



# **Datengestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung an beruflichen Schulen**

## **Leitfaden für das OES-Verfahren DGSE**

Stand 31.10.2023

## Übersicht

1.	Datengestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung an beruflichen Schulen .....	3
2.	Das OES-Verfahren DGSE .....	4
3.	Teilprozess Unterrichtsentwicklung .....	6
3.1	Lernergebnisse in den Fächern .....	8
3.2	Selbstwirksamkeitserwartung und wahrgenommenes Schulklima (Schülerinnen und Schüler).....	10
3.3	Gesamtbetrachtung der Indikatoren des Teilprozesses Unterrichtsentwicklung .....	12
4.	Teilprozess Schulentwicklung .....	13
4.1	Erreichen des Ausbildungsziels .....	14
4.2	Übergang in das Beschäftigungsverhältnis .....	16
4.3	Selbstwirksamkeitserwartung und wahrgenommenes Schulklima (Schülerinnen und Schüler).....	17
4.4	Wahrgenommenes Schulklima (Lehrkräfte).....	19
4.5	Ergebnisse des Teilprozesses Unterrichtsentwicklung .....	20
4.6	Gesamtbetrachtung der Indikatoren des Teilprozesses Schulentwicklung.....	21
5.	Teilprozess Audit.....	22
5.1.	Auditplanung.....	24
5.2.	Auditdurchführung und Dokumentation.....	25
6.	Managementbewertung .....	27
6.1	Managementbewertung vorbereiten.....	28
6.2	Sichtung und Bewertung der Ergebnisse, Ableitung der Maßnahmen .....	28
6.3	Dokumentation und Kommunikation der Ergebnisse .....	29
	Impressum .....	30

## 1. Datengestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung an beruflichen Schulen

Für eine erfolgreiche Unterrichts- und Schulentwicklung an den beruflichen Schulen ist eine effektive Steuerung auf der Ebene der Schule notwendig, die auf optimales operatives pädagogisches Handeln ausgerichtet ist und hinwirkt. Grundlage bilden Daten, die verlässlich geeignet sind, konkrete Entwicklungsimpulse in der Schule oder, häufiger noch, in Abteilungen, Berufs- beziehungsweise Fachgruppen und Fachschaften auslösen zu können. Die aktive Beteiligung und das Commitment derjenigen, die für die Umsetzung von Schlussfolgerungen verantwortlich sind, sind dabei wesentlich.

Das OES-Verfahren DGSE wurde von beruflichen Schulen im Rahmen eines entsprechenden Projektes von 2018 bis 2023 im Auftrag des Kultusministeriums unter den o. g. Prämissen sowie den Vorgaben der effizienten Gestaltung und der Zertifizierungsfähigkeit entwickelt.

Ausgangspunkt und Grundlage bildet das von Prof. Dr. Ebner entwickelte Indikatorenset, das aufwandsarm die Gewinnung von Daten mit hoher Aussagekraft hinsichtlich der Leistung der beruflichen Schule ermöglicht. Die Gewinnung und Auswertung der Daten erfolgt mit Hilfe von digitalen Tools, die wissenschaftlichen Ansprüchen genügen. Damit wird mit minimalem Aufwand eine verlässliche Datengrundlage für die Schul- und Unterrichtsentwicklung vor Ort gewährleistet.

Die Analyse der Daten sowie die Steuerung der resultierenden Initiativen der Schul- und Unterrichtsentwicklung wird durch das Verfahren Schritt für Schritt und digital geführt angeleitet. Die auch hier minimalistisch angelegte Systematik erleichtert zum einen die Prozessführung für die Schulleitung. Zum anderen bildet sie die Grundlage für eine Zertifizierung, die direkt anschlussfähig an bestehende Zertifizierungsverfahren beruflicher Schulen, wie z. B. ISO 9000 ff, AZAV, ist.

## 2. Das OES-Verfahren DGSE

Schul- und Unterrichtsentwicklung an beruflichen Schulen setzt eine laufende und systematische Auseinandersetzung mit der eigenen Schul- und Unterrichtsqualität voraus. Die Schul- und Unterrichtsqualität als Leistung beruflicher Schulen bemisst sich daran, wie es gelingt, den Erziehungs- und Bildungsauftrag in den (Aus-)Bildungsgängen umzusetzen. Lernergebnisse in den Fächern entstehen im Kontext der persönlichen Gegebenheiten der Schülerinnen und Schüler und des Rahmens der Klasse, des Bildungsgangs beziehungsweise der Schule. Das OES-Verfahren DGSE verfolgt nachfolgende Zielsetzungen:

### **Entwicklungsziel**

Die Schul- und Unterrichtsentwicklung wird durch die Lehrkräfte und die Schulleitung datengestützt anhand eines wissenschaftlich fundiert abgestimmten Indikatorensets zur Schul- und Unterrichtsqualität systematisch, kooperativ und bedarfsgerecht angelegt.

### **Ergebnisziele**

- Generieren von relevanten Daten zur Darstellung der Leistung der Schule
- Auswerten und systematisches Analysieren der Daten (siehe Indikatorenset) hinsichtlich Handlungsbedarfes bei der Schul- und Unterrichtsentwicklung
- Identifizieren von Ansatzpunkten für eine zielgerichtete Steuerung von Schul- und Unterrichtsentwicklung
- Festlegen geeigneter Entwicklungsschritte beziehungsweise -maßnahmen sowie deren Umsetzung und Reflexion
- Überprüfen der Umsetzung der Prozessvorgaben und der festgelegten Maßnahmen
- Überprüfen und Bewerten der Wirksamkeit des DGSE-Verfahrens

### **Ziel der Zertifizierung**

Die Zertifizierung des Verfahrens DGSE bestätigt den teilnehmenden Schulen erfolgreiche Leistungen in der Umsetzung einer systematisch angelegten datengestützten Schul- und Unterrichtsentwicklung.

### **Teilprozesse**

Um diese Ziele zu erreichen, umfasst das Verfahren eine Folge von insgesamt vier Teilprozessen:

Teilprozess	Funktion
Unterrichtsentwicklung (Kapitel 3)	<u>Klassenspezifische</u> Betrachtung von Daten anhand der Indikatoren <ul style="list-style-type: none"> <li>Lernergebnisse in den Fächern</li> <li>Selbstwirksamkeitserwartung und wahrgenommenes Schulklima (Schüler/innen)</li> </ul> Gesamtbetrachtung der o.g. Indikatoren anhand von Leitfragen.
Schulentwicklung (Kapitel 4)	<u>Bildungsgangspezifische</u> Betrachtung anhand der Indikatoren <ul style="list-style-type: none"> <li>Erreichen des Ausbildungsziels</li> <li>Übergang in das Beschäftigungsverhältnis</li> <li>Selbstwirksamkeitserwartung und wahrgenommenes Schulklima (Schüler/innen)</li> </ul> Schulweite Betrachtung anhand des Indikators <ul style="list-style-type: none"> <li>Wahrgenommenes Schulklima (Lehrkräfte) sowie die Betrachtung der Ergebnisse des Teilprozess Unterrichtsentwicklung inkl. festgestellter Unterstützungsbedarf</li> <li>Gesamtbetrachtung der o. g. Indikatoren und Ergebnisse anhand von Leitfragen</li> </ul>
Audit (Kapitel 5)	Jährliche Überprüfung der Umsetzung der Teilprozesse anhand von Dokumentation und Stichproben
Managementbewertung (Kapitel 6)	Bewertung der Wirksamkeit des DGSE-Prozesses und Ableitung von Maßnahmen

Tabelle 1: Teilprozesse im Verfahren DGSE

## 2.1 Überblick über den Prozess DGSE

Der im Rahmen dieses Leitfadens vorgestellte Prozess DGSE gliedert sich in die folgenden Teilprozesse:

- Unterrichtsentwicklung (in blau dargestellt – siehe Kapitel 3)
- Schulentwicklung (in grün dargestellt – siehe Kapitel 4)
- Audit (in gelb dargestellt – siehe Kapitel 5)
- Managementbewertung (in orange dargestellt – siehe Kapitel 6)

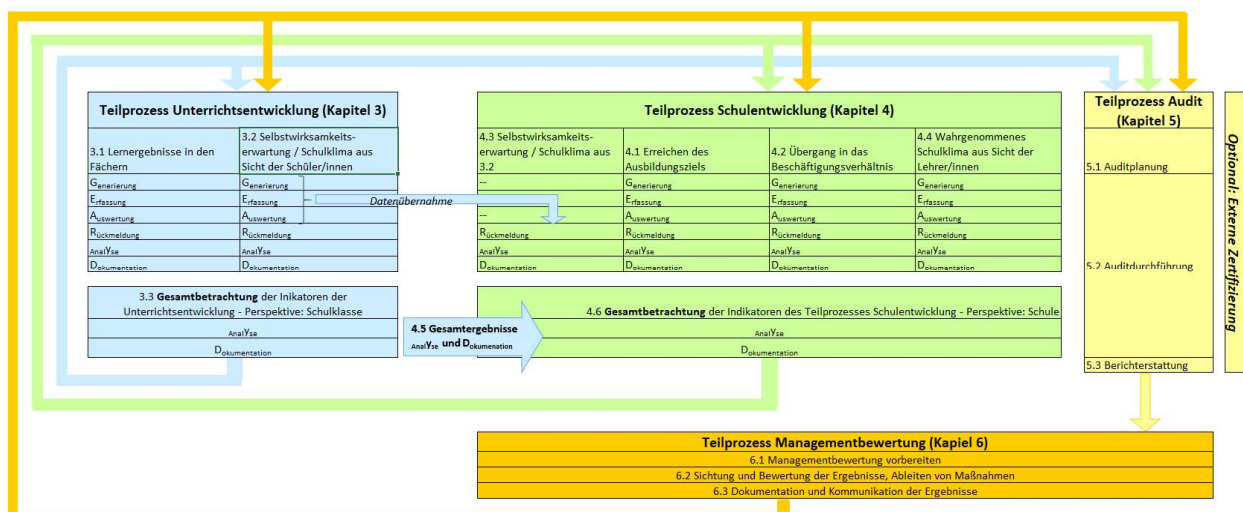


Abbildung 1: Gesamtprozess

### 3. Teilprozess Unterrichtsentwicklung

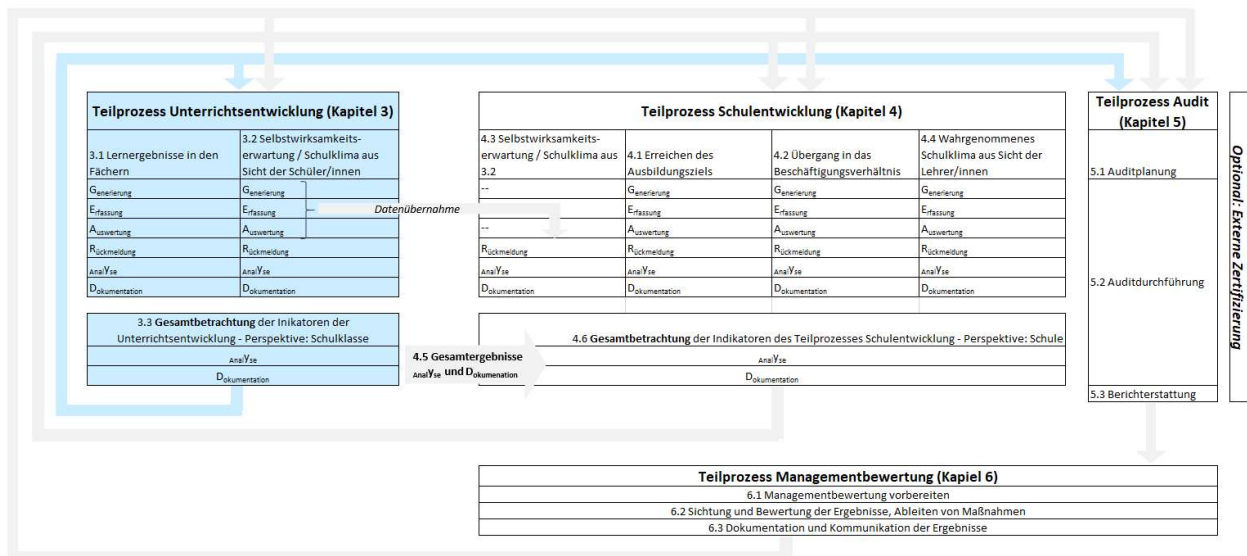


Abbildung 2: Gesamtprozess - Fokus Unterrichtsentwicklung

Die Unterrichtsqualität als Leistung beruflicher Schulen bemisst sich daran, wie es gelingt, den Erziehungs- und Bildungsauftrag in den (Aus-)Bildungsgängen umzusetzen. Lernergebnisse in den Fächern entstehen im Kontext der persönlichen Gegebenheiten der Schülerinnen und Schüler und des Rahmens der Klasse, des Bildungsgangs beziehungsweise der Schule.

#### Entwicklungsziel

Kooperativ und bedarfsgerecht angelegte Schul- und Unterrichtsentwicklung durch die Lehrkräfte anhand eines wissenschaftlich fundierten und aufeinander abgestimmten Indikatorensets zur Unterrichtsqualität.

#### Ergebnisziele

- Auswerten und Analysieren von Lernergebnissen in Verbindung mit der Selbstwirksamkeitserwartung und dem wahrgenommenen Schulklima der Schüler/Innen einer Klasse;
- Identifizieren von Ansatzpunkten für eine zielgerichtete Unterrichtsentwicklung;
- Festlegen geeigneter Entwicklungsschritte beziehungsweise -maßnahmen sowie deren Umsetzung und Reflexion.

#### Vorgesehene Prozess-Schritte

Für jeden Indikator des Teilprozesses sind Prozess-Schritte in vorgegebener Reihenfolge vorgesehen:

Prozess-Schritt	Kurzbeschreibung
Generierung [G]	Klären von Datenquelle, -inhalt, Erhebungsart/-methode

Erfassung [E]	Festlegen des Datenformats für die weitere Arbeit
Auswertung [A]	Zusammenfassen und Darstellen der Ergebnisse der Erhebung
Rückmeldung [R]	Ergebnisse bei den an der Befragung Beteiligten vorstellen und Resonanz einholen
Analyse [Y]	Befund formulieren, interpretieren und gegebenenfalls Handlungsbedarf feststellen
Dokumentation [D]	Ergebnisse der Prozess-Schritte speichern

Tabelle 2: Prozess-Schritte im DGSE-Teilprozess Unterrichtsentwicklung

Die Gesamtanalyse der Ergebnisse aus der Betrachtung der einzelnen Indikatoren schließt den Teilprozess ab und gliedert sich seinerseits in die Prozessschritte Analyse [Y] und Dokumentation [D].

### 3.1 Lernergebnisse in den Fächern

#### **Wissenschaftliche Grundlagen<sup>2</sup>**

Für die Weiterentwicklung der Schule in ihrem Kerngeschäft ‚Unterricht‘ bemisst sich die Relevanz von Daten daran, wieweit sie geeignet sind, Entwicklungspotenziale der Lernumgebung auf der Ebene der einzelnen Klasse identifizieren zu können. Eine bereits vorhandene und ertragreiche Ressource, aus der solche Daten geschöpft werden können, stellen Klassenarbeiten dar. Dazu werden reguläre Klassenarbeiten verwendet:

- Zusätzlich zur erreichbaren Punktezahl wird der Schwierigkeits- oder Lösungsgrad der Aufgaben mit angegeben.
- Damit Ergebnisse der Klassenarbeiten besser eingeordnet werden können, erstellen die in Parallelklassen oder in affinen Bildungsgängen unterrichtenden Lehrkräfte die Aufgaben der Klassenarbeit kooperativ und geben sie in ihren Klassen zeitgleich zur Bearbeitung aus.

Hinweis: Die Arbeit mit gemeinsamen Klassenarbeiten stellt keine Anforderung des Zertifizierungsverfahrens dar, sondern geht darüber hinaus.

Auf diese Weise werden Daten generiert, durch die differente Lösungsgrade bei verschiedenen Aufgaben beziehungsweise bei einer Aufgabe in verschiedenen Kontexten sichtbar werden. Diese Informationen können genutzt werden, um die unterrichtliche Tätigkeit der Lehrkräfte und das Lernen der Schülerinnen und Schüler zu unterstützen (Campbell & Levin (2009)).



Folgende **Prozess-Schritte** sind vorgesehen:

Prozess-Schritt	Kurzbeschreibung des Ablaufs	Verantwortliche für den Prozess-Schritt
[G]	In allen Klassen der Schule: Nutzung von Daten einer Klassenarbeit jährlich im ersten Schulhalbjahr in zwei relevanten Fächern.  Aussagekräftigere Ergebnisse lassen sich bei mehrzügigen oder affinen Bildungsgängen erzielen, wenn jährlich (erstes Halbjahr) die Daten einer gemeinsam erstellten Klassenarbeit mit mindestens 75 % identischen Aufgaben ausgewertet werden.	Fachlehrkräfte gegebenenfalls nach Verteilungsplan
[E]	Erfassung von <ul style="list-style-type: none"> <li>– Anzahl Aufgaben</li> <li>– Punkte je Aufgabe</li> <li>– erreichte Punkte je Schülerin/Schüler und Aufgabe</li> <li>– Bewertungsschlüssel</li> </ul>	Fachlehrkräfte
[A]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Darstellung der Auffälligkeiten je Klassenarbeit</li> <li>– Gegebenenfalls Darstellung der Auffälligkeiten im Vergleich der Klassenarbeiten</li> </ul>	Fachlehrkräfte
[R]	Vorstellung der Punkteverteilung in jeder Klasse mit Feedbackgespräch (der eigenen Klasse)	Fachlehrkräfte
[Y] <sup>1</sup>	Folgende Analyseperspektiven werden genutzt: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Auffälligkeiten beim Lösungsgrad innerhalb einer Aufgabe (Anmerkung: Auffällig sind Aufgaben mit &lt; 20 % oder &gt; 80 % Lösungsgrad)</li> <li>– Auffälligkeiten beim Lösungsgrad zwischen den Aufgaben der Klassenarbeit (Anmerkung: Auffällig sind Abweichungen von mehr als 40 % des Lösungsgrads)</li> </ul> <p>Auffälligkeiten zwischen den Klassen (Anmerkung: Auffällig sind Abweichungen von mehr als 20 % des Lösungsgrads einer Aufgabe zwischen den Klassen)</p> <p>Bei auffälligen Differenzen zwischen den Aufgaben innerhalb einer Klasse oder zwischen den Klassen geht es im nächsten Schritt darum, die möglichen Gründe zu erkunden. Im Zentrum des Interesses stehen dabei vor allem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– die von den Lehrkräften praktizierten Beurteilungsverfahren</li> <li>– die Konstruktionsmerkmale der Aufgaben und</li> <li>– die Gestaltung der Lerngelegenheiten zum Erwerb des erwarteten Wissens.</li> </ul>	Fachlehrkräfte  Einbezug der Fachschaft möglich
[D]	Ergebnisprotokoll von Befund, Interpretation und möglichem Handlungsbedarf	Fachlehrkräfte

Tabelle 3: Prozess-Schritte für den Indikator „Lernergebnisse in den Fächern“

## 3.2 Selbstwirksamkeitserwartung und wahrgenommenes Schulklima (Schülerinnen und Schüler)

### Wissenschaftliche Grundlagen<sup>2</sup>:

Die Arbeit von Schulen ist darauf ausgerichtet, Schülerinnen und Schülern einen Erfahrungsraum zu bieten, in dem sie Vertrauen in ihre Kompetenzen aufbauen können. Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Lernmotivation sind eng miteinander verbunden. Die Ausprägungen der Selbstwirksamkeitserwartung werden von den Erfahrungen in der Schule beeinflusst und bestimmen zugleich maßgeblich die Form der Auseinandersetzung mit der inner- und außerschulischen Umwelt (Pajares & Schunk (2001).

Bei diesem Indikator geht es um die Frage, inwieweit der von der Schule gestaltete Erfahrungsraum geeignet ist, die Entwicklung dieses Vertrauens zu fördern (Usher & Pajares, 2008).

„Schulklima“ lässt sich beschreiben als die Gesamtheit der Wahrnehmungen, die Schülerinnen und Schüler, Eltern und Lehrkräfte mit einer Schule verbinden (Kohl, Recchia & Steffgen, 2013). Dazu gehören die persönlichen Beziehungen, die Erfahrungen, die im Unterricht und mit den organisatorisch-strukturellen Bedingungen gemacht werden, sowie die Werte und Normen, in die das Schulleben eingebettet ist.

In der Forschung wurde diesem Thema früh Aufmerksamkeit gewidmet, denn es ist plausibel anzunehmen, dass zwischen Schul- beziehungsweise Klassenklima und Lernergebnissen sowie weiteren Merkmalen (u. a. Lernmotivation, Haltungen, Verhaltensweisen) der Schülerinnen und Schülern ein Zusammenhang besteht. Während in einzelnen Studien keine hinreichend sicheren Belege dafür gefunden wurden, dass ein positives Schulklima zu besseren Lernergebnissen in den Fächern führt (Klieme & Steinert, 2008), ergibt die Sichtung des Forschungsertrags der letzten Jahrzehnte insgesamt ein klares Ergebnis: Das Schulklima hat einen bedeutsamen Effekt auf die kognitive und affektive Entwicklung der Schülerinnen und Schüler (Alansari & Rubie-Davies, 2020).

Folgende **Prozess-Schritte** sind vorgesehen:

Prozess-Schritt	Kurzbeschreibung des Ablaufs	Verantwortliche für den Prozess-Schritt
[G]	Jährliche Online-Befragung der Schülerinnen und Schüler der Eingangsklassen in allen Bildungsgängen im Zeitraum Januar bis März	Klassenlehrkraft
[E]	Erfassung der Daten	Benannte Person

[A]	Darstellung der Ergebnisse als Quartile <sup>1</sup> und Mittelwerte der Klasse im Vergleich zur Schule	Benannte Person
[R]	Vorstellung der Ergebnisse in den Klassen und Feedbackgespräch	Klassenlehrkraft bzw. beauftragte Personen
[Y] <sup>2</sup>	<p>Folgende Analyseperspektiven werden genutzt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liegen die Skalenwerte für die Selbstwirksamkeitserwartung und dem wahrgenommenen Schulklima bei allen (anonym) befragten Schülerinnen und Schüler einer Klasse im günstigen Bereich (erstes Quartil) oder zeichnen sich bei einzelnen Werten tendenziell ungünstige Ausprägungen (unterstes Quartil) des Merkmals ab?</li> <li>• Unterscheiden sich die Werte für die Selbstwirksamkeitserwartung und dem wahrgenommenen Schulklima zwischen einer Klasse im Vergleich zu allen anderen Klassen an der Schule?</li> <li>• Wie ist die Verteilung (Streuung) für die Selbstwirksamkeitserwartung und dem wahrgenommenen Schulklima innerhalb einer Klasse?</li> </ul> <p>Auf Basis dieser Analysen lassen sich etwaige Problembereiche beziehungsweise Handlungsbedarfe identifizieren.</p>	Klassenkonferenz
[D]	Ergebnisprotokoll von Befund, Interpretation und möglichem Handlungsbedarf	Klassenlehrkraft

Tabelle 4: Prozess-Schritte für den Indikator „Selbstwirksamkeitserwartung und wahrgenommenes Schulklima bei Schülerinnen und Schülern“ im Kontext der Unterrichtsentwicklung

<sup>1</sup> Statistische Kennzahl. Quartile zerlegen eine sortierte Datenreihe von Beobachtungen in vier (annähernd) gleich große Abschnitte.

<sup>2</sup> Ebner: Datengestützte Schulentwicklung, in Kultusministerium (Hrsg): Handbuch OES, Handreichung Datengestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung an beruflichen Schulen, Stuttgart, Veröffentlichung Ende 2023

### 3.3 Gesamtbetrachtung der Indikatoren des Teilprozesses Unterrichtsentwicklung

Unterrichtsqualität als Leistung beruflicher Schulen bemisst sich daran, wie es gelingt, den Erziehungs- und Bildungsauftrag in den (Aus-)Bildungsgängen umzusetzen. Dazu werden die Daten hinsichtlich der Lernergebnisse in den Fächern, der Selbstwirksamkeitserwartung und des von den Schülerinnen und Schülern wahrgenommenen Schulklimas im Zusammenhang betrachtet.

Prozess-Schritt	Kurzbeschreibung des Ablaufs	Verantwortliche für den Prozess-Schritt
[Y]	<p>Betrachtet wird die Situation der Schülerinnen und Schüler einer Klasse anhand folgender Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Lassen sich etwaige Problembereiche beziehungsweise Handlungsbedarfe im Bereich des wahrgenommenen Schulklimas identifizieren?</li> <li>– Besteht eine Korrelation zwischen den Befunden des wahrgenommenen Schulklimas mit den Befunden zur Selbstwirksamkeitserwartung und lassen sich daraus Verbesserungspotenziale weiter präzisieren und Maßnahmen zur Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartung der Schülerinnen und Schüler ableiten?</li> <li>– Lassen sich Befunde der Selbstwirksamkeitserwartung und des wahrgenommenen Schulklimas mit den Lernergebnissen der Schülerinnen und Schüler in Verbindung bringen und daraus Maßnahmen für eine Verbesserung von Lernergebnissen ableiten?</li> </ul> <p>Hinweis: In Eingangsklassen ist die Gesamtbetrachtung nur möglich, wenn die Resultate der Lernergebnisse, Selbstwirksamkeitserwartung und des wahrgenommenen Schulklimas vorhanden sind.</p>	Klassenlehrkraft mit Klassenkonferenz
[D]	Ergebnisprotokoll von Befund, Interpretation und möglichem Handlungsbedarf	Klassenlehrkraft

Tabelle 5: Prozess-Schritte bei der Gesamtbetrachtung des Teilprozesses Unterrichtsentwicklung

## 4. Teilprozess Schulentwicklung

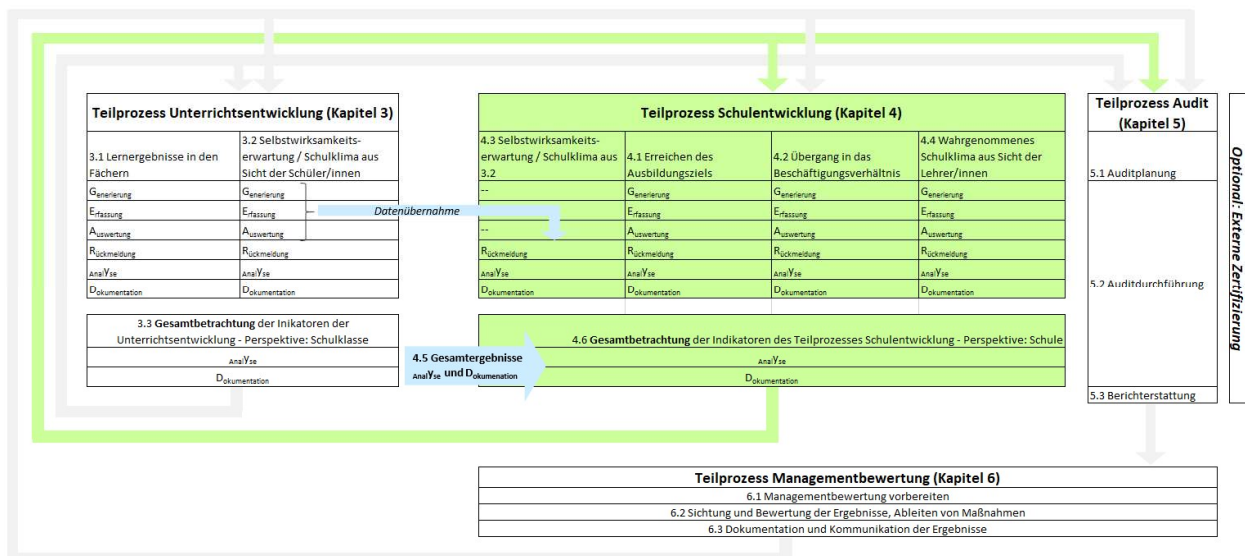


Abbildung 3 Gesamtprozess - Fokus Schulentwicklung

Schulentwicklung an beruflichen Schulen setzt eine laufende und systematische Auseinandersetzung mit der eigenen Schul- und Unterrichtsqualität voraus. Die Schul- und Unterrichtsqualität als Leistung beruflicher Schulen bemisst sich daran, wie es gelingt, den Erziehungs- und Bildungsauftrag in den (Aus-) Bildungsgängen umzusetzen. Lernergebnisse in den Fächern entstehen im Kontext der persönlichen Gegebenheiten der Schülerinnen und Schüler, des Rahmens der Klasse (s. Teilprozess Unterrichtsentwicklung), werden aber auch durch schulische Gegebenheiten und Rahmensetzungen beeinflusst. Der Teilprozess Schulentwicklung arbeitet relevante Daten bildungsgang- beziehungsweise schulbezogen auf.

### a) Entwicklungsziel

Kooperativ und bedarfsgerecht angelegte Schul- und Unterrichtsentwicklung durch die Lehrkräfte und die Schulleitung anhand eines wissenschaftlich fundierten und aufeinander abgestimmten Indikatorensets zur Schul- und Unterrichtsqualität.

### b) Ergebnisziele:

- Auswerten und Analysieren von Daten zum Erreichen des Ausbildungsziels, zum Übergang in das Beschäftigungsverhältnis, zum wahrgenommenen Schulklima (Lehrkräfte), dem wahrgenommenen Schulklima und der Selbstwirksamkeitserwartung je Bildungsgang, sowie gegebenenfalls weitere Daten aus dem Teilprozess Unterrichtsentwicklung;
- Identifizieren von Ansatzpunkten für zielgerichtete Steuerung von Schul- und Unterrichtsentwicklung;
- Festlegen geeigneter Entwicklungsschritte beziehungsweise -maßnahmen sowie deren Umsetzung und Reflexion. Operative Detailziele werden aus einer angemessenen Situationsanalyse abgeleitet.

- Im Rahmen des Teilprozesses Schulentwicklung werden folgende Indikatoren untersucht:
  - a. Erreichen des Ausbildungsziels (Kapitel 4.1)
  - b. Übergang in das Beschäftigungsverhältnis (Kapitel 4.2)
  - c. Selbstwirksamkeitserwartung und wahrgenommenes Schulklima bildungsgangbezogen aus Sicht der Schülerinnen und Schüler (Kapitel 4.3)
  - d. Wahrgenommenes Schulklima aus Sicht der Lehrerinnen und Lehrer (Kapitel 4.4)
  - e. Ergebnisse des Teilprozesses Unterrichtsentwicklung (Kapitel 4.5)
  - f. Gesamtbetrachtung der Indikatoren des Teilprozesses Unterrichtsentwicklung (Kapitel 4.6)

Für jeden dieser Indikatoren sind Prozess-Schritte in vorgegebener Reihenfolge vorgesehen:

Prozess-Schritt	Kurzbeschreibung
Generierung [G]	Datenquelle, -inhalt, Erhebungsart/-methode koordinieren
Erfassung [E]	Erfassung der Daten
Auswertung [A]	Zusammenfassen und Darstellen der Ergebnisse der Erhebung
Rückmeldung [R]	Ergebnisse bei den an der Befragung Beteiligten vorstellen und Resonanz einholen
Analyse [Y]	Befund formulieren, interpretieren und gegebenenfalls Handlungsbedarf feststellen
Dokumentation [D]	Ergebnisse der Prozess-Schritte dokumentieren

Tabelle 6: Prozess-Schritte im Teilprozess Schulentwicklung

## 4.1 Erreichen des Ausbildungsziels

### Wissenschaftliche Grundlagen<sup>2</sup>

Differente Ergebnisse bei diesem Indikator können eine Reihe von Gründen haben. Deshalb ist es nicht sachgerecht, wenn sie ausschließlich mit der Arbeit der Schule verknüpft werden.

Signifikant unterschiedliche Erfolgsquoten zwischen Bildungsgängen innerhalb einer Schule oder verschiedenen Schulen sollten jedoch zum Anlass genommen werden, zu versuchen die Gründe für diese Differenzen zu klären und dabei auf die Schule verweisende Zusammenhänge herauszufiltern (Klieme & Steinert, 2008).

Folgende **Prozess-Schritte** sind vorgesehen:

Prozess-Schritt	Kurzbeschreibung des Ablaufs	Verantwortliche für den Prozess-Schritt
[G]	Jährliche statistische Erfassung der Absolventinnen und Absolventen eines Bildungsgangs, die in der Regelausbildungszeit ihren Abschluss erworben haben – Die Erfassung erfolgt automatisiert über ASV	Schulleitung
[E]		
[A]	Darstellung der Quote der Absolventinnen und Absolventen die in der Regelausbildungszeit ihren Abschluss erreicht haben Bildungsgangbezogene Darstellung	Schulleitung
[R]	Information in Konferenzen und Erfassen der Resonanz	Zuständige Abteilungsleitungen
[Y] <sup>1</sup>	<p>Folgende Analyseperspektiven werden genutzt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergleich der erwarteten Absolventenquote</li> <li>• Vergleiche etwaiger Differenzen zwischen den Bildungsgängen an der Schule zu einem bestimmten Zeitpunkt; Synchrone Betrachtung - die Unterschiede zwischen differenteren Bildungsgängen (Hinweis: bei mehr als &gt; 30 Prozentpunkte Abweichung auffällig)</li> <li>• Vergleiche etwaiger Differenzen innerhalb eines Bildungsgangs zu zwei oder mehreren Zeitpunkten (Vergleich verschiedener Perioden für einen Bildungsgang); Diachrone Betrachtung: die Unterschiede zwischen differenteren Jahrgängen eines Bildungsgangs (Hinweis: bei mehr als &gt; 30 Prozentpunkte Abweichung auffällig)</li> </ul>	Schulleitung
[D]	Ergebnisprotokoll von Befund, Interpretation und möglichem Handlungsbedarf	Schulleitung

Tabelle 7: Prozess-Schritte für den Indikator „Erreichen des Ausbildungsziels“

## 4.2 Übergang in das Beschäftigungsverhältnis

### Wissenschaftliche Grundlagen<sup>2</sup>

Beim Wechsel von der Ausbildung in die Beschäftigung zeigen sich konkrete Erwartungen an die Arbeit der Schule: Sowohl von Seiten des Betriebs als auch von jener der Berufsanfängerin beziehungsweise des Berufsanfängers wird erwartet, dass durch die Nutzung der angebotenen Lerngelegenheiten jene Kompetenzen erworben wurden, auf deren Grundlage ein erfolgreicher Start in die Berufstätigkeit ermöglicht wird.

Entsprechend sind die Kontaktflächen mit dem Beschäftigungssystem für die Schule eine wichtige Informationsquelle. Neben den quantitativen Verhältnissen am Arbeitsmarkt ist für sie von Interesse, wie die Betriebe die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Absolventinnen und Absolventen beurteilen. Genauso bedeutsam für die Arbeit der Schule sind die Rückmeldungen ihrer Absolventinnen und Absolventen über ihre Erfahrungen beim Start in die Berufswelt. Diese Informationen kann die Schule dazu verwenden, die Funktionalität bestimmter Komponenten ihres Ausbildungsprogramms zu überprüfen und gegebenenfalls gezielt weiterzuentwickeln.

Folgende **Prozess-Schritte** sind vorgesehen:

Prozess-Schritt	Kurzbeschreibung des Ablaufs	Verantwortliche für den Prozess-Schritt
[G 1] [E 1]	Jährliche Online-Befragung der Absolventinnen und Absolventen eines zum Berufsabschluss führenden Bildungsgangs im Laufe des auf den Abschluss folgenden Schulhalbjahres mit Standard-Fragebogen	Schulleitung
[G 2] [E 2]	Online-Befragung der Ausbildungsbetriebe (alle drei Jahre) <sup>3</sup> mit einem Standard-Fragebogen	Schulleitung
[A 1, 2]	Darstellung der Ausprägung der Merkmale je Bildungsgang und im Vergleich der Bildungsgänge	Schulleitung
[R]	Information in Konferenzen und Erfassen der Resonanz	Zuständige Abteilungsleitung
[Y] <sup>1</sup>	Folgende Analyseperspektiven werden genutzt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• schulinterne bildungsgangbezogene Vergleiche der Ergebnisse in den Dimensionen zu einem bestimmten Zeitpunkt</li> <li>• schulinterne bildungsgangbezogene Vergleiche der Ergebnisse in den Dimensionen zu mehreren Zeitpunkten</li> </ul>	Schulleitung
[D]	Ergebnisprotokoll von Befund, Interpretation und möglichem Handlungsbedarf	Schulleitung

Tabelle 8: Prozess-Schritte für den Indikator „Übergang in das Beschäftigungsverhältnis“

<sup>3</sup> Es wird empfohlen, die Befragung über drei Jahre zu strecken, sodass pro Jahr etwa ein Drittel der Bildungsgänge erfasst werden.



### 4.3 Selbstwirksamkeitserwartung und wahrgenommenes Schulklima (Schülerinnen und Schüler)

#### Wissenschaftliche Grundlagen<sup>2</sup>

Die Arbeit von Schulen ist darauf ausgerichtet, Schülerinnen und Schülern einen Erfahrungsraum zu bieten, in dem sie Vertrauen in ihre Kompetenzen aufbauen können. Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Lernmotivation sind eng miteinander verbunden. Die Ausprägungen der Selbstwirksamkeitserwartung werden von den Erfahrungen in der Schule beeinflusst und bestimmen zugleich maßgeblich die Form der Auseinandersetzung mit der inner- und außerschulischen Umwelt (Pajares & Schunk (2001). Bei diesem Indikator geht es um die Frage, inwieweit der von der Schule gestaltete Erfahrungsraum geeignet ist, die Entwicklung dieses Vertrauens zu fördern (Usher & Pajares, 2008).

„Schulklima“ lässt sich beschreiben als die Gesamtheit der Wahrnehmungen, die Schülerinnen und Schüler, Eltern und Lehrkräfte mit einer Schule verbinden (Kohl, Recchia & Steffgen, 2013). Dazu gehören die persönlichen Beziehungen, die Erfahrungen, die im Unterricht und mit den organisatorisch-strukturellen Bedingungen gemacht werden, sowie die Werte und Normen, in die das Schulleben eingebettet ist.

Folgende **Prozess-Schritte** sind vorgesehen:

Prozess-Schritt	Kurzbeschreibung des Ablaufs	Verantwortliche für den Prozess-Schritt
[G] [E]	<i>Übertrag der im Rahmen von Kapitel 3.2 erhobenen Daten, die hier in einen schulweiten Kontext gestellt werden.</i>	Klassenlehrkräfte
[A]	Darstellung der Ergebnisse als Quartile und Mittelwerte der Bildungsgänge im Vergleich zur Schule.	Benannte Person
[R]	Information in Konferenzen und Erfassen der Resonanz (bildungsgangbezogen)	Zuständige Abteilungsleitungen
[Y] <sup>1</sup>	Folgende Analyseperspektiven werden genutzt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergleich der Dimensionen in einem Bildungsgang</li> <li>• Vergleiche etwaiger Differenzen zwischen den Bildungsgängen an der Schule zu einem bestimmten Zeitpunkt.</li> <li>• Vergleiche etwaiger Differenzen innerhalb eines Bildungsgangs zu zwei oder mehreren Zeitpunkten.</li> </ul> Hinweis: Die Ergebnisse müssen an den Beruflichen Schulen so bereitgestellt werden, dass sie in den Folgejahren noch genutzt werden können und einsehbar sind.	Schulleitung/ Abteilungsleitungen
[D]	Ergebnisprotokoll von Befund, Interpretation und möglichem Handlungsbedarf	Schulleitung/ Abteilungsleitungen

Tabelle 9: Prozess-Schritte für die Indikatoren „Selbstwirksamkeitserwartung“ und „wahrgenommenes Schulklima“ bei Schülerinnen und Schülern

## 4.4 Wahrgenommenes Schulklima (Lehrkräfte)

### Wissenschaftliche Grundlagen<sup>2</sup>

Die Arbeit von Schulen ist darauf ausgerichtet, Schülerinnen und Schülern einen Erfahrungsraum zu bieten, in dem sie Vertrauen in ihre Kompetenzen aufbauen können. Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Lernmotivation sind eng miteinander verbunden. Die Ausprägungen der Selbstwirksamkeitserwartung werden von den Erfahrungen in der Schule beeinflusst und bestimmen zugleich maßgeblich die Form der Auseinandersetzung mit der inner- und außerschulischen Umwelt (Pajares & Schunk (2001). Bei diesem Indikator geht es um die Frage, inwieweit der von der Schule gestaltete Erfahrungsraum geeignet ist, die Entwicklung dieses Vertrauens zu fördern (Usher & Pajares, 2008).

„Schulklima“ lässt sich beschreiben als die Gesamtheit der Wahrnehmungen, die Schülerinnen und Schüler, Eltern und Lehrkräfte mit einer Schule verbinden (Kohl, Recchia & Steffgen, 2013). Dazu gehören die persönlichen Beziehungen, die Erfahrungen, die im Unterricht und mit den organisatorisch-strukturellen Bedingungen gemacht werden, sowie die Werte und Normen, in die das Schulleben eingebettet ist.

Folgende **Prozess-Schritte** sind vorgesehen:

Prozess-Schritt	Kurzbeschreibung des Ablaufs	Verantwortliche für den Prozess-Schritt
[G] [E]	Online-Befragung der Lehrkräfte mit Standard-Fragebogen (alle drei Jahre)	Schulleitung
[A]	Darstellung der Ergebnisse als Quartile und Mittelwerte für die Dimensionen	Benannte Person
[R]	Information der Gesamtlehrerkonferenz und Erfassen der Resonanz	Schulleitung
[Y] <sup>1</sup>	Folgende Analyseperspektiven können genutzt werden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergleiche etwaiger Differenzen zwischen den Dimensionen an der Schule zu einem bestimmten Zeitpunkt.</li> <li>• Vergleiche etwaiger Differenzen zu mehreren Zeitpunkten.</li> <li>• Konferenz um etwaige Handlungsbedarfe zu identifizieren und zu präzisieren.</li> </ul>	Schulleitung
[D]	Ergebnisprotokoll von Befund, Interpretation und möglichem Handlungsbedarf	Schulleitung

Tabelle 10: Prozess-Schritte für den Indikator „Wahrgenommenes Schulklima bei Lehrkräften“

## 4.5 Ergebnisse des Teilprozesses Unterrichtsentwicklung

Unterrichtsentwicklung an beruflichen Schulen setzt eine laufende und systematische Auseinandersetzung mit der eigenen Unterrichtsqualität voraus. Die Unterrichtsqualität als Leistung beruflicher Schulen bemisst sich daran, wie es gelingt, den Erziehungs- und Bildungsauftrag in den (Aus-) Bildungsgängen umzusetzen. Lernergebnisse in den Fächern entstehen im Kontext der persönlichen Gegebenheiten der Schülerinnen und Schüler und des Rahmens der Klasse, des Bildungsgangs beziehungsweise der Schule. Daraus ergeben sich bildungsgangbezogen auch relevante Aspekte für Fragen der Schulentwicklung.

Folgende **Prozess-Schritte** sind vorgesehen:

Prozess-Schritt	Kurzbeschreibung des Ablaufs	Verantwortliche für den Prozess-Schritt
[G]	Rückmeldungen zu den Ergebnissen des Teilprozesses Unterrichtsentwicklung	erweiterte Schulleitung
[E]		
[A]		
[R]		
[Y] <sup>1</sup>	Folgende Analyseperspektiven werden genutzt: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bildungsgangbezogene Vergleiche der Dimensionen, für die Handlungsbedarf festgestellt wurde (s. Gesamtbetrachtung Teilprozess Unterrichtsentwicklung) zu einem bestimmten Zeitpunkt.</li> <li>– Bildungsgangbezogene Vergleiche der Dimensionen, für die Handlungsbedarf festgestellt wurde (s. Gesamtbetrachtung Teilprozess Unterrichtsentwicklung) zu mehreren Zeitpunkten.</li> <li>– Gemeinsame Konferenzen mit Schülerinnen und Schüler und Lehrkräften der Schule um etwaige Handlungsbedarfe zu identifizieren und zu präzisieren.</li> </ul>	Schulleitung
[D]	Ergebnisprotokoll von Befund, Interpretation und möglichem Handlungsbedarf	Schulleitung

Tabelle 11: Prozess-Schritte für die Gesamtbetrachtung des Teilprozesses Unterrichtsentwicklung

## 4.6 Gesamtbetrachtung der Indikatoren des Teilprozesses Schulentwicklung

Schul- und Unterrichtqualität als Leistung beruflicher Schulen bemisst sich daran, wie es gelingt, den Erziehungs- und Bildungsauftrag in den (Aus-)Bildungsgängen umzusetzen. Dazu werden die bildungsgangbezogenen Daten hinsichtlich Erreichens des Ausbildungsziels in der Regelausbildungsdauer, des Übergangs in das Beschäftigungssystem, der Selbstwirksamkeitserwartung, des von den Schülerinnen und Schülern wahrgenommenen Schulklimas sowie die Ergebnisse des Teilprozesses Unterrichtsentwicklung im Zusammenhang betrachtet.

Folgende **Prozess-Schritte** sind vorgesehen:

Prozess-Schritt	Kurzbeschreibung des Ablaufs	Verantwortliche für den Prozess-Schritt
[Y]	Betrachtet wird für die Situation der Schülerinnen und Schüler eines Bildungsgangs: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lassen sich etwaige Problembereiche beziehungsweise Handlungsbedarfe im Vergleich der Befunde der Indikatoren identifizieren?</li> <li>• Können im Vergleich dieser Befunde Verbesserungspotenziale weiter präzisiert und Maßnahmen zur Verbesserung von Lernergebnissen, der Selbstwirksamkeit und dem wahrgenommenen Schulklima abgeleitet werden?</li> </ul>	Schulleitung
[D]	Ergebnisprotokoll von Befund, Interpretation und möglichem Handlungsbedarf	Schulleitung

Tabelle 12: Prozess-Schritte für die Gesamtbetrachtung des Teilprozesses Schulentwicklung

## 5. Teilprozess Audit

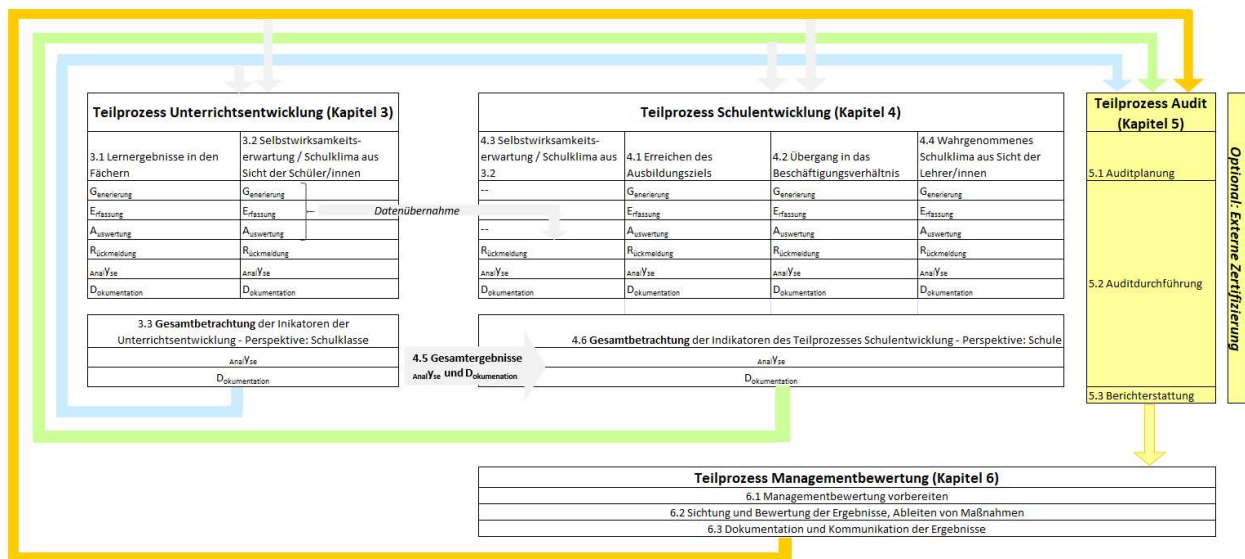


Abbildung 4: Gesamtprozess – Fokus Audit

Schul- und Unterrichtsentwicklung an beruflichen Schulen setzt eine laufende und systematische Auseinandersetzung mit der eigenen Schul- und Unterrichtsqualität voraus. Die Schul- und Unterrichtsqualität als Leistung beruflicher Schulen bemisst sich daran, wie es gelingt, den Erziehungs- und Bildungsauftrag in den (Aus-) Bildungsgängen umzusetzen. Lernergebnisse in den Fächern entstehen im Kontext der persönlichen Gegebenheiten der Schülerinnen und Schüler und des Rahmens der Klasse, des Bildungsgangs beziehungsweise der Schule. Das Verfahren DGSE setzt an einer entsprechenden Indiktorik (siehe Teilprozesse Unterrichtsentwicklung und Schulentwicklung) an. Die generierten Daten werden systematisch analysiert, Handlungsbedarfe identifiziert und Maßnahmen eingeleitet. Die Teilprozesse Audit und Managementbewertung dienen der Qualitätssicherung des Verfahrens.

Das interne Audit als DGSE-Teilprozess stellt fest, ob und inwieweit in den Teilprozessen Unterrichtsentwicklung, Schulentwicklung und Managementbewertung die standardisierten Vorgaben umgesetzt werden. Des Weiteren prüft es die Umsetzung der gegebenenfalls aus dem vorangegangenen internen Audit abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen. Dabei wird darauf geachtet, dass die zur Verfügung stehenden Ressourcen für die Auditierung nicht überschritten werden und die Integration in den schulischen Ablauf gewährleistet ist.

Die Ergebnisse des Audits dienen als Grundlage für die nachfolgende Managementbewertung zur Beurteilung der Wirksamkeit und Zweckmäßigkeit.

Der Teilprozess umfasst folgende Eckpunkte und Prozess-Schritte:

Eckpunkt	Beschreibung
Prozessführung	Prozessverantwortlich: Schulleiter/in Prozessdurchführung: Auditor/in

Beteiligte	Zur Befragung vorgesehene Lehrkräfte, Schulleiter/in, erweiterte Schulleitung; Information: ÖPR
Audit-Gegenstand	Teilprozesse des Standardverfahrens: Unterrichtsentwicklung, Schulentwicklung und Managementbewertung hinsichtlich geplanter Vorgaben (Termine, Vollständigkeit der Prozessführung und Bearbeitungsstand festgelegter Maßnahmen aus dem Vorjahr)
Umsetzung	Jährliche Überprüfung der Umsetzung der Teilprozesse des Standardverfahrens (Unterrichtsentwicklung, Schulentwicklung und Managementbewertung) anhand von Dokumentenprüfung und stichprobenartigen Interviews
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Audit-Tableau</li> <li>- max. 70 Stunden/Schuljahr an einer Schule</li> <li>- Qualifizierung/Fortbildung</li> <li>- anlassbezogene Kooperation mit Auditoren/innen anderer Schulen</li> </ul>

Tabelle 13: Eckpunkte für den Teilprozess Audit

Folgende **Prozess-Schritte** sind vorgesehen:

Schritt	Kurz-Beschreibung	
	Funktion	Handlungsergebnis
Auditplanung	Interne Auditjahresplanung erstellen und Audit für die Teilprozesse Unterrichtsentwicklung, Schulentwicklung und Managementbewertung vorbereiten. Erstellung des Auditjahresplanes unter Berücksichtigung der jeweiligen schulischen Rahmenbedingungen.	Der Auditjahresplan wird von der Schulleitung freigegeben und hinterlegt.
Auditdurchführung	Internes Audit für die Teilprozesse des Standardverfahrens	Dokumentenprüfung und Befragungen sind durchgeführt.
Dokumentation	Dokumentation der Auditergebnisse mit Hilfe des zur Verfügung stehenden Fragenkatalogs.	Bearbeiteter Fragenkatalog inkl. Abweichungen.
Auditberichterstattung	Zusammenfassen der Konformitäten sowie gegebenenfalls Abweichungen aus den gemäß Auditjahresplan durchgeführten Audits.	Der Auditbericht steht dem Teilprozess Management-Bewertung zur Verfügung. Die Schulleitung entscheidet über den weiteren internen Verteiler des Auditberichts.

Tabelle 14: Prozess-Schritte für den Teilprozess Audit

## 5.1. Auditplanung

Die internen Audits müssen nicht zwangsweise vor dem Zeitpunkt des externen Audits durchgeführt werden; Ausnahme: erstes internes Audit bei gewünschter externer Zertifizierung. Empfohlen wird ein ausreichender zeitlicher Abstand zwischen dem internen und externen Audit, damit gegebenenfalls vorhandene Abweichungen bezüglich der Anforderungen aus dem DGSE-Prozess noch bearbeitet werden können.

Optimalerweise sind dann Verbesserungs- und Entwicklungspotenziale aus dem internen Audit bereits bearbeitet, sodass der Umgang mit internen Auditergebnissen im externen Audit auch konkret bewertet werden kann.

Es wird empfohlen, den Auditplan in Tabellenform anzulegen. Bei der Planung zu berücksichtigen sind:

- Gliederungen der Schule, zum Beispiel Abteilung, Schulart, Berufsgruppe;
- Teilprozesse und Prozess-Schritte;
- Terminplanung;
- geschätzter zeitlicher Aufwand;
- Zu befragende Personen;
- Name des Auditors;
- Freigabe durch die Schulleitung.



## 5.2. Auditdurchführung und Dokumentation

Die Auditdurchführung basiert selbstverständlich auf der Auditplanung. Das heißt, die inhaltliche Grundstruktur der Auditplanung spiegelt sich in der Auditdurchführung (Tabellenblatt) wider.

Der interne Auditor/die interne Auditorin orientiert sich bei der eigenen Datenerhebung (in der Regel Interviews und Dokumentation) an grundsätzlichen zentralen Fragestellungen, die den zu befragenden Personen so oder so ähnlich gestellt werden könnten. Darüber hinaus kann die/der Auditierende mit weiteren Fragen auditieren, ob die Prozessdurchführungen den zu Grunde liegenden Prozessbeschreibungen entsprechen.

Die Auditorin/der Auditor vermerkt im Anschluss an die Befragung, ob es beim jeweiligen Kriterium (zum Beispiel bei der Analyse der „Lernergebnisse in den Fächern“) Abweichungen gab oder nicht. Die exemplarischen Fragen sollen dabei helfen, Abweichungen beim jeweiligen Kriterium zu erkennen. Neben- und Hauptabweichungen werden in dem entsprechenden Feld dokumentiert.

Am Ende der jeweiligen Datenerhebung (zum Beispiel in Abteilung 1) wird der dafür konkret benötigte Zeitaufwand in die jeweilige Zelle „Zeitbedarf in Stunden IST“ eingetragen. Dieser Zeitaufwand wird in die Auditplanung und den Auditbericht übernommen. Eine Abweichung liegt vor, wenn der Zeitaufwand für das jährliche Audit 70 Stunden überschreitet.

Begriffliche Klärungen:

**Empfehlungen** stellen keine Abweichungen zu den Normforderungen dar, sie zeigen jedoch Optimierungsmöglichkeiten auf.

**Nebenabweichungen:** Bis zur Entscheidung der Zertifikatserteilung bzw. -aufrechterhaltung müssen Ursachenanalyse und geplante Korrekturmaßnahmen vorliegen.

**Hauptabweichungen** sind bis zur Entscheidung der Zertifikatserteilung bzw. -aufrechterhaltung zu beheben.

Die dokumentierten Ergebnisse der Befragung sind die Grundlage für den Auditbericht.

## 5.3. Auditberichterstattung

Im Auditbericht werden Konformitäten beziehungsweise Nichtkonformitäten benannt und Analyseergebnisse sowie identifizierte Fehlerquellen beschrieben. Verbesserungspotenzial kann angesprochen werden.

Die Auditanalyse ist formlos, in der Regel fließen die Analyseergebnisse unmittelbar in den Auditbericht ein. Wenn notwendig, können weitere Analyseschritte und -werkzeuge

(Datenfilter in Excel-Tabelle, separate Tabellen, Mind-Map, Ishikawa-Diagramm etc.) angewendet werden. Dies sollte im Auditbericht vermerkt werden.

Die Auditanalyse sollte möglichst zeitnah nach Abschluss aller Einzelgespräche im Vorfeld der Auditberichterstellung durchgeführt werden.

Folgende Schritte sind erforderlich:

1. Aufzeichnungen aus dem Auditjahresplan und dem darin enthaltenen Fragenkatalog sichten und auf Verständlichkeit achten.
2. Auffälligkeiten identifizieren, zum Beispiel Häufigkeiten von Abweichungen in Bezug auf Prozessschritte, Termineinhaltungen, Ableitung von Maßnahmen, Maßnahmenenerreichung, Validierung von Maßnahmen, Redundanzen, Formvorgaben etc.
3. Vergleich und Zusammenfassung der Resultate aus Schritt 2 aus allen Abteilungen beziehungsweise Bereichen.
4. Sichtung der Analyseergebnisse auf mögliche Fehlerquellen hin, zum Beispiel Prozessbeschreibung (unvollständig, falsche Reihenfolge, unverständlich, Wechselwirkung und Abhängigkeiten von mehreren Prozessen), Knowhow-Defizit, Terminsituation, Ausstattung.

Es stellt keine Aufgabe des Auditierenden dar, Empfehlungen zu formulieren. Das Festlegen von Maßnahmen gehört ebenfalls nicht zu den Aufgaben der Auditorin, des Auditors.

Der Auditbericht wird an die Schulleitung übergeben und mit ihr besprochen.

## 6. Managementbewertung

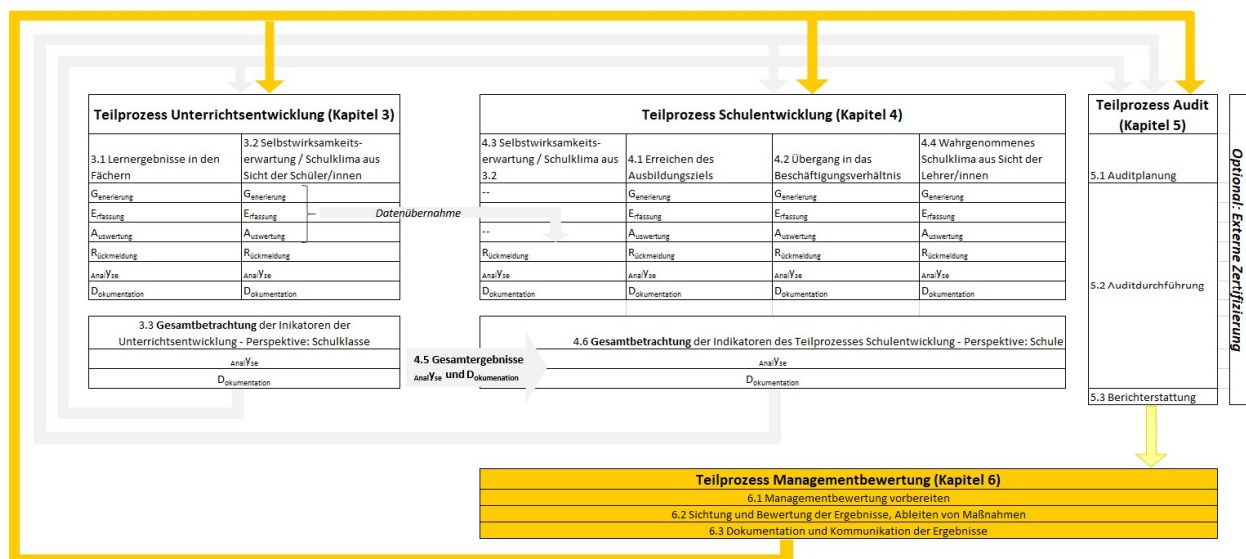


Abbildung 5: Gesamtprozess – Fokus Managementbewertung

Die Managementbewertung prüft und bewertet den DGSE-Prozess jährlich in Bezug auf seine Wirksamkeit mit der Zielsetzung der Prozesssteuerung und Justierung von Rahmenbedingungen auf der Grundlage der Ergebnisse des Teilprozesses Audit. Im Einzelnen werden bewertet:

- Externe und interne Rahmenbedingungen zur Unterstützung (Zeitfenster, Gruppierungen, Datenweitergabe/Kommunikation)
- Internes Audit (Handlungsbedarf lt. Auditbericht)
- Ressourcenaufwand

Im Teilprozess Managementbewertung werden Fragen der Prozessumsetzung betrachtet. Inhaltliche Fragen aus den Teilprozessen Unterrichts- und Schulentwicklung werden ausschließlich dort bewertet.

Folgende Eckpunkte und Prozessschritte skizzieren den Teilprozess:

Eckpunkt	Beschreibung
Prozessführung	Schulleiter/in
Beteiligte	erweiterte Schulleitung; Information: ÖPR
Gegenstand der Managementbewertung	Letzte Managementbewertung, externe und interne Rahmenbedingungen, Internes Audit, Ressourcen
Umsetzung	Jährliche Überprüfung der Wirksamkeit des DGSE-Prozesses.
Ressourcen	- Protokollvorlage (z. B. Managementbewertung-Tableau) - mindestens einmal pro Schuljahr - externe Beratungsangebote

Tabelle 16: Eckpunkte für den DGSE-Teilprozess Managementbewertung

Schritt	Kurz-Beschreibung	
	Funktion	Handlungsergebnis
Managementbewertung vorbereiten	Zusammenstellung der Unterlagen, und Prüfung auf Vollständigkeit	Aktualisierte Dokumentenlage zur Managementbewertung
Sichtung & Bewertung der Ergebnisse	Bewertung der einzelnen Bewertungskriterien (externe und interne Rahmenbedingungen, Internes Audit, Ressourcen).	Befunde werden festgestellt
Ableiten von Maßnahmen	Interpretation der Befunde und Identifizieren von Handlungsbedarf	Gegebenenfalls Maßnahmenplanung
Dokumentation	Formulierung der Ergebnisse der Managementbewertung	Managementbericht
Kommunikation der Ergebnisse	Schulöffentliche Vorstellung der Ergebnisse der Managementbewertung	ÖPR und GLK sind informiert.

Tabelle 17: Prozess-Schritte für den Teilprozess Managementbewertung

Die Ergebnisse der Managementbewertung werden dokumentiert. Bei identifiziertem Handlungsbedarf werden geeignete Maßnahmen angestoßen, umgesetzt sowie überprüft. Die Ergebnisse des Audits dienen als Grundlage für die nachfolgende Managementbewertung zur Beurteilung der Wirksamkeit und Zweckmäßigkeit.

### 6.1 Managementbewertung vorbereiten

Der aktuelle Auditbericht, vorgängige Managementbewertung und gegebenenfalls weitere Erkenntnisse und Befunde werden auf Vollständigkeit geprüft und allen an der Managementbewertung Mitwirkenden zur Verfügung gestellt.

### 6.2 Managementbewertung durchführen

Die Bewertung erfolgt anhand der Feststellung der Befunde, ihrer Interpretation und der daraus resultierenden Feststellung von Handlungsbedarf an Hand der folgenden Leitfragen:

- Beschreibt das interne Audit wie die DGSE-Teilprozesse Unterrichtsentwicklung, Schulentwicklung sowie Managementbewertung, die aktuell an der Schule gelebt werden?
- Wie wirksam ist die Umsetzung der Maßnahmen der vorigen Managementbewertung? Besteht Nachsteuerungsbedarf?
- Liegt der Aufwand des internen Audits im vorgegebenen Rahmen? Ist der Aufwand angemessen?

- Wie wurden die Ergebnisse der Managementbewertung in der Schule angemessen kommuniziert?“
- Wurde die Datenanalyse in den Teilprozessen strukturiert durchgeführt (**Befund, Interpretation, Handlungsbedarf**)?

Zu identifizieren sind die festgestellten Abweichungen und Empfehlungen. Die Gründe dieser Abweichungen werden analysiert, gegebenenfalls auch bezüglich externer oder interner Rahmenbedingungen.

Aufgrund von Abweichungen festgestellter Handlungsbedarf führt in der Regel zur Festlegung entsprechender Maßnahmen. Sollte dies nicht möglich sein, ist dies festzuhalten, gegebenenfalls Fehlanzeige einzutragen.

### **6.3 Managementbewertung dokumentieren und kommunizieren**

Die Ergebnisse der „Sichtung und Bewertung der Ergebnisse, Ableitung von Maßnahmen“ werden dokumentiert und in einem Managementbericht zusammengeführt.

Die Ergebnisse der Managementbewertung, insbesondere resultierende Maßnahmen werden in der Schule kommuniziert (GLK, ÖPR, Schulkonferenz). Weitere Interessengruppen können einbezogen werden.

## Impressum

Herausgeber

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg

Verantwortlich

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

Mitwirkende:

André Bergmann, Berufliche Schulen Bretten

Klaus Beringer, WG West Stuttgart

Rudolf Binder, Philipp-Matthäus-Hahn-Schule Balingen

Anja Bletzer, Helene-Lange-Schule Mannheim

Markus Böhlen, Hugo-Eckener-Schule Friedrichshafen

Kirsten Bolm, Helene-Lange-Schule Mannheim

Dr. Faruk Ceran, ZSL-Regionalstelle Stuttgart

Sandor Degiorgi, Carl-Benz-Schule Nagold

Michael Dittmar, ZSL-Regionalstelle Karlsruhe

Susanne Galla, Ferdinand-von-Steinbeiss-Schule Tuttlingen

Gerd Graf, ZSL-Regionalstelle Tübingen

Markus Graw, Werner-von-Siemens-Schule Mannheim

Vanessa Haasis, ZSL-Regionalstelle Tübingen

Sabine Harsch, Hugo-Eckener-Schule Friedrichshafen

Daniel Hupka, Kaufmännische Schule Waldshut-Tiengen

Dr. Markus Jäger, Carl-Benz-Schule Mannheim

Dr. Peter Karsten, Ferdinand-von-Steinbeis-Schule Tuttlingen

Viktor Kristmann, Helene-Lange-Schule Mannheim

Florian Leoplod, it.schule Stuttgart

Gabriele Leyh, ZSL-Regionalstelle Karlsruhe

David Link, it.schule Stuttgart

Christiane Lozano, WG West Stuttgart

Dr. Fritz Märker, Droste-Hülshoff-Schule Friedrichshafen

Dr. Michael Meier, Walter-Eucken-Schule Freiburg

Ulrich Mohr, Balthasar-Neumann-Schule 2 Bruchsal

Susanne Müller, Hugo-Eckener-Schule Friedrichshafen

Jürgen Niemeyer, ZSL-Regionalstelle Freiburg

Jakob Ötli, WG West Stuttgart

Karin Ott, Droste-Hülshoff-Schule Friedrichshafen

Alexandra Podjadtko, ZSL-Regionalstelle Freiburg

Birte Reiser, WG West Stuttgart

Martin Schatz, Philipp-Matthäus-Hahn-Schule Balingen  
Ralf Scheid, Kaufmännische Schule Waldshut-Tiengen  
Isabella Schlipphack, Kaufmännische Schule Waldshut-Tiengen  
Maik Schmidt, Balthasar-Neumann-Schule 2 Bruchsal  
Benedikt Schumacher, it.schule Stuttgart  
Oliver Schwahlen, it.schule Stuttgart  
Christian Schwarz, Robert-Bosch-Schule Ulm  
Reiner Steck, Droste-Hülshoff-Schule Friedrichshafen  
Anna Stöber, Balthasar-Neumann-Schule 2 Bruchsal

Projektschulen:

Balthasar-Neumann-Schule 2 Bruchsal  
Droste-Hülshoff-Schule Friedrichshafen  
Ferdinand-von-Steinbeis-Schule Tuttlingen  
Helene-Lange-Schule Mannheim  
Hugo-Eckener-Schule Friedrichshafen  
it.Schule Stuttgart  
Kaufmännische Schule Waldshut  
WG West Stuttgart

Wissenschaftliche Begleitung:

Prof. em. Dr. Hermann G. Ebner, Mannheim

Redaktion:

Anna Stöber, Balthasar-Neumann-Schule 2 Bruchsal