



Ziele und Strategien der Schulentwicklung

Qualitätsbereich 4 des „Orientierungsrahmen
Schulqualität in Niedersachsen“

- Hinweise und Anregungen zur Ausgestaltung –



Niedersachsen

Inhalt

1	Entwicklung braucht Strukturen – Eigenverantwortliche Schule	2
1.1	Zusammenwirken der an Schule Beteiligten	2
1.2	Elemente der Qualitätsentwicklung	3
2	Entwicklung braucht Ziele – Schulprogramm	4
2.1	Was sind Entwicklungsschwerpunkte und -ziele?	4
2.2	Formulierung und Umsetzung der Entwicklungsziele	5
3	Entwicklung braucht Erkenntnisse – Evaluation	6
3.1	Schuleigene Daten	6
3.2	Externe Daten	8
4	Entwicklung braucht Qualifikation – Berufliche Kompetenzen	9
4.1	Qualifizierung.....	9
4.2	Gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen	12

1 Entwicklung braucht Strukturen – Eigenverantwortliche Schule

Alle wollen Qualität in Schule. Dabei sind die Auffassungen darüber, was gute Schule oder was guter Unterricht ist, vielseitig und haben nicht unverändert für alle Zeit Geltung. Die Anforderungen und Erwartungen an die Qualität von Schulen ändern sich kontinuierlich mit dem gesellschaftlichen Wandel. Die Anpassung an die Veränderungen, d. h. Entwicklung von Schule, stellt daher eine Daueraufgabe dar.

Das Niedersächsische Schulgesetz (NSchG) betrachtet die kontinuierliche Qualitätsentwicklung als Kernaufgabe der Eigenverantwortlichen Schule und sieht vor, dass diese ihre Qualitätsentwicklung selbstorganisiert und selbstverantwortet überwacht. Schulen wird hiermit ein hohes Maß an Selbststeuerungsfähigkeit zugeschrieben, Vorgaben in eigener Verantwortung umsetzen zu können. Einerseits werden die Schulen zur Qualitätsentwicklung verpflichtet, andererseits wird ihnen das Recht gegeben, ihre Arbeit eigenverantwortlich zu planen, umzusetzen und zu überprüfen.

1.1 Zusammenwirken der an Schule Beteiligten

Die Gesamtverantwortung für die Qualitätssicherung und -entwicklung trägt die Schulleiterin oder der Schulleiter. Dies bedeutet jedoch nicht, dass sie oder er als Einzelperson die Qualitätsentwicklung betreibt. Vielmehr steht hinter den Regelungen im Teil Schulverfassung des NSchG die Vorstellung von Schule als pädagogischer Handlungseinheit, in der alle Verantwortung mittragen und an der Weiterentwicklung in allen Qualitätsbereichen von Schule mitwirken. Der „Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen“ beschreibt dies wie folgt:

Qualitätsmerkmal 3.1.2: Steuerung der Qualitätsentwicklung

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

Qualitätsentwicklung muss sich immer daran messen lassen, inwieweit sie zu einer Verbesserung der Ergebnisse und Wirkungen beiträgt. Maßgeblichen Einfluss auf die Qualität der Lernprozesse und damit auf die Lernergebnisse der Schülerinnen und Schüler hat die Qualität der Lehrprozesse. Qualitätsentwicklung von Schule bedeutet daher immer Unterrichtsentwicklung. Dabei geht es entweder direkt um die Entwicklung des Handelns im Unterricht oder um die Frage, wie das schulische Handeln ausgestaltet werden kann, um die Unterrichtsarbeit zu begünstigen.

Diese Grundannahmen machen die umfangreiche und sachgerechte Mitwirkung aller Beteiligten erforderlich:

Qualitätsmerkmal 3.2.1: Pädagogische Verantwortung

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

Qualitätsmerkmal 3.2.2: Zusammenwirkung in den Gremien

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

Das Schulprogramm als „Handlungskonzept der Schulentwicklung“ (s. Kap.3) wird von der Gesamtkonferenz auf Vorschlag des Schulvorstands beschlossen. Während das Schulgesetz dem Schulvorstand eine Art Initiativrecht gegenüber der Gesamtkonferenz gibt, verfügt letztere über die Beschlusskompetenz und ist damit das letztlich entscheidende Gremium. Sie kann von dem Vorschlag abweichen, muss aber vor der endgültigen Beschlussfassung das Benehmen mit dem Schulvorstand herstellen. Damit verbunden sind die Gelegenheit der Stellungnahme sowie der Versuch einer Einigung. Dies gilt auch, wenn nur Teile des Schulprogramms fortgeschrieben werden.

Aus der festgelegten Verpflichtung einer Verständigung von Gesamtkonferenz und Schulvorstand unmittelbar vor der Beschlussfassung ergibt sich die Empfehlung der Verständigung bereits zu Beginn von Überlegungen des Schulvorstands zur Fortschreibung des Schulprogramms. Die frühzeitige Information über die Initiative, die gemeinsame Erörterung der geplanten Ausrichtung und die Einbeziehung der betroffenen Gruppen (z. B. Fachkonferenzen) in die Ausgestaltung von Maßnahmen ermöglichen die zielgerichtete Erarbeitung eines konsensfähigen Entwurfs.

Vor dem Beschluss sind der Schulträger und der Träger der Schülerbeförderung zu beteiligen, da die Verwirklichung eines Schulprogramms mit höheren Sachkosten verbunden sein kann. Es soll die Gelegenheit gegeben werden, eigene Vorschläge zu unterbreiten und Stellung zu nehmen.

Das Schulprogramm bedarf keiner Genehmigung durch die Schulbehörde. Die Information und der Austausch der Schulleiterin bzw. des Schulleiters mit der Schuldezernentin bzw. dem Schuldezernenten können jedoch wertvolle Hinweise und Anregungen für die Ausschärfung der Beschlussvorlage geben.

1.2 Elemente der Qualitätsentwicklung

Ausgangspunkt der Qualitätsentwicklung ist die Verständigung innerhalb der Schule über das Qualitätsverständnis und die Ausgestaltung des schulischen Handelns entsprechend der konkreten Bedingungen. Der „Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen“ erfüllt hierfür die Funktion eines umfassenden und transparenten Referenzsystems.

Im Qualitätsbereich 4 „Ziele und Strategien der Schulentwicklung“ sind die Anforderungen an die schulische Qualitätsentwicklung in den Qualitätsbereichen 4.1 *Schulprogramm* – 4.2 *Evaluation* – 4.3 *Berufliche Kompetenzen* zusammengefasst.

Schulische Qualitätsentwicklung setzt eine weitestgehende Kenntnis des Qualitätszustands voraus und bedeutet, sich immer wieder zu vergewissern, ob die mit den Verbesserungsmaßnahmen angestrebten Ergebnisse erreicht und die gewünschten Wirkungen erzielt werden. Eine systematisch beschriebene Qualitätssicherung und -entwicklung geht daher von kontinuierlichen Prozessen aus: Auf der Grundlage gemeinsam entwickelter Grundsätze werden Ziele und Verbesserungsmaßnahmen bestimmt, geplant und durchgeführt. Die Zielerreichung wird anhand von vorher festgelegten Kriterien überprüft und bewertet. Aus der Bewertung der überprüften Ziele werden Konsequenzen abgeleitet, die in neue Ziele, also in einen neuen Qualitätszyklus, münden:



Grafik: Qualitätszyklus

2 Entwicklung braucht Ziele – Schulprogramm

Entwicklung ist nicht ohne gemeinsame Ziele und ohne abgestimmtes Vorgehen möglich. Die Vereinbarung von Entwicklungszielen und die Planung von Verbesserungsmaßnahmen werden daher in § 32 NSchG als Bestandteile des Schulprogramms vorgegeben. Die Eigenverantwortliche Schule hat die Aufgabe, sich ein Schulprogramm zu geben, in dem sie in Grundsätzen festlegt, wie sie den Bildungsauftrag erfüllt. Das gemeinsame Werteverständnis wird im Leitbild beschrieben:

Qualitätsmerkmal 4.1.1: Leitbild

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

Intendiert ist die Fixierung eines Handlungskonzepts für die Schulentwicklung, nicht jedoch eine umfassende Darstellung der schulischen Arbeit. Mit dem Qualitätsmerkmal 4.1 beschreibt der „Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen“ die Bausteine eines Schulprogramms durch die Teilmerkmale Leitbild – Entwicklungsziele und Entwicklungsschwerpunkte – Maßnahmen und Aktivitäten.

2.1 Was sind Entwicklungsschwerpunkte und -ziele?

Qualitätsmerkmal 4.1.2: Entwicklungsziele und Entwicklungsschwerpunkte

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

Die Festlegung von Entwicklungsschwerpunkten resultiert aus der Bewertung der Ergebnisse interner und externer Evaluationen durch die Schule. Evaluationen machen Stärken bei der Ausgestaltung bestimmter Qualitätsmerkmale bzw. Kernaufgaben der Schulinspektion sichtbar, weisen aber auch auf Entwicklungspotentiale hin. Erst wenn Daten zum Handeln führen, zur Verfügung stehende Daten also für die Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität genutzt werden, können sie von allen Beteiligten als Gewinn empfunden werden. Auf welche Weise die zur Verfügung stehenden Daten in die schulische Arbeit einfließen, entscheidet die Schule in eigener Verantwortung.

Gleiche Daten können je nach Bewertung und Priorisierung zu unterschiedlichem Handeln führen. So können beispielsweise die Ergebnisse zentraler Abschlussarbeiten für die Entwicklung veränderter Aufgabenstellungen durch die Fachlehrkräfte genutzt werden. Die gleichen Ergebnisse könnten weitreichender aber auch Grundlage sein für ein Entwicklungsziel, das die ganze Schule in einen Veränderungsprozess einbezieht. Verbesserungsmaßnahmen könnten sich auf die Konzeption von Angeboten der Förderung, die Herausarbeitung des Erwerbs bestimmter fachübergreifender Kompetenzen in allen schuleigenen Arbeitsplänen, die Überarbeitung der Grundsätze der Bewertung oder Veränderungen in der Ausgestaltung des Tagesablaufes beziehen.

Es können und sollen nicht alle Entwicklungspotentiale gleichzeitig bearbeitet werden. Entwicklungsschwerpunkte benennen den Ausschnitt der schulischen Qualitätsarbeit, in dem die Schule vorrangigen Handlungsbedarf sieht. Dieser ergibt sich aus dem Abgleich zwischen den im Leitbild festgelegten eigenen Ansprüchen einerseits und dem erreichten Entwicklungsstand andererseits. Realisierbar erscheint die gleichzeitige Bearbeitung von 3 bis maximal 5 Entwicklungszielen.

Die Entwicklungsziele konkretisieren für die ausgewählten Schwerpunkte, auf welche Weise die Schule die angestrebten Ergebnisse und die Wirkungen – aufbauend auf dem Vorhandenen – erreichen will. Entwicklungsziele sind längerfristige, auf einige Jahre angelegte übergeordnete Ziele der Schule, die sich auf den Entwicklungsprozess der Schule als Ganzes beziehen. Es bedarf in der Regel der Mitwirkung aller Akteure einer Schule, um das Entwicklungsziel zu erreichen.

2.2 Formulierung und Umsetzung der Entwicklungsziele

Je klarer Entwicklungsziele formuliert sind, desto stärker geben sie Orientierung und Sicherheit für das Handeln der Schule. Neben der möglichst eindeutigen und verständlichen Formulierung des Ziels sind Überlegungen zur Überprüfung der Zielerreichung notwendig. Es hat sich als hilfreich erwiesen, Ziele SMART, d.h. spezifisch – messbar – anspruchsvoll – realistisch – terminiert, zu formulieren.

Bei der Formulierung können folgende Fragen leitend sein:

S	Spezifisch Was soll genau im jeweiligen Sachbereich erreicht werden?
M	Messbar Woran lässt sich feststellen, ob das Ziel innerhalb einer bestimmten Frist erreicht wurde?
A	Anspruchsvoll Ist das Ziel für alle Beteiligten motivierend und herausfordernd?
R	Realistisch Ist das Ziel grundsätzlich realisierbar durch die Schule und ist es vereinbar mit anderen Zielen?
T	Terminiert Wann soll das Ziel erreicht sein?

Für die Umsetzung der Entwicklungsziele bedarf es der Konkretisierung durch Maßnahmen zur Zielerreichung, der Benennung von Zuständigkeiten sowie die zeitliche Planung. Dabei kann es sinnvoll sein, für die Entwicklungsziele Teilziele zu formulieren, die sich auf kürzere Zeiträume und unterschiedliche Umsetzungsbereiche oder beteiligte Personen beziehen. Die Planung abgestimmter Verbesserungsmaßnahmen ist als dritter Bestandteil des Schulprogramms im „Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen“ festgelegt:

Qualitätsmerkmal 4.1.3: Maßnahmen und Aktivitäten

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

Die Dokumentation der Maßnahmen kann z.B. nach folgendem Muster erfolgen:

1. Entwicklungsziel

Entwicklungsziel	Begründung der Wahl
-------------------------	----------------------------

2. Weiterentwicklungs- und Verbesserungsmaßnahmen

Maßnahmen	Prüfkriterien	Überprüfung
------------------	----------------------	--------------------

3. Maßnahmenplanung

Realisierungsschritte	Zuständigkeiten	Zeitpunkte
------------------------------	------------------------	-------------------

Fakultativ kann ergänzend das Festhalten folgender Punkte hilfreich sein:

4. Externe Unterstützung

Art der Unterstützung	Ansprechpartner	Zeitliche Planung
------------------------------	------------------------	--------------------------

5. Bilanzierungskonferenz

Inhalt	Teilnehmer	Termin
---------------	-------------------	---------------

3 Entwicklung braucht Erkenntnisse – Evaluation

3.1 Schuleigene Daten

Die interne Evaluation ist das zentrale Verfahren für die Schule, selbstverantwortet Erkenntnisse über den Entwicklungsstand und den Erfolg der eigenen Arbeit zu gewinnen. Bei Evaluationen geht es darum, Vermutungen durch gesicherte Erkenntnisse zu ersetzen oder neue Erkenntnisse zu gewinnen und dabei die Beobachtungen möglichst vieler Beteiligter einzubeziehen. Dabei gibt es verschiedene Wege, Erkenntnisse über das Erreichte und die Zufriedenheit mit dem Erreichten zu ermitteln.

Im Rahmen der internen Evaluation können alle oder auch nur einzelne schulische Bereiche in den Blick genommen werden. Für eine umfassende Bestandsaufnahme zur Einschätzung des erreichten Qualitätszustands werden alle Qualitätsbereiche betrachtet. Für die jährliche Überprüfung und Bewertung des Erfolgs ihrer Arbeit nach § 32 (3) NSchG kann die Schule eine Eingrenzung auf ihre Entwicklungsschwerpunkte oder auf Teilaspekte hiervon vornehmen. Im „Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen“ heißt es:

Qualitätsmerkmal 4.2.1: Grundsätze und Verfahren

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

Über die Grundsätze für die jährliche Überprüfung der Arbeit der Schule entscheidet nach § 38a(3) NSchG der Schulvorstand. Die Grundsätze können sich u. a. beziehen auf

- die Festlegung der Evaluationsbereiche und Evaluationsziele,
- die Bestimmung der Prüfkriterien zur Einschätzung der Zielerreichung,
- die Entscheidung über die Instrumente und Verfahren zur Datenerhebung,
- die Zuständigkeiten,
- die Ablaufplanung sowie
- die Form der Berichterstattung und Auswertung.

Ziel interner Evaluation ist es, Veränderungen des Qualitätszustands nachweisbar und transparent zu machen. Mit einer solchen Kultur der Rechenschaftslegung wird somit zur Demokratisierung innerhalb der Schule beigetragen. Für jede Evaluation bedarf es der Bestimmung relevanter und aussagekräftiger Daten, die systematisch analysiert werden. Dabei ist es nicht zwangsläufig erforderlich, neue Daten durch Befragungen, Tests o. Ä. zu bestimmen. Oftmals können in der Schule vorhandene Daten und Informationen genutzt werden. Dies setzt eine regelmäßige Dokumentation ausgewählter Daten voraus:

Qualitätsmerkmal 4.2.2: Leistungs- und Entwicklungsdaten

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

Aufgrund der zentralen Bedeutung des Lehrerhandelns im Unterricht und der Gestaltung eines passgenauen Lernangebots bedarf es zusätzlich einer kontinuierlichen Wirksamkeitsprüfung im Rahmen einer Feedback-Kultur:

Qualitätsmerkmal 4.2.3: Feedback-Kultur

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

Bezogen auf die Qualitätsmerkmale des „Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen“ können relevante Daten für interne Evaluationen beispielsweise sein:

Qualitätsmerkmal 1.1 Kompetenzen

- Ergebnisse von Klassenarbeiten
- Lösungshäufigkeit bestimmter Aufgabentypen
- Ergebnisse vereinbarter Leistungsüberprüfungen
- Häufung bestimmter Förderbedarfe

Qualitätsmerkmal 1.2 Bildungswege

- Verweildauer / Wiederholungen
- Kurszuweisungen / Umstufungen
- Übergänge zwischen Bildungswegen
- Schulabschlüsse
- Erfolg in der weiteren Ausbildung

Qualitätsmerkmal 1.3 Akzeptanz

- Zufriedenheitswerte mit den erreichten fachlichen und fachübergreifenden Lernergebnissen
- Zufriedenheitswerte mit der Erziehungsarbeit der Schule
- Identifikation mit der Schule
- Wahrnehmung in der Öffentlichkeit

Qualitätsbereich 2 Lehren und Lernen

- Ergebnisse von kollegialen Unterrichtsbeobachtungen
- Auswertungen von Feedbackverfahren

Qualitätsmerkmal 5.1 Bildungsangebote

- Anwahl von Fächern und Kursen in Profilen / Schwerpunkten
- Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Ganztagsangebot
- Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Förderangeboten
- Anwahl bestimmter Arbeitsgemeinschaften

Qualitätsmerkmal 6.2 Kooperation nach außen

- Teilnahme an Angeboten in Kooperation mit externen Partnern
- Anzahl zusätzlicher Bildungsangebote durch Kooperationen

Qualitätsmerkmal 6.3 Beteiligung

- Teilnahme von Schülern, Klassen etc. an Aktivitäten

Zur Unterstützung der Schulen stehen auf dem „Portal Interne Evaluation“ Informationen, Fragebögen und weitere Instrumente zur Selbsteinschätzung zur Verfügung (<http://portal.eval.nibis.de>). Dazu gehören u. a. die Qualitätseinschätzung in Schulen (QES) und der Unterrichtsbeobachtungsbogen (UBB) sowie der Fragebogen bugis (beteiligungs- und umsetzungsorientierte Gefährdungsbeurteilung in Schulen). Weiterhin können Schulen kostenlos das Evaluationssystem EvaSys des NLQ nutzen, mit dem Befragungen online oder papierbasiert durchgeführt und ausgewertet werden können.

3.2 Externe Daten

Externe Evaluationen tragen dazu bei, die interne Bestandsaufnahme durch eine Außensicht auf die Schule und durch die Bereitstellung von Vergleichsmaßstäben abzusichern. Niedersachsen stellt den Schulen durch drei unterschiedliche Verfahren eine Datengrundlage für Maßnahmen der Qualitätsentwicklung (vgl. § 123a NSchG) zur Verfügung: Zentrale Abschlussarbeiten, Vergleichsarbeiten und die Schulinspektion.

Zentrale Abschlussarbeiten

Zentrale Abschlussarbeiten haben eine wichtige Orientierungsfunktion für die Schulen, indem sie Aussagen zu den Leistungsergebnissen in einer Klasse und Schule im Vergleich mit einer Sachnorm, nämlich den Erwartungen des Landes auf der Grundlage der Kerncurricula, und den Landesergebnissen machen. Zugleich können die verwendeten Aufgaben und Aufgabenformate der zentralen Prüfungen Anlass sein, in einer Fachkonferenz über die eigene Unterrichtsarbeit, die Aufgabenkultur der Schule, das Fachcurriculum und Lehr-Lernarrangements nachzudenken.

Vergleichsarbeiten

Vergleichsarbeiten könnte man als „Frühwarnsystem“ bezeichnen. Sie geben eine Rückmeldung, inwieweit die Schülerinnen und Schüler, die Lerngruppen sowie die Schule die länderübergreifenden Bildungsstandards erreicht haben. Der Erreichungsgrad wird in Kompetenzstufen zurückgemeldet. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Kompetenzstufe III der Regelstandard ist, den alle Schülerinnen und Schüler am Ende des Primarbereichs bzw. des Sekundarbereichs I erreicht haben sollten, um erfolgreich ihren Bildungsweg fortsetzen zu können. Schülerinnen und Schüler, die zum Testzeitpunkt erst die Kompetenzstufe II erreicht haben, weisen Lücken auf, die mit Förderung gut zu schließen sind. Die Kompetenzstufe I zeigt, dass erheblicher Förderbedarf besteht.

Die Ergebnisse der Vergleichsarbeiten liefern den Lehrkräften differenzierte Informationen über Stärken und Schwächen in der Klasse bzw. Lerngruppe und bieten damit der Lehrkraft wichtige Hinweise, über welche Kompetenzen die Schülerinnen und Schüler bereits verfügen, worauf im Unterricht genauer eingegangen werden sollte und in welchen Bereichen gegebenenfalls besondere Förderung angebracht ist. Neben den Ergebnissen auf der Klassenebene können auch Vergleiche mit Ergebnissen der Parallelklassen Anlässe für den kollegialen Austausch und die Zusammenarbeit bieten.

Schulinspektion

Schulinspektionen haben für die Schulen vorrangig eine Entwicklungsfunktion. Hierzu erfolgen Fremdeinschätzungen zur Qualität des Unterrichts und zur Qualität besonders wichtiger schulischer Prozesse. Durch die Unterrichtsbeobachtung wird für die Schulen ein differenziertes Bild der Unterrichtsprozesse erstellt. In der gemeinsamen Reflexion der Beobachtungen und der Prozesseinschätzungen soll das Verständnis für den Zusammenhang zwischen den schulischen Prozessen und dem Unterricht gestärkt werden. Durch den dialogischen Ansatz bei der Einschätzung der Prozesse sollen die Schulen ermutigt werden, Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen.

4 Entwicklung braucht Qualifikation – Berufliche Kompetenzen

Die Veränderung von Zielen und Aufgaben erfordert die Bereitschaft und Fähigkeit aller Beteiligten zu dauerhaftem berufsbegleitendem Lernen. Die Qualität der Unterrichts- und Erziehungsprozesse an einer Schule wird wesentlich bestimmt durch die Motivation, Leistungsfähigkeit und die Kompetenzen des pädagogischen Personals.

Schulentwicklung ist somit untrennbar verbunden mit abgestimmten Maßnahmen zum Erhalt und zur Weiterentwicklung der beruflichen Kompetenzen. Dies wird durch Zuordnung des Qualitätsmerkmals „Berufliche Kompetenzen“ mit den Teilmerkmalen 4.3.1 *Personalplanung und Personalentwicklung* – 4.3.2 *Fort- und Weiterbildung* – 4.3.3 *Gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen* in den Qualitätsbereich „Ziele und Strategien der Schulentwicklung“ hervorgehoben. Die mit dem Qualitätsmerkmal angesprochenen Maßnahmen sind laut NSchG zwar nicht als verpflichtender Bestandteil in das Schulprogramm aufzunehmen, werden jedoch als unverzichtbares Element zielgerichteter Schulentwicklung gesehen.

4.1 Qualifizierung

Mit Maßnahmen der Personalplanung und Entwicklung sowie Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung werden verschiedene Teilbereiche von Qualifizierung angesprochen.

Schulen sind gefordert, Ziele für die Bestimmung von Qualifizierungsbedarfen sowie Verfahrensregelungen für die Inanspruchnahme von Qualifizierungsmaßnahmen zu treffen. Ein solches Qualifizierungskonzept soll dazu beitragen, dass

- Qualifizierungen systematisch und gezielt wahrgenommen werden,
- Transparenz entsteht bzgl. der Teilnahme an Qualifizierungen und
- die durch Teilnahme gewonnenen Erfahrungen und Kompetenzen in die Qualitätsentwicklung der Schule einfließen und nachhaltig genutzt werden.

Da sich alles Handeln in Schule daran messen lassen muss, inwieweit es zu einer Verbesserung der Bildungsgerechtigkeit und der Bildungschancen aller Schülerinnen und Schüler beiträgt, wird bei der Beschreibung der Qualitätsmerkmale Wert auf die Ausrichtung der Qualifizierungsmaßnahmen auf die schulischen und fachlichen Anforderungen gelegt:

Qualitätsmerkmal 4.3.1: Personalplanung und Personalentwicklung

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

Qualitätsmerkmal 4.3.2: Fort- und Weiterbildung

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

Ziele für Qualifizierung können sich somit ergeben aus

- der Verantwortung der Schulleiterin bzw. des Schulleiters für die Personalentwicklung,
- den fachlichen Anforderungen,
- den Entwicklungszielen der Schule zur Unterstützung der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen.

Der Qualifizierungsbedarf ergibt sich aus dem Abgleich der vorhandenen mit den für die Zielerreichung benötigten Kompetenzen.

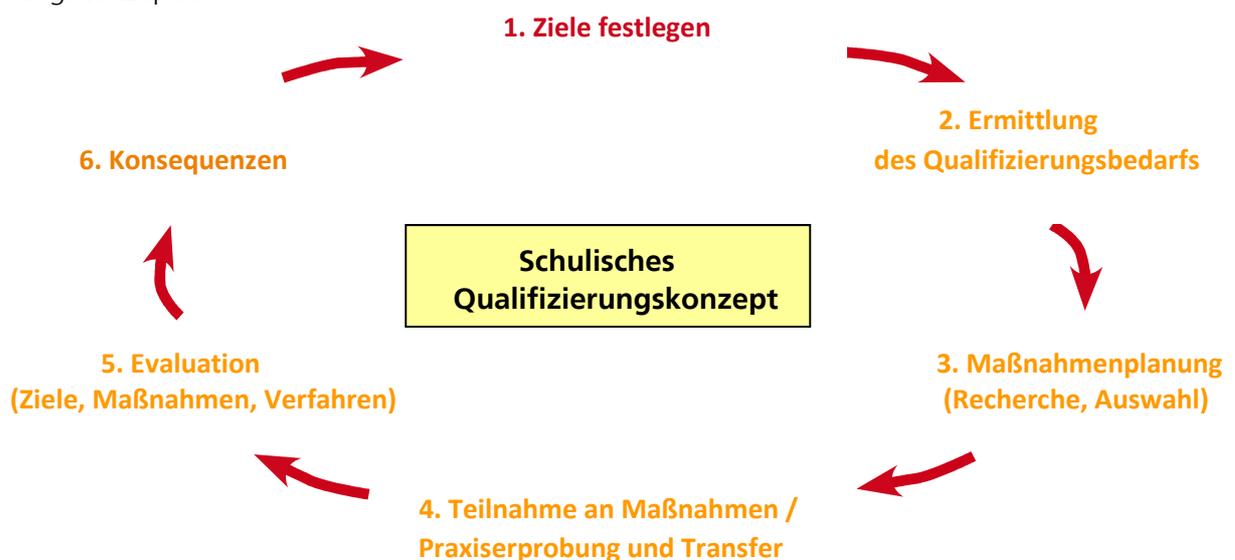
Im Rahmen der Personalentwicklung soll die Schulleiterin bzw. der Schulleiter allen an der Schule Tätigen Möglichkeiten eröffnen, ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft noch besser zur Geltung zu bringen. Die Inanspruchnahme bewusst ausgewählter Qualifizierungsangebote kann nicht nur die erfolgreiche Ausübung aktueller Aufgaben unterstützen sondern auch auf neue Aufgaben vorbereiten. Einerseits ist die Schulleiterin bzw. der Schulleiter gefordert, Anreize zur Wahrnehmung sowohl individueller als auch auf die Schulentwicklung ausgerichteter Angebote zu geben, andererseits sind die Lehrkräfte nach § 51 (2) verpflichtet, sich zur Erhaltung der Unterrichtsbefähigung in der unterrichtsfreien Zeit fortzubilden.

Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter unterstützt die Teilnahme an Qualifizierungen und den Transfer der gewonnenen Kompetenzen durch Schaffung eines geeigneten organisatorischen Rahmens und Bereitstellung finanzieller Mittel im Rahmen der Bewirtschaftung des Budgets nach § 32 (4). Das Budget ist insbesondere für die Qualifizierung und unterrichtsbezogene Maßnahmen bestimmt. Da die Entscheidung über den Plan über die Verwendung der Haushaltsmittel gemäß § 38 a (3) beim Schulvorstand liegt, sind alle Beteiligten gefordert sich in das Verfahren einzubringen.

Die fachlichen Anforderungen an den Unterricht werden insbesondere in den Kerncurricula festgelegt. Veränderungen können die Unterstützung bei der Entwicklung neuer didaktisch-methodischer Grundsätze oder die Aufbereitung neuer Themen, Inhalte und Unterrichtseinheiten erforderlich machen. Qualifizierungsbedarfe können sich aber z. B. auch aus den Aufgabenstellungen in Abschlussprüfungen oder den Rückmeldungen zur Kompetenzentwicklung aus Vergleichsarbeiten ergeben. Es ist Aufgabe der Fachkonferenzen, die Fortbildungsbedarfe innerhalb der Fachgruppe zu ermitteln und Fortbildungskonzepte für die Fachlehrkräfte zu entwickeln (vgl. Kap. 5 „Aufgaben der Fachkonferenz“, Kerncurricula für die Schulformen und Fächer).

Zur Erreichung der Entwicklungsziele des Schulprogramms können Maßnahmen der Qualifizierung als Verbesserungsmaßnahmen geeignet erscheinen und vereinbart werden. In diesem Fall sind die Qualifizierungsmaßnahmen Bestandteil des Schulprogramms gemäß Qualitätsmerkmal 4.1.3 *Maßnahmen und Aktivitäten*.

Die Systematik des Qualitätszyklus bietet sich auch als Orientierung für die Entwicklung eines Qualifizierungskonzepts:



- Ausgehend von den Zielen wird der Qualifizierungsbedarf ermittelt. Anschließend wird geklärt, welche Formen der Qualifizierung bzw. welche Maßnahmen geeignet und realisierbar sind. Dies kann von der Teilnahme einzelner oder mehrerer Personen an Fort- und Weiterbil-

dungsmaßnahmen des Landes oder externer Anbieter über schulinterne Fortbildung, begleiteter Projektgruppenarbeit bis hin zu kollegialer Hospitation und Beratung gehen. Die Auswahl wird durch die zur Verfügung stehenden Angebote und ggf. erforderliche Ressourcen bestimmt.

- Die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen ist dann ein Gewinn für die schulische Qualitätsentwicklung, wenn es gelingt, die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten nachhaltig im schulischen Alltag zu nutzen. Dabei geht es nicht nur um den Transfer in das persönliche Handeln durch die Erprobung des Gelernten in der Praxis sondern auch um den Transfer in die schulische Arbeit bzw. in das Kollegium. Hier kommt das Qualitätsmerkmal 6.1 *Kooperation im Kollegium* zum Tragen:

Qualitätsmerkmal 6.1.1: Kooperationsstrukturen

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

Qualitätsmerkmal 6.1.3: Weitergabe von Expertise

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

Es empfiehlt sich, bereits bei der Gestaltung der Qualifizierungsmaßnahme bzw. bei der Auswahl von Angeboten zu klären, in welcher Weise der Transfer in die schulische Arbeit unterstützt werden kann. Hilfreich sind gemeinschaftliche vernetzende Aktivitäten in kollegialen Lernteams (Fachgruppen, Projektgruppen, Klassenteams, ...) auf der Grundlage vereinbarter Strukturen und Kriterien.

- Auf was zielt die Evaluation? Die Teilnahme an Qualifizierungen soll Wirkungen erbringen. Zunächst bei den Teilnehmenden, letztlich bei den Schülerinnen und Schülern. Beide Bezugsgrößen zu evaluieren ist nicht leicht, es ist vielmehr ein außerordentlich komplexes Unterfangen. Denn jede Veränderung der Lernergebnisse von Schülerinnen und Schülern weist eine Vielzahl von Bedingungsfaktoren auf, die ihrerseits wieder untereinander verknüpft sind. Nicht nur die Qualifikation der Lehrenden fließt hier ein. Es kann und soll deshalb nicht Ziel der Evaluation sein, die Qualität von Fortbildung mit dem individuellen Lernen der Schülerinnen und Schüler direkt und gradlinig miteinander in Bezug zu setzen.

Die Evaluation kann sich u. a. auf folgende Themenfelder beziehen:

1. Auswahl der Maßnahmen

- Passung der einzelnen Maßnahmen zur Zielsetzung
- Effektivität und Effizienz der Gesamtheit der Maßnahmen, z. B.:
 - Konnte der gesamte Qualifizierungsbedarf abgedeckt werden?
 - Gab es Überschneidungen?

2. Einzelne Maßnahmen

- Zufriedenheit mit dem Umfang der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten
- Wahrgenommener Gewinn für die schulische Arbeit

3. Qualität der Transferstrategie

- Erprobungsmöglichkeit im schulischen Alltag
- Transparenz der Teilnahme und des Vorgehens für den Transfer
- Zufriedenheit mit der Weitergabe der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten
- Erkennbare lang- und mittelfristigen Wirkungen der Qualifizierung

Im letzten Schritt gilt es, die Effektivität und Effizienz der durchgeführten Qualifizierung zu bewerten und Konsequenzen für die Weiterarbeit zu ziehen.

4.2 Gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen

Motivierende und gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen tragen nicht nur zum Erhalt der Leistungsfähigkeit bei, sondern auch zu einem von Wertschätzung, Toleranz und Zuverlässigkeit geprägten zwischenmenschlichen Umgang. Dies ist ein entscheidender Faktor für die Identifikation aller Beteiligten mit der Schule sowie der Wahrnehmung als gemeinsamen Lern- und Lebensraum

Qualitätsmerkmal 4.3.3: Gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen

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

Aufgabe und Ziel des Arbeitsschutzes ist es, Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit zu sichern und zu verbessern. Gemäß Arbeitsschutzgesetz ist der Arbeitgeber verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen.

Dementsprechend hat die Dienststellenleiterin oder der Dienststellenleiter die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten im Hinblick auf Gefährdung der Sicherheit und der Gesundheit zu beurteilen und zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind (Gefährdungsbeurteilung) (vgl. RdErl. d. MK v. 10. 12. 2013 „Arbeitsschutz in Schulen“)

Im Sinne eines modernen Arbeitsschutzverständnisses ist neben der Beschäftigung mit potenziellen gesundheitlichen Risiken auch eine adäquate Beschäftigung mit entlastenden Bedingungen erforderlich. Diese liegen sowohl in den physischen und psychischen Ressourcen des Menschen als auch in den Bedingungen der Arbeit, wozu die Art der Tätigkeit, das soziale Umfeld sowie die Organisation der Arbeit zählen. Somit umfasst Arbeitsschutz mehr als nur die Unfallverhütung: Neben der Sicherheit stehen auch die Erhaltung und Förderung der Gesundheit und damit das Wohlbefinden am Arbeitsplatz im Vordergrund. Ein verbessertes Arbeitsklima steigert die Leistungsfähigkeit und die Arbeitsmotivation, bewirkt einen Zuwachs an Lebensqualität für die Einzelne oder den Einzelnen, ist aber gleichzeitig auch Voraussetzung für produktives und qualitätsgerechtes Arbeiten.

Diese ganzheitliche Betrachtung ermöglicht die enge Verknüpfung zwischen Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement auf der Grundlage des Konzeptes „Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement in Schulen und Studienseminaren“ des MK. Im Rahmen des Gesundheitsmanagements können gesundheitsförderliche Veränderungsprozesse in einer Organisation angestoßen werden, die zum Ziel haben Ressourcen zu fördern und Überlastungen abzubauen.

Maßnahmen des Arbeitsschutzes sind sowohl verhältnis- als auch verhaltensorientiert, es werden sowohl die Arbeitsbedingungen und auch die individuellen Verhaltensweisen der Beschäftigten in den Blick genommen.

Die Aspekte Sicherheit und Gesundheit sollten in alle wichtigen Entscheidungen der Schule einbezogen und in das Leitbild des Schulprogramms integriert werden. Gesundheitsmanagement erfordert die Beteiligung aller Personen in einer Organisation und eine systematische und zielorientierte Vorgehensweise.

Zur Unterstützung bei der Organisation von Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement und damit bei der Entwicklung und Gestaltung von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen steht den Schulen und Studienseminaren in den Stabsstellen AuG (Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement) der NLSchB ein umfangreiches Beratungs- und Unterstützungssystem, bestehend aus Fachkräften für Arbeitssicherheit, Arbeitsmedizinerinnen und Arbeitsmedizinern, Arbeitspsychologinnen und Arbeitspsychologen sowie Beauftragten für Suchtfragen, zur Verfügung.