

Hessisches Kultusministerium

Hessische Lehrkräfteakademie

Dezernat I.3: Evaluation

HESSEN



Bericht

zur zweiten Metaevaluation des schulischen
Qualitätsmanagements der

Max-Eyth-Schule

Berufliche Schule

in Kassel

Schulbesuch: vom 28. bis 30.03.2023

Schulnummer: 9710

Evaluationsteam: Susanne Hain, Manfred Höhn

Vorwort	4
1 Zusammenfassung der Ergebnisse	6
1.1 Bewertung der Handlungsfelder im Überblick	6
1.2 Stärken und Schwächen des schulischen Qualitätsmanagements	7
2 Differenzierte Bewertung des schulischen Qualitätsmanagements	20
2.1 Konzeptionelle Grundlagen des Qualitätsmanagements	20
2.2 Individualfeedback als Qualitätsverfahren	23
2.3 Evaluation und Bestandsaufnahme als Qualitätsverfahren	26
2.4 Steuerung im Qualitätsmanagement (Strukturen und Prozesse)	29
2.5 Steuerung im Qualitätsmanagement (Ressourceneinsatz)	34
2.6 Steuerung im Qualitätsmanagement (Personalentwicklung)	36
3 Anhang	41
3.1 Erhebungsmethoden und -instrumente	41
3.2 Erläuterung zur Darstellung und Bewertung	43
3.3 Ergebnisse der Onlinebefragung	44
3.4 Einschätzungen zu den 9 Q2E-Leitsätzen	55

Vorwort

Berufliche Schulen, die sich für die nach dem 2011 novellierten Hessischen Schulgesetz (HSchG) ermöglichte Selbstständigkeit entscheiden, verpflichten sich damit, ein zertifizierbares Qualitätsmanagementsystem (QMS) zu implementieren. Aus diesem Grund fokussiert die externe Evaluation mit dem schulischen Qualitätsmanagement diejenigen Maßnahmen, die die Schule selbst zur Entwicklung und zur Sicherung der Qualität ihrer Arbeit ergreift.

Die konzeptionelle Grundlage bildet das Evaluationskonzept QEE (Qualitätsentwicklung durch Evaluation). Es wurde von einer Konzeptgruppe mit Beteiligten aus dem Kultusministerium Hessen (HKM), Verantwortlichen des Modellprojekts „Selbstverantwortung plus“ (SVplus) und der Hessischen Lehrkräfteakademie (LA), Dezernat I.3: Evaluation erarbeitet. Die durchgeführte Evaluation beschränkt sich auf den Verfahrensbestandteil Metaevaluation.

Die Metaevaluation selbstständiger beruflichen Schulen hat zum Ziel, den schulischen Akteuren mit der datengestützten Rückmeldung zum aktuellen Stand des Qualitätsmanagements Impulse für die systemische Weiterentwicklung zu geben. Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage ausgewählter Handlungsfelder und Kerninformationen, die sich am Hessischen Referenzrahmen Schulqualität (HRS) orientieren. Gleichzeitig wird im Anhang des Berichts zur Metaevaluation eine Einschätzung zu den 9 Q2E-Leitsätzen vorgenommen. Das Vorliegen der Zertifizierungsreife ist Voraussetzung für eine eventuell von der Schule angestrebte Zertifizierung nach Q2E.

Zur Bewertung der Kerninformationen wird eine vierstufige Skala genutzt. Zwischenbewertungen in 0,5er Schritten sind möglich, so dass ein insgesamt siebenfach abgestuftes Bewertungsformat zur Verfügung steht.

Bewertungsstufe 1	wenig entwickelte (defizitäre) Praxis – Ausgangsstufe
Bewertungsstufe 2	Grundlegende Anforderungen an eine funktionsfähige Praxis sind in Ansätzen erfüllt – Aufbaustufe
Bewertungsstufe 3	Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt – Fortgeschrittenenstufe
Bewertungsstufe 4	Exzellente Praxis mit hoher situativer Passung und kontinuierlicher Verbesserung – Exzellenzstufe

In den Tabellen mit der Bewertung der Handlungsfelder und Kerninformationen (Abschnitte 1.1 und 2.1 bis 2.6 dieses Berichtes) ist die Bewertungsstufe 3 grau hinterlegt. Dieser Stufe kommt eine besondere Bedeutung zu. Sie signalisiert, dass der Standard für ein funktionierendes Qualitätsmanagement erfüllt ist (Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt).

Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse der externen Evaluation, deren rechtliche Grundlagen durch das Hessische Schulgesetz (HSchG) und die gültigen Verordnungen geregelt sind, zusammen.¹

Die Schule erhält mit dem vorliegenden Bericht

- eine **tabellarische Übersicht des Qualitätsprofils der Schule**
- eine **zusammenfassende Darstellung relevanter Befunde als „Zentrale Ergebnisse“**. Diese sollen in komprimierter Form Impulse für die Weiterentwicklung geben und die Schule in ihrem Anschlussprozess unterstützen.
- die **skalierte Bewertung fokussierter Handlungsfelder verbunden mit standardisierten Erläuterungen**. Damit wird die Bedeutung des jeweiligen Handlungsfelds für die schulische Arbeit und dessen Nutzen für die Qualitätsentwicklung dargestellt, um der Schule einen inhaltlichen Rahmen für die Einordnung der Bewertungen zu geben. Während die Erläuterungstexte zu inhaltlichen Anforderungen des Handlungsfeldes die optimale Ausprägung beschreiben, stellen die Wertungstabellen darunter das spezifische Ergebnisprofil der evaluierten Schule dar. Die Einschätzungen der Schulleitung werden dabei den Einschätzungen des Evaluationsteams gegenübergestellt.
- einen **Anhang mit Daten aus einzelnen Bestandteilen des Evaluationsverfahrens** (Ergebnisse zu Teilen der Onlinebefragung), die eine vertiefte innerschulische Analyse ermöglichen, sowie Erläuterungen zum Evaluationsverfahren.

Das Evaluationsteam bedankt sich bei der Schulgemeinde der Max-Eyth-Schule für die freundliche Aufnahme und die Unterstützung dieser Evaluationsmaßnahme.

¹ Inhaltlich relevant sind vor allem die Festlegungen zum Schulprogramm (hier analog zum Qualitätskonzept) (§127b HSchG), zur Konzeption der selbstständigen Schulen (§127d Abs. 7, 10 HSchG), zur Nutzung eines Qualitätsmanagementsystems (§ 127d Abs. 11 HSchG), zur Personalführung und -entwicklung (§§ 87, 88 HSchG), zur Mitwirkung an der Personalentwicklung über Stellenausschreibung (§ 127b Abs. 4 HSchG), zur Fortbildungsplanung (§§ 127b Abs. 1, 133 Abs. 1 HSchG), zur internen Evaluation (§§ 88 Abs. 2, 127b Abs. 2, 127d Abs. 11 HSchG) und die Information zur Teilnahme am Transferprozess „Selbstverantwortliche Berufliche Schulen (SBS) in Hessen“ (ABl. 8/2010).

1 Zusammenfassung der Ergebnisse

1.1 Bewertung der Handlungsfelder im Überblick

Handlungsfelder	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4
1 Konzeptionelle Grundlagen des Qualitätsmanagements				X			
2 Individualfeedback als Qualitätsverfahren			X				
3 Evaluation und Bestandsaufnahme als Qualitätsverfahren					X		
4 Steuerung im Qualitätsmanagement (Strukturen und Prozesse)					X		
5 Steuerung im Qualitätsmanagement (Ressourceneinsatz)					X		
6 Steuerung im Qualitätsmanagement (Personalentwicklung)					X		

1.2 Stärken und Schwächen des schulischen Qualitätsmanagements

Zentrale Ergebnisse

- Nach der ersten Metaevaluation hat die Schule die Ergebnisse sowie die anschließenden Zielvereinbarungen intensiv genutzt und das damalige **Qualitätsmanagement (QM)** neu überdacht. Als Folge ist ein QM mit Hilfe der neu genutzten agilen Plattform Q-Wiki aufgesetzt worden, welches sich sehr deutlich an das QM von Q2E mit vielen zentralen Komponenten orientiert (u. a. Individualfeedback, Evaluation, Steuerung). Das QM-System ist in **Q-Wiki** in drei Ebenen gegliedert (Leitung, Fraktal und Klasse). Sehr sinnvoll sind diese Ebenen als PDCA Kreis ausgeführt. Bereiche und Aufgabenverteilung für das QM sind detailliert bezogen auf Leitungs- und Steuerungsebene beschrieben (u. a. Schulleitung, Fraktale, Bereichsleitungen, QMB). Eventuell könnten diese Verantwortlichkeiten entsprechend der drei Bereiche auch für die Klassen bzw. Fraktale im Sinne der „untersten Ebene“ ausgeweitet werden, da hier insbesondere die konkreten Unterrichtsentwicklungen abgesprochen, diskutiert und umgesetzt werden (u. a. individualisierte Sprachförderung). Zielvereinbarungen (ZV) für die fraktalen Ebenen dienen nach den Ansprüchen in Q-Wiki als Steuerungsinstrumente (Zielvereinbarung der MES mit dem Staatlichen Schulamt, fraktalübergreifende Schulziele, Fraktalziele). Bewertungsgespräche zur Überprüfung der Arbeitsstände der ZV sind Bestandteil des Q-Konzepts.
- Insgesamt melden die befragte Schülerschaft und Ausbildungsbetriebe eine positive Entwicklung der Max-Eyth-Schule zurück, nach diesen Einschätzungen ist die Verbesserung der Qualität deutlich im Fokus der Schule. Unterschiedliche Einschätzungen ergeben sich im Bereich der technischen Ausstattung mit neuen Medien. Die Ausbildungsbetriebe loben die modernen Maschinen, die den Schülerinnen und Schülern zur Verfügung stehen. Allen Befragten ist die positive Lernkultur sehr ersichtlich, mit einigen Ausnahmen geben sich die Lehrkräfte grundsätzlich viel Mühe und engagieren sich erfolgreich für individuelle Unterstützungen.
- Ein sinnstiftendes **Leitbild** im Sinne von CI ist erarbeitet (u. a.: „Das sind wir!“ „So arbeiten wir!“ „Das treibt uns an!“) und dient zur Einordnung und zur Orientierung. Voraussetzung für die Überprüfung der eigenen Wirksamkeit sind nach Q2E u. a. Darstellungen im Sinne eines Qualitäts-Leitbilds (Q-Leitbild), in dem in Ergänzung zu dem bereits vorhandenen Leitbild im Sinne „Corporate-Identity“ die Schule die Qualitäten

noch deutlicher festlegen könnte (u. a. Selbstverständnis, Werte, Normen, Standards) nach denen sie sich künftig beurteilen lassen bzw. selber evaluieren will. Dabei könnten als Aktualisierung und Weiterentwicklung Qualitätsziele (Was ist uns wichtig?), Kriterien (Was heißt dies konkret für uns?), Indikatoren (Woran erkennen wir, dass wie unsere Ziele erreicht haben?) sowie Negativ-Aussagen (Was wollen wir damit verhindern/vermeiden?) als „Leitplanken“ im Spannungsfeld von individueller Freiheit, bzw. fraktaler Autonomie und institutioneller Verbindlichkeit förderlich sein. Nach dieser Systematik sind in den Zielvereinbarungen bereits auf der schulischen Ebene im Sinne eines Projektmanagements Ziele, Indikatoren, Evaluationsmaßnahmen, Zeiträume sowie Unterstützungsangebote eingezogen.

- Die Fraktalziele sind nach Aussagen der Schulleitung bewusst offener gestaltet worden, damit die Fraktale die Möglichkeiten eigener Gestaltung nutzen können (z. B. Digitalisierung des Unterrichts). Hierfür liegen aber derzeit keine zusammengeführten Dokumentationen der Fraktale vor. Im Kontext der **konzeptionellen Grundlagen des Qualitätsmanagements** ist festzustellen, dass die umfassenden Erarbeitungen zum QM derzeit nicht die angestrebten Wirkungen erzielen:
 - Die Schulleitung hat in enger Abstimmung mit den Q- Gruppen und QMB die Weiterentwicklung des QM, die Umsetzungen, Probleme, Stolpersteine sowie Veränderungsbedarfe und Anpassungen überaus deutlich im Blick. Nach einer Analyse der Bearbeitungen der fraktalen Zielvereinbarungen und der Feststellung, dass im Rahmen der Herausforderungen in der Pandemie neue Probleme zu bewältigen und Lösungsstrategien zu priorisieren waren (u. a. Distanzunterricht), hat die Schulleitung Entscheidungen zur Überarbeitung und Zielsetzungen entwickelt, deren Bearbeitung sehr partizipativ zunächst die Leitungs- und QM-Ebene einbindet. Der Dialog in der Schulgemeinde ist vorgesehen (u. a. Gremien, Fraktale).
 - Angedacht ist dabei ein vereinfachtes Arbeitsprinzip mit weniger Dokumentationspflicht und eine agilere Form des QM, welches die realen Bedarfe der Fraktale und der Klassen stärker in den Fokus stellt. Damit greift diese Anpassung eine Grundidee von Q2E auf und stellt diese in den Mittelpunkt: **Ein funktionierendes QM muss untrennbar mit der aktuellen Unterrichtsentwicklung verbunden sein und diese unterstützen.**
 - In Planung sind dazu u. a. Unterrichtsprojekte mit Evaluationen auf der Unternehmensebene sowie einmalige Arbeits- und Unterstützungsvorhaben, die keine Evaluation bedingen. Im Kontext der Ressourcensteuerung könnte es sich bei

der Aktualisierung dieser Formate anbieten, Anträge auf notwendige Ressourcen stets mit einem Projektmanagement (PM) zu hinterlegen (u. a. mit Zielsetzung, Verantwortlichkeiten, notwendige Ressourcen, Zielindikatoren, Evaluationsmethode, Maßnahmen). In diesem Zusammenhang gilt es noch zu klären, wann ein Projekt zu einem Prozess des Schulprogramms wird, damit neue Projekte mit Ressourcen beantragt und unterstützt werden können. Hierbei wird deutlich welche wesentliche Funktion die Evaluation bekommt (Welche Bedingungen sind notwendig, um Projekte in einen Prozess zu überführen?).

- Bei der Weiterentwicklung des QM sollten die **Haltung und die Kultur** und nicht die Formulare und Dokumentationen im Vordergrund stehen. Der offene Dialog innerhalb der Schulgemeinde ist der Schlüssel für ein erfolgreiches QM, dass die Verbesserung der Unterrichtsqualität und die Vermeidung, Verhinderung sowie Beseitigung von Q-Defiziten im Fokus hat.
- Ein Grund für die notwendigen Veränderungsbestrebungen des derzeitigen QM liegt nach Überzeugung der Schulleitung darin, dass bislang eine begleitende Kommunikation während der drei Jahre Entwicklungszeit für die ZV zu wenig stattgefunden hat und daher die ZV nicht umgesetzt wurden. Insofern könnten die Aufgabenstellungen und Abgrenzungen der QM Gruppen (QM und SEG) nochmals kritisch auf den Prüfstand kommen und Verantwortlichkeiten für eine interne prozessbegleitende Unterstützung und Evaluation stärker berücksichtigen. Zudem sind hierbei die Steuerungselemente von zentraler Bedeutung (u. a. Begleitung der Arbeitsstände in Form von Monitoring der (erweiterten) Schulleitung sowie Jahresgespräche für individuelle Unterstützungen zu QM-Fragestellungen).
- Da es sich bei Q2E um ein „Management-System“ handelt, ist dazu auch eine gewisse Q-Dokumentation notwendig, diese sollte aber gewinnbringend und nicht belastend für Akteure sein. Für diese Dokumentationen stehen eher die QM-Verantwortlichen in der Pflicht, die Berichte des QMB liefern hierzu bereits gute Ansätze. In diesem Kontext ergeben sich mögliche Handlungsperspektiven für die formalen Aspekte eines QM im Sinne einer Rechtfertigung nach innen und außen (auch als Außenwerbung mit einem QM),
 - beispielsweise mit Dokumentationen der Durchführungen zum gesamten Handlungsfeld Feedback,
 - auch mit Erfahrungen mit Feedbackmaterialien,

- der durchgeführten internen Evaluationen, verstärkt als Soll-Ist-Abgleiche (u. a. Festlegungen zu Zielsetzungen, Kriterien und Indikatoren, abgeleitete Maßnahmen),
 - von wichtigen Verfahren und Vorgehensweisen bei der Unterrichtsentwicklung (u. a. Stand und Perspektive der Unterrichtsentwicklung mehr im Sinne einer Schulentwicklungsdokumentation als ein Programm) sowie im Kontext von gravierenden Defiziten.
- Fehlende exakt definierte Qualitätsansprüche sowie QM-Strategien können nach Q2E leicht zu Fehlinterpretationen führen, beispielsweise im Kontext von Definitionen der Komponenten „Evaluation“ und „Feedback“. Hier sollten die Begrifflichkeiten aus der Wissenschaft, von HRS und Q2E Gültigkeit haben und daher Methoden zum Feedback ausschließlich im Bereich der persönlichen Weiterentwicklung verwendet werden. Evaluationen zielen als QM-Baustein hingegen auf die systemische Entwicklung. Die entsprechenden Darstellungen der QM-Strukturen auf Q- Wiki (QM-System Klassenebene/Unterrichtsebene) könnten die verschiedenen Bausteine und Methoden eventuell für eine deutliche Abgrenzung getrennt aufzeigen. In den Interviews der pädagogischen Fachkräfte wurden auch die Bausteine Feedback und Evaluation oft verwechselt und unter Einbezug des Beschwerdemanagements übergreifend als Selbstevaluation bzw. auch als Rückmeldeformat an die Schülerschaft angesehen.
 - Verantwortlichkeiten sind für die verschiedenen Ebenen im QM beschrieben (Leitungs-, Fraktal-, Klassen- sowie Unterrichtsebene). Dabei findet beispielsweise Kollegiale Hospitation noch keine Berücksichtigung und begleitende Maßnahmen, wie Feedbackgespräche zwischen den Lehrkräften, erscheinen wenig systematisiert. Ob daher die Gestaltung des PDCA-Kreises für den Unterricht alleine in der Verantwortung der einzelnen Lehrkraft liegt, lässt sich nur im Kontext mit der Steuerungsebene für Unterrichtsqualität gemeinsam klären, da der systemische Ansatz (z. B. Absprachen zur Notengebung, Absprachen zum medialen Einsatz) sich stetig im Spannungsfeld zwischen pädagogischer Freiheit und Vorgaben befindet. Ziel eines QM nach Q2E ist es, diese Spannung möglichst gering zu halten.
 - Die Q-Gruppen (QM-Gruppe und SEG) sind aufgrund der Neuanpassungen bezogen auf die Verantwortlichkeiten noch in der Findungsphase. Es könnte für das pädagogische Personal deutlicher dargestellt werden, welche Gruppe oder Person in Bezug auf QM-Maßnahmen geeignete Unterstützung anbietet.

- Insofern könnte bei der Weiterentwicklung der konzeptionellen Grundlagen des Qualitätsmanagements an der Schule die folgenden Fragen zusätzlich im Vordergrund stehen:
 - Besteht an der gesamten Schule tatsächlich ein gemeinsames Verständnis von Qualitätsentwicklung und besteht eine gemeinsame Haltung im Sinne von Dialog zur Unterrichtsqualität (Kultur)?
 - Besteht bei allen Beteiligten ein Wissen um alle Bausteine eines QM und deren Sinn?
- Die Schülerschaft meldet in der Onlinebefragung zurück, dass ca. 50% der Lehrerschaft sie um ein **Feedback zum Unterricht** bitten. In den Interviews wird dies differenzierter von den befragten Schülerinnen und Schülern dargestellt. Methodisch erfolgt das Feedback demnach oft mündlich in nicht anonymisierter Form, manchmal mittels Fragebögen und selten digital, wenn auch insbesondere für Letzteres schulische Materialien hinterlegt sind. Nach Einschätzung der interviewten Schülerschaft führen primär die Lehrkräfte, die bereits einen guten Unterricht gestalten, Feedbacks durch, informieren über die Ergebnisse und ihre weiteren persönlichen Maßnahmen.
- Auswertungen des Schülerfeedbacks werden nach den Einschätzungen der Lernenden insgesamt höchst unterschiedlich intensiv und nicht immer transparent von den Lehrkräften durchgeführt. Die Wirksamkeit des Feedbacks wird von ihnen sehr unterschiedlich eingeschätzt. Es gibt aber auch positive Beispiele für einen professionellen Umgang mit Rückmeldungen sowie ein Interesse von Lehrkräften an der eigenen persönlichen Weiterentwicklung.
- Das Anliegen nach mehr anonymen Feedbackmöglichkeiten wird von der interviewten Schülerschaft mit dem Wunsch verbunden, ein Feedback von ihrer Seite bei bestimmten Lehrkräften einfordern zu können. Nach ihrer Einschätzung werden sie von einigen Lehrkräften unterrichtet, die nach ihrem Empfinden für sie einen weniger wirksamen Unterricht gestalten (Didaktik, Methodik). Die Haltung der Lehrkräfte zum Feedback ist den Schülerinnen und Schülern dabei wichtiger, als perfekt gestaltete Fragebögen.
- Konzeptionell könnte die Weiterentwicklung des Schülerfeedbacks darin bestehen, dass sich die Schule (evtl. auf Ebene der Klassen-, Fächer bzw. Lernfelder) weiterhin einen Überblick über die Feedbackpraxis und deren Wirksamkeit verschafft (z. B. im Rahmen interner Evaluationen unter Einbezug der Schülerschaft) sowie folgenden Fragen innerhalb der Lehrerschaft beantwortet werden:

- Was braucht die einzelne Lehrkraft zusätzlich, damit sie die Stärken und Schwächen ihres Unterrichts zeitnah erkennt und als Impulse für den Kreislauf der kontinuierlichen Optimierung des eigenen Handelns nutzen kann?
 - Benötigen Lehrkräfte bei der Planung, der Durchführung, der Auswertung und der Kommunikation der Feedback-Ergebnisse Unterstützungen?
 - Haben alle Lerngruppen die Möglichkeit ein Feedback geben zu können?
- Ein systematisiertes Feedback der Lehrkräfte untereinander ist weniger in der Schule etabliert. Ein Austausch findet derzeit überwiegend auf fachlicher und organisatorischer Ebene statt. Kollegiales Feedback in Form von gegenseitigen Unterrichtshospitationen findet, wie bereits in der ersten Metaevaluation festgestellt, nur vereinzelt und bei Gelegenheit statt (z. B. Doppelbesetzungen, Quereinsteiger). Auch bedingt durch die Pandemie ist kollegiale Hospitation kein Bestandteil in der Praxis. Hierzu könnte eine unterstützende Gestaltung im Sinne von „Best-Practice-Verfahren“ eventuell Impulse für eine größere Akzeptanz liefern, entsprechende Pilotprojekte waren bereits mit ca. fünf Hospitationspaaren angelegt.
 - Insofern ist das gesamte Handlungsfeld „Individualfeedback als Qualitätsverfahren“ in den Blick zu nehmen und abgesprochene Maßnahmen sind zu unterstützen, die eine Feedback-Kultur befördern (z. B. Förderung von anlassbezogenem Schülerfeedback von zukünftig geplanten Unterrichtsvorhaben, die nicht von Evaluationen begleitet werden, versus jährlichem Schülerfeedback, Auswahlbausteine für Lehrkräfte zum Feedback zur unterrichtsbezogenen Qualitätsentwicklung mit Elementen wie kollegiale Feedbackgruppen, Schülerbefragungsgruppen, moderierter Erfahrungsaustausch, inhaltliche Diskussion über Feedbackmaterialien). Zielsetzung sollte dabei sein, die Haltung zum Feedback innerhalb der Lehrerschaft positiv zu fördern, Feedback noch lernwirksamer zu gestalten und Feedback als Grundlage für einen Dialog über den Unterricht zu nutzen. Auch hierbei geht es in erster Linie nicht um die Erstellung von Fragebögen, sondern um die Haltung der Lehrkräfte. Sehr gute Ansätze sind dabei die bereits vorhandenen detaillierten Beschreibungen zum Bereich Feedback, die auch einen Codex beinhalten. Im Gegensatz zu den Ergebnissen der ersten Metaevaluation SBS ist dieser Bereich jetzt weniger ausgeprägt.
 - Das Q-Element Feedback wird nur dann seine Wirksamkeit im Sinne von Q2E entfalten, wenn das pädagogische Personal dies als Gewinn für sich einschätzt und erlebt. Dazu könnte im Rahmen einer weiteren Organisationsentwicklung durchaus überlegt werden, die Verantwortung zur Umsetzung der Selbstverpflichtung (Q- Konzept) zum Feedback, aber auch für ein kollegiales Feedback (innerhalb von Konferenzen und

Hospitationen) auf die Klassen-, Fach- bzw. Lernfeldebene zu delegieren (s.o.), um den kollegialen Dialog über Feedback zu befördern. Zusätzlich könnte im Rahmen von Jahresgesprächen persönliche Einschätzungen, Motive für persönliche ablehnende Gründe sowie Stolpersteine zu dem Modul Feedback vertraulich thematisiert werden, um eventuelle individuelle Ressentiments positiv aufzulösen.

- Ein systematisiertes Leitungsfeedback auf der Grundlage des Leitungsleitbilds („Soll“) könnte dabei eine Vorbildfunktion bekommen.
- Vorhandene **Daten** zu schulischen Prozessen wie Anzahl der Schulabgänger ohne Abschluss oder Ergebnisse von Prüfungen sowie Abschlüsse **sind intensiv im Blick** von Schulleitung. Besonders hervorzuheben sind die vorhandenen Längsschnittanalysen. Entsprechende Steuerungen und abgeleitete Maßnahmen (im Sinne des PDCA) erfolgen unverzüglich und konsequent (z. B. Anpassungen von Prüfungsvorbereitungen, Beratungsangebote für Schülerinnen und Schüler, Förderprogramme, Konferenzschwerpunkte, anlassbezogene Personalgespräche). Dieser Bereich könnte innerhalb der Strategieentwicklung zum Aufbau eines QM im Kontext „Umgang mit Q-Defiziten“ eine noch zentralere konzeptionelle Berücksichtigung an der Schule finden. Von besonderer Bedeutung für die Schulleitung sind die Aufnahmezahlen von Schülerinnen und Schüler, die sehr kritisch betrachtet werden. Dabei könnte sich ein funktionierendes QM auf der Grundlage einer gemeinsamen QM- Kultur und einer systematisierten Unterrichtsentwicklung sowie einer entsprechenden attraktiven Dokumentation durchaus werbewirksam zu einem positiven Entscheidungskriterium für interessierte Schülerinnen und Schüler wie auch für Eltern entwickeln.
- Die Schule hat bereits vielfältige und umfangreiche Erfahrungen mit **internen Evaluationen**, Bildung von Indikatoren und der Nutzung von Evaluationstools (u. a. Zufriedenheit im Kollegium, Einführung des Elektronischen Klassenbuchs, Verbesserungen und Beschwerden, Schule in Corona-Zeiten) und hat sich diesbezüglich seit der letzten Metaevaluation weiterentwickelt. Die Planungen, Anlage und technische Durchführung der Evaluationen verdeutlicht das vorhandene hohe Knowhow für den Aufbau von Evaluationen bei den Beauftragten. Dabei werden die Ergebnisse mit den Befragten besprochen. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess könnte dabei im Rahmen des PDCA noch deutlicher systematisiert werden und aus den Evaluationen entwickelte Handlungsempfehlungen konkretisiert werden. In diesem Zusammenhang haben die internen Zielvereinbarungen mit angedachten Bearbeitungen nach dem PDCA-Zyklus mit internen Evaluationen (Soll-Ist-Vergleiche) nicht den gewünschten Effekt erzielt. Zum einen haben sich die offenen Formulierungen mit der Zielsetzung entstandene Freiräume für eigene Ziele zu nutzen nicht bewährt, zum anderen waren

andere Prioritäten bei der Unterrichtsentwicklung im Fokus der Fraktale (u. a. aufgrund der Pandemie), die aber nicht vollständig im PDCA dargestellt wurden (u.a. Individualisierung der Sprachförderung, Eingangstest und Eingangswoche FOS).

- Besonders positiv zu vermerken sind die Evaluationsgespräche in Form von Interviews mit den Schülervvertretungen. Dieses Instrument wird insbesondere von der befragten Schülerschaft sehr positiv und wertschätzend empfunden. Eine Weiterentwicklung könnte in Form von Ratingkonferenzen erfolgen, bei der vorher durchgeführte Umfragen gemeinsam mit den Befragten quantitativ und qualitativ ausgewertet sowie eingeschätzt werden und konkrete Maßnahmen dabei in den Fokus geraten.
- Die Anwendung von Q-Wiki fördert durch die schulseitige Anlage sehr deutlich ein Projektmanagement der internen Evaluationen nach dem PDCA-Zyklus. Eine (interne oder externe) Prozessbegleitung der Evaluationen könnte auf allen Ebenen eventuell eine stringendere Bearbeitung unterstützen (z. B. Act / Bilanzieren und ggf. Verbessern, Bezüge zum Leitbild, Soll-Ist-Abgleiche) und dabei folgenden Leitfragen beantworten:
 - Was braucht die Schule (Kollegium und Schulleitung), damit die schuleigenen Stärken und Schwächen – insbesondere zum Unterricht – erkennbar werden und als Impulse für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zur Optimierung der institutionellen Qualität genutzt werden können?
 - Reichen die vorhandenen Instrumente, um einen zuverlässigen Einblick in die Arbeitsqualität der gesamten Schule, der Teams und der einzelnen Lehrkräfte zu erhalten?
 - Sind alle relevanten Bereiche der Schul- und Unterrichtsentwicklung abgedeckt und werden diese ausreichend einem Soll-Ist-Abgleich unterzogen?
- Somit sind die **Rahmenbedingungen zum Aufbau eines QM** nach Q2E sehr gut vorstrukturiert und bedürfen teilweise noch einer wirksamen Umsetzung (u. a. kompletter Durchlauf PDCA für Entwicklungsziele, Feedback zur persönlichen Weiterentwicklung des pädagogischen Personals, Maßnahmenpläne nach internen Evaluationen). Ebenso ist das Beschwerdemanagement angelegt; dies sollte noch intensiver beworben werden, da es nach Aussagen der Schulleitung nicht viel genutzt wird. Vielfältig wird dies demnach in Fällen von Probleme im Unterricht angewendet, weitere Beschwerden kommen weniger vor. Zusätzlich zum Beschwerdemanagement werden diesbezügliche Fragen in den Evaluationsgesprächen gestellt.

- Zentrales Anliegen eines QM ist die **Identifikation von Q-Defiziten** sowie deren Vermeidung bzw. deren Beseitigung. Die Unterrichtsqualität sollte dabei als Kernbereich vorrangig im Fokus sein. Eine Weiterentwicklung in diesem Bereich bedarf einer partizipativ abgestimmten und einer in der Schulgemeinde kommunizierten Konzeption, in der deutlich benannt wird, mit welchen Methoden und Instrumenten die Unterrichtsqualität sowie die Stärken und Schwächen des pädagogischen Personals erfasst und einem Soll-Ist-Abgleich unterzogen werden (u. a. Analysen für Leistungsdaten sowie Klassenarbeiten, Unterrichtsevaluationen, Interviews, Dokumentenanalysen, Hospitationen). Gleichzeitig ist relevant, welche Steuerungsinstrumente der Schulleitung diesbezüglich zur Verfügung stehen (z. B. Zielvereinbarungen für Fraktale und innerhalb von Jahresgespräche mit Teams bzw. allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern). Für die Weiterentwicklungen der Unterrichtsqualität durch Maßnahmen des QM zeigen sich auch die Ausbildungsbetriebe im Interview sehr interessiert.
- Für gravierende Defizite mit hohem Interventionsbedarf könnten eventuell explizit festgelegte Kriterien und Instrumente für eine entsprechende Transparenz und für eine noch stärkere Akzeptanz von Leitungshandeln bei den Beschäftigten sorgen, welches darauf bedacht ist, die gemeinsamen Beschlüsse zum QM umzusetzen. Hier zeigt nach Eindruck des pädagogischen Personals die Schulleitung anlassbezogen bereits konsequentes Verhalten bei einzelnen gravierenden Verstößen des pädagogischen Personals unter Berücksichtigung interdisziplinärer Beratung (z. B. Respektcoach). Dieser Ansatz kann für die Weiterentwicklung genutzt werden.
- Das bereits entwickelte Beschwerdemanagement ist zwar veröffentlicht, aber insgesamt erscheint es der befragten Schülerschaft wenig präsent. Das Beschwerdemanagement in der Praxis wird aktuell eher im Rahmen der klassischen Beschwerdewege und Beschwerdethemen genutzt. Benannte Verantwortliche zur Unterstützung bei ungelösten Vorgängen sind den Schülerinnen und Schülern durchweg eher weniger bekannt. Somit gehört die Prozessbeschreibung auf den internen Prüfstand, damit dieser wesentliche QM-Baustein seinen Sinn der systematischen Bearbeitung von Beschwerden mit Maßnahmen auch vollständig erfüllen kann. Innerhalb der Onlinebefragungen und der Interviews ergeben sich zudem Hinweise darauf, dass nach einer Beschwerde bzw. gemeldeter Verbesserungsbedarf teilweise nur wenige Veränderungen registriert werden.
- Die an der Schule definierten Schritte der verschiedenen Konfliktbearbeitungsebenen erfüllen in diesem Kontext einen anderen Zweck; denn sie klären Kommunikations-

wege für die Beteiligten und haben nicht zum Ziel, Erkenntnisse für die Qualitätsentwicklung zu gewinnen, sondern sind eher auf Lösungen für den Einzelfall hin ausgerichtet.

- Das bereits erarbeitete Leitbild (s.o.) ist eine sehr gute Basis für eine gemeinsame Weiterarbeit auf verschiedenen Ebenen mit der Zielsetzung einer Entwicklung von **Qualitätskultur**. Diesbezüglich sucht die Schulleitung den Dialog insbesondere mit dem pädagogischen Personal. Wie sich am Beispiel der internen Zielvereinbarungen und der Bearbeitung mittels PDCA sowie die Praxis des Q-Elements Feedback zeigt, werden derzeit nicht alle vereinbarten Vorhaben zum Aufbau eines QM umgesetzt. Von besonderer Bedeutung ist daher die **Steuerung** beim Aufbau eines QM im Zusammenhang von Mitwirkung, Transparenz und Verantwortung im Sinne einer Kontextsteuerung (u. a. Regelungen umsetzen, Rahmenbedingungen schaffen, Monitoring anbieten, Unterstützungen bereitstellen):
 - Voraussetzung für eine Weiterentwicklung des QM ist ein gemeinsames Verständnis auf der gesamten Leitungsebene sowie der Q-Gruppen über Inhalte, Ziele, Zukunftsperspektiven und Umsetzungsstrategien inklusive der Personalentwicklung. Die gesamte Leitungsebene zeigt eine sehr große Bereitschaft beim Aufbau eines QM aktiv mitzuwirken, was sich durch den hohen Grad an Zufriedenheit des pädagogischen Personals mit der Schulleitung bestätigt. Offen sind diesbezügliche detaillierte Aufgabenbeschreibungen im Geschäftsverteilungsplan. Die Q-Gruppen tragen für alle im System sichtbar großes Maß an Verantwortung für die Weiterentwicklung des QM und zeigen für alle diesbezüglich eine hohe Kompetenz. Ein gemeinsames Leitungsleitbild und die aktuell initiierte Diskussion über den Stand des QM verdeutlichen, dass die Schulleitung den Aufbau und die Umsetzung eines funktionsfähigen und wirksamen Qualitätsmanagements uneingeschränkt als einen sehr wichtigen Aspekt der Leitungsarbeit betrachtet.
 - Eine gesteuerte Organisationsentwicklung nach Q2E sichert verstärkt transparente Verantwortungsstrukturen einer selbstständigen beruflichen Schule (SBS) ab (z. B. selbstverantwortliche Fraktalstrukturen). Zielvereinbarungen auf Ebene der Fraktale und eine Koordination mit Schulleitung finden statt. Zur Unterstützung könnten diese interne Zielvereinbarungen noch stärker als transparentes Steuerungsinstrument eingesetzt werden, um Übertragungen und die Delegation von Aufgaben im Kontext von Entwicklungsschwerpunkten im Rahmen eines Projektmanagements abzusichern (Aufgabenbeschreibun-

gen für Teams auf den verschiedenen Ebenen, Prozessbegleitungen, Rückmeldungen zu vorher gemeinsam festgelegten Meilensteinen). Weitere Teambildungen oder angedachte Arbeitsgruppen der Lehrkräfte mit Aufgabenbeschreibungen und Verantwortungsübernahmen könnten diesbezüglich ebenso unterstützend wirken (beispielsweise für den QM-Baustein „kollegiale Hospitation“).

- Mitbestimmung und Mitwirkung des Kollegiums, der Schülerinnen und Schüler sowie der Eltern sind zentrale Werte einer SBS, ohne die eine positive Weiterentwicklung des Gesamtsystems im Sinne von Q2E kaum möglich erscheint. Die Lehrkräfte bestätigen diesbezüglich eine Partizipation. Positiv ist zu vermerken, dass die Organisationsstruktur der Schulentwicklungsgruppe eine Beteiligung der Lehrerschaft durch eine themengebundene Mitarbeit ausdrücklich wünscht. Das Gremium besitzt derzeit kein Mandat von der Gesamtkonferenz.
- Eine Teilhabe der Schüler- und Elternvertretungen sind über die Gesamtkonferenz abgesichert. Die inhaltliche Mitarbeit der Schülervertretung könnte insgesamt noch stärkere Berücksichtigung finden (u. a. Mitarbeit an schulischen Entwicklungsthemen z. B. Initiativen zur Prävention von sexualisierter Gewalt oder Medienbildungskonzept, Mitwirkung in Q-Gruppe, begleitete SV-Maßnahmen im Rahmen der Demokratieerziehung). Die Praxis der Interviews mit Schülervertretungen zeigen hier positive Wege auf.
- Ausbildungsbetriebe formulieren in dem Interview sehr großes Interesse an einer gemeinsamen Weiterentwicklung und schätzen die Kommunikation derzeit unterschiedlich ein. Im Dialog können hierfür sicherlich mit Ausbildungsbetrieben gelingende Formate gefunden werden. Ausbildungssprechtage und Lernkooperationstreffen der Fraktale werden derzeit unterschiedlich genutzt und angenommen. Beispielgebend für gelungene Kommunikation sind u.a. das „Daimler-Projekt“ (IPad) sowie die Lernortkooperationen mit der Deutschen Bahn und VW.
- Das Finanzmanagement und die Antragstellung sind über den Haushaltsausschuss organisiert. Eine Transparenz und Partizipation ist über Abstimmungen in Gremien sichergestellt.
- Eine systemische Aufbereitung des Ressourcenbedarfs an Personal und Mitteln, aus der Schwerpunkte der Mittelverwendung im Rahmen der priorisierten Schul- und Unterrichtsentwicklung hervorgehen sowie deren Überprüfung (haben wir die Ziele mit

den Mitteln/Ressourcen erreicht?) könnten den Prozessablauf nach dem PDCA-Zyklus befördern und Raum für neue unterrichtsbezogene Projekte unterstützen.

- Ein dezidiertes und mit Personalrat sowie dem pädagogischen Personal abgestimmtes Personalentwicklungskonzept könnte an der Schule mit Vereinbarungen zu folgenden Bereichen die Unterrichtsentwicklung unterstützen:
 - Die Implementierung eines Verfahrens zur Neu-Einstellung unter Berücksichtigung des Status SBS mit Verpflichtungen zur Mitarbeit im Qualitätsmanagement insbesondere für die Einarbeitung und Begleitung von Quereinsteigern.
 - Die Entwicklung systematisierte Instrumente zur Ermittlung der Stärken und Schwächen des pädagogischen Personals. Die bereits vorhandenen Prozessdarstellungen zum betrieblichen Eingliederungsmanagement geben dazu ein gutes Beispiel.
 - Die Durchführung von Jahresgesprächen mit Zielvereinbarungen mit Möglichkeiten einer Unterstützung der gesamten Schulleitung (z. B. Prozessbegleitungen) sowie begleitenden individuellen Fortbildungsmaßnahmen (insbesondere zum Aufbau von Kompetenzen für den Umgang mit Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität).
- Das pädagogische Personal ist insgesamt sehr zufrieden mit der Personalführung (u. a. Ansprechbarkeit ist gegeben, Entwicklungswünsche werden unterstützt). Die Leistungen der Lehrkräfte werden von der Schulleitung insgesamt gesehen und wertgeschätzt. Die Lehrkräfte beschreiben diesbezüglich ein gegenseitiges „Geben und Nehmen“. Die Schulleitung wird als einfordernd und sehr initiativ im Bereich QM und Schulentwicklung wahrgenommen, wodurch die Lehrkräfte ein gemeinsames Qualitätsverständnis auf der Leitungsebene wahrnehmen. Kritische Hinweisen bezüglich einer vermissenden Wertschätzung könnte innerhalb eines Leitungsfeedbacks konkretisiert werden. Die Einarbeitung mit begleitenden Listen und persönliche Unterstützungen in den Fraktalen empfinden neue Lehrkräfte insgesamt als zufriedenstellend.
- Innerhalb des pädagogischen Personals ist grundsätzlich eine Bereitschaft vorhanden, an der eigenen und der schulischen Qualität zu arbeiten. Entsprechendes Monitoring und QM-Schulungen könnte den Umgang mit Daten im Sinne einer noch stärkeren Durchdringung der QM-Ansprüche befördern.

- Um die folgenden möglichen Leitfragen für eine Weiterentwicklung in den Handlungsfeldern zur Steuerung zu beantworten, könnte die Schule externe Beratung in Anspruch nehmen (z. B. über das Staatliche Schulamt) und Netzwerke mit weiteren Schulen zum QM noch stärker nutzen:
 - Wie kann eine gemeinsame Ausrichtung, Strategie und Zielsetzungen zum Aufbau eines QM gelingen?
 - Was braucht die Schulleitung zusätzlich, um sich einen institutionellen Überblick über die Schulqualität zu verschaffen, um Positives zu verstärken und bei Defiziten wirksam zu intervenieren?
 - Was braucht die Schulleitung, um sich einen glaubwürdigen Einblick in die Qualität der individuell verantworteten Praxis (Unterrichtsqualität) zu verschaffen, um Positives zu verstärken und bei Defiziten wirksam zu intervenieren?
 - Was ist nötig, um Schul- und Unterrichtsentwicklung im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in dem PDCA-Zyklus noch stärker zu integrieren?
 - Welche Funktionen haben diesbezüglich die Schulleitung und die Jahresgespräche mit dem pädagogischen Personal?

2 Differenzierte Bewertung des schulischen Qualitätsmanagements

Die Bewertung des Handlungsfeldes basiert auf der Bewertung von verbindlich festgelegten Kerninformationen (siehe Erläuterung im Anhang). Die differenzierte Darstellung dieser Bewertungen ist den nachfolgenden Tabellen zu entnehmen. Die Bewertungen werden den Einschätzungen der Schulleitung (aus der Selbsteinschätzung im Rahmen der vorangegangenen Onlinebefragung) gegenübergestellt. Der standardisierte Erläuterungstext beschreibt die inhaltlichen Anforderungen, die mit dem Handlungsfeld verknüpft sind.

2.1 Konzeptionelle Grundlagen des Qualitätsmanagements

Allgemeine Erläuterungen zu den Anforderungen im Handlungsfeld

Basis eines schulischen Qualitätsmanagements (QM) ist die **Verständigung auf eine Aufbau- und Implementierungsstrategie**, die zwei wesentliche Fragen beantwortet: „Welcher Qualitätsanspruch gilt an dieser Schule?“ und „Wie sorgen wir gemeinsam für die Entwicklung und Sicherung dieser Qualität?“. Ein zyklisches Qualitätsverständnis sollte ebenso seinen Niederschlag finden wie Überlegungen dazu, wie das Qualitätsmanagement im Schulalltag Wirksamkeit entfaltet.

Das **Qualitätshandbuch** ist das zentrale Steuerungs- und Koordinationsinstrument für die schulischen Qualitätsarbeiten. Es bietet eine strukturierte Übersicht über das Qualitätsmanagement der Schule (strategische Ausrichtung, Ziele, Grundsätze, Basiskonzepte), enthält eine Dokumentation der Prozessabläufe für die QM - Praxis, der Evaluationsergebnisse und Maßnahmenpläne und wird so zum mitwachsenden „Wissens- und Erfahrungsspeicher“ für die Schule.

Für ein wirksames Qualitätsmanagement ist von Bedeutung, dass **Verbindlichkeiten** geschaffen werden und **Verantwortlichkeiten** geklärt sind. Hier geht es um institutionalisierte QM - Prozesse, die schulintern verbindlich geregelt sind, wie zum Beispiel das regelmäßige Einholen von Unterrichtsfeedback durch die Lehrkräfte, die Systematik durchzuführender interner Evaluationen oder den Umgang mit Beschwerden.

Gleichzeitig ist ein **systematisches Vorgehen beim Erkennen von Qualitätsdefiziten** wichtig. Ein Beschwerdemanagement stellt sicher, dass Rückmeldungen zu Qualitätsmängeln und Verbesserungspotenzialen aufgenommen und sachgerecht bearbeitet werden. Darüber

hinaus sorgen breiter angelegte qualitätssichernde Maßnahmen dafür, dass Soll-Ist-Differenzen festgestellt werden können (etwa durch regelmäßige Feedbacks, systematische Evaluationen oder die Analyse von Leistungsdaten).

Das **Qualitätsleitbild** mit seinen leitenden Werten, vereinbarten Soll-Vorgaben und definierten Qualitätszielen bildet die normative Grundlage der Qualitätsarbeit und dient den Beschäftigten als Orientierungshilfe für ihr alltägliches Handeln und allen Mitgliedern der Schulgemeinde als Maßstab für die Qualität von Schulorganisation und Unterricht.

Da im Laufe der Entwicklungsarbeit eine Vielzahl von Dokumenten zu den einzelnen Regelkreisen entsteht, ist es zweckmäßig, ein Ordnungssystem zu installieren, die Ablage übersichtlich zu strukturieren und regelmäßig zu pflegen. Hierfür sollten **Strukturen, Prozesse und Verantwortungen** definiert sein. Im sog. Q-Archiv bildet sich die **Qualitätshistorie der Schule** ab. Praxisrelevante Qualitätsdokumente (Prozessbeschreibungen, Formulare, Vorlagen u. dgl.) sollten den Nutzerinnen und Nutzern leicht zugänglich sein.

Ein wirksames Qualitätsmanagement setzt die aktive Mitwirkung aller Beschäftigten voraus. Im besten Falle erfolgen die Erstellung der Qualitätsarchitektur und die Festlegung geeigneter Maßnahmen **in einem breiten Konsens aller Beteiligten**. Nur wenn die Mitglieder einer Organisation in ihren jeweiligen Rollen **Qualitätsverantwortung für ihr professionelles Handeln** übernehmen, kann ein Qualitätsmanagement Wirkung entfalten. Dazu gehört die Bereitschaft, die vereinbarten Maßnahmen umzusetzen, miteinander zu reflektieren und an deren Weiterentwicklung mitzuarbeiten.

Ein guter Gradmesser dafür, ob ein Qualitätsmanagementsystem bereits Wirkungen entfaltet, ist die **Wahrnehmung der Anspruchsgruppen wie der Schülerschaft und der Ausbildungsbetriebe**.

Schulspezifische Bewertung zum Handlungsfeld

Handlungsfeld 1	Selbsteinschätzung (Schulleitung)							Externe Einschätzung (Evaluationsteam)						
	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0
Konzeptionelle Grundlagen des Qualitätsmanagements					X							X		
Das vorliegende Qualitätskonzept stellt alle Qualitätssicherungsmaßnahmen der Schule ganzheitlich dar (Feedback-, Evaluations-, Schul- und Unterrichtsprozesse, Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten).						X						X		
Im Qualitätskonzept der Schule werden Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten des Qualitätsmanagements klar geregelt.				X								X		
Für das rechtzeitige Erkennen und Beseitigen von Qualitätsdefiziten sind wirksame Verfahren festgelegt.						X						X		
Das Qualitätsleitbild bildet die normative Grundlage für die Qualitätsentwicklung der Schule.						X						X		
Anhand von systematischen Dokumentationen lassen sich die praktizierten Qualitätsentwicklungsmaßnahmen nachvollziehen.			X									X		
Die Maßnahmen zur Qualitätssicherung genießen bei den Lehrkräften eine hohe Akzeptanz.			X							X				
Schülerinnen und Schüler sowie Eltern bzw. Ausbildungsbetriebe nehmen wahr, dass die Schule Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung ergreift.				X								X		

2.2 Individualfeedback als Qualitätsverfahren

Allgemeine Erläuterungen zu den Anforderungen im Handlungsfeld

Feedback ist das **zentrale Instrument für die individuell verantwortete Qualitätsentwicklung** in einer Organisation. Für die Lehrkräfte bedeutet es, sich zu ihrer **Unterrichtstätigkeit** Rückmeldungen der Schülerinnen und Schüler sowie/oder ihrer Lehrerkolleginnen und -kollegen geben zu lassen, damit sie erkennen können, wie ihre Arbeit von anderen wahrgenommen wird. Aus den Rückmeldungen können sie Hinweise für die Weiterentwicklung in ihrem Tätigkeitsfeld ableiten. Gleiches gilt für das Schulleitungshandeln, das aus dem Feedback der betroffenen Lehrkräfte Impulse für eine Optimierung erhalten kann. Auch zu einzelnen Aspekten ihres beruflichen Handelns können sich Akteure regelmäßig ein Feedback geben lassen, etwa zur Konferenzgestaltung, zur Sitzungsmoderation, zur Beratungsleistung usw.

Zu einer **Feedbackkultur** im weiteren Sinne gehört eine im kontinuierlichen Verbesserungswillen verortete Fragehaltung und Hinwendung zu den Anspruchsgruppen (u. a. Ko-Konstruktion von Unterricht mit den Schülerinnen und Schülern, Dialog mit den Ausbildungsbetrieben) sowie eine Fehlerkultur, in der die Angehörigen einer lernenden Organisation Fehler und Defizite als Lernchancen begreifen.

Bei der **Auswertung der Rückmeldungen** ist wichtig, darauf zu achten, dass die Perspektiven der Befragten gehört, in adressatengerechten Formaten besprochen und zu einer Erweiterung bereits bekannter Einschätzungen zu der jeweiligen Fragestellung herangezogen werden.

Kollegiale Unterrichtshospitationen sind eine Möglichkeit für Lehrkräfte, im Rahmen des Individualfeedbacks von anderen Lehrkräften eine Rückmeldung zum eigenen Unterrichtshandeln zu erhalten und in ein Gespräch über zugrundeliegende Werte und Prinzipien, gewählte Methoden und andere Praxisaspekte zu kommen. Für das nachfolgende Reflexionsgespräch empfehlen sich ein Leitfaden und die Vereinbarung von Kommunikations- und Ablaufregeln. Auch wenn kollegiale Unterrichtshospitation zunächst im individuellen Interesse ist, kann es durchaus sinnvoll sein, sich im Jahrgang, in der Fachschaft oder im Fraktalteam kollegial z. B. zu wechselseitigen Besuchen oder zu Beobachtungsschwerpunkten zu vereinbaren, um gemeinsam die Unterrichtspraxis in den Blick zu nehmen.

Kollegiales Feedback sollte grundsätzlich in lernunterstützender Haltung gegeben und in lernbereiter Haltung entgegengenommen werden. Es dient dem Zweck der individuellen Weiterentwicklung von Unterricht und sollte daher von der Schulleitung unterstützt und mit geeigneten Rahmenbedingungen (u. a. Fortbildung, Material, Zeitfenster, Teamorganisation, Vertretungsunterricht) versehen werden.

Hilfreich ist es für die Feedbackpraxis der Lehrkräfte und der Schulleitungsmitglieder, wenn unterschiedliche **Instrumente** an der Schule zur Verfügung stehen, die die **Umsetzung einer differenzierten Feedbackpraxis** ermöglichen. Instrumente sollten individuell anpassbar an die jeweilige Feedbacksituation, den Zweck der Rückmeldungen und die jeweiligen Adressatengruppen sein. Sie sollten sowohl eine quantitative (z. B. geschlossene Items im Fragebogen) als auch eine qualitative (z. B. Freitextrückmeldungen) Datenerhebung im Rahmen des Unterrichtsfeedbacks ermöglichen. Das Prinzip der Anonymität der Rückmeldungen sollte in der Regel umgesetzt sein.

Zur **systemischen Verankerung von Feedback als Qualitätsinstrument** gehört eine Verständigung über die Anwendung von Feedbackverfahren (z. B. Häufigkeit, Formate, Zeitpunkte, Verbindlichkeit, Beteiligte). Ein ausgewogenes **Verhältnis von institutioneller Vorgabe und individuellem Spielraum** bei der Nutzung von Individualfeedback ist beispielsweise dann gegeben, wenn man sich schulintern auf einen geeigneten Rahmen verständigt hat und die Lehrkräfte ihre Feedbacksituationen in eigener Verantwortung selbst gestalten.

Die Rückmeldenden sollten in die **Weiterarbeit mit Ergebnissen aus Feedbacks** in angemessener Weise einbezogen werden und auch an der anschließenden Maßnahmenableitung beteiligt werden. Zumindest sind sie über Feedbackergebnisse sowie die daraus folgenden Konsequenzen zu informieren, damit ihnen deutlich wird, was ihre Rückmeldungen bewirkt haben.

Feedbackergebnisse sollten **Reflexionsprozesse** auslösen und im besten Fall zu Qualitätsverbesserungen führen. Positives Feedback kann zur Bestärkung guter Ansätze und zur Weiterentwicklung anspornen. Da Feedback sich an die Einzelperson in ihrer Rollen-Professionalität richtet (Lehrkräfte im Unterrichtshandeln, Schulleitungsmitglieder im Leitungshandeln), entscheidet sie selbst, welche der erhaltenen Rückmeldungen sie zu welcher Veränderung inspiriert.

Schülerinnen und Schüler erleben Feedbackprozesse zum Unterricht dann als wirksam, wenn sie Gelegenheit haben, sich differenziert zu äußern, dabei ernstgenommen werden und Auswirkungen ihrer Rückmeldungen wahrnehmen. Rahmenbedingungen wie Zeitpunkte, Zeitaufwand, Häufigkeit, Abwechslung der Instrumente und andere Faktoren können darüber hinaus entscheidend für die **Akzeptanz von Unterrichtsfeedback** bei den Befragten sein.

Schulspezifische Bewertung zum Handlungsfeld

Handlungsfeld 2	Selbsteinschätzung (Schulleitung)							Externe Einschätzung (Evaluationsteam)						
	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0
Individualfeedback als Qualitätsverfahren					X					X				
Die überwiegende Mehrheit der Lehrkräfte nutzt systematisch (quantitative und qualitative) Methoden, um sich ein regelmäßiges Feedback der Schülerinnen und Schüler zu ihrem Unterricht einzuholen.						X					X			
Die Auswertung der Rückmeldungen wird systematisch und methodisch angemessen vorgenommen.					X						X			
Lehrkräfte nutzen kollegiale Unterrichtshospitationen auf der Grundlage von Kriterien und eigenen Fragestellungen.		X							X					
Die Lehrkräfte nutzen vielfältige Formen des kollegialen Feedbacks als Möglichkeit des praxisbezogenen Austauschs und als wichtige Quelle des persönlichen, unterrichtsbezogenen Lernens.		X								X				
An der Schule stehen Feedbackinstrumente zur Verfügung, die eine individuelle Planung von Feedbacksituationen unterstützen.							X					X		
Das Verhältnis von institutionellen Vorgaben und individuellem Gestaltungsraum im Bereich des Individualfeedbacks ist ausgewogen.					X					X				
Ergebnisse von Individualfeedbacks werden in sachbezogenen, moderierten Gesprächen mit den Beteiligten (Schülerinnen und Schülern, kollegialen Gruppen bzw. Lehrkräften) besprochen.						X				X				
Die aus Feedback gewonnenen Erkenntnisse werden für die Weiterentwicklung des Unterrichts und der schulischen Arbeit genutzt.						X				X				
Die Schülerinnen und Schüler sind mit den Möglichkeiten, die sie zum Feedback an die Lehrkräfte haben, zufrieden.					X						X			

2.3 Evaluation und Bestandsaufnahme als Qualitätsverfahren

Allgemeine Erläuterungen zu den Anforderungen im Handlungsfeld

Daten aus internen Evaluationen sind **eine wesentliche Grundlage für systematische Qualitätsdiagnosen** und daraus abgeleitete Maßnahmenplanungen. Sie machen Stärken sichtbar und weisen auf Verbesserungsbedarf in den verschiedenen schulischen Bereichen hin.

Neben diesen zu definierten Schwerpunkten erhobenen Daten lohnt sich die Analyse von **Leistungsdaten und Statistiken**, um sich einen Überblick über den aktuellen Qualitätszustand zu verschaffen. Die Qualitätsverantwortlichen entscheiden, welche Daten in welcher Systematik erhoben und welche der bereits vorliegenden Daten in welchem Rhythmus ausgewertet werden, um begründete Entscheidungen zu ggf. notwendigen Maßnahmen zu treffen.

Jeder Evaluation liegt eine Fragestellung zugrunde, unter der die **Wirksamkeit des Handels** auf den Prüfstand kommt. Sowohl in der Schul- als auch der Unterrichtsentwicklung ist diese Fragehaltung entscheidend, um Qualität weiterzuentwickeln. Im Rahmen des **PDCA - Zyklus** sollten daher für alle Maßnahmenplanungen, die zu priorisierten Entwicklungsvorhaben durchgeführt werden, datengestützte Evaluationen genutzt werden, um den Maßnahmenerfolg unter Zuhilfenahme entsprechender Indikatoren zu überprüfen (**Fokusevaluationen**). **Breitbandevaluationen** beziehen sich auf das gesamte Qualitätsprofil der Schule.

Auch mittels **Bestandsaufnahmen** kann man sich an der Schule ein Bild von der Ausgangssituation in einem bestimmten schulischen Bereich machen. Um Längsschnittvergleiche anzustellen, kann es sinnvoll sein, wiederkehrend zu bestimmten Situationen (z. B. Befragung der Schülerinnen und Schüler zur Ankommenssituation oder zum Schulzeitende) Befragungen durchzuführen.

Für die systematische Planung von Evaluationen bedarf es **Strukturen, Verantwortungen und entsprechenden Know-hows** bei den Beteiligten. Auch ist eine **übergeordnete Projektplanung** hilfreich, welche Zeitschienen für die geplanten Evaluationen vorsieht. Die **Auswahl geeigneter Verfahren und Instrumente** in Abhängigkeit von der jeweiligen Fragestellung und dem Zweck der Evaluation gehört ebenfalls zu den Planungsaspekten. Aus den SMARTen Zielen für ein Vorhaben lassen sich Indikatoren für die Zielerreichung, den beabsichtigten Maßnahmenerfolg, ableiten. Entscheidungen zu formativen (im Projektverlauf) oder summativen (am Projektende) Evaluationen kann man vorausschauend treffen. Evaluationszeitpunkte können entscheidend sein für die Qualität und Nutzbarkeit der erhobenen Daten.

Zu den **Planungsparametern** gehören Evaluationsverfahren (Befragung, Beobachtung, Dokumentenanalyse) und die dazugehörigen Instrumente (z. B. Fragebogen, Interview, Checkliste). Abhängig von der Fragestellung ist auch zu überlegen, von welchen Personenkreisen Einschätzungen zum Evaluationsgegenstand erforderlich sind und wie die Auswertungsprozesse organisiert werden sollen. Schließlich muss klar sein, ob Evaluationen ergebnisoffen erfolgen sollen oder im Zusammenhang mit Ressourcenentscheidungen stehen.

Aus der Gesamtschau auf die an der Schule vorliegenden und die darüber hinaus gezielt erhobenen Daten können die Qualitätsverantwortlichen ablesen, in welchen Bereichen der Ist-Stand noch nicht dem angestrebten Soll - Zustand entspricht und dann mit geeigneten Entwicklungsmaßnahmen nachsteuern bzw. das Erreichte absichern und versteigern. Für eine **institutionalisierte Betrachtung von Daten** bedarf es geeigneter Zeitgefäße sowie gekläarter Prozesse und Verantwortungen. Visualisierungen und nutzergerechte Darstellungen helfen bei der Aufbereitung von Daten, um den Qualitätsdialog zu erleichtern und partizipative Reflexion zu ermöglichen.

Evaluationsverfahren und -instrumente sollten dem Gegenstand angemessen gewählt werden und nicht nur zweckdienlich, sondern auch effizient sein, damit die benötigten Antworten auf wichtige schulische Fragen aufwandsarm ermittelt werden können.

Die **allgemein geltenden Standards bei Evaluationen** beziehen sich auf die Genauigkeit der Durchführung, den Fairnessgedanken gegenüber allen Beteiligten und Betroffenen sowie die Nützlichkeit der erhobenen Daten. Grundsätzlich sollten nur solche Daten erhoben werden, die man tatsächlich für die Beantwortung von Fragen zur Qualitätsentwicklung bzw. zur Rechenschaftslegung braucht. **Aufwand und Nutzen** von internen Evaluationen sollten in einem ausgewogenen Verhältnis stehen.

Ähnlich wie bei der gemeinsamen Auswertung von Feedbackergebnissen gilt auch für den **Auswertungsdiallog auf der Basis von Evaluationsergebnissen**, dass Beteiligten eine Mitwirkung auf Augenhöhe ermöglicht werden sollte. Der Kreis der Teilnehmenden ist situativ begründet zu definieren.

Bestandsaufnahmen und Evaluationen stehen **im Kontext des PDCA - Zyklus** mit seiner Grunddynamik eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Daher folgt aus der Analyse von Evaluationsergebnissen eine **Ableitung geeigneter Maßnahmen**, um die festgestellte Soll - Ist - Differenz zu verringern oder zu beheben. Wichtig ist dabei die Ausrichtung an schulischen Qualitätsansprüchen bzw. bildungspolitischen Vorgaben.

Da Schul- und Unterrichtsentwicklung in der Regel Qualitätsbemühungen in mehreren Handlungsfeldern gleichzeitig erfordert, ist es ratsam, einen **Überblick über alle Aktivitäten** zu

behalten. Dabei unterstützen **Methoden des Projektmanagements**, um anstehende Aufgaben in Teilschritte zu gliedern, Zeitpläne aufzustellen und Verantwortlichkeiten zu definieren. Als hilfreich haben sich **Masterpläne** erwiesen, die die Parallelität und Verzahnung der einzelnen Entwicklungsvorhaben visualisieren und so für die **partizipative Kommunikation und transparente Steuerung** wertvoll sind. Zunehmend gewinnen im schulischen Kontext auch agile Formen des Projektmanagements und entsprechende digitale Tools an Bedeutung.

Schulspezifische Bewertung zum Handlungsfeld

Handlungsfeld 3	Selbsteinschätzung (Schulleitung)							Externe Einschätzung (Evaluationsteam)						
	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0
Evaluation und Bestandsaufnahme als Qualitätsverfahren					X							X		
Interne Evaluationen finden in relevanten Bereichen an der Schule regelmäßig statt.			X								X			
Die Wahl der Evaluationsthemen geschieht in nachvollziehbarer Systematik (z.B. mit Bezug auf das Qualitätsleitbild).						X					X			
Evaluationen werden mithilfe von Methoden des Projektmanagements geplant und durchgeführt.						X					X			
Leistungsdaten, Daten aus der Schulstatistik und Ergebnisse von Evaluationen sind so aufbereitet, dass ein aussagekräftiger Einblick in den Qualitätszustand der Schule möglich ist.					X								X	
Das Knowhow für den Umgang mit Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität ist bei den mit Evaluationen Beauftragten vorhanden.						X						X		
Die Befragungsinstrumente entsprechen den Standards und sind auf die schulinterne Qualitätsvorstellung und Qualitätsziele (Qualitätsleitbild) abgestimmt.						X						X		
Ergebnisse aus Qualitätsverfahren (Bestandsaufnahmen, internen und externen Evaluationen) werden mit den Beteiligten ausgewertet.						X							X	
Das Verhältnis von Aufwand und Nutzen der Evaluationen wird von den Beteiligten positiv eingeschätzt.						X						X		
Die aus Qualitätsverfahren (Bestandsaufnahmen, internen und externen Evaluationen) abgeleiteten Schul- und Unterrichtsentwicklungsmaßnahmen werden gezielt und konsequent umgesetzt.			X							X				

2.4 Steuerung im Qualitätsmanagement (Strukturen und Prozesse)

Allgemeine Erläuterungen zu den Anforderungen im Handlungsfeld

Die Schulleitung nimmt bei der Qualitätsentwicklung der Schule eine **Schlüsselstellung** ein. Ihr obliegt die **Steuerung und Koordination der Aktivitäten zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung und -sicherung**. Die Weiterentwicklung des schulischen Qualitätsmanagements wird von der Schulleitung als kollektiver Lernprozess der gesamten Schulgemeinde unter Zuhilfenahme des Projektmanagements gestaltet. Die Schulleitung sorgt dafür, dass die Grundlagen für das schulische Qualitätsmanagement geschaffen und die einzelnen Komponenten sinnvoll angewandt werden. Entscheidend ist das damit einhergehende **Prinzip kontinuierlicher Verbesserung**. Handlungsleitend beim Aufbau eines Qualitätsmanagements sollte die **Wirkungsorientierung** sein.

Bei der Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für das Qualitätsmanagement sollte sich die Schulleitung am **Prinzip der Kontextsteuerung** orientieren, d. h. einen Rahmen definieren, innerhalb dessen die Beschäftigten eigenverantwortlich agieren können. Darunter zählen u. a. **Arbeitsbedingungen, Ressourcen, klare Strukturen und Aufträge für das Personal insgesamt und für QM - relevante Gruppen und Einzelpersonen** im Besonderen (z. B. QMB, Personen mit Evaluationsexpertise, Projektleitungen, Steuergruppe, Q - Zirkel, QM - Team).

Strukturen und Ressourcen für die Umsetzung von QM-Komponenten werden bereitgestellt (u. a. Evaluationen, Feedback, kollegiale Hospitationen, Jahresgespräche). Die Schulleitung hat ein Augenmerk auf die Anwendung von QM - Know - how im Kollegium und sorgt bei Bedarf für die Nutzung externer QM - Expertise.

Zur Unterstützung der Lehrkräfte sind **Strukturen für die kollegiale Kommunikation zum Qualitätsmanagement** eingerichtet (u. a. Materialaustausch, Dokumentation). Geeignete **Beratungsformate** (z. B. Supervision, kollegiale Fallberatung) werden bei Bedarf zur Verfügung gestellt.

Die Schulleitung schafft vielfältige Gelegenheiten, in denen Themen des Qualitätsmanagements auf die Agenda kommen – in Konferenzen, Gremiensitzungen usw. **Dialogische Reflexion als gemeinsam gestalteter Qualitätsprozess** wird von Schulleitung aktiv initiiert.

Im Rahmen ihrer Steuerungsfunktion hat die Schulleitung die Aufgabe, für **Verbindlichkeit im QM - Aufbau** zu sorgen und entsprechende Aktivitäten im Kollegium zu unterstützen. Das schulische Qualitätsmanagement kann nur **im Kontext einer kollegialen Kooperation mit reflektiertem Austausch von Praxiserfahrungen** wirksam werden.

Die Schulleitung gibt **Impulse zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements** und delegiert entsprechende Aufträge an Gruppen (z. B. Projektteam zur Erprobung von Feedback, Evaluationsteams zur Unterstützung von Projektteams). Ein gutes Monitoring sichert den Einblick in den Stand der Entwicklungsarbeit; bei Bedarf wird nachgesteuert. Die Schulleitung sorgt dafür, dass viele Lehrkräfte insbesondere in die **Unterrichtsentwicklung** eingebunden und Aufgaben im Kollegium transparent verteilt sind. Dabei unterstützt sie vorhandene Teamstrukturen, sofern sie sich bewährt haben, und berücksichtigt diese bei der Unterrichtsorganisation. **Kollegial zu nutzende Qualitätsinstrumente** werden von der Schulleitung gefördert, z. B. kollegiales Feedback, Unterrichtshospitationen, Q - Gruppen wie im sog. PUQE - Modell nach Q2E.

Ein **transparent geregelter und wirksamer Umgang mit Defiziten** ist ein wesentlicher Bestandteil eines funktionsfähigen Qualitätsmanagementsystems, verbunden mit dem **rechtzeitigen Erkennen von gravierenden Schwachstellen in der Organisation** und **wirksamen Gegenmaßnahmen**. Nicht nur Beschwerden, sondern auch Anregungen auf der Vorschlags-ebene können wichtige Impulse für Veränderungen geben.

Dazu sind **niederschwellige Verfahren und Instrumente** festgelegt, die es Beschäftigten sowie Leistungsempfängenden und Kooperationspartnern (z. B. Schülerinnen und Schüler, Ausbildungsbetriebe) ermöglichen, Unzufriedenheiten und Defizitwahrnehmungen adäquat zurückzumelden. Dafür sollten Wege definiert und Instrumente hinterlegt sein. Vorgehensweisen innerhalb des Beschwerdemanagements sollten in der Schulgemeinde bekannt sein.

Zur **Kultur eines Beschwerdemanagements** gehören auch zeitnahe Rückmeldungen zum Bearbeitungsstand bzw. zu getroffenen Maßnahmen an die Beschwerdeführenden, falls deren Defizitwahrnehmungen nicht mit dem Hinweis auf Anonymität eingegangen sind. Für zurückgemeldete gravierende Defizite (Defizite mit hohem Interventionsbedarf) liegen explizit Kriterien und Bearbeitungswege vor.

Aufgabe der Schulleitung ist dabei, nicht nur eine entsprechend **förderliche Haltung zum Umgang mit Qualitätsdefiziten** einzunehmen (als Erkenntnisquelle für die Steuerungsebene, im Rahmen einer qualitätsorientierten Fehlerkultur), sondern diese aktiv und überzeugend vorzuleben. Die Schulleitung sorgt dafür, dass sich eine entsprechende Fehlerkultur entwickeln kann (Fehler als Chance), dass Beschwerden ernstgenommen werden und eine lückenlose Dokumentation der Beschwerden geschieht. Sie sichert eine systematische Auswertung ab, damit Häufungen von bestimmten Beschwerden identifiziert werden können.

Ein wichtiges Merkmal eines funktionierenden Qualitätsmanagements stellen Verbindlichkeiten dar, die von den Beschäftigten entsprechend umgesetzt werden. Zur Professionalität in ihren Rollenanteilen gehört, dass die Lehrkräfte das Qualitätsmanagement durch ihr eigenes

Tun in erster Linie unterrichtswirksam umsetzen. Solche **Verbindlichkeiten** vor allem **zu wesentlichen QM-Komponenten** (z. B. Unterrichtsfeedback, Evaluation von Entwicklungsvorhaben), aber auch für die Schulorganisation (z. B. Prozessbeschreibungen für wiederkehrende Abläufe, Protokollformate für Sitzungen) sind im Konsens klar definiert und institutionell festgelegt.

Aufgabe der Schulleitung ist es, sich einen **Einblick in die Umsetzung der vereinbarten Verbindlichkeiten** zu verschaffen und ggf. nachzusteuern. Außerdem muss sichergestellt werden, dass schulintern getroffene und verbindlich geltende Regelungen allen Beteiligten bekannt sind. Diese Vereinbarungen werden regelmäßig überprüft, ggf. angepasst und bei Bedarf ergänzt.

Projektmanagement ist für die Schule eine selbstverständliche Praxis bei der Planung von Schulentwicklungsprojekten. Die Schulleitung sorgt dafür, dass Schulentwicklungsvorhaben mit Hilfe der Methodik und des Instrumentariums des Projektmanagements geplant werden. Dazu zählen v. a. **SMARTe Ziele, Zeitraster, Meilensteine, Verantwortlichkeiten, Ressourcenplanung und Evaluation**. Die Maßnahmenplanungen orientieren sich am **PDCA - Zyklus**.

Die Schulleitung stellt sicher, dass Projektgruppen Mandate von den zuständigen Gremien erhalten und in einen Rechenschaftskontext eingebunden sind (z. B. klare Aufträge, regelmäßige Statusberichte, Einhaltung der zeitlichen Vorgaben, Evaluation des Maßnahmen Erfolgs). Sie hat einen **Überblick über den Verlauf aller Projekte** und steuert ggf. mit geeigneten Maßnahmen nach. Auch mit der Delegation einzelner Projektverantwortungen an die jeweiligen Leitungen behält die Schulleitung unter Einsatz von Methoden der Kontextsteuerung die **Gesamtverantwortung für alle Schulentwicklungsvorhaben** ihrer Organisation und nimmt diese deutlich wahr.

Transparenz, Dialog und Partizipation sind wesentliche Steuerungselemente innerhalb eines Qualitätsmanagements in einer lernenden Institution. Die Schulleitung hat eine besondere Vorbildfunktion, wenn es darum geht, Betroffene zu Beteiligten zu machen und sie in Prozesse der Schulentwicklung einzubinden. Dies betrifft nicht nur die Umsetzung von Schulentwicklungsvorhaben, sondern insbesondere auch deren Planungen. **Angemessene Beteiligungen** innerhalb und ggf. außerhalb der Schulgemeinde werden von der Schulleitung initiiert. Projektteams und andere schulische Arbeitsgruppen sind partizipativ besetzt. Schülerinnen und Schüler werden themenangemessen beteiligt. Die Gremieneinbindung in Entscheidungen ist institutionalisiert und selbstverständliche Praxis. Die Mitwirkung aller relevanten Gruppen geht über die reine Information der Schulgemeinde hinaus. Vielmehr werden

deren Perspektiven und Einschätzungen erfragt und deren Erfahrungen auf Augenhöhe gewürdigt.

Vorhandene **Strukturen, Ressourcen und Kompetenzen** werden bei priorisierten Vorhaben für die Schul- und Unterrichtsentwicklung berücksichtigt. Neue Vorhaben werden in den Kontext übergeordneter schulischer Ziele und bildungspolitischer Vorgaben eingeordnet, sodass für die Beschäftigten eine **Gesamtstrategie** deutlich wird.

Ergebnisse aus Bestandsaufnahmen und internen Evaluationen werden genutzt, um Vorhaben effizient zu planen und umzusetzen. Die Schulleitung nimmt ihre **Steuerungsfunktion bei der Planung, Durchführung und Überprüfung der Projekte zur Schul- und Unterrichtsentwicklung** wahr und delegiert konkrete Arbeitsaufträge. Dabei achtet sie darauf, den notwendigen Rahmen zu setzen, innerhalb dessen die Beschäftigten eigenverantwortlich agieren können. Sie hat einen Überblick über alle bestehenden Projektteams und deren Aufträge und sorgt dafür, dass Arbeitsstände und Projektabschlüsse regelmäßig in der Schulgemeinde kommuniziert werden.

Die Schule sucht aktiv Außenkontakte, um **Entwicklungsimpulse** zu erhalten und um ihre Lösungsmöglichkeiten für eigene Themen zu erweitern. Einzelne Partnerschulen, aber auch ganze Netzwerke werden für den **Austausch von Erfahrungen** genutzt. Beim QM-Aufbau ist es sinnvoll, sich von anderen Schulen der Region bzw. gleicher Schulform auch überregional Anregungen z. B. zur Umsetzung von Unterrichtsfeedback, kollegialer Hospitation und anderen QM - Elementen zu holen und ggf. auch gemeinsam Instrumente zu entwickeln.

Die Schulleitung organisiert die **Netzwerkarbeit** nicht nur auf der Leitungsebene, sondern bindet partizipativ Lehrkräfte bzw. die Schulgemeinde bei geeigneten Fragestellungen und Kooperationsschwerpunkten aktiv ein. Netzwerktreffen sind professionell organisiert (u. a. Einladungen, Protokolle, Moderation). Ergebnisse und Erträge für die eigene Schulentwicklung sind dokumentiert und fließen in die weitere Entwicklungsarbeit ein.

Schulspezifische Bewertung zum Handlungsfeld

Handlungsfeld 4	Selbsteinschätzung (Schulleitung)							Externe Einschätzung (Evaluationsteam)						
	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0
Steuerung im Qualitätsmanagement (Strukturen und Prozesse)						X						X		
Die Schulleitung betrachtet den Aufbau und die Umsetzung eines funktionsfähigen und wirksamen Qualitätsmanagements als einen wichtigen Aspekt der Leitungsarbeit.						X								X
Die Schulleitung stellt gute Rahmenbedingungen (u.a. räumlich, personell, sächlich, organisatorisch) für das Qualitätsmanagement zur Verfügung.						X							X	
Die Schulleitung fordert verschiedene Formen des kollegialen Austausches (z. B. Gruppen zu Unterrichtsentwicklung, kollegiales Feedback) verbindlich ein und unterstützt sie (z. B. Stundenplangestaltung, Genehmigung von Fortbildungen, Bereitstellung von Ressourcen).				X					X					
Es sind leicht zugängliche Wege implementiert, Beschwerden, Unzufriedenheiten oder Defizitwahrnehmungen an die Schule zurückzumelden.							X					X		
Rückmeldungen zu Qualitätsdefiziten (Beschwerden, Unzufriedenheiten oder Defizitwahrnehmungen) werden sachorientiert bearbeitet und zur Verbesserung der Qualität genutzt.							X			X				
Die verbindlichen Vorgaben für die Qualitätsarbeit werden von den Lehrkräften eingehalten.						X				X				
Schulentwicklungsprojekte werden mit einem geeigneten Projektmanagement geplant.						X						X		
Schulentwicklungsprojekte werden partizipativ angegangen und umgesetzt.							X			X				
Bei der Konzeption von Schul- und Unterrichtsentwicklungsprojekten werden die vorhandenen Projekte, schulischen Strukturen, Kompetenzen und Ressourcen berücksichtigt.							X					X		
Die Schule beteiligt sich an Netzwerken zur Qualitätssicherung und -entwicklung (z. B. beim Aufbau eines Qualitätsmanagements, im Rahmen von Zertifizierungen).							X					X		

2.5 Steuerung im Qualitätsmanagement (Ressourceneinsatz)

Allgemeine Erläuterungen zu den Anforderungen im Handlungsfeld

Die Schulleitung gewährleistet die Funktionstüchtigkeit der Schule. Dazu gehört auch der zweckmäßige Einsatz von Finanzen, Sachmitteln und schulischer Infrastruktur, wobei die Zweckdienlichkeit vor allem in einem direkten **Zusammenhang mit der Verbesserung der Unterrichtsqualität** stehen sollte. Entscheidungen und Planungen zum Einsatz der Ressourcen erfolgen nachvollziehbar und werden schulintern kontrolliert.

Steuerungsaufgabe der Schulleitung ist die **strategische Planung des Ressourceneinsatzes** (u. a. Haushalt und Personal). Dies beinhaltet sowohl die Ressourcen für die Umsetzung von priorisierten Schulentwicklungsvorhaben (z. B. zu Selbstorganisiertem Lernen, Berufsorientierung, Medienbildung) als auch die Ressourcen, die für den Aufbau eines Qualitätsmanagements eingesetzt werden (u. a. für Evaluationen, Feedback, Teamarbeit, externe Expertise). Der **Zusammenhang zwischen schulischen Entwicklungsvorhaben und Haushaltsposten** sollte erkennbar sein. Die Mittel kommen insbesondere der Unterrichtsentwicklung zugute. Jede Ressourcenvergabe unterliegt idealerweise einer **Qualitätserwartung** und geht mit einer **Rechenschaftsverpflichtung** einher (PDCA - Zyklus).

Transparenz in Bezug auf den Haushalt der Schule sollte hergestellt sein. Es ist Aufgabe der Schulleitung, Entscheidungen im Rahmen der **Haushaltsplanung sowie zugrundeliegende Prinzipien** begründet und verständlich gegenüber der Schulgemeinde offenzulegen (z. B. erläuternder Überblick der Haushaltsposten, Detailplanungen sind bei Bedarf einsehbar). Entsprechende Instrumente sorgen dafür, dass der Informationspflicht genüge getan wird (z. B. Bekanntgabe in der Gesamtkonferenz und Schulkonferenz, schriftliche Mitteilung der Schulleitung, Aushang des Haushaltsausschusses).

Da das wesentliche Ziel eines Qualitätsmanagements die kontinuierliche Verbesserung ist, sollten Ressourcen zielführend eingesetzt werden. Bei der internen Kontrolle der eingesetzten Ressourcen ist zu fragen, ob die mit den eingeleiteten Maßnahmen beabsichtigten Qualitätsverbesserungen erreicht werden konnten. Dafür sind **geeignete Prüfprozesse und -strukturen** zu installieren, die sich nicht allein auf eine reine Kassenprüfung beschränken.

Schulspezifische Bewertung zum Handlungsfeld

Handlungsfeld 5	Selbsteinschätzung (Schulleitung)							Externe Einschätzung (Evaluationsteam)						
	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0
Steuerung im Qualitätsmanagement (Ressourceneinsatz)						X							X	
Die Schulleitung sorgt für einen sinnvollen Einsatz der vorhandenen finanziellen Mittel (ein direkter Zusammenhang zur Verbesserung des Unterrichts besteht).							X						X	
Die Verwendung der finanziellen Mittel ist transparent.						X								X
Der Umgang mit den Haushaltsvorgaben und -mitteln wird intern kontrolliert.						X							X	

2.6 Steuerung im Qualitätsmanagement (Personalentwicklung)

Allgemeine Erläuterungen zu den Anforderungen im Handlungsfeld

Die Schulleitung verantwortet die **Personalauswahl, -führung und -entwicklung**. Dazu gehört, dass sie sich einen **Einblick in die Qualität der Arbeit der Lehrkräfte** verschafft, deren Stärken und Schwächen kennt und ihre gewonnenen Erkenntnisse in weitere individuelle und institutionelle Maßnahmen zur Personalentwicklung einfließen lässt.

Grundlegende Prinzipien und konkrete Maßnahmen der Personalentwicklung sind konzeptionell dargelegt und mit dem Kollegium kommuniziert. Die Maßnahmen zur weiteren Professionalisierung in den handelnden Rollen und Funktionen beziehen sich auf Lehrkräfte, Schulleitungsmitglieder und Qualitätsverantwortliche. Verbindliche Regelungen und Angebotsformate (z. B. Supervision, Kollegiale Fallberatung, externe Beratung) sind enthalten.

Die Schulleitung verschafft sich mit **geeigneten Instrumenten** einen **differenzierten Eindruck in die Arbeitsqualität der Beschäftigten**. Bei den Lehrkräften geht es dabei vor allem um deren Unterrichtshandeln, aber auch um ihre Mitwirkung bei der Schulentwicklung. Wichtig ist, dass dieser Einblick in das individuelle Agieren der Beschäftigten nicht nur anlassbezogen geschieht (z. B. in der Bearbeitung von Beschwerden), sondern institutionell verankert und als selbstverständliches Qualitätsinstrument akzeptiert ist. Das Schulleitungsteam sollte sich über die Verteilung entsprechender Aufgaben verständigen (z. B. Unterrichtshospitationen, Classroom Walkthrough, Einsicht in Vergleichsarbeiten).

Die Schulleitung nutzt Jahresgespräche mit den Lehrkräften als **Reflexions- und Orientierungsgespräche** zu beruflichen Tätigkeiten, Leistungen und Entwicklungsperspektiven auf der individuellen Ebene. Stärken und Schwächen der Lehrkräfte werden von der Schulleitung differenziert wahrgenommen und im geeigneten Rahmen thematisiert. Die Gespräche schließen mit Zielvereinbarungen ab und dienen zunächst der individuellen beruflichen Weiterentwicklung, liefern gleichzeitig aber auch Erkenntnisse für die institutionelle Qualitätsentwicklung. Die **Umsetzung der getroffenen Zielvereinbarungen** behält die Schulleitung im Blick und thematisiert Ergebnisse und Eindrücke im folgenden Jahresgespräch.

Jahresgespräche finden in angemessenen zeitlichen Abständen statt und werden durch vereinbarte **Materialien zur Vorbereitung, Strukturierung und Ergebnisdokumentation** unterstützt. Sie unterscheiden sich von anlassbezogenen Personalgesprächen vor allem dadurch, dass sie als Qualitätsinstrument systematisch genutzt werden. Entsprechende Prozesse (Initiative, Einladung, Terminfindung, Protokollierung u. dgl.) sind für die Durchführung

hinterlegt. Haltung und Ton der Jahresgespräche sind durch **Augenhöhe sowie Entwicklungs- und Lösungsorientierung** gekennzeichnet. Gegenseitiges Feedback ist Bestandteil der Jahresgespräche und erlaubt beiden Seiten eine Reflexion ihres beruflichen Handelns.

Es existieren **schriftlich definierte und transparent kommunizierte Ziele, Grundsätze und Kriterien für die Personalauswahl und -entwicklung**. Im Idealfall umreißt die Schule ihre Personalentwicklungsstrategie in einem entsprechenden Konzept, das alle Bereiche von der Einführung neuer Lehrkräfte über die Förderung von Berufseinsteigerinnen und -einsteigern bis hin zum Führungskräftenachwuchs umfasst, und hinterlegt diese mit konkreten Maßnahmen.

Qualifizierungsbedarfe und -formate sind auf der Basis der schuleigenen Qualitätsansprüche geklärt und führen zu entsprechenden Maßnahmen (z. B. Fortbildungsplanung, Formate für den Austausch guter Praxis). Der Aufbau von **Expertise für die Einrichtung und Umsetzung eines schulischen Qualitätsmanagements** wird berücksichtigt. Individuellen und systemischen Weiterentwicklungsperspektiven wird in einem guten Verhältnis angemessen Rechnung getragen.

Die Schulleitung sorgt dafür, dass neue Lehrkräfte eine **gezielte Einführung, Begleitung und Unterstützung** erhalten, bei der sowohl die schulkulturellen Besonderheiten als auch das schulspezifische Qualitätsmanagement eine Rolle spielen. Dabei werden die Bedarfe verschiedener Gruppen berücksichtigt (u. a. Lehrkräfte im Vorbereitungsdienst, Quereinsteigerinnen und -einsteiger, Lehrkräfte mit langjähriger Berufserfahrung).

Es geht dabei nicht nur um eine organisatorische Einweisung, sondern auch um die **die Q-Architektur der Schule inkl. Q-Prozesse und die aktuellen Q-Maßnahmen zur Schul- und Unterrichtsentwicklung**. Hierfür werden entsprechende Instrumente genutzt (u. a. gezielte Fortbildungsveranstaltungen, Begleitung durch Mentorinnen und Mentoren, 100 - Tage - Gespräche) und Strukturen geschaffen (schulinterne Austauschplattform, Dokumentation usw.).

Die Schulleitung sorgt dafür, dass das notwendige Know-how vorhanden ist, um **datengestützte Evaluationen** sachgerecht durchführen und auswerten zu können. Spezifisches Wissen wird außerdem für den **Umgang mit Leistungsdaten, Feedbackergebnissen und Evaluationsdaten** im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses benötigt (PDCA - Zyklus). Die Schulleitung trägt Verantwortung dafür, **einschlägige Kompetenzen** aufzubauen, damit Qualitätsmanagement an ihrer Schule wirksam umgesetzt wird. Dazu gehört eine Bedarfsanalyse, welche Kenntnisse an welchen Stellen gebraucht werden (z. B. bei den Abteilungsleitungen, dem QMB, der Q-Gruppe, dem Evaluationsteam).

Gelingende Personalführung hängt nicht unwesentlich von entsprechenden **Haltungen und Kompetenzen der Schulleitung** ab. Das sind in erster Linie Kommunikationsfähigkeiten, aber auch eine unterstützende und wertschätzende Zuwendung zu den Beschäftigten. In Beratungszusammenhängen ist ein ressourcen- und lösungsorientiertes Vorgehen hilfreich.

Im Kontext des Qualitätsmanagements kommen Motivation durch Vorbildwirkung, das Fördern einer Verantwortungskultur und ein angemessener Umgang mit Fehlern dazu. Implementierung, Betrieb und Revision eines Qualitätsmanagements ist eine komplexe Aufgabe, die eine **besondere Form der Steuerung** erfordert (Kontextsteuerung) und auf allen Ebenen **dialogische Reflexion** fördern sollte. Das Einholen von Feedback ist zur Unterstützung dieser anspruchsvollen Aufgabe in der Führungsrolle unerlässlich.

Schulspezifische Bewertung zum Handlungsfeld

Handlungsfeld 6	Selbsteinschätzung (Schulleitung)							Externe Einschätzung (Evaluationsteam)						
	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0
Steuerung im Qualitätsmanagement (Personalentwicklung)					X							X		
Die Schulleitung verschafft sich mit geeigneten Instrumenten ein differenziertes Bild über Stärken und Schwächen des pädagogischen und nicht pädagogischen Personals (z. B. Unterrichtshospitationen, interne Evaluationen usw.).					X						X			
Die Schulleitung führt mit dem schulischen Personal Jahresgespräche durch und nutzt dabei Zielvereinbarungen zur Personal- und Schulentwicklung.			X							X				
Die Personalauswahl und -entwicklung erfolgt nach transparenten Zielen, Grundsätzen und Kriterien, die sowohl die Entwicklung der Lehrkräfte wie auch Qualitätsansprüche und Entwicklungsziele der Schule berücksichtigen.						X						X		
Neue Lehrkräfte werden sorgfältig in die schulkulturellen und konzeptionellen Besonderheiten der Schule eingeführt.						X						X		
Das Knowhow für den Umgang mit Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität wird im Kollegium gezielt aufgebaut.					X						X			
Die Beschäftigten der Schule äußern sich zufrieden über die Personalführung durch die Schulleitung und fühlen sich in ihren Leistungen anerkannt und angemessen gefördert.					X								X	

Wiesbaden, den 28.06.2023

Hessische Lehrkräfteakademie

Dezernat I.3: Evaluation

Für das Evaluationsteam:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Höhn', is written over a horizontal dotted line.

Manfred Höhn

Kontakt:

Hessische Lehrkräfteakademie

Dezernat I.3: Evaluation

Walter-Hallstein-Str. 3-7

65197 Wiesbaden

Tel.: 0611 8803-653

la.hessen.de

3 Anhang



Hinweis auf den erweiterten Datenanhang

Im Anschluss an die Metaevaluation wird der Schule zusätzlich ein differenzierter Datenanhang auf der Austauschplattform zur Verfügung gestellt (Ergebnisse der Onlinebefragung aller befragten Gruppen).

3.1 Erhebungsmethoden und -instrumente

Die im Rahmen der Metaevaluation eingesetzten Datenerhebungsmethoden werden im Folgenden kurz dargestellt. Alle erhobenen Daten werden mit Blick auf die ausgewählten Qualitätsaspekte, zu denen es im Bericht eine Rückmeldung gibt, ausgewertet.

■ Dokumentenanalyse

Die Schule stellt dem Evaluationsteam Dokumente zur Verfügung, die die schulischen Entwicklungen und Arbeitsstände abbilden. Diese werden im Rahmen der Metaevaluation auf ausgewählte Kriterien hin analysiert. Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse fließen in die abschließenden Bewertungen zu den einzelnen Handlungsfeldern ein.

■ Interviews

Mit den unten genannten Mitgliedern der Schulgemeinde der Max-Eyth-Schule wurden einem Leitfaden folgend jeweils 30- bis 90-minütige Interviews geführt:

- dem Schulleiter und dem stellvertretenden Schulleiter
- der erweiterten Schulleitung (Abteilungsleitungen, Koordination der Fachpraxis)
- Mitgliedern der Steuergruppe / des QM-Teams (darunter QMB)
- Lehrkräften
- Schülerinnen und Schülern bzw. Studierende
- Vertreterinnen und Vertretern von Ausbildungsbetrieben

■ Selbsteinschätzung der Schulleitung

Vor dem Schulbesuch bearbeitet der Schulleiter (gegebenenfalls unter Beteiligung weiterer Mitglieder der Schulleitung / Abteilungsleitung) die Selbstdeklaration der Schule online. Darin wird die Schulleitung gebeten, auf einer siebenfach abgestuften Antwortskala anzugeben, inwieweit sie die sechs Handlungsfelder des schulischen Qualitätsmanagements an der Schule umgesetzt sieht. Zu

jedem der erfragten Aspekte hat die Schulleitung zudem die Möglichkeit, ihre vorgenommene Selbsteinschätzung zu erläutern und mögliche Quellen für die Beurteilung anzugeben. Die Einschätzungen der Schulleitung werden den abschließenden Einschätzungen des Evaluations-teams tabellarisch gegenübergestellt.

■ Fragebögen

Zur Beurteilung der Schule werden Lehrkräfte sowie Schülerinnen und Schüler bzw. Studierende und Vertreterinnen und Vertreter der Ausbildungsbetriebe online befragt. Den befragten Gruppen wird dabei eine unterschiedliche Anzahl von Aussagen (Items) zu den Kriterien des Hessischen Referenzrahmens Schulqualität vorgelegt.

Die Items werden mit festgelegten Kategorien, wie z. B. „trifft nicht zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft eher zu“, „trifft zu“ oder „nie“, „selten“, „oft“, „immer“ – je nach Art der Aussage und befragter Gruppe – durch die jeweiligen Gruppen bewertet. Den Einschätzungen sind die Zahlenwerte von „1 = trifft nicht zu / nie“ bis „4 = trifft zu / immer“ zugeordnet. Allen Befragten ist es zudem möglich, die Kategorie „weiß nicht / keine Angabe möglich“ auszuwählen.

An der Onlinebefragung beteiligten sich neben der Schulleitung:

- 61 Lehrkräfte (ca. 51 % des Kollegiums)
- 18 Schülerinnen und Schüler in Bildungsgängen zur Berufsvorbereitung
- 516 Berufsschülerinnen und Berufsschüler in dualen Ausbildungsberufen
- 33 Schülerinnen und Schüler der höheren Berufsfachschule und der Berufsfachschule mit Berufsabschluss
- 269 Schülerinnen und Schüler in der Fachoberschule inkl. des Beruflichen Gymnasiums
- 62 Studierende der Fachschulen in verschiedenen Fachbereichen
- 1 Studierende der Abendschule bzw. des Hessenkollegs
- 55 Vertreterinnen und Vertreter der Ausbildungsbetriebe.

Erst bei einer Beteiligungsquote von 10% oder darüber werden die Befragungsergebnisse der jeweiligen Befragungsgruppe für die Bewertung herangezogen.

Die Durchführung der Befragung der jeweiligen Gruppen aus der Schulgemeinde wird unter Einbeziehung schulischer Gremien von der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter verantwortlich organisiert. Eine Vollerhebung bei allen Befragungsgruppen wird angestrebt, über die Repräsentativität der tatsächlich befragten Personengruppen lassen sich keine Aussagen treffen.

3.2 Erläuterung zur Darstellung und Bewertung

Für jedes Handlungsfeld, welches durch die Metaevaluation bewertet wird, sind sogenannte „**Kerninformationen**“ festgelegt, die wesentliche Inhaltsaspekte definieren, an denen sich die Bewertung für das jeweilige Handlungsfeld bemisst. Durch dieses Prinzip ist gewährleistet, dass alle selbstständigen beruflichen Schulen im Hinblick auf die Bewertung der Kerninformationen grundsätzlich in gleicher Weise betrachtet werden.

Im Rahmen der Metaevaluation werden diese Kerninformationen zunächst einzeln bearbeitet. Aus der Gesamtheit der Kerninformationen, die einem Handlungsfeld zugeordnet sind, ergibt sich die abschließende Bewertung des Handlungsfelds. Diese entspricht der mittleren Bewertung aus allen Kerninformationen und wird mathematisch auf 0,5er Stufen gerundet.

Alle eingesetzten Instrumente und Verfahren sind so konstruiert, dass sie einen spezifischen Informationsbeitrag zu den einzelnen Kerninformationen leisten. Dabei ist stets sichergestellt, dass Informationen durch mehrere Erhebungsmethoden und aus unterschiedlichen Perspektiven erhoben werden (Triangulationsprinzip).

3.3 Ergebnisse der Onlinebefragung

Die Mitglieder der Schulgemeinde (Schulleitung, Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler sowie Vertretungen der Ausbildungsbetriebe) wurden im Rahmen der Onlinebefragung befragt. In der nachfolgenden Tabelle sind die Einschätzungen der verschiedenen befragten Gruppen zusammenfassend dargestellt. Wenn sich weniger als drei Personen innerhalb einer Befragungsgruppe (ausgenommen Schulleitung) zu einer Frage geäußert haben, dann werden die Angaben aus Gründen des Datenschutzes nicht angezeigt.

Lesehilfen für die Tabellen

N = Anzahl (engl. **N**umber) Anzahl der befragten

M = Mittelwert (engl. **M**ean) durchschnittliche Antwort der Befragten bei Optionen zwischen 1 „trifft nicht zu“ bis 4 „trifft zu“

SD = Standard Abweichung (engl. **S**tandard **D**eviation) Standardabweichung als Maß für die Unterschiedlichkeit der Antworten

Beispielergbnisse der Onlinebefragung	N	M	SD	1	2	3	4
Es ist an unserer Schule leicht, Verbesserungsvorschläge und Beschwerden anzubringen.	560	3,29	0,78	100	154	160	146
Wir haben an unserer Schule ein schriftliches Qualitätskonzept (z. B. ein Qualitätshandbuch, Aussagen zur Qualitätssicherung im Schulprogramm).	560	2,40	1,40	153	99	146	158

Häufigkeiten mit denen die Antwortoptionen 1 „trifft nicht zu“, 2 = „trifft eher nicht zu“, 3 = „trifft eher zu“ oder 4 = „trifft zu“ von den Befragten gewählt wurden.

Hinweis: Abweichungen zwischen der Gesamtanzahl „N“ und der Summe der Häufigkeiten ergeben sich dadurch, dass Personen „ich weiß nicht“ als Antwortoption gewählt haben, oder die Frage ausgelassen haben. Bei Fragen, die nur mit „ja“ oder „nein“ beantwortet / bewertet werden, bleiben die Angaben zu den Zwischenkategorien

3.3.1 Ergebnisse der Onlinebefragung der Lehrkräfte (gesamt)

Lehrkräfte (gesamt)	N	M	SD	1	2	3	4
Bereich „Qualitätsmanagement“							
Wir haben an unserer Schule ein schriftliches Qualitätskonzept (z.B. in Form eines Qualitätshandbuchs, Festlegungen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung im Schulprogramm).	61			1			60
Wir haben verbindliche Vereinbarungen, wie wir bei der Qualitätssicherung vorgehen.	52	3,42	0,72	1	4	19	28
Es ist klar definiert, wer für welche Bereiche des Qualitätsmanagements zuständig ist (z.B. Ansprechpersonen, Arbeitsgruppen).	57	3,56	0,80	2	5	9	41
An meiner Schule werden Probleme schnell erkannt (z. B. schlechter Unterricht, Unterrichtsausfall).	55	2,85	0,92	5	13	22	15
An meiner Schule werden Probleme bei der Unterrichtsqualität schnell angegangen.	52	2,48	0,95	9	17	18	8
An meiner Schule werden andere Probleme schnell angegangen (z. B. Unterrichtsausfall, mangelnde Zusammenarbeit der Lehrkräfte, schlechter Informationsfluss).	56	2,73	0,88	6	13	27	10
Es ist an unserer Schule leicht, Verbesserungsvorschläge und Beschwerden anzubringen.	48	3,33	0,90	3	5	13	27
An meiner Schule ist es verbindlich geregelt, an wen man sich mit Verbesserungsvorschlägen und Beschwerden wenden soll.	47	3,21	0,90	3	6	16	22
Wir haben an der Schule festgelegt, wie wir mit Verbesserungsvorschlägen und Beschwerden umgehen (z. B. wer eingebunden werden muss, festgelegte Schritte).	39	2,87	0,99	4	10	12	13
Verbesserungsvorschläge und Beschwerden werden von der Schule aufgegriffen.	46	3,17	0,89	2	9	14	21
Wir haben klare Ziele für die Schulentwicklung (z. B. Qualitätsleitbild, Leitsätze).	59			2			57
Diese Ziele ziehen wir heran, wenn wir über neue Schulentwicklungsvorhaben entscheiden.	47	3,32	0,69	1	3	23	20
Diese Ziele ziehen wir heran, wenn wir neue Schulentwicklungsvorhaben planen.	45	3,31	0,69	1	3	22	19
Diese Ziele ziehen wir heran, wenn wir den Erfolg unserer Schulentwicklungsvorhaben evaluieren.	40	3,33	0,75	1	4	16	19
Im Qualitätskonzept sind verbindliche Festlegungen enthalten, die mich bzw. meine Arbeit betreffen.	50	3,38	0,72	0	7	17	26
Ich finde die im Qualitätskonzept festgelegten Maßnahmen zur Qualitätssicherung sinnvoll.	52	2,96	0,85	3	11	23	15
Ich halte die Vorgaben des Qualitätskonzepts ein.	47	3,53	0,50	0	0	22	25
Ich habe mir innerhalb des letzten Jahres von meinen Schülerinnen und Schülern ein strukturiertes Feedback zum Unterricht eingeholt (z.B. mittels Zielscheibe, Barometer, Fragebogen o.ä.).	60			3			57
Ich habe innerhalb des letzten Jahres Kolleginnen bzw. Kollegen in meinem Unterricht hospitieren lassen, um eine Rückmeldung zur Qualität meines Unterrichts zu erhalten (nicht gemeint sind Hospitationen im Rahmen des Vorbereitungsdienstes).	60			50			10
Ich habe innerhalb des letzten Jahres bei Kolleginnen bzw. Kollegen im Unterricht hospitiert, um eine Rückmeldung zur Qualität des Unterrichts zu geben (nicht gemeint sind Hospitationen im Rahmen des Vorbereitungsdienst).	60			52			8
Ich bespreche die Ergebnisse von kollegialen Hospitationen mit meinen Kolleginnen und Kollegen.	9	3,11	0,57	0	1	6	2
Ich bekomme von meinen Kolleginnen und Kollegen ein individuelles Feedback zu meinem Unterricht.	59			46			13
Das Feedback meiner Kolleginnen und Kollegen hat mich veranlasst, meinen Unterricht zu verändern.	11	3,27	0,62	0	1	6	4
Ich habe aus dem kollegialen Feedback etwas für meine Unterrichtsgestaltung gelernt.	10	3,80	0,40	0	0	2	8
Die Schule stellt mir verschiedene Instrumente zur Verfügung, die mir das Einholen von Feedback erleichtern (z.B. individuell anpassbare Fragebögen, Zielscheiben, Online-Tools).	60	3,90	0,30	0	0	6	54

Es gibt an der Schule verbindliche Vorgaben, wie und wann wir Lehrkräfte uns eine Rückmeldung zum Unterricht einholen (z. B. Feedback von Schülerinnen und Schülern, kollegiale Hospitation).	59	3,75	0,47	0	1	13	45
Ich habe individuellen Spielraum bei der Durchführung von Unterrichtsfeedback (z. B. eigene Fragen, Auswahl der Klassen, Termine).	60	3,88	0,37	0	1	5	54
Ich bespreche die Ergebnisse des Unterrichtsfeedbacks mit meinen Schülerinnen und Schülern.	56	3,80	0,44	0	1	9	46
Das Feedback von Schülerinnen und Schülern hat mich veranlasst, über meine Unterrichtspraxis nachzudenken.	56	3,64	0,58	0	3	14	39
Das Feedback von Schülerinnen und Schülern hat mich veranlasst, meinen Unterricht zu verändern.	55	3,24	0,89	3	8	17	27
Wir führen interne Evaluationen durch.	56			14			42
Wir führen regelmäßig interne Evaluationen zu schulischen Entwicklungsschwerpunkten durch.	37	3,19	0,90	3	3	15	16
Wir führen regelmäßig interne Evaluationen zum Unterricht durch.	39	2,85	1,05	5	10	10	14
Wir führen regelmäßig Evaluationen zu gesamtschulischen Themen durch (z.B. Unterrichtsorganisation, Informationsweitergabe, Bildungsangebot).	38	3,03	0,90	3	6	16	13
Für mich ist nachvollziehbar, warum wir bestimmte Bereiche evaluieren.	40	3,43	0,86	2	4	9	25
Wir planen unsere Evaluationen mit einem geeigneten Projektmanagement.	25	2,80	0,98	4	3	12	6
Wir bereiten Leistungsdaten, Daten aus der Schulstatistik und Evaluationsergebnisse so auf, dass wir einen aussagekräftigen Einblick in den Qualitätszustand der Schule erhalten.	13	2,92	0,62	0	3	8	2
Ich habe die notwendigen Kenntnisse, um Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität zu interpretieren (Feedbackergebnisse, Daten aus Evaluationen, Leistungsdaten).	40	3,35	0,79	1	5	13	21
In unserer Steuergruppe / in unserem QM-Team haben wir das notwendige Know-how für die Auswertung und Interpretation von Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität.	7	3,29	0,70	0	1	3	3
Wir haben Fortbildungsmöglichkeiten zum Umgang mit Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität (z. B. Feedbackergebnisse, Ergebnisse von internen Evaluationen, statistische Daten zum Schulerfolg).	37	2,57	0,89	4	14	13	6
In unserer Steuergruppe / in unserem QM-Team haben wir das notwendige Know-how, um Evaluationen selbst durchzuführen (z.B. Itemformulierung, Fragebogenerstellung, technische Umsetzung).	11	3,00	0,95	1	2	4	4
Wenn mich Evaluationsergebnisse betreffen, werden sie mit mir besprochen (z. B. Gespräch mit der Schulleitung oder in Arbeitsgruppen).	34	3,06	1,08	5	4	9	16
Wenn Evaluationsergebnisse die Schülerinnen und Schüler betreffen, werden sie mit ihnen besprochen (z. B. Gespräch mit den Klassenlehrkräften oder der Schülervertretung).	36	3,44	0,90	2	4	6	24
Aufwand und Nutzen unserer schulinternen Evaluationen stehen in einem angemessenen Verhältnis.	36	2,50	0,99	7	10	13	6
Mir sind konkrete Beispiele bekannt, bei denen wir aufgrund der internen Evaluationsergebnisse Schulentwicklungsmaßnahmen ergriffen haben.	34	3,24	0,88	2	4	12	16
Diese Maßnahmen werden konsequent umgesetzt.	32	3,00	0,79	2	4	18	8
Ich merke, dass der Schulleitung ein funktionierendes Qualitätsmanagement wichtig ist.	10	3,80	0,40	0	0	2	8
Die Schulleitung sorgt für gute Rahmenbedingungen für unser Qualitätsmanagement (u.a. geklärte Verantwortungen, verbindliche Vereinbarungen, Zeitfenster für Treffen).	10	3,70	0,46	0	0	3	7
Die Schulleitung fordert verschiedene Formen des kollegialen Austauschs (z. B. kollegiales Feedback, Teams zur Unterrichtsentwicklung) verbindlich ein.	44	2,20	1,01	13	15	10	6
Die Schulleitung unterstützt diesen kollegialen Austausch (z. B. durch Fortbildungen, entsprechende Unterrichtsverteilung, Termine für Teamsitzungen, Vertretung während Hospitationen).	40	2,65	1,11	8	10	10	12
Wir planen unsere Schulentwicklungsprojekte mit einem geeigneten Projektmanagement (schriftliche Maßnahmenplanungen mit Verantwortlichkeiten, Zeitleiste usw.).	9	3,00	1,15	2	0	3	4
Impulse aus dem Kollegium werden bei der Schulentwicklung aufgenommen.	47	3,43	0,74	1	4	16	26

Schulentwicklungsprojekte werden so angegangen, dass eine große Zahl der Lehrkräfte eingebunden ist (z. B. im Rahmen von Konferenzen, Arbeitsgruppen).	44	3,36	0,74	0	7	14	23
Bei geeigneten Themen werden Schülerinnen und Schüler in die Weiterentwicklung der Schule einbezogen (z. B. Gremien, Mitarbeit in Arbeitsgruppen).	40	2,93	0,91	3	9	16	12
Bei geeigneten Themen werden Betriebe in die Weiterentwicklung der Schule einbezogen (z. B. Gremien, Mitarbeit in Arbeitsgruppen).	23	2,87	0,90	2	5	10	6
Wenn ein Entwicklungsvorhaben begonnen wird, berücksichtigt die Schulleitung die bereits etablierten Strukturen (z. B. bestehende Projektgruppen, Lehrkräfteteams, Steuergruppe).	42	3,48	0,73	2	0	16	24
Wenn ein Entwicklungsvorhaben begonnen wird, berücksichtigt die Schulleitung die an der Schule vorhandenen Möglichkeiten (z. B. Arbeitsbelastung, Deputatstunden, Räume).	42	3,19	0,88	3	4	17	18
Wenn ein Entwicklungsvorhaben begonnen wird, berücksichtigt die Schulleitung die bei den Lehrkräften vorhandenen Interessenschwerpunkte und Kompetenzen.	41	3,41	0,85	2	4	10	25
Wir arbeiten bei der Qualitätssicherung und -entwicklung mit anderen Schulen und Einrichtungen zusammen.	7	2,43	1,18	2	2	1	2
Die finanziellen Mittel der Schule werden direkt zur Verbesserung des Unterrichts verwendet (z. B. Unterstützung von Projekten zur Unterrichtsentwicklung, Fortbildung, Ausstattung).	39	3,56	0,55	0	1	15	23
Ich kann erkennen, dass die finanziellen Mittel der Schule sinnvoll eingesetzt werden.	42	3,48	0,63	0	3	16	23
Die Verwendung der finanziellen Mittel ist transparent.	47			0			47
Die Schulleitung hat ein differenziertes Bild meiner Stärken und Schwächen (z. B. aus Unterrichtshospitationen, durch interne Evaluationen).	40	2,63	0,97	6	11	15	8
Die Schulleitung führt turnusgemäß Jahresgespräche mit mir (nicht gemeint sind Mitarbeitergespräche anlässlich von Beförderungen bzw. Verbeamtung).	49			41			8
Zielvereinbarungen sind Bestandteil der Jahresgespräche.	6	3,83	0,37	0	0	1	5
Ich erlebe meine Jahresgespräche als hilfreich für meine berufliche Weiterentwicklung.	6	3,33	0,94	0	2	0	4
Ich kenne die Ziele, Grundsätze und Kriterien für die Personalentwicklung (z. B. für Beförderungsstellen, Freistellung für Weiterbildung, Abordnung).	44	2,64	0,98	7	11	17	9
Ich bin länger als 3 Jahre an der Schule.	49			4			45
Ich wurde in die konzeptionellen und schulkulturellen Besonderheiten der Schule eingeführt (z.B. Mentorenschaft, Informationsmappe, Umgang mit dem Qualitätsmanagement).	3	2,67	1,25	1	0	1	1
Meine Leistungen werden von der Schulleitung anerkannt.	42	3,33	0,75	0	7	14	21
Ich erlebe die Leitung der Abteilungen, in denen ich hauptsächlich eingesetzt bin, als ansprechbar.	48	3,56	0,79	2	3	9	34
Ich erlebe die Schulleitung als ansprechbar.	48	3,85	0,41	0	1	5	42
Ich fühle mich von der Schulleitung in meiner beruflichen Entwicklung unterstützt (z. B. Beratung, Übertragung besonderer Aufgaben, gezielte Empfehlung von Fortbildungsveranstaltungen, Abordnung).	45	3,04	0,87	2	10	17	16
Ich bin mit der Personalführung durch die Schulleitung zufrieden (z. B. Berücksichtigung persönlicher Anliegen, Wertschätzung, Rückmeldungen).	47	3,28	0,79	0	10	14	23

Lehrkräfte (gesamt)	N	M	SD	1	2	3	4
Bereich „Lehren und Lernen“							
Ich gebe meinen Schülerinnen und Schülern Gelegenheit zur Arbeit an problemorientierten Aufgaben (authentische Aufgaben, Aufgaben mit mehreren Lösungen).	55	3,33	0,57	0	3	31	21
Ich gebe meinen Schülerinnen und Schülern Gelegenheit zur Arbeit an handlungsorientierten Aufgaben (z. B. Experimente, Simulation, Rollenspiele).	55	2,78	0,65	0	19	29	7
Ich fördere den Kompetenzerwerb meiner Schülerinnen und Schüler durch die gezielte Nutzung außerschulischer Lernorte.	29	2,14	0,51	2	21	6	0
Ich fördere den Kompetenzerwerb meiner Schülerinnen und Schüler durch die gezielte Einbindung außerschulischer Experten in den Unterricht.	28	2,14	0,74	4	18	4	2
Ich schaffe in meinem Unterricht Lerngelegenheiten zum Erwerb von personaler Kompetenz (z. B. Konzentration, realistische Ziele setzen, Selbstbewusstsein).	55	3,36	0,58	0	3	29	23
Ich schaffe in meinem Unterricht Lerngelegenheiten zum Erwerb von Sozialkompetenz (z. B. Umgang mit anderen, Zusammenarbeit mit anderen, Toleranz).	56	3,48	0,60	0	3	23	30
Ich schaffe in meinem Unterricht Lerngelegenheiten zum Erwerb von Lernkompetenz im (z.B. Lernstrategien, Präsentationstechniken, Recherche).	55	3,27	0,59	0	4	32	19
Ich schaffe in meinem Unterricht Lerngelegenheiten zum Erwerb von Sprachkompetenz (z. B. Lesekompetenz, Texte interpretieren, mündliche und schriftliche Ausdrucksfähigkeit).	54	3,15	0,78	0	13	20	21
Ich schaffe in meinem Unterricht Lerngelegenheiten zum Erwerb von Kompetenzen in der digitalen Welt (z.B. verbindliche Vermittlung von PC-Grundkenntnissen, Förderung eines kritischen Umgangs mit Medien).	56	3,21	0,82	2	8	22	24
Die Nutzung digitaler Medien ist selbstverständlicher Bestandteil meines Unterrichts (z.B. Lernplattformen, Lernprogramme, Recherche, Dateiablagen).	55	3,33	0,87	1	12	10	32
Ich reflektiere mit meinen Schülerinnen und Schülern Chancen und Risiken im Umgang mit den digitalen Medien (z.B. Urheberrechte, soziale Medien, Cyberkriminalität, Suchtpotenzial).	55	2,71	0,89	6	14	25	10
In meinem Unterricht rege ich meine Schülerinnen und Schüler an, ihre Lernprozesse zu reflektieren.	56	3,02	0,64	0	11	33	12
In meinem Unterricht rege ich meine Schülerinnen und Schüler an, ihre Lernergebnisse zu reflektieren.	56	3,36	0,58	0	3	30	23
In meinem Unterricht setze ich Materialien ein, die die Reflexion unterstützen (z. B. Selbsteinschätzungsmaterial, Lerntagebuch, Leitfragen zur Dokumentation der Lern- und Arbeitsprozesse).	55	2,27	0,77	8	27	17	3
In meinem Unterricht können Schülerinnen und Schüler die Reihenfolge der zu bearbeitenden Aufgaben selbst bestimmen.	54	2,70	0,74	2	19	26	7
In meinem Unterricht biete ich den Schülerinnen und Schülern eine unterschiedliche Menge an Aufgaben, die (in einer festgelegten Zeit) zu bearbeiten sind.	54	2,67	0,72	2	20	26	6
In meinem Unterricht biete ich den Schülerinnen und Schülern Wahlmöglichkeiten bezüglich der Themen.	54	2,30	0,76	7	27	17	3
In meinem Unterricht können Schülerinnen und Schülern selbst auswählen, wie sie Aufgaben bearbeiten (z. B. Arbeitsformen, Ergebnisdarstellung).	54	2,87	0,72	0	18	25	11
Ich biete Wahlmöglichkeiten bzw. erteile differenzierte Arbeitsaufträge für leistungsstärkere Schülerinnen und Schüler.	55	2,71	0,78	3	18	26	8
Ich biete Wahlmöglichkeiten bzw. erteile differenzierte Arbeitsaufträge für leistungsschwächere Schülerinnen und Schüler.	55	2,56	0,76	4	21	25	5
Ich organisiere meinen Unterricht so, dass Schülerinnen und Schüler selbstorganisiert an Themen arbeiten können (z. B. geeignete Methoden, Rechercheaufträge).	56	3,13	0,60	0	7	35	14
In meinem Unterricht stelle ich den Schülerinnen und Schülern Materialien zum selbstständigen Arbeiten zur Verfügung (z. B. Lernkarteien, Nachschlagewerke, Zugang zu Quellen, Gerätschaften).	55	3,05	0,64	0	10	32	13

In meinem Unterricht ermögliche ich längere Phasen selbstständigen Arbeitens.	56	3,29	0,65	0	6	28	22
Ich setze Partner- oder Gruppenarbeit ein.	56	3,29	0,59	0	4	32	20
Ich vermittele meinen Schülerinnen und Schülern Regeln der Partner- und Gruppenarbeit (z. B. Arbeits- und Aufgabenverteilung).	54	2,87	0,70	0	17	27	10
Ich erkläre meinen Schülerinnen und Schülern die Unterrichtsziele bzw. die zu erwerbenden Kompetenzen.	56	3,38	0,55	0	2	31	23
Ich gebe den Schülerinnen und Schülern zu Beginn einer Unterrichtseinheit bzw. Stunde einen Überblick (z. B. Inhalte, geplanter Ablauf).	56	3,48	0,60	0	3	23	30
Ich informiere meine Schülerinnen und Schüler über die grundsätzlichen Leistungsanforderungen.	56	3,71	0,49	0	1	14	41
Ich Sorge dafür, dass Schülerinnen und Schüler vor Klassenarbeiten bzw. Klausuren gut informiert sind (z. B. über Inhalt, Umfang, Bewertungskriterien).	56	3,89	0,31	0	0	6	50
Ich behandle meine Schülerinnen und Schüler im Unterricht fair.	54	3,91	0,29	0	0	5	49
Meine Schülerinnen und Schüler behandeln mich im Unterricht fair.	54	3,63	0,48	0	0	20	34
Ich motiviere meine Schülerinnen und Schüler, sich in den Unterricht einzubringen.	56	3,68	0,47	0	0	18	38
In meinem Unterricht werden Regeln eingehalten.	55	3,45	0,50	0	0	30	25
Ich unterstütze meine Unterrichtsgestaltung durch den Einsatz von Ritualen bzw. ritualisierten Abläufen.	55	2,91	0,77	0	19	22	14

3.3.2 Ergebnisse der Onlinebefragung Schülerinnen und –schüler sowie Studierende (gesamt)

Schülerinnen und Schüler (gesamt)	N	M	SD	1	2	3	4
Bereich „Qualitätsmanagement“							
An meiner Schule werden Probleme mit der Unterrichtsqualität schnell erkannt.	845	2,42	0,89	134	321	290	100
An meiner Schule werden Probleme mit der Unterrichtsqualität schnell angegangen.	831	2,42	0,91	135	320	267	109
An meiner Schule werden organisatorische Probleme schnell erkannt (z. B. Reparaturbedarf, Unterrichtsausfall).	854	2,67	0,99	127	230	297	200
An meiner Schule werden organisatorische Probleme schnell angegangen (z. B. Reparaturbedarf, Unterrichtsausfall).	852	2,56	0,98	139	260	287	166
Es ist an unserer Schule leicht, Verbesserungsvorschläge zu machen oder sich zu beschweren.	769	2,68	0,96	97	224	277	171
Es gibt Regeln, an wen man sich mit Verbesserungsvorschlägen und Beschwerden wenden soll.	716	2,73	1,02	108	172	238	198
Mir gefällt es an meiner Schule.	856	3,10	0,88	57	121	358	320
Die Schule tut etwas dafür, besser zu werden (z. B. Verbesserung des Unterrichts, bessere Ausstattung der Fachräume).	834	2,58	0,89	102	274	329	129
Meine Lehrerinnen und Lehrer fragen uns, was uns am Unterricht gut gefällt und was nicht.	891			449			442
Wenn wir Lehrkräften ein Feedback zum Unterricht gegeben haben, dann sprechen sie hinterher mit uns darüber.	390	2,98	0,91	31	74	157	128
In unserem Unterricht haben sich Dinge verbessert, nachdem wir ein Feedback gegeben haben.	374	3,04	0,78	15	63	189	107
Ich kann meine Meinung auch so sagen, dass keiner erfährt, was ich geantwortet habe (z. B. anonymer Fragebogen).	403	3,32	0,86	21	42	128	212
Ich bin zufrieden damit, wie regelmäßig uns die Lehrerinnen und Lehrer fragen, was uns an ihrem Unterricht gefällt und was nicht.	399	2,81	0,89	29	114	158	98
Ich bin zufrieden damit, mit welchen Methoden uns die Lehrerinnen und Lehrer fragen, was uns an ihrem Unterricht gefällt und was nicht (z. B. Fragebogen, Zielscheibe, Barometer).	387	2,99	0,87	25	75	167	120
Wir werden gefragt, ob wir mit der Schule insgesamt zufrieden sind.	882			561			321
Es sind wichtige Dinge, bei denen uns die Schule nach unserer Meinung fragt.	289	2,83	0,85	16	85	121	67
Wenn wir uns an Befragungen zur Qualität der Schule beteiligt haben, erfahren wir hinterher die Ergebnisse.	244	2,66	1,02	38	70	74	62
Wenn eine Befragung uns Schülerinnen und Schüler betrifft, werden die Ergebnisse mit uns besprochen (z. B. Verbesserungsmöglichkeiten, Gründe für Unzufriedenheit).	256	2,80	0,95	26	68	94	68
Nach Befragungen zur Qualität der Schule haben sich schon Dinge verbessert.	236	2,75	0,90	20	71	92	53
Ich habe mich an der Schule schon mal beschwert oder einen Verbesserungsvorschlag gemacht.	881			649			232
Nach meiner Beschwerde oder meinem Verbesserungsvorschlag hat sich etwas geändert.	216	1,93	0,96	90	71	36	19
Wenn die Schule Veränderungen plant, wird die Schüler- bzw. Studierendenvertretung einbezogen (z. B. Besprechung mit der Schulleitung, Diskussion bei Konferenzen, Beteiligung an Arbeitsgruppen).	48	2,77	1,14	10	8	13	17
Ich bin darüber informiert, wofür die Schule ihr Geld ausgibt (z. B. Anschaffung von Unterrichtsmaterial, Fortbildungen für Lehrkräfte).	57	2,21	1,07	18	19	10	10

Schülerinnen und Schüler (gesamt)	N	M	SD	1	2	3	4
Bereich „Lehren und Lernen“							
Im Unterricht kommen Aufgaben vor, bei denen man länger nachdenken bzw. ausprobieren muss (z. B. schwierige Probleme, Aufgaben mit mehreren möglichen Lösungen).	852	2,80	0,78	47	221	443	141
Im Unterricht lerne ich, indem ich selbst etwas mache (z. B. etwas herstellen, Rollenspiele, Versuche machen, Vorträge halten).	846	2,44	0,86	131	296	338	81
Ich lerne im Unterricht, wie ich mich besser konzentrieren kann.	842	2,07	0,97	277	324	146	95
Ich lerne im Unterricht, mit anderen umzugehen.	835	2,70	1,02	132	201	289	213
Ich lerne im Unterricht, mit welchen Methoden ich besser lernen kann (z. B. Lernstrategien, Arbeitsplatz organisieren, Mind-Map erstellen).	850	2,28	1,03	233	275	211	131
Ich lerne im Unterricht, wie man sich gut ausdrückt.	839	2,48	1,01	176	227	292	144
Ich lerne im Unterricht, wie man einen Text systematisch interpretiert.	818	2,34	1,05	223	229	229	137
Ich lerne im Unterricht, wie man mit dem Computer arbeitet (z.B. Texte formatieren, mit Tabellen rechnen, mit Power-Point präsentieren, mit dem Internet sicher umgehen).	838	2,41	1,15	251	192	197	198
Meine Lehrkräfte ermuntern mich, digitale Lernplattformen (z.B. „Moodle“ oder „Mahara“), Lernprogramme sowie Dateiablagen zu nutzen.	830	2,42	1,18	267	163	188	212
Ich bekomme im Unterricht die Gelegenheit, Chancen und Risiken im Umgang mit den digitalen Medien zu reflektieren (z.B. Urheberrechte, Wahrung der Privatsphäre in sozialen Medien, Cyberkriminalität, Suchtpotenzial).	810	1,99	1,00	331	233	166	80
Wir besprechen im Unterricht, wie wir gearbeitet haben (z. B. wie wir vorgegangen sind, ob wir gut zusammengearbeitet haben).	827	2,08	0,88	246	316	221	44
Wenn wir fertig sind, besprechen wir im Unterricht, was uns schon gut gelungen ist und was wir noch verbessern sollten.	827	2,25	0,92	200	295	257	75
Wir nutzen Materialien, mit denen wir überprüfen, was wir schon können und was nicht (z. B. Selbsteinschätzungen, Lerntagebuch, Portfolio).	812	1,86	0,90	356	251	166	39
Wenn wir verschiedene Aufgaben bekommen, kann ich mir aussuchen, womit ich anfangen will.	823	2,64	0,90	98	242	345	138
Meine Lehrerinnen und Lehrer geben uns unterschiedlich viele Aufgaben, je nachdem wie viele der Einzelne schafft.	811	1,66	0,86	457	200	127	27
Ich kann im Unterricht zwischen verschiedenen Themen wählen.	823	1,74	0,80	370	326	99	28
Ich kann mir im Unterricht selbst aussuchen, wie ich die Aufgaben bearbeite (z. B. Art der Bearbeitung, Art der Ergebnisdarstellung).	818	2,46	0,88	129	275	326	88
Besonders gute Schülerinnen und Schüler bekommen schwierigere Aufgaben als die anderen.	797	1,67	0,86	435	222	105	35
Schülerinnen und Schüler, denen das Lernen schwer fällt, bekommen leichtere Aufgaben.	787	1,40	0,70	560	155	58	14
Wenn jemand bei einer Aufgabe nicht alleine weiterkommt, wird ihm geholfen (z. B. von den Lehrerinnen und Lehrern, von Mitschülerinnen und Mitschülern).	831	2,93	0,91	72	161	348	250
Wir können unser Lernen selbst organisieren (z. B. Zeit einteilen, eigene Ziele setzen, Methoden wählen).	835	2,32	0,92	170	322	252	91
Wir haben im Unterricht längere Phasen, in denen wir selbstständig an einem Thema bzw. einer Problemlösung arbeiten.	856	2,87	0,77	44	183	468	161
Im Unterricht machen wir Partner- oder Gruppenarbeit.	855	2,66	0,77	49	302	394	110
Wenn wir Partner- oder Gruppenarbeiten machen, bekommen wir Aufgaben, die man besser gemeinsam bearbeiten kann (z. B. ein schwieriges Problem lösen, gemeinsam etwas herstellen, ein Rollenspiel machen).	821	2,58	0,83	91	253	388	89
Wir klären bei Partner- oder Gruppenarbeiten die Abläufe (z. B. wer schreibt auf, wer passt auf die Zeit auf, bestimmte Regeln).	804	2,46	0,93	147	244	309	104
Unsere Lehrerinnen und Lehrer können gut erklären.	860	2,73	0,86	77	229	400	154
Unsere Lehrerinnen und Lehrer merken sofort, wer mitarbeitet und wer nicht.	819	2,84	0,89	76	176	372	195
Der Unterricht hat für uns Schülerinnen und Schüler einen nachvollziehbaren Aufbau.	864	2,72	0,85	74	243	394	153

Unsere Lehrerinnen und Lehrer beginnen pünktlich mit dem Unterricht.	872	2,85	0,80	50	204	445	173
Der Unterricht ist so organisiert, dass es keine Leerlaufzeiten in der Stunde gibt.	855	2,70	0,96	122	196	354	183
Unsere Lehrerinnen und Lehrer erklären uns am Anfang eines Themas, was wir am Ende können sollen (Lernziel).	859	2,42	0,93	153	306	286	114
Unsere Lehrerinnen und Lehrer geben uns zu Beginn einer Unterrichtseinheit oder Stunde einen Überblick (z. B. Inhalte, geplanter Ablauf).	869	2,57	0,91	110	291	328	140
Unsere Lehrerinnen und Lehrer erklären uns, wie sich die Noten in den Klausuren zusammensetzen.	838	3,18	0,88	45	125	298	370
Die Lehrerinnen und Lehrer erklären uns, wie sich die Zeugnisnoten zusammensetzen (z. B. welchen Anteil die mündliche Note hat).	828	3,27	0,89	52	88	269	419
Meine Lehrerinnen und Lehrer behandeln mich im Unterricht fair.	833	3,02	0,87	60	127	384	262
Wir behandeln unsere Lehrerinnen und Lehrer im Unterricht fair.	829	3,29	0,76	24	80	359	366
Meine Lehrerinnen und Lehrer machen mir Mut, auch wenn es für mich mal schwierig ist (z. B. wenn ich Fehler mache).	810	2,51	0,97	148	237	291	134
Meine Lehrerinnen und Lehrer merken, wenn ich mich anstrenge.	791	2,70	0,92	90	215	327	159
Wir halten uns im Unterricht an bestimmte Regeln.	812	2,84	0,91	79	172	358	203
Ich weiß, was passiert, wenn ich unsere vereinbarten Unterrichtsregeln nicht einhalte.	767	2,61	1,13	179	161	204	223
Im Unterricht ist es ruhig genug, so dass ich gut arbeiten kann.	836	2,63	0,97	125	232	308	171
Wenn bei uns jemand den Unterricht stört, sorgen unsere Lehrerinnen und Lehrer wieder für Ruhe.	825	2,67	0,90	96	229	350	150

3.3.3 Ergebnisse der Onlinebefragung der Ausbilderinnen und Ausbilder

Ausbilderinnen und Ausbilder	N	M	SD	1	2	3	4
Bereich „Qualitätsmanagement“							
An der Schule meiner/s Auszubildenden werden Probleme mit der Unterrichtsqualität schnell erkannt.	41	2,41	1,01	10	10	15	6
An der Schule meiner/s Auszubildenden werden Probleme mit der Unterrichtsqualität schnell angegangen.	42	2,57	0,95	7	11	17	7
An der Schule meiner/s Auszubildenden werden organisatorische Probleme schnell erkannt (z. B. rechtzeitige Information, Unterrichtsausfall).	45	2,96	0,92	2	14	13	16
An der Schule meiner/s Auszubildenden werden organisatorische Probleme schnell angegangen (z. B. rechtzeitige Information, Unterrichtsausfall).	46	3,02	0,90	1	15	12	18
Es ist an der Schule leicht, Verbesserungsvorschläge und Beschwerden anzubringen.	31	2,61	0,90	3	12	10	6
Es gibt verbindliche Regelungen, an wen man sich mit Verbesserungsvorschlägen und Beschwerden wenden soll.	30	2,43	1,05	7	9	8	6
Ich bin mit der Schule meiner/s Auszubildenden zufrieden.	48	3,06	0,92	3	10	16	19
Die Schule tut etwas dafür, besser zu werden (z. B. Verbesserung des Unterrichts, bessere Ausstattung der Fachräume).	41	2,76	1,05	7	8	14	12
Ich werde informell zur Qualität der Schule befragt (z. B. im Rahmen von Gesprächen mit Lehrkräften, Schulleitung, Runde Tische).	49			40			9
Ich wurde in den letzten zwei Jahren von der Schule mit einem Fragebogen zur Qualität ihrer Arbeit befragt (zur Organisation, zu Konzepten, zum Unterricht).	49			45			4
Bei der Befragung ging es um Dinge, die mir als Ausbildungsbetrieb wichtig sind.	4	3,25	0,83	0	1	1	2
Ich erfahre, was bei den Befragungen der Ausbildungsbetriebe herausgekommen ist (z.B. Newsletter, Ausbildertreffen).	4	2,50	0,87	1	0	3	0
Die Ergebnisse von Rückmeldungen der Betriebe werden mit den Ausbildern besprochen (z. B. im Rahmen von Ausbildertreffen).	4	2,50	1,12	1	1	1	1
An der Schule haben sich Dinge verbessert, nachdem Betriebe entsprechende Rückmeldungen gegeben haben.	3	3,00	0,00	0	0	3	0
Ich habe mich bei der Schule schon mal beschwert oder einen Verbesserungsvorschlag gemacht.	49			37			12
Die Schule ging professionell mit meiner Beschwerde bzw. Anregung um (z. B. kein Nachteil für meine/n Auszubildende/n).	12	2,42	0,95	2	5	3	2
Nach meinem Verbesserungsvorschlag bzw. meiner Beschwerde hat sich etwas geändert.	11	2,18	1,27	5	2	1	3
Ich bin als Vertreter/in eines Ausbildungsbetriebes in die Weiterentwicklung der Schule einbezogen (z. B. Mitarbeit in Arbeitsgruppen, Teilnahme an Arbeitstreffen, Teilnahme an Konferenzen).	48			40			8
Bei Arbeitstreffen bzw. Konferenzen werde ich von der Schule ermutigt, meine Perspektive einzubringen.	8	3,63	0,70	0	1	1	6

Ausbilderinnen und Ausbilder	N	M	SD	1	2	3	4
Bereich „Lehren und Lernen“							
Mir sind zusätzliche Angebote bekannt, die die Schule zur Förderung von leistungsstärkeren Schülerinnen und Schülern macht (z. B. AGs, Teilnahme an besonderen Projekten und Wettbewerben).	44	2,14	1,06	15	15	7	7
Mir sind zusätzliche Angebote bekannt, die die Schule zur Förderung von leistungsschwächeren Schülerinnen und Schülern macht (z. B. Leseförderung, Stützunterricht).	48	2,54	1,17	12	13	8	15

3.4 Einschätzungen zu den 9 Q2E-Leitsätzen

Die Einschätzungen des Evaluationsteams zu den 9 Q2E-Leitsätzen basieren auf den Einschätzungen zu den Kerninformationen im Evaluationsbericht. Grundlage der Zuordnung ist die Äquivalenzmatrix Q2E/HRS (vgl. QEE-Konzept).

3.4.1 Grundlegung des Qualitätsmanagements / Lenkung und Dokumentation der Qualitätsprozesse

Leitsatz	Einschätzung (Evaluationsteam)			
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
Die Schule verfügt über die Grundlagen und Voraussetzungen, die den Aufbau und die Umsetzung eines wirksamen Qualitätsmanagements ermöglichen und unterstützen. Die Schulleitung sorgt mit geeigneten Maßnahmen und mit dem notwendigen Engagement dafür, dass das schulinterne Qualitätsmanagement sowohl im institutionellen als auch im individuellen Handlungsbereich umgesetzt wird und dass das Qualitätsmanagement die ihm zugeordneten Funktionen im Bereich der Qualitätsentwicklung und der Rechenschaftslegung erfüllen kann. Die Schule führt eine systematische Dokumentation, in der wichtige Prozesse des Qualitätsmanagements beschrieben sind und die Einblicke gibt in wichtige Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität («Qualitätsdaten»). Die schulinternen Daten und Evaluationsergebnisse können Entwicklungstrends deutlich machen.		X		

3.4.2 Qualitätssichernde und -entwickelnde Personalführung

	Einschätzung (Evaluationsteam)			
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
Leitsatz				
Es gibt an der Schule eine Personalführung, die sich an den Qualitätszielen der Schule orientiert und die durch eine sorgfältige, bewusst konzipierte Personalauswahl sowie durch eine kontinuierliche Personalförderung/ -entwicklung gekennzeichnet ist. Die Schulleitung verschafft sich mit geeigneten Instrumenten und Verfahren einen zuverlässigen Einblick in die Arbeitsqualität der einzelnen Mitarbeitenden. Die Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeitenden werden adäquat wahrgenommen und respektvoll und offen thematisiert. Sie bilden die Grundlage für die Personalbeurteilung und Personalentwicklung.		X		

3.4.3 Umgang mit Qualitätsdefiziten

Leitsatz	Einschätzung (Evaluationsteam)			
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
Das Thema «Umgang mit Q-Defiziten» wird von der Schulleitung und von der Lehrerschaft als wichtiger Teil des Qualitätsmanagements verstanden. Das rechtzeitige Erkennen und das wirksame Beseitigen von Q-Defiziten ist durch geeignete Verfahren und Instrumente sichergestellt; der Umgang damit erfolgt transparent. Es gibt Verfahren und Instrumente, in denen die verschiedenen Anspruchsgruppen / Leistungsempfänger alle Unzufriedenheiten niederschwellig zum Ausdruck bringen können. Bei den Interventionsmaßnahmen, die zur Defizitbeseitigung vorgesehen sind und zum Einsatz kommen, besitzen Maßnahmen mit unterstützendem und personalentwickelndem Charakter Vorrang gegenüber einer negativen Sanktionierung.		X		

3.4.4 Kollegiales Feedback und unterrichtsbezogener Erfahrungsaustausch

	Einschätzung (Evaluationsteam)			
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
Leitsatz				
Die Lehrpersonen pflegen untereinander einen offenen Austausch über die Unterrichtsqualität und gewähren sich gegenseitig Einblick in den Unterricht. Das kollegiale Feedback und andere Formen des unterrichtsbezogenen Austausches werden bewusst gepflegt und dienen dazu, sich gegenseitig bei der Diagnose und Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität zu unterstützen. Die Schule / Schulleitung fördert diese kooperativen Aktivitäten, indem sie für die geeigneten Rahmenbedingungen sorgt.		X		

3.4.5 Schülerrückmeldungen zum eigenen Unterricht (datengestützte Rückmeldungen aus dem Praxisfeld)

Leitsatz	Einschätzung (Evaluationsteam)			
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
Die Lehrpersonen holen in regelmäßigen Abständen – mit verschiedenen qualitativen und quantitativen Instrumenten – Rückmeldungen der Schülerinnen und Schüler zu ihrem eigenen Unterricht ein. Die Rückmeldungen werden systematisch ausgewertet und als Anstöße für die kritische Reflexion und die Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts genutzt. Die Schule stellt Gefäße und Instrumente zur Verfügung, die eine differenzierte Rückmeldepraxis erleichtern.		X		

3.4.6 Persönliche Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts

	Einschätzung (Evaluationsteam)			
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
<p style="text-align: center;">Leitsatz</p> <p>Die Lehrpersonen entwickeln ihren Unterricht in eigener Verantwortung fortlaufend weiter – sowohl im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung, wie auch im Sinne einer innovativen Weiterentwicklung. Die Entwicklungsprozesse werden zielorientiert und evaluationsgestützt angegangen und bezüglich Prozessgestaltung (Übereinstimmung mit leitenden Q-Ansprüchen) und Wirksamkeit evaluiert und reflektiert. Wo immer möglich, werden Entwicklungsvorhaben kooperativ umgesetzt. Die Schule unterstützt diesen Prozess einerseits durch den Aufbau von kooperativen Strukturen (Bildung von Unterrichtsteams bzw. Q-Gruppen) und andererseits durch die Bereitstellung von geeigneten (entwicklungsfördernde) Rahmenbedingungen.</p>		X		

3.4.7 Datengestützte Selbstevaluationen

	Einschätzung (Evaluationsteam)			
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
Leitsatz				
Es gibt an der Schule eine vielfältige und lebendige Evaluationspraxis. Evaluationen werden systematisch (im Sinne von zielgeleiteten Projekten) angegangen – wo möglich und sinnvoll unter Einbezug der Betroffenen in die Konzipierung der Befragung und in die Dateninterpretation. Die Evaluationspraxis ist als dauerhaft-kontinuierliches Element des Qualitätsmanagements institutionell gut eingebettet (geklärte Kompetenzen, notwendige Ressourcen, einschlägiges Evaluationsfachwissen). An der Schule besteht ein deutliches Interesse an einer datengestützten Diagnose zur Schulqualität mit dem Ziel, die Ergebnisse einerseits für die Weiterentwicklung der Schule und andererseits für die Rechenschaftslegung zu nutzen.			X	

3.4.8 Umgang mit Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität (Aufbereitung und Kommunikation von Qualitätsdaten und Evaluationsergebnissen)

Leitsatz	Einschätzung (Evaluationsteam)			
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
An der Schule ist ein grundsätzliches Interesse an Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität unterschiedlicher Art und Herkunft erkennbar. Qualitative und quantitative Daten und Evaluationsergebnisse zur Schulqualität werden aussagekräftig aufbereitet und adressatengerecht kommuniziert. Partizipative Dateninterpretation und vertrauensvolle, glaubwürdige Kommunikation der Evaluationsdaten nach innen und außen gelten als wichtige Grundsätze und werden in der Praxis konsequent berücksichtigt. Die Kompetenzen für eine sachgerechte Aufbereitung der Evaluationsergebnisse, für eine partizipative Dateninterpretation und für eine kompetente Moderation dieser Prozesse sind an der Schule vorhanden; entsprechende Ressourcen werden von der Institution zur Verfügung gestellt.		X		

3.4.9 Institutionelle Schul- und Unterrichtsentwicklung (schulweite Entwicklungsprozesse)

Leitsatz	Einschätzung (Evaluationsteam)			
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
Die Schulentwicklung hat einen festen Stellenwert im Schulgeschehen: einerseits im Sinne von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen und andererseits im Sinne von innovativen Entwicklungsprojekten. Schulentwicklungsprojekte werden professionell angegangen – mit Hilfe der Methodik und des Instrumentariums des Projektmanagements sowie unter Berücksichtigung der partizipativen und kooperativen Ansprüche und Möglichkeiten. Evaluationsdaten werden dabei als Basis für die Initiierung und Steuerung von Entwicklungsprozessen genutzt.		X		

3.4.10 Zertifizierungsempfehlung:

Auf der Basis des vorliegenden Evaluationsberichts ist es für die Schule nicht möglich das Q2E-Zertifizierungsverfahren in Angriff zu nehmen.