



# Orientierungsrahmen

Qualitätsentwicklung an Hamburger Schulen

## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber**

Behörde für Schule und Berufsbildung  
Hamburger Straße 31  
22083 Hamburg

### **Redaktion**

Norbert Maritzen  
Dr. Monika Renz

### **Gestaltungskonzept und Druckvorstufe**

Gaby Schläger

### **Illustrationen**

Stefanie Clemen

### **Titelbild**

Gregor Schläger

### **Druck**

reset grafische medien

Hamburg 2008

### **Internet**

[www.hamburg.de/bsb](http://www.hamburg.de/bsb)

## INHALT

Vorwort	5
---------	---

### EINFÜHRUNG UND GRUNDSÄTZE

▶ Warum ein Orientierungsrahmen Schulqualität?	6
▶ Welchen Anspruch hat der Orientierungsrahmen Schulqualität?	7
▶ Was wird unter Schulqualität verstanden?	8
▶ Ein Modell für Schulqualität	9
▶ Vom Modell zum Orientierungsrahmen	12
▶ Vom Modell zur Implementierung	12

### ORIENTIERUNGSRAHMEN

Qualitätsdimensionen, Qualitätsbereiche und Qualitätsmerkmale (Überblick)	14 - 15
Qualitätsmerkmale und Qualitätsindikatoren	16 - 33





Liebe Kolleginnen und Kollegen,  
sehr geehrte Damen und Herren,

was macht gute Schule aus und wie können wir sie gemeinsam entwickeln? Seit 2006 liegt für die Hamburger Schulen dieser „Orientierungsrahmen Schulqualität“ vor. Er hat seit seiner Einführung nicht nur ein hohes Maß an Akzeptanz erfahren, sondern ist zum wichtigen Bezugspunkt vieler Maßnahmen in den Schulen, der Behörde und darüber hinaus geworden. Angebote des Landesinstituts für Lehrerbildung und Schulentwicklung nehmen die Qualitätsvorstellungen des Orientierungsrahmens ebenso auf wie die Schulinspektion oder die Schulaufsicht für Ziel- und Leistungsvereinbarungen.

Dem „Orientierungsrahmen Schulqualität“ ist also eine Schlüsselfunktion zugekommen, da er laufende Aktivitäten und Diskussionen aus unterschiedlichen Bereichen in einen Zusammenhang stellt. Das haben in den vergangenen zwei Jahren viele verstanden und gezielt eingesetzt. Der Orientierungsrahmen ist wohl auch deshalb eine vielfach genutzte Quelle geworden, weil er einen Konsens über verbindliche und gemeinsame Maßstäbe für die Gestaltung guter Schule widerspiegelt.

Er gibt zugleich der einzelnen Schule viele Anregungen für ihre Gestaltungsmöglichkeiten, wie qualitativ hochwertiger Unterricht in einem guten Umfeld geschaffen werden kann. Auch angesichts der vor uns liegenden weitreichenden Veränderungen an Hamburger Schulen soll und muss das so bleiben. Der Orientierungsrahmen stellt eine gute konzeptionelle Grundlage für diese Entwicklungsprozesse dar. Er gibt mit seinem differenzierten Begriff von Schulqualität viele Hinweise, die für die Verständigung zwischen Lehrkräften, Schulleitungen, Eltern und Schülerinnen und Schülern nützlich sind. Und er stellt eine gemeinsame Sprache zur Verfügung, die deren Perspektiven ernst nimmt.

Ich bin überzeugt, dass die Hamburger Schulen in der Qualitätsentwicklung einen guten Weg eingeschlagen haben. Und ich bin sicher, dass der Orientierungsrahmen in seiner Klarheit und Verbindlichkeit für Sie ein hilfreiches Kompendium ist, um an der Entwicklung guter Schule mitzuwirken.



A handwritten signature in black ink that reads "Christa Goetsch". The script is cursive and elegant.

Christa Goetsch  
Senatorin Schule und Berufsbildung

## EINFÜHRUNG UND GRUNDSÄTZE

### WARUM EIN ORIENTIERUNGSRAHMEN SCHULQUALITÄT?

Für Hamburger Schulen ist „Qualität“, so unscharf der Begriff sein mag, kein neues Thema. So arbeiten Schulleitungen und Lehrkräfte seit langem daran, die Qualität der schulischen Angebote weiterzuentwickeln und bestmögliche Ergebnisse zu sichern, Lehrkräfte stellen sich auf veränderte Rahmensetzungen und Rahmenbedingungen ein und gehen neue Wege in der Unterrichtsgestaltung und Erziehungsarbeit, Eltern und außerschulische Institutionen werden mit Erfolg in die schulische Entwicklungsarbeit einbezogen. Hamburger Schulen haben auch seit Jahren Erfahrung mit Instrumenten systematischer Qualitätsentwicklung: Sie arbeiten an der Fortschreibung oder Neubestimmung von Schulprogrammen und evaluieren Ergebnisse, sie konkretisieren Bildungspläne in Maßnahmen der Unterrichtsentwicklung und setzen sich mit klassenbezogenen Ergebnissen von Vergleichsarbeiten oder Schulleistungsstudien auseinander.

Was ist also der Anlass dafür, das Thema Schulqualität neu aufzugreifen? Welche Entwicklungen sind eingetreten, die die Qualität von Schule in neuer Weise in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken und nach einer systematischen und zielgerichteten Befassung mit Qualitätsfragen verlangen?

Die öffentliche Aufmerksamkeit für die Qualität von Schulsystemen insgesamt, aber auch für die Arbeit einzelner Schulen hat sich nach PISA deutlich gewandelt. Mehr als früher wird von Behörden und Schulen Auskunft über Erfolg und Misserfolg der Aktivitäten im jeweiligen Verantwortungsbereich erwartet; Politik, Öffentlichkeit, Steuerzahler und Partner vor Ort formulieren Ansprüche an Transparenz und Rechenschaftslegung.

Die Verfügbarkeit von Informationen über unsere Schulen hat sich dank technischer Entwicklungen gleichzeitig verbessert. Vergleichsmöglichkeiten vervielfachen sich, Unterschiede zwischen Schulen werden in neuer Form sichtbar. Traditionelle Schutzansprüche, die den Umgang mit Wissen über die Einzelschule prägen, geraten in Konflikt mit Informationsansprüchen. Chancen und Risiken dieses unumkehrbaren Trends begründen einen Bedarf an ganzheitlicher Betrachtung von Qualität.

Der Stellenwert, den Konzepte und Instrumente der Qualitätsentwicklung in außerschulischen Bereichen, sei es in Betrieben oder in anderen Politikbereichen wie dem Gesundheitswesen erlangt haben, wirft in der interessierten Öffentlichkeit die Frage auf, weshalb Schulen nicht auch in systematischer Form ihre Qualität auf den Prüfstand stellen, daraus Entwicklungsaktivitäten ableiten und in geeigneter Form Bericht nach innen und außen erstatten. Vor dem Hintergrund umfassender und ganzheitlicher Ansätze zum Qualitätsmanagement in betrieblichen und institutionellen Umfeldern erscheinen die schulischen Maßnahmen dem externen Betrachter noch rudimentär und zersplittert, die Forderung nach Systematisierung und methodischer Absicherung ist nachvollziehbar.

Auch in international vergleichender Sicht ist nicht verkennbar, dass andere Staaten im Bildungsbereich ein systematisches Qualitätsmanagement eingeführt haben und internationale Schulleistungsvergleiche deuten darauf hin, dass dieses nachweisbare Effekte auf schulische Ergebnisse hat.

Tatsache ist, dass Schulen wie Schulbehörden auch in Deutschland in Fragen der Qualitätsentwicklung einen Professionalisierungsschub gemacht haben. Dies betrifft die Organisation der Entwicklungsprozesse, aber auch die

*Qualitätsentwicklung  
hat Tradition*

*Öffentliche Aufmerk-  
samkeit*

*Modelle für  
Qualitätsmanagement*

*Internationale  
Vorbilder*





Ermittlung von Entwicklungsergebnissen. Planungen werden mit der Frage nach der Wirksamkeitserwartung konfrontiert, Ziele mit der Frage nach dem Nachweis der Zielerreichung. Die Instrumente müssen weder neu erfunden noch importiert werden. Was aussteht, ist ein breiter Konsens über den allgemeinen Einsatz von Qualitätsmanagement und ein gemeinsames verbindliches Qualitätsverständnis, wie dies in außerschulischen Handlungsfeldern und in Schulsystemen außerhalb Deutschlands bereits der Fall ist.

Der Vorsprung des Auslands kommt nicht von ungefähr, haben doch Schulen in anderen europäischen und außereuropäischen Ländern ein deutlich höheres Maß an Selbstständigkeit und Selbstverantwortung. Die Entwicklung in diese Richtung setzt den Qualitätskonsens voraus. Für die staatliche Instanz, die Verantwortung delegiert, geht damit die Verpflichtung einher, offen zu legen, was sie von Schulen erwartet und woran sie Leistungen der Schulen in Zukunft messen wird. Für die Schule bedeutet die Entwicklung, dass innerhalb des Gestaltungsfreiraums Verantwortung für Qualität und Qualitätsmanagement übernommen wird.

*Gemeinsames  
Qualitätsverständnis*

*Selbstverantwortung  
und Qualitätsentwicklung*

## WELCHEN ANSPRUCH HAT DER ORIENTIERUNGSRAHMEN SCHULQUALITÄT?

Der Orientierungsrahmen „Schulqualität“ trägt diesen Entwicklungen Rechnung. Er führt Stränge der Qualitätsentwicklung zusammen, die bisher ohne ausreichend sichtbaren Zusammenhang waren, und fördert eine ganzheitliche Sicht. Er setzt für die Schulen, aber auch die schulischen Partner, die Schulaufsicht und die Unterstützungssysteme Maßstäbe, woran sich Qualitätsentwicklung in und mit Schulen orientieren soll. Damit stellt er auch Kategorien bereit für eine systeminterne und öffentliche Berichterstattung über Qualität.

Der normative Rahmen des Hamburger Schulgesetzes, der Verordnungen der Behörde für Schule und Berufsbildung und weiterer Richtlinien wird dabei vorausgesetzt. Der Bezug auf die Rechtsnormen wird nicht in aller Ausführlichkeit hergestellt. Schulqualität bemisst sich nicht danach, ob Normen eingehalten werden, sondern wie sie vor Ort bestmöglich umgesetzt werden.

Der Orientierungsrahmen ist so allgemein konzipiert, dass unterschiedlichen Strukturmerkmalen Rechnung getragen ist (Größe der Schule, Schulform, Ganztagschule, Integration usw.) und individuell verschiedene Ausgangsbedingungen (Ressourcen, Schülerpopulation) Berücksichtigung finden können. Weil Schulen verschieden sind, ist der Orientierungsrahmen allgemein und bedarf der Anpassung vor Ort. Der Orientierungsrahmen ist nicht abschließend fertig und vollständig. Die Schulen sind aufgefordert, ihn für eigene Zwecke zu konkretisieren und zu ergänzen.

Der Orientierungsrahmen geht von der Prämisse aus, dass Schulqualität vor Ort entsteht, auch wenn dabei gesellschaftliche, politische und finanzielle Rahmenbedingungen eine Rolle spielen, die die einzelne Schule nicht ändern kann. Die Gewährleistungsverantwortung des Staates bleibt davon unberührt.

*Ganzheitlichkeit und  
normativer Charakter*

*Anpassung an Aus-  
gangslage*

## WAS WIRD UNTER SCHULQUALITÄT VERSTANDEN?

So groß das öffentliche Interesse an guter Schule ist, so widersprüchlich sind nicht selten die Vorstellungen von Lehrkräften und Schulleitungen, Kindern, Jugendlichen und Eltern, Behörden und Betrieben. Kriterien für die Qualität von Schule und Unterricht zu definieren, die sowohl den besonderen Arbeits- und Lernbedingungen vor Ort als auch den gesellschaftlichen Anforderungen entsprechen, fällt nicht leicht. Bei der Konzeption des Orientierungsrahmens wurde daher vor einer inhaltlichen Konkretisierung von wenigen Grundannahmen ausgegangen:

### *Grundsätze für das Qualitätsverständnis des Orientierungsrahmens*



- Schulqualität bezieht sich auf schulische Prozesse einerseits und auf Ergebnisse von Bildung und Erziehung andererseits.
- Qualitätsentwicklung ist eine Führungsaufgabe. Der Schulleitung kommt die Gewährleistungs- und Steuerungsverantwortung zu.
- Schulqualität wird anhand transparenter Kriterien nachgewiesen.
- Schulqualität hat strukturelle und personelle Aspekte.
- Schulqualität wird vor Ort konkretisiert.
- Über die Erwartungen an schulische Qualität seitens der Partner von Schule ist Verständigung zu erzielen.

In der Erarbeitung des Orientierungsrahmens wurden Qualitätskonzepte aus der Schulforschung und Qualitätsmanagementmodelle aus der Wirtschaft geprüft. Deren „Erdung“ in der schulischen Wirklichkeit bzw. Anwendbarkeit auf öffentliche Bildungsinstitutionen lässt allerdings teilweise zu wünschen übrig. Eine Konkretisierung des Qualitätsverständnisses mit Bezug auf die in Schulen real vorfindbaren Verhältnisse musste jedoch nicht neu begonnen werden. Zahlreich sind die Vorarbeiten im europäischen Ausland<sup>1</sup> (z.B. Österreich, Schweiz, Niederlande, Großbritannien) und im eigenen Land<sup>2</sup> (z.B. Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Baden-Württemberg), auf die man sich stützen kann. Die daraus hervorgegangenen Qualitätsmodelle weisen in inhaltlicher Hinsicht eine hohe Übereinstimmung auf.

### *Vorbilder für den Orientierungsrahmen*

Der Blick über den Zaun zeigt, dass es über Merkmale von guter Schule und Kriterien für ihren Nachweis weniger Kontroversen gibt als auf den ersten Blick vermutet. So konnte der vorliegende Hamburger Orientierungsrahmen auf der Ebene von Qualitätsmerkmalen und Qualitätsindikatoren in der Gewissheit inhaltlich konkretisiert werden, dass die benannten Kriterien allgemein anerkannt und vielfach durch wissenschaftliche Untersuchungen abgesichert sind. Dies schließt nicht aus, dass es sich um ein breites Spektrum von Kriterien handelt, von unstrittigen grundlegenden Anforderungen bis hin zu Zielvorstellungen, die vielerorts erst am Ende einer längeren Entwicklung erreicht werden können.

<sup>1</sup> Ausgewählte Links (Stand 1.12.2005):

Österreich: [www.qis.at](http://www.qis.at); Schweiz: [www.argev.ch](http://www.argev.ch); Niederlande: <http://www.owinsp.nl/english>; England: <http://www.ofsted.gov.uk/>; Schottland: <http://www.hmie.gov.uk/documents/publication/hgios.html>. Einen Überblick über Evaluation an allgemein bildenden Schulen in Europa gibt eine Publikation der EU-Kommission (<http://www.eurydice.org/Documents/EvalS/de/FrameSet.htm>)

<sup>2</sup> Eine Übersicht über den Entwicklungsstand in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland bietet die Dokumentation einer Fachtagung des Hessischen Instituts für Qualitätsentwicklung (Stand: Juli 2005). Siehe: <http://www.iq.hessen.de>.

Der Orientierungsrahmen hat allerdings den Anspruch, mehr zu sein als eine Liste oder gar Checkliste von Merkmalen. Er will Schulqualität inhaltlich systematisieren und verschiedene Dimensionen in einen Gesamtzusammenhang bringen. Dafür bedarf es eines überzeugenden Modells, das anschlussfähig an nationale und internationale Entwicklungen im Schulbereich und darüber hinaus ist.

Wie andere schulische Qualitätskonzepte lehnt sich daher der Hamburger Orientierungsrahmen an das Modell der „European Foundation for Quality Management“ (EFQM)<sup>3</sup> an. Damit steht ein Ansatz zur Verfügung, der umfassend und gleichzeitig flexibel ist, ein Instrument, das Diagnose ermöglicht und Verständigung über Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale, ein Modell, das erzielte Fortschritte und Exzellenz identifizierbar macht, ein Mittel, das Rollen verdeutlicht und bestehende Aktivitäten in Zusammenhang setzt.

*Anlehnung an  
EFQM-Modell*

## EIN MODELL FÜR SCHULQUALITÄT

In Anlehnung an das EFQM-Modell geht der Hamburger Orientierungsrahmen davon aus, dass qualifiziertes Führungshandeln ein Schlüssel für Schulqualität ist. Führung schafft den Rahmen, in dem Qualität unter Beteiligung aller Akteure gedeihen kann. Dabei sind Ethos und Visionen ebenso gefordert wie eine erworbene Professionalität. Führung ist von Management zu unterscheiden. Pointiert gesagt: Führung heißt, die richtigen Dinge tun; Management heißt, die Dinge richtig tun. Managementprozesse laufen im Vorfeld der pädagogischen Kernprozesse ab und sichern deren Gelingen.

*Führung als  
Schlüsselfunktion*

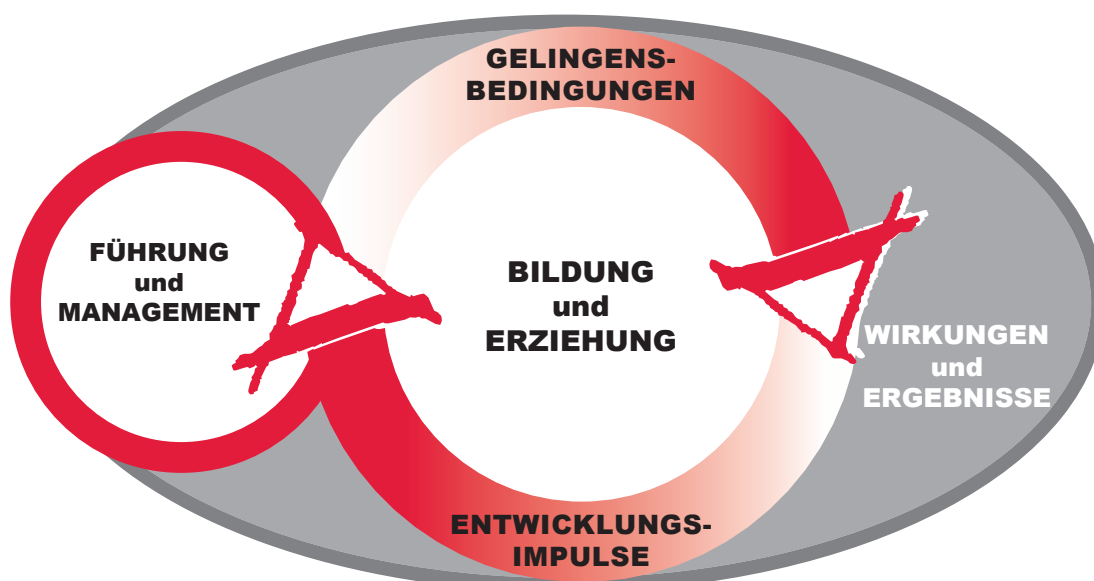
Die Dimension „Führung und Management“ wird hier in vier Qualitätsbereiche aufgeschlüsselt:

- ▶ Führung wahrnehmen
- ▶ Personal entwickeln
- ▶ Finanz- und Sachmittel gezielt einsetzen
- ▶ Profil entwickeln und Rechenschaft ablegen

Mit der Übertragung erweiterter Zuständigkeiten an die Einzelschule im Rahmen einer „Selbst verantworteten Schule“ wird diese Dimension künftig an Bedeutung gewinnen und der Ausdifferenzierung bedürfen.

Im Sinne des EFQM-Modells sind Führung und Management grundlegende Voraussetzungen für Schulqualität. Die folgende Graphik visualisiert diese Annahme, indem sie die Dimension „Führung und Management“ den pädagogischen Kernprozessen und den Wirkungen und Ergebnissen voranstellt. Die Rolle als Gewährleister wird durch den Pfeil zu Prozessen und Ergebnissen betont, die Schlüsselfunktion für Entwicklung und Erneuerung durch den auf Führung und Management zurückweisenden Pfeil.

<sup>3</sup> Siehe [www.efqm.org](http://www.efqm.org) und [www.deutsche-efqm.de](http://www.deutsche-efqm.de) sowie Karl-Heinz Kotter (Hrsg.): Unsere Schule auf dem Weg in die Zukunft. Schulentwicklung nach dem EFQM-Modell, 3. Aufl. 2005, Verlag Kastner, Wolnzach



Der Orientierungsrahmen geht davon aus, dass sich die Erfolge der Schule in ihren Wirkungen und Ergebnissen ablesen lassen. Gelingensbedingungen dafür sind Verfahren von Führung und Management sowie Bildungs- und Erziehungsprozesse, die für die Zielerreichung bestmöglich geeignet sind (Pfeil nach rechts). Umgekehrt lernt eine Schule aus ihren Ergebnissen und aus einem Vergleich ihrer Prozesse mit idealtypischen Konzepten oder Best-Practice-Beispielen und kann so wirksame Verbesserungen vorantreiben. Entwicklungsimpulse stellen also die Rückkopplungsschleife dar zwischen Wirkungen und Ergebnissen und den beiden übrigen Dimensionen (Pfeil nach links).

*Gelingensbedingungen*

*Rückkopplung*

Die entscheidende Dimension des Qualitätsmodells sind die Kernprozesse von Bildung und Erziehung. Nach Erkenntnissen der Schulforschung lassen sich zwischen Bildungs- und Erziehungsprozessen und messbaren Lernergebnissen die klarsten Zusammenhänge feststellen. Die Graphik setzt die Prozesse auch visuell in den Fokus. Wegen ihrer Bedeutung ist diese Dimension besonders ausdifferenziert, nämlich in acht Qualitätsbereiche:

*Schulische Kernprozesse*



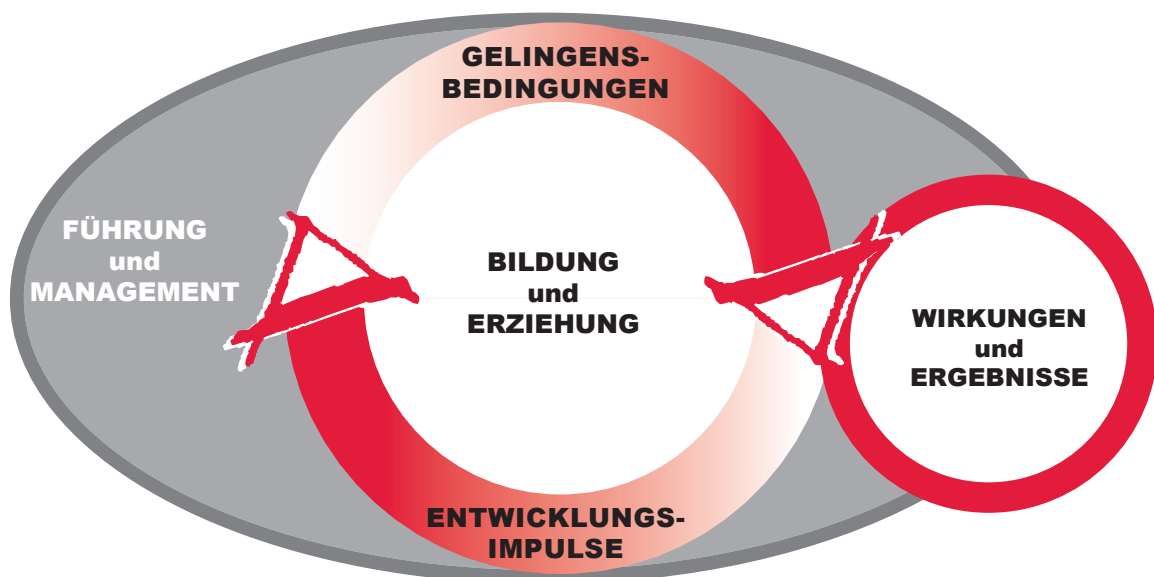
Ziel aller Qualitätsbemühungen einer Schule sind sichtbare und – wenn immer möglich – messbare Leistungen. Ungeachtet der Tatsache, dass Leistungen das Produkt einer Vielzahl von Faktoren sind, die nur teilweise von der Schule beeinflusst werden können, stehen sie im Zentrum der öffentlichen Wahrnehmung. Die Einzelschule ebenso wie das Hamburger Schulwesen werden sich künftig der Forderung nach Rechenschaftslegung, sei es seitens der Eltern, sei es seitens der gesellschaftlichen Partner und der breiten Öffentlichkeit verstärkt stellen müssen. Dabei geht es nicht um ein Ranking nach Maßgabe einzelner, leicht quantifizierbarer Dimensionen, sondern um ein differenziertes Bild des Erreichten. Neben Kompetenzen, die in Schulleistungstests zu überprüfen sind, zählen dazu fächerübergreifende Kompetenzen, Schlüsselqualifikationen und Persönlichkeitsbildung. Abgesehen von Ergebnissen kommt auch Wirkungen, die sich in Wahrnehmungen und Einstellungen manifestieren, eine wichtige Rolle zu. Hierher gehören Einschätzungen der verschiedenen Akteure und Partner von Schule.

**Wirkungen  
und  
Ergebnisse**

Die Dimension „Wirkungen und Ergebnisse“ wird daher im vorliegenden Modell in zwei Qualitätsbereiche gegliedert:

- ▀ Zufriedenes Personal, zufriedene Schülerinnen und Schüler, Eltern und Betriebe
- ▀ Bildungslaufbahnen und Kompetenzen

Mit dem Fokus auf der Dimension „Wirkungen und Ergebnisse“ stellt sich das Qualitätsmodell abschließend wie folgt dar:



## VOM MODELL ZUM ORIENTIERUNGSRAHMEN

Das Qualitätsmodell stellt systematische Zusammenhänge zwischen den einzelnen Komponenten schulischer Qualität her und deutet einen zyklischen Prozess der Qualitätsentwicklung an, der in der Implementierung zum Tragen kommt.

Seine Konkretisierung erfährt das Qualitätsmodell im Orientierungsrahmen. Hier werden die drei Dimensionen „Führung und Management“, „Bildung und Erziehung“ sowie „Wirkungen und Ergebnisse“ in zusammen 14 Qualitätsbereiche heruntergebrochen und jeder Bereich wird in zwei bis fünf Qualitätsmerkmalen beschrieben.

Mit der Nennung von Merkmalen für jeden Qualitätsbereich sind Setzungen vorgenommen worden. Diese Setzungen sind normativer Art insofern, als in sie Auswahlentscheidungen eingegangen sind. Andere Merkmale wären in vielen Fällen denkbar. Die Auswahl ist jedoch durch aktuelle Erfordernisse und gesicherte Erkenntnisse über deren Prognosekraft für gute Schule und hohe Schülerleistungen begründet. Angesichts der engen inhaltlichen Beziehungen zwischen den Qualitätsbereichen und Merkmalen wären Mehrfachzuordnungen möglich, auf die aber aus Gründen der Transparenz verzichtet wurde. In der Arbeit mit dem Orientierungsrahmen sind jedoch Bezüge und Wechselwirkungen zu berücksichtigen.

Die Merkmale werden durch Indikatoren konkretisiert. Die Indikatoren sind Anhaltspunkte dafür, dass ein bestimmtes Qualitätsmerkmal anzutreffen ist. Sie sind exemplarischer Natur, d. h. das Merkmal lässt sich u. U. auch durch andere Indikatoren nachweisen. Gerade im Bereich der Indikatoren sind alle vorliegenden Qualitätsmodelle noch inkonsistent und vage. Der Orientierungsrahmen bemüht sich deshalb um ein hohes Maß an Konkretheit und Anschaulichkeit, ist aber gleichzeitig offen für eine Anpassung an die Gegebenheiten der Einzelschule.

*Qualitätsbereiche*

*Qualitätsmerkmale*

*Qualitätsindikatoren*

## VOM MODELL ZUR IMPLEMENTIERUNG

Der Orientierungsrahmen ist zunächst ein Instrument der inneren Qualitätsentwicklung der Schulen. Merkmale und Indikatoren bieten Anregung und Orientierung für die inner-schulische Verständigung über das, was die eigene Schule zu einer „guten Schule“ macht. Sie fungieren als Folie, vor deren Hintergrund das eigene Tun, die alltäglichen Strukturen und Abläufe kritisch hinterfragt werden können.

Dabei geht es nicht darum, den Orientierungsrahmen „abzuhaken“, sondern darum,

- ▶ in einer Bestandsaufnahme zu klären, in welchen Bereichen des Orientierungsrahmens die Schule schon wesentliche Ziele erreicht hat und welche Schwerpunkte aktuell und in naher Zukunft dringlich erscheinen;
- ▶ festzustellen, wie sich laufende Aktivitäten, z. B. im Rahmen der Schulprogramm-entwicklung, der schulinternen Evaluierung oder der Umsetzung der Rahmenpläne in die Umsetzung des Orientierungsrahmens einordnen;
- ▶ Zielklärungsprozesse in laufenden Vorhaben und Leitbilddiskussionen an den Merkmalen und Indikatoren des Orientierungsrahmens zu schärfen;
- ▶ Bereiche zu markieren, die bisher vernachlässigt wurden, und Vereinbarungen darüber zu treffen, in welchem zeitlichen Rahmen und mit welcher Priorität diese angegangen werden sollen;
- ▶ zu klären, welche Instrumente der Qualitätsentwicklung und der Evaluation für die als prioritär eingeschätzten Handlungsfelder geeignet sind;
- ▶ zu prüfen, in welcher Form Ergebnis- und Prozessqualitäten und der Stand der Qualitätsentwicklung dokumentiert sind bzw. künftig dokumentiert werden sollen;
- ▶ die Perspektive von Schülerinnen und Schülern, Eltern und Betrieben sowie außerschulischen Einrichtungen zu Qualitätsfragen einzuholen;
- ▶ festzustellen, welcher Qualifizierungs- und Unterstützungsbedarf sich für die Umsetzung des Orientierungsrahmens ergibt.

*Instrument der inneren Qualitätsentwicklung*



Für das schulaufsichtliche Handeln und für die Kommunikation zwischen Schulaufsicht und Schule sichert der Orientierungsrahmen ein gemeinsames Qualitätsverständnis. Dadurch, dass der Orientierungsrahmen die Qualitätsbereiche bestimmt, um die sich eine Schule kümmern muss, unterstützt er die Verhandlungsfähigkeit auf beiden Seiten, wenn es um die Festlegung und Kommunikation von Entwicklungszielen und Leistungen geht. Der Orientierungsrahmen wird so künftig zur Geschäftsgrundlage für Vereinbarungen zwischen Schulaufsicht und Schule.

*Vereinbarungen  
mit der  
Schulaufsicht*

In besonderer Weise gilt dies für formalisierte Ziel-Leistungs-Vereinbarungen zwischen der Behörde für Schule und Berufsbildung und den Schulen. Ausgehend von übergeordneten bildungspolitischen Prioritäten und von den laufenden Entwicklungsschwerpunkten der Schulen dienen diese dem Zweck

*Ziel-Leistungs-  
Vereinbarungen*

- ▶ in ausgewählten Bereichen Ziele und Zielerreichungskriterien festzuhalten,
- ▶ in diesen Bereichen wechselseitige Leistungen explizit und schriftlich zu verabreden
- ▶ und Fälligkeitstermine und Ergebnisse zu dokumentieren.

Der Einstieg in Ziel-Leistungs-Vereinbarungen (ZLV) wird auf bestehenden Vereinbarungen und Praktiken etwa im Bereich der Sprachförderung und Bildungsplanimplementierung aufsetzen. Die Vereinbarungen sollen einerseits allgemeine oder schulformspezifische Auflagen berücksichtigen, die aktuellen Entwicklungsprioritäten Rechnung tragen, andererseits Vorhaben konkretisieren, die sich aus der Ausgangslage der Einzelschule und einer Bestandsaufnahme von Stärken und Schwächen ableiten.

In einer ersten Erprobung wird das Instrument ZLV

- ▶ Bezug nehmen auf konkrete, begründbare und überprüfbare Indikatoren im Bereich der Prozesse und Ergebnisse,
- ▶ für schulische Einzelmaßnahmen oder Leistungsaspekte Ausgangs- und Verlaufsinformationen dokumentieren,
- ▶ sowie – wenn möglich – anhand von Referenzwerten erste Bewertungen erlauben.

Auf längere Sicht bedeutet die Einführung von Ziel-Leistungs-Vereinbarungen, dass sich die Steuerung des Schulsystems an Wirkungen und Ergebnissen und dem Grad der Zielerreichung orientiert.

Der Orientierungsrahmen wird schließlich ein wichtiger Bezugspunkt für die Arbeit der Schulinspektion sein. Voraussetzung dafür ist

*Grundlage für  
Schulinspektion*

- ▶ dass Schulen wissen, welche Bereiche der Schule inspiziert und nach welchen Kriterien diese Bereiche beurteilt werden;
- ▶ dass die Schulinspektion Auswahl und Beurteilung der Bereiche begründen kann;
- ▶ dass Mindesterwartungen an Schulqualität festgelegt werden, damit alle schulischen Akteure wissen, welchen Anspruch man verbindlich an die Schule stellen kann.

Das beschriebene Erfordernis gilt prinzipiell unabhängig von der Einführung einer Schulinspektion. Gleichwohl ist mit ihrer Einführung in besonderer Weise die Notwendigkeit verbunden, differenziert und begründet Aufschluss über die Qualität der Einzelschule zu gewinnen und vor allem gegenüber allen schulischen Akteuren Transparenz über den inneren Zustand herzustellen.

Um den Orientierungsrahmen für Inspektionen zu nutzen, sind weitere Schritte seitens der Schulinspektion vorzusehen, insbesondere

- ▶ die Auswahl und Konkretisierung der zu inspizierenden Bereiche, da auch die Schulinspektion nicht alle Qualitätsbereiche in den Blick nehmen kann;
- ▶ die Festlegung von obligatorischen Bereichen, die in allen Schulen Gegenstand der Inspektion sein werden, und damit auch die Eröffnung von wahlfreien Bereichen der Inspektion;
- ▶ die Gewichtung der Einzelbereiche und Merkmale;
- ▶ die bereichsbezogene Festlegung von Mindesterwartungen;
- ▶ die Operationalisierung der Indikatoren in den ausgewählten Bereichen einschließlich der Bestimmung des Ausprägungsgrades der Indikatoren.

Die Klärung dieser Fragen wird Gegenstand eines Handbuchs zur Schulinspektion sein.



## ORIENTIERUNGSRAHMEN

### QUALITÄTSDIMENSIONEN, QUALITÄTSBEREICHE UND QUALITÄTSMERKMALE (ÜBERBLICK)

#### 1. FÜHRUNG UND MANAGEMENT

##### 1.1 FÜHRUNG WAHRNEHMEN

- 1.1.1 Leitbild und Organisationskultur
- 1.1.2 Steuerung des Qualitätsmanagements
- 1.1.3 Kooperation mit externen Partnern
- 1.1.4 Bereitstellung von Beratung und Unterstützung

##### 1.2 PERSONAL ENTWICKELN

- 1.2.1 Personalführung
- 1.2.2 Personal- und Teamentwicklung
- 1.2.3 Personalmanagement

##### 1.3 FINANZ- UND SACHMITTEL GEZIELT EINSETZEN

- 1.3.1 Finanzmanagement
- 1.3.2 Gebäudemanagement
- 1.3.3 Ausstattung

##### 1.4 PROFIL ENTWICKELN UND RECHENSCHAFT ABLEGEN

- 1.4.1 Schulprogramm
- 1.4.2 Öffentlichkeitsarbeit
- 1.4.3 Rechenschaftslegung

#### 2. BILDUNG UND ERZIEHUNG

##### 2.1 DAS SCHULEIGENE CURRICULUM GESTALTEN

- 2.1.1 Gesamtkonzept und Teilcurricula
- 2.1.2 Systematische Weiterentwicklung des Curriculums

##### 2.2 UNTERRICHTEN, LERNEN, ERZIEHEN

- 2.2.1 Reflexion und Kooperation im Kollegium
- 2.2.2 Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen
- 2.2.3 Gestaltung von Erziehungsprozessen
- 2.2.4 Klassen- und Gruppenführung
- 2.2.5 Vernetzung mit außerschulischen Lernorten

##### 2.3 ORGANISATORISCHE RAHMENBEDINGUNGEN SICHERN

- 2.3.1 Transparenz und Effizienz der Unterrichtsorganisation
- 2.3.2 Orientierung an den Erfordernissen von Unterricht und Erziehung
- 2.3.3 Lernortkooperation (Berufliche Schulen)



## **2.4 LEISTUNGEN BEURTEILEN**

- 2.4.1 Einheitliche Kriterien
- 2.4.2 Transparenz der Leistungsbeurteilungen
- 2.4.3 Beteiligung von Schülerinnen und Schülern
- 2.4.4 Auswertung von Leistungsergebnissen

## **2.5 PROZESSE UND ERGEBNISSE EVALUIEREN**

- 2.5.1 Systematische Erfassung der Unterrichtsqualität
- 2.5.2 Erreichen der Bildungsstandards
- 2.5.3 Übergänge und Verbleib

## **2.6 FÖRDERKONZEPTE ENTWICKELN**

- 2.6.1 Schulspezifisches Förderkonzept
- 2.6.2 Individuelle Förderpläne
- 2.6.3 Kooperation mit Elternhaus und außerschulischen Einrichtungen

## **2.7 BERATUNGSANGEBOTE GESTALTEN**

- 2.7.1 Professionalität und Vernetzung der Angebote
- 2.7.2 Zugänglichkeit und Öffentlichkeit

## **2.8 DIE SCHULGEMEINSCHAFT BETEILIGEN**

- 2.8.1 Schülermitwirkung in Lernprozessen
- 2.8.2 Mitwirkung von Schülerinnen und Schülern im Schulleben
- 2.8.3 Mitwirkung von Eltern
- 2.8.4 Mitwirkung von Betrieben (Berufliche Schulen)

## **3. WIRKUNGEN UND ERGEBNISSE**

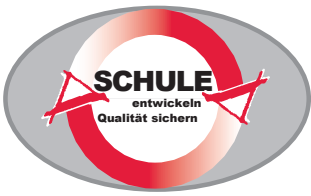
### **3.1 ZUFRIEDENES PERSONAL, ZUFRIEDENE SCHÜLERINNEN UND SCHÜLER, ELTERN UND BETRIEBE**

- 3.1.1 Mitarbeiterorientierung
- 3.1.2 Arbeitszufriedenheit
- 3.1.3 Kundenorientierung
- 3.1.4 Identifikation und Attraktivität

### **3.2 BILDUNGSLAUFBAHNEN UND KOMPETENZEN**

- 3.2.1 Fachkompetenzen im Sinne der Bildungsstandards
- 3.2.2 Fächerübergreifende Kompetenzen, Schlüsselqualifikationen, Persönlichkeitsbildung
- 3.2.3 Erfolgreiche Bildungslaufbahnen
- 3.2.4 Erfolgreiche Abschlüsse
- 3.2.5 Kompetenzen, Abschlüsse und Anschlussfähigkeit (Sonderschulen)





## QUALITÄTSMERKMALE UND QUALITÄTSINDIKATOREN

### 1. FÜHRUNG UND MANAGEMENT

#### 1.1 FÜHRUNG WAHRNEHMEN

##### QUALITÄTSMERKMALE

---

###### 1.1.1 LEITBILD UND ORGANISATIONSKULTUR

##### INDIKATOREN

---

- Die Schulleitung nimmt prägend Einfluss auf wesentliche Ziele und Prioritäten der standortbezogenen Entwicklung von Schule und Unterricht.
- Die Schulleitung gewährleistet einen Konsens zu Leitvorstellungen der Schul- und Unterrichtsentwicklung.
- Die Schulleitung arbeitet mit der Schulgemeinschaft an einem praktisch gelebten Leitbild und vertritt dieses persönlich innerhalb und außerhalb der Schule.
- Die Schulleitung ist ansprechbar und umfassend informiert und pflegt den Kontakt zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Schülerinnen und Schülern, Eltern und außerschulischen Partnern.
- Die Schulleitung delegiert Verantwortung, bezieht Kollegium und Schulgemeinschaft in Entscheidungsprozesse ein und gewährleistet Teamarbeit.
- Die Schulleitung vermittelt in der Bewältigung von Konflikten zwischen den einzelnen Parteien der Schulgemeinschaft und hat wirksame Strategien zu Krisenintervention und Beschwerdenmanagement.

###### 1.1.2 STEUERUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

- Die Schulleitung verfügt über konzeptionelles Wissen und praktisches Know-how zum Qualitätsmanagement.
- Die Schulleitung verschafft sich persönlich ein Bild von Unterrichts- und Erziehungspraktiken und deren Ergebnissen.
- Die Schulleitung gewährleistet Kooperationsstrukturen, in denen Unterrichts- und Erziehungspraktiken und deren Ergebnisse systematisch reflektiert werden.
- Das Repertoire geeigneter Verfahren und Instrumente des Qualitätsmanagements wird in der Schule angemessen eingesetzt. Aufgaben im Rahmen des Qualitätsmanagements sind explizit geregelt, bekannt und klar verteilt.
- Die Schulleitung gewährleistet die operativen Rahmenbedingungen für Qualitätsaktivitäten (Zeiten, Räume, Ressourcen, Regeln).
- Schwerpunkte der Schul- und Unterrichtsentwicklung werden datengestützt begründet, ausgewertet und weiterentwickelt.

## 1. FÜHRUNG UND MANAGEMENT

### 1.1 FÜHRUNG WAHRNEHMEN

#### QUALITÄTSMERKMALE

---

##### 1.1.3 KOOPERATION MIT EXTERNEN PARTNERN

##### 1.1.4 BEREITSTELLUNG VON BERATUNG UND UNTERSTÜTZUNG

#### INDIKATOREN

---

- ▶ Außerschulische Partner werden, sofern sie zu ausgewiesenen Entwicklungsschwerpunkten oder zur personenbezogenen Förderung beitragen können, rechtzeitig und angemessen in Aktivitäten einbezogen.
- ▶ Die Schulleitung kennt die Erwartungen außerschulischer Partner an die Entwicklung von Schule und Unterricht wie auch die von Partnern zu erwartenden Leistungen.
- ▶ Die Schulleitung kennt die Entwicklungskonzepte der Bildungseinrichtungen, mit denen an Übergängen Abstimmungen erforderlich sind.

- 
- ▶ Qualitätsrelevante Unterstützungsangebote, Projekte und Innovationsvorhaben von Landesinstitutionen oder überregionalen Trägern sind in der Schule bekannt.
  - ▶ Die Schulleitung informiert sich regelmäßig über relevante Ergebnisse der Schulforschung und bringt diesbezüglich Informationen ins Kollegium ein.
  - ▶ Die Schulleitung gewährleistet Vorhandensein und Nutzung qualitätsrelevanter Daten.
  - ▶ Die Schulleitung steht für informelle Beratung und individuelle Hilfe zur Verfügung und hat umfassende Kenntnisse über weiterführende Hilfs- und Beratungsangebote.





## 1. FÜHRUNG UND MANAGEMENT

### 1.2 PERSONAL ENTWICKELN

#### QUALITÄTSMERKMALE

---

##### 1.2.1 PERSONALFÜHRUNG

- Die Schulleitung formuliert klare Erwartungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, setzt anspruchsvolle und realistische Ziele und bringt Anerkennung für Engagement und Leistung zum Ausdruck.
- Eigeninitiative und Mitgestaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden gefördert, Teambildung wird unterstützt.
- Konflikte unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie zwischen Leitung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden offen und fair und soweit erforderlich mit professioneller Hilfe gelöst.

##### 1.2.2 PERSONAL- UND TEAMENTWICKLUNG

- 
- Die Schulleitung nutzt regelmäßig Instrumente der Personalentwicklung wie Leistungsfeedback, Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche, Potenzialanalyse oder Karriereberatung.
  - Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einschließlich der Schulleitung erhalten im Rahmen eines schulspezifischen Qualifizierungsplans Möglichkeiten zur Fortbildung im fachlichen, methodischen und funktionalen Bereich.
  - Institutionelle Erfordernisse einerseits und Qualifikationen, persönliche Stärken und Zielsetzungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter andererseits werden in der Personalentwicklung aufeinander abgestimmt.
  - Lehrkräfte nutzen professionelle Lerngelegenheiten auch außerhalb der Schule (z. B. Betriebspraktika).
  - Teamentwicklung wird gezielt gefördert. Für die Bildung von Teams, für Verantwortlichkeiten in Teams und Kommunikationsstrukturen in und zwischen Teams gibt sich die Schule Regeln.
  - Mobilitätswünsche werden gefördert und unterstützt.
  - Referendarinnen und Referendare werden auf der Basis der Ausbildungsstandards und der Qualitätsanforderungen der Ausbildungscurricula in Kooperation mit den Seminarleitungen des Landesinstituts ausgebildet.

## 1. FÜHRUNG UND MANAGEMENT

### 1.2 PERSONAL ENTWICKELN

#### QUALITÄTSMERKMALE

---

##### 1.2.3 PERSONALMANAGEMENT

#### INDIKATOREN

---

- ▶ Die Erteilung von Aufträgen und die Übertragung von Verantwortung erfolgt nach allgemein bekannten Grundsätzen.
- ▶ Zentrale wiederkehrende Planungsprozeduren (z. B. Unterrichtsverteilung, Stundenplan, Vertretung) sind mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abgestimmt und liegen als Ablaufregelungen vor.
- ▶ Den Kompetenzen und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird Rechnung getragen.
- ▶ Spezielle Ausgangslagen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden angemessen berücksichtigt.
- ▶ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden beim Berufseinstieg und bei der Übernahme neuer Aufgaben begleitet.
- ▶ Studierenden und Referendarinnen und Referendaren werden Ausbildungsbedingungen geboten, die ihnen angemessene Lern- und Reflexionsprozesse ermöglichen.
- ▶ Die Auswahl von Personal erfolgt nach einem strukturierten Personalauswahlverfahren (berufliche Schulen).



## 1. FÜHRUNG UND MANAGEMENT

### 1.3 FINANZ- UND SACHMITTEL GEZIELT EINSETZEN

#### QUALITÄTSMERKMALE

---

##### 1.3.1 FINANZMANAGEMENT

- ▶ Die Schule bewirtschaftet die zugewiesenen Mittel effizient, effektiv und in transparenten Verfahren.
- ▶ Spielräume bei der Erschließung und beim Einsatz von Finanzmitteln werden optimal genutzt.
- ▶ Beim Einsatz von Ressourcen wird den Entwicklungsprioritäten Rechnung getragen.

##### 1.3.2 GEBÄUDEMANAGEMENT

- ▶ Der Bestand an Klassenräumen, Fachräumen, sonstigen Räumen und Sporthallen entspricht dem quantitativen und qualitativen Bedarf der Schule.
- ▶ Schulgebäude, Schulgelände und Räume erfüllen die Erfordernisse der Unterrichts- und Schulorganisation, präsentieren sich in einem gepflegten und zweckorientierten Zustand und tragen zum Wohlbefinden der Schülerinnen und Schüler und des schulischen Personals bei.
- ▶ Die Schulleitung kennt die vorgeschriebenen Sicherheitsstandards und die Vorschriften für die behindertengerechte Gestaltung öffentlicher Gebäude und setzt sich für deren Erfüllung ein.
- ▶ Baumittel werden gemäß den Anforderungen der Gebäudeunterhaltung eingesetzt.

##### 1.3.3 AUSSTATTUNG

- ▶ Die technische Ausstattung von Fachräumen und weiteren Räumen ist normgerecht und entspricht den Unterrichtserfordernissen.
- ▶ Die Ausstattung mit IuK-Technologie und Medien für den Unterricht ist in einem Konzept zum Medieneinsatz beschrieben.
- ▶ Die Ausstattung mit IuK-Technologie für Schulverwaltung und schulinternes Informationsmanagement entspricht den Anforderungen an zeitgemäße Führung und effizientes Management.



## 1. FÜHRUNG UND MANAGEMENT

### 1.4 PROFIL ENTWICKELN UND RECHENSCHAFT ABLEGEN

#### QUALITÄTSMERKMALE

---

#### INDIKATOREN

---

##### 1.4.1 SCHULPROGRAMM

- ▶ Aus dem Schulprogramm gehen Leitbild und Standortprofil klar hervor, die Schwerpunkte und Prioritäten reflektieren zentrale, nachweisbare Entwicklungserfordernisse.
- ▶ Die im Schulprogramm ausgewiesenen Entwicklungsziele und Entwicklungsmaßnahmen werden aktualisiert, weiterentwickelt und evaluiert.

##### 1.4.2 ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

- ▶ Die Schule informiert über Bildungsgänge, besondere Bildungsangebote und Förderkonzepte und macht dabei ihr Leitbild und Profil deutlich.
- ▶ Die Schule präsentiert der Öffentlichkeit Ergebnisse ihrer pädagogischen Arbeit, z. B. durch Informationsschriften und Homepage oder Veranstaltungen und Tage der offenen Tür.

##### 1.4.3 RECHENSCHAFTSLEGUNG

- ▶ Die Schule legt sich über erreichte Ergebnisse und die Wirksamkeit von zentralen Maßnahmen Rechenschaft ab und hat dafür eine Erhebungs-, Berichts- und Dokumentationspraxis entwickelt.
- ▶ Eltern, Schülerinnen und Schüler, Betriebe und Öffentlichkeit erhalten regelmäßig Informationen über Ergebnisse der schulischen Arbeit.
- ▶ Die Schule steht mit anderen Schulen und mit Netzwerken in einem Erfahrungsaustausch und stellt sich dem Vergleich mit anderen Schulen.



## 2. BILDUNG UND ERZIEHUNG

### 2.1 DAS SCHULEIGENE CURRICULUM GESTALTEN

#### QUALITÄTSMERKMALE

---

##### 2.1.1 GESAMTKONZEPT UND TEILCURRICULA

- ▶ Das schuleigene Curriculum entspricht in Gesamtkonzept und Teilcurricula (Fächer und Aufgabengebiete, Jahrgänge und Bildungsgänge) dem Bildungsplan, den schulischen Voraussetzungen und dem Stand der fachlichen und didaktischen Diskussion.
- ▶ Das schuleigene Curriculum liegt schriftlich vor und ist schulintern und in der schulischen Öffentlichkeit bekannt gemacht.
- ▶ Die Schule nutzt die inhaltlichen, methodischen und strukturellen Gestaltungsmöglichkeiten in der Curriculumentwicklung.
- ▶ Die Lernzeiten werden zielführend flexibilisiert.
- ▶ Schriftliche Absprachen zur koordinierten Förderung der Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler liegen vor.
- ▶ Das schuleigene Curriculum enthält ein Konzept zum Medieneinsatz.
- ▶ Außerunterrichtliche Aufgaben sind definiert und vereinbart.

##### 2.1.2 SYSTEMATISCHE WEITERENTWICKLUNG DES CURRICULUMS

- ▶ In den Teams und Gremien der Schule werden Zwischenbilanzen zur Umsetzung des schuleigenen Curriculums erhoben und Schlussfolgerungen gezogen.
- ▶ Die Ergebnisse werden dokumentiert, die Fortschreibung der Curricula erfolgt schriftlich.
- ▶ Die Weiterentwicklung baut auf der Evaluation von Unterrichts- und Kooperationsprozessen, auf Ergebnissen von Lernerfolgskontrollen, Vergleichsarbeiten und Abschlussprüfungen, auf schulbezogenen Rückmeldungen aus Schulleistungstests und Daten über den Verbleib der Absolventinnen und Absolventen auf (bei beruflichen Schulen auch auf Rückmeldungen der Ausbildungsbetriebe).
- ▶ Die Ergebnisse sind relevant für die Planung von Fortbildung.



## 2. BILDUNG UND ERZIEHUNG

### 2.2 UNTERRICHTEN, LERNEN, ERZIEHEN

#### QUALITÄTSMERKMALE

---

##### 2.2.1 REFLEXION UND KOOPERATION IM KOLLEGIUM

##### 2.2.2 GESTALTUNG VON LEHR- UND LERNPROZESSEN

#### INDIKATOREN

---

- ▶ Lehrerinnen und Lehrer stimmen die Auswahl von Unterrichtsinhalten, -methoden und -materialien fach-, klassen- und jahrgangsbezogen ab.
- ▶ Unterrichtserfahrungen und -ergebnisse werden regelhaft ausgetauscht und beraten.
- ▶ Lehrerinnen und Lehrer planen Unterricht im Team, führen ihn koordiniert durch und evaluieren ihn gemeinsam.

- 
- ▶ Die Lehr- und Lernprozesse sind an den individuellen Lernvoraussetzungen, Lerninteressen, Lernzielen und Lernbedürfnissen der Schülerinnen und Schüler ausgerichtet.
  - ▶ Lerninhalte, Leistungserwartungen und Anspruchsniveau sind bekannt.
  - ▶ Die Lernprozesse bauen sinnvoll aufeinander auf.
  - ▶ Die Lehr- und Lernprozesse sind durch Methodenwechsel strukturiert, gelenkte Unterrichtsformen wechseln mit Phasen individualisierten Lernens und offenen Lernsituationen ab.
  - ▶ Schülerinnen und Schüler arbeiten zeitweise selbstorganisiert an Aufgaben.
  - ▶ Lernprozesse werden gezielt durch geeignete Lehr- und Lernmaterialien angeregt und unterstützt; die besonderen Möglichkeiten digitaler Medien werden ausgeschöpft.
  - ▶ Die Planung und Reflexion von Lernprozessen ist fester Bestandteil des Unterrichts.
  - ▶ Die Entwicklung von Arbeitstechniken und Lernstrategien – digitale Medien eingeschlossen – wird gezielt unterstützt.
  - ▶ Handlungsorientierung kommt als Unterrichtsprinzip besondere Bedeutung zu.



## 2. BILDUNG UND ERZIEHUNG

### 2.2 UNTERRICHTEN, LERNEN, ERZIEHEN

#### QUALITÄTSMERKMALE

---

##### 2.2.3 GESTALTUNG VON ERZIEHUNGSPROZESSEN

##### 2.2.4 KLASSEN- UND GRUPPENFÜHRUNG

##### 2.2.5 VERNETZUNG MIT AUßERSCHULISCHEN LERNORTEN

#### INDIKATOREN

---

- ▶ Die Schule hat ein standortspezifisches Konzept zur Umsetzung des Erziehungsauftrags des Schulgesetzes. Unterricht und Erziehung bilden eine Einheit.
- ▶ Das erzieherische Handeln der Lehrerinnen und Lehrer erfolgt auf dieser Grundlage. Das Verhalten der Schülerinnen und Schüler im Unterricht und im Schulleben orientiert sich an den Regeln.
- ▶ Es gelingt der Schule, Erziehungskonflikten vorzubeugen und sie durch pädagogische oder auch disziplinarische Maßnahmen zu lösen, ggf. in Kooperation mit schulischen und außerschulischen Partnern.
- ▶ Die Schule fördert die emotionale und soziale Entwicklung im Bedarfsfall diagnosegeleitet und individualisiert.

- 
- ▶ Lehrerinnen und Lehrer schaffen durch effiziente Klassen- bzw. Gruppenführung lernförderliche Rahmenbedingungen.
  - ▶ In den Klassen und Lerngruppen werden Umgangsformen, Regeln und Rituale vereinbart, reflektiert und in altersgemäßer Form dokumentiert.
  - ▶ Die Unterrichtsdurchführung zeichnet sich durch Verständlichkeit, Kohärenz, Strukturiertheit und Zielklarheit sowie Ergebnisdokumentation aus.
  - ▶ Lernumgebung, Klima und Lernarrangements sind dem Lernen förderlich.
  - ▶ Die Lernzeit wird bestmöglich genutzt.

- 
- ▶ Außerschulische Lernorte werden planvoll in den Unterricht einbezogen.
  - ▶ Die Schule kooperiert mit Betrieben, mit sozialen Einrichtungen und anderen Bildungseinrichtungen.



## 2. BILDUNG UND ERZIEHUNG

### 2.3 ORGANISATORISCHE RAHMENBEDINGUNGEN SICHERN

#### QUALITÄTSMERKMALE

---

#### INDIKATOREN

---

##### 2.3.1 TRANSPARENZ UND EFFIZIENZ DER UNTERRICHTSORGANISATION

- Die Schule hat Grundsätze und Standards, Zuständigkeiten und strukturelle Voraussetzungen der Unterrichtsorganisation einvernehmlich festgelegt.
- Die Schule hat sich in Abstimmung mit den Schulgremien Grundsätze für Unterrichtsverteilung und Vertretung bei Personalausfällen gegeben.
- Gesonderte Ressourcenzuweisungen werden zweckgebunden eingesetzt.

##### 2.3.2 ORIENTIERUNG AN DEN ERFORDERNISSEN VON UNTERRICHT UND ERZIEHUNG

- Die Klassen- und Gruppenbildung erfolgt nach pädagogischen Grundsätzen unter Berücksichtigung klassen- und schülerbezogener Bedingungen.
- Die Unterrichtsorganisation ermöglicht fächerübergreifendes und fächerverbindendes Lernen, projektorientierten Unterricht sowie Lernen an außerschulischen Lernorten.
- Die Unterrichtsorganisation ermöglicht und fördert die Nutzung digitaler Medien.
- Die Unterrichtsorganisation ermöglicht und fördert Kooperation im Kollegium.
- Es existiert ein pädagogisches Konzept der Organisation der Lernzeit und Tagesrhythmisierung.
- Die Unterrichtsorganisation und die Organisation des außerunterrichtlichen Lernens sind aufeinander bezogen
- Die Unterrichtsorganisation ist mit der Organisation des Ganztagsbetriebs abgestimmt.

##### 2.3.3 LERNORTKOOPERATION (LOK) (BERUFLICHE SCHULEN)



- Für alle relevanten Bildungsgänge finden regelmäßig LOK-Gespräche statt.
- Die Verantwortlichkeit und Zuständigkeit in der Schule ist geregelt.
- Es liegt ein in der LOK abgestimmter lernortübergreifender Lehrplan vor.
- Die Lehrkräfte kennen die Ausbildungsorte ihrer Schülerinnen und Schüler und pflegen den Kontakt zu den jeweiligen Ausbildern.
- Es existiert ein berufspädagogisches Konzept der Blockung von Unterrichtseinheiten bzw. Lernsituationen.
- Zusatzangebote und Förderangebote für Schülergruppen sind abgestimmt.
- Ein abgestimmtes Konzept zur lernortübergreifenden Erziehung und zum Konfliktmanagement liegt vor.

## 2. BILDUNG UND ERZIEHUNG

### 2.4 LEISTUNGEN BEURTEILEN

#### QUALITÄTSMERKMALE

---

##### 2.4.1 EINHEITLICHE KRITERIEN

##### 2.4.2 TRANSPARENZ DER LEISTUNGSBEURTEILUNGEN

##### 2.4.3 BETEILIGUNG VON SCHÜLERINNEN UND SCHÜLERN

##### 2.4.4 AUSWERTUNG VON LEISTUNGSERGEBNISSEN

#### INDIKATOREN

---

- ▶ Mündliche und schriftliche Leistungen werden nach einheitlichen Kriterien bewertet.
  - ▶ Die Fach- und Jahrgangskonferenzen legen die Kriterien für die Leistungsbewertungen nach Maßgabe der behördlichen Vorgaben und unter Berücksichtigung der allgemein- und fachdidaktischen Diskussion fest.
- 
- ▶ Die Leistungserwartungen, Leistungskriterien und Verfahren der Leistungsbeurteilung sind Schülerinnen und Schülern sowie Eltern bekannt (bei beruflichen Schulen auch den ausbildenden Betrieben).
  - ▶ Die Termine für Leistungsüberprüfungen, Leistungsnachweise und Prüfungen werden am Beginn des Schuljahres festgelegt und bekannt gegeben.
  - ▶ Schülerinnen, Schüler und Eltern (Ausbilder im Falle der beruflichen Schulen) erhalten individuelle Leistungsrückmeldungen mit Hinweisen zur weiteren Lernentwicklung.
- 
- ▶ Die Schülerinnen und Schülern dokumentieren ihre Lernentwicklungen und schätzen ihren Leistungsstand ein.
  - ▶ Die Leistungsbeurteilungen werden mit den Schülerinnen und Schülern erörtert.
- 
- ▶ Die Leistungsbeurteilungen werden jahrgangs- und fachbezogen ausgewertet, die Ergebnisse werden für die Unterrichtsentwicklung genutzt.



## 2. BILDUNG UND ERZIEHUNG

### 2.5 PROZESSE UND ERGEBNISSE EVALUIEREN

#### QUALITÄTSMERKMALE

---

##### 2.5.1 SYSTEMATISCHE ERFASSUNG DER UNTERRICHTSQUALITÄT

- Die Schule verfügt über die fachliche Kompetenz zur Evaluation und nutzt entsprechende Unterstützungs- und Beratungsangebote.
- Die Fach- und Jahrgangsstufenkonferenzen (im beruflichen Bereich auch Bildungsgangkonferenzen und Teamstrukturen) legen Schwerpunkte der Unterrichtsevaluation fest, vereinbaren ein gemeinsames Vorgehen und nutzen die Ergebnisse für die Weiterentwicklung ihrer pädagogischen Arbeit.
- Die Entwicklungsschwerpunkte des Schulprogramms im Bereich Unterricht und Erziehung werden in regelmäßigen Zeitabständen evaluiert; die Ergebnisse werden in der Schulkonferenz (in beruflichen Schulen im Schulvorstand) beraten und sind Grundlage für die Fortschreibung bzw. Revision des Schulprogramms

##### 2.5.2 ERREICHEN DER BILDUNGSSTANDARDS

- Die Fach- und Jahrgangsstufenkonferenzen werten die Ergebnisse schulübergreifender standardbezogener Vergleichsarbeiten und zentraler Abschlussarbeiten auf der Grundlage von Referenzdaten im Hinblick auf die Zielerreichung (Standards) aus und legen auf dieser Grundlage Schwerpunkte der pädagogischen Arbeit fest.

##### 2.5.3 ÜBERGÄNGE UND VERBLEIB

- Die Schule erhebt Daten über den Verbleib ihrer Absolventinnen und Absolventen.
- Erkenntnisse aus der Verbleibsanalyse fließen in die Gestaltung der Bildungsgänge ein.
- Es gibt ein schulisches Konzept zur Sicherstellung des Überganges in Ausbildung oder Arbeitsmarkt.
- Die Schule nutzt Daten zur Entwicklung der Qualifikationsanforderungen in der Branche (berufliche Schulen).



## 2. BILDUNG UND ERZIEHUNG

### 2.6 FÖRDERKONZEPTE ENTWICKELN

#### QUALITÄTSMERKMALE

---

##### 2.6.1 SCHULSPEZIFISCHES FÖRDERKONZEPT

##### 2.6.2 INDIVIDUELLE FÖRDERPLÄNE

##### 2.6.3 KOOPERATION MIT ELTERNHAUS UND AUßERSCHULISCHEN EINRICHTUNGEN

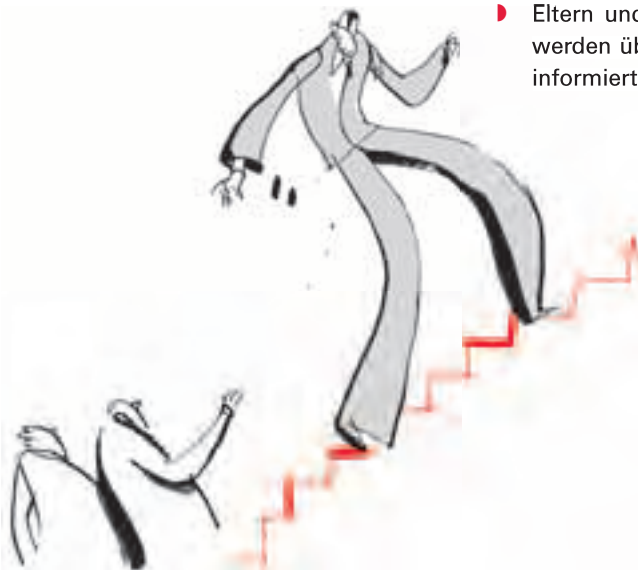
#### INDIKATOREN

---

- ▶ Fach-, Jahrgangs- und Klassenteams erstellen ein schulspezifisches Konzept zur Förderung für bestimmte Schülergruppen, insbesondere für solche mit besonderen Begabungen und mit Lernschwierigkeiten.
- ▶ Das Konzept legt die diagnostischen Verfahren, die Fördermaßnahmen und deren Evaluation fest.
- ▶ Verantwortlichkeiten für die Umsetzung des schulspezifischen Förderkonzepts sind festgelegt.

- 
- ▶ Die Förderung von Schülerinnen und Schülern mit besonderem Förderbedarf erfolgt auf der Grundlage individueller Förderpläne.
  - ▶ Die Lehrkräfte setzen diagnostische Verfahren ein, um Lernvoraussetzungen und Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler zu beurteilen.
  - ▶ Die Schule verfügt über geeignete diagnostische Verfahren und Instrumente sowie über Lehr- und Lernmittel für die individuelle Förderung (einschließlich digitaler Medien und Instrumente).
  - ▶ Die Schule verfügt über Fachkräfte für Förderdiagnostik.

- 
- ▶ Die Schule kooperiert mit außerschulischen Einrichtungen und vereinbart gemeinsame Förderziele. Die mit den außerschulischen Einrichtungen vereinbarten Ziele werden auf ihre Wirksamkeit überprüft, so dass die Ergebnisse zur Weiterentwicklung der schulischen Förderung führen.
  - ▶ Außerschulische Förderangebote (z. B. Wettbewerbe, Schülerakademien) werden von den Schülerinnen und Schülern genutzt.
  - ▶ Eltern und Ausbilder zu fördernder Schülerinnen und Schüler werden über Ziel, Verlauf und Ergebnis von Fördermaßnahmen informiert und werden in die Förderung einbezogen.



## 2. BILDUNG UND ERZIEHUNG

### 2.7 BERATUNGSANGEBOTE GESTALTEN

#### QUALITÄTSMERKMALE

#### INDIKATOREN

##### 2.7.1 PROFESSIONALITÄT UND VERNETZUNG DER ANGBOTE

- Die in der Schule vorhandenen Beratungs- und Betreuungsangebote sind in einem schuleigenen Beratungskonzept zusammengeführt und in die Programmatik der Schulentwicklung integriert.
- Die Zuweisung von Ressourcen (Funktionsstunden) an die einzelnen Beraterinnen und Berater erfolgt auf der Basis konzeptueller Festlegungen und regelmäßiger Bedarfserhebung.
- Das Beratungspersonal verfügt über angemessene Arbeitsbedingungen.
- Die Vertraulichkeit der Beratung wird gewährleistet.
- Leistungen der schulexternen Unterstützungssysteme werden auf der Basis fester Kooperationsstrukturen sowie systematischer Bedarfserhebung und Qualifizierungsplanung in Anspruch genommen.

##### 2.7.2 ZUGÄNGLICHKEIT UND ÖFFENTLICHKEIT

- Es sind Verfahrensabläufe vereinbart, die den Zugang zur inner-schulischen Beratung transparent regeln.
- Es gibt Vereinbarungen zur Dokumentation und Evaluation der Tätigkeit der schuleigenen Beraterinnen und Berater.
- Die Zielsetzung der schuleigenen Beratungsangebote, die Personen, Funktionen und Sprechzeiten werden Schülerinnen und Schülern sowie den Eltern und Ausbildern in geeigneter Form bekannt gemacht.
- Elternsprechtage und individuelle Elternberatungen werden regelmäßig und effizient durchgeführt.



## 2. BILDUNG UND ERZIEHUNG

### 2.8 DIE SCHULGEMEINSCHAFT BETEILIGEN

#### QUALITÄTSMERKMALE

#### INDIKATOREN

##### 2.8.1 SCHÜLERMITWIRKUNG IN LERNPROZESSEN

- ▶ Schülerinnen und Schüler werden in die Planung und Gestaltung von Unterricht einbezogen und an inhaltlichen und methodischen Auswahlentscheidungen beteiligt.
- ▶ Schülerinnen und Schüler übernehmen Verantwortung für das eigene Lernen.
- ▶ Schülerinnen und Schüler sind in die Evaluation von Unterricht einbezogen.
- ▶ Schülerinnen und Schüler werden bei der Entwicklung von Kriterien und Maßstäben der Leistungsbeurteilung angemessen beteiligt.

##### 2.8.2 MITWIRKUNG VON SCHÜLERINNEN UND SCHÜLERN IM SCHULLEBEN

- ▶ Die Schülerinnen und Schüler sind über die Organisationsstrukturen ihrer Schule und ihre Mitwirkungsrechte aufgeklärt und können sich für Mitwirkungsaufgaben qualifizieren.
- ▶ Die Schülervereine wirken mit Unterstützung der Schulleitung konstruktiv in den Gremien der Schule mit und entfalten eigene Aktivitäten.
- ▶ Schülerinnen und Schüler gestalten das Schulleben aktiv mit (zum Beispiel durch Projekte und Veranstaltungen).

##### 2.8.3 MITWIRKUNG VON ELTERN

- ▶ Die Eltern werden umfassend über aktuelle Ereignisse und Angelegenheiten der Schule sowie ihre Mitwirkungsrechte informiert.
- ▶ Die Elternvertreter wirken konstruktiv in den Gremien der Schule mit und entfalten eigene Aktivitäten.

##### 2.8.4 MITWIRKUNG VON BETRIEBEN (BERUFLICHE SCHULEN)

- ▶ Die Betriebe werden umfassend über aktuelle Ereignisse und Angelegenheiten der Schule informiert.
- ▶ Betriebliche Vertreter wirken bei der Entwicklung von Lernsituationen mit.
- ▶ Die Unterrichtsinhalte werden in Absprache mit den betrieblichen Vertretern fortlaufend aktualisiert.



### 3. WIRKUNGEN UND ERGEBNISSE

#### 3.1 ZUFRIEDENES PERSONAL, ZUFRIEDENE SCHÜLERINNEN UND SCHÜLER, ELTERN UND BETRIEBE

##### QUALITÄTSMERKMALE

---

##### INDIKATOREN

---

###### 3.1.1 MITARBEITERORIENTIERUNG

- ▶ Formelle und informelle Erhebungen unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einschließlich der Schulleitung finden in regelmäßigen Abständen statt.
  - ▶ Die Ergebnisse finden in den Schul- und Personalentwicklungsmaßnahmen ihren Niederschlag.
- 

###### 3.1.2 ARBEITZUFRIEDENHEIT

- ▶ Das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeugt von hoher Identifikation mit ihrem Beruf und ihrer Schule.
  - ▶ Das Arbeitsumfeld ist einladend und gesundheitsförderlich gestaltet und wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angenommen.
  - ▶ Die schulinterne Qualifizierungsplanung hat eine hohe Akzeptanz. Fortbildungsmaßnahmen werden nachgefragt und gerne genutzt.
  - ▶ Die regelhaften Strukturen der kollegialen Zusammenarbeit werden konstruktiv genutzt und durch freiwillige Kooperation ergänzt.
  - ▶ Infrastrukturen zur Information und Kommunikation sorgen dafür, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut informiert fühlen.
  - ▶ Führung und Management genießen hohe Akzeptanz.
- 

###### 3.1.3 KUNDENORIENTIERUNG

- ▶ Die Bewertung der Schule durch Schülerinnen und Schüler, Eltern und Betriebe wird durch formelle und informelle Verfahren erhoben.
  - ▶ Die Ergebnisse finden in den Schul- und Unterrichtsentwicklungsmaßnahmen ihren Niederschlag.
- 

###### 3.1.4 IDENTIFIKATION UND ATTRAKTIVITÄT

- ▶ Die Beteiligung von Schülerinnen und Schülern am Schulleben zeugt von hoher Identifikation mit der Schule.
- ▶ Eltern und ggf. Betriebe beweisen Einsatz und Engagement für Vorhaben der Schule.
- ▶ Die Nachfrage von Schülerinnen, Schülern und Eltern zeugt von hoher Attraktivität der Schule.





### 3. WIRKUNGEN UND ERGEBNISSE

#### 3.2 BILDUNGSLAUFBAHNEN UND KOMPETENZEN

##### QUALITÄTSMERKMALE

---

###### 3.2.1 FACHKOMPETENZEN IM SINNE DER BILDUNGSSTANDARDS

###### 3.2.2 FÄCHERÜBERGREIFENDE KOMPETENZEN, SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN, PERSÖNLICHKEITSBILDUNG

##### INDIKATOREN

---

Die Schule setzt die Anforderungen der Bildungspläne um und erreicht die dort gesetzten Standards.

Die Zielerreichung orientiert sich an folgenden Kriterien, die an der Ausgangslage der Schule zu messen sind:

- Bestehensquote in zentralen Prüfungen nach Art des Abschlusses im Vergleich mit dem Hamburger Durchschnitt und mit vergleichbaren Schulen;
- Durchschnittsnoten und Streuung in den zentral geprüften Fächern im Vergleich mit dem Hamburger Durchschnitt und mit vergleichbaren Schulen;
- Ergebnisse aus Hamburger und länderübergreifenden Schulleistungsstudien;
- Ergebnisse von schulübergreifenden Vergleichsarbeiten und gezielten diagnostischen Tests;
- Rückmeldungen von Absolventinnen und Absolventen sowie Abnehmern in Betrieben und Bildungseinrichtungen.

---

Die Schule fördert über Fächergrenzen hinweg

- den Erwerb von grundlegenden Kompetenzen (wie Lese- und Problemlösekompetenz, Medienkompetenz, soziale und berufliche Handlungskompetenz),
- von Schlüsselqualifikationen (wie Selbstständigkeit, Team- und Kooperationsfähigkeit, Lernstrategien und Arbeitstechniken),
- sowie die Persönlichkeitsbildung (wie ethische Grundsätze, Demokratieverständnis, Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein, friedliche Konfliktlösung und soziales Engagement, Partnerschafts- und Familienkompetenz).

Die Zielerreichung orientiert sich - gemessen an der Ausgangslage der Schule - exemplarisch

- an Rückmeldungen von Eltern und Abnehmern in Betrieben und Bildungseinrichtungen,
- an Rückmeldungen und Selbsteinschätzungen von Schülerinnen und Schülern,
- an Rückmeldungen aus Schulleistungsstudien,
- am Erscheinungsbild der Schule und dem Auftreten der Schülerinnen und Schüler,
- am Umfang von Schulpflichtverletzungen und Disziplinarmaßnahmen,
- an Auszeichnungen der Schule oder von Schülerinnen und Schülern.

### 3. WIRKUNGEN UND ERGEBNISSE

#### 3.2 BILDUNGSLAUFBAHNEN UND KOMPETENZEN

##### QUALITÄTSMERKMALE

---

##### INDIKATOREN

---

#### 3.2.3 ERFOLGREICHE BILDUNGSLAUFBAHNEN

Die Schule ermöglicht allen Schülerinnen und Schülern eine erfolgreiche, den persönlichen Voraussetzungen und Potenzialen angepasste Bildungslaufbahn mit dem Ziel erfolgreicher, höherwertiger Abschlüsse.

Die Zielerreichung orientiert sich an folgenden Kriterien, die an der Schulform und Ausgangslage der Schule zu messen sind:

- ▶ Anteile der Schullaufbahneempfehlungen,
- ▶ Anteile der Wiederholer nach Klassenstufe,
- ▶ Anteil der absteigenden und aufsteigenden Schulformwechsler nach Klassenstufe,
- ▶ Anteil der Springer,
- ▶ Anteil der Ausbildungsabbrüche,
- ▶ Übergänge in Ausbildung und ersten Arbeitsmarkt.

#### 3.2.4 ERFOLGREICHE ABSCHLÜSSE

Die Schule führt die Mehrheit der Schülerinnen und Schüler erfolgreich zu Abschlüssen.

Die Zielerreichung orientiert sich an folgenden Kriterien, die an der Schulform und Ausgangslage der Schule zu messen sind:

- ▶ Anteil der erreichten Abschlüsse am Ende der Sekundarstufe I und Anteil der Abgänger ohne Abschluss,
- ▶ Anteil der erreichten Abschlüsse in der Sekundarstufe II,
- ▶ Anteil der Abschlüsse im beruflichen Schulwesen,
- ▶ Daten über nachschulische Werdegänge.

#### 3.2.5 KOMPETENZEN, ABSCHLÜSSE UND ANSCHLUSSFÄHIGKEIT (SONDERSCHULEN)

- ▶ Die Schule bereitet ihre Schülerinnen und Schüler erfolgreich auf ein Leben mit Behinderung oder Einschränkungen vor. Sie ermöglicht die gesellschaftliche Teilhabe und selbstständige Lebensgestaltung ihrer Schülerinnen und Schüler.
- ▶ Die Schule führt möglichst viele behinderte oder von Behinderung bedrohte Schülerinnen und Schüler zu Abschlüssen.
- ▶ Sie kooperiert flexibel und kreativ mit berufsvorbereitenden Institutionen und mit Betrieben und leistet individuelle Hilfen, um ein möglichst hohes Maß an beruflicher Eingliederung zu erreichen.



[www.bbs.hamburg.de](http://www.bbs.hamburg.de)