



Lernerorientierte Qualität  
für Schulen

[www.artset-lqs.de](http://www.artset-lqs.de)

## Einführung in Logik und Verfahren von LQS

Friederike Erhart



### Was erwartet Sie?

1. Warum überhaupt Qualitätsmanagement?
2. Das Verfahren der Lernerorientierten Qualitätsentwicklung und -testierung
3. Die Anforderungen der Testierung

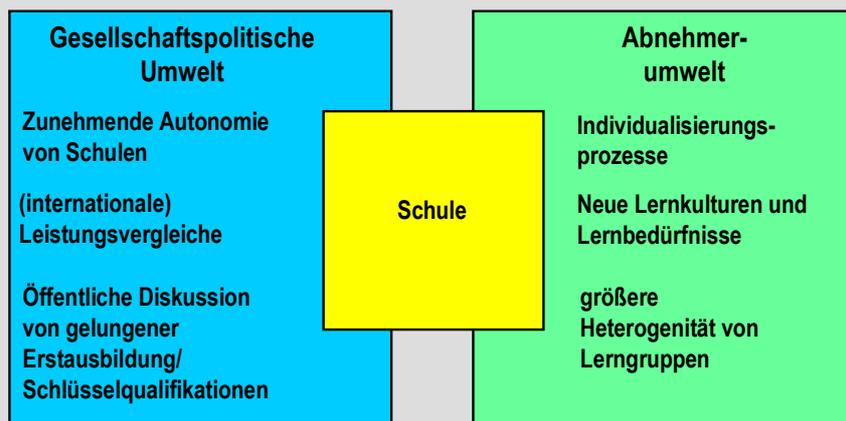


## Teil 1

### Warum überhaupt Qualitätsmanagement?



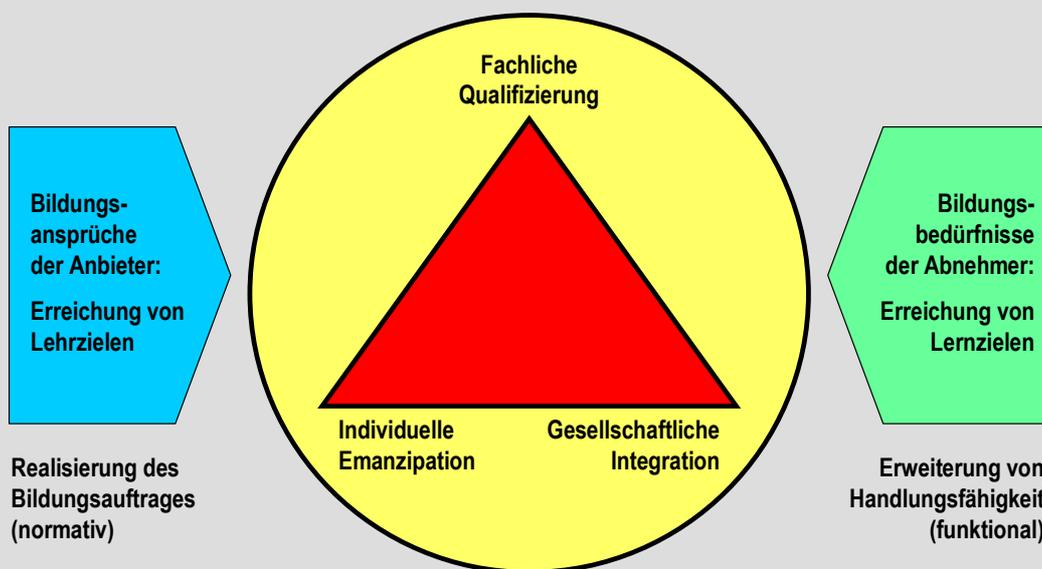
### Wandel der zwei Umwelten von Schule

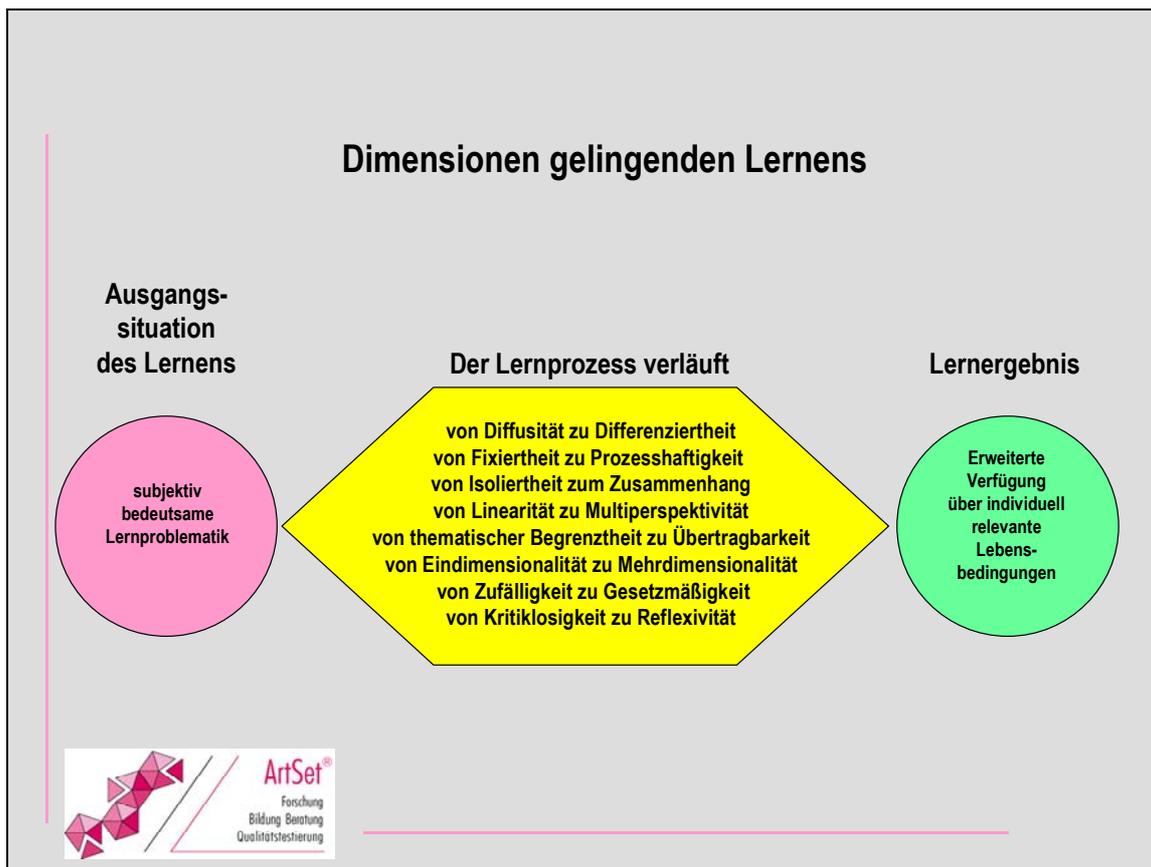


## Belehren: Der Nürnberger Trichter



## Vermitteln: Bildung als kooperatives "Produkt"





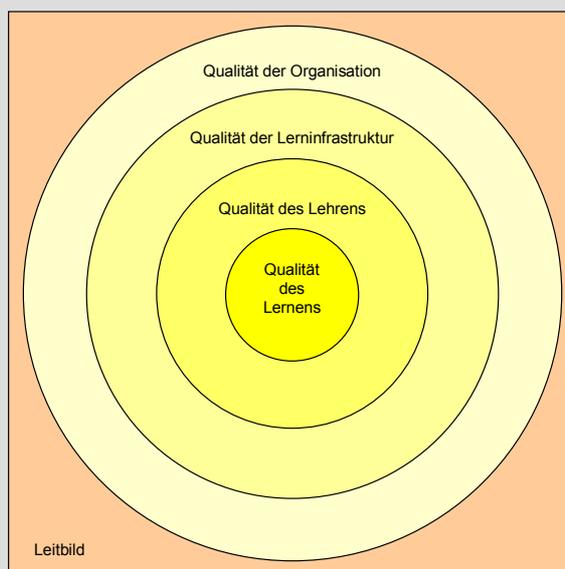


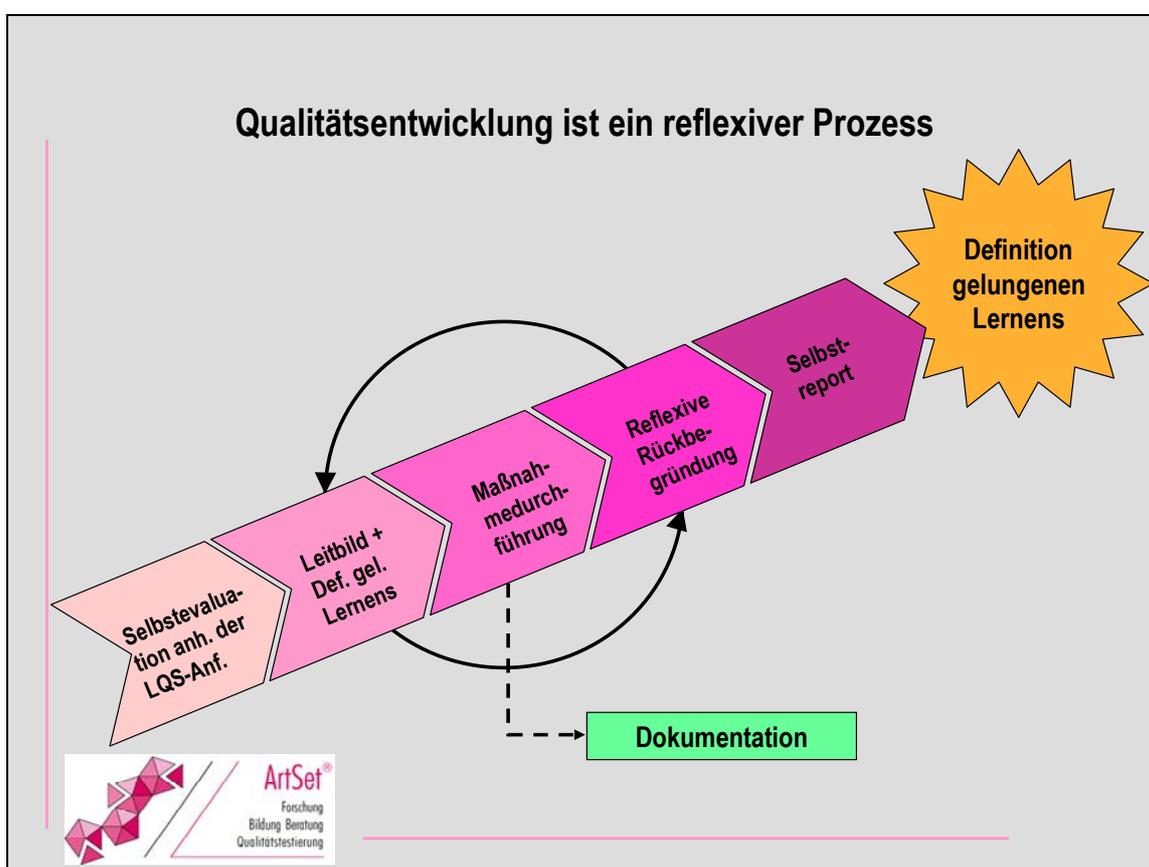
## Teil 2

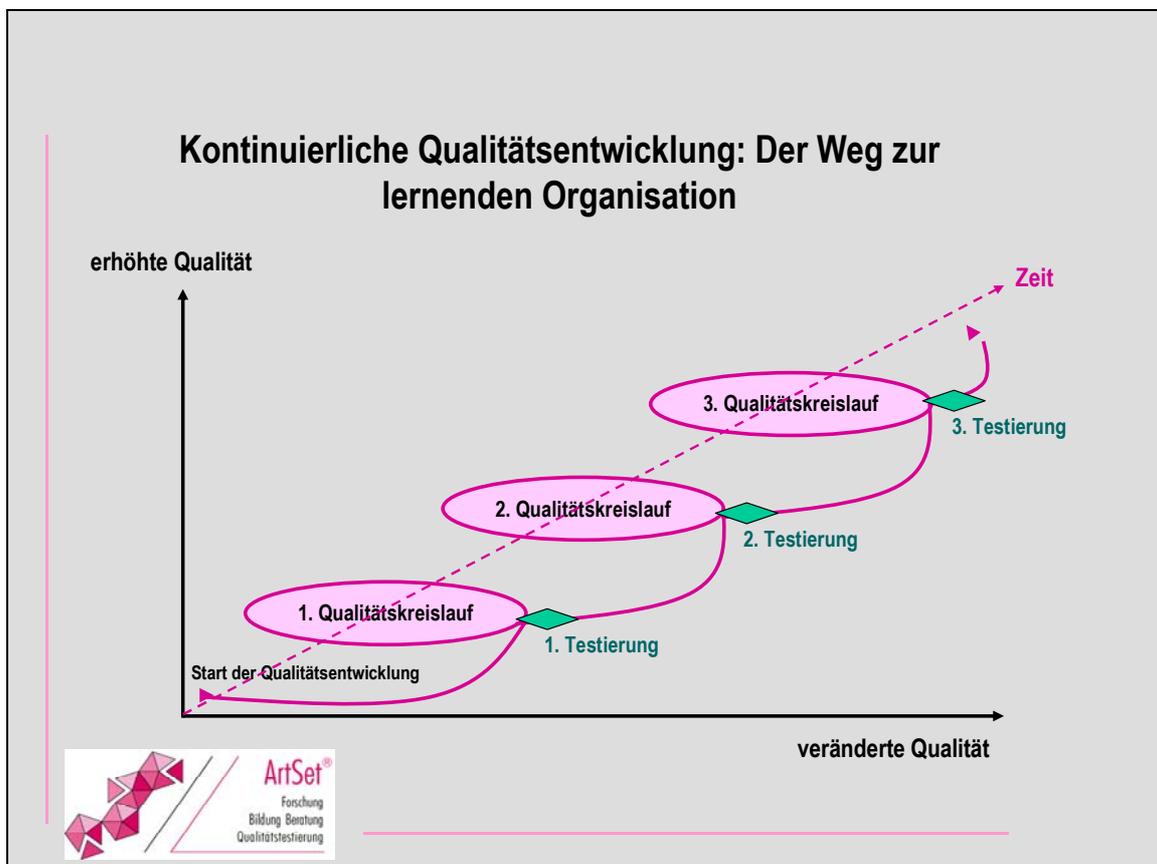
### Das Verfahren der Lernerorientierten Qualitätsentwicklung und -testierung

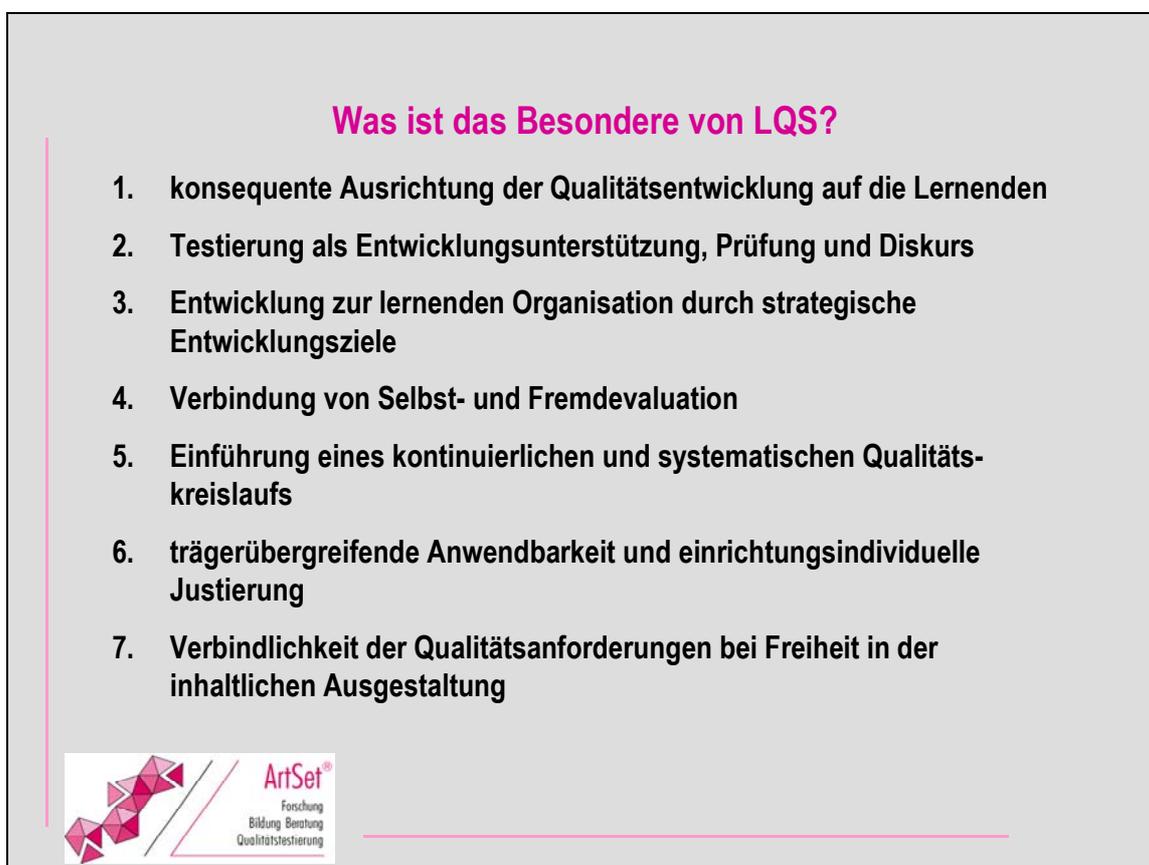
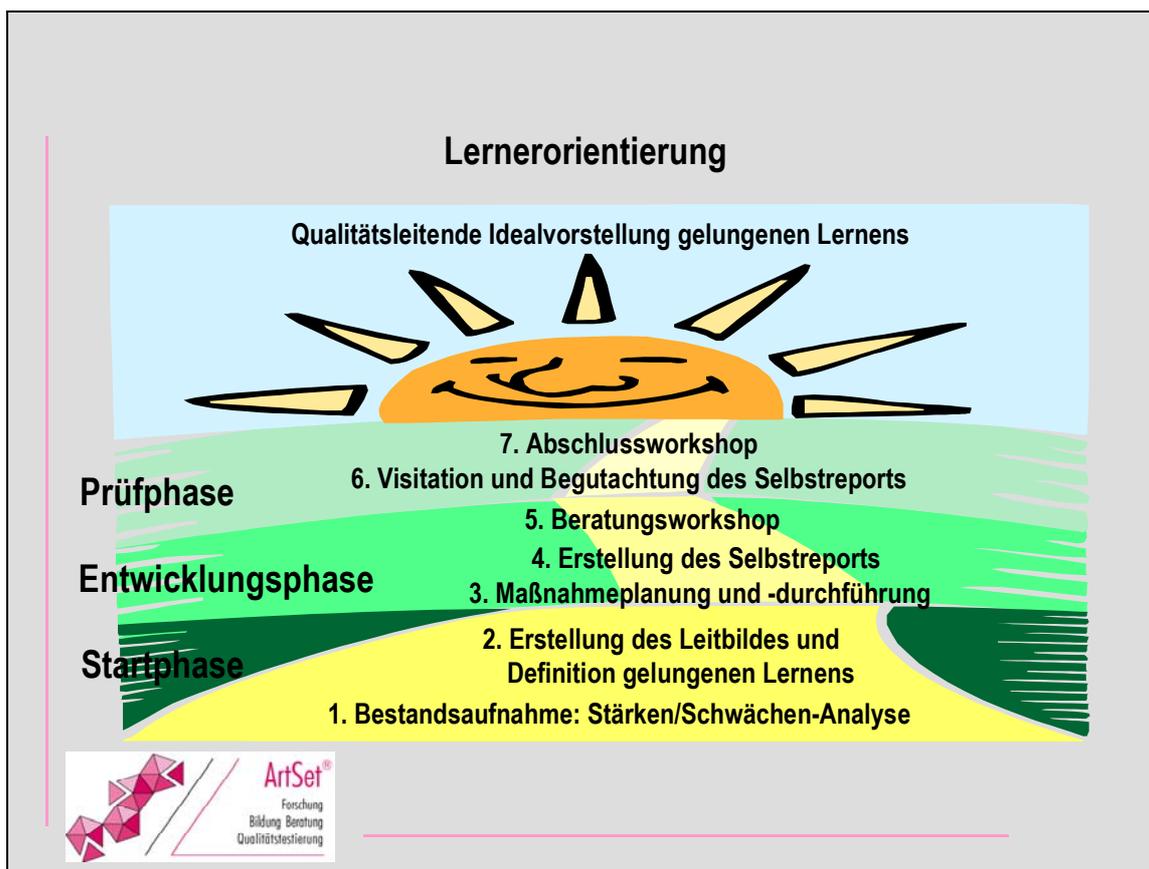


### Lernerorientierte Qualität in der Schule









## Die Leistungen von ArtSet

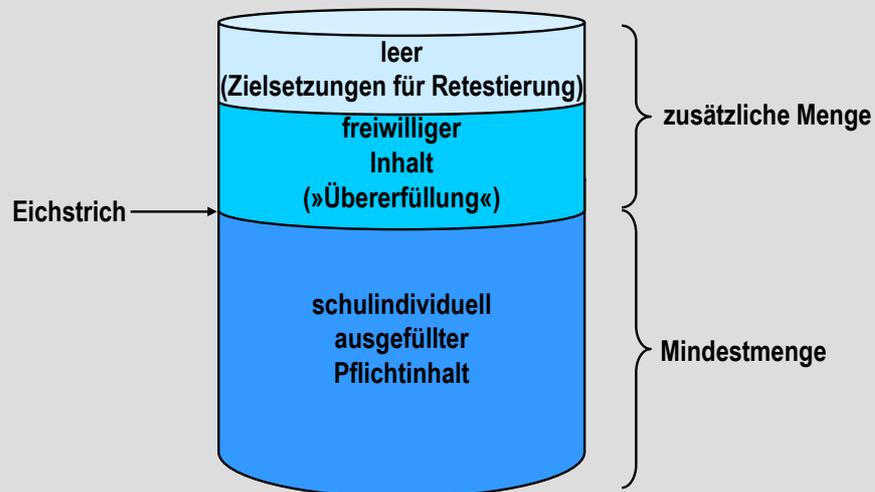
- LQS-Leitfaden für die Praxis
- Einführungsworkshop
- Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge zu den Qualitätsbereichen
- Hotline
- Beratungsworkshop zur Erstellung des Selbstreports
- Ausführliches Prüfungs- und Beratungsgutachten
- Visitation mit Diskussion des Gutachtens
- Abschlussworkshop mit Beratung zu den Strategischen Entwicklungszielen
- Von einem Künstler gestaltetes Testat mit individueller LQS-Netzwerkfliese und handsigniertem Kunstdruck des Netzwerkbildes
- Digitalisiertes LQS-Logo für Marketingzwecke



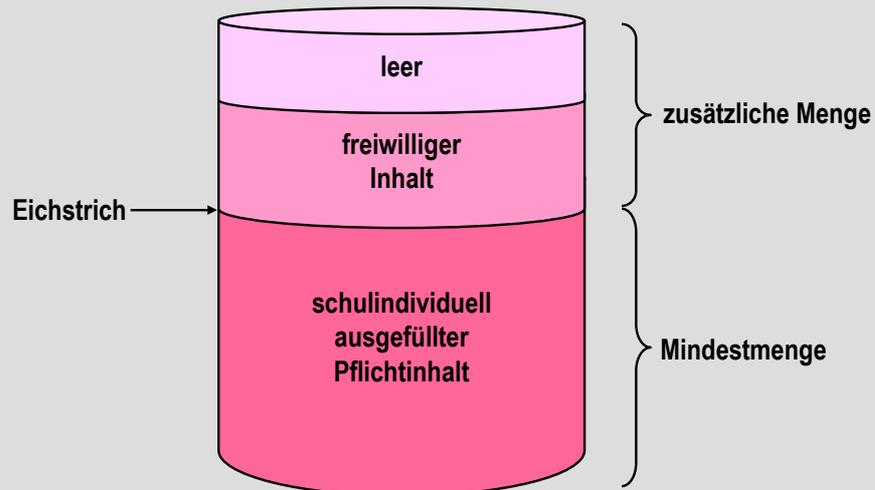
## Teil 3 Die Anforderungen der Testierung



## Die Spezifik der Qualitätsanforderungen



## Schulübergreifende Vergleichbarkeit und schulindividuelle Justierung



## Qualitätsbereich 1: Leitbild

Ein Leitbild ist die organisationsintern vereinbarte Selbstbeschreibung, wenn sie in der Lage ist, die Operationen des Systems anzuleiten. Das Leitbild muss von außen als Profil der Schule erkennbar und von innen erlebbar sein. Das Leitbild enthält eine Definition gelungener Lernprozesse als Ausweis des schuleigenen Selbstverständnisses von Bildung und Erziehung gegenüber ihrer Umwelt.



### Spezifikationen

- Identität, Auftrag und allgemeine Ziele
- Werte
- Adressaten:
  - Schülerschaft
  - ggf. zu erschließende neue Schülergruppen
  - Eltern
  - ggf. Betriebe als Partner der Ausbildung
  - abnehmende Systeme
- Fähigkeiten der Schule
- Leistungen der Schule
- Ressourcen der Schule
- Definition gelungenen Lernens

### Anforderungen

- Das Leitbild enthält Aussagen zu allen sieben Spezifikationen.
- Das Leitbild ist partizipativ erstellt.
- Es ist schriftlich fixiert.
- Es ist intern kommuniziert und extern veröffentlicht.
- Die Revisionsverantwortung für das Leitbild ist festgelegt.

### Nachweismöglichkeiten

- Protokolle
- Dokumente
- Veröffentlichungen
- Verfahrensregelungen
- etc.



## Qualitätsbereich 2: Bedarfserschließung

**Bedarfserschließung meint die Anwendung geeigneter Instrumente zu systematischen Marktbeobachtungen hinsichtlich der Entwicklung der gesellschaftlichen Bedarfe und der individuellen Bildungsbedürfnisse der Adressaten. Diese Bedarfe und Bedürfnisse sowie der eigene institutionelle Auftrag dienen als Grundlage der Programm- und Angebotsentwicklungen**



### Spezifikationen

- Informationen über personale Bedürfnisse der Lernenden
- Informationen über gesellschaftliche Entwicklungstrends
- Informationen über Bedarfe von abnehmenden Systemen (z.B. weiterführende Schulen, Universitäten und Ausbildungspartner)
- Zukunftsorientierte Angebotsentwicklung
- Innovative Schul(programm)-entwicklung als Folge der regionalen Umfeldbeobachtung

### Anforderungen

- Gegenstände,
- Verfahren,
- Rhythmus und
- Umfang  
der Bedarfserschließung sind beschrieben und in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens begründet.
- Die Analysen werden bewertet, Konsequenzen aus der Bedarfserschließung werden gezogen.



## Qualitätsbereich 3: Zentrale Prozesse

**Zentrale Prozesse sind diejenigen Prozesse, die zur Erstellung und Abnahme der für die Schule spezifischen Bildungsangebote und ggf. ihrer besonderen Dienstleistungen führen. Zentrale Prozesse liegen quer zu den jeweiligen Funktionsstellen und Aufgaben und beziehen sich auf Arbeitsabläufe der Gesamtorganisation. Die Klärung der zentralen Prozesse dient der Transparenz, der Verfahrens- und Rechtssicherheit, der Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Eindeutigkeit. So wird untereinander abgestimmtes kooperatives Handeln innerhalb der Schule gesichert.**



### Spezifikationen

- Erstellung des Schulprogramms
- Organisation, Durchführung und Auswertung von Unterricht
- Gestaltung des Schullebens
- ggf. Auswahl der Lehrkräfte und der Pädagogischen Mitarbeiter/innen
- Beratung der Lehrkräfte und der Pädagogischen Mitarbeiter/innen
- Förderung und Beratung der Schüler/innen  
für Schulen mit Unterkunfts- und Verpflegungswirtschaft (Ganztagsschulen, Internate):
- Planung, Durchführung und Auswertung von Belegung und Versorgung



### Anforderungen

- Schulspezifische zentrale Prozesse sind definiert und dokumentiert.
- Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.
- Die Schnittstellen innerhalb und ggf. zwischen den zentralen Prozessen sind beschrieben.
- Eine Begründung der schulspezifischen zentralen Prozesse in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.

## Qualitätsbereich 4: Lehr-Lern-Prozesse

Die Qualität des Lehr-Lern-Prozesses bezieht sich auf die Kompetenzen der Lehrenden, das interaktive Verhältnis zwischen Lehrenden und Lernenden und auf lernprozessbezogene Elemente, die ein selbstbestimmtes Lernhandeln der Schüler/innen fördern. Lernberatung ist Bestandteil pädagogischer Kompetenz.



### Spezifikationen

#### Qualifikation der Lehrenden:

- fachliche Kompetenz
- didaktisch-methodische Kompetenz
- soziale Kompetenz
- personale Kompetenz
- Beratungskompetenz

#### Qualität der Lehrprozesse:

- Transparenz bezogen auf Ziele, Inhalte, Arbeitsformen und Lehrende
- dem Lernkontext angemessene Einflussnahme der Lernenden auf Inhalte, Ziele und Arbeitsformen
- Kontinuierliche Reflexion von Lernprozess und Lernerfolg
- Raum, Zeit und Technik für praktisches Üben und Anwendungshandeln
- Ermöglichung von selbstorganisiertem Lernen
- Lernförderung und Lernberatung



## Anforderungen

- Grundsätze in Bezug auf Gestaltung der Inhalte und der Arbeitsformen sind vereinbart und dokumentiert.
- Grundsätze der Bewertung sind vereinbart und dokumentiert.
- Kriterien und Verfahren für Beratungs- und Förderangebote für Schüler/innen sind vereinbart und dokumentiert.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.



## Qualitätsbereich 5: Erziehungsprozesse: Schule als Lebensort

**Schule ist mehr als Unterricht. Ihr Auftrag ist die Erziehung zur selbstbestimmten Teilhabe an einer demokratischen Gesellschaft. Über die Vermittlung von Fachwissen hinaus muss es Schule demnach gelingen, Möglichkeiten zu schaffen, die geeignet sind, soziales und demokratisches Engagement der Schülerinnen und Schüler zu befördern. Die Förderung von Kompetenzen im Umgang mit personalen, sozialen und kulturellen Unterschieden ist Teil des erzieherischen Auftrags.**



### Spezifikationen

- Schulregeln
- Schulprofil
- AG-Angebote
- kulturelle Veranstaltungen
- Exkursionen
- Gestaltung des Schulgebäudes und des Schulgeländes als gemeinsames Projekt
- Umgang mit Konflikten
- Freizeitangebote
- Gestaltung von Mitbestimmungsmöglichkeiten der Schüler/innen

### Anforderungen

- Regeln des Miteinanders in der Schule sind vereinbart und dokumentiert. Ihre Einhaltung wird kontrolliert.
- Ein Verfahren zur Regulation von Konflikten ist vereinbart und dokumentiert.
- Außerunterrichtliche Aktivitäten, die den Erziehungsgedanken der Schule befördern, werden durchgeführt und bewertet.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.



## Qualitätsbereich 6: Evaluation der Bildungsprozesse

**Evaluation von Bildungsprozessen bezieht sich auf die Bewertung der Qualität des Unterrichts. Dies bedeutet, dass die schulischen Bildungsangebote mit geeigneten Instrumenten geprüft und bewertet werden. Maßstabgebend für die Bewertung sind der Lernerfolg, die Zufriedenheit der Lernenden und der abnehmenden Systeme, ggf. der Ausbildungspartner sowie die Realisierung des eigenen institutionellen Anspruchs. Auch die Qualität der Arbeit der Lehrkräfte sollte mit geeigneten Verfahren überprüft werden.**



## Spezifikationen

Rückmeldungen von Lernenden über:

- Zufriedenheit,
- Lernerfolge,
- Lehr-Lern-Prozesse und Infrastruktur

Rückmeldungen über die Arbeit der Lehrerinnen und Lehrer

Rückmeldungen von Lehrenden

Rückmeldungen von Ausbildungspartnern (Eltern, Ausbildungsbetriebe)

Rückmeldung von abnehmenden Systemen (weiterführende Schulen, Hochschulen, Betriebe)

## Anforderungen

- Rückmeldungen von Schüler/innen sowie ggf. Eltern, Ausbildungspartnern und/oder abnehmenden Systemen werden eingeholt. Zielgruppen, Rhythmen und Verfahren sind begründet.
- Konsequenzen in Bezug auf die Rückmeldungen werden gezogen.
- Rückmeldung über Evaluationsergebnisse an die Lehrenden findet statt.
- Abschluss- und ggf. Schulwechselquoten werden erhoben und ausgewertet, Konsequenzen werden gezogen.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.



## Qualitätsbereich 7: Infrastruktur

Die Infrastruktur umfasst auf der einen Seite die räumlichen, situationalen, ausstattungstechnischen, zeitlichen, materialen und medialen Bedingungen des Lernkontextes. Hierzu gehören auch die Freizeitbedingungen, in Ganztagschulen und Internaten auch die Verpflegung bzw. Unterbringung. Auf der anderen Seite zählen zur Qualität der Infrastruktur die Arbeitsbedingungen der Lehrerinnen und Lehrer und der sonstigen Mitarbeitenden.



## Spezifikationen

- Lernorte und Ausstattungen
- Arbeitsorte und Ausstattungen
- Lehr- und Lernmaterialien
- Medien
- Themen-, Adressaten- und Methodenangemessenheit
- Pausenhöfe, Pausenhallen
- Unterrichts- und Pausenzeiten
- Sanitäranlagen

### für Schulen mit Unterkunfts- und/oder Verpflegungswirtschaft:

- Lebensort, Ausstattung, Verpflegung



## Anforderungen

- Kriterien für die Qualität von Lernort und Ausstattung sind definiert.
- Die Schule überprüft Lernort und Ausstattung regelmäßig anhand dieser Kriterien.
- Kriterien für die Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind definiert.
- Die Schule überprüft die Arbeitsbedingungen regelmäßig anhand dieser Kriterien.
- Die Schule zeigt auf, welche Verbesserungsanstrengungen ggf. unternommen wurden.
- Die Überprüfbarkeit und Einsatzfähigkeit der Medien ist sichergestellt und wird regelmäßig überprüft.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.

### für Schulen mit Unterkunfts- und/oder Verpflegungswirtschaft:

- Die Einrichtung überprüft regelmäßig, ob Lebensort und Ausstattung adressaten- und bedürfnisangemessen sind.



## Qualitätsbereich 8: Führung

Führung umfasst alle Steuerungen von Prozessen und ist eine Funktion zur Koordination von Arbeitshandeln. Leitung bezeichnet darüber hinaus eine Vorgesetztenposition, die mit einer besonderen Führungsverantwortung verbunden ist. Sie verantwortet die Einführung und Weiterentwicklung eines Managementsystems einschließlich der Qualitätsentwicklung. Leitungs- und Führungshandeln drücken sich im Herbeiführen, Treffen und Kontrollieren von Entscheidungen aus. Entscheidungen geben dem Organisationshandeln Gestalt und Richtung und schaffen damit Sicherheit für das Arbeitshandeln. Leitung und Führung können auf verschiedenen organisationalen Ebenen angesiedelt sein und wahrgenommen werden.



### Spezifikationen

- Übernahme von Gesamtverantwortung
- Management von Finanzen, Personal und Ressourcen
- Steuerung von Prozessen und Kooperationen
- Schaffung von Kommunikationsstrukturen
- Management von Informationen und Wissen
- Treffen von Entscheidungen
- Vereinbarung von Zielen und Kontrolle von Ergebnissen
- Verantworten von Qualitätsentwicklung und kontinuierlichen Verbesserungen
- Strategische Planung und Gestaltung von Veränderungen



### Anforderungen

- Grundsätze von Führung und Zusammenarbeit sind vereinbart und dokumentiert.
- Verfahren und Methoden der internen Kommunikation sind beschrieben und eingeführt.
- Verfahren zum Umgang mit Konflikten sind eingeführt.
- Die Verfahren, wie in der Schule entschieden wird, sind definiert und dokumentiert.
- Die Zuständigkeit für Qualitätsentwicklung ist geregelt.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.

## Qualitätsbereich 9: Personal

Der Qualitätsbereich Personal umfasst – bezogen auf die Verwirklichung des Leitbildes, die Erreichung der Entwicklungsziele der Schule und die Erfüllung der spezifischen arbeitsplatz- und funktionsbezogenen Aufgaben – alle Maßnahmen in Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung. Personalentwicklung meint die berufliche, persönliche und soziale Entfaltung des Personals. Sie richtet sich darüber hinaus auf die Integration von neuen Mitarbeiter/innen sowie auf die Förderung von Kooperationsfähigkeit. Zur Personalentwicklung gehört auch die Förderung von nebenberuflichen Mitarbeiter/innen und Mitarbeiter/innen in Ausbildung.



### Spezifikationen

- Förderung von persönlichen Entwicklungspotenzialen
- Förderung von Kooperation
- Integration neuer Mitarbeiter/innen sowie unterschiedlicher Berufsgruppen
- Formen der Würdigung und Wertschätzung von Arbeit und Engagement
- Mitarbeiterentwicklungsgespräche
- Teamentwicklung
- Fortbildungsangebote
- Dokumentation der Mitarbeiterkompetenzen



### Anforderungen

- Aufgabenprofile für Leitung und Funktionsstellen sind vorhanden und werden fortgeschrieben.
- Fortbildung wird systematisch angeboten, dokumentiert und so ausgewertet, dass sie zum Bestandteil des Organisationswissens wird.
- Maßnahmen zur Unterstützung von Teamarbeit werden angeboten.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.

## Qualitätsbereich 10: Steuerung von Schule als Organisation (Controlling)

Das Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der selbst gesetzten Ziele einer Organisation zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu treffen. Es werden Kennziffern und Kennzahlen sowie inhaltliche Indikatoren definiert, begründet und ermittelt, mit denen die effektive und effiziente Leistungserbringung der Schule als Gesamtorganisation sowie einzelner Stufen-, Fach- und Abteilungsbereiche analysiert und bewertet werden, so dass Konsequenzen gezogen werden können.



### Spezifikationen

- Zielerreichung (Abschlüsse, Abbrüche, Schulwechsel, profilbildende Maßnahmen, erzieherische Ziele etc.)
- wirtschaftliche Ressourcen
- Schülerströme bei Übergängen: Anmeldungen
- Förderangebote
- Freiwillige Sonderleistungen (Freizeitangebote, Verpflegungsangebote, Hausaufgabenhilfe etc.)
- Essensangebote
- Krankenstand
- Projekte
- Kooperationen



### Anforderungen

- Indikatoren zur Messung der Zielerreichung sind gebildet.
- Entsprechende Evaluationen werden durchgeführt.
- Konsequenzen werden gezogen.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.

## Qualitätsbereich 11: Externe Kommunikation und Kooperationen

Schule ist Teil der Gesellschaft. Sie muss daher ihre Umweltbeziehungen so gestalten, dass ihre Leistungen die verschiedenen Abnehmer und Partner erreichen. Die Art der Kommunikation und Kooperation mit den mittelbar Beteiligten – Eltern, Ausbildungsbetriebe, Einrichtungen im Stadtteil, kommunale Politik, benachbarte Schulen etc. – ist ein Ausweis der Qualität von Schule. Ziel ist die adressatengerechte Kommunikation mit den für die jeweilige Schule relevanten Partnern.



### Spezifikationen

- Informationen zu Schulprogramm, -profil
- Informationen zu Anmelde- und Aufnahmeverfahren
- Beratung und Service
- Netzwerkmanagement (Kontaktpflege, Beteiligung an Arbeitskreisen, „Runden Tischen“ etc.)
- Definition von Schnittstellen

### Anforderungen

- Die für die Schule relevanten Kooperationspartner sind definiert.
- Für die Kommunikationspartner liegen adressatengerechte Informationen vor.
- Rückmeldungen der Kooperationspartner werden erhoben und ausgewertet.
- Beschwerden werden aufgegriffen; Konsequenzen werden gezogen.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.



## Qualitätsbereich 12: Strategische Entwicklungsziele

**Strategische Entwicklungsziele sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Schule, die bestimmen, wo sie in einem definierten Zeitraum in Bezug auf ihre erwartete zukünftige Umwelt stehen will. Diese Ziele basieren auf dem Leitbild sowie der internen und externen Evaluation der Schule.**



### Spezifikationen

- **Entwicklungen von Visionen und langfristigen Zielen**
- **Positionierung der Schule in Bezug auf die Umwelt**
- **Mitwirkung bei der Gestaltung der Bildungspolitik**
- **Entwicklung von besonderen Bildungsangeboten**
- **Vorausschauende Planung von Bildungsangeboten zur Deckung regionaler Bedarfe und/oder individueller Bedürfnisse**
- **Weiterentwicklung von internen Kompetenzen**
- **langfristige Sicherung sowie Erschließung von Ressourcen**
- **Weiterentwicklung der Qualitätsziele**



### Anforderungen

- Evaluations-/Entwicklungsworkshops finden regelmäßig statt.
- Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen werden systematisch gesammelt und sind dokumentiert.
- Strategische Entwicklungsziele der Gesamtorganisation werden im Selbstreport vorgeschlagen.

