

Kultusministerium



Bildungspolitische Vorgaben
und Schwerpunktsetzungen

Schulaufsicht



Ziel- und Leistungsvereinbarung
Statusgespräche

Leitbild

Schul- und Unterrichtsentwicklung

**Berufliche
Schule**

- Lernen und Lehren an beruflichen Schulen
- Individuelle Förderung an beruflichen Schulen
- Lernen mit Feedback an beruflichen Schulen
- Unterrichten auf Distanz an beruflichen Schulen
- Basismodell zur Unterrichtsbeobachtung und -bewertung an beruflichen Schulen

- Schulführung und Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen
- Datengestützte Schulentwicklung an beruflichen Schulen
- Unterrichtsentwicklung an beruflichen Schulen
- Prozessmanagement an beruflichen Schulen
- Projektmanagement an beruflichen Schulen

HANDBUCH OES

Konzept OES

1	EINFÜHRUNG	4
2	DAS KONZEPT OES	5
2.1	Prozesse zur Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung	6
2.2	Pädagogische Leitlinien	7
2.3	Instrumente und Verfahren	8
3	DAS OES-UNTERSTÜTZUNGSSYSTEM	9
4	SYSTEMATISCHE QUALITÄTSENTWICKLUNG AN DEN BERUFLICHEN SEMINAREN	11
4.1	OES-Elemente in der Entwicklungsarbeit der beruflichen Seminare	11
4.2	Stärkung der Qualitätsentwicklung der Beruflichen Seminare	11
5	ZUR WEITERENTWICKLUNG VON OES	12
6	QUELLEN	13
7	WEITERFÜHRENDE LITERATUR	14

Der Erziehungs- und Bildungsauftrag verpflichtet die Schulen, junge Menschen „auf die Anforderungen der Berufs- und Arbeitswelt mit ihren unterschiedlichen Aufgaben und Entwicklungen vorzubereiten“ (SchG § 1). Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft wirken daher immer auch auf Entscheidungen hinsichtlich der Gestaltung des Bildungswesens ein. Die beruflichen Schulen sind hier wegen ihrer Nähe zum Beschäftigungssystem und als Partner in der dualen Berufsausbildung vom dynamischen technologischen und wirtschaftlichen Wandel besonders gefordert. Gesellschaftliche Entwicklungen wie die Zuwanderung oder der demografische Wandel verlangen immer wieder Anpassungen, um alle Jugendlichen zu befähigen, Zukunftsaufgaben kompetent und verantwortungsvoll zu bewältigen. Und schließlich führen die Individualisierung der Lebenswege und der damit verbundenen Bildungsentscheidungen dazu, dass die Ansprüche an die berufliche Bildung immer vielfältiger werden.

Um diesen Herausforderungen und den persönlichen Bedürfnissen der Lernenden vor Ort gerecht werden zu können, verfügen die beruflichen Schulen über operativen Handlungsspielraum bei ihrer Schul- und Unterrichtsentwicklung: Lehrkräfte und Schulleitung übernehmen Verantwortung für die Qualität ihrer Schule und ihres Unterrichts.

Das Konzept OES (Operativ Eigenständige Schule) stellt den beruflichen Schulen dazu ein Entwicklungssystem zur Verfügung, das den Lernerfolg in den Mittelpunkt stellt. Es ermöglicht die funktionale Bewertung und Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität in allen relevanten Bereichen des schulischen Lebens ebenso wie die erfolgreiche Umsetzung von strategisch angelegten und zielführenden Entwicklungsprozessen entsprechend der wirtschaftlichen, technischen und gesellschaftlichen Anforderungen vor Ort.

Hohe Praxistauglichkeit sowie zielführende Steuerung bei operativem Gestaltungsspielraum vor Ort waren und sind wesentliche Merkmale von OES und maßgebliche Zielsetzungen bei der (Weiter-)Entwicklung von OES. Entsprechend wurden und werden sowohl die beruflichen Schulen und als auch wissenschaftliche Expertinnen und Experten von Beginn an in die konzeptionelle Entwicklungsarbeit einbezogen, beispielsweise im OES-Modellvorhaben (2004 – 2007), in die wissenschaftliche Evaluation des Konzepts OES (2009 – 2012), bei der Entwicklung des Perspektivmodells zur Unterrichtsentwicklung (2014 – 2016), bei der Entwicklung der OES-Studienreihe (2017 – 2022), bei der Entwicklung des Verfahrens zur datengestützten Schulentwicklung (2018 – 2023) und nicht zuletzt bei der Entwicklung von Ziel- und Leistungsvereinbarung und Statusgesprächen (2018 – 2023). Expertinnen und Experten der beruflichen Seminare waren und werden bei Fragen der Unterrichtsentwicklung einbezogen. Getragen von den Entwicklungsergebnissen konnte das Konzept OES bis heute kohärent weiterentwickelt werden, bei deutlicher Stärkung einer datengestützten und kooperativ angelegten Unterrichtsentwicklung. Es übersetzt die im Referenzrahmen für alle Schulen des Landes gesetzten Anforderungen an gute Schule und gelingende Unterrichtsentwicklung für das Bedingungsfeld der beruflichen Schulen.

Ich bedanke mich herzlich bei allen, die an der OES-Entwicklungsarbeit der letzten Jahre mitgewirkt haben: den Schulleitungen und den Lehrkräften der beruflichen Schulen, den wissenschaftlichen Expertinnen und Experten, den Vertreterinnen und Vertretern der Referate 76 der Regierungspräsidien, den Akteuren im OES-Unterstützungssystem, den Vertreterinnen und Vertretern des Zentrums für Schulqualität und Lehrerbildung sowie des Instituts für Bildungsanalysen Baden-Württemberg – und den Kolleginnen und Kollegen, die den Prozess moderierend und steuernd im Kultusministerium getragen haben.

Klaus Lorenz

Ministerialdirigent,

*Leiter der Abteilung Berufliche Schulen, Frühkindliche Bildung, Weiterbildung
des Kultusministeriums Baden-Württemberg*

1 Einführung

Berufliche Schulen sind geprägt von der Heterogenität der Bildungsgänge und Fachlichkeiten sowie der damit verbundenen Ausbildungs- und Kooperationspartner. Für eine zweckmäßige und zielgerichtete Systematik der Schul- und Unterrichtsentwicklung kommt es somit darauf an, optimalen Gestaltungsraum bei klarem Gestaltungsrahmen für die beruflichen Schulen zu schaffen. Hier setzt das Konzept OES an. Es dient als adaptive und kohärente Infrastruktur für die systematische Schul- und Unterrichtsentwicklung an den beruflichen Schulen:

- sinnhaft durch konsequente Ausrichtung der Schul- und Unterrichtsentwicklung auf den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler
- verstehbar, in dem die für wirksame Entwicklungen

wichtigen funktionalen Zusammenhänge auf der Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse dargestellt werden

- handhabbar durch praxistaugliche Verfahren und Instrumente, die an beruflichen Schulen erfolgreich eingesetzt werden

Für die eigenständige Arbeit vor Ort umfasst das Konzept OES Steuerungsprozesse für die Schul- und Unterrichtsentwicklung, Leitlinien für die pädagogische Arbeit sowie geeignete Verfahren und Instrumente für die zielführende Gestaltung der Entwicklungsarbeit. Damit ermöglicht das Konzept OES eine konsequente und kohärent angelegte Qualitätsentwicklung der beruflichen Schulen.

Prozesse zur Steuerung der Schul- und Qualitätsentwicklung	Leitlinien für das Lernen und Lehren an beruflichen Schulen	Verfahren und Instrumente für die Umsetzung an der Schule
<ul style="list-style-type: none"> • Ziel- und Leistungsvereinbarung/Statusgespräche an beruflichen Schulen • Schulführung und Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen • Datengestützte Schulentwicklung an beruflichen Schulen • Unterrichtsentwicklung an beruflichen Schulen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lernen und Lehren an beruflichen Schulen • Individuelle Förderung an beruflichen Schulen • Lernen mit Feedback an beruflichen Schulen • Unterrichten auf Distanz an beruflichen Schulen • Basismodell zur Unterrichtsbeobachtung und -bewertung an beruflichen Schulen 	<ul style="list-style-type: none"> • Berufliche Schule entwickeln – mit Leitbild & Co • Prozessmanagement an beruflichen Schulen • Projektmanagement an beruflichen Schulen

Tab. 1: Elemente des Konzepts OES

Kapitel 2 gibt einen Überblick über die Elemente und ihre Bedeutung für die Entwicklungsarbeit an den beruflichen Schulen. OES-Handreichungen vertiefen und erläutern diese Elemente. Sie sind im Handbuch OES in Form eines Kompendiums zusammengeführt. Eng mit dem Konzept OES ist ein kohärent angelegtes Unterstützungssystem verbunden (Kap. 5). Kapitel 3 beschreibt dessen personelle und strukturelle Vernetzung.

Die beruflichen Seminare waren bereits früh und aktiv in die Entwicklung des Konzepts OES und seiner pädagogischen Leitlinien eingebunden.

Die entsprechenden Handreichungen stellen somit Eckpunkte für die pädagogische Arbeit an den beruflichen Schulen und den beruflichen Seminaren gleichermaßen dar. Darüber hinaus greifen die beruflichen Seminare für ihre Seminarentwicklung die OES-Entwicklungssystematik auf und nutzen die Verfahren und Instrumente. Den angehenden Lehrkräften wird so ein stimmiges Bild der Entwicklungsarbeit an ihrer Schule und am Seminar vermittelt, was die Auseinandersetzung mit den Fragen der Unterrichts- und der Qualitätsentwicklung erheblich erleichtert (Kap. 4).

2 Das Konzept OES

OES zielt auf die pädagogische und fachliche Erstverantwortung der beruflichen Schulen. Im Mittelpunkt steht die Förderung des Lernens der Schülerinnen und Schüler. Die Schul- und Unterrichtsqualität soll kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Die Schul- und Unterrichtsentwicklung ist im Konzept OES zyklisch angelegt:

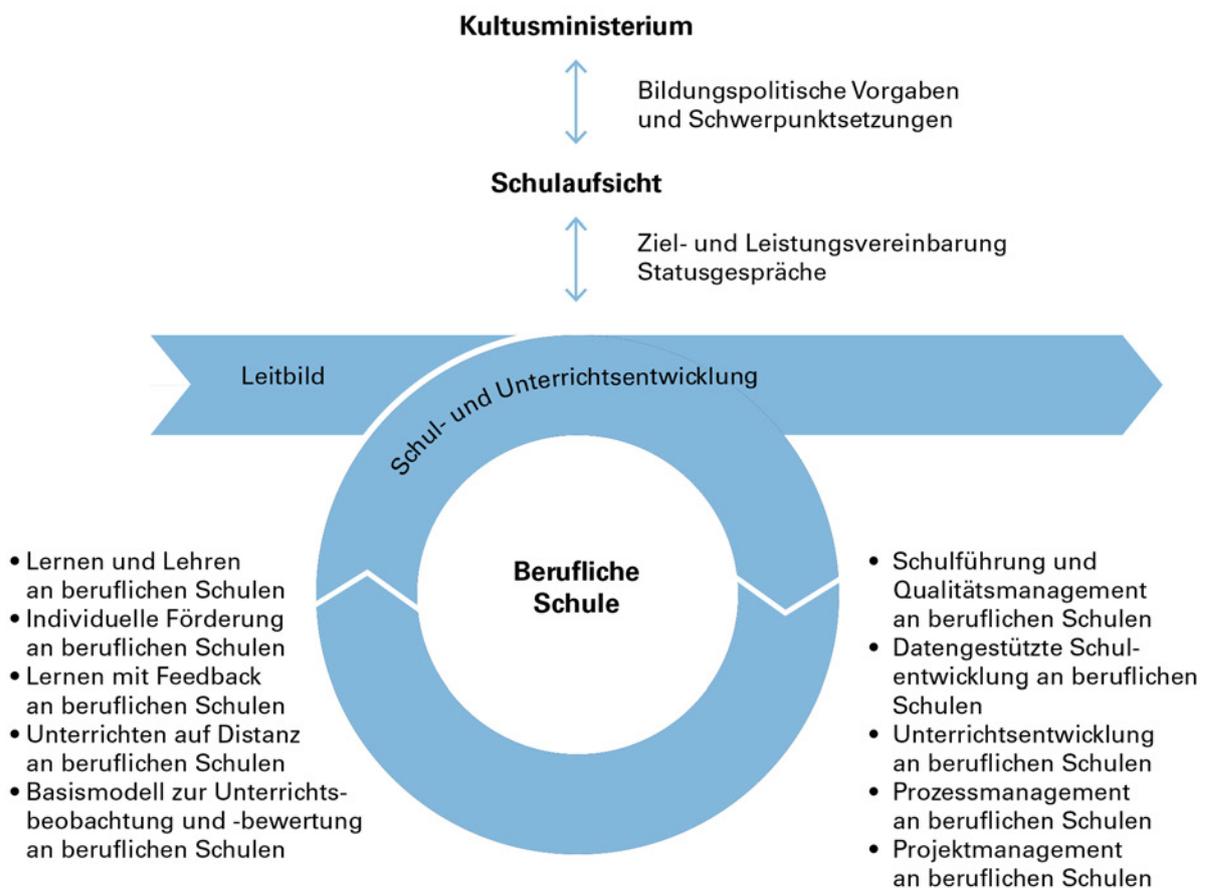


Abb. 1: Systematische Schul- und Unterrichtsentwicklung im Konzept OES

Bildungspolitischen Vorgaben und Schwerpunktsetzungen werden über den Prozess der Ziel- und Leistungsvereinbarung in spezifische Schul- und Unterrichtsentwicklung an der einzelnen beruflichen Schule übertragen. Die effektive Ausrichtung der Entwicklungsarbeit wird anhand der Rechenschaftslegung in den Statusgesprächen mit der Schulaufsicht nachvollzogen. Schulführung, Qualitätsmanagement sowie datengestützte Schulentwicklung bilden weitere

Steuerungsprozesse. Die effektive Entwicklungsarbeit an der Schule wird durch zielgerichtete Verfahren und Instrumente, wie z. B. Prozessmanagement, Projektmanagement unterstützt. Zentrale pädagogische Leitlinien flankieren die Entwicklung an den beruflichen Schulen sowie den weiteren Steuerungsebenen.

In den folgenden Abschnitten werden die Elemente des Konzepts OES im Einzelnen vorgestellt.

2.1 PROZESSE ZUR STEUERUNG DER SCHUL- UND UNTERRICHTSENTWICKLUNG

Die Eigenständigkeit von Schulen, z. B. bei der Entwicklung geeigneter pädagogischer Konzepte, der Unterrichtsorganisation oder der Lehrgewinnung, ist verbunden mit der Verpflichtung zur systematischen Qualitätsentwicklung (SchG § 114) und zur Rechenschaftslegung gegenüber der Schulaufsicht (SchG § 32). **Ziel- und Leistungsvereinbarung und Statusgespräche** bilden daher den OES-Leitprozess.

Mit der Vereinbarung von strategisch ausgerichteten Entwicklungszielen und entsprechenden operativen Detailzielen werden Prioritäten gesetzt. Die Schulleitung und die Lehrkräfte richten ihre Entwicklungsarbeit daran aus und bündeln die vorhandenen Ressourcen. Klar formulierte Ziele ermöglichen eine Fokussierung auf zentrale Anliegen, gerade dann, wenn es im Schulalltag viele gleichzeitige Aktivitäten gibt.

In der Ziel- und Leistungsvereinbarung zwischen einer Schule und der Schulverwaltung werden die bildungspolitisch vorgegebenen Entwicklungslinien des Landes und die aus den Schulen erwachsenden Entwicklungsimpulse zu einem Leistungsauftrag für die Schul- und Unterrichtsentwicklung der kommenden Jahre zusammengeführt.

Der Leistungsauftrag bildet eine entwicklungsorientierte Ergänzung zum allgemeinen Erziehungs- und Bildungsauftrag.

Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter bringt den schulischen Vorschlag für die Ziel- und Leistungsvereinbarung in die Gespräche mit der Schulverwaltung ein. Die Beteiligten setzen sich in einem vertrauensvollen Dialog mit den Vorschlägen auseinander, indem sie die von der Schule vorgeschlagenen Ziele mit den

strategischen Zielen des Landes abgleichen und hinsichtlich der verfügbaren Ressourcen prüfen.

Die Ziele und geplante Zielerreichung werden anschließend konkret und schulspezifisch mit einer Laufzeit von 3 bis 5 Jahren vereinbart.

Die Ziel- und Leistungsvereinbarung wird im Prozess durch jährliche Statusgespräche zwischen Schule und Schulaufsicht reflektiert und ggf. weiter entwickelt. Statusgespräche dienen zunächst der Rechenschaftslegung. Dazu betrachten Schule und Schulaufsicht den Entwicklungsfortschritt anhand der vereinbarten Eckpunkte sowie ggfs. anhand zusätzlicher Erfahrungen und Erkenntnisse der Schule. Ergänzend werden Fragen zur schulischen Qualitätssicherung anhand der Kennzahlen im Schuldatenblatt in das Statusgespräch einbezogen. Soweit sich notwendige Änderungen der Ziel- und Leistungsvereinbarung ergeben, werden diese aufgenommen.

Darüber hinaus bieten die Statusgespräche eine gute Gelegenheit, um sich über die von der Schule geleistete Arbeit auszutauschen. So fördern sie die Wertschätzung und das gegenseitige Verständnis.

Die Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung ist eine zentrale Aufgabe von **Schulführung und Qualitätsmanagement**. Die Schulleitungen steuern systematisch Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Unterrichtsentwicklung vor Ort. Dabei sind zentrale Aspekte des Qualitätsmanagements wie Schulkultur, Beteiligung und Kooperation ebenso zu berücksichtigen wie systematisch angelegte Reflexion im Schulführungshandeln.

Vorrangiges Ziel der **datengestützten Schulentwicklung** an beruflichen Schulen ist die Förderung des Lernerfolgs der Schülerinnen und Schülern. Dazu werden Daten herangezogen, die geeignet sind, Wirkungszusammenhänge und Abhängigkeiten der schulischen Entwicklungsarbeit aufzudecken, Synergien zu erzeugen bzw. schulische Prozesse und Interventionen auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen.

Für eine effektive Schul- und Unterrichtsentwicklung kommt es auf die systematische Gestaltung der Analyseschritte an, in dem festgestellte Befunde interpretiert und Handlungsbedarf und -optionen geprüft werden. Für die beruflichen Schulen steht dazu ein digital gestütztes Verfahren zur datengestützten Schulentwicklung bereit, das die verlässliche und aufwandsarme Gestaltung der Schul- und Unterrichtsentwicklung vor Ort ermöglicht.

Entscheidend für den Lernerfolg ist ein Unterrichtsangebot, das vielfältige Lernprozesse bei Schülerinnen und Schülern auslösen und konsolidieren kann.

Erfolgreiche **Unterrichtsentwicklung an beruflichen Schulen** setzt hier an, wobei Unterricht, Unterrichtsentwicklung und Schulentwicklung zusammenwirken. Die Kooperation und Reflexion der Personen in den Strukturen der Schulen bilden hier wichtige Einflussgrößen. In der praktischen Arbeit an der Schule muss geklärt werden, welches Handlungsfeld vorrangig bearbeitet werden soll und welche Kompetenzen bei den beteiligten Lehrkräften erforderlich sind.

2.2 PÄDAGOGISCHE LEITLINIEN

Die pädagogischen Grundlagen stellen den zentralen Bezugspunkt zur Gestaltung des Unterrichts und der Unterrichtsentwicklung an beruflichen Schulen dar. Sie dienen dabei als gemeinsame Basis für die beruflichen Schulen, die beruflichen Seminare und für die Schulaufsicht beruflicher Schulen. Die Grundlagen umfassen zum einen zentrale pädagogische Grundaussagen zum **Lernen und Lehren an den beruflichen Schulen**. Hier steht die Entwicklung von Handlungskompetenz der Schülerinnen und Schüler sowie die Gestaltung von geeigneten Lehr-Lern-Arrangements in den verschiedenen Bildungsgängen im Vordergrund. Entsprechende Bedeutung kommt den unterschiedlichen Mustern von Lernziel- und Kompetenztypen sowie der pädagogisch-didaktischen Handlungskompetenz der Lehrkräfte zu.



Für die Schul- und Unterrichtsentwicklung ist das **Lernen mit Feedback** auf allen Ebenen von Bedeutung.

In Lehr-Lernkontexten besteht ein breiter Konsens hinsichtlich der hohen Bedeutung von Feedback für den Erfolg von Lernprozessen und die Motivation. Nach den Ausführungen von Hattie und Timperley (2016) geht es dabei um die Reflexion auf drei Ebenen: Um das Aufgabenverständnis, um Erfahrungen im Lernprozess sowie um Erfahrungen mit der Selbstregulation. Dazu sollten Feedbackverfahren den Weg des Lernens sichtbar machen und nicht nur das Ergebnis.

Auf den Ebenen von Unterrichts- und Schulentwicklung kann Feedback die Kooperation im Kollegium, in Teams oder in Arbeitsgruppen betreffen.

Individuelle Förderung an beruflichen Schulen nimmt die Lernbedürfnisse, -wege und -möglichkeiten, Begabungen sowie fachliche und überfachliche Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler in den Blick. Pädagogisch-didaktische und organisatorische Maßnahmen, die die Lern- und Bildungsvoraussetzungen der einzelnen Schülerin und des einzelnen Schülers konsequent berücksichtigen, sollen diese gezielt bei der Entfaltung der eigenen Persönlichkeit, der Erweiterung der Handlungskompetenz und einem zunehmend selbstgesteuerten und -verantworteten Lernprozess unterstützen.



Individuelle Förderung ist im Unterricht beruflicher Schulen dauerhaft und systematisch angelegt. Die pädagogische Diagnose führt zur Konzeption individueller Lernwege, der entsprechenden Gestaltung der Lernzeit sowie zur Reflexion bezüglich der individuellen Zielsetzungen und Interventionsmaßnahmen.

Im Zuge der Digitalisierung verändern sich die Anforderungen an den Unterricht. Die Schülerinnen und Schüler greifen zunehmend Wissen auf, das allgemein über digitale Medien verfügbar ist. Der Unterricht an beruflichen Schulen berücksichtigt die individualisierte Nutzung von digitalen Lernangeboten. Blended-Learning-Ansätze greifen die digitale Bereitstellung und Bearbeitung von Medien aktiv mit einer veränderten Struktur der Lernangebote für, die das **Unterrichten auf Distanz** mit Präsenzphasen kombiniert. Die didaktischen Überlegungen für diese Lernangebote sind dabei wie darauf hin ausgerichtet, Lernen bewusst sowie fach- und zielgerichtet zu initiieren. Einige Analyse- und Planungsschritte werden dabei im Unterricht wichtiger, es ergeben sich aber auch neue Aspekte, die zu klären sind, z. B. bei der Motivation, der Kommunikation oder der Kollaboration.

Zur Beschreibung und Analyse von Unterricht dient das **Basismodell zur Unterrichtsbeobachtung und -bewertung** an beruflichen Schulen. Die Visualisierung der drei zentralen Dimensionen von Unterricht (Schülerhandeln, Lehrerhandeln, Lernangebot) mit zugeordneten Beobachtungsfeldern im Kreismodell ermöglicht einen mehrperspektivischen Zugang zur Unterrichtsbeobachtung, in dessen Zentrum der Lernprozess steht. Als Analysekonzept wird das Modell der

Tiefen- und Sichtstrukturen genutzt. Das Basismodell dient so als Strukturierungshilfe für die Beratung und Bewertung von Lehrkräften. Darüber hinaus bildet es einen Standard der pädagogischen Arbeit an den beruflichen Schulen und in der zweiten Phase der Lehrerbildung. Die beschriebenen pädagogischen Grundlagen, die dazu gehörenden Begriffe sowie die Bewertungs- und Beurteilungsmaßstäbe werden im Basismodell im Sinne eines „Alignments“ zusammengeführt und abgebildet.

2.3 INSTRUMENTE UND VERFAHREN

Das **Leitbild** einer Schule stellt gemeinsame Ziele, Werte und Qualitätsvorstellungen der Schule nach innen und außen in prägnanter Form dar. Es bildet damit eine wichtige Grundlage, um strategisch ausgerichtete Entwicklungsziele zu erarbeiten und diese in Detailzielen und Maßnahmen zu konkretisieren.

Ein Prozess besteht aus einer Folge von Handlungen, die als Prozessschritte geordnet sind. Im Alltag einer Schule sollen Prozesse verlässlich und transparent wiederkehrende Abläufe organisieren. Das schulische **Prozessmanagement** sorgt für die nachvollziehbare Beschreibung der zentralen Prozesse der Schule. Eine solche Klärung des gemeinsamen Vorgehens sowie der jeweiligen Aufgaben der Beteiligten erleichtert den Arbeitsalltag erheblich.

Berufliche Schulen arbeiten im Konzept OES seit vielen Jahren mit und in Projekten. Im Rahmen der Schul- und Unterrichtsentwicklung sind die Schulen angesichts neuer Herausforderungen immer wieder gefordert komplexe Aufgabenstellungen zu bewältigen. Projektarbeit bietet hier eine Möglichkeit für eine zielgerichtete und passgenaue Entwicklungsarbeit vor Ort. Die Steuerung von schulischen Entwicklungsprojekten und die erforderlichen Werkzeuge bilden den Kern des **Projektmanagements**. Die Motivation der Beteiligten und der Betroffenen, die Nachvollziehbarkeit des Vorgehens sowie der erkennbare Projektfortschritt sind zentrale Stellgrößen.

3 Das OES-Unterstützungssystem

Das OES-Unterstützungssystem stellt den beruflichen Schulen Angebote zur Verfügung, um eigene Entwicklungskompetenzen zu stärken oder konkrete schulische Anliegen zielgerichtet zu bearbeiten – z. B. zur

Umsetzung von Maßnahmen der Ziel- und Leistungsvereinbarung oder von Entwicklungsprojekten. Die Angebote verknüpfen die Aspekte Information, Fortbildung, Beratung und Ressourcen.

Bedarfsorientierte Angebote für die Schulleitungen, die Abteilungsleitungen, die Lehrkräfte und schulische Expertengruppen			
Information	Fortbildung	Beratung	Ressourcen
Handbuch OES	Zentrale Fortbildungsveranstaltungen	Fachberaterinnen und Fachberater	Entlastungsstunden für besondere Entwicklungsaufgaben
www.oes-bw.de	Regionale Fortbildungsveranstaltungen	Erfahrene Schulen und die beruflichen Seminare	Schulbezogenes Fortbildungsbudget
Informationsveranstaltungen	Schulinterne Fortbildungen	Referentinnen und Referenten der Regierungspräsidien	Evaluationsinstrumente und -verfahren des IBBW
OES-Broschüren			
OES-Praxisbeispiele			

Tab. 2: Struktur des OES-Unterstützungssystems

Informationen zu OES sowie Termine für aktuelle Informationsveranstaltungen sind zentral auf der OES-Homepage dargestellt: www.oes-bw.de. Die Schulen greifen nach Bedarf auf die Angebote zu.

Regionale Angebote werden über die Regionalstellen des ZSL abgerufen. Dort stehen OES-Ansprechpartner/innen zur Verfügung, die das regionale OES-Unterstützungsangebot umfassend im Blick haben und Fragen der Schulen kompetent bearbeiten können. Die OES-Ansprechpartner/innen sind dem Arbeitsfeld 7 der Regionalstellen zugeordnet.

Die Gestaltung der Aufgaben im OES-Unterstützungssystem wird nach funktionalen Gesichtspunkten der Schul- und Unterrichtsentwicklung an den beruflichen Schulen ausgerichtet. Die bedarfsgerechte Gestaltung der Unterstützungsangebote erfordert immanently die Vernetzung und Zusammenarbeit der verschiedenen Akteursgruppen:

Die Fachberaterinnen und Fachberater bieten im Rahmen von **Beratung** oder **Fortbildung** Unterstützungsdienstleistungen – auch in Kooperation mit anderen Experten bzw. Expertinnen – in unterschiedlichen Entwicklungsfeldern an. Darüber hinaus erarbeiten sie im Auftrag des Kultusministeriums zusammen mit weiteren Expertinnen und Experten Handreichungen und weitere Informationsmaterialien für die Schul- und Unterrichtsentwicklung an den beruflichen Schulen.

- Fachberaterinnen und Fachberater für Schulentwicklung beraten auf Wunsch die Schule über einen individuell vereinbarten Zeitraum. Sie können als kontinuierliche Prozessbegleitung oder zu konkreten Anlässen als Expertinnen bzw. Experten in Fragen der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung zu Rate gezogen werden.
- Fachberaterinnen und Fachberater für Unterrichtsentwicklung beraten die Schule zu konkreten pädagogischen Fragen und bieten Unterstützung bei der unterrichtlichen Umsetzung bildungspolitischer Vorgaben.



- Die Seminare für Ausbildung und Fortbildung (Berufliche Schulen) stehen den beruflichen Schulen mit Angeboten zur Verbesserung der Unterrichtsqualität sowie für pädagogische Fragestellungen zu Verfügung. Die Ausbilderinnen und Ausbilder der beruflichen Seminare unterstützen die beruflichen Schulen gerne auch in Zusammenarbeit mit den weiteren Akteuren des OES-Unterstützungssystems.
- Fachberaterinnen und Fachberater der Schulaufsicht unterstützen die beruflichen Schulen in Fragen der Ziel- und Leistungsvereinbarung.

Für die Mitwirkung bei besonderen Entwicklungsaufgaben, z. B. im Rahmen zentraler OES-Projekte, erhalten die beruflichen Schulen zusätzliche **Ressourcen**. Der Umfang wird projektgebunden vom Kultusministerium festgelegt. Um schulspezifisch Schwerpunkte bei der systematischen Unterrichts- und Schulentwicklung setzen zu können, steht den beruflichen Schulen ein schulbezogenes Fortbildungsbudget zur Verfügung,

4 Systematische Qualitätsentwicklung an den beruflichen Seminaren

Die Seminare für Ausbildung und Fortbildung der Lehrkräfte (berufliche Schulen) in Stuttgart, Karlsruhe, Freiburg und Weingarten, im Folgenden kurz berufliche Seminare genannt, sind vorrangig mit der Ausbildung von Lehrkräften für berufliche Schulen sowie deren Fort- und Weiterbildung befasst. Für ihre Entwicklungsarbeit nutzen die beruflichen Seminare die Elemente des Konzepts OES, ggfs. in adaptierter Form.

4.1 OES-ELEMENTE IN DER ENTWICKLUNGSARBEIT DER BERUFLICHEN SEMINARE

Für die Qualitätsentwicklung der beruflichen Seminare bilden die seminarspezifischen Leitbilder den Ausgangspunkt. Verbindliches Feedback zwischen den Lehrkräften in Ausbildung und ihren Ausbilderinnen und Ausbildern sowie die systematisch angelegte Evaluation der eigenen Arbeit gehören ebenso dazu und werden für die kontinuierliche Weiterentwicklung genutzt. Anhand von zwei OES-Elementen soll dies beispielhaft verdeutlicht werden:

Die Erhebung von Daten und die Ableitung entsprechender Maßnahmen sind essentiell für die Qualitätssicherung und -entwicklung von Organisationen. Die interne Evaluation durch standardisierte Befragungen aller Kurse zeigt Verbesserungsbedarfe und die Wirksamkeit von Interventionsmaßnahmen auf. Der Vergleich über mehrere Jahre ermöglicht den Seminaren eine datengestützte Einschätzung, inwieweit umgesetzte Entwicklungsmaßnahmen (z. B. interne Fortbildungen zur Verbesserung der Unterrichtsberatung) Erfolge bringen.

Die beruflichen Seminare erproben jährliche gegenseitige Peer Reviews als Formt für die externe Rück-

meldung. Die bisherigen Erfahrungen sind äußerst ermutigend; positiv werden vor allem der unvoreingenommene „Blick von außen“, die wertschätzende Atmosphäre und die hohe Qualität der Rückmeldungen durch den jeweiligen „Peer“ wahrgenommen.

An den beruflichen Seminaren holen die Ausbilderinnen und Ausbilder obligatorisch Feedback der Lehrkräfte in Ausbildung ein. Zugleich unterstützen die Feedbacks der Ausbilderinnen und Ausbilder die Lehrkräfte in Ausbildung dabei, Lernsettings nicht nur zu gestalten, sondern auch kritisch zu hinterfragen. Die Rückmeldungen dienen darüber hinaus immer auch der Weiterentwicklung der Ausbildungsqualität. Feedback an den beruflichen Seminaren dient also als Lerngelegenheit für alle Beteiligten.

Der Referenzrahmen Schulqualität Baden-Württemberg mit seinen Prozesskategorien „Lehren und Lernen“, „Professionalität der Zusammenarbeit“, „Führung und Management“ und „Qualitätsmanagement“ bietet den Seminaren vielfältige Orientierung bei ihrer Qualitätsentwicklung.

4.2 STÄRKUNG DER QUALITÄTSENTWICKLUNG DER BERUFLICHEN SEMINARE

Um die Qualitätsentwicklung zu systematisieren, die Datenerhebung zu vereinfachen und die Ergebnisse vergleichbar zu machen, erarbeiten die beruflichen Seminare seit dem Schuljahr 2022/23 gemeinsam mit wissenschaftlicher Begleitung durch Prof. em. Dr. H. Ebner, ein Verfahren „Datengestützte Seminarentwicklung (DGSEM)“.

Als Indikatoren sollen einbezogen werden:

- Kompetenz in der Unterrichtsplanung,
- Erreichen des Ausbildungsziels,
- Feedback der Absolventinnen und Absolventen,
- wahrgenommenes Seminarklima (Teilnehmende und Lehrpersonal)
- und Selbstwirksamkeitserwartung (Teilnehmende)

Mit DGSEM verfolgen die beruflichen Seminare konsequent ihre etablierte Qualitätsentwicklungsstrategie. Sie dient nicht nur der Sicherung der Ausbildungsqualität der angehenden Lehrerinnen und Lehrer. Festgelegte Prozesse der Ausbildung, Personalentwicklung und Seminarorganisation sorgen darüber hinaus bei allen Beteiligten für Transparenz und Verlässlichkeit und regelmäßige Datenerhebungen geben Auskunft über die Wirksamkeit der ergriffenen Verbesserungsmaßnahmen.

5 Zur Weiterentwicklung von OES

Das Konzept OES verbindet Instrumente und Verfahren systematischer Qualitätsentwicklung zur effektiven Schul- und Unterrichtsentwicklung mit den pädagogischen Grundlagen beruflicher Schulen. Die Nutzung und der Nutzen von OES wird ganz wesentlich getragen vom gemeinsamen Verständnis und Herangehen der Akteure. Entwicklungen können so passgenau, flexibel und gezielt von und an den beruflichen Schulen vorangetrieben werden. Für die künftige Weiterentwicklung von OES lassen sich daraus Erfolgsfaktoren ableiten:

- zielgerichtete Erarbeitung und Erprobung gemeinsam mit den beruflichen Schulen und in enger Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen oder anderen Fachexpertinnen und -experten
- klarer Gestaltungsrahmen, mit viel Freiraum für schulspezifische Zielsetzungen
- durchgängige Systematik der Schul- und Unterrichtsentwicklung
- Einbeziehung der Referate 76 der Regierungspräsidien, der beruflichen Seminare, des Zentrums für Schulqualität und Lehrerbildung sowie des Instituts für Bildungsanalysen Baden-Württemberg
- effizientes, nachfrageorientiertes OES-Unterstützungssystem für die Schulleitungen und die Lehrkräfte.

Einige Entwicklungsfelder für die beruflichen Schulen sind bereits zu identifizieren:

- die Integration junger Geflüchteter und zugewanderter Arbeitskräfte in die Gesellschaft und ins Arbeitsleben,
- die digitale Transformation und künstliche Intelligenz in der Arbeitswelt und die damit verbundenen Veränderungen der Berufsbilder, aber auch der Lernangebote der beruflichen Schulen,
- die Gewinnung von Lehrkräften für die beruflichen Schulen und
- die kontinuierliche Weiterentwicklung der notwendigen Kompetenzen der Lehrkräfte.

Es gilt die Elemente des Konzepts OES entsprechend flexibel zu gestalten und funktional in den Schulalltag zu integrieren. Als Beispiele genannt werden können hier:

- die effektive Nutzung der Ziel- und Leistungsvereinbarung für zielgerichtete Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozesse,
- die notwendige Entwicklung einer digitalen und alltagstauglichen Prozessführung,
- die Nutzung von KI für pädagogische und organisatorische Fragestellungen und nicht zuletzt
- die laufende, funktionale und an aktuellen Herausforderungen der beruflichen Schulen orientierte Ausrichtung des OES-Unterstützungssystems.

6 Quellen

Antonovsky, Aaron / Franke, Alexa (1997). Salutogenese. Tübingen.

Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph (2019). Changemanagement. Frankfurt.

Dubs, Rolf (2003). Systematische Qualitätsentwicklung für Schulen. St. Gallen.

Ebner, Hermann / Funk, Claudia (2012). Evaluation des Konzepts „Operativ eigenständige Schule“ – Abschlussbericht. Mannheim.

Euler, Dieter (2007). Operativ eigenständige Schule (OES) Abschlussgutachten. Sankt Gallen.

Hattie, John / Timberley, Helen (2016). Die Wirkung von Feedback. In Zierer, Klaus (Hg.): Jahrbuch für allgemeine Didaktik, S. 204ff. Baltmannsweiler.

Landwehr, Norbert/Steiner, Peter: Q2E, Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, ein Orientierungsmodell zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen, <https://www.q2e.ch/> letzter Aufruf 09.01.2023

Martin, Christian / Zurwehme, Annika (Hg) (2018). Das große Handbuch Qualitätsmanagement in der Schule. Köln.

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hg.) (2023). Lernen mit Feedback an beruflichen Schulen. Stuttgart.

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hg.) (2023). Prozessmanagement an beruflichen Schulen. Stuttgart.

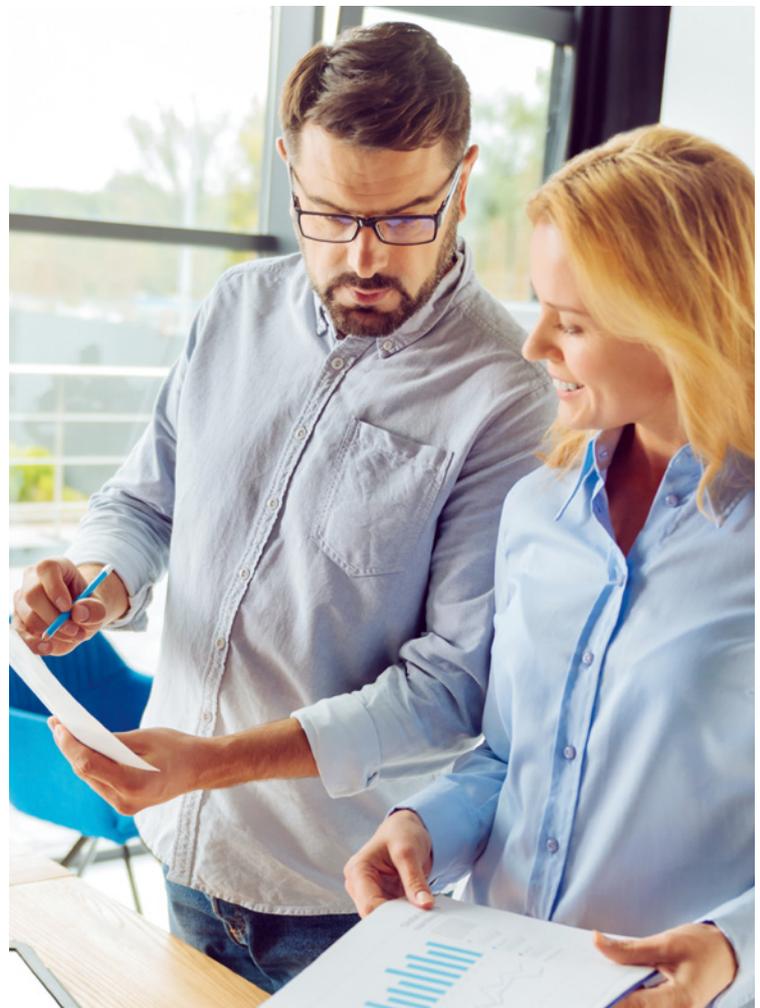
Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hg.) (2023). Projektmanagement an beruflichen Schulen. Stuttgart.

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hg.) (2023). Ziel- und Leistungsvereinbarung / Statusgespräch an beruflichen Schulen. Stuttgart.

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hg.) (2023). Datengestützte Schulentwicklung an beruflichen Schulen. Stuttgart.

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hg.) (2023). Schulführung und Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen. Stuttgart.

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hg.) (2023). Individuelle Förderung an beruflichen Schulen. Stuttgart.



Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hg.) (2023). Unterrichtsentwicklung an beruflichen Schulen. Stuttgart.

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hg.) (2023). Berufliche Schule entwickeln mit Leitbild & Co. Stuttgart.

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hg.) (2023). Basismodell zur Unterrichtsbeobachtung und -bewertung an beruflichen Schulen. Stuttgart.

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hg.) (2023). Lernen und Lehren an beruflichen Schulen. Stuttgart.

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hg.) (2023). Unterrichten auf Distanz an beruflichen Schulen. Stuttgart.

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hg.) (2023). Referenzrahmen Schulqualität. Stuttgart.

Schulgesetz Baden-Württemberg (SchG): § 1, § 32, § 114 vom 22. November 2022

Sonntag, Karlheinz (2007). Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Göttingen.

7 Weiterführende Literatur

Brägger, Gerold / Posse, Norbert (2020). Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Bern.

Rolff, Hans-Günther (2013). Schulentwicklung kompakt – Modelle, Instrumente, Perspektiven. Weinheim/Basel.

Seitz, Hans / Keller, Martin / Capaul, Roman (2020). Schulführung und Schulentwicklung. Bern.

IMPRESSUM

Herausgeber:

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport
Baden-Württemberg
Thouretstr. 6
70173 Stuttgart
www.km-bw.de

Verantwortlich:

Hannelore Hammer, Ministerium für Kultus,
Jugend und Sport Baden-Württemberg

Mitwirkende:

Die öffentlichen beruflichen Schulen in Baden-
Württemberg

Dr. Rüdiger Arnscheid, Zentrum für Schulqualität
und Lehrerbildung Baden-Württemberg

Frank Körner, Zentrum für Schulqualität und
Lehrerbildung Baden-Württemberg

Susanne Kugler, Zentrum für Schulqualität und
Lehrerbildung Baden-Württemberg

Susanne Thimet, Berufliches Seminar für die Aus-
und Fortbildung von Lehrkräften, Karlsruhe

Referate 76 der Regierungspräsidien Freiburg,
Karlsruhe, Stuttgart und Tübingen

Redaktion

Susanne Müller, Hugo-Eckener-Schule Friedrichshafen

Fotos:

stock.adobe.com: © Koto (S. 7); iStockphoto: © alvarez (S. 8),
Ridofranz (S. 10), Zinkevych (S. 13)

Layout:

Ilona Hirth Grafik Design GmbH, Karlsruhe

Stuttgart, 2023

