

# Operativ Eigenständige Schule



DAS KONZEPT OES AN BERUFLICHEN SCHULEN IN BADEN-WÜRTTEMBERG



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR KULTUS, JUGEND UND SPORT

## **IMPRESSUM**

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg  
Susanne Thimet (verantwortlich)  
OES Projektbüro  
Königstraße 44  
70173 Stuttgart

Weitere Informationen zum Konzept „Operativ Eigenständige Schule“  
stehen auf den Seiten des Landesbildungsservers unter [www.oes-bw.de](http://www.oes-bw.de)  
bereit. Dort ist diese Broschüre in elektronischer Form verfügbar.



**LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,**

Bildung ist in der globalisierten Wissensgesellschaft ein Faktor, der ganz wesentlich über die Zukunftsfähigkeit unseres Landes entscheidet. Sie eröffnet jungen Menschen Wege zur erfolgreichen Teilhabe am gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben. Dies gilt in besonderem Maß für unsere beruflichen Schulen.

Um Jugendliche und junge Erwachsene auch weiterhin erfolgreich auf das Leben in der Gesellschaft und Arbeitswelt vorzubereiten, entwickeln berufliche Schulen ihre Schul- und Unterrichtsqualität eigenverantwortlich weiter. Dazu brauchen sie erweiterte Handlungsspielräume. Die Stärkung der Eigenständigkeit beruflicher Schulen ist deshalb ein zentrales bildungspolitisches Ziel in Baden-Württemberg.

Bereits im Projekt „Stärkung der Eigenständigkeit Beruflicher Schulen“ STEBS (2002 bis 2004) haben über 60 Schulen gemeinsam mit dem Kultusministerium und der Schulverwaltung Maßnahmen der erweiterten Eigenständigkeit entwickelt – genannt seien hier die schulbezogene Ausschreibung von Lehrerstellen und die Flexibilisierung der Unterrichtsorganisation. Im Konzept „Operativ Eigenständige Schule“ (OES) verknüpfen wir nun die Erweiterung der Gestaltungsräume mit systematischer Qualitätsentwicklung, Selbst- und Fremdevaluation und dem Instrument der Zielvereinbarung.

Eine so umfassende Neuorientierung kann nur gelingen, wenn die Betroffenen an der Konzeptentwicklung beteiligt sind. Die Bausteine von OES wurden deshalb in den Jahren 2003 bis 2007 gemeinsam mit 18 beruflichen Schulen, den vier Staatlichen Seminaren für Didaktik und Lehrerbildung (Berufliche Schulen) und dem Landesinstitut für Schulentwicklung erarbeitet und erprobt. Ich danke allen Beteiligten ganz herzlich für die geleistete Entwicklungsarbeit.

Das Konzept OES wird im Zeitraum von 2007 bis 2011 an allen beruflichen Schulen des Landes eingeführt. Sein nachhaltiger Erfolg hängt wesentlich vom Engagement aller am Schulleben Beteiligten ab. Der außerordentliche Einsatz, den ich bei den Handelnden beobachte, lässt Bestes erhoffen. Für die Umsetzung von OES, die Weiterentwicklung der Qualität von Unterricht und Schule und die Erziehung und Bildung junger Menschen wünsche ich allen Beteiligten Freude und viel Erfolg.

A handwritten signature in blue ink that reads "Helmut Rau". The signature is fluid and cursive.

Helmut Rau MdL  
Minister für Kultus, Jugend und Sport  
des Landes Baden-Württemberg

# Inhalt

INHALT

<b>VORWORT</b> .....	3
<b>1. ZIELE VON OES</b> .....	5
<b>2. ENTSTEHUNG VON OES</b> .....	5
<b>3. BAUSTEINE VON OES</b> .....	6
3.1. Schulinterne Qualitätsentwicklung.....	6
- Leitbildentwicklung.....	6
- Selbstevaluation und Prozess der Qualitätsentwicklung .....	7
- Individualfeedback.....	8
- Dokumentation.....	9
- Qualitätsbereich Unterricht .....	9
- Qualitätsbereich Schulführung.....	9
3.2. Steuerung der Schulen.....	10
- Fremdevaluation durch das Landesinstitut für Schulentwicklung.....	10
- Zertifizierung .....	10
- Zielvereinbarung zwischen Schule und Schulaufsicht.....	11
<b>4. EINFÜHRUNG DES KONZEPTEES OES</b> .....	12
4.1. Zeitplan .....	12
4.2. Unterstützung der Schulen .....	12

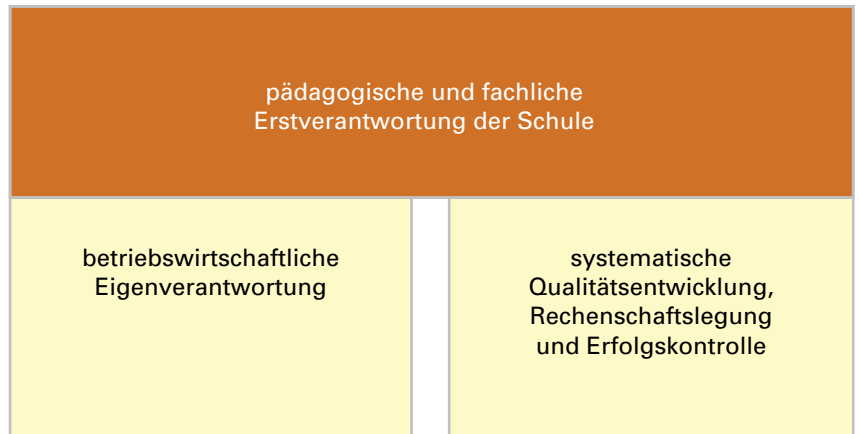
## 1. ZIELE VON OES

Der staatliche Erziehungs- und Bildungsauftrag verpflichtet die Schulen unter anderem dazu, junge Menschen „auf die Anforderungen der Berufs- und Arbeitswelt mit ihren unterschiedlichen Aufgaben und Entwicklungen vorzubereiten“.<sup>1</sup> Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft wirken sich damit unmittelbar auf die Arbeit der beruflichen Schulen aus. Die einzelne berufliche Schule begegnet dem Anpassungsdruck mit individuellen Entwicklungsprozessen. Das Konzept OES möchte diese Prozesse unterstützen, die Zielorientierung erhöhen und zur Professionalisierung der schulischen Arbeit beitragen.

Der im Dezember 2006 eingeführte § 114 des Schulgesetzes für Baden-Württemberg verpflichtet alle Schulen zur Selbst- und Fremdevaluation und damit zur internen und externen Überprüfung ihrer Qualität. Die bei der Evaluation gewonnenen Daten bilden eine Basis für die weitere Entwicklung der Schule, die durch Zielvereinbarungen mit der Schulverwaltung transparent und steuerbar wird.

Das Thema Schulqualität ist keineswegs neu: Auch bisher engagieren sich Lehrerinnen und Lehrer für guten Unterricht und fördern Schulleitungen pädagogische und organisatorische Prozesse. In Ländervergleichen belegt die berufliche Bildung Baden-Württembergs Spitzenplätze. Nun gilt es, diese hohe Qualität zu sichern und auszubauen. Systematische Qualitätsentwicklung im Konzept OES bedeutet, dass sich die am Schulleben Beteiligten gemeinsam mit dem Thema Qualität auseinandersetzen. Sie entwickeln ein verbindliches Leitbild, das die gemeinsamen Qualitätsvorstellungen absteckt; sie überprüfen, ob sie die festgelegten Ziele erreichen und passen ihr Handeln gegebenenfalls an. Wo die einzelne berufliche Schule dabei ihre Schwerpunkte setzt, hängt entscheidend vom Gestaltungswillen aller Beteiligten und vom gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und sozialen Umfeld ab. Immer steht jedoch das Lernen der Schülerinnen und Schüler im Mittelpunkt der Qualitätsentwicklung.

Was gewinnen Schulen, wenn sie sich einer systematischen Qualitätsentwicklung öffnen? Der Skepsis, mit der manche Lehrkräfte Neuerungen in Schule und Unterricht begleiten, stehen die positiven Erfahrungen der OES-Modellschulen gegenüber: Feedbackprozesse



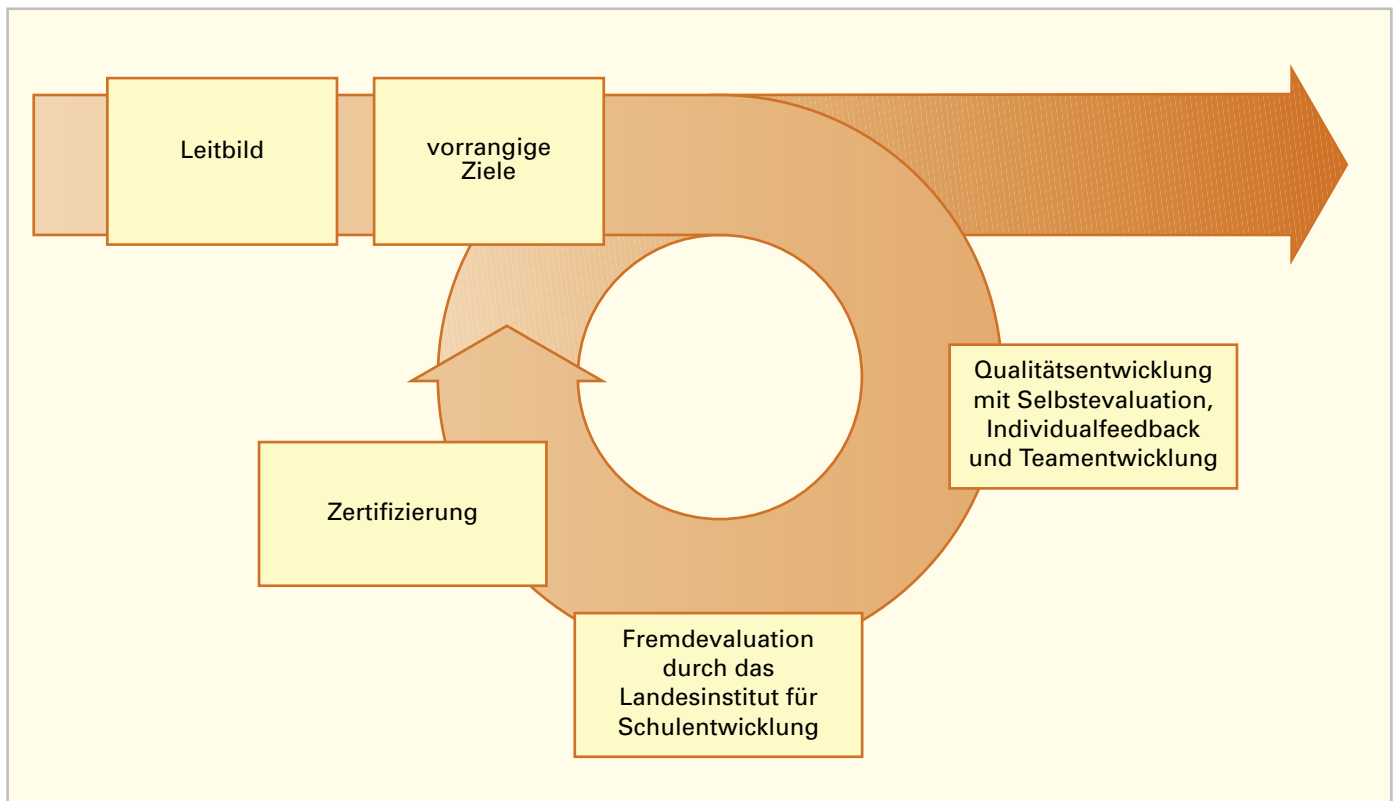
Das Konzept Operativ Eigenständige Schule

zwischen den am Schulleben Beteiligten führen zu einem intensiven pädagogischen Austausch und erhöhen die Unterrichtsqualität; Teambildung fördert die Abstimmung zwischen den Lehrkräften; der Sachbezug und Nutzen von schulischen Projekten steigt durch die Orientierung an gesetzten Zielen. Und: Schulen gewinnen Transparenz und öffentliches Ansehen, wenn sie ihre Ergebnisse offen legen. Die häufig geäußerte Kritik an Schulen und Lehrkräften wird leiser, wenn sichtbar wird, was sie leisten und was sie unter den gegebenen Bedingungen eben nicht leisten können. So steigt die Akzeptanz der beruflichen Schule in ihrem jeweiligen Umfeld und nicht zuletzt die persönliche Arbeitszufriedenheit und Motivation der Lehrerinnen und Lehrer. OES hat das Potenzial, Schulen in einem Maße zu verändern, wie es schulorganisatorische Einzelmaßnahmen nicht können.

## 2. ENTSTEHUNG DES KONZEPTE OES

Das Konzept OES wurde in den Jahren 2003 bis 2007 gemeinsam mit 18 beruflichen Schulen entwickelt und erprobt. Wichtigste Aufgabe war die Erarbeitung eines landesspezifischen Qualitätsentwicklungssystems, das den Unterricht als zentralen pädagogischen Prozess in den Mittelpunkt stellt und die Bewertung und Verbesserung der Qualität in allen relevanten Bereichen des schulischen Lebens ermöglicht. Die Staatlichen Seminare für Didaktik und Lehrerbildung (Berufliche Schulen) nehmen zeitlich versetzt an der Erarbeitung und Erprobung von OES teil.

<sup>1</sup> §1 Schulgesetz für Baden-Württemberg



Bausteine von OES

*„OES zeichnet sich durch eine gute Balance zwischen Freiräumen und Vorgaben aus: Einerseits können die Schulen Gestaltungsräume für eine an ihren Problem-lagen orientierte Entwicklung nutzen, andererseits erhalten sie konkrete Orientierung und Unterstützung. Das gewählte Vorgehen ist konsistent mit der übergeordneten Steuerungsphilosophie, den Schulen eine größere Eigenständigkeit innerhalb eines definierten Rahmens zu geben.“ Prof. Dr. Dieter Euler, Abschlussbericht der wissenschaftlichen Beratung des Modellvorhabens OES*

Aufgrund der bildungspolitischen Bedeutung des Modellvorhabens hat das Kultusministerium Prof. Dr. Dieter Euler vom Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St. Gallen mit der wissenschaftlichen Beratung beauftragt. Im Juni 2007 hat Prof. Dr. Euler seine Gesamteinschätzung von OES vorgelegt. Parallel dazu hat die Projektleitung im Kultusministerium die im Modellvorhaben erarbeiteten Verfahrensweisen evaluiert. Dazu wurden die Erfahrungen der Beteiligten – Schulleitungen, Projektleitungen und Lehrkräfte der OES-Modellschulen, Vertreter des Landesinstituts für Schulentwicklung und der Regierungspräsidien – systematisch ausgewertet. Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen und Erfahrungen wurde das Konzept OES weiterentwickelt und das „Handbuch OES“<sup>2</sup> erstellt. Es enthält Handreichungen zu den zentralen Themen der Qualitätsentwicklung, des neuen Steuerungskonzeptes und der erweiterten Eigenständigkeit und dient den neu in OES einsteigenden Schulen als Arbeitshilfe.

### 3. BAUSTEINE DES KONZEPTS OES

Im Konzept OES ist der Qualitätsentwicklungsprozess als Regelkreis in den Schritten Leitbildentwicklung,

<sup>2</sup> Das Handbuch steht unter [www.oes-bw.de](http://www.oes-bw.de) zur Verfügung.

Selbstevaluation und systematische Qualitätsentwicklung, Fremdevaluation, Zertifizierung und Zielvereinbarung angelegt. Die Fremdevaluation und die daran anschließende Zielvereinbarung wiederholen sich in der Regel in fünfjährigen Abständen.

#### 3.1. SCHULINTERNE QUALITÄTSENTWICKLUNG

Die Ausgangsthese von OES lautet: Eine stärkere Verantwortlichkeit vor Ort setzt Verbesserungspotenziale frei. Die Schulleiterinnen und Schulleiter, Lehrerinnen und Lehrer der beruflichen Schulen sind hoch qualifiziert und deshalb – gemeinsam mit den Schülerinnen und Schülern, Eltern und Ausbildern – die Experten für die Weiterentwicklung ihrer Schule. Deshalb liegt der Schwerpunkt von OES auf der schulinternen Qualitätsentwicklung, bei der mit selbst gesteuerten Projekten und Prozessen von der Schule gesetzte Ziele verfolgt werden.

##### LEITBILDENTWICKLUNG

Berufliche Schulen vereinen meist eine Vielzahl unterschiedlicher Bildungsgänge unter einem Dach. Der Verständigung des Kollegiums auf gemeinsame pädagogische Ziele und Wertvorstellungen kommt deshalb eine besondere Bedeutung zu. Im Leitbild formuliert

die Schule ihre Zielvorstellungen beispielsweise zum Unterricht, zur Förderung der Schülerinnen und Schüler und zur Zusammenarbeit aller am Schulleben Beteiligten. Das Leitbild dient als Orientierung für strategische Entscheidungen und gibt der weiteren Schul- und Qualitätsentwicklung einen verbindlichen Rahmen.

Im Leitbild stellt die Schule ihr Selbstverständnis und die von ihr verfolgten Entwicklungslinien dar und macht sie – auch gegenüber der Schulöffentlichkeit – transparent. Für die Akzeptanz und Wirksamkeit eines Leitbildes sowohl innerhalb der Schule als auch nach außen ist sein Entstehungsprozess bedeutsam. Hier gilt es, das Kollegium und die Schülerinnen und Schüler, aber auch die Eltern und Vertreter der Ausbildungsbetriebe zu beteiligen.

## SELBSTEVALUATION UND QUALITÄTSENTWICKLUNG

Zur Verwirklichung der im Leitbild formulierten Zielvorstellung werden schulspezifische Entwicklungsmaßnahmen erarbeitet, umgesetzt und evaluiert. Hat eine Schule – beispielsweise im Anschluss an die erste Fremdevaluation – bereits eine Zielvereinbarung mit der Schulverwaltung abgeschlossen, so sind die darin vereinbarten Ziele für den folgenden Evaluationszeitraum verpflichtend. Um die Arbeit der beruflichen Schulen zu strukturieren wird ein Raster an Qualitätsbereichen vorgegeben. Es basiert auf den wissenschaftlichen Arbeiten von Prof. Dr. Rolf Dubs, Universität St. Gallen<sup>3</sup> und wurde im Modellvorhaben OES weiterentwickelt.

Der pädagogische Kernprozess „Unterricht“ ist für alle Schulen verpflichtend. Systematische Qualitätsentwicklung wird damit letztlich in allen Klassen und bei allen Lehrerinnen und Lehrern zur Selbstverständlichkeit. Zusätzlich wird der Bereich „Schulführung“ vorgegeben. Damit soll unter anderem die in der operativ eigenständigen Schule nötige aktive Führungsverantwortung gefördert werden.

Die jeweiligen Arbeitsschwerpunkte und die zu ergreifenden Maßnahmen werden von jeder Schule passgenau zu den aktuellen Anforderungen festgelegt. So sind nachhaltig wirksame Veränderungsprozesse möglich.

Für ihre Qualitätsentwicklung braucht jede Schule

Voraussetzungen und Bedingungen	Prozesse	Ergebnisse und Wirkungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahmenvorgaben</li> <li>• Sächliche und personelle Ressourcen</li> <li>• Schülerinnen und Schüler und deren Lebensumfeld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterricht</li> <li>• Professionalität der Lehrkräfte</li> <li>• Schulführung und Schulmanagement</li> <li>• Schul- und Klassenklima</li> <li>• Inner- und außerschulische Partnerschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachliche und überfachliche Lernergebnisse</li> <li>• Schul-/Laufbahnerfolg</li> <li>• Bewertung der schulischen Arbeit</li> </ul>
Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung		

### Qualitätsbereiche

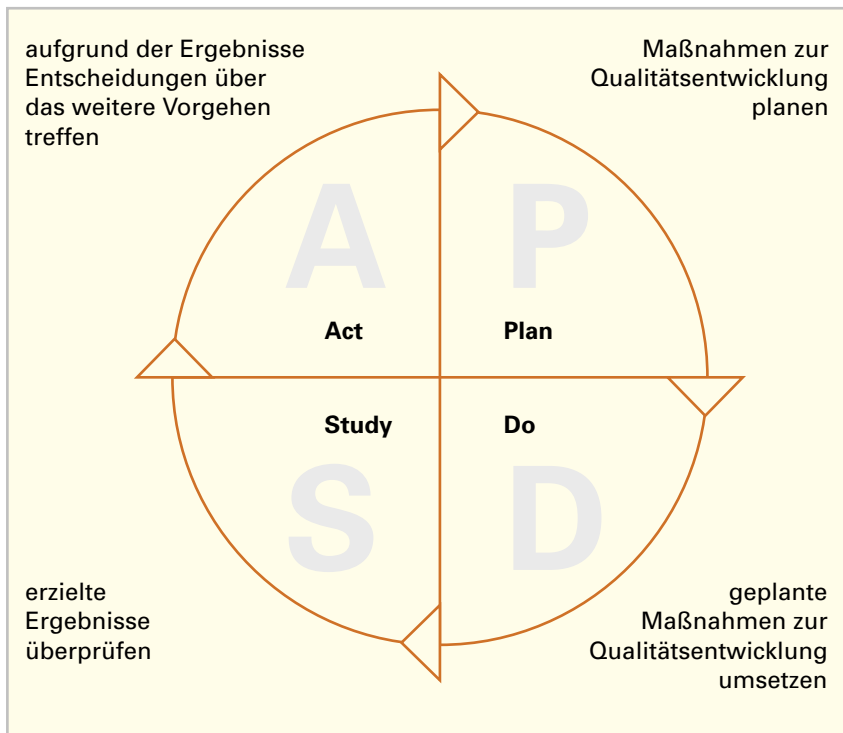
Steuerungswissen: Erst mit einer nachvollziehbaren Datengrundlage zu den Besonderheiten der Schule, zur Qualität ihrer Prozesse und zu ihren Ergebnissen ist eine zielgerichtete Weiterentwicklung möglich. Die Gewinnung, Auswertung und Bewertung dieser Daten ist die Aufgabe der Selbstevaluation. Darüber hinaus dient sie der Vergewisserung über die Wirksamkeit und den Erfolg der pädagogischen Arbeit. Die Leistung der Schule wird transparent, die Akzeptanz bei den Schülerinnen und Schülern, ihren Eltern und Ausbildern und der gesamten Öffentlichkeit steigt. So kann auch die Arbeitszufriedenheit jedes Einzelnen gefördert werden.

Für die Selbstevaluation bieten sich verschiedene Erhebungsmethoden an. So können durch Befragung der am Schulleben Beteiligten Kenntnisse darüber gewonnen werden, inwieweit einzelne Maßnahmen zielführend sind. Nicht immer sind eigene Datenerhebungen erforderlich. Bei vielen Fragestellungen bietet sich die Auswertung bereits vorhandener Aufzeichnungen, etwa der Schulstatistik oder der Klassentagebücher an. Im Bereich der Lernergebnisse können die Ergebnisse der zentralen und – in den dualen Bildungsgängen – der mit der Wirtschaft gemeinsam durchgeführten Abschlussprüfungen herangezogen werden.

Die in der Evaluation gewonnenen Daten dienen der Planung und Entwicklung von zielgerichteten Verbesserungsmaßnahmen. Die Schule setzt die Maßnahmen

*„An den OES-Modellschulen orientieren sich 76 % der befragten Lehrkräfte bei der Unterrichtsplanung am Leitbild ihrer Schule. Durch diese Anbindung an schulische Ziele hat sich die Unterrichtsqualität der gesamten Schule weiterentwickelt.“ Auswertung des Modellvorhabens OES*

<sup>3</sup> Prof. Dr. Rolf Dubs, „Qualitätsmanagement für Schulen“, Universität St. Gallen 2003



PDSA-Zyklus der Qualitätsentwicklung

*„Es zeigte sich, dass der Selbstevaluation in gleichem Maße eine hohe Innen- wie Außenwirkung zukommt. Sie diente der Identifizierung von Verbesserungsbereichen, der Impulsgebung, der Würdigung der geleisteten Arbeit und der Förderung des öffentlichen Ansehens. Die Einrichtung einer Evaluationsgruppe zur Beratung von Schulleitung und Lehrkräften erwies sich als ebenso zielführend wie die Erarbeitung eines Evaluationskonzepts über mehrere Schuljahre hinweg.“ Abschlussbericht der wissenschaftlichen Beratung des Modellvorhabens OES*

um und überprüft ihre Wirksamkeit in einer erneuten Evaluation. Dieser – im PDSA-Zyklus<sup>4</sup> dargestellte – Prozess der kontinuierlichen und systematischen schulischen Qualitätsentwicklung kann sich letztlich auch in einer Weiterentwicklung des Leitbildes niederschlagen.

### 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 hat sich hier ein systematisches und konstruktives Feedback sowohl zwischen Schülerschaft und Lehrkräften als auch innerhalb von Lehrerteams bewährt. Individualfeedback hat das Ziel, die individuelle Unterrichtsgestaltung systematisch zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Damit fördert sie die Professionalisierung des Lehrerhandelns und eine an der Schülerpersönlichkeit orientierte Erziehung und Bildung.

Ein Kennzeichen von Individualfeedback ist die doppelte Subjektivität: Der Feedbackgeber schildert seine subjektive Wahrnehmung; der Feedbacknehmer entscheidet subjektiv über die Konsequenzen. Zur Anerkennung des persönlichen Veränderungsbedarfs brauchen alle Beteiligten Offenheit und Lernbereitschaft. Um das hierzu erforderliche Maß an Vertrauen zu schaffen muss von vorneherein klargestellt werden, dass die Inhalte der Feedbackgespräche vertraulich sind.

<sup>4</sup> = „Deming-Wheel“, verändert nach William Edwards Deming

**Individualfeedback ist jede gezielte Rückmeldung, die sich eine Lehrkraft einholt, um ihr persönliches Handeln zu reflektieren.**

**Bewährte Formen sind:**

<p><b>Schüler-Lehrer-Feedback</b></p> <p>zwischen Klassen oder einzelnen Schülerinnen bzw. Schülern und ihren Lehrkräften</p>	<p><b>Kollegiales Feedback</b></p> <p>innerhalb von Lehrerteams, meist verbunden mit kollegialen Unterrichtshospitationen</p>
---	---

Individualfeedback

## DOKUMENTATION

Der Entwicklungsprozess wird von den Schulen fortlaufend in der schulinternen Qualitätsdokumentation, dem so genannten Qualitätshandbuch, festgehalten. Die Dokumentation macht die schulische Qualitätsentwicklung, ihre Ziele, Regeln, Maßnahmen und Prozesse transparent und stellt eine wesentliche Informationsquelle für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar. So erleichtert sie neuen Kolleginnen und Kollegen die Einarbeitung und entlastet den Schulalltag. Darüber hinaus bildet sie eine Datengrundlage für die Fremdevaluation.

## QUALITÄTSBEREICH UNTERRICHT

Ziel der schulischen Qualitätsentwicklung ist letztlich ein besseres Lernen der Schülerinnen und Schüler. Im Konzept OES steht deshalb die Qualität des Unterrichts im Zentrum der Überlegungen. Unterricht ist eine aktive Leistung der Lehrperson, die bei den Schülerinnen und Schülern einen Lernprozess ermöglicht. Das Können und Wissen und die Persönlichkeit der Lehrerin oder des Lehrers haben einen hohen Anteil am Gelingen des Unterrichts. Gegenwärtig und besonders in der operativ eigenständigen Schule wandelt sich das professionelle Selbstverständnis der Lehrperson. Wenn sie den Kompetenzerwerb und das selbstständige Lernen ihrer Schülerinnen und Schüler fördern will, werden Begriffe wie handlungsorientiertes und selbstgesteuertes Lernen, Problemlösen in der Gruppe, konstruktive Auseinandersetzung mit Fehlern und individuelle Hilfestellung bedeutsam.

Ein Kollegium, das die systematische Qualitätsentwicklung im Bereich Unterricht angehen will, steht zunächst vor der Frage: „Was ist guter Unterricht?“ Das Leitbild der Schule enthält dazu sicherlich einige Aussagen. Die Lehrerinnen und Lehrer haben außerdem als Experten für Unterricht und Lernen ein Gespür für gute Lehr- und Lernarrangements. Im Modellvorhaben OES hat sich gezeigt, dass Ziele und Qualitätskriterien formuliert werden können, die für alle Schularten und Fachbereiche einer beruflichen Schule Gültigkeit haben. Die Entwicklung dieser Ziele und Qualitätskriterien ist eine wichtige Aufgabe der Schulgemeinschaft auf ihrem Weg zu einer gemeinsamen Schulkultur. Dabei hat es sich bewährt, die Schülerinnen und Schüler zu beteiligen.

Die gemeinsam gesetzten Ziele und die dazu formulierten Qualitätskriterien bilden die Leitschnur für die Unterrichtsentwicklung. Sie ist intensiv verzahnt mit der Qualitätsentwicklung in unterstützenden Be-

reichen wie etwa dem Individualfeedback oder der Teamentwicklung.

## QUALITÄTSBEREICH SCHULFÜHRUNG

Bei der systematischen Qualitätsentwicklung kommt den Schulleiterinnen und Schulleitern eine Schlüsselrolle zu. Ihre Bedeutung kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden, was die inhaltliche, operative und vor allem die psychologische Dimension dieser Veränderungsprozesse angeht.

Operativ eigenständige Schulen können ihre Entwicklungslinien in größerem Umfang selbst bestimmen und sich dafür längerfristige Ziele setzen. Die Schulleitung identifiziert hierzu Entwicklungsperspektiven, konkretisiert sie über einen sorgfältigen Zielklärungsprozess innerhalb der Schule und mit der Schulaufsicht und gleicht sie immer wieder mit den realen Möglichkeiten ab. Die schulischen Qualitätsentwicklungsmaßnahmen werden auf diese Ziele abgestimmt.

Schulentwicklung kann dann nachhaltig wirksam werden, wenn die Betroffenen intensiv beteiligt werden. Lehrerinnen und Lehrer erwarten Handlungsspielräume, um eigene Konzepte zu erarbeiten und ihrer Schule in definierten Bereichen ein eigenes Profil zu geben. Eine schulische Organisations- und Führungskonzeption, die diese Handlungsspielräume gewährleistet, wirkt sich positiv auf die Prozesse der Qualitätsentwicklung aus. Hier hat sich ein kooperativer Führungsstil bewährt, bei dem die Schulleitung anregt und anleitet ohne die Entwicklungsarbeit zu dominieren. Dieses Verständnis von Schulleitung schließt mit ein, dass weitere Personen aktiv in Entscheidungsprozesse integriert werden. Die teamgeleitete Schule hat besondere Stärken: Entscheidungen beruhen auf Konsensfindung, Teams wirken entlastend, stärken das Auftreten der Schule nach innen und außen und haben Vorbildwirkung für die Zusammenarbeit im Kollegium.

*„Schüler-Lehrer-Feedback und Teamentwicklung wurden sehr aktiv und erfolgreich umgesetzt: Rund zwei Drittel der befragten Lehrkräfte arbeiten regelmäßig im Team; rund 80 % setzen Schüler-Lehrer-Feedback ein. Damit erreicht das Modellvorhaben OES deutlich höhere Werte als vergleichbare Modellprojekte anderer Länder. Die positive Bedeutung der beiden Elemente für die Unterrichtsentwicklung wird von den Beteiligten betont. Individualfeedback steigert zudem das Verantwortungsbewusstsein der Schülerinnen und Schüler für den Unterricht und verbessert das Schulklima.“ Abschlussbericht der wissenschaftlichen Beratung des Modellvorhabens OES*

### 3.2. STEUERUNG DER SCHULEN

#### FREMDEVALUATION DURCH DAS LANDESINSTITUT FÜR SCHULENTWICKLUNG

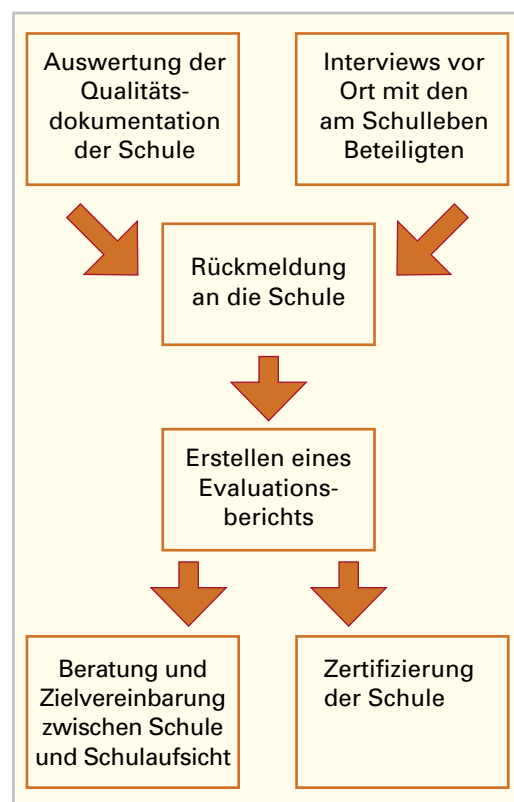
Die Fremdevaluation durch das Landesinstitut für Schulentwicklung gibt der beruflichen Schule professionelle externe Rückmeldung zu ihren Stärken und Schwächen, fördert die Verbindlichkeit der systematischen Qualitätsentwicklung und bildet die Grundlage für entwicklungsorientierte Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulverwaltung. Das Konzept wurde in Anlehnung an das schweizerische Qualitätsmanagementkonzept Q2E<sup>5</sup> von Landesinstitut und Kultusministerium erarbeitet, an den OES-Modellschulen erprobt und aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse weiterentwickelt.

Bei der Fremdevaluation werden in drei Betrachtungsfeldern sowohl die systematische Qualitätsentwicklung von Schule und Unterricht begutachtet als auch die Schule selbst mit ihren Stärken und Schwächen erfasst:

I. Profil der Schule	II. Unterrichtsentwicklung	III. Systematische Qualitätsentwicklung
Wahrgenommene Stärken und Besonderheiten, die die Qualität der Schule mitbestimmen	Ausgewählte, an den Entwicklungszielen der Schule orientierte Rückmeldungen	Kriteriengeleitete Einschätzung und Einstufung

Die Betrachtungsfelder der Fremdevaluation

Das Evaluationsteam wertet die schulische Qualitätsdokumentation aus und führt im anschließenden mehrtägigen Evaluationsbesuch strukturierte Gespräche mit den am Schulleben Beteiligten. Die Evaluatoren präsentieren die Ergebnisse der Schulleitung und der Gesamtlehrerkonferenz und fassen sie anschließend in einem standardisierten Bericht zur Fremdevaluation zusammen. Der Bericht geht der Schule zu, die ihn an die Schulaufsicht und – unter Beachtung datenschutzrechtlicher Vorgaben – den Schulträger weiterleitet.



Ablauf der Fremdevaluation

Die Fremdevaluation wird von einem Team durchgeführt. Es besteht in der Regel aus drei qualifizierten Evaluatoreninnen oder Evaluatoren des Landesinstituts und einem sogenannten „kritischen Freund“. Er wird von der jeweiligen Schule vorgeschlagen und erweitert das Team durch eine zusätzliche Sichtweise. Kritische Freunde können beispielsweise aus der Wirtschaft, der Elternschaft, von Hochschulen oder Lehrerbildungseinrichtungen kommen. Auch Schulleiterinnen oder Schulleiter anderer beruflicher Schulen können diese Rolle wahrnehmen.

<sup>5</sup> „Qualität durch Evaluation und Entwicklung“, Norbert Landwehr und Peter Steiner, hep-Verlag 2003

#### ZERTIFIZIERUNG

Mit der Zertifizierung wird ein neues Qualitätsmerkmal für berufliche Schulen eingeführt. Dazu wird ein mehrstufiges Zertifizierungskonzept erarbeitet<sup>6</sup>. In einer ersten Stufe können berufliche Schulen, die bei der Fremdevaluation einen festgelegten Qualitätsstandard erreichen, durch das Landesinstitut für Schulentwicklung zertifiziert werden. Die erforderlichen Qualitätsstandards werden gemeinsam von Kultusministerium und Landesinstitut ausgearbeitet.

<sup>6</sup> Die Erarbeitung war bei der Drucklegung der Broschüre nicht abgeschlossen.

## ZIELVEREINBARUNG ZWISCHEN SCHULE UND SCHULAUFSICHT

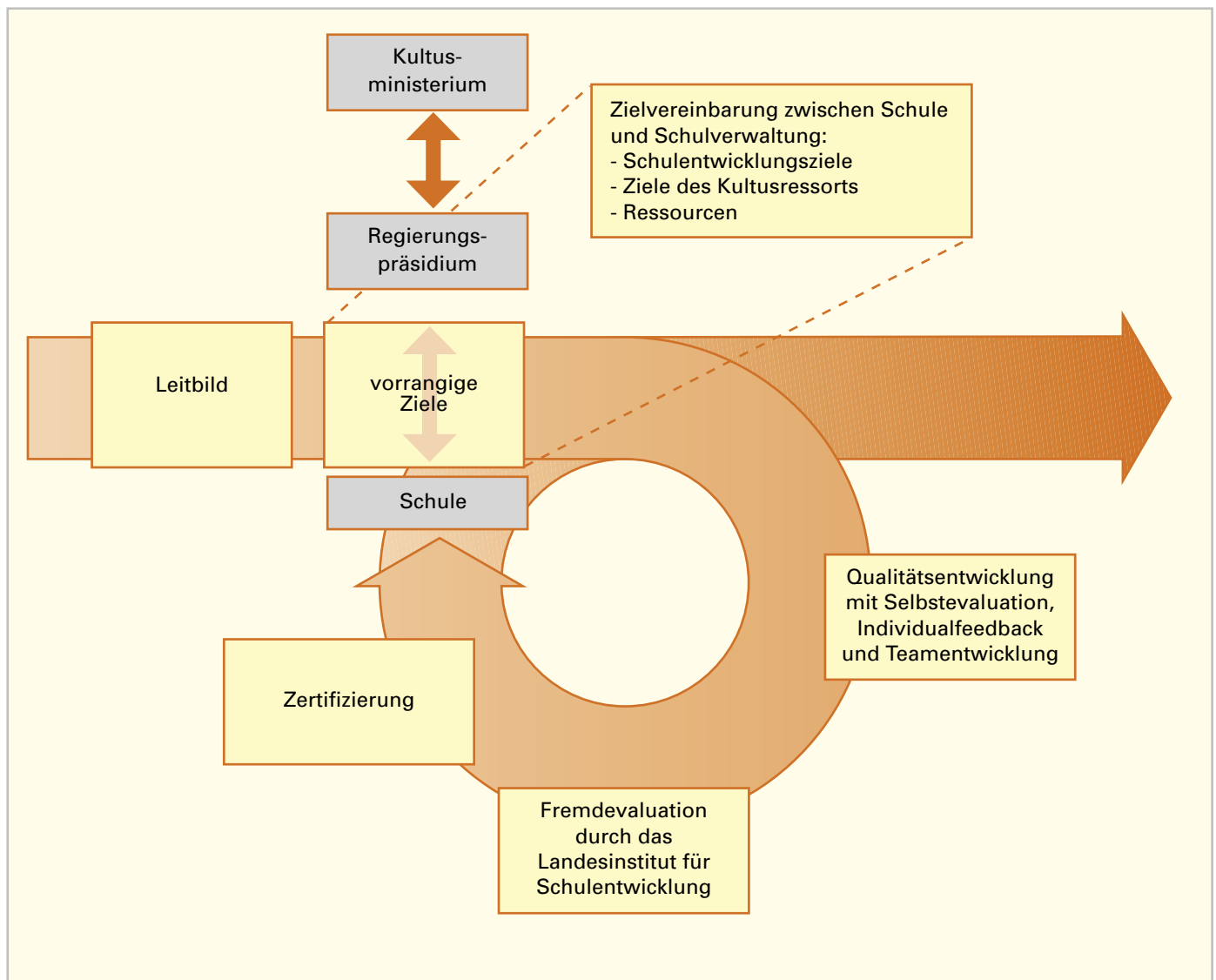
Zielvereinbarungen sind geeignete Instrumente zur Kommunikation von Schulaufsicht und beruflichen Schulen in erweiterter Eigenständigkeit. Die Vereinbarung von Zielen mit Schulen ist Teil eines Prozesses, der sich zwischen der politischen Leitung des Kultusministeriums und der einzelnen Schule aufspannt. Die Zielvereinbarung soll sich in den kommenden Jahren zum Leitprozess der Steuerung von operativ eigenständigen Schulen entwickeln.

Zielvereinbarungen haben viele Vorteile. Sie ermöglichen es den Partnern, Prioritäten zu setzen und verbindlich festzuschreiben. Durch die Bündelung der vorhandenen Ressourcen und die Koordination der Beiträge aller Beteiligten auf die Ziele hin

wird die Wirksamkeit erhöht und die Motivation gestärkt. Die Orientierung an Zielen ist damit eine der Grundvoraussetzungen für die Selbstorganisation und Selbststeuerung in eigenständigen Organisationen.

In der Zielvereinbarung zwischen der Schule und der Schulverwaltung werden die bildungspolitisch vorgegebenen Entwicklungslinien des Landes und die aus der Schule erwachsenden Entwicklungsimpulse zusammengeführt.

Partner der Zielvereinbarung sind die berufliche Schule und das zuständige Regierungspräsidium. Die Schulleitung erarbeitet gemeinsam mit den Lehrerinnen und Lehrern einen Vorschlag für Schulentwicklungsziele. Die Impulse für diese Ziele kommen in der Regel aus dem Fremdevaluationsbericht, aber auch aus dem



Zielvereinbarung im Konzept OES

„Die Erfahrungen der Schulen und Schulverwaltungen, die bereits Zielvereinbarungen abgeschlossen haben, sind äußerst positiv. Sie zeigen, dass Zielvereinbarungen

- bei der Gewichtung von Zielen helfen,
- die Festlegung passgenauer Ziele für die jeweilige Schule fördern,
- die Kommunikation zwischen Schule und Schulaufsicht verbessern
- und die operative Eigenständigkeit der Schule unterstützen.“

Ergebnis der Erprobung von Zielvereinbarungen an den OES-Modellschulen und weiteren Schulen aller Schularten

schulischen Leitbild oder den Ergebnissen der Selbstevaluation. In den Zielvereinbarungsgesprächen werden die Vorschläge konkret und schulspezifisch beraten und vereinbart. Dabei stehen die Gedanken der Schulentwicklung und der Stärkung der Eigenständigkeit im Vordergrund. Die Verantwortung dafür, welche Maßnahmen für die Zielerreichung ergriffen werden, liegt bei der Schule. Während des gesamten Prozesses, also bei der Vorbereitung, beim Aushandeln und bei der Festlegung der Ziele, begegnen sich die beiden Vertragspartner offen, vertrauensvoll und auf Augenhöhe.

In der Regel werden Zielvereinbarungen im Anschluss an die Fremdevaluation der Schule geschlossen<sup>7</sup>. Daraus resultiert eine Laufzeit von rund fünf Jahren, bis nach der nächsten Fremdevaluation eine neue Zielvereinbarung geschlossen wird. Dieser Turnus wird durch jährliche Bilanzgespräche ergänzt.

Das Unterstützungssystem zu OES soll sie dazu befähigen, Maßnahmen der Qualitätsentwicklung zu planen und umzusetzen.

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

#### 4.1. ZEITPLAN

Die beruflichen Schulen konnten bei der Einführung des Konzeptes OES zwischen vier Startterminen wählen. Im Schuljahr 2007/2008 startete das erste Viertel der Schulen; in den darauf folgenden Jahren werden jeweils rund 70 weitere Schulen einsteigen, so dass das Konzept OES bis zum Schuljahr 2010/2011 an allen beruflichen Schulen des Landes eingeführt sein wird. Durch die Staffelung können die verfügbaren Unterstützungsressourcen am besten genutzt werden.

Auf die neu einsteigenden Schulen kommt die Aufgabe zu, innerhalb von drei Jahren

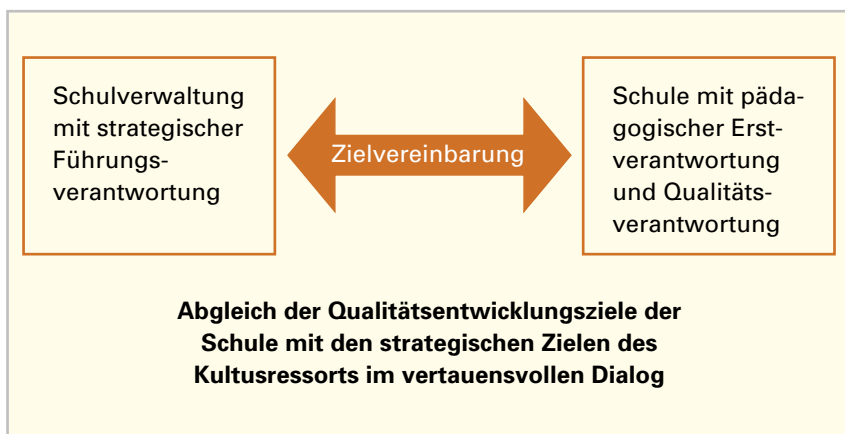
- ein Leitbild zu erarbeiten,
- systematische Qualitätsentwicklung mit Selbstevaluation in den Bereichen Unterricht, Schulführung und einem weiteren, frei wählbaren Bereich aufzubauen,
- Individualfeedback und Teamstrukturen einzuführen,
- die Schulentwicklungsprozesse fortlaufend zu dokumentieren,
- an der Fremdevaluation teilzunehmen,
- und anschließend Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht abzuschließen.

Den beruflichen Schulen wird empfohlen, vor ihrem Einstieg in OES Erfahrungen zur Qualitätsentwicklung zu sammeln. Dies kann beispielsweise im STEBS-Prozess geschehen<sup>8</sup>.

#### 4.2. UNTERSTÜTZUNG DER SCHULEN

Das Konzept OES basiert ganz wesentlich auf Transparenz, Vertrauen und Kooperation zwischen den Beteiligten. Wenn es gelingt, die in jeder Schule vorhandenen Qualitäten und Leistungen anzuerkennen und darauf aufzubauen, können Qualitätsentwicklungsprozesse erfolgreich eingeführt werden. Das im

<sup>8</sup> Informationen zum STEBS-Prozess sind unter [www.stebs-prozess-bw.de](http://www.stebs-prozess-bw.de) zu finden.

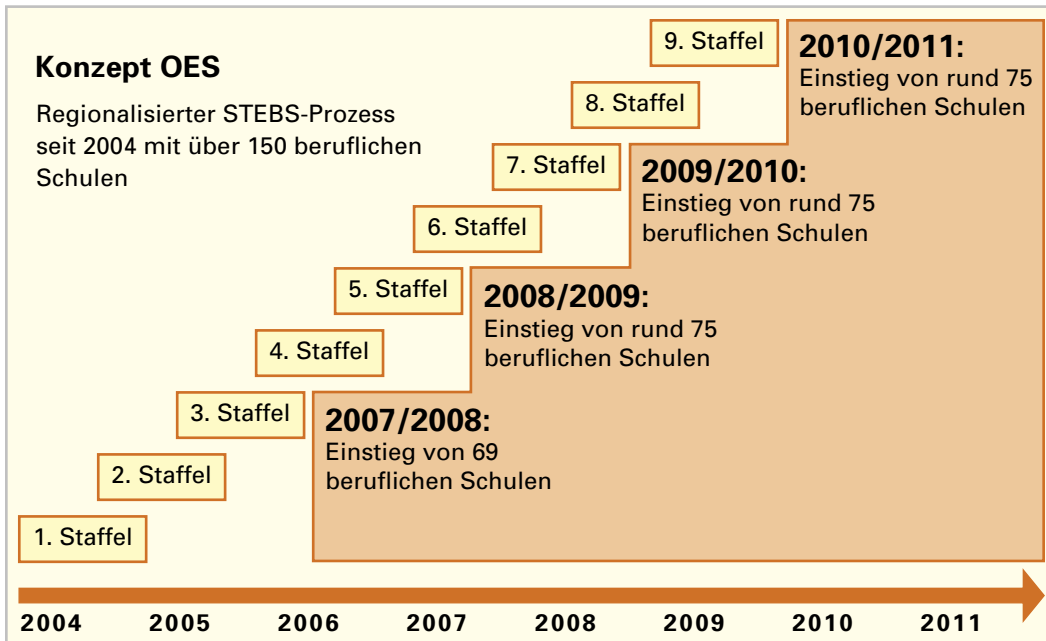


Zielabgleich zwischen Schulverwaltung und Schule

### 4. EINFÜHRUNG DES KONZEPTE OES AN DEN BERUFLICHEN SCHULEN DES LANDES

Mit OES 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 zugeschnitten ist. Für die Einführung von OES brauchen die Lehrerinnen und Lehrer, Schulleiterinnen und Schulleiter neues Wissen und Können.

<sup>7</sup> Die Einführung von Zielvereinbarungen zwischen Schulen und der Schulverwaltung unterliegt der Mitbestimmung durch den Hauptpersonalrat außerschulischer Bereich, dem das Konzept im Herbst 2007 vorgelegt werden soll.



Zeitplan der Einführung von OES

Nachfolgendes dargestellte Unterstützungssystem aus Beratung, Information, Fortbildung und Ressourcen will dabei helfen, die Entwicklungsarbeit zum Erfolg zu führen.

## BERATUNG

Kontinuierliche Prozessbegleitung hat sich als Erfolgsfaktor in der Schulentwicklung erwiesen. Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter verfügen über theoretische Kenntnisse und Praxiserfahrung in OES. Ihr Aufgabenspektrum reicht von der Moderation bis hin zur spezifischen Beratung zur Qualitätsentwicklung.

Neben der Prozessbegleitung können die neu in OES einsteigenden Schulen auch das Handlungswissen der erfahrenen OES-Stützpunktschulen und der Staatlichen Seminare für Didaktik und Lehrerbildung (Berufliche Schulen) nutzen und so im direkten Dialog offene Fragen klären.

Darüber hinaus organisieren die Regierungspräsidien für die Schulleitungen und Lehrkräfte der in OES einsteigenden Schulen regionale Drehscheibentage. Sie dienen dem Informations- und Erfahrungsaustausch in Fragen der Qualitätsentwicklung und fördern die Netzwerkbildung.



Unterstützungssystem für die in OES einsteigenden Schulen

„Der Aufbau eines Unterstützungssystems war von Beginn an eine wertvolle Komponente im Modellvorhaben OES.“ Abschlussbericht der wissenschaftlichen Beratung des Modellvorhabens OES

**INFORMATION**

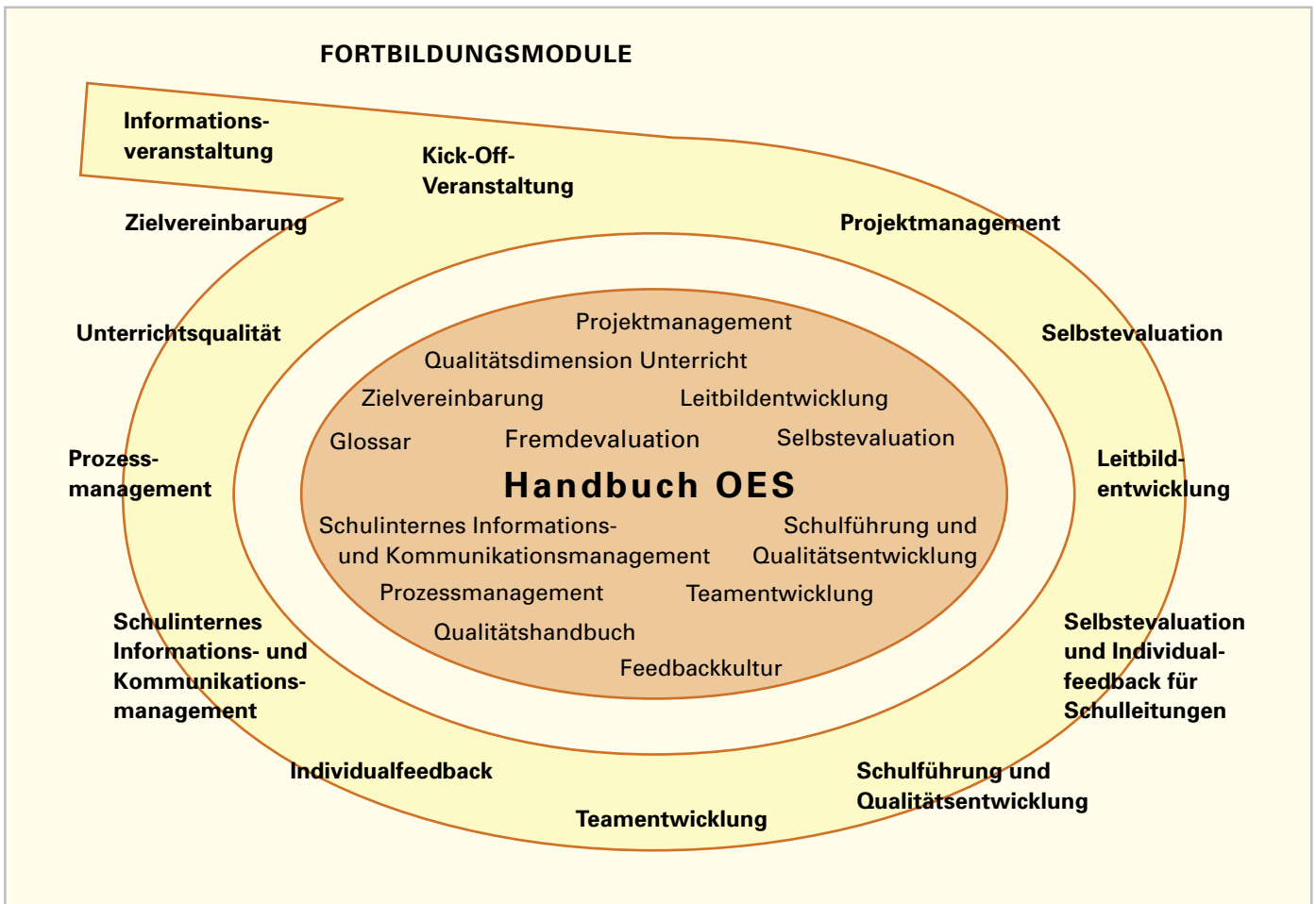
Von Praktikern für Praktiker wurden im „Handbuch OES“ die im Modellvorhaben erarbeiteten und erprobten Vorgehensweisen zusammengefasst. Autorenteam aus Lehrkräften, Schulleitungen, Prozessbegleitenden und Vertretern von Landesinstitut und Schulaufsicht haben Kapitel zu Themen wie Individualfeedback, Selbstevaluation, Unterrichtsqualität, Schulführung, Fremdevaluation oder Zielvereinbarung formuliert. Das Handbuch OES wird auf der Basis der Erfahrungen im Konzept OES fortlaufend weiterentwickelt. Es steht unter anderem – mit Good-Practice-Beispielen und weiteren Informationen – auf der OES-Homepage zur Verfügung.

**FORTBILDUNGEN**

Die Fortbildungen sind modular aufgebaut und umfassen alle Themen der Qualitätsentwicklung. Jede neu in OES einsteigende Schule kann Module passgenau zum schulindividuellen Bedarf belegen. Diese Flexibilität ermöglicht den Schulen eine interne Fortbildungsplanung und stärkt damit das eigenverantwortliche Handeln.

**RESSOURCEN**

Zur Einführung systematischer Qualitätsentwicklung erhalten die Schulen eine Entlastung in Form von Anrechnungstunden.



Fortbildungsmodulare und Handbuch OES



