

## **Qualitätsleitbild der Schule Buttisholz**

### **Vollständiges Qualitätsleitbild mit Qualitätszielen und dazugehörigen Indikatoren nach Q2E**

Basis für das Q-Leitbild ist der Q2E-Referenzrahmen. Die 5 Qualitätsbereiche und ihre 15 Qualitätsdimensionen dienen als Ausgangspunkt für das Q-Leitbild. Zu jeder Qualitätsdimension wurden zwei bis drei Leitziele mit zugehörigen Indikatoren verfasst.

## Qualitätsbereiche und -dimensionen:

Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung	<b>Qualitätsmanagement</b>	Schulische Rahmenbedingungen und strategische Vereinbarungen		<b>Inputqualitäten</b>
		Personelle und strukturelle Voraussetzungen		
		Materielle und finanzielle Ressourcen		
Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Q-Entwicklung		Schulführung	<b>Schule</b>	<b>Prozessqualitäten</b>
		Schulorganisation und Administration		
		Kollegiale Zusammenarbeit		
		Lehr- und Lernarrangement	<b>Unterricht</b>	
		Soziale Beziehungen		
		Prüfen und Beurteilen		
Praxis der Schulevaluation und der Schulentwicklung		Zufriedenheit der Leistungsempfängenden		<b>Output- /Outcome-qualitäten</b>
		Lern- und Sozialisationsergebnisse		
		Schul- und Laufbahnerfolg		

## 1. Qualitätsbereich Inputqualitäten

Zu den Inputqualitäten werden die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen der Schule gezählt, innerhalb welcher sie ihren Auftrag erfüllen muss.

### Rahmenvorgaben und strategische Vereinbarungen

1. Die Schule hat ein Schulleitbild, in dem die grundlegenden pädagogischen Ziele und Grundsätze überzeugend und für interne wie externe Adressaten verständlich formuliert sind.

Indikatoren:

- Es liegen Ziele vor, die als strategische Planungsgrundlage dienen.
- Die langfristigen Ziele werden in der Schulentwicklung als Planungs- und Orientierungsgrößen sichtbar.
- Es sind für alle Mitarbeitende konkrete, erfolgreiche Schritte sichtbar.

2. Die organisatorischen Rahmenbedingungen sind geeignet, um die pädagogischen Leitideen und Grundsätze zu verwirklichen.

Indikatoren:

- Ein auf die Ziele der Schule ausgerichtetes Schulprogramm liegt vor.
- Die Stundenpläne sind in Bezug auf die Schülerinnen und Schüler alters- und bedürfnisgerecht ausgerichtet.
- Die Schule wird nach innen wie nach aussen als gut organisiert wahrgenommen.

### Personelle und strukturelle Voraussetzungen

1. Die Funktionen und Rollen aller Beteiligten sind so festgelegt und institutionell angeordnet, dass die zentralen Ziele und Aufgaben der Schule adäquat realisiert werden können.

Indikatoren:

- Die Schulführungsarchitektur mit der vorgesehenen Rollen-, Zuständigkeits- und Aufgabenteilung (Organigramm, Funktionendiagramm) erweist sich als funktionsfähig.
- Die Beschreibung der verschiedenen Aufgaben und Kompetenzen ist klar formuliert und für alle Beteiligten transparent.
- Die Aufgabenteilung wird vom Kollegium als effizient und unterstützend wahrgenommen.

2. Die festgelegten Budgets für die Arbeitszeit der Schulleitung sowie der Lehrpersonen ermöglichen die Erfüllung der vielfältigen Ziele und Aufgaben.

Indikatoren:

- Die Menge der Ziele und Aufgaben ist so bemessen, dass die Jahresarbeitszeit eingehalten werden kann.
- Die Mitarbeitenden richten ihre Arbeitszeiten an der Jahresarbeitszeit aus.
- Die Schulleitung stellt sicher, dass die Lehrpersonen ihr persönliches Zeitbudget für die gemeinsame Arbeitszeit kennen und einhalten können.

### Materielle und finanzielle Ressourcen

1. Die Gestaltung und Einrichtung der Räume, das Mobiliar, die mediale Ausstattung und die Informatikgeräte tragen zur Verwirklichung der pädagogischen und didaktischen Grundsätze der Schule bei.

Indikatoren:

- Die Infrastruktur der Schule entspricht den Anforderungen und ist zweckmässig.
- Die Infrastruktur ist in einem ansprechenden, gepflegten Zustand und wird gut gewartet.
- Die Ressourcen zur Pflege und Wartung der Infrastruktur, insbesondere der Informatikanlage sind in genügendem Mass gesprochen.

2. Budgetierung und Rechnungsführung sind transparent und fördern das Kostenbewusstsein aller Mitarbeitenden.

Indikatoren:

- Die Schulleitung kontrolliert regelmässig die Kontostände und Bilanzen.
- Der durch das Sachbudget gegebene Handlungsspielraum wird von der Schulleitung genutzt um die Gesamtbudgeteinhaltung zu gewährleisten.
- Die Verwendung der finanziellen Mittel wird von den Mitarbeitenden als zielgerichtet und sinnvoll beurteilt.

## 2. Qualitätsbereich Prozessqualitäten Schule

Zu den Prozessqualitäten im Bereich Schule gehört die Art und Weise, wie die Schule organisiert ist und sich weiterentwickelt.

### Schulführung

1. Die Schulleitung Buttisholz lebt einen partizipativen Führungsstil. Sie stellt eine breit abgestützte Meinungsbildung sicher und berücksichtigt die Interessen und Anliegen der Betroffenen.

Indikatoren:

- Die Schulleitung organisiert die Schule umsichtig und bezieht die Mitarbeitenden angemessen in die Entwicklung ein.
- Die Schulleitung orientiert sich bei der Erarbeitung von Instrumenten und Konzepten am Qualitätsleitbild.
- Die Lehrpersonen erhalten Gelegenheit, in Interessengruppen an der Gestaltung der Schule mitzuwirken.
- Auf Stufe Primar und auf Stufe Sek ist je eine Steuergruppe installiert, welche in die Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse einbezogen wird.

2. Die Personalführung ist geprägt von gegenseitiger Wertschätzung. Sie unterstützt die individuelle, fachliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden. Vertrauen, offene Information und Verlässlichkeit kennzeichnen die Kommunikation.

Indikatoren:

- Verfahren, Regelungen und Instrumente zur Personalführung sind vorhanden und den Mitarbeitenden bekannt.
- Die Förderung und Weiterbildung der Mitarbeitenden berücksichtigt einerseits die individuellen beruflichen Bedürfnisse und andererseits die Entwicklungsziele der Schule.
- Das Kommunikationskonzept bildet den Rahmen für eine vertrauensvolle, offene und verlässliche Kommunikation.

3. Das Erreichen der pädagogischen Ziele steht im Zentrum. Die Schulleitung orientiert sich daran und schafft dafür die geeigneten Voraussetzungen und Rahmenbedingungen.

Indikatoren:

- Entscheide der Schulleitung berücksichtigen nach Möglichkeit die pädagogischen Auswirkungen.
- Die Schulleitung sorgt im Rahmen der Jahresplanung für den Austausch und Weiterbildungen zu pädagogischen Themen.
- Die Schulleitung setzt sich ein für ausreichende Unterstützungsangebote zum Erreichen der pädagogischen Ziele.

### Schulorganisation und Schuladministration

1. Die Schule verfügt über Regeln, die das Zusammenleben in der Schule erleichtern. Diese Regeln haben eine hohe Akzeptanz und werden im alltäglichen Handeln beachtet.

Indikatoren:

- Alle an der Schule Beteiligten kennen die Schul- und Hausordnung.
- Die Konsequenzen bei Nichteinhalten sind geregelt und den Schülerinnen und Schülern bekannt.
- Die Schülerinnen und Schüler werden angemessen in die Erarbeitung von Regeln des Umgangs miteinander einbezogen.

2. Es bestehen interne Informations-, Kommunikations- und Kooperationsgefässe und –mittel, welche die Zusammenarbeit unter den Lehrpersonen ermöglichen und erleichtern und die effizient genutzt werden.

Indikatoren:

- Die öffentlichen Ordner im Edulu werden mindestens einmal wöchentlich eingesehen.
- Die Ablageordner auf dem Server sind übersichtlich angelegt und allen bekannt.
- Die Schule Buttisholz verfügt über ein übersichtliches und gut strukturiertes Führungshandbuch.

3. Sowohl innerhalb der Stufe als auch über die Stufen hinweg bestehen ausreichende und institutionalisierte Zeitgefässe für Austausch und Absprachen über schul- und unterrichtsbezogene Themen.

Indikatoren:

- Die Schulleitung fördert den Erfahrungsaustausch über die Stufen hinaus.
- Im Jahresplan erhalten Teams, PLGs, Fachschaften wie TGs und Q-Gruppen angemessene Zeitgefässe für ihre Arbeit.
- Für spezielle Arbeitsvorhaben und Anlässe der Schule werden Arbeitsgruppen zur projektartigen Bearbeitung gebildet.

### **Kollegiale Zusammenarbeit und Schulkultur**

1. Die Lehrpersonen diskutieren und erarbeiten pädagogisch wichtige Themen, die zu verbindlichen Abmachungen führen. Diese werden in regelmässigen Abständen überprüft und reflektiert.

Indikatoren:

- Die Lehrpersonen arbeiten in Unterrichtsteams (Sek: Themengruppen) an verbindlichen Unterrichtsprojekten, reflektieren ihre Arbeit und werten sie aus.
- Die Lehrpersonen reflektieren gemeinsam das Klassenklima und ihr Verhalten regelmässig.
- Die Lehrpersonen sprechen Massnahmen im Umgang mit schwierigen Situationen/schwierigen Schülerinnen und Schülern untereinander ab.

2. Es bestehen klare und den Mitarbeitenden bekannte Vereinbarungen über die Art der Kommunikation und des Umgangs miteinander (z.B. Sitzungskultur, bei Feedbacks und bei Konflikten). Persönliche Wertschätzung und Anerkennung werden im Kollegium offen zum Ausdruck gebracht.

Indikatoren:

- Der Umgang der Mitarbeitenden ist freundlich und zeugt von Wertschätzung.
- Ein transparentes Konfliktmanagement bildet den Rahmen für eine situativ klare und faire Bearbeitung von Konflikten.
- Die an der Schule gelebten Werte und Haltungen stimmen mit der Form der schulinternen Zusammenarbeit und Kommunikation überein.

3. Die Schülerinnen und Schüler fühlen sich an der Schule wohl. Sie zeigen Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung für schulische Belange und können sich in wichtigen Belangen des Schullebens adäquat einbringen.

Indikatoren:

- Die Mitsprache ist institutionalisiert (z.B. Schülerrat).
- Die Schule stellt den Schülern Zeitgefässe und Infrastruktur zur Verfügung.
- Die Schülervvertretung kann ihre Anliegen an den Teamsitzungen der Lehrerschaft einbringen und wird dort ernst genommen.

## **3. Qualitätsbereich Prozessqualitäten Unterricht**

Zu den Prozessqualitäten im Bereich Unterricht gehört die Art und Weise, wie der Unterricht organisiert ist und sich weiterentwickelt.

## Lehr- und Lernarrangement

1. Die Freiräume, die der Lehrplan offen lässt, werden bewusst wahrgenommen und für Unterrichtsschwerpunkte genutzt, die auf die spezifischen Interessen und Lernvoraussetzungen der Schülerinnen und Schüler eingehen.

Indikatoren:

- An der Schule sind klasseninterne und klassenübergreifende Projekttag und Projektwochen im Jahresplan eingeplant.
- Die Schülerinnen und Schüler können sich adäquat einbringen.

2. Die Lehrperson fördert und fordert die Selbstverantwortung der Schülerinnen und Schüler für ihr eigenes Lernen.

Indikatoren:

- Der Unterricht enthält in genügender Zahl angemessene Angebote für selbstgesteuertes Lernen.
- Die Lehrperson schafft Gelegenheit zur Mitgestaltung des Unterrichts durch die Schülerinnen und Schüler.
- Lehrpersonen und Schülerinnen und Schüler reflektieren zusammen regelmässig die Arbeit und die Lernfortschritte.

3. Die Lehrperson orientiert sich bei der Planung und Gestaltung des Unterrichts – neben den Fachinhalten – auch an den fachlichen und überfachlichen Kompetenzen.

Indikatoren:

- Es bestehen Abmachungen zur Schulung überfachlicher Kompetenzen.
- Die Lehrpersonen kennen diese Abmachungen und setzen sie in ihrem Unterricht um.
- Am Ende der Schulzeit verfügen die Schülerinnen und Schüler der Schule Buttisholz über die nötigen überfachlichen Kompetenzen, wie sie von den Abnehmern verlangt werden.

## Soziale Beziehungen

1. Klare Regelungen in der Schule und zwischen Lehrpersonen – Schülerinnen – Eltern unterstützen einen funktionsfähigen Unterrichtsbetrieb. Die Lehrperson erkennt Konflikte und hilft bei der Lösungsfindung.

Indikatoren:

- Die Lehrperson achtet darauf, dass die Schülerinnen und Schüler die Regeln und Abmachungen im Umgang untereinander einhalten (Smile!).
- Die Lehrperson orientiert die Eltern regelmässig gemäss den Abmachungen in den Stufen und mit den stufeninternen Instrumenten.
- Die Lehrperson kennt das Grundlagenpapier zur Früherfassung von Problemen und Konflikten und erkennt so Störungen und Konflikte rechtzeitig, reagiert situationsgerecht und hilft, Lösungen zu finden.

2. Die Lehrperson fördert eine vertrauensvolle Atmosphäre in der Klasse.

Indikatoren:

- Die Lehrperson legt Wert darauf, dass sich alle Schülerinnen und Schüler wohlfühlen können.
- Die Lernatmosphäre ist entspannt und angstfrei.
- Die Lehrperson fördert den positiven Umgang und die Gemeinschaftsbildung innerhalb der Klasse.

3. Die Lehrpersonen und die Schülerinnen und Schüler pflegen einen respektvollen Umgang untereinander.

Indikatoren:

- Der Umgangston ist freundlich, wertschätzend und respektvoll.
- Die Lehrperson ist selbstkritisch und geht mit Fehlern der Schülerinnen und Schülern konstruktiv um (keine Defizitorientierung).

- Die Lehrperson nimmt Anliegen der Schülerinnen und Schüler offen entgegen und gibt adäquate Antworten.

4. Die Lehrperson und die Schülerinnen und Schüler gehen bewusst und offen mit sozialen und kulturellen Unterschieden um.

Indikatoren:

- Die Lehrperson achtet darauf, dass die Schülerinnen und Schüler einander zuhören und sich gegenseitig ausreden lassen.
- Die Lehrperson schreitet entschieden ein, wenn Schülerinnen oder Schüler ausgegrenzt werden.
- Die Lehrperson sorgt dafür, dass sich die Schülerinnen und Schüler untereinander gut kennen und einander akzeptieren.

### **Prüfen und Beurteilen**

1. Die Lernziele in Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz sind den Schülerinnen und Schülern und Eltern bekannt.

Indikatoren:

- Die Lehrperson richtet die Lernziele in Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz nach dem Lehrplan aus.
- Die Lehrperson kommuniziert die Lernziele und Leistungserwartungen verständlich.
- Die Lernkontrollen orientieren sich an den Lernzielen und an den bearbeiteten Unterrichtsinhalten.

2. Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz der Schülerinnen und Schüler werden mit geeigneten Instrumenten erfasst. Die Beurteilungen sind transparent, nachvollziehbar und werden in angemessenen Abständen den Schülerinnen und Schülern und den Eltern kommuniziert.

Indikatoren:

- Die Lehrperson verfügt über verschiedene Instrumente zur Erfassung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler.
- Die Bewertungskriterien und –massstäbe sind den Schülerinnen und Schülern und Eltern bekannt.
- Die Beurteilungen werden gesammelt und stehen den Eltern zur Einsicht zur Verfügung.

3. Innerhalb der Stufen gibt es Absprachen bezüglich wichtiger Fragen der Leistungsbeurteilung. Diese Absprachen werden regelmässig überprüft.

Indikatoren:

- Die Lehrpersonen überprüfen und reflektieren die Beurteilungspraxis regelmässig und systematisch.
- Die Lehrperson hält sich an verbindliche Vereinbarungen zur Beurteilungspraxis.
- Regelmässig werden Vergleichsprüfungen durchgeführt, evaluiert und verbessert.

4. Die Schülerinnen und Schüler werden gezielt zur Selbstbeurteilung und Selbsteinschätzung hingeführt.

Indikatoren:

- Die Lehrperson setzt Formen der Selbstbeurteilung stufengerecht ein.
- Die Selbstbeurteilung wird mit einer geeigneten Fremdbeurteilung verglichen.
- Die Ergebnisse von Selbst- und Fremdbeurteilung werden als Chance für die Weiterentwicklung genutzt.

## **4. Qualitätsbereich Output- und Outcomequalitäten**

Zu den Output- und Outcomequalitäten werden die Ergebnisse (Output) und Wirkungen (Outcome) von Schule und Schulsystem gezählt.

## **Zufriedenheit der Leistungsempfängenden**

1. Die Zufriedenheit der verschiedenen Anspruchsgruppen und der Leistungsempfängenden (Schüler, Eltern) wird regelmässig und systematisch erhoben und als Anregung zur Optimierung der Angebote genutzt.

Indikatoren:

- Die Schule verfügt über praktikable Instrumente für die Erhebungen.
- Die Schule sorgt dafür, dass Rückmeldungen unkompliziert und adressatengerecht geäussert werden können.
- Die Schule evaluiert regelmässig die Zufriedenheit der Schülerinnen und Schüler und der Eltern.

## **Lern- und Sozialisationsergebnisse**

1. Die Schule hat ein differenziertes Konzept für den Umgang mit ungenügenden Lernergebnissen. Es ist sichergestellt, dass ungenügende Lernergebnisse reflektiert und genügend Unterstützungsleistung angeboten wird.

Indikatoren:

- Es besteht ein allen bekanntes Konzept für den Umgang mit ungenügenden Lernergebnissen.
- Die IF-Lehrpersonen sind in die PLGs integriert und werden von der Schulleitung in ihrer Aufgabe unterstützt.
- Der Lektionenpool für die IF-Lektionen wird als ausreichend bezeichnet.

2. Die Schule hat Massnahmen eingerichtet, um ihre Lernergebnisse mit den Lernergebnissen anderer Schulen zu vergleichen.

Indikatoren:

- Die Anwendung von Vergleichsprüfungen und der Vergleich mit anderen Schulen sind institutionalisiert.
- Die Ergebnisse werden in den Fachschaften / PLGs diskutiert und als Anlass zur Optimierung des Angebots genutzt.

## **Schul- und Laufbahnerfolg**

1. Es gelingt der Schule, die für den weiteren Schul- und Berufserfolg massgebenden Inhalte und Qualifikationen so zu vermitteln, dass sie in den künftigen Schul- und Berufsfeldern angemessen verfügbar sind.

Indikatoren:

- Die Schule verfügt über die notwendigen Informationen und Kontakte, um die für den künftigen Schul- und Berufserfolg massgebenden Anforderungen in Erfahrungen zu bringen.
- Die Schülerinnen und Schüler sind informiert über die Anforderungen ihrer zukünftigen Ausbildung und schätzen sich realistisch ein.

# **5. Qualitätsbereich Qualitätsmanagement**

Das Qualitätsmanagement bildet das Fundament für die Wirksamkeit der vier Qualitätsbereiche. Es stellt die kontinuierliche Arbeit an den Qualitätsansprüchen sicher.

## **Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung**

1. Die Schulleitung sorgt dafür, dass die Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung und –entwicklung für alle Beteiligten transparent sind und mit der notwendigen Verbindlichkeit und Seriosität umgesetzt werden.

Indikatoren:

- Die Schule verfügt mit dem Qualitätskonzept über einen verbindlichen Rahmen zur Sicherung und Weiterentwicklung ihrer Qualität.
- Die Q-Arbeit erhält in der Jahresplanung und in den Konferenzen / Sitzungen das nötige Gewicht.
- Die Q-Arbeit wird jährlich reflektiert.

2. In der Lehrerschaft lässt sich ein Qualitätsbewusstsein und eine Qualitätsverantwortung feststellen, die sich sowohl auf den Unterricht als auch auf die Schule als Ganzes beziehen.

Indikatoren:

- Die Schulleitung thematisiert die Q-Arbeit an den Mitarbeitergesprächen.
- Ergebnisse von Evaluationen werden genutzt, indem daraus zusammen mit den Lehrpersonen Massnahmen abgeleitet und umgesetzt werden.
- Behörden, Eltern, Lehrpersonen und Schülerinnen und Schüler sind zufrieden mit der Qualität der von der Schule erbrachten Leistungen.

3. Die Schulleitung stellt Rahmenbedingungen zur Verfügung, um die geforderten Massnahmen der Qualitätssicherung und –entwicklung zu ermöglichen und zu unterstützen.

Indikatoren:

- Die leitenden Qualitätsmerkmale sind festgelegt.
- Die Schulleitung definiert im Rahmen der Jahresplanung die Zeitgefässe für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung.
- Ergebnisse von Erhebungen und daraus abgeleitete Massnahmen werden dokumentiert und als Grundlage für weitere Aktivitäten genutzt.

### **Praxis des Individualfeedbacks und der individuellen Q-Entwicklung**

1. Lern- und entwicklungsfördernde Feedbackpraxis ist an der Schule institutionalisiert.

Indikatoren:

- Schulleitung und Lehrpersonen kennen die Grundsätze einer entwicklungsfördernden Feedbackpraxis.
- Schulleitung und Lehrpersonen wenden geeignete Instrumente und Verfahren einer entwicklungsfördernden Feedbackpraxis an.
- Die Schulleitung sorgt für die nötige Weiterbildung und den Erfahrungsaustausch bezüglich der Anwendung des Feedbacks.

2. Die am Feedback beteiligten Partner schätzen die Auswirkungen der Feedbackpraxis auf die Praxisgestaltung und auf die gegenseitigen Beziehungen als positiv ein.

Indikatoren:

- Alle Mitarbeitenden holen regelmässig von verschiedenen Seiten (360°) Feedback ein.
- Die Mitarbeitenden nehmen das Feedback ernst und nutzen es zur Verbesserung der Unterrichtspraxis beziehungsweise der Schulleitungstätigkeit.
- An der Schule hat sich eine Feedback- und Vertrauenskultur entwickelt.

3. Die Vorgaben bezüglich der Feedbackpraxis sind akzeptiert und werden im eigenen Handlungsbereich selbstständig und eigenverantwortlich eingesetzt.

Indikatoren:

- Rhythmus, Verfahren, Beteiligte und Verbindlichkeit der Feedbackpraxis sind allen bekannt.
- Die Mitarbeitenden legen eigene Lernziele fest und reflektieren ihre Lernerfahrungen systematisch in Form von Selbsteinschätzungen und kollegialem Feedback.
- Die Weiterentwicklung der individuellen Q-Entwicklung hat an der Schule einen bedeutsamen, selbstverständlichen Platz.

### **Praxis der Schulevaluation und der Schulentwicklung**

1. Es werden regelmässig datengestützte Schul- und Unterrichtsevaluationen durchgeführt und darauf aufbauend Entwicklungsprozesse realisiert.

Indikatoren:

- Es besteht ein Konzept zur internen Evaluation, der Ablauf ist festgelegt.
- Ausgewählte Schwerpunkte der Schul- und Unterrichtspraxis werden anhand von leitbildbezogenen Kriterien überprüft, beurteilt und weiterentwickelt.
- Es bestehen genügend personelle und materielle Ressourcen für jährliche Evaluationen.

2. Evaluationen werden als hilfreich und bedeutungsvoll für die Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung wahrgenommen.

Indikatoren:

- Aus den Evaluationen werden jeweils konkrete Massnahmen abgeleitet und umgesetzt.
- Die Schule kennt ihre Stärken und Schwächen.
- Das gemeinsame Qualitätsverständnis von Schulleitung und Kollegium ist gestärkt und verschafft der Schule ein Profil.

## **Woran erkennt man gute Schulen?**

### **Ergebnisse der Schulqualitätsforschung (Altrichter Posch, [www.qis.at](http://www.qis.at))**

30 Jahre Schulqualitätsforschung zeigt nach Posch/Altrichter, dass nicht harte, leicht beeinflussbare Faktoren eine gute Schule ausmachen, sondern weiche Faktoren, die eher „atmosphärischen“ Charakter haben und wesentlich vom Klima der Schule geprägt werden.

Folgende 10 Merkmale zeichnen eine gute Schule aus:

#### **Orientierung an hohen, allen bekannten fachlichen und überfachlichen Leistungsstandards: positive Leistungserwartung und intellektuelle Herausforderung**

'Gute Schulen' erwarten gute Leistungen von den SchülerInnen: sie glauben, dass die Lernenden 'etwas zustande bringen' werden und lassen sie das auch spüren: 'Fördern und Fordern', intellektuelle Anforderungen und didaktische und individuelle Hilfestellung stehen in einer fruchtbaren Balance (AURIN 1991, S.69 & 81).

#### **Hohe Wertschätzung von Wissen und Kompetenz**

Je mehr an einer Schule den SchülerInnen verdeutlicht wird, wie wichtig Wissen ist – in symbolischer Hinsicht durch Ausstattungsmerkmale, durch entsprechende Ereignisse und durch die Sprache - desto eher wird offensichtlich auch den Schülerinnen und Schülern die Auseinandersetzung mit Wissen als selbstverständliche Tätigkeit nahe gebracht.

#### **Mitsprache und Verantwortungsübernahme durch Schülerinnen und Schüler**

SchülerInnen sind nicht nur und auch nicht in erster Linie KundInnen der Schule oder KonsumentInnen schulischer Leistungen, sondern Prozess und Output der Schule hängen in hohem Maße von der Beteiligung und 'Mitarbeit' der SchülerInnen ab. In guten Schulen werden SchülerInnen explizit als "MitproduzentInnen" schulischer Leistungen angesehen. Aus dieser Haltung heraus wird den SchülerInnen Mitverantwortung für die Gestaltung des Lebens an der Schule zugewiesen.

#### **Wertschätzende Beziehungen zwischen Leitung, LehrerInnen und SchülerInnen**

In guten Schulen werden die SchülerInnen respektvoll behandelt und als Personen ernst genommen. Es herrscht ein höflicher Umgangston und eine reversible Anrede. In ähnlicher Weise sind auch die Beziehungen innerhalb des Kollegiums und zwischen Lehrenden und Leitung von gegenseitiger Achtung geprägt.

Dies dürfte eines der wichtigsten Qualitätsmerkmale guter Schulen sein. Der psychologische Hintergrund besteht darin, dass mit dem Respekt auch erhebliche Verantwortung für das Verhalten dem Gegenüber zugewiesen wird.

#### **Aushandlung und konsequente Handhabung von Regeln: Berechenbarkeit des Verhaltens**

In guten Schulen werden Regeln mit den Schülerinnen und Schülern vereinbart bzw. in den Fällen, in denen dies nicht möglich ist (weil sie z.B. vorgegeben sind), auf verständliche Weise begründet. Es wird darauf geachtet, dass Regeln für alle gelten. Eng damit verbunden ist auch die Praxis, Regelverstöße sofort zu thematisieren. Es zeigt sich, dass eine Ahndung in vielen Fällen gar nicht nötig ist, wenn ein Regelverstoß sofort als solcher hingestellt und deutlich gemacht wird, dass dieses Verhalten nicht akzeptiert wird.

#### **Reichhaltiges Schulleben und vielfältige Entfaltungsmöglichkeiten für LehrerInnen und SchülerInnen**

In guten Schulen gilt: "Vieles ist möglich". Auf Initiativen, die von SchülerInnen kommen, wird großer Wert gelegt und die SchülerInnen werden bei der Realisierung unterstützt, wenn diese begründet und mit den Aufgaben der Schule in Zusammenhang gebracht werden können. Ähnliches

gilt für LehrerInnen: Ihre Initiativen werden von der Leitung grundsätzlich gefördert, aber es wird verlangt, dass sie beobachtet und evaluiert werden und dass aus Fehlern gelernt wird.

### **Eine kooperative, aber deutlich wahrgenommene und zielbewusste Schulleitung**

Zwei fast widersprüchlich erscheinende Merkmale der Schulleitung zeichnen gute Schulen aus: Eine Leitung, die zuhören kann, sich in die Situation von LehrerInnen, SchülerInnen und Eltern hineinversetzen kann, die um Konsens bemüht ist, die aber gleichzeitig die Schule "leitet". Sie nimmt pointiert Führungsaufgaben wahr und stellt dabei pädagogische über organisatorische Interessen.

### **Zusammenarbeit und Konsens im Kollegium**

Sehr häufig wird berichtet, dass 'gute Schulen' durch eine intensive kollegiale Zusammenarbeit im Lehrkörper gekennzeichnet sind. Eine solche ist Voraussetzung und Ergebnis eines gewissen pädagogischen Konsens über die grundlegende Zielorientierung der Schule. Für eine Schule ist es günstig, "sich nach innen und nach außen auf wichtige pädagogische Programmpunkte zu einigen, die sich zu einem charakteristischen 'Schulprofil' verbinden lassen". Es sollte einen "*Grundkonsens*, zumindest einen *Minimalkonsens*, in wichtigen fachlichen Fragen, bei didaktisch-methodischen Problemen und Fragen der curricularen Gestaltung des Unterrichtes geben, möglichst auch in Fragen der Leistungsbeurteilung."

Gute Schulen zeichnen sich durch eine hohe Arbeitszufriedenheit der Lehrerschaft aus. Helmut FEND hat in seinen Untersuchungen festgestellt, dass Arbeitszufriedenheit vor allem mit folgenden Merkmalen zusammenhängt: LehrerInnen stützen sich gegenseitig, sie tun viel, sie haben viele Anlässe für Kontakte, nehmen eine hohe Verantwortung gegenüber der SchülerInnen wahr, achten deren Verantwortung, und nehmen den/die SchulleiterIn als kompetente Führungspersönlichkeit wahr (FEND 1998, S.107).

### **Einbeziehung der Eltern**

'Gute Schulen' sind weiterhin dadurch gekennzeichnet, dass sie Raum für Engagement von Eltern geben und solches auch stimulieren können. Gute Schulen schotten sich offenbar nicht von ihrem sozialen Umfeld ab, von ihren 'Abnehmern' ab, sondern verstehen sie als Partner. Sie tun aber auch nicht alles und jedes, was von ihnen gefordert wird, sondern halten eine Balance zwischen Offenheit zum Gemeinwesen und Konzentration auf die eigenen Anliegen.

### **Schulinterne Lehrerfortbildung**

In der OECD-Studie über Qualität von Schulen (vgl. OECD 1989) wird ebenso wie in einigen amerikanischen Untersuchungen (vgl. PURKEY/SMITH 1991, S.25) hervorgehoben, dass 'gute Schulen' eine Strategie für die Fortbildung und Weiterentwicklung der LehrerInnen haben, die auf die Bedürfnisse des Schulprofils abgestimmt ist. Das Bewusstsein einer Schule über diese Bedürfnisse, über ihre Stärken und Schwächen, über ihre Unvollkommenheiten und Entwicklungserfordernisse und die Bereitschaft, diese offen zu besprechen und gemeinschaftlich an einer Weiterentwicklung zu arbeiten, scheinen gerade Kennzeichen für die Güte einer Schule zu sein (vgl. AURIN 1991, S.72).