



Das bayerische Qualitätstableau

Bayern macht gute Schule



Vorwort

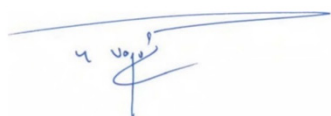
**des Bayerischen Staatsministers für Unterricht und Kultus, Prof. Dr. Michael Piazolo,
und der Staatssekretärin im Staatsministerium für Unterricht und Kultus, Anna Stolz,
zur Veröffentlichung des Qualitätstableaus „Bayern macht gute Schule“**

Unsere Schulen im Freistaat arbeiten auf einem hohen Qualitätsniveau und erzielen in nationalen Vergleichsstudien regelmäßig hervorragende Ergebnisse. Dafür danken wir vor allem unseren Lehrkräften für ihren herausragenden Einsatz. Aber auch verbindliche moderne Lehrpläne, regelmäßige zentrale Prüfungen, Beratung und Unterstützung durch die regionale Schulaufsicht sowie eine datengestützte Qualitätsentwicklung sind die Grundlage für diesen Erfolg.

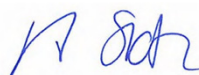
Ein wichtiger Impulsgeber für unsere Schulen ist die externe Evaluation, die im Schuljahr 2018/2019 weiterentwickelt wurde mit dem Ziel, den schulpraktischen Nutzen zu erhöhen. Auch das bayerische Qualitätstableau mit dem neuen Titel „Bayern macht gute Schule“ wurde überarbeitet – im engen Austausch mit allen für die Qualität von Schule verantwortlichen Personengruppen.

Wir danken allen, die bei der Weiterentwicklung des bayerischen Qualitätstableaus mitgewirkt haben. Dadurch konnten wir neue Standards entwickeln für die Überprüfung der Qualität bayerischer Schulen. Die hier beschriebenen Kernelemente guter Schule und guten Unterrichts sind eine großartige Basis für die Aus- und Fortbildung unserer Lehrerinnen und Lehrer und für beste Bedingungen für unsere Schülerinnen und Schüler. Sie liefern Kriterien für die interne und externe Evaluation der Einzelschule und sind ein unverzichtbarer Leitfaden für die Schulentwicklung vor Ort.

München, im Oktober 2019

A blue ink signature of Prof. Dr. Michael Piazolo, written in a cursive style.

Prof. Dr. Michael Piazolo
*Bayerischer Staatsminister
für Unterricht und Kultus*

A blue ink signature of Anna Stolz, written in a cursive style.

Anna Stolz
*Staatssekretärin
im Bayerischen Staatsministerium
für Unterricht und Kultus*



Einleitung

Das bayerische Qualitätstableau „Bayern macht gute Schule“ beschreibt die zentralen Merkmale von Schul- und Unterrichtsqualität unter Berücksichtigung bedeutsamer Entwicklungen in Bildung und Gesellschaft des letzten Jahrzehnts. Es basiert auf den im Bayerischen Erziehungs- und Unterrichtsgesetz verankerten Aufgaben der bayerischen Schulen, bezieht sich eng auf den kompetenzorientierten LehrplanPlus und integriert die Erkenntnisse der Schul- und Unterrichtsforschung.

Das bayerische Qualitätstableau basiert wie bisher auf dem Input-Prozess-Output-Modell der Schuleffektivitätsforschung und unterscheidet dementsprechend Rahmenbedingungen, Prozesse sowie Ergebnisse schulischer Arbeit. Grundsätzlich stehen an bayerischen Schulen die Lernleistungen der Schülerinnen und Schüler im Fokus des zielgerichteten schulischen Handelns. Die Qualität der Unterrichts- und Erziehungsprozesse steht deshalb im Zentrum des Qualitätstableaus, ergänzt durch die Qualität schulischer Organisationsprozesse.

Vier Module systematisieren diese Prozesse als Kernaufgaben von Schule: Modul A „Lehren und Lernen“, Modul B „Persönlichkeit stärken“, Modul C „Schule leiten“, Modul D „Professionell handeln.“ Jedes Modul umfasst mehrere Kriterien (siehe Übersichtsgraphik). Jedes Kriterium wird über konkrete Anforderungen ausdifferenziert. Die Kriterien und Anforderungen werden im vorliegenden Text präsentiert. In einem separaten Anhang finden sich darüber hinaus Indikatoren, welche die Anforderungen näher beschreiben.

Zwei bildungspolitisch aktuell relevante Themen finden in der Überarbeitung ebenfalls Berücksichtigung: Heterogenität (Q1) und Digitalisierung (Q2). In einer weiteren Überarbeitung wird das Thema Ganztag (Q3) zukünftig Berücksichtigung finden.

Alle, die sich für Schul- und Unterrichtsqualität an bayerischen Schulen einsetzen, sind eingeladen, das Qualitätstableau als Referenz für ihre Arbeit zu nutzen und darin Orientierung und Unterstützung zu finden.

Gunzenhausen, im November 2019

DAS BAYERISCHE QUALITÄTSTABLEAU

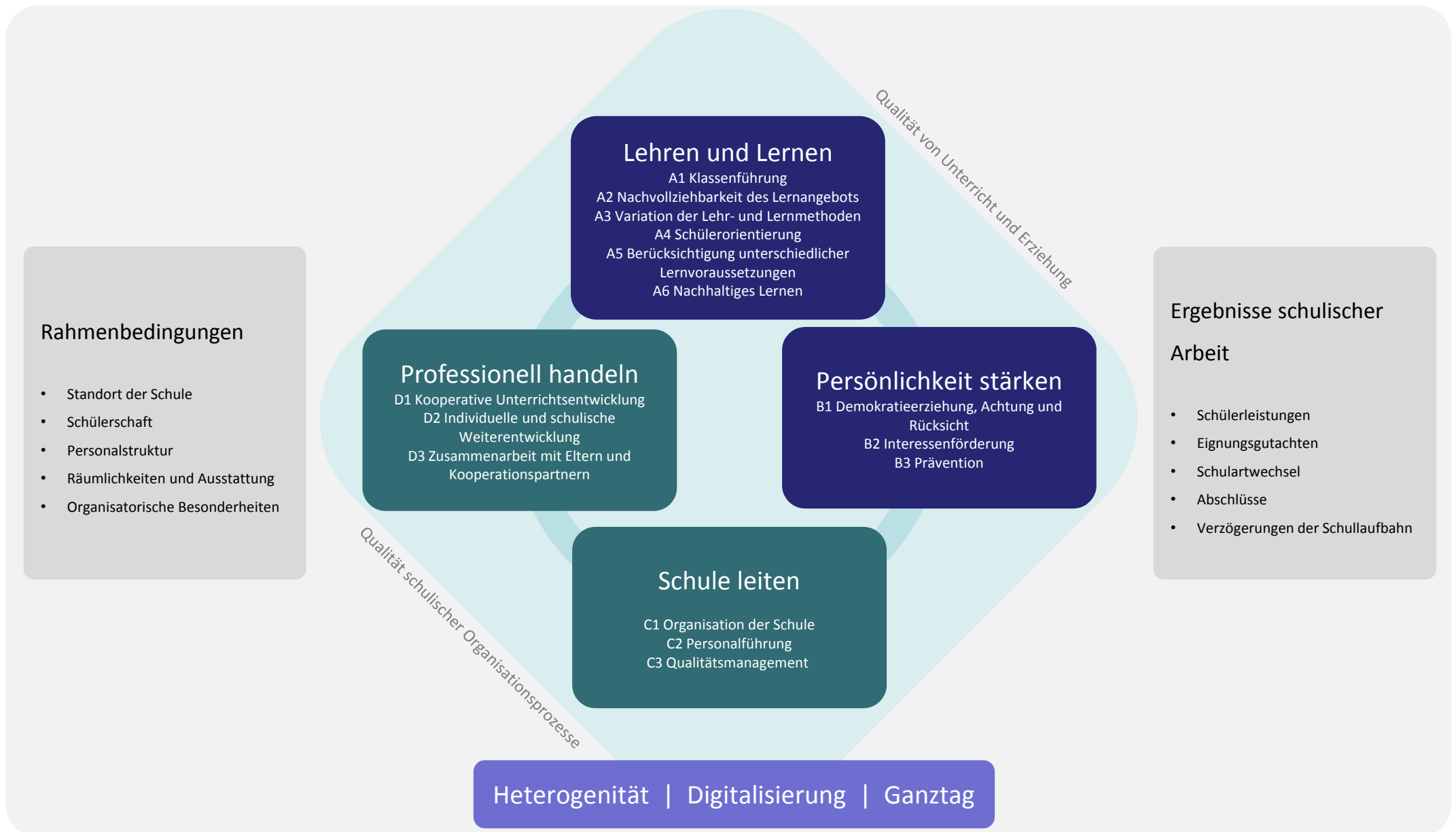


Abb. 1 Das bayerische Qualitätstableau berücksichtigt Rahmenbedingungen und Ergebnisse schulischer Arbeit und unterscheidet zwischen der Qualität auf Ebene von Unterricht und Erziehung und der Ebene schulischer Organisationsprozesse. In diesem Rahmen wird die Schul- und Unterrichtsqualität über inhaltliche Module und Querschnittsthemen beschrieben.

Modul A

Lehren und Lernen

A1 Klassenführung

Erfolgreiche Klassenführung bedeutet, den Unterricht so zu steuern, dass wenige Störungen auftreten, Unterrichtszeit effektiv genutzt wird und ein positives Lernklima herrscht, welches auf einer vertrauensvollen und wertschätzenden Beziehung zwischen der Lehrkraft und ihren Schülerinnen und Schülern aufbaut.

- A1.1 Der Unterricht wird durch Störungen nicht beeinträchtigt.
- A1.2 Die Lernzeit wird effizient genutzt.
- A1.3 Das Unterrichtsklima ist lernförderlich.

A2 Nachvollziehbarkeit des Lernangebots

Ein strukturiertes, zielorientiertes Lernangebot bietet Schülerinnen und Schülern Sicherheit und Orientierung. Dies trägt zur Selbstregulierung und Lernmotivation bei und ermöglicht sinnhafte Rückmeldungen zum Lernfortschritt. Klar strukturierte Präsentationen, klar formulierte Erklärungen und Arbeitsanweisungen entlasten die Schülerinnen und Schüler und machen es möglich, Energie und Aufmerksamkeit auf herausfordernde Inhalte zu lenken. Auch Anschaulichkeit lenkt Aufmerksamkeit und hilft dem Verständnis, weckt aber gleichzeitig auch Interesse an den Lerninhalten.

- A2.1 Der Unterricht basiert auf Zielen und zu erwerbenden Kompetenzen.
- A2.2 Die Inhalte des Unterrichts werden klar und anschaulich dargestellt.

A3 Variation der Lehr- und Lernmethoden

Eine angemessene Variation der Lehr- und Lernmethoden ermöglicht den Schülerinnen und Schülern unterschiedliche Zugänge zu den Lerninhalten, erzeugt Aufmerksamkeit und motiviert durch stimulierende Abwechslung. Dabei ist nicht die Quantität oder Dauer entscheidend. Vielmehr geht es in erster Linie um eine Mindestvariation, gekoppelt mit einer adäquaten Qualität, wobei die Passung zwischen Ziel, Methode und Aufgabe entscheidend ist.

- A3.1 Die Lehr- und Lernmethoden wechseln angemessen ab.
- A3.2 Die Variation der Lehr- und Lernmethoden ist motivierend.

A4 Schülerorientierung

Das aktive Einbeziehen der Schülerinnen und Schüler ins Unterrichtsgeschehen, das Aufgreifen von deren Anregungen und Ideen, steigert die Lernmotivation und ermöglicht eine Identifizierung mit dem Lernprozess. Anwendungs- und Alltagsbezug unter Berücksichtigung der Lebenswelten der Schülerinnen und Schüler wecken deren Interesse und fördern eine tiefere Auseinandersetzung mit den Inhalten. Schülerorientierung heißt vor allem, dass Schülerinnen und Schüler die Möglichkeit erhalten, ihre Kompetenzen unter Beweis zu stellen, Erfolg zu erleben und so ihre Selbstwirksamkeit zu stärken.

- A4.1 Schülerbeiträge werden in den Unterricht einbezogen.
- A4.2 Alltags- und Anwendungsbezug sind Elemente des Unterrichts.
- A4.3 Der Unterricht ermöglicht das Erleben eigener Kompetenz.

Modul A

A5 Berücksichtigung unterschiedlicher Lernvoraussetzungen

Die Berücksichtigung unterschiedlicher Lernvoraussetzungen bedeutet, jeden Schüler und jede Schülerin so zu fordern und zu fördern, dass sie ihr ganzes Potential entfalten können. Dazu müssen unterschiedliche Ausgangslagen, Stärken und Schwächen zunächst erkannt werden, um auf diesem Verständnis aufbauend differenzierende Lernangebote zu unterbreiten. Die Wirksamkeit dieser Angebote basiert entscheidend auf lernförderlichen Rückmeldungen und Hilfestellungen. Die Berücksichtigung der Lernvoraussetzungen beinhaltet auch, den Schülerinnen und Schülern gelenkt durch die Lehrkraft eine gewisse Autonomie und Eigenverantwortung im Lernprozess zuzuschreiben und ein interessengesteuertes Arbeiten zu eröffnen. Dies fördert eine tiefere Auseinandersetzung mit den Inhalten und stärkt die Lernmotivation.

- A5.1 Der Unterricht berücksichtigt den Lernstand der Schülerinnen und Schüler.
- A5.2 Rückmeldungen und Unterstützungsangebote fördern den individuellen Lernprozess.
- A5.3 Der Unterricht bietet Möglichkeiten der Selbstbestimmung und Selbstorganisation des Lernprozesses.

A6 Nachhaltiges Lernen

Der Erwerb von Kompetenzen setzt tief verarbeitetes Wissen voraus, das dauerhaft zur Verfügung steht und in vielen unterschiedlichen Situationen angewendet werden kann. Um das zu erreichen, werden neue Inhalte in bereits bestehende Wissensstrukturen eingebaut, vielfältig über unterschiedliche Kontexte vernetzt und in herausfordernden Aufgaben angewendet und geübt. Lernstrategien sind dabei sowohl Lerninhalt als auch Lernmethode. Übung und Ergebnissicherung helfen, das kognitive System zu entlasten und frei zu halten für anspruchsvolle Denkprozesse.

- A6.1 Im Unterricht wird Wissen vernetzt.
- A6.2 Der Unterricht bietet herausfordernde Aufgaben.
- A6.3 Lernstrategien werden im Unterricht vermittelt und angewandt.
- A6.4 Der Unterricht enthält Übungsphasen und sichert die Ergebnisse.

Modul B

Persönlichkeit stärken

B1 Demokratieerziehung, Achtung und Rücksicht

Die Schule vermittelt und lebt die Prinzipien einer freiheitlich-demokratischen Grundordnung und fördert gegenseitige Achtung und Rücksicht. Dazu gehören Formen der Mitbestimmung, Übernahme von Verantwortung für die Gemeinschaft, ein von Respekt und Wertschätzung geprägtes Miteinander sowie ein Klima, in dem sich alle Mitglieder der Schulgemeinschaft sicher und wohl fühlen. „Kontroverse Diskussionen werden in einer Demokratie von rationaler Argumentation, Kompromissbereitschaft und Toleranz bestimmt. Auch die Schule selbst beschränkt sich nicht nur auf die Vermittlung von Inhalten oder den Kompetenzerwerb, sondern bietet viele Möglichkeiten, demokratisches Handeln im Schulalltag immer wieder konkret einzuüben“ (ISB/StMBW, 2016) (35).

- B1.1 Formen der Mitbestimmung und Verantwortungsübernahme werden an der Schule praktiziert.
- B1.2 Die Individualität aller wird anerkannt und wertgeschätzt.
- B1.3 Es herrscht ein positives Schulklima.

B2 Interessenförderung

Zum Bildungsauftrag bayerischer Schulen gehört es, „die Heranwachsenden zu ... weltoffenen und schöpferischen Menschen zu erziehen“ (StMAS/StMBW, 2012) (17), „in der Berufswahl zu unterstützen“, ihnen „das überlieferte und bewährte Bildungsgut zu erschließen“ und „sie mit Neuem vertraut zu machen“ (Art. 2 BayEUG) (15).

- B2.1 Die Schule fördert individuelle Interessen und Fähigkeiten der Schülerinnen und Schüler.
- B2.2 Die Schule fördert die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Lebensbereichen.

B3 Prävention

Eine pluralistische und offene Gesellschaft eröffnet dem Einzelnen viele Möglichkeiten, birgt aber auch Gefahren. Auftrag der Schule in Zusammenarbeit mit den Eltern ist es, präventiv tätig zu sein, um den Schülerinnen und Schülern in wichtigen Bereichen ihres Lebens Werte und Kompetenzen zu vermitteln. Erziehungsauftrag der Schule ist somit die Vermittlung einer gesunden Lebensführung und eines respektvollen Umgangs mit der Umwelt, die verantwortungsbewusste Teilhabe an der digitalen Gesellschaft und ein konstruktiver Umgang mit Konflikten.

- B3.1 Die Schule legt Wert auf eine gesunde Lebensführung und Umweltbewusstsein.
- B3.2 Die Schule unterstützt die selbstbestimmte Teilhabe von Schülerinnen und Schülern an der digitalen Gesellschaft.
- B3.3 Die Schule fördert den konstruktiven Umgang mit Konflikten.

Modul C

Schule leiten

C1 Organisation der Schule

Die Schulleitung ist für die Organisation der Schule verantwortlich. Somit ist ihre Ansprechbarkeit von zentraler Bedeutung. Sie hat alle Fäden in der Hand, kennt und regelt die zentralen Abläufe sowie Zuständigkeiten. Sie ist nach innen und außen präsent.

- C1.1 Die Schulleitung nimmt ihre Leitungsfunktion nach innen und außen sichtbar wahr.
- C1.2 Die Schulleitung regelt Zuständigkeiten und Abläufe verbindlich.
- C1.3 Die Schulleitung sorgt für ein geregeltes Wissensmanagement.

C2 Personalführung

Die Schulleitung unterstützt und begleitet die Arbeit der Lehrkräfte und des gesamten Personals in einem kooperativ-partizipativen Führungsstil. Zentrale Bedeutung haben die Förderung der beruflichen Weiterentwicklung und die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auf ein wirkungsvolles Konfliktmanagement wird geachtet.

- C2.1 Die Schulleitung unterstützt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer beruflichen Weiterentwicklung.
- C2.2 Die Schulleitung fördert die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- C2.3 Die Schulleitung etabliert Verfahren zur Prävention und Lösung von Konflikten.

C3 Qualitätsmanagement

Die zentrale Verantwortung für das Qualitätsmanagement obliegt der Schulleitung. Die schulische Qualitätsentwicklung ist ein zielgerichteter und systematischer Prozess, der sich am Qualitätskreislauf orientiert: Die Schule identifiziert Handlungsfelder und leitet daraus Entwicklungsziele ab. Die auf die Zielerreichung ausgerichteten Maßnahmen sind in einem Schulentwicklungsprogramm niedergelegt. Von Zeit zu Zeit wird überprüft, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden. Das Schulentwicklungsprogramm wird regelmäßig überarbeitet und fortgeschrieben. Die Mitglieder der Schulgemeinschaft werden in Entwicklungsprozesse angemessen eingebunden und regelmäßig informiert. Die Schulleitung analysiert Monitoring-Informationen und nutzt sie für die schulische Qualitätsentwicklung.

- C3.1 Die Schulleitung verantwortet die Schul- und Unterrichtsentwicklung als zentrale Führungsaufgabe.
- C3.2 Die Schul- und Unterrichtsentwicklung wird systematisch geplant, umgesetzt und überprüft.
- C3.3 Die Schulgemeinschaft wird an der Qualitätsentwicklung beteiligt.
- C3.4 Die Schulleitung nutzt Monitoring-Informationen für die Qualitätsentwicklung.

Modul D

Professionell handeln

D1 Kooperative Unterrichtsentwicklung

Eine gute Praxis der Unterrichtsentwicklung basiert auf einer engen Zusammenarbeit und Abstimmung der Lehrkräfte einer Schule und kann die individuelle Arbeit des Einzelnen bereichern sowie zu verbessertem Unterricht und einer passgenauen Förderung der Schülerinnen und Schüler beitragen. Voraussetzung für eine gelingende kooperative Unterrichtsentwicklung sind die Festlegung gemeinsamer Ziele im Sinne der Kompetenzorientierung, eine gelebte Kultur der Kooperation hinsichtlich der Unterrichtsmaterialien, die Umsetzung gemeinsamer Entwicklungen im Unterricht sowie eine systematische Reflexion zur Verbesserung der bestehenden Praxis.

- D1.1 Das Kollegium entwickelt den Unterricht unter Berücksichtigung der Kompetenzorientierung weiter.
- D1.2 Die Ziele der Unterrichtsentwicklung werden in kollegialer Kooperation umgesetzt.
- D1.3 Die Wirkungen der Unterrichtsentwicklung werden mit Blick auf die Weiterarbeit reflektiert.

D2 Individuelle und schulische Weiterentwicklung

Professionelles Handeln erfordert eine Identifikation mit den Belangen der Schule und eine Beteiligung an deren Entwicklung, aber auch die systematische und kontinuierliche Weiterentwicklung eigener beruflicher Kompetenzen. Ziel ist es, sowohl die individuellen Fähigkeiten als auch die schulische Qualität zu verbessern und an sich verändernde Gegebenheiten anzupassen. Kennzeichnend für solche Weiterentwicklungsprozesse sind ein Klima der Offenheit und Bereitschaft für Veränderungen, Eigeninitiative bei den Lehrkräften sowie eine breite und regelmäßige Beteiligung an Fortbildungen und die Umsetzung der Fortbildungsinhalte im Unterricht.

- D2.1 Das Kollegium übernimmt Mitverantwortung für die Schulentwicklung.
- D2.2 Das Kollegium entwickelt sich beruflich weiter.
- D2.3 Die Fortbildungen werden auf Schul- und Unterrichtsebene wirksam.

D3 Zusammenarbeit mit Eltern und Kooperationspartnern

Eine gute Kooperation mit Eltern und weiteren Bildungspartnern innerhalb und außerhalb der Schule ist ein zentraler Aspekt professionellen Lehrerhandelns und ist der Unterstützung der Schülerinnen und Schüler zuträglich. Notwendig dafür sind geeignete Strukturen zur Informationsweitergabe und zum Austausch mit Eltern sowie zur Abstimmung der pädagogischen Arbeit mit dem weiteren schulischen Personal und den Kooperationspartnern. Die Schule profitiert von einer Vernetzung mit anderen Bildungseinrichtungen und dem nachbarschaftlichen Umfeld.

- D3.1 Die Schule legt Wert auf eine gute Kooperation mit den Eltern.
- D3.2 Die pädagogische Arbeit ist mit dem weiteren schulischen Personal und den Kooperationspartnern abgestimmt.
- D3.3 Die Schule pflegt Kontakte mit anderen Bildungseinrichtungen und dem nachbarschaftlichen Umfeld.

Querschnittsthema 1

Heterogenität

Der Umgang mit einer vielfältigen Schülerschaft stellt eine bildungspolitische Aufgabe dar, der sich Schule und Unterricht stellen müssen. Vielfalt wird als Teil der Schulkultur wertgeschätzt und geschützt. Damit alle Schülerinnen und Schüler ihr ganzes Potential entfalten können, ist eine Feststellung der individuellen Stärken und Schwächen notwendig, um darauf aufbauend eine optimale Förderung zu leisten. Der Umgang mit Heterogenität bestimmt das pädagogische Handeln im Unterricht und wird durch abgestimmte außerunterrichtliche Maßnahmen unterstützt. Dafür bestehen an der Schule die notwendigen Grundlagen und Regelungen.

Beim Thema Heterogenität ist ein Bezug zu den spezifischen Bedingungen der Einzelschule notwendig. Dies betrifft vor allem die jeweils für die Schule zutreffende Art der Heterogenität ihrer Schülerschaft – im Sinne von Inklusion, Integration und Hochbegabung: Anteil inkludierter Schülerinnen und Schüler; Anteil der Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund, Sprachkenntnisse; Anzahl hochbegabter Schülerinnen und Schüler, Bereiche der Hochbegabung. Bauliche Gegebenheiten (Barrierefreiheit) und andere relevante Aspekte der räumlichen Situation werden ebenfalls berücksichtigt.

- Q1.1 Für den Umgang mit Heterogenität bestehen an der Schule zentrale Festlegungen.
- Q1.2 Heterogenität wird als Teil der Schulkultur wertgeschätzt und ist im Schulalltag erkennbar.
- Q1.3 Die individuellen Bedürfnisse, Stärken und Schwächen der Schülerinnen und Schüler werden festgestellt.
- Q1.4 Das pädagogische Handeln im Unterricht berücksichtigt die Heterogenität der Schülerschaft.
- Q1.5 Hinsichtlich der individuellen Förderung wird mit Eltern und Kooperationspartnern eng zusammengearbeitet.

Querschnittsthema 2

Digitalisierung

Digitalisierung hat bildungspolitische Priorität, die alle Bereiche des schulischen Lebens betrifft, ohne dass der Einsatz digitaler Medien zum Selbstzweck wird. Digitale Medien kommen im Schulmanagement, bei der professionellen Kooperation und Weiterbildung auf angemessene Weise und im Sinne einer Effizienzsteigerung zum Einsatz. Im Unterricht sollen digitale Medien lernförderlich wirken im Sinne der Veranschaulichung, Variation der Methoden, Individualisierung und Selbstregulierung. Ein verantwortungsvoller Umgang mit digitalen Medien ist darüber hinaus ein wichtiger Aspekt der Persönlichkeitsentwicklung der Schülerinnen und Schüler.

Auch bei der Betrachtung des Themas Digitalisierung ist ein Bezug zum Kontext der Einzelschule herzustellen. Für die Digitalisierung relevante Rahmenbedingungen der Schule umfassen unter anderem: Ausstattung der Schule (Bestandsaufnahme; Ausstattungsplan); Kooperation mit Sachaufwandsträger; Kompetenzen der Lehrkräfte; Verantwortliche für Technik/Support; Konzept zur Nutzung (z.B. Raumnutzungsplan); Nutzungsangebote für Schülerinnen und Schüler.

- Q2.1 Die Schulleitung entwickelt die digitale Bildung an der Schule weiter und nutzt digitale Medien im Schulmanagement.
- Q2.2 Das Kollegium stellt sich der Herausforderung der digitalen Bildung.
- Q2.3 Digitale Medien kommen im Unterricht in lernförderlicher Weise zum Einsatz.
- Q2.4 Die Schule unterstützt die selbstbestimmte Teilhabe der Schülerinnen und Schüler an der digitalen Gesellschaft.

Querschnittsthema 3

Ganztag

Dieses Querschnittsthema wurde durch das Staatsministerium für Unterricht und Kultus in Auftrag gegeben und befindet sich noch in der Erstellungsphase. In Kooperation mit dem StMUK und der Grundsatzabteilung des Staatsinstituts für Schulqualität und Bildungsforschung werden im Rahmen der Entwicklung des neuen „Qualitätsrahmens für Ganztagsangebote“ Qualitätsmerkmale definiert, die im bayerischen Qualitätstableau Berücksichtigung finden werden.

Literatur

- American Educational Research Association (AERA) (2005). Teaching Teachers: Professional Development to Improve Student Achievement. *Research Points*, 3(1), 1-4.
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen, Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst (Hrsg.): Gemeinsam Verantwortung tragen. Bayerische Leitlinien für die Bildung und Erziehung von Kindern bis zum Ende der Grundschulzeit. München 2012, S. 26.
- Blank, R. & De las Alas, N. (2009). Effects of Teacher Professional Development on Gains in Student Achievement: How meta-analysis provides scientific evidence useful to education leaders. Report prepared for the Council of Chief State School Officers (CCSSO), Washington, D.C.
- Bohl, T., Helsper, W., Holtappels, H.G. & Schelle, C. (Hrsg.)(2010). Handbuch Schulentwicklung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Borko, H. (2004). Professional Development and Teacher Learning: Mapping the Terrain. *Educational Researcher*, 33(8), 3-15.
- Bryk, A. & Schneider, B. (2004). Trust in Schools. A Core Resource for Improvement. NY: Russell Sage Foundation.
- Buchen, H. & Rolff, H.-G. (2013). Personalmanagement. In: Buchen, H. & Rolff, H.-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim: Beltz.
- Buchen, H. (2013). Schule managen – statt nur verwalten. In: Buchen, H. & Rolff, H.-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim: Beltz.
- Bühren, C.G. & Rolff, H.-G. (2013). Personalmanagement für die Schule. Weinheim: Beltz.
- Deci, E. & Ryan, R. (2000). The What and Why of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Desimone, L. (2009). Improving Impact Studies of Teachers' Professional Development: Toward Better Conceptualizations and Measures. *Educational Researcher*, 38(3), 181-199.
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation (2008). Standards für Evaluation. http://www.degeval.de/images/stories/Publikationen/DeGEval_-_Standards.pdf
- Ditton, H. (2000). Qualitätskontrolle und Qualitätssicherung in Schule und Unterricht. Ein Überblick zum Stand der empirischen Forschung. *Zeitschrift für Pädagogik*, 41, 79-92.
- Dobbelstein, P., Groot-Wilken, B. & Koltermann, S. (2017). Referenzsysteme zur Unterstützung von Schulentwicklung. Münster: Waxmann.
- Donovan, S. & Bransford, J. (eds.) (2005), How Students Learn. Committee on How People Learn, A Targeted Report for Teachers, Center for Studies on Behavior and Development, National Research Council. Washington, DC: The National Academies Press.
- Dubs, R. (2005). Die Führung einer Schule. Zürich: Franz Steiner.
- Dubs, R. (2013a). Führung. In: Buchen, H. & Rolff, H.-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim: Beltz.
- Dubs, R. (2013b). Qualitätsmanagement. In: Buchen, H. & Rolff, H.-G. (Hrsg.). Professionswissen Schulleitung. Weinheim: Beltz.
- Dumont, H. (2018). Neuer Schlauch für alten Wein? Eine konzeptuelle Betrachtung von individueller Förderung im Unterricht. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaften*, doi.org/10.1007/s11618-018-0840-0.
- Eccles, J. & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values and goals. *Annu. Rev. Psychol.* 2002. 53:109–32.
- Ehren, M. & Scheerens, J. (2015). Evidenzbasierte Referenzrahmen zur Schulqualität als Grundlage von Schulinspektion. In Pietsch, M., Scholand, B. & Schulte, K., Schulinspektion in Hamburg, S. 233-272. Münster: Waxmann.
- Fullan, M. (2006). Leading Professional Learning. The School Administrator, 2006 (Nov), 10-14.
- Fullan, M. (2007). The new meaning of educational change, 4th ed. NY: Teachers College Press.
- Fussangel, K., Dizinger, V., Böhm-Kasper, O. & Gräsel, C. (2010). Kooperation, Belastung und Beanspruchung von Lehrkräften an Halb- und Ganztageschulen. *Unterrichtswissenschaft*, 38(1), 51-73.
- Goddard, Y. L., Goddard, R. D., & Tschannen-Moran, M. (2007). A theoretical and empirical investigation of teacher collaboration for school improvement and student achievement in public elementary schools. *Teacher College Record*, 109(4), 877–896.
- Hattie, J. (2009). Lernen sichtbar machen. Hohengehren: Schneider.
- Hattie, J. & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. Review of Educational Research 77(1), 81-112.
- Helmke, A. (2012). Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität. Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts (4. Auflage). Kallmeyer Verlag.
- Huber, S.G. (Hrsg.)(2011). Handbuch für Steuergruppen. Köln: Carl Link.
- ISB (2015a). Schwerpunktthema: LehrplanPLUS. ISB Info 1/2015. ISB: München.
- ISB (2015b). Schwerpunktthema: Qualitätssicherung und -entwicklung. ISB Info 2/2015. ISB: München.
- ISB/STMBW (2016). Oberste Bildungsziele in Bayern. ISB: München
- ISB (2016). Schwerpunktthema: Digitale Bildung. ISB Info 1/2016. ISB: München.
- Klauser, K.J. & Leutner, D. (2007). Lehren und Lernen: Einführung in die Instruktionspsychologie. Weinheim: Beltz.
- Kleinknecht, M. & Lankes, E.-M. (2012). Kompetenzvermittlung im Unterricht. *Schulleitung und Schulentwicklung*, 57, 1-16.
- Kluger, A. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin* 119(2), 254-284.
- KMK (2015). Gesamtstrategie zum Bildungsmonitoring. http://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluss_e/2015/2015_06_11-Gesamtstrategie-Bildungsmonitoring.pdf
- KMK (2016). Bildung in der Digitalen Welt. Strategie der Kultusministerkonferenz. https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2016/Bildung_digitale_Welt_Webversion.pdf
- Kunter, M. & Trautwein, U. (2013). Psychologie des Unterrichts. Paderborn: UTB.
- Lipowsky, F. (2015). Unterricht. In Wild, E. & Müller, J. (Hrsg.), Pädagogische Psychologie, 2. Aufl., S. 69-106. Heidelberg: Springer.
- Moen, R. & Norman, C. (2010). Circling Back: Clearing up myths about the Deming cycle and seeing how it keeps evolving. Quelle: <http://www.apweb.org/circling-back.pdf>
- Mintrop, R. (2016). Konzepte der organisationalen und designbasierten Schulentwicklung im US-amerikanischen Kontext. *Zeitschrift DDS – Die Deutsche Schule*, 108(4).
- OECD (2005). Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers. Paris: OECD Publishing.
- Ophardt, D. & Thiel, F. (2013). Klassenmanagement. Ein Handbuch für Studium und Praxis. Stuttgart: Kohlhammer.
- Patton, M.Q. (2008). Utilization-focused Evaluation, 4th ed. Thousand Oaks: Sage.
- Pianta, R., Hamre, B., & Allen, J. (2012). Teacher-Student Relationships and Engagement. In S.L. Christenson et al. (eds.), *Handbook of Research on Student Engagement*, 365.
- Pianta, R.C. & Hamre, B.K. (2009). Conceptualization, measurement, and improvement of classroom processes: Standardized observation can leverage capacity. *Educational Researcher*, 38, 109–119.
- Pintrich, P. R. (2000). Multiple goals, multiple pathways: The role of goal orientation in learning and achievement. *Journal of Educational Psychology*, 92(3), 544-555.
- Piwowar, V. (2013). Multidimensionale Erfassung von Kompetenzen im Klassenmanagement. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 27(4), 215-228.
- Praetorius, A.-K., & Charalambous, C. Y. (2018). Classroom observation frameworks for studying instructional quality: looking back and looking forward. *ZDM*, 50(3), 535–553.
- Rakoczy, K., Klieme, E., Drollinger-Vetter, B., Lipowsky, F., Pauli, C., & Reusser, K. (2007). Structure as a Quality Feature in Mathematics Instruction: Cognitive and Motivational Effects of a Structured Organisation of the Learning Environment vs. a Structured Presentation of Learning Content. In M. Prenzel (Hrsg.). *Studies on the educational quality of schools. The final report on the DFG Priority Program*. (S. 102-121). Münster: Waxmann.
- Ronfeldt, M., Owens Farmer, S., McQueen, K. & Grissom, J. (2015). Teacher Collaboration in Instructional Teams and Student Achievement. *American Educational Research Journal*, 52(3), 475–514.
- Scheerens, J. (1990). School effectiveness and the development of process indicators of school functioning. *School Effectiveness and School Improvement*, 1(1), 61-80.
- Schratz, M., Iby, M. & Radnitzky, E. (2011). Qualitätsentwicklung. Weinheim: Beltz.
- Seidel, T. (2015). Klassenführung. In Wild, E. & Müller, J. (Hrsg.), Pädagogische Psychologie, 2. Aufl., S. 107-120. Heidelberg: Springer.
- Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst: Schulentwicklungsprogramm. Würzburg: Stürz.
- Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst: KWMBI Nr. 20/2011
- Staatsministerium für Unterricht und Kultus (2010). QmbS. Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen. München: Hintermaier.
- Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst (2015). Schulentwicklungsprogramm. München.
- Steinert, B., Klieme, E., Maag Merki, K., Döbrich, P., Halbheer, U. & Kunz, A. (2006). Lehrerkooperation in der Schule: Konzeption, Erfassung, Ergebnisse. *Zeitschrift für Pädagogik* 52(2), 185-204.
- Taut, S. & Rakoczy, K. (2016). Observing instructional quality in the context of school evaluation. *Learning and Instruction*, 46(2016), 45-60. <http://dx.doi.org/10.1016/j.learninstruc.2016.08.003>
- Weiss, C. (1998). Have we learned anything new about the use of evaluation? *American Journal of Evaluation*, 19(1), 21-33.
- W.K. Kellogg Foundation (2004). Logic Model Development Guide. Battle Creek, MI: W.K. Kellogg Foundation.
- Wolgast, A. & Fischer, N. (2017). You are not alone: colleague support and goal-oriented cooperation as resources to reduce teachers' stress. *Social Psychology of Education*, doi: 10.1007/s11218-017-9366-1.

Bayerisches Landesamt für Schule
Qualitätsagentur
Stuttgarter Str. 1
91710 Gunzenhausen