



# Das Kernaufgabenmodell als Instrument für die Einschätzung der Qualität schulischer Prozesse

- Kernaufgaben
- Grundlegende Anforderungen
- Anhaltspunkte zur Prozesseinschätzung
- Hinweise und Beispiele zur Umsetzung der Kernaufgabe
- Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen



## Inhaltsverzeichnis

<b>Titelseite</b> .....	<b>1</b>
<b>Handlungsfeld „Schule leiten“</b> .....	<b>3</b>
Unterrichtsqualität fördern (L1).....	4
Schule organisieren (L2) .....	7
Zusammenarbeit fördern (L3) .....	10
Personalentwicklung fördern (L4).....	12
Erziehungsberechtigte und Schülerschaft beteiligen (L5).....	15
Schulleitungshandeln evaluieren (L6) .....	18
<b>Handlungsfeld „Schulentwicklung steuern“</b> .....	<b>20</b>
Schulprogramm fortschreiben (S1) .....	21
Unterrichtsqualität entwickeln (S2) .....	24
Kompetenzen erweitern (S3) .....	27
Schulqualität sichern (S4) .....	30
<b>Handlungsfeld „Bildungsangebote gestalten“</b> .....	<b>33</b>
Curriculum entwickeln (B1).....	34
Unterricht verbessern (B2).....	37
Leistungskriterien anwenden (B3) .....	40
Individuell fördern (B4) .....	43
Individuell beraten und unterstützen (B5).....	46
Präventiv arbeiten und Schulklima gestalten (B6) .....	49
<b>Handlungsfeld „Kooperationen entwickeln“</b> .....	<b>52</b>
Interne Zusammenarbeit gestalten (K1) .....	53
Übergänge gestalten (K2).....	56
Bildungsangebote erweitern (K3) .....	59
<b>Handlungsfeld „Ergebnisse beachten“</b> .....	<b>62</b>
Ergebnisse bewerten (E1).....	63
Ressourcenverwaltung bewerten (E2) .....	66

## Handlungsfeld „Schule leiten“

Schulleiterinnen und Schulleiter tragen die Verantwortung für die Realisierung und Verbesserung innerer und äußerer Prozesse. Gelingendes Leitungshandeln wirkt sich positiv auf die Ergebnisse der Schule und des Unterrichts aus. Hinsichtlich der Schulentwicklung und Unterrichtsentwicklung kommt der Schulleiterin/dem Schulleiter eine herausragende Rolle zu. Die in dem Handlungsfeld „Schule leiten“ zusammengestellten sechs Kernaufgaben sind auf diese beiden Aspekte ausgerichtet. Sie bilden folglich nicht alle Aufgabenstellungen für die Schulleiterin/den Schulleiter ab.

Innerhalb des Kernaufgabenmodells weist „Schule leiten“ die folgenden Verbindungen und Wirkungszusammenhänge mit den anderen Handlungsfeldern und deren Kernaufgaben auf:

Die Förderung der Unterrichtsqualität durch die Schulleiterin/den Schulleiter (L 1) ist eine der Hauptaufgaben und steht in enger Beziehung zu den Handlungsfeldern „Schulentwicklung steuern“ (S) und „Bildungsangebote gestalten“ (B).

Die Schaffung geeigneter Organisationsstrukturen und Abläufe (L 2) wirkt förderlich auf den schulischen Alltag, die systematische Entwicklungsarbeit in den Gremien (B 1 und K 1) und Teams (L 3 und K 1) sowie auf das Handlungsfeld „Kooperationen gestalten“ insgesamt.

Der Förderung der pädagogischen Zusammenarbeit (L 3) dient die Einrichtung von Teams; die Schulleiterin/der Schulleiter sorgt für Zielvorgaben und somit Orientierung für die inhaltliche Ausgestaltung der Teamarbeit, die ihre Wirkung in allen Handlungsfeldern zeigt.

Die Verantwortung für die Förderung der Personalentwicklung (L 4) wird durch die Schulleiterin/den Schulleiter insbesondere unter dem systemischen Blickwinkel wahrgenommen. Voraussetzung hierfür sind u. a. Kenntnisse über die Qualifikationen der Beschäftigten. Im Zusammenhang hiermit steht die Erweiterung der Kompetenzen der Beschäftigten (S 3).

Die Beteiligung der Erziehungsberechtigten und der Schülerschaft (L 5) steht im Kontext mit der Schulentwicklungsarbeit (S 1) und, unter dem Aspekt der Förderung des Demokratieverständnisses, mit dem Handlungsfeld „Bildungsangebote gestalten“ (B), hier vor allem mit den Aufgaben „Curriculum entwickeln“ (B 1) und „Präventiv arbeiten und Schulklima gestalten“ (B 6).

Der Evaluationsgedanke ist fester Bestandteil aller Arbeitsprozesse (explizit in S 4). So nutzt die Schulleiterin/der Schulleiter eine regelmäßige Evaluation des Leitungshandelns für die Optimierung ihrer/seiner Arbeit (L 6).

Das Handlungsfeld „**Schule leiten**“ umfasst die Aufgaben

- ▶ „Unterrichtsqualität fördern“,
- ▶ „Schule organisieren“,
- ▶ „Zusammenarbeit fördern“,
- ▶ „Personalentwicklung fördern“,
- ▶ „Erziehungsberechtigte und Schülerschaft beteiligen“ und
- ▶ „Schulleitungshandeln evaluieren“

Unterrichtsqualität fördern
**Kernaufgabe L 1:**

Die Schulleiterin/der Schulleiter fördert die Entwicklung der Unterrichtsqualität.

Für die Entwicklung der Unterrichtsqualität ist neben der einzelnen Lehrkraft und den Fachkonferenzen (B 2) auch die Schulleiterin/der Schulleiter verantwortlich. Die Schulleiterin/Der Schulleiter führt Unterrichtsbesuche bei den Lehrkräften mit Beratungsgesprächen auf der Grundlage eines festgelegten Vorgehens durch. Sie/Er nutzt die Erkenntnisse über die Umsetzung des schuleigenen Curriculums für Steuerungsimpulse. Die Schulleiterin/Der Schulleiter beachtet und sichert den Zusammenhang mit den Aufgaben „Die Schule steuert die Entwicklung der Unterrichtsqualität.“ (S 2), „Die Schule verbessert ihr schuleigenes Curriculum.“ (B 1) und „Die Fachgruppen verbessern die Unterrichtsqualität.“ (B 2). Sie/Er initiiert, steuert und begleitet den Prozess der Unterrichtsentwicklung, dessen Ergebnisse auch Inhalt der Mitarbeitergespräche (GA in L 4) und ein Arbeitsschwerpunkt der Teamarbeit (L 3) sind.

**Grundlegende Anforderungen**
**L 1.1 Die Schulleiterin/Der Schulleiter besucht die Lehrkräfte im Unterricht.**
Hinweise mit Beispielen

- ▶ anlassbezogene und nicht anlassbezogene Unterrichtsbesuche durchführen
- ▶ zeitnah zum Unterrichtsbesuch ein Beratungsgespräch durchführen
- ▶ in größeren Systemen ggf. Fachkonferenz- bzw. Fachbereichsleitungen einbeziehen und sich auch so mittelbar Kenntnisse über die Unterrichtsqualität verschaffen
- ▶ Unterrichtsbeobachtungsbogen Niedersachsen (NLQ) oder andere Beobachtungsbögen nutzen, ggf. mit Auswahl bzw. Schwerpunktsetzung

**L 1.2 Die Schulleiterin/Der Schulleiter verfügt über Kenntnisse zur Umsetzung des schuleigenen Curriculums.**
Hinweise mit Beispielen

- ▶ Erkenntnisse aus Unterrichtsbeobachtungen mit schuleigenem Curriculum abgleichen, wie z. B. Inhalte, Methoden, Medien; Bezug zur Kernaufgabe „Die Schule verbessert ihr schuleigenes Curriculum.“ (B 1)
- ▶ Themen und Anforderungsbereiche der schriftlichen Arbeiten sowie Inhalte der Klassen- bzw. Kursbücher mit schuleigenem Curriculum abgleichen
- ▶ ggf. Berichtszeugnisse und Lernentwicklungsberichte mit schuleigenem Curriculum abgleichen
- ▶ ggf. vorliegende Evaluationsergebnisse zur Kenntnis nehmen
- ▶ Bezug zu den Kernaufgaben „Die Schule verbessert ihr schuleigenes Curriculum.“ (B 1), „Die Fachgruppen verbessern die Unterrichtsqualität.“ (B 2), „Die Schule fördert die individuelle Kompetenzentwicklung der Schülerinnen und Schüler.“ (B 4) und „Die Schule arbeitet präventiv zur Förderung des körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens der Schülerinnen und Schüler.“ (B 6) beachten

<b>Kernaufgabenbezogene Anhaltspunkte zur Prozesseinschätzung</b>	
<p>„Entwickelt“ Die Prozesse (Vorgehensweisen) sind geklärt und werden teilweise umgesetzt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Schulleitung hat geklärt, wie die Unterrichtsqualität an der Schule erfasst und wie die ermittelten Ergebnisse für die Weiterarbeit genutzt werden sollen.</li> <li>▶ Das Vorgehen für die Durchführung von Unterrichtsbesuchen wird festgelegt und mit den Beteiligten kommuniziert (z. B. Intervalle, Gesprächsleitfaden und -schwerpunkte mit Blick auf die Unterrichtsentwicklungsziele, Funktion kollegialer Hospitationen). In großen Systemen ist festgelegt, welche zusätzlichen Verantwortlichen die Schulleitung unterstützen.</li> <li>▶ Es wird festgelegt und kommuniziert, wie die Umsetzung des schuleigenen Curriculums überprüft werden soll (z. B. ausgewählte Unterrichtsfächer/Jahrgänge). Es ist geklärt, welche Rolle die Fachkonferenz – bzw. Fachbereichsleiter hierbei haben.</li> <li>▶ Vorhandene bzw. zu erwerbende Qualifizierungen werden ermittelt.</li> <li>▶ Es werden Kriterien für die Evaluation der Ziele zur Förderung der Unterrichtsqualität abgestimmt (ergeben sich i. d. R. aus smarten Zielformulierungen).</li> <li>▶ Mit der Umsetzung von Maßnahmen wird begonnen.</li> </ul>
<p>„Eingeführt“ Die Prozesse sind verbindlich eingeführt.</p>	<p>Die Regelungen der Schulleiterin/des Schulleiters zur Förderung der Unterrichtsqualität sind im schulischen Alltag etabliert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ergebnisse zur Unterrichtsqualität aus Unterrichtsbesuchen liegen vor und werden fortlaufend ergänzt.</li> <li>▶ Die Umsetzung des schuleigenen Curriculums wird kontinuierlich geprüft.</li> <li>▶ Steuerungsimpulse für die Unterrichtsqualität und die Umsetzung des Curriculums werden abgeleitet.</li> <li>▶ Die Verantwortung wird von allen Beteiligten wahrgenommen.</li> <li>▶ Der Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen erfolgt entsprechend der Planung.</li> <li>▶ Das Vorgehen wird in allen Bereichen verbindlich umgesetzt.</li> </ul>
<p>„Abgesichert“ Die Prozesse werden überprüft und angepasst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kriteriengestützt werden der Erfolg der Prozesse bzw. Vorgehensweisen der Schulleitung zur Förderung der Unterrichtsqualität ermittelt.</li> <li>▶ Die Ergebnisse dieser Überprüfung und ggf. von Zufriedenheitsabfragen (z. B. zum Verfahren der Unterrichtsbesuche durch die Schulleitung und den Beratungsgesprächen) werden zur Weiterarbeit genutzt und führen zu notwendigen Anpassungen oder Fortschreibungen             <ul style="list-style-type: none"> <li>» der Zielausrichtung,</li> <li>» der Verantwortungsbereiche,</li> <li>» des Ressourceneinsatzes,</li> <li>» des Qualifizierungsbedarfs und</li> <li>» der Maßnahmen.</li> </ul> </li> </ul>

**Hinweise und Beispiele zur Umsetzung der Kernaufgabe**

- ▶ an das Ergebnis der Erstinspektion anknüpfen,
  - » Teilkriterium 13.5 „Die Schulleitung fördert Maßnahmen zur Verbesserung des Unterrichts (z. B. durch Teamarbeit, Unterrichtsbesuche, Fortbildung).“
  - » Teilkriterium 13.7 „Die Schulleitung überprüft systematisch die schriftlichen Arbeiten zur Leistungsfeststellung.“
  - » Teilkriterium 16.3 „Die Schule hat Ziele zur Verbesserung der Unterrichtsqualität formuliert und ergreift Maßnahmen, um Unterricht und Ergebnisse zu verbessern.“
- ▶ Vorgehen für die Durchführung von Unterrichtsbesuchen festlegen, kommunizieren, anwenden, auswerten und ggf. anpassen, wie z. B. mit Intervallen, Gesprächsleitfaden und Schwerpunkten mit Blick auf die Unterrichtsentwicklungsziele
- ▶ Vorgehen für den Abgleich von schuleigenem Curriculum und dessen Umsetzung festlegen, kommunizieren, anwenden, auswerten und ggf. anpassen (ggf. Einbeziehung von Fachkonferenz- bzw. Fachbereichsleitungen)
- ▶ Steuerungsimpulse bzgl. Umsetzung des schuleigenen Curriculums geben

**Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen**

- ▶ § 43 NSchG Abs. 1 (Stellung der Schulleiterin und des Schulleiters), hier: Verantwortung für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung
- ▶ jeweilige Grundsatzverträge „Die Arbeit in...“
- ▶ Orientierungsrahmensschulqualität in Niedersachsen, QB 4 Ziele und Strategien der Schulentwicklung: 4.3 Berufliche Kompetenzen, Teilmerkmal 4.3.1 Personalplanung und Personalentwicklung, QB 3 Leitung und Organisation: 3.1 Leitungsverantwortung, Teilmerkmal 3.1.2 Steuerung der Qualitätsentwicklung

<u>Schule organisieren</u>	
<b>Kernaufgabe L 2:</b>	
Die Schulleiterin/Der Schulleiter fördert die Entwicklung der Organisationsstrukturen und der Abläufe.	
	Die Schulleiterin/Der Schulleiter entwickelt Organisationsstrukturen und Abläufe. Sie/Er schafft geeignete Rahmenbedingungen für den schulischen Alltag durch geeignete Organisationspläne und die Einrichtung von Gremien sowie die damit zu verbindenden Festlegungen bezüglich der Verantwortlichkeiten und Aufgaben. Dabei nutzt sie/er geeignete Informationsstrukturen und professionelle Kommunikationstechniken. Die Schulleiterin/Der Schulleiter überprüft die Wahrnehmung der Verantwortlichkeiten im Zusammenwirken mit den betreffenden Personen sowie Gremien und Teams in transparenter Weise und sorgt für eine Anpassung.
<b>Grundlegende Anforderungen</b>	
	<b>L 2.1 Organisationspläne liegen vor.</b>
	<u>Hinweise mit Beispielen</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Jahresterminpläne erstellen, z. B. mit Sitzungen, Konferenzen, Dienstbesprechungen, Veranstaltungen</li> <li>▶ Stundenpläne, Aufsichtspläne, Vertretungspläne, Raumpläne etc. erstellen</li> </ul>
	<b>L 2.2 Die Gremien sind eingerichtet.</b>
	<u>Hinweise mit Beispielen</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Schulvorstand, Gesamtkonferenz und Teilkonferenzen, wie z. B. Fachkonferenzen, Fachbereichskonferenzen, Stufenkonferenzen, Klassenkonferenzen, einrichten sowie ggf. weitere Gremien, wie z. B. Steuergruppen, Arbeitsgruppen, Projektgruppen</li> <li>▶ Beteiligung der Erziehungsberechtigten und der Schülerschaft schulformbezogen berücksichtigen</li> </ul>
	<b>L 2.3 Kommunikationsstrukturen sind geschaffen.</b>
	<u>Hinweise mit Beispielen</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Informationsstrukturen und Kommunikationsinstrumente einrichten, wie z. B. Aushänge, Mitteilungsbuch, Rundlauf, Info-Pause</li> <li>▶ Informations- und Kommunikationsstrukturen mit Gleichstellungsbeauftragter, Personalrat und der Vertrauensperson der Schwerbehinderten abstimmen.</li> </ul>

<b>Kernaufgabenbezogene Anhaltspunkte zur Prozesseinschätzung</b>	
<p>„Entwickelt“ Die Prozesse (Vorgehensweisen) sind geklärt und werden teilweise umgesetzt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Schulleitung hat geklärt, wie die Organisationsstrukturen und Abläufe auf den schulischen Alltag abgestimmt werden</li> <li>▶ Das Vorgehen zur adressatengerechten Kommunikation der Abläufe wird festgelegt (z. B., Jahresterminpläne, Stundenpläne, Vertretungspläne über Aushänge, Briefe, Kommunikationsplattformen).</li> <li>▶ Es wird geklärt, in welchen Bereichen die Schulleitung unterstützt wird. Verantwortlichkeiten und Aufgabenschwerpunkte werden geregelt und mit den Beteiligten abgestimmt.</li> <li>▶ Hierfür ggf. notwendige Ressourcen werden ermittelt und geplant.</li> <li>▶ Vorhandene bzw. zu erwerbende Qualifizierungen werden ermittelt.</li> <li>▶ Es werden Kriterien für die Evaluation der Ziele zur Organisation der Schule abgestimmt (ergeben sich i. d. R. aus smarten Zielformulierungen).</li> <li>▶ Mit der Umsetzung von Maßnahmen wird begonnen.</li> </ul>
<p>„Eingeführt“ Die Prozesse sind verbindlich eingeführt.</p>	<p>Die Regelungen der Schulleiterin/des Schulleiters zur Förderung der Entwicklung von Organisationsstrukturen und Abläufen sind im Alltag etabliert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Verantwortung wird von allen Beteiligten wahrgenommen.</li> <li>▶ Der Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen erfolgt entsprechend der Planung.</li> <li>▶ Das Vorgehen wird in allen Bereichen verbindlich umgesetzt.</li> <li>▶ Das Erreichen von Zielen ist dokumentiert.</li> <li>▶ Es sind Kriterien festgelegt, um Abläufe und Organisationsstrukturen sowie die Wahrnehmung der Verantwortlichkeiten zu evaluieren.</li> </ul>
<p>„Abgesichert“ Die Prozesse werden überprüft und angepasst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg der Prozesse bzw. Vorgehensweisen zur Entwicklung der Organisationsstrukturen und der Abläufe ermittelt.</li> <li>▶ Die Ergebnisse dieser Überprüfung und ggf. von Zufriedenheitsabfragen zur Schulorganisation werden zur Weiterarbeit genutzt und führen zu notwendigen Anpassungen oder Fortschreibungen             <ul style="list-style-type: none"> <li>» der Zielausrichtung,</li> <li>» der Verantwortungsbereiche,</li> <li>» des Ressourceneinsatzes,</li> <li>» des Qualifizierungsbedarfs und</li> <li>» der Maßnahmen.</li> </ul> </li> </ul>

### Hinweise und Beispiele zur Umsetzung der Kernaufgabe

- ▶ an das Ergebnis der Erstinspektion anknüpfen,
  - » Teilkriterium 13.3 „Die Schulleitung fördert die Zusammenarbeit in der Schule (z. B. Teambildung der Lehrkräfte, Abbau von Kommunikationsproblemen, Einbeziehung der Elternvertretung, Koordination der Gremienarbeit).“
  - » Teilkriterium 15.2 „Die Schule unterstützt fachbezogene und pädagogische Zusammenarbeit bzw. Teamarbeit durch geeignete Organisationspläne.“
  - » Teilkriterium 14.1 „Die Schulleitung stellt sicher, dass Unterricht, unterrichtsergänzende Angebote und Pausenaufsicht effektiv durchgeführt werden.“
  - » Teilkriterium 14.2 „Die Schulleitung hat ein abgestimmtes, tragfähiges Vertretungskonzept für Personalengpässe und bei Ausfällen von Lehrkräften.“
- ▶ Gendersensible Grundsätze für den Personaleinsatz festlegen und bei der Erstellung der Organisationspläne berücksichtigen.
- ▶ Für Schulen ab 50 Beschäftigte: Gleichstellungsplan erstellen und berücksichtigen.
- ▶ Bei der Bildung von Arbeitsgruppen, Kommissionen, Auswahlgruppen,.. nach Möglichkeit paritätische Besetzung.
- ▶ Verantwortlichkeiten und Aufgabenbeschreibungen festlegen, kommunizieren, deren Umsetzung prüfen und ggf. Anpassungen vornehmen
- ▶ Kommunikationsplattformen nutzen, wie z. B. I-Serv, Homepage, n-line
- ▶ Pläne, wie z. B. Jahresterminpläne, Stundenpläne, Vertretungspläne, in adressatengerechter Form zeitgerecht an alle Beteiligten kommunizieren, wie z. B. mit Hilfe von Aushängen, Briefen, Homepage, I-Serv
- ▶ Zufriedenheitsbefragungen bei den Adressatengruppen durchführen und ggf. Verbesserungen vornehmen; Bezug zur Kernaufgabe „Die Schulleiterin/Der Schulleiter evaluiert ihr/sein Führungshandeln.“ (L 6) beachten

### Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen

- ▶ §§ 7, 8, 15, 16, 19 Abs. 3 NNG (Niedersächsisches Gleichberechtigungsgesetz mit Hinweisen und Erläuterungen)
- ▶ §§ 32 – 49 NSchG (Schulverfassung), § 41 NSchG (Mitwirkungsverbot), § 43 NSchG (Stellung der Schulleiterin und des Schulleiters)
- ▶ § 111 Abs. 1 NSchG (Übertragung von Rechten des Schulträgers auf die Schule), hier: Bewirtschaftung von Mitteln des Schulträgers
- ▶ Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen, QB 3 Leitung und Organisation: 3.1 Leitungsverantwortung, 3.3 Schulorganisation

<p><u>Zusammenarbeit fördern</u></p> <p><b>Kernaufgabe L 3:</b></p> <p>Die Schulleiterin/Der Schulleiter fördert die pädagogische Zusammenarbeit in der Schule.</p>	
	<p>Die Schulleiterin/Der Schulleiter steuert die inhaltliche Ausrichtung der pädagogischen Zusammenarbeit. Sie/Er initiiert und begleitet die Arbeit von Teams mit klaren Zielstellungen, die aus den im Schulprogramm beschriebenen Entwicklungszielen abgeleitet sind (Handlungsfelder S „Schulqualität entwickeln“ und B „Bildungsangebote gestalten“). Die Schulleiterin/Der Schulleiter überprüft die Arbeit der Gremien und Teams hinsichtlich deren Aufgabenwahrnehmung und Ergebnisse.</p>
<p><b>Grundlegende Anforderungen</b></p>	
	<p><b>L 3.1 Schulspezifische Teams sind eingerichtet.</b></p> <p><u>Hinweise mit Beispielen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Teams einrichten, wie z. B. bezogen auf Klassen, Jahrgänge, Fächer, Themen</li> <li>▶ gemeinsame Arbeit von Fachkonferenzleitungen initiieren</li> </ul>
<p><b>Kernaufgabenbezogene Anhaltspunkte zur Prozesseinschätzung</b></p>	
<p>„Entwickelt“ Die Prozesse (Vorgehensweisen) sind geklärt und werden teilweise umgesetzt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Schulleiterin/der Schulleiter trifft Regelungen zur Förderung der Zusammenarbeit in der Schule und kommuniziert diese mit den Beteiligten.</li> <li>▶ Die mit der Teamarbeit verbundenen Ziele werden geklärt, Aufträge formuliert und Verantwortlichkeiten festgelegt. Pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Sozialpädagoginnen und -pädagogen und ggf. andere Personen werden in die Teambildung einbezogen.</li> <li>▶ Vorhandene bzw. zu erwerbende Qualifizierungen werden ermittelt - Qualifikationen einzelner Lehrkräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden für eine zielgerichtete Teambildung genutzt.</li> <li>▶ Es werden Verantwortlichkeiten festgelegt und notwendige zeitliche und personelle Ressourcen ermittelt. Es werden z. B. Rahmenbedingungen für kollegiale Hospitationen geschaffen bzw. die Umsetzung kollegialer Hospitationen unterstützt.</li> <li>▶ Es werden Kriterien für die Evaluation der Ziele zur Förderung der Zusammenarbeit abgestimmt (ergeben sich i. d. R. aus smarten Zielformulierungen).</li> <li>▶ Mit der Umsetzung von Maßnahmen wird begonnen.</li> </ul>
<p>„Eingeführt“ Die Prozesse sind verbindlich eingeführt.</p>	<p>Die Regelungen zur Teamarbeit sind im schulischen Alltag etabliert und werden verbindlich umgesetzt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ In den geschaffenen Teams bzw. Teamstrukturen werden die Aufträge umgesetzt und die Verantwortlichkeiten wahrgenommen.</li> <li>▶ Die Rahmenbedingungen und Ressourcen zum Einsatz und der Umgang mit Kompetenzen z. B. gegenseitige Hospitationen werden entsprechend der Planung genutzt.</li> <li>▶ Das Erreichen von Zielen ist dokumentiert, bzw. spezifische Ergebnisse des Vorgehens werden erfasst.</li> <li>▶ Das Vorgehen wird in allen Bereichen verbindlich umgesetzt.</li> </ul>

<p>„Abgesichert“ Die Prozesse werden überprüft und angepasst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg der Prozesse bzw. Vorgehensweisen zur Förderung der pädagogischen Zusammenarbeit ermittelt. Dabei werden u. a. die Arbeitsweisen und Ergebnisse der schulischen Teams mit einbezogen.</li> <li>▶ Die Ergebnisse dieser Überprüfung und ggf. von Zufriedenheitsabfragen zur pädagogischen Zusammenarbeit werden zur Weiterarbeit genutzt und führen zu notwendigen Anpassungen oder Fortschreibungen             <ul style="list-style-type: none"> <li>» der Zielausrichtung,</li> <li>» der Verantwortungsbereiche,</li> <li>» des Ressourceneinsatzes,</li> <li>» des Qualifizierungsbedarfs und</li> <li>» der Maßnahmen.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Hinweise und Beispiele zur Umsetzung der Kernaufgabe</b></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ an das Ergebnis der Erstinspektion anknüpfen,             <ul style="list-style-type: none"> <li>» Teilkriterium 13.3 „Die Schulleitung fördert die Zusammenarbeit in der Schule (z. B. Teambildung der Lehrkräfte, Abbau von Kommunikationsproblemen, Einbeziehung der Elternvertretung, Koordination der Gremienarbeit).“</li> <li>» Teilkriterium 15.2 „Die Schule unterstützt fachbezogene und pädagogische Zusammenarbeit bzw. Teamarbeit durch geeignete Organisationspläne.“</li> </ul> </li> <li>▶ Die Kernaufgabe L 3 beschreibt die Verantwortung der Schulleiterin/des Schulleiters. Die Verantwortung der Lehrkräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist in der Kernaufgabe „Die Lehrkräfte sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestalten ihre Zusammenarbeit aus.“ (K 1) beschrieben.</li> <li>▶ Regelungen für die Teamarbeit treffen, kommunizieren, umsetzen, überprüfen und ggf. anpassen, wie z. B.             <ul style="list-style-type: none"> <li>» Zielstellungen klären</li> <li>» Aufträge formulieren</li> <li>» Verantwortlichkeiten festlegen</li> </ul> </li> <li>▶ Pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Sozialpädagoginnen und -pädagogen und ggf. andere Personen in die Teambildung einbeziehen (Bildung von multiprofessionellen Teams und professionellen Lerngemeinschaften, wie z. B. im Rahmen der Inklusion)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Qualifikationen einzelner Lehrkräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine zielgerichtete Teambildung nutzen</li> <li>▶ Rahmenbedingungen für kollegiale Hospitationen schaffen</li> <li>▶ Umsetzung kollegialer Hospitationen unterstützen</li> <li>▶ Bezug zu den Kernaufgaben „Die Schulleiterin/Der Schulleiter fördert die Personalentwicklung.“ (L 4) und „Die Schule steuert über das Schulprogramm ihre Entwicklung.“ (S 1) beachten</li> </ul>
<p><b>Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen</b></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ § 32, Abs. 2 NSchG (Eigenverantwortung der Schule), hier: Schulprogramm</li> <li>▶ § 33 NSchG (Entscheidungen der Schule), hier: pädagogische Verantwortung der Lehrkräfte</li> <li>▶ § 43 Abs. 1 NSchG (Stellung der Schulleiterin und des Schulleiters), hier: Verantwortung für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung</li> <li>▶ Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen, QB 4 Ziele und Strategien der Schulentwicklung</li> </ul>

## Personalentwicklung fördern

### Kernaufgabe L 4:

Die Schulleiterin/Der Schulleiter fördert die Personalentwicklung.

Die Personalbewirtschaftung und -förderung erfolgt an den Schulen, je nach Schulform und Schulgröße, im Rahmen der jeweiligen Möglichkeiten in angepasster Weise. Dabei sind ggf. die schulischen Maßnahmen des Gleichstellungsplans zum Abbau von Unterrepräsentanzen und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu beachten.

Die Schulleiterin/Der Schulleiter führt in einem transparenten Verfahren Mitarbeitergespräche durch. Sie/Er lässt die Erkenntnisse aus den Gesprächen in die systembezogene und individuelle Fortbildungsplanung einfließen, die in der Kernaufgabe „Die Beschäftigten erweitern ihre professionellen Kompetenzen.“ (S 3) explizit zum Ausdruck gebracht ist.

Neue Lehrkräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in einem ebenso transparenten Verfahren in ihre Arbeitsbereiche eingeführt.

## Grundlegende Anforderungen

### L 4.1 Die Schulleiterin/Der Schulleiter führt Mitarbeitergespräche.

#### Hinweise mit Beispielen

- ▶ angemessene Rahmenbedingungen für das Mitarbeitergespräch schaffen, wie z. B. Raum, Zeit, allgemeines Setting
- ▶ Aspekte, wie z. B. Wertschätzung, Gesundheit, Arbeitszufriedenheit, Vereinbarkeit Beruf und Familie, Teilzeitarbeit, Inklusion, berücksichtigen
- ▶ Schulen ab 50 Beschäftigten: Maßnahmen des Gleichstellungsplans zum Abbau von Unterrepräsentanzen und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie umsetzen

### L 4.2 Maßnahmen zur Einführung neuer Lehrkräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegen vor.

#### Hinweise mit Beispielen

- ▶ Informationen über die pädagogische Arbeit der Schule in geeigneter Form kommunizieren, wie z. B. bezüglich Schülerschaft, Entwicklungsschwerpunkte, Schulleben
- ▶ Informationen über die Organisation der Schule in geeigneter Form kommunizieren, wie z. B. Kollegiumsliste, diverse Pläne, Gleichstellungsplan, Unterrichtszeiten, Verantwortlichkeiten

## Kernaufgabenbezogene Anhaltspunkte zur Prozesseinschätzung

„Entwickelt“  
Die Prozesse (Vorgehensweisen) sind geklärt und werden teilweise umgesetzt.

Die Schulleiterin/der Schulleiter trifft Regelungen zur Förderung der Personalentwicklung.

- ▶ Es wird festgelegt wie Mitarbeitergespräche durchgeführt werden, z. B. Intervalle, Gesprächsleitfaden und Schwerpunkte. Intentionen und geplantes Vorgehen werden mit der Personalvertretung abgestimmt.
- ▶ Sie/er berücksichtigt dabei Verfahrenselemente zur Einführung neuer Lehrkräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso wie die Erweiterung der professionellen Kompetenzen der Beschäftigten.
- ▶ Es werden Verantwortlichkeiten festgelegt und ggf. notwendige Ressourcen ermittelt.
- ▶ Vorhandene bzw. zu erwerbende Qualifizierungen werden ermittelt.
- ▶ Es werden Kriterien für die Evaluation der Ziele zur Förderung der Personalentwicklung abgestimmt (ergeben sich i. d. R. aus smarten Zielformulierungen).
- ▶ Mit der Umsetzung von Maßnahmen wird begonnen.

<p>„Eingeführt“ Die Prozesse sind verbindlich eingeführt.</p>	<p>Die Regelungen zur Personalentwicklung sind im schulischen Alltag etabliert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitarbeitergespräche und die Verfahrenselemente zur Einführung neuer Lehrkräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden verbindlich umgesetzt.</li> <li>▶ Die hierbei übertragenen Verantwortlichkeiten werden wahrgenommen.</li> <li>▶ Erkenntnisse aus den Mitarbeitergesprächen werden für die individuelle und systembezogene Qualifizierung genutzt.</li> <li>▶ Das Vorgehen wird in allen Bereichen verbindlich umgesetzt.</li> <li>▶ Das Erreichen von Zielen ist dokumentiert, bzw. spezifische Ergebnisse des Vorgehens werden erfasst.</li> </ul>
<p>„Abgesichert“ Die Prozesse werden überprüft und angepasst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg der Prozesse bzw. Vorgehensweisen zur Förderung der Personalentwicklung ermittelt.</li> <li>▶ Die Ergebnisse dieser Überprüfung und ggf. von Zufriedenheitsabfragen zur Personalentwicklung werden zur Weiterarbeit genutzt und führen zu notwendigen Anpassungen oder Fortschreibungen             <ul style="list-style-type: none"> <li>» der Zielausrichtung,</li> <li>» der Verantwortungsbereiche,</li> <li>» des Ressourceneinsatzes,</li> <li>» des Qualifizierungsbedarfs und</li> <li>» der Maßnahmen.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Hinweise und Beispiele zur Umsetzung der Kernaufgabe</b></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ an das Ergebnis der Erstinspektion anknüpfen,             <ul style="list-style-type: none"> <li>» Teilkriterium 14.10 „Die Schule organisiert Maßnahmen zur Arbeitssicherheit sowie zum Abbau von Belastungen und Gesundheitsgefährdungen.“</li> <li>» Teilkriterium 15.1 „Die Lehrkräfte erfahren in der Schule Wertschätzung und angemessene Entwicklungsmöglichkeiten.“</li> <li>» Teilkriterium 15.5 „Die Schule hat ein Konzept zur Einführung neuer Lehrkräfte und neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“</li> <li>» Teilkriterium 15.6 „Beim Unterrichtseinsatz werden Aspekte der Personalentwicklung berücksichtigt.“</li> <li>» Teilkriterium 15.7 „Die Schule hat Maßnahmen zur Personalentwicklung eingeleitet bzw. durchgeführt (z. B. Personalentwicklungsgespräche mit den Lehrkräften und pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern).“</li> </ul> </li> <li>▶ ein Verfahren für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen festlegen, wie z. B. Intervalle, Gesprächsleitfaden und Schwerpunkte</li> <li>▶ Intention und Vorgehen mit der Personalvertretung absprechen</li> <li>▶ ein Verfahren zur Einführung neuer Lehrkräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festlegen, kommunizieren, anwenden, auswerten und ggf. anpassen</li> <li>▶ Bezug zur Kernaufgabe „Die Beschäftigten erweitern ihre professionellen Kompetenzen.“ (S 3) beachten</li> </ul>

### Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen

- ▶ § 43 Abs. 2 NSchG (Stellung der Schulleiterin und des Schulleiters), hier: Vorgesetztereigenschaft
- ▶ § 43 Abs. 4 Nr. 4 (Stellung der Schulleiterin und des Schulleiters), hier: Verantwortung für Personaleinsatz
- ▶ §§ 4 - 7, 9, 10, 15, 16 NGG (Niedersächsisches Gleichberechtigungsgesetz mit Hinweisen und Erläuterungen), AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz)
- ▶ Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen, QB 4 Ziele und Strategien der Schulentwicklung: 4.3 Berufliche Kompetenzen, QB 6 Kooperation und Beteiligung

Erziehungsberechtigte und Schülerschaft beteiligen
**Kernaufgabe L 5:**

Die Schulleiterin/Der Schulleiter fördert die Beteiligung der Erziehungsberechtigten und der Schülerschaft.

Die Beteiligung der Erziehungsberechtigten und der Schülerschaft (je nach Schulform und Alter), insbesondere bei Fragen der Schulentwicklung (S 1), wird durch die Mitwirkung in den Gremien gewährleistet. Die Schulleiterin/Der Schulleiter veranlasst die Wahl der Vertreterinnen und Vertreter für die Gremien, sichert die Mitwirkungsmöglichkeiten über Zugang zu Information und Qualifikation, schafft die notwendigen Strukturen und stellt die erforderlichen Ressourcen bereit. Die Gestaltung des Schulklimas (S 6) eröffnet für die Erziehungsberechtigten und die Schülerschaft unterschiedliche und vielfältige Mitwirkungsmöglichkeiten.

**Grundlegende Anforderungen**
**L 5.1 Die Vertreterinnen und Vertreter für die schulischen Gremien sind gewählt.**
Hinweise mit Beispielen

- ▶ für Schulformen mit den Jahrgängen 1 bis 4 gilt diese Grundlegende Anforderung bezüglich der Schülerschaft nur eingeschränkt
- ▶ aktuelle Listen der Gremienvertreterinnen und -vertreter liegen vor
- ▶ Erziehungsberechtigte und Schülerschaft in die schulischen Arbeitsprozesse und die Qualitätsentwicklung einbinden, wie z. B. Schulvorstand, Gesamtkonferenz, Fachkonferenz, Fachbereichskonferenzen, Pädagogische Konferenzen, Steuergruppe, Arbeits- und Projektgruppen, Schulleiterrat, Schülerrat)

**L 5.2 Die Schulleiterin/Der Schulleiter schafft Voraussetzungen für demokratische Mitwirkungsmöglichkeiten der Schülerinnen und Schüler.**
Hinweise mit Beispielen

- ▶ Elemente für demokratische Mitwirkungsmöglichkeiten installieren, wie z. B. Klassensprecherwahl, Klassenrat, Schülerrat, Schülerforum/Schülerversammlung
- ▶ für Schulformen mit den Jahrgängen 1 bis 4 gilt der vorangehende Hinweis eingeschränkt
- ▶ für Schulformen mit den Jahrgängen 1 bis 4 demokratische Mitwirkungsmöglichkeiten anbahnen und altersspezifisch angemessen praktizieren, wie z. B. Klassensprecher, Klassenrat, Schülerrat
- ▶ Ressourcen für die Arbeit der Schülervertretung bereitstellen, wie z. B. Raum, Zeiten, Geld
- ▶ Mitsprachemöglichkeiten bei der Schaffung und Umsetzung von Aufgaben in Schülerhand einräumen, wie z. B. bei Spielgeräteausrüstung, Büchereihilfe, Streitschlichter, Schülerfirma

<b>Kernaufgabenbezogene Anhaltspunkte zur Prozesseinschätzung</b>	
<p>„Entwickelt“ Die Prozesse (Vorgehensweisen) sind geklärt und werden teilweise umgesetzt.</p>	<p>Die Schulleiterin/Der Schulleiter trifft Regelungen, wie die Beteiligung der Erziehungsberechtigten und der Schülerschaft gefördert wird.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Ziele für die Arbeit sind abgestimmt.</li> <li>▶ Die Schulleiterin/der Schulleiter stimmt mit den Beteiligten ab, in welchen Bereichen die Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Erziehungsberechtigten gefördert werden soll. Festlegungen des Schulprogramms werden dabei besonders berücksichtigt (S 1).</li> <li>▶ Es werden Verfahren festgelegt, wie dem Auftrag zur demokratischen Erziehung der Schülerschaft entsprochen werden soll.</li> <li>▶ Strukturen für die demokratische Mitwirkung der Schülerschaft sind geklärt.</li> <li>▶ Es werden Verantwortlichkeiten festgelegt und notwendige zeitliche und personelle Ressourcen ermittelt. Es werden Aufgabenbeschreibungen erstellt und die Verantwortungsübernahme geregelt, wie z. B. Klassenrat, Klassensprecher, SV-Mitglieder, Schülersprecher/in, Gremienvertreter.</li> <li>▶ Vorhandene bzw. zu erwerbende Qualifizierungen werden ermittelt.</li> <li>▶ Es werden Kriterien für die Evaluation der Ziele zur Beteiligung der Erziehungsberechtigten und der Schülerschaft abgestimmt (ergeben sich i. d. R. aus smarten Zielformulierungen).</li> <li>▶ Der Bezug zu den Kernaufgaben „Die Schule verbessert ihr schuleigenes Curriculum.“ (B 1) und „Die Schule arbeitet präventiv zur Förderung des körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens der Schülerinnen und Schüler.“ (B 6) wird bei der Abstimmung zwischen den Beteiligten beachtet.</li> <li>▶ Mit der Umsetzung von Maßnahmen wird begonnen.</li> </ul>
<p>„Eingeführt“ Die Prozesse sind verbindlich eingeführt.</p>	<p>Die Förderung der Beteiligung von Erziehungsberechtigten sowie der Schülerschaft ist an der Schule etabliert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Verantwortung wird entsprechend der übertragenen Aufgaben von allen Beteiligten in den dafür vorgesehenen Strukturen wahrgenommen.</li> <li>▶ Das Erreichen von Zielen ist dokumentiert. Der Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen erfolgt entsprechend der Planung. Das Vorgehen wird in allen Bereichen verbindlich umgesetzt.</li> <li>▶ Die Schulleiterin/Der Schulleiter prüft unter Einbeziehung der Erziehungsberechtigten, der Schülerschaft sowie weiterer schulische Verantwortungsträger die Umsetzung der Verfahrenselemente.</li> </ul>
<p>„Abgesichert“ Die Prozesse werden überprüft und angepasst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg der Prozesse bzw. Vorgehensweisen zur Förderung der Beteiligung der Erziehungsberechtigten und der Schülerschaft ermittelt.</li> <li>▶ Die Ergebnisse dieser Überprüfung und ggf. von Zufriedenheitsabfragen zur Beteiligung der Eltern- und Schülerschaft werden zur Weiterarbeit genutzt und führen zu notwendigen Anpassungen oder Fortschreibungen             <ul style="list-style-type: none"> <li>» der Zielausrichtung,</li> <li>» der Verantwortungsbereiche,</li> <li>» des Ressourceneinsatzes,</li> <li>» des Qualifizierungsbedarfs und</li> <li>» der Maßnahmen.</li> </ul> </li> </ul>

### Hinweise und Beispiele zur Umsetzung der Kernaufgabe

- ▶ an das Ergebnis der Erstinspektion anknüpfen,
  - » Teilkriterium 11.2 „Die Erziehungsberechtigten beteiligen sich aktiv am Schulleben und an der Schulentwicklung.“
  - » Teilkriterium 11.3 „Die Schule sorgt für eine aktive Beteiligung der Schülerinnen und Schüler am Schulleben und an der Schulentwicklung.“
  - » Teilkriterium 11.4 „Die Schule fördert die demokratische Mitwirkung der Schülerinnen und Schüler in der Schule.“
  - » Teilkriterium 11.5 „Die Schülerinnen und Schüler übernehmen eigenständige Gestaltungsaufgaben und Verantwortungsbereiche in der Schule.“
  - » Teilkriterium 13.3 „Die Schulleitung fördert die Zusammenarbeit in der Schule (z. B. Teambildung der Lehrkräfte, Abbau von Kommunikationsproblemen, Einbeziehung der Elternvertretung, Koordination der Gremienarbeit).“
- ▶ Mitwirkungs- und Gestaltungsbereitschaft der Erziehungsberechtigten fördern
- ▶ Verfahren zur Information und Qualifikation der gewählten Vertreterinnen und Vertreter der Erziehungsberechtigten sowie der Schülerinnen und Schüler in den Gremien festlegen, kommunizieren, anwenden, auswerten und ggf. anpassen
- ▶ Strukturen für die Arbeit der Schülervvertretung schaffen
- ▶ Aufgabenbeschreibungen erstellen, deren Umsetzung in den Blick nehmen, auswerten und ggf. anpassen, wie z. B. Klassensprecher, SV-Mitglieder, Schülersprecher/in, Gremienvertreter
- ▶ Verfahren zur Umsetzung des Erziehungsauftrages, hier Demokratieerziehung, festlegen, kommunizieren, anwenden, auswerten und ggf. anpassen
- ▶ Bezug zu den Kernaufgaben „Die Schule verbessert ihr schuleigenes Curriculum.“ (B 1) und „Die Schule arbeitet präventiv zur Förderung des körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens der Schülerinnen und Schüler.“ (B 6) beachten
- ▶ Teilkriterium 11.2 „Die Erziehungsberechtigten beteiligen sich aktiv am Schulleben und an der Schulentwicklung.“

### Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen

- ▶ §§ 32 – 39 NSchG (Schulverfassung) und § 41 NSchG (Mitwirkungsverbot; Vertraulichkeit)
- ▶ §§ 72 – 87 NSchG (Schülervvertretungen, Schülergruppen, Schülerzeitungen)
- ▶ §§ 88 - 96 NSchG (Elternvertretung in der Schule)
- ▶ jeweilige Grundsatzverlässe „Die Arbeit in...“
- ▶ Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen, QB 6 Kooperation und Beteiligung: 6.3 Beteiligung

<p><u>Schulleitungshandeln evaluieren</u></p> <p><b>Kernaufgabe L 6:</b></p> <p>Die Schulleiterin/Der Schulleiter evaluiert ihr/sein Leitungshandeln.</p>	
	<p>Für alle Prozesse, Aufgabenbereiche sowie Gremien, Teams und Einzelpersonen dient der Evaluationsaspekt zur Anpassung und Optimierung von Vorgehensweisen, explizit in der Kernaufgabe „Die Schule evaluiert ihre Arbeit.“ (S 4). Die Schulleiterin/Der Schulleiter ist Vorbild für die Leitgedanken der Eigenverantwortlichen Schule, nutzt geeignete Feedbackverfahren, die sich auf das Leitungshandeln beziehen, kommuniziert die Ergebnisse und leitet aus den Erkenntnissen Maßnahmen zur Verbesserung ab.</p>
<p><b>Grundlegende Anforderungen</b></p>	
	<p><b>L 6.1 Zur Überprüfung des Leitungshandelns werden Feedbackverfahren eingesetzt.</b></p> <p><u>Hinweise mit Beispielen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ geeignete Feedbackverfahren einsetzen, wie z. B. „Kummerkasten“, Kartenabfragen, anonymisierte schriftliche Befragungen unter Berücksichtigung von Schulgröße, Schulform und ggf. Anlass</li> </ul>
<p><b>Kernaufgabenbezogene Anhaltspunkte zur Prozesseinschätzung</b></p>	
<p>„Entwickelt“ Die Prozesse (Vorgehensweisen) sind geklärt und werden teilweise umgesetzt.</p>	<p>Die Schulleiterin/Der Schulleiter trifft Regelungen um ihr/sein Leitungshandeln zu evaluieren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Schulleiterin/Der Schulleiter formuliert Führungsgrundsätze, wie z. B. zu den Aspekten Vorbild, Verbindlichkeit, Transparenz, Kommunikation, Beteiligung, Fürsorge und kommuniziert diese.</li> <li>▶ Die Schulleiterin/der Schulleiter legt Verfahren für die Evaluation zum Leitungshandeln fest, wie z. B. Fragestellungen, Intervalle, Instrumente/Methoden, ggf. ausgewählte Personengruppen, die Auswertung und den Umgang mit den Ergebnissen.</li> <li>▶ Ggf. notwendige Qualifizierungen werden berücksichtigt.</li> <li>▶ Es werden Verantwortlichkeiten für die Verfahrensumsetzung festgelegt und notwendige zeitliche und personelle Ressourcen ermittelt.</li> <li>▶ Es werden Kriterien für die Evaluation der Ziele zur Evaluation des Schulleitungshandelns abgestimmt (ergeben sich i. d. R. aus smarten Zielformulierungen).</li> <li>▶ Mit der Umsetzung von Evaluationsmaßnahmen wird begonnen.</li> </ul>
<p>„Eingeführt“ Die Prozesse sind verbindlich eingeführt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Evaluationen von Leitungshandeln sind im schulischen Alltag etabliert.</li> <li>▶ Die Instrumente/Methoden zur Evaluation des Leitungshandelns werden regelmäßig bei den ausgewählten Personengruppen eingesetzt. Die Verantwortung der Schulleiterin/des Schulleiters sowie von weiteren Beteiligten wird wahrgenommen. Es liegen Auswertungen vor.</li> <li>▶ Das Vorgehen wird in allen Bereichen verbindlich umgesetzt.</li> </ul>

<p>„Abgesichert“ Die Prozesse werden überprüft und angepasst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg der Prozesse bzw. Vorgehensweisen zur Evaluation des Leitungshandelns ermittelt.</li> <li>▶ Die Ergebnisse dieser Überprüfung werden zur Weiterarbeit genutzt und führen zu notwendigen Anpassungen oder Fortschreibungen           <ul style="list-style-type: none"> <li>» der Zielausrichtung,</li> <li>» der Verantwortungsbereiche,</li> <li>» des Ressourceneinsatzes,</li> <li>» des Qualifizierungsbedarfs und</li> <li>» der Maßnahmen.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Hinweise und Beispiele zur Umsetzung der Kernaufgabe</b></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ an das Ergebnis der Erstinspektion anknüpfen,           <ul style="list-style-type: none"> <li>» Teilkriterium 13.8 „Die Schulleitung überprüft und verbessert regelmäßig die Wirksamkeit des eigenen Führungsverhaltens.“</li> <li>» Teilkriterium 16.5 „Die Schule ermittelt regelmäßig die Zufriedenheit mit den von ihr erbrachten Leistungen und nutzt die Ergebnisse für die Verbesserung ihrer Arbeit.“</li> </ul> </li> <li>▶ Führungsgrundsätze formulieren und kommunizieren, wie z. B. zu den Aspekten Vorbild, Verbindlichkeit, Transparenz, Kommunikation, Beteiligung, Fürsorge, Vereinbarkeit Beruf und Familie</li> <li>▶ Verfahren für die Evaluation zum Leitungshandeln, wie z. B. Intervalle, Instrumente/Methoden, ggf. ausgewählte Personengruppen, Auswertung, Umgang mit Ergebnissen, festlegen, kommunizieren, anwenden, auswerten und ggf. anpassen</li> </ul>
<p><b>Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen</b></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ § 32 Abs. 3 NSchG (Eigenverantwortung der Schule), hier: Verpflichtung zur jährlichen Bewertung der schulischen Erfolge und Ergebnisse</li> <li>▶ Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen, QB 4 Ziele und Strategien der Schulentwicklung: 4.2 Evaluation</li> </ul>

## Handlungsfeld „Schulentwicklung steuern“

Das Handlungsfeld „Schulentwicklung steuern“ nimmt im Kernaufgabenmodell und zwischen den Handlungsfeldern eine zielgebende Stellung ein.

Die Umsetzung der Kernaufgaben des Handlungsfeldes dient der Koordination zwischen den Verantwortungsbereichen der Schulleitung und Aufgaben der schulischen Gremien sowie weiterer Verantwortungsträger. Entsprechend sind Bezüge zu weiteren Handlungsfeldern identifiziert, insbesondere zu „Bildungsangebote gestalten“. Diese Wirkungszusammenhänge ermöglichen es, das Kerngeschäft von Schule, die Sicherung und Verbesserung der Unterrichtsqualität, systematisch zu betreiben.

Aufgabe im Rahmen der Entwicklungsplanung ist es, Ergebnisse und Daten, die der Schule aus ihrer Arbeit vorliegen, zu bewerten und in die Fortschreibung des Schulprogramms zu überführen.

Bestehende bzw. angestrebte Kooperationen werden mit dem Fokus auf die aktuellen Entwicklungsziele der Schule ausgewertet und ggf. neu ausgerichtet.

Die Grundlage für die Steuerung der Schulentwicklung ist das Schulprogramm, in dem das Leitbild, die Entwicklungsziele und Maßnahmen (S 1) sowie weitere schulische Konzepte niedergelegt sind.

Die Kernaufgabe „Unterrichtsqualität entwickeln“ (S 2) bündelt die gemeinsamen Bestrebungen der Schule zur Verbesserung der Unterrichtsqualität. Die Unterrichtsentwicklung wird durch die Aufnahme entsprechender Kernaufgaben in allen Handlungsfeldern in das Zentrum der Qualitätsentwicklung gerückt.

Die Aufgabe „Unterrichtsqualität entwickeln“ ist zwar integraler Bestandteil der Schulprogrammarbeit, wird aber aufgrund ihrer Bedeutung als eigene Kernaufgabe herausgestellt.

Aus der Bearbeitung dieser Kernaufgaben leiten sich spezifische, an der Schulentwicklung orientierte, ebenso wie auch individuelle Qualifizierungsbedarfe ab, um die Erreichung der Entwicklungsziele nachhaltig abzusichern. Die Förderung der Qualifizierung der Beschäftigten an der Schule wird deshalb ebenfalls zur Kernaufgabe erhoben (S 3).

Der Umgang mit Evaluationsergebnissen wird als Kernaufgabe (S 4) ebenfalls gesondert betrachtet, um Qualitätsarbeit zu etablieren und nachhaltig sichern.

Das Handlungsfeld „**Schulentwicklung steuern**“ umfasst die Kernaufgaben

- ▶ Schulprogramm fortschreiben
- ▶ Unterrichtsqualität entwickeln
- ▶ Kompetenzen erweitern
- ▶ Schulqualität sichern

### Schulprogramm fortschreiben

#### **Kernaufgabe S 1:**

Die Schule steuert über das Schulprogramm ihre Entwicklung.

Die Grundlage für die Steuerung der Schulentwicklung ist das Schulprogramm. In diesem sind das Leitbild, die Entwicklungsziele und Maßnahmen sowie weitere schulische Konzepte niedergelegt. Die Abstimmung kurz- und mittelfristiger Entwicklungsziele folgt den programmatischen Aussagen des Leitbildes und des Schulprogramms. Die Fortschreibung des Schulprogramms richtet sich insbesondere auf die Sicherung und die Verbesserung der Unterrichtsqualität. Der Evaluation der Schulprogrammarbeit ist eine gesonderte Kernaufgabe gewidmet: Schulqualität sichern – Die Schule evaluiert ihre Arbeit (S 4).

### **Grundlegende Anforderungen**

#### **SG 1.1 Ein Leitbild liegt vor.**

Hinweise mit Beispielen

- ▶ die spezifisch pädagogische Grundorientierung im Leitbild der Schule formulieren
- ▶ Grundsätze für ein Schulprofil, die dem Bildungsauftrag des NSchG entsprechen, festlegen
- ▶ Visionen der Schule formulieren
- ▶ gemeinsame Werte (Philosophie) formulieren und bekannt machen
- ▶ im Leitbild die schulischen Besonderheiten berücksichtigen

#### **SG 1.2 Entwicklungsziele liegen vor.**

Hinweise mit Beispielen

- ▶ Entwicklungsziele im Schulprogramm formulieren
- ▶ in der Entwicklungsplanung durch kurz-, mittel- und langfristige Ziele Prioritäten setzen
- ▶ schulische Gruppen und Personen ( z. B. auch Gleichstellungsbeauftragte) an der Schulprogrammentwicklung beteiligen

#### **SG 1.3 Maßnahmen zur Zielerreichung sind festgelegt.**

Hinweise mit Beispielen

- ▶ Vereinbarungen zur Planung, Durchführung und Verankerung von mittelfristigen Entwicklungsvorhaben des Schulprogramms treffen
- ▶ Verantwortlichkeiten und entsprechende Ressourcen in Maßnahmenplanungen berücksichtigen
- ▶ Zeitrahmen für die Umsetzung der Maßnahmen abstimmen

<b>Kernaufgabenbezogene Anhaltspunkte zur Prozesseinschätzung</b>	
<p>„Entwickelt“ Die Prozesse (Vorgehensweisen) sind geklärt und werden teilweise umgesetzt.</p>	<p>Die Schule legt ein Verfahren zur Entwicklungssteuerung durch das Schulprogramm fest.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bei der Festlegung von Entwicklungszielen werden, die handlungsleitenden Aussagen des Leitbildes berücksichtigt und die Ziele SMART formuliert (SPEZIFISCH, MESSBAR, ATTRAKTIV, REALISTISCH und TERMINIERT).</li> <li>▶ Meilensteine der (Teil-) Zielerreichung werden festgelegt.</li> <li>▶ Die Schule klärt, wie Abläufe gesichert und gestützt werden, z. B. durch Vorgehens- und Ergebnisdokumentationen, Ablaufpläne oder Formblätter.</li> <li>▶ Sie legt fest, wie Sicherungs- und Entwicklungsvorhaben mit der Eltern- sowie der Schülerschaft kommuniziert und zur Beteiligung geöffnet werden.</li> <li>▶ Es werden Verantwortlichkeiten für Steuerungsverfahren und Abläufe festgelegt und notwendige Ressourcen ermittelt.</li> <li>▶ Es gibt einen Überblick über vorhandene bzw. zu erwerbende Qualifizierungen.</li> <li>▶ Es werden Kriterien für die Evaluation der Ziele zur Fortschreibung des Schulprogramms abgestimmt (ergeben sich i. d. R. aus smarten Zielformulierungen).</li> <li>▶ Mit der Umsetzung von Maßnahmen wird begonnen.</li> </ul>
<p>„Eingeführt“ Die Prozesse sind verbindlich eingeführt.</p>	<p>Die Regelungen zur Entwicklungssteuerung durch das Schulprogramm sind im schulischen Alltag etabliert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Das Verfahren zur Entwicklungssteuerung wird umgesetzt. Bei den Sicherungs- und Entwicklungsvorhaben sind die Eltern- und die Schülerschaft beteiligt.</li> <li>▶ Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg der Maßnahmen ermittelt. Hierzu werden u. a. Ergebnisse und Befragungen in schulischen Gremien ausgewertet und zur Festlegung von Entwicklungszielen genutzt; Bezug zur Kernaufgabe „Die Schule bewertet die Ergebnisse des Unterrichts und der Bildungsangebote.“ (E 1)</li> <li>▶ Das Erreichen von Zielen ist dokumentiert.</li> <li>▶ Die Verantwortung wird von allen Beteiligten wahrgenommen.</li> <li>▶ Der Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen erfolgt entsprechend der Planung. Das Vorgehen wird in allen Bereichen verbindlich umgesetzt.</li> </ul>
<p>„Abgesichert“ Die Prozesse werden überprüft und angepasst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg der Prozesse bzw. Vorgehensweisen zur Entwicklungssteuerung durch das Schulprogramm ermittelt.</li> <li>▶ Die Ergebnisse dieser Überprüfung und ggf. von Zufriedenheitsabfragen zur Erweiterung der Bildungsangebote durch Kooperationen werden zur Weiterarbeit genutzt und führen zu notwendigen Anpassungen oder Fortschreibungen</li> <li>▶ der Zielausrichtung,</li> <li>▶ der Verantwortungsbereiche,</li> <li>▶ des Ressourceneinsatzes,</li> <li>▶ des Qualifizierungsbedarfs und</li> <li>▶ der Maßnahmen.</li> </ul>

### Hinweise und Beispiele zur Umsetzung der Kernaufgabe

- ▶ An das Ergebnis der Erstinspektion anknüpfen,
  - » Teilkriterium 16.1 „Die Schule hat ein Leitbild, das den schulformbezogenen Bildungsauftrag und die Stellung der Schule in ihrem sozialen Umfeld berücksichtigt und mit allen Beteiligten abgestimmt wurde.“
  - » Teilkriterium 16.2 „Die Schule hat eine schulintern abgestimmte Entwicklungsplanung.“
- ▶ Aus dem Leitbild Entwicklungsbereiche und -ziele ableiten, die für die Schulprogrammarbeit handlungsleitend sind.
- ▶ Die innerschulische Bedeutung sowie die Wirksamkeit des Leitbildes überprüfen und das Leitbild gegebenenfalls anpassen.
- ▶ Die Entwicklungsziele SMART formulieren (**S**pezifisch, **M**essbar, **A**traktiv mit Leitbild und Schulprogramm/schulspezifischen Besonderheiten, **R**ealistisch und **T**erminiert).
- ▶ Meilensteine zur Identifikation der (Teil-) Zielerreichung festlegen
- ▶ Das Schulprogramm und die daran gekoppelten Sicherungs- und Entwicklungsvorhaben mit der Eltern- sowie der Schülerschaft kommunizieren und zur Beteiligung öffnen.
- ▶ Ergebnisse und Befragungen in schulischen Gremien auswerten und zur Fokussierung von Entwicklungszielen nutzen; Bezug zur Kernaufgabe „Die Schule bewertet die Ergebnisse des Unterrichts und der Bildungsangebote.“ (E 1)
- ▶ Sicherung von Abläufen stützen, wie z. B. Vorgehens- und Ergebnisdokumentationen, Ablaufpläne, Formblätter
- ▶ Verantwortlichkeiten festlegen und entsprechende Ressourcen in Maßnahmenplanungen einsetzen
- ▶ Verfahren einführen, anwenden, überprüfen und in Routinen und Rituale überführen

### Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen

- ▶ § 2 NSchG (Bildungsauftrag der Schule)
- ▶ § 32 NSchG (Eigenverantwortung der Schule)
- ▶ § 34 Abs. 2 NSchG (Gesamtkonferenzen)
- ▶ § 38a NSchG (Aufgaben des Schulvorstandes)
- ▶ Bräth P., Eickmann M., Galas D., Niedersächsisches Schulgesetz Kommentar, zu § 32 NSchG, Carl LinK 2011
- ▶ §§ 4 - 7, 15, 16 NGG (Niedersächsisches Gleichberechtigungsgesetz mit Hinweisen und Erläuterungen), AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz)
- ▶ Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen, QB 4 Ziele und Strategien der Schulentwicklung: 4.1 Schulprogramm, 4.2 Evaluation

## Unterrichtsqualität entwickeln

### Kernaufgabe S 2:

Die Schule steuert die Entwicklung der Unterrichtsqualität.

Im Fokus schulischer Arbeit steht auf allen Ebenen die Sicherung und Verbesserung der Unterrichtsqualität.

In den einzelnen Handlungsfeldern werden besondere Akzentuierungen gesetzt.

Zuständigkeiten werden deutlich:

Handlungsfeld	Kernaufgabe
(S) „Schulentwicklung steuern“	Unterrichtsqualität entwickeln (S 2)
(L) „Schule leiten“	Unterrichtsqualität fördern (L 1)
(B) „Bildungsangebote gestalten“	Unterricht verbessern (B 2)
(K) „Kooperationen entwickeln“	Bildungsangebote erweitern (K 3)
(E) „Ergebnisse beachten“	Ergebnisse des Unterrichts bewerten (E 1)

Konkretisiert heißt dies z. B., dass Kenntnisse zur Unterrichtsqualität an der Schule (Unterrichtsbesuche Schulleitung, kollegiale Hospitationen) dazu genutzt werden, um Ziele, Strategien und Maßnahmenplanungen für die Arbeit in Fachgruppen, in der Teamarbeit und in kollegialen Hospitationen u. ä. abzustimmen.

Diese Kernaufgabe ist zwar integraler Bestandteil der Schulprogrammarbeit, wird aber aufgrund ihrer besonderen Bedeutung als eigene Kernaufgabe herausgestellt.

## Grundlegende Anforderungen

### SG 2.1 Erkenntnisse über die Unterrichtsqualität liegen vor.

#### Hinweise mit Beispielen

- ▶ Ergebnisse aus der Arbeit der Fachgruppen bzw. -konferenzen für die Schulprogrammarbeit zusammenstellen
- ▶ Erkenntnisse ableiten, wie z. B. aus
  - » Hospitationen mit Beobachtungsschwerpunkten,
  - » Einsatz des Unterrichtsbeobachtungsbogens Niedersachsen
  - » Peer Reviews
  - » kollegialen Hospitationen
  - » Unterrichtsbesuchen durch Schulleiterin/Schulleiter
  - » professionellen Lerngemeinschaften
- ▶ Ergebnisse aus Feedbacks von Schülerinnen und Schülern darstellen
- ▶ Hinweise zur Kernaufgabe „Die Schule bewertet die Ergebnisse des Unterrichts und der Bildungsangebote.“ (E 1) beachten

### SG 2.2 Ein unterrichtsbezogenes Entwicklungsziel liegt vor.

#### Hinweise mit Beispielen

- ▶ Ziel(e) zur Unterrichtsentwicklung im Schulprogramm formulieren
- ▶ Ziele der Unterrichtsentwicklung als Rahmen für die Arbeit der Fachgruppen bzw. -konferenzen abstimmen
- ▶ Ziele für Unterrichtsentwicklung innerhalb der Fortbildungsplanung zugrunde legen

<b>SG 2.3 Maßnahmen zur Erreichung des unterrichtsbezogenen Zieles sind festgelegt.</b>	
<p><u>Hinweise mit Beispielen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ (Fach-) Konferenzen treffen Entscheidungen über zu realisierende unterrichtliche Maßnahmen, wie z. B.             <ul style="list-style-type: none"> <li>» zur Differenzierung nach Anforderungsbereichen</li> <li>» zur Berücksichtigung unterschiedlicher Lernzugänge</li> <li>» zum Erwerb fachübergreifender (Methoden-) Kompetenzen</li> <li>» zum Erwerb von Medienkompetenzen</li> <li>» zur zieldifferenten Förderung</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Kernaufgabenbezogene Anhaltspunkte zur Prozesseinschätzung</b>	
<p>„Entwickelt“ Die Prozesse (Vorgehensweisen) sind geklärt und werden teilweise umgesetzt.</p>	<p>Die Schule legt ein Verfahren zur Verbesserung der Unterrichtsqualität fest.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sie berücksichtigt bei der Abstimmung von unterrichtsbezogenen Entwicklungszielen, die handlungsleitenden Aussagen des Leitbildes und formuliert die Ziele SMART (Spezifisch, Messbar, Attraktiv Realistisch und Terminiert).</li> <li>▶ Meilensteine der unterrichtsbezogenen (Teil-) Zielerreichung werden festgelegt.</li> <li>▶ Sie klärt, wie Abläufe und Ergebnisse gesichert und gestützt werden, z. B. durch Vorgehens- und Ergebnisdokumentationen, Ablaufpläne, Formblätter oder elektronische Medien (PAUSE)</li> <li>▶ Sie legt fest, wie Sicherungs- und Entwicklungsvorhaben mit der Eltern- sowie der Schülerschaft kommuniziert und zur Beteiligung geöffnet werden.</li> <li>▶ Es werden Verantwortlichkeiten festgelegt und notwendige Ressourcen ermittelt.</li> <li>▶ Es gibt einen Überblick über vorhandene bzw. zu erwerbende Qualifizierungen.</li> <li>▶ Es werden Kriterien für die Evaluation der Ziele zur Entwicklung der Unterrichtsqualität abgestimmt (ergeben sich i. d. R. aus smarten Zielformulierungen).</li> <li>▶ Mit der Umsetzung von Maßnahmen wird begonnen.</li> </ul>
<p>„Eingeführt“ Die Prozesse sind verbindlich eingeführt.</p>	<p>Die Regelungen zur Steuerung der Unterrichtsentwicklung durch das Schulprogramm sind im schulischen Alltag etabliert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Dem Verfahren zur Steuerung der Unterrichtsentwicklung liegen smart formulierte Ziele sowie Maßnahmenplanungen zugrunde, die die Entwicklungsbereiche und –ziele des Leitbildes berücksichtigen.</li> <li>▶ Bei den Sicherungs- und Entwicklungsvorhaben werden die Eltern- und die Schülerschaft beteiligt.</li> <li>▶ Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg der Maßnahmen ermittelt. Hierzu werden u. a. Ergebnisse ( z. B. aus Hospitationen) und Befragungen in schulischen Gremien ausgewertet und zur Fokussierung von unterrichtsbezogenen Entwicklungszielen genutzt; Bezug zur Kernaufgabe „Die Schule bewertet die Ergebnisse des Unterrichts und der Bildungsangebote.“ (E 1) beachten.</li> <li>▶ Das Erreichen von Zielen ist dokumentiert.</li> <li>▶ Die Verantwortung wird von allen Beteiligten wahrgenommen.</li> <li>▶ Der Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen erfolgt entsprechend der Planung.</li> <li>▶ Das Vorgehen wird in allen Bereichen verbindlich umgesetzt.</li> </ul>

„Abgesichert“ Die Prozesse werden überprüft und angepasst.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg der Prozesse bzw. Vorgehensweisen zur Entwicklung der Unterrichtsqualität ermittelt.</li> <li>▶ Die Ergebnisse dieser Überprüfung und ggf. von Zufriedenheitsabfragen zur Erweiterung der Bildungsangebote durch Kooperationen werden zur Weiterarbeit genutzt und führen zu notwendigen Anpassungen oder Fortschreibungen           <ul style="list-style-type: none"> <li>» der Zielausrichtung,</li> <li>» der Verantwortungsbereiche,</li> <li>» des Ressourceneinsatzes,</li> <li>» des Qualifizierungsbedarfs und</li> <li>» der Maßnahmen.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Hinweise und Beispiele zur Umsetzung der Kernaufgabe</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ an das Ergebnis der Erstinspektion anknüpfen,           <ul style="list-style-type: none"> <li>» Teilkriterium 16.3 „Die Schule hat Ziele für die Verbesserung der Unterrichtsqualität formuliert und ergreift Maßnahmen, um Unterricht und Ergebnisse zu verbessern.“</li> </ul> </li> <li>▶ fachunabhängige, pädagogische Grundsätze zur Bewertung abstimmen; Bezug zur Kernaufgabe „Die Schule sichert die Anwendung der Kriterien zur Leistungsbewertung“ (B 3)</li> <li>▶ Maßnahmen zur Umsetzung unterrichtsbezogener Ziele SMART formulieren</li> <li>▶ Maßnahmen zur Umsetzung unterrichtsbezogener Ziele systematisch umsetzen</li> <li>▶ Indikatoren für die Evaluation unterrichtsbezogener Ziele und Maßnahmen festlegen</li> <li>▶ das Erreichen von Teilzielen überprüfen z. B. durch die Fachkonferenzen, Steuergruppe</li> <li>▶ ein Controllingverfahren umsetzen, wie z. B. Bilanzkonferenzen jährlich etablieren</li> </ul>
<b>Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ § 32 Abs. 2 NSchG (Eigenverantwortung der Schule), hier: Schulprogramm</li> <li>▶ § 35 Abs. 1 NSchG (Teilkonferenzen), hier: Fachkonferenzen</li> <li>▶ Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen, QB 2 Lehren und Lernen, QB 4 Ziele und Strategien der Schulentwicklung: 4.1 Schulprogramm</li> </ul>

## Kompetenzen erweitern

### Kernaufgabe S 3:

Die Beschäftigten erweitern ihre professionellen Kompetenzen.

Die Weiterentwicklung der Schule und der Unterrichtsqualität stehen in engem Zusammenhang mit dem Erhalt und der Erweiterung der professionellen Kompetenzen der Beschäftigten. Aus der programmatischen Tätigkeit der Schule werden spezifische, an der Schulentwicklung orientierte, ebenso auch individuelle Qualifizierungsbedarfe identifiziert. Grundlage hierfür ist eine differenzierte Kenntnis der in den Schulen bereits vorhandenen Kompetenzen. Diese Grundlagen nutzt die Schule zur Entwicklung eines Qualifizierungskonzeptes und setzt dieses um. Darauf aufbauend ist das Ziel, die einzelnen Elemente eines Qualifizierungskonzeptes in ein nachhaltiges Wissensmanagement zu führen.

## Grundlegende Anforderungen

### SG 3.1 Der Qualifizierungsbedarf der Schule ist bekannt.

#### Hinweise mit Beispielen

- ▶ Die in der Schule vorhandenen Kompetenzen als Planungsgrundlage zur Bedarfsermittlung erkunden, wie z. B.
  - » Verzeichnisse über besuchte Fortbildungen
  - » Befragungen zu Kompetenzen im Hinblick auf schulische Zielsetzungen
  - » Befragungen zum individuellen Qualifizierungsbedarf
- ▶ Beratungsgespräche der Schulleitung im Kontext von Unterrichtsbesuchen auswerten

### SG 3.2 Qualifizierungsziele sind benannt

#### Hinweise mit Beispielen

- ▶ Qualifizierungsziele aus dem Schulprogramms ableiten; Bezug zur Kernaufgabe „Die Schule steuert über das Schulprogramm ihre Entwicklung.“ (S 1)
- ▶ Unterrichtsbezogene Qualifizierungsziele ableiten; Bezug zur Kernaufgabe „Die Schule steuert die Entwicklung der Unterrichtsqualität.“ (S 2)
- ▶ Die schulischen Aufgabenfelder berücksichtigen, wie z. B.
  - » Unterricht
  - » Fachübergreifender Kompetenzen einbeziehen; Bezug zur Kernaufgabe „Die Schule verbessert ihr schuleigenes Curriculum.“ (B 1)
  - » Genderkompetenz
  - » Leitung
  - » Moderation
  - » Projekt- und Prozessmanagement
  - » Teamarbeit und -entwicklung
  - » Kommunikation
  - » Planung und Evaluation

- ▶ Bezug zum Handlungsfeld L beachten, insbesondere zu den Kernaufgaben
  - » „Die Schulleiterin/Der Schulleiter fördert die Entwicklung der Unterrichtsqualität.“ (L 1)
  - » „Die Schulleiterin/Der Schulleiter fördert die pädagogische Zusammenarbeit in der Schule.“ (L 3)
  - » „Die Schulleiterin/Der Schulleiter fördert die Personalentwicklung.“ (L 4)
- ▶ Festlegungen über zu erwerbende Kompetenzen treffen

<b>SG 3.3 Maßnahmen zur Erreichung von Qualifizierungszielen sind vereinbart.</b>	
<u>Hinweise mit Beispielen</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ In der Schule vorhandene Kompetenzen berücksichtigen</li> <li>▶ Angebote externer Partner zur Qualifizierung in den Blick nehmen</li> <li>▶ Teilnahme an Fortbildungsangeboten vereinbaren, wie z. B. Teilnahme an SeGeL</li> <li>▶ Individuelle Fortbildungsmaßnahmen vereinbaren</li> <li>▶ Bezug zur Kernaufgabe „Die Schule nutzt Kooperationen zur Erweiterung ihres Bildungsangebotes.“ (K 3) beachten</li> <li>▶ Bezüge zu den Kernaufgaben „Die Schulleiterin/Der Schulleiter fördert die pädagogische Zusammenarbeit in der Schule.“ (L 3) und „Die Schulleiterin/Der Schulleiter fördert die Personalentwicklung“ (L 4) beachten</li> </ul>	
<b>Kernaufgabenbezogene Anhaltspunkte zur Prozesseinschätzung</b>	
<b>„Entwickelt“</b> Die Prozesse (Vorgehensweisen) sind geklärt und werden teilweise umgesetzt.	<p>Die Schule entwickelt ein Verfahren zur Erweiterung der professionellen Kompetenzen der Beschäftigten, das die schulweit abgestimmten Qualifizierungsziele zur Grundlage hat.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Es wird abgestimmt, wie eine Bedarfs- bzw. Kompetenzanalyse erstellt, gepflegt und als Planungsgrundlage genutzt werden kann, wie z. B. Personaltabelleau oder Portfolio.</li> <li>▶ Es wird vereinbart, wie die Qualifizierungsplanung fortlaufend aktualisiert wird.</li> <li>▶ Es wird geklärt, wie die Kooperationen der Schule systematisch zur Kompetenzerweiterung der Beschäftigten genutzt werden können.</li> <li>▶ Es wird abgestimmt, wie die Kompetenzen der externen Partner für die Qualifizierung genutzt werden können.</li> <li>▶ Es wird geklärt, welche Teilziele (Meilensteine) erreicht werden sollen und wie diese überprüft werden können.</li> <li>▶ Es werden Verantwortlichkeiten festgelegt und notwendige Ressourcen ermittelt (z. B. Aufgaben der Steuergruppe, der Fachgruppen bzw. -konferenzen, Unterstützung durch die Niedersächsische Landesschulbehörde, Fachberatung).</li> <li>▶ Es werden Kriterien für die Evaluation der Ziele zur Erweiterung der Kompetenzen abgestimmt (ergeben sich i. d. R. aus smarten Zielformulierungen).</li> <li>▶ Mit der Umsetzung von Maßnahmen wird begonnen.</li> </ul>
<b>„Eingeführt“</b> Die Prozesse sind verbindlich eingeführt.	<p>Das Verfahren zur Erweiterung der professionellen Kompetenzen der Beschäftigten ist im schulischen Alltag etabliert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ein transparentes Verfahren zur Fortschreibung des Qualifizierungskonzeptes wird umgesetzt.</li> <li>▶ Transferstrategien werden umgesetzt und Wissen transparent gesichert, wie z. B. schuleigenes Wiki, I-SERV, Ordner mit Unterlagen zur Qualifizierung.</li> <li>▶ Interne/externe Experten werden systematisch in das Qualifizierungsangebot einbezogen.</li> <li>▶ Das Erreichen von Zielen bzw. Meilensteinen wird überprüft und ist dokumentiert, z. B. durch die Fachkonferenzen, Steuergruppe.</li> <li>▶ Die Verantwortung wird von allen Beteiligten wahrgenommen.</li> <li>▶ Der Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen erfolgt entsprechend der Planung.</li> <li>▶ Das Vorgehen wird in allen Bereichen verbindlich umgesetzt.</li> </ul>

<p>„Abgesichert“ Die Prozesse werden überprüft und angepasst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg der Prozesse bzw. Vorgehensweisen zur Erweiterung der Kompetenzen ermittelt.</li> <li>▶ Die Ergebnisse dieser Überprüfung und ggf. von Zufriedenheitsabfragen zur Erweiterung der Bildungsangebote durch Kooperationen werden zur Weiterarbeit genutzt und führen zu notwendigen Anpassungen oder Fortschreibungen           <ul style="list-style-type: none"> <li>» der Zielausrichtung,</li> <li>» der Verantwortungsbereiche,</li> <li>» des Ressourceneinsatzes,</li> <li>» des Qualifizierungsbedarfs und</li> <li>» der Maßnahmen.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Hinweise und Beispiele zur Umsetzung der Kernaufgabe</b></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ An das Ergebnis der Erstinspektion anknüpfen,           <ul style="list-style-type: none"> <li>» Teilkriterium 15.3 „Die Schule fördert die Professionalität der Lehrkräfte durch Fortbildung nach einem abgestimmten Konzept.“</li> <li>» Teilkriterium 15.4 „Die Lehrkräfte nehmen ihre Verantwortung für den Erhalt und die Entwicklung ihrer Professionalität wahr.“</li> <li>» Teilkriterium 15.6 „Beim Unterrichtseinsatz werden Aspekte der Personalentwicklung berücksichtigt.“</li> <li>» Teilkriterium 15.7 „Die Schule hat Maßnahmen zur Personalentwicklung eingeleitet bzw. durchgeführt.“</li> </ul> </li> <li>▶ Eine Bedarfs- bzw. Kompetenzanalyse, wie z. B. Personaltabelleau oder Portfolio, pflegen und als Planungsgrundlage nutzen</li> <li>▶ Die Qualifizierungsplanung fortlaufend aktualisieren</li> <li>▶ Das Qualifizierungsangebot wahrnehmen.</li> <li>▶ Die Kompetenzen der externen Partner in die schulische Arbeit einbinden</li> <li>▶ Kooperationen der Schule systematisch zur Kompetenzerweiterung der Beschäftigten nutzen, wie z. B. Schulverbünde, Schulübergreifende Fachkonferenzen, Netzwerke</li> <li>▶ Ressourcen zum Erwerb der erforderlichen Qualifizierungen einplanen, einsetzen und evaluieren.</li> <li>▶ Interne/externe Experten einbeziehen, wie z. B. Fachberatung Unterrichtsqualität, Internet-Portal für Beratung und Unterstützung bei der NLSchB</li> <li>▶ ein transparentes Verfahren zur Fortschreibung des Qualifizierungskonzeptes einführen</li> <li>▶ Transferstrategien umsetzen und deren Wirksamkeit evaluieren</li> <li>▶ Wissen transparent sichern, wie z. B. schuleigenes Wiki, I-SERV, Ordner mit effizienten Unterlagen zur Qualifizierung</li> </ul>
<p><b>Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen</b></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ § 2 NSchG (Bildungsauftrag der Schule)</li> <li>▶ § 32 Abs. 2. Satz 2 NSchG (Eigenverantwortung der Schule), hier: Erfüllung des Bildungsauftrags</li> <li>▶ § 51 Abs. 2 NSchG (Dienstrechtliche Sonderregelungen), hier: Erhaltung der Unterrichtsbefähigung</li> <li>▶ Orientierungsrahmen Schulqualität, QB 4 Ziele und Strategien der Schulentwicklung: 4.3 Berufliche Kompetenzen</li> </ul>

Schulqualität sichern
**Kernaufgabe S 4:**

Die Schule evaluiert ihre Arbeit.

Das zielgerichtete Vorgehen der Schule fokussiert ausgewählte Entwicklungsschwerpunkte und führt zu Veränderungen, die sich als Leistungsdaten darstellen lassen, wie z. B. Zufriedenheitswerte, Abschlussquoten, Wiederholerzahlen. Die Schule legt zur Evaluation von derartigen Ergebnissen eine Vorgehensweise fest, um die Qualitätsarbeit langfristig zu etablieren und zu sichern.

**Grundlegende Anforderungen**
**SG 4.1 Die Schule verfügt über Evaluationsergebnisse zur Qualität ihrer Arbeit.**
Hinweise mit Beispielen

- ▶ Die jährliche Umsetzung von (Teil-)Evaluationen und Zufriedenheitsbefragungen sicherstellen
- ▶ Ergebnisse aus internen Evaluationsverfahren nutzbar machen, wie z. B. aus
  - » Unterrichtshospitationen
  - » Zufriedenheitsbefragungen
  - » Feedbackverfahren
- ▶ Leistungsdaten der Schule bilanzieren und vergleichen, wie z. B.
  - » Abschlüsse
  - » Wiederholerquoten
  - » Vergleichsarbeiten
- ▶ Ergebnisse externer Evaluationen nutzbar machen, wie z. B. Schulinspektion, kritische Freunde
- ▶ Bezug zur Kernaufgabe „Die Schule bewertet die Ergebnisse des Unterrichts und der Bildungsangebote.“ (E 1)

**SG 4.2 Die Schule hat die Vorgehensweise zur Evaluation ihrer Entwicklungsziele abgestimmt.**
Hinweise mit Beispielen

- ▶ Vorgehensweisen zur Qualitätssicherung festlegen, wie z. B.
  - » Fragestellungen bzw. zu evaluierende Teilbereiche
  - » Zeitpunkte, Häufigkeit
  - » beteiligte Gruppen
  - » methodisches Vorgehen
  - » Evaluationsinstrumente

<b>Kernaufgabenbezogene Anhaltspunkte zur Prozesseinschätzung</b>	
<p>„Entwickelt“ Die Prozesse (Vorgehensweisen) sind geklärt und werden teilweise umgesetzt.</p>	<p>Die Schule legt mit dem Fokus auf ausgewählte Entwicklungsschwerpunkte ein Verfahren zur Auswahl, Erfassung, Auswertung, Präsentation und zum Umgang mit Ergebnissen fest, um die Qualitätsarbeit langfristig zu etablieren und zu sichern.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Es wird abgestimmt, mit welcher Zielstellung, in welchen Rhythmus und mit welchen Verfahren Ergebnisse bzw. Daten analysiert und bilanziert werden, wie z. B. durch Nutzung standardisierter Verfahren, Qualitätseinschätzungen mit dem Selbstevaluationsinstrument QES, Vergleich mit anderen Schulen oder durch Ergebnisse aus Feedback-Verfahren.</li> <li>▶ Es wird geklärt, wie Evaluationsergebnisse und Daten in der Schule kommuniziert und zur Fortschreibung des Schulprogramms genutzt werden.</li> <li>▶ Es werden Verfahren für die Qualitätssicherung vereinbart, wie z. B. der Einsatz von Prozessbeschreibungen bzw. Ablaufplänen</li> <li>▶ Es werden Verantwortlichkeiten festgelegt und notwendige Ressourcen ermittelt.</li> <li>▶ Es werden Kriterien für die Evaluation der Ziele zur Sicherung der Schulqualität abgestimmt (ergeben sich i. d. R. aus smarten Zielformulierungen).</li> <li>▶ Mit der Umsetzung von Maßnahmen wird begonnen</li> </ul>
<p>„Eingeführt“ Die Prozesse sind verbindlich eingeführt.</p>	<p>Das Verfahren zur Evaluation der Arbeit ist im schulischen Alltag etabliert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ergebnisse bzw. Daten werden analysiert und bilanziert.</li> <li>▶ Evaluationsergebnisse und Daten werden in der Schule kommuniziert und zur Fortschreibung des Schulprogramms genutzt.</li> <li>▶ Verfahren für die Qualitätssicherung kommen zur Anwendung.</li> <li>▶ Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg von Maßnahmen ermittelt.</li> <li>▶ Das Erreichen von Zielen bzw. Meilensteinen wird überprüft und ist dokumentiert, z. B. durch die Fachkonferenzen, Steuergruppe.</li> <li>▶ Die Verantwortung wird von allen Beteiligten wahrgenommen.</li> <li>▶ Der Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen erfolgt entsprechend der Planung.</li> <li>▶ Das Vorgehen wird in allen Bereichen verbindlich umgesetzt.</li> </ul>
<p>„Abgesichert“ Die Prozesse werden überprüft und angepasst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg der Prozesse bzw. Vorgehensweisen zur Sicherung der Schulqualität ermittelt.</li> <li>▶ Die Ergebnisse dieser Überprüfung und ggf. von Zufriedenheitsabfragen zur Erweiterung der Bildungsangebote durch Kooperationen werden zur Weiterarbeit genutzt und führen zu notwendigen Anpassungen oder Fortschreibungen             <ul style="list-style-type: none"> <li>» der Zielausrichtung,</li> <li>» der Verantwortungsbereiche,</li> <li>» des Ressourceneinsatzes,</li> <li>» des Qualifizierungsbedarfs und</li> <li>» der Maßnahmen.</li> </ul> </li> </ul>

**Hinweise und Beispiele zur Umsetzung der Kernaufgabe**

- ▶ An das Ergebnis der Erstinspektion anknüpfen,
  - » Teilkriterium 16.5 „Die Schule ermittelt regelmäßig die Zufriedenheit mit den von ihr erbrachten Leistungen und nutzt die Ergebnisse für die Verbesserung ihrer Arbeit.“
- ▶ Daten analysieren, bilanzieren, wie z. B.
  - » Nutzung standardisierter Verfahren
  - » Vergleich mit anderen Schulen
  - » Ergebnisse aus Feedback-Verfahren
- ▶ Evaluationsergebnisse und Daten kommunizieren
- ▶ Evaluationsergebnisse zur Fortschreibung des Schulprogramms nutzen
- ▶ Verfahren für die Qualitätssicherung anwenden, wie z. B. Prozessbeschreibungen, Evaluationsziele, Verantwortlichkeiten, Ressourcen, Ablaufpläne
- ▶ Verfahren zur Planung, Auswertung, Präsentation und zum Umgang mit den Ergebnissen, bezogen auf Qualitätszyklus und Evaluationszyklus, festlegen , wie z. B. Bilanzkonferenzen
- ▶ Qualitätseinschätzungen mit dem Selbstevaluationsinstrument QES und UBB Nieders. durchführen
- ▶ Den Qualitätszyklus zur Qualitätsentwicklung systematisch umsetzen

**Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen**

- ▶ § 32 Abs. 3 NSchG (Eigenverantwortung der Schule), hier: Verpflichtung zur jährlichen Bewertung der schulischen Erfolge und Ergebnisse
- ▶ Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen, QB 4 Ziele und Strategien der Schulentwicklung: 4.2 Evaluation

## Handlungsfeld „Bildungsangebote gestalten“

Ziel aller Aufgaben des Kernaufgabenmodells ist die Verbesserung der Unterrichtsqualität. Alle Kernaufgaben dieses Handlungsfeldes nehmen die systematisch angelegte Steigerung der Unterrichtsqualität in den Blick. Dies geschieht im Zusammenspiel aller an Schule Beteiligten nach verabredeten schulintern gültigen Grundsätzen.

Grundlagen für eine systematische und gelingende Unterrichtsentwicklung sind demnach ein abgestimmtes schuleigenes Curriculum (B 1), transparente Leistungsanforderungen (B 3) sowie didaktisch, methodisch und pädagogisch durchdachte Vereinbarungen zur Unterrichtsgestaltung (B 2). Sie sind davon geprägt, dass die individuelle Förderung der Schülerinnen und Schüler (B 4) Grundsatz für die Gestaltung aller Bildungsangebote ist.

Durch Abstimmen und Umsetzen von Grundsätzen zu Betreuungs- und Beratungsangeboten (B 5) wird die Unterrichtsentwicklungsarbeit der Schule ergänzt.

Unterstützt werden die Unterrichtsentwicklungsmaßnahmen der Schule durch die Gestaltung der Schule als Lern- und Lebensraum, in dem auch Formen des sozialen Umgangs sowie insgesamt gesund erhaltende Maßnahmen (B 6) ihren Platz finden.

Das Handlungsfeld „**Bildungsangebote gestalten**“ umfasst die Kernaufgaben

- ▶ Curriculum entwickeln
- ▶ Unterricht verbessern
- ▶ Leistungskriterien anwenden
- ▶ Individuell fördern
- ▶ Individuell beraten und unterstützen
- ▶ Präventiv arbeiten und Schulklima gestalten

## Curriculum entwickeln

### Kernaufgabe B1:

Die Schule verbessert ihr schuleigenes Curriculum.

Die Lehrkräfteteams, Fachgruppen und Fachkonferenzen verknüpfen die abgestimmten fachbezogenen schuleigenen Arbeitspläne, fachübergreifende Konzepte und Unterrichtsvorhaben sowie Schwerpunktsetzungen des Schulprogramms zu einem schuleigenem Curriculum, das die verbindliche Grundlage für die Unterrichtsplanung bildet.

## Grundlegende Anforderungen

### BG 1.1 Die schuleigenen Arbeitspläne sind erarbeitet.

#### Hinweise mit Beispielen

- ▶ Die schuleigenen Arbeitspläne an den Rahmenvorgaben des Orientierungsrahmens Schulqualität in Niedersachsen ausrichten (siehe „Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen“)
- ▶ Kerncurricula der Fächer, „Erwartete Kompetenzen“
- ▶ Rechtsgrundlagen beachten,
  - » § 35 NSchG (Teilkonferenzen)
  - » § 122 NSchG (Lehrpläne für den Unterricht)

### BG 1.2 Übergreifende Konzepte und Unterrichtsvorhaben sind in den schuleigenen Arbeitsplänen berücksichtigt.

#### Hinweise mit Beispielen

- ▶ § 2 NSchG beachten (fachübergreifende Aufgaben des Bildungsauftrags wie demokratische Teilhabe, kulturelle und interkulturelle Bildung, Bildung für nachhaltige Entwicklung, Persönlichkeitsbildung, Mitgestaltung des sozialen und kulturellen Lebens, Umgang mit der Vielfalt sexueller und geschlechtlicher Identitäten, ...)
- ▶ Beispiele für übergreifende Konzepte und Unterrichtsvorhaben in den Kerncurricula der Fächer (ebd. Aufgaben der Fachkonferenz: Medienkonzept, Förderkonzept, Konzept Berufsorientierung etc.) beachten
- ▶ Zusammenhang mit anderen Kernaufgaben beachten (B 6 Präventiv arbeiten und Schulklima gestalten)
- ▶ Schwerpunktsetzungen im Schulprogramm beachten

<b>Kernaufgabenbezogene Anhaltspunkte zur Prozesseinschätzung</b>	
<p>„Entwickelt“ Die Prozesse (Vorgehensweisen) sind geklärt und werden teilweise umgesetzt.</p>	<p>Die Schule formuliert Ziele für die Verbesserung des schuleigenen Curriculum, das die abgestimmten Arbeitspläne, fachübergreifende Konzepte und Unterrichtsvorhaben sowie Schwerpunktsetzungen des Schulprogramms verknüpft.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Schule legt ihre Verfahrensweise zur Umsetzung der Ziele fest, wie z. B. sukzessive Erarbeitung kompetenzorientierter Unterrichtseinheiten, Tagungsrhythmus für Fachgruppen- und Fachkonferenzarbeit, Zusammenarbeit mit der schulformbezogenen Fachberatung und der Fachberatung Unterrichtsqualität der Niedersächsischen Landesschulbehörde.</li> <li>▶ Es werden Verantwortlichkeiten festgelegt und notwendige zeitliche und personelle Ressourcen ermittelt.</li> <li>▶ Vorhandene bzw. zu erwerbende Qualifizierungen werden ermittelt.</li> <li>▶ Es werden Kriterien für die Evaluation der Ziele zur Entwicklung des Curriculums abgestimmt (ergeben sich i. d. R. aus smarten Zielformulierungen).</li> <li>▶ Mit der Umsetzung von Maßnahmen wird begonnen.</li> </ul>
<p>„Eingeführt“ Die Prozesse sind verbindlich eingeführt.</p>	<p>Die Verfahren zur Verbesserung des schuleigenen Curriculums sind im schulischen Alltag etabliert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Das Erreichen von Zielen bei der Erarbeitung eines schuleigenen Curriculums ist dokumentiert, wie z. B. die Verknüpfung mit Entwicklungsschwerpunkten des Schulprogramms.</li> <li>▶ Die Verantwortung wird von allen Beteiligten wahrgenommen.</li> <li>▶ Das Vorgehen wird in allen Bereichen verbindlich umgesetzt.</li> </ul>
<p>„Abgesichert“ Die Prozesse werden überprüft und angepasst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg der Prozesse bzw. Vorgehensweisen zur Verbesserung des schuleigenen Curriculums ermittelt. Dabei werden u. a. die Arbeitsweisen und Ergebnisse der Fachgruppen und Fachkonferenzarbeit, wie z. B. die jährliche Evaluation der Arbeitspläne, Erarbeitung kompetenzorientierter Unterrichtseinheiten, Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen mit einbezogen.</li> <li>▶ Die Ergebnisse dieser Überprüfung und ggf. die Auswertung von Zufriedenheitsabfragen werden durch die Verantwortlichen zur Weiterarbeit genutzt und führen zu einer Fortschreibung oder notwendigen Anpassung             <ul style="list-style-type: none"> <li>» der Zielausrichtung,</li> <li>» der Verantwortungsbereiche,</li> <li>» des Ressourceneinsatzes,</li> <li>» des Qualifizierungsbedarfs und</li> <li>» der Maßnahmen.</li> </ul> </li> </ul>

**Hinweise und Beispiele zur Umsetzung der Kernaufgabe**

- ▶ An das Ergebnis der Erstinspektion anknüpfen,
- ▶ Teilkriterium 2.1 „Die Fachkonferenzen der Schule haben schuleigene Arbeitspläne erstellt, auf die sich der Unterricht bezieht.“
- ▶ Teilkriterium 2.3 „Fachübergreifendes und projektbezogenes Lernen sind Bestandteil des Curriculums.“
- ▶ Teilkriterium 2.5 „Die Schule hat besondere Konzepte zum Bildungsauftrag des Niedersächsischen Schulgesetzes entwickelt und umgesetzt (z. B. Gesundheitsförderung, Umweltbildung, interkulturelle Bildung).“
- ▶ Teilkriterium 2.6 „Die Schule hat ein Konzept zur Medienerziehung erarbeitet.“
- ▶ Tagungsrhythmus für Fachgruppen- und Fachkonferenzarbeit zur Anpassung der Arbeitspläne verbindlich festlegen (der Begriff „Fachgruppe“ meint hier alle Lehrkräfte, die das Fach in einem Schuljahr unterrichten).
- ▶ Den Erwerb der Alltags-, Fach- und Bildungssprache im Rahmen der fachbezogenen Arbeitspläne fördern.
- ▶ Arbeitspläne, fachübergreifende Konzepte und Schwerpunktsetzungen des Schulprogramms zu einem Schuleigenen Curriculum verzahnen.
- ▶ Schuleigenes Curriculum umsetzen, jährlich evaluieren, auf Erfordernisse hin anpassen.
- ▶ Mit der schulformbezogenen Fachberatung und der Fachberatung Unterrichtsqualität der NLSchB zusammenarbeiten.

**Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen**

- ▶ § 2 NSchG (Bildungsauftrag der Schule)
- ▶ Erlasse, wie z. B. „Berufsorientierung an allgemein bildenden Schulen“
- ▶ Curriculum Mobilität
- ▶ Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen, QB 2 Lehren und Lernen:  
2.1 Kompetenzorientierung, Teilmerkmal 2.1.3 Sprachbildung, QB 5 Bildungsangebote und Anforderungen: 5.2 Schuleigenes Curriculum, Teilmerkmal 5.2.1 Fachbezogene schuleigene Arbeitspläne, Teilmerkmal 5.2.2 Fachübergreifende Konzepte

<u>Unterricht verbessern</u>	
<b>Kernaufgabe B 2:</b>	
Die Fachgruppen verbessern die Unterrichtsqualität.	
	Die Steigerung der Unterrichtsqualität wird von jeder einzelnen Lehrkraft mitverantwortet. Auf der Basis der schulintern vereinbarten Kriterien für guten Unterricht nimmt jede Fachgruppe fachbezogene Schwerpunktsetzungen vor, die verbindlich gelten, Grundlage für die gemeinsame und systematische Unterrichtsentwicklungsarbeit in den Lehrkräfteteams sind, und aus denen Maßnahmen zur Verbesserung des Unterrichts innerhalb der Fachgruppe abgeleitet werden.
<b>Grundlegende Anforderungen</b>	
	<b>B 2.1 Die Fachgruppen haben fachbezogen Kriterien für guten Unterricht festgelegt.</b>
	<u>Hinweise mit Beispielen</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ fachbezogene Kriterien für guten Unterricht formulieren</li> <li>▶ Bezüge zu schulweiten Kriterien herstellen</li> <li>▶ Bezug zur Kernaufgabe „Die Schule steuert die Entwicklung der Unterrichtsqualität.“ (S 2) beachten</li> <li>▶ Unterrichtsbeobachtungsbogen bei Hospitationen nutzen, z. B. UBB Niedersachsen</li> </ul>
	<b>B 2.2 Vorgehensweisen zur Verbesserung der Unterrichtsqualität sind fachbezogen festgelegt.</b>
	<u>Hinweise mit Beispielen</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ z. B. kollegiale Hospitationsrunden vereinbaren</li> <li>▶ z. B. Zielsetzungen für kollegiale Hospitationen formulieren</li> </ul>
	<b>B 2.3 Die Fachgruppen haben festgelegt, wie Schülerinnen und Schüler Rückmeldungen zum Unterricht geben.</b>
	<u>Hinweise mit Beispielen</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bezug zu schulweiten Kriterien der Rückmeldung zum Unterricht herstellen</li> <li>▶ Bezug zur Kernaufgabe „Die Schule evaluiert ihre Arbeit.“ (S 4) beachten</li> <li>▶ Evaluation auf der Grundlage des § 32 Abs. 3 NSchG (jährliche Bewertung der schulischen Ergebnisse und Erfolge) durchführen</li> </ul>

<b>Kernaufgabenbezogene Anhaltspunkte zur Prozesseinschätzung</b>	
<p>„Entwickelt“ Die Prozesse (Vorgehensweisen) sind geklärt und werden teilweise umgesetzt.</p>	<p>Unter Einbeziehung der im Schulprogramm genannten Ziele (s. a. Kernaufgabe „Die Schule steuert die Entwicklung der Unterrichtsqualität.“ (S 2)) und der schulweit vereinbarten Kriterien guten Unterrichts bestimmen die Fachgruppen und Fachkonferenzen fachbezogene Schwerpunktsetzungen zur Verbesserung der Unterrichtsqualität.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sie leiten daraus Ziele und Maßnahmen für die Weiterarbeit ab, wie z. B. die Erarbeitung kompetenzorientierter Unterrichtseinheiten mit spezifischen Anforderungsbereichen, Differenzierungsformen, Lernzugängen und methodischen Festlegungen.</li> <li>▶ Sie klären, wie Erkenntnisse aus kollegialen Hospitationen und Fortbildungsmaßnahmen für ihre Arbeit genutzt werden können.</li> <li>▶ Sie legen Verfahren fest, wie Rückmeldungen von Schülerinnen und Schülern z. B. regelmäßige Schülerbefragungen und Feedback-Verfahren im Unterricht (Kartenabfrage, Ampelkarten, Bepunktungen etc.) für ihre Arbeit genutzt werden sollen.</li> <li>▶ Sie legen Verantwortlichkeiten fest und ermitteln notwendige Ressourcen.</li> <li>▶ Vorhandene bzw. zu erwerbende Qualifizierungen werden ermittelt.</li> <li>▶ Es werden Kriterien für die Evaluation der Ziele zur Verbesserung des Unterrichts abgestimmt (ergeben sich i. d. R. aus smarten Zielformulierungen).</li> <li>▶ Mit der Umsetzung von Maßnahmen wird begonnen.</li> </ul>
<p>„Eingeführt“ Die Prozesse sind verbindlich eingeführt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die fachbezogenen Abstimmungen zur Verbesserung der Unterrichtsqualität sind im schulischen Alltag etabliert.</li> <li>▶ Maßnahmen mit fachbezogenen Schwerpunkten zur Verbesserung der Unterrichtsqualität werden umgesetzt. Anhand von abgestimmten Kriterien werden z. B. kompetenzorientierte Unterrichtseinheiten erprobt und die Ergebnisse für die Arbeit der Fachgruppen und Fachkonferenzen genutzt.</li> <li>▶ Die Verfahren zur Auswertung von z. B. kollegialen Hospitationen, Schülerbefragungen und Feedbackverfahren werden umgesetzt.</li> <li>▶ Das Erreichen von Zielen ist dokumentiert.</li> <li>▶ Die Inhalte und Kompetenzen aus Fortbildungen werden entsprechend des abgestimmten Verfahrens in die Arbeit der Fachgruppen und Fachkonferenzen eingebracht.</li> <li>▶ Das Vorgehen wird in allen Bereichen verbindlich umgesetzt.</li> <li>▶ Die Verantwortung wird von allen Beteiligten wahrgenommen.</li> </ul>
<p>„Abgesichert“ Die Prozesse werden überprüft und angepasst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg der Prozesse bzw. Vorgehensweisen der Fachgruppen und Fachkonferenzen zur Verbesserung Unterrichtsqualität ermittelt.</li> <li>▶ Die Ergebnisse dieser Überprüfung und ggf. die Auswertung von Zufriedenheitsabfragen werden durch die Verantwortlichen zur Weiterarbeit genutzt und führen zu einer Fortschreibung oder notwendigen Anpassung             <ul style="list-style-type: none"> <li>» der Zielausrichtung,</li> <li>» der Verantwortungsbereiche,</li> <li>» des Ressourceneinsatzes,</li> <li>» des Qualifizierungsbedarfs und</li> <li>» der Maßnahmen.</li> </ul> </li> </ul>

**Hinweise und Beispiele zur Umsetzung der Kernaufgabe**

- ▶ An das Ergebnis der Erstinspektion anknüpfen,
  - » Teilkriterium 16.3 „Die Schule hat Ziele für die Verbesserung der Unterrichtsqualität formuliert und ergreift Maßnahmen, um Unterricht und Ergebnisse zu verbessern.“
- ▶ Bezug zu dem im Schulprogramm genannten Unterrichtsziel beachten (s. a. Kernaufgabe „Die Schule steuert die Entwicklung der Unterrichtsqualität.“ (S 2))
- ▶ Erkenntnisse aus Fortbildungsmaßnahmen innerhalb der Fachgruppe nutzen (der Begriff „Fachgruppe“ meint hier alle Lehrkräfte, die das Fach in einem Schuljahr unterrichten)
- ▶ Aufgabenformate und kompetenzorientierte Unterrichtseinheiten innerhalb der Fachgruppen gemeinsam erarbeiten, erproben, umsetzen und ggf. anpassen
- ▶ Verfahren wie z. B. regelmäßige Schülerbefragungen und Feedback-Verfahren im Unterricht (Kartenabfrage, Ampelkarten, Bepunktungen etc.) altersgerecht anwenden

**Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen**

- ▶ Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen, QB 6 Kooperation und Beteiligung:  
6.1 Kooperation im Kollegium

Leistungskriterien anwenden
**Kernaufgabe B 3:**
**Die Schule sichert die Anwendung der Kriterien zur Leistungsbewertung.**

Die Kriterien der Leistungsbewertung werden schuleinheitlich verbindlich abgestimmt und für die Schülerschaft und die Erziehungsberechtigten nachvollziehbar offen gelegt. Bei den Festlegungen zur kompetenzorientierten Leistungsbewertung stimmen die Fachkonferenzen die Lern- und Leistungssituationen schulintern soweit als möglich vergleichbar ab, in denen für die Schülerinnen und Schüler klar und nachvollziehbar nach bekannten Kriterien Bewertung stattfindet.

**Grundlegende Anforderungen**
**BG 3.1 Die Fachkonferenzen haben Kriterien zur kompetenzorientierten Leistungsbewertung festgelegt.**
Hinweise mit Beispielen

- ▶ Bezug zu den schulweiten Grundsätzen und Kriterien der Leistungsbewertung herstellen
- ▶ verbindliche Bewertungskriterien und Bewertungsgrundsätze vereinbaren
- ▶ Bezug zur Kernaufgabe „Die Schule steuert die Entwicklung der Unterrichtsqualität“ (S 2) beachten

**BG 3.2 Die Fachkonferenzen nehmen eine Zuordnung von Kompetenzen zu Leistungssituationen vor.**
Hinweise mit Beispielen

- ▶ In den Fachkonferenzen den Unterschied zwischen Lern- und Leistungssituationen definieren
- ▶ In den Fachkonferenzen das Überprüfen aller erwarteten Kompetenzen sicherstellen
- ▶ Vorgaben in den Kerncurricula der Fächer (ebd. Leistungsfeststellung und Leistungsbewertungen) beachten

**BG 3.3 Es ist festgelegt, wie die Schülerinnen und Schüler sowie deren Erziehungsberechtigte über die Kriterien zur Leistungsbewertung informiert werden.**
Hinweise mit Beispielen

- ▶ Transparenz für Schülerinnen und Schüler sowie Erziehungsberechtigte herstellen wie z. B.
  - » Elternabende
  - » Elternbriefe
  - » Schülerinnen- und Schülersprechtag
  - » Sprechzeiten von Lehrkräften
- ▶ Erlass „Zeugnisse an allgemein bildenden Schulen“ vom 05.12.2001 beachten

<b>Kernaufgabenbezogene Anhaltspunkte zur Prozesseinschätzung</b>	
<p>„Entwickelt“ Die Prozesse (Vorgehensweisen) sind geklärt und werden teilweise umgesetzt.</p>	<p>Die Schule trifft Regelungen wie die Anwendung der Kriterien zur Leistungsbewertung gesichert wird.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Fachgruppen und Fachkonferenzen stimmen ein Verfahren ab, durch das die Vergleichbarkeit von Lern- und Leistungssituationen zur kompetenzorientierten Leistungsbewertung abgesichert wird.</li> <li>▶ Sie legen fest wie z. B. Aufgabenformate in verschiedenen Anforderungsniveaus für Leistungsüberprüfungen erarbeitet, erprobt und untereinander abgestimmt werden. Dabei werden u. a. regelmäßige schulinterne Vergleichsarbeiten mit einbezogen.</li> <li>▶ Die Schule legt Verantwortlichkeiten fest und ermittelt notwendige zeitliche und personelle Ressourcen.</li> <li>▶ Vorhandene bzw. zu erwerbende Qualifizierungen werden ermittelt.</li> <li>▶ Es werden Kriterien für die Evaluation der Ziele zur Anwendung der Leistungskriterien abgestimmt (ergeben sich i. d. R. aus smarten Zielformulierungen).</li> <li>▶ Mit der Umsetzung von Maßnahmen wird begonnen.</li> </ul>
<p>„Eingeführt“ Die Prozesse sind verbindlich eingeführt.</p>	<p>Die Anwendung von Kriterien zur Leistungsbewertung ist im schulischen Alltag etabliert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ein Verfahren zur Abstimmung der Vergleichbarkeit von Lern- und Leistungssituationen zur kompetenzorientierten Leistungsbewertung wird umgesetzt.</li> <li>▶ Das Erreichen von Zielen ist dokumentiert.</li> <li>▶ Die Verantwortung wird von allen Beteiligten wahrgenommen.</li> <li>▶ Der Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen erfolgt entsprechend der Planung.</li> <li>▶ Das Vorgehen wird in allen Bereichen verbindlich umgesetzt.</li> </ul>
<p>„Abgesichert“ Die Prozesse werden überprüft und angepasst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg der Verfahren zur Anwendung einer schulweit verbindlichen Leistungsbewertung ermittelt. Dabei werden u. a. die Umsetzung von abgestimmten Aufgabenformaten in verschiedenen Anforderungsniveaus, die Anwendung einer kriteriengestützten Leistungsbewertung und die Ergebnisse der regelmäßig durchgeführten schulinternen Vergleichsarbeiten mit einbezogen.</li> <li>▶ Die Ergebnisse dieser Überprüfung und die Auswertung von Zufriedenheitsabfragen zur Leistungsbewertung bei den Schüler innen und Schülern werden durch die Verantwortlichen zur Weiterarbeit genutzt und führen zu einer Fortschreibung oder notwendigen Anpassung             <ul style="list-style-type: none"> <li>» der Zielausrichtung,</li> <li>» der Verantwortungsbereiche,</li> <li>» des Ressourceneinsatzes,</li> <li>» des Qualifizierungsbedarfs und</li> <li>» der Maßnahmen.</li> </ul> </li> </ul>

**Hinweise und Beispiele zur Umsetzung der Kernaufgabe**

- ▶ An das Ergebnis der Erstinspektion anknüpfen,
  - » Teilkriterium 7.2 „Die Lehrkräfte informieren die Schülerinnen und Schüler über die Ziele und Inhalte des Unterrichts sowie die von ihnen erwarteten Leistungen.“
  - » Teilkriterium 7.3 „Die Kriterien der Leistungsbewertung sind schulintern abgestimmt, offen gelegt und werden angewendet.“
- ▶ In den Fachgruppen Aufgabenformate in verschiedenen Anforderungsniveaus für Leistungsüberprüfungen erarbeiten, erproben, umsetzen, evaluieren und anpassen (der Begriff „Fachgruppe“ meint hier alle Lehrkräfte, die das Fach in einem Schuljahr unterrichten)
- ▶ Regelmäßig schulinterne Vergleichsarbeiten durchführen

**Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen**

- ▶ Jeweilige Grundsatzverordnungen „Die Arbeit in...“
- ▶ Kerncurricula der Fächer (ebd. Aufgaben der Fachkonferenz)
- ▶ Erlass „Schriftliche Arbeiten in den allgemein bildenden Schulen“
- ▶ Erlass: „Ergänzende Bestimmungen zur Verordnung über die Abschlüsse in der gymnasialen Oberstufe, im Beruflichen Gymnasium, im Abendgymnasium und im Kolleg (EB - AVO - GOBAK)“
- ▶ Verordnung über die gymnasiale Oberstufe (VO-GO), z. B. Nachteilsausgleich, Umgang mit Verstößen gegen die Sprachrichtigkeit
- ▶ Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen, QB 5 Bildungsangebote und Anforderungen: 5.3 Leistungsbewertung

Individuell fördern
**Kernaufgabe B 4:**
**Die Schule fördert die individuelle Kompetenzentwicklung der Schülerinnen und Schüler.**

Die schulischen Gremien und Lehrkräfteteams erarbeiten zur individuellen Förderung ein umfassendes und verbindliches Konzept schulischen Handelns, dem eine am einzelnen Schüler orientierte pädagogische Haltung zugrunde liegt. Die Förderung richtet sich darauf aus, innerhalb des Unterrichts einem heterogenen Klassenverband Rechnung zu tragen. Über die verbindlichen Festlegungen zur Erfassung der Lernausgangslage und zur Dokumentation der Lernentwicklung hinaus gehört hierzu vor allem die schuleinheitliche Verständigung über die Gestaltung von Lernsituationen, in denen die Schülerinnen und Schüler ihre Kompetenzen aktiv entwickeln, Verantwortung für ihren Lernprozess übernehmen und ihren Lernfortschritt reflektieren können.

**Grundlegende Anforderungen**
**BG 4.1 Die Schule erfasst die Lernausgangslage.**
Hinweise mit Beispielen

- ▶ Ein einheitliches Instrument zur Erfassung der Lernausgangslage festlegen
- ▶ Grundsatzерlasse der allgemein bildenden Schulen beachten

**BG 4.2 Die Schule dokumentiert die individuelle Lernentwicklung nach einem schuleinheitlichen Verfahren.**
Hinweise mit Beispielen

- ▶ Ein schuleinheitliches Verfahren zur Dokumentation festlegen
- ▶ Handhabbarkeit, Übersichtlichkeit und Aussagekraft als Kriterien für die Auswahl der schuleinheitlich zu nutzenden Dokumentation berücksichtigen
- ▶ Dokumentationszeitpunkte festlegen

**BG 4.3 Die Schule hat Maßnahmen zur individuellen Förderung festgelegt.**
Hinweise mit Beispielen

- ▶ Maßnahmen gemeinsam planen, wie z. B.
  - » Individuell angepasstes Arbeitsmaterial
  - » Zieldifferente Übungs- und Lernangebote
  - » Mitgestaltung des Unterrichts durch Schülerinnen und Schüler

<b>Kernaufgabenbezogene Anhaltspunkte zur Prozesseinschätzung</b>	
<b>„Entwickelt“</b> Die Prozesse (Vorgehensweisen) sind geklärt und werden teilweise umgesetzt.	<p>Die Schule formuliert Ziele zur Förderung der individuellen Kompetenzentwicklung und legt Verfahren zur Umsetzung von Förderplänen fest.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Schule legt fest, welche Instrumente und Verfahren zur Erfassung der Lernausgangslage und zur Dokumentation der individuellen Lernentwicklung genutzt werden.</li> <li>▶ Sie stimmt das diagnostische Vorgehen und das Material zur Ermittlung individueller Kompetenzen ab und klärt, wie dies in die Förderplanung einbezogen wird.</li> <li>▶ Die Schule klärt, wie Förderpläne in pädagogischen Runden regelmäßig bearbeitet und fortgeschrieben werden. Sie beachtet dabei die Vorgaben in den Kerncurricula der Fächern (innere Differenzierung).</li> <li>▶ Der Einsatz personeller Ressourcen (FÖS-LK, päd. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Kooperationspartner) bei der Erstellung der Förderpläne wird geplant, weitere notwendige Ressourcen werden ermittelt (z. B. Zeit- oder Raumbedarf).</li> <li>▶ Die Handreichungen des MK „Hochbegabung erkennen und fördern“ werden genutzt.</li> <li>▶ Vorhandene bzw. zu erwerbende Qualifizierungen werden ermittelt.</li> <li>▶ Es werden Kriterien für die Evaluation der Ziele zur individuellen Förderung abgestimmt (ergeben sich i. d. R. aus smarten Zielformulierungen).</li> <li>▶ Mit der Umsetzung von Maßnahmen wird begonnen.</li> </ul>
<b>„Eingeführt“</b> Die Prozesse sind verbindlich eingeführt.	<p>Die Regelungen zur Förderung der individuellen Kompetenzentwicklung der Schülerinnen und Schüler sind im schulischen Alltag etabliert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Förderplanungen werden regelmäßig auf der Grundlage des abgestimmten Verfahrens bearbeitet und umgesetzt.</li> <li>▶ Das Erreichen von Zielen ist dokumentiert.</li> <li>▶ Die Verantwortung wird von allen Beteiligten wahrgenommen.</li> <li>▶ Der Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen erfolgt entsprechend der Planung.</li> <li>▶ Das Vorgehen wird in allen Bereichen verbindlich umgesetzt.</li> </ul>
<b>„Abgesichert“</b> Die Prozesse werden überprüft und angepasst.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg der Prozesse bzw. Vorgehensweisen zur Förderung der individuellen Kompetenzentwicklung der Schülerinnen und Schüler ermittelt.</li> <li>▶ Die Ergebnisse dieser Überprüfung und ggf. die Auswertungen von Zufriedenheitsbefragungen werden durch die Verantwortlichen für die Weiterarbeit genutzt und führen zu einer Fortschreibung oder notwendigen Anpassung             <ul style="list-style-type: none"> <li>» der Zielausrichtung,</li> <li>» der Verantwortungsbereiche,</li> <li>» des Ressourceneinsatzes,</li> <li>» des Qualifizierungsbedarfs und</li> <li>» der Maßnahmen.</li> </ul> </li> </ul>

### Hinweise und Beispiele zur Umsetzung der Kernaufgabe

- ▶ An das Ergebnis der Erstinspektion anknüpfen,
  - » Teilkriterium 8.3 „Die Schule hat ein Förderkonzept/ein Konzept zur individuellen Förderung – ggf. inkl. Maßnahmen zur sonderpädagogischen Förderung – erarbeitet. Sie schreibt es fort und setzt es um.“
  - » Teilkriterium 8.1 „Die Schule ermittelt und dokumentiert die individuelle Lernentwicklung der Schülerinnen und Schüler.“
- ▶ Vorgaben in den Kerncurricula der Fächer (ebd. Innere Differenzierung) beachten
- ▶ Auswahl des diagnostischen Vorgehens und Materials zur Ermittlung individueller Kompetenzen festlegen
- ▶ Ergebnisse aus diagnostischem Vorgehen in den Fachgruppen auswerten und in die Förderplanung einbeziehen
- ▶ Einsatz personeller Ressourcen (FÖS-LK, päd. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Kooperationspartner) bei der Erstellung der Förderpläne berücksichtigen
- ▶ Förderpläne regelmäßig in pädagogischen Runden bearbeiten, fortschreiben, evaluieren und anpassen
- ▶ Bezug zur Kernaufgabe „Die Schule bewertet die Ergebnisse des Unterrichts und der Bildungsangebote.“ (E 2) beachten
- ▶ Handreichungen des MK „Hochbegabung erkennen und fördern“ nutzen

### Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen

- ▶ § 54 Abs. 7 NSchG (Recht auf Bildung), hier: Recht auf individuelle Unterstützung
- ▶ Verordnung zum Bedarf an sonderpädagogischer Unterstützung
- ▶ Jeweilige Grundsatzverträge „Die Arbeit in...“
- ▶ Erlass: „Übertragung erweiterter Entscheidungsspielräume an Eigenverantwortliche Schulen“
- ▶ Erlass: „Förderung von Schülerinnen und Schülern mit besonderen Schwierigkeiten im Lesen, Rechtschreiben oder Rechnen“
- ▶ Erlass: „Integration und Förderung von Schülerinnen und Schülern nicht deutscher Herkunftssprache“
- ▶ Erlass „Ergänzende Bestimmungen zur Verordnung zur Feststellung sonderpädagogischen Förderbedarfs“
- ▶ Erlass „Klassenbildung und Lehrerstundenzuweisungen in allgemein bildenden Schulen“
- ▶ Erlass „Zeugnisse an allgemein bildenden Schulen“
- ▶ Erlass „Kooperationsverbände allgemein bildender Schulen“
- ▶ Handreichungen des Kultusministeriums „Individuelle Lernentwicklung und ihre Dokumentation“
- ▶ Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen QB 2 Lehren und Lernen: 2.3 Individualisierung

Individuell beraten und unterstützen
**Kernaufgabe B 5:**
**Die Schule sorgt für die Beratung und Unterstützung ihrer Schülerinnen und Schüler sowie der Erziehungsberechtigten.**

Die Schule begleitet die Bildungsbiographie ihrer Schülerinnen und Schüler. Sie fördert und unterstützt in diesem Zusammenhang deren individuelle Entwicklung. Darüber hinaus gibt sie den Schülerinnen und Schülern sowie den Erziehungsberechtigten das dementsprechende Beratungs- und Unterstützungssystem der Schule bekannt.

**Grundlegende Anforderungen**
**BG 5.1 Die Schule hat Angebote zur Beratung bei persönlichen Fragen.**
Hinweise mit Beispielen

- ▶ Beratungsangebote unterbreiten, wie z. B. Klassenleitungen, Beratungslehrkraft, Mediation, Schulsozialarbeit, Streitschlichter, etc.

**BG 5.2 Es ist festgelegt, wie Schülerinnen und Schüler sowie deren Erziehungsberechtigte über das Beratungsangebot der Schule informiert werden.**
Hinweise mit Beispielen

- ▶ Beratungsmöglichkeiten innerhalb und außerhalb der Schule über Pinnwände, Aushänge, Homepage usw. bekannt machen
- ▶ Sprechstunden der Beratungslehrkräfte und der Schulsozialarbeit für Erziehungsberechtigte sowie für Schülerinnen und Schüler bekannt machen

**BG 5.3 Die Schule unterstützt bei der Schullaufbahn- und Berufswahlentscheidung.**
Hinweise mit Beispielen

- ▶ Schulformspezifische Beratungsangebote zur Schullaufbahn- und Berufswahlentscheidung unterbreiten

<b>Kernaufgabenbezogene Anhaltspunkte zur Prozesseinschätzung</b>	
<p>„Entwickelt“ Die Prozesse (Vorgehensweisen) sind geklärt und werden teilweise umgesetzt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Schule formuliert Ziele für die Beratung und Unterstützung ihrer Schülerinnen und Schüler sowie der Erziehungsberechtigten, die auf den individuellen schulischen Entwicklungsverlauf ausgerichtet sind. Sie legt Verfahren zur Umsetzung dieser Angebote fest.</li> <li>▶ Die Schule stimmt die Zuständigkeiten für die Umsetzung von Beratungs- und Unterstützungsangeboten ab.</li> <li>▶ Die Schnittstellen zwischen internen und externen Beratungsangeboten werden identifiziert.</li> <li>▶ Die Schule legt Verantwortlichkeiten fest und ermittelt notwendige zeitliche und personelle Ressourcen.</li> <li>▶ Es wird geklärt, wie die Beratungs- und Unterstützungsangebote den Schülerinnen und Schülern sowie den Erziehungsberechtigten bekannt gemacht werden.</li> <li>▶ Vorhandene bzw. zu erwerbende Qualifizierungen werden ermittelt.</li> <li>▶ Es werden Kriterien für die Evaluation der Ziele für die individuelle Beratung und Unterstützung abgestimmt (ergeben sich i. d. R. aus smarten Zielformulierungen).</li> <li>▶ Mit der Umsetzung von Maßnahmen wird begonnen.</li> </ul>
<p>„Eingeführt“ Die Prozesse sind verbindlich eingeführt.</p>	<p>Die Angebote zur Beratung und Unterstützung der Schülerinnen und Schüler sowie ihrer Erziehungsberechtigten sind im schulischen Alltag etabliert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Das Verfahren Bekanntmachung der Beratungs- und Unterstützungsangebote wird verbindlich umgesetzt.</li> <li>▶ Die Abstimmung der Schnittstellen zwischen internen und externen Beratungsangeboten erfolgt regelmäßig unter Einbeziehung aller Beteiligten.</li> <li>▶ Ein Verfahren zur regelmäßigen Abstimmung der Angebote von Kooperationspartnern zur Gestaltung der Übergänge und zur Erweiterung des Bildungsangebotes findet Anwendung.</li> <li>▶ Das Erreichen von Zielen ist dokumentiert.</li> <li>▶ Die Verantwortung wird von allen Beteiligten wahrgenommen.</li> <li>▶ Der Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen erfolgt entsprechend der Planung.</li> <li>▶ Das Vorgehen wird in allen Bereichen verbindlich umgesetzt.</li> </ul>
<p>„Abgesichert“ Die Prozesse werden überprüft und angepasst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg der Verfahren zur Beratung und Unterstützung der Schülerinnen und Schüler sowie der Erziehungsberechtigten ermittelt.</li> <li>▶ Die Ergebnisse dieser Überprüfung und die Auswertung von Zufriedenheitsabfragen zur individuellen Beratung und Unterstützung werden durch die Verantwortlichen zur Weiterarbeit genutzt und führen zu einer Fortschreibung oder notwendigen Anpassung             <ul style="list-style-type: none"> <li>» der Zielausrichtung,</li> <li>» der Verantwortungsbereiche,</li> <li>» des Ressourceneinsatzes,</li> <li>» des Qualifizierungsbedarfs und</li> <li>» der Maßnahmen.</li> </ul> </li> </ul>

**Hinweise und Beispiele zur Umsetzung der Kernaufgabe**

- ▶ An das Ergebnis der Erstinspektion anknüpfen,
  - » Teilkriterium 9.1 „Die Schule hat ein Beratungskonzept eingeführt.“
  - » Teilkriterium 8.2 „Die Schülerinnen und Schüler und die Erziehungsberechtigten erhalten über Zeugnisse und Elternsprechtage hinaus die Möglichkeit, sich über die individuelle Lernentwicklung der Schülerinnen und Schüler zu informieren.“
- ▶ Zuständigkeiten für Beratungsangebote festlegen
- ▶ Bezüge zu den Kernaufgaben „Die Schule nutzt Kooperationen zur Gestaltung der Übergänge“ (K 2) und „Die Schule nutzt Kooperationen zur Erweiterung ihres Bildungsangebotes.“ (K 3) beachten
- ▶ Schnittstellen zwischen internen und externen Beratungsangeboten abstimmen
- ▶ Beratungsangebote erproben, umsetzen, evaluieren und anpassen

**Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen**

- ▶ Grundsatzерlasse der allgemein bildenden Schulen
- ▶ Verordnung über die Durchlässigkeit sowie über Versetzungen und Überweisungen an den allgemein bildenden Schulen
- ▶ Erlass: „Ergänzende Bestimmungen zur Durchlässigkeits- und Versetzungsverordnung“
- ▶ Erlass: „Berufsorientierung an allgemein bildenden Schulen“
- ▶ jeweilige Grundsatzерlasse „Die Arbeit in...“
- ▶ Erlass „Schulpsychologische Beratung“ Rd.Erl. d. MK
- ▶ Kerncurricula der Fächer Politik-Wirtschaft, Wirtschaft, AWT
- ▶ Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen QB 3 Leitung und Organisation: 3.3 Schulorganisation, Teilmerkmal 3.3.3 Angebote der individuellen Beratung und Unterstützung

<u>Präventiv arbeiten und Schulklima gestalten</u>	
<b>Kernaufgabe B 6:</b>	
Die Schule arbeitet präventiv zur Förderung des körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens der Schülerinnen und Schüler.	
	Ausgehend vom Schulprogramm entwickelt die Schule Bildungsangebote und schulische Aktivitäten zur Gestaltung der Schule als Lern- und Lebensraum Diese orientieren sich an den schulspezifischen Gegebenheiten und berücksichtigen das Soziale Lernen sowie gesund erhaltende Maßnahmen.
<b>Grundlegende Anforderungen</b>	
	<b>BG 6.1 Bausteine zur Prävention liegen vor.</b>
	<u>Hinweise mit Beispielen</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entsprechende Grundsätze im Leitbild und ggf. Entwicklungsschwerpunkte berücksichtigen; Bezug zur Kernaufgabe „Die Schule steuert über das Schulprogramm ihre Entwicklung.“ (S 1) beachten</li> <li>▶ Bausteine zur Prävention bei der Bearbeitung des schuleigenen Curriculums berücksichtigen; Bezug zur Kernaufgabe „Die Schule verbessert ihr schuleigenes Curriculum“ (B 1) beachten</li> </ul>
	<b>BG 6.2 Die schulischen Aktivitäten orientieren sich an der Vielfalt der Schülerschaft.</b>
	<u>Hinweise mit Beispielen</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Schwerpunktsetzung des Schulprofils (z.B. Schule mit Schwerpunkt Musik oder Sport) und der pädagogischen Ausrichtung berücksichtigen</li> <li>▶ Schülervvertretung einbeziehen; Bezug zur Kernaufgabe „Die Schulleiterin/Der Schulleiter beteiligt die Erziehungsberechtigten und die Schülerschaft.“ beachten (L 5)</li> </ul>
<b>Kernaufgabenbezogene Anhaltspunkte zur Prozesseinschätzung</b>	
„Entwickelt“ Die Prozesse (Vorgehensweisen) sind geklärt und werden teilweise umgesetzt.	Die Schule formuliert Ziele zur Förderung des körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens der Schülerinnen und Schüler und legt Verfahren zur Umsetzung fest. <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Es wird auf der Grundlage des Leitbildes und des Schulprogramms geklärt, welche Schwerpunkte aus den schulspezifischen Gegebenheiten und der Vielfalt der Schülerschaft für die Gestaltung der Schule als Lern- und Lebensraum abzuleiten sind.</li> <li>▶ Es wird ein Vorgehen festgelegt, wie die Schülerschaft bei der Gestaltung der Schule als Lern- und Lebensraum einbezogen werden soll.</li> <li>▶ Es wird abgestimmt, wie schulspezifische Bausteine zur Prävention und zur Vielfalt der Schülerschaft im schuleigenen Curriculum verankert werden, wie z. B. Lions Quest, Faustlos (Bezug zur Kernaufgabe „Die Schule verbessert ihr schuleigenes Curriculum“ (B 1) beachten).</li> <li>▶ Es wird geklärt, durch welches Vorgehen der Erhalt der Schule als Lern- und Lebensraum gesichert werden soll, wie z. B. durch Schülervollversammlungen zur Erörterung und Abstimmung von Verhaltensregeln und der Bekanntmachung von Konsequenzen bei Abweichungen (z. B. Möglichkeiten zur Reflexion des eigenen Verhaltens schaffen).</li> <li>▶ Es werden Verantwortlichkeiten festgelegt und notwendige zeitliche und personelle Ressourcen ermittelt.</li> <li>▶ Vorhandene bzw. zu erwerbende Qualifizierungen werden ermittelt.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Es werden Kriterien für die Evaluation der Ziele zur präventiven Arbeit und der Gestaltung des Schulklimas abgestimmt (ergeben sich i. d. R. aus smarten Zielformulierungen).</li> <li>▶ Mit der Umsetzung von Maßnahmen wird begonnen.</li> </ul>
<p>„Eingeführt“ Die Prozesse sind verbindlich eingeführt.</p>	<p>Die präventiven Maßnahmen zur Förderung des körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens der Schülerinnen und Schüler sind im schulischen Alltag etabliert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die abgestimmten Maßnahmen zur Ausgestaltung der Schule als Lern- und Lebensraum werden regelmäßig umgesetzt.</li> <li>▶ Die Schülerschaft wird regelmäßig bei der Gestaltung der Schule als Lern- und Lebensraum beteiligt.</li> <li>▶ Schulspezifische Bausteine zur Prävention und zur Vielfalt der Schülerschaft sind im schuleigenen Curriculum verankert.</li> <li>▶ Das Erreichen von Zielen ist dokumentiert.</li> <li>▶ Die Verantwortung wird von allen Beteiligten wahrgenommen.</li> <li>▶ Der Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen erfolgt entsprechend der Planung.</li> <li>▶ Das Vorgehen wird in allen Bereichen verbindlich umgesetzt.</li> </ul>
<p>„Abgesichert“ Die Prozesse werden überprüft und angepasst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg der Prozesse und Vorgehensweisen zur Förderung des körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens der Schülerinnen und Schüler ermittelt.</li> <li>▶ Die Ergebnisse dieser Überprüfung und die Auswertung von Zufriedenheitsabfragen zur Präventionsarbeit und zum Schulleben werden von den Verantwortlichen zur Weiterarbeit genutzt und führen zu einer Fortschreibung oder notwendigen Anpassung             <ul style="list-style-type: none"> <li>» der Zielausrichtung,</li> <li>» der Verantwortungsbereiche,</li> <li>» des Ressourceneinsatzes,</li> <li>» des Qualifizierungsbedarfs und</li> <li>» der Maßnahmen.</li> </ul> </li> </ul>

### Hinweise und Beispiele zur Umsetzung der Kernaufgabe

- ▶ An das Ergebnis der Erstinspektion anknüpfen,
  - » Qualitätskriterium 10 „Schulkultur: Schulklima und Schulleben“
- ▶ Regelmäßige Zufriedenheitsabfragen zur präventiven Arbeit durchführen, auswerten und Maßnahmen ableiten, anpassen bzw. fortschreiben
- ▶ Entwicklungen an der Schule quantitativ erfassen; Bezug zur Kernaufgabe „Die Schule bewertet die Ergebnisse des Unterrichts und der Bildungsangebote.“ beachten (E 1)
- ▶ Bausteine im schuleigenen Curriculum verankern, wie z. B. Lions Quest, Faustlos; Bezug zur Kernaufgabe „Die Schule verbessert ihr schuleigenes Curriculum“ (B 1) beachten
- ▶ Möglichkeiten zur Reflexion des eigenen Verhaltens schaffen, wie z. B. Trainingsraumkonzept
- ▶ Konsequenzen bekannt machen, wie z. B. auf Schülervollversammlungen, und den Zusammenhang mit der Kernaufgabe „ Die Schulleiterin/Der Schulleiter beteiligt die Erziehungsberechtigten und die Schülerschaft.“ (L 5) beachten

### Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen

- ▶ Verfassung der WHO von 1946
- ▶ UN-Kinderrechtskonvention vom 20.11.1989
- ▶ § 2 NSchG (Bildungsauftrag der Schule)
- ▶ § 34 NSchG (Gesamtkonferenzen), hier: Erziehungsarbeit als Element schulischer Gremienarbeit
- ▶ Verordnung zur Feststellung sonderpädagogischen Förderbedarfs
- ▶ Erlass: „Sicherheits- und Gewaltpräventionsmaßnahmen mit Polizei und Staatsanwaltschaft“
- ▶ Erlass: „Integration und Förderung von Schülerinnen und Schülern nicht deutscher Herkunftssprache“
- ▶ Erlass: „Rauchen und Konsum alkoholischer Getränke“
- ▶ Erlass „Erste Hilfe, Brandschutz und Evakuierung in Schulen“
- ▶ Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen QB 5 Bildungsangebote und Anforderungen: 5.1 Bildungsangebote, QB 6 Kooperation und Beteiligung: 6.3 Beteiligung, Teilmerkmal 6.3.3 Schule als Lebensraum

## Handlungsfeld „Kooperationen entwickeln“

Die im Handlungsfeld „Kooperationen gestalten“ beschriebenen Kernaufgaben schaffen bzw. verbessern die Rahmenbedingungen zur Umsetzung schulischer Ziele. Hinsichtlich der Ausrichtung des Kernaufgabenmodells – Verbesserung der Unterrichtsqualität – hat es eine unterstützende Funktion. Die Schule kann ihren zunehmend komplexer werdenden Aufgaben nur gerecht werden, wenn sie durch Kooperationen ihre Kompetenzen und Ressourcen erweitert.

Eine besondere Bedeutung kommt der internen Zusammenarbeit zu. Erst durch das Zusammenwirken der Lehrkräfte sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Bildung von Teams können gemeinsame Ziele angestrebt und erreicht werden, die dann auch von allen Beteiligten weiter getragen werden. Unter dieser Blickrichtung bestehen Bezüge zu den Kernaufgaben „Die Schulleiterin/Der Schulleiter fördert die pädagogische Zusammenarbeit in der Schule.“ (L 3), „Die Schule steuert die Entwicklung der Unterrichtsqualität.“ (S 2), „Die Fachgruppen verbessern die Unterrichtsqualität.“ (B 2) sowie zu „Die Schule bewertet die Ergebnisse des Unterrichts und der Bildungsangebote.“ (E 1).

Durch die Kooperationen mit anderen Schulen und Bildungseinrichtungen fördert die Schule ihre Schülerinnen und Schüler, indem sie sie bei Übergängen unterstützt. Sie optimiert so deren Bildungsgang und damit deren Bildungschancen. Förderlich wirken hierbei auch die Kernaufgaben „Die Schule sorgt für die Beratung und Unterstützung ihrer Schülerinnen und Schüler sowie der Erziehungsberechtigten.“ (B 5) und „Die Schulleiterin/Der Schulleiter fördert die Entwicklung der Organisationsstrukturen und der Abläufe.“ (L 2).

Kooperationen mit anderen Einrichtungen sowie externen Partnern öffnen und erweitern das schulische Angebot. Ein enger Zusammenhang besteht zu den Kernaufgaben „Die Schule fördert die individuelle Kompetenzentwicklung der Schülerinnen und Schüler.“ (B 4) und „Die Schule arbeitet präventiv zur Förderung des körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens der Schülerinnen und Schüler.“ (B 6).

Mit der Öffnung des Angebots einher geht die Erweiterung der vorhandenen Kompetenzen und Möglichkeiten. Dieser Zusammenhang wird in den Kernaufgaben „Die Beschäftigten erweitern ihre professionellen Kompetenzen.“ (S 3) und „Die Schule bewertet die Ergebnisse bezogen auf Verwaltung und Nutzung der Ressourcen“ (E 2) aufgegriffen.

Das Handlungsfeld **„Kooperationen entwickeln“** umfasst die Kernaufgaben:

- ▶ Interne Zusammenarbeit gestalten
- ▶ Übergänge gestalten
- ▶ Bildungsangebote erweitern

### Interne Zusammenarbeit gestalten

#### **Kernaufgabe K 1:**

Die Lehrkräfte sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestalten ihre Zusammenarbeit aus.

Kooperationen der Lehrkräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander sind die Voraussetzungen dafür, die Qualität der Lern-, Lehr- und Erziehungsprozesse stetig weiter zu entwickeln und zu verbessern. Eine von den Teams strukturell angelegte und systematisch durchgeführte Zusammenarbeit dient einer effektiven inhaltlichen Ausgestaltung.

### **Grundlegende Anforderungen**

#### **K 1.1 Die Arbeitsweisen in den Teams sind vereinbart.**

##### Hinweise mit Beispielen

- ▶ Regelmäßige Treffen vereinbaren und durchführen
- ▶ Formalia festlegen, wie z. B.
  - » Gesprächsleitung
  - » Tagesordnungen
  - » Protokolle bzw. andere Formen der Ergebnissicherung
  - » Absprachen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

#### **K 1.2 Inhalte für die Zusammenarbeit sind festgelegt.**

##### Hinweise mit Beispielen

- ▶ Themenschwerpunkte auswählen und bearbeiten, wie z. B.
  - » fachübergreifende Themenstellungen und Projekte
  - » fachbezogene Abstimmungen in Parallelklassen
  - » klassen- bzw. stufenbezogene Erziehungsfragen
  - » Erstellung kompetenzorientierter Unterrichtseinheiten
  - » Aufgabenteilung in multiprofessionellen Teams
  - » Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

<b>Kernaufgabenbezogene Anhaltspunkte zur Prozesseinschätzung</b>	
<p>„Entwickelt“ Die Prozesse (Vorgehensweisen) sind geklärt und werden teilweise umgesetzt.</p>	<p>Die Lehrkräfte sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stimmen Ziele für die Ausgestaltung ihrer Zusammenarbeit ab und legen ein Verfahren zur Umsetzung fest.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sie beachten Regelungen und Strukturen, die sich aus dem Schulleitungshandeln bei der Bearbeitung der Kernaufgabe L3 „Zusammenarbeit fördern“ ergeben. Auf dieser Grundlage werden Aufgaben und Aufträge von Projekt- und Arbeitsgruppen abgestimmt und beschrieben.</li> <li>▶ Verantwortlichkeiten werden festgelegt und notwendige Ressourcen ermittelt. Sie nutzen hierbei z. B. Projekt- oder Arbeitspläne (Zeitplanung), erstellen ggf. Organisations- und Ablaufpläne, Maßnahmenpläne, Beschreibungen usw.</li> <li>▶ Sie regeln wie Kenntnisse und Wissen gesichert und weiter gegeben werden und für Informationen nicht unmittelbar Beteiligter gesorgt wird (u. a. Dokumentation).</li> <li>▶ Vorhandene bzw. zu erwerbende Qualifizierungen werden ermittelt.</li> <li>▶ Es werden Kriterien für die Evaluation der Ziele zur Gestaltung der internen Zusammenarbeit abgestimmt (ergeben sich i. d. R. aus smarten Zielformulierungen).</li> <li>▶ Mit der Umsetzung von Maßnahmen wird begonnen.</li> </ul>
<p>„Eingeführt“ Die Prozesse sind verbindlich eingeführt.</p>	<p>Die Regelungen zur Ausgestaltung der Zusammenarbeit von Lehrkräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind im schulischen Alltag etabliert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Für die Arbeit in Teams sind die Verantwortlichkeiten und Aufgabenbereiche entsprechend der Zielsetzungen festgelegt.</li> <li>▶ Die Zusammenarbeit wird auf der Grundlage der festgelegten Pläne bzw. Beschreibungen dokumentiert.</li> <li>▶ Ergebnisse und Erfolge sowie das Erreichen von Zielen werden dokumentiert.</li> <li>▶ Der Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen erfolgt entsprechend der Planung.</li> <li>▶ Das Vorgehen wird in allen Bereichen verbindlich umgesetzt.</li> </ul>
<p>„Abgesichert“ Die Prozesse werden überprüft und angepasst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg der Maßnahmen ermittelt.</li> <li>▶ Die Vorgehensweisen zur Gestaltung der internen Kooperation werden u. a. auf ihre Wirksamkeit hin überprüft.</li> <li>▶ Die Ergebnisse dieser Überprüfung und ggf. von Zufriedenheitsabfragen zu interner Zusammenarbeit werden zur Weiterarbeit genutzt und führen zu notwendigen Anpassungen oder Fortschreibungen             <ul style="list-style-type: none"> <li>» der Zielausrichtung,</li> <li>» der Verantwortungsbereiche,</li> <li>» des Ressourceneinsatzes,</li> <li>» des Qualifizierungsbedarfs und</li> <li>» der Maßnahmen.</li> </ul> </li> </ul>

**Hinweise und Beispiele zur Umsetzung der Kernaufgabe**

- ▶ An das Ergebnis der Erstinspektion anknüpfen,
  - » Teilkriterium 15.1 „Die Lehrkräfte erfahren in der Schule Wertschätzung und angemessene Entwicklungsmöglichkeiten.“
  - » Teilkriterium 15.2 „Die Schule unterstützt fachbezogene und pädagogische Zusammenarbeit bzw. Teamarbeit durch geeignete Organisationspläne.“
  - » Teilkriterium 15.5 „Die Schule hat ein Konzept zur Einführung neuer Lehrkräfte und neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“
  - » Teilkriterium 15.6 „Beim Unterrichtseinsatz werden Aspekte der Personalentwicklung berücksichtigt.“
- ▶ Strukturen der Zusammenarbeit festlegen
- ▶ Aufgaben, Aufträge, Ziele von Projekt- und Arbeitsgruppen beschreiben
- ▶ Verantwortlichkeiten innerhalb der Zusammenarbeit festlegen
- ▶ Projekt- und Arbeitspläne erstellen (Zeitplanung)
- ▶ Organisations- und Ablaufpläne, Maßnahmenpläne, Beschreibungen usw. erstellen
- ▶ Expertise weitergeben, Wissensmanagement organisieren
- ▶ Für Informationen nicht unmittelbar Beteiligter sorgen
- ▶ Zusammenarbeit evaluieren

**Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen**

- ▶ §§ 7, 15, 16 NGG (Niedersächsisches Gleichberechtigungsgesetz mit Hinweisen und Erläuterungen), AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz)
- ▶ Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen, QB 6 Kooperation und Beteiligung: 6.1 Kooperation im Kollegium

## Übergänge gestalten

### Kernaufgabe K 2:

Die Schule nutzt Kooperationen zur Gestaltung der Übergänge.

Kooperationen oder Vernetzung mit anderen Schulen auf gleicher, nachgelagerter und vorgelagerter Stufe bzw. mit Kindertagesstätten ermöglichen es, Übergänge zu erleichtern und somit den Bildungsgang der Schülerinnen und Schüler zu optimieren. Bei der Gestaltung der Übergänge steht die Verbesserung der Bildungschancen ebenso wie die Weiterführung und der Ausbau der individuellen Förderung im Mittelpunkt.

### Grundlegende Anforderungen

#### KG 2.1 Absprachen zur Gestaltung der Übergänge liegen vor.

##### Hinweise mit Beispielen

- ▶ Ergebnisse aus Abstimmungsgesprächen mit vorschulischen Einrichtungen bzw. zwischen Schulstufen zum Übergang liegen vor, wie z. B.
  - » Kennenlernen der neuen Einrichtung
  - » persönliche Kontakte zwischen den Schülerinnen und Schülern
  - » wechselseitige Besuche
  - » Einsatz von Paten
  - » Teilnahme an Schulfeiern, Informationsveranstaltungen, Bildungsmessen, Kennenlerntagen
  - » Weitergabe von Informationen über den Entwicklungsstand der Schülerinnen und Schüler

### Kernaufgabenbezogene Anhaltspunkte zur Prozesseinschätzung

„Entwickelt“  
Die Prozesse (Vorgehensweisen) sind geklärt und werden teilweise umgesetzt.

In Kooperation mit anderen Schulen auf gleicher, nachgelagerter und vorgelagerter Stufe bzw. mit Kindertagesstätten formuliert die Schule Ziele zur Gestaltung der Übergänge und legt ein Verfahren zur Umsetzung fest.

- ▶ Es wird abgestimmt, wie die Dokumentation der individuellen Lernentwicklung in Hinblick auf Übergänge gestaltet und genutzt wird, damit sie an die beteiligten Kooperationspartner übergeben bzw. von ihnen weitergeführt werden kann.
- ▶ Es wird mit den zuständigen Schulen das Vorgehen beim horizontalen Schulwechsel abgestimmt.
- ▶ Es wird geklärt, wie die Grundsätze zur Leistungsbewertung abgestimmt sowie schulübergreifende curriculare Fragen erörtert werden.
- ▶ Es wird geklärt, wie die Schnittstellen der Beratungssysteme der Schulen gepflegt und der Austausch über Förder- und Fördermaßnahmen geregelt wird.
- ▶ Der Einsatz (gemeinsamer) personeller Ressourcen (FÖS-LK, päd. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Kooperationspartner) wird bei Gestaltung der Übergänge berücksichtigt.
- ▶ Es werden Verantwortlichkeiten festgelegt und notwendige Ressourcen ermittelt.
- ▶ Vorhandene bzw. zu erwerbende Qualifizierungen werden ermittelt.
- ▶ Es werden Kriterien für die Evaluation der Ziele zur Gestaltung der Übergänge abgestimmt (ergeben sich i. d. R. aus smarten Zielformulierungen).
- ▶ Mit der Umsetzung von Maßnahmen wird begonnen.

<p>„Eingeführt“ Die Prozesse sind verbindlich eingeführt.</p>	<p>Die Nutzung von Kooperationen zur Gestaltung der Übergänge ist im schulischen Alltag etabliert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Dokumentationen zur individuellen Lernentwicklung werden an die Kooperationspartner übergeben und von diesen weitergeführt bzw. genutzt.</li> <li>▶ Der Schulerfolg wird an die abgebende Schule bzw. Einrichtung zurückgemeldet.</li> <li>▶ Grundsätze zur Leistungsbewertung und übergreifenden curricularen Fragen werden regelmäßig abgestimmt.</li> <li>▶ Der Austausch mit den Förderzentren etc. über den Erfolg von Fördermaßnahmen und im Rahmen der Begabtenförderung über den Nutzen von Fördermaßnahmen findet regelmäßig statt.</li> <li>▶ Die Schnittstellen zwischen den Beratungssystemen der Schulen werden gepflegt und der Einsatz (gemeinsamer) personeller Ressourcen ist geregelt (FÖS-LK, päd. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Kooperationspartner).</li> <li>▶ Ergebnisse und Erfolge sowie das Erreichen von Zielen werden dokumentiert.</li> <li>▶ Die Verantwortung wird von allen Beteiligten wahrgenommen.</li> <li>▶ Der Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen erfolgt entsprechend der Planung.</li> <li>▶ Das Vorgehen wird in allen Bereichen verbindlich umgesetzt.</li> </ul>
<p>„Abgesichert“ Die Prozesse werden überprüft und angepasst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg der Prozesse bzw. Vorgehensweisen zur Gestaltung der Übergänge ermittelt.</li> <li>▶ Die Ergebnisse dieser Überprüfung und ggf. von Zufriedenheitsabfragen zur Gestaltung der Übergänge werden zur Weiterarbeit genutzt und führen zu notwendigen Anpassungen oder Fortschreibungen           <ul style="list-style-type: none"> <li>» der Zielausrichtung,</li> <li>» der Verantwortungsbereiche,</li> <li>» des Ressourceneinsatzes,</li> <li>» des Qualifizierungsbedarfs und</li> <li>» der Maßnahmen</li> </ul> </li> </ul>

**Hinweise und Beispiele zur Umsetzung der Kernaufgabe**

- ▶ An das Ergebnis der Erstinspektion anknüpfen,
  - » Teilkriterium 12.1 (GS) „Die Schule arbeitet mit vorschulischen Einrichtungen zur Förderung eines problemlosen Übergangs der Schülerinnen und Schüler zusammen.“
  - » Teilkriterium 12.1 (Sek I) „Die Schule arbeitet mit den Grundschulen zur Förderung eines problemlosen Übergangs der Schülerinnen und Schüler zusammen.“
  - » Teilkriterium 12.2 „Die Schule kooperiert mit anderen Schulen (Grund- und Förderschulen, weiterführende Schulen) sowie Einrichtungen der Jugendhilfe, um eine optimale Fortsetzung des Bildungsgangs der Schülerinnen und Schüler zu gewährleisten.“
- ▶ Gestaltung und Nutzung der Dokumentation der individuellen Lernentwicklung abstimmen
- ▶ Dokumentation der individuellen Lernentwicklung an die aufnehmende Schule übergeben und weiterführen
- ▶ Den Schulerfolg an die abgebende Schule bzw. Einrichtung zurückmelden
- ▶ Mit Schulen am Standort horizontale Schulwechsel abstimmen
- ▶ Curriculare Abstimmungen vornehmen
- ▶ Grundsätze zur Leistungsbewertung abstimmen
- ▶ Fördermaßnahmen abstimmen
- ▶ Schnittstellen der Beratungssysteme der Schulen pflegen
- ▶ Verfahren zur Kooperation mit anderen Schulen beschreiben, kommunizieren, anwenden, auswerten und ggf. anpassen
- ▶ Kooperationsvereinbarungen schließen

**Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen**

- ▶ Verordnung zum Bedarf an sonderpädagogischer Unterstützung, MK
- ▶ Jeweilige Grundsatzverträge „Die Arbeit in...“, MK
- ▶ RdErl. „Sprachfördermaßnahmen vor der Einschulung“, MK
- ▶ Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung der Zusammenarbeit von Kindertagesstätten und Grundschulen RdErl. d. MK
- ▶ Handreichungen Individuelle Lernentwicklung und ihre Dokumentation, MK
- ▶ Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen, QB 6 Kooperation und Beteiligung: 6.2 Kooperation nach außen

<p><u>Bildungsangebote erweitern</u></p> <p><b>Kernaufgabe K 3:</b></p> <p>Die Schule nutzt Kooperationen zur Erweiterung ihres Bildungsangebotes.</p>	
<p>Durch Kooperationen erweitert und bereichert die Schule ihr Bildungsangebot. Dadurch verbessert sie die Bedingungen für die Förderung und Unterstützung ihrer Schülerinnen und Schüler.</p>	
<p><b>Grundlegende Anforderungen</b></p>	
<p><b>K 3.1 Kooperationen zur Förderung und Unterstützung von Schülerinnen und Schülern bestehen.</b></p>	
<p><u>Hinweise mit Beispielen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kooperationen nutzen                         <ul style="list-style-type: none"> <li>» mit Förderzentren (Inklusion, Mobile Dienste usw.)</li> <li>» in Hochbegabtenverbänden</li> </ul> </li> <li>▶ Bei Beratung und Prävention mit externen Partnern zusammenarbeiten</li> </ul>	
<p><b>K 3.2 Kooperationen mit externen Partnern bestehen.</b></p>	
<p><u>Hinweise mit Beispielen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Angebote externer Partner nutzen, wie z. B. im Rahmen                         <ul style="list-style-type: none"> <li>» von Präventionsmaßnahmen</li> <li>» der Mobilitätserziehung</li> <li>» der Bewegungs- und Gesundheitsförderung</li> <li>» der Politischen Bildung</li> <li>» der Völkerverständigung</li> <li>» des Gender-Mainstreaming</li> <li>» der Berufsorientierung</li> <li>» der musisch-kulturellen Bildung</li> </ul> </li> <li>▶ Den Ganztagsbetrieb u. a. mit externen Partnern realisieren</li> </ul>	
<p><b>Kernaufgabenbezogene Anhaltspunkte zur Prozesseinschätzung</b></p>	
<p>„Entwickelt“ Die Prozesse (Vorgehensweisen) sind geklärt und werden teilweise</p>	<p>Die Schule formuliert Ziele zur Erweiterung ihres Bildungsangebots und legt ein Verfahren zur Umsetzung unter Einbeziehung von Kooperationspartnern fest.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Es wird geklärt, wie Netzwerke und Kooperationsverbände für die Erweiterung schulischer Angebote erschlossen werden können.</li> <li>▶ Die Verantwortlichen für die Schnittstellen sind seitens des Kooperationspartners und seitens der Schule benannt.</li> <li>▶ Vorhandene bzw. zu erwerbende Qualifizierungen werden ermittelt.</li> <li>▶ Es werden Kriterien für die Evaluation der Ziele zur Erweiterung der Bildungsangebote abgestimmt (ergeben sich i. d. R. aus smarten Zielformulierungen).</li> <li>▶ Mit der Umsetzung von Maßnahmen wird begonnen.</li> </ul>

<p>„Eingeführt“ Die Prozesse sind verbindlich eingeführt.</p>	<p>Die Nutzung von Kooperationen zur Erweiterung ihres Bildungsangebots ist im schulischen Alltag etabliert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Netzwerke und Kooperationsverbände für die Erweiterung schulischer Angebote sind erschlossen.</li> <li>▶ Die Verantwortlichkeiten für Schnittstellen mit Kooperationspartnern werden wahrgenommen.</li> <li>▶ Es wird ein Vorgehen geklärt, wie die Kooperationen dauerhaft gesichert werden.</li> <li>▶ Ergebnisse und Erfolge sowie das Erreichen von Zielen werden dokumentiert.</li> <li>▶ Der Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen erfolgt entsprechend der Planung.</li> <li>▶ Das Vorgehen wird in allen Bereichen verbindlich umgesetzt.</li> </ul>
<p>„Abgesichert“ Die Prozesse werden überprüft und angepasst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg der Prozesse bzw. Vorgehensweisen zur Erweiterung der Bildungsangebote durch Kooperationen ermittelt.</li> <li>▶ Die Ergebnisse dieser Überprüfung und ggf. von Zufriedenheitsabfragen zur Erweiterung der Bildungsangebote durch Kooperationen werden zur Weiterarbeit genutzt und führen zu notwendigen Anpassungen oder Fortschreibungen             <ul style="list-style-type: none"> <li>» der Zielausrichtung,</li> <li>» der Verantwortungsbereiche,</li> <li>» des Ressourceneinsatzes,</li> <li>» des Qualifizierungsbedarfs und</li> <li>» der Maßnahmen.</li> </ul> </li> </ul>

**Hinweise und Beispiele zur Umsetzung der Kernaufgabe**

- ▶ An das Ergebnis der Erstinspektion anknüpfen,
  - » Teilkriterium 2.7 „Die Schule hat ein Konzept zur Stärkung der beruflichen Orientierung, der Ausbildungs- und Berufsfähigkeit entwickelt. Erkundungen und Betriebspraktika sind in das Konzept integriert. Ein Verfahren zur Umsetzung ist erkennbar. Die Betriebs- und Praxistage sind in das Konzept integriert.“
  - » Teilkriterium 9.5 „Die Schule organisiert die Schullaufbahnberatung und die Berufs- bzw. Studienberatung umfassend und differenziert.“
  - » Teilkriterium 10.6 „Die Schule entwickelt vielfältige Angebote für ein anregendes Schulleben.“
  - » Teilkriterium 12.3 „Die Schule unterhält regelmäßige Kontakte zu Einrichtungen im Umfeld (Büchereien, Umweltzentren, Musikschulen, Vereine, Kirchen, Betriebe usw.), um die Lernangebote zu erweitern.“
  - » Teilkriterium 12.4 „Die Schule unterhält Kontakte auf nationaler und internationaler Ebene mit anderen Schulen und außerschulischen Partnern.“
- ▶ Hinweise im Handlungsfeld B, insbesondere zur Kernaufgabe „Die Schule arbeitet präventiv zur Förderung des körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens der Schülerinnen und Schüler.“ (B 6) beachten
- ▶ Netzwerke und Kooperationsverbünde für die Erweiterung schulischer Angebote erschließen
- ▶ Verantwortlichkeiten für Schnittstellen mit Kooperationspartnern abstimmen
- ▶ Zufriedenheit mit den Angeboten ermitteln
- ▶ Angebote an veränderte schulische Anforderungen anpassen
- ▶ Kooperationen dauerhaft sichern

**Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen**

- ▶ Verordnung zum Bedarf an sonderpädagogischer Unterstützung
- ▶ Sonderpädagogische Förderung, Rd.Erl. d. MK
- ▶ Kooperationsverbund, Hochbegabtenförderung, Rd.Erl. d. MK
- ▶ Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen, QB 6 Kooperation und Beteiligung: 6.2 Kooperation nach außen

## Handlungsfeld „Ergebnisse beachten“

Die Kernaufgaben des Handlungsfeldes „Ergebnisse beachten“ dienen dazu, als Maßstab für die schulische Arbeit fest zu verankern.

Ergebnisse der Schule sind einerseits abhängig von äußeren Rahmenbedingungen wie z. B. den Vorgaben des Landes, den Möglichkeiten des Schulträgers sowie von biographischen, geschlechtsspezifischen und gesellschaftlichen Prägungen der Schülerinnen und Schüler. Andererseits werden die Ergebnisse einer Schule von der Qualität des Unterrichts und der Schulorganisation bestimmt. Hierfür tragen die Schulleiterin/der Schulleiter (L 1 und L 2) sowie die Schule als System die Verantwortung (S 4 und Handlungsfeld B).

Die Schule erkennt und bewertet relevante Ergebnisse oder Daten und leitet daraus schulspezifische Entwicklungsmaßnahmen ab (S 1). Die Kernaufgaben des Handlungsfeldes „Ergebnisse beachten“ stehen somit in enger Verbindung zum gesamten Handlungsfeld „Schulentwicklung steuern“ (S) und dienen der Anpassung des Vorgehens.

Durch Bekanntgabe sowohl der erhobenen Daten als auch der daraus gezogenen Erkenntnisse stellt die Schule Akzeptanz in der Schulgemeinschaft her (E 1). Sie schafft so Grundlagen, damit Zielklärung, Planung und Durchführung der abgeleiteten Maßnahmen gelingen und zum wiederum überprüfbaren Erfolg führen können (S 4).

Ebenso besteht ein Zusammenhang zur Kernaufgabe „Schule organisieren“ (L 2) aus dem Handlungsfeld „Schule leiten“ sowie zum Handlungsfeld „Bildungsangebote gestalten“ (B). In beiden Feldern arbeitet die Schule so auf der Basis von gesicherten Daten. Eine sich regelmäßig überprüfende und bewertende Schulorganisation optimiert Lernen und Arbeiten und trägt so zur Verbesserung schulischer Ergebnisse unmittelbar bei.

Eine weitere Verknüpfung besteht zur Kernaufgabe „Bildungsangebote erweitern“ (K 3) aus dem Handlungsfeld „Kooperationen entwickeln“. Hier gilt es, vor allem den Einsatz der personellen Ressourcen zur Erweiterung des Bildungsangebotes kontinuierlich auf Nutzen und Wirksamkeit hin zu überprüfen.

Das Handlungsfeld „**Ergebnisse beachten**“ umfasst die Kernaufgaben

- ▶ Ergebnisse bewerten
- ▶ Ressourcenverwaltung bewerten

Ergebnisse bewerten
**Kernaufgabe E 1:**
**Die Schule bewertet die Ergebnisse des Unterrichts und der Bildungsangebote.**

Die Schule stellt die erreichten Ergebnisse und Erfolge fest und präsentiert sie in den Gremien, wertet sie aus, formuliert auf dieser Grundlage Entwicklungsziele und leitet schließlich Maßnahmen ab. Die kontinuierliche Überprüfung schuleigener Daten bewirkt, dass notwendige qualitätsrelevante Veränderungen frühzeitig erkannt und für den schulischen Entwicklungsprozess genutzt werden können. Im Zusammenhang hiermit steht insbesondere die Kernaufgabe „Die Schule evaluiert ihre Arbeit.“ (S 4).

**Grundlegende Anforderungen**
**E 1.1 Die Schule erfasst ihre Daten und Ergebnisse.**
Hinweise mit Beispielen

- ▶ qualitätsrelevante Daten auswählen und erfassen, wie z. B.
  - » Schullaufbahneempfehlungen
  - » Schulabschlüsse
  - » Schulabbrecher
  - » Wiederholer
  - » Ergebnisse der landesweiten Vergleichsarbeiten
- ▶ Ergebnisse interner und externer Evaluationen erfassen, wie z. B.
  - » QES (NLQ, Qualitätseinschätzung der Schulen)
  - » SEfU (Friedrich-Schiller Universität Jena, Schüler als Experten für Unterricht)
  - » EMU (Universität Koblenz Landau, Evidenzbasierte Methoden der Unterrichtsdiagnostik und -entwicklung)
  - » Q2E (Fachhochschule Nordwestschweiz - Pädagogische Hochschule Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität, Qualität durch Evaluation und Entwicklung)
  - » Lüneburger Fragebogen
  - » Elternbefragungen
  - » Schülerbefragungen
  - » Ergebnisse der schulinternen Unterrichtsbeobachtungen
  - » Inspektionsergebnisse

**E 1.2 Die zuständigen schulischen Gremien sind über Daten und Ergebnisse informiert.**
Hinweise mit Beispielen

- ▶ Information über qualitätsrelevante Daten als Tagesordnungspunkt etablieren, wie z. B. in Schulvorstand, Gesamtkonferenz, Fachkonferenzen und Schulelternrat

<b>Kernaufgabenbezogene Anhaltspunkte zur Prozesseinschätzung</b>	
<p>„Entwickelt“ Die Prozesse (Vorgehensweisen) sind geklärt und werden teilweise umgesetzt.</p>	<p>Die Schule legt ein Verfahren zur Bewertung der Ergebnisse des Unterrichts und der Bildungsangebote fest, in dem die Auswahl und Erhebung qualitätsrelevanter Daten sowie die Nutzung der Ergebnisse abgestimmt werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Das Verfahren berücksichtigt, wie Daten und Ergebnisse als Grundlage für die Einleitung von Schulentwicklungsmaßnahmen genutzt werden (Bezug zum HF „Schulentwicklung steuern“), indem z. B. Bilanzkonferenzen regelmäßig durchgeführt werden.</li> <li>▶ Es wird geklärt, wie z. B. die Schulöffentlichkeit über qualitätsrelevante Daten und Ergebnisse informiert wird (Bezug zur Kernaufgabe L 5 „Die Schulleiterin/Der Schulleiter beteiligt die Erziehungsberechtigten und die Schülerschaft.“).</li> <li>▶ Es werden Verantwortlichkeiten festgelegt und notwendige zeitliche und personelle Ressourcen ermittelt.</li> <li>▶ Vorhandene bzw. zu erwerbende Qualifizierungen werden ermittelt.</li> <li>▶ Es werden Kriterien für die Evaluation der Ziele zur Bewertung von Ergebnissen abgestimmt (ergeben sich i. d. R. aus smarten Zielformulierungen).</li> <li>▶ Mit der Umsetzung von Maßnahmen wird begonnen.</li> </ul>
<p>„Eingeführt“ Die Prozesse sind verbindlich eingeführt.</p>	<p>Die Regelungen zur Bewertung der Ergebnisse des Unterrichts und der Bildungsangebote sind im schulischen Alltag etabliert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Daten und Ergebnisse werden als Grundlage für Steuerungsvorhaben der Schulentwicklung einbezogen.</li> <li>▶ Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg von Bewertungen der Ergebnisse des Unterrichts und der Bildungsangebote ermittelt.</li> <li>▶ Das Erreichen von Zielen ist dokumentiert.</li> <li>▶ Die Verantwortung für Erfassung, Dokumentation und Auswertung von Daten und Ergebnissen wird gemäß den Absprachen wahrgenommen.</li> <li>▶ Der Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen erfolgt entsprechend der Planung.</li> <li>▶ Das Vorgehen wird in allen Bereichen verbindlich umgesetzt.</li> </ul>
<p>„Abgesichert“ Die Prozesse werden überprüft und angepasst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg der Prozesse bzw. Vorgehensweisen zur Bewertung der Ergebnisse des Unterrichts und der Bildungsangebote ermittelt.</li> <li>▶ Die Ergebnisse dieser Überprüfung und ggf. die Auswertung von Zufriedenheitsabfragen werden durch die Verantwortlichen zur Weiterarbeit genutzt und führen zu einer Fortschreibung oder notwendigen Anpassung             <ul style="list-style-type: none"> <li>» der Zielausrichtung,</li> <li>» der Verantwortungsbereiche,</li> <li>» des Ressourceneinsatzes,</li> <li>» des Qualifizierungsbedarfs und</li> <li>» der Maßnahmen.</li> </ul> </li> </ul>

### Hinweise und Beispiele zur Umsetzung der Kernaufgabe

- ▶ An das Ergebnis der Erstinspektion anknüpfen,
  - » Teilkriterium 16.4 „Die Schule bilanziert und dokumentiert regelmäßig ihre Leistungs- und Entwicklungsdaten (z. B. Ergebnisse von Vergleichsarbeiten, Wiederholerquoten) und nutzt diese für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess.“
  - » Teilkriterium 16.5 „Die Schule ermittelt regelmäßig die Zufriedenheit mit den von ihr erbrachten Leistungen und nutzt die Ergebnisse für die Verbesserung ihrer Arbeit.“
- ▶ Ein Verfahren für die Auswahl und Erhebung qualitätsrelevanter Daten sowie die Nutzung der Ergebnisse festlegen, umsetzen, überprüfen und ggf. anpassen
- ▶ Daten als Grundlage für die Einleitung von Schulentwicklungsmaßnahmen nutzen; Bezug zu HF „Schulentwicklung steuern“
- ▶ Verantwortlichkeiten für Erfassung und Dokumentation von Daten und Ergebnissen festlegen
- ▶ Bezug zur Kernaufgabe „Die Schulleiterin/Der Schulleiter fördert die Entwicklung der Organisationsstrukturen und der Abläufe.“ (L 2) beachten
- ▶ Bilanzkonferenzen regelmäßig durchführen
- ▶ Schulöffentlichkeit über qualitätsrelevante Daten und Ergebnisse informieren; Bezug zur Kernaufgabe „Die Schulleiterin/Der Schulleiter beteiligt die Erziehungsberechtigten und die Schülerschaft.“ (L 5)
- ▶ Kooperationen, Verbände, Netzwerke oder Regionalkonferenzen nutzen, um sich zur Umsetzung der Kernaufgabe auszutauschen und weiter zu qualifizieren; Bezug zur Kernaufgabe „Die Schule nutzt Kooperationen zur Erweiterung ihres Bildungsangebotes.“ (K 3)

### Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen

- ▶ § 30 NSchG (Erhebungen)
- ▶ § 31 Abs. 4 NSchG (Verarbeitung personenbezogener Daten), hier: Verarbeitung schulbezogener Daten zur Entwicklung der Schulqualität
- ▶ § 32 Abs. 3 NSchG (Eigenverantwortung der Schule), hier: Verarbeitung schulbezogener Daten zur Entwicklung der Schulqualität
- ▶ Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen, QB 1 Ergebnisse und Wirkungen

Ressourcenverwaltung bewerten
**Kernaufgabe E 2:**
**Die Schule bewertet die Ergebnisse bezogen auf Verwaltung und Nutzung der Ressourcen.**

Die Schule erhebt ressourcenbezogene Daten (s. Hinweise mit Beispielen zur Grundlegenden Anforderung). Diese Daten werden in den Gremien bekannt gemacht und bewertet. So wird der Einsatz von personellen Ressourcen, sächlichen und finanziellen Mitteln in Zusammenhang mit schulischen Erfolgen sowohl im Unterricht als auch auf organisatorischer Ebene gebracht. Daraus werden wiederum Ziele und Maßnahmen zur Verbesserung der Schulorganisation abgeleitet mit dem Ziel die Lern- und Arbeitsbedingungen aller schulischen Gruppen zu optimieren. Im Zusammenhang hiermit stehen insbesondere die Kernaufgaben „Die Schulleiterin/Der Schulleiter fördert die Organisationsstrukturen und Abläufe“ (L 2) und „Die Schule evaluiert ihre Arbeit“ (S 4).

**Grundlegende Anforderungen**
**E 2.1 Die Schule erfasst ihre ressourcenbezogenen Daten.**
Hinweise mit Beispielen

- ▶ Qualitätsrelevante Daten und Ergebnisse auswählen und erfassen, wie z. B.
  - » Schulbudget,
  - » Verwendung der Haushaltsmittel,
  - » Investitionen für Lehr- und Lernmittel,
  - » Aufwendungen für die Randstundenbetreuung (u. a. Stundenanteile der PM),
  - » Mittel für die Ganztagsbetreuung,
  - » Einsatz der Lehrkräfte und Beschäftigten am Vor- und Nachmittag,
  - » ggf. Umsetzung Gleichstellungsplan
  - » Erweiterung des schulischen Angebotes durch Einsatz von Kooperationspartnern aus verschiedenen Bereichen (Vereine, Betriebe, Einrichtungen im Umfeld)

**E 2.2 Die zuständigen schulischen Gremien sind über den Einsatz der Ressourcen informiert.**
Hinweise mit Beispielen

- ▶ Information über ressourcenbezogene Daten als Tagesordnungspunkt etablieren, wie z. B. in Schulvorstand und Gesamtkonferenz

Kernaufgabenbezogene Anhaltspunkte zur Prozesseinschätzung	
<p>„Entwickelt“ Die Prozesse (Vorgehensweisen) sind geklärt und werden teilweise umgesetzt.</p>	<p>Die Schule legt ein Verfahren zur Bewertung der Ergebnisse bezogen auf Verwaltung und Nutzung der Ressourcen fest, in dem die Auswahl und Erhebung qualitätsrelevanter Daten und Ergebnisse sowie deren Nutzung abgestimmt werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Das Verfahren berücksichtigt, wie Daten und Ergebnisse bezogen auf Verwaltung und Nutzung der Ressourcen als Grundlage für die Einleitung von Schulentwicklungsmaßnahmen genutzt werden, indem z. B. Bilanzkonferenzen regelmäßig durchgeführt werden.</li> <li>▶ Hierbei wird geklärt, wie z. B. die Schulöffentlichkeit über qualitätsrelevante Daten und Ergebnisse bezogen auf Verwaltung und Nutzung der Ressourcen informiert wird (Bezug zur Kernaufgabe L 5 „Die Schulleiterin/Der Schulleiter beteiligt die Erziehungsberechtigten und die Schülerschaft.“ beachten).</li> <li>▶ Ebenso wird beachtet, in welcher Form die Organisation der Schule ausgerichtet werden kann, um die Umsetzung der Kernaufgabe zu unterstützen (Bezug zur Kernaufgabe L 2 „Die Schulleiterin/Der Schulleiter fördert die Entwicklung der Organisationsstrukturen und der Abläufe.“ beachten).</li> <li>▶ Es werden Verantwortlichkeiten festgelegt und notwendige zeitliche und personelle Ressourcen ermittelt.</li> <li>▶ Vorhandene bzw. zu erwerbende Qualifizierungen werden ermittelt.</li> <li>▶ Es werden Kriterien für die Evaluation der Ziele zur Bewertung der Ressourcenverwaltung abgestimmt (ergeben sich i. d. R. aus smarten Zielformulierungen).</li> <li>▶ Mit der Umsetzung von Maßnahmen wird begonnen.</li> </ul>
<p>„Eingeführt“ Die Prozesse sind verbindlich eingeführt.</p>	<p>Die Regelungen zur Bewertung der Ergebnisse bezogen auf Verwaltung und Nutzung der Ressourcen sind im schulischen Alltag etabliert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Daten und Ergebnisse werden als Grundlage für Steuerungsvorhaben der Verwaltung und Nutzung der Ressourcen einbezogen.</li> <li>▶ Das Erreichen von Zielen ist dokumentiert.</li> <li>▶ Die Verantwortung für die Erfassung, Dokumentation und Auswertung von Daten und Ergebnissen wird gemäß den Absprachen wahrgenommen.</li> <li>▶ Der Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen erfolgt entsprechend der Planung.</li> <li>▶ Das Vorgehen wird in allen Bereichen verbindlich umgesetzt.</li> </ul>
<p>„Abgesichert“ Die Prozesse werden überprüft und angepasst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg der Prozesse bzw. Vorgehensweisen zur Bewertung der Ergebnisse bezogen auf die Ressourcenverwaltung ermittelt.</li> <li>▶ Die Ergebnisse dieser Überprüfung und ggf. die Auswertung von Zufriedenheitsabfragen werden durch die Verantwortlichen zur Weiterarbeit genutzt und führen zu einer Fortschreibung oder notwendigen Anpassung             <ul style="list-style-type: none"> <li>» der Zielausrichtung,</li> <li>» der Verantwortungsbereiche,</li> <li>» des Ressourceneinsatzes,</li> <li>» des Qualifizierungsbedarfs und</li> <li>» der Maßnahmen.</li> </ul> </li> </ul>

### Hinweise und Beispiele zur Umsetzung der Kernaufgabe

- ▶ An das Ergebnis der Erstinspektion anknüpfen,
  - » Teilkriterium 14.6 „Die Schule hat ein abgestimmtes Konzept zur Verteilung der Haushaltsmittel.“
  - » Teilkriterium 14.7 „Die Schule erschließt sich weitere finanzielle und personelle Ressourcen.“
  - » Teilkriterium 14.9 „Die Schulleitung vertritt aktiv die Interessen der Schule gegenüber dem Schulträger, um die Gestaltung, Ausstattung und Nutzung der Schule und des Schulgeländes zu optimieren.“
- ▶ Ein Verfahren für die Auswahl und Erhebung qualitätsrelevanter Daten sowie die Nutzung der Ergebnisse festlegen, umsetzen, überprüfen und ggf. anpassen
- ▶ Daten als Grundlage für die Einleitung von Schulentwicklungsmaßnahmen nutzen; Bezug zu HF „Schulentwicklung steuern“
- ▶ Verantwortlichkeiten für Erfassung und Dokumentation von Daten und Ergebnissen festlegen
- ▶ Bezug zur Kernaufgabe „Die Schulleiterin/Der Schulleiter fördert die Entwicklung der Organisationsstrukturen und der Abläufe.“ (L 2) beachten
- ▶ Bilanzkonferenzen regelmäßig durchführen
- ▶ Schulöffentlichkeit über qualitätsrelevante Daten und Ergebnisse informieren; Bezug zur Kernaufgabe „Die Schulleiterin/Der Schulleiter beteiligt die Erziehungsberechtigten und die Schülerschaft.“ (L 5)
- ▶ Kooperationen, Verbände, Netzwerke oder Regionalkonferenzen nutzen, um sich zur Umsetzung der Kernaufgabe auszutauschen und weiter zu qualifizieren; Bezug zur Kernaufgabe „Die Schule nutzt Kooperationen zur Erweiterung ihres Bildungsangebotes.“ (K 3)

### Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen

- ▶ § 43 Abs. 4 NSchG (Stellung der Schulleiterin und des Schulleiters), hier: jährlich zu erstellender Plan zur Verwendung der Haushaltsmittel und zum Personaleinsatz
- ▶ § 32 Abs. 3 NSchG (Eigenverantwortung der Schule), hier: Verpflichtung zur jährlichen Bewertung der schulischen Erfolge und Ergebnisse
- ▶ § 32 Abs. 4 NSchG (Eigenverantwortung der Schule), hier: Budget aus Landesmitteln
- ▶ § 31 Abs. 4 NSchG (Verarbeitung personenbezogener Daten), hier: Verarbeitung schulbezogener Daten zur Entwicklung der Schulqualität
- ▶ § 108 NSchG (Schulanlagen und Ausstattung der Schule), hier: Ausstattung von Schulen durch kommunale Träger und das Land
- ▶ § 111 NSchG Abs. 1 (Übertragung von Rechten des Schulträgers auf die Schule), hier: Bewirtschaftung von Mitteln des Schulträgers)
- ▶ Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen, QB 4 Führung und Organisation: 4.1.3 Steuerung der Organisation und Verwaltung