
Handbuch OES

Handreichung 2

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

Autorin:

Susanne Thimet

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg

Referat Grundsatzfragen und Qualitätsmanagement beruflicher Schulen

Postfach 10 34 42

70029 Stuttgart

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 969-0
E-Mail: info@carllink.de
www.carllink.de
www.schulleitung.de

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

Inhalt

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

Grußwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

unsere beruflichen Schulen belegen im Ländervergleich immer wieder Spitzenplätze. Nun gilt es, die hohe Qualität auch in Zukunft zu sichern und auszubauen. Im Mittelpunkt stehen die jungen Menschen, die wir in ihrer Gesamtpersönlichkeit fördern und damit befähigen müssen, ihr Leben verantwortungsvoll zu gestalten.

Im Konzept „Operativ Eigenständige Schule“ OES verknüpfen wir die Erweiterung der Gestaltungsräume beruflicher Schulen mit systematischer Qualitätsentwicklung und dem Instrument der Zielvereinbarung. OES wurde gemeinsam mit 18 beruflichen Schulen und den Staatlichen Seminaren für Didaktik und Lehrerbildung erarbeitet und nun an allen beruflichen Schulen in Baden-Württemberg eingeführt.

Die an der Entwicklung und Erprobung von OES beteiligten Schulleitungen und Lehrkräfte, die Fachberaterinnen und Fachberater und Vertreter der Seminare, des Landesinstituts und der Schulaufsicht haben ihre Erfahrungen und Erkenntnisse im „Handbuch OES“ zusammengestellt und damit für den Schulalltag nutzbar gemacht. Den Autorinnen und Autoren danke ich ganz herzlich für ihr Engagement.

Letztlich kann Qualitätsentwicklung an Schulen nur ein Ziel haben: das Lernen unserer Schülerinnen und Schüler zu verbessern. Die hierzu mit OES gemachten Erfahrungen sind sehr ermutigend. Für ihre Arbeit an der schulischen Qualitätsentwicklung wünsche ich allen Beteiligten viel Erfolg.



Prof. Dr. Marion Schick
Ministerin für Kultus, Jugend und Sport
des Landes Baden-Württemberg



1 Ziele des Konzepts „Operativ Eigenständige Schule“ OES

1.1 Zusammenhang von Eigenständigkeit und Qualitätsentwicklung

Der Erziehungs- und Bildungsauftrag verpflichtet die Schulen in § 1 des Schulgesetzes von Baden-Württemberg, junge Menschen „auf die Anforderungen der Berufs- und Arbeitswelt mit ihren unterschiedlichen Aufgaben und Entwicklungen vorzubereiten.“ Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft wirken sich deshalb unmittelbar auf das Bildungswesen aus. Die beruflichen Schulen sind wegen ihrer Nähe zum Beschäftigungssystem und als Partner in der dualen Berufsausbildung vom dynamischen

technologischen und wirtschaftlichen Wandel besonders betroffen. Aber auch gesellschaftliche Entwicklungen wie die immer größer werdende Zahl von jungen Menschen mit Migrationshintergrund oder der demografische Wandel erfordern Anpassungen, um alle Jugendlichen zu befähigen, sich kompetent und verantwortungsvoll an der Bewältigung der Zukunftsaufgaben zu beteiligen. Und schließlich führt die Individualisierung der Lebenswege und der damit verbundenen Bildungsentscheidungen dazu, dass auch die Ansprüche an die berufliche Bildung immer vielfältiger werden.

Bereiche der operativen Eigenständigkeit der Schule

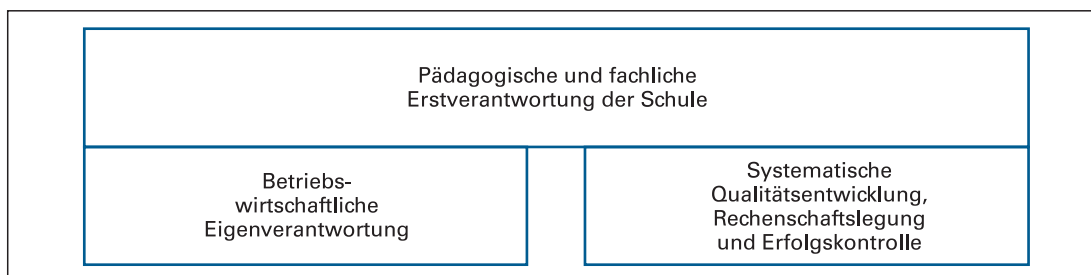


Abb. 1: Bereiche der operativen Eigenständigkeit der Schule

Deshalb ist es nur konsequent, den Handlungsspielraum der einzelnen beruflichen Schule zu erweitern. So kann sie den Herausforderungen vor Ort und den persönlichen Bedürfnissen der Lernenden noch besser gerecht werden. Das Konzept „Operativ Eigenständige Schule“ OES soll die pädagogische und fachliche Erstverantwortung der beruflichen Schulen stärken: Lehrkräfte und Schulleitung übernehmen Verantwortung für die Qualität ihrer Schule und ihres Unterrichts und fördern damit gleichzeitig die Eigenständigkeit und Verantwortungsbereitschaft der ihnen anvertrauten jungen Menschen. Ein Mehr an Eigenständigkeit, z. B. bei der Unterrichtsorganisation oder der Lehrergewinnung, geht dabei Hand in Hand mit der Verpflichtung zur systematischen Qualitätsentwicklung, zur Evaluation und zur Rechenschaftslegung gegenüber der Schulaufsicht (siehe Abb. 1).

1.2 Der Nutzen systematischer Qualitätsentwicklung

Qualitätsentwicklung in Schulen ist keineswegs neu: Auch bisher engagieren sich die Lehrerinnen und Lehrer für guten Unterricht und fördern Schulleiterinnen und Schulleiter pädagogische Prozesse. Die Frage ist also nicht, ob es Schulqualität gibt, sondern wie sie systematisch, das heißt gemeinsam, zielgerichtet und nachhaltig verbessert werden kann.

Mit OES steht ein Qualitätsentwicklungssystem zur Verfügung, das die Schulleitungen und das Kollegium bei der Bewältigung ihrer Arbeit unterstützen soll: Passgenau zu den Herausforderungen legen sie Ziele fest, an denen sie ihre Schul- und Qualitätsentwicklung ausrichten; sie planen geeignete Verbesserungsmaßnahmen, setzen sie um und evaluieren deren Wirksamkeit. Dabei helfen ihnen das Feedback der

Qualitätszyklus im Konzept OES

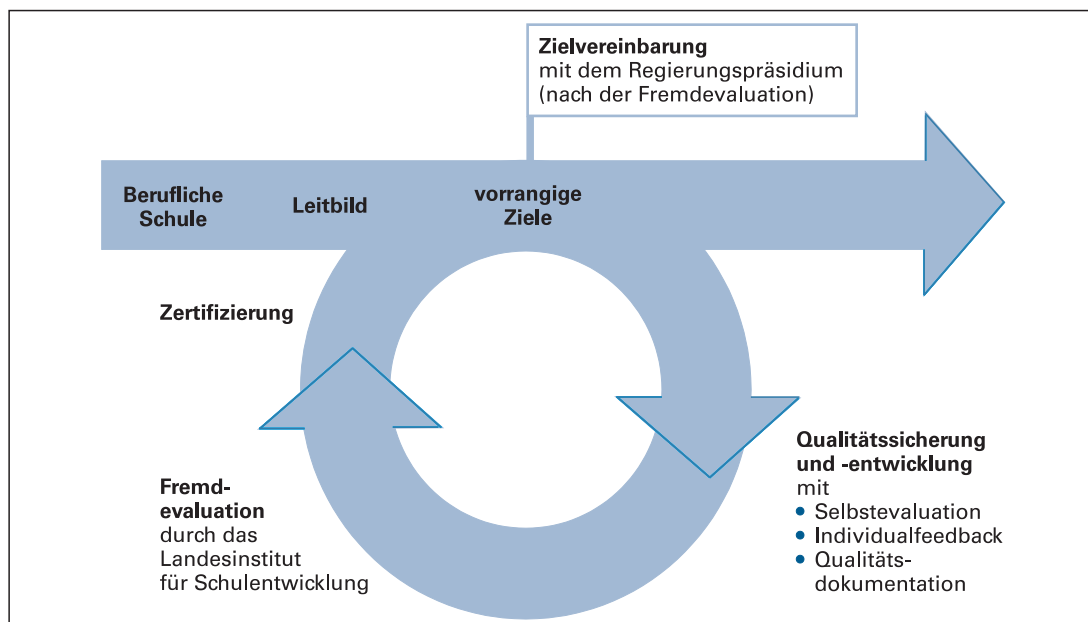


Abb. 2: Qualitätszyklus im Konzept OES

am Schulleben Beteiligten und die Arbeit im Team. Projekt- und Prozessmanagement und die Dokumentation der Qualitätsentwicklungsarbeit dienen der Nachhaltigkeit und Verstärkung der Schulentwicklung und fördern die Transparenz gegenüber allen am Schulleben Beteiligten. OES bildet damit einen umfassenden Werkzeugkasten für die Professionalisierung der Schul- und Qualitätsentwicklung.

Ein Großteil der Betriebe, mit denen die beruflichen Schulen zusammenarbeiten, wendet schon seit längerem Qualitätsmanagementsysteme an. Dass die Lehrerinnen und Lehrer, die Schulleiterinnen und Schulleiter nun ebenfalls mit einem Qualitätsentwicklungskonzept arbeiten, schafft eine gemeinsame Sprache und fördert das gegenseitige Verständnis.

Was gewinnen die Schülerinnen und Schüler, wenn sich die beruflichen Schulen einer systematischen Qualitätsentwicklung öffnen? Die Erfahrungen sind positiv: Eine Kultur der Rückmeldung – zum Beispiel der Schülerinnen und Schüler oder der Ausbildungsbetrieb, aber auch zwischen den Lehrkräften – optimiert die Lernprozesse und fördert die gemeinsame Verantwortung für das Lernen. Arbeit im Team verbessert die Abstimmung der Lehrkräfte zum Unterricht und zur Pädagogik und führt auf Dauer zu Entlastung; Unterrichtsentwicklung wird wirksamer, weil sie sich an gemeinsam gesetzten Zielen orientiert; und die Qualität des Lebensraums Schule steigt durch das Engagement der Schülerinnen und Schüler. So fördert systematische Qualitätsentwicklung nicht zuletzt die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Lehrerinnen und Lehrer.

2 Entwicklung und Einführung von OES

2.1 Das Modellvorhaben OES

Das Kultusministerium hat das Konzept OES gemeinsam mit 18 beruflichen Schulen von Dezember 2003 bis Dezember 2006 modellhaft entwickelt und erprobt. Im Zentrum stand die Erarbeitung eines landesspezifischen Qualitätsentwicklungssystems, das den Unterricht in den Mittelpunkt stellt und die Bewertung und Verbesserung der Qualität in allen relevanten Bereichen des schulischen Lebens ermöglicht.

Ein Qualitätsentwicklungssystem für berufliche Schulen kann sich nur bedingt an entsprechenden Konzepten aus der Wirtschaft orientieren. Bereits der Versuch, Begriffe wie „Kunde“ oder „Produkt“ für die Schule zu definieren, macht dies deutlich. Berufliche Bildung ist Menschenbildung. Schülerinnen und Schüler sind nicht nur Adressaten, sondern auch Mitgestalter von Unterricht. Pädagogische Prozesse entfalten ihre Wirksamkeit in der vertrauensvollen Interaktion von Mensch zu Mensch und lassen sich nicht standardisieren. Als Vorbild für OES diente deshalb das Qualitätsmanagementsystem „Qualität durch Evaluation und Entwicklung – Q2E“ aus der Nordwestschweiz, da es – anders als etwa ISO 9001 oder EFQM – für den Schulbereich entwickelt wurde.

Aufgrund der bildungspolitischen Bedeutung des Modellvorhabens wurde Prof. Dr. Dieter Euler vom Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St. Gallen mit der wissenschaftlichen Beratung beauftragt. In seinen Berichten betont er u. a. die gute Balance zwischen Offenheit, also Gestaltungsmöglichkeiten der Schule, und Steuerung im Konzept OES. Seine Aussagen waren eine nachdrückliche Bestätigung für den eingeschlagenen Weg.

Die im Modellvorhaben OES erarbeiteten und erprobten Verfahrensweisen wurden kritisch reflektiert. Dazu wurden die Erfahrungen der Schulleitungen, der Lehrerinnen und Lehrer und der Prozessbegleitung durch Fachberater bzw. Fachberaterinnen für Schulentwicklung systematisch ausgewertet. Auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse wurde das Konzept OES im „Handbuch OES“ mit seinen Handreichungen zu zentralen Themen der Qualitätsent-

wicklung und zum neuen Steuerungskonzept Schulentwicklung festgehalten. Damit steht den rund 300 beruflichen Schulen in Baden-Württemberg ein Qualitätsentwicklungssystem zur Verfügung, das von Schulpraktikern erarbeitet und erprobt wurde und auf die Bedürfnisse der beruflichen Schulen des Landes zugeschnitten ist.

Verglichen mit den Konzepten anderer Bundesländer, die ebenfalls die Stärkung der Eigenständigkeit und die Qualitätsentwicklung beruflicher Schulen zum Ziel haben, werden folgende Stärken von OES deutlich:

- die Erarbeitung und Erprobung gemeinsam mit den beruflichen Schulen
- der klare Rahmen, der viel Freiraum für schulspezifische Zielsetzungen gibt
- die durchgängige Systematik, bei der schulinterne Qualitätsentwicklung, Fremdevaluation und Zielvereinbarung aufeinander aufbauen
- die Konzentration auf den Qualitätsbereich Unterricht
- die Einbeziehung der Regierungspräsidien, der Staatlichen Seminare für Didaktik und Lehrerbildung, des Landesinstituts für Schulentwicklung und der Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung, die eine einheitliche Herangehensweise und eine gemeinsame Sprache aller Akteure gewährleistet
- das nachfrageorientierte Unterstützungssystem für die Schulleitungen und die Lehrerinnen und Lehrer.

2.2 Einführung von OES an den beruflichen Schulen des Landes

Die rechtliche Grundlage für die Einführung von OES bilden der im Dezember 2006 beschlossene § 114 des Schulgesetzes für Baden-Württemberg (§ 114 SchG BW) und die darauf aufbauende Evaluationsverordnung (EvaluationsVO BW), die zum Schuljahr 2008/09 in Kraft getreten ist. Die für alle Schularten ver-

bindliche Selbst- und Fremdevaluation wird mit OES in ein System der Qualitätsentwicklung eingebettet und für die beruflichen Schulen konkretisiert.

Der Hauptpersonalrat Berufliche Schulen hat dem Konzept OES und seiner Umsetzung 2007 zugestimmt; in den Gremien Landesschulbeirat, Landeselternbeirat und Landesschülerbeirat fand OES ebenfalls breite Zustimmung.

Im April 2007 hat das Kultusministerium alle rund 300 beruflichen Schulen gebeten, ihren jeweiligen Wunschtermin für den Start mit OES

zurückzumelden. In den Schuljahren 2007/2008 bis 2010/11 begannen jeweils rund ein Viertel der beruflichen Schulen ihre Arbeit nach dem Konzept OES, so dass es nun an allen beruflichen Schulen des Landes eingeführt ist. Die Staffelung gewährleistet eine gute Unterstützung der Schulen durch Fortbildungen, Beratung und Anrechnungsstunden. Zwei bis drei Jahre nach dem Einstieg in OES soll jede Schule durch das Landesinstitut für Schulentwicklung fremdevaluiert werden und anschließend eine Zielvereinbarung mit dem zuständigen Regierungspräsidium abschließen.

3 Bereiche der Schulqualität

3.1 Struktur und Wahl der Qualitätsbereiche

Berufliche Schulen sind komplexe Systeme mit einer Vielzahl von Aufgaben. Um ihre Qualitätsentwicklung zu strukturieren, wurde im Modellvorhaben OES ein Raster von Qualitätsbereichen erarbeitet. Es orientiert sich an den Arbei-

sen und bei allen Lehrerinnen und Lehrern in den Arbeitsmittelpunkt gerückt und im Laufe der Zeit zur Selbstverständlichkeit. Die Erfahrungen zeigen, dass die Schulführung einen herausgehobenen Stellenwert für den Erfolg der Qualitätsentwicklung hat. Der Bereich Schulführung wird deshalb ebenfalls verbindlich vorgegeben. So wird gleichzeitig die in der opera-

Qualitätsbereiche

Voraussetzungen und Bedingungen	Prozesse	Ergebnisse und Wirkungen
<ul style="list-style-type: none"> • Rahmenvorgaben • Sächliche und personelle Ressourcen • Schülerinnen und Schüler und deren Lebensumfeld 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterricht, insbesondere Umsetzung des Bildungsplans, Gestaltung der Lehr- und Lernprozesse, Praxis der Leistungsbeurteilung und Leistungsrückmeldung • Professionalität der Lehrkräfte, insbesondere Kooperation, Praxis der Weiterqualifizierung, Umgang mit beruflichen Anforderungen • Schulführung und Schulmanagement, insbesondere Führung, Verwaltung und Organisation • Schul- und Klassenklima, insbesondere Schulleben, Mitgestaltungsmöglichkeiten der Schüler • inner- und außerschulische Partnerschaften, insbesondere Mitgestaltungsmöglichkeiten der Eltern und der für die Berufserziehung Mitverantwortlichen, Zusammenarbeit mit anderen Institutionen, Darstellung der schulischen Arbeit in der Öffentlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche und überfachliche Lernergebnisse • Schul- und Laufbahnerfolg • Bewertung der schulischen Arbeit
Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung		

Abb. 3: Qualitätsbereiche (siehe EvaluationsVO BW)

ten von Prof. Dr. Rolf Dubs, ehemals Universität St. Gallen (vgl. Dubs 2003), und an den „Qualitätsbereichen und -dimensionen zur Selbstevaluation“ im Modell Q2E (vgl. Landwehr/Steiner 2008). Das Raster der Qualitätsbereiche (siehe Abb. 3) wurde anschließend gemeinsam mit Vertretern der allgemein bildenden Schulen weiterentwickelt und in die Evaluationsverordnung aufgenommen. Es gilt für alle Schulen in Baden-Württemberg.

Der pädagogische Kernprozess Unterricht wurde von Beginn an für alle Schulen verpflichtend vorgegeben. Systematische Unterrichtsentwicklung wird damit letztlich in allen Klas-

tiv eigenständigen Schule nötige aktive Führungsverantwortung gefördert.

Bei der Wahl weiterer Qualitätsbereiche ist die Schule frei. Dabei und bei der Festlegung der Arbeitsschwerpunkte und Maßnahmen ist es sinnvoll, von den aktuellen Anforderungen und den schulischen Zielen auszugehen. Erfahrungsgemäß ist es sehr hilfreich, hier das Leitbild der Schule zugrunde zu legen. Wenn die Schule im Anschluss an die Fremdevaluation eine Zielvereinbarung mit der Schulaufsicht geschlossen hat, orientiert sich die weitere Qualitätsentwicklung an den darin festgelegten Zielen.

3.2 Der Qualitätsbereich Unterricht

Das Ziel aller schulischen Qualitätsentwicklung ist der Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler und damit die Zunahme ihrer fachlichen, sozialen und personalen Kompetenz. Der Begriff Unterricht umfasst deshalb selbstverständlich auch alle Lernangebote der jeweiligen Schule, die über die Stundentafel hinausgehen.

Die Erfahrungen im Modellvorhaben OES zeigen, dass die Lehrerinnen und Lehrer für die Unterrichtsentwicklung Qualitätsziele formulieren können, die für einzelne Bildungsgänge, für bestimmte Schularten oder für die ganze Schule gelten. Diese Zielklärung hat sich als hilfreich für die Steigerung der Unterrichtsqualität erwiesen. Es ist sinnvoll, dabei bewährte Kriterienkataloge für Unterrichtsqualität zu berücksichtigen. Das „Basismodell zur Unterrichtsbeobachtung“ (Ministerium für Kultus, Jugend und Sport, Download unter: www.oes-bw.de) kann hier, wenngleich es sich ausdrücklich auf beobachtbare Kriterien beschränkt, eine wertvolle Hilfe sein.

Die Entwicklung der Unterrichtsqualität gelingt besser, wenn die Lehrerinnen und Lehrer hierbei auch andere Bausteine von OES nutzen: Eine Anbindung der Ziele an das Leitbild, die Arbeit im Team, ein sinnvolles Projekt- und Prozessmanagement, das Individualfeedback und die Einbeziehung der Ergebnisse der Selbstevaluation unterstützen die Unterrichtsentwicklung und erleichtern ein zielgerichtetes Vorgehen.

Viele Entwicklungsaufgaben lassen sich nur gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen sinnvoll bearbeiten und bewältigen; ein gutes Beispiel dafür ist der Lernfeldunterricht. Auch Schülerinnen und Schüler sind Experten für das Lernen. Sie an der Unterrichtsentwicklung zu beteiligen und ihre Rückmeldungen, wie sie im Schüler-Lehrer-Feedback oder bei anderen Schülerbefragungen gewonnen werden, systematisch einzubeziehen, fördert die Qualität des Unterrichts. Zugleich stärkt dies die Verantwortung der Schülerinnen und Schüler für den

Lernerfolg und ihre Identifikation mit der Schule. Ähnliches gilt für die Befragung von Eltern, Ausbilderinnen und Ausbildern und anderen am Schulleben Beteiligten.

3.3 Der Qualitätsbereich Schulführung

Operativ eigenständige Schulen übernehmen nicht nur neue Aufgaben. Sie setzen sich vor allem eigene Ziele. Das erfordert einen innerschulischen Klärungsprozess: Was zeichnet unsere Schule aus? Wo sehen wir unsere Schwerpunkte? Wo möchten wir in fünf Jahren stehen? Die Klärung dieser Fragen ist eine klassische Führungsaufgabe. Für Schulen ist sie relativ neu.

Die Schulleiterinnen und Schulleiter, ihre Stellvertreterinnen und Stellvertreter und die Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter übernehmen damit Schlüsselrollen in der Schul- und Qualitätsentwicklung. Ihnen kommt letztlich die Aufgabe zu, die Institution Schule verantwortlich zu entwickeln, zu gestalten und zu steuern. Sie identifizieren Entwicklungsperspektiven und konkretisieren sie über einen sorgfältigen Zielklärungsprozess mit den Lehrerinnen und Lehrern und anderen am Schulleben Beteiligten. Dabei setzen sie sich aktiv mit den unterschiedlichen Interessengruppen innerhalb und außerhalb der Schule auseinander.

Darüber hinaus trägt die Schulleitung auf vielfältige Weise zur Qualitätsentwicklungsarbeit des Kollegiums bei: Sie unterstützt die mit der Entwicklung betrauten Teams und die von ihnen beschlossenen Maßnahmen; sie stellt die erforderlichen organisatorischen Strukturen und Zeitfenster bereit; sie entwickelt transparente Verfahren für Personalführungsaufgaben und sorgt für ein wirksames Fortbildungskonzept. Erfahrungsgemäß gelingt Qualitätsentwicklung am besten, wenn die Schulleitung den Beteiligten Handlungs- und Entscheidungsspielraum gibt, die Entwicklungsarbeit anregt und anleitet und den Lehrerinnen und Lehrern die Freiheit lässt, die vereinbarten Ziele mit eigenen Ideen und Konzepten zu verfolgen.

4 Bausteine des Konzepts OES

Systematische Qualitätsentwicklung gemäß dem Konzept OES erfolgt in den Schritten Leitbildentwicklung, Qualitätsentwicklung (mit Selbstevaluation, Individualfeedback und Dokumentation), Fremdevaluation, Zertifizierung und Zielvereinbarung. Die Fremdevaluation und die daran anschließende Zielvereinbarung wiederholen sich in der Regel in fünfjährigen

Abständen (siehe Abb. 2). Alle Maßnahmen verfolgen letztlich das Ziel, die bestmögliche Entwicklung der Schülerinnen und Schüler in ihrem individuellen pädagogischen Umfeld zu erreichen.

Die verschiedenen Bausteine von OES sind in Abbildung 4 dargestellt.

Bausteine des Konzepts OES

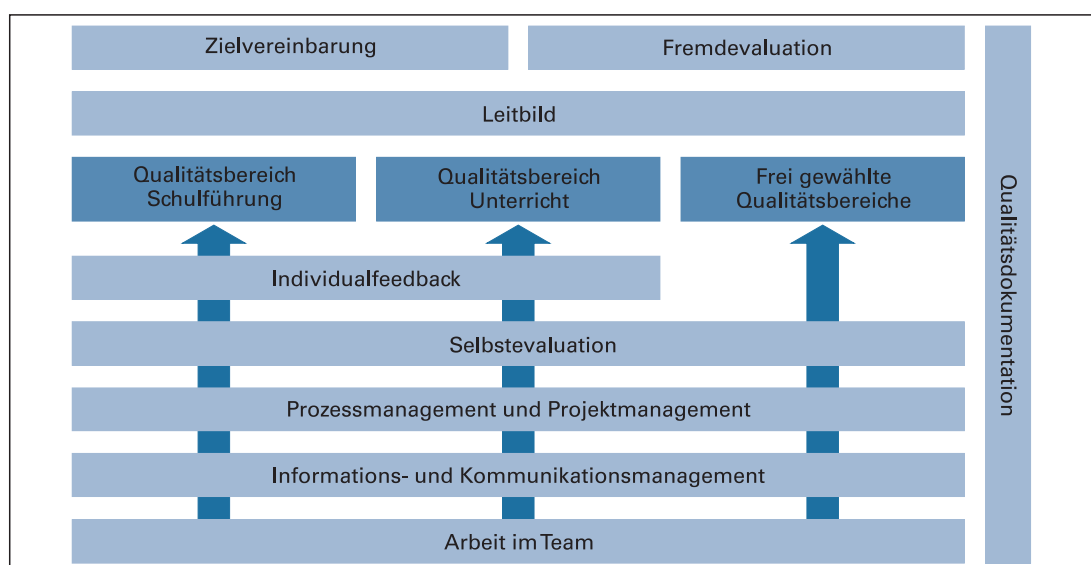


Abb. 4: Bausteine des Konzepts OES

4.1 Innerschulische Qualitätsentwicklung

Die Schulleiterinnen und Schulleiter sowie die Lehrerinnen und Lehrer der beruflichen Schulen sind hoch qualifiziert und deshalb – gemeinsam mit den Schülerinnen und Schülern, Eltern und Auszubildenden – die Experten für die Weiterentwicklung ihrer Schule. Der Schwerpunkt von OES liegt auf der schulinternen Qualitätsentwicklung, bei der mit selbstgewählten Maßnahmen und selbstgesteuerten Projekten und Prozessen die von der Schule gesetzten bzw. mit der Schulaufsicht vereinbarten Ziele verfolgt werden.

- **Leitbildentwicklung**

Berufliche Schulen erfüllen ihren Bildungsauftrag in einem Spannungsfeld konkurrierender

Erwartungen zahlreicher gesellschaftlicher Gruppen. Darüber hinaus vereinen sie meist eine Vielzahl unterschiedlicher Bildungsgänge unter einem Dach. Mit der Entwicklung des Leitbilds verständigen sich die am Schulleben Beteiligten auf gemeinsame pädagogische Ziele und Wertvorstellungen zur Umsetzung des Bildungsauftrags. Im Leitbild drückt sich das Selbstverständnis der Schule nach innen wie auch gegenüber der Schulöffentlichkeit aus. Es dient als Orientierung für strategische Entscheidungen zur Schulentwicklung und gibt der Qualitätsentwicklung einen verbindlichen Rahmen.

Im Modellvorhaben OES stand die Leitbilderarbeit am Beginn der systematischen Qualitätsentwicklung. Dabei entschieden

sich manche Schulen für kurze, prägnante Leitsätze zu ihren Zielvorstellungen, zu gemeinsamen Werten und zur Philosophie der Schule. Themen waren häufig Vorstellungen zum Zusammenwirken in der Schulgemeinschaft, zur Förderung der Schülerinnen und Schüler oder zur Gestaltung der Lernzeit. Andere Schulen definierten bereits im Leitbild ihre konkreten Entwicklungsziele in den gewählten Qualitätsbereichen.

Für die Akzeptanz und Wirksamkeit eines Leitbilds innerhalb der Schule und nach außen ist sein Entstehungsprozess bedeutsam. Es hat sich bewährt, dass die Schulleitung und das Kollegium das Leitbild gemeinsam erarbeiten und dabei die Schülerschaft, die Eltern, die Ausbildungsbetriebe, den Schulträger und das nicht lehrende Personal angemessen beteiligen. Breite Mitwirkung und ein transparenter Prozess der Leitbilderstellung verbessern in der Regel das Ergebnis, erhöhen die Verbindlichkeit und fördern die Bereitschaft, das Leitbild im Schulalltag umzusetzen. Häufig beginnt schon während der Leitbildentwicklung die Ableitung von konkreten Qualitätsvorhaben.

● **Selbstevaluation**

Für die Qualitätsentwicklung braucht jede Schule Steuerungswissen: Nachvollziehbare Daten zur Qualität der Prozesse und Ergebnisse ermöglichen eine zielgerichtete Weiterentwicklung. Die Gewinnung, Auswertung und Bewertung der Daten ist die Aufgabe der Selbstevaluation. Sie hilft den Lehrerinnen und Lehrern, Wirksamkeit und Erfolg ihres Handelns besser einzuschätzen. Die Leistung der Schule wird transparent, die Akzep-

tanz der Schule und des Kollegiums steigt bei den Schülerinnen und Schülern, ihren Eltern und Ausbildern und in der Öffentlichkeit. Das wiederum fördert die Arbeitszufriedenheit jeder Lehrerin und jedes Lehrers.

Für die Selbstevaluation bieten sich unterschiedliche Erhebungsmethoden an. Schriftliche Befragungen ermöglichen breite Rückmeldungen und können in Klassen oder Kollegien zu neuen Wahrnehmungen und Bewertungen der erreichten Qualitäten führen. Nicht immer sind eigene Datenerhebungen nötig. Bei vielen Fragestellungen genügt es, bereits vorhandene Aufzeichnungen auszuwerten; Beispiele sind die Schulstatistik und die Klassetagebücher. Im Bereich der Lernergebnisse liegt es nahe, die Statistiken der Abschlussprüfungen heranzuziehen.

Auch in Umfang und Zeitpunkt unterscheiden sich Selbstevaluationsvorhaben: Während eine schulbreite Überblicksevaluation einer Standortbestimmung der Schule dient, bringt eine Fokusevaluation Erkenntnisse über Stärken und Schwächen im gewählten Qualitätsbereich. Mit Projektevaluationen kann die Frage geklärt werden, ob die Projektergebnisse auch auf andere Klassen oder Abteilungen übertragen werden sollen.

Die in der Evaluation gewonnenen Daten helfen dabei, zielgerichtete Verbesserungsmaßnahmen zu planen. Die Schule setzt die Maßnahmen um und überprüft ihre Wirksamkeit in einer erneuten Evaluation (siehe Abb. 5). Dieser Zyklus gelingt besser, wenn die Handelnden über Kompetenz im Projekt- und Prozessmanagement verfügen.

Der PDSA-Zyklus der Qualitätsentwicklung nach Deming

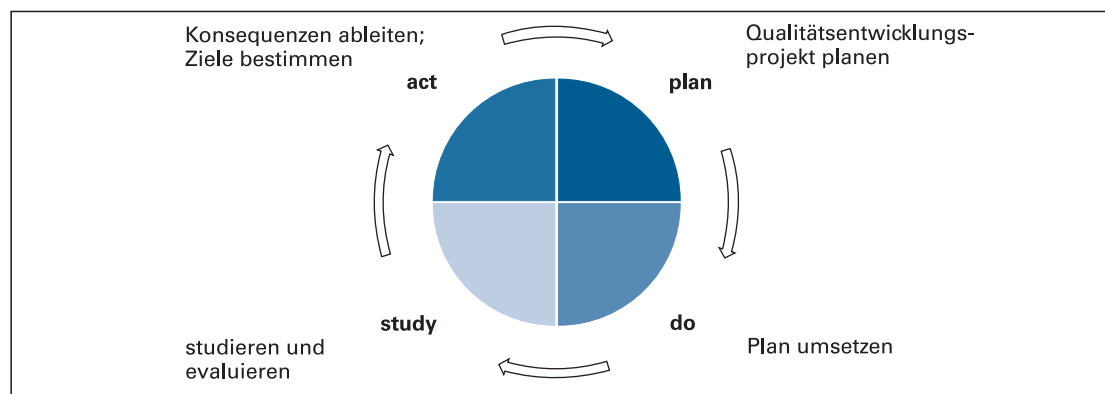


Abb. 5: PDSA-Zyklus der Qualitätsentwicklung nach Deming

Zu den Gelingensbedingungen für schulische Selbstevaluation gehören u. a. die Beachtung der Datenschutzrichtlinien (siehe VwV Datenschutz), eine klare Abgrenzung zum Individualfeedback, eine sinnvolle Datenrückmeldung an die Befragten und die Einbeziehung des Kollegiums in die Dateninterpretation. Es ist Aufgabe der Schule, Regeln für die Selbstevaluation aufzustellen und sie für alle am Schulleben Beteiligten transparent zu machen. Darüber hinaus ist es für die langfristige Schulentwicklung hilfreich, ein Evaluationskonzept für mehrere Schuljahre zu erarbeiten.

Richtig angewandt, führt die Selbstevaluation zu einer kritischen Reflexion der pädagogischen Arbeit, ihrer Voraussetzungen und Ergebnisse. Sie setzt damit einen Prozess der kontinuierlichen und systematischen Qualitätsentwicklung in Gang, der sich auch in einer Weiterentwicklung des Leitbilds niederschlagen kann.

- **Individualfeedback**

Die Qualität von Schule wird in hohem Maß vom Wissen, Können und Wollen jedes Einzelnen bestimmt. Parallel zur Weiterentwicklung der Organisation Schule sind daher Maßnahmen erforderlich, die eine Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit jeder Lehrerin und jedes Lehrers fördern. Neben dem Aufbau von Teamstrukturen haben sich hier systematische und konstruktive Rückmeldungen sowohl zwischen Schülerschaft und Lehrkräften als auch innerhalb von Lehrerteams bewährt.

Individualfeedback hat eine herausragende Bedeutung für die Unterrichtsentwicklung. Es dient den Lehrerinnen und Lehrern zur Reflexion des eigenen Unterrichts, es fördert das professionelle Lehrerhandeln und die Orientierung an den Bedürfnissen der Lernenden. Die Erfahrungen aus dem Modellvorhaben OES zeigen, dass sich mit der Praxis des Individualfeedbacks das Verantwortungsbewusstsein der Schülerinnen und Schüler für den Unterricht entwickelt, die Kommunikation und Kooperation im Kollegium gefördert und so die Qualität des Unterrichts und das Schulklima nachhaltig verbessert werden. Individualfeedback ist ein verpflichtender Baustein von OES.

Erfahrungsgemäß beginnen die Schulen häufig mit dem Schüler-Lehrer-Feedback, bei

dem die Lehrerinnen und Lehrer systematische Rückmeldungen aus ihren Klassen einholen, und führen danach Kollegiales Feedback mit gegenseitigen Unterrichtshospitationen ein. Dabei hat es sich bewährt, dass Feedbackgeber und -nehmer Kriterien für die Unterrichtsbeobachtung vereinbaren. Zwingend erforderlich ist dies jedoch nicht. Das „Basismodell für die Unterrichtsbeobachtung“ beschreibt solche beobachtbaren Kriterien und bildet damit eine wertvolle Hilfestellung für das Individualfeedback.

Die Beobachtungen der hospitierenden Kollegen bzw. die Rückmeldung der Schülerinnen und Schüler werden zwischen Feedbacknehmer und Feedbackgeber besprochen. Dabei können mögliche Entwicklungsmaßnahmen erörtert werden. Individualfeedback ist doppelt subjektiv: Der Feedbackgeber schildert seine subjektive Wahrnehmung; der Feedbacknehmer entscheidet subjektiv über die Konsequenzen. Zur Anerkennung des persönlichen Veränderungsbedarfs brauchen alle Beteiligten Offenheit und Lernbereitschaft. Deshalb ist es wichtig, dass von vornherein klargestellt wird, dass die Inhalte und Ergebnisse der Feedbackgespräche vertraulich von den Beteiligten behandelt werden.

Im Modellvorhaben OES hat es sich als guter Weg erwiesen, Individualfeedback zunächst auf freiwilliger Basis mit Lehrerinnen und Lehrern pilothaft zu erarbeiten und zu erproben. So wird das Kollegium mit dem neuen Verfahren vertraut und erkennt dessen Nutzen. Anschließend erarbeitet die Schule ein Konzept für die schulweite Durchführung des Individualfeedbacks, das unter anderem beschreibt, welche Formen des Individualfeedbacks in welchen Zeitabständen angewandt werden.

Die Abgrenzung zur Selbstevaluation, zur dienstlichen Beurteilung und zum Beschwerdemanagement ist eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz des Individualfeedbacks (Abb. 6). Die Ergebnisse des Individualfeedbacks bleiben beim Feedbacknehmer. Sie fließen weder in dienstliche Beurteilungen noch in Mitarbeitergespräche ein. Allenfalls werden sie mit anderen Kolleginnen und Kollegen besprochen und in anonymisierter Form für die Qualitätsentwicklung der Schule – z. B. in den Bereichen „Unterrichtsentwick-

lung“ und „Professionalität der Lehrkräfte“ – weiter genutzt. Die Schulleitung benötigt lediglich einen Nachweis darüber, dass jede

Lehrerin und jeder Lehrer Individualfeedback nach dem an der Schule festgelegten Konzept anwendet.

Unterscheidung Individualfeedback und Selbstevaluation

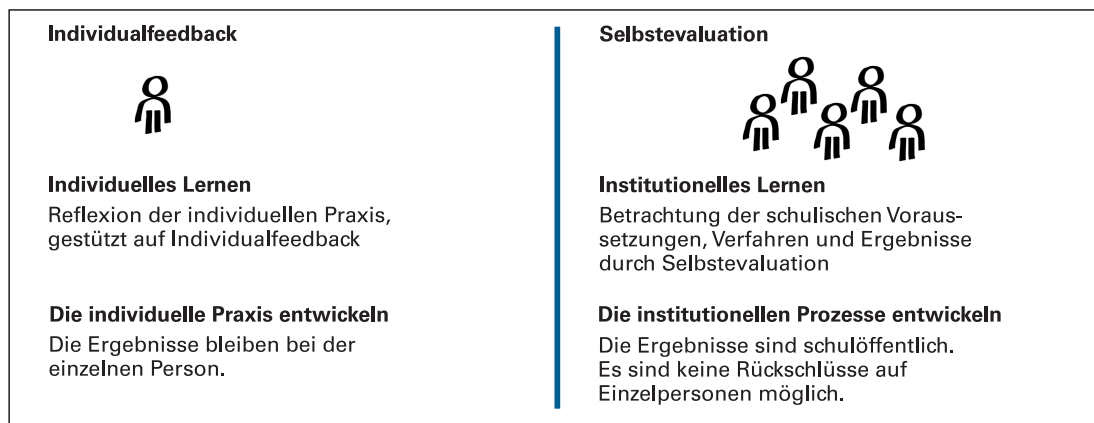


Abb. 6: Unterscheidung von Individualfeedback und Selbstevaluation

- **Projekt- und Prozessmanagement**

Maßnahmen zur Verbesserung der Schulqualität sind zunächst häufig in Umfang und Laufzeit begrenzt und haben damit Projektcharakter. Wissen und Können zum Projektmanagement sind eine Voraussetzung für die Qualitätsentwicklung. Die Mitglieder der Schulleitung brauchen Projektkompetenz, um die Entwicklung der Schule systematisch steuern zu können; die Mitglieder der Qualitätsentwicklungsgruppe brauchen sie, um ihre Kolleginnen und Kollegen wirksam unterstützen und sorgsam mit Zeit, Kraft und materiellen Ressourcen umgehen zu können.

Projektmanagement ist ein wertvolles Hilfsmittel, um Entwicklungsmaßnahmen nachhaltig und zielgerichtet zu erarbeiten und umzusetzen. Projektmanagement ist kein Selbstzweck. Es ist sinnvoll, den Grad der Formalisierung im Projektmanagement so zu gestalten, dass er zur jeweiligen Schulkultur passt. Übertriebener Formalismus bindet unnötig Energie und lähmt die Einsatzfreude; zu wenig Projektmanagement erzeugt Unklarheit, Aktionismus und letztlich Frustration.

Im Gegensatz zum Projekt wird ein Prozess in gleicher oder ähnlicher Weise immer wieder durchgeführt und kann standardisiert werden. Wenn die wichtigsten, z.B. in jedem Schuljahr wiederkehrenden, Prozesse einer

Schule beschrieben werden, kann dies zur Klärung des gemeinsamen Vorgehens und der jeweiligen Aufgaben der Beteiligten beitragen und somit den Arbeitsalltag erheblich erleichtern. Ziel des Prozessmanagements ist es, die Qualität des Arbeitsablaufs und des angestrebten Ergebnisses zu sichern, unabhängig von der jeweils tätigen Person. Hier gilt es – wie beim Projektmanagement – Augenmaß für den zu leistenden methodischen Aufwand zu bewahren.

- **Arbeit im Team**

Die Lehrkräfte an beruflichen Schulen stellen sich zahlreichen Herausforderungen: Als Antwort auf technische und wirtschaftliche Neuerungen müssen sie ihr Wissen kontinuierlich auf den neuesten Stand bringen. In den Bildungsplänen sind Lernfeldunterricht und Projektarbeit festgelegt. Die zunehmende Heterogenität in Klassen erfordert sorgfältig abgestimmte Erziehungsmaßnahmen. Hier wird deutlich: Systematische Qualitätsentwicklung braucht Kooperation und die Arbeit im Team.

Teams sind Gruppen, die ein definiertes Ziel gemeinsam verfolgen, sich Regeln für die Zusammenarbeit geben und Verantwortung übernehmen. Mit OES sollen die bereits vorhandenen Teamstrukturen systematisch ausgebaut werden. Die Fähigkeit zur Kooperation

in Form von Teamarbeit und die Einrichtung von Teams, wo immer diese Arbeitsweise anderen Formen überlegen ist, ist eine Grundvoraussetzung für das Gelingen der systematischen Qualitätsentwicklung der beruflichen Schulen. Erfahrungsgemäß trifft dies vor allem für die Arbeit in den Qualitätsbereichen Unterricht, Schulführung und Qualitätssicherung und -entwicklung zu.

Die Bedeutung der Arbeit im Team wird durch die Verankerung in der Evaluationsverordnung (siehe Evaluationsverordnung BW 2008) deutlich: Im Qualitätsbereich „Professionalität der Lehrkräfte“ wird die Kooperation der Lehrkräfte explizit als Thema benannt.

- **Informations- und Kommunikationsmanagement**

Information und Kommunikation sind in einer lernenden Organisation wie der Operativ Eigenständigen Schule allgegenwärtig und haben dort große Bedeutung. Aufgabe des schulinternen Informations- und Kommunikationsmanagements ist es, zu gewährleisten, dass alle Kolleginnen und Kollegen angemessen informiert sind und sich selbst aktiv am Informationsaustausch beteiligen. So sind sie in der Lage, die Schulqualität zu sichern und Entwicklungen mitzugestalten. Dabei wird Information und Kommunikation als dialogorientierter Austausch verstanden, an dem sich alle Mitglieder der Schulgemeinschaft beteiligen.

- **Qualitätsdokumentation**

Die Aufgabe der fortlaufenden schulinternen Dokumentation liegt darin, die schulische Qualitätssicherung und -entwicklung und ihre Ziele, Regeln und Prozesse transparent zu machen. Die Dokumentation stellt eine wesentliche Informationsquelle für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar und ist vor allem für neue Kolleginnen und Kollegen hilfreich. Darüber hinaus bildet sie eine Datengrundlage für die Fremdevaluation.

Erfahrungsgemäß ist es eine Herausforderung für die Schulen, bei der Qualitätsdokumentation eine sinnvolle Balance zwischen pragmatisch-handhabbarer Kürze auf der einen und umfassender systematischer Darstellung auf der anderen Seite zu finden.

4.2 Der Blick von außen – Fremdevaluation und Steuerung der Schulen

Die öffentlichen beruflichen Schulen sind verpflichtet, den in der Landesverfassung verankerten Erziehungs- und Bildungsauftrag zu verwirklichen. Hier liegt die Grenze der Eigenständigkeit. Deshalb werden in der Zielvereinbarung zwischen Schule und Schulaufsicht die Schulentwicklungsziele mit den bildungspolitischen Leitlinien Baden-Württembergs abgeglichen. Dazu leitet die Schule u. a. aus den Ergebnissen der Fremdevaluation durch das Landesinstitut für Schulentwicklung Zielvorstellungen ab. Diese bespricht sie mit der Schulverwaltung und trifft mit ihr eine Zielvereinbarung. So wird die Verknüpfung von schulaufsichtlicher Bildungsverantwortung und schulischer Eigenständigkeit möglich.

- **Fremdevaluation durch das Landesinstitut für Schulentwicklung**

Bei der Fremdevaluation steht die Bewertung der schulischen Qualitätsentwicklungskonzepte und der Prozesse zur Zielerreichung im Vordergrund. Dabei wird ein objektiver Maßstab angelegt und der Schule eine professionelle externe Rückmeldung über ihre Stärken und Schwächen gegeben. Die Schule erhält so Impulse für die nächsten Entwicklungsschritte und Steuerungswissen für die weitere Arbeit. Damit fördert die Fremdevaluation die Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit der systematischen Qualitätsentwicklung. Darüber hinaus ist der Bericht der Fremdevaluation die Grundlage für eine zielgerichtete Unterstützung und Beratung der Schulen und für entwicklungsorientierte Zielvereinbarungen mit der Schulverwaltung.

Das Konzept der Fremdevaluation wurde in Anlehnung an das schweizerische Qualitätsmanagementkonzept Q2E vom Landesinstitut und vom Kultusministerium erarbeitet, an insgesamt 18 beruflichen Schulen erprobt und aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse weiterentwickelt (siehe Abb. 7).

Ablauf der Fremdevaluation

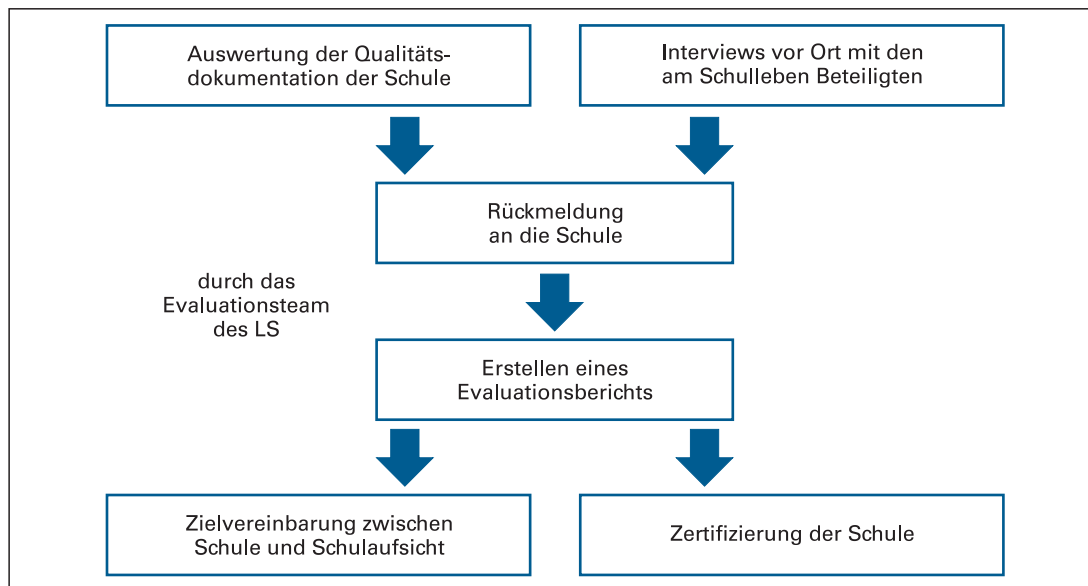


Abb. 7: Ablauf der Fremdevaluation

Die Fremdevaluation wird von einem Team durchgeführt. Es besteht meist aus drei qualifizierten Evaluatoren des Landesinstituts und einem von der jeweiligen Schule vorgeschlagenen „kritischen Freund“. Das Evaluationsteam begutachtet unter anderem die Ergebnisse der schulinternen Selbstevaluation und die daraus abgeleiteten Maßnahmen. Dazu wertet es die schulische Qualitätsdokumentation aus und führt im anschließenden, meist zweitägigen Evaluationsbesuch strukturierte Interviews mit den am Schulleben Beteiligten. Die Evaluatoren präsentieren die Ergebnisse vor der Schulleitung und der Gesamtlehrerkonferenz und fassen sie anschließend in einem standardisierten Bericht zur Fremdevaluation zusammen. Dieser Bericht geht der Schule zu, die ihn an die Schulaufsicht und – nach Prüfung der datenschutzrechtlichen Unbedenklichkeit – an den Schulträger weiterleitet.

- **Zertifizierung**

Berufliche Schulen, die bei der Fremdevaluation einen festgelegten Qualitätsstandard erreichen, können durch das Landesinstitut für Schulentwicklung zertifiziert werden. Damit wird ein neues Qualitätsmerkmal für berufliche Schulen eingeführt. Die für die Vergabe des Zertifikats erforderlichen Qualitätsstan-

dards werden derzeit gemeinsam vom Kultusministerium und vom Landesinstitut ausgearbeitet.

- **Zielvereinbarung zwischen Schule und Schulverwaltung**

Die Orientierung an gesetzten Zielen ist eine Voraussetzung für die Selbstorganisation und Selbststeuerung in eigenständigen Organisationen. Mit den vereinbarten Zielen werden Prioritäten gesetzt; die Schulleitung und die Lehrerinnen und Lehrer richten ihre Arbeit danach aus und bündeln die vorhandenen Ressourcen. Klar formulierte Ziele ermöglichen eine Rückbesinnung auf die zentralen Anliegen, gerade dann, wenn es im Schulalltag viele gleichzeitige Aktivitäten gibt.

In der Zielvereinbarung zwischen einer Schule und der Schulverwaltung werden die bildungspolitisch vorgegebenen Entwicklungslinien des Landes und die aus den Schulen erwachsenden Entwicklungsimpulse zusammengeführt (siehe Abb. 8). Die Erfahrungen sind äußerst positiv. Sie zeigen, dass Zielvereinbarungen

- bei der Gewichtung von Zielen helfen,
- die Festlegung passgenauer Ziele für die jeweilige Schule fördern,

Zielvereinbarungen und Bilanzgespräche

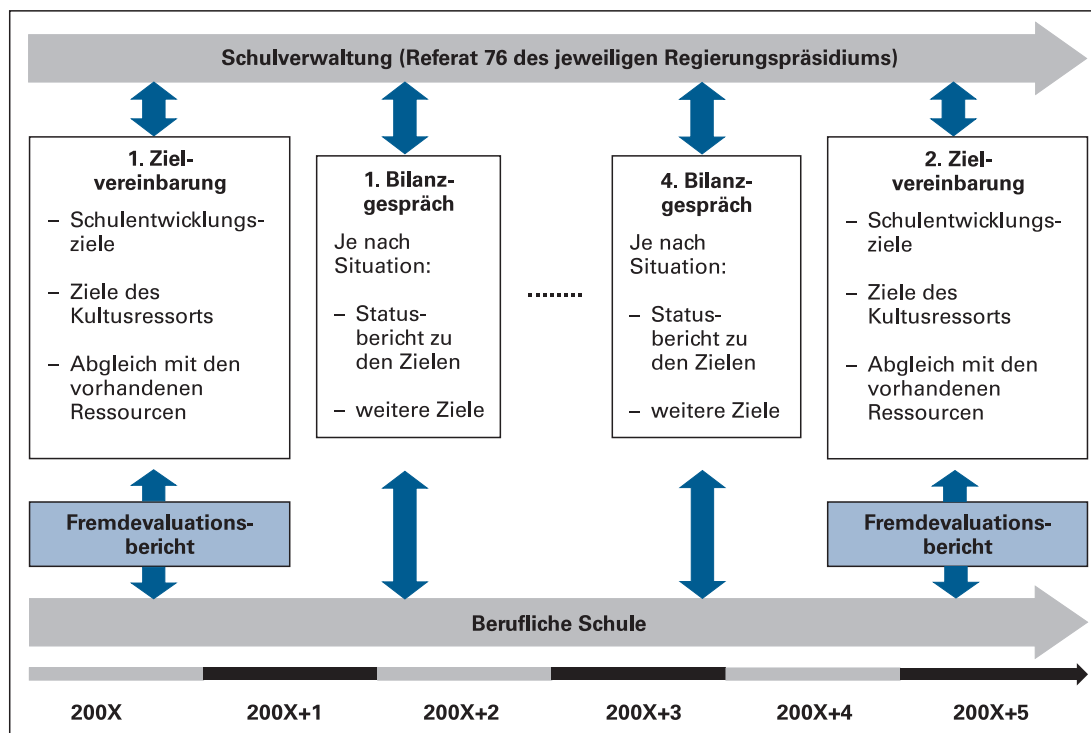


Abb. 8: Zielvereinbarungen und Bilanzgespräche

- die Kommunikation zwischen Schule und Schulaufsicht verbessern,
- und die operative Eigenständigkeit der Schule unterstützen.

Ausgehend vom Bericht zur Fremdevaluation erarbeitet die berufliche Schule einen Vorschlag für Schulentwicklungsziele. Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter bringt diesen in die Gespräche mit der Schulverwaltung ein. Dabei setzen sich die Beteiligten in einem vertrauensvollen Dialog mit den Vorschlägen auseinander; sie gleichen die von der Schule vorgeschlagenen Ziele mit den strategischen Zielen der Schulverwaltung ab und reflektieren, ob diese mit den verfügbaren Ressourcen realistisch erreichbar sind. Die Ziele werden anschließend konkret und schulspezifisch vereinbart. Der Schulentwicklungsgedanke und die weitere Stärkung der operativen Eigenständigkeit stehen dabei im Vordergrund.

Die Verantwortung dafür, welche Maßnahmen für die Zielerreichung ergriffen werden, liegt bei der Schule.

Die Schule richtet ihre weitere Qualitätsentwicklung nun an den mit der Schulverwaltung vereinbarten Zielen aus. Weil Zielvereinbarungen im Anschluss an die Fremdevaluation der Schule geschlossen werden, haben sie eine Laufzeit von rund fünf Jahren. Dieser recht lange Turnus wird durch jährliche Bilanzgespräche zwischen der Schule und der Schulverwaltung ergänzt. Sie dienen dem Statusbericht zu den vereinbarten Zielen, die erforderlichenfalls angepasst werden, und gegebenenfalls der Vereinbarung neuer Ziele. Darüber hinaus sind die Bilanzgespräche eine gute Gelegenheit, um sich über die von der Schule geleistete Arbeit auszutauschen. So fördern sie die Wertschätzung und das gegenseitige Verständnis.

5 Überblick über das Unterstützungssystem

Neue Aufgaben erfordern Wissen und Können. Deshalb wurde ein Konzept erarbeitet, das die Schulleitungen und die Lehrerinnen und Lehrer bei der Einführung von OES durch Fortbildung,

auf einer Webdatenbank auf der Homepage OES (www.oes-bw.de) – dazugehörige Arbeitshilfen und Praxisbeispiele zur Verfügung.

Das Unterstützungssystem für die in OES einsteigenden Schulen

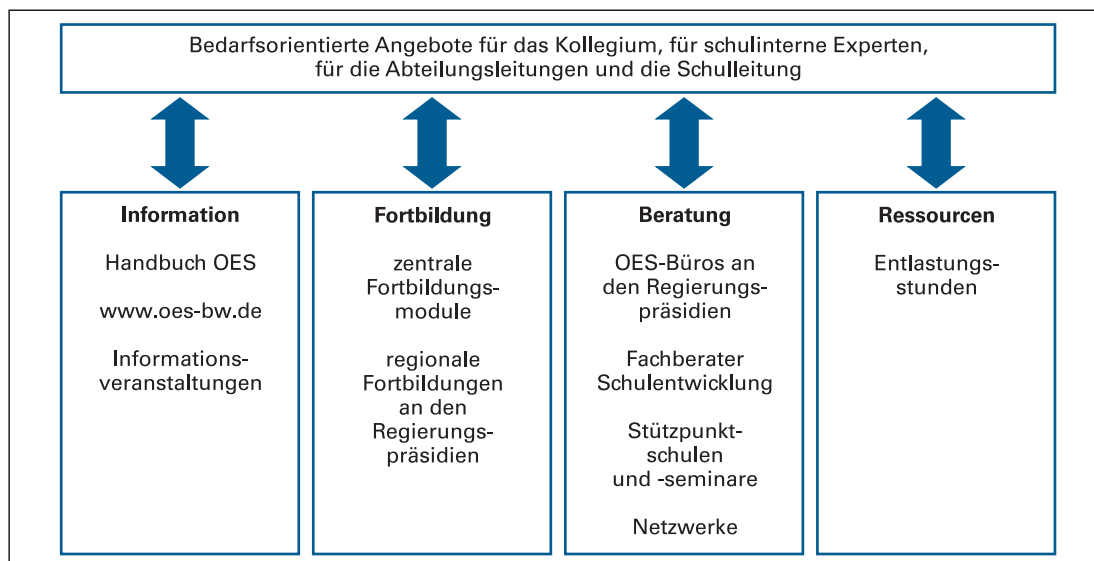


Abb. 9: Das Unterstützungssystem für die in OES einsteigenden Schulen

Beratung und Anrechnungsstunden unterstützt und die Vernetzung der beruflichen Schulen fördert (siehe Abb. 9).

Jede mit OES beginnende berufliche Schule kann das Unterstützungssystem vier Jahre lang nutzen. Auch nach der ersten Fremdevaluation und der darauf folgenden Zielvereinbarung ist eine Förderung des Qualitätsentwicklungsprozesses gewährleistet. Die Unterstützungsangebote sind aufeinander abgestimmt und werden fortlaufend an den Bedarf der Schulen angepasst. So werden die zur Verfügung stehenden Ressourcen bestmöglich eingesetzt. Bei der Auswahl der Unterstützungsangebote wird jede Schule vom zuständigen Regierungspräsidium beraten.

- **Information**

Neben zentralen und regionalen Informationsveranstaltungen, die sich vor allem an die Schulleitungen richten, stehen den beruflichen Schulen das „Handbuch OES“ und –

Eine besondere Bedeutung kommt dem Glossar zu, das gemeinsam mit dem Landesinstitut für Schulentwicklung erarbeitet wurde. Die systematische Qualitätsentwicklung an beruflichen Schulen erfordert – wie alle Spezialgebiete – viele Fachbegriffe. Ihre Bedeutung wird im Glossar eindeutig beschrieben. Damit trägt das Glossar ganz wesentlich zur Transparenz bei, es erleichtert die Kommunikation und hilft, Missverständnisse zu vermeiden. Es wurde in erster Linie für die mit der Einführung und Umsetzung von OES betrauten Experten an den Schulen und Seminaren und für die Schul- und Seminarleitungen erarbeitet. Der weitaus größte Teil der Lehrerinnen und Lehrer an beruflichen Schulen wird mit den meisten der dort aufgeführten Fachbegriffe nur selten in Berührung kommen.

- **Fortbildungen**

Das Unterstützungssystem in OES bietet Qualifizierungen zu allen Aspekten des Kon-

6 Ausblick

Das Konzept OES ist zum Markenzeichen für Qualitätsentwicklung an beruflichen Schulen geworden. Die Rückmeldungen zeigen, dass das System ausgereift und für den Bildungsbereich sehr geeignet ist. Dennoch bleibt einiges zu tun. Die Staatlichen Seminare für Didaktik und Lehrerbildung (Berufliche Schulen) tragen wesentlich zur Unterrichtsentwicklung bei und können diese Rolle in OES ausbauen. Das Konzept der Fremdevaluation gilt es so weiterzuentwickeln, dass die schulindividuelle Zielvereinbarung und die zweite Fremdevaluation sinnvoll ineinandergreifen. Und schließlich fordern berufliche Schulen die Möglichkeit, ihre Erfolge öffentlich auszuweisen. Dazu konzipieren Kultusministerium und Landesinstitut derzeit ein Verfahren der Zertifizierung.

Noch nicht untersucht wurde bislang die Wirkung von OES auf Ergebnisse der Schule wie den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler, die Integrationsleistung der Schule oder die Zufriedenheit der Kunden. Deshalb hat das Kultusministerium Prof. Dr. Hermann G. Ebner, Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität Mannheim, mit einer Wirkungsanalyse von OES beauftragt. Die Ergebnisse werden im Sommer 2012 vorliegen.

Bei allen weiteren Entwicklungen ist es wichtig, die Veränderungen in der Bildungslandschaft und die Bedürfnisse der beruflichen Schulen mit einzubeziehen. Mit den Themen Integration und interkulturelles Lernen, mit der Werkrealschule oder der Inklusion von Schülerinnen und Schüler mit besonderem Förderbedarf kommen neue Herausforderungen auf die berufliche Bildung zu. Wenn OES von den Schulleiterinnen und Schulleitern, den Lehrerinnen und Lehrern als Arbeitsprinzip und nicht als Zusatzaufgabe verstanden wird, dann wird es dazu beitragen, auch diese Herausforderungen zielgerichtet, gemeinsam und nachhaltig anzugehen.

Immer wichtiger wird auch die Gesunderhaltung der Lehrerinnen und Lehrer. Ihre Aufgaben werden vielfältiger und anspruchsvoller. Das Wissen wandelt sich gerade an beruflichen Schulen enorm schnell und viele Schülerinnen und Schüler benötigen individuelle Förderung. Lehrerinnen und Lehrer, die sich diesen Aufgaben gewachsen sehen, die gerne an ihre Schule gehen, sind auch gute Lehrer. Dafür brauchen sie Unterstützung.

7 Literatur

- Becker, Peter: Prozessorientiertes Qualitätsmanagement nach der Ausgabe Dezember 2000 der Normenfamilie DIN EN ISO 9001 – Zertifizierung und andere Managementsysteme, Renningen 5. Aufl. 2006
- Dell, Joachim u. a. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung schulischer Bildungsarbeit – Ein Leitfaden zur Selbstbewertung von Schulen nach dem Modell EFQM, Nister 1999
- Dubs, Rolf: Systematische Qualitätsentwicklung für Schulen, St. Gallen 2003
- Landwehr, Norbert/Steiner, Peter: Q2E, Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen, 6 Hefte, Bern 2008
- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.): Basismodell für die Unterrichtsbeobachtung an beruflichen Schulen, 2. Auflage, Stuttgart 2010 (Download unter: www.oes-bw.de)
- § 114 Schulgesetz (§ 114 SchG) „Evaluation“ in Baden-Württemberg vom 1. August 1983, letztmals geändert am 29. 12. 2006
- Verordnung des Kultusministeriums über die Evaluation von Schulen in Baden-Württemberg (Evaluationsverordnung) vom 10. Juni 2008
- Verwaltungsvorschrift „Datenschutz an öffentlichen Schulen“ vom 25. 11. 2009

