
Handbuch OES

Handreichung 1

Benutzerinformationen

Redaktion:

Konrad Heydenreich

Weitere Informationen zum Konzept OES stehen unter www.oes-bw.de bereit.



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR KULTUS, JUGEND UND SPORT

Verlagsnummer: 69804000
Verlag:
Wolters Kluwer Deutschland
Carl Link
Adolf-Kolping-Str. 10
96317 Kronach
Tel: + 49 (0) 9261 9690
E-Mail: info@carllink.de
www.carllink.de
www.schulleitung.de

 **Carl Link**
eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

Inhaltsverzeichnis

1	Vorbemerkungen	4
2	Redaktionelle Informationen zum Handbuch OES	6
3	Inhaltsverzeichnisse der Handreichungen	7
4	Glossar	19
5	Abkürzungsverzeichnis	40

1 Vorbemerkungen

Das Handbuch OES ermöglicht es den Nutzern, die Qualität ihrer Schule und ihres Unterrichts auf der Basis eines gemeinsamen Verständnisses ziel- und ergebnisorientiert weiterzuentwickeln. Es umfasst 14 Handreichungen zu zentralen Themen der Qualitätsentwicklung an beruflichen Schulen. Das Handbuch liegt sowohl in gedruckter Form als Ordner mit einzeln entnehmbaren Heften als auch in digitaler Version in der Webdatenbank unter www.oes-bw.de vor. Darüber hinaus erscheint es als gebundenes Fachbuch im Buchhandel.

Die vorliegenden Benutzerinformationen sollen den Gesamtzusammenhang und den Nutzen der im Handbuch OES enthaltenen Informationen sichtbar machen und einen schnellen und gezielten Zugriff auf die gewünschten Inhalte ermöglichen. Ein Gesamtverzeichnis, das die Inhaltsverzeichnisse aller Handreichungen umfasst, erleichtert den Überblick über die Gesamthematik. Es verdeutlicht, dass jede einzelne Handreichung im Zusammenhang zu betrachten ist. Die Basis bildet das Konzept „Operativ Eigenständige Schule“ OES, wie es in der gleichnamigen Handreichung dargestellt ist.

Bei der Erstellung der Handreichungen haben die Autorentams darauf geachtet, dass die Texte inhaltlich und begrifflich vernetzt sind. Die thematischen Verknüpfungen zwischen den einzelnen Handreichungen werden durch Hinweise bzw. Links hervorgehoben.

Qualitätsentwicklung hat, wie andere Spezialgebiete auch, eine eigene Fachsprache. Das Glossar umfasst die in den Handreichungen genannten Fachbegriffe und erleichtert allen, die sich mit der Qualitätsentwicklung beschäftigen, Begriffsklarheit herzustellen. So wird eine gelingende Kommunikation möglich.

Lehrerinnen und Lehrer, die in den Schulen Verantwortung für die Qualitätssicherung und -entwicklung übernommen haben, sind auf Unterstützung angewiesen, um die knappe Zeit ziel- und ergebnisorientiert zu nutzen. Bewährte Arbeitsmaterialien anderer Schulen und leicht auffindbare Zusatzinformationen erleichtern ihnen die Arbeit. Parallel zur elektronischen Version des Handbuchs mit seiner komfortablen Suchfunktion werden deshalb für jedes The-

menfeld weitere praxisrelevante Dokumente angeboten:

- Arbeitshilfen, z.B. Instrumente und Formblätter
- Praxisbeispiele aus beruflichen Schulen
- Basisfolien für Präsentationen und Fortbildungen
- Vorschriften, die für die Qualitätsentwicklung an Schulen in Baden-Württemberg relevant sind.

Die Online-Nutzerinnen und -Nutzer des Handbuchs OES können direkt auf die angebotenen Materialien zugreifen und sie für ihre persönliche Arbeit und für die Kooperation in der Schule verwenden. Um Zugang zur Datenbank zu erhalten, beachten Sie bitte die Informationen im Innenteil des Ordnerdeckels bzw. die entsprechenden Beschreibung im Buch. Die Datenbank wird kontinuierlich erweitert, so dass für immer mehr Belange aktuelle Materialien vorliegen.

Das Handbuch OES, die Datenbank, die Fortbildungsmodule zu OES und die Beratung und Begleitung durch die Fachberaterinnen und Fachberater für Schulentwicklung sind aufeinander abgestimmt und ergänzen sich gegenseitig. Wir hoffen, dass die Lehrerinnen und Lehrer und die Schulleiterinnen und Schulleiter diese Unterstützungsangebote bedarfsgerecht nutzen und sind zuversichtlich, dass so die schulischen Qualitätsentwicklungsprozesse wirksam gefördert werden.

Wir danken allen, die bei der Entstehung des Handbuchs OES mitgewirkt haben. Unser besonderer Dank gilt

- den Autorentams, die über mehrere Jahre Erfahrungen zusammengetragen, ausgewertet und niedergeschrieben haben,
- den Lehrkräften und Schulleitungen, die die Handreichungen aus der Nutzerperspektive gegengelesen haben,
- Traudel Gerstlauer als der Verantwortlichen für die Zusammenstellung der Datenbankmaterialien,

- Vincent Richers für die Gestaltung der Abbildungen,
- sowie dem Redaktionsteam Sandra Winterhalter, Konrad Heydenreich und Claudia Ruggart für inhaltliche und sprachliche Überarbeitungen der Handreichungen und die Gesamtorganisation der Veröffentlichung.

Dr. Karl-Otto Döbber

Leiter des Staatlichen Seminars für Didaktik und Lehrerbildung (Berufliche Schulen)
Karlsruhe

Wir wünschen unseren Leserinnen und Lesern Freude und gutes Gelingen bei der Arbeit an der Qualitätsentwicklung ihrer Schule.

Susanne Thimet

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg,
Referat Grundsatzfragen und Qualitätsmanagement beruflicher Schulen

2 Redaktionelle Informationen zum Handbuch OES

Das Handbuch umfasst folgende Handreichungen:

1. Benutzerinformationen
2. Das Konzept „Operativ Eigenständige Schule“ OES für berufliche Schulen in Baden-Württemberg
3. Schulführung und Qualitätsentwicklung
4. Leitbild
5. Qualitätsentwicklung im Bereich Unterricht
6. Individualfeedback
7. Projektmanagement
8. Prozessmanagement
9. Informations- und Kommunikationsmanagement
10. Arbeit im Team
11. Selbstevaluation
12. Qualitätshandbuch
13. Fremdevaluation
14. Zielvereinbarung mit der Schulverwaltung

Autorinnen und Autoren (in alphabetischer Reihenfolge):

Frank Althoff, Dr. Rüdiger Arnscheid, Suzan Bacher, Gundel Beck-Neumann, Bärbel Blochmann, Regina Boger, Fritz Brand, Martin Bretschneider, Dr. Annemarie Conradt-Mach, Mechthild Demmler, Thorsten Dittmann, Dr. Karl-Otto Döbber, Christian Doering, Susanne Eberhard-Haule, Ulrich Egger, Holger Esch, Ferdinand Fischer, Anne Gehrke, Traudel Gerstlauer, Dr. Patrick Häffner, Hannelore Hammer, Thomas Hartmann, Andrea Haushalter, Manfred Hensler, Konrad Heydenreich, Heinrich Hörtdörfer, Sabine Imlau, Ulf Immelnkämper, Jörg Jud, Sabine Kaiser-Aretz, Sabine Kimmler-Schad, Dr. Günther Klein, Volker Knaupp, Götz Lampe, Klaus Lorenz, Dr. Reinhard Maier, Margit Maunz, Nina Meyer, August Moosmann, Miroslav Moravek, Norbert Muser, Jürgen Niemeyer, Siegfried Pietrass, Dr. Roland Plehn, Ingo Prumbs, Otmar Refior, Vincent Richers,

Wolfgang Riefler, Sabine Rösner, Michael Rüttler, Dr. Axel Schenz, Petra Schmalenbach, Birgit Scholze-Thole, Dr. Aloysius Schweizer, Edeltraud Smolka, Hans-Joachim Stark, Eugen Straubinger, Susanne Thimet, Konrad Trabold, Theo Tröndle, Rainer Vogl, Hermann Weiß, Rudolf Wiedenmann, Marcus Willneff, Sandra Winterhalter, Harald Wissmann, Marliese Wörner, Jochen Würstle, Isa Wunder

Zusammenstellung der Datenbankmaterialien:

Traudel Gerstlauer

Gestaltung der Abbildungen:

Vincent Richers

Redaktion:

Sandra Winterhalter, Konrad Heydenreich und Claudia Rugart

Herausgeber:

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg, Referat Grundsatzfragen und Qualitätsmanagement beruflicher Schulen

Dr. Karl-Otto Döbber, bis 2009 Mitarbeiter im Referat für Grundsatzfragen und Qualitätsmanagement beruflicher Schulen, jetzt Leiter des Staatlichen Seminars für Didaktik und Lehrerbildung (Berufliche Schulen), Karlsruhe

Impressum:

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg
Schlossplatz 4
70173 Stuttgart

In Kooperation mit:

Wolters Kluwer Deutschland
Carl Link
Adolf-Kolping-Straße 10
96317 Kronach
E-Mail: info@carllink.de
www.carllink.de
www.schulleitung.de

3 Inhaltsverzeichnisse der Handreichungen

Handreichung 2

Das Konzept Operativ Eigenständige Schule für berufliche Schulen in Baden-Württemberg

Grußwort von Frau Ministerin Prof. Dr. Marion Schick	5
1 Ziele des Konzepts „Operativ Eigenständige Schule“ OES	7
1.1 Zusammenhang von Eigenständigkeit und Qualitätsentwicklung	7
1.2 Der Nutzen systematischer Qualitätsentwicklung	7
2 Entwicklung und Einführung von OES	9
2.1 Das Modellvorhaben OES	9
2.2 Einführung von OES an den beruflichen Schulen des Landes	9
3 Bereiche der Schulqualität	11
3.1 Struktur und Wahl der Qualitätsbereiche	11
3.2 Der Qualitätsbereich Unterricht	12
3.3 Der Qualitätsbereich Schulführung	12
4 Bausteine des Konzepts OES	13
4.1 Innerschulische Qualitätsentwicklung	13
4.2 Der Blick von außen – Fremdevaluation und Steuerung der Schulen	17
5 Überblick über das Unterstützungssystem	20
6 Ausblick	22
7 Literatur	23

(Die Seitenangaben beziehen sich auf die Seiten der jeweiligen Handreichung.)

Handreichung 3

Schulführung und Qualitätsentwicklung

1	Einleitung	5
2	Schulische Organisationsentwicklung	6
3	Organisatorische Einbindung der Qualitätsentwicklung in die Schulstruktur	8
3.1	Gestaltung der Aufbauorganisation	8
3.2	Die Qualitätsentwicklungsgruppe in der Einführungsphase der systematischen Qualitätsentwicklung	8
3.3	QE-Koordinator/in und Qualitätsentwicklungsgruppe als Stabsstelle	8
4	Schulleitung und Führungskreis	10
4.1	Rechtliche Rahmenbedingungen	10
4.2	Rolle und Aufgaben der Abteilungsleiter/innen	11
4.3	Zusammensetzung und Arbeitsweise des Führungskreises	11
5	Führungsaufgaben	14
5.1	Die Schulleitung als treibende Kraft	14
5.2	Zielvereinbarungen zwischen Schulleiter/in und Abteilungsleiter/in	14
5.3	Schulführung und Unterricht	15
5.4	Förderung von Teamarbeit	15
5.5	Personalentwicklung	16
5.6	Bereitstellung von Ressourcen	16
5.7	Umgang mit Widerständen	17
6	Zusammenfassung	19
7	Literatur	20

(Die Seitenangaben beziehen sich auf die Seiten der jeweiligen Handreichung.)

Handreichung 4

Leitbild

1	Einleitung	4
2	Die Rolle des Leitbilds im Konzept OES	5
	2.1 Corporate-Identity und das CI-Leitbild	6
	2.2 Das Qualitätsleitbild	7
3	Die Leitbildentwicklung	9
	3.1 Die grundlegenden Merkmale der Leitbildentwicklung	9
	3.2 Die Entwicklung oder Weiterentwicklung eines Leitbilds	9
	3.2.1 Ein CI-Leitbild entwickeln	12
	3.2.2 Ein Qualitätsleitbild entwickeln	13
4	Das Leitbild als Grundlage der schulischen Qualitätsentwicklung	16
	4.1 Das Leitbild als Grundlage von Selbstevaluationen	17
	4.2 Das Leitbild als Grundlage einer Balanced Scorecard	17
5	Zusammenfassung	19
6	Literatur	20

(Die Seitenangaben beziehen sich auf die Seiten der jeweiligen Handreichung.)

Handreichung 5

Qualitätsentwicklung im Bereich Unterricht

1	Einleitung	5
2	Begriffsklärungen	7
3	Qualitätsziele für guten Unterricht	9
4	Die Beteiligten an der Qualitätsentwicklung im Bereich Unterricht	11
4.1	Übersicht	11
4.2	Die Schülerinnen und Schüler	11
4.3	Die einzelne Lehrperson	12
4.4	Die Qualitätsentwicklungsgruppen und Evaluationsexperten	13
4.5	Die Schulleitung	13
4.6	Die externen Experten	13
4.7	Die Kollegengruppen und Teams	13
5	Kooperationsformen	15
5.1	Systematische Kooperation und Verbindlichkeit	15
5.2	Lernfeldunterricht	15
5.3	Methodentraining	15
5.4	Fachbezogene Unterrichtsvorbereitung	16
5.5	Kollegiales Feedback	16
6	Selbstevaluation in der Unterrichtsentwicklung	17
6.1	Ziele und Grundsätze	17
6.2	Evaluationsgegenstände	18
6.2.1	Evaluation von Ergebnissen	18
6.2.2	Evaluation der Aktivitäten im Unterricht	18
6.2.3	Evaluation von Gelingensfaktoren	19
7	Tipps für den Einstieg in die Arbeit im Qualitätsbereich Unterricht	21
8	Zusammenfassung	22
9	Literatur	23

(Die Seitenangaben beziehen sich auf die Seiten der jeweiligen Handreichung.)

Handreichung 6

Individualfeedback

1	Einleitung	5
2	Begriffsklärung	6
3	Einbindung des Individualfeedbacks in die Qualitätsentwicklung	8
4	Kompetenzen für die Durchführung des Schüler-Lehrer-Feedbacks	10
4.1	Die Aussagen im Befragungsinstrument (Items) bestimmen	10
4.2	Feedback-Instrumente auswählen	10
4.3	Feedback planen und durchführen	11
4.4	Rückmeldungen sichten und aufarbeiten	11
4.5	Ergebnisse zurückmelden und besprechen	12
4.6	Schlussfolgerungen ziehen und umsetzen	12
4.7	Feedback-Ergebnisse und Maßnahmen persönlich dokumentieren	13
4.8	Die Feedback-Kompetenzen der Lernenden fördern	13
5	Kompetenzen für die Durchführung des Kollegialen Feedbacks	14
5.1	Beobachtungsaspekte bestimmen	14
5.2	Das Unterrichtsgeschehen differenziert wahrnehmen	15
5.3	Das Feedback-Gespräch führen	15
5.4	Schlussfolgerungen ziehen und umsetzen	16
6	Einführung von Individualfeedback	17
6.1	Die Größe des Aufgabenfelds überschauen	17
6.2	Auftrag und Ziele für die Projektgruppe klären	17
6.3	Das Individualfeedback organisieren	18
6.4	Die Qualität der Feedback-Instrumente sicherstellen	19
6.5	Die Rolle der Schulleitung	19
7	Gestaltung der Regelphase	21
7.1	Verbindlichkeit schaffen	21
7.2	Passende Rahmenbedingungen festlegen	21
7.3	Die Zuständigkeit für das Individualfeedback klären	21
7.4	Unterstützung geben	22
7.5	Die Feedbackpraxis evaluieren	22
8	Perspektiven zur Nutzung des Individualfeedbacks für die Qualitätsentwicklung der Schule	24
9	Zusammenfassung	25
10	Literatur	26

(Die Seitenangaben beziehen sich auf die Seiten der jeweiligen Handreichung.)

Handreichung 7

Projektmanagement

1	Einleitung	5
2	Projektmanagement im Kontext der Qualitätsentwicklung	6
	2.1 Definitionen von Projekt und Projektmanagement	6
	2.2 Entscheidungsinstanz Schulleitung	6
	2.3 Nutzen des Projektmanagements	7
3	Phasen des Projektablaufs	8
	3.1 Planungsphase (Plan)	8
	3.2 Durchführungsphase (Do)	10
	3.3 Evaluationsphase (Study)	11
	3.4 Abschlussphase (Act)	11
	3.5 Zusammenfassung zu den Phasen des Projektablaufs	12
4	Die Rolle der Schulleitung im Projektmanagement	14
5	Rolle der Projektgruppe	16
6	Projektdokumentation	17
7	Anregungen für die Ausgestaltung von Projektmanagement	18
8	Zusammenfassung	19
9	Literatur	20

(Die Seitenangaben beziehen sich auf die Seiten der jeweiligen Handreichung.)

Handreichung 8

Prozessmanagement

1	Einleitung	5
2	Prozesse und mögliche Typisierungen	6
2.1	Merkmale eines Prozesses	6
2.2	Möglichkeiten der Kategorisierung von Prozessen	6
2.2.1	Prozesslandkarte mit den Qualitätsbereichen des Konzepts OES	6
2.2.2	Kategorisierung von Prozessen nach ISO 9001 und EFQM	6
2.2.3	Technische und sozial-kommunikative Prozesse	8
3	Systematisches Prozessmanagement	10
3.1	Begriffsbestimmung	10
3.2	Funktionen	10
3.3	Prozesse im Qualitätsbereich Unterricht	10
3.4	Die Einführung von Prozessmanagement	10
3.4.1	Ausgangspunkte	10
3.4.2	Projekthaftes Vorgehen	11
3.5	Vorgehen bei Dokumentation und Entwicklung von Prozessen	12
3.5.1	Schritt 1: Vorhandene Dokumente sammeln und prüfen	12
3.5.2	Schritt 2: Prozesse beschreiben	13
3.5.3	Schritt 3: Zuständigkeiten klären	14
3.5.4	Schritt 4: Geltungsgrad und Geltungsbeginn der Prozessbeschreibungen vereinbaren	14
3.5.5	Schritt 5: Eine Ordnerstruktur für die Dokumentation vereinbaren	15
3.5.6	Schritt 6: Das Vorgehen für Änderungen und Verbesserungen festlegen ..	15
3.6	Vom Projekt zum Prozess	15
4	Schulische Regelungen für die Steuerung und Lenkung von Prozessen	16
5	Software-gestützte Dokumentation und Visualisierung	17
6	Prozessbeschreibung und Prozessbewertung nach gängigen Qualitätsmanagementsystemen	20
6.1	Prozessbeschreibung und -bewertung nach EFQM	20
6.2	Prozessbeschreibung und -bewertung nach ISO	21
7	Zusammenfassung	23
8	Literatur	24

(Die Seitenangaben beziehen sich auf die Seiten der jeweiligen Handreichung.)

Handreichung 9

Informations- und Kommunikationsmanagement

1	Einleitung	4
2	Arbeitsdefinitionen zum Informations- und Kommunikationsmanagement (luK-Management)	5
3	Information und Informationsmanagement	8
3.1	Qualitätskriterien für Informationen	8
3.2	Bereitstellung von Informationen	8
3.3	Strukturen und Kompetenzen für Informationen	9
3.4	Rechtliche Hinweise und Regelungen	10
3.5	Anlässe zum Einstieg in ein Informationsmanagement	10
4	Kommunikation und Kommunikationsmanagement	11
4.1	Kommunikationsmanagement für die einseitige Kommunikation	11
4.2	Kommunikationsmanagement für die wechselseitige Kommunikation	12
4.3	Sitzungsmanagement als spezielle Aufgabe der Kommunikation	13
4.4	Aufgaben und Verantwortungen in der Kommunikation	14
5	Kommunikationsmedien	15
6	Einführung eines Informations- und Kommunikationsmanagements	18
7	Qualitätsentwicklungsprojekte des luK-Managements	21
7.1	Projekt Einführung des Intranets	21
7.2	Projekt Optimierung des Sitzungsmanagements	22
8	Statt einer Zusammenfassung: Drei ausgewählte Kommunikationsstufen und ein Beispiel	23
9	Literatur	25

(Die Seitenangaben beziehen sich auf die Seiten der jeweiligen Handreichung.)

Handreichung 10

Arbeit im Team

1	Einleitung	5
2	Begriffsklärung	6
3	Nutzen der Teamarbeit in der Schule	8
4	Qualitätsmerkmale guter Teamarbeit	10
4.1	Orientierung an gemeinsamen Zielen	10
4.2	Klare Verteilung von Aufgaben und Befugnissen	10
4.3	Leistungsbereitschaft und Leistungsvermögen der Beteiligten	11
4.4	Förderliche Rahmenbedingungen	12
4.5	Effiziente Arbeitsorganisation	13
4.6	Klare Teamregeln	13
4.7	Reflexion der Arbeit im Team	13
4.8	Konstruktiver Umgang mit Störungen und Konflikten	14
4.9	Bewusster Abschluss	15
5	Rechtliche Rahmenbedingungen für die Arbeit im Team	16
6	Die Rolle der Schulleitung bei der Einführung und Institutionalisierung von Teamarbeit	17
7	Teams in der schulischen Praxis	19
7.1	Teams der Aufbauorganisation	19
7.2	Die Qualitätsentwicklungs-Gruppe und Teams mit Querschnittsaufgaben	20
7.3	Teams in den Qualitätsbereichen von OES	20
7.4	Teamstrukturen an entwickelten Schulen in OES	21
7.5	Tipps für den Aufbau und die Institutionalisierung von Teamarbeit	22
8	Gestaltung von Teamentwicklung	24
9	Zusammenfassung	26
10	Literatur	27

(Die Seitenangaben beziehen sich auf die Seiten der jeweiligen Handreichung.)

Handreichung 11

Selbstevaluation

1	Einleitung	5
2	Selbstevaluation als Teil der systematischen Qualitätsentwicklung	6
	2.1 Rechtliche Grundlagen für die Selbstevaluation	6
	2.2 Rolle der Schulleitung	6
	2.3 Einrichtung und Arbeit einer Evaluationsgruppe	7
3	Arten der Selbstevaluation	8
4	Abgrenzung von Selbstevaluation und Individualfeedback	10
5	Datenschutz	11
6	Einführung eines systematischen Selbstevaluationsverfahrens	12
7	Der Ablauf einer Selbstevaluation	14
	7.1 Schritt 1: Gegenstand und Ziele der Evaluation festlegen	15
	7.2 Schritt 2: Kriterien und Indikatoren ableiten, Standards festlegen	15
	7.3 Schritt 3: Items formulieren	18
	7.4 Schritt 4: Instrumente festlegen und erarbeiten	18
	7.5 Schritt 5: Datenerhebung planen und durchführen	19
	7.6 Schritt 6: Daten aufarbeiten	19
	7.7 Schritt 7: Datenrückmeldung geben und Maßnahmen empfehlen	20
	7.8 Schritt 8: Evaluationsbericht verfassen	21
	7.9 Selbstevaluationszyklus und Qualitätszyklus	21
8	Zusammenfassung	22
9	Literatur	23

(Die Seitenangaben beziehen sich auf die Seiten der jeweiligen Handreichung.)

Handreichung 12

Qualitätshandbuch

1	Einleitung	5
2	Funktion und Nutzen eines Qualitätshandbuchs	6
3	Wichtige Fragen bei der Entwicklung eines Qualitätshandbuchs	8
3.1	Woraus besteht die Qualitätsdokumentation?	8
3.2	Wem soll das Qualitätshandbuch nützen?	9
3.3	Wer soll das Qualitätshandbuch entwickeln?	10
3.4	Wie wird das Kollegium in den Handbuch-Entwicklungsprozess einbezogen? ..	10
3.5	Auf welche vorhandenen Dokumente kann die Schule zurückgreifen?	12
3.6	In welcher Form soll das Qualitätshandbuch zur Verfügung gestellt werden? ..	12
3.7	Wie überwindet man typische Stolpersteine?	13
3.8	Welche Ressourcen sind notwendig?	14
4	Gliederungsvorschlag für das Qualitätshandbuch	15
5	Kommunikation und Integration des Qualitätshandbuchs	17
6	Pflege und Aktualisierung des Qualitätshandbuchs	18
7	Zusammenfassung	19
8	Literatur	20

Handreichung 13

Fremdevaluation

1	Einleitung	5
2	Ziele der Fremdevaluation	6
3	Das Konzept der Fremdevaluation an beruflichen Schulen in Baden-Württemberg	7
4	Das Fremdevaluationsteam	9
5	Standards zur Durchführung von Fremdevaluationen an beruflichen Schulen	10
6	Durchführung der Fremdevaluation	11
7	Kriterien zur Betrachtung der Systematik der schulischen Qualitätsentwicklung	13
8	Zusätzlicher Evaluationsfokus	26
9	Literatur	27

(Die Seitenangaben beziehen sich auf die Seiten der jeweiligen Handreichung.)

Handreichung 14

Zielvereinbarung zwischen beruflichen Schulen und der Schulverwaltung

Vorwort	5
1 Bildungspolitischer Kontext	6
2 Das Konzept der Zielvereinbarung im Überblick	7
2.1 Nutzen von Zielvereinbarungen	7
2.2 Zusammenhang von Schulentwicklung und Zielvereinbarung	7
3 Der Zielvereinbarungsprozess	10
3.1 Partner der Zielvereinbarung und deren Rolle	11
3.2 Quellen für Ziele	11
3.3 Berücksichtigung der unterschiedlichen Ausgangslagen der Schulen	12
3.4 Beteiligungen an der Schule	12
3.5 Verfahrensschritte	14
3.6 Zielvereinbarungsgespräche führen	16
3.7 Bilanzgespräche	16
3.8 Rechtscharakter von Zielvereinbarungen	17
4 Dokumentation der Zielvereinbarung	18
4.1 Aufbau der Dokumentation	18
4.2 Grundsätze der Zielformulierung	19
4.3 Formular Zielvereinbarung	20

(Die Seitenangaben beziehen sich auf die Seiten der jeweiligen Handreichung.)

4 Glossar für das Handbuch OES

Für die Qualitätsentwicklung und Evaluation hat das Kultusministerium Baden-Württemberg gemeinsam mit dem Landesinstitut für Schulentwicklung ein für alle Schulen des Landes gültiges Glossar herausgegeben.

Das hier vorliegende Glossar ist mit diesem identisch, es verzichtet jedoch auf Begriffe, die nur für allgemein bildende Schulen relevant sind.

Autorenteam:

Sabine Imlau (verantwortlich), Dr. Rüdiger Arnscheid, Thorsten Dittmann, Susanne Eberhard-Haule, Dr. Patrick Häffner, Hannelore Hammer, Konrad Heydenreich, Sabine Kimmler-Schad, Götz Lampe, Margit Maunz, Nina Meyer, Dr. Axel Schenz, Petra Schmalenbach, Susanne Thimet

Begriff	Begriffsklärung	Kontext/Funktion
Ablauforganisation	Beschreibt die Verantwortlichkeiten und die zeitliche Einbindung der an der Schule eingeführten → Prozesse. In Abgrenzung zu → Aufbauorganisation, siehe auch → Organisationsentwicklung	
Aktionsplan	Strukturhilfe, bei der die nächsten Handlungsschritte für eine → Maßnahme festgelegt werden. Wer macht was mit wem bis wann?	
Analysestern ↔ Zielscheibe		
Aufbauorganisation	Strukturiert den organisatorischen Aufbau einer Schule z.B. nach Funktionen, Berufs- oder Fachgruppen oder nach Standorten. In Abgrenzung zu → Ablauforganisation, siehe auch → Organisationsentwicklung	
Ausgangsevaluation	Ziel der Ausgangs- oder auch Bedarfsevaluation ist die Feststellung des Ist-Stands der Schule zu einem bestimmten Evaluationsgegenstand. Sie kann als → Überblicks- oder als → Fokusevaluation durchgeführt werden und die Entscheidung über → Projekte vorbereiten. Die Reichweite einer Ausgangsevaluation innerhalb der Schule ist jeweils konkret zu bestimmen.	

Begriff	Begriffsklärung	Kontext/Funktion
Auswertungstool	Digitales Hilfsmittel, das Schulen bei der Auswertung von Befragungen unterstützt.	
Balanced Scorecard/ BSC	Wörtlich: <i>ausgeglichenes Ziel-system</i> ; kennzahlenbasiertes Führungsinstrument. Durch BSC kann das Erreichen von strategischen → Zielen messbar gemacht werden; die Ziele können durch abgeleitete Maßnahmen umgesetzt, d.h. operationalisiert werden.	Die Kultusverwaltung arbeitet mit BSC zur Umsetzung ihrer Ziele.
Bilanzgespräch	Wird von den beiden Partnern der → Zielvereinbarung in der Regel in jährlichen Abständen geführt, um die Weiterentwicklung längerfristiger Zielvereinbarungen zu analysieren, zu reflektieren und gegebenenfalls anzupassen.	
Bilanzkonferenz	Methode zur Überprüfung der Erreichung gesetzter Ziele.	
BSC ↔ <i>Balanced Scorecard</i>		
Changemanagement	Ein gezielter Steuerungsprozess, der Veränderungen in einer Organisation anstößt und lenkt.	
Corporate-Identity-Leitbild/ CI-Leitbild	Aussage zu Selbstverständnis und Ausrichtung einer Schule. → <i>Leitbild</i> → <i>Qualitätsleitbild</i>	Die im CI-Leitbild formulierten Werte und Visionen drücken eine gemeinsame Orientierung aus, die nach innen und außen kommuniziert wird.
Dateninterpretation	Bewertung der im Laufe des Evaluationsprozesses gesammelten Daten.	
Deming-Kreis ↔ <i>Qualitätszyklus</i>		
Dokumentation ↔ <i>Qualitätsdokumentation</i>		
Dokumentenanalyse	Verfahren der Datenauswertung, bei der Dokumente der Schule kriteriengeleitet gesichtet werden.	
EFQM ↔ <i>European Foundation for Quality Management</i>		

Begriff	Begriffsklärung	Kontext/Funktion
Ergebnisse und Wirkungen	<p>→ Qualitätsbereich der schulischen → Qualitätsentwicklung; beschreibt die Erfolge einer Schule und ihrer Schülerinnen und Schüler.</p> <p>In Abgrenzung zu → Voraussetzungen und Bedingungen → Prozesse → Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung</p>	<p>In der Evaluationsverordnung sind dies die Bereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> – Fachliche und überfachliche Lernergebnisse – Schul-/ Laufbahnerfolg – Bewertung schulischer Arbeit.
European Foundation for Quality Management/ EFQM	<p>Wörtlich: <i>Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement</i>; diese hat ein anerkanntes QM-System entwickelt, das auf Schulen übertragbar ist.</p>	
Evaluation	<p>Bewertung von → Prozessen und → Ergebnissen mit dem Ziel der Steuerung und Optimierung. Mit Hilfe von → Evaluationsinstrumenten werden die wesentlichen Aspekte des Schullebens beurteilt, um entweder die Einhaltung von → Qualitätsstandards oder die Wirksamkeit von Schulentwicklungsprojekten überprüfen zu können. Dazu werden Daten erhoben, ausgewertet und interpretiert, um schließlich auf Basis der Ergebnisse gezielt Änderungsmaßnahmen ableiten zu können.</p> <p>→ Ausgangs- → Externe → Fokus- → Formative → Fremd- → Meta- → Projekt- → Primär- → Prozess- → Selbst- → Summative → Überblicksevaluation</p>	<p>Auf Einzelpersonen rückführbare Daten werden nicht in die Evaluationsdokumentation aufgenommen (Datenschutzrechtliche Regelungen).</p>
Evaluationsbericht	<p>Nach jedem Durchlaufen eines → Evaluationszyklus wird ein Evaluationsbericht erstellt, in dem das Vorgehen bei der Evaluation, die Ergebnisse und die empfohlenen Maßnahmen dokumentiert werden.</p> <p>→ Fremdevaluationsbericht</p>	
Evaluationsinstrument	<p>Das konkrete Mittel, mit dessen Hilfe bei einer → Evaluation systematisch Daten gesammelt werden, z.B. offener oder geschlossener Fragebogen, Interviewleitfaden, Fotoreport, → Zielscheibe.</p>	

Begriff	Begriffsklärung	Kontext/Funktion
Evaluationskonzept	Darin legt eine Schule konkret fest, welches Thema oder welcher → Qualitätsbereich in welchem Zeitraum mit welchen Instrumenten evaluiert wird und welcher Personenkreis damit befasst wird. Es bietet sich an, im Evaluationskonzept auch die Zielsetzung der → Evaluation festzuhalten.	
Evaluationsverordnung	Sie regelt für alle öffentlichen Schulen in Baden-Württemberg die Pflicht zur → Selbst- und → Fremdevaluation mit dem Ziel der → Qualitätssicherung und → Qualitätsentwicklung vor Ort. Das Landesinstitut für Schulentwicklung ist dabei zuständig für die Organisation und Durchführung der Fremdevaluation. Der → Fremdevaluationsbericht ist auch Grundlage der zwischen Schule und Schulaufsicht geschlossenen → Zielvereinbarung.	Die Verordnung gliedert sich in die drei Abschnitte Allgemeines, Selbstevaluation und Fremdevaluation. Dabei werden jeweils Zuständigkeiten, Themen, Verfahren und Methoden u.a. weiter ausgeführt.
Evaluationszyklus	Beschreibt ein systematisches Vorgehen anhand einzelner Schritte bei einer → Evaluation. Grundsätzlich geht es darum, für die Schule wichtige Fragestellungen oder → Evaluationsbereiche aus dem → Leitbild und der → Zielvereinbarung abzuleiten, erwünschte bzw. zu erreichende Qualitätsmerkmale festzulegen, diese durch → Indikatoren zu konkretisieren, Daten zu erheben, sie auszuwerten und aus den Ergebnissen Konsequenzen zu ziehen. Der Evaluationszyklus ist ein Bestandteil des → Qualitätszyklus.	
Externe Evaluation	Von externer Evaluation wird gesprochen, wenn die Abläufe an einer Schule von Personen außerhalb der Schule hinsichtlich festgelegter → Qualitätsstandards überprüft und beurteilt werden. Externe Evaluation bietet der Schule eine unabhängige fachliche Außensicht. → Evaluation	Z.B. → Fremdevaluation durch das Landesinstitut für Schulentwicklung.

Begriff	Begriffsklärung	Kontext/Funktion
Feedback-Kultur	Kultur der systematischen Rückmeldepraxis auf verschiedenen Ebenen der Schule, mit dem Ziel der Weiterentwicklung der → Qualität. Zu unterscheiden ist nach Weiterentwicklung der Institution durch → Evaluation und der Person durch → Individualfeedback.	Von einer Feedback-Kultur wird gesprochen, wenn die Prozesse des Feedbacks in Denken, Haltung und Kommunikation der Beteiligten verankert sind und somit zur Gewohnheit wurden.
Fokusevaluation	Evaluation eines thematischen Ausschnitts der schulischen Arbeit oder eines Teilbereichs der Institution. In Abgrenzung zu → Überblicksevaluation → Projektevaluation → Prozessevaluation	
Formative Evaluation	Prozesse begleitende, entwicklungsorientierte Bewertung. In Abgrenzung zu → Summative Evaluation	
Fremdevaluation	Standardisierte, kriteriengeleitete Erfassung und Bewertung der Ergebnisse und → Prozesse einer Schule durch externe Evaluatorinnen und Evaluatoren. Ziel der Fremdevaluation ist es, der einzelnen Schule Rückmeldung zu zentralen schulischen → Qualitätskriterien zu geben → Externe Evaluation → Evaluation	An den Schulen Baden-Württembergs ist das Landesinstitut für Schulentwicklung für die Durchführung der Fremdevaluation zuständig (→ Fremdevaluationsbericht).
Fremdevaluationsbericht	Der Bericht der → Fremdevaluation dient zum einen der Rechenschaftslegung über bereits Erreichtes und noch zu Erreichendes und gibt zum anderen Impulse zur schulinternen → Qualitätsentwicklung. Der Bericht ist eine Basis für → Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht.	
Good-Practice-Beispiele	Bewährte Praxisbeispiele, die als Anregung für andere Schulen dienen können.	

Begriff	Begriffsklärung	Kontext/Funktion
Indikator	<p>Beobachtbares und erfassbares Merkmal.</p> <p>Quantitative Indikatoren sind eindeutig messbare Merkmale; ihnen können → Kennzahlen zugeordnet werden.</p> <p>Qualitative Indikatoren sind durch Beobachtung erfassbare Merkmale.</p> <p>Indikatoren in der schulischen Qualitätsentwicklung beschreiben präzise, woran die Zielerreichung bzw. die Realisierung einzelner → Qualitätskriterien konkret erkennbar ist.</p>	<p>Zur Gewinnung von Indikatoren ist die Frage hilfreich: Woran ist die Zielerreichung konkret erkennbar? Was ist gegenüber dem Ist-Zustand verändert? Ein Indikator bezieht sich stets auf das → Ziel bzw. ein → Kriterium, nicht aber auf → Maßnahmen zur Zielerreichung. Im pädagogischen Bereich ist es nicht immer einfach, geeignete Indikatoren (vor allem quantitative) zu finden.</p>
Individualfeedback	<p>Rückmeldung, die sich eine Person von einer anderen Person oder einer Gruppe einholt.</p> <p>Der Feedbackgeber bezieht sich auf Verhaltensweisen und Handlungen einer Person in ihrer professionellen Rolle. Die Rückmeldung sollte nach vereinbarten Regeln ablaufen.</p> <p>Die Feedback nehmende Person entscheidet selbstverantwortlich, ob sie aus den Rückmeldungen Konsequenzen zieht.</p> <p>Die Daten bleiben beim Feedbacknehmer.</p> <p>In Abgrenzung zu → Evaluation</p>	<p>Ziel ist die persönliche professionelle Weiterentwicklung durch Optimierung der individuellen Praxis.</p>
Innere Schulentwicklung ↔ <i>Schulentwicklung</i>		
Input ↔ <i>Voraussetzungen</i>		
Interne Evaluation ↔ <i>Selbstevaluation</i>		
ISO 9001	<p>Von der International Organization for Standardization (ISO) herausgegebene Norm, die Anforderungen an das → Qualitätsmanagement von Organisationen formuliert. ISO 9001 definiert Grundlagen und Begriffe zu QM-Systemen.</p>	

Begriff	Begriffsklärung	Kontext/Funktion
Ist-Soll-Analyse	Gegenüberstellung und Vergleich von derzeitigem Zustand (Ist) und angestrebtem Zustand (Soll).	
Item	Einzelne Aussage oder Frage z.B. innerhalb eines Fragebogens.	
Kennzahl	Wert zur Messung des Fortschritts der schulischen → Qualitätsentwicklung und des Grades der Zielerreichung, stets auf → Indikatoren bezogen.	
Kollegiale Unterrichtshospitation	Instrument, welches sowohl für → Individualfeedback als auch → Evaluation verwendet werden kann. Es finden gegenseitige Unterrichtsbesuche von Kollegen und Kolleginnen mit anschließenden Feedbackrunden statt. Möglich ist die Verknüpfung des Individualfeedbacks mit Strukturen der → Selbstevaluation.	
Kommunikative Validierung	Verfahren zur Überprüfung von Ergebnissen einer Befragung, bei dem diese Ergebnisse den befragten Personen selbst vorgelegt und mit ihnen bewertet werden.	
Kompetenz	Der Begriff liegt den Bildungsplänen der Schulen in Baden-Württemberg zu Grunde, er umfasst dort Haltungen, Einstellungen, Fähigkeiten und Kenntnisse. → Standard	
Koordinator/in ↔ <i>QE-Koordinator/in</i>		
Kraftfeldanalyse	Bestandsaufnahme von Situationen innerhalb von Veränderungsprozessen mit dem Ziel, förderliche und hemmende Kräfte zu erkennen und Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln.	
Kriterium ↔ <i>Qualitätskriterium</i>		

Begriff	Begriffsklärung	Kontext/Funktion
Kritischer Freund	Person, die von der Schule benannt wird und einen zusätzlichen Blickwinkel in das Fremdevaluationsteam des Landesinstituts für Schulentwicklung einbringt.	Bei der → Fremdevaluation an Beruflichen Schulen ist der Kritische Freund gleichberechtigtes Mitglied des Evaluationsteams und in die Datenerhebung und Auswertung einbezogen.
Leadership	Grenzt sich von „Management“ ab. Während Management eher die Umsetzung von Führungsentscheidungen bedeutet und mit der Verbesserung von Effektivität, Effizienz, Struktur, Ordnung und Stabilität verbunden wird, ist Leadership die Fähigkeit, Visionen zum Ausdruck zu bringen und eine gemeinsame Sicht der Gegenwart und Zukunft mit den Führungskräften und den Mitarbeitern aufzubauen.	
Leitbild	<p>Dokument, in dem das Selbstverständnis, die gemeinsamen pädagogischen → Ziele und Wertvorstellungen sowie die Entwicklungsziele der Schule prägnant dargestellt sind.</p> <p>Das Leitbild ist stets auf die Erfordernisse und Bedürfnisse der einzelnen Schule abgestimmt; an ihm orientieren sich → Qualitätssicherung und -entwicklung der Schule.</p> <p>→ <i>CI-Leitbild</i> → <i>Qualitätsleitbild</i></p>	An der Entwicklung des schulischen Leitbilds werden die betroffenen Personengruppen angemessen beteiligt. Damit ist das Leitbild Teil der Corporate Identity der Schule.
Maßnahme	Jede Aktion oder Aktivität, jedes Projekt oder konkrete Vorhaben, welche der Erreichung eines → Ziels dienen.	
Maßnahmenplan ↔ <i>Aktionsplan</i>		
Metaevaluation	Betrachtung und Bewertung der Systematik der → Qualitätsentwicklung einer Schule und deren → Prozesse (→ Evaluation der → Selbstevaluation).	Die → Fremdevaluation der beruflichen Schulen in Baden-Württemberg durch das Landesinstitut für Schulentwicklung hat überwiegend den Charakter einer Metaevaluation.

Begriff	Begriffsklärung	Kontext/Funktion
Operativ Eigenständige Schule/OES	Das Konzept OES zielt auf eine weitere Stärkung der pädagogischen und fachlichen Erstverantwortung der Schulen. Im Mittelpunkt steht die Sicherung und Entwicklung von Unterrichtsqualität. Dazu führen die beruflichen Schulen ein an → Q2E orientiertes Qualitätssystem ein. Der Schwerpunkt liegt auf der Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung in allen relevanten Bereichen (→ Qualitätsbereiche) des schulischen Lebens. Dabei wählt die Schule ihre Qualitätsvorhaben passgenau zu den Herausforderungen vor Ort.	Das Konzept OES wurde von 2003 bis 2006 gemeinsam mit beruflichen Schulen erarbeitet. Mit OES wird die Verpflichtung der beruflichen Schulen zur Evaluation (→ Evaluationsverordnung) konkretisiert. 2007 haben die beruflichen Schulen mit der Umsetzung begonnen, ab dem Schuljahr 2010/11 arbeiten alle beruflichen Schulen mit dem Konzept OES. Für ihre Qualitätsentwicklungsarbeit steht den beruflichen Schulen ein umfangreiches Unterstützungssystem, u.a. mit Fachberatung und Fortbildungen zur Verfügung.
Organisationsentwicklung	Langfristig angelegter Prozess der Schulführung, in dem der organisatorische Aufbau der Schule (→ Aufbauorganisation) und die schulischen Abläufe (→ Ablauforganisation) gestaltet und verbessert werden.	
Output/ Outcome ↔ <i>Ergebnisse und Wirkungen</i>		
PDCA-Zyklus/ PDSA-Zyklus ↔ <i>Qualitätszyklus</i>		
Personalentwicklung	Alle Aktivitäten rund um die Auswahl, Laufbahnplanung und Weiterbildung der Lehrkräfte, der Schulleitung sowie des nicht lehrenden Personals. Hierbei stehen insbesondere Maßnahmen zur Erhaltung und Entwicklung fachlicher und überfachlicher Qualifikationen im Vordergrund.	Personalentwicklung im Rahmen der systematischen → Qualitätsentwicklung stützt sich auf Beteiligungsprozesse. Elemente des Personalentwicklungsprozesses an Schulen sind z.B. Teamarbeit und Fortbildungskonzept.
Primärevaluation	Der Begriff bezeichnet in Abgrenzung zur → Metaevaluation die systematische Erfassung originärer Daten eines Evaluationsgegenstands. → Evaluation	

Begriff	Begriffsklärung	Kontext/Funktion
Projekt	Ein Arbeitsvorhaben, das im Wesentlichen durch ein definiertes Ziel, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen gekennzeichnet ist. Das Vorhaben ist gegenüber anderen abgegrenzt. Es wird zielgerichtet organisiert und evaluiert.	
Projektevaluation	Überprüfung und Bewertung eines schulischen Projekts. → Evaluation → Projekt	
Projektmanagement	Gesamtheit aller Aufgaben zur Planung, Organisation, Steuerung, Koordinierung und Kontrolle von → Projekten. → QE-Projekt	
Prozess	<p>1. Abfolge von Schritten zur Erreichung von Zielen oder Ergebnissen.</p> <p>Unter schulischen Prozessen werden alle wiederkehrenden Vorgänge verstanden, die im täglichen Schulleben stattfinden. Mit → Prozessbeschreibungen und → Verfahrensvereinbarungen können von der Schule die relevanten Prozesse eigenständig festgelegt werden.</p> <p>2. Prozesse: → Oberbegriff mehrerer Qualitätsbereiche der schulischen → Qualitätsentwicklung.</p> <p>In Abgrenzung zu → Voraussetzungen und Bedingungen → Ergebnisse und Wirkungen → Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung</p>	<p>1. Ein Prozess ist zeitlich klar definiert. Er kann Organisationseinheiten überschreiten und erfordert das Zusammenwirken mehrerer Menschen.</p> <p>2. In der Evaluationsverordnung sind dies die Bereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> – Unterricht – Professionalität der Lehrkräfte – Schulführung und Schulmanagement – Schul- und Klassenklima – Innerschulische und außerschulische Partnerschaften.
Prozessbeschreibung	Sie dokumentiert diejenigen → Prozesse der Schule, die möglichst einheitlich ablaufen sollen. Prozessbeschreibungen dienen dazu, Abläufe transparent zu machen und erleichtern z.B. die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen. Die Prozessbeschreibungen werden im → Qualitätshandbuch dokumentiert oder in deren Anlagen.	

Begriff	Begriffsklärung	Kontext/Funktion
Prozessevaluation	<p>1. Überprüfung und Bewertung schulischer Regelprozesse.</p> <p>→ Evaluation → Prozess</p> <p>2. Reflexion eines Entwicklungsprozesses, z.B. in einem Projektteam unter der Fragestellung: „Wie haben wir gearbeitet?“</p>	
Prozessmanagement	Erkennen, Gestalten und Beschreiben von → Prozessen in der Schulorganisation.	
Q2E	<i>Qualität durch Evaluation und Entwicklung: QM-System aus der Schweiz (Total Quality Management), das von Norbert Landwehr und Peter Steiner ursprünglich für Schulen der Sekundarstufe II entwickelt wurde.</i>	
QE ↔ <i>Qualitätsentwicklung</i>		
QE-Koordinator/in	Umsetzung und Gestaltung des Konzeptes → OES erfordern entsprechende Funktionen und Strukturen in der Schulorganisation. Insbesondere ist es sinnvoll, in den Schulen eine Person mit den Aufgaben und Funktionen zu betrauen, durch die sie eine Schlüsselrolle bei der Planung und Gestaltung der schulischen → Qualitätsentwicklung wahrnehmen kann. Die koordinierende Funktion dieser Person setzt voraus, dass sie zwischen Schulleitung, Projekt- und Arbeitsteams und dem Kollegium mit großer Kommunikationsfähigkeit agiert.	
QE-Projekt	→ Projekt zur Entwicklung schulischer → Qualität.	
QE-Team/ QE-Gruppe ↔ <i>Qualitätsteam, Steuerungsgruppe</i>		
QM ↔ <i>Qualitätsmanagement</i>		

Begriff	Begriffsklärung	Kontext/Funktion
Qualität	Beschreibung eines Gütezustands.	Der Begriff Qualität kann deskriptiv im Sinne von ‚Beschaffenheit‘ oder normativ im Sinne von ‚Güte‘ oder ‚Niveau‘ gebraucht werden. Qualität von Unterricht und Schule meint im letzteren Sinne → Kriterien und → Qualitätsstandards, die entweder von außen vorgegeben oder an der Schule vereinbart und umgesetzt werden.
Qualitätsbereich	Die Unterteilung in Qualitätsbereiche dient der sachlogischen Gliederung der Qualitätsarbeit einer Schule.	
Qualitätsdokumentation	Systematische, schriftliche Erfassung von Informationen zur Darstellung, Sicherung und Entwicklung schulischer → Qualität.	Beispielsweise werden → Projekte in Form von Berichten dokumentiert. Das → Qualitätshandbuch gibt einen strukturierten Überblick über die Dokumente der Schule.
Qualitätsentwicklung/QE	<p>Gesamtheit aller Maßnahmen zur Erhöhung und Weiterentwicklung der Qualität einer Schule.</p> <p>Verantwortlich für diesen Prozess sind Personen oder Personengruppen, die mit der Führung der Schule beauftragt sind. Die Führungsaufgaben umfassen insbesondere Organisation, Gestaltung und Steuerung der schulischen → Prozesse mit dem Ziel einer systematischen → Schul- und → Qualitätsentwicklung. Im Mittelpunkt steht die Weiterentwicklung des Unterrichts als zentralem Prozess der pädagogischen Arbeit. Dafür ist jede Lehrkraft verantwortlich.</p>	

Begriff	Begriffsklärung	Kontext/Funktion
Qualitätshandbuch	Dokumentensammlung, in der die Schule ihr Qualitätsprofil im Überblick darstellt. Üblicherweise enthält das Qualitätshandbuch eine Kurzdarstellung der Schule, ihre Zielsetzungen zur Qualität, abgeleitet aus dem → Leitbild und der Zielvereinbarung, einen Einblick in die Aufbau- und Ablauforganisation sowie Regeln und → Prozessbeschreibungen zur → Qualitätssicherung und → -entwicklung.	Das Qualitätshandbuch dient den in der Schule agierenden Personen im Qualitätsentwicklungsprozess als übergeordnetes Referenzdokument zur Beachtung der festgelegten Methoden, Prozesse, Ressourcen und Verantwortlichkeiten. Im Qualitätshandbuch wird auf weiterführende Dokumente verwiesen, z.B. Regelwerke, Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen, Formulare, Aufzeichnungen, Projektdokumente.
Qualitätsindikator ↔ Indikator		
Qualitätskriterium	Dient der Beschreibung schulischer → Qualität. Qualitätskriterien konkretisieren, was in den → Qualitätsleitsätzen der Schule als Ziele definiert wurde. Damit sind sie die Grundlage für die Verwirklichung der → Qualitätsleitsätze.	Sind Qualitätskriterien als Untergliederungen eines → Ziels bestimmt, können → Indikatoren festgelegt werden, über die sich die Erreichung des Qualitätsziels beobachten lässt. Im Orientierungsrahmen zur Schulqualität und im Qualitätsrahmen Fremdevaluation (Geltungsbereich allgemein bildende Schulen) heißt es: Qualitätsbereiche werden durch Kriterienbeschreibungen näher spezifiziert und definieren verbindlich die Schulqualität.

Begriff	Begriffsklärung	Kontext/Funktion
Qualitätsleitbild ↔ <i>Leitbild</i>	<p>Dokument einer umfassenden Vereinbarung innerhalb der Schule über ihren Qualitätsanspruch und den schuleigenen Handlungsrahmen. Das Qualitätsleitbild gibt die Ziele, Grundhaltungen und Werte der Schule auf einen Blick wieder. Es umfasst im entwickelten → Qualitätsmanagement alle → Qualitätsbereiche, → Qualitätsleitsätze, → Qualitätskriterien, → Qualitätsindikatoren und → Qualitätsstandards. Es ist wesentlicher Bestandteil des → Qualitätshandbuchs.</p>	
Qualitätsleitsatz	<p>Qualitätsleitsätze beschreiben, was die Schule in den einzelnen → Qualitätsbereichen erreichen möchte. Durch die Festlegung von Qualitätsleitsätzen werden innerhalb der Qualitätsbereiche Schwerpunkte gesetzt, die die Individualität der Schule herausstellen.</p>	
Qualitätsmanagement/QM	<p>Definition der international gültigen Qualitätsnorm DIN EN ISO 9000 (<i>Deutsches Institut für Normierung 2004</i>): Aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zur Leitung und Steuerung einer Institution bezüglich deren Qualität.</p> <p>QM ist eine permanente Aufgabe. Planungs-, Umsetzungs-, Evaluations-, und Verbesserungsphasen schließen aneinander an, mit dem Ziel einer effektiven und effizienten → Schulentwicklung.</p>	
Qualitätssicherung	<p>Alle Aktivitäten und Regelungen, die sicherstellen, dass ein bestimmtes Qualitätsniveau an der Schule gehalten wird.</p>	
Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung	<p>Ein Bereich der → Fremdevaluation</p>	

Begriff	Begriffsklärung	Kontext/Funktion
Qualitätsstandards ↔ <i>Standard</i>	Qualitätsstandards drücken die Anforderungen aus, denen eine Schule genügen will und muss, und geben damit den Handlungsrahmen für Schulleitung, Lehrkräfte, nicht lehrendes Personal sowie Schülerinnen und Schüler vor.	
Qualitätsteam/QE-Team ↔ <i>Steuerungsgruppe</i>	Steuert und organisiert die Einführung, Durchführung und Dokumentation der → Qualitätsentwicklung an der Schule. Es besteht aus mehreren Lehrkräften und ggf. der Schulleitung.	
Qualitätszentrierte Schulentwicklung/QZS	Das Verfahren Qualitätszentrierte Schulentwicklung (QZS) verbindet das Konzept der → Schulentwicklung mit dem schon früh in der Wirtschaft angewandten Konzept des → Qualitätsmanagements. Qualitätsmanagement innerhalb von Qualitätszentrierter Schulentwicklung ist eine bereichsübergreifende Konzeption, die die Arbeit in den Bereichen → Unterricht-, → Organisations- und → Personalentwicklung systematisiert und im Sinne einer nachhaltigen Schulentwicklung zum Erfolg führt. Das Verfahren Qualitätszentrierte Schulentwicklung integriert zudem alle Tätigkeiten, die zur Einführung, Durchführung und Dokumentation von → Qualitätsmanagement sowie zur internen → Evaluation notwendig sind.	Verfahren entwickelt von MTO Psychologische Forschung und Beratung GmbH, Tübingen. Das Land Baden-Württemberg stellt auf Grund einer Vereinbarung mit MTO seit 2007 allen allgemein bildenden Schulen den Leitfaden QZS kostenfrei zur Verfügung.
Qualitätsziel ↔ <i>Ziel</i>		

Begriff	Begriffsklärung	Kontext/Funktion
Qualitätszyklus	<p>Kontinuierlicher Prozess zur systematischen → Qualitätsentwicklung, der definierte Phasen durchläuft:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Setzen von Zielen – Planen von Maßnahmen zur Zielerreichung – Umsetzen der Maßnahmen – Überprüfen der Zielerreichung, siehe → Evaluationszyklus – Reagieren, Ableiten von Rückschlüssen. 	<p>Bekannt sind z.B. Qualitätszyklen nach → Deming (plan – do – check/ study – act, auch PDCA-Zyklus bzw. PDSA-Zyklus genannt) oder nach → EFQM (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review = RADAR).</p>
QZS ↔ <i>Qualitätszentrierte Schulentwicklung</i>		
Ratingkonferenz	<p>Befragung einer Personengruppe zu einem bestimmten Thema. Vorgegebene Aussagen werden von den Befragten eingeschätzt und die Ergebnisse anschließend in der Gruppe besprochen.</p>	
Ressourcen	<p>Alle Geld-, Sach-, Personal- und Organisationsmittel – auch Zeit und Wissen – für die Erfüllung einer Aufgabe oder das Erreichen eines → Ziels.</p>	
Schulentwicklung/SE	<p>Auf einander abgestimmte → Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Schule, die alle → Prozesse des Schulalltags umfassen. SE verknüpft dabei einzelne Aspekte von Unterrichts-, → Personal- und → Organisationsentwicklung. Ziel aller Entwicklungsmaßnahmen ist die Verbesserung der Erziehungs- und Bildungsarbeit der einzelnen Schule. Voraussetzung für eine gelingende Schulentwicklung ist die Einbeziehung aller Beteiligten. Effektivität und Effizienz von Schulentwicklung lassen sich wesentlich steigern durch Verfahren systematischer → Qualitätsentwicklung.</p>	

Begriff	Begriffsklärung	Kontext/Funktion
Schulprofil	Bildet die Klammer um sämtliche curricularen, organisatorischen und strukturellen → Maßnahmen und Programme der Einzelschule. Die übergeordneten Vorgaben wie beispielsweise Erziehungs- und Bildungsauftrag, pädagogische Leitideen, → Leitbild der Schule und die lokalen Rahmenbedingungen werden berücksichtigt.	
SE ↔ <i>Schulentwicklung</i>		
SEIS ↔ <i>Selbstevaluation in Schulen</i>		
Selbsteinschätzung	Einschätzung der systematischen → Qualitätsentwicklung anhand vorgegebener → Kriterien durch die Schule selbst.	
Selbstevaluation	Von der Schule selbst geplante und durchgeführte → Evaluation mit dem Ziel der Qualitätssicherung und → Qualitätsentwicklung. Die Daten gehören der Schule. In Abgrenzung zu → Fremdevaluation	Bei der Selbstevaluation liegt die Verantwortung für die systematische Durchführung, Gestaltung und Auswertung einer Evaluation bei der Schule. Die Selbstevaluation dient auch der Vergewisserung über den Erfolg des eigenen Tuns.
Selbstevaluation in Schulen/SEIS	Standardisiertes Instrument zur → Selbstevaluation im Sinne einer → Überblicksevaluation. Es zeichnet sich durch hohe Passung mit dem im → Orientierungsrahmen formulierten Qualitätsverständnis guter Schule aus. Mit Hilfe einer internetgestützten Software werden Fragebögen vollautomatisch ausgewertet und die Ergebnisse der Umfrage der Schule zur Verfügung gestellt. → Evaluation	Das von der Bertelsmann Stiftung entwickelte, kostenpflichtige Instrument zur Selbstevaluation in Schulen (SEIS) wird seit Oktober 2009 von sieben Bundesländern, darunter Baden-Württemberg, und dem Bundesverwaltungsamt – Zentralstelle für das Auslandsschulwesen weitergeführt.
Smart-Regeln	Regeln für sinnvolle Auswahl und Formulierung von → Zielen: spezifisch, <i>messbar</i> , <i>attraktiv</i> / <i>annehmbar</i> , <i>realistisch</i> / <i>realisierbar</i> , <i>terminiert</i> .	

Begriff	Begriffsklärung	Kontext/Funktion
Standard	Durch messbare Sollwerte beschriebenes Maß an schulischer → Qualität.	Werden z.B. bei der → Evaluation quantitative Daten erhoben, so müssen die zu erreichenden → Standards im Sinne von Mindestanforderungen formuliert werden. Beispielsweise können von der Schule Prozentwerte festgelegt werden, die den Grenzwert dessen, was noch als akzeptabel angesehen wird, beschreiben.
STEBs Stärkung der Eigenständigkeit beruflicher Schulen	Projekt von 2001 bis 2003 mit über 60 beruflichen Schulen in Baden-Württemberg, in dem die Verzahnung von Eigenständigkeit und → Schulentwicklung erprobt wurde, gab 2003 den Anstoß zum Modellvorhaben → „Operativ Eigenständige Schule“	Geltungsbereich: berufliche Schulen.
Steuerungsgruppe ↔ <i>Qualitätsteam</i>	Personengruppe (ggf. → Team), die Verantwortung im schulischen Qualitätsentwicklungsprozess übernimmt. Sie steuert und organisiert die Einführung, Durchführung und Dokumentation von → Qualitätsentwicklung an der Schule. Sie besteht aus mehreren Lehrkräften und ggf. der Schulleitung.	Gruppen mit dieser Funktion werden auch Qualitätsentwicklungs-, Schulentwicklungs-, Steuer-, Lenkungs- oder Koordinierungsgruppe genannt. → Teamentwicklung
Strategie	Längerfristig ausgerichtetes, planvolles Anstreben eines Ziels.	Die Strategie einer Organisation wird durch die strategischen Handlungsfelder sowie → Qualitätsbereiche beschrieben und durch die strategischen → Ziele konkretisiert.
Summative Evaluation	Abschließende Bewertung eines → Projekts, einer Maßnahme etc. → Evaluation In Abgrenzung zu → Formative Evaluation	
Team	Gruppe von mehreren Personen, die ein definiertes → Ziel gemeinsam verfolgen, sich Regeln für die Zusammenarbeit geben und Verantwortung übernehmen.	

Begriff	Begriffsklärung	Kontext/Funktion
Teamentwicklung	Prozess zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, z.B. bei → Projekten.	Bei ihrer Entwicklung durchlaufen Teams bestimmte Phasen. Klare Zielrichtung und Führung sind Ausschlaggebend für den Erfolg.
Total Quality Management/TQM	Umfassender Ansatz einer systematischen → Qualitätsentwicklung, der alle Beteiligten einbezieht und neben den Kundenbedürfnissen die Produkte und → Prozesse der Organisation betrachtet. An Schulen werden neben Kollegium und Schülerinnen und Schülern auch Eltern, Betriebe, Verbände u.a. einbezogen. Grundlage für TQM-Systeme sind systematische Schulführung und Teamarbeit. TQM-Systeme sind z.B. → EFQM und → Q2E.	
Triangulation	Einnahme unterschiedlicher Perspektiven auf einen untersuchten Gegenstand. Diese Perspektiven können im Rahmen einer → Evaluation in unterschiedlichen Methoden und Datensorten (qualitative, quantitative Daten) bestehen. Die verschiedenen Perspektiven stehen dabei gleichberechtigt nebeneinander und werden zusammengeführt.	
Überblicksevaluation	Verfahren, das viele, möglichst alle Aspekte schulischer Arbeit gleichzeitig und schulweit in den Blick nimmt, mit dem Ziel einer Stärken-Schwächen-Analyse und um „blinde Flecken“ zu vermeiden. → Selbstevaluation in Schulen/ SEIS In Abgrenzung zu → Fokusevaluation	
Unterrichtsentwicklung	Gesamtheit der systematischen Bestrebungen, die darauf abzielen, Lehr- und Lernprozesse zu optimieren.	

Begriff	Begriffsklärung	Kontext/Funktion
Unterrichtsqualität	Güte von Unterricht, der → Kriterien für erfolgreiches Lernen zugrunde liegen. Die Erhöhung der Unterrichtsqualität ist vorrangiges Ziel jeder systematischen → Qualitätsentwicklung der Schule.	
Veränderungsmanagement ↔ <i>Changemanagement</i>		
Verfahrensvereinbarung	Verfahrensvereinbarungen dienen, ähnlich den → Prozessbeschreibungen, der Beschreibung von Abläufen an der Schule. Bei Abläufen, die detailgenau beschrieben werden sollen, werden die jeweiligen Prozessbeschreibungen durch Verfahrensvereinbarungen ergänzt.	
Voraussetzungen und Bedingungen ↔ <i>Input</i>	Gliederungseinheit der schulischen → Qualitätsentwicklung. In Abgrenzung zu → Ergebnisse und Wirkungen → Prozesse → Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung	In der → Evaluationsverordnung sind dies die Bereiche <ul style="list-style-type: none"> – Rahmenvorgaben – Sächliche und personelle Ressourcen – Schülerinnen und Schüler sowie deren Lebensumfeld.
Zertifizierung	Die Übereinstimmung der schulischen → Qualitätsentwicklung mit vorgegebenen → Kriterien und → Standards wird durch unabhängige Dritte bestätigt.	
Ziel	Gewünschter künftiger Zustand, der präzise nach Inhalt, Ausmaß und zeitlichem Bezug bestimmt ist. Dabei kommt es auf Klarheit und Präzision der → Zielformulierungen an.	Die Orientierung an qualitativen und quantitativen Zielen ist eine der Grundvoraussetzungen für die → Qualitätsentwicklung der Schulen.
Zielformulierung	Die konkrete Formulierung von → Zielen ermöglicht die Überprüfung und Reflexion der Zielerreichung und ist damit ein wichtiges Element systematischer → Qualitätsentwicklung. Unterstützung bei der Formulierung bieten die → SMART-Regeln.	Ziele sind positiv, konkret, herausfordernd, realisierbar sowie mit Substantiv und Verb formuliert und drücken den angestrebten Zustand aus.

Begriff	Begriffsklärung	Kontext/Funktion
Zielscheibe ↔ <i>Analysestern</i>	Instrument mit mehreren Sektoren für → Items und mehreren Ringen für eine mehrstufige Antwortskala zum Erteilen von Rückmeldungen im Rahmen von → Evaluation und Feedback.	Die Teilnehmer setzen (Klebe-)Punkte und tragen so ihre persönliche Einschätzung in die Zielscheibe ein.
Zielvereinbarung	Verbindliche Absprachen zwischen zwei Ebenen (zwei Organisationseinheiten oder zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern) darüber, welche Ergebnisse in einem bestimmten Zeitraum erreicht werden sollen, einschließlich der Festlegung der dafür erforderlichen Ressourcen sowie der Festlegung von Berichtspflichten, die die Erreichung der → Ziele überprüfbar machen.	Zielvereinbarungen zwischen der Schule und der Schulverwaltung sind in Baden-Württemberg verbindlich vorgeschrieben. Ihnen geht in der Regel die → Fremdevaluation voraus, deren Bericht eine Grundlage für die Zielvereinbarung ist. Die Zielvereinbarung bildet wiederum die Grundlage für die nachfolgende QE der Schule.
Zielwert	Ein Sollwert, der als „Messlatte“ für die Zielerreichung dient und sie transparent macht. Zielwerte werden bei der → Zielvereinbarung festgelegt, sie gelten für die vereinbarte Laufzeit.	

5 Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AiT	Arbeit im Team
AL	Abteilungsleitung
BfC	Beauftragte für Chancengleichheit
BSC	Balanced Scorecard
BW	Baden-Württemberg
bzw.	beziehungsweise
CI	Corporate Identity
dass.	dasselbe
ders.	derselbe
d.h.	das heißt
FEV	Fremdevaluation
ggf.	gegebenenfalls
GLK	Gesamtlehrerkonferenz
Hrsg.	Herausgeber
HR	Handreichung
IFB	Individualfeedback
IuK	Information und Kommunikation
Kap.	Kapitel
LB	Leitbild
o.a.	oben angegeben
ÖPR	Örtlicher Personalrat
PM	Projektmanagement
PZM	Prozessmanagement
Q	Qualität
QE	Qualitätsentwicklung
QHB	Qualitätshandbuch
QM	Qualitätsmanagement
S.	Seite
SE	Schulentwicklung
SEV	Selbstevaluation
SL	Schulleitung
SMV	Schülermitverantwortung
stv.	stellvertretend
s.o.	siehe oben
s.u.	siehe unten
u.a.	und andere
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
VO	Verordnung
VWV	Verwaltungsvorschrift
z.B.	zum Beispiel
ZV	Zielvereinbarung