

*Innovatives
Bildungsservice*

Beiträge zur Bildungsberichterstattung

Ergebnisse der Fremdevaluation in Baden-Württemberg

Berufliche Schulen (Schuljahre 2015/16 und 2016/17, Erprobungsphase für die zweite Runde)



Landesinstitut
für Schulentwicklung

www.ls-bw.de

Qualitätsentwicklung
und Evaluation

Schulentwicklung
und empirische
Bildungsforschung

Bildungspläne

Redaktionelle Bearbeitung

Autoren und Redaktion: Referat 13 *Bildungsanalysen, Bildungsberichterstattung, Bildungs Kooperationen*
unter Mitwirkung von Referat 21 *Grundlagen der Qualitätsentwicklung, Servicestelle
Selbstevaluation*

Stand: Dezember 2017

Impressum

Herausgeber: Landesinstitut für Schulentwicklung (LS)
Heilbronner Str. 172, 70191 Stuttgart
Fon: 0711 6642-0
Internet: www.ls-bw.de
E-Mail: bildungsbericht@ls.kv.bwl.de

Urheberrecht: Inhalte dieses Heftes dürfen für unterrichtliche Zwecke in den Schulen und Hochschulen des Landes Baden-Württemberg vervielfältigt werden. Jede darüber hinausgehende fotomechanische oder anderweitig technisch mögliche Reproduktion ist nur mit Genehmigung des Herausgebers möglich.
Soweit die vorliegende Publikation Nachdrucke enthält, wurden dafür nach bestem Wissen und Gewissen Lizenzen eingeholt. Die Urheberrechte der Copyrightinhaber werden ausdrücklich anerkannt. Sollten dennoch in einzelnen Fällen Urheberrechte nicht berücksichtigt worden sein, wenden Sie sich bitte an den Herausgeber. Bei weiteren Vervielfältigungen müssen die Rechte der Urheber beachtet bzw. deren Genehmigung eingeholt werden.

© Landesinstitut für Schulentwicklung, Stuttgart 2017

Inhalt

1	Erprobungsphase Fremdevaluation	3
2	Weiterentwickelte Konzeption der zweiten Runde	3
2.1	<i>Qualitätsmanagement: Bereiche, Themen und Qualitätsstandards</i>	4
2.2	Einschätzung der Qualitätsstandards zum <i>Qualitätsmanagement</i>	6
2.3	Primärevaluation zur <i>Praxis des Unterrichtens und Lernens</i>	6
2.4	Schulzertifizierung nach AZAV	7
3	Darstellung der Ergebnisse der Fremdevaluation an beruflichen Schulen nach Qualitätsstandards zum <i>Qualitätsmanagement</i>	8
4	Entwicklungsbedarfe	13
5	Fazit	13
6	Anhang	14
	Anhang 1: Qualitätsstandards der Wahlthemen im Schuljahr 2016/17	14
	Anhang 2: Qualitätsstandards der Metaevaluation zum Qualitätsmanagement Schuljahr 2015/16	18

1 Erprobungsphase Fremdevaluation

In den Schuljahren 2015/16 und 2016/17 wurde an den beruflichen Schulen in Baden-Württemberg im Auftrag des Kultusministeriums ein weiterentwickeltes Konzept der Fremdevaluation erprobt. Mit diesem Verfahren wurden über 100 Schulen zum zweiten Mal evaluiert, einige wenige auch zum dritten Mal.¹ Zum Ende des Schuljahres 2016/17 wurde seitens des Kultusministeriums die Entscheidung bekannt gegeben, die bisherige Fremdevaluation ab dem Schuljahr 2017/18 auszusetzen, um ein neues Qualitätskonzept für die Schulen im Land zu entwickeln.

Für die *erste Runde* der Fremdevaluation an den beruflichen Schulen in den Schuljahren 2007/08 bis 2014/15 wurde im Herbst 2016 ein Abschlussbericht veröffentlicht.²

Mit dem vorliegenden Bericht werden die in der zweijährigen Erprobungsphase gewonnenen Daten der *zweiten Runde* zusammengefasst und dargestellt:

Kapitel 2 beschreibt zunächst die weiterentwickelte Konzeption der Fremdevaluation in der Erprobungsphase. Kapitel 3 stellt anschließend die Ergebnisse in aggregierter Form vor. Kapitel 4 zeigt auf, welchen Entwicklungsbedarf berufliche Schulen aufweisen.

1 Einige Schulen waren auf eigenen Wunsch bereits in der ersten Runde zweimal evaluiert worden.

2 https://www.ls-bw.de/Lde/Startseite/Service/Ergebnisse+Fremdevaluation+_+VERA [Stand: 05.01.2018]

2 Weiterentwickelte Konzeption der zweiten Runde

Die Konzeption für die zweite Runde wurde im Auftrag des Kultusministeriums aus der Konzeption der ersten Runde, die sich eng an die Schweizer Konzeption von Q2E angelehnt hat, weiterentwickelt und umfasst sowohl inhaltlich-strukturelle Änderungen der Evaluationsbereiche als auch entsprechende methodische Anpassungen auf der Verfahrensebene.

Im Rahmen der systematischen Qualitätsentwicklung arbeiten die beruflichen Schulen mit dem Konzept „Operativ eigenständige Schule“ (OES).³ Dazu gehört der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems, in dem „Werkzeuge“ wie Selbstevaluation und Feedbackverfahren sowie Projekt- und Prozessmanagement in allen relevanten Bereichen der Schule gezielt zur Qualitätsverbesserung eingesetzt werden sollen.

Bei der Fremdevaluation betrachtete ein Evaluationsteam aus zwei speziell dafür qualifizierten beruflichen Lehrkräften des *Landesinstituts für Schulentwicklung (LS)* das schulische Qualitätsmanagement und einen von der Schule gewählten Fokus im Bereich *Unterricht*.

Wie bei der vorhergehenden Konzeption der Fremdevaluation an beruflichen Schulen waren im Bereich *Qualitätsmanagement* Themen wie *Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung*, *Individualfeedback* und *Selbstevaluation* enthalten.

Die neue inhaltliche Struktur der drei Bereiche unterschied allerdings klarer zwischen den Steuerungsaspekten, die eindeutig in der Verantwortung der Schulleitung lagen, und den *Instrumenten der Qualitätssicherung und -entwicklung*. Letztere benötigen zwar eine gezielte Steuerung durch die Leitungsebene, erfordern aber ebenso die Umsetzung, Nutzung und Akzeptanz des Kollegiums. Neue inhaltliche Akzente wurden mit Themen wie *Strategische Reflexion der Qualitätsentwicklung*, *Personalentwicklung* und *Umgang mit Verbesserungsvorschlägen und Beschwerden* gesetzt.

In Abgrenzung zur bisher ausschließlichen *Metaevaluation* zum Qualitätsmanagement wurde nun zusätzlich eine *Primärevaluation* zur *Praxis des Unterrichtens und Lernens* eingeführt. Dabei konnten die Schulen eines von vier möglichen Themen für die Primärevaluation wählen (vgl. **Kapitel 2.3**).

3 <http://www.schule-bw.de/themen-und-impulse/oes> [Stand: 18.01.2018]

Die Datenerhebung erfolgte im Vorfeld mittels Auswertung von Schulunterlagen sowie einer Onlinebefragung von Lehrkräften und Schülerinnen und Schülern. Beim zweitägigen Evaluationsbesuch wurden Daten im Rahmen eines Schulhausrundgangs und anhand von Interviews mit verschiedenen am Schulleben beteiligten Gruppen (Schulleitung, QE-Gruppe, Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler) erhoben.

Ziele der Fremdevaluation

Mit der Fremdevaluation wurden zwei Zielrichtungen verfolgt. Zum einen sollte die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements und bestimmter Aspekte des Unterrichts unterstützt werden. Die Fremdevaluation gab deshalb durch eine Sicht von außen Rückmeldung zum Stand des schulinternen Qualitätsmanagements und zu dem von der Schule gewählten Thema im Wahlbereich *Unterricht*. Zum anderen bildeten die Ergebnisse der Fremdevaluation eine der Grundlagen für die Zielvereinbarungsgespräche der Schule mit der Schulverwaltung. In diesem Zusammenhang dienten die Ergebnisse der Fremdevaluation der Rechenschaftslegung der Schule.

Konkret ließen sich im Einzelnen die folgenden Ziele der Fremdevaluation ableiten:

1. Förderung der Verbindlichkeit einer systematischen schulischen Qualitätsentwicklung
2. Kriteriengeleitete Rückmeldung über Stärken und Entwicklungsfelder einer Schule zum aktuellen Stand hinsichtlich ihrer Qualitätsprozesse im Hinblick auf die Schul- und Unterrichtsentwicklung

3. Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten für die einzelne Schule
4. Fremdevaluationsbericht als Grundlage für entwicklungsorientierte Zielvereinbarungen zwischen Schulaufsicht und Schule
5. Gewinnung von Steuerungswissen für die Schule und die Schulverwaltung
6. Bereitstellung von Daten zur Erstellung eines Bildungsberichtes für das Land Baden-Württemberg⁴

Evaluationsbericht und daraus resultierende Zielvereinbarungen

Eine Evaluation endete im ersten Schritt mit der zeitnahen mündlichen Präsentation der Evaluationsergebnisse zunächst für die erweiterte Schulleitung und dann, wenn von der Schule gewünscht, für das Kollegium und im zweiten Schritt mit der Erstellung eines Evaluationsberichts durch das Evaluationsteam. Die Schule hatte Gelegenheit, im Hinblick auf den Datenschutz Rückmeldung zum Bericht zu geben. Nach Übergabe des endgültigen Berichts war der Auftrag des LS abgeschlossen. Die Schule leitete den Evaluationsbericht an den Schulträger sowie an das zuständige Regierungspräsidium weiter. Letzteres hat den Auftrag, auf Grundlage des Berichts und weiterer Ziele der Schule sowie Vorgaben des Landes Zielvereinbarungen mit der Schule abzuschließen.

⁴ Landesinstitut für Schulentwicklung (2016): Konzeption und Verfahren der Fremdevaluation an beruflichen Schulen in Baden-Württemberg, Schuljahr 2016/17, QE-4, Erprobungsphase, S. 2

2.1 Qualitätsmanagement: Bereiche, Themen und Qualitätsstandards

Bei der Fremdevaluation wurden im Rahmen der Metaevaluation zum *Qualitätsmanagement* die folgenden drei Bereiche in den Blick genommen (vgl. [Tabelle 1](#)):⁵

- Bereich 1: Schulische Ziele als Basis für die Qualitätsentwicklung
- Bereich 2: Steuerung der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung
- Bereich 3: Instrumente der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

Diese drei Bereiche wurden wiederum in weitere Themen unterteilt.

Arbeit mit Zielen stellte das umfassende Thema in Bereich 1 dar. Die Themen in Bereich 2 setzten sich aus *Strategische Reflexion der Qualitätsentwicklung, Rolle und Verantwortung der Schulleitung, Beteiligung* sowie *Personalentwicklung* zusammen. Unter Bereich 3 wurden die Themen *Individualfeedback, Selbstevaluation, Umgang mit Verbesserungsvorschlägen und Beschwerden, Projekt- und Prozessmanagement* sowie *Qualitätsdokumentation* gefasst.

⁵ Ebd., S. 6

Tabelle 1 Überblick über die Evaluationsbereiche

Metaevaluation zum Qualitätsmanagement			Primärevaluation zur Praxis des Unterrichtens und Lernens
Bereich 1	Bereich 2	Bereich 3	Wahlbereich
»Schulische Ziele als Basis für die Qualitätsentwicklung«	»Steuerung der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung«	»Instrumente der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung«	»Unterricht«
Thema	Themen	Themen	Wahlthemen
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit mit Zielen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Reflexion der Qualitätsentwicklung • Rolle und Verantwortung der Schulleitung • Beteiligung • Personalentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualfeedback • Selbstevaluation • Umgang mit Verbesserungsvorschlägen und Beschwerden • Projekt- und Prozessmanagement • Qualitätsdokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Schule und Berufswelt • Beziehungsgestaltung • Pädagogische Diagnose und Förderplanung • Lernzeitgestaltung

Tabelle 2 Ebenen im Bereich Qualitätsmanagement

Bezeichnung des Bereichs X
Themen des Bereichs X
<ul style="list-style-type: none"> • Thema 1 • Thema 2 • ...
Thema 1
<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsstandard 1 • Qualitätsstandard 2 • Qualitätsstandard 3 • ...
Thema 2
<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsstandard 1 • Qualitätsstandard 2 • Qualitätsstandard 3 • ...

Jedes Thema untergliederte sich in verschiedene Qualitätsstandards (vgl. [Tabelle 2](#)).⁶

Eine Übersicht über die Qualitätsstandards wird in Kapitel 3 im Rahmen der Darstellung der Ergebnisse der Fremdevaluation zum Qualitätsmanagement gegeben.

Zum Schuljahr 2016/17 fand innerhalb der Erprobung bereits eine erste Optimierung des Verfahrens statt, bei der zehn Qualitätsstandards inhaltlich und/oder sprachlich überarbeitet wurden. Dadurch konnte die Anzahl der Qualitätsstandards von 27 auf 26 reduziert werden, ohne dass inhaltlich etwas gestrichen wurde. Die Überarbeitungen hatten z. B. zum Ziel, Redundanzen in den Formulierungen zu vermeiden, die Beschreibungen zu schärfen oder auf den zentralen Aspekt zu fokussieren. Die Überarbeitungen dienten somit einer Optimierung auf Grundlage der im Schuljahr 2015/16 gewonnenen Erfahrungen.

⁶ Ebd., S. 8

Tabelle 3 Einschätzung zum Qualitätsmanagement

Qualitätsstandard Thema »Individualfeedback«	Einschätzung	
(15) Grundsätze und Instrumente einer entwicklungsfördernden Feedbackpraxis – sowohl Schüler-Lehrer-Feedback als auch kollegiales Feedback – sind im Kollegium eingeführt und akzeptiert. Die entsprechenden Feedbackverfahren werden von den Lehrkräften systematisch angewendet.	<input type="checkbox"/> erfüllt	<input type="checkbox"/> in Teilen umgesetzt <input type="checkbox"/> kaum umgesetzt

2.2 Einschätzung der Qualitätsstandards zum *Qualitätsmanagement*

Auf Grundlage der Datenerhebung im Vorfeld und während des Evaluationsbesuches schätzten die Evaluatorinnen und Evaluatoren bei jedem Standard ein, ob die Anforderungen des Qualitätsstandards an der Schule umgesetzt wurden. Anders als bei der vorherigen Konzeption der Fremdevaluation, bei welcher der Grad des Erreichens auf einer vierstufigen Skala eingeschätzt worden war, erfolgte die Einschätzung zweistufig und differenzierte im Bereich der „Nichterfüllung des Standards“ zwischen *in Teilen umgesetzt* und *kaum umgesetzt*. [Tabelle 3](#) zeigt dies beispielhaft

an einem Qualitätsstandard:⁷ Die Qualitätsstandards zum Qualitätsmanagement wurden der Schule im Vorfeld der Fremdevaluation in Form eines Selbsteinschätzungsbogens zur Verfügung gestellt. Die Selbsteinschätzungen der Schule wurden den Einschätzungen des Evaluationsteams gegenüber gestellt und der Schule als Serviceleistung in einem separaten Dokument zur Verfügung gestellt. Die Einschätzungen der Schule sind aber nicht als „Daten“ in die Evaluationsergebnisse eingeflossen.

7 Ebd., S. 8

2.3 Primärevaluation zur *Praxis des Unterrichtens und Lernens*

Die Primärevaluation beinhaltete ein pädagogisches Thema aus dem Wahlbereich *Unterricht*, der insgesamt vier Wahlthemen umfasste. Bei diesen Wahlthemen standen das Handeln und Gestalten der Lehrkräfte im Unterricht und in der Unterrichtsentwicklung, aber auch die dafür notwendigen organisatorischen und inhaltlichen Abstimmungen im Kollegium und die Unterstützung durch die Schulleitung im Fokus. Die Wahlthemen waren:

1. Schule und Berufswelt
2. Beziehungsgestaltung
3. Pädagogische Diagnose und Förderplanung
4. Lernzeitgestaltung

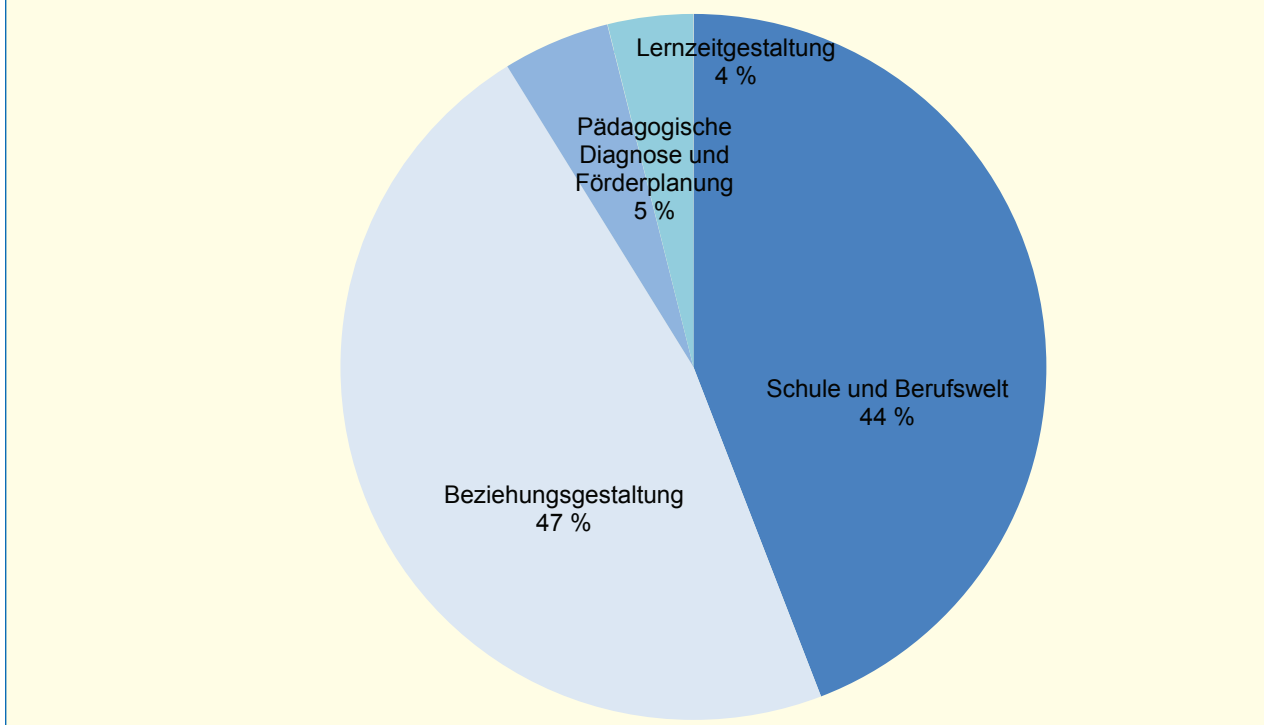
Das erste Thema bezog sich auf die Verknüpfung beruflicher Schulen mit der Berufswelt und den Erwerb von beruflicher Handlungskompetenz der Schülerinnen und Schüler. Die Themen zwei bis vier nahmen das pädagogische Handeln der Lehrerinnen und Lehrer in den Blick.

Sie basierten auf der Broschüre des Kultusministeriums *Basismodell zur individuellen Förderung an beruflichen Schulen* und griffen die dort entwickelten Inhalte und verwendete Systematik auf. Dabei handelte es sich nicht um eine vollständige Umsetzung, sondern um eine Konzentration auf die Ausschnitte, die im Rahmen einer Fremdevaluation datenbasiert erfassbar waren. Eine Schule konnte damit eine Rückmeldung zu einzelnen Aspekten des Unterrichtens und Lernens erhalten, die – unabhängig von besonderen Ansätzen der individuellen Förderung – über alle ihre Bildungsgänge hinweg eine hohe Praxisrelevanz hatten.

Die Wahlthemen waren so aufgebaut, dass nach einer allgemeinen Beschreibung des Fokus die Qualitätsstandards im Einzelnen folgten. Jedes Wahlthema umfasste sieben bis acht Qualitätsstandards (vgl. Anhang 1).

Die zu den einzelnen Qualitätsstandards des Wahlthemas erhobenen Daten wurden zusammengeführt und beschreibend im Evaluationsbericht in einem separaten Kapitel zurückgemeldet. Eine Einstufung, wie bei der Metaevaluation des Qualitätsmanagements, gab es für

Abbildung 1 Verteilung der Wahlthemen in der Primärevaluation zum Unterricht in den Schuljahren 2015/16 und 2016/17



die Primärevaluation nicht. Eine Beobachtung von Unterrichtssituationen war nicht Teil der Datenerhebung für diesen Bereich, sondern die Daten wurden mittels Schüler- und Lehrerbefragung erhoben.

Die Schule musste sich im Vorfeld der Fremdevaluation für eines dieser vier Wahlthemen entscheiden und dies dem LS melden, da das Datenerhebungsverfahren inhaltlich entsprechend schulspezifisch angepasst wurde.

Aufgrund der beschreibenden Rückmeldung zum Wahlthema im Evaluationsbericht liegen keine quantitativ auswertbaren Daten vor. **Abbildung 1** gibt allerdings Aufschluss über die Häufigkeit, mit welcher die

vier Wahlthemen jeweils gewählt wurden. Hier zeigt sich, dass die beiden Wahlthemen *Schule und Berufswelt* sowie *Beziehungsgestaltung* am häufigsten gewählt wurden und zusammen einen Anteil von über 91 % ausmachten. Mögliche Gründe für das Wahlverhalten der Schulen werden darin gesehen, dass die beiden am häufigsten gewählten Themen von beruflichen Schulen häufiger zum pädagogischen Selbstverständnis gehörten (*Beziehungsgestaltung*) bzw. schon immer ein Schwerpunkt waren (*Schule und Berufswelt*), wohingegen die eher selten gewählten Themen neuer und anspruchsvoller waren (*pädagogische Diagnose und Förderplanung*) bzw. stärker in die konkrete Unterrichtsgestaltung hineinreichten (*Lernzeitgestaltung*).

2.4 Schulzertifizierung nach AZAV

In der weiterentwickelten Konzeption wurde erstmals das Verfahren der Fremdevaluation mit internen Audits im Rahmen der Schulzertifizierung nach AZAV (Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung) verknüpft, wenn die Schule Teil der sogenannten AZAV-Matrix war und im selben Schuljahr

sowohl die Fremdevaluation und ein internes Audit anstand.⁸

⁸ Nähere Informationen zu AZAV unter <https://azav.kultus-bw.de/Startseite> [Stand: 22.01.2018]

3 Darstellung der Ergebnisse der Fremdevaluation an beruflichen Schulen nach Qualitätsstandards zum Qualitätsmanagement

In den Schuljahren 2015/16 (47 Schulen) und 2016/17 (55 Schulen) wurden insgesamt 102 öffentliche berufliche Schulen im Geschäftsbereich des Kultusministeriums evaluiert. Wie im **Kapitel 2.1** dargestellt, fand bei zehn-Qualitätsstandards zum Schuljahr 2016/17 eine Überarbeitung statt.

Da es sich zum großen Teil um Anpassungen handelt, die nicht den inhaltlichen Kern des Standards betreffen, werden beide Auswertungsjahre in den **Abbildungen 2 bis 4** zusammengeführt. Die Standardbeschreibungen in den Abbildungen entsprechen denen des Schuljahres 2016/17, dem zweiten Jahr der Erprobung. Im Anhang 2 findet sich zu Informationszwecken eine Tabelle mit den Standardbeschreibungen für das Schuljahr 2015/16.

Eine Betrachtung der zu den jeweiligen Bereichen gehörenden Qualitätsstandards gibt Aufschluss über die inhaltliche Ausdifferenzierung: Die Ergebnisse zeigen, welche Maßnahmen die Schulen für ein funktionierendes Qualitätsmanagement bereits umgesetzt haben und wo noch Entwicklungsbedarf besteht.

Bei den Standards des Bereichs 1 *Schulische Ziele als Basis für die Qualitätsentwicklung - Thema Arbeit mit Zielen* (vgl. **Abbildung 2**) gab es über alle Schulen hinweg große Unterschiede. Der Anteil der Schulen, welche diese Qualitätsstandards bereits erfüllten, lag zwischen 40 % und 68 %. Zwischen 25 % und 48 % hatten diese bereits teilweise umgesetzt, nur ein geringer Anteil von Schulen (zwischen 5 % und 12 %) hatte die Standards kaum umgesetzt.

Im Bereich 2 *Steuerung der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung* (vgl. **Abbildung 3**) erfüllte die Mehrheit der Schulen bei den Themen *Beteiligung* und *Rolle und Verantwortung der Schulleitung* bereits den jeweiligen Standard (zwischen 59 % und 93 %). Hier zeigte sich zum Beispiel, dass 93 % der Schulen gezielt die Zusammenarbeit mit ihren außerschulischen Partnern zur eigenen Schul- und Unterrichtsentwicklung organisierten und nutzten. Bei 59 % steuerte die Schulleitung die Schul- und Unterrichtsentwicklung unter Einbindung des Kollegiums auf der Grundlage von festgelegten Zielen und sorgte kontinuierlich für eine

verbindliche Umsetzung der Ziele. Die übrigen Standards dieser beiden Themen wiesen Erfüllungsanteile von über 70 % auf.

In den Qualitätsstandards der Themen *Strategische Reflexion der Qualitätsentwicklung und Personalentwicklung* zeigte sich noch eine große Heterogenität in der Entwicklung der Schulen, d. h. hier waren die Schulen unterschiedlich weit. Die Anteile der Schulen, welche die Standards jeweils erfüllten, waren kleiner und lagen zwischen 23 % und 38 %. Am wenigsten häufig erfüllt wurde, dass die an der Schule erhobenen Daten zur schulischen Qualität zusammengeführt und im Hinblick auf die Zielerreichung systematisch ausgewertet wurden sowie dass daraus gezielt Maßnahmen zur Schul- und Unterrichtsentwicklung abgeleitet wurden.

Im Bereich 3 *Instrumente der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung* (vgl. **Abbildung 4**) erfüllten die Schulen die einzelnen Qualitätsstandards insgesamt in unterschiedlichem Ausmaß, d. h. auch hier war das Bild sehr heterogen. Erste Stärken durch erfüllte Standards zeigten sich bei den Schulen im Prozess- und Projektmanagement sowie in der Qualitätsdokumentation. So zeigten zum Beispiel 62 % der Schulen, dass sie die wesentlichen, wiederkehrenden Abläufe des Prozess- und Projektmanagements identifiziert und in der schulischen Qualitätsdokumentation beschrieben hatten. Die entsprechenden Vorlagen und Prozessbeschreibungen wurden kontinuierlich gepflegt und von Lehrkräften und Schulleitung regelmäßig genutzt.

Auffallend hohe Anteile von Schulen, die Qualitätsstandards bisher kaum umgesetzt hatten, konnten beim *Individualfeedback*, bei *unterrichtsbezogenen Selbstevaluationen* und *systematischen Verfahren zum Umgang mit Beschwerden und Verbesserungsvorschlägen* identifiziert werden. So wurde mit 18 % der Standard eher seltener erfüllt, der sich auf das systematische Einholen von Feedback zu ihrem Leitungshandeln durch die Mitglieder der Schulleitung bezieht und auf dessen Nutzung zur Verbesserung der eigenen Führungspraxis. Ebenfalls nur 18 % der Schulen nutzten unterrichtsbezogene Selbstevaluationen regelmäßig, um gezielt Fragestellungen zur schulischen Unterrichtsentwicklung zu bearbeiten.

Abbildung 2

Einschätzung der Qualitätsstandards zum Qualitätsmanagement an 102 beruflichen Schulen in den Schuljahren 2015/16 und 2016/17 in Qualitätsbereich 1

Schulische Ziele als Basis für die Qualitätsentwicklung: Arbeit mit Zielen

■ erfüllt ■ in Teilen umgesetzt ■ kaum umgesetzt

Die Schule hat Ziele für ihre Schul- und Unterrichtsentwicklung festgelegt und dokumentiert. Hierfür hat sie auch die Ergebnisse der letzten Fremdevaluation reflektiert und die Zielvereinbarung einbezogen. Diese Ziele werden regelmäßig überprüft (...).

Die festgelegten Ziele bilden die Grundlage für eine kontinuierliche Schul- und Unterrichtsentwicklung. Es gibt eine systematische Planung der Schule für die Umsetzung dieser Ziele.

Die Ziele zur Schul- und Unterrichtsentwicklung werden dem Kollegium zeitnah transparent gemacht und regelmäßig kommuniziert, so dass die Ziele eine breite Akzeptanz erfahren.

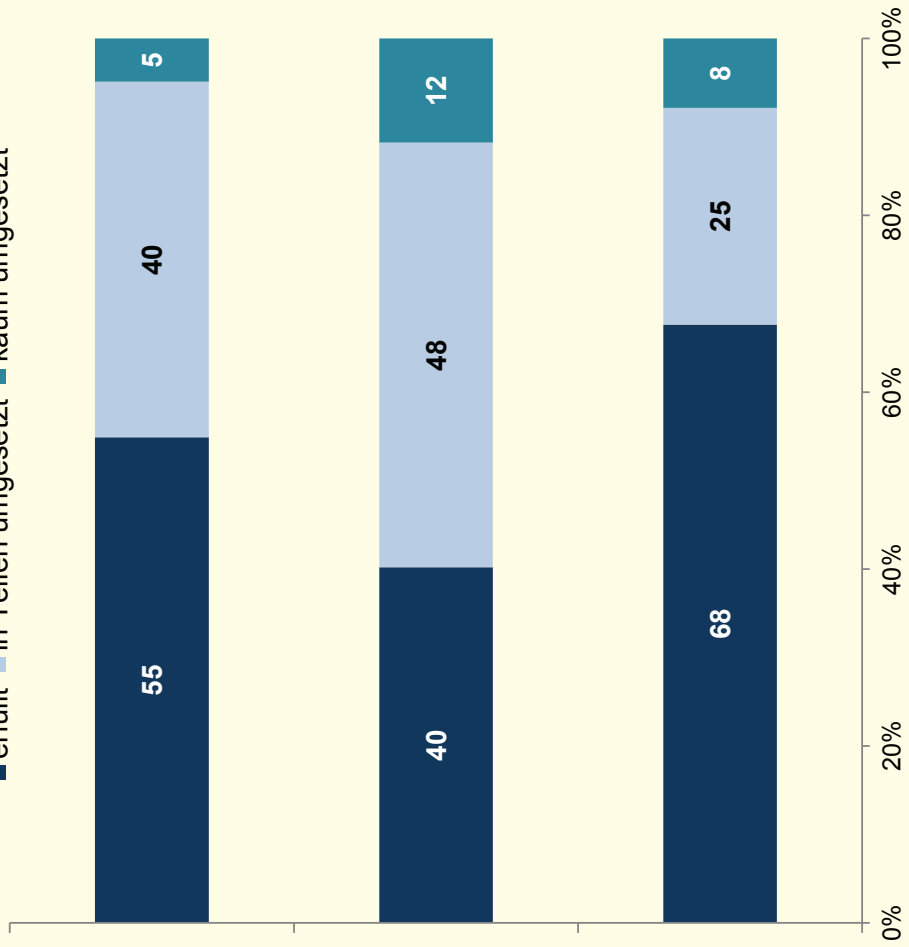


Abbildung 3

Einschätzung der Qualitätsstandards zum Qualitätsmanagement an 102 beruflichen Schulen in den Schuljahren 2015/16 und 2016/17 in Qualitätsbereich 2: Steuerung der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

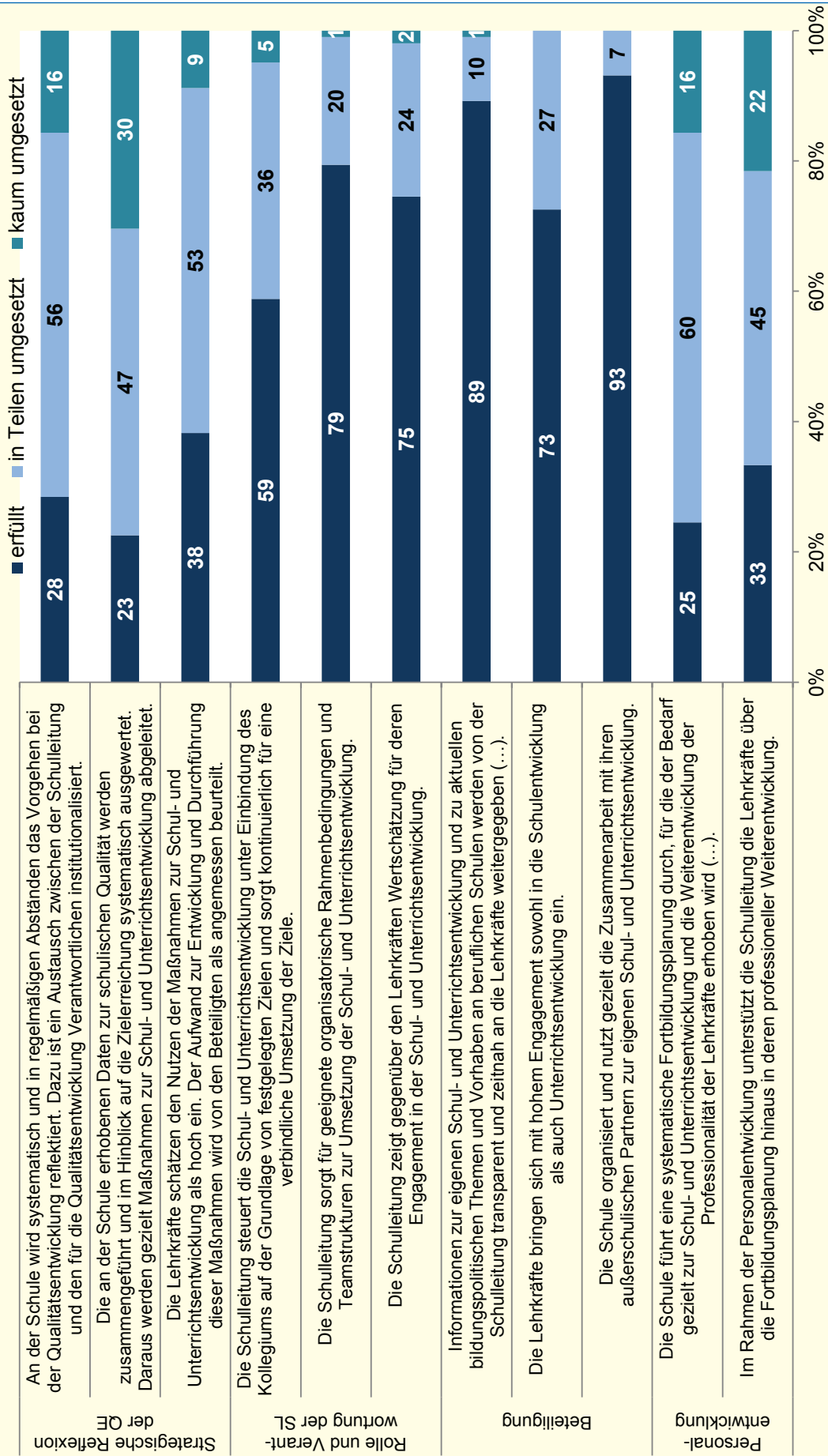


Abbildung 4

Einschätzung der Qualitätsstandards zum Qualitätsmanagement an 102 beruflichen Schulen in den Schuljahren 2015/16 und 2016/17 in Qualitätsbereich 3: Instrumente der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

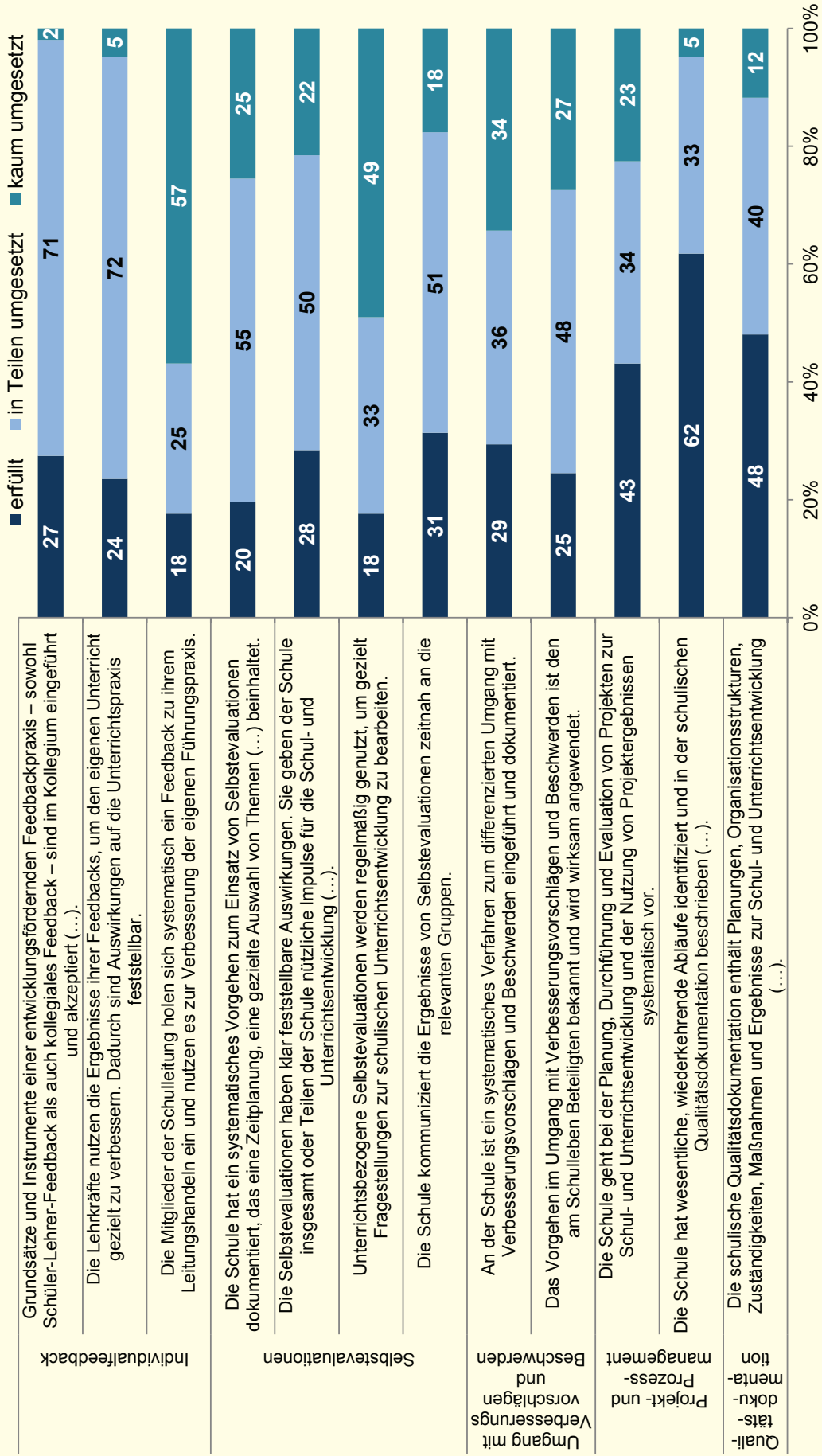
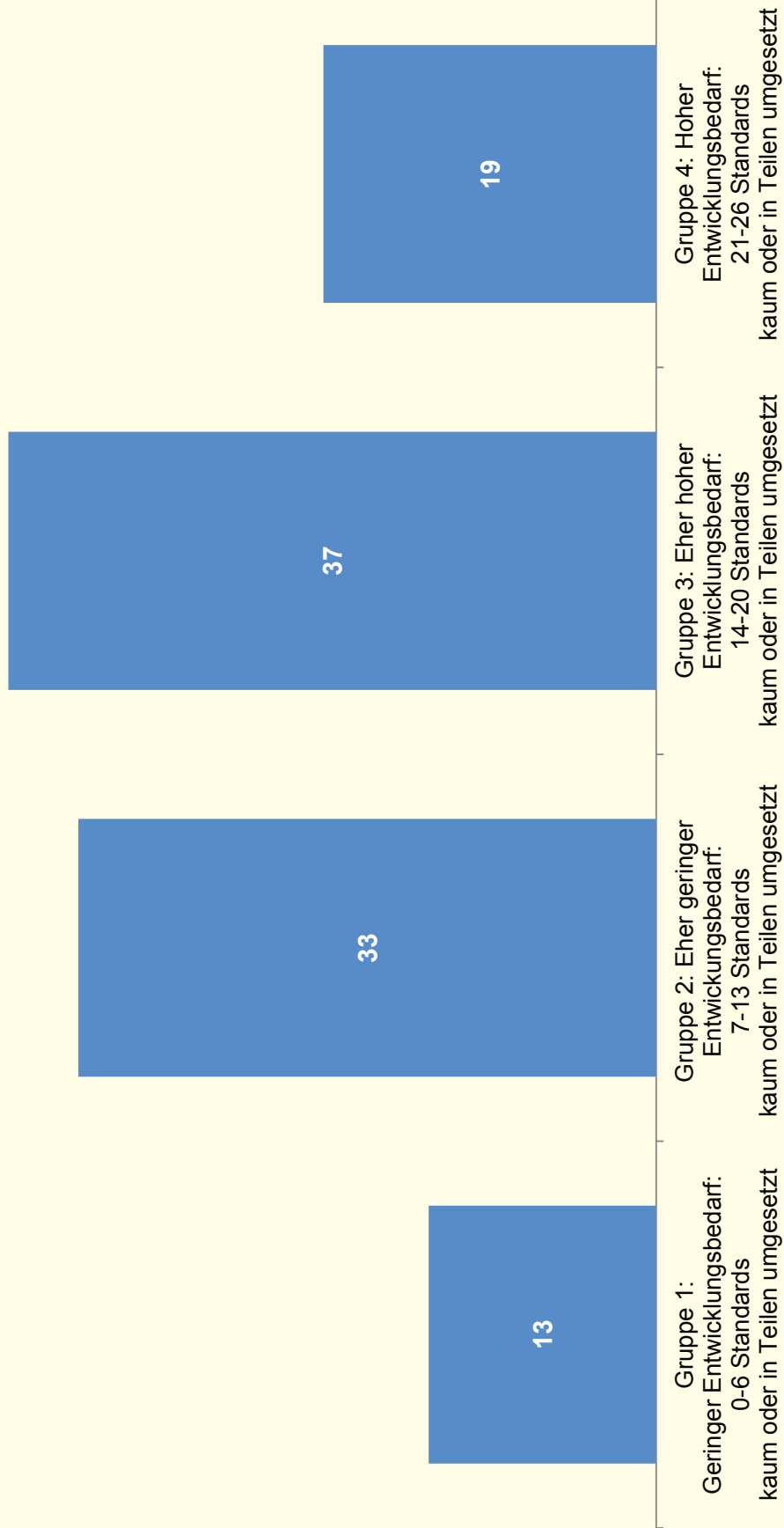


Abbildung 5

Verteilung der 102 evaluierten beruflichen Schulen auf vier Entwicklungsbedarfsgruppen in den Qualitätsstandards im Bereich Qualitätsmanagement in den Schuljahren 2015/16 und 2016/17



4 Entwicklungsbedarfe

Eine Auswertung nach „Entwicklungsbedarfsgruppen“ (vgl. [Abbildung 5](#)) weist ebenfalls auf die Heterogenität der in den Schuljahren 2015/16 und 2016/17 evaluierten beruflichen Schulen hin.

Eine Einteilung in vier Gruppen, die sich nach der Anzahl der Standards richtet, die *kaum* oder *in Teilen* umgesetzt wurden, ergibt folgendes Bild: Bei 37 der 102 evaluierten Schulen lag *ein eher hoher Entwick-*

lungsbedarf vor. Sie setzten 14 bis 20 der 26 Standards kaum oder nur in Teilen um. 19 Schulen zeigten einen *hohen Entwicklungsbedarf*, da sie über 20 Standards kaum oder nur in Teilen umsetzten.

Bei 33 Schulen ergab sich hingegen ein *eher geringer* (7 bis 13 Standards kaum oder in Teilen umgesetzt) und bei 13 Schulen ein *geringer* (0 bis 6 Standards kaum oder in Teilen umgesetzt) Entwicklungsbedarf.

5 Fazit

Eine Betrachtung der Ergebnisse der *zweiten Runde* der Fremdevaluation an beruflichen Schulen in Baden-Württemberg, die auf Grundlage eines weiterentwickelten Konzepts durchgeführt wurde, zeigt, dass sich Stärken und noch bestehende Entwicklungsfelder besser identifizieren lassen als zuvor. Dies ist auf die inhaltliche und sprachliche Schärfung der Qualitätsstandards mit der Ausweisung von Themen zurückzuführen.

Anhand der Ergebnisse der zweiten Runde der Fremdevaluation wird zudem deutlich, dass berufliche Schulen in Baden-Württemberg hinsichtlich eines funktionierenden internen Qualitätsmanagementsystems, das die insgesamt 26 Qualitätsstandards konkretisieren, unterschiedlich weit entwickelt sind und es die gesamte Bandbreite von „sehr guten Schulen“ bis „Schulen mit hohem Entwicklungsbedarf“ im beruflichen Bereich gibt (vgl. [Kapitel 4](#)).

Gleichzeitig sind Stärken und Fortschritte in der Implementierung einzelner Elemente eines Qualitätsmanagements gut erkennbar. Dies zeigt sich z. B. bei Themen wie *Zusammenarbeit und Beteiligung, Rolle und Verantwortung der Schulleitung für die Qualitätsentwicklung* und *Qualitätsdokumentation*, die für viele berufliche Schulen inzwischen selbstverständlich sind. Themen, die erst in der jüngsten Vergangenheit als Anforderung an die Schulen herangetragen wurden, wie z. B. *Leitungsfeedback, Beschwerdemanagement* und *unterrichtsbezogene Selbstevaluationen*, sind bisher erst bei einem kleinen Anteil der Schulen als *erfüllt* einzustufen.

Auffallend heterogen sind die Ergebnisse der Schulen in der zweiten Runde der Fremdevaluation immer noch bei Themen wie z. B. *Arbeit mit Zielen, Nutzung von Daten zur Qualitätsentwicklung, Fortbildungsplanung* und *Selbstevaluation*, obwohl den Schulen das „Handwerkszeug“ dafür seit langem im Rahmen von *OES* zur Verfügung gestellt bzw. die Pflicht dazu über Verwaltungsvorschriften bereits vor vielen Jahren im Land eingeführt wurde.

Für die Entwicklung der künftigen Konzeption einer externen Evaluation wird aufgrund der bisherigen Erfahrungen aus der ersten und zweiten Runde der Fremdevaluation empfohlen, den gesamten spiralförmigen Prozess einer datengestützten Qualitätsentwicklung an der Schule noch stärker ins Zentrum zu rücken und die dafür notwendigen Schnittstellen und passenden Unterstützungsangebote, z. B. in Form von Planungs- und Beratungsgesprächen und Fortbildungen, sowie die Zielfestlegungen/-anpassungen und deren Überprüfungen abzusichern. So können die den Schulen zurückgespiegelten Daten, sprich die Ergebnisse der Fremdevaluation, als „Steuerungswissen“ wirksam werden.

6 Anhang

Anhang 1: Qualitätsstandards der Wahlthemen im Schuljahr 2016/17¹

Fokus des Wahlthemas „Schule und Berufswelt“

Durch die enge Zusammenarbeit mit Betrieben und außerschulischen Partnern reagiert die Schule zeitnah auf aktuelle Entwicklungen in der Berufswelt und passt Lerninhalte sowie Unterrichtsmethoden bedarfsorientiert an. So werden die Schülerinnen und Schüler gut auf die sich ständig verändernden Anforderungen in der Berufs- und Arbeitswelt vorbereitet und zu eigenverantwortlichem Handeln in der Berufswelt befähigt.

Qualitätsstandards

1. Die Lehrkräfte nutzen gezielt beispielhafte Situationen und Handlungsabläufe aus der aktuellen Berufswelt im Unterricht.
2. Die Lehrkräfte richten den Unterricht darauf aus, die Schülerinnen und Schüler zu eigenverantwortlichem Lernen und Handeln zu befähigen und den Erwerb von Handlungskompetenz zu fördern.
3. Die Lehrkräfte greifen aktuelle Entwicklungen und Veränderungen in der Berufswelt auf und passen die Lerninhalte und Lernmethoden entsprechend an.
4. Die Lehrkräfte arbeiten bei der Ausarbeitung und Gestaltung praxisbezogener Unterrichtssituationen im Team zusammen. Diese kollegiale Kooperation wird von den Lehrkräften als gewinnbringend eingeschätzt.
5. Die Schulleitung unterstützt die Lehrkräfte, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten an aktuelle Entwicklungen und neue Anforderungen in der Berufswelt anzupassen.
6. Die Schule nutzt Lernortkooperationen, wie die Einbindung von Betrieben und außerschulischen Lernorten, gezielt für die Weiterentwicklung des Unterrichts.
7. Die Schule nutzt die Daten von Selbstevaluationen, in die ausbildende Betriebe und Einrichtungen sowie andere außerschulische Partner einbezogen werden, um den aktuellen Bezug des Unterrichts zur Berufswelt zu sichern.

¹ Landesinstitut für Schulentwicklung (2016): Konzeption und Verfahren der Fremdevaluation an beruflichen Schulen in Baden-Württemberg, Schuljahr 2016/17, QE-4, Erprobungsphase, S. 28 ff.

Fokus des Wahlthemas „Beziehungsgestaltung“

Um erfolgreiche Lernprozesse zu ermöglichen, sind eine zugewandte und unterstützende Haltung der Lehrkräfte gegenüber den Schülerinnen und Schülern, eine effektive Klassenführung und ein lernförderliches Klima Voraussetzungen.

Qualitätsstandards

1. Die Lehrkräfte berücksichtigen die unterschiedlichen Voraussetzungen und Perspektiven der Schülerinnen und Schüler, indem sie im Unterricht gezielt Bezüge zu deren Lebens- und Berufswelt herstellen.
2. Die Lehrkräfte pflegen kontinuierlich einen wertschätzenden und stärkenorientierten Umgang mit den Schülerinnen und Schülern.
3. Die Lehrkräfte achten darauf, dass die Schülerinnen und Schüler im Unterricht wertschätzend miteinander umgehen.
4. An der Schule bzw. in Teilen der Schule gibt es Absprachen zur Führung von Lerngruppe und zur Wahrung eines lernförderlichen Klimas. Das abgestimmte Vorgehen in Bezug auf die Klassenführung wird von den Lehrkräften als nützlich und entlastend eingeschätzt.
5. Die Schülerinnen und Schüler fühlen sich von den Lehrkräften fair behandelt und gut unterstützt.
6. In der Lerngruppe bzw. Klasse sind verbindliche Regeln festgelegt. Die Lehrkräfte reagieren adäquat auf Regelverletzungen.
7. Die Schule nutzt systematische Rückmeldungen, um Maßnahmen zur Beziehungsgestaltung zu überprüfen und weiterzuentwickeln.
8. Die Schulleitung unterstützt die kollegiale Zusammenarbeit der Lehrkräfte. Sie fördert ein abgestimmtes Vorgehen der Lehrkräfte im Umgang mit den Schülerinnen und Schülern.

Fokus des Wahlthemas „Pädagogische Diagnose und Förderplanung“

Um eine an den Lernvoraussetzungen anknüpfende Förderplanung erstellen zu können, sind pädagogische Diagnosen notwendig, die die Stärken und Schwächen der einzelnen Schülerinnen und Schüler ermitteln. Sie bilden den Ausgangspunkt, um die Lernprozesse und die Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler zu verbessern. Dabei beziehen die Lehrkräfte bei Bedarf auch externe Unterstützungssysteme mit ein.

Qualitätsstandards

1. An der Schule werden geeignete pädagogische Diagnoseinstrumente eingesetzt, um die Lernvoraussetzungen und den aktuellen Lernstand der einzelnen Schülerinnen und Schüler zu ermitteln.
2. Die Diagnoseergebnisse werden mit den Schülerinnen und Schülern besprochen und individuelle Maßnahmen der Förderung vereinbart. Die Maßnahmen zur Förderung werden bei Bedarf an den jeweils aktuellen Lernstand der Schülerinnen und Schüler angepasst.
3. Die Lehrkräfte in den Klassen koordinieren den Einsatz und die Auswertung der Diagnoseverfahren und stimmen sich bei den individuellen Maßnahmen zur Förderung der Schülerinnen und Schüler ab.
4. An der Schule gibt es eine Vernetzung zwischen Lehrkräften, Beratungslehrkräften, Sonderpädagogischem Dienst sowie externen Einrichtungen, die bei der pädagogischen Diagnostik und Förderplanung gezielt genutzt wird.
5. Die Schule nutzt Selbstevaluationen, um Förderangebote in ihrer Wirkung zu überprüfen und weiterzuentwickeln.
6. Die Schulleitung sorgt dafür, dass die Lehrkräfte das notwendige Wissen für die Durchführung der pädagogischen Diagnostik und Förderplanung erwerben.
7. Die Schulleitung unterstützt durch geeignete organisatorische Rahmenbedingungen die Durchführung von pädagogischer Diagnostik, Förderplanung und Förderangeboten.

Fokus des Wahlthemas „Lernzeitgestaltung“

Um erfolgreiche Lernprozesse zu ermöglichen, ist eine aktivierende und motivierende Lernzeitgestaltung eine wichtige Voraussetzung. Ziel ist dabei, die Schülerinnen und Schüler im Umgang mit Lerninhalten so zu unterstützen, dass ihre individuellen Stärken gefördert und individuelle Lücken in den verschiedenen Kompetenzbereichen und Wissensgebieten ausgeglichen werden.

Qualitätsstandards

1. Die Lehrkräfte berücksichtigen bei ihrer Unterrichtsgestaltung die heterogenen Lernvoraussetzungen und Lernstände der Schülerinnen und Schüler in den einzelnen Lerngruppen bzw. Klassen.
2. Die Lehrkräfte fördern durch eine aktivierende Unterrichtsgestaltung gezielt den Erwerb von überfachlichen Kompetenzen, die für das eigenverantwortliche Lernen wichtig sind.
3. Die Lernzeit enthält Phasen für das eigenverantwortliche Lernen der Schülerinnen und Schüler. In diesen werden Lernangebote zur Verfügung gestellt, die komplexere Aufgabenstellungen und/oder Projekte beinhalten.
4. Die Lehrkräfte erstellen gemeinsam in kollegialer Zusammenarbeit differenzierende Unterrichtsmaterialien und entwickeln diese systematisch weiter. Sie schätzen diese Zusammenarbeit als nützlich ein.
5. Die Schülerinnen und Schüler erhalten regelmäßig Rückmeldungen zu ihrem individuellen Lernfortschritt. Sie schätzen diese als hilfreich für ihr eigenverantwortliches Lernen ein.
6. An der Schule gibt es Lernangebote zur gezielten Förderung einzelner Schülerinnen und Schüler, die von diesen genutzt werden.
7. Die Schule nutzt Selbstevaluationen, um Maßnahmen zur Lernzeitgestaltung zu überprüfen und weiterzuentwickeln.
8. Die Schulleitung unterstützt durch geeignete organisatorische Rahmenbedingungen eine lernförderliche Gestaltung der Lernräume und der Lernzeit.

Anhang 2: Qualitätsstandards der Metaevaluation zum Qualitätsmanagement Schuljahr 2015/16¹

Bereich 1 – Schulische Ziele als Basis für die Qualitätsentwicklung
Qualitätsstandards zum Thema „Arbeit mit Zielen“
<ol style="list-style-type: none"> 1. Die Schule hat Ziele für ihre Schul- und Unterrichtsentwicklung festgelegt und dokumentiert. Hierfür hat sie auch die Ergebnisse der letzten Fremdevaluation reflektiert und die Zielvereinbarung einbezogen. Diese Ziele werden regelmäßig überprüft und bei Bedarf an die schulischen Gegebenheiten bzw. bildungspolitischen Vorgaben angepasst. 2. Die festgelegten Ziele bilden die Grundlage für eine kontinuierliche Schul- und Unterrichtsentwicklung. Es gibt eine systematische Planung der Schule für die Umsetzung dieser Ziele. 3. Die Ziele zur Schul- und Unterrichtsentwicklung werden dem Kollegium zeitnah transparent gemacht und regelmäßig kommuniziert, so dass die Ziele eine breite Akzeptanz erfahren.

Bereich 2 – Steuerung der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung
Qualitätsstandards zum Thema „Strategische Reflexion der Qualitätsentwicklung“
<ol style="list-style-type: none"> 4. An der Schule wird systematisch und in regelmäßigen Abständen das Vorgehen bei der Qualitätsentwicklung reflektiert. Dazu ist ein Austausch zwischen der Schulleitung und den für die Qualitätsentwicklung Verantwortlichen institutionalisiert. 5. Die an der Schule erhobenen Daten zur schulischen Qualität werden in regelmäßigen Abständen zusammengeführt und im Hinblick auf die Zielerreichung systematisch ausgewertet. Daraus werden gezielt Maßnahmen zur Schul- und Unterrichtsentwicklung abgeleitet. 6. Die Lehrkräfte schätzen den Nutzen der Maßnahmen zur Schul- und Unterrichtsentwicklung als hoch ein. Der Aufwand zur Entwicklung und Durchführung dieser Maßnahmen wird von den Beteiligten als angemessen beurteilt.

¹ Landesinstitut für Schulentwicklung (2015): Konzeption und Verfahren der Fremdevaluation an beruflichen Schulen in Baden-Württemberg, Schuljahr 2015/16, QE-4, Erprobungsphase, S. 24 ff.

Bereich 2 – Steuerung der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung
Qualitätsstandards zum Thema „Rolle und Verantwortung der Schulleitung“
<p>7. Die Schulleitung steuert die Schul- und Unterrichtsentwicklung unter Einbindung des Kollegiums auf der Grundlage von festgelegten Zielen und sorgt kontinuierlich für eine verbindliche Umsetzung der Ziele.</p> <p>8. Die Schulleitung sorgt für geeignete organisatorische Rahmenbedingungen und Teamstrukturen zur Umsetzung der Schul- und Unterrichtsentwicklung.</p> <p>9. Die Schulleitung zeigt gegenüber den Lehrkräften Wertschätzung für deren Engagement in der Schul- und Unterrichtsentwicklung.</p>
Qualitätsstandards zum Thema „Beteiligung“
<p>10. Informationen zur eigenen Schul- und Unterrichtsentwicklung und zu aktuellen bildungspolitischen Themen und Vorhaben an beruflichen Schulen werden von der Schulleitung transparent und zeitnah an die Lehrkräfte weitergegeben, so dass diese jederzeit gut informiert sind.</p> <p>11. Die Lehrkräfte bringen sich mit hohem Engagement in die Schul- und Unterrichtsentwicklung ein. Dabei wird auch neu erworbenes Wissen aus Fortbildungen oder Veranstaltungen im Kollegium, multipliziert und/oder zentral dokumentiert.</p> <p>12. Die Schule organisiert und nutzt gezielt die Zusammenarbeit mit ihren außerschulischen Partnern zur eigenen Schul- und Unterrichtsentwicklung.</p>
Qualitätsstandards zum Thema „Personalentwicklung“
<p>13. Die Fortbildungsplanung wird gezielt genutzt, um die Professionalität der einzelnen Lehrkräfte weiterzuentwickeln und die Schul- und Unterrichtsentwicklung insgesamt zu sichern und zu fördern.</p> <p>14. Im Rahmen der Personalentwicklung unterstützt die Schulleitung die Lehrkräfte über die Fortbildungsplanung hinaus in deren professioneller Weiterentwicklung.</p>

Bereich 3 – Instrumente der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung
Qualitätsstandards zum Thema „Individualfeedback“
<p>15. Grundsätze, Instrumente und Verfahren einer entwicklungsfördernden Feedbackpraxis – sowohl Schüler-Lehrer-Feedback als auch kollegiales Feedback – sind im Kollegium eingeführt und akzeptiert. Feedbackverfahren werden von den Lehrkräften eigenverantwortlich und regelmäßig angewendet.</p> <p>16. Die Lehrkräfte nutzen die Ergebnisse ihrer Feedbacks, um den eigenen Unterricht gezielt zu verbessern. Dadurch sind deutliche Auswirkungen auf die Unterrichtspraxis feststellbar.</p> <p>17. Die Mitglieder der Schulleitung holen sich regelmäßig ein Feedback zu ihrem Leitungshandeln ein und nutzen es zur Verbesserung der eigenen Führungspraxis.</p>
Qualitätsstandards zum Thema „Selbstevaluation“
<p>18. Die Schule hat ein systematisches Vorgehen zum Einsatz von Selbstevaluationen dokumentiert, das eine Zeitplanung, eine gezielte Auswahl von Themen und zu befragenden Gruppen sowie die Festlegung von Erfolgsindikatoren beinhaltet.</p> <p>19. Die Selbstevaluationen haben klar feststellbare Auswirkungen. Sie geben der Schule insgesamt oder Teilen der Schule nützliche Impulse für die Schul- und Unterrichtsentwicklung und führen zu zielgerichteten Optimierungsmaßnahmen.</p> <p>20. Unterrichtsbezogene Selbstevaluationen werden regelmäßig genutzt, um gezielt Fragestellungen zur schulischen Unterrichtsentwicklung gemeinsam zu bearbeiten.</p> <p>21. Die Schule identifiziert die für eine durchgeführte Selbstevaluation relevanten Gruppen und kommuniziert die Ergebnisse von Selbstevaluationen zeitnah an diese Gruppen.</p>
Qualitätsstandards zum Thema „Umgang mit Verbesserungsvorschlägen und Beschwerden“
<p>22. An der Schule ist ein systematisches Verfahren zum differenzierten Umgang mit Verbesserungsvorschlägen und Beschwerden eingeführt und dokumentiert.</p> <p>23. Das Vorgehen im Umgang mit Verbesserungsvorschlägen und Beschwerden ist den am Schulleben Beteiligten bekannt und wird wirksam angewendet.</p>

Bereich 3 – Instrumente der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung	
Qualitätsstandards zum Thema „Projekt- und Prozessmanagement“	
24.	Die Schule geht bei der Planung, Durchführung und Evaluation von Projekten der Schul- und Unterrichtsentwicklung systematisch vor. Die Evaluationsergebnisse werden für die Weiterentwicklung von Schule und Unterricht gezielt genutzt.
25.	Die Schule hat wesentliche, wiederkehrende Abläufe identifiziert und beschrieben. Die Prozessbeschreibungen werden regelmäßig genutzt und sichern die verlässliche Durchführung dieser Abläufe.
Qualitätsstandards zum Thema „Qualitätsdokumentation“	
26.	Die schulische Qualitätsdokumentation enthält Maßnahmen und Ergebnisse der Schul- und Unterrichtsentwicklung. Sie ist aktuell und übersichtlich und wird kontinuierlich gepflegt.
27.	Die schulische Qualitätsdokumentation (z. B. Intranet der Schule) beinhaltet wesentliche und aktuelle Informationen und Vorlagen, die für die Vorbereitung und Durchführung wiederkehrender Abläufe von den Lehrkräften und der Schulleitung regelmäßig genutzt werden. Diese Informationen und Vorlagen werden kontinuierlich gepflegt.

Landesinstitut für Schulentwicklung
Baden-Württemberg

Heilbronner Str. 172
70191 Stuttgart

www.ls-bw.de

Statistisches Landesamt
Baden-Württemberg

Böblinger Str. 68
70199 Stuttgart

www.statistik-bw.de



Baden-Württemberg