



Vorbemerkung

Das hier vorliegende Handbuch dient der internen Verständigung der am Schulzentrum Rübekamp Beschäftigten in Bezug auf die Qualität der Schule. Es werden Ansprüche definiert und Handlungsweisen angegeben, die deren Umsetzung gewährleisten sollen. Das Handbuch basiert zum Teil auf Festlegungen durch die Schulleitung, teils auf Abstimmungsprozessen zwischen dem Qualitätsbeauftragten und der Schulleitung und zum Teil auf Diskussionsprozessen und Beschlüssen des Kollegiums der Lehrenden. Das Handbuch gibt daher einen bestimmten Stand der Aushandlung und Verständigung im Spannungsfeld auch teilweise widerstrebender Interessen wieder. Im Prozess der Einführung des Qualitätsmanagementsystems ProQu nach Q2E (s.u.) gab es zu unterschiedlichen Zeitpunkten explizite, z.T. aber auch implizit vollzogene Festlegungen auf Ziele oder Vorgehensweisen, die dann Schritt für Schritt auch dokumentiert wurden und in einem Handbuch zusammengefasst wurden.

Die vorliegende Fassung ist die zweite Auflage, die nach acht Jahren Erfahrung im Umgang mit systematischer Qualitätsentwicklung als Weiterentwicklung des ersten Handbuches in weiten Bereichen neu geschrieben wurde. Dabei wurde vor allem versucht, die Aussagen zu kürzen und zu präzisieren; neue grundsätzliche Festlegungen waren nicht erforderlich und nur an einigen Stellen wurden im Detail inhaltliche Festlegungen verändert. Das Handbuch wurde von der Gesamtkonferenz am 2.11.2010 und von der Schulkonferenz am xx.xx.xxxx beschlossen.

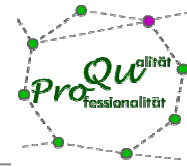
Nach wie vor sind die folgenden Texte dennoch kein leicht verständliches, sorgfältig ausformuliertes Konzept, sondern das Ganze hat eher den Charakter eines Arbeitsbuches. Da zum vollständigen Verständnis des Geschriebenen oft auch der Kontext der Diskussionen und Prozesse erforderlich ist, wird es für Außenstehende eher schwierig sein, das Dargestellte in seinen gesamten Bedeutungen zu erfassen. Nicht dass uns ein schön formuliertes, leicht zu lesendes und zu verstehendes Programm nicht gefallen würde, aber dies würde einerseits Arbeitskapazität beanspruchen, die wir lieber in die Qualitätsentwicklung selbst stecken, und andererseits würde es Veränderungen und Ergänzungen – wie sie mit Sicherheit auch in Zukunft wieder erforderlich werden – erschweren.

Das im Handbuch dargestellte Schulleitbild wurde im Hinblick auf eine bessere Verständlichkeit in Zusammenarbeit mit Lernenden überarbeitet. Das Qualitätsleitbild, also die Darstellung der Ansprüche, die die an der Schule beruflich Tätigen an die Qualität ihrer eigenen Arbeit haben, wurde ebenfalls überwiegend neu formuliert. Hierbei galt es, die Erfahrungen der letzten Jahre zu berücksichtigen, die bis dahin bestehenden zwei Qualitätsleitbilder zusammen zu fassen und eine kürzere und präzisere Darstellung zu erhalten.

Wir benötigen dieses Handbuch für unsere interne Verständigung über unseren Weg zu einer guten Schule, und die an der Entstehung der Texte Beteiligten hoffen, dass es diesem Zweck möglichst gut genügt.

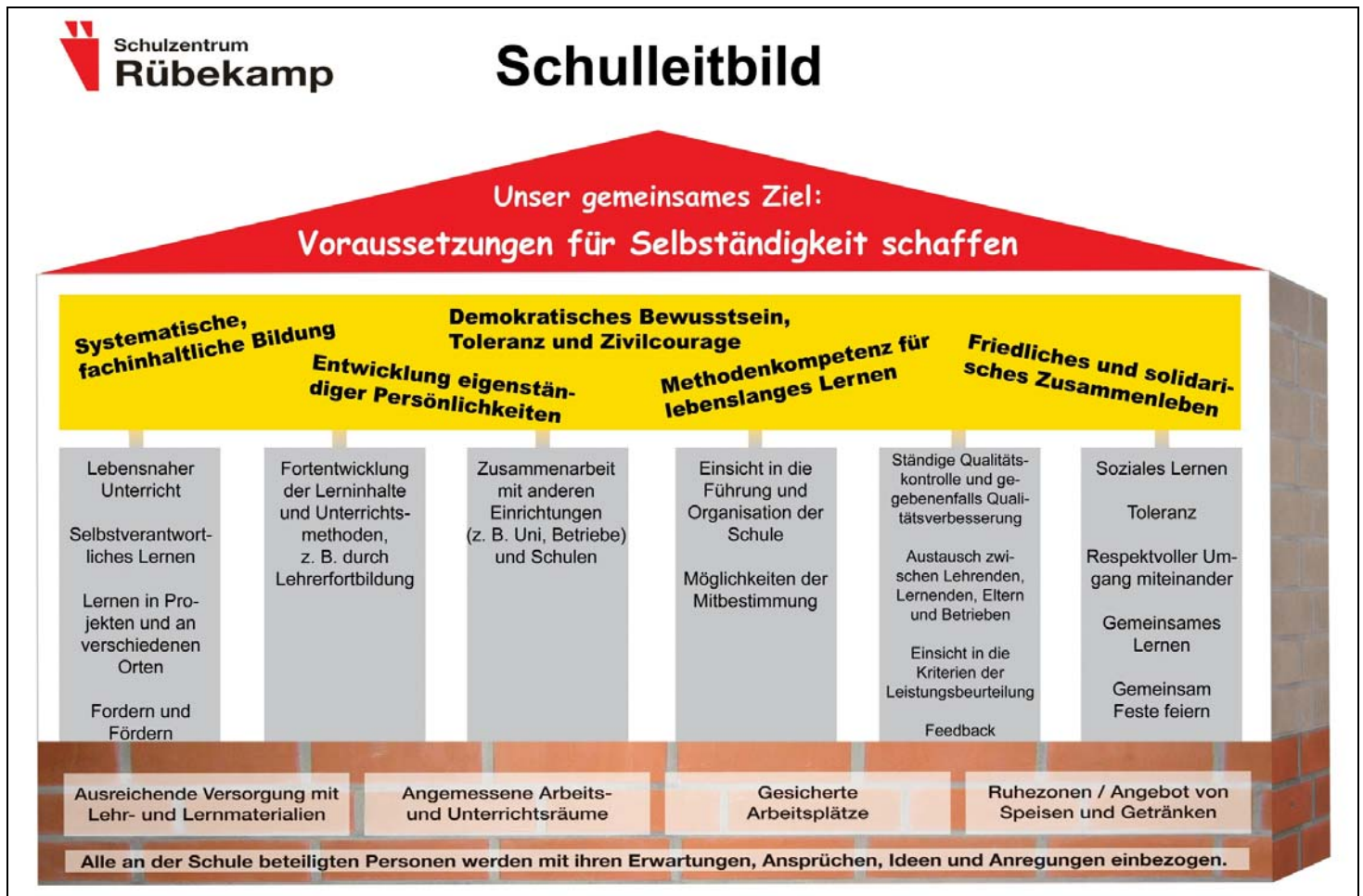
Bremen, im November 2010

- 1 **Schulleitbild (b)**
Allgemeine Ziele der gesamten Schule
- 1.1 **Leitsätze zur Inputqualität (b)**
Ansprüche an die Qualität der Ausgangsbedingungen für den pädagogischen Prozess
- 1.2 **Leitsätze zu den Prozessqualitäten Schule (b)**
Ansprüche an die Qualität der Organisation, der Schulführung und des Miteinanders
- 1.3 **Leitsätze zu den Prozessqualitäten Unterricht (b)**
Ansprüche an die Qualität des Unterrichts
- 1.4 **Leitsätze zur Outputqualität (b)**
Ansprüche an die Qualität der Ergebnisse des pädagogischen Prozesses
- 1.5 **Leitsätze zu Innovationsqualität (b)**
Ansprüche an die Qualität der Erneuerung und Veränderung
- 1.6 **Leitsätze zum Qualitätsmanagement (b)**
Ansprüche an das Qualitätsmanagement
- 2 **Q-Strategie**
Festlegungen zu den allgemeinen Prinzipien zur Entwicklung und Sicherung der Qualität
- 2.1 **Ziele und Grundsätze des Q-Managements (b)**
Festlegungen zur Entwicklung und zur Organisation des Q-Managements
- 2.2 **Organisation des Q-Managements (f)**
Festlegungen zu Zuständigkeiten, der Einbindung der Gremien, zur Überprüfung der Umsetzung und zur Dokumentation
- 2.3 **Feedback (b)**
Festlegungen zum Stellenwert und zur Einbindung in die Q-Strategie
- 2.4 **Weiterentwicklung der Schule / Evaluationen (f)**
Erläuterungen zur Bedeutung der Entwicklungsprojekte und des Stellenwerts der Evaluationen in der Q-Strategie
- 2.5 **Personalentwicklung (b)**
Festlegungen zu Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnengesprächen und zum Umgang mit Konflikten
- 2.6 **Umgang mit Defiziten (f)**
Festlegungen zum Umgang mit strukturellen oder individuellen Qualitätsdefiziten
- 3 **Q-Prozesse**
Beschreibung der konkreten Prozesse und Verfahren
- 3.1 **Individualfeedback (b)**
Regelungen und Erläuterungen zur Durchführung



- 3.2 **Selbstevaluationen** (b)
Regelungen zur Verbindlichkeit und zum Verfahren bei Störungen
- 3.3 **Weitere Q-Verfahren** (b)
Beschreibung der für alle Evaluationen geltenden Grundsätze
- 3.4 **Fortbildung** (b)
Regelungen für Evaluationen zum Leitbild
- 4 **Q-Dokumentation**
Festlegungen zur Dokumentation und Verweise auf die Prozessregeln
- 4.1 **Archiv** (f)
Festlegungen zur Anlage und Pflege des Archivs
- 4.2 **Prozessregeln** (f)
Hinweise auf die geltenden Regelungen zu einzelnen Aufgaben

1 Schul-Leitbild



1.1 Leitsätze zur Inputqualität

1.1.1 Leitsätze zur Inputqualität: Schulische Rahmenvorgaben

1.1.1.1	Schulkonzept
a	Die Schule erhält die notwendige Autonomie zur Ausgestaltung eines eigenen Profils.
b	Die Ziele und Leitideen der Schule haben eine große Akzeptanz bei allen Beteiligten und werden als Planungs- und Reflexionsgrundlagen für die Evaluation und Entwicklung genutzt.
c	Die Schule arbeitet mit verschiedenen Gruppierungen und Institutionen etc. innerhalb und außerhalb der Region zusammen (Eltern, Partnerschulen, außerschulische Bildungspartner, Betriebe...).
1.1.1.2	Unterrichtsorganisatorische Rahmenbedingungen
a	Die organisatorischen Rahmenvorgaben sind geeignet, um die geforderten Qualifikationen sowie die erzieherischen Leitideen und Grundsätze angemessen zu verwirklichen.
b	Zur Förderung von besonderen Interessen und Begabungen der Lernenden sowie zur Verringerung von Verhaltensauffälligkeiten und Leistungsdefiziten werden spezielle Angebote gemacht.
c	Die Lehrenden erhalten alle erforderlichen Informationen wie z.B. Stunden- und Raumpläne vor Beginn des neuen Schuljahres.

1.1.2 Leitsätze zur Inputqualität: Personelle und strukturelle Voraussetzungen

1.1.2.1	Personelle Strukturen
a	Die personellen Verantwortungen in der Schulorganisation ermöglichen die Realisierung der zentralen Ziele und Aufgaben der Schule.
b	Die Funktions- und Aufgabenverteilung ist transparent und so flexibel, dass sie Freiräume für Anpassungen, Entwicklungen und Problemlösungen zulassen.
1.1.2.2	Aufgaben und Kompetenzen
	Beim Personaleinsatz werden die Interessen der Schule und der Lehrkräfte (Berücksichtigung von Qualifizierung, besondere Kompetenzen und Stärken) angemessen berücksichtigt.
1.1.2.3	Zeitliche Ressourcen
	Das Zeitbudget für die Erfüllung der verschiedenen Arbeiten entspricht im Verlauf eines Jahres auf allen Tätigkeitsebenen möglichst dem realen Zeitaufwand.
1.1.2.4	Zusammensetzung der Gruppe der Lernenden
	Die Schule verfügt über geeignete Verfahren, um die persönlichen Voraussetzungen der Lernenden zu erfassen, um gegebenenfalls eine angemessene Bildungsgangberatung oder Förderungsmaßnahme vornehmen zu können.

1.1.3 Leitsätze zur Inputqualität: Materielle und finanzielle Ressourcen

1.1.3.1	Infrastruktur / Einrichtung
a	Es gibt angemessene Arbeitsräume und Ruheräume für Lehrkräfte.
b	Die Anzahl und Ausstattung von Unterrichts- und Fachräumen, Laboren und Werkstätten trägt zur Verwirklichung der pädagogischen und didaktischen Grundsätze der Schule bei. Die Schule setzt sich für Kursgrößen ein, die diesen Anforderungen gerecht werden
c	Angemessene Lehr- und Lernmittel sind vorhanden.
d	Es gibt benutzerfreundliche Pausenzonen und Außenanlagen.
e	Die Schule wird den Prinzipien der Nachhaltigkeit gerecht.
f	Einschlägige Sicherheitsmaßnahmen werden eingehalten.
g	Die Ausstattung für Schulverwaltung und -organisation ermöglicht ein effizientes und nutzerfreundliches Arbeiten.
1.1.3.2	Pflege und Instandhaltung
a	Außenanlagen, Gebäude, Räume und sachliche Ausstattung werden regelmäßig gewartet. Die Verantwortlichkeiten im Umgang mit materiellen Ressourcen dafür sind geregelt.
b	Sanierungsbedarfe werden zeitnah festgestellt und dokumentiert, um erforderliche Maßnahmen rechtzeitig beantragen zu können.
1.1.3.3	Rechnungsführung
a	Die Verantwortlichkeiten im Umgang mit materiellen Ressourcen sind geregelt.
b	Die Haushaltsmittel werden nach differenzierten Kostenstellen budgetiert. Schulische Entscheidungsträger und die zuständigen Schulgremien sind daran beteiligt.

c	Die Rechnungs- und Haushaltsführung ist transparent.

1.2 Leitsätze zu den Prozessqualitäten Schule

1.2.1 Leitsätze zu den Prozessqualitäten Schule: Schulführung

1.2.1.1	Führungsstil
a	Der Führungsstil der Schulleitung basiert auf dem Schulleitbild.
b	Die Konferenzen sind Elemente der Schulführung.
c	Die Schulleitung fördert die Übernahme von Verantwortung auf nachgeordneten Ebenen.
d	Aufgabe der Schulleitung ist eine transparente, gerechte und den Qualifikationen angepasste Arbeitsverteilung.
e	Individuelle Positionen und Kritik können von allen Beteiligten vertreten werden.
f	Der Führungsstil ist gekennzeichnet von einem persönlichen, vertrauensvollen, direkten und respektvollen Umgang der Beteiligten.
1.2.1.2	Entscheidungsprozesse
a	Innerschulische Entscheidungsprozesse und Entscheidungen sind transparent und werden nach Möglichkeit an die Betroffenen delegiert.
b	Konferenzen und Besprechungen sind problem- und ergebnisorientiert.
c	Konferenzen und Besprechungen sind effektiv vorbereitet.
d	Getroffene Entscheidungen werden eingehalten.
1.2.1.4	Personalentwicklung
a	Die Schulleitung entwickelt ein kurz-, mittel- und langfristiges Konzept zur Versorgung des Unterrichtes mit Fachlehrkräften.
b	Es gibt Aufgabenbeschreibungen für alle Funktionen.
c	Es gibt ein transparentes Konzept für Mitarbeitergespräche.
d	Es gibt ein Konzept zur Einführung neuer Lehrpersonen.
e	Es gibt ein transparentes Konzept für Fortbildung.

1.2.2 Leitsätze zu den Prozessqualitäten Schule: Schulorganisation und -administration

1.2.2.1	Formalisierte Information und Kommunikation
a	Das schulische Informations- und Kommunikationssystem verbessert und erleichtert die Kooperation nach Innen und Außen. Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind auf allen schulischen Ebenen klar geregelt.
b	Beschwerden werden in der Schule im Rahmen eines Beschwerdemanagements bearbeitet.
1.2.2.2	Institutionalisierte Zusammenarbeit
a	Für alle Mitglieder des Personals gibt es Aufgabenbeschreibungen.
b	Es bestehen institutionalisierte Strukturen und Zeitkontingente für Absprachen zur Klärung von organisatorischen, fachinhaltlichen und pädagogischen Themen.
c	Die Grundlagen für die Lehr- und Lernprozesse und Unterrichtsziele werden im Team erarbeitet und für alle verbindlich formuliert.
d	Für spezielle Arbeitsvorhaben und Anlässe der Schule werden Arbeitsgruppen gebildet.
e	Die Schulverwaltung und Lehrende unterstützen sich gegenseitig bei ihrer Aufgabenerfüllung.
1.2.2.3	Stundendeputate und Stundenplan
	Der Personaleinsatz und die Gestaltung des Stundenplans erfolgen transparent und fair.
1.2.2.4	Administration
a	Immer wiederkehrende Arbeitsabläufe (z. B. Stundenplanerstellung, Raumbelungsplanung, Vertretungsregelungen, Zeugniserstellung, Materialbestellung, Medienverwaltung) sind langfristig, systematisch und transparent geregelt.
b	Routineabläufe werden durch geeignete, benutzerfreundliche Formulare vereinfacht.

1.2.3 Leitsätze zu den Prozessqualitäten Schule: Kollegiale Zusammenarbeit / Schulkultur

1.2.3.1	Gemeinsame pädagogische Orientierung
	Zu wichtigen pädagogischen Fragestellungen werden verbindliche Absprachen getroffen und deren Einhaltung überprüft.
1.2.3.2	Kommunikationskultur
a	Die Kommunikation im Kollegium ist sachlich, offen, tolerant, transparent, respektvoll und sensibel.

b	Schulische Entscheidungen sind sachlich begründet und transparent.
1.2.3.3 Identifikation mit der Schule	
a	Schulische Anlässe wie z.B. Wettbewerbe, Aktionen, Projekte und Feste fördern das Zusammengehörigkeitsgefühl.
b	Alle an Schule Beteiligten werden an geeigneter Stelle angemessen in Entscheidungen einbezogen.
1.2.3.4 Belastung	
a	Alle Beschäftigten fühlen sich wohl an der Schule. Das Verhältnis von Belastung und Zufriedenheit, die mit der Arbeit in der Schule verbunden sind, wird als sinnvoll erlebt.
b	Die Anspruchshaltung gegenüber dem pädagogischen Wirken an der Schule ist realistisch. Verhaltens- und Lernvoraussetzungen seitens der Lernenden sowie die begrenzten Zeit- und Materialressourcen werden beachtet und bei Festlegungen zu Zielen und Maßnahmen berücksichtigt.
1.2.3.5 Öffnung nach außen	
	Eine ausgeprägte Kooperation mit Eltern, Betrieben, Behörden und Institutionen bildet die Grundlage für die Öffnung der Schule nach außen.

1.3 Leitsätze zu den Prozessqualitäten Unterricht

1.3.1 Leitsätze zu den Prozessqualitäten Unterricht: Lehr- und Lernarrangement

1.3.1.1 Unterrichtsinhalte	
a	Die Unterrichtsinhalte orientieren sich an Entwicklungen der Fachwissenschaft und berücksichtigen die Lebens- und Berufsrealität der Lernenden.
b	An geeigneten Stellen wird fächerübergreifend gearbeitet.
1.3.1.2 Unterrichtsplanung	
a	Die am Lernprozess Beteiligten haben Einblick in die thematische Unterrichtsplanung und können den Stand der Umsetzung verfolgen.
b	Spezifische Lernvoraussetzungen und Interessen der Lernenden werden berücksichtigt.
c	Die Unterrichtsplanung wird regelmäßig reflektiert und optimiert.
d	Die Unterrichtsplanung basiert auf möglichst weitgehenden Absprachen der Fachgruppen oder Teams und wird unterstützt durch einen Pool für Unterrichtsmaterial und methodische Handreichungen.
1.3.1.3 Gestaltung der Lehr- und Lernprozesse	
a	Die Ziele, Planungen und Absichten werden erläutert.
b	Bezüge zwischen Theorie gesellschaftlicher Lebenswirklichkeit werden verdeutlicht.
c	Der Unterricht berücksichtigt die Vorkenntnisse, Fähigkeiten und Vorerfahrungen der Lernenden.
d	Aktuelle gesellschaftliche und pädagogische Diskussionen werden berücksichtigt.
e	Der Unterricht wird methodisch vielfältig und möglichst handlungsorientiert gestaltet.
1.3.1.4 Förderung individueller Kompetenzen	
a	Der Unterricht fördert die Kreativität, die Reflexions- und Abstraktionsfähigkeit, Lern- und Sozialkompetenz sowie Problemlösungs- und Kommunikationskompetenz.
b	Die Entwicklung von Selbstbewusstsein, Selbstverantwortung und Selbstständigkeit der Lernenden wird gefördert.
c	Auf unterschiedliche Lernvoraussetzungen wird mit individueller Förderung reagiert.

1.3.2 Leitsätze zu den Prozessqualitäten Unterricht: Soziale Beziehungen

1.3.2.1 Beziehung zwischen Lehrenden und Lernenden	
a	Die Beziehung zwischen Lehrenden und Lernenden ist wertschätzend, freundlich, fair und respektvoll.
b	Die Lehrkraft nimmt sich Zeit, um auf Anliegen der Lernenden einzugehen.
c	Die Lehrkraft achtet darauf, dass weder gemobbt noch sexuell oder rassistisch diskriminiert wird.
1.3.2.2 Lerngruppenleitung	
	Die Lerngruppenleitung ergreift geeignete Maßnahmen, um eine angemessene Lernatmosphäre herzustellen und gemeinsam Regeln für das Arbeits- und Sozialverhalten festzulegen.
1.3.2.3 Beziehung zwischen den Lernenden	
	Der Unterricht findet in einer angstfreien Atmosphäre statt, in der alle Beteiligten sich gegenseitig unterstützen, einander zuhören und offen äußern können.

1.3.3 Leitsätze zu den Prozessqualitäten Unterricht: Prüfen und Beurteilen

1.3.3.1	Prüfungs- / Beurteilungskonzept
a	Es gibt an der Schule verbindliche Absprachen bezüglich wichtiger Fragen der Leistungsbeurteilung, deren Einhaltung überprüft wird.
b	Die Lehrenden tauschen sich regelmäßig über Bewertungskriterien, Vergleichsarbeiten und Leistungsstände aus.
1.3.3.2	Funktion der Leistungsbeurteilung
	Leistungskontrollen werden so durchgeführt, dass sie eine differenzierte Selbsteinschätzung und -reflexion der Lernenden ermöglichen.
1.3.3.3	Prüfungsgestaltung
a	Die Leistungskontrollen orientieren sich an den aktuellen curricularen Vorgaben.
b	Den Lernenden werden die Lernziele erläutert, an welchen sich die Leistungsnachweise orientieren.
1.3.3.4	Notengebung
a	Die Leistungsbeurteilung und die Notengebung sind für die Lernenden transparent.
b	Es gibt an der Schule verbindliche Absprachen über den Umgang mit Fehlzeiten und deren Auswirkungen auf die Leistungsbeurteilung.

1.4 Leitsätze zur Outputqualität

1.4.1 Leitsätze zur Outputqualität: Zufriedenheit der Leistungsnehmer

a	Die Schule stellt eine positive Lernatmosphäre her.
b	Die Schule nimmt die Ansprüche und Kritik der Lernenden und Kooperationspartner als Anregung zur Verbesserung der eigenen Arbeit an.
c	Die Schule reflektiert die erbrachten Leistungen der Lernenden.
d	Die Schule reflektiert die Zufriedenheit der Lernenden und der Kooperationspartner mit der Qualität ihrer schulischen Ausbildung.
e	Beschwerden von Seiten der Lernenden und der Kooperationspartner werden als konstruktive Anregung zur Verbesserung der schulischen Arbeit genutzt.
f	Die Umsetzung des Konfliktmanagements gilt für alle Ebenen.
g	Für die Erhebung der Zufriedenheit der Lernenden und der Kooperationspartner gelten die Regeln des Evaluationskonzeptes.

1.4.2 Leitsätze zur Outputqualität: Lern- und Sozialisationsergebnisse

1.4.2.1	Konzeption / Vereinbarungen
	Die Maßstäbe zur Erfassung von Lern- und Sozialisationsergebnissen ergeben sich durch Rahmenlehrpläne, Anforderungen der jeweiligen Abschlussprüfungen und die Ansprüche des Schulleitbilds.
1.4.2.2	Erfassung der Ergebnisse
a	Die Lernergebnisse werden in regelmäßigen Abständen mit geeigneten Instrumenten und Verfahren gemessen und beurteilt. Neben fachlichen Kenntnissen werden auch Schlüsselqualifikationen berücksichtigt.
b	Die Schule entwickelt Maßnahmen, um die Lernergebnisse einzelner Klassen innerschulisch zu vergleichen. Die Schule sorgt dafür, dass die Abschlussqualität mit anderen Schulen und mit anderen Bundesländern verglichen wird.
1.4.2.3	Bilanz
a	Der überwiegende Teil der Lernenden schließt Lernabschnitte erfolgreich ab.
b	Die Schule hat ein differenziertes Konzept für den Umgang mit ungenügenden Lernergebnissen.
c	Es gibt in der Schule festgelegte Verfahren zur Aufzeichnung von Ergebnissen der Leistungsmessung, um die Lernergebnisse auch über längere Zeiträume hinaus zu vergleichen.

1.4.3 Leitsätze zur Outputqualität: Schul- und Laufbahnerfolg

a	Die Schule ergreift geeignete Maßnahmen, um möglichst vielen Schülerinnen und Schülern einen qualifizierten Abschluss zu ermöglichen.
b	Die Schule vermittelt ein gutes Fachwissen und eine breite, nachhaltige Allgemeinbildung sowie Sozial- und Kommunikationskompetenzen.
c	Die Schule verfügt über ein Beratungssystem, das den abschlussgefährdeten Absolventinnen und Absolventen dabei hilft, die Lernschwierigkeiten zu überwinden.
d	Die Schule leistet ihren Beitrag zur Förderung der Gesundheit der Schülerinnen und Schüler.
e	Die Schule informiert umfassend und rechtzeitig über unterschiedliche schulische Bildungsgänge, Studien- und Berufswege.

1.5 Leitsätze zur Innovationsqualität

1.5.1 Leitsätze zur Innovationsqualität: Reaktion auf wissenschaftliche, technische, gesellschaftliche und pädagogische Innovationen

a	Die Lehrenden informieren sich regelmäßig über neue wissenschaftlich-technologische Erkenntnisse in Bezug auf die von ihnen unterrichteten Fachinhalte.
b	Die Lehrenden und die Schulleitung informieren sich regelmäßig über den aktuellen Stand der Pädagogik, Didaktik und Methodik.
c	Die Schule fördert didaktische und methodische Innovationen.
d	Die Fachkonferenzen diskutieren und entwickeln Innovationsvorhaben.
e	Die Schulleitung unterstützt die Teilnahme der Lehrenden an geeigneten Fortbildungen, Betriebspraktika und außerschulischen Kooperationen.
f	Die Schulleitung unterstützt die Lehrenden bei der Entwicklung und Umsetzung geeigneter Fort- und Weiterbildungsmodulare.
g	Die Schulleitung stellt Ressourcen für die Fortbildung und die Umsetzung von Innovationsvorhaben zur Verfügung.
h	In der Schule wird die Auseinandersetzung mit Fragen der Nachhaltigkeit gefördert.
i	Die Schule führt einen kritischen Diskurs über gesellschaftliche und bildungspolitische Entwicklungen.
j	Die Schule informiert sich über Veränderungen auf dem Studien- und Berufsmarkt.
k	Informationsveranstaltungen zur Studien- und Berufsorientierung sind für die Schüler verbindlich.
l	Aktivitäten, die sich auf die sprachliche und kulturelle Vielfalt Europas beziehen, werden gefördert
m	Die Schule lädt Experten aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen ein.

1.5.2 Leitsätze zur Innovationsqualität: Schulinterne konzeptionelle Weiterentwicklung

a	Lehrenden und Schulleitung beobachten systematisch den Erfolg der pädagogischen Arbeit.
b	Lehrenden und Schulleitung sind bereit, neue konzeptionelle Ansätze zu erproben.
c	Die konzeptionelle Weiterentwicklungen der Schule erfolgen in Zusammenarbeit mit dem Kollegium.
d	Die Weiterentwicklung der Schule erfolgt nach demokratischen Prinzipien.
e	Konzeptionelle Neuerungen werden soweit möglich in Pilotprojekten erprobt. Die Ergebnisse dieser Pilotprojekte werden von den betroffenen Lehrenden reflektiert und bei positiver Bewertung implementiert.
f	Die konzeptionelle Weiterentwicklung der Schule führt zur Verbesserung der Lernbedingungen in bestehenden Bildungsgängen.
g	Das gepflegte Intranet der Schule ermöglicht eine gute Umsetzung pädagogischer, fachlicher und organisatorischer Ansprüche.

1.5.3 Leitsätze zur Innovationsqualität: Strukturelle Anpassungen

a	Die Lehrenden und die Schulleitung setzen sich mit strukturellen Veränderungen, die von der Schulbehörde vorgegeben oder angeregt werden, auseinander.
b	Die Lehrenden und die Schulleitung nehmen ggf. Einfluss auf den politischen Prozess, wenn dadurch eine - aus Sicht der Schule - negative Veränderung verhindert oder vermindert bzw. eine positive Veränderung gefördert werden kann.
c	Bei der Umsetzung von außen vorgegebener struktureller Veränderungen werden die Interessen der Schule möglichst umfassend berücksichtigt.

1.6 Leitsätze zum Qualitätsmanagement

1.6.1 Leitsätze zum Qualitätsmanagement: Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung

1.6.1.1	Praxisgestaltung
a	Für die Schulleitung sind der Aufbau und die Umsetzung eines funktionsfähigen und wirksamen Q-Managements eine wichtige Aufgabe.
b	Die Schulleitung verfügt über ein differenziertes Wissen zu Q2E, das eine adäquate Umsetzung eines ganzheitlichen Q-Managements ermöglicht.
c	Die Schulleitung verfügt über geeignete Instrumente und Verfahren, um gravierende Qualitätsdefizite rechtzeitig zu erkennen und wirksam anzugehen.
d	Die Schulleitung vertritt die Anliegen des Qualitätsmanagements mit dem notwendigen Gewicht gegenüber den Lehrenden und dem übrigen Schulpersonal. Sie sorgt dafür, dass die Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung für alle Beteiligten transparent sind und mit der notwendigen Verbindlichkeit und Seriosität umgesetzt werden.
1.6.1.2	Wirkung und Wirksamkeit
a	Bei den Lehrenden lässt sich ein starkes Qualitätsbewusstsein und eine hohe Qualitätsverantwortung feststellen, die sich sowohl auf den Unterricht als auch auf die Schule als Ganzes beziehen.
b	Es liegen verschiedene Daten vor, die dazu dienen, die Qualität der von der Schule erbrachten Leistungen rich-

	tig einzuschätzen.
c	Gravierende Qualitätsdefizite im individuellen und institutionellen Bereich werden mit Hilfe des Q-Managements rechtzeitig erkannt und wirksam beseitigt.
d	Das Q-Konzept genießt eine hohe Akzeptanz bei den Akteuren und Betroffenen. Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag wird als sinnvoll beurteilt.
1.6.1.3	Institutionelle Einbindung
a	Ein kohärentes und ganzheitliches Q-Konzept liegt schriftlich vor. Die Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten werden darin geregelt.
b	Gemeinsame Vorstellungen zur Schul- und Unterrichtsqualität sind als Qualitätsleitbild festgeschrieben.
c	Dokumentationen der vollzogenen Q-Maßnahmen und der Ergebnisse sind vorhanden. Die Dokumentation gibt einen überblickbaren und repräsentativen Einblick in die praktizierten Q-Maßnahmen
d	Es sind differenzierte, wirksame Verfahren festgelegt für das rechtzeitige Erkennen und Beseitigen von Q-Defiziten (auf der individuellen und auf der schulischen Ebene). Die entsprechenden Instrumente und Maßnahmen sind transparent und akzeptiert.
e	Die Schulleitung stellt gute Rahmenbedingungen zur Verfügung, um die geforderten Maßnahmen der Q-Sicherung und Q-Entwicklung zu ermöglichen und zu unterstützen.
1.6.1.4	Koordinationsgruppe
a	Die Schulleitung arbeitet in allen Fragen des Q-Managements und der Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung intensiv mit der Koordinationsgruppe zusammen.
b	Die Koordinationsgruppe stellt sicher, dass das Kollegium über den Stand der Qualitätsentwicklung ausreichend informiert ist und die Möglichkeit hat, sich an Entscheidungen zum Qualitätsmanagement, zu Q-Maßnahmen oder zu umfassenden Evaluationen zu beteiligen.
c	Die Koordinationsgruppe plant und organisiert Q-Projekte, Q-Maßnahmen und Evaluationen und sorgt für die erforderliche Kontinuität in der Umsetzung von Evaluationsergebnissen.
d	Es gibt verbindliche und konkrete Absprachen über Arbeitsbereiche und Zuständigkeiten der Koordinationsgruppe (bzw. der Schulleitung).

1.6.2 Leitsätze zum Qualitätsmanagement: Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Q-Entwicklung

1.6.2.1	Praxisgestaltung
a	Die Schulleitung und die Lehrenden holen regelmäßig Feedback von verschiedenen Seiten ein.
b	Die Lehrenden kennen wichtige Grundsätze, Instrumente und Verfahren einer lern- und entwicklungsfördernden Feedbackpraxis und setzen diese ein.
c	Die Lehrenden akzeptieren, schätzen und nutzen das Feedback als Anstoß für das persönliche Lernen und die Praxisoptimierung.
1.6.2.2	Wirkung und Wirksamkeit
a	Das Individualfeedback zeigt klar feststellbare Auswirkungen auf die Praxisgestaltung: Es lassen sich verschiedene Optimierungsmaßnahmen nachweisen, die auf die Feedbackpraxis zurückzuführen sind.
b	Die Erwartungen der Lehrenden an das Individualfeedback sind realistisch-anspruchsvoll. Bezüglich der Wirksamkeit besteht Zufriedenheit. Die Wirksamkeit wird reflektiert.
c	Die am Feedback beteiligten Partner (z.B Lernende) schätzen die Auswirkung der Feedbackpraxis auf die Praxisgestaltung und auf die gegenseitige Beziehung als positiv ein.
d	Die Auswirkungen der eigenen Feedbackpraxis und der darauf basierenden Optimierungsmaßnahmen werden von den Lehrenden realistisch wahrgenommen.
1.6.2.3	Institutionelle Einbindung
a	Die Schule hat eine differenzierte Praxis des Individualfeedbacks und der feedbackgestützten Q-Entwicklung institutionell festgelegt. Rhythmus, Verfahren, Beteiligung, Verbindlichkeitsgrad und Erfolgsindikatoren sind definiert und den Beteiligten bekannt.
b	Die Vorgaben bezüglich der Feedbackpraxis sind im Kollegium akzeptiert und werden im eigenen Handlungsbereich selbständig und eigenverantwortlich umgesetzt.
c	Das Verhältnis von institutionellen Vorgaben und individuellem Gestaltungsraum im Bereich des Individualfeedbacks ist ausgewogen.
d	Die Institution stellt Methoden und Instrumente zur Verfügung, welche die Umsetzung einer differenzierten Feedbackpraxis erleichtern.

1.6.3 Leitsätze zum Qualitätsmanagement: Praxis der Schulevaluation und Schulentwicklung

1.6.3.1	Praxisgestaltung
a	Es werden regelmäßig datengestützte Schulevaluationen durchgeführt und darauf aufbauend Entwicklungsprozesse realisiert. Die Wahl der Evaluationsthemen geschieht systematisch mit Bezug auf das Qualitätsleitbild und ist für die Beteiligten nachvollziehbar.
b	Prinzipien einer aussagekräftigen und wirksamen Evaluationspraxis sind bekannt und werden umgesetzt (z.B. Triangulation, Datenfeedback an die Betroffenen, gemeinsame Dateninterpretation im Kollegium, systematisches

	Projektmanagement u.a.).
c	Die für die Evaluations- und Entwicklungsprojekte zuständige Koordinationsgruppe engagiert sich für eine sorgfältige Umsetzung der entsprechenden Ziele und Aufträge.
d	Es wird gezielt ein differenziertes Repertoire an (qualitativen und quantitativen) Verfahren, Instrumenten und Methoden zur Schulevaluation und -entwicklung aufgebaut und erprobt.
1.6.3.2	Wirkung und Wirksamkeit
a	Die Schule verfügt über wichtige Qualitätsdaten zu zentralen Themen. Es liegen systematisch erhobene Daten für Entwicklungsprozesse und für Prozesse der Rechenschaftslegung vor.
b	Die Evaluationen haben klar feststellbare Auswirkungen auf die Praxisgestaltung: Es lassen sich verschiedene Optimierungsmaßnahmen nachweisen, die auf die Evaluationen zurückzuführen sind. Die davon abgeleiteten Schulentwicklungsmaßnahmen werden gezielt und konsequent umgesetzt und überprüft.
c	Es liegt eine Sammlung von erprobten Evaluationsverfahren, -methoden und -instrumenten vor.
d	Die Evaluationsergebnisse werden als hilfreich und bedeutungsvoll für die Steuerung der Schulentwicklung wahrgenommen.
e	Evaluations- und Entwicklungsmaßnahmen werden im Hinblick auf die gesetzten Ziele und im Hinblick auf die Erwartungen der Betroffenen kritisch überprüft.
1.6.3.3	Institutionelle Einbindung
a	In der Schule besteht ein Konzept zur differenzierten, systematischen Durchführung von datengestützten Schulevaluationen. Rhythmus, Verfahren, Auswahl der Evaluationsthemen, Beteiligung, Verbindlichkeitsgrad, Erfolgsindikatoren sind definiert, transparent und für Außenstehende nachvollziehbar. Die Kompetenzen und Verbindlichkeiten sind klar geregelt.
b	Die Schule stellt geeignete Rahmenbedingungen und Ressourcen für die Evaluations- und Entwicklungsprozesse zur Verfügung.
c	Die Durchführung von Schulevaluationen und evaluationsgestützten Entwicklungsprozessen hat eine hohe Akzeptanz und eine gewisse Selbstverständlichkeit. Differenzen zwischen Soll-Werten und dem Ist-Zustand werden als positive Herausforderung zur Weiterentwicklung von Schule und Unterricht betrachtet.

2 Q-Strategie

2.1 Ziele und Grundsätze des Q-Managements

Auf der Basis rechtlicher Grundlagen (SchulG und SchulVerwG) und schulischer Beschlüsse, die unserem gemeinsamen Verständnis von Schule entsprechen, wurde am Schulzentrum Rübekamp ein Qualitätsmanagement nach Q2E (Qualität durch Entwicklung und Evaluation) eingerichtet.

Die schulspezifische Umsetzung von Q2E heißt ProQu (Professionalität und Qualität). Die verbindlichen Festlegungen und Ansprüche von Q2E werden dabei komplett als Grundlage für ProQu übernommen. Dort, wo Q2E (bewusst) Freiräume für eine an den Besonderheiten der Schule orientierte Ausgestaltung lässt, werden diese genutzt.

Die übergreifenden Ziele des Qualitätsmanagements sind eine im Rahmen der gegebenen Bedingungen möglichst gute Förderung der intellektuellen, emotionalen und sozialen Entwicklung der Schülerinnen und Schüler und eine möglichst zufrieden stellende Arbeitssituation für alle an der Schule beruflich Tätigen. In Ermangelung ausreichend umfassender und fundierter wissenschaftlicher Erkenntnisse lassen sich keine konkreten Maßnahmen benennen, die geeignet sind das Erreichen dieser Ziele zu gewährleisten und es lassen sich keine Kriterien zum Messen des „Erfolgs“ direkt ableiten. Die Schule orientiert sich daher an Beschreibungen von „gutem Unterricht“ bzw. „guter Schule“ wie sie in wissenschaftlichen und publizistischen Veröffentlichungen zu finden sind und übernimmt in den konkreten Zielbestimmungen (vgl. Schul- und Qualitätsleitbild) sowie bei den Kriterien für das Erreichen dieser konkreten Zielbestimmungen in weiten Bereichen die systematischen Ausarbeitungen von Q2E. Obgleich auch zu Q2E noch eine Wirkungsanalyse aussteht erscheint es sinnvoll, die Systematik des Q-Managements nach Q2E beizubehalten.

Die innerschulischen Erfahrungen mit der Umsetzung des etablierten Q-Managements zusammen mit den dazu gehörigen Entwicklungsprojekten haben eine spürbare Verbesserung der Qualität der Kooperation der an der Schule tätigen Lehrkräfte und der Unterrichtsqualität bewirkt.

Die positiven Ergebnisse der externen Evaluation im März 2008 und die Zertifizierung der gesamten Schule nach Q2E im Mai 2009 belegen, dass die schulische Q-Strategie den Ansprüchen von Q2E an ein Q-Management genügt.

Auch weiterhin soll darauf geachtet werden, die Balance zwischen Bemühungen um die (formale) Umsetzung der strukturellen Elemente eines Q-Managements und dem Versuch, die inhaltlichen Ansprüche zu realisieren, zu halten.

Wir sind uns bewusst, dass schwierige Rahmenbedingungen an der Schule (z.B. Raumknappheit, zu kleine Räume, hohe Klassenfrequenzen, wenig Ruhezeiten) zu Brüchen in der Q-Entwicklung führen können. Wir halten dies für normale Begleiterscheinungen bei Qualitätsentwicklungsprozessen. Derartige Probleme stellen aber den Prozess nicht insgesamt in Frage, sondern sie erfordern eine ständige Flexibilität und höchste Aufmerksamkeit im Entwicklungsprozess bei den mit dem Q-Management betrauten Personen.

ProQu setzt auf die Verantwortung der Akteure: Lehrende und Lernende sind für die Qualität von Bildungsprozessen verantwortlich. Das Qualitätsmanagement fördert und unterstützt dies. Die individuelle Ausprägung der Qualitätsverantwortung orientiert sich an den institutionellen Regelungen und Maßnahmen des Qualitätsmanagements. Diese Qualität wird akzeptiert und dient als Basis für steti-ge Optimierung und Weiterentwicklung der Institution. Personenbezogene Interventionen sind nur dann erforderlich, wenn die individuelle Qualitätsverantwortung seitens der Lehrenden nicht wahrgenommen wird oder bewusst und kontinuierlich gegen verbindliche Regelungen zur Qualitätssicherung verstoßen wird.

2.2 Organisation des Q-Managements

Schulleiter:

Der Schulleiter trägt die Gesamtverantwortung für die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Er

- vertritt die Qualitätsansprüche und die Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung nach außen.
- vertritt nachhaltig die Ziele und die Maßnahmen des Qualitätsmanagements gegenüber dem Kollegium.
- kooperiert vertrauensvoll mit dem Qualitätsbeauftragten. Dies schließt insbesondere die Information über qualitätsrelevante Planungen sowie die Beteiligung beim Erstellen der Jahresplanung und bei der Berichterstattung der Schule gegenüber der Behörde ein.
- unterstützt die Koordinationsgruppe in ihrer Arbeit.
- sorgt dafür, dass dem Qualitätsmanagement in Sitzungen und Konferenzen ein angemessener Raum gegeben wird.
- sorgt für angemessene Ressourcen für die Arbeit des Q-Beauftragten und der Koordinationsgruppe.
- sorgt im Rahmen seiner Möglichkeiten für das Beheben von Q-Defiziten.
- nimmt beim Führen von Mitarbeitergesprächen bzw. bei dienstlichen Beurteilungen explizit Bezug auf die Elemente des Q-Managements wie Individualfeedback, Beteiligung an Selbstevaluationen und Umsetzung von Q-Maßnahmen.
- unterstützt die Durchführung von Evaluationen, regt solche an oder führt sie selbst durch.
- informiert sich regelmäßig über den Stand des Qualitätsmanagements.

Abteilungs- und Bereichsleitungen:

Alle Abteilungs- und Bereichsleitungen sind in das Qualitätsmanagement einbezogen. Ein regelmäßiger Austausch findet in den Schulleitungssitzungen statt. Die Abteilungs- und Bereichsleiter setzen sich aktiv für die Umsetzung der Qualitätsstandards und beschlossener Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung ein.

Sie

- sind über die Qualitätsansprüche und die Aspekte des Qualitätsmanagements informiert, die ihren Arbeitsbereich betreffen.
- achten auf mögliche Abweichungen von den vereinbarten Q-Standards und reagieren angemessen, so dass die Standards möglichst unmittelbar wieder eingehalten bzw. geeignete Maßnahmen eingeleitet werden, um diese zu erreichen.
- unterstützen die Durchführung von Evaluationen und regen solche auch selbst an.
- regen die Lehrkräfte ihres Bereichs bzw. ihrer Abteilung zur individuellen Qualitätsentwicklung, insbesondere zu kollegialen und Schülerfeedback an.

Organisatorische Leitung der Qualitätsentwicklung (Qualitätsbeauftragte/r):

Mit der organisatorischen Leitung des Qualitätsmanagements und der inhaltlichen Weiterentwicklung der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung wird eine Lehrkraft beauftragt.

Sie

- arbeitet in enger Abstimmung mit dem Schulleiter und ist diesem organisatorisch direkt zugeordnet.

- organisiert die Arbeit der Koordinationsgruppe (s.u.) und leitet diese.
- sorgt für einen Überblick über den Stand der Umsetzung der Qualitätsansprüche und initiiert darauf bezogen Evaluationen, Entwicklungsprojekte oder qualitätsfördernde Maßnahmen.
- informiert die Schulleitung über strukturelle Qualitätsdefizite, ist aber nicht zuständig für die (dienstrechtliche) Intervention bei individuell zu verantwortenden Qualitätsdefiziten.
- nimmt an den Schulleitungssitzungen teil, soweit dort qualitätsrelevante Aspekte angesprochen werden.
- arbeitet an der Jahresplanung sowie an der Berichterstattung der Schule gegenüber der Behörde mit.
- sorgt in Zusammenarbeit mit der Koordinationsgruppe für eine umfassende Information des Kollegiums über die Entwicklungen, Planungen und Maßnahmen der Qualitätssicherung.
- tritt außerhalb der Schule oder gegenüber schulfremden Personen nur nach Zustimmung und in Absprache mit der Schulleitung auf; dies gilt nicht bei externen Evaluationen.
- leistet die erforderliche Vorbereitung und Organisation von externen Evaluationen und ggf. einer Zertifizierung (einschließlich jährlicher Rückmeldungen und Zwischenaudits). Sie arbeitet dabei eng mit der Schulleitung zusammen und bezieht die gesamte Koordinationsgruppe in diese Arbeiten ein.
- organisiert und verwaltet das Q-Archiv (s.u.).

Koordinationsgruppe:

Die Gruppe gestaltet die Praxis des Qualitätsmanagements ProQu. Dies geschieht auf der Grundlage der Prinzipien von Q2E (Qualität durch Entwicklung und Evaluation), soweit diese dokumentiert oder durch autorisierte Vertreterinnen oder Vertreter vermittelt werden.

Die Mitglieder der Koordinationsgruppe werden von den Abteilungskonferenzen bzw. der Gesamtkonferenz bestätigt.

Die Qualitätsentwicklung beachtet die gesetzlichen Rahmenvorgaben sowie Verordnungen, die Vorgaben zur schulischen Qualitätsentwicklung machen. Die Gruppe kooperiert eng und vertrauensvoll mit der Schulleitung, den Abteilungs- und Bereichsleitungen, mit dem Kollegium sowie untereinander.

Die Gruppe ist insbesondere verantwortlich für

das Schulleitbild und das Qualitätsleitbild:

- die Information über die Leitbilder und
- deren Weiterentwicklung;

Selbstevaluationen:

- die eigenständige Durchführung von internen Evaluationen,
- die Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen bei der Durchführung,
- die Dokumentation und die Überwachung der Qualität von Evaluationen,
- die Information des Kollegiums über die Ergebnisse von Evaluationen,
- die Überwachung der Vollständigkeit der Evaluation aller Qualitätsansprüche über einen mittleren Zeitraum hinweg und
- die Weiterentwicklung des Evaluationskonzepts;

Individualfeedback:

- die Anleitung und Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen bei der Durchführung von Feedbacks,
 - die Überwachung der Wirksamkeit des Konzepts und der Praxis des Individualfeedbacks,
 - die Weiterentwicklung des Konzepts des Individualfeedbacks,
 - die Werbung für das Individualfeedback
 - sowie die Organisation von Fortbildungen zum Individualfeedback;
- die Vorbereitung und Begleitung der Durchführung externer Evaluationen nach Q2E;
die Information neuer Kolleginnen und Kollegen über das Qualitätsmanagement.

Die Gruppe informiert die Schulleitung über strukturelle Qualitätsdefizite. Die Gruppe ist nicht zuständig für die Intervention bei individuellen Qualitätsdefiziten.

Die Gruppe tritt außerhalb der Schule oder gegenüber schulfremden Personen nur nach Zustimmung und in Absprache mit der Schulleitung auf; dies gilt nicht bei externen Evaluationen.

Ressourcen:

Für die Leitung des Q-Managements wird eine A-14-Stelle bereit gestellt. Für die Leitung des Q-Managements gibt es eine Entlastung von 4 Unterrichtsstunden, für die Mitglieder der ProQu-Gruppe insgesamt eine Entlastung von 7,5 Unterrichtsstunden.

2.3 Feedback

Individualfeedbacks sind ein wesentliches Element der individuellen Qualitätsentwicklung. Sie dienen der Weiterentwicklung der persönlichen Professionalität. Da die unmittelbare Interaktion der Lehrenden mit den Lernenden den Erfolg des Lernprozesses in hohem Maße beeinflusst, ist eine ständig weiterentwickelte Professionalität eine der wesentlichen Voraussetzungen für guten Unterricht und gute Schule.

Das Individualfeedback spiegelt der Lehrperson die wahrgenommene Wirkung ihres Auftretens und ihrer Aktivität aus der Sicht der Lernenden oder Kollegin/en. Eigene Stärken und Schwächen in der Wirkung auf andere werden dadurch deutlich und einer Veränderung zugänglich.

Eine tatsächliche Verbesserung der individuellen Professionalität über ein Feedback ist allerdings i.d.R. nur erreichbar, wenn im Anschluss eine bewusste und gezielte Veränderung vorgenommen und deren Effekt erfasst wird. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, aus den Ergebnissen des Feedbacks Maßnahmen abzuleiten, diese umzusetzen und die Wirkung erneut zu überprüfen.

Individualfeedbacks bilden ein sensibles Feld im Schulalltag: Sie betreffen eine Person im Ganzen und fördern immer auch Aspekte zu Tage, die für die betroffene Person ggf. „kritisch“ sind. Umso wichtiger ist es, diese Feedbackergebnisse beim Feedbacknehmer zu belassen. Unabhängig davon müssen aber die vom Feedbacknehmer gezogenen Konsequenzen den Feedbackgebern erläutert werden – eine „Motivation“ der Feedbackgeber wäre anders nicht zu erreichen.

Feedback fördert regelmäßigen Austausch über den Unterricht. Durch geeignete Methoden und Instrumente unterstützt es die Motivation der Schülerinnen und Schüler miteinander zu lernen und etwas voneinander zu erfahren. Im Gespräch über den Unterricht erfahren die Beteiligten, was sie zur Verbesserung ihrer Lernprozesse tun können.

2.4 Weiterentwicklung der Schule / Evaluationen

Die Entwicklung der Schule erfolgt über definierte Entwicklungsvorhaben und Projekte in Regie der Schulleitung, der Koordinationsgruppe oder einer Projektgruppe. Bei der Umsetzung werden auch die weiteren Festlegungen des Qualitätshandbuchs, insbesondere des Evaluationskonzepts (s.u.), be-

achtet. Für die einzelnen Projekte werden klare Ziele beschrieben, ein Zeitplan aufgestellt, Verantwortlichkeiten festgelegt und eine Dokumentation erstellt.

Entwicklungsprojekte werden inhaltlich abgeleitet aus

- veränderten Vorschriften,
- äußeren Vorgaben,
- Evaluationen des Schul- bzw. Qualitätsleitbildes und
- erkannten Qualitätsproblemen.

Mit der Durchführung dieser Projekte werden Beschäftigte der Schule (ggf. auch Externe) beauftragt.

Das Kollegium der Schule und ggf. andere am pädagogischen Prozess Beteiligte werden über die Entwicklungsvorhaben informiert.

Alle Entwicklungsvorhaben werden evaluiert.

Evaluationskonzept

Die Umsetzung der Qualitätsansprüche auf der institutionellen Ebene wird durch regelmäßige Evaluationen überprüft. Diese Evaluationen sind neben den Feedbackverfahren und der Fortbildung, die sich auf die individuelle Professionalität beziehen, das wesentliche Instrument zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung.

Für die Evaluationen gibt es ein Rahmenkonzept (s.u.) und konkretisierte – auf jeweils ein bestimmtes Schuljahr bezogene – Umsetzungspläne. Das Rahmenkonzept legt fest, wie datengestützte Selbstevaluationen grundsätzlich ausgewählt und durchgeführt werden. Der konkrete Umsetzungsplan für ein bestimmtes Schuljahr legt fest, was evaluiert wird, wer für die Durchführung der Evaluationen verantwortlich ist, wie die Ergebnisse zugänglich gemacht werden usw. Es gibt Breitbandevaluationen, Fokusevaluationen und Schleifenevaluationen (s.u.).

2.5 Personalentwicklung

Personalgewinnung

Zur Ermittlung des Personalbedarfs werden die Lehrbefähigungen der an der Schule tätigen Lehrkräfte erfasst. Es wird eine Übersicht über die voraussichtlichen Termine des Ausscheidens von Lehrkräften aus Altersgründen erstellt und es wird der fachspezifische Einstellungsbedarf in Relation zu den Stellenzuweisungen durch die Bildungsbehörde errechnet. Dabei werden insbesondere auch mittelfristige Entwicklungen – also über mehrere Schuljahre hinweg – berücksichtigt.

Über die an der Schule tätigen Referendarinnen und Referendare wird spätestens nach dem ersten Jahr ihrer Ausbildung von den unmittelbar an der Ausbildung beteiligten Lehrkräften sowie den zuständigen Bereichs- bzw. Abteilungsleitungen eine Einschätzung über deren zu erwartende Eignung für eine Einstellung vorgenommen. Danach wird – bei grundsätzlich positiver Einschätzung – mit der Referendarin bzw. dem Referendar ein Gespräch geführt mit dem Ziel, das Interesse an einer Anstellung an der Schule zu klären und mögliche Einsatzbereiche zu besprechen. Bei positiven Einstellungsperspektiven wird ein gezielter Einsatz vereinbart und die Schulleitung erstellt eine konkrete

Planung für eine mögliche Einstellung. Gibt es Zweifel an einer Eignung oder ein noch unklares Einstellungsinteresse, wird das Verfahren nach einem angemessenen Zeitraum wiederholt.

Auch an der Schule tätige Studentinnen oder Studenten werden von den zuständigen betreuenden Lehrkräften auf eine mögliche Eignung hin beobachtet und es wird der Schulleitung eine entsprechende Rückmeldung gegeben.

Vor jeder Einstellung wird mit den in Frage kommenden Personen ein ausführliches Gespräch geführt. Bei der Auswahl ist insbesondere der Fachbedarf (s.o.) zu berücksichtigen; es muss aber gleichermaßen sicher gestellt sein, dass die zukünftige Kollegin bzw. der zukünftige Kollege zu der Schule und den damit verbundenen speziellen Anforderungen passt, dass er oder sie ein Interesse an Teamarbeit, Schulentwicklung und Qualitätsmanagement deutlich zu erkennen gibt und solide Grundkenntnisse in der Informationsverarbeitung hat.

Dienstliche Beurteilung

Entsprechend der Praxis in Bremen werden Beurteilungen durch die Schulleitung nur dann durchgeführt, wenn es einen Anlass für eine solche Beurteilung gibt: Zweites Staatsexamen, Verbeamtung, Beförderung. Die Beurteilung schließt Unterrichtsbesuche und ein Gespräch ein. Bei der Beurteilung sind die Vorgaben der Behörde und der rechtliche Rahmen zu berücksichtigen.

Personalförderung

Wesentliche Elemente der Personalförderung sind Fortbildungen und Mitarbeitergespräche. Für die Fortbildung gilt neben den rechtlichen Vorgaben das schuleigene Fortbildungskonzept (s.u.). Eine zentrale Position der Personalförderung sind die Mitarbeitergespräche, da diese die individuelle Professionalität der an der Schule Beschäftigten stärken und diese Professionalität in der Summe die entscheidende Grundlage für guten Unterricht und gute Schule ist.

Mitarbeitergespräche

Vorbemerkungen

Im schulischen Alltag gibt es eine Vielzahl aktueller Kommunikationsanlässe, in denen Vorgesetzte und Mitarbeiter¹ Informationen austauschen. Im Unterschied zur beruflichen Alltagskommunikation – oft zwischen Tür und Angel, per Telefon oder schriftlicher Notiz – geht es beim Mitarbeitergespräch in klarer Abgrenzung von den tagesaktuellen Gesprächen (in denen unter Umständen Zuschauer und Zuhörer anwesend sind) um Kernfragen der Zusammenarbeit. Sie benötigen mehr Zeit und sie werden in einem vertraulichen Rahmen geführt.

Ziele des Mitarbeitergesprächs

Das Mitarbeitergespräch soll ein offener Austausch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter sein. Es bietet Gelegenheit

- ⊙ Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen zu besprechen und Ideen der Mitarbeiter stärker in den Arbeitsablauf einzubinden,
- ⊙ Probleme und Missverständnisse zu klären, die bei der Arbeit aufgetaucht sind sowie
- ⊙ die Zusammenarbeit mit den Kollegen und das Führungsverhalten des Vorgesetzten zu besprechen.

Das Mitarbeitergespräch gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, mehr Eigenverantwortung für sich und ihre Arbeit zu übernehmen und dadurch die Zufriedenheit mit ihrer Arbeit zu fördern. Für den

¹ Die überwiegende Verwendung männlicher Formen in diesem Abschnitt geschieht lediglich aus Gründen der Übersichtlichkeit und Lesbarkeit. Mitarbeiterinnen und weibliche Vorgesetzte sind hier ebenfalls eingeschlossen und werden um Verständnis gebeten.

Vorgesetzten ist es eine Chance, mehr über die Interessen, Potentiale und Sorgen seiner Mitarbeiter zu erfahren und eine Rückmeldung über sein eigenes Führungsverhalten zu erhalten. Durch das offene Ansprechen dieser Punkte soll eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gefördert und herausgefunden werden, was verändert werden muss, damit die Arbeit an der Schule besser, schneller und effektiver getan werden kann und mehr Freude macht.

Grundsätzliches zur Durchführung des Gesprächs

- Das Mitarbeitergespräch muss regelmäßig – spätestens aber jeweils nach 4 Jahren – vom Schulleiter oder vom stellvertretenden Schulleiter angeboten werden. Von diesen geht auch die Initiative für das Gespräch aus; die Mitarbeiter haben jedoch das Recht, das Gespräch “einzufordern”.
- Bei der Festlegung des Termins (etwa 2 Wochen vorher) übergibt der Vorgesetzte seinem Mitarbeiter einen Leitfaden / Unterlagen zur Gesprächsvorbereitung. Beide, Mitarbeiter und Vorgesetzter, überlegen sich mit Hilfe dieser Unterlagen, welche Punkte sie besprechen wollen.
- Für das Gespräch soll genug Zeit (ca. 1,5 - 2 Stunden) eingeplant werden. Vermeidbare Störungen durch Dritte oder das Telefon sollten verhindert werden.
- Das Gespräch ist streng vertraulich. Es wird ein Protokoll angefertigt, das jedoch nicht in die Personalakte kommt. Nur der Vorgesetzte und der Mitarbeiter erhalten eine Kopie des Protokolls. Nach dem nächsten Mitarbeitergespräch wird das Protokoll vernichtet.
- Die Vereinbarungen, die möglicherweise im Gespräch getroffen werden, sind an die beiden unterzeichnenden Personen und an ihre Funktionen gebunden. Daher wird bei personellen Veränderungen (z.B. Beförderung, Versetzung) das Protokoll vernichtet, es sei denn, beide Gesprächspartner vereinbaren etwas anderes.
- Wenn Informationen aus dem Gespräch an Dritte weitergegeben werden sollen, so muss dies im Protokoll vermerkt werden.

Das Mitarbeitergespräch besteht aus zwei Teilen. Zuerst werden im Rückblick noch einmal das letzte vorangegangene Mitarbeitergespräch und die darin möglicherweise getroffenen Vereinbarungen besprochen. Anschließend wird die Arbeitssituation insgesamt diskutiert. Dabei werden 4 Bereiche angesprochen:

- A. Arbeitsaufgaben
- B. Arbeitsumfeld
- C. Zusammenarbeit und Führung
- D. Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven

2.6 Umgang mit Defiziten

Sicherung der Qualität

Über Evaluationspläne wird sicher gestellt, dass über mehrere Schuljahre hinweg alle Aspekte des Qualitätsleitbildes hinsichtlich ihrer Umsetzung überprüft werden. Soweit sich dabei Differenzen zwischen dem Anspruch und der Realität ergeben, müssen Maßnahmen zur Behebung dieser Differenzen festgelegt werden.

Bei Beschwerden (siehe 1.6.1.2 c) mögliche gravierende Qualitätsdefizite im individuellen Bereich) durch Lernende, Eltern von Lernenden, Kooperationspartner, Lehrende, andere Beschäftigte der Schule oder andere Personen, die mit der Schule in Kontakt stehen, wird entsprechend den Regeln für den Umgang mit Beschwerden (siehe 3.3) verfahren. Wird im Laufe des Beschwerdemanagements deutlich, dass es sich möglicherweise um ein strukturelles Qualitätsproblem (siehe 1.6.1.2 c) mögliche gravierende Qualitätsdefizite im institutionellen Bereich) handelt, wird die Schullei-

tung/Koordinationsgruppe informiert, um den Sachverhalt zu prüfen und ggf. Lösungsvorschläge zu entwickeln.

Strukturelle Probleme, also solche, die durch unzureichende Verfahren, organisatorische Mängel oder fehlende Regelungen bedingt sind, werden anhand geeigneter Instrumente erhoben, innerhalb der Koordinationsgruppe und der Schulleitung diskutiert, dem betroffenen Bereich zur Kenntnis gebracht und innerhalb des betroffenen Bereichs bzw. der betroffenen Fachabteilung diskutiert. Bei der Planung und Umsetzung der anschließenden Maßnahmen werden das Schulleitbild und das Qualitätsleitbild beachtet. Ggf. wird geprüft, ob eine Änderung von Qualitätsansprüchen erforderlich ist, und es werden in Abstimmung mit der Koordinationsgruppe geeignete Vorschläge zur Abstimmung durch das Kollegium ausgearbeitet.

Beachtung der Ergebnisse der Lehrprozesse durch die Schulleitung

Schulleitung und Abteilungsleitungen werten regelmäßig die vorliegenden Daten über Abschlussergebnisse (Abiturprüfungen, Abschlussprüfungen, Prüfungen der Handwerks- und Handelskammer) aus und leiten Maßnahmen ein, wenn sich aus den Daten Hinweise auf Qualitätsdefizite ergeben.

Schulleitung und Abteilungsleitungen führen in angemessenen zeitlichen Abständen Rückkopplungsgespräche mit Fachgruppen und Projektgruppen mit dem Ziel, sich ein möglichst genaues Bild von den Erfolgen und Problemen der Arbeit dieser Gruppen zu machen. Bei Projektgruppen dienen diese Gespräche auch dazu, den Stand der Umsetzung der Absprachen zu überprüfen.

3 Q-Prozesse

3.1 Individualfeedback

Die Rückmeldungen des Individualfeedbacks dienen dem Feedbacknehmer zur Reflexion und Verbesserung der eigenen Tätigkeit. Daher erhält die betroffene Person die Rückmeldungen direkt, entscheidet selbst über die Konsequenzen, die sie daraus zieht, setzt diese um und überprüft wieder durch Feedback, ob sie ihr Ziel so besser erreicht hat.

Verbindlichkeit

- Jede Lehrperson führt mindestens einmal im Schuljahr ein Feedback durch.
- Die Meldung der Feedbackdurchführung (Vollzugsmeldung) an die Schulleitung erfolgt durch die Lehrperson, indem sie einen Vordruck (s.u.) ausfüllt und selbst unterschreibt sowie von den Feedbackgebern unterschreiben lässt. Damit die Schulleitung einen schnellen Überblick über den Stand der Feedbackdurchführung erhält, trägt sich jede Lehrperson in eine Namensliste ein. Diese und die Formulare liegen in einem Ordner im großen Lehrerzimmer aus, in dem jeder Feedbacknehmer sein ausgefülltes Formular für die Schulleitung abheftet.
- Die Lehrpersonen geben Hinweise an die ProQu-Gruppe über neue Instrumente, die sie zur Verfügung stellen wollen, über Erfahrungen zu bereits vorhandenen Methoden oder Instrumenten und über wichtige Erfahrungen zu Feedback insgesamt. Diese – freiwillige – Rückmeldung erfolgt ebenfalls über einen Ordner, in dem die Rückmeldung an die ProQu-Gruppe abgeheftet wird, welcher im großen Lehrerzimmer ausliegt.
- Alle notwendigen Verfahrenserklärungen und Formblätter sind in zwei separaten, zentral aufgestellten Ordnern im Lehrerzimmer verfügbar und werden dort auch nach dem Ausfüllen gesammelt.

Die Formulare für die Rückmeldungen an die ProQu-Gruppe und an die Schulleitung sind als Word-Dokument über den Feedback-Ordner abrufbar.

Prinzipien für die Durchführung von Feedbacks

- Grundlage für ein Feedback ist ein gegenseitiges Vertrauen, das auf Wertschätzung und Discretion basiert.
- Die Q-Gruppe und die Schulleitung respektieren diese Vertraulichkeit und erhalten nur die Vollzugsmeldung.
- Rechenschaftslegung: jede Person gibt Auskunft darüber, wann, wie und bei wem sie Feedbacks eingeholt hat und ob das Feedback zu Unterrichtsveränderungen geführt hat.

Unterstützende Hilfen für die Durchführung

Allen Lehrpersonen steht ein „Werkzeugkoffer“ im schulinternen Netz zur Verfügung, in dem eine Übersicht der Feedbackinstrumente und der Feedbackmethoden zu finden ist. Die Methoden werden dort erläutert. Eine kontinuierliche Verbesserung des „Werkzeugkoffers“ wird durch die Übernahme der Erfahrungen mit bereits bekannten oder auch neuen Feedback-Instrumenten sichergestellt. Alle Lehrenden sind aufgefordert dafür Materialien zur Verfügung zu stellen. Der Werkzeugkoffer wird von der ProQu-Gruppe gepflegt.

Dokumentation

Alle Meldungen zur Feedbackdurchführung werden jährlich ausgewertet und dokumentiert und die Auswertung wird dem Kollegium zur Kenntnis gegeben.

Überprüfung der Wirksamkeit / Kontrolle

Zur Überprüfung der Wirksamkeit werden regelmäßig Evaluationen durchgeführt (siehe auch Evaluationskonzept). Die Ergebnisse dieser Evaluationen werden ebenfalls dem Kollegium zur Kenntnis gegeben und dokumentiert.

Bei nicht durchgeführten Individualfeedbacks reagiert die Schulleitung gemäß dem Konzept zum Umgang mit Qualitätsdefiziten (s.u.).

3.2 Selbstevaluationen

Selbstevaluationen dienen der schulinternen Überprüfung der Umsetzung der Qualitätsansprüche.

Durchführung und Dokumentation

Bei der Durchführung dieser Evaluationen werden Methoden angewendet, die für das Erreichen des jeweiligen Evaluationsziels geeignet und zweckmäßig sind. Dabei werden Kriterien wie Objektivität (Unabhängigkeit von den durchführenden / auswertenden Personen), Reliabilität (Zuverlässigkeit in der wiederholten Reproduktion vergleichbarer Ergebnisse), Validität (Gültigkeit hinsichtlich des zu evaluierenden Sachverhalts) und Standardisierung/Vergleichbarkeit beachtet, ohne dass damit wissenschaftliche Ansprüche verbunden sind. Grundsätzlich wird bei allen Evaluationen das Prinzip der Triangulation (Erfassen der Sichtweise aller beteiligten Gruppen) berücksichtigt.

Insbesondere werden jeweils vorab Ziele, Kriterien und Auswertungsverfahren definiert, um eine Beliebigkeit der Ergebnisse oder deren Interpretation zu vermeiden. Planungen, Verfahren und Ergebnisse werden mit Hilfe der Checkliste „Evaluationen“ dokumentiert. Die Dokumente werden im Q-Archiv (siehe 3.1) abgelegt.

Information

Alle an der Evaluation Beteiligten sind vorab über die Ziele der Evaluation und über die Ergebnisse der Evaluation zu informieren; dabei sind der Datenschutz und Vereinbarungen über die Vertraulichkeit unbedingt einzuhalten.

Beteiligung

Je nach Evaluationsziel und –methode ist ggf. die ausdrückliche Zustimmung Beteiligter einzuholen. Alle am Lernprozess beteiligten Gruppen haben die Möglichkeit, Vorschläge für die Durchführung von Evaluationen zu machen und solche ggf. über die entsprechenden Gremien zu beschließen.

3.2.1 Breitbandevaluations

Verantwortlichkeit

Für die Durchführung einer Breitbandevaluation ist die ProQu-Koordinationsgruppe verantwortlich. Ziele, Umfang und Zeitpunkt der Untersuchung sowie die Befragung schulexterner Personen werden mit der Schulleitung und den Abteilungskonferenzen abgesprochen.

Evaluationsgegenstand

Die Grundlage für Breitbandevaluations ist das Q-Leitbild. Ausgehend von den Leitsätzen werden – unter Berücksichtigung der Qualitätsaussagen des Basis-Leitbildes – Kriterien formuliert, die ein aussagekräftiges Gesamtbild über den Stand der Umsetzung der Leitsätze ermöglichen.

Häufigkeit

Breitbandevaluations werden in zeitlichen Abständen von 3 bis 5 Jahren durchgeführt. Muss die Wirksamkeit von abgeleiteten Maßnahmen bereits nach einem kürzeren Zeitraum überprüft werden, geschieht dies mit Hilfe von Fokusevaluations. Wurde das Schul- oder Qualitätsleitbild geändert, so muss eine Breitbandevaluation durchgeführt werden. Mit neuen Lernenden wird das Schulleitbild evaluiert.

Aufbereitung der Ergebnisse, Maßnahmenplanung und Dokumentation

Die Ergebnisse der Breitbandevaluation werden von der ProQu-Koordinationsgruppe aufbereitet und den Lehrkräften, geeigneten Gruppen von Lernenden und Eltern und ggf. schulexternen Personen als Diskussionsgrundlage zur Verfügung gestellt. Aus den Evaluationsergebnissen und den Resultaten der Diskussionen werden von der ProQu-Koordinationsgruppe Maßnahmenvorschläge abgeleitet und die Abteilungskonferenzen darüber informiert.

Die Evaluationsergebnisse, die wesentlichen Resultate der Diskussionen und die beschlossenen Maßnahmen werden dokumentiert.

Die ProQu-Koordinationsgruppe erstellt auf Grundlage einer eigenen Einschätzung sowie der Aussagen Beteiligter eine Gesamtbewertung der durchgeführten Evaluation (Metaevaluation); auch diese Einschätzung und ggf. Verbesserungsvorschläge werden dokumentiert.

3.2.2 Fokusevaluations und Schleifenevaluations

Verantwortlichkeit

Die ProQu-Gruppe ist für das Ausarbeiten der schuljahresbezogenen Umsetzungspläne verantwortlich. Die Schulleitung kann in Abstimmung mit der ProQu-Gruppe, aber auch eigenständig, Evaluationen anregen oder durchführen. Für jede Evaluation wird eine Projektgruppe bestimmt. Einzelne Lehrende oder Gruppen von Lehrenden können ebenfalls Evaluationen initiieren oder durchführen; die ProQu-Gruppe sollte darüber informiert werden.

Schleifenevaluation

Schleifenevaluationen sind spezielle Fokusevaluationen, die in einem festgelegten Rhythmus (z.B. einmal pro Schuljahr) über einen definierten Zeitraum bzw. bis auf weiteres wiederholt werden. Schleifenevaluationen dienen dazu, Entwicklungen zu begleiten, Standards zu ermitteln oder auch Abweichungen von Standards zu diagnostizieren. Bei Schleifenevaluationen werden daher das Thema, die Ziele und die Kriterien der Evaluation nicht geändert. Auch die Befragungsinstrumente, die Vertraulichkeitsregeln und die Verantwortlichkeit sollten - wenn möglich - beibehalten werden. Bei Schleifenevaluationen, die bis auf weiteres wiederholt werden, ist nach einem angemessenen Zeitraum zu prüfen, ob das ursprünglich definierte Evaluationsziel noch erreicht wird; ggf. muss die Schleifenevaluation beendet werden.

Themen der Fokusevaluationen

Ausgangspunkt der Evaluationsthemen ist das Basis-Leitbild. Zu Beginn jedes Schuljahrs werden Evaluationsthemen (-bereiche) festgelegt. Dabei ist darauf zu achten, dass im Laufe der Zeit das Basis-Leitbild (einschließlich der Aussagen zum Qualitätsmanagement) möglichst umfassend „abgearbeitet“ wird. Weitere Kriterien für die Festlegung der Evaluationsthemen sind die vom Kollegium durchgeführte Bewertung der Wichtigkeit (die ggf. nach zwei oder drei Jahren zu wiederholen ist) sowie die Bedeutung aktueller Schulentwicklungsvorhaben. Ggf. muss auch Bezug auf im vorausgegangenen Schuljahr durchgeführte Evaluationen oder Breitbandevaluationen genommen werden, sofern diese z.B. keine abschließende Bewertung ermöglichen oder eine Überprüfung der Wirksamkeit von abgeleiteten Maßnahmen sinnvoll erscheint.

Zusammensetzung der Projektgruppen / Abstimmung der Umsetzungspläne

In Abstimmung mit den unmittelbar beteiligten Lehrenden werden Vereinbarungen über Verantwortlichkeit und Zugriffsrechte getroffen und schriftlich fixiert. Zusätzlich wird ein Zeitraster festgelegt. Die Abteilungskonferenzen werden ausführlich über die Evaluationsthemen und den schuljahresbezogenen Umsetzungsplan informiert.

Alle Lehrenden sind zur Durchführung von bzw. Beteiligung an Evaluationen verpflichtet.

Aufbereitung der Ergebnisse, Maßnahmenplanung und Dokumentation

Die für die Durchführung einer Evaluation Verantwortlichen bereiten die Ergebnisse in verständlicher Form auf und schlagen entsprechende Maßnahmen vor. Am Ende eines jeden Schuljahres werden der Umsetzungsplan, die tatsächlich erfolgten Evaluationen, Ergebnisse (ggf. anonymisiert oder zusammengefasst) und aus den Ergebnissen abgeleitete Maßnahmen dokumentiert. Der Erfolg der Umsetzung des Plans wird von der ProQu-Gruppe bewertet, und auch diese Bewertung wird dokumentiert.

Häufigkeit und Rhythmus

Pro Schuljahr wird ein Evaluationsplan festgelegt. In diesem Plan wird mindestens je ein Evaluationsvorhaben zu 3 unterschiedlichen Qualitätsdimensionen (also Auswahl aus „Inputqualität“, „Prozessqualität Unterricht“, „Prozessqualität Schule“, „Outputqualität“, „Innovationsqualität“ und „Qualitätsmanagement“) festgelegt. Zu jedem Schulentwicklungsprojekt wird eine Evaluation durchgeführt.

Abstimmung mit der Schulleitung / Ressourcen

Der Umsetzungsplan und daraus resultierende organisatorische oder materielle Konsequenzen werden mit der Schulleitung abgestimmt.

Evaluations-Umsetzungsplan

Für jedes Schuljahr wird ein Evaluationsplan vorgelegt, der alle erforderlichen Informationen enthält.

3.3 Weitere Q-Verfahren

Regelungen zur Verbindlichkeit

Wo dies notwendig und sinnvoll ist, werden verbindliche Regeln für innerschulische Verfahrensabläufe und die Kooperation der an der Schule Beschäftigten erarbeitet und schriftlich fixiert. Die Regeln sollen so knapp wie möglich formuliert sein und den individuellen pädagogischen Gestaltungsspielraum nicht unnötig einschränken. Gleichzeitig sollen sie so klar und konkret sein, dass die Lernenden – falls für das Bestehen von Prüfungen oder mögliche Schul- oder Klassenwechsel erforderlich – vergleichbare Lernangebote erhalten und bei vergleichbaren Kompetenzen möglichst gleich bewertet werden.

Jede Lehrkraft ist für das Einhalten der Regelungen verantwortlich. Die Schulleitung, die Abteilungs- und die Bereichsleitungen achten auf das Einhalten der Regelungen und intervenieren, falls diese wiederholt nicht eingehalten werden; dabei werden die Grundsätze des Beschwerdemanagements beachtet.

Fachgruppen und Teams treffen – wenn dies notwendig und sinnvoll ist – gemeinsame Absprachen über den pädagogischen Prozess und ggf. über die Kooperation. Diese Absprachen dürfen übergreifenden Regelungen und Beschlüssen nicht widersprechen und sind für die betroffenen Lehrkräfte verbindlich. Die Fachgruppen und Teams achten in eigener Verantwortung auf das Einhalten dieser Absprachen. Kommt es zu unterschiedlichen Auffassungen bezüglich des Einhaltens der Absprachen, wird nach dem im Folgenden dargestellten Beschwerdemanagement verfahren.

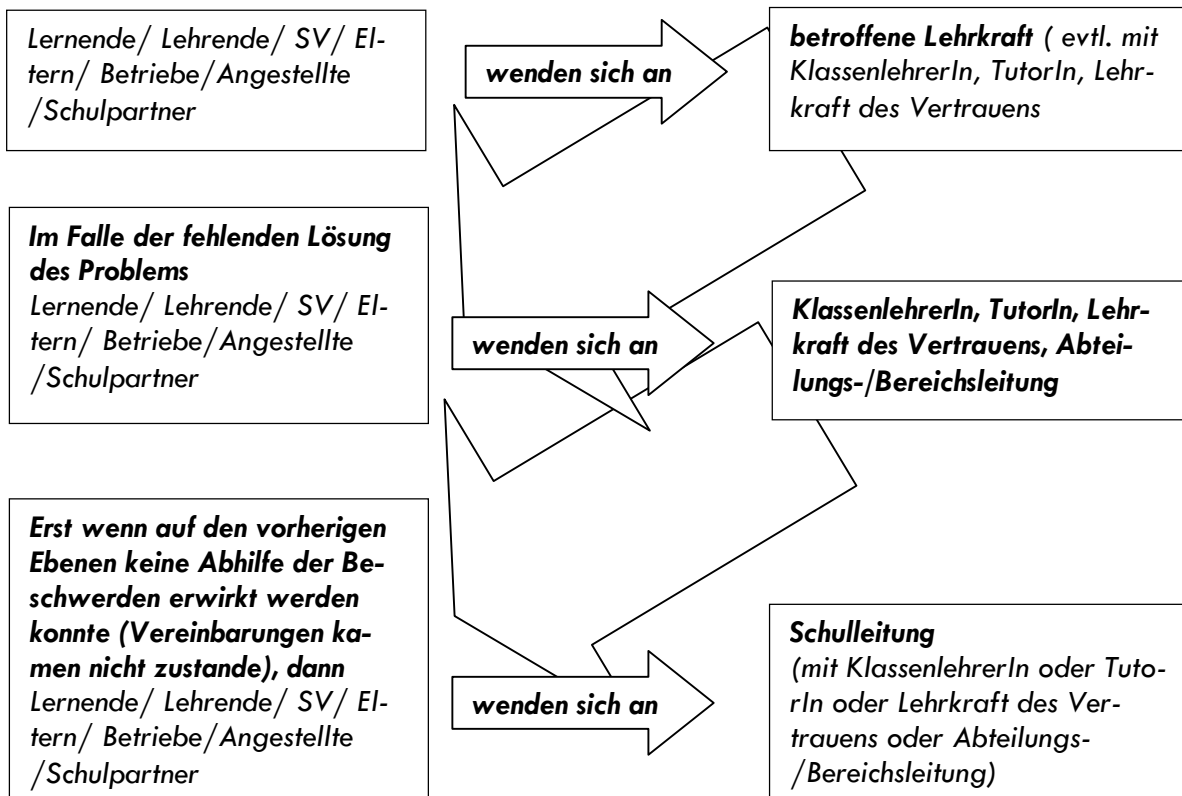
Beschwerdemanagement

Das hier vorgelegte Konzept bezieht sich ausdrücklich auf die vom Landesinstitut für Schule (LIS) herausgegebene Broschüre „Beschwerdemanagement – zum konstruktiven und transparenten Umgang mit Beschwerden über Lehrkräfte“ (Januar 2007) als Ergebnis eines gemeinsamen Abstimmungsprozesses zwischen Schulbehörde, Personalrat Schulen, Frauenbeauftragten, Sprechstunde Arbeitsplatz und LIS.

Wie sehen die Prozessschritte zum konstruktiven und transparenten Umgang mit Beschwerden über Lehrkräfte aus?

Es gilt der Grundsatz: Konflikte da bearbeiten, wo sie entstehen – Instanzenweg einhalten!

Bei Beschwerden



Was muss bei dem Beschwerdeverfahren unbedingt beachtet werden?

- dass generell die Unschuldsvermutung gilt
- dass im sozialen Miteinander Missverständnisse immer wieder vorkommen können
- dass alle Lösungsverfahren so zu führen sind, dass möglichst wenige Personen involviert werden
- dass alle Informationen und Gespräche absolut vertraulich behandelt werden
- dass niemand aufgrund einer sachlich geäußerten Kritik negative Konsequenzen fürchten muss
- dass niemand mit einer Kritik in seiner persönlichen Würde verletzt wird
- dass Einsteiger / Anfänger / Kranke / Personen mit einschneidenden privaten Problemen besondere Rücksicht verdienen
- dass evtl. entstehende Differenzen, Vorbehalte oder Einschätzungen über Kolleginnen und Kollegen immer zuerst diesen gegenüber direkt auf einer sachlichen Ebene artikuliert werden (Mobbingprophylaxe)

Dokumentation

Alle im Zuge des Beschwerdemanagements getroffenen Vereinbarungen können mündlich oder schriftlich erfolgen. Sobald eine der beteiligten Parteien dies wünscht, wird die Vereinbarung in jedem Falle schriftlich dokumentiert (LIS-Broschüre: Vordruck S.8).

Verbindlichkeit

Das hier dargestellte Beschwerdemanagement ist für alle Ebenen der Schule verbindlich und gilt für die Bearbeitung von Beschwerden, Konflikten, Vermutungen von Qualitätsdefiziten etc. zwischen Lernenden/Lehrenden; Lehrenden/Lehrenden; Schulleitung/Lehrenden; Lehrenden/Schulleitung; ProQu-Gruppe/ Lehrenden usw.

Ausnahmefall: Intervention der Schulleitung

Handelt es sich bei dem Beschwerdegrund um ein Problem großer Tragweite, insbesondere z.B. eine schwerwiegende Dienstverletzung, muss die Schulleitung

- unmittelbar eingreifen
- unter Einbeziehung der Parteien für die Aufklärung des Sachverhaltes sorgen
- das Ergebnis schriftlich dokumentieren

Geht es um eine Beschwerde, deren Gegenstand ein sexueller Übergriff ist, greifen die Regelungen des entsprechenden behördlichen Erlasses 1/2006.

3.4 Fortbildung

Fortbildungskonzept

Die in der Fortbildungskonzeption getroffenen Regelungen zur Fortbildung von Lehrenden sollen den Lehrenden einerseits adäquate, zielgerichtete Fortbildungsveranstaltungen ermöglichen und andererseits die Fortbildung von Lehrenden so steuern, dass ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess für den Einzelnen und für die gesamte Institution gewährleistet werden kann.

Dazu legt die Fortbildungskonzeption ([S.U.](#)) zum einen inhaltliche Kriterien fest, die erfüllt sein müssen, damit eine Veranstaltung als Fortbildung anerkannt werden kann. Grundsätzlich muss eine Fortbildung schulbezogen sein und wird nach Sachdienlichkeit in Fortbildung im engeren bzw. Fortbildung im weiteren Sinne differenziert.

Zum anderen finden sich dort Regelungen zum organisatorischen Verfahren wie der Ermittlung des Fortbildungsbedarfs, zum Planungsablauf für das jeweils kommende Schuljahr, zur Genehmigung, zur inner- und außerschulischen Kooperation sowie der Zuordnung von Verantwortlichkeiten für den Fortbildungsprozess.

Für jedes Schuljahr wird nach einer Abfrage im Kollegium ein Fortbildungsplan erstellt.

Genehmigung

Die Genehmigung für die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen, die in der Unterrichtszeit liegen, erfolgt in Abstimmung mit den betroffenen Bereichs- bzw. Abteilungsleitungen durch die Schulleitung. Ist die Vertretungsregelung sichergestellt, werden Anträge für Fortbildungen im engeren Sinne grundsätzlich genehmigt. Alle Fortbildungsanträge, die nicht den Fortbildungen im engeren Sinne eindeutig zuzuordnen sind, werden als Einzelfall im Bereich der Fortbildung im weiteren Sinne entschieden.

Die Anerkennung von Fortbildungen, die außerhalb der Unterrichtszeit liegen, erfolgt grundsätzlich für Fortbildungen im engeren Sinne. Die Anerkennung von Fortbildungen, die nicht den Fortbildungen im engeren Sinne eindeutig zuzuordnen sind, erfolgt als Einzelfall im Bereich der Fortbildung im weiteren Sinne durch die Schulleitung.

Außerdem sind für die Genehmigung der Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen innerhalb der Unterrichtszeit entsprechende Formulare hinterlegt.

Nach Absolvierung einer Fortbildungsveranstaltung wird diese in der Fortbildungsdatenbank als Überblick zu den geleisteten Fortbildungsveranstaltungen der Kolleg/Innen eingetragen.

4 Q-Dokumentation

4.1 Archiv

Alle wesentlichen Unterlagen über Q-Prozesse, insbesondere auswertende Zusammenfassungen zum Individualfeedback, Dokumente über Evaluationen, die Protokolle der Treffen der ProQu-Gruppe und die Verfahren der externen Evaluation bzw. der Zertifizierung, werden archiviert. Das Archiv existiert ausschließlich elektronisch auf dem Server des SZR (Archiv_ProQu/ProQu/4_Q_Dokumentation). Die Gliederung erfolgt nach Schuljahren und nach den Gliederungspunkten a_Management, b_Feedback, c_Evaluationen und d_Info_Kommunikation sowie bei Bedarf nach weiteren Punkten.

In einer Datenbank werden alle Q-Verfahren (Maßnahmen, Projekte und Evaluationen) in Kurzform so erfasst, dass jederzeit ein Überblick über aktuelle Verfahren und eine Auswertung der Maßnahmen nach Zugehörigkeit zu den Qualitätsdimensionen möglich ist.

Im Abstand von einigen Jahren wird das Archiv von der ProQu-Koordinationsgruppe ausgewertet. Dabei wird geprüft,

- ob es durch Selbstevaluationen im Laufe der Zeit zu einer umfassenden Überprüfung der Umsetzung der Qualitätsansprüche des Q-Leitbildes gekommen ist,
- ob bestimmte Bereiche des Q-Leitbildes noch evaluiert werden müssen,
- ob das Q-Leitbild oder das Schulleitbild überarbeitet werden muss,
- ob das Q-Handbuch überarbeitet werden muss.

Im Anschluss an die Überprüfung werden bei Bedarf geeignete Maßnahmen oder Verfahren abgeleitet.

Grundsätzlich haben alle Lehrkräfte der Schule **Lese-Zugriff** auf das Archiv. Bei Bedarf - insbesondere wenn dies z.B. bei Evaluationen so vereinbart ist - werden einzelne Ordner für den allgemeinen Zugriff gesperrt und nur für bestimmte Benutzer freigegeben.

Die Mitglieder der Koordinationsgruppe haben **Schreib-Zugriff** auf das Archiv. Die Organisation und Verwaltung unterliegt dem Qualitätsbeauftragten.

4.2 Prozessregeln

Im Folgenden wird auf die Festlegungen verwiesen, die es für konkrete Arbeitsschritte zur Erledigung bestimmter Aufgaben gibt. Die Prozessregeln dienen der Realisierung der Qualitätsansprüche und sind somit auch durch Evaluationen sowohl hinsichtlich ihrer Einhaltung als auch im Hinblick auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen.

Prozessregel	Kurzbeschreibung	Fundort
Durchführung von Unterricht		
AWK-Anleitung	Regelt die Verantwortlichkeiten und erklärt die einzelnen Arbeitsschritte	\\Server-szr\eSCHOOL\Fehlzeiten\awk\Info\hilfe
Dok_U-Anleitung	Regelt den Umgang mit der „Dokumentation Unterricht“ und die Zuständigkeiten	\\Server-szr\eSCHOOL\Fehlzeiten\awk\Info\U_hilfe
Aufgabenbeschreibungen		
Aufgabenbeschreibung für Lehrkräfte	Zusammenstellung aller Aussagen der Schulgesetze bzw. entsprechender Verordnungen zu den Aufgaben von Lehrkräften.	Laufwerk E/Archiv ProQu / ProQu/3 Q Prozesse/ Regelungen/Aufgabenbeschreibungen

Aufgabenbeschreibung für Klassenlehrer/innen		dito
Aufgabenbeschreibung für Tutoren /Tutorinnen		dito
Aufgabenbeschreibung für Teamsprecher/innen		dito
Aufgabenbeschreibung für Jahrgangsführung		dito
Aufgabenbeschreibung für Fachsprecher/innen		dito
Aufgabenbeschreibung für Oberstufenkoordination		dito
Aufgabenbeschreibung für Abteilungsleitung		dito
Aufgabenbeschreibung für Stundenplanung		dito
Aufgabenbeschreibung für Büchereiverwaltung		dito
Aufgabenbeschreibung für Biologie- / Chemie-sammlung		dito
Aufgabenbeschreibung für Mediensammlung		dito
Aufgabenbeschreibung für Physiksammlung		dito
Aufgabenbeschreibung für Kunstsammlung		dito
Aufgabenbeschreibung für Sportkoordination		dito
Aufgabenbeschreibung für Web-Punkt-Betreuung		dito
Aufgabenbeschreibung für IT-Management		dito
Aufgabenbeschreibung für Fortbildungsplanung		dito
Teamgestützte Unterrichtsentwicklung		
Dateiablage	Regelt den Umgang mit Dateien, die für die gemeinsame Nutzung im Intranet bestimmt sind.	Laufwerk E/Archiv ProQu / ProQu/3 Q Prozesse/Regelungen
Nutzungsregelung Lehrmaterial	Regelt wer welche Materialien wo für benutzen darf.	Laufwerk E/Archiv ProQu / ProQu/3 Q Prozesse/

		Regelungen
Fortbildung		
Fortbildungskonzept	Regelt die Anerkennung von Fortbildungen, die Dokumentation und das Erstellen von Fortbildungsplänen	Laufwerk E/Archiv ProQu / ProQu/3 Q Prozesse/Fortbildung
Arbeits- und Sozialverhalten von Schülerinnen und Schülern		
Schulvermeidung	Handlungsleitfaden SCHUPS	\\server-szr\e\$\Archiv SL\Registrator\2 Erziehung und Unterricht\21 Erziehung\21-4 Schulvermeidung\handlungsleitfaden.pdf
Arbeitsablauf Fehlzeiten	Verfahrensanweisung für Lehrkräfte bei Fehlzeiten von Auszubildenden in der Schule	\\server-szr\e\$\Archiv SL\Registrator\2 Erziehung und Unterricht\21 Erziehung\21-4 Schulvermeidung\Verfahren Fehlzeiten bei Auszubildenden.doc
Pausenregelung	Verfahrensanweisung für die Öffnung der Klassenräume in den Pausen	\\server-szr\e\$\Archiv SL\Registrator\2 Erziehung und Unterricht\21 Erziehung\21-1 Schulordnung\Beschlussvorlage Pausenregelung.doc
Schülerverwaltung		
MAGELLAN	verschiedene Verfahrensanweisungen für die Software MAGELLAN	\\server-szr\e\$\Archiv SL\Registrator\1 Allgemeine Verwaltungsangelegenheiten\10 Verwaltung der Schule\10-7 Schulverwaltungssoftware\Magellan
schulinternes Netzwerk		
Serverstruktur	Festlegung der Aufteilung der Speichergeräte	\\server-szr\e\$\Archiv SL\Registrator\1 Allgemeine Verwaltungsangelegenheiten\10 Verwaltung der Schule\10-0 Interne Verwaltungsrichtlinien\Struktur Server sfb699svr.doc
Disziplin	Festlegung für Verhaltensweisen der Nutzer	\\server-szr\e\$\Archiv VW Forum\Disziplin im Netz.doc
Beschaffung		
Haushalts- und Rechnungsangelegenheiten		
Corporate Identity		

Formulargestaltung	Gestaltung von Briefbogen, Formularen und Arbeitsmaterialien	\\\\server-szr\e\$\Archiv_SL\Registratur\1 Allgemeine Verwaltungsangelegenheiten\10 Verwaltung der Schule\10-0 Interne Verwaltungsrichtlinien\Corporate Identity 1.doc
--------------------	--------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------