den Blick (vgl. S. 8), so richtet sich das Kernaufgabenmodell der Schulinspektion auf die unterstützenden bzw. steuernden Prozesse der schulischen Handlungsebene, die schließlich in fünf Handlungsfelder gegliedert sind. Im *Kernaufgabenmodell* sind nur solche Aufgaben ausgewählt, die eine besondere Relevanz für die

Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität haben. Der Aspekt der Entwicklung der Unterrichtsqualität erfährt über die fünf Handlungsfelder eine besondere Akzentuierung. Die Formulierungen der Kernaufgaben und der 46 grundlegenden Anforderungen sind an die Aufgabenstellungen der allgemein bildenden Schulen angepasst.

Mit Blick auf die Ziele zur Schul- und Unterrichtsentwicklung werden die Steuerungs-, Kommunikations- und Kooperationsstrukturen ebenso betrachtet wie der Umgang mit Ergebnissen und die Gestaltung von Bildungsangeboten.

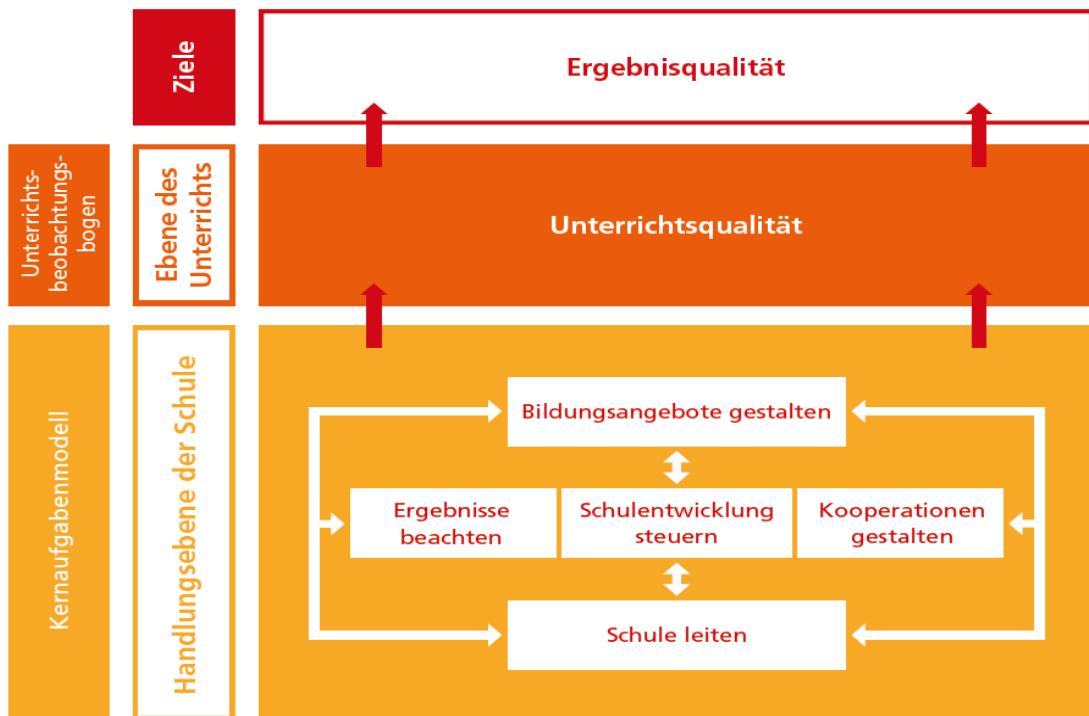


Abb. Handlungsfelder des Kernaufgabenmodells für allgemein bildende Schulen

Der Intention des *Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen* folgend sind im *Kernaufgabenmodell* die Kernaufgaben schulformunabhängig dargestellt. In dem Wissen um die Unterschiede in den Zielen und Aufgaben der Schulformen,

sind erforderliche Besonderheiten in den Hinweisen und Beispielen zu Kernaufgaben und grundlegenden Anforderungen berücksichtigt und gekennzeichnet.



Abb. Zusammenhang Handlungsfelder des Kernaufgabenmodells und Qualitätsbereiche des Orientierungsrahmen

#### **4.1.2 Kernaufgabenmodell für die berufsbildenden Schulen**

Das Kernaufgabenmodell BBS ist per Erlass implementiert als Entwicklungsrahmen für die schulische Qualitätsentwicklung (vgl. Kap. 2.2). Das Modell beschreibt in sieben Qualitätsbereichen mit insgesamt 48 Kernaufgaben umfassend die Arbeit in einer berufsbildenden Schule und legt einen Fokus auf die qualitätsfähige Gestaltung der inner-schulischen Arbeit an den Kernaufgaben. Deshalb beziehen sich auch alle Formulierungen der Kernaufgaben auf die Gestaltung von Prozessen. Die Stärkung der schulischen Prozessorientierung wird bereits an dieser Stelle konsequent umgesetzt und erfährt ihre Fortsetzung in der externen und internen Evaluation.

Der Erfolg schulischer Arbeit wird nicht allein durch Ergebnisse dargestellt. Auch die Wirkungszusammenhänge – d. h. wie arbeitet die Schule mit den

Ergebnissen, um eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung zu erreichen – werden abgebildet. Der Gedanke der Eigenverantwortung der Schule für den Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsprozess der Schulen (vgl. Kap.1) wird auf diese Weise besonders hervorgehoben.

Sowohl für die interne Evaluation als auch für die Analyse durch die Schulinspektion kommt dabei der Arbeit an der Frage, ob ein „basiertes Niveau“ erreicht, also die grundlegenden Anforderungen als erfüllt eingeschätzt werden, große Bedeutung zu. Vor der Frage nach der qualitätsfähigen Gestaltung der Arbeit an einer Kernaufgabe (Prozessqualität) wird die eigenverantwortliche berufsbildende Schule den jeweils erreichten Stand konkret evaluieren – als ihre „Produktqualität“ zu jeder Kernaufgabe.

#### **4.2 Weitere Instrumente**

Niedersachsen hat sich grundsätzlich dafür entschieden, die Vergabe eines Schulabschlusses mit der Teilnahme an einer zentralen Abschlussprüfung bzw. dem Zentralabitur zu verbinden. Diese zentra-

len Prüfungen sind neben Bildungsstandards und Kerncurricula sowie der Inspektion der niedersächsischen Schulen ein Baustein zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität schulischer Arbeit.

#### **Zentrale Abschlussprüfungen an allgemein bildenden Schulen**

Zentrale Abschlussprüfungen werden häufig auf eine Kontrollfunktion reduziert. Zwar generieren sie auch Steuerungswissen für die Bildungsadministration, viel wichtiger jedoch ist ihre Orientierungsfunktion für die Arbeit in der Schule. Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler sowie Erziehungsberechtigte erhalten Informationen, die über die individuelle Lernentwicklung und die Verteilung der Lernergebnisse in einer Lerngruppe hinausgehen, indem sie Aussagen zu den Leistungsergebnissen in einer Klasse und Schule im Vergleich mit einer Sach-

norm, nämlich den Erwartungen des Landes auf der Grundlage der Kerncurricula, und den Landesergebnissen machen. Zugleich können die verwendeten Aufgaben und Aufgabenformate der zentralen Prüfungen Anlass sein, in einer Fachkonferenz über die eigene Unterrichtsarbeit, die Aufgabenkultur der Schule, das Fachcurriculum und Lehr-Lernarrangements nachzudenken. Durch diese Dialogfunktion eröffnet sich die Möglichkeit, die Unterrichtsqualität der Schule weiterzuentwickeln.

#### **Vergleichsarbeiten an allgemein bildenden Schulen**

Vergleichsarbeiten, kurz VERA, orientieren sich an den Anforderungen der länderübergreifend verbindlichen Bildungsstandards und untersuchen, welche Kompetenzen Schülerinnen und Schüler zum Testzeitpunkt erworben haben. Der besondere Stellenwert von VERA ergibt sich daraus, dass es das einzige explizit standardbezogene Verfahren ist, das bundesweit eingesetzt wird. Das Verfahren ermöglicht den einzelnen Schulen eine abgesicherte Information darüber, inwieweit die Bildungsstandards erreicht wurden und welcher Handlungsbedarf daraus abzuleiten ist.

Die Ergebnisse der Vergleichsarbeiten liefern differenzierte Informationen über Stärken und Schwächen in der Klasse und bieten damit der Lehrkraft wichtige Hinweise, über welche Kompetenzen die Schülerinnen und Schüler bereits verfügen, worauf im Unterricht genauer eingegangen werden sollte und in welchen Bereichen gegebenenfalls besondere Förderung angebracht ist. Diese Rückmeldungen können für die Unterrichtsgestaltung im letzten Jahr des Primarbereichs bzw. den letzten beiden Jahren des Sekundarbereichs I hilfreich sein. Neben den Ergebnissen auf der Klassenebene können auch Vergleiche mit Ergebnissen der Parallelklassen Anlässe für den kollegialen Austausch und die Zusammenarbeit bieten.

Die Vergleichsarbeiten sind standardisierte Tests. Anders als herkömmliche Klassenarbeiten, die den Lernerfolg aktueller Unterrichtseinheiten ermitteln sollen, sind die Diagnose- und Vergleichsarbeiten als länderübergreifendes Instrument nicht auf die Lehr- bzw. Bildungspläne der einzelnen Länder bezogen. Bei VERA geht es also um die Überprüfung eines breiter angelegten Kompetenzerwerbs. Die VERA-Tests werden daher im Unterschied zu Klassenarbeiten nicht benotet. Und VERA eignet sich auch nicht für ein öffentliches Ranking der teilnehmenden Schulen, nicht als Grundlage für Übergangs- bzw. Schullaufbahnempfehlungen und ersetzt keine Klassenarbeit.

Die zentrale Funktion von VERA liegt in der Unterrichts- und Schulentwicklung jeder einzelnen Schule. Das bedeutet, dass die Lehrkräfte die im Rahmen von VERA ermittelten Leistungsergebnisse ihrer Schülerinnen und Schüler im Sinne eines auf Daten gestützten Entwicklungskreislaufs zur Weiterentwicklung des Unterrichts nutzen. VERA bietet einen Anlass, Fragen nach den Ursachen der Ergebnisse zu stellen und die eigene Unterrichtsplanning und -praxis zu reflektieren.<sup>3</sup>

→ Vergleichsarbeiten für die Schuljahrgänge 3 und 8  
Seite 39

---

<sup>3</sup> Siehe auch nachfolgenden Link:  
<http://www.kmk.org/bildung-schule/qualitaetssicherung-in-schulen/bildungsmonitoring/vergleichsarbeiten.html>

## **5 Beratungs- und Unterstützungsangebote**

Für die Umsetzung und Ausgestaltung der schulischen Prozesse bezogen auf die konkreten Bedingungen und Handlungsmöglichkeiten vor Ort

werden durch das Land vielfältige Beratungs- und Unterstützungsangebote vorgehalten. Die folgende Übersicht zeigt zentrale Bereiche auf:

### **5.1 Niedersächsische Landesschulbehörde (NLSchB)**

Die Beratung und Unterstützung der Schulen ist neben der Steuerung und Gestaltung sowie der Intervention als ultima ratio wesentlicher Bestandteil der Schulaufsicht durch die Niedersächsische Landesschulbehörde. Der Umfang der Beratungs- und Unterstützungsleistungen kann an dieser Stelle nur ansatzweise aufgeführt werden. Das Onlineportal B&U (Beratung & Unterstützung) stellt unter <http://www.landesschulbehoerde-niedersachsen.de/bu/schulen> umfangreiche Angebote der Niedersächsischen Landesschulbehörde vor, welche die Schulen ihren Bedürfnissen entsprechend in Anspruch nehmen können.

Hierzu gehören unter anderem:

**Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement** unterstützt beim Aufbau einer Arbeitsschutzorganisation auf Schul- und Seminarebene, bei der Durchführung der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilungen, berät zu allen arbeitsmedizinischen Fragestellungen, hilft beim Aufbau einer gesundheitsförderlichen internen Schulorganisation, bei Kommunikation, Konfliktmanagement, gesunder Führung sowie Sucht- und Präventionsfragen.

#### **Fachberatung für Unterrichtsqualität**

zielt aus allgemeindidaktischer Sicht ab auf die Prozesse auf der Ebene des Unterrichts und koordiniert die schulfachbezogene Fachberatung.

#### **Pädagogische und psychologische Unterstützung**

umfasst Begabungsförderung, Mobile Dienste, Schulpsychologie, Sonderpädagogische Förderung und Inklusion, Kinder aus Familien beruflich Reisender, ...

#### **Programme, Projekte, Wettbewerbe und Kooperationen**

umfasst Europa und Internationales, Naturwissenschaftliche Angebote, Regionale Umweltbildungszentren, Schülerwettbewerbe, Sportprojekte, Wettbewerbe und Aktionsprogramme, ...

#### **Schulentwicklungsberatung**

bezieht sich auf die Prozesse auf der Handlungsebene der Schule. Dazu gehören insbesondere die Schulprogrammarbeit und ihre Umsetzung sowie der Aufbau geeigneter Organisationsstrukturen.

#### **Schulfachbezogene Fachberatung**

legt den Fokus auf fachwissenschaftliche, -didaktische und -methodische Fragen des Unterrichts.

#### **Schulformübergreifende Beratung und Unterstützung**

umfasst Beratung der Schülervertretungen, Interkulturelle Bildung, Leseförderung und Schulbibliotheken, Mobilität, Region und ihre Sprachen im Unterricht, Schulsport, ...

## **5.2 Niedersächsisches Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung (NLQ)**

Das Niedersächsische Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung unterstützt die Schulen, Studienseminares und Schulbehörden. Übergeordnetes Ziel hierbei ist die Realisierung des im NSchG vorgesehenen Verantwortungs- und Wirkungsgefüges von Eigenverantwortlicher Schule, Unterstützung der Qualitätsentwicklung und Schulaufsicht. Unter der Web-Adresse [www.nlq.nibis.de](http://www.nlq.nibis.de) findet sich eine Gesamtsicht der Angebote und Aufgabenbereiche des NLQ.

Hierzu gehören vor allem:

### **Medienberatung**

unterstützt Schulträger und Schulen bei der Erarbeitung von Medienkonzepten und bei der konzeptionellen Weiterentwicklung der Medienausstattung unter pädagogischen Gesichtspunkten („Netzwerk Medienberatung“). Sie bietet schulinterne Qualifizierungsmaßnahmen, Tagungen und regionale Fachforen an und fördert die aktive Medien(kultur)arbeit.

### **Qualifizierung des Beratungspersonals und der Multiplikatorinnen und Multiplikatoren**

umfasst die Fachberatung, die Schulentwicklungsberatung und die Multiplikatorenebene. Angeboten werden schulformbezogene, schulformübergreifende, fachbezogene und/oder fachübergreifende Qualifizierungen sowie die Unterstützung des Aufbaus regionaler Netzwerke mit dem Ziel der Implementierung bildungspolitischer Vorgaben.

### **Qualifizierung des Leitungspersonals**

umfasst die Erstqualifizierung neu ernannter Schulleiterinnen und Schulleiter sowie Fortbildungs- und Beratungsangebote für Führungsverantwortliche in Schulen und Schulbehörden und die Förderung von Führungsnachwuchs.

### **Regionale Fortbildung**

für Schulen findet in den Kompetenzzentren an den niedersächsischen Universitäten mit Lehrerausbildung und an ausgewählten Einrichtungen der Erwachsenenbildung statt. Das NLQ koordiniert und evaluiert die Arbeit und nutzt die Ergebnisse für die Weiterentwicklung der Programmqualität. Für die Berufsbildung bietet das NLQ eigene Fortbildungen an.

### **Schulinspektionen**

geben den Schulen Impulse für die Weiterentwicklung besonders relevanter Prozesse auf der Handlungsebene der Schule und landesweit für die Qualitätsentwicklung des niedersächsischen Schulwesens.

### **Service-Angebote:**

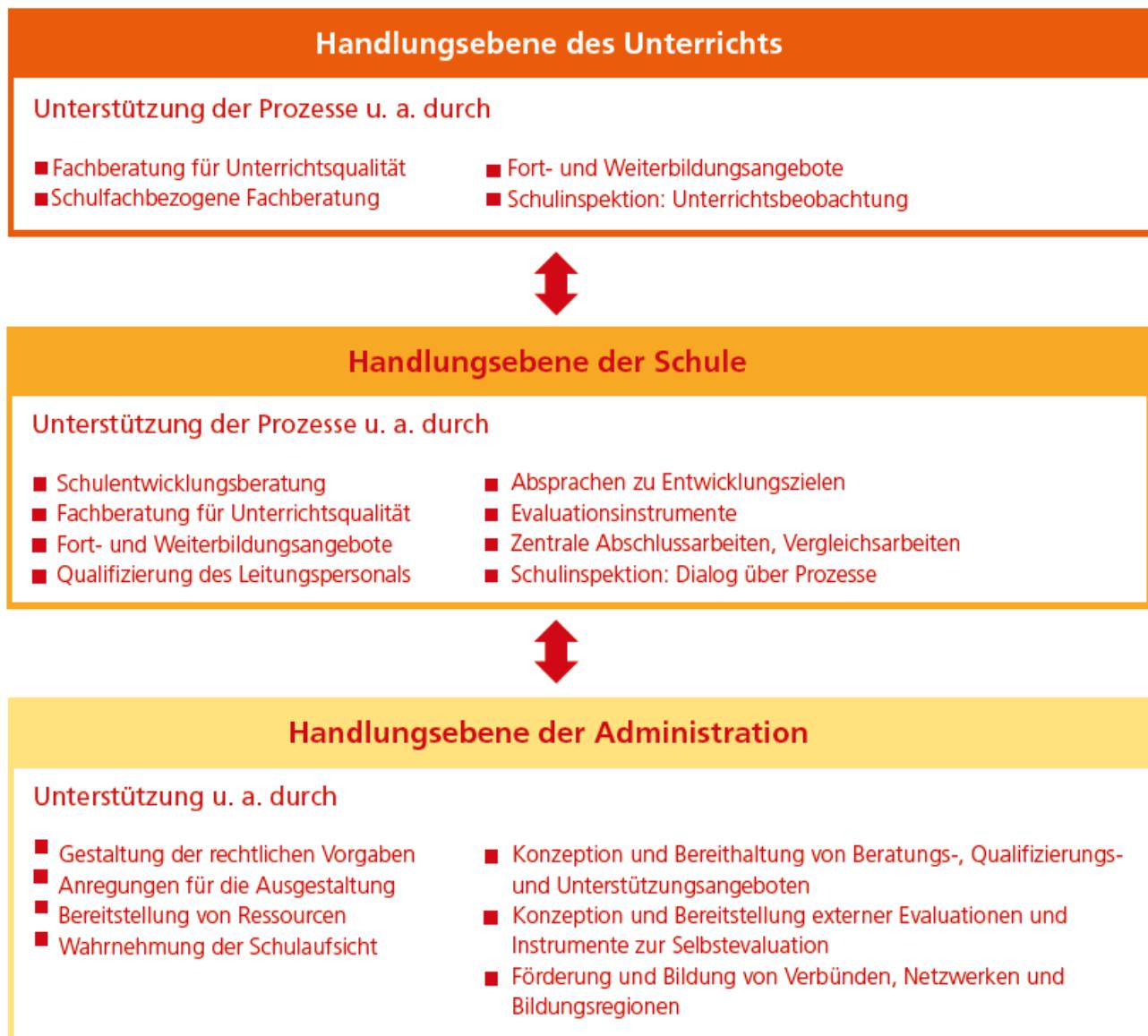
Der **Niedersächsische Bildungsserver** ([www.nibis.de](http://www.nibis.de)) stellt Informationen, Beratungs- und Unterrichtsmaterialien, curriculare Vorgaben, Online-Medien (Merlin) und Evaluationsinstrumente sowie Internetserver und Themenportale für Bildungsvorhaben bereit und bietet Kooperationsplattformen und Speicherplatz für Schul-Websites an.

Der **Government Server** als Teil des Bildungsservers dient der Durchführung des Download-Verfahrens für die zentralen Arbeiten (Abschlussprüfungen, Vergleichsarbeiten, Zentralabitur), stellt E-Mail-Konten und Programme für den gesicherten Versand dienstlicher Nachrichten an niedersächsische Schulen und Studienseminares bereit und unterstützt die Durchführung internetgestützter Umfragen.

### 5.3 Zuordnung der Angebote für allgemein bildende Schulen

Die folgende Grafik zeigt für die allgemein bildenden Schulen die Zuordnung von Unterstützungs-

maßnahmen zu den verschiedenen Handlungsebenen:



### 5.4 QM-Prozessbegleitung und Fachberatung für berufsbildende Schulen

Die berufsbildenden Schulen werden bei der Anwendung und Weiterentwicklung eines am EFQM-Modell orientierten Qualitätsmanagements (Kernaufgabenmodell) durch QM-Prozessbegleiterinnen und QM-Prozessbegleiter der Niedersächsischen Landesschulbehörde beraten und unterstützt. Anknüpfungspunkt ist dabei immer der aktuelle Stand des Qualitätsentwicklungsprozesses der einzelnen Schule. In Absprache mit der Schulleitung wird geklärt, in welcher Art und in welchem Umfang die

Prozessbegleitung durch Information, Beratung und Moderation unterstützen kann.

Des Weiteren stehen den berufsbildenden Schulen die Fachberatungen zur Verfügung, die insbesondere zum Qualitätsbereich der Bildungsangebotsgestaltung Unterstützung leisten können. Diese Angebote können bei Bedarf ebenfalls über das Onlineportal B&U (Beratung & Unterstützung) der Niedersächsischen Landesschulbehörde in Anspruch genommen werden.

## **Anhang**

### **Erlasse zur Qualitätsentwicklung**

## ***Erlass Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen***

### ***Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen als Grundlage der Qualitätsentwicklung an allgemein bildenden Schulen***

RdErl. d. MK v. 16.07.2014 – 31-81 821-1 – VORIS  
22410

- 1.** Für die öffentlichen allgemein bildenden Schulen ist der *Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen* (Anlage) mit seinen Qualitätsbereichen und Qualitätsmerkmalen ein unterstützendes Instrument für die nach dem Niedersächsischen Schulgesetz vorgesehene selbstorganisierte und selbstverantwortete Schulentwicklung. Die im *Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen* formulierten Merkmale bilden Regelungen aus Gesetzen, Verordnungen und Erlassen ab.
- 2.** Die Qualitätsmerkmale geben Orientierung für die Verständigung innerhalb der Schule über die Ausgestaltung schulischer Prozesse sowie deren kontinuierliche Verbesserung. Ausgehend von dem im *Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen* dargestellten Qualitätsverständnis legt die Schule im Schulprogramm fest, welches Leitbild und welche Entwicklungsziele die pädagogische Arbeit und die sonstigen Tätigkeiten der Schule bestimmen.
- 3.** Die Qualitäts- und Teilmerkmale dienen der Schule als Rahmen für die Einschätzung des erreichten Qualitätszustands. Die in den Qualitätsmerkmalen benannten Anforderungen sind grds. längerfristigen Entwicklungszielen zuzuordnen und die in den Teilmerkmalen benannten Anforderungen grds. kurz- und mittelfristig angelegten Zielen.
- 4.** Dieser RdErl. tritt am 1.8.2014 in Kraft und mit Ablauf des 31.7.2019 außer Kraft.

### **Anlage**



## Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen



Niedersachsen

## **Inhalt**

<b>Aufgabe und Ziel.....</b>	<b>3</b>
<b>Niedersächsisches Verständnis von Schulqualität .....</b>	<b>4</b>
<b>Strukturmodell .....</b>	<b>5</b>
<b>Ergebnisse und Wirkungen .....</b>	<b>6</b>
Kompetenzen.....	6
Bildungswege .....	7
Akzeptanz .....	7
<b>Lehren und Lernen .....</b>	<b>8</b>
Kompetenzorientierung.....	8
Unterrichtsführung .....	8
Individualisierung .....	9
<b>Leitung und Organisation .....</b>	<b>10</b>
Leitungsverantwortung .....	10
Mitverantwortung .....	10
Schulorganisation .....	11
<b>Ziele und Strategien der Schulentwicklung .....</b>	<b>12</b>
Schulprogramm .....	12
Evaluation .....	12
Berufliche Kompetenzen.....	13
<b>Bildungsangebote und Anforderungen.....</b>	<b>14</b>
Bildungsangebote .....	14
Schuleigenes Curriculum.....	14
Leistungsanforderungen .....	15
<b>Kooperation und Beteiligung .....</b>	<b>16</b>
Kooperation im Kollegium.....	16
Kooperation nach außen .....	16
Beteiligung .....	17
Rechtliche Grundlagen .....	18

## Aufgabe und Ziel

Die Erwartungen an die schulische Bildungs- und Erziehungsarbeit sind vielfältig. Gesellschaft, Bildungspolitik, Fachdidaktik, Bildungsforschung und nicht zuletzt die Schulen selbst – Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen und Lehrer, Eltern, Schulträger und außerschulische Partner – haben Vorstellungen und Erwartungen davon, was Schule leisten soll und was unter gutem Unterricht und guter Schule zu verstehen ist. Die Vorstellungen über Schulqualität ändern sich dabei kontinuierlich mit gesellschaftlichen Entwicklungen, bildungspolitischen Zielsetzungen sowie wissenschaftlichen Erkenntnissen. Als Orientierung für den Dialog vor Ort skizziert der *Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen* durch die Beschreibung und Strukturierung von Qualitätsmerkmalen ein einheitliches Qualitätsverständnis.

Dem *Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen* liegt folgendes Bild einer guten Schule zugrunde:

Bildung ist der Schlüssel für die gleichberechtigte Teilnahme an unserer Gesellschaft. Eine umfassende Bildung ist Voraussetzung für die Entwicklung einer selbstbewussten Persönlichkeit und für ein erfolgreiches Berufsleben. Dies wird nur dann erreicht, wenn gute und gerechte Lernbedingungen die individuellen Voraussetzungen aller Heranwachsenden berücksichtigen, ihre vielfältigen Begabungen und Interessen fördern und ihren Bildungswillen stärken.

Im Mittelpunkt einer guten Schule steht der Unterricht. Dieser wird ganz wesentlich bestimmt durch die Professionalität der Lehrerinnen und Lehrer. Sie tragen die Verantwortung, das Lernen der Schülerinnen und Schüler zielgerichtet anzuregen, zu steuern, zu begleiten und zu unterstützen – in dem

Bewusstsein, dass Lernen ein aktiver und höchst individueller Prozess ist, den jede und jeder selbst vollziehen muss.

Für den Erfolg einer Schule ist aber auch entscheidend,

- wie sehr alle Beteiligten gemeinsame Zielsetzungen in das Zentrum ihres Handelns stellen,
- wie sehr sich alle Akteure als pädagogische Handlungseinheit verstehen und sich aktiv in die Gestaltung eines vielseitigen und aufeinander abgestimmten Bildungsangebots einbringen,
- wie Kommunikation und Kooperation innerhalb der Schule und nach außen gelingen,
- wie sehr es gelingt, ein gutes und gesundes Schulklima zu entwickeln und inklusive Schule gemeinschaftlich zu leben,
- wie groß die Bereitschaft zu ständiger Weiterentwicklung ist

und somit Schulkultur realisiert wird.

Die Schulen in Niedersachsen sind im Rahmen der staatlichen Verantwortung und der Rechts- und Verwaltungsvorschriften eigenverantwortlich in Planung, Durchführung und Auswertung des Unterrichts, in der Erziehung sowie in ihrer Leitung, Organisation und Verwaltung. Die Qualitätsmerkmale fassen die in Gesetzen, Verordnungen und Erlassten formulierten verbindlichen Anforderungen an Schule schulformübergreifend zusammen. Der *Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen* beschreibt strukturiert den Qualitätsanspruch an Schule. Er ist daher geeignete Grundlage für die Verständigung über die Ausgestaltung des schulischen Handelns und damit der Qualitätsentwicklung in Schule.

## Niedersächsisches Verständnis von Schulqualität

Das niedersächsische Verständnis von Schulqualität wird in diesem *Orientierungsrahmen* durch 18 Qualitätsmerkmale beschrieben, die in insgesamt 54 Teilmerkmale ausdifferenziert sind.

Die Merkmale werden in sechs Qualitätsbereiche strukturiert:

- 1. Ergebnisse und Wirkungen**
- 2. Lehren und Lernen**
- 3. Leitung und Organisation**
- 4. Ziele und Strategien der Schulentwicklung**
- 5. Bildungsangebote und Anforderungen**
- 6. Kooperation und Beteiligung**

Während der Qualitätsbereich 1 die Anforderungen an die Ergebnisqualität von Unterricht und Erziehung benennt, betrachten die übrigen Qualitätsbereiche schulische Prozesse.

Die Systematisierung und Trennung in Bereiche und Merkmale dienen der Konkretisierung und Akzentuierung. Dies verdeutlicht das nebenstehende Strukturmodell:

- Das gesamte Handeln einer Schule muss sich im Sinne der Bildungsgerechtigkeit auf das bestmögliche Erreichen der Ziele ausrichten.
- Für erfolgreiches schulisches Lernen ist die Gestaltung der Prozesse des Lehrens und Lernens von zentraler Bedeutung.
- Guter Unterricht braucht unterstützende Bedingungen auf der Ebene der Schule.
- Gute Schulen brauchen unterstützende Rahmenbedingungen durch Bildungspolitik und Bildungsadministration sowie den Schulträger.

Die pädagogischen Wirkungen und schulischen Gestaltungsmöglichkeiten sind zudem vom jeweiligen Umfeld der Schule abhängig. Es ist Aufgabe der Eigenverantwortlichen Schule, ihre schulischen Prozesse abgestimmt auf die individuellen Bedingungen zu gestalten. Lehrerprofessionalität umfasst dabei neben dem Unterricht die Mitgestaltung in allen Bereichen. Der Erfolg einer Schule drückt sich in den erzielten Ergebnissen und Wirkungen aus.

Zwischen den Bereichen und Merkmalen bestehen vielfältige Zusammenhänge. So stellen Persönlichkeitsbildung und Gesundheitsförderung sowie individuelle Förderung und damit Inklusion zugleich Ziel und Grundprinzip allen schulischen Handelns dar. Analoges gilt für die Kultur einer Schule:

Als Resultat der gemeinsam geteilten und gelebten Werthaltungen ist sie zugleich Voraussetzung und Bestandteil allen Handelns in guten Schulen.

### Qualitätsbereich 1: **Ergebnisse und Wirkungen**

Die gesellschaftlichen Erwartungen sind in Form verbindlicher Vorgaben wie dem Bildungsauftrag im Niedersächsischen Schulgesetz, Verordnungen, Erlassen und Lehrplänen oder den Vereinbarungen der KMK formuliert.

### Qualitätsbereich 2: **Lehren und Lernen**

Durch geeignete Lehrprozesse und ein von gegenseitiger Wertschätzung geprägtes Lernklima werden die Rahmenbedingungen für erfolgreiches Lernen geschaffen. Kompetenzorientiertes Unterrichten rückt die Lernentwicklung und Förderung jeder und jedes Einzelnen in den Mittelpunkt.

### Qualitätsbereich 3: **Leitung und Organisation**

Die Übernahme von Leitungs- und Mitverantwortung fördert das Verständnis der Schule als pädagogische Handlungseinheit, prägt die pädagogische Ausrichtung der Schule und setzt den Rahmen für die tägliche Unterrichts- und Erziehungsarbeit.

### Qualitätsbereich 4: **Ziele und Strategien der Schulentwicklung**

Schulentwicklung bedarf gemeinsam entwickelter und getragener Ziele und Strategien, deren Wirkung systematisch überprüft wird. Diese wird erhöht durch eine abgestimmte Personalentwicklung, Fort- und Weiterbildung sowie förderliche Arbeitsbedingungen.

### Qualitätsbereich 5: **Bildungsangebote und Anforderungen**

Das Gelingen eines umfassenden und kumulativen Kompetenzaufbaus setzt ein entsprechendes Bildungsangebot voraus sowie in der Schule abgestimmte Ziele, Inhalte und Leistungsanforderungen.

### Qualitätsbereich 6: **Kooperation und Beteiligung**

Zielgerichtete Zusammenarbeit, ein wertschätzender Umgang zwischen allen Akteuren sowie die Einbindung der Schule in das Lebens- und Berufsuumfeld sind Grundlage für ein hochwertiges Bildungsangebot und die Wahrnehmung der Schule als Lern- und Lebensraum.

## Strukturmodell des Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen

### Qualitätsbereich 1: Ergebnisse und Wirkungen

#### Bildungsauftrag

Demokratische Teilhabe, Kulturelle und Interkulturelle Bildung, Bildung für nachhaltige Entwicklung, Gesundheitsbewusstes Leben, Medienkompetenz, Sprachbildung, Mitgestaltung des sozialen und kulturellen Lebens,...

#### 1.1 Kompetenzen

- Fachbezogene Kompetenzen
- Fachübergreifende Kompetenzen
- Personale und soziale Kompetenzen

#### 1.2 Bildungswege

- Schullaufbahnen
- Abschlüsse
- Anschlussfähigkeit

#### 1.3 Akzeptanz

- Bewertung der Ergebnisse
- Identifikation
- Wahrnehmung in der Öffentlichkeit



### Qualitätsbereich 2: Lehren und Lernen

#### 2.1 Kompetenzorientierung

- Kompetenzaufbau
- Kognitive Aktivierung
- Sprachbildung

#### 2.2 Unterrichtsführung

- Strukturierung
- Störungsprävention
- Lernklima

#### 2.3 Individualisierung

- Differenzierung
- Leistungserfassung
- Lernbegleitung



### Qualitätsbereich 3: Leitung und Organisation

#### 3.1 Leitungsverantwortung

- Leitungsverhalten
- Steuerung der Qualitätsentwicklung
- Steuerung der Organisation und Verwaltung

#### 3.2 Mitverantwortung

- Pädagogische Verantwortung
- Zusammenwirkung in den Gremien
- Mitwirkung der Vertretungen und Beauftragten

#### 3.3 Schulorganisation

- Klassenbildung und Lehrereinsatz
- Verwendung der Ressourcen
- Angebote der indiv. Beratung und Unterstützung

### Qualitätsbereich 4: Ziele und Strategien der Schulentwicklung

#### 4.1 Schulprogramm

- Leitbild
- Entwicklungsziele und Entwicklungsschwerpunkte
- Maßnahmen und Aktivitäten

#### 4.2 Evaluation

- Grundsätze und Verfahren
- Leistungs- und Entwicklungsdaten
- Feedback-Kultur

#### 4.3 Berufliche Kompetenzen

- Personalplanung und Personalentwicklung
- Fort- und Weiterbildung
- Gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen

### Qualitätsbereich 5: Bildungsangebote und Anforderungen

#### 5.1 Bildungsangebote

- Ausgestaltung der Stundentafel
- Ausgestaltung des Tagesablaufes
- Besondere Angebote der Förderung

#### 5.2 Schuleigenes Curriculum

- Fachbezogene schuleigene Arbeitspläne
- Fachübergreifende Konzepte
- Unterrichtsergänzende Angebote

#### 5.3 Leistungsbewertung

- Grundsätze der Bewertung
- Transparenz
- Lernberatung

### Qualitätsbereich 6: Kooperation und Beteiligung

#### 6.1 Kooperation im Kollegium

- Kooperationsstrukturen
- Absprachen und Vereinbarungen
- Weitergabe von Expertise

#### 6.2 Kooperation nach außen

- Gestaltung der Übergänge und Wechsel
- Ausbau der individuellen Förderung
- Erweiterung des Bildungsangebotes

#### 6.3 Beteiligung

- Mitwirkung an Gestaltungsprozessen
- Gestaltungs- und Verantwortungsbereiche
- Schule als Lebensraum



### Rahmenbedingungen

# Qualitätsmerkmale

## Qualitätsbereich 1

### Ergebnisse und Wirkungen

Das gesamte Handeln einer Schule zielt auf bestmögliche Ergebnisse und Wirkungen der Unterrichts- und Erziehungsarbeit ab. Schule vermittelt die erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten, um die im Bildungsauftrag (§ 2 NSchG) festgelegten Zielsetzungen zu erreichen. Dabei sind die Bereitschaft und die Fähigkeit der Schülerinnen und Schüler zu fördern, Eigenverantwortung für erfolgreiches Lernen zu übernehmen. Die Schülerinnen und Schülern sollen zunehmend selbstständiger werden und lernen, ihre Kompetenzen auch nach Beendigung der Schulzeit weiterzuentwickeln. Die Lernergebnisse und Wirkungen der Schule werden zum einen durch äußere Rahmenbedingungen beeinflusst. Hierzu gehören bildungspolitische und rechtliche Vorgaben, aber auch Umfeldfaktoren, der biographische, geschlechtsspezifische

und sozioökonomische Hintergrund der Schülerinnen und Schüler sowie ihre kulturelle Identität. Zum anderen werden die Ergebnisse wesentlich von der Qualität des Lehrens und Lernens im Unterricht und in den unterrichtsergänzenden Angeboten bestimmt; hierfür und für die Wirkungen ihrer Arbeit trägt die Schule die Verantwortung. Die Einschätzung, ob der erzielte Lernzuwachs zufriedenstellend und somit eine bestmögliche Förderung der Schülerinnen und Schüler erfolgt ist, ergibt sich u. a. aus dem Vergleich mit Klassen und Schulen, deren Schülerschaft ähnliche Lernausgangslagen und Lernvoraussetzungen mitbringt. Die Qualität der Erziehungs- und Unterrichtsarbeit drückt sich zudem in der Zufriedenheit der Beteiligten, der aufnehmenden Institutionen sowie des Umfeldes der Schule aus.

#### Qualitätsmerkmal 1.1

##### Kompetenzen

Die Lehrpläne<sup>1</sup> sowie die auf dieser Grundlage entwickelten fachbezogenen schuleigenen Arbeitspläne legen fest, welche fachbezogenen und fachübergreifenden Kompetenzen die Schülerinnen und Schüler zu bestimmten Zeitpunkten ihrer Lernentwicklung in dem jeweiligen Fachunterricht erreicht haben sollen.

Neben dem Erwerb von gesicherten und miteinander vernetzten fachlichen Kenntnissen und Fertig-

keiten sind Erfolgskriterien schulischer Arbeit die Sicherung fachmethodischer und sprachlicher Kompetenzen, die Herausbildung von Lernstrategien und Arbeitstechniken sowie Medienkompetenzen, die Entwicklung ästhetisch-künstlerischer Kreativität sowie die Stärkung personaler und sozialer Kompetenzen zur Entwicklung von Persönlichkeit, die soziale Verantwortung übernehmen und Gemeinschaft mitgestalten.

#### Teilmerkmale

---

##### 1.1.1 Fachbezogene Kompetenzen

Die Schülerinnen und Schüler weisen bei der Bearbeitung von Aufgaben den Erwerb der verbindlich vorgegebenen fachbezogenen Kompetenzen nach.

---

##### 1.1.2 Fachübergreifende Kompetenzen

Die Schülerinnen und Schüler wenden geeignete Lernstrategien und Arbeitstechniken an, gestalten ihren Arbeitsprozess eigenverantwortlich und nutzen Sprache und Medien sicher.

---

##### 1.1.3 Personale und soziale Kompetenzen

Die Schülerinnen und Schüler zeigen Anstrengungs- und Leistungsbereitschaft, übernehmen soziale Verantwortung und gestalten die Gemeinschaft mit.

---

<sup>1</sup> Hiermit werden umfassend die verschiedenen verbindlichen inhaltlichen Vorgaben des Unterrichts bezeichnet. Hierzu gehören Kerncurricula, Curriculare Vorgaben, Bildungsstandards, einheitliche Prüfungsanforderungen, Rahmenlehrpläne, Richtlinien, Rahmenrichtlinien.

## **Qualitätsmerkmal 1.2**

### **Bildungswege**

Jeder junge Mensch hat das Recht auf eine seinen Fähigkeiten und Neigungen entsprechende Bildung und Erziehung und wird aufgefordert, sich nach seinen Möglichkeiten zu bilden. Die langfristigen Wirkungen einer Schule zeigen sich daran, inwieweit die Schülerinnen und Schülern die bestmöglichen Bildungslaufbahnen bewältigen und die angestrebten Schulabschlüsse erreichen.

Auf die Anschlussfähigkeit des Gelernten wird ein besonderes Augenmerk gerichtet. Ziel ist, dass die Übergänge zwischen Bildungseinrichtungen ohne Brüche erfolgen und alle Schülerinnen und Schüler auf der Grundlage einer kontinuierlichen Berufs- und Studienorientierung nach ihrem Schulabschluss ihren weiteren Bildungsweg erfolgreich gestalten.

### **Teilmerkmale**

---

#### **1.2.1 Schullaufbahnen**

Die Schülerinnen und Schüler durchlaufen den ihnen individuellen Fähigkeiten und ihrer Entwicklung angemessenen Bildungsweg unter Eröffnung entsprechender Bildungsmöglichkeiten zielstrebig.

#### **1.2.2 Abschlüsse**

Die Schülerinnen und Schüler erreichen den angestrebten Abschluss.

#### **1.2.3 Anschlussfähigkeit**

Die von den Schülerinnen und Schülern erworbenen Kompetenzen ermöglichen ihnen ein erfolgreiches Lernen in der weiteren Ausbildung.

---

## **Qualitätsmerkmal 1.3**

### **Akzeptanz**

In einer demokratischen Gesellschaft ist Schule ein Teil des öffentlichen Lebens, an dem nicht nur die unmittelbar Beteiligten mitwirken, sondern auch das schulische Umfeld Anteil nimmt. Die Akzeptanz, die eine Schule in den jeweiligen Bezugsgruppen hat, drückt sich im Einverständnis mit den erzielten fachlichen und fachübergreifenden Leistungen der Schülerinnen und Schüler ebenso aus wie in der Wertschätzung der geleisteten erzieherischen Arbeit.

Die Identifikation aller Beteiligten mit der Schule

sowie die Wahrnehmung als gemeinsamen Lern- und Lebensraum sind Zeichen für einen von Wertschätzung, Toleranz und Zuverlässigkeit geprägten zwischenmenschlichen Umgang, einer gesundheitsfördernden Atmosphäre von Sicherheit und Wohlbefinden, geregelten Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten sowie motivierenden Lern- und Arbeitsbedingungen. Die positive Wahrnehmung in der Öffentlichkeit ist Ausdruck eines vielfältigen, kulturell anregenden Schullebens sowie eines ansprechenden, einladenden Aufenthaltsortes.

### **Teilmerkmale**

---

#### **1.3.1 Bewertung der Ergebnisse**

Eltern, Schülerinnen und Schüler sowie abgebende und aufnehmende Einrichtungen bewerten die fachlichen und fachübergreifenden Lernergebnisse sowie die Erziehungsarbeit der Schule positiv.

#### **1.3.2 Identifikation**

Die Lehrkräfte sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Schülerinnen und Schüler sowie die Erziehungsberechtigten identifizieren sich mit ihrer Schule und nehmen diese als gemeinsamen Lern- und Lebensraum wahr.

#### **1.3.3 Wahrnehmung in der Öffentlichkeit**

Die Arbeit und das Erscheinungsbild der Schule werden von der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen.

---

## **Qualitätsbereich 2**

### **Lehren und Lernen**

Die Qualität der Lehrprozesse übt maßgeblichen Einfluss auf die Qualität der Lernprozesse und damit auf die Lernergebnisse aus. Aufgabe des Lehrerkollegiums, der Konferenzen und letztendlich jeder einzelnen Lehrkraft ist die zielgerichtete Gestaltung, die Überprüfung ihrer Wirksamkeit sowie die kontinuierliche Verbesserung der Lehrprozesse. Die einzelne Lehrkraft gestaltet den Unterricht auf der Grundlage der fachbezogenen schuleigenen Arbeitspläne sowie des Leitbilds der Schule in eigener pädagogischer Verantwortung. Die Lehrkraft nutzt dabei den Gestaltungsspielraum zur Berück-

sichtigung der Lernvoraussetzungen und Interessen der Schülerinnen und Schüler.

Zentrale Aufgabe der Lehrerinnen und Lehrer ist die gezielte und nach wissenschaftlichen Erkenntnissen gestaltete Planung, Organisation und Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen. Hierzu gehören die Ausrichtung auf den Aufbau von Kompetenzen, aktivierende Lernaufträge, eine effektive und störungspräventive Unterrichtsführung, ein anregendes Lernklima, die Berücksichtigung der individuellen Lernvoraussetzungen sowie die Unterstützung eigenverantwortlichen Lernens.

#### **Qualitätsmerkmal 2.1**

##### **Kompetenzorientierung**

Die Entwicklung von Kompetenzen setzt gesichertes Wissen und die Beherrschung fachbezogener Verfahren voraus sowie die Bereitschaft und Fähigkeit, diese gezielt zur verantwortungsvollen Bewältigung von Aufgaben und Problemstellungen einzusetzen. Kompetenzorientierung bedeutet, Lernlässe zu schaffen, in denen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten miteinander zu eigenem, kreativem Handeln verknüpft werden. Durch herausfordernde Aufgabenstellungen, die die Anschlussfähigkeit und Anwendung des Gelernten gewährleisten, durch einen diskursiven Umgang mit Fehlern

sowie vielfältige Gelegenheiten zum intelligenten Üben und Festigen werden Kompetenzen systematisch aufgebaut.

Sprache und sprachliche Bildung sind für das Individuum wie für die Gesellschaft von zentraler Bedeutung. Die Fähigkeit zur mündlichen und schriftlichen Kommunikation, eine der jeweiligen Bildungssituation angemessene Lese-, Schreib- und Sprachkompetenz sind entscheidende Kompetenzen, deren Erwerb bei der Planung und Gestaltung von Unterricht zu berücksichtigen sind.

#### **Teilmerkmale**

---

##### **2.1.1 Kompetenzaufbau**

Die Ziele, Inhalte und Methoden sind aufeinander abgestimmt und auf einen systematisch angelegten und langfristig gesicherten Aufbau der erwarteten Kompetenzen ausgerichtet.

---

##### **2.1.2 Kognitive Aktivierung**

Durch problemorientierte, anwendungsbezogene bzw. handlungsorientierte Aufgaben werden herausfordernde und kognitiv aktivierende Lernprozesse gestaltet.

---

##### **2.1.3 Sprachbildung**

Durch vielfältige Gelegenheiten zum Sprechen, Schreiben, Lesen und Hören sowie einen bewussten Umgang mit Sprache werden der Erwerb der Alltags-, Fach- und Bildungssprache gefördert.

---

#### **Qualitätsmerkmal 2.2**

##### **Unterrichtsführung**

Die Information über Ziele, Abläufe und Erwartungen sowie eine klare inhaltliche, methodische und organisatorische Struktur der Unterrichtsstunde bzw. des unterrichtsergänzenden Angebots helfen den Schülerinnen und Schülern, die zur Verfügung stehende Zeit optimal für Lernaktivitäten zu nutzen. Eine störungspräventive Unterrichtsführung ist auf

die Vereinbarung und Einhaltung von Regeln ausgerichtet, führt geordnete Abläufe sowie Routinen ein und achtet auf die Bereitstellung und Einbeziehung angemessener Arbeitsmaterialien und geeigneter Medienangebote.

Lernen ist ein aktiver, kreativer und konstruktiver Prozess, bei dem emotionale und motivationale

Faktoren eine zentrale Rolle spielen. Daher wirken sowohl ein unterstützendes schülerorientiertes Sozialklima als auch die Lernumgebung auf die Leistungsbereitschaft und das Leistungsverhalten, auf die Einstellung zu Schule und Unterricht, auf das Sozialverhalten, die Interessenentwicklung und letztendlich auf den Lernerfolg ein. Die Art der Ge-

staltung der Beziehungen sowie die bewusste Wahrnehmung des Erziehungsauftrags sind Grundlage nicht nur für den Aufbau fachlicher und fachübergreifender Kompetenzen sondern insbesondere auch für die Stärkung der Persönlichkeitsentwicklung.

## Teilmerkmale

---

### 2.2.1 Strukturierung

Die Lehr- und Lernprozesse, Ziele und Inhalte sind transparent und klar strukturiert.

### 2.2.2 Störungsprävention

Geordnete Abläufe und Routinen, vereinbarte Regeln und Verfahrensweisen sowie angemessen aufbereitete Arbeitsmaterialien ermöglichen die optimale Nutzung der Lernzeit.

### 2.2.3 Lernklima

Ein von wechselseitiger Wertschätzung, Respekt und Unterstützung geprägter Umgang sowie gemeinschaftsbildende Maßnahmen bewirken ein lernförderliches Klima.

---

## Qualitätsmerkmal 2.3

### Individualisierung

Der Lernerfolg jeder bzw. jedes Einzelnen ist innerhalb einer heterogenen Gruppe davon abhängig, inwieweit sie bzw. er im Rahmen eines methodisch vielfältigen und individuell unterstützenden Unterrichts die Lernchancen nutzen und Fortschritte machen kann. Voraussetzung für das Angebot differenzierender Lernzugänge sind die Kenntnis der Ausgangslagen und der Lernstände der Einzelnen sowie die Anbindung an die individuelle Lernbiographie. Individuelle Förderung ist somit Grundprinzip pädagogischen Handelns, Ausgangspunkt und zentrale Aufgabe von Unterricht und Erziehung. Jede Schülerin und jeder Schüler hat Anspruch auf die Anerkennung des individuellen Lernfortschritts.

Die Beobachtung und Dokumentation der individuellen Lernentwicklung sowie die Feststellung und Bewertung der Lernergebnisse erfüllen für die Schülerinnen und Schüler die pädagogische Funktion der Bestätigung und Ermutigung, der Selbst-einschätzung und der Lernkorrektur. Transparente Leistungsanforderungen und kontinuierliche Rückmeldungen zum Lernprozess und Lernertrag sowie die Anwendung von wechselseitigem Feedback helfen einerseits den Schülerinnen und Schülern, die Verantwortung für den eigenen Lernprozess sowie dessen Selbstregulation zu übernehmen, andererseits helfen sie den Lehrkräften bei der passgenauen Gestaltung des Lernangebots.

## Teilmerkmale

---

### 2.3.1 Differenzierung

Das Lernangebot ist abgestimmt auf die individuellen Lernstände und Lernvoraussetzungen, eröffnet differenzierende Lernzugänge und fördert durch vielfältige Lernformen selbstständiges und kooperatives Arbeiten.

### 2.3.2 Leistungserfassung

Die Lehrkräfte nutzen zur Erfassung und Dokumentation der individuellen Lernentwicklung und der weiteren Förderung die miteinander festgelegten Verfahren und Kriterien der Leistungsfeststellung und Leistungsbewertung.

### 2.3.3 Lernbegleitung

Die Schülerinnen und Schüler werden kontinuierlich bei der Analyse und Reflexion ihrer Lernstände und Lernprozesse sowie deren Verbesserung unterstützt.

---

## Qualitätsbereich 3

### Leitung und Organisation

Die Schule ist im Rahmen der staatlichen Verantwortung und der Rechts- und Verwaltungsvorschriften eigenverantwortlich in Planung, Durchführung und Auswertung des Unterrichts, in der Erziehung sowie in ihrer Leitung, Organisation und Verwaltung. Schule wird als pädagogische Handlungseinheit verstanden, in der alle Beteiligten Verantwortung mittragen und an der Weiterentwicklung in allen Qualitätsbereichen mitarbeiten. Zentrale Aufgabe der Eigenverantwortlichen Schule ist die Qua-

litätssicherung und Qualitätsentwicklung.

Die Gesamtverantwortung für die Schule und deren Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung trägt die Schulleiterin bzw. der Schulleiter. Pädagogische Führung, kooperative Beteiligung an Entscheidungsprozessen sowie die zielgerichtete Gestaltung der schulischen Prozesse sind wesentliche Voraussetzungen gezielter Schulentwicklung und werden sichtbar insbesondere an der Identifikation aller Beteiligten mit ihrer Schule.

#### Qualitätsmerkmal 3.1

##### Leitungsverantwortung

Damit die Schulleiterinnen und Schulleiter der Gesamtverantwortung gerecht werden können, sind sie Vorgesetzte mit umfassenden Befugnissen und Aufgaben in organisatorischen, administrativen und auch pädagogischen Angelegenheiten. Die Schulleiterin oder der Schulleiter sorgt unter Berücksichtigung der Beteiligungsrechte für einen geregelten Schulbetrieb, führt die laufenden Verwaltungs geschäfte und sorgt für die Einhaltung der Rechts-

und Verwaltungsvorschriften. Für die Qualitätsentwicklung ist ein Leitungsverhalten notwendig, das die Kooperationsbereitschaft und das Engagement aller, die in und mit der Schule arbeiten, fördert und zu einer produktiven und verlässlichen Zusammenarbeit führt. Hierin eingeschlossen sind klare Verhaltens- und Verfahrensregeln für alle Beteiligten sowohl für die Konsensbildung als auch für den Umgang mit Dissens.

#### Teilmerkmale

##### 3.1.1 Leitungsverhalten

Die Schulleitung trägt durch zielgerichtetes Handeln nach den Prinzipien von Partizipation und Transparenz zu einer wertschätzenden, kooperativen, gesundheitsfördernden und verlässlichen Zusammenarbeit bei.

##### 3.1.2 Steuerung der Qualitätsentwicklung

Die Schulleitung initiiert, steuert und unterstützt als gemeinsame Aufgabe aller Beteiligten eine zielbezogene Qualitätsentwicklung, bei der die Unterrichtsentwicklung im Mittelpunkt steht.

##### 3.1.3 Steuerung der Organisation und Verwaltung

Die Schulleitung steuert die Organisations- und Verwaltungsprozesse aufgabenbezogen sowie rechts sicher und stellt durch übersichtliche und nachvollziehbare Organisationsstrukturen den geregelten Schulbetrieb sicher.

#### Qualitätsmerkmal 3.2

##### Mitverantwortung

Neben der Schulleitung sind alle an Schule Beteiligten gefordert, aktiv Verantwortung im Rahmen ihrer Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen zu übernehmen. Die Mitwirkung an Entscheidungsprozessen erfolgt in den schulischen Gremien wie Schulvorstand, Konferenzen, Teilkonferenzen, Bildungsgang- und Fachgruppen sowie über die Beauftragten und die Interessenvertretungen der Beschäftigten, der Eltern und der Schülerinnen und Schüler. Mitverantwortung umfasst auch die Bereit-

schaft zur Konsensbildung und zur konstruktiven Konfliktbewältigung.

Professionalität von Lehrkräften basiert auf einem Grundverständnis des Berufsbilds und zeigt sich in Art und Umfang der Wahrnehmung der pädagogischen Verantwortung: Professionelle Lehrkräfte gestalten den Unterricht zielgerichtet und nach gesicherten methodisch-didaktischen Erkenntnissen, entwickeln ihre Kompetenzen kontinuierlich weiter, kommunizieren und kooperieren in vielfälti-

gen Bezügen, beteiligen sich an der Schulentwicklung sowie an der Gestaltung der Schule als Le-

bensraum und tragen durch einen wertschätzenden Umgang zu einem lernförderlichen Klima bei.

## Teilmerkmale

---

### 3.2.1 Pädagogische Verantwortung

Die Lehrkräfte und das pädagogische Personal nehmen ihren Bildungsauftrag umfassend wahr und wirken aktiv an einer Verbesserung der Lehrprozesse und ihrer Rahmenbedingungen mit.

### 3.2.2 Zusammenwirkung in den Gremien

Entsprechend ihrer Zuständigkeiten wirken die an der Erziehungs- und Unterrichtsarbeit Beteiligten in den jeweiligen schulischen Gremien eigenverantwortlich, sachgerecht und zuverlässig zusammen.

### 3.2.3 Mitwirkung der Vertretungen und Beauftragten

Die Interessenvertretungen und Beauftragten nehmen aktiv ihre Beteiligungsrechte wahr und bringen sich sachgerecht in die Entscheidungsprozesse der Schule ein.

---

## Qualitätsmerkmal 3.3

### Schulorganisation

Um ein hochwertiges und vergleichbares Unterrichtsangebot zu gewährleisten, werden unterstützende Rahmenbedingungen entsprechend den verbindlichen Vorgaben und gewährter Ressourcen geschaffen. Die Ressourcenplanung und -verwendung erfolgen dabei auch in Zusammenarbeit mit Schulaufsicht und Schulträger. Ziel ist die Schaffung und Gestaltung motivierender, gesundheitsfördernder Lern- und Arbeitsbedingungen. Klassenbildung sowie Lehrereinsatz sind entscheidende Rahmenbedingungen für den Unterricht. Es ist Aufgabe der Schule, zwischen den Klassen eines Schuljahrgangs einen annähernd gleichen Leistungsstand sicherzustellen. Förderlich hierfür sind ein verlässliches Unterrichtsangebot sowie die zielgerichtete Fortsetzung des Kompetenzerwerbs auch im Vertretungsfall. Diesem Ziel dienen ge-

meinsam getragene gendersensible Grundsätze für den Personaleinsatz, eine transparente Einsatzplanung sowie eine enge Zusammenarbeit der Lehrkräfte.

Für Schülerinnen und Schüler mit besonderem Unterstützungsbedarf wird das Unterrichtsangebot ergänzt um ein außerunterrichtliches Beratungs- und Förderangebot in Zusammenarbeit u. a. mit Schulpsychologie, Trägern der Jugendhilfe, Erziehungsberatungsstellen. Die Verfahrensabstimmungen umfassen dabei die inhaltliche Ausgestaltung und die verlässliche Bereitstellung der Angebote sowie die organisatorische Einbindung der beteiligten Professionen. Weiterhin werden Schülerinnen und Schüler sowie Erziehungsberechtigte über die weitere Schullaufbahn und berufliche Perspektiven beraten.

## Teilmerkmale

---

### 3.3.1 Klassenbildung und Lehrereinsatz

Klassen- bzw. Lerngruppenbildung sowie Lehrereinsatz erfolgen unter Berücksichtigung von Personalführung und -entwicklung nach transparenten Grundsätzen und gewährleisten Vergleichbarkeit und Verlässlichkeit des Unterrichtsangebots.

### 3.3.2 Verwendung der Ressourcen

Die Verwendung der sächlichen und finanziellen Ressourcen erfolgt effizient und transparent und ist an schulinternen Vereinbarungen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung ausgerichtet.

### 3.3.3 Angebote der individuellen Beratung und Unterstützung

Die Schule verfügt über abgestimmte Verfahren zur außerunterrichtlichen Beratung und Unterstützung der Schülerinnen und Schüler sowie Beratung der Erziehungsberechtigten.

---

## Qualitätsbereich 4

### Ziele und Strategien der Schulentwicklung

Erfolgreiche Schulen zeichnen sich durch gemeinsame Grundsätze und ein gemeinsames Werteverständnis aller Beteiligten, klare Zielsetzungen und vereinbare Maßnahmen und Aktivitäten zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung aus. Dieses im Schulprogramm festgehaltene Handlungskonzept wirkt sich auf die anderen Qualitätsbereiche aus.

Systematisch betriebene Qualitätsentwicklung ist ein zyklischer Prozess auf der Grundlage des Schulprogramms. Im Mittelpunkt steht die Unterrichts- und Erziehungsarbeit, die von den schuli-

schen Gremien, aber auch von einzelnen Lehrkräften und Teams mithilfe geeigneter Evaluationsmethoden jährlich überprüft und bewertet wird. Hieraus ergeben sich für die Fortschreibung des Schulprogramms neue Ziele und Schwerpunkte der schulischen Arbeit sowie Verbesserungsmaßnahmen und deren Umsetzungsplanung. Dies schließt auch abgestimmte Maßnahmen zum Erhalt und zur Entwicklung der beruflichen Kompetenzen sowie zur Förderung der Gesundheit der Lehrkräfte, des pädagogischen Personals und der Schulleitung mit ein.

#### Qualitätsmerkmal 4.1

##### Schulprogramm

Im Schulprogramm legt die Schule in Grundsätzen fest, wie sie den Bildungsauftrag erfüllen will. Das Schulprogramm gibt darüber Auskunft, welches Leitbild und welche Entwicklungsziele die pädagogische Arbeit und die sonstigen Tätigkeiten der Schule bestimmen. Hierbei werden die Entwicklung zur inklusiven Schule, in der für alle Schülerinnen und Schüler des regionalen Umfelds ein barrierefreier und gleichberechtigter Zugang ermöglicht wird, die Zusammensetzung der Schülerschaft und die Struktur des regionalen Umfelds beachtet. Weiterhin enthält das Schulprogramm Aussagen über

die Schritte zur Erreichung der angestrebten Ziele. Gute Schulen schaffen durch geeignete Maßnahmen und Aktivitäten einen Lern- und Lebensraum, in dem Lernen in einer für alle Beteiligten förderlichen Umgebung möglich ist, die vielfältigen Begabungen aller Schülerinnen und Schüler gefördert und ihr Bildungswillen gestärkt, eine Kultur der Anerkennung und Akzeptanz verwirklicht, demokratische Teilhabe ermöglicht wird und Wertmaßstäbe u. a. für ein gesundheitsbewusstes Leben und nachhaltiges Handeln entwickelt werden können.

#### Teilmerkmale

---

##### 4.1.1 Leitbild

Im Leitbild sind das gemeinsame pädagogische Ziel- und Werteverständnis sowie die Grundsätze der Erziehung und des Unterrichts unter Berücksichtigung der Zusammensetzung der Schülerschaft und des regionalen Umfeldes beschrieben.

---

##### 4.1.2 Entwicklungsziele und Entwicklungsschwerpunkte

Abgeleitet aus dem Leitbild sowie den identifizierten Stärken und Verbesserungspotentialen sind realistische Ziele und Schwerpunkte für die pädagogische Arbeit und die sonstigen Tätigkeiten der Schule bestimmt.

---

##### 4.1.3 Maßnahmen und Aktivitäten

Geeignete Maßnahmen und Aktivitäten zur Zielerreichung sind vereinbart und in eine verbindliche Maßnahmenplanung umgesetzt.

---

#### Qualitätsmerkmal 4.2

##### Evaluation

Die interne Evaluation der Zielerreichung ist unverzichtbarer Bestandteil einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung. Die Evaluation der Qualität der schulischen Arbeit bezieht sich auf alle schulischen Bereiche und macht die Einbeziehung und Mitwirkung aller Akteure entsprechend ihren Zuständig-

keiten notwendig. Evaluationen machen Stärken sichtbar, weisen aber auch auf Verbesserungsbedarf in den einzelnen Bereichen hin. Hierauf aufbauend werden Konsequenzen geplant und durchgeführt.

Über die Grundsätze für die jährliche Überprüfung der Arbeit der Schule entscheidet der Schulvorstand. Die Abstimmung der Verfahrensweisen umfasst u. a. die Festlegung der Evaluationsbereiche und Evaluationsziele, die Entscheidung über die Instrumente zur Datenerhebung, die Ablaufplanung sowie die Form der Berichterstattung und Auswertung. Maßstab für die Bewertung des Erfolgs der

schulischen Arbeit als Ganzes ist die datengestützte Einschätzung der erreichten Ergebnisse und Wirkungen unter Einbeziehung von Vergleichsmaßstäben. Aufgrund der zentralen Bedeutung des Lehrerhandelns für die Lernergebnisse bedarf es zusätzlich einer kontinuierlichen Wirksamkeitsprüfung des unterrichtlichen Verhaltens im Rahmen einer Feedback-Kultur.

## Teilmerkmale

---

### 4.2.1 Grundsätze und Verfahren

Die Schule wendet abgestimmte Grundsätze und Verfahrensweisen zur Feststellung und Bewertung der Umsetzung und Wirkung der im Schulprogramm festgelegten Maßnahmen an.

### 4.2.2 Leistungs- und Entwicklungsdaten

Die Schule dokumentiert und bilanziert regelmäßig ihre Leistungs- und Entwicklungsdaten und nutzt Vergleichsmaßstäbe zur Einschätzung der Leistungsanforderungen und Lernergebnisse.

### 4.2.3 Feedback-Kultur

An der Schule ist eine systematische Feedback-Kultur zum Lehrerhandeln im Unterricht sowie zum Leitungshandeln etabliert.

---

## Qualitätsmerkmal 4.3

### Berufliche Kompetenzen

Die Qualität der Unterrichts- und Erziehungsprozesse an einer Schule wird wesentlich bestimmt durch die Motivation und die Kompetenzen des pädagogischen Personals und durch dessen Bereitschaft zu dauerhaftem berufsbegleitenden Lernen. Vorausschauende Personalplanung und Personalgewinnung tragen zum Erreichen der Ziele ebenso bei wie eine auf diese abgestimmte Weiterentwicklung der beruflichen Kompetenzen. Weiterhin sind motivierende und gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen Voraussetzung für den Erhalt der Leistungsfähigkeit.

Die Weiterentwicklung der beruflichen Kompeten-

zen orientiert sich an den fachlichen Anforderungen sowie den Schwerpunkten und Entwicklungszielen der Schule und bezieht die Kompetenzen und Interessen des Personals ein. Im Rahmen der Personalentwicklung wird den Beschäftigten die Möglichkeit eröffnet, ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft u. a. durch Übertragung besonderer Funktionen besser zur Geltung zu bringen. Auf der Basis eines wertschätzenden Umgangs werden unter Berücksichtigung von Gender - Konzepten Belastungen erkannt, Perspektiven aufgezeigt und Anreize zur Wahrnehmung bestimmter Fortbildungsangebote gegeben.

## Teilmerkmale

---

### 4.3.1 Personalplanung und Personalentwicklung

Die Maßnahmen der Personalplanung und -entwicklung bringen die schulischen und fachlichen Anforderungen mit den persönlichen Kompetenzen und Entwicklungsinteressen in Einklang.

### 4.3.2 Fort- und Weiterbildung

Die Lehrkräfte, das weitere pädagogische Personal sowie die Schulleitung nehmen ihre Verantwortung für den Erhalt und die Entwicklung ihrer beruflichen Kompetenzen durch Fort- und Weiterbildung im Rahmen eines auf die fachlichen Anforderungen sowie die Ziele und Schwerpunkte der Schule abgestimmten Konzepts wahr.

### 4.3.3 Gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen

Die Maßnahmen zur Arbeitssicherheit basieren auf einer umfassenden Gefährdungsanalyse und tragen zum Abbau von Belastungen und Gesundheitsgefährdungen bei.

---

## **Qualitätsbereich 5**

### **Bildungsangebote und Anforderungen**

Eine auf die Zielsetzungen und Rahmenbedingungen der Schule abgestimmte Ausgestaltung des Bildungsangebots sowie an die Interessen und Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler angepasste unterrichtsergänzende Angebote ermöglichen ein umfassendes und hochwertiges Bildungsangebot.

Die Festlegung gemeinsamer Zielsetzungen, Inhalte und didaktisch-methodischer Grundsätze unter Einbeziehung des pädagogischen Werteverständnisses und der Grundsätze der Erziehung sowie die Abstimmung der Kriterien zur Leistungsmessung sind unverzichtbare Grundlagen für die Gewährleistung eines gleichwertigen Bildungsangebots.

#### **Qualitätsmerkmal 5.1**

##### **Bildungsangebote**

Die Entscheidung über Schwerpunkt- oder Profilbildungen, Wahlpflicht- oder Wahlkurse sowie Förderunterricht und Arbeitsgemeinschaften steht in engem Zusammenhang mit dem Schulprogramm sowie der Ausgestaltung der Schule als Lebensraum zur Persönlichkeitsbildung. Die Organisation angemessener unterrichtsergänzender Angebote für das Fördern und Fordern der Schülerinnen und Schüler setzt Informationsaustausch und enge Kooperation im Kollegium voraus.

Bei der Ausgestaltung der Stundentafel bzw. Pla-

nung der Bildungsgänge sowie der Gestaltung der Unterrichtszeit bzw. der Verteilung der Fachstunden verfügen die Schulen über einen Entscheidungsspielraum. Hierdurch können die Schulen - im Rahmen der zur Verfügung stehenden Lehrerstunden - das Lernangebot den Interessen und Neigungen der Schülerinnen und Schüler anpassen, den Kompetenzerwerb entsprechend den individuellen Begabungen und Fähigkeiten unterstützen sowie besondere Angebote zur Persönlichkeitsentwicklung und Gemeinschaftsbildung gestalten.

#### **Teilmerkmale**

---

##### **5.1.1 Ausgestaltung der Stundentafel**

Das Fächerangebot steht im Einklang mit dem Schulprogramm und berücksichtigt die Interessen und Neigungen der Schülerinnen und Schüler.

##### **5.1.2 Ausgestaltung des Tagesablaufes**

Die Verteilung der Fachstunden sowie die Gestaltung der Unterrichtszeit und der unterrichtsfreien Zeiten unterstützen den Erwerb, die Festigung und langfristige Verfügbarkeit des Gelernten sowie den Aufbau fachübergreifender, personaler und sozialer Kompetenzen.

##### **5.1.3 Besondere Angebote der Förderung**

Ein vielfältiges und flexibles unterrichtsergänzendes Angebot unterstützt und erweitert den Erwerb von fachlichen, fachübergreifenden, personalen und sozialen Kompetenzen.

---

#### **Qualitätsmerkmal 5.2**

##### **Schuleigenes Curriculum**

Das schuleigene Curriculum umfasst die Vereinbarungen zur inhaltlichen und didaktisch-methodischen Ausgestaltung der Unterrichtsangebote. Dazu gehören die fachbezogenen schuleigenen Arbeitspläne, die schulinternen Konzepte zur Umsetzung der fachübergreifenden Aufgaben des Bildungsauftrags in § 2 NSchG wie Berufsorientierung, Bildung für nachhaltige Entwicklung, Kulturelle Bildung, Interkulturelle Bildung, Persönlichkeitsbildung, Prävention und Gesundheitsförderung sowie Sprach- und Medienbildung. Weiterhin erfolgt im Rahmen des schuleigenen Curriculums die Ein-

bindung der unterrichtsergänzenden Angebote in die Bildungsarbeit der Schule.

In den fachbezogenen schuleigenen Arbeitsplänen und den fachübergreifenden Konzepten werden die verbindlichen Vorgaben der Lehrpläne sowie des Schulprogramms konkretisiert und in Beziehung zur Situation der Schule gesetzt. Die Arbeitspläne dienen der Wahrung der Unterrichtskontinuität, sichern über Schuljahrgangsstufen hinweg kumulatives Lernen und ermöglichen Anschlussfähigkeit im Lernprozess.

## **Teilmerkmale**

---

### **5.2.1 Fachbezogene schuleigene Arbeitspläne**

Für alle Fächer sind in fachbezogenen schuleigenen Arbeitsplänen die verbindlichen Kompetenzerwartungen durch Festlegung von Zielsetzungen, Themen und didaktisch-methodischen Grundsätzen für einen systematisch aufeinander aufbauenden Unterricht konkretisiert.

### **5.2.2 Fachübergreifende Konzepte**

Zur Umsetzung der fachübergreifenden Ziele des Bildungsauftrags sind Konzepte entwickelt sowie die Beiträge der einzelnen Fächer herausgearbeitet und in den fachbezogenen schuleigenen Arbeitsplänen ausgewiesen.

### **5.2.3 Unterrichtsergänzende Angebote**

Für die unterrichtsergänzenden Angebote ist der Beitrag zum Erwerb von fachlichen, fachübergreifenden, personalen und sozialen Kompetenzen herausgearbeitet und abgestimmt.

---

## **Qualitätsmerkmal 5.3**

### **Leistungsbewertung**

Die Leistungsanforderungen ergeben sich aus den Zielsetzungen des Bildungsauftrags sowie aus den fachbezogenen Konkretisierungen in den Lehrplänen. Leistungsfeststellungen und Leistungsbewertungen geben den Schülerinnen und Schülern so-

wie den Erziehungsberechtigten Rückmeldungen über die erworbenen Kompetenzen und den Lehrkräften in Verbindung mit der Dokumentation der individuellen Lernentwicklung Orientierung für Maßnahmen der individuellen Förderung.

## **Teilmerkmale**

---

### **5.3.1 Grundsätze der Bewertung**

Die abgestimmten Grundsätze zur Konzeption und Bewertung von Leistungsüberprüfungen berücksichtigen die Breite der zu entwickelnden Kompetenzen sowie den langfristig angelegten Kompetenzaufbau.

### **5.3.2 Transparenz**

Die vereinbarten Grundsätze und Verfahren der Leistungsfeststellung und -bewertung sind für alle Beteiligten transparent.

### **5.3.3 Lernberatung**

Die Erziehungsberechtigten werden systematisch über den Lernstand, die Lernentwicklung, die Fördermöglichkeiten und zu Fragen der Schullaufbahn ihrer Kinder beraten.

---

## Qualitätsbereich 6

### Kooperation und Beteiligung

Schule ist stärker als andere Institutionen eine auf Personen bezogene und von Personen getragene Organisation. Um die Qualität der Beziehungen zu fördern, sind vielfältige Kooperationen, d. h. zielgerichtete und regelgeleitete Formen der Zusammenarbeit zwischen allen Akteuren erforderlich. Kooperationen sind notwendig, um durch gleichwertige Bildungsangebote sowie vergleichbare Leistungsanforderungen und Bewertungskriterien zur Bildungsgerechtigkeit für alle Schülerinnen und Schüler beizutragen. Um anschlussfähige Lernangebote zu gewährleisten, sind Kooperationen zwischen Schulen und Kindertageseinrichtungen, Hochschulen, Betrieben etc. Voraussetzung. Dar-

über hinaus ermöglichen Kooperationen mit Bildungseinrichtungen die Erweiterung des Bildungsangebots.

Kooperationen helfen, die komplexen Anforderungen an Schule wirksam zu bewältigen und durch Aktivierung aller Potenziale die Erziehungs- und Unterrichtsarbeit zu stärken. Gemeinsame pädagogische Grundüberzeugungen und Erziehungsziele tragen zur Identifikation mit der Schule bei. Nicht zuletzt sind die Akteure in Schule, d. h. Schulleitung, schulisches Personal und Erziehungsberechtigte, durch eigenes kooperierendes Handeln Vorbild für die Schülerinnen und Schüler.

#### Qualitätsmerkmal 6.1

##### Kooperation im Kollegium

Kooperationen zwischen den Lehrkräften und übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind die Voraussetzung für die Ausgestaltung eines hochwertigen und vergleichbaren Unterrichtsangebots. Im Rahmen von Gesamt-, Fach- und Fachbereichskonferenzen, Klassenkonferenzen sowie weiteren Teilkonferenzen werden u. a. gemeinsame Inhalte und Zielsetzungen für den Unterricht festgelegt, Kriterien der Leistungsbewertung und -dokumentation vereinbart sowie Förderangebote abgestimmt. Kooperationen geben Orientierung, Sicherheit, Akzeptanz und führen zu einem kollegialen Miteinander. Sie verändern die berufliche Selbst- und

Fremdwahrnehmung und ermöglichen so die professionelle Weiterentwicklung. Abstimmung und gemeinsame Planung sowie der Austausch über die Gestaltung von Unterricht führen nicht nur zur Arbeitserleichterung, sondern ermöglichen das Lernen und Profitieren voneinander. Hierzu gehören auch die Betreuung der Auszubildenden und die Nutzung ihrer Kompetenzen und Erfahrungen sowie die Einführung neuer Lehrkräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit beeinflusst daher die Qualität der entsprechenden Lehr- und Lernprozesse entscheidend.

#### Teilmerkmale

##### 6.1.1 Kooperationsstrukturen

Die Lehrkräfte sowie das übrige Personal arbeiten aktiv auf der Grundlage klarer Strukturen in fachlichen, erzieherischen und organisatorischen Fragen zusammen.

##### 6.1.2 Absprachen und Vereinbarungen

Es gibt verbindliche Absprachen und Vereinbarungen, die im Konsens getragen werden.

##### 6.1.3 Weitergabe von Expertise

Im Kollegium werden vorhandenes Wissen, Erfahrungen und Planungen verständlich kommuniziert, systematisch weitergegeben und zur wechselseitigen Beratung verwendet.

#### Qualitätsmerkmal 6.2

##### Kooperation nach außen

Die Herstellung von funktionierenden, belastbaren Kooperationsbeziehungen zwischen unterschiedlichen Institutionen und Professionen ist eine anspruchsvolle und voraussetzungsvolle Aufgabe, die bewusst gestaltet werden muss. Der vertikalen und horizontalen Vernetzung der mit schulischer und

außerschulischer Bildung beauftragten Institutionen in Verbünden, Netzwerken oder Bildungsregionen wird eine große Bedeutung für die Qualität und Wirksamkeit der Bildungsarbeit beigemessen.

Die enge Zusammenarbeit zwischen den Schulen und Bildungseinrichtungen am gemeinsamen

Schulstandort ist Voraussetzung für einen kontinuierlichen Bildungsweg der Schülerinnen und Schüler. Durch Transparenz und Anschlussfähigkeit der Bildungsangebote sollen Übergänge und Wechsel zwischen Bildungseinrichtungen erleichtert und Brüche im Bildungsweg weitgehend vermieden werden. Neben regionalen, nationalen und internationalen Partnerschaften mit anderen Schulen öff-

net sich die Schule gegenüber ihrem Umfeld durch Kooperation und Kommunikation mit weiteren Bildungseinrichtungen, Kultureinrichtungen, Kirchen und Religionsgemeinschaften, Betrieben und außerschulischen Partnern und nutzt diese zum Ausbau der Förderung und der Erweiterung des Bildungsangebots im Interesse des Bildungserfolgs ihrer Schülerinnen und Schüler.

## Teilmerkmale

---

### 6.2.1 Gestaltung der Übergänge und Wechsel

Die Schule nutzt Kooperationen mit Schulen und anderen Partnern systematisch zur Gestaltung pädagogisch, didaktisch-methodisch und organisatorisch gesicherter Übergänge und Wechsel.

### 6.2.2 Ausbau der individuellen Förderung

Die Schule bindet systematisch die Expertise vielfältiger Kooperationspartner zur Unterstützung der individuellen Kompetenzentwicklung der Schülerinnen und Schüler ein.

### 6.2.3 Erweiterung des Bildungsangebots

Die Schule nutzt Kooperationen mit Schulen und anderen Partnern systematisch zur Erweiterung des Bildungsangebots durch gemeinsam getragene Lernangebote.

---

## Qualitätsmerkmal 6.3

### Beteiligung

Der gesellschaftliche Auftrag der Schule umfasst neben Unterricht und Erziehung auch die Weiterentwicklung der Persönlichkeit der Schülerinnen und Schüler. Schule ist ein Ort, an dem im Sinne von Schulkultur Formen des sozialen Umgangs, des geregelten Zusammenlebens, des interkulturellen Miteinanders und der demokratischen Beteiligung unter Berücksichtigung der Vielfalt erfahren und gelernt werden.

Die aktive Beteiligung der Erziehungsberechtigten an den schulischen Gestaltungsprozessen und der Gestaltung des Schullebens ergeben sich aus der gemeinsamen Erziehungsverantwortung. Die Mit-

wirkung der Schülerinnen und Schüler in den Gremien sowie die verantwortliche Mitgestaltung der Schule als sozialer und kultureller Lebensraum tragen zur Erfüllung des Bildungsauftrags bei. Weiterhin unterstützen kulturelle, kirchliche, soziale und sportliche Veranstaltungen die Förderung der Potenziale auf vielen Gebieten und damit die Fähigkeit zur kulturellen Teilhabe. Die Gestaltung der Schule zu einem ansprechenden, einladenden, gesundheitsfördernden Erfahrungs- und Lernraum sowie ein vielfältiges und in das gesellschaftliche Umfeld eingebundenes Schulleben unterstützen darüber hinaus motivierende Lern- und Arbeitsbedingungen.

## Teilmerkmale

---

### 6.3.1 Mitwirkung an Gestaltungsprozessen

Die Schule informiert systematisch über alle schulischen Belange und fördert die Mitwirkung der Erziehungsberechtigten sowie der Schülerinnen und Schüler an den Entwicklungs- und Gestaltungsprozessen.

### 6.3.2 Gestaltungs- und Verantwortungsbereiche

Die Schule eröffnet den Schülerinnen und Schülern Gestaltungsspielräume und fördert Verantwortungsübernahme.

### 6.3.3 Schule als Lebensraum

Die Schule gestaltet ein vielfältiges, kulturell anregendes Schulleben und nutzt ihre Möglichkeiten zur Schaffung eines ansprechenden, einladenden Erfahrungs- und Lernraums.

---

## Rechtliche Grundlagen

Die in den Qualitätsbereichen ausgewiesenen Merkmale guter Schule fassen die bildungspolitischen Anforderungen an die gesellschaftliche Institution Schule zusammen und strukturieren sie. Diese Anforderungen sind bereits in Gesetzen, Verordnungen und Erlassen formuliert und ggf. in ergänzenden Ausführungen präzisiert.

### Qualitätsbereich 1: Ergebnisse und Wirkungen

#### 1.1 Kompetenzen

- § 2 NSchG: „Bildungsauftrag der Schule“
- Grundsatzerlasse<sup>4</sup>: Kap. „Aufgaben und Ziele“
- Kerncurricula: Kap. „Bildungsbeitrag“, „Erwartete Kompetenzen“
- Rahmenlehrpläne, Rahmenrichtlinien, Richtlinien für berufsbildende Schulen

#### 1.2 Bildungswege

- NSchG: § 6, §§ 9-10, §§ 15-20, jeweils erster Absatz
- Grundsatzerlasse: Kap. „Aufgaben und Ziele“
- RdErl. „Die Arbeit in der Grundschule“: Kap. „Schullaufbahnberatung“
- Verordnung über berufsbildende Schulen (BbS-VO)

#### 1.3 Akzeptanz

- Grundsatzerlasse: Kap. „Zusammenarbeit mit anderen Schulen“
- Grundsatzerlasse: Kap. „Aufgaben und Ziele“
- RdErl. „Steuerung der berufsbildenden Schulen durch Zielvereinbarungen“

### Qualitätsbereich 2: Lehren und Lernen

- § 50 NSchG: „Allgemeines“
- Grundsatzerlasse: Kap. „Organisation von Lernprozessen“
- Grundsatzerlasse: Kap. „Leistungsbewertung,...“
- Kerncurricula: Kap. „Kompetenzorientierter Unterricht“
- Konzept „Handlungsorientierung in der beruflichen Bildung“

Der Orientierungsrahmen *Schulqualität in Niedersachsen* beschreibt damit zusammenfassend den bereits vorhandenen verbindlichen Rahmen von Schule.

Zentrale Grundlagen der einzelnen Qualitätsmerkmale:

### Qualitätsbereich 3: Leitung und Organisation

- NSchG, Zweiter Teil: „Schulverfassung“
- Niedersächsisches Gleichberechtigungsge- setz (NGG)

#### 3.1 Leitungsverantwortung

- § 43 NSchG: „Stellung der Schulleiterin und des Schulleiters“
- RdErl. „Dienstrechtliche Befugnisse u. sonst. personalrechtliche Aufgaben u. Befugnisse“

#### 3.2 Mitverantwortung

- §§ 32 - 39 NSchG: Gesamtkonferenz, Teilkonferenzen, Bildungsgang- und Fachgruppen, Schulvorstand, Ausschüsse
- Niedersächsisches Personalvertretungsge- setz (NPersVG)
- §§ 88 – 96 NSchG: „Elternvertretung in der Schule“

#### 3.3 Schulorganisation

- Niedersächsische Verordnung über die Arbeitszeit der Beamtinnen und Beamten an öffentlichen Schulen (ArbZVO-Schule)
- RdErl. „Klassenbildung und Lehrerstundenzuweisung an den allg. bild. Schulen“
- Verordnung über Masterabschlüsse für Lehrämter in Niedersachsen
- RdErl. „Einsatz von Vertretungslehrkräften an allgemein bildenden Schulen“
- EB-BbS: Dritter Abschnitt „Klassenbildung“
- RdErl.: „Haushaltswirtschaftliche Vorgaben für das Budget der Schule“
- § 25 NSchG: „Zusammenarbeit zwischen Schulen sowie zwischen Schulen und Jugendhilfe“
- § 14 (3) NSchG: „Förderschule“
- Bek. d. MK „Zusammenarbeit von Schule und Berufsberatung“

### Qualitätsbereich 4: Ziele und Strategien der Schulentwicklung

- § 32 (1) NSchG: „Eigenverantwortung der Schule“
- RdErl. „Schulisches Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen“

<sup>4</sup> Hiermit werden zusammenfassend folgende Erlasses bezeichnet: „Die Arbeit in der Grundschule“, „Die Arbeit in der Hauptschule“, „Die Arbeit in der Realschule“, „Die Arbeit in der Ober- schule“, „Die Arbeit in den Schuljahrgängen 5 bis 10 der Integrierten Gesamtschule (IGS)\", „Die Arbeit in den Schuljahrgängen 5 bis 10 des Gymnasiums“,

- RdErl. „Steuerung der berufsbildenden Schulen durch Zielvereinbarungen“

#### **4.1 Schulprogramm**

- § 32 (2) NSchG: „Eigenverantwortung der Schule“
- § 38a (4) NSchG: „Aufgaben des Schulvorstands“,
- § 34 (2) NSchG: „Gesamtkonferenz“
- § 4 NSchG: „Inklusive Schule“

#### **4.2 Evaluation**

- § 32 (3) NSchG „Eigenverantwortung der Schule“
- § 38a (3) NSchG „Aufgaben des Schulvorstands“

#### **4.3 Berufliche Kompetenzen**

- § 43 (2) NSchG: „Stellung der Schulleiterin und des Schulleiters“
- Niedersächsisches Gleichberechtigungsge- setz (NGG)
- § 51 (2) NSchG: „Dienstrechtliche Sonderre- gelungen“
- RdErl. "Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit der Landesbediensteten in Schulen und Studienseminalen (Arbeits- schutz in Schulen)"
- Beschl. d. LReg „Richtlinien zur gleichbe- rechtigten und selbstbestimmten Teilhabe schwerbehinderter und ihnen gleichgestellter Menschen am Berufsleben im öff. Dienst“

### **Qualitätsbereich 5:**

#### **Bildungsangebote und Anforderungen**

##### **5.1 Bildungsangebote**

- § 38 a NSchG: „Aufgaben des Schulvorstan- des“
- § 35a NSchG: „Bildungsgangs- und Fach- gruppen an berufsbildenden Schulen“
- Grundsatzerlasse: Kap. „Aufgaben und Zie- le“, „Studententafel“
- „Differenzierung und Förderung“
- RdErl. „Berufsorientierung an allgemein bil- denden Schulen“
- EB-BbS, Erster Abschnitt: „Grundlagen der Ausbildung“

##### **5.2 Schuleigenes Curriculum**

- § 35 NSchG: „Teilkonferenzen“
- Kerncurricula: Kap. „Aufgaben der Fachkon- ferenz“
- Rahmenrichtlinien und Richtlinien für berufs- bildende Schulen: Kap. „Grundsätze“
- Grundsatzerlasse: Kap. „Organisation von Lernprozessen“
- Konzept „Handlungsorientierung in der beruf- lichen Bildung“

- Konzept „Medienkompetenz in Niedersach- sen – Meilensteine zum Ziel“
- RdErl. „Berufsorientierung an allgemein bil- denden Schulen“
- Empfehlung der Kultusministerkonferenz zur kulturellen Kinder- und Jugendlbildung

#### **5.3 Leistungsbewertung**

- § 34 NSchG: „Gesamtkonferenz“
- § 35 NSchG: „Teilkonferenzen“
- § 55 NSchG: „Erziehungsberechtigte“
- BbS-VO: Fünfter Abschnitt „Leistungsbewer- tung und Abschlüsse“
- Grundsatzerlasse: „Differenzierung und För- derung“, „Leistungsbewertung...“
- Kerncurricula: „Leistungsfeststellung und -bewertung“

### **Qualitätsbereich 6:**

#### **Kooperation und Beteiligung**

##### **6.1 Kooperation im Kollegium**

- Grundsatzerlasse: „Organisation von Lern- prozessen“
- § 35a NSchG: „Bildungsgangs- und Fach- gruppen an berufsbildenden Schulen“
- § 8 der Verordnung über die Ausbildung und Prüfung von Lehrkräften im Vorbereitungs- dienst

##### **6.2 Kooperation nach außen**

- § 25 NSchG: „Zusammenarbeit zwischen Schulen ...“
- Grundsatzerlasse: „Zusammenarbeit mit an- deren Schulen“
- RdErl. „Die Arbeit in der Grundschule“, Kap. „Zusammenarbeit von Grundschulen und Tageseinrichtungen für Kinder“
- KiTaG § 3 Abs. 5: „Arbeit in der Tagesein- richtung“
- § 35a NSchG: „Bildungsgangs- und Fach- gruppen an berufsbildenden Schulen“
- RdErl. „Berufsorientierung an allgemein bil- denden Schulen“
- Empfehlung der Kultusministerkonferenz „Europabildung in der Schule“

##### **6.3 Beteiligung**

- § 2 NSchG: „Bildungsauftrag von Schule“
- §§ 72 – 87 NSchG: „Schülervertretungen, Schülergruppen, Schülerzeitungen“
- Grundsatzerlasse: Kap. „Zusammenarbeit mit den Erziehungsberechtigten“, „Mitwirkung der Schülerinnen und Schüler“, „Aufgaben und Ziele“
- Empfehlung der Kultusministerkonferenz zur kulturellen Kinder- und Jugendlbildung

**Impressum:**  
Niedersächsisches Kultusministerium  
Pressestelle  
Schiffgraben 12  
30159 Hannover  
[www.mk.niedersachsen.de](http://www.mk.niedersachsen.de)

**Bestellungen:**  
[bibliothek@mk.niedersachsen.de](mailto:bibliothek@mk.niedersachsen.de)

**Druck:** Color-Druck GmbH, Holzminden

**August 2014**

Diese Broschüre darf, wie alle Publikationen der Landesregierung, nicht zur Wahlwerbung in Wahlkämpfen verwendet werden.

## **Erlass Schulisches Qualitätsmanagement**

### **Schulisches Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen (orientiert an EFQM)**

RdErl. d. MK vom 14.10.2011 – 41 – 80 101/6-1/11  
– VORIS 22410

Bezug: RdErl. d. MK v. 9.6.2004 – 403- 80 101/6-1/04 - (n.v.)

#### **1. Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements berufsbildender Schulen**

Gut fünf Jahre nach Einführung des EFQM-Modells (European Foundation for Quality Management) als verbindliches Qualitätsmanagement öffentlicher berufsbildender Schulen in Niedersachsen ist festzustellen<sup>1</sup>, dass anfängliche Hürden der Implementierung genommen wurden und erste Erfolge der Qualitätsarbeit in den Schulen sichtbar sind. Um eine systematische Weiterentwicklung der schulischen Qualitätsarbeit zu fördern und alle qualitäts sichernden Maßnahmen (Zielvereinbarungen, Kennzahlen, interne und externe Evaluation, Inspektion,...) in den Gesamtzusammenhang der Schulentwicklung einzuordnen, wird für alle öffentlichen berufsbildenden Schulen ein einheitlicher Entwicklungsrahmen mit obligatorischen Qualitätsbereichen und Kernaufgaben festgelegt (siehe Anlage).

Dabei geht es insbesondere um eine Bündelung der EFQM-Kriterien, die nun in Qualitätsbereichen zusammengefasst sind, die den schulischen Entwicklungsfeldern entsprechen. Die Kernaufgaben beschreiben die zentralen Ansatzpunkte jedes Qualitätsbereiches.

Die Qualitätsarbeit der Schulen auf der Basis der EFQM-Systematik (bzw. EFQMkompakt) und die hier vorgenommene Strukturierung basiert auf derselben Systematik mit einer für alle berufsbildenden Schulen einheitlichen Fokussierung der Kriterien.

#### **2. Qualitätsbereiche und Kernaufgaben**

Die Qualitätsbereiche bieten allen an der Qualitätsentwicklung Beteiligten den Vorteil der Vereinheitlichung, Nachvollziehbarkeit und Festlegung schulischer Abläufe sowie der Festlegung von Verantwortlichkeiten bei gleichzeitiger Offenheit für schulindividuelle Entwicklungen.

Im Einzelnen werden folgende Qualitätsbereiche schulischer Prozesse festgelegt:

- Schule leiten
- Schule entwickeln
- Personal führen
- Ressourcen verwalten
- Kooperationen entwickeln
- Bildungsangebote gestalten
- Ergebnisse und Erfolge beachten.

Die festgelegten Qualitätsbereiche beinhalten alle EFQM-Kriterien (1 bis 9). Für die einzelnen Qualitätsbereiche sind verbindliche Kernaufgaben beschrieben. Die Schulen sind gehalten, zur Bearbeitung dieser Kernaufgaben, so noch nicht geschehen, innerschulische Prozesse zu entwickeln. Dabei steht der Qualitätsbereich „Bildungsangebote gestalten“ im Mittelpunkt der Bemühungen. Bei der Ausgestaltung der Prozesse geht es darum, die Kernaufgaben in der Schule nachweisbar verlässlich zu implementieren und nicht darum, diese formal abzuhandeln und aufwendig zu beschreiben. Alle Kernaufgaben des Qualitätsbereiches „Bildungsangebote gestalten“ und des damit verbundenen Qualitätsbereichs „Ergebnisse und Erfolge beachten“ sind bis Ende des Schuljahres 2013/14, die der übrigen Qualitätsbereiche bis zum Ende des Jahres 2015 zu bearbeiten/implementieren.<sup>2</sup>

#### **3. Schlussbestimmung**

Dieser RdErl. tritt mit Wirkung vom 1.10.2011 in Kraft.

---

<sup>1</sup> Siehe Niedersächsische Schulinspektion – Fachbereich 4: Öffentliche berufsbildende Schulen in Niedersachsen: Einführung eines Qualitätsmanagements orientiert an EFQM – Stand und Perspektiven, Februar 2010.

<sup>2</sup> Es wird hier davon ausgegangen, dass es sich bei der Beschreibung/Definition der Kernaufgaben um einen dynamischen Prozess handelt, der nicht als „abgeschlossen“ betrachtet werden kann.

## Anlage

### Liste der Qualitätsbereiche und Kernaufgaben mit grundlegenden Anforderungen

<b>Qualitätsbereich „Schule leiten“</b>	
Die Schulleitung gestaltet – unter Einbeziehung aller Interessengruppen – die Aufbau- und Ablauforganisation der Schule und passt diese Veränderungen an. Sie steht vorbildlich für Werte und Ethik ein.	
<b>F1</b>	<b>Vorschläge bearbeiten</b>
Verbesserungsvorschläge werden systematisch erfasst, ggf. umgesetzt und auf ihre Wirksamkeit überprüft.	
<i>Verbesserungsvorschläge werden erfasst.</i>	
<i>Die Schulleitung ist über die vorliegenden Verbesserungsvorschläge informiert.</i>	
<i>Verbesserungsvorschläge werden von den zuständigen Organisationseinheiten bearbeitet.</i>	
<b>F2</b>	<b>Beschwerden bearbeiten</b>
Beschwerden werden systematisch erfasst und zeitnah bearbeitet.	
<i>Beschwerden werden erfasst.</i>	
<i>Die Schulleitung ist über die vorliegenden Beschwerden informiert.</i>	
<i>Vorliegende Beschwerden werden von den zuständigen Organisationseinheiten bearbeitet.</i>	
<b>F3</b>	<b>Aufbauorganisation anpassen</b>
In der Schule ist die Aufbauorganisation mit Stellen- und Aufgabenbeschreibungen dokumentiert und sie wird regelmäßig an veränderte Anforderungen angepasst.	
<i>Eine Darstellung der aktuellen Aufbauorganisation (z. B. Organisationsplan mit Abbildung der Bildungs-gangs- und Fachgruppen, Aufgabenverteilung) liegt vor.</i>	
<i>Alle besetzten Funktionsstellen sowie bestehende Vakanzen sind eindeutig kenntlich gemacht.</i>	
<i>Innerhalb der Schulleitung sind die Verantwortlichkeiten für die Anpassung der Aufbauorganisation geklärt.</i>	
<b>F4</b>	<b>Ablauforganisation anpassen</b>
In der Schule ist die Ablauforganisation festgelegt, sie wird regelmäßig überprüft und ggf. angepasst.	
<i>Die Vorgehensweisen zur Erledigung der bestehenden Aufgaben sind festgelegt.</i>	
<i>Alle im Rahmen einer bestimmten Vorgehensweise beteiligten Personen sind über ihre Aufgaben informiert.</i>	
<i>Innerhalb der Schulleitung sind die Verantwortlichkeiten für die Anpassung der Ablauforganisation geklärt.</i>	
<b>F5</b>	<b>Unterrichtsqualität verbessern</b>
Die Schulleitung überprüft systematisch und regelmäßig die Qualität des Unterrichts und leitet daraus Konsequenzen für die Unterrichtsentwicklung ab.	
<i>Die Schulleitung besucht und berät die Lehrkräfte im Unterricht.</i>	
<i>Der Schulleitung liegen schuleigene Erkenntnisse über die Unterrichtsqualität vor.</i>	
<i>Die Schulleitung hat Maßnahmen zur Verbesserung des Unterrichts eingeleitet.</i>	
<b>F6</b>	<b>Interessengruppen beteiligen</b>
Die Schulleitung fördert zielgerichtet (entsprechend den Erfordernissen der Bildungsgänge) die Beteiligung der Interessengruppen der Schule durch ein abgestimmtes Konzept.	
<i>Die Arbeit in den schulischen Gremien (Schulvorstand, Konferenzen, Ausschüsse und Beirat) entspricht den rechtlichen Vorgaben.</i>	
<i>Die Schulleitung stellt sicher, dass ihr aktuelle Informationen aus dem Kreis der Interessengruppen zugehen.</i>	
<i>Die Schulleitung stellt sicher, dass die Interessengruppen zeitnah Informationen aus den sie betreffenden Bereichen der Schule erhalten.</i>	
<i>Die Schulleitung sorgt für die Mitwirkung der Interessensgruppen in den schulischen Gremien.</i>	
<b>F7</b>	<b>Schulleitungshandeln überprüfen</b>
Die Schulleitung überprüft und verbessert regelmäßig die Wirksamkeit ihres Handelns.	
<i>Die Schulleitung stellt sicher, dass sie Rückmeldungen über ihr Leitungshandeln erhält.</i>	
<i>Die Schulleitung reagiert auf Rückmeldungen zum Leitungshandeln.</i>	

### Qualitätsbereich „Schule entwickeln“

Die Schule hat Vision, Mission und Werte, sowie die Ziele und Strategien der Schulentwicklung beschrieben, setzt Verbesserungsmaßnahmen um und überprüft deren Wirksamkeit.

<b>S1</b>	<b>Leitbild pflegen</b> Die Schule überprüft kontinuierlich die innerschulische Bedeutung sowie die Wirksamkeit des Leitbildes und passt es ggf. an. <i>Ein von den zuständigen Gremien verabschiedetes Leitbild liegt vor.</i> <i>Innerschulische Entscheidungsprozesse beziehen sich auf das Leitbild.</i>
<b>S2</b>	<b>Ziele und Strategien festlegen</b> Die Schule entwickelt auf der Basis des Leitbildes und der Erwartungen der Anspruchsgruppen ihre Ziele und Strategien, überprüft sie und passt sie regelmäßig an. <i>Die Ziele und Strategien der Schule sind festgelegt.</i> <i>Die Ziele und Strategien der Schule sind auf das Leitbild bezogen.</i> <i>Die Schule hat Vorgehensweisen zur Beteiligung der Anspruchsgruppen an ihrer Ziel- und Strategiebildung entwickelt.</i>
<b>S3</b>	<b>Schulprogramm fortschreiben</b> Die Schule verfügt über ein Schulprogramm, das regelmäßig fortgeschrieben wird. <i>Ein von den zuständigen Gremien verabschiedetes Schulprogramm liegt vor.</i> <i>Eine Dokumentation der Entwicklungsziele für die pädagogische Arbeit und die sonstigen Tätigkeiten der Schule ist im Schulprogramm enthalten.</i>
<b>S4</b>	<b>Zielvereinbarungen schließen</b> In der Schule werden regelmäßig und systematisch Zielvereinbarungen durchgeführt, mit denen die Strategie der Schule kommuniziert und umgesetzt wird. <i>Innerschulische Zielvereinbarungen liegen vor.</i> <i>Die innerschulischen Zielvereinbarungen beziehen sich auf die Ziel- und Strategieplanung.</i> <i>Die innerschulischen Zielvereinbarungen berücksichtigen externe Zielvereinbarungen (NLSchB).</i>
<b>S5</b>	<b>Verbesserungsprojekte durchführen</b> Die Schule führt Verbesserungsprojekte systematisch durch und setzt deren erfolgreiche Ergebnisse um, die der Erreichung der strategischen Ziele dienen und/oder die Schülerleistungen verbessern. <i>Verbesserungsprojekte werden durchgeführt.</i> <i>Ergebnisse von Verbesserungsprojekten werden umgesetzt.</i>

### Qualitätsbereich „Personal führen“

Die Schule steuert die Prozesse der Personalverwaltung. Sie fördert die Kompetenz und die Kreativität des Personals und schafft eine Kultur der Verantwortung.

<b>P1</b>	<b>Personalbedarf ermitteln</b> Die Schule erhebt kontinuierlich und systematisch entsprechend den Erfordernissen der Bildungsgänge den aktuellen und zukünftigen Personalbedarf und legt darauf bezogen Personalmaßnahmen fest. <i>Eine Übersicht über die aktuelle Personalausstattung liegt vor.</i> <i>Die schulischen Gremien und zuständigen Personen befassen sich mit der Personalbedarfsplanung.</i>
<b>P2</b>	<b>Personal beschaffen</b> Die Schule unternimmt systematische Anstrengungen zur erfolgreichen Personalbeschaffung. <i>Vorgehensweisen zur Deckung erkannter Personalbedarfe sind eingeführt.</i> <i>Die Schule engagiert sich auf dem Gebiet der Ausbildung von Lehrkräften (z. B. Schulpraktika, Referendarausbildung).</i>
<b>P3</b>	<b>Personal einarbeiten</b> Die Schule setzt ein Konzept zur Einarbeitung bzw. Vorbereitung und Unterstützung bei neuen Aufgabenstellungen für Lehrkräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um. <i>Ein Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt vor.</i> <i>Das Einarbeitungskonzept ist innerhalb der Schule veröffentlicht.</i>
<b>P4</b>	<b>Personal entwickeln</b> Die Schule führt systematisch Maßnahmen zur Personalentwicklung durch. <i>Personalentwicklungsmaßnahmen (im Sinne von Weiterbildung) werden durchgeführt.</i> <i>Personale Zuständigkeiten für die Personalentwicklung sind festgelegt.</i>

<b>P5</b>	<b>Personal qualifizieren</b> Die Schule fördert zielgerichtet, entsprechend den Erfordernissen der Bildungsgänge, das Wissen und die Kompetenzen der Lehrkräfte sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Fortbildung nach einem abgestimmten Konzept. <i>Ein Fortbildungskonzept liegt vor.</i> <i>Das Fortbildungskonzept ist innerhalb der Schule veröffentlicht.</i> <i>Fortbildungsergebnisse werden entsprechend den Erfordernissen der Bildungsgänge weitergegeben.</i>
<b>P6</b>	<b>Personal einsetzen</b> Der Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt unter Abgleich der Anforderungen an die individuelle Personalentwicklung und die Ziele und Strategien der Schule. <i>Jährlich wird ein Plan für den Personaleinsatz erstellt.</i> <i>Die Personalkompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind differenziert erfasst.</i> <i>Der Personaleinsatz orientiert sich an den inhaltlichen Erfordernissen der Bildungsgänge.</i> <i>Individuelle Kompetenzen und Entwicklungsziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden bei der Einsatzplanung berücksichtigt.</i>
<b>P7</b>	<b>Personal begleiten</b> Die Schule führt systematisch Maßnahmen zur Personalfürsorge durch. <i>Die Schule führt die erforderlichen Maßnahmen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz durch.</i> <i>In der Schule werden Personalgespräche geführt.</i> <i>Aus den Ergebnissen der Personalgespräche werden Maßnahmen der Personalfürsorge abgeleitet.</i>
<b>P8</b>	<b>Personal verwalten</b> Die Schule erfüllt sach- und fachgerecht die Aufgaben der Personalverwaltung. <i>Die Personaldaten werden gemäß den rechtlichen Erfordernissen erfasst und verwaltet.</i>

<b>Qualitätsbereich „Ressourcen verwalten“</b>	
Die Schule verwaltet ihre Ressourcen und trachtet dabei nach wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit.	
<b>R1</b>	<b>Finanzen verwalten</b> Die verfügbaren finanziellen Ressourcen werden effizient und effektiv verwaltet und eingesetzt. <i>Die Vorgehensweisen zur Bewirtschaftung der Finanzmittel genügen den rechtlichen Vorgaben.</i> <i>Die Vorgehensweise zur Bewirtschaftung der Finanzmittel ist innerhalb der Schule veröffentlicht.</i>
<b>R2</b>	<b>Nachhaltig wirtschaften</b> Der Material- und Energieeinsatz der Schule wird nachhaltig gemanagt, regelmäßig überprüft und ggf. optimiert. <i>Eine Vorgehensweise im Hinblick auf einen nachhaltigen Material- und Energieeinsatz der Schule liegt vor.</i> <i>Die Vorgehensweise für den Material- und Energieeinsatz ist innerhalb der Schule veröffentlicht.</i>
<b>R3</b>	<b>Wissen nutzbar machen</b> Die Schule sammelt und strukturiert alle erforderlichen Informationen und stellt sie der Schulgemeinschaft zur Verfügung. <i>Die erforderlichen Informationen werden entsprechend den Bedürfnissen der Schule bildungsgangs- bzw. aufgabenbezogen differenziert verwaltet.</i> <i>Alle fachlichen und formal-administrativen Informationen, die für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erforderlich sind, sind zugänglich.</i> <i>Die Anspruchsgruppen (Schülerschaft, Elternschaft, Partner in der beruflichen Bildung) erhalten alle für sie relevanten Informationen.</i>
<b>R4</b>	<b>Schulausstattung optimieren</b> Entsprechend den Erfordernissen der Bildungsgänge wird die Ausstattung der Schule mit Lehr-, Lern- und Arbeitsmitteln gepflegt und laufend aktualisiert. <i>Informationen über die Ausstattung der Schule mit Lehr-, Lern- und Arbeitsmitteln liegen vor.</i> <i>Informationen über die Ausstattung der Schule sind für die Lehrkräfte zugänglich.</i> <i>Die Ausstattung der Schule mit Lehr-, Lern- und Arbeitsmitteln wird gepflegt und ggf. aktualisiert.</i>

Qualitätsbereich „Kooperationen entwickeln“	
Die Schule erstrebt, entwickelt und erhält vertrauensvolle Beziehungen zu ihren Partnern, um wechselseitige Erfolg zu erzielen.	
<b>K1</b>	<b>Mit dem Schulträger kooperieren</b> Die Schule kooperiert systematisch und zielgerichtet mit dem Schulträger. <i>Verantwortlichkeiten und Ansprechpartner beim Schulträger sind in der Schule veröffentlicht</i> <i>Der Schulträger erhält Gelegenheit, sich an der Arbeit im Schulvorstand (u. a. Arbeit am Schulprogramm) zu beteiligen.</i> <i>Der Schulträger ist über alle wesentlichen schulischen Vorgänge informiert.</i>
<b>K2</b>	<b>Mit Schulen kooperieren</b> Die Schule gestaltet systematisch Kooperationen mit anderen Schulen und weiteren Bildungseinrichtungen. <i>Die Schule kooperiert zur Förderung der Durchlässigkeit zwischen den Schulformen und/oder zur Differenzierung des Bildungsangebots mit anderen Schulen.</i> <i>Verantwortlichkeiten und Ansprechpartner bei den kooperierenden Schulen sind in der Schule veröffentlicht.</i>
<b>K3</b>	<b>Mit Partnern in der beruflichen Bildung kooperieren</b> Die Schule gestaltet systematisch Kooperationen mit den betrieblichen Partnern in der beruflichen Bildung sowie weiteren Einrichtungen und Betrieben. <i>Verantwortlichkeiten und Ansprechpartner bei den Partnern in der beruflichen Bildung sind – entsprechend den Erfordernissen der Bildungsgänge differenziert – in der Schule veröffentlicht.</i> <i>Es ist ein Beirat eingerichtet, der die Schule in Angelegenheiten der Zusammenarbeit zwischen Schule und an der beruflichen Bildung beteiligten Einrichtungen berät.</i> <i>Beispiele für gelungene Kooperationen mit betrieblichen Partnern in der beruflichen Bildung können benannt werden.</i>

Qualitätsbereich „Bildungsangebote gestalten“	
Die Schule stellt den staatlichen Bildungsauftrag, die Bildungsinteressen der Schülerinnen und Schüler sowie die Ausbildungsinteressen der Partner in der beruflichen Bildung in den Mittelpunkt ihrer Arbeit. Sie sorgt für ein ausgewogenes Bildungsangebot und strebt nach bestmöglicher Förderung und Unterstützung jeder einzelnen Schülerin und jedes einzelnen Schülers.	
<b>B1</b>	<b>Lehrpläne erstellen</b> Die Schule setzt die curricularen Rahmenvorgaben in allen Bildungsgängen in schulische Lehrpläne um und verbessert diese kontinuierlich. <i>Die curricularen Rahmenvorgaben sind in den Bildungsgängen für alle Fächer, Lernfelder bzw. Lerngebiete in schulische Lehrpläne umgesetzt.</i> <i>Für die Bildungsgänge liegen Planungen für das aktuelle Schuljahr vor.</i>
<b>B2</b>	<b>Materialien und Medien bereitstellen</b> In allen Bildungsgängen werden Materialien und Medien entwickelt bzw. bereitgestellt, im Unterricht eingesetzt und kontinuierlich verbessert. <i>Die zur Erfüllung des Bildungsauftrags erforderlichen Materialien und Medien sind in den Bildungsgängen vorhanden und einsetzbar.</i> <i>Die Materialien und Medien für den berufsbezogenen Lernbereich stehen in den Bildungsgängen im Bezug zu beruflichen Handlungssituationen.</i>
<b>B3</b>	<b>Unterricht organisieren</b> Der Unterricht wird in allen Bildungsgängen entsprechend den organisatorischen Planungen durchgeführt, ggf. erforderliche Abweichungen laufen geregelt ab. <i>Die Unterrichtsdurchführung wird in Klassenbüchern dokumentiert.</i> <i>Unterricht und den Unterricht ergänzende Angebote werden in den Bildungsgängen auf der Grundlage eines für alle Beteiligten verbindlichen Plans durchgeführt.</i> <i>Operativ erforderliche Abweichungen (z. B. Vertretungen, Exkursionen, Referate von Externen) werden in den Bildungsgängen für alle Beteiligten transparent geregelt.</i>
<b>B4</b>	<b>Unterricht durchführen</b> Der Unterricht wird entsprechend vereinbarter didaktischer Anforderungen erteilt. <i>Der Unterricht folgt den verbindlichen curricularen Vorgaben.</i> <i>Der Unterricht folgt vereinbarten didaktischen Grundsätzen, die die Umsetzung des Bildungsauftrags gewährleisten.</i>

<b>B5</b>	<b>Unterricht evaluieren</b> Die Schule evaluiert die Unterrichtsqualität systematisch und differenziert nach Bildungsgängen und sie leitet daraus Verbesserungsmaßnahmen ab. <i>Es liegt ein kriteriengestütztes gemeinsames Verständnis guten Unterrichts vor.</i> <i>Es liegen Evaluationsergebnisse zur Unterrichtsqualität vor.</i>
<b>B6</b>	<b>Leistungen bewerten</b> Die individuellen Leistungen der Schülerinnen und Schüler werden in allen Bildungsgängen regelmäßig festgestellt und nach einem für alle Beteiligten verbindlichen und offen gelegten Kriterienkatalog bewertet. <i>Es liegen Grundsätze zur Leistungsfeststellung bei Schülerinnen und Schülern vor.</i> <i>Die Grundsätze zur Leistungsfeststellung sind innerschulisch – insbesondere an die Schülerinnen und Schüler – kommuniziert.</i> <i>Die Grundsätze zur Leistungsfeststellung werden angewandt.</i> <i>Die rechtlichen Vorgaben zur Durchführung von Abschlussprüfungen werden eingehalten.</i>
<b>B7</b>	<b>Über Leistungsstände informieren</b> Die Schule stellt sicher, dass die Schülerinnen und Schüler (ggf. die Eltern) über die erwarteten Leistungen, deren Feststellung und Bewertung sowie die Regelungen zum erfolgreichen Abschluss des Bildungsganges (und ggf. zur Versetzung) umfassend informiert werden. <i>Die Lehrpersonen informieren die Schülerinnen und Schüler regelmäßig über deren Leistungsstände (ggf. auch die Eltern und Partner in der beruflichen Bildung).</i> <i>Die Schülerinnen und Schüler (ggf. die Eltern sowie die Partner in der beruflichen Bildung) erhalten bei Bedarf Auskunft über ihre individuellen Leistungsstände.</i>
<b>B8</b>	<b>Individuelle Kompetenzen entwickeln</b> Die Schule ermittelt und dokumentiert die individuelle Kompetenzentwicklung der Schülerinnen und Schüler im Bildungsgang und informiert sie. <i>Die Lehrkräfte besprechen (in den zuständigen Gremien) die individuelle Kompetenzentwicklung der Schülerinnen und Schüler.</i> <i>Die individuelle Kompetenzentwicklung einzelner Schülerinnen und Schüler wird dokumentiert.</i> <i>Die Schülerinnen und Schüler sowie die Partner in der beruflichen Bildung (sowie ggf. die Eltern) können sich bei Bedarf über ihre individuelle Kompetenzentwicklung bei den Lehrkräften informieren.</i>
<b>B9</b>	<b>Leistungsschwache fördern</b> Die Schule fördert systematisch leistungsschwache Schülerinnen und Schüler in allen Bildungsgängen. <i>Es werden Maßnahmen zur individuellen Förderung leistungsschwacher Schülerinnen, Schüler realisiert.</i> <i>Schülerinnen und Schüler, deren Deutschkenntnisse nicht ausreichen, um erfolgreich am Unterricht teilzunehmen, erhalten eine besondere Förderung.</i>
<b>B10</b>	<b>Leistungsstarke fördern</b> Die Schule fördert systematisch leistungsstarke Schülerinnen und Schüler sowie besondere Begabungen in allen Bildungsgängen. <i>Es werden Maßnahmen zur individuellen Förderung leistungsstarker Schülerinnen und Schüler realisiert.</i>
<b>B11</b>	<b>Leistungsbereitschaft steigern</b> Die Schule fördert in den jeweiligen Bildungsgängen systematisch die Leistungsbereitschaft der Schülerinnen und Schüler. <i>Den Schülerinnen und Schülern wird verdeutlicht, welches Arbeits- und Sozialverhalten für einen erfolgreichen Abschluss des Bildungsangebots erforderlich ist.</i> <i>Es werden außerunterrichtliche Maßnahmen realisiert, die die Leistungsbereitschaft der Schülerinnen und Schüler fördert (z. B. Wettbewerbe, Fremdsprachenzertifikate).</i>
<b>B12</b>	<b>Präventiv arbeiten</b> Die Schule arbeitet präventiv für den Gesundheitsschutz der Schülerinnen und Schüler. <i>Die Schülerinnen und Schüler werden jährlich über das Verhalten bei Notfällen und Alarm unterwiesen.</i> <i>Die Schule realisiert Maßnahmen zum Schutz der Gesundheit der Schülerinnen und Schüler.</i>
<b>B13</b>	<b>Auf Regelabweichungen reagieren</b> Die Schule reagiert systematisch auf ein Verhalten von Schülerinnen und Schülern, das von den vereinbarten Regeln abweicht. <i>Es gibt eine von den zuständigen Gremien verabschiedete Schulordnung.</i> <i>Die Erfüllung der Schulpflicht durch die Schülerinnen und Schüler ist sichergestellt.</i> <i>Die Schülerinnen und Schüler (ggf. die Eltern) sind über die einzuhaltenden Regeln und die schulischen Sanktionen bei Regelverstößen informiert.</i> <i>Erziehungs- und Ordnungsmaßnahmen werden entsprechend den rechtlichen Vorgaben angewandt.</i>

<b>B14</b>	<b>Individuell beraten</b> Die Schule bietet Schülerinnen und Schülern in persönlichen Fragen Unterstützung und Beratung und organisiert die erforderlichen Angebote zur Hilfe. <i>Es gibt eine Zusammenarbeit mit öffentlichen und freien Einrichtungen, deren Tätigkeit sich wesentlich auf die Lebenssituation junger Menschen auswirkt.</i> <i>Die Schülerinnen und Schüler (ggf. die Eltern) werden darüber informiert, wer sie bei persönlichen Fragen/Notlagen unterstützt.</i>
<b>B15</b>	<b>Laufbahnplanung unterstützen</b> Die Schule organisiert die Berufs- und Schullaufbahnberatung für die Schülerinnen und Schüler umfassend und differenziert. <i>Maßnahmen der Berufs- und Schullaufbahnberatung für die Schülerinnen und Schüler werden durchgeführt.</i> <i>Die Schülerinnen und Schüler (ggf. die Eltern) werden informiert, an wen sie sich in Fragen der Laufbahnberatung in der Schule wenden können.</i>
<b>B16</b>	<b>Schülerdaten verwalten</b> Die Schule verwaltet die Schülerdaten und sichert die anforderungsgerechte Bereitstellung der Zeugnisse und anderer Dokumente. <i>Die Erfüllung der Schulpflicht durch die Schülerinnen und Schüler wird sichergestellt.</i> <i>Die formalen und rechtlichen Vorgaben für den Umgang mit Schülerdaten werden eingehalten.</i> <i>Die formalen und rechtlichen Vorgaben zur Bereitstellung von Zeugnissen und anderen Dokumenten werden eingehalten.</i>
<b>B17</b>	<b>Lerngruppen und Lehrereinsatz planen</b> Die Zusammensetzung der Lerngruppen und der Lehrereinsatz erfolgen strukturiert sowie fachlich angemessen und entsprechend den jeweiligen pädagogischen Anforderungen. <i>Es liegen Festlegungen für die Lerngruppenbildung und den Einsatz von Lehrkräften vor.</i> <i>Die Festlegungen sind innerschulisch kommuniziert.</i>

<b>Qualitätsbereich „Ergebnisse und Erfolge beachten“</b>	
Die Schule überprüft und bewertet ihre Arbeit und steuert auf dieser Basis die schulischen Prozesse so, dass ausgewogene und nachhaltige Ergebnisse erzielt werden und die Schule erfolgreich weiterentwickelt wird.	
<b>E1</b>	<b>Gestaltung der Bildungsgänge bewerten</b> Die Schule überprüft und bewertet die Ergebnisse und Erfolge bei der Gestaltung der Bildungsangebote. <i>Die Schule erfasst sach- und fachgerecht die für die Schulstatistik erforderlichen Daten.</i> <i>Die zuständigen Gremien überprüfen und bewerten jährlich die Ergebnisse und Erfolge (z. B. Ergebnisse zentraler Abschlussarbeiten, Schulabschlüsse, QM-Kennzahlen).</i>
<b>E2</b>	<b>Personalwesen bewerten</b> Die Schule überprüft und bewertet die Ergebnisse und Erfolge im Personalwesen. <i>Die Schule erfasst die für die Schulstatistik erforderlichen Personaldaten (z. B. Unterrichtsversorgung, Anrechnungsstunden, Fehltage, Arbeitsverträge der Lehrkräfte).</i> <i>Die zuständigen schulischen Gremien überprüfen und bewerten jährlich die Personaldaten.</i>
<b>E3</b>	<b>Gestaltung der Kooperationen bewerten</b> Die Schule überprüft und bewertet die Ergebnisse und Erfolge bei der Entwicklung der Kooperationen. <i>Die Schule erfasst jährlich die erforderlichen Daten zu den Kooperationen der Schule.</i> <i>Die zuständigen schulischen Gremien überprüfen und bewerten jährlich die Ergebnisse der Kooperationen.</i>
<b>E4</b>	<b>Ressourcenmanagement bewerten</b> Die Schule überprüft und bewertet die Ergebnisse und Erfolge beim Umgang mit den Ressourcen. <i>Die Schule erfasst jährlich die erforderlichen ressourcenbezogenen Daten (z. B. zu Haushalt, Inventarliste).</i> <i>Die zuständigen schulischen Gremien überprüfen und bewerten jährlich die Ergebnisse und Erfolge des Einsatzes der Ressourcen.</i>

# **Erlass Zielvereinbarung**

## **Steuerung der berufsbildenden Schulen durch Zielvereinbarungen**

RdErl. d. MK v. 8.7.2013 - 42.6 - 80 201/2 - 16 -  
VORIS 22410

Bezug: RdErl. d. MK v. 23.6.2010 (SVBl. S. 277) - VORIS 22410

### **Inhalt:**

- 1      Externe Steuerung
- 1.1     Funktionen der externen Steuerung
- 1.2     Zielvereinbarung
  - 1.2.1 Vereinbarungspartner, Form und Laufzeit
  - 1.2.2 Inhaltliche Grundlagen
  - 1.2.3 Verfahren
  - 1.2.4 Verbindlichkeit und Charakter
- 1.3     Zielmeilensteingespräch
- 1.4     Auswertung und Evaluation
- 2      Interne Steuerung
  - 2.1     Funktionen der internen Steuerung
  - 2.2     Zielvereinbarung
    - 2.2.1 Vereinbarungspartner, Form und Laufzeit
    - 2.2.2 Inhaltliche Grundlagen
    - 2.2.3 Verfahren
    - 2.2.4 Verbindlichkeit und Charakter
- 3      In-Kraft-Treten

### **1      Externe Steuerung**

Die berufsbildenden Schulen werden über Ziele gesteuert, die mit der Niedersächsischen Landesschulbehörde verabredet und in Zielvereinbarungen schriftlich festgehalten werden. Grundlage für diese externe Steuerung ist der vom Niedersächsischen Kultusministerium herausgegebene Leitfaden „Zielvereinbarungen zwischen öffentlichen berufsbildenden Schulen und der Schulbehörde“.

Die externe Steuerung durch Zielvereinbarungen ist Teil der Fachaufsicht der Schulbehörden. Neben dieser Steuerung findet Fachaufsicht, Rechtsaufsicht und Dienstaufsicht durch die Schulbehörden weiterhin statt.

Diese Aufsicht ist im Lichte der Eigenverantwortlichkeit der Schulen und auch der getroffenen Zielvereinbarungen im erforderlichen Umfang wahrzunehmen.

#### **1.1     Funktionen der externen Steuerung**

Die in Zielvereinbarungen zwischen Niedersächsischer Landesschulbehörde und berufsbildenden Schulen vereinbarten Ziele dienen dazu,

- die berufsbildenden Schulen in systematischer und nachhaltiger Weise auf strategische Ziele des Kultusministeriums für den Bereich der schulischen Berufsbildung auszurichten (Strategische Funktion),
- den berufsbildenden Schulen inhaltliche Zielerorientierungen für ihre jeweilige innerschulische Qualitäts- und Strategieentwicklung zu geben (Orientierungs- und Legitimationsfunktion),
- die innerschulische Steuerung auf der Basis eines systematischen, ergebnis-, daten- und kennzahlenbasierten Qualitätsentwicklungsprozesses zu unterstützen (Unterstützungsfunktion),
- die Ergebnisse der externen Evaluation durch die Niedersächsische Schulinspektion verbindlich in die Qualitätsentwicklung der Schulen einzubeziehen.

Zielvereinbarungen sind ein Instrument der schulfachlichen und systemischen Steuerung. Mit dem Instrument der Zielvereinbarung ist ein Steuerungs- und Regelkreislauf zwischen den Schulbehörden und den einzelnen berufsbildenden Schulen eingezogen. Diese Systemebenen werden dadurch inhaltlich enger miteinander verkoppelt.

#### **1.2     Zielvereinbarung**

##### **1.2.1    Vereinbarungspartner, Form und Laufzeit**

Die Zielvereinbarung wird zwischen der Niedersächsischen Landesschulbehörde, vertreten durch die zuständige schulfachliche Dezernentin oder den zuständigen schulfachlichen Dezernenten, und der berufsbildenden Schule, vertreten durch die Schulleiterin oder den Schulleiter, abgeschlossen. Sie bedarf der Schriftform und der Unterschrift bei der Vereinbarungspartner. Die Laufzeit der Zielvereinbarung beträgt in der Regel vier Jahre.

##### **1.2.2    Inhaltliche Grundlagen**

Die Zielvereinbarung soll Ziele zu folgenden Kennzahlen und Bereichen enthalten:

- Auswertungen aus dem Modul „Qualitätsmanagement“ in BBS-Planung (Abschlussquoten, Übernahmekoten, Erfolgreiche Schulzeiten)
- Ergebnisse der Schulinspektion
- Ergebnisse von Zufriedenheitsbefragungen der Schülerinnen und Schüler
- Ergebnisse von Zufriedenheitsbefragungen der Lehrkräfte und übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Ergebnisse von Zufriedenheitsbefragungen weiterer schulischer Anspruchsgruppen (z. B. Betriebe, Einrichtungen, Eltern).

Darüber hinaus können zu weiteren strategischen Bereichen und Zielen des Landes und/oder der Schule Ziele vereinbart werden.

Die Ziele sollen so formuliert werden, dass sie spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch und terminiert sind.

Die vereinbarten Ziele setzen eine sorgfältige, datengestützte Analyse der jeweiligen Rahmenbedingungen, der Ist-Situation und der Entwicklungsperspektiven der Schule und des regionalen Einzugsbereichs voraus. Die Kontextgebundenheit der Analyse soll gewährleisten, dass eine isolierte Be trachtung einzelner Kennzahlen oder Bereiche vermieden wird.

### **1.2.3 Verfahren**

Die Schulleiterin oder der Schulleiter erstellt einen Entwurf für zu vereinbarende Ziele und sendet diesen spätestens drei Wochen vor dem verabredeten Gesprächstermin an die Niedersächsische Landesschulbehörde. Die zuständige schulfachliche Dezernentin oder der zuständige schulfachliche Dezernent erstellt unabhängig davon eine eigene Analyse und prüft anschließend den Schulentwurf auf dessen Schlüssigkeit und Vollständigkeit, insbesondere hinsichtlich der Ableitung und Formulierung der Ziele.

Im Zielvereinbarungsgespräch wird der Entwurf der Schule erörtert. Es werden sowohl die Stärken als auch die Handlungsbedarfe thematisiert. Der gesamte Zielvereinbarungsprozess ist durch ein kooperatives Zusammenspiel gekennzeichnet, welches letztlich in einer einvernehmlichen Festschreibung der zu erreichenden Ziele mündet.

An dem Zielvereinbarungsgespräch können weitere Personen aus der Schule und den Schulbehörden teilnehmen.

Die Schulleiterin oder der Schulleiter informiert den Schulträger rechtzeitig über das geplante Zielvereinbarungsgespräch und lädt ihn dazu ein. Auch wenn der Schulträger kein formaler Partner der Zielvereinbarung ist, ist seine Mitwirkung am Gespräch wünschenswert.

Sollten die Vereinbarungspartner im Zielvereinbarungsgespräch keine Einigung über zu vereinbarende Ziele erreichen, wird das Gespräch – nach weiteren Beratungen – zu einem späteren Zeitpunkt fortgesetzt und zu einem Abschluss gebracht.

### **1.2.4 Verbindlichkeit und Charakter**

Zielvereinbarungen als Instrument zur systemischen Steuerung von Schulen beziehen sich auf strategische und aufgabenbezogene Ziele im Rah-

men der Wahrnehmung des Bildungsauftrages der Schule. Als solches regeln sie die Aufgabenwahrnehmung der Schule und unterliegen daher nicht der personalvertretungsrechtlichen Mitbestimmung durch den Schulpersonalrat.

In der Zielvereinbarung akzeptieren beide Seiten die Ziele und Rahmenbedingungen und verpflichten sich zur Zielerreichung. Insoweit sind Zielvereinbarungen im Sinne einer Selbstbindung der Parteien verbindlich; sie sind aber keine formalrechtlich bindenden Verträge im juristischen Sinn.

### **1.3 Zielmeilensteingespräch**

Bei Bedarf kann zwischen dem vierjährigen Turnus der Zielvereinbarungen ein Zielmeilenstegespräch geführt werden, das sowohl von der Niedersächsischen Landesschulbehörde als auch der berufsbildenden Schule eingefordert werden kann. Die Niedersächsische Landesschulbehörde stellt sicher, dass in mindestens 10% der Fälle ein Zielmeilensteingespräch stattfindet.

Das Zielmeilensteingespräch dient in erster Linie der Bilanzierung und Reflexion, ob und inwieweit die in der Zielvereinbarung formulierten Ziele unter Berücksichtigung der seit dem Abschluss sich ergebenden Veränderungen der Rahmenbedingungen erreicht worden sind oder erreicht werden können.

### **1.4 Auswertung und Evaluation**

Zu Auswertungszwecken übersendet die Niedersächsische Landesschulbehörde die jeweils abgeschlossenen Zielvereinbarungen zeitnah an das Niedersächsische Kultusministerium.

Die Zielvereinbarungen werden regelmäßig vom Niedersächsischen Kultusministerium evaluiert. Die Evaluationsergebnisse bilden die Grundlage für eine stetige Weiterentwicklung des Steuerungskonzeptes.

## **2 Interne Steuerung**

Die berufsbildenden Schulen werden schulintern über Ziele gesteuert, die verabredet und in Zielvereinbarungen schriftlich festgehalten werden.

Jede Schule entwickelt, realisiert und evaluier egenverantwortlich ein Konzept für die schulinterne Steuerung, in dem die schulspezifische Ausgestaltung geregelt wird (Kernaufgabe S 4 „Zielvereinbarungen schließen“ gemäß RdErl. d. MK v. 14.10.2011 - Schulisches Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen (orientiert an EFQM) -). Das Konzept ist Teil des Qualitätsmanagements der Schule.

## **2.1 Funktionen der internen Steuerung**

Die schulintern vereinbarten Ziele dienen dazu,

- die innerschulischen Handlungs- und Steuerungsebenen miteinander zu verkoppeln (Steuerungs- und Regelkreislauf),
- die strategischen Ziele der Schule einschließlich der mit der Niedersächsischen Landesschulbehörde vereinbarten Ziele systematisch und nachhaltig umzusetzen,
- die Zielfindung auf den verschiedenen Schulebenen und bei der Verabredung von Zielvereinbarungen zwischen der Schule und der Niedersächsischen Landesschulbehörde durch das Einbringen der Erfahrungen und Ergebnisse der operativen Ebenen zu fördern,
- den innerschulischen Prozess der Qualitätsentwicklung auf einer systematischen, ergebnisorientierten, daten- und kennzahlenbasierten Basis zu realisieren,
- die innerschulischen Entscheidungsträger bei der Wahrnehmung ihrer Verantwortung für die zielorientierte Steuerung zu stärken,
- die erfolgreichen Ergebnisse aus schulischen Veränderungsprozessen in der operativen Arbeit der Schulen nachhaltig zu verankern.

## **2.2 Zielvereinbarung**

### **2.2.1 Vereinbarungspartner, Form und Laufzeit**

Zielvereinbarungen werden zwischen der Schulleiterin oder dem Schulleiter und den schulfachlichen Koordinatorinnen und Koordinatoren sowie zwischen den schulfachlichen Koordinatorinnen und Koordinatoren und den Leiterinnen und Leitern der Bildungsgangs- und Fachgruppen geschlossen. Dabei sind die Funktionszuweisungen nach den §§ 34, 35 a, 38 a, 40 und 43 Niedersächsisches Schulgesetz zu beachten. In den Zielvereinbarungskonzepten kann vorgesehen werden, dass auch mit

anderen Organisationseinheiten (z. B. Projektgruppen, Steuerungsgruppen oder schulweiten Arbeitsgruppen) Zielvereinbarungen getroffen werden. Die Zielvereinbarungen sind schriftlich zu fassen und werden von beiden Vereinbarungspartnern unterschrieben. Sie sind schulöffentlich. Über Laufzeiten der Zielvereinbarungen ist im Zielvereinbarungskonzept der Schule zu entscheiden. Darin kann auch geregelt werden, ob und in welcher Form und in welchen Zeitabständen Zielmeilensteingespräche vorzusehen sind.

Personenbezogene Zielvereinbarungen mit einzelnen Lehrkräften sind nicht Gegenstand der innerschulischen Zielvereinbarungsprozesse.

### **2.2.2 Inhaltliche Grundlagen**

Nr. 1.2.2 gilt entsprechend. Über die unter Nr. 1.2.2 genannten Gegenstände hinaus sollen auch die Bereiche des Qualitätsmanagements, die sich aus den strategischen Zielen der Schule (z.B. Schulprogramme) ergeben und die in der Schule selbst entwickelten Kennzahlen und ggf. auch die Auswertung von Prüfungsergebnissen einbezogen werden. Die damit im Zusammenhang stehenden Fragen sind im schulischen Zielvereinbarungskonzept zu regeln.

### **2.2.3 Verfahren**

Regelungen zum Verfahren können von den Schulen im schulischen Zielvereinbarungskonzept getroffen werden.

### **2.2.4 Verbindlichkeit und Charakter**

Nr. 1.2.4 gilt entsprechend.

## **3 In-Kraft-Treten**

Dieser RdErl. tritt am 1.8.2013 in Kraft und mit Ablauf des 31.7.2018 außer Kraft. Der Bezugserlass tritt mit Ablauf des 31.7.2013 außer Kraft.

# **Erlass Schulinspektionen in Niedersachsen**

## **Schulinspektionen in Niedersachsen**

RdErl. d. MK v. 16.07.2014 – 31-81 824-1 – VORIS 22410

- Bezug: a) RdErl. „Schulisches Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen“ vom 14.10.2011 (SVBl. S. 445) – VORIS 22410.  
b) RdErl. „Der Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen als Grundlage der Qualitätsentwicklung an allgemein bildenden Schulen“ vom 16.07.2014 (SVBl. S. 442) – VORIS 22410  
c) RdErl. „Steuerung der berufsbildenden Schulen durch Zielvereinbarungen“ vom 08.07.2013 (SVBl. S. 302) – VORIS 22410

### **1 Ziele und Aufgaben**

(1) Schulinspektionen in Niedersachsen dienen dem Ziel, die Qualität der einzelnen öffentlichen Schulen und darüber hinaus die Qualität des Schulsystems zu ermitteln, um Maßnahmen der Qualitätsverbesserung zu ermöglichen.

(2) Die Durchführung der Schulinspektionen und weiterer Evaluationen zu Einzelaspekten des Schulsystems obliegt dem Niedersächsischen Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung (NLQ). Die Elemente des Verfahrens und die eingesetzten Instrumente sind öffentlich verfügbar. Sie werden regelmäßig evaluiert und weiterentwickelt.

(3) Das NLQ ermittelt die Qualität der einzelnen Schulen mit Hilfe eines standardisierten Verfahrens und standardisierter Instrumente. Hierdurch erfolgen die Einschätzung der Qualität schulischer Prozesse und die Einschätzung zur Unterrichtsqualität. Eine Bewertung einzelner Lehrkräfte findet nicht statt.

(4) Das NLQ bereitet die Ergebnisse der durchgeführten Schulinspektionen sowie ggf. weitere Evaluationsergebnisse aus unterschiedlichen Bereichen des Schulsystems in Form periodischer Berichte an das Niedersächsische Kultusministerium auf.

### **2 Grundsätzliche Regelungen**

(1) Schulinspektorinnen und Schulinspektoren schätzen die Ausgestaltung der schulischen Prozesse ein, die für die Entwicklung von Schulqualität von zentraler Bedeutung sind und damit Kernaufgaben von Schule darstellen. Die Beschreibung und Strukturierung dieser Kernaufgaben erfolgt im Kernaufgabenmodell für die allgemein bildenden Schulen (Anlage) sowie im Kernaufgabenmodell für die berufsbildenden Schulen (Bezugserlass zu a).

(2) Für die einzelnen Schulinspektionen erfolgt eine Auswahl von Kernaufgaben. Die Zielsetzungen für die Auswahl werden vom Niedersächsischen Kultusministerium festgelegt. Schulinspektionen an

allgemein bildenden Schulen berücksichtigen grundsätzlich alle Handlungsfelder. Hierfür werden bis zu sieben Kernaufgaben ausgewählt, davon in der Regel zwei durch die Schule.

(3) In einem dialogorientierten Ansatz zwischen den Vertreterinnen und Vertretern der Schule und den Schulinspektorinnen und -inspektoren werden Selbst- und Fremdeinschätzung über die Ausgestaltung der Kernaufgaben abgeglichen. Für die Einschätzung der Qualität der Prozesse sind Prozessstufen festgelegt, die durch Indikatoren beschrieben werden.

(4) Die Einschätzung zur Unterrichtsqualität erfolgt anhand einheitlicher Merkmale, die grundlegende Bedeutung für die Unterrichtsqualität haben (Unterrichtsbeobachtungsbogen).

### **3 Durchführung der Schulinspektion**

#### **3.1 Teilnahme der Schulen**

(1) Die Schulinspektionen werden an allen öffentlichen allgemein bildenden und berufsbildenden Schulen regelmäßig durchgeführt. Schulen in freier Trägerschaft können auf Antrag einbezogen werden, soweit sie ihre Qualitätsentwicklung auf Basis der Bezugserlasse gestalten.

(2) Die öffentl. Schulen sind zur Teilnahme und Mitwirkung an der Schulinspektion verpflichtet.

(3) Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter kann die Durchführung einer Schulinspektion an der Schule beantragen. Zusätzlich wird dem Schulvorstand gemäß § 38 a Abs. 3 Nr. 1 NSchG die Befugnis eingeräumt, darüber zu entscheiden, ob durch die Schule im Rahmen ihrer Eigenverantwortung ein Antrag auf Durchführung einer Schulinspektion gestellt werden soll.

#### **3.2 Arbeitsweise der Schulinspektion**

(1) Die Schulinspektion einer Schule wird in der Regel von zwei Schulinspektorinnen oder -inspektoren durchgeführt (Inspektionsteam). Mindestens ein Mitglied des Inspektionsteams verfügt über umfassende Erfahrungen an der Schulform der zu inspizierenden Schule.

(2) Schulinspektionen umfassen

- Unterrichtsbeobachtungen,
- die Einschätzung der Qualität der schulischen Prozesse durch die Schule,
- Gespräche bzw. Interviews mit der Schulleitung sowie mit Lehrkräften unter Einbeziehung des Schulpersonalrats, Eltern, Schülerinnen und Schülern sowie ggf. mit anderen an Schule Be-

- teiligten, bei berufsbildenden Schulen auch mit Ausbildungspartnern,
- die Einschätzung der Qualität der schulischen Prozesse durch das Inspektionsteam,
  - den Abgleich der Einschätzung der Qualität der schulischen Prozesse mit der Schulleitung,
  - den Dialog über die Einschätzungen zu den Prozessen und zum Unterricht mit den Lehrkräften und dem Schulvorstand,
  - die Übermittlung der Ergebnisse in einem schriftlichen Bericht.

(3) Das Inspektionsteam schätzt den Entwicklungsstand bei der Umsetzung der Kernaufgaben und der Erfüllung der dazugehörigen grundlegenden Anforderungen unter Einbeziehung der Gespräche mit den schulischen Gruppen ein.

(4) Das Inspektionsteam reflektiert die eigenen Einschätzungen und die von der Schule durchgeführten Selbsteinschätzungen mit der Schulleitung, den Lehrkräften und dem Schulvorstand. Dabei werden Stärken und Entwicklungspotentiale der schulischen Prozesse und Ergebnisse der Unterrichtsbeobachtung dargestellt. Exemplarisch werden mögliche Zusammenhänge zwischen schulischen Prozessen und dem Unterricht aufgezeigt. An dem Gespräch mit dem Schulvorstand nimmt die Niedersächsische Landesschulbehörde (NLSchB) teil, der Schulträger erhält eine Einladung.

(5) Personenbezogene Informationen und Daten werden vom Inspektionsteam vertraulich behandelt. Bei Verstößen gegen Dienstpflichten oder die Schulordnung werden die Schulleiterin oder der Schulleiter und ggf. die NLSchB informiert.

(6) Die Schulinspektoreninnen und Schulinspektoren haben keine fach- bzw. dienstaufsichtlichen Befugnisse.

## **4 Ablauf der Schulinspektion**

### **4.1 Vorbereitungsphase**

(1) Die Auswahl der Schulen erfolgt unter Berücksichtigung der Zielsetzungen des Niedersächsischen Kultusministeriums in Rücksprache mit der NLSchB.

(2) Der Termin des Schulbesuchs sowie das Angebot einer vorbereitenden Informationsveranstaltung werden der jeweiligen Schule ca. drei Monate vorher mitgeteilt.

(3) Die Organisation des Schulbesuchs wird durch die Schulleitung sichergestellt. Die Zusammenstellung der Gesprächsgruppen gem. Nr. 3.2 Abs. 2 obliegt den jeweiligen Vertretungen der Gruppen.

### **4.2 Durchführungsphase**

(1) Die Schule führt die Selbsteinschätzung der Qualität aller für die Schulinspektion ausgewählten Kernaufgaben durch, übermittelt die Ergebnisse sowie ggf. weitere Informationen an das Inspektionsteam und stellt erläuternde Dokumente zusammen.

(2) Das Inspektionsteam betrachtet die Selbsteinschätzung der Schulen und entwickelt hieraus Ansatzpunkte für die Gespräche bzw. Interviews und die Analyse der Dokumente.

(3) Der Schulbesuch dauert in der Regel vier Tage. Über die Abfolge und Dauer der einzelnen Elemente des Schulbesuches entscheidet das Inspektionsteam.

(4) Die Anzahl, Auswahl und Reihenfolge der Unterrichtsbeobachtungen werden durch das Inspektionsteam festgelegt. In der Regel umfasst eine Unterrichtsbeobachtung etwa 20 Minuten. Bei der Festlegung der Anzahl wird die Größe der Schule berücksichtigt, die Auswahl hängt von der Schulform und ggf. von weiteren zu evaluierenden Fragestellungen ab.

(5) Eigenverantwortlicher Unterricht von Anwärterinnen oder Anwärtern und Referendarinnen oder Referendaren sowie Vertretungsunterricht werden in die Unterrichtsbeobachtungen einbezogen.

(6) Zu Beginn eines Unterrichtstages wird die Schulleiterin bzw. der Schulleiter informiert, wann welcher Unterricht beobachtet wird. Sie oder er macht den Lehrkräften diese Information zugänglich.

(7) Für die Selbsteinschätzung durch die Schule sowie für die Fremdeinschätzung durch das Inspektionsteam werden dieselben Instrumente verwendet. Diese stehen den Schulen auch für interne Evaluationen und zur Nutzung für die weitere Qualitätsentwicklung zur Verfügung.

(8) Der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter sowie den Lehrkräften wird die Möglichkeit einer standardisierten Rückmeldung zu Ablauf und Durchführung der Schulinspektion gegeben. Darüber hinaus können in freier Form alle schulischen Gruppen eine Rückmeldung an das NLQ geben.

### **4.3 Übermittlung der Ergebnisse**

Die Schulleiterin oder der Schulleiter sowie die NLSchB erhalten ca. drei Wochen nach dem Schulbesuch einen abschließenden Bericht mit allen Ergebnissen. Die Schulleiterin oder der Schulleiter übermittelt diesen Bericht innerhalb einer Woche dem Schulpersonalrat, dem Schulelternrat, dem Schülerrat, den schulischen Gremien sowie dem Schulträger.

## 5. Anschlusshandeln

- (1) Die Ergebnisse der Schulinspektion dienen den Schulen zur Identifizierung von Entwicklungszielen, die in ihre kontinuierliche Qualitätsentwicklung einzubeziehen sind. Weiteres regeln die Bezugserlasse zu a und b.
- (2) Bei Bedarf stehen den Schulen die Angebote des Beratungs- und Unterstützungssystems des Landes zur Verfügung.
- (3) Die allgemein bildenden Schulen können zur Unterstützung ihrer Qualitätsentwicklung auf

Antrag mit der NLSchB Absprachen über Entwicklungsziele und deren Umsetzung treffen. An den berufsbildenden Schulen sollen die Ergebnisse der Schulinspektion in die Zielvereinbarung mit der NLSchB als Instrument der Steuerung einbezogen werden (Bezugserlass zu c).

## 6. Schlussbestimmungen

Dieser RdErl. tritt mit Wirkung vom 1.8.2014 in Kraft und mit Ablauf des 31.7.2019 außer Kraft.

### Anlage

#### Kernaufgabenmodell für die allgemein bildenden Schulen

Handlungsfeld „Schule leiten“	
L1	<b>Unterrichtsqualität fördern</b> Die Schulleiterin/Der Schulleiter fördert die Entwicklung der Unterrichtsqualität.
L2	<b>Schule organisieren</b> Die Schulleiterin/Der Schulleiter fördert die Entwicklung der Organisationsstrukturen und der Abläufe.
L3	<b>Zusammenarbeit fördern</b> Die Schulleiterin/Der Schulleiter fördert die pädagogische Zusammenarbeit in der Schule.
L4	<b>Personalentwicklung fördern</b> Die Schulleiterin/Der Schulleiter fördert die Personalentwicklung.
L5	<b>Erziehungsberechtigte und Schülerschaft beteiligen</b> Die Schulleiterin/Der Schulleiter beteiligt die Erziehungsberechtigten und die Schülerschaft.
L6	<b>Schulleitungshandeln evaluieren</b> Die Schulleiterin/Der Schulleiter evaluiert ihr/sein Leitungshandeln.
Handlungsfeld „Schulentwicklung steuern“	
S1	<b>Schulprogramm forschreiben</b> Die Schule steuert über das Schulprogramm ihre Entwicklung.
S2	<b>Unterrichtsqualität entwickeln</b> Die Schule steuert die Entwicklung der Unterrichtsqualität.
S3	<b>Kompetenzen erweitern</b> Die Beschäftigten erweitern ihre professionellen Kompetenzen.
S4	<b>Schulqualität sichern</b> Die Schule evaluiert ihre Arbeit.

Handlungsfeld „Bildungsangebote gestalten“	
B1	<b>Curriculum entwickeln</b> Die Schule verbessert ihr schuleigenes Curriculum.
B2	<b>Unterricht verbessern</b> Die Fachgruppen verbessern die Unterrichtsqualität.
B3	<b>Leistungskriterien anwenden</b> Die Schule sichert die Anwendung der Kriterien zur Leistungsbewertung.
B4	<b>Individuell fördern</b> Die Schule fördert die individuelle Kompetenzentwicklung der Schülerinnen und Schüler.
B5	<b>Individuell beraten und unterstützen</b> Die Schule sorgt für die Beratung und Unterstützung ihrer Schülerinnen und Schüler sowie deren Erziehungsberechtigten.
B6	<b>Präventiv arbeiten und Schulklima gestalten</b> Die Schule arbeitet präventiv zur Förderung des körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens der Schülerinnen und Schüler.
Handlungsfeld „Kooperationen entwickeln“	
K1	<b>Interne Zusammenarbeit gestalten</b> Die Lehrkräfte sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestalten ihre Zusammenarbeit aus.
K2	<b>Übergänge gestalten</b> Die Schule nutzt Kooperationen zur Gestaltung der Übergänge.
K3	<b>Bildungsangebote erweitern</b> Die Schule nutzt Kooperationen zur Erweiterung ihres Bildungsangebots.
Handlungsfeld „Ergebnisse beachten“	
E1	<b>Ergebnisse bewerten</b> Die Schule bewertet die Ergebnisse und Erfolge des Unterrichts und der Bildungsangebote.
E2	<b>Ressourcenverwaltung bewerten</b> Die Schule bewertet die Ergebnisse und Erfolge bezogen auf Verwaltung und Nutzung der Ressourcen.

## **Erlass Vergleichsarbeiten**

### **Vergleichsarbeiten für die Schuljahrgänge 3 und 8**

RdErl. d. MK v. 17.07.2014 – 31-81841-2 – VORIS  
22410

**1.** Den Schulen werden im Schuljahrgang 3 in den Fächern Deutsch (Kompetenzbereich Lesen sowie einem weiteren Kompetenzbereich des Fachs Deutsch) und Mathematik und im Schuljahrgang 8 in den Fächern Deutsch, Englisch und Mathematik jedes Schuljahr jeweils drei Vergleichsarbeiten mit dem Ziel zur Verfügung gestellt, die Unterrichts- und Schulentwicklung jeder einzelnen Schule zu unterstützen. Vergleichsarbeiten werden daher nicht benotet. Die Vergleichsarbeiten werden vom Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen (IQB) erstellt und vom Zentrum für Empirische Pädagogische Forschung (zepf) ausgewertet.

Den Aufgaben in den Vergleichsarbeiten liegen die geltenden Bildungsstandards für den Primarbereich bzw. für den Hauptschulabschluss nach Klasse 9 sowie für den Mittleren Schulabschluss nach Klasse 10 zugrunde.

Die Testdomänen sind nachfolgendem Link zu entnehmen: <https://www.iqb.hu-berlin.de/vera/aktuell>.

**2.** Die Termine für die Durchführung der Vergleichsarbeiten in den Schuljahrgängen 3 und 8 werden jährlich durch die oberste Schulbehörde in einem gesonderten Erlass bekannt gegeben.

Die Termine sind bei den Planungen des jeweiligen Schuljahres zu berücksichtigen.

Hinweise zum Verfahrensablauf und ggf. zu den Inhalten gehen den Schulen im Laufe des jeweiligen Schuljahres zu.

**3.** Die Teilnahme an einer der drei Vergleichsarbeiten ist verbindlich. Im 3. Schuljahrgang ist die Teilnahme an der Vergleichsarbeit im Fach Deutsch (Kompetenzbereich Lesen) verbindlich, soweit nach Ziffer 6 nichts anderes geregelt ist. Im 8. Schuljahrgang ist die Teilnahme an der Vergleichsarbeit im Fach Mathematik verbindlich, soweit nach Ziffer 6 nichts anderes geregelt ist. Über die Teilnahme an

den beiden jeweils nicht verbindlich zu schreibenden Vergleichsarbeiten entscheidet die Fachkonferenz. Da die Vergleichsarbeiten eine Aussage zum Kompetenzstand der Schülerinnen und Schüler in Hinblick auf die Bildungsstandards treffen, wird die Teilnahme an allen Vergleichsarbeiten empfohlen.

**4.** Für Schülerinnen und Schüler nichtdeutscher Herkunftssprache, die weniger als zwei Jahre eine Schule in Deutschland besuchen, sowie für Schülerinnen und Schüler mit festgestelltem sonderpädagogischen Unterstützungsbedarf, die zieldifferent unterrichtet werden, ist die Teilnahme an den Vergleichsarbeiten freigestellt.

Für Schülerinnen und Schüler mit besonderen Schwierigkeiten im Lesen, Rechtschreiben oder Rechnen gelten die von der Klassenkonferenz beschlossenen Nachteilsausgleiche.

**5.** Den Schulen in freier Trägerschaft wird empfohlen, sich an der Durchführung dieser Vergleichsarbeiten zu beteiligen.

**6.** Für folgende unter Nr. 3 dieses Erlasses getroffene Regelungen werden der Schule Entscheidungsspielräume eingeräumt:

- die Entscheidung darüber, an welcher der drei Vergleichsarbeiten die Teilnahme im dritten Schuljahrgang verbindlich ist (Nr. 3, Satz 2),
- die Entscheidung darüber, an welcher der drei Vergleichsarbeiten die Teilnahme im achten Schuljahrgang verbindlich ist (Nr. 3, Satz 3).

Über die Inanspruchnahme der Entscheidungsspielräume entscheidet nach § 38 a Abs. 3 Nr. 1 Niedersächsisches Schulgesetz der Schulvorstand. Seine Regelung tritt bei Inanspruchnahme dieser Entscheidungsspielräume an die Stelle der Vorgabe nach Nr. 3.

**7.** Dieser RdErl. tritt am 1.8.2014 in Kraft und mit Ablauf des 31.7.2019 außer Kraft.

**Impressum:**  
Niedersächsisches Kultusministerium  
Pressestelle  
Schiffgraben 12  
30159 Hannover  
[www.mk.niedersachsen.de](http://www.mk.niedersachsen.de)

**Bestellungen:**  
[bibliothek@mk.niedersachsen.de](mailto:bibliothek@mk.niedersachsen.de)

**Druck:** Color-Druck GmbH, Holzminden

**August 2014**

Diese Broschüre darf, wie alle Publikationen der Landesregierung, nicht zur Wahlwerbung in Wahlkämpfen verwendet werden.