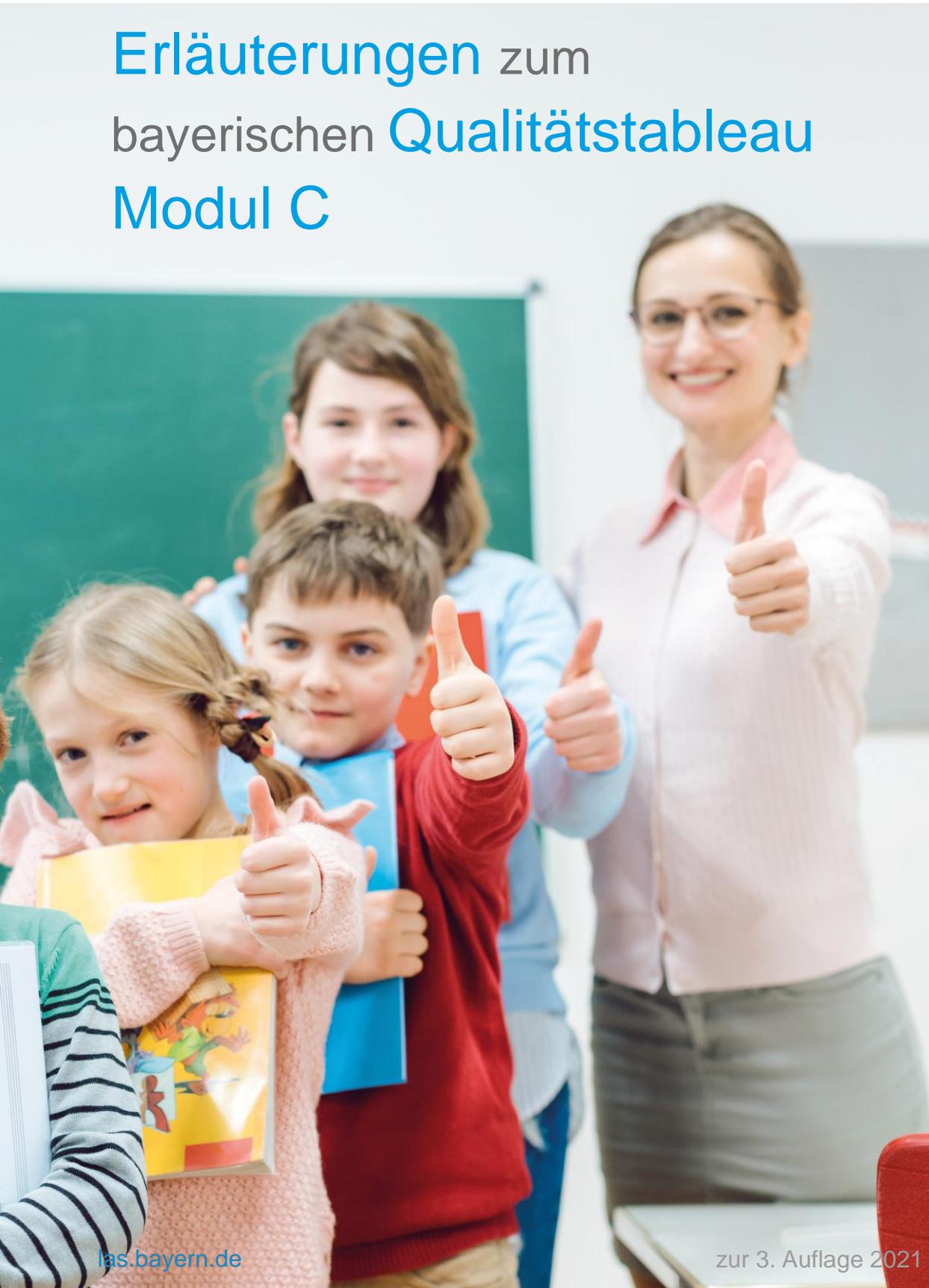




# Erläuterungen zum bayerischen **Qualitätstableau** Modul C



## Einführung

Das bayerische Qualitätstableau „Bayern macht gute Schule“ beschreibt die zentralen Merkmale von Schul- und Unterrichtsqualität unter Berücksichtigung bedeutsamer Entwicklungen in Bildung und Gesellschaft des letzten Jahrzehnts. Es stützt sich auf die im Bayerischen Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen verankerten Aufgaben der bayerischen Schulen, bezieht sich eng auf den kompetenzorientierten LehrplanPLUS und integriert die Erkenntnisse der Schul- und Unterrichtsforschung.

Die vorliegende Erläuterung führt detailliert aus, was unter diesen Qualitätsmerkmalen auf den drei Ebenen der Kriterien, Anforderungen und Indikatoren im Einzelnen verstanden wird:

- Für die **Kriterien** wurden die Beschreibungen aus der 3. Auflage des Qualitätstableaus von 2021 übernommen.
- Zu den 44 **Anforderungen** aus den Modulen A bis D sind Kernideen formuliert.
- Ergänzend finden sich für alle dazugehörigen **Indikatoren** Erläuterungen, die einerseits zentrale Begriffe genauer bestimmen und andererseits Umsetzungsmöglichkeiten beispielhaft nennen.

Unser Ziel ist, dass durch diese Erläuterungen ein gemeinsames Verständnis der Qualitätsmerkmale befördert wird, welches sich auch in den Bewertungen der Evaluationsberichte widerspiegelt.

Ihre Qualitätsagentur  
Bayerisches Landesamt für Schule

## C1 Organisation der Schule

Die Schulleitung ist für die Organisation der Schule verantwortlich. Somit ist ihre Ansprechbarkeit von zentraler Bedeutung. Sie hat alle Fäden in der Hand, kennt und regelt die zentralen Abläufe sowie Zuständigkeiten. Sie ist nach innen und außen präsent.

### C1.1 Die Schulleitung nimmt ihre Leitungsfunktion nach innen und außen sichtbar wahr.

Die Kommunikation und der Austausch von Informationen sowohl mit der Schulgemeinschaft als auch mit Kooperationspartnern und dem Schulaufwandsträger sind systematisch organisiert. Die Schulleitung kennt das Potenzial digitaler Medien für eine gelingende Kommunikation und macht dieses für die Schule nutzbar. Die Schulleitung ist zuverlässig erreichbar. Sie repräsentiert die Schule in der Öffentlichkeit und stärkt damit die positive Wahrnehmung und das Ansehen ihrer Einrichtung.

#### C1.1.1 Die SL etabliert eine zuverlässige Kommunikationsstruktur.

Informationsweitergabe: flüssig und zuverlässig nach innen und außen (dokumentierte Vorgehensweise, verbindliche Anwendung), zeitnah und verlässlich auf bekannten Wegen

Kommunikation: beinhaltet neben dem Austausch von Informationen auch eine systematische Kontaktpflege (z. B. mit Eltern, Schulaufwandsträger, Kooperationspartnern)

#### C1.1.2 Die SL befördert, dass die Kommunikation und der Informationsaustausch durch digitale Medien erleichtert werden. (W2.2.1)

Digitale Medien: dienstliche E-Mail-Adressen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (E-Mail-Verteiler) oder/und ein Kommunikationsmedium (z. B. mebis, Infoportal, SchulApp, Schulportal, Schulmanager), wichtige Informationen an LK und andere Personengruppen über elektronische Wege

#### C1.1.3 Die SL gewährleistet eine gute Erreichbarkeit.

Erreichbarkeit: in angemessenen Zeitspannen (z. B. vor und nach der Unterrichtszeit sowie zu Pausenzeiten, Jour fixe mit bestimmten Personengruppen), digitale Kommunikationswege werden einbezogen (z. B. virtuell gestützte Ansprechbarkeit)

Nach außen: Zeiten und Wege der Kontaktaufnahme zur SL sind veröffentlicht, z. B. über die Homepage

Nach innen: Kontaktwege für Lehrkräfte und das weitere Personal an der Schule sind geklärt (z. B. feste Sprechzeiten, spontane Ansprechbarkeit in dringenden Fällen)

#### C1.1.4 Die SL ist bei zentralen schulischen und außerschulischen Ereignissen präsent.

Präsenz bei Ereignissen innerhalb der Schule: Veranstaltungen wie Feste, Gottesdienste, Elternabende, Informationsveranstaltungen etc.

Präsenz bei Ereignissen im Rahmen von Kooperationen: Vernetzung mit anderen Schulen, schulbezogene Veranstaltungen der Gemeinde, Schüleraufführungen außerhalb der Schule (Theater, Konzerte etc.), Vernetzung im regionalen Umfeld (Bildung, Wirtschaft, Natur etc.) → vgl. D3.3

**C1.2 Die Schulleitung regelt Zuständigkeiten und Abläufe verbindlich.**

Die Schulleitung organisiert und strukturiert alltägliche Arbeitsabläufe. Sie legt Zuständigkeiten und Regeln sowie deren Umsetzung eindeutig, verbindlich und für alle Beteiligten transparent fest. Dies gilt im Rahmen des pädagogischen Gesamtkonzeptes der Schule, insbesondere im Hinblick auf den Einsatz digitaler Medien und den Umgang mit Heterogenität.

**C1.2.1 Die zugeteilten Aufgaben und Regelungen für Arbeitsabläufe sind den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt.**

Aufgabenverteilung an Lehrkräfte und das weitere Personal an der Schule: enthält detaillierte Aufgabenbeschreibungen, liegt schriftlich vor und ist veröffentlicht, bekannt und jederzeit einsehbar, ein Geschäftsverteilungsplan der (erweiterten) SL liegt vor, ist veröffentlicht und jederzeit einsehbar, Planung, Kommunikation und Umsetzung organisatorischer Regelungen unter Einbezug aller relevanten Personen(gruppen), z. B. für Anrechnungstunden, Unterrichtsverteilung, Absenzen, Leistungserhebungen, Zeugniserstellung, zentrale Ablage und Einsehbarkeit von Regelungen für Arbeitsabläufe (z. B. Mappe mit allen relevanten Informationen für neue Kolleginnen und Kollegen, für wiederkehrende Aufgaben), Jahresplanung, durchdachte Vertretungsregelung (SL fokussiert auf Reduzierung des Unterrichtsausfalls, ein Vertretungsplan ist vorhanden und bekannt, faire Verteilung der Vertretungsstunden, sinnvolle Nutzung der Vertretungsstunden wie bspw. Weitergabe von Materialien, Orientierung an Grundwissenskatalogen)

**C1.2.2 Für den Umgang mit der Heterogenität der SuS sind Zuständigkeiten und Abläufe abgeprochen. (W1.1.2)**

Umgang mit Heterogenität: tragfähige Konzepte für den Umgang mit Verschiedenheit, Konzepte und Zeiträume für Zusammenarbeit im Team, Einsatz der vorhandenen personellen, zeitlichen und materiellen Ressourcen (z. B. erprobtes Material für einen differenzierten Unterricht), passgenaue und wirksame Fortbildungen zu zentralen Herausforderungen eines Unterrichts in heterogenen Lerngruppen (neu zugewanderte SuS, SuS mit Förderbedarf und Lernschwierigkeiten, leistungsstarke und hochbegabte SuS)

**C1.2.3 Die SL achtet auf die verbindliche Umsetzung der Aufgaben.**

Verbindliche Umsetzung: Überprüfen und Einfordern von als verbindlich festgelegten Verfahrensweisen, dokumentierte Vorgehensweise, verbindliche Anwendung

**C1.2.4 Die SL trifft verbindliche Vorgaben für die Nutzung digitaler Medien zur schulinternen Arbeitsorganisation und zur kollegialen Zusammenarbeit. (W2.2.2)**

Schulinterne Arbeitsorganisation: schulspezifischer Einsatz digitaler Medien, z. B. Software für Stundenplanerstellung, Absenzen, Vertretungsplan, sichere Möglichkeiten zum gemeinsamen Zugriff auf Dateien (Infoportal, mebis etc.), digitaler Terminkalender (z. B. Homepage)

**C1.2.5 Die SL befördert, dass der Einsatz digitaler Medien flexibel an sich verändernde Rahmenbedingungen angepasst wird. (W2.1.2)**

Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses an der Schule, wie digitale Formate im Unterricht sinnvoll eingesetzt werden sollen, Verbesserung der technischen Ausstattung von SuS, Lehrkräften, Schulverwaltung und Schulgebäude, verlässliche und funktionierende Softwarelösungen und regelmäßige Updates, Fixierung und regelmäßige Aktualisierung im Medienkonzept, Anpassung an technologische Entwicklung, Nutzung von vorhandenen Potentialen

**C1.3 Die Schulleitung sorgt für ein geregeltes Wissensmanagement.**

Es existieren Strukturen für den Erwerb, die Sammlung und Weitergabe von Wissen, Abläufen und abgestimmter Unterrichtspraxis, sowohl der einzelnen Mitglieder als auch des Gesamtsystems der Schule. Die Schulleitung kennt das Potential von Informations- und Kommunikationstechnologien und macht dieses für die Schule nutzbar.

**C1.3.1 Strukturen zur Organisation von vorhandenem Wissen sind etabliert.**

Wissensmanagement / Strukturen: Unterstützung der Organisation von vorhandenem Wissen über geeignete Ablagesysteme, effiziente gemeinsame Nutzung von Materialien (z. B. Best-Practice-Beispiele aus Fortbildungen, Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Übergabe von Klassen, Einführung neuer Unterrichtsformen, Aufgabensammlungen zur Leistungsmessung, Verfügbarkeit von Checklisten), Existenz und verlässliche Nutzung allgemein bekannter und zugänglicher Strukturen, die eine Sammlung, Aktualisierung und Weitergabe von berufsbezogenem Wissen ermöglichen

**C1.3.2 Die Weitergabe von neuem Wissen ist systematisiert.**

Wissensweitergabe: Weitergabe von neuen Erkenntnissen aus bedarfsorientierten Fortbildungen → vgl. D2.3.2, Gesprächen, Versuchen etc. (z. B. in Konferenzen, in Fachbesprechungen, über das Intranet, oder als SchiLF), institutionalisierter Materialaustausch zwischen Kolleginnen und Kollegen (nicht nur spontan oder zufällig), leichte Zugänglichkeit der Sammlung von entwickelten Ideen, Lösungen und Materialien, Implementierung zielgerichteter kollegialer Hospitation

**C1.3.3 Digitale Medien unterstützen die Dokumentation und den Austausch von Wissen. (W2.2.3)**

Wissensmanagement: wird unterstützt durch zentrale Speichermöglichkeiten mit sinnvollen Ordnerstrukturen, Möglichkeit der spezifischen Nutzung digitaler Ablageorte (z. B. Infoportal, Mebis, Cloud) für die Beschäftigten

## C2 Personalführung

Die Schulleitung unterstützt und begleitet die Arbeit der Lehrkräfte und des gesamten Personals in einem kooperativ-partizipativen Führungsstil. Zentrale Bedeutung haben die Förderung der beruflichen Weiterentwicklung und die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auf ein wirkungsvolles Konfliktmanagement wird geachtet.

### C2.1 Die Schulleitung unterstützt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer beruflichen Weiterentwicklung.

Die Schulleitung hat die berufliche Weiterentwicklung nicht nur im Blick, sondern fördert diese gezielt. Darum führt sie regelmäßig Mitarbeitergespräche, welche Zielvereinbarungen von hoher individueller Relevanz hervorbringen. Sie sorgt dafür, dass die Fortbildungsplanung sich sowohl auf den Rahmen des pädagogischen Gesamtkonzeptes der Schule als auch auf die beruflichen Zielsetzungen und Kompetenzen des Kollegiums bezieht, was den Ausbau der Medienkompetenz einschließt. Sie unterstützt zudem diverse Formen der Reflexion.

#### C2.1.1 Die SL fördert die persönlichen Interessen bei der beruflichen Weiterentwicklung.

Persönliche Interessen: regelmäßige Durchführung der Mitarbeitergespräche als wichtige Maßnahme zur beruflichen Weiterentwicklung, unterstützende Haltung, Beachtung persönlicher Lebensumstände  
Bezug zu den schulischen Bedürfnissen: Schaffung von Bewährungsfeldern durch die SL und Ermutigung, diese anzunehmen, aktive Unterstützung der LK, um weitere Perspektiven ins Auge zu fassen, Förderung der Fortbildungsbereitschaft und beruflichen Weiterentwicklung (z. B. über Hinweis auf Möglichkeiten, Schaffung von Perspektiven)

#### C2.1.2 Die SL nutzt das Potential der Mitarbeitergespräche.

Form der Mitarbeitergespräche: regelmäßige Durchführung, hilfreiche Rückmeldungen, aufgezeigte Interessen, verbindliche Zielvereinbarungen

Potential: gegenseitiges Feedback → vgl. C2.2.4, Bezug zu übertragener Verantwortung, Stärkung aufgaben- bzw. unterrichtsbezogener Handlungskompetenzen durch zielgerichtete Unterstützung

#### C2.1.3 Die SL berücksichtigt bei der Fortbildungsplanung die Bedarfe der Lehrkräfte.

Fortbildungsplanung: systematisch angelegter Fortbildungsplan, der am Schulprofil und am Schulentwicklungsprogramm ausgerichtet ist, Berücksichtigung besonderer Bedarfe der Schule (bedarfsorientierte Fortbildungen bezogen auf die schulische Schwerpunktsetzung).

Bedarfe der Lehrkräfte: Abstimmung der Fortbildungsangebote auf die professionelle Umsetzung der jeweils übertragenen Aufgaben (Verantwortlichkeiten im Rahmen der Schulentwicklung, individuelle Zuständigkeiten und Schwerpunkte)

#### C2.1.4 Die SL sorgt für eine zielgerichtete Weiterentwicklung der Medienkompetenz (W2.1.3)

Zielgerichtete Weiterentwicklung: Ziele im Medienkonzept bzw. Schulentwicklungsprogramm der Schule und darauf bezogene Maßnahmen (Fortbildungsplanung, kollegiale Hospitation, Feedbackformen, Netzwerk und Austausch mit anderen Schulen etc.)

#### C2.1.5 Die SL fördert Maßnahmen zur Selbst- und Fremdrelexion.

Formen der Selbst- und Fremdrelexion: Individualfeedback, Schülerfeedback, kollegiale Hospitation, kollegiale Fallberatung, Team-Teaching etc., regelmäßige Gespräche mit dem Kollegium (z. B. über die Wirkung pädagogischer Maßnahmen, über die Ergebnisse von Leistungsmessungen und Prüfungen)

**C2.2 Die Schulleitung fördert die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.**

Die Schulleitung legt Wert auf eine Kultur des wechselseitigen Vertrauens. Sie greift nicht nur individuelle Wünsche bei der Übertragung von Aufgaben auf, sondern sie fördert die Motivation auch durch die Übertragung von Verantwortung und somit von Entscheidungsspielräumen. Wo möglich trägt sie zur Herstellung und Aufrechterhaltung von förderlichen Rahmenbedingungen bei → vgl. C2.3.1. Sie gibt selbst konstruktive Rückmeldungen und achtet darauf, dass Feedback an der Schule motivierend wirkt → vgl. C2.2.4

**C2.2.1 Bei der Vergabe von Aufgaben werden persönliche Interessen und Umstände berücksichtigt.**

Berücksichtigung persönlicher Interessen und Umstände durch die SL: Beachtung einer angemessenen Verteilung der Aufgaben (Stundenmaß, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Neigungen der Lehrkräfte), Einsatz geeigneter transparenter Verfahren, z. B. (Mitarbeiter-) Gespräche, Abfragen, Wunschlisten, Abgleich in einer Besprechung / Konferenz

**C2.2.2 Die SL delegiert Verantwortung.**

Delegieren von Verantwortung: hier primär im Sinne von Delegieren von Aufgaben, Übertragung von Entscheidungsspielräumen und neuen Aufgaben mit der Möglichkeit der individuellen Ausgestaltung (auch innerhalb der erweiterten SL), SL vertraut, fordert und fördert

**C2.2.3 Die SL setzt sich für angemessene Rahmenbedingungen ein.**

Rahmenbedingungen: Schulhaus und Schulgelände, Raumangebot und Einrichtung, Ausstattung der Arbeitsplätze, Besprechungsmöglichkeiten, Unterrichts- und Hilfsmittel etc., Unterstützung und Motivation der LK durch geeignete Rahmenbedingungen

Angemessen: Schaffung von Bedingungen, welche nach Möglichkeit einen Rahmen für die Zielsetzungen und Aufgaben der Schule fördert

Möglichkeiten der SL: interne Kommunikation, Blick für/auf Bedürfnisse, konstruktiver Umgang mit begrenzten Ressourcen (Priorisierung), kontinuierlicher Kontakt mit dem Schulaufwandsträger, nachhaltige und begründete Weitergabe von Bedarfen und Wünschen, z. B. durch konzeptbezogene Eingaben

**C2.2.4 Die SL achtet auf konstruktives, motivierendes Feedback.**

Feedbackkultur: Etablierung unterschiedlicher Formen von Anerkennung beruflicher Leistungen (passend, aufgabenbezogen, fair, aufbauend)

Konstruktiv / motivierend: Transparenz und zuverlässige Nutzung von Feedbackregeln

Formen: z. B. gegenseitiges Feedback im Mitarbeitergespräch → vgl. C2.1.2, Hervorheben besonderer Leistungen im informellen Rahmen, Wertschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im öffentlichen Rahmen etc.

### **C2.3 Die Schulleitung etabliert Verfahren zur Prävention und Lösung von Konflikten.**

Die Schulleitung trägt zu einer auf Wertschätzung, Kooperation und Teamgeist beruhenden Arbeitsatmosphäre bei, um die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden zu stärken. Entsprechend sorgt sie dafür, dass geeignete Vorgehensweisen vorhanden sind, die das Entstehen konfliktträchtiger Situationen im schulischen Alltagsgeschehen bereits im Vorfeld vermeiden können. Ebenso unterstützt sie den Einsatz von geeigneten Lösungsverfahren, wenn Konflikte bereits entstanden sind.

#### **C2.3.1 Die SL sorgt für konfliktvorbeugende Verfahren und Vorgehensweisen.**

Konfliktvorbeugend: Aufbau und Erhalt einer gut funktionierenden Zusammenarbeit, Übernahme der Fürsorgepflicht im Hinblick auf die physische und psychische Unversehrtheit der Mitarbeitenden

Verfahren und Vorgehensweisen: Maßnahmen zur Stärkung des Gemeinschaftsgefühls (z. B. gemeinsame Feiern oder Projekte, Einführung neuer Lehrkräfte), transparente und faire Aufgabenverteilungen, gesundheits- und leistungsförderliche Arbeitsbedingungen → vgl. C2.2, institutionalisierte Treffen, Fortbildung zu und Einsatz von bestimmten Kommunikationstechniken und -verfahren (aktives Zuhören, gewaltfreie Kommunikation etc.), Unterstützungsangebote und Reflexionsformen bei berufsrelevanten Herausforderungen (Supervision, Intervision, kollegiale Fallberatung, Coaching, Mentoring etc.)

#### **C2.3.2 Die SL unterstützt Verfahrensweisen zur Lösung von Konflikten.**

Konfliktlöseverfahren: konstruktive Kommunikationsformen im direkten Gespräch (z. B. Verfahrensweisen bei schwierigen Elterngesprächen, Mediationsformen, Einbezug von Unterstützungssystemen wie Personalrat, Schulberatung, Kriseninterventionsteam), Unterstützungsangebote und Reflexionsformen bei Konflikten (Supervision, Intervision, kollegiale Fallberatung, Coaching, Mentoring)

Unterstützungsmöglichkeiten durch die Schulleitung: Einführung und Etablierung geeigneter Verfahrensweisen an der Schule, Empfehlung dieser Verfahren, eigene vermittelnde Initiative auf Wunsch bzw. bei Notwendigkeit, Einsatz für nachhaltige Lösung von Konflikten, Berücksichtigung und Einbezug / Nutzung von Informationen zu externen Unterstützersystemen, Einholen von Feedback über die Wirksamkeit der Maßnahmen zur Konfliktregelung etc.

### C3 Qualitätsmanagement

Die zentrale Verantwortung für das Qualitätsmanagement obliegt der Schulleitung. Die schulische Qualitätsentwicklung ist ein zielgerichteter und systematischer Prozess, der sich am Qualitätskreislauf orientiert: Die Schule identifiziert Handlungsfelder und leitet daraus Entwicklungsziele ab. Auf die Zielerreichung ausgerichtete Maßnahmen sind in einem Schulentwicklungsprogramm niedergelegt. Von Zeit zu Zeit wird überprüft, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden. Das Schulentwicklungsprogramm wird regelmäßig überarbeitet und fortgeschrieben. Die Mitglieder der Schulgemeinschaft werden in Entwicklungsprozesse angemessen eingebunden und regelmäßig informiert. Die Schulleitung analysiert Monitoring-Informationen und nutzt sie für die schulische Qualitätsentwicklung.

#### C3.1 Die Schulleitung verantwortet die Schul- und Unterrichtsentwicklung als zentrale Führungsaufgabe.

Schul- und Unterrichtsentwicklung werden von der Schulleitung als Zentrum des schulischen und unterrichtlichen Planens und Handelns definiert. Eine besondere Bedeutung erhält dabei die Unterrichtsentwicklung. Die Schulleitung fördert im Rahmen der Organisationsentwicklung geeignete Strukturen. Sie findet und nutzt im Rahmen des Personalmanagements Wege, um die Bereitschaft und Motivation des Kollegiums zur aktiven Beteiligung an Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozessen zu erhöhen, vor allem auch in Bezug auf die Heterogenität der Schülerschaft und die Digitalisierung.

##### C3.1.1 Die SL hat konkrete Vorstellungen und setzt Prioritäten für die weitere Entwicklung der Schule.

Konkrete Vorstellungen: Strategisches Denken bestimmt das Leitungshandeln, Schule wird als Ganzes und in Bezug zu aktuellen An- und Herausforderungen gesehen, spezifische Entwicklungsbedarfe werden erkannt, Ideen / Visionen werden entwickelt

Prioritätensetzung: grundsätzliche Aufgeschlossenheit für neue Ideen und Entwicklungen, Erarbeitung eigener Ideen für die Schulentwicklung, Zusammenfassung vorhandener Interessen, Vorstellungen und Handlungsnotwendigkeiten, Förderung des Findens gemeinsamer Zielrichtungen, Wahrung des Überblicks über die Vielzahl unterschiedlicher Vorstellungen, Setzung geeigneter Akzente und Achten auf die Erreichbarkeit von Zielstellungen

##### C3.1.2 Die SL sorgt für günstige Strukturen zur Qualitätsentwicklung.

Günstige Strukturen: transparente Verteilung von Aufgaben zur Unterstützung der Qualitätsentwicklung (Rolle der Schulleitung, der Schulentwicklungsgruppe, der Lehrkräfte, weiterer Beteiligter), Etablierung förderlicher Kommunikationsstrukturen (Austausch und Kooperation nach innen und außen durch Konferenzen, Dienstbesprechungen, thematische Elternabende etc.), Kommunikation und Unterstützung von Impulsen von außen (z. B. Teilnahme an Schulentwicklungstagen, Schulversuchen und Wettbewerben, Einbezug externer Experten), Schaffung von günstigen Rahmenbedingungen nach Möglichkeit (Ausstattung, Stundenplangestaltung, Team-Teaching, zielgerichtete Nutzung der Förderstunden etc.)

**C3.1.3 Die SL motiviert die Lehrkräfte, an der Schul- und Unterrichtsentwicklung mitzuwirken.**

Motivation der Lehrkräfte: systematische Sammlung von Ideen und Anregungen des Kollegiums, Aufgreifen drängender Probleme und spezifischer Herausforderungen, Aufgreifen spezifischer Charakteristika der Schule im Hinblick auf die Identifikation und als Ansatzpunkt für Weiterentwicklung, transparente Kommunikation der schulischen Entwicklungsziele, Angebot von Mitwirkungsmöglichkeiten, aktive Motivation zur Mitgestaltung, Anfrage und Einsatz der LK im Hinblick auf deren spezifische Kompetenzen

**C3.1.4 Die SL legt einen Schwerpunkt auf die Weiterentwicklung des Unterrichts.**

Unterricht als schulisches Kerngeschäft und somit zentrales Feld der Schulentwicklung, Priorisierung von Fragen guten Unterrichts, Förderung des Austauschs über Fragen des Unterrichts (über informelle Gespräche hinaus), Kompetenzorientierung / Umsetzung des LehrplanPLUS, Ausprobieren neuer Ansätze (offene Aufgaben, abgestimmter Einsatz bestimmter Unterrichtsmethoden, Team-Teaching, differenzierende Aufgabenstellungen, Förderaspekte etc.) → vgl. Modul A

**C3.1.5 Die SL sorgt dafür, dass für den Umgang mit der Heterogenität der SuS konzeptionelle Grundlagen vorliegen und angewendet werden. (W1.1.1)**

SL: Verantwortung für konzeptionelle Ebene und Umsetzung

Konzeptionelle Grundlagen: tragfähige Konzepte für den Umgang mit Verschiedenheit, die sich auf Bedürfnisse, Stärken und Schwächen beziehen → vgl. W1.3, z. B. Sensibilisierung von Lehrkräften und SuS für Verschiedenheit, jahrgangs- und fächerübergreifender Unterricht, kooperative Unterrichtsformen, abgesprochene Abläufe und Zuständigkeiten → vgl. W1.1, Festschreibung struktureller Maßnahmen → vgl. C3.1.6

Umsetzung: Umgang mit Heterogenität als Teil der Schulkultur, im Alltag → vgl. W1.2, im Unterricht erkennbar → vgl. W1.4

**C3.1.6 Strukturelle Maßnahmen bezogen auf die Heterogenität der Schülerschaft sind implementiert. (W1.1.3)**

Strukturelle Maßnahmen bezogen auf das Schulleben und den Unterricht (geklärte Zuständigkeiten, passgenaue Fortbildungen, Angebote wie Sprachförderung, differenzierende Maßnahmen, besondere Wahlfächer etc.), unterstützende Kooperation mit Eltern / Ausbildungspartnern und Kooperationspartnern → vgl. W1.5

**C3.1.7 Die SL achtet auf die kontinuierliche Weiterentwicklung des digitalen Lehrens und Lernens. (W2.1.1)**

Medienkonzept als Grundlage: konkret formuliert, wird kontinuierlich fortgeschrieben

Kontinuierliche Weiterentwicklung: digitales Lehren und Lernen als Zielbereich der Schule, klare Zuständigkeiten, Ausstattung und deren konsequente Nutzung, geeignete Maßnahmen (passgenaue Fortbildungen, Anwendung im Unterricht, Reflexion)

### **C3.2 Die Schul- und Unterrichtsentwicklung wird systematisch geplant, umgesetzt und überprüft.**

Ein systematisches Vorgehen bei der Schul- und Unterrichtsentwicklung ist eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg entsprechender Maßnahmen. Die Schulleitung stellt sicher, dass dabei der Qualitätskreislauf mit allen dort beschriebenen Elementen durchlaufen wird und die Vorhaben im Schulentwicklungsprogramm verankert sind. Bei der Zielfindung wird sowohl die Außen- als auch die Innensicht auf die Stärken und Handlungsbedarfe der Schule berücksichtigt und realistische Prioritäten werden gesetzt. Die ausgewählten Maßnahmen dienen eindeutig den gut (SMART) formulierten Zielen. Entsprechende Indikatoren und passende Methoden ermöglichen eine Überprüfung der Zielerreichung bspw. im Rahmen von interner Evaluation.

#### **C3.2.1 Die Ziele werden aus Ergebnissen der letzten externen Evaluation abgeleitet.**

Systematische Weiterarbeit mit den Ergebnissen der externen Evaluation: Identifikation und Priorisierung möglicher Handlungsfelder auf der Grundlage des Evaluationsberichts und weiterer Daten (z. B. Befragungen, Unterrichtsbeobachtungen), Absprache mit der Schulgemeinschaft, anschließende schriftliche Fixierung als Zielvereinbarungen

Einbezug aller: LK, SuS, Eltern / Ausbildungspartner, weiteres Personal an der Schule, Schulaufsicht, nach Möglichkeit externe Unterstützung (Schulentwicklungsmoderation / QmbS-Beratung)

#### **C3.2.2 Die Ziele werden aus aktuellen schulischen Herausforderungen sowie aus Ergebnissen interner Evaluationen abgeleitet.**

Ableitung geeigneter Ziele, insbes. datengestützt aus bspw. internen Befragungen, Schülerfeedback, Lernstandüberprüfungen, aber auch aus aktuellen Bedürfnissen, Notwendigkeiten, Problemen, Einsichten, Fragestellungen etc.

#### **C3.2.3 Die Ziele beschreiben den angestrebten Zustand.**

Angestrebter Zustand: beschrieben wird, was erreicht werden soll, insbesondere welche Verbesserungen für die SuS und die LK erreicht werden sollen (nicht Prozesse oder Maßnahmen, nicht der Weg dorthin); Vorliegen der Ziele in schriftlicher Form, dokumentiert und zugänglich

Zielformulierung: spezifisch / eindeutig, messbar / mit Indikatoren versehen, akzeptiert (daher möglichst unter Beteiligung aller betroffenen Personengruppen festgelegt), realistisch und terminiert («SMARTe Ziele»)

#### **C3.2.4 Ziele und Maßnahmen sind in einem aktuellen Schulentwicklungsprogramm gebündelt.**

Form der Dokumentation: aktuelles, allen Beteiligten bekanntes Schulentwicklungsprogramm

Gebündelt: Ergänzung von internem und externem Blickwinkel, Zusammenstellung von Zielen, Prävention von Überforderung, Sichtbarkeit von Bezügen zwischen den Zielen, keine verzweigten Fixierungen, die den Überblick erschweren

#### **C3.2.5 Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt systematisch.**

Maßnahmen: Aktionen, die der Zielerreichung dienen (z. B. Fortbildungen, kollegiale Hospitationen oder Fallberatungen, Einsatz bestimmter Methoden im Unterricht etc.), Maßnahmenplan dokumentiert Verantwortlichkeiten bestimmter Personen(-gruppen) und Einbezug in die Umsetzung, Zeitrahmen, Sicherstellung qualitätvoller (evtl. einheitlicher) Umsetzung, Reflexion (z. B. durch Zwischenberichte)

### **C3.2.6 Die Zielerreichung wird mittels vorab festgelegter Indikatoren und Methoden überprüft.**

Indikatoren: zeigen an, inwieweit ein Ziel / Teilziel / Projektziel erreicht wurde, vorherige Festlegung bereits beim Erstellen der Ziele (woran erkennen wir, wie weit wir gekommen sind bzw. dass wir am Ziel angelangt sind?), Indikatoren als relevante, sensitive, zuverlässige, plausible, passgenaue, auf Qualitätszuwachs bezogene Anzeige

Methoden: Wie werden die Indikatoren erfasst / abgebildet? Welche Vorgehensweisen (z. B. schriftliche Befragung von Eltern, Diskussionsrunden mit SuS, kollegiale Hospitationen) und welche Instrumente (z. B. Fragebogen, Tests, Beobachtungsbogen, Interviews) helfen dabei?

### **C3.3 Die Schulgemeinschaft wird an der Qualitätsentwicklung beteiligt.**

Die Schulleitung versteht schulisches Qualitätsmanagement als gemeinschaftliche Aufgabe. Sie fördert die systematische Beteiligung und Mitverantwortung möglichst vieler an den jeweiligen Prozessen: Kollegium, Schülerinnen und Schüler, Eltern / Ausbildungspartner, weiteres Personal an der Schule, ggf. externe Partner. Eine Haltung der gegenseitigen Unterstützung und Ergänzung sowie der Identifikation mit der Schule wird damit gefördert.

#### **C3.3.1 Relevante Personengruppen werden einbezogen.**

SL: pflegt eine offene und wertschätzende Haltung im Hinblick auf den Einbezug möglichst vieler Beteiligter in Prozesse des schulischen Qualitätsmanagements, geht diesbezüglich (pro-)aktiv auf die Schulgemeinschaft zu, Identifikation zentraler Akteure innerhalb der Schulgemeinschaft, Anbahnung und Unterstützung von deren Einbezug, Förderung und Entwicklung von Vorgehensweisen, die den Einbezug vieler Beteiligter ermöglichen (z. B. in Kooperation mit der Schulentwicklungsgruppe)

#### **C3.3.2 Die Beteiligung erfolgt systematisch.**

SL: fördert die Beteiligung möglichst vieler an Zielfindung, Identifikation von Indikatoren bzgl. der Zielerreichung, Maßnahmenplanung und –umsetzung sowie Reflexion / Evaluation der Ergebnisse → vgl. C3.2, Sammlung neuer Ideen von Mitgliedern der Schulgemeinschaft und Integration in bestehende Prozesse, Sammlung für zukünftige Projekte, abgestimmte Zuständigkeiten und Termine, klare Regelungen, transparente Kommunikation

#### **C3.3.3 Für die Beteiligung sind geeignete Kommunikationswege festgelegt.**

Abstimmung und Dokumentation der Möglichkeiten des institutionalisierten sowie informellen Austauschs und der Begegnung mit den Mitgliedern der Schulgemeinschaft, unkomplizierter und effizienter Austausch mithilfe geeigneter Kommunikationsmedien sowie fester Ansprechpartner in den verschiedenen Bereichen.

**C3.4 Die Schulleitung nutzt Monitoring-Information für die Qualitätsentwicklung.**

Zur Unterstützung des kontinuierlichen Qualitätsmanagements verschafft sich die Schulleitung regelmäßig einen Überblick über die vielfältigen Informationen, die einen datengestützten Blick auf die eigene Schule ermöglichen. Sie analysiert und reflektiert die vorliegenden Daten routinemäßig im Kollegium unter Berücksichtigung des spezifischen schulischen Kontextes und ermöglicht das zielgerichtete Ableiten von Maßnahmen, insbesondere für die individuelle Förderung der Schülerinnen und Schüler.

**C3.4.1 Leistungsergebnisse sowie weitere Ergebnisse schulischer Arbeit fließen in die Qualitätsentwicklung ein.**

Leistungsergebnisse: Klassenarbeiten, Übertritte, Wiederholungen, Abschlussprüfungen, Vergleichsarbeiten, Jahrgangsstufentests etc.

Routinemäßige Analyse der Ergebnisse im Kollegium, Diskussion im geeigneten Rahmen, Ableitung von Maßnahmen nach Bedarf (einheitlicher Korrekturmaßstab, kompetenzorientierte Aufgabenstellungen, standardisierte Verfahren zur Prüfung der Leistungstests, Unterstützungsangebote für Lehrkräfte, Besprechung von Defiziten in Teams oder Konferenzen, Gestaltung des Fortbildungsplans, Ableitung zukünftiger Handlungsfelder etc.)

**C3.4.2 Die schulspezifischen Rahmenbedingungen werden bei der Qualitätsentwicklung berücksichtigt.**

Schulspezifische Rahmenbedingungen: Profilschärfung der Schule (Was macht die Schule im Speziellen aus? z. B. Schulsprengel, Schulprofil, Schüler- und Elternschaft, besondere Ausbildungspartner, Betreuungsangebote, besondere Organisations- und Kooperationsformen, Nachbarschaft zu anderen Schulen / Schularten etc.)

Berücksichtigung bei der Qualitätsentwicklung: Zielsetzungen aufgrund besonderer Möglichkeiten oder Herausforderungen, darauf abgestimmte Maßnahmenpläne, besondere Absprachen, Einbezug von Kooperationspartnern, mögliche Synergieeffekte etc.

**C3.4.3 Erkenntnisse aus dem Monitoring werden für die Organisation der individuellen Unterstützung genutzt. (W1.3.3)**

Organisation der individuellen Unterstützung: Analyse der vorhandenen Daten bezüglich der besonderen Herausforderungen einzelner SuS, Ableitung von Unterstützungsformen

Unterstützungsformen: z. B. Nutzung der Ergebnisse von Leistungsmessungen im Rahmen der kollegialen Zusammenarbeit, verbindliche Absprachen für die differenzierte Förderung, Förder- oder Wahlunterricht, Stützsysteme wie Hausaufgabenbetreuung, Tutoren- oder Helfersysteme, außerschulische Hilfen, Beratungsteam oder -netzwerk, Zusammenarbeit mit Partnern / Betrieben, nachhaltige Umsetzung von Förderplänen, Beratungsgespräche mit den Eltern, schuleigenes Konzept zu inklusivem Unterricht, Nachhilfe im Rahmen des offenen Ganztages, Einbezug von Lern- und Sprachpaten