

## Entwurf des Leitfadens zum Orientierungsrahmen Schulqualität

Dieser Leitfaden ergänzt den Orientierungsrahmen Schulqualität. Die Behörde für Schule und Berufsbildung (BSB) verfolgt damit vorrangig drei Ziele:

- (1) Mit dem Leitfaden legt die BSB eine **Zusammenfassung** und **Fokussierung** des Orientierungsrahmens Schulqualität vor. Die wesentlichen Leitgedanken zur Qualität von Schule, die auf den Erkenntnissen der empirischen Bildungsforschung und auf der schulischen Praxis beruhen, werden auf einen Blick erkennbar.
- (2) Der Leitfaden identifiziert diejenigen **Kriterien**, an denen sich „gute Schule“ in Hamburg messen lassen muss. Damit verpflichtet die BSB nicht nur die Schulen, sondern auch sich selbst und ihre Institute, also alle Akteure des Steuerungs-, Beratungs- und Unterstützungssystems, darauf, ihre Ressourcen primär für die Erreichung dieser Ziele einzusetzen. Auch die Schulinspektion wird insbesondere die zentralen Erfolgskriterien ‚Kompetenzerwerb‘ und ‚Unterrichtsqualität‘ prüfen.
- (3) Der Leitfaden zeigt auf, welche Bedeutung die einzelnen Qualitätsbereiche des Orientierungsrahmens Schulqualität für die Erreichung dieser Ziele haben. Dazu stellt er die Qualitätsbereiche in ein **Beziehungsgefüge**, das sich daran orientiert, wie stark der **Einfluss** der einzelnen Faktoren auf die **Erreichung der Ziele** guter Schule ist.

(1) Fokussierung: Der Orientierungsrahmen Schulqualität beschreibt in 22 Qualitätsbereichen, die drei Qualitätsdimensionen zugeordnet sind, das Idealbild guter Schule und damit die Ziele gelingender Schul- und Unterrichtsentwicklung. In seinem normativen Anspruch ist er breit und umfassend angelegt, um der Komplexität und Vielfalt der schulischen Qualitätsentwicklung gerecht zu werden. Damit erkennbar bleibt, worauf es insbesondere ankommt, enthält dieser Leitfaden eine Fokussierung auf die wesentlichen und vordringlichen Aspekte eines jeden Qualitätsbereichs.

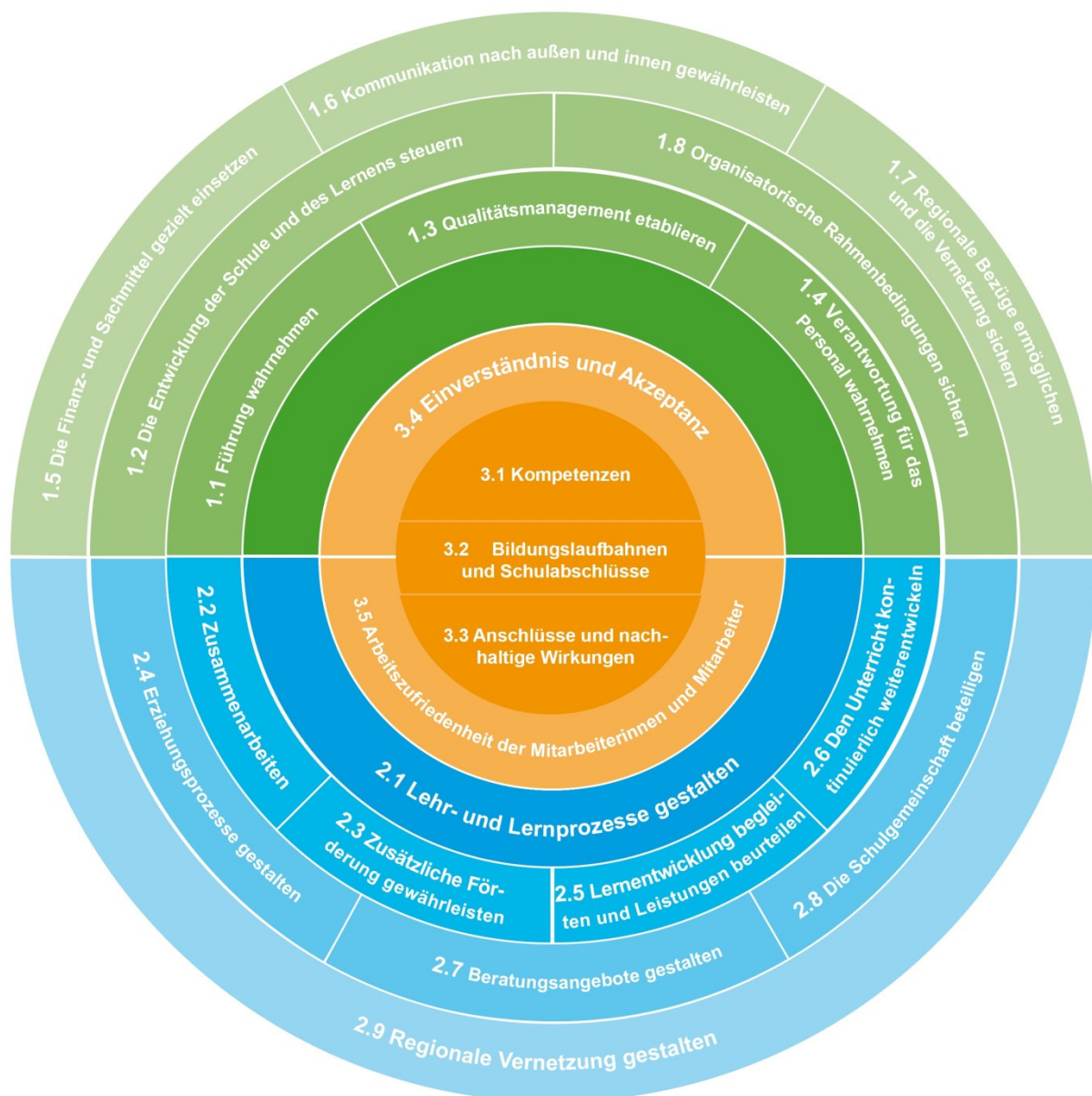
(2) Kriterien guter Schule: Ob eine Schule erfolgreich in ihrer Arbeit ist, bemisst sich vor allem an einer Frage: Erwerben die Schülerinnen und Schüler diejenigen Kompetenzen, die sie zur Teilhabe an der Gesellschaft und zu einem erfolgreichen Berufsleben benötigen? Mit anderen Worten, ermöglicht die Schule den Schülerinnen und Schülern die Entfaltung ihrer optimalen individuellen Bildungs- und Teilhabechancen? Dies ist der entscheidende Maßstab für die Beurteilung des Erfolgs der Schulen.

Der Weg der Schülerinnen und Schüler zum Erwerb der fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen führt über den Unterricht. Schulen sind verpflichtet, einen Unterricht zu gewährleisten, in denen die Schülerinnen und Schüler vielfältig gefördert und gefordert werden und der sie zum höchst möglichen Lernzuwachs führt.

Die Qualität des Unterrichts und der Kompetenzzuwachs der Schülerinnen und Schüler werden damit zu den wesentlichen Erfolgskriterien der schulischen Arbeit. Sie zu gewährleisten, ist die primäre Aufgabe von Schule. Zugleich verpflichtet die BSB all diejenigen, die die Schulen begleiten und unterstützen, auf die Erreichung dieser Ziele: die Schulaufsicht, die Gestaltungsreferate in der BSB, die Aus- und Fortbildung, die Schulbegleitung, die Schulinspektion etc. Alle Beteiligten müssen sich daran messen lassen, ob sie die vorhandenen

Ressourcen in den Dienst dieser Ziele stellen und das gewährleisten, was sie von den in Schule Verantwortlichen im Rahmen der Qualitätsentwicklung erwarten.

(3) Beziehungsgefüge: Die verschiedenen Qualitätsbereiche sind unterschiedlich wirksam für die Erreichung der genannten Erfolgskriterien. Um dem gerecht zu werden, schafft dieser Leitfaden zusätzlich zum Orientierungsrahmen Schulqualität eine Systematisierung der Qualitätsbereiche, indem er sie in den Gesamtzusammenhang schulischer Qualitätsentwicklung einordnet: Während der Orientierungsrahmen vor allem sachlogische Zusammenhänge innerhalb der einzelnen Dimensionen aufzeigt, wird hier ein Beziehungsgefüge aller Qualitätsbereiche entlang der Frage aufgespannt, wie stark ihr Einfluss auf die wesentlichen Ziele ist. Nachfolgende Grafik soll diesen Gedanken veranschaulichen.



Qualitätsbereiche, die unmittelbar auf den über guten Unterricht vermittelten Kompetenzerwerb der Schülerinnen und Schüler einwirken, stehen nahe im Zentrum. Faktoren, die lediglich vermittelt Einfluss nehmen, liegen mehr in der Peripherie. Dieses Ordnungsschema basiert vor allem auf empirischen Erkenntnissen über gelingende Schulentwicklung und auf

dem Erfahrungswissen zahlreicher schulischer Akteure in Hamburg. So ist beispielsweise immer wieder nachgewiesen und erfahren worden, dass ein verbesserter Unterricht wesentlich durch die intensive und verbindliche Zusammenarbeit der Lehrerinnen und Lehrer in der Schule erreicht werden kann. Die Art und Weise der Kooperation ist deshalb ein unmittelbarer Ansatzpunkt, um die unterrichtliche Qualität einer Schule zu steigern.

Damit gibt dieser Leitfaden eine Orientierung, welche Faktoren bei der Schulentwicklung besondere Aufmerksamkeit verdienen. Die Entscheidung darüber, wie im Einzelnen die Schulentwicklung gestaltet wird, liegt auch zukünftig bei den selbstverantworteten Schulen. Deshalb kann es im Einzelfall auch Gründe geben, bei Veränderungsprozessen zunächst in anderen als den empfohlenen Bereichen anzusetzen, auch wenn deren Einflussstärke auf die im Kern liegenden Faktoren im allgemeinen eher schwach ist. Geht eine Schule diesen anderen Weg, so begründet ihre Leitung vor der anstehenden Schulinspektion diese Besonderheit schriftlich und verpflichtet damit auch die Prüfung darauf, diesem Ansatz zu folgen. Für alle Schulen gilt jedoch, dass sie sich immer daran messen lassen müssen, ob sie mithilfe einer hohen Unterrichtsqualität ihren Schülerinnen und Schülern deutliche Kompetenzzuwächse und möglichst optimale Bildungs- und Teilhabechancen ermöglichen.

Nachfolgend werden die einzelnen Qualitätsbereiche entlang der Grafik zusammenfassend dargestellt. Die Zusammenfassung konzentriert sich auf diejenigen Kriterien, deren prioritäre Realisierung in Bezug auf die Ziele am erfolgversprechendsten ist und deshalb den Schulen, aber auch der BSB und den Instituten in besonderer Weise nahegelegt wird.

## Kern

Im Zentrum liegen die schulischen **Wirkungen und Ergebnisse**: Alles, was in der Schule geschieht, ist darauf ausgerichtet, dass Schülerinnen und Schüler sich in der Schule wertgeschätzt und ermutigt fühlen, Kompetenzen erwerben, dass sie zu Abschlüssen hingeführt und auf die Teilhabe an der Gesellschaft vorbereitet werden. Daneben spielt es aber auch eine Rolle, dass alle Beteiligten mit der Schule zufrieden sind, sich mit ihrer Arbeit identifizieren und diese unterstützen. Im Einzelnen gehören folgende Qualitätsbereiche zu den Wirkungen und Ergebnissen von Schule:

### ▶ 3.1 Kompetenzen

Schülerinnen und Schüler erwerben überfachliche und fachliche Kompetenzen gemäß den Bildungsplänen. Sie werden zur gesellschaftlichen Teilhabe durch den Erwerb der erforderlichen bildungssprachlichen Kompetenzen und zum Umgang mit gesellschaftlichen Schlüsselthemen befähigt.

### ▶ 3.2 Bildungslaufbahnen, Schulabschlüsse und Übergänge

Schülerinnen und Schüler gehen einen ihren persönlichen Ressourcen entsprechenden Bildungsweg und erreichen den angestrebten Schulabschluss.

### ▶ 3.3 Anschlüsse und nachhaltige Wirkungen

Die Schule bereitet die Schülerinnen und Schülern auf ein erfolgreiches und selbstverantwortetes Leben vor.

### ▶ 3.4 Einverständnis und Akzeptanz

Die an der Schule Beteiligten bewerten die Leistungen der Schule positiv. Schülerinnen und Schüler fühlen sich wohl und wertgeschätzt, Eltern haben das Gefühl, ihr Kind gut aufgehoben zu wissen.

### ▶ 3.5 Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule weisen eine hohe Arbeitszufriedenheit auf. Darüber hinaus zeigen sie sich zufrieden mit der Arbeit der Schulleitung.

## 1. Ring

Entscheidend für den Erwerb von Kompetenzen und die Vorbereitung der Schülerinnen und Schüler auf berufliche und gesellschaftliche Teilhabe ist der **Unterricht**. Ob die Schule die Qualität des Unterrichts sichert, ist ausschlaggebend für das Lernen der Schülerinnen und Schüler.

### ▶ 2.1 Guter Unterricht zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

- ▶ Er gewährleistet in einem lernförderlichen, klar strukturierten Klassenklima ein individuelles, angstfreies Lernen und ein gutes soziales Miteinander. Die Choreographie des Unterrichts ist klar; Regeln, Abläufe und Arbeitsaufträge sind für alle nachvollziehbar.

- ▷ Die Klassenführung ist effizient. Der Unterricht erlaubt den angemessenen, abwechslungsreichen Einsatz der Methoden und unterschiedliche Lerngeschwindigkeiten.
- ▷ Schülerinnen und Schüler werden in ihrer kognitiven, emotionalen und sozialen Identität wahrgenommen, angemessen gefördert und herausgefordert. Der Unterricht ist motivierend und aktivierend.
- ▷ Er ermöglicht nachhaltigen Kompetenzerwerb. Dazu berücksichtigt er die individuellen Lernvoraussetzungen und bietet jeder Schülerin, jedem Schüler die Möglichkeit, den jeweils angemessenen Weg zum Lernen zu beschreiten.

Die Schule beteiligt die Schülerinnen und Schüler in angemessener Weise bei der Planung des Unterrichts und gibt ihnen regelmäßig die Möglichkeit zum Feedback. Auch die Eltern werden in die Lernentwicklung ihrer Kinder einbezogen.

## 2. Ring

Guter Unterricht kann nur erreicht werden, wenn bestimmte **Voraussetzungen** gewährleistet sind. Diese liegen sowohl in der Dimension Führung und Management als auch im Bereich Bildung und Erziehung:

### ▶ 1.1 Führung wahrnehmen

Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter hat klare Vorstellungen darüber, wohin sich die Qualität der Schule und ihres Unterricht entwickeln soll, und diskutiert diese mit den Lehrkräften und schulischen Gremien. Auf dieser Grundlage führt sie/er die Schule und schafft ein gemeinsames Führungs- und Aufgabenverständnis der Leitungsebene. Sie/Er stößt die notwendigen Veränderungen und Innovationen an und sichert nachhaltig ihre Umsetzung. Die Menschen in der Schule erleben die Schulleiterin bzw. den Schulleiter als persönlich präsent, ansprechbar und unterstützend.

### ▶ 1.3 Qualitätsmanagement etablieren

Zur Sicherung einer systematischen Entwicklung der Schulqualität gehören verbindliche und verlässliche Feedbackstrukturen zwischen Schülerinnen und Schülern und Lehrkräften sowie zwischen Lehrkräften. Die Schulleitung stellt sicher, dass solche Strukturen an der Schule entwickelt werden, und verschafft sich selbst ein Bild von der Qualität der schulischen Arbeit. Sie initiiert einen Prozess, in dem Qualitätsstandards entwickelt, Ziele vereinbart, Maßnahmen zur ihrer Erreichung geplant und durchgeführt und ihr Erfolg geprüft werden. Dazu gehört auch, dass die Ergebnisse von Leistungskontrollen regelmäßig ausgewertet und für die weitere Unterrichtsentwicklung genutzt werden.

#### ► 1.4 Verantwortung für das Personal wahrnehmen

Die Schulleitung unterstützt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben. Sie erkennt die Stärken und Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie begleitet sie in ihrer individuellen Entwicklung, indem sie regelmäßig mit ihnen im Kontakt ist, sich ein Bild von ihrer Arbeit verschafft und ihnen dazu Rückmeldung gibt. Sie vereinbart mit ihnen Maßnahmen der Weiterentwicklung wie z. B. Fortbildungen. Die Schulleitung wählt neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend den schulischen Entwicklungszielen aus und begleitet sie bei ihrem Einstieg in die Schule. Die Schule räumt der Ausbildung von Lehrkräften einen hohen Stellenwert ein.

#### ► 2.2 Zusammenarbeiten

Lehrkräfte und das weitere pädagogische Personal arbeiten in allen Fragen des Lernens und der Erziehung gemeinsam. Sie entwickeln und reflektieren Unterricht gemeinsam im Team. Die Schule verfügt über Strukturen, die eine enge Kooperation im Team ermöglichen. Lern- und Erziehungsprozesse werden im Team gestaltet, systematisch reflektiert und weiterentwickelt. Dabei werden unterschiedliche Ausbildungen und Professionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von allen als Ressource wertgeschätzt.

Eine besondere Aufmerksamkeit kommt den schriftlichen Vereinbarungen zu, die die Pädagoginnen und Pädagogen zur Umsetzung des aktuellen Bildungsplans oder des Rahmenlehrplans des jeweiligen Ausbildungsberufes unter Berücksichtigung der schulischen Entwicklungsziele treffen. Sie bilden die Grundlage für die Unterrichtsgestaltung und -entwicklung.

#### ► 2.3 Zusätzliche Förderung gewährleisten

Die Schule wertschätzt und fördert alle Schülerinnen und Schüler gemäß ihren jeweiligen Bedürfnissen und entwickelt dazu entsprechende Förderkonzepte. Sie berät und begleitet leistungsstarke wie leistungsschwache Schülerinnen und Schüler bei der Nutzung zusätzlicher Förderangebote. Sie bezieht die Eltern und außerschulische Partner in angemessener Weise in den Förderprozess ein.

#### ► 2.5 Lernentwicklung begleiten und Leistungen beurteilen

Schülerinnen und Schüler sowie Eltern kennen die schulischen und unterrichtlichen Anforderungen. Es gibt eine übergreifende Verständigung darüber, was die Schülerinnen und Schüler erreichen sollen und nach welchen Kriterien sie bewertet werden. Die Schülerinnen und Schüler werden an der Leistungsbeurteilung und der Lernentwicklungsplanung angemessen beteiligt. Dazu geben die Lehrkräfte den Schülerinnen und Schülern regelmäßig Rückmeldung zu ihren Leistungen. Sie beraten und unterstützen die Schülerinnen und Schüler in ihrer weiteren Lernentwicklung und beziehen die Eltern regelhaft dabei ein.

### ► 2.6 Den Unterricht kontinuierlich weiterentwickeln

Die Lehrkräfte evaluieren – auch auf der Basis von Schülerrückmeldungen – regelmäßig die Qualität ihres Unterrichts und legen gemeinsam entsprechende Schwerpunkte für die Weiterentwicklung fest. Dabei nutzen sie auch die Ergebnisse der externen und internen Leistungsmessung in einem festgelegten Verfahren ebenso wie Erkenntnisse über Übergänge und den Verbleib der Schülerinnen und Schüler. Die vereinbarten Schritte zur Unterrichtsentwicklung bilden sich auch in den schriftlichen Grundlagen der Unterrichtsgestaltung ab.

## 3. Ring

Schulische Qualität ist vielschichtig und muss auf mehreren Ebenen entwickelt werden. Deshalb beschreibt der Orientierungsrahmen auch solche Faktoren, die eher indirekt auf die Qualität des Unterrichts einwirken, jedoch förderliche Gelingensbedingungen erzeugen.

### ► 1.2 Die Entwicklung der Schule und des Lernens steuern

Die Schulentwicklung ist auf eine inklusive, möglichst ganztägige Schule ausgerichtet, die allen Schülerinnen und Schülern einen nachhaltigen Kompetenzerwerb ermöglicht. Die Schulleitung verantwortet eine darauf bezogenen gelingende Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung, die sie systematisch, zielgerichtet und planvoll steuert. Dazu setzt sie entsprechende Instrumente wie z. B. Ziel- und Leistungsvereinbarungen oder die Leitbildentwicklung ein und koordiniert diese in einem ganzheitlichen Schulentwicklungsprozess.

### ► 1.8 Organisatorische Rahmenbedingungen sichern

Die Schulleitung gewährleistet einen reibungsfreien Ablauf des Schulalltags. Dazu gehören u. a. die Ermöglichung besonderer Unterrichtsformen und die angemessene Einbettung der Förder- und therapeutischen Maßnahmen. Die Schulleitung vermeidet Unterrichtsausfall und sorgt für eine effiziente Unterrichtsvertretung, deren Grundsätze allen bekannt sind. Sie stellt eine gelingende Kooperation im Rahmen der ganztägigen Bildung und Betreuung an Schule (GBS) sicher.

### ► 2.5 Erziehungsprozesse gestalten

In der Schule gibt es zwischen allen Beteiligten abgestimmte Umgangsformen, Regeln und Rituale. Schule und Eltern nehmen die Verantwortung für den Erziehungsprozess gemeinsam wahr. Dementsprechend bemüht sich die Schule darum, mit den Eltern in Fragen der Erziehung zusammenzuarbeiten. Im Rahmen von GBS kooperiert die Schule auf der Grundlage eines pädagogischen Konzepts mit dem Kooperationspartner. Auch darüber hinaus bezieht sie weitere Partner wie zum Beispiel die Jugendhilfe ein. Schule und Jugendhilfe sind gemeinsam verantwortlich dafür, auch besonders herausfordernden Kindern und Jugendlichen eine erfolgreiche Teilhabe am schulischen Leben zu ermöglichen.

### ► 2.7 Beratungsangebote gestalten

Die verschiedenen Beratungsangebote sind dokumentiert, öffentlich bekannt und aufeinander abgestimmt. In die Beratungsprozesse sind externe Unterstützungsangebote eingebunden. Die Möglichkeiten der Beratung sind allen Beteiligten bekannt. Die in der Beratung tätigen Personen dokumentieren und evaluieren regelmäßig ihre Arbeit und stellen ihre Erkenntnisse aus der Beratung dem Schulentwicklungsprozess zur Verfügung.

### ► 2.8 Die Schulgemeinschaft beteiligen

Die Schülerinnen und Schüler haben die Möglichkeit, ihre Beteiligungs- und Mitwirkungsrechte aktiv zu nutzen. Dazu stellt ihnen die Schule wichtige Informationen zur Verfügung und bindet sie in angemessener Weise in die Gremienarbeit ein. Sie wirken aktiv an der Gestaltung des Schullebens mit. Auch die Teilnahme und Teilhabe der Eltern im Rahmen der Gremien- und sonstigen Arbeit wird durch die Schule gefördert. Im Rahmen von GBS informiert die Schule den Kooperationspartner regelmäßig über ihren Schulentwicklungsprozess und beteiligt ihn in angemessener Weise. Die berufsbildenden Schulen unterhalten eine konstruktive Lernortkooperation mit den Ausbildungsbetrieben.

## 4. Ring

Auf der vierten Ebene liegen diejenigen Faktoren, die im Wesentlichen die äußeren Rahmenbedingungen des Unterrichts betreffen. Insbesondere geht es um die Gestaltung der Beziehungen im und zum Umfeld der Schule.

### ► 1.5 Die Finanz- und Sachmittel gezielt einsetzen

Die Schulleitung gewährleistet ein Finanz- und Gebäudemanagement, das den Anforderungen des Lehrens und des Lernens gerecht wird und eine gelingende Schulentwicklung insbesondere mit Blick auf das ganztägige Leben und Lernen unterstützt. Dabei stellt sie gegenüber den schulischen Gremien und der Schulgemeinschaft Transparenz über die Verwendung der Mittel her. Sie trägt dafür Sorge, dass die Mittel im Sinne eines einladenden, möglichst barrierefreien Zustands und einer angemessenen Ausstattung eingesetzt werden.

### ► 1.6 Kommunikation nach außen und innen gewährleisten

Alle an der Schule Beteiligten und Interessierten können sich gezielt ein Bild über die Arbeit der Schule verschaffen. Nach innen kommuniziert die Schulleitung wichtige Entscheidungen nachvollziehbar und transparent; sie stellt einen entsprechenden Informationsfluss sicher. Für die Kommunikation nach außen verfügt sie über ein entsprechendes Konzept der Öffentlichkeitsarbeit, mithilfe dessen sie über strategische Ziele und Entwicklungsvorstellungen, ihr Profil, besondere Bildungs- und Förderangebote etc. informiert.





► **1.7 Regionale Bezüge ermöglichen und die Vernetzung sichern**

Die Schulleitung trägt dafür Sorge, dass die Schule mit der Jugendhilfe und anderen Einrichtungen in der Region kooperiert, die an den Bildungsprozessen der Schülerinnen und Schüler beteiligt sind. Sie begreift die Schule als Teil eines umfassenden regionalen Bildungsangebots. In den berufsbildenden Schulen gewährleistet die Schulleitung einen reibungsfreien Ablauf der Lernortkooperation und sorgt dafür, dass der Austausch zwischen Schule und Ausbildungsbetrieben im Sinne des guten Lernens der Schülerinnen und Schüler erfolgt.

► **2.9 Regionale Vernetzung gestalten**

Die Schule gewährleistet gelingende Übergänge in höhere Bildungsgänge und in das Berufsleben. Dazu stimmt sie sich mit den vorhergehenden und nachfolgenden Bildungseinrichtungen im Sinne einer kontinuierlichen Lernbiografie der Schülerinnen und Schüler ab. Die Lehrkräfte sind in Netzwerke eingebunden und tauschen sich mit anderen Schulen und Trägern aus. Sie bemühen sich darum, gemeinsam mit den regionalen Partnern aus Bildung und Kultur den Stadtteil weiter zu entwickeln.