Landesinstitut
für Schulentwicklung

Berufliche Schulen

Innovativer Bildungsservice

Bericht zur Fremdevaluation

Hohentwiel-Gewerbeschule Singen

Stuttgart, den 10.09.2010

Landesinstitut
für Schulentwicklung

Qualitätsentwicklung
und Evaluation

Schulentwicklung
und empirische
Bildungsforschung

Bildungspläne

Vorbemerkung

Die Fremdevaluation an beruflichen Schulen

Mit Kabinettsbeschluss vom 13.12.2006 wurde die Fremdevaluation als Instrument systematischer Qualitätsentwicklung an Schulen im Schulgesetz des Landes Baden-Württemberg verankert. Für die Fremdevaluation an beruflichen Schulen wurde ein landesspezifisches Verfahren im Rahmen des Modellvorhabens „Operativ Eigenständige Schule" OES von Dezember 2003 bis Januar 2007 gemeinsam von Kultusministerium und Landesinstitut für Schulentwicklung erarbeitet.

Aufbauend auf dem Leitbild und der Selbstevaluation wird von außen auf die Schulen geblickt. Dabei legt die Fremdevaluation den Schwerpunkt auf die Selbstevaluation, stellt den Unterricht als zentralen pädagogischen Prozess in den Mittelpunkt und ermöglicht die Beurteilung und Verbesserung der Qualität in allen relevanten Bereichen des schulischen Lebens.

Mit der Fremdevaluation soll die systematische Qualitätsentwicklung einer kritischen Prüfung unterzogen werden. Sie findet in den Qualitätsbereichen statt, in denen sich die Schule bereits selbst evaluiert hat.

Der Evaluationsbericht dient der Schule intern als Grundlage für weitere Schulentwicklungsmaßnahmen. Extern wird das Dokument als eine mögliche Grundlage für entwicklungsorientierte Zielvereinbarungen zwischen Schulaufsicht und Schule verwendet.

© Landesinstitut für Schulentwicklung

Evaluationsteam

Teamleitung und Berichterstellung:	Sven Brockmeier Referent für Qualitätsentwicklung und Evaluation
Teammitglieder:	Hannelore Hammer Referentin für Qualitätsentwicklung und Evaluation
	Konrad Trabold Referent für Qualitätsentwicklung und Evaluation
Kritische Freundin:	Claudia Funk Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik Universität Mannheim
Beobachter:	Professor Dr. Hermann G. Ebner Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik Universität Mannheim

Datum der Durchführung:	28.06.-30.06.2010

Verantwortlich:	Landesinstitut für Schulentwicklung Heilbronner Straße 172 70191 Stuttgart

Inhalt des Evaluationsberichts

1 Evaluationskonzept und Verfahren ... 5
2 Angaben zur Schule ... 7
3 Evaluationsergebnisse ... 10
3.1 Charakteristika der Schule ... 10
3.2 Systematische Qualitätsentwicklung ... 12
3.2.1 Qualitätsentwicklung im Bereich Unterricht ... 12
3.2.1.1 Durchführung ... 12
3.2.1.2 Wirkung und Wirksamkeit ... 14
3.2.1.3 Organisatorische Einbindung ... 16
3.2.2 Schulleitung und Steuerung der Qualitätsprozesse ... 18
3.2.2.1 Durchführung ... 18
3.2.2.2 Wirkung und Wirksamkeit ... 20
3.2.2.3 Organisatorische Einbindung ... 22
3.2.3 Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung ... 24
3.2.3.1 Durchführung ... 24
3.2.3.2 Wirkung und Wirksamkeit ... 25
3.2.3.3 Organisatorische Einbindung ... 26
3.2.4 Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule ... 27
3.2.4.1 Durchführung ... 27
3.2.4.2 Wirkung und Wirksamkeit ... 29
3.2.4.3 Organisatorische Einbindung ... 30
3.3 Einstufung anhand von Qualitätsentwicklungsstufen ... 31
3.3.1 Qualitätsentwicklung im Bereich Unterricht ... 31
3.3.2 Schulleitung und Steuerung der Qualitätsprozesse ... 32
3.3.3 Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung ... 33
3.3.4 Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule ... 34
4 Empfehlungen ... 35
5 Ergebnisse im Vergleich ... 37
Anlagen ... 38
A 1 Eingesetzte Evaluationsinstrumente ... 39
A 1.1 Interview Schulleitung, Leitungsteam, QE-Gruppe ... 40
A 1.2 Abschlussgespräch ... 42
A 1.3 Ratingkonferenz mit Lehrerinnen und Lehrern ... 43
A 1.4 Ratingkonferenz mit Schülerinnen und Schülern ... 44
A 1.5 Online-Befragung der Ausbildungsbetriebe ... 45
A 2 Protokolle ... 46
A 3 Ergebnisse der Befragungen ... 47
A 3.1 Ratingkonferenz mit Lehrerinnen und Lehrern ... 47
A 3.2 Ratingkonferenz mit Schülerinnen und Schülern ... 48
A 3.3 Online-Befragung der Ausbildungsbetriebe ... 49
A 4 Übersicht der einbezogenen Dokumente ... 50

1 Evaluationskonzept und Verfahren

Die Fremdevaluation findet vereinbarungsgemäß entsprechend den Vorgaben des Modellvorhabens OES und auf der Basis der Externen Schulevaluation in Anlehnung an Q2E[1] statt. Durch Verwendung der normierten Kriterien zur Bewertung wird Transparenz gewährleistet. Auf der Grundlage des schulischen Leitbildes, der Selbstevaluation, der ggf. mit der Schulaufsicht vereinbarten Ziele und der schulischen Dokumentation betrachtet ein externes Evaluationsteam die Prozesse, Verfahren, Strukturen und Methoden zur systematischen Qualitätsentwicklung der Schule.

1.1 Struktur der Betrachtungsfelder, Bereiche und Aspekte

Bei der Fremdevaluation werden sowohl die systematische Qualitätsentwicklung von Schule und Unterricht begutachtet als auch die Schule selbst mit ihren Stärken und Schwächen erfasst. Diese Betrachtung erfolgt in den zwei Betrachtungsfeldern:

- Profil der Schule (3.1):
  wahrgenommene Stärken und Besonderheiten, die die Qualität der Schule bestimmen
- Systematische Qualitätsentwicklung (3.2):
  kriteriengeleitete Einschätzung und Einstufung der Bereiche

Für die Aussagen zum Profil der Schule (3.1) stellt das Fremdevaluationsteam die während des Evaluationsbesuchs an der Schule gesammelten Eindrücke zusammen und trianguliert sie.

Das zweite Betrachtungsfeld „Systematische Qualitätsentwicklung“ gliedert sich in die vier Bereiche:

- Qualitätsentwicklung im Bereich Unterricht (3.2.1)
- Schulleitung und Steuerung der Qualitätsprozesse (3.2.2)
- Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung (3.2.3)
- Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule (3.2.4)

[1] N. Landwehr und P. Steiner: Qualität durch Evaluation und Entwicklung, hep-Verlag Bern

Für die Betrachtung der systematischen Qualitätsentwicklung der Schule (3.2) befragt das Fremdevaluationsteam alle an der Qualitätsentwicklung der Schule beteiligten Personengruppen in den vier Bereichen (3.2.1 – 3.2.4) zu den drei Aspekten der entsprechenden Prozesse und Projekte:

- Durchführung
- Wirkung und Wirksamkeit sowie
- organisatorische Einbindung.

Für die Betrachtung der systematischen Qualitätsentwicklung der Schule (3.3) liegen für die vier Bereiche (3.3.1 – 3.3.4) Kriterien in den folgenden vier Qualitätsentwicklungsstufen vor:

- Entwicklungsstufe 1: Die Praxis ist wenig entwickelt;
- Entwicklungsstufe 2: Die Praxis entspricht grundlegenden Anforderungen;
- Entwicklungsstufe 3: Die Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt;
- Entwicklungsstufe 4: Die Praxis ist exzellent.

Die Befragungsergebnisse werden verarbeitet und führen zu einer Einschätzung der schulischen Qualitätsentwicklung durch das Fremdevaluationsteam. Die Kriterien der Fremdeinschätzung entsprechen denen der schulischen Selbsteinschätzung. Auf der Grundlage der Fremdeinschätzung stellt das Fremdevaluationsteam fest, welcher Qualitätsentwicklungsstufe die schulische Qualitätsentwicklung in den verschiedenen Bereichen und Aspekten jeweils entspricht.

1.2 Datenerhebung an der Schule

Bei der Fremdevaluation an der Hohentwiel-Gewerbeschule Singen wurden folgende qualitative Methoden angewendet:

- Aktenstudium (Qualitätsdokumentation der Schule)
- Beobachtung (Schulrundgang)
- Ratingkonferenzen (Lehrerinnen und Lehrer, Schülerinnen und Schüler)
- Gruppeninterviews (Schulleitung, Leitungsteam, QE-Gruppe, Abschlussgespräch)
- Validierungsgespräch (Vertreter der Ausbildungsbetriebe)

Die im Rahmen der Interviews eingesetzten Instrumente und die Vorgaben zur Zusammensetzung der Befragtengruppen sowie die Ergebnisse der Ratingkonferenzen und der Online-Befragung der Ausbildungsbetriebe befinden sich in den Anlagen.

2 Angaben zur Schule

Allgemeine Angaben

Die Hohentwiel-Gewerbeschule Singen ist mit über 1600 Schülerinnen und Schülern eine der großen beruflichen Schulen im Landkreis Konstanz und unterliegt dessen Trägerschaft. Im Rahmen der dualen Berufsausbildung vermittelt die Hohentwiel-Gewerbeschule den schulischen Teil der Ausbildung in den Bereichen Elektrotechnik, Fahrzeugtechnik und Metalltechnik. Zum Berufsfeld Elektrotechnik gehören die Ausbildungsberufe Mechatroniker/in, Elektroniker/in für Betriebstechnik, Elektroniker/in für Energie- und Gebäudetechnik sowie Elektroniker/in für Geräte und Systeme. Im Bereich Fahrzeugtechnik werden Kfz-Mechatroniker/innen ausgebildet. Im Berufsfeld Metalltechnik bildet die Hohentwiel-Gewerbeschule in den Berufen Industriemechaniker/in, Zerspanungsmechaniker/in, Verfahrensmechaniker/in, Fertigungsmechaniker/in und Maschinen- und Anlagenführer/in aus.
Mit dem BEJ in den Berufsfeldern Gartenbau und Metalltechnik sowie dem BVJ in Form einer 2-jährigen Kooperationsklasse mit der Hauptschule Engen werden an der Hohentwiel-Gewerbeschule Ausbildungsgänge zum beruflichen Einstieg angeboten. Die 1-jährige Berufsfachschule in den Berufsfeldern Elektrotechnik und Fahrzeugtechnik vermittelt berufsfeldbreite Grundbildung. Bei der 2-jährigen Berufsfachschule für Maschinen und Anlagenführer handelt es sich um einen branchenübergreifenden Ausbildungsberuf. Die Schülerinnen und Schüler der 2-jährigen Berufsfachschulen Labor- und Computertechnik sowie Elektrotechnik bekommen eine berufsbezogene und erweiterte allgemeine Bildung und erwerben einen mittleren Bildungsabschluss. Die Berufskollegs (Berufskolleg zum Erwerb der Fachhochschulreife, Berufskolleg Technische Dokumentation und Berufskolleg für Chemisch-Technische Assistenten) führen zu einer Berufsqualifizierung und/oder zur Fachhochschulreife. Die Ausbildung in der Technischen Oberschule bietet vertieften allgemeinbildenden sowie fachtheoretischen Unterricht und führt zur Fachgebundenen oder Allgemeinen Hochschulreife. Das Technische Gymnasium wird mit den Profilen Technik, Gestaltungs- und Medientechnik, Informationstechnik sowie Technik und Management angeboten. An der Hohentwiel-Gewerbeschule ist die Meisterschule für Kfz-Technik und die Fachschule für Technik mit den Fachrichtungen Maschinentechnik sowie Mechatronik / Automatisierungstechnik eingerichtet. In dieser Schulart erfolgt die Umsetzung des Lernfelds Projektmanagement in einer Übungsfirma.
Die Hohentwiel-Gewerbeschule unterhält Schulpartnerschaften mit Schulen in Indonesien, Italien, Slowenien und Spanien. Im Schuljahr 2009/10 wurde das 2-jährige Comeniusprojekt „we are what we eat“ mit fünf Partnerschulen abgeschlossen.

Größe der Schule

Der aktuellen Schulstatistik können folgende Daten entnommen werden:

Schulart		**Anzahl der Schüler/-innen**	**Anzahl der Klassen**
BS	(Berufsschule Metalltechnik, Elektrotechnik, Fahrzeugtechnik, Mechatronik)	806	39
BVJKH	(Kooperationsklasse HS - BS)	10	1
BEJ	(Berufseinstiegsjahr)	35	2
1BFS	(1-jährige Berufsfachschule)	74	3
2BFS	(2-jährige Berufsfachschule)	98	4
2BFM	(2-jährige Berufsfachschule Maschinen- und Anlagenführer)	23	2
1BKFH	(1-jähriges Berufskolleg Fachhochschulreife)	25	1
2BK	(2-jähriges Berufkolleg)	97	4
FS	(Fachschule für Technik)	100	4
TO	(Technische Oberschule)	52	2
TG	(Technisches Gymnasium)	325	12
Summe		**1645**	**78**

Organisatorischer Aufbau der Schule

Personengruppe	Anzahl der Personen
Schulleitung	1 Schulleiter 1 Stellvertreter 6 Bereichsleiter
Lehrkräfte	102 Personen
Sekretariat	3 Personen
Haustechnik	3 Personen

Qualitätsentwicklung

An der Hohentwiel-Gewerbeschule wurden ein Leitbild und ein pädagogisches Konzept erarbeitet. Bereits in den 1990er Jahren befasste sich die Schule in einem Kooperationsprojekt mit der Fa. Daimler mit Organisationsentwicklung. Von 2001 - 2003 arbeitete die Hohentwiel-Gewerbeschule als STEBS-Projektschule u. a. an der Erarbeitung eines Qualitätsmanagementkonzeptes. Im Rahmen des Modellvorhaben OES begleitete sie in den Jahren 2004 bis 2006 die Einführung der Fremdevaluation an beruflichen Schulen in Baden-Württemberg. Seither arbeitet die Schule im Konzept OES. Die erste Fremdevaluation an der Hohentwiel-Gewerbeschule fand im Schuljahr 2004 / 2005 statt.
Die Schule hat das auf der Basis von Q2E eigenständig entwickelte Qualitätsmanagementkonzept in vier „QE-Dimensionen“ organisiert: „Teambildung“, „Unterricht“, „Feedback“[2] sowie „Schulleitung und Organisation“. Für jede „QE-Dimension“ sind aus pädagogischem Konzept und Leitbild Qualitätsziele zur weiteren spezifischen Nutzung in den Bereichen abgeleitet. Zur Kontrolle der Einhaltung der Qualitätszyklen in den Bereichen und zur Dokumentation der Ergebnisse ist eine QE-Gruppe eingerichtet. Im Qualitätshandbuch sind unter anderem die Aufbau- und Ablauforganisation sowie das schulische Qualitätsmanagement beschrieben. Die gesamte Qualitätsdokumentation steht den Lehrkräften im „Info-Center“ im schulischen Intranet zur Verfügung.

[2] Nach Aussage der Schulleitung umfasst die „QE-Dimension“ „Feedback“ sowohl Individualfeedback als auch Selbstevaluation.

3 Evaluationsergebnisse

3.1 Charakteristika der Schule

Das Kapitel „Charakteristika der Schule“ beschreibt Themen, die aus Sicht des Evaluationsteams kennzeichnend für die Arbeit der Hohentwiel-Gewerbeschule sind.

Die Hohentwiel-Gewerbeschule zeigt sich offen für neue Ideen und innovativ

Das Interesse, Innovationen aufzunehmen und im Unterricht abzubilden wird an der Schule immer wieder deutlich. So hat sich die Schule früh in Sachen Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement engagiert. Die interne Strukturierung in Bereiche und die konsequente Nutzung von Teamstrukturen innerhalb der Bereiche unterstützen eine Diversifizierung in der Arbeitsweise, die den unterschiedlichen Bedürfnissen der verschiedenen Anspruchgruppen gerecht werden kann. Den Teams wird dadurch bedarfsgerechtes Arbeiten ermöglicht. Für die Lehrkräfte eröffnen sich Gestaltungsspielräume, die selbständig und souverän genutzt werden, beispielsweise bei der Ausgestaltung der Lernfelder durch selbstentwickelte Konzepte zur flexiblen Gestaltung der Lernumgebung in den Laboren und Werkstätten. Das Raumkonzept in der Elektroabteilung ermöglicht z. B. ungestörten gemeinsamen Theorieunterricht mit dezentralem praktischem Unterricht, etwa an den mobilen Montagebrettern, zu verknüpfen.
Der Schulleiter stellt diese innovative Haltung prominent dar und vertritt sie nach innen und nach außen. Qualitätsmanagement ist für ihn darauf ausgerichtet, die „Spannung zwischen Anspruch und Alltag“, zwischen den „Zielen des Leitbilds“ und dem Wirken der Beteiligten so aufzulösen, dass die Schülerinnen und Schüler „auf eine globalisierte Arbeitswelt vorbereitet sind“. Er fasst den Stand des schulischen Qualitätsmanagements mit den Worten zusammen: „Der Weg ist gefunden, in sinnvollem Maß.“

Bewusste Orientierung an der betrieblichen Realität

Die Hohentwiel-Gewerbeschule bildet ihre Schülerinnen und Schüler eng an der betrieblichen Realität angelehnt aus. Die Ausbildungsbetriebe zeigen sich hochzufrieden in Bezug auf die Zusammenarbeit mit der Schule und sehen sie als verlässlichen Partner. Hervorgehoben werden das gemeinsame Engagement für eine zeitgemäße, moderne Ausstattung, die regelmäßigen Kontakte und die betriebsnahen thematischen Abstimmungen bezüglich Prüfungsvorbereitung, Stoffverteilung und Lernstand der Auszubildenden. Die gute Ausstattung, wie in der Elektroabteilung, im Kfz-Bereich oder im Medienbereich ist für die Betriebe eng mit der Fachkompetenz der Lehrkräfte verbunden. Dadurch gelinge eine praxisnahe Abbildung der Produktionsabläufe.

Die eigens entwickelte Übungsfirma in der Fachschule für Technik bildet einen ganzheitlichen Wertschöpfungsprozess ideenreich ab. Die Arbeit im Lernfeld Projektmanagement beginnt mit einer Teamfindungsphase im Bregenzer Wald und ist einem Projektmanagementzyklus von der Produktidee bis zum fertigen Produkt nachempfunden. Fächer, die in diesem Zyklus inhaltlich Schnittmengen aufweisen, werden zusammengelegt und integrativ unterrichtet. Die Erarbeitung in den Schülerinnen- und Schülerteams geschieht selbstorganisiert und unter Einbezug des Wettbewerbsgedankens. Unterrichtsbausteine zu Marketing und Vertrieb des Produkts runden die Projekte ab.

Ganzheitliches Lernen und Persönlichkeitsentwicklung

Umfassendes Lernen und die Entwicklung der Schülerinnen- und Schülerpersönlichkeiten werden an der Hohentwiel-Gewerbeschule durch breitgefächerte Aktivitäten, besonders im Rahmen des Konzepts „Lebensraum Schule“, befördert. Dies geschieht zum Beispiel durch die „Erlebnispädagogik“ in Vollzeitklassen, das Comeniusprojekt mit Schulen aus Italien, Österreich, Slowenien und Spanien, Schulpartnerschaften mit einigen internationalen Schulen, ein regelmäßiges Frühstück für die Schülerinnen und Schüler des BVJ, eine Bibliothek oder das „Gedicht der Woche“, das im Schulhaus ausgehängt wird. Darüber hinaus sind verschiedene Arbeitsgemeinschaften eingeführt, beispielsweise die „Musik-AG“ oder die „Kletter-AG“, die die große, in aufwändiger Eigenleistung errichtete Kletterwand nutzt.
Ein vielfältiges Raumangebot ermöglicht den Lehrkräften wie auch den Schülerinnen und Schülern adäquates Arbeiten etwa in den Fachschaftslehrerzimmern, an den Tischgruppen im großen Lehrerzimmer oder an den diversen Schülerarbeitsplätzen. Bilder und Aushänge verschönern die Flure. Ausdruck der Anerkennung dieses ganzheitlichen Ansatzes sind beispielsweise die als selbstverständlich wahrnehmbaren höflichen Umgangsformen der Schülerinnen und Schüler den Lehrkräften und Besuchern gegenüber.

3.2 Systematische Qualitätsentwicklung

3.2.1 Qualitätsentwicklung im Bereich Unterricht

3.2.1.1 Durchführung

	Qualitätsstandards (Praxis auf gutem Niveau entwickelt)	Selbsteinschätzung der **Schule**				Einschätzung des **Evaluationsteams**			
		Aussage trifft … zu				Aussage trifft … zu			
		(fast) nie	eher weniger	überwiegend	(fast) immer	(fast) nie	eher weniger	überwiegend	(fast) immer
1	Klare und differenzierte Ziele der Unterrichtsentwicklung sowie Verfahren zu deren Realisierung sind vorhanden und in mittel- bis langfristigen Konzepten fixiert. Es findet eine systematische Qualitätsentwicklung im Bereich Unterricht statt, die an den strategischen Zielen der Schule ausgerichtet ist.			x					x
2	Verfahren zur Feststellung der Qualität des Unterrichts kommen systematisch zum Einsatz.				x				x
3	Absprachen zur Koordinierung der Qualitätsentwicklung im Bereich des Unterrichts finden regelmäßig statt.				x				x
4	Fundiertes methodisches und didaktisches Know-how (Methoden- und Materialsammlungen, sowie entsprechende Kompetenzen von Lehrkräften) steht der Schule im Rahmen von akzeptierten und transparenten Prozessen zur Verfügung, wird gezielt multipliziert und zur Qualitätsentwicklung des Unterrichts genutzt.			x					x
5	An der Schule erfolgt die Qualitätsentwicklung des Unterrichts sorgfältig, kollegial abgestimmt[3] und mittels festgelegter Verfahren.			x					x
6	Die Projektplanung ist systematisiert. An der Schule werden angemessene Tools verwendet; die Projektschritte werden umfassend aufgezeichnet.			x					x

Die Qualitätsentwicklung des Unterrichts ist entlang des Leitbilds und des Pädagogischen Konzepts der Hohentwiel-Gewerbeschule durch die „QE-Dimension“ „Unterricht“ sowie mittelbar durch die drei anderen „QE-Dimensionen“ „Teambildung“, „Feedback“ sowie „Schulleitung und Organisation“ vorgesehen. Nach Aussage der Schulleitung wird an der Schule eine ganzheitliche Entwicklung der Persönlichkeit der Schülerin bzw. des Schülers im Rahmen des Erziehungs- und Bildungsauftrags angestrebt, z. B. durch die Angebote der Arbeitsgemeinschaften, die außerunterrichtlichen Veranstaltungen, die „Erlebnispädagogik“ bzw. die Teamfindungsprozesse.

[3] Im Selbsteinschätzungsbogen (Fassung Dezember 2009) fand sich die Formulierung „schulartübergreifend“ statt „kollegial abgestimmt“.

Die „QE-Dimension“ „Feedback“ umfasst sowohl die Durchführung von Selbstevaluationen wie das „Schüler-Schule-Feedback“, das „Betriebe-Schule-Feedback“, das „Eltern-Schule-Feedback“, die „Evaluation Schulleitung“ oder die Absolventenbefragung, als auch Individualfeedbacks wie das „Schüler-Lehrer-Feedback“ oder das „Lehrer-Lehrer-Feedback“.
In den Bereichen werden die Jours fixes von den Fachschaften bzw. Berufsgruppen nach Bedarf zur Abstimmung oder Reflexion von Evaluationen genutzt. Zur Koordination mit den Ausbildungsbetrieben, beispielsweise bezüglich der Stoffverteilung oder der Organisation des Blockunterrichts, werden jährliche Ausbildertreffen durchgeführt. Darüber hinaus sind nach Aussage einiger Lehrkräfte „Betriebspaten“ zur Kontaktpflege benannt. Im Rahmen der Online-Befragung wurden 120 Ausbildungsbetriebe angeschrieben. 13 der 16 Ausbildungsbetriebe, die an der Online-Befragung teilnahmen, bestätigten, dass die Zusammenarbeit zwischen den Ausbildungsbetrieben und der Schule gut abgestimmt erfolge. Ein Betrieb gab an, dass ihm keine Aussage möglich sei, zwei Ausbildungsbetriebe gaben keine Antwort.
52 der 77 befragten Lehrerinnen und Lehrer gaben an, dass das methodische und didaktische Know-how an der Schule ihrer Unterrichtsgestaltung diene. Wissen und Kompetenzen werden z. B. durch den regelmäßigen Austausch mit den Ausbildungsbetrieben erworben und an den Jours fixes multipliziert. Einige Lehrkräfte führten an, dass sie Unterrichtsmaterial austauschen, beispielsweise zur gemeinsamen Entwicklung von Unterrichtseinheiten. Das „Stufenmodell zum Umgang mit problematischem Schülerverhalten“ steht im „Info Center“ zur Verfügung und kann zur Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für die Unterrichtsentwicklung beitragen.
Die Qualitätsentwicklung im Bereich Unterricht ist als Teil der gesamtschulischen Qualitätsentwicklung prozesshaft angelegt. Gegebenenfalls werden in einzelnen Fällen Projekte zur Gestaltung von Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit Unterrichtsentwicklung, wie die Neuausstattung im Elektro-Bereich oder die mediale Ausstattung der Klassenräume, durchgeführt.

3.2.1.2 Wirkung und Wirksamkeit

	Qualitätsstandards (Praxis auf gutem Niveau entwickelt)	Selbsteinschätzung der **Schule**				Einschätzung des **Evaluationsteams**			
		Aussage trifft … zu				Aussage trifft … zu			
		(fast) nie	eher weniger	überwiegend	(fast) immer	(fast) nie	eher weniger	überwiegend	(fast) immer
7	Die Lehrerinnen und Lehrer reflektieren ihre Unterrichtsentwicklung regelmäßig und zielbezogen. Die Ergebnisse werden konstruktiv zur Weiterentwicklung genutzt.				x				x
8	Von allen am Schulleben Beteiligten werden Impulse zur Qualitätsentwicklung des Unterrichts eingeholt. Die Bearbeitung erfolgt systematisch und konsequent im Team. Die Schülerinnen und Schüler werden in diesen Prozess einbezogen. Das Verhältnis von Aufwand zu Ertrag erscheint ausgewogen.				x				x
9	Die zur Weiterentwicklung eingesetzten Verfahren zeigen nachhaltige Wirkung und finden ihren Ausdruck in positiven Evaluationsergebnissen und Rückmeldungen.			x					x
10	Die systematische Qualitätsentwicklung des Unterrichts hat an der Schule Tradition und wird als sinnhaft empfunden. Die Akteure (Schulleitung, Steuergruppen, Lehrerinnen und Lehrer) erfahren Wertschätzung für ihre Tätigkeit in diesem Bereich.			x					x

Unterrichtsentwicklung ist an der Hohentwiel-Gewerbeschule schwerpunktmäßig in den Fachschaften bzw. Berufsgruppen der Bereiche verankert. An den Jours fixes wird innerhalb der Teamstrukturen reflektiert und im technischen Bereich werden Besprechungen mit den Ausbildungsbetrieben durchgeführt. Die Einrichtung des Jour fixe wird von den befragten Lehrkräften insgesamt als nützlich betrachtet. Aus ihrer Sicht können Impulse der Betriebe aus Selbstevaluationen und aus persönlichen Rückmeldungen in diesem Rahmen gut aufgearbeitet werden. Die Ableitung von Maßnahmen aus durchgeführten Individualfeedbacks liegt im Selbstverantwortungsbereich der Lehrkräfte.

Die große Mehrheit der Lehrkräfte gab an, dass Individualfeedbacks für ihren Unterricht nützlich seien und fast alle Schülerinnen und Schüler meldeten zurück, dass sie den Lehrkräften Rückmeldung geben könnten. 55 der befragten 77 Lehrerinnen und Lehrer werteten, dass die Teamarbeit die Qualitätsentwicklung ihres Unterrichts fördere, beispielsweise würde der Austausch untereinander „teilweise Fortbildungen ersetzen“. Vereinzelt wurde von Seiten der Lehrkräfte angeführt, dass die Zeit für Teamarbeit fehle.

74 der 82 befragten Schülerinnen und Schüler bestätigten die Aussage „Die Hohentwiel-Gewerbeschule sorgt für eine gute Ausbildung.“ 51 von 82 Schülerinnen und Schüler meldeten zurück, dass sich die Lehrerinnen und Lehrer gemeinsam um ihren Lernerfolg kümmerten. In den Befragungen wurde deutlich, dass einige Schülerinnen und Schüler Einschränkungen bezüglich des Adverbs „gemeinsam“ machten.

Das vorliegende Qualitätskonzept wurde unter Einbezug der Lehrkräfte entwickelt. 14 der 16 Ausbildungsbetriebe, die an der Online-Befragung teilnahmen, stimmten der Aussage „Die Hohentwiel-Gewerbeschule trägt zu einer guten Ausbildung bei“ zu. Im Validierungsgespräch wurde beispielsweise beschrieben, dass die Vertreter der Ausbildungsbetriebe immer einen Ansprechpartner fänden oder dass die Lehrkräfte gute Kontakte in die Industrie hätten. Zwei Ausbildungsbetriebe verblieben hierzu ohne Aussage.

3.2.1.3 Organisatorische Einbindung

	Qualitätsstandards (Praxis auf gutem Niveau entwickelt)	Selbsteinschätzung der **Schule**				Einschätzung des **Evaluationsteams**			
		Aussage trifft … zu				Aussage trifft … zu			
		(fast) nie	eher weniger	überwiegend	(fast) immer	(fast) nie	eher weniger	überwiegend	(fast) immer
11	Die Vorgehensweise bei der Qualitätsentwicklung von Unterricht ist konzeptionell eingebunden. Das Verhältnis von institutionellen Vorgaben und persönlichem Gestaltungsspielraum ist ausgewogen.				x				x
12	Die Schule fördert den Austausch zur Gestaltung der Qualitätsentwicklung von Unterricht. Dieser Bereich wird von der Schulleitung als Kernaufgabe ausgewiesen. Der Bedarf der zur Verfügung zu stellenden Ressourcen wird systematisch ermittelt. Die zur Verfügung gestellten Ressourcen sind angemessen und werden aktiv und eigenständig genutzt.				x				x
13	Die Schule setzt sich mit der Gestaltung der Qualitätsentwicklung von Unterricht kritisch auseinander, neue Konzepte hierzu werden systematisch entwickelt, erprobt und evaluiert; das Kollegium zeichnet sich durch Innovationsbereitschaft aus.				x				x
14	Die wichtigen Verfahren und Vorgehensweisen bei der Qualitätsentwicklung des Unterrichts sind akzeptiert sowie dokumentiert und für alle am Schulleben Beteiligten einsehbar.			x					x

Die Qualitätsziele des Unterrichts sind im Rahmen der „QE-Dimension“ „Unterricht“ schulweit festgelegt. Die Unterrichtsentwicklung ist als integraler Bestandteil der Qualitätsentwicklung an der Hohentwiel-Gewerbeschule eingerichtet und erfolgt prozesshaft in den Bereichen im Sinne einer kontinuierlichen Entwicklung. Die Ausgestaltung erfolgt bedarfsspezifisch, wie beim Methodenaustausch mit Lehrkräften mit Realschulhintergrund.
Der Austausch mit den Ausbildungsbetrieben findet beispielsweise bei Ausbildertreffen statt. Die Kommunikation der Lehrkräfte untereinander wird formell, z. B. durch Jours fixes, und informell, beispielsweise durch die zugewiesenen Fachlehrerzimmer, unterstützt. Eine „Pädagogische Arbeitsgruppe“ ist eingerichtet. Diese arbeitet an der Vorbereitung von pädagogischen Tagen, etwa zum Thema „Mobbing“, mit. Zur pädagogischen Infrastruktur der Schule gehört die Moodle-Plattform. Die Klassenräume sind mit Visualizer sowie Beamer ausgestattet. Laut Qualitätsdokumentation ist ein Beauftragter für Haushalt und Sponsoring benannt.
Impulse zur Qualitätsentwicklung des Unterrichts in den Bereichen werden aus Industriekontakten, Rückmeldungen der Ausbildungsbetriebe und aus Fortbildungen gewonnen. Nach Aussage von Lehrkräften werden diese durch die Schulleitung weitestgehend genehmigt. Selbstevaluationen finden regelmäßig statt. Die eigens entwickelte Übungsfirma in der Fachschule für Technik mit Teamfindungsphase und Integration von Fächern ist ein Beispiel für die Innovationsbereitschaft des Kollegiums.

Die Qualitätsentwicklung im Bereich Unterricht erfolgt analog zur übrigen Qualitätsentwicklung der Schule und nutzt die dazu angelegten Strukturen. Die entsprechenden Maßnahmen sind in der Qualitätsdokumentation dargelegt und im „Info Center“ abrufbar. Das pädagogische Konzept ist im Schulgebäude und auf der Website der Schule veröffentlicht.

3.2.2 Schulleitung und Steuerung der Qualitätsprozesse

3.2.2.1 Durchführung

	Qualitätsstandards (Praxis auf gutem Niveau entwickelt)	Selbsteinschätzung der **Schule**				Einschätzung des **Evaluationsteams**			
		Aussage trifft … zu				Aussage trifft … zu			
		(fast) nie	eher weniger	überwie-gend	(fast) immer	(fast) nie	eher weniger	überwie-gend	(fast) immer
1	An der Schule wird ein funktionsfähiges und wirksames QM aufgebaut und umgesetzt. QM ist Schulführungsaufgabe.				x				x
2	Die Schulleitung verfügt über differenziertes, konzeptionelles Wissen und praktisches Know-how, das die Umsetzung eines ganzheitlichen QM ermöglicht.				x				x
3	Die Schulleitung verfügt über geeignete Instrumente und Verfahren, um gravierende Qualitätsdefizite rechtzeitig zu erkennen und wirksam anzugehen.			x					x
4	Die Anliegen des QM werden von der Schulleitung mit dem notwendigen Gewicht gegenüber dem Kollegium und den Mitarbeitern vertreten. Entsprechende Maßnahmen werden verbindlich und seriös umgesetzt. Die Instrumente und Verfahren zur Qualitätsentwicklung und -sicherung sind für alle Beteiligten transparent.				x				x

Unter Schulleitung im Sinn des systematischen Qualitätsmanagements wird hier das Leitungsteam bestehend aus dem Schulleiter, dem stellvertretenden Schulleiter, den Bereichsleitern und deren Stellvertretern, dem örtlichen Personalrat, der Beauftragten für Chancengleichheit, Vertretern der QE-Gruppe sowie dem Leiter der pädagogischen Entwicklungsgruppe betrachtet. Die Aufgaben sind im Rahmen des schulischen Qualitätsmanagementkonzepts festgelegt: Das Leitungsteam steuert, entscheidet und legt Schwerpunktthemen fest. Mit der Zusammensetzung des Leitungsteams ist die Verbindung zur bereichsspezifischen Umsetzung des schulischen Qualitätsmanagements angelegt. Die QE-Gruppe berät, unterstützt, entwickelt allgemein gehaltene Kriterien zu den Qualitätszielen und informiert das Kollegium auf Konferenzen. Nach Aussage der Schulleitung sollen in ihr die Bereiche vertreten sein. Der Schulleiter und ein weiteres Leitungsteammitglied sind Mitglieder der QE-Gruppe.

Systematische Qualitätsentwicklung an der Hohentwiel-Gewerbeschule ist in den festen Strukturen der vier „QE-Dimensionen“ „Teambildung“, „Feedback“, „Unterricht“ sowie „Schulleitung und Organisation“ angelegt. Danach legt das Leitungsteam in regelmäßigen, meist jährlichen Abständen eine „QE-Dimension“ als Schwerpunktthema fest, innerhalb derer Selbstevaluationen durchgeführt werden. Für jede „QE-Dimension“ liegen Qualitätsziele vor. Innerhalb der Bereiche erfolgt deren Konkretisierung in Kriterien und Indikatoren. Die „QE-Dimensionen“ erfahren in den Bereichen eine kontinuierliche Bearbeitung unter Einbezug der

Ergebnisse der Selbstevaluationen und aktueller Erfordernisse, beispielsweise der Umsetzung neuer Lehrpläne.
Das Leitungsteam trifft sich regelmäßig, die Sitzungen sind öffentlich und die Protokolle werden veröffentlicht. Neben Gesamtlehrerkonferenzen finden Bereichs- und Teamtreffen regelmäßig an einem Jour fixe statt und werden protokolliert. Das „Info Center“ im Intranet, die „HGS-Nachrichten“ und die Homepage der Schule stehen als Informationsplattformen für Lehrkräfte, zum Teil auch für Schülerinnen und Schüler, Eltern und Ausbildungsbetriebe zur Verfügung.
Zur Umsetzung des schulischen Qualitätsmanagements kann die Schule auf umfangreiches Wissen und vielfältige Kompetenzen zurückgreifen: In den 1990er Jahren wurde mit Organisationsentwicklung in einem Projekt mit Unterstützung der Wirtschaft und dem Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Mannheim begonnen. Die Hohentwiel-Gewerbeschule war initiativ im STEBS-Prozess und beteiligte sich bereits früh im Modellvorhaben OES. Nach Aussage der Schulleitung besteht eine Zusammenarbeit mit einer Schweizer Schule zum Modell Q2E und mit der Universität Konstanz. Know-how-Pflege betreibt die Schule auch über Fortbildungen, Austausch mit Modellschulen auf Schulleitungs- und QE-Gruppenebene, Drehscheibentage und regionale Netzwerkschulen, beispielsweise in der „QE-Dimension“ „Feedback“, oder über Kontakte zu den Ausbildungsbetrieben.
Die Selbstevaluationen in den „QE-Dimensionen“ erfahren in der Regel eine bereichsspezifische Ausgestaltung. Auch an den Jours fixes wird bereichsspezifisch bzw. in Teams gearbeitet, beispielsweise durch Festlegung des Tagungsrhythmus. Die Jours fixes dienen dem Austausch von Informationen und der Bearbeitung aktueller Anliegen und Aufgaben. Die bereichsspezifische, niederschwellige Bearbeitung von Schwachstellen ist in diesem Rahmen vorgesehen.
In den Befragungen der Lehrkräfte wird angeführt, dass wichtige Prozesse beschrieben seien und zur Sicherheit bei der Aufgabenerfüllung beitrügen. Abweichungen würden schnell aufgenommen und bearbeitet. Der Umgang mit problematischem Schülerverhalten ist durch ein Stufenmodell geregelt, auf dessen Anwendung sowohl von den Lehrkräften als auch von den Schülerinnen und Schülern immer wieder hingewiesen wurde. In der Befragung gaben einige Vertreter der Ausbildungsbetriebe an, dass sie bei Fehlzeiten der Auszubildenden zügig informiert würden. Für neue Mitglieder der Schulgemeinschaft sind verschiedene Maßnahmen zur frühzeitigen Information und Rückmeldung vorgesehen, beispielsweise einen Einführungstag für neue Lehrkräfte oder ein Infoheft für neue Schülerinnen und Schüler. „Betriebspaten“, die mindestens einmal jährlich Kontakt zu den Ausbildungsbetrieben haben, sind eingerichtet. Auf individueller Ebene sind die Verfahren Schüler-Lehrer-Feedback, Lehrer-Lehrer-Feedback und das Mitarbeitergespräch eingeführt. Die Möglichkeit bzw. Notwendigkeit von Fortbildungen sowie die Kooperation mit den Ausbildungsbetrieben wird in den Bereichen thematisiert und angegangen.
Das „Info Center“ im Intranet enthält Dokumente, beispielsweise Formulare und Protokolle, sowie das Qualitätshandbuch inklusive des oben beschriebenen Qualitätsmanagementkonzepts. Für das Thema Qualitätsentwicklung werden Zeitfenster auf den Konferenzen zur Verfügung gestellt.

3.2.2.2 Wirkung und Wirksamkeit

	Qualitätsstandards (Praxis auf gutem Niveau entwickelt)	Selbsteinschätzung der **Schule**				Einschätzung des **Evaluationsteams**			
		Aussage trifft … zu				Aussage trifft … zu			
		(fast) nie	eher weniger	überwiegend	(fast) immer	(fast) nie	eher weniger	überwiegend	(fast) immer
5	Das Kollegium zeigt ein starkes Qualitätsbewusstsein. Eine hohe Qualitätsverantwortung kann sowohl für den Unterricht als auch für die gesamte Schule festgestellt werden.			x					x
6	Es liegen verschiedene Daten über die Qualitätsentwicklung der Schule vor. Sie ermöglichen die richtige Einschätzung der Qualität der erbrachten Leistungen.			x					x
7	Durch das QM werden gravierende Qualitätsdefizite rechtzeitig erkannt und wirksam beseitigt. Dies betrifft sowohl den individuellen als auch den institutionellen Bereich.			x				x	
8	Das Qualitätskonzept genießt an der Schule hohe Akzeptanz. Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag wird als sinnvoll beurteilt.			x				x	

67 der 77 befragten Lehrkräfte gaben an, dass sie sich für die Zielsetzungen der Hohentwiel-Gewerbeschule engagieren. In den Befragungen wurde deutlich, dass sie dabei unterscheiden zwischen der individuellen Ebene, bei der der Unterricht im Vordergrund steht, und der Schulebene, auf der auch die Außenwirkung der Schule eine Rolle spielt. Wichtig ist vielen Lehrkräften die Arbeit für eine gute Ausstattung, die es ermöglicht, den Schülerinnen und Schülern eine den Erfordernissen entsprechende schulische Ausbildung zu bieten. Das Engagement wird bezogen auf die Gruppierungen der Bereiche bzw. Schularten, z. T. auch auf Tätigkeiten als „Betriebspaten“ oder als Ansprechpartner für die Ausbilder. Selbstevaluationsergebnisse aus „Schüler-Schule-Feedback", „Eltern-Schule-Feedback" und „Betriebe-Schule-Feedback" würden zur Gestaltung der schulischen Praxis in den Bereichen genutzt. Acht der 16 Ausbildungsbetriebe, die an der Online-Befragung teilgenommen haben, bestätigten die Aussage, dass an der Hohentwiel-Gewerbeschule Qualitätsmanagement systematisch betrieben werde. Fünf Ausbildungsbetriebe gaben an, dass für sie keine Aussage möglich sei, drei gaben keine Antwort.

Die Selbstevaluationsergebnisse sind dokumentiert und werden in den Bereichen bzw. vom Leitungsteam zu Optimierungs- respektive Steuerungszwecken herangezogen. In den jeweils zuständigen Gremien werden die Daten ausgewertet und vorgestellt. Die Bewertung erfolgt mittels der gemeinsamen Reflexion der Selbstevaluationsergebnisse auf der betroffenen Ebene. Protokolle, beispielsweise des Leitungsteams oder der QE-Gruppe, liegen ebenso vor, wie Jahresabschlussberichte der Bereiche mit Ergebnissen und Maßnahmen aus Selbstevaluationen. Die Jours fixes werden protokolliert. Anhand der Protokolle kann der jeweilige Entwicklungsstand überprüft werden. So wird eine situationsadäquate Beurteilung der Praxisleistungen in den Bereichen ermöglicht.

41 der 77 befragten Lehrerinnen und Lehrer stimmten der Aussage „Schwachstellen an der Schule werden konsequent bearbeitet“ zu. In den Befragungen wurde verschiedentlich darauf hingewiesen, dass immer wieder der „Splitter im Auge, aber nicht jedes Brett vor dem Kopf“ bearbeitet werde. Große Themen, beispielsweise zu pädagogischen Fragestellungen, würden nicht ausreichend Berücksichtigung finden.
30 der befragten 82 Schülerinnen und Schüler bejahten die Aussage „Schwachstellen an der Hohentwiel-Gewerbeschule werden konsequent bearbeitet“, 27 bestätigten die Aussage nicht, 25 konnten hierzu keine eindeutige Meinung abgeben. Vereinzelt äußerten Lernende die Überzeugung, dass es an der Schule „keine Schwachstellen“ gäbe. Die Mehrheit der Schülerinnen und Schüler findet nach eigener Aussage Ansprechpartner, die ihre Anliegen bearbeiten. In der Wahrnehmung von befragten Lehrerinnen und Lehrern sowie Schülerinnen und Schülern erfolgt die Bearbeitung von Schwachpunkten, mit Ausnahme des Umgangs mit problematischem Schülerverhalten, jedoch nicht immer transparent. Die Selbstevaluationen, wie die Befragungen im Technischen Gymnasium und der Technischen Oberschule, die während der Schulzeit durchgeführt werden, werden zur Standortbestimmung genutzt. Im individuellen Bereich sind Individualfeedback und das Mitarbeitergespräch eingeführt. In den Befragungen der Lehrerinnen und Lehrer wurde deutlich, dass insbesondere das Schüler-Lehrer-Feedback geschätzt wird. Bezüglich des Mitarbeitergesprächs gibt es unterschiedliche Einschätzungen der Wirksamkeit.
Die Aussage „Erkannte Schwachstellen werden an der Schule konsequent bearbeitet“ werteten neun der 16 Ausbildungsbetriebe positiv, vier gaben an, dass keine Aussage möglich sei, drei gaben keine Antwort.
58 von 77 Lehrkräften bejahten die Aussage „Mit der Qualitätsentwicklung an der Hohentwiel-Gewerbeschule bin ich zufrieden“. Vereinzelt wurde in den Befragungen der Lehrerinnen und Lehrer eine Distanz zum schulischen Qualitätsmanagementkonzept deutlich. Die kommunikative Abstimmung an den Jours fixes in den Bereichen und mit den Ausbildungsbetrieben ist weitgehend akzeptiert, der Informationsfluss wird von Lehrkräften sowie von elf der an der Online-Befragung teilnehmenden 16 Betriebe als gut bezeichnet. Ein Betrieb meldete zurück, dass keine Aussage möglich sei, zwei gaben keine Antwort. 58 von 82 Schülerinnen und Schüler bestätigten, dass die Hohentwiel-Gewerbeschule gut organisiert sei. Einige Lernende führten in den Befragungen an, dass es kaum zu Unterrichtsausfällen käme. Vereinzelt wurde thematisiert, dass bei Vertretung abwesender Lehrkräfte nicht die entfallenen Fächer berücksichtigt würden. Hinweisen zufolge liegen im Falle von langfristigem Unterrichtsausfall Unterlagen vor, die helfen können, den entfallenen Unterricht fachbezogen zu vertreten.

3.2.2.3 Organisatorische Einbindung

	Qualitätsstandards (Praxis auf gutem Niveau entwickelt)	Selbsteinschätzung der **Schule**				Einschätzung des **Evaluationsteams**			
		Aussage trifft … zu				Aussage trifft … zu			
		(fast) nie	eher weniger	überwiegend	(fast) immer	(fast) nie	eher weniger	überwiegend	(fast) immer
9	Ein ganzheitliches und umfassendes Qualitätskonzept liegt schriftlich vor. Die Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten werden darin geregelt.				x				x
10	Vorstellungen zur Schul- und Unterrichtsqualität sind gemeinsam entwickelt und festgeschrieben (z. B. als Qualitätsleitbild).				x				x
11	Die Qualitätsmaßnahmen und ihre Ergebnisse sind dokumentiert. Die Dokumentation gibt einen übersichtlichen und repräsentativen Einblick in die Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung der Schule.			x					x
12	Differenzierte und wirksame Maßnahmen für das rechtzeitige Erkennen und Beseitigen von Qualitätsdefiziten auf individueller und auf organisatorischer Ebene sind festgelegt. Die entsprechenden Instrumente und Verfahren sind transparent und akzeptiert.			x					x
13	Die Schule unterstützt die Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung durch gute Rahmenbedingungen.				x				x

An der Hohentwiel-Gewerbeschule liegt ein umfassendes, dokumentiertes Qualitätsmanagementkonzept vor. In der Qualitätsdokumentation sind Prozesse, wie das „Stufenmodell für den Umgang mit problematischem Schülerverhalten“ oder die Durchführung von „Feedbacks“ und Mitarbeitergesprächen beschrieben. Es finden sich darüber hinaus beispielsweise Kriterien für die Teamarbeit, Organigramme sowie Aufgabenbeschreibungen.
Gemeinschaftliche Ansprüche an Schul- und Unterrichtsqualität sind in Leitbild und pädagogischem Konzept formuliert. Nach Aussage der Schulleitung werden diese Werte und Zielsetzungen in den Qualitätszielen der „QE-Dimensionen“ konkretisiert. Die bereichsspezifische Ausarbeitung von Kriterien und Indikatoren zu den Qualitätszielen ermöglicht ein gemeinsames Verständnis von Zielsetzungen und Maßnahmen auf Bereichsebene.
Bereichsjahrespläne, Protokolle, z. B. zu Treffen der QE-Gruppe in den letzten Jahren, und Evaluationsergebnisse sind dokumentiert. Zu den Mitarbeitergesprächen werden Protokolle geführt.
56 von 77 Lehrkräften bestätigten die Aussage „Der Informationsfluss an der Hohentwiel-Gewerbeschule ist gut geregelt.“ In den Befragungen wurde deutlich, dass einige der befragten Lehrkräfte den mit dem Qualitätsmanagement verbundenen formalen Aufwand kritisch sehen.
Die QE-Gruppe steht als Ansprechpartner bereit, Jours fixes und fachschafts- bzw. berufsfeldbezogene Lehrerzimmer sind eingerichtet. Es existieren Austauschmöglichkeiten mit an-

deren Schulen, Institutionen (z. B. Universitäten) und Partnern der schulischen Ausbildung (z. B. im Rahmen von Ausbildertreffen). Eine Infrastruktur für Informationen wird zur Verfügung gestellt: beispielsweise Konferenzen oder das „Info Center“ mit Zugriff auf die Qualitätsdokumente und Instrumente für „Feedbacks“.

3.2.3 Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung

3.2.3.1 Durchführung

	Qualitätsstandards (Praxis auf gutem Niveau entwickelt)	Selbsteinschätzung der **Schule**				Einschätzung des **Evaluationsteams**			
		Aussage trifft … zu				Aussage trifft … zu			
		(fast) nie	eher weniger	überwiegend	(fast) immer	(fast) nie	eher weniger	überwiegend	(fast) immer
1	Die überwiegende Mehrheit der Personen (Schulleitung, Kollegium u. a.) holt regelmäßig Feedback von verschiedenen Seiten ein.				x				x
2	Die Lehrerinnen und Lehrer kennen wichtige Grundsätze, Instrumente und Verfahren einer entwicklungsfördernden Feedbackpraxis.			x				x	
3	Die überwiegende Mehrheit der Personen (Schulleitung, Kollegium u. a.) akzeptiert, schätzt und nutzt Feedback als Anstoß für das persönliche Lernen und die Praxisoptimierung.				x				x

66 der befragten 82 Schülerinnen und Schüler berichteten, ihren Lehrerinnen und Lehrern Feedback per Fragebogen geben zu können, einige auch mittels Gespräch. Zehn Schülerinnen und Schüler gaben an, dass sie im aktuellen Schuljahr noch keine Rückmeldung geben konnten. Lehrer-Lehrer-Feedback findet mittels kollegialer Unterrichtshospitation statt. Die Vertreter der Ausbildungsbetriebe gaben an, dass eine offene Rückmeldekultur bestehe und sie im Rahmen der Ausbildertreffen oder bei Besprechungen in den Betrieben Lehrkräften Feedback geben würden. Die Mitglieder der erweiterten Schulleitung holen sich Rückmeldung im Rahmen ihrer Funktion als Schulleitung, Bereichsleiter oder Leitungsteammitglied.
Die festgelegten Verfahren des Schüler-Lehrer-Feedbacks und des Lehrer-Lehrer-Feedbacks sind den Lehrkräften bekannt. Viele Lehrerinnen und Lehrer gestalten ihre Individualfeedbackpraxis durch bewusste Wahl des Zeitpunktes des Einholens von Feedback oder durch die Fragebogengestaltung mittels Variierung der Items.
47 der befragten 82 Schülerinnen und Schüler bestätigten die Aussage „Die Lehrkräfte haben die Feedbacks / Rückmeldungen mit uns besprochen.“ 68 der befragten 77 Lehrerinnen und Lehrer gaben an, dass Feedbacks für ihren Unterricht nützlich seien. In den Befragungen konnte nicht geklärt werden, inwiefern Rückmeldungen, die nicht besprochen wurden, positiv genutzt werden.

3.2.3.2 Wirkung und Wirksamkeit

	Qualitätsstandards (Praxis auf gutem Niveau entwickelt)	Selbsteinschätzung der **Schule**				Einschätzung des **Evaluationsteams**			
		Aussage trifft … zu				Aussage trifft … zu			
		(fast) nie	eher weniger	überwiegend	(fast) immer	(fast) nie	eher weniger	überwiegend	(fast) immer
4	Verschiedene Optimierungsmaßnahmen lassen sich auf die Feedbackpraxis zurückführen. Das Individualfeedback zeigt klar feststellbare Auswirkungen.			x				x	
5	Die Erwartungen der Lehrerinnen und Lehrer hinsichtlich Feedback sind anspruchsvoll und realistisch. Die Lehrerinnen und Lehrer reflektieren die Wirksamkeit der durchgeführten Feedbacks. Sie sind mit der Wirksamkeit zufrieden.			x				x	
6	Die Auswirkungen der eigenen Feedbackpraxis und der darauf basierenden Optimierungsmaßnahmen werden von den Lehrerinnen und Lehrern realistisch wahrgenommen.			x				x	
7	Die am Feedback beteiligten Personen (z. B. Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen und Lehrer u. a.) schätzen die Auswirkungen der Feedbackpraxis auf die Praxisgestaltung und die gegenseitige Beziehung positiv ein.				x			x	

In den Befragungen der Lehrkräfte wurde immer wieder darauf hingewiesen, dass Individualfeedback generell zum Aufdecken blinder Flecken diene, vereinzelt wurden konkrete Beispiele genannt. Darüber hinaus wurde über eine intensive Nutzung der Rückmeldungen der betrieblichen Ausbilder berichtet, etwa zur Abstimmung der Stoffverteilung oder des Blockunterrichts.

Einige Lehrkräfte schätzten die Wirksamkeit des Schüler-Lehrer-Feedbacks höher ein als die des Lehrer-Lehrer-Feedbacks. Man bekomme „kritischere Rückmeldungen von Seiten der Schüler“, wohingegen das Lehrer-Lehrer-Feedback „leicht als Schaustunde enden“ könne. Aus den Rückmeldungen wurde nicht deutlich, inwiefern daraus Entwicklungsaktivitäten resultieren, etwa in Richtung Optimierung der Feedbackpraxis.

Viele Schülerinnen und Schüler äußerten sich dahingehend, dass man mit den meisten Lehrkräften reden könne. 30 der befragten 82 Schülerinnen und Schüler stellten fest, dass ihre Rückmeldungen zu Verbesserungen geführt hätten. Beispielsweise wurde angeführt, dass aufgrund von Rückmeldungen Unterrichtsinhalte wiederholt oder mehr schüleraktive Arbeitsphasen in den Unterrichtsablauf eingebaut worden seien. Einige Schülerinnen und Schüler konnten keine Veränderungen wahrnehmen. Mitunter wurde angeführt, dass es bei manchen Lehrkräften keinen Anlass zu Veränderungen gäbe. Vereinzelt wurde berichtet, dass Lehrkräfte Feedbacks auf Grund der Handschrift einzelnen Schülerinnen bzw. Schülern zugeordnet und sie im Nachgang dazu befragt hätten. Hierbei wurde die Bedeutung von Anonymität thematisiert. Von Seiten der Betriebevertreter werden Verbesserungen des Unterrichts durch die Lehrkräfte aufgrund ihrer Rückmeldungen wahrgenommen.

3.2.3.3 Organisatorische Einbindung

	Qualitätsstandards (Praxis auf gutem Niveau entwickelt)	Selbsteinschätzung der **Schule**				Einschätzung des **Evaluationsteams**			
		Aussage trifft … zu				Aussage trifft … zu			
		(fast) nie	eher weniger	überwiegend	(fast) immer	(fast) nie	eher weniger	überwiegend	(fast) immer
8	Die Schule hat eine differenzierte Praxis des Individualfeedbacks und der feedbackgestützten Qualitätsentwicklung festgelegt. Rhythmus, Verfahren, Beteiligung, Verbindlichkeitsgrad sowie Erfolgsindikatoren sind definiert und den Beteiligten bekannt.				x				x
9	Die Vorgaben der Schule zur Feedbackpraxis sind im Kollegium akzeptiert und werden im eigenen Handlungsbereich selbstständig und eigenverantwortlich umgesetzt.			x				x	
10	Das Verhältnis zwischen institutionellen Vorgaben und individuellem Gestaltungsspielraum ist ausgewogen.				x				x
11	Die von der Schule zur Verfügung gestellten Ressourcen (Zeitfenster, Know-how, Instrumente u. a.) erleichtern die Umsetzung einer differenzierten Feedbackpraxis.				x				x

Die Regelungen zum Individualfeedback sind im Qualitätsmanagementkonzept der Schule festgelegt und den Lehrkräften bekannt. Die einzelnen Individualfeedbackverfahren sind dokumentiert. Als Indikator für die Individualfeedbackpraxis gilt von Seiten des Leitungsteams der Erfüllungsgrad zur Durchführung von Schüler-Lehrer-Feedback sowie von Lehrer-Lehrer-Feedback. Die QE-Gruppe kontrolliert die quantitative Einhaltung der Individualfeedbackvorgaben in den einzelnen Bereichen. Der Austausch mit den Ausbildern wird insbesondere unter dem Aspekt der Zufriedenheit der Ausbildungsbetriebe gesehen.
Nach Aussage vieler Schülerinnen und Schüler werden die Instrumente für das Individualfeedback von den Lehrkräften teilweise variiert und bedarfsgerecht angepasst. Einige Lehrerinnen und Lehrer berichteten, dass in Klassenteams Absprachen zur Vermeidung von Häufungen getroffen würden.
Die Gestaltung der Individualfeedbackpraxis ist durch die Gesamtlehrerkonferenz bestätigt worden. Gemeinsame Vorstellungen zur Durchführung der Individualfeedbacks werden in den Bereichen abgestimmt. Individuelle Gestaltungsspielräume werden von den Lehrkräften überwiegend genutzt.
52 der befragten 77 Lehrkräfte gaben an, dass die Schulleitung sie in ihrer persönlichen Qualitätsentwicklung unterstütze. Mitarbeitergespräche würden durchgeführt und Fortbildungen so weit wie möglich genehmigt werden. Als Ansprechpartner für Individualfeedback wurde von Seiten der Schulleitung die QE-Gruppe genannt. Instrumente werden im „Info Center“ zur Verfügung gestellt. Schüler-Lehrer-Feedback kann online mit einer Software der Firma „Cubia" durchgeführt werden. Laut Dokumentation gibt es eine „Handreichung für ein kollegiales Unterrichtsfeedback“.

3.2.4 Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule

3.2.4.1 Durchführung

	Qualitätsstandards (Praxis auf gutem Niveau entwickelt)	Selbsteinschätzung der **Schule**				Einschätzung des **Evaluationsteams**			
		Aussage trifft … zu				Aussage trifft … zu			
		(fast) nie	eher weniger	überwie-gend	(fast) immer	(fast) nie	eher weniger	überwie-gend	(fast) immer
1	Datengestützte Selbstevaluationen werden regelmäßig durchgeführt und darauf aufbauend Entwicklungsprozesse realisiert.				x				x
2	Die Wahl der Evaluationsthemen geschieht systematisch (z.B. mit Bezug auf ein Leitbild) und ist nachvollziehbar.				x				x
3	Prinzipien einer validen und wirksamen Evaluationspraxis sind bekannt und werden umgesetzt (z.B. Triangulation, Datenfeedback an die Betroffenen, gemeinsame Dateninterpretation im Kollegium, systematisches Projektmanagement u. a.).		x						x
4	Die für die Evaluations- und Entwicklungsprojekte zuständigen Lehrerinnen und Lehrer (z.B. schulinterne Qualitätsgruppe) engagieren sich für eine sorgfältige Umsetzung der entsprechenden Ziele und Aufträge.				x				x
5	Ein differenziertes Repertoire an (qualitativen und quantitativen) Verfahren, Instrumenten und Methoden zur Selbstevaluation und Entwicklung wird gezielt aufgebaut und erprobt.				x		x		

Datengestützte Evaluationen im Sinne von Prozessevaluationen werden in den Bereichen zur Standortbestimmung und zur Ableitung von Optimierungsmaßnahmen genutzt. In den „QE-Dimensionen“ werden „Eltern-Schule-Feedbacks“, „Betriebe-Schule-Feedbacks“, „Schüler-Schule-Feedbacks“ sowie Befragungen der Eingangsklassen des technischen Gymnasiums und der technischen Oberschule zyklisch durchgeführt.
Die Schule evaluiert jeweils turnusgemäß anhand der dazu aus dem Leitbild abgeleiteten Ziele eine „QE-Dimension“. Die Bereiche leiten hierzu spezifische Kriterien und Indikatoren ab. Im Rahmen dieser festgelegten Evaluationsprozesse ist die Datenerhebung mittels Fragebogen geregelt. Laut Dokumentation wurde darüber hinaus im Juli 2008 eine Fokusevaluation zur Haustechnik der Hohentwiel-Gewerbeschule durchgeführt.
Selbstevaluationen in den „QE-Dimensionen“ „Teambildung“, „Feedback“ und „Unterricht“ werden in den Bereichen interpretiert. Das Leitungsteam bewertet die Evaluationsergebnisse in der „QE-Dimension“ „Schulleitung und Organisation“. Maßnahmen werden von den betroffenen Gremien abgeleitet. Die Ergebnisse der Ausbilderbefragungen werden an die Betriebe zurückgespiegelt. Die befragten Schülerinnen und Schüler konnten über Datenfeedback nichts berichten.

Es gibt Qualitätsziele in den „QE-Dimensionen“ sowie Aufträge an die in Evaluations- und Entwicklungsprozessen engagierten Lehrkräfte. In den einzelnen Bereichen wurden Personen benannt, die für die Durchführung der spezifischen Prozessschritte verantwortlich sind. Die QE-Gruppe überwacht die Einhaltung der vorgesehen Qualitätsmaßnahmen und bringt diese nach eigenen Angaben gegebenenfalls in Erinnerung.

3.2.4.2 Wirkung und Wirksamkeit

	Qualitätsstandards (Praxis auf gutem Niveau entwickelt)	Selbsteinschätzung der **Schule**				Einschätzung des **Evaluationsteams**			
		Aussage trifft … zu				Aussage trifft … zu			
		(fast) nie	eher weniger	überwiegend	(fast) immer	(fast) nie	eher weniger	überwiegend	(fast) immer
6	Die Schule verfügt über wichtige Qualitätsdaten zu zentralen Themen. Es liegen systematisch erhobene Daten für Entwicklungsprozesse und für Prozesse der Rechenschaftslegung vor.			x					x
7	Die Evaluationen haben klar feststellbare Auswirkungen. Es lassen sich verschiedene Optimierungsmaßnahmen nachweisen, die auf die Evaluationen zurückzuführen sind. Die abgeleiteten Schulentwicklungsmaßnahmen werden gezielt und konsequent umgesetzt und überprüft.			x					x
8	Es liegt eine Sammlung von erprobten Evaluationsverfahren, -methoden und -instrumenten vor.				x		x		
9	Die Evaluationsergebnisse werden als hilfreich und bedeutungsvoll für die Steuerung der Schulentwicklung wahrgenommen. Die Zufriedenheit ist auch bzgl. des Verhältnisses von Aufwand und Ertrag hoch.			x					x
10	Evaluations- und Entwicklungsmaßnahmen werden im Hinblick auf die gesetzten Ziele und die Erwartungen der Betroffenen kritisch überprüft.			x				x	

Es liegen vielfältige Daten aus den Datenerhebungen in allen Bereichen der Schule vor. Diese stammen beispielsweise aus den Evaluationen in den „QE-Dimensionen“, den Befragungen im Technischen Gymnasium und der Technischen Oberschule, den Befragungen der Abschlussklassen oder den Fokusevaluationen bzw. aus den Rückmeldungen zur Durchführung von Individualfeedback.
Die Selbstevaluationen dienen der Standortbestimmung im Rahmen der Qualitätsentwicklungsprozesse und zur Ableitung von Optimierungsmaßnahmen.
Evaluationsvorhaben werden vor allem mittels Fragebogen realisiert, deren Items in den einzelnen Bereichen angepasst werden. Laut Qualitätsdokumentation kommen darüber hinaus die Kartenabfrage und die Zielscheibe als Methode zum Einsatz.
Das Leitungsteam bzw. die Bereichsleitungen betrachten die Datenerhebungen als Quelle für Steuerungswissen.
Nach Angaben der Schulleitung vergleichen das Leitungsteam und die Bereiche soweit möglich die Evaluationen unterschiedlicher Zyklen, um die Wirksamkeit der abgeleiteten Maßnahmen festzustellen. Die QE-Gruppe überprüft die Evaluationen bezüglich ihrer formalen Umsetzung auf organisatorischer Ebene. Eine Gesamtreflexion der Selbstevaluationsmaßnahmen steht noch aus.

3.2.4.3 Organisatorische Einbindung

	Qualitätsstandards (Praxis auf gutem Niveau entwickelt)	Selbsteinschätzung der **Schule**				Einschätzung des **Evaluationsteams**			
		Aussage trifft … zu				Aussage trifft … zu			
		(fast) nie	eher weniger	überwiegend	(fast) immer	(fast) nie	eher weniger	überwiegend	(fast) immer
11	In der Schule besteht ein Konzept zur differenzierten, systematischen Durchführung von datengestützten Selbstevaluationen. Rhythmus, Verfahren, Auswahl der Evaluationsthemen, Beteiligung, Verbindlichkeitsgrad und Erfolgsindikatoren sind definiert, transparent und nachvollziehbar. Die Kompetenzen und Verbindlichkeiten sind klar geregelt.				x				x
12	Die Schule stellt geeignete Rahmenbedingungen und Ressourcen für die Evaluations- und Entwicklungsprozesse zur Verfügung.				x				x
13	Die Durchführung von Selbstevaluationen und von evaluationsgestützten Entwicklungsprozessen hat eine hohe Akzeptanz und eine gewisse Selbstverständlichkeit. Differenzen zwischen Soll- und Ist-Zustand werden als positive Herausforderung zur Weiterentwicklung von Schule und Unterricht betrachtet.			x					x

Ein Evaluationskonzept im Rahmen der „QE-Dimensionen“ ist festgelegt. Das Leitungsteam der Hohentwiel-Gewerbeschule legt in meist jährlichen Abständen eine der vier „QE-Dimensionen“ als Schwerpunktthema fest. In den einzelnen „QE-Dimensionen“ sind Evaluationen als Teil prozesshafter Qualitätsentwicklung verankert und entsprechende Qualitätsziele formuliert. Zu diesen werden von der QE-Gruppe allgemein gehaltene Kriterien entwickelt und an die Bereiche weitergegeben, welche hierzu spezifische Kriterien und Indikatoren erarbeiten sowie Daten erheben. Die Auswertung und Ableitung von Maßnahmen findet in den Bereichen statt. Bei Selbstevaluationen in der „QE-Dimension“ „Schulleitung und Organisation“ verfährt das Leitungsteam analog zur Vorgehensweise der Bereiche. Selbstevaluationen sind in den „QE-Bereichsjahresplänen“ aufgeführt.
Zur Realisierung von Evaluationen und Entwicklungsprozessen stehen an der Hohentwiel-Gewerbeschule beispielsweise Zeitfenster, wie die Jours fixes in den Bereichen, das „Info Center“ mit Zugang zu den Dokumenten und Protokollen sowie die Betreuung durch die QE-Gruppe zur Verfügung.

3.3 Einstufung anhand von Qualitätsentwicklungsstufen

3.3.1 Qualitätsentwicklung im Bereich Unterricht

Qualitätsentwick-lungsstufen	Die Praxis ist wenig entwickelt **Stufe 1**	Die Praxis entspricht grundlegenden Anforderungen **Stufe 2**	Die Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt **Stufe 3**	Die Praxis ist exzellent **Stufe 4**
Durchführung				X
Wirkung und Wirksamkeit				X
Organisatorische Einbindung				X

Die Qualitätsentwicklung des Unterrichts erfolgt prozesshaft. Sie wird im Sinne der in Leitbild und pädagogischem Konzept fixierten leitenden Werte und einer langfristigen Entwicklung reflektiert. Es besteht ein hohes Niveau an Konsens und Kooperation in der Qualitätsentwicklung des Unterrichts in den verschiedenen Bereichen.
Die Gestaltung der Qualitätsentwicklung des Unterrichts fördert die Erreichung der Ausbildungsziele in den Bereichen. Die angewandten systematischen Verfahren ermöglichen ein präventives Erkennen und Angehen von Problemen. Die Ergebnisse führen zu konstruktiven und kreativen Weiterentwicklungen. Die Lehrerinnen und Lehrer betrachten den Aufwand weitgehend als angemessen und sinnvoll.
Die Schule unterstützt und erleichtert die Gestaltung der Qualitätsentwicklung des Unterrichts durch die Lehrerinnen und Lehrer auf vielfältige Weise. Eigenverantwortung wird gefördert. Bedürfnisse zur Optimierung werden erfasst und so weit möglich berücksichtigt. Die Lehrerinnen und Lehrer setzen gemeinsam entwickelte Konzepte zur Qualitätsentwicklung von Unterricht selbstverständlich und eigenverantwortlich um.

3.3.2 Schulleitung und Steuerung der Qualitätsprozesse

Qualitätsentwick-lungsstufen	Die Praxis ist wenig entwickelt **Stufe 1**	Die Praxis entspricht grundlegenden Anforderungen **Stufe 2**	Die Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt **Stufe 3**	Die Praxis ist exzellent **Stufe 4**
Durchführung			X	
Wirkung und Wirksamkeit			X	
Organisatorische Einbindung			X	

An der Schule ist ein Qualitätsmanagement eingeführt, das in den Bereichen bedarfsgerecht angewandt wird. Die Schulleitung integriert die Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung in den Schulführungsprozess und setzt sie ganzheitlich und unter Ableitung von allgemeinen Prinzipien um. Sie nutzt Erfahrungen mit den Instrumenten und Verfahren zur Optimierung des Qualitätsmanagements. Gegebenheiten werden situationsadäquat in den Bereichen einbezogen. Die Schulleitung engagiert sich für eine laufende Überprüfung und Optimierung des Qualitätsmanagements. Den Qualitätsaktivitäten wird stets eine hohe Bedeutung beigemessen.
Es gibt eine gemeinsame Qualitätsverantwortung für die Arbeit in den Bereichen. Das Qualitätsbewusstsein des Kollegiums schließt hier die unterrichtsbezogenen und die schulischen Prozesse ein. Die Ansprüche von Schülerinnen und Schülern sowie weiteren Betroffenen werden durch das Qualitätsmanagement angemessen berücksichtigt. Daten zu den festgelegten „QE-Dimensionen“ werden konsequent erfasst und ausgewertet. Die Praxis der Qualitätsarbeit in den Bereichen verläuft weitgehend störungsfrei.
Die Schule hat ein umfassendes und ganzheitliches Qualitätskonzept beschrieben und eingeführt. Die organisatorischen Regelungen werden selbstverantwortlich umgesetzt. Schulleitung und Kollegium betrachten die kontinuierliche Qualitätsentwicklung zur Verbesserung des Ausbildungserfolgs an der Schule als selbstverständlich.

3.3.3 Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung

Qualitätsentwick-lungsstufen	Die Praxis ist wenig entwickelt **Stufe 1**	Die Praxis entspricht grundlegenden Anforderungen **Stufe 2**	Die Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt **Stufe 3**	Die Praxis ist exzellent **Stufe 4**
Durchführung			X	
Wirkung und Wirksamkeit			X	
Organisatorische Einbindung			X	

Die Feedbackaktivitäten beziehen verschiedene Adressatengruppen mit ein. Es findet eine Orientierung an den vorgegebenen Instrumenten und Handlungsregeln statt. In die Praxisgestaltung fließt dabei begründetes Wissen über eine angemessene Anwendung ein.
Positive Auswirkungen der Individualfeedbackpraxis sind erkennbar. Wirksamkeitsreflexionen finden nicht immer statt. Die Schülerinnen und Schüler sowie die Betriebe schätzen die Möglichkeit, durch Feedback ihre Anliegen und Sichtweisen einbringen zu können. Sie nehmen Auswirkungen ihrer Rückmeldungen auf den Unterricht bzw. die Zusammenarbeit wahr.
Feedback ist integraler Bestandteil der schulischen Qualitätsentwicklung. In einigen Bereichen werden feedbackgestützte Prozesse selbstverständlich realisiert.

3.3.4 Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule

Qualitätsentwick-lungsstufen	Die Praxis ist wenig entwickelt **Stufe 1**	Die Praxis entspricht grundlegenden Anforderungen **Stufe 2**	Die Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt **Stufe 3**	Die Praxis ist exzellent **Stufe 4**
Durchführung			X	
Wirkung und Wirksamkeit			X	
Organisatorische Einbindung			X	

Die Hohentwiel-Gewerbeschule hat bereits mehrere Evaluationszyklen in den ausgewählten „QE-Dimensionen“ durchlaufen. Selbstevaluationen sind Teil der systematisch angelegten Qualitätsentwicklungsprozesse in den Bereichen.
Evaluationen werden als selbstverständliche und notwendige Bestandteile von Entwicklungsprozessen wahrgenommen. Die Evaluationsergebnisse werden in den Bereichen als Reflexionsanstoß und zur Optimierung der schulischen Praxis genutzt.
Die Durchführung von Selbstevaluationen und die konsequente Umsetzung der Maßnahmen sind in der Schule eine Selbstverständlichkeit. Die Überprüfung der Evaluationspraxis insgesamt steht noch aus.

4 Empfehlungen

Nutzen des schulischen Qualitätsmanagements reflektieren

An der Hohentwiel-Gewerbeschule sind die leitenden Werte in einem Leitbild und einem pädagogischen Konzept dargestellt. In ausgewählten Qualitätsentwicklungsdimensionen wurden Qualitätsziele abgeleitet und konsequent entsprechende bereichsspezifische Maßnahmen umgesetzt. Für die Schule bedeutsame Prozesse sind beschrieben, Teamarbeit und Informationsstrukturen sind etabliert. Dennoch ist einigen Lehrkräften der Nutzen des Qualitätsmanagements für ihre Aufgabenerfüllung insgesamt wenig bewusst. Schwachstellen werden in ihrer Wahrnehmung und der der Lernenden nicht immer transparent bearbeitet.
Das Evaluationsteam empfiehlt – wie von Leitungsteam und QE-Gruppe bereits vorgesehen – mit dem Kollegium die bisherige Qualitätsentwicklung zu reflektieren und sich der Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten bewusst zu werden. Dabei könnte ein Abgleich von Zielsetzungen auf Leitungsebene wie auf der Ebene der Lehrkräfte dazu beitragen, Klarheit und Effektivität des schulischen Qualitätsmanagements hinsichtlich der jeweiligen Aufgaben weiter zu entwickeln. Ggf. können neue Schwerpunktthemen abgeleitet werden, deren bereichsspezifische Bearbeitung von einem breiten Konsens aller Beteiligten getragen wird. Im Bereich der Qualitätssicherung könnten Überlegungen hinsichtlich Transparenz im Sinne eines „Beschwerdemanagements“ zu höherer Akzeptanz bei der Schwachstellenbearbeitung führen.

Das Feedbackkonzept bedarfsspezifisch erweitern

Individualfeedback ist an der Hohentwiel-Gewerbeschule institutionell fest verankert. Rückmeldungen holen sich die Lehrkräfte regelmäßig von verschiedenen Beteiligten ein und dokumentieren diese. In Bezug auf Schülerinnen und Schülern erfolgt Feedback häufig mit Fragebogen und in Bezug auf Kolleginnen und Kollegen durch kollegiale Unterrichtshospitation.
Die Bedeutung der Individualfeedbackpraxis liegt vor allem in der persönlichen Qualitätsentwicklung begründet.
Das Evaluationsteam empfiehlt daher die Erweiterung des Feedbackkonzepts mit dem Fokus auf persönlicher, unterrichtsbezogener Qualitätsentwicklung zu prüfen. So könnte beispielsweise das Methoden- und Instrumentenrepertoire diversifiziert werden, um es bedarfsgerecht nutzen zu können. Damit könnte der persönliche Nutzen von Feedback deutlicher erfahrbar und die laufende Optimierung der pädagogischen Praxis weiter vorangebracht werden.

Den ganzheitlichen Ansatz als Qualitätsmerkmal der Hohentwiel-Gewerbeschule beibehalten und weiter pflegen

„Schule“ bedeutet an der Hohentwiel-Gewerbeschule mehr als reiner Unterricht. Dem Handeln des Kollegiums und der Schulleitung liegt das Anliegen einer ganzheitlichen Förderung der Schülerinnen und Schüler zugrunde. Das Konzept „Lebensraum Schule“ ist breit verankert und bildet aus Sicht des Evaluationsteams zusammen mit der an der betrieblichen Realität orientierten Ausbildung einen der Erfolgsfaktoren der Hohentwiel-Gewerbeschule.
Insofern liegt in der kontinuierlichen Pflege und Weiterentwicklung dieser beiden Faktoren eine stabile Grundlage für weiterhin gewinnbringende schulische Arbeit.

5 Ergebnisse im Vergleich

Qualitätsentwicklungsstufen in den Betrachtungsfeldern

		Einstufungen der letzten Fremdevaluation				Einstufungen der aktuellen Fremdevaluation			
		1	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
Qualitätsentwicklung im Bereich Unterricht	▪ Durchführung	./.							x
	▪ Wirkung und Wirksamkeit								x
	▪ Organisatorische Einbindung								x
Schulleitung und Steuerung der Qualitätsprozesse	▪ Durchführung			x				x	
	▪ Wirkung und Wirksamkeit		x					x	
	▪ Organisatorische Einbindung		x					x	
Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung	▪ Durchführung		x					x	
	▪ Wirkung und Wirksamkeit		x					x	
	▪ Organisatorische Einbindung		x					x	
Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule	▪ Durchführung		x					x	
	▪ Wirkung und Wirksamkeit		x					x	
	▪ Organisatorische Einbindung		x					x	

Anlagen

A 1 Eingesetzte Evaluationsinstrumente
- A 1.1 Interview
- A 1.2 Abschlussgespräch
- A 1.3 Ratingkonferenz mit Lehrerinnen und Lehrern
- A 1.4 Ratingkonferenz mit Schülerinnen und Schülern
- A 1.5 Online-Befragung der Ausbildungsbetriebe

A 2 Protokolle

A 3 Ergebnisse der Befragungen
- A 3.1 Ratingkonferenz mit Lehrerinnen und Lehrern
- A 3.2 Ratingkonferenz mit Schülerinnen und Schülern
- A 3.3 Online-Befragung der Ausbildungsbetriebe

A 4 Übersicht der einbezogenen Dokumente

A 1 Eingesetzte Evaluationsinstrumente

Übersicht über Instrumente und Auswahl der Befragten

Schülerinnen und Schüler, 6 Gruppen, Ratingkonferenz	2 Gruppen aus BS 2 Gruppen aus BVJKH / BEJ / 1BF / 2BF / 2BFM / FS 2 Gruppen aus 1BKFH / 2BK / TG / TO
Lehrerinnen und Lehrer, 6 Gruppen, Ratingkonferenz	bereichsbezogene Gruppen mit Lehrkräften
Schulleitung, Interview	Teilnehmerinnen und Teilnehmer siehe FEV-Plan
Leitungsteam, Interview	Teilnehmerinnen und Teilnehmer siehe FEV-Plan
QE-Gruppe, Interview	Teilnehmerinnen und Teilnehmer siehe FEV-Plan
Ausbildungsbetriebe, Validierungsgespräch	Teilnehmerinnen und Teilnehmer siehe FEV-Plan
Abschlussgespräch, Interview	Teilnehmerinnen und Teilnehmer siehe FEV-Plan
Schulrundgang	Teilnehmerinnen und Teilnehmer laut Planung der Schule

A 1.1 Interview Schulleitung, Leitungsteam, QE-Gruppe

1. Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung

a. Wie sind die Aufgaben im Qualitätsmanagement der Schule verteilt?

- Welche Bedeutung haben die themenbezogenen Funktionen?
- Wie wird in den Bereichen Qualitätsmanagement betrieben?
- Wie erfolgt die Qualitätsentwicklung im Bereich Unterricht?

b. Wie werden die Gruppierungen mit Know-how versorgt?

c. Auf welche Weise werden die Beteiligtengruppen einbezogen?

d. Wie schätzen Sie die Akzeptanz des Qualitätsmanagements bei Lehrkräften bzw. Schülerinnen und Schülern ein?

e. Wie ist der Informationsfluss geregelt?

f. Wie gehen Sie mit Qualitätsdefiziten um?

2. Selbstevaluation und Schulentwicklung

a. Wie werden Evaluationen an der Hohentwiel-Gewerbeschule durchgeführt, z. B. Evaluation zur Schulführung?

- Wie sind die Indikatoren aus den Kriterien abgeleitet worden?
- Wie werden Standards / Soll-Werte definiert?
- Wer ist in die Dateninterpretation einbezogen?
- Wie erfolgt die Maßnahmenableitung?

b. Wie wird die Wirksamkeit der abgeleiteten Maßnahmen überprüft?

- Wie erfolgt das Controlling?

c. Werden die Qualitätsprozesse bezüglich ihrer Wirksamkeit überprüft?

3. Individualfeedback und persönliche Q-Entwicklung

a. **Was verstehen Sie an der Hohentwiel-Gewerbeschule unter Feedback?**
   - und was unter Selbstevaluation?

b. **Welche Unterstützungsmöglichkeiten erhalten Lehrkräfte, um die Feedbacks gut nutzen zu können?**

c. **Welche Rolle spielen Feedbacks im Rahmen der Teamarbeit?**

4. Abschluss

Worin besteht für Sie die Stärke der Hohentwiel-Gewerbeschule?

A 1.2 Abschlussgespräch

1. **Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Schulleitung:**

   Welche Rolle spielen das pädagogische Konzept und das Leibild?

   a. **Welche Rolle spielen das pädagogische Konzept und das Leitbild in den vier Dimensionen?**

   b. **Wie gehen die Bereiche damit um? Z. B. Bereich Fahrzeugtechnik, Allgemeinbildung**

   c. **Woran machen Sie die Wirkung des Quallitätsmanagements fest? Was ist die Messlatte?**

2. **Qualitätsentwicklung im Bereich Unterricht:**

   Wie wird das Thema Unterrichtsentwicklung in den Bereichen bearbeitet?

   a. **Wie werden die Jours fixes genutzt?**
      Welche Regelmäßigkeiten und welche Vorgaben gibt es?

   b. **Wie wird in den Berufsgruppen bzw. Fachgruppen gearbeitet?**

   c. **Welche Rolle spielen Projekte in der Unterrichtsentwicklung?**

   d. **Welche Rolle spielt die pädagogische Arbeitsgruppe?**

   e. **Wie wird der Nutzen der Unterrichtsentwicklung festgestellt?**

3. **Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung:**

   Woran machen Sie den Erfolg von Schüler-Lehrer-Feedback und kollegialer Hospitation fest?

   a. **Wie unterstützen Sie die Entwicklungsprozesse im persönlichen Bereich im Sinne des Unterrichts?**

   b. **Wie reflektieren Sie das Gesamtverfahren Individualfeedback?**

A 1.3 Ratingkonferenz mit Lehrerinnen und Lehrern

Bitte kennzeichnen Sie – entsprechend Ihrer momentanen Einschätzung – Ihre Zustimmung zu den vorgegebenen Aussagen.

Schulentwicklung und Selbstevaluation					
	- -	-	+	++	keine Aussage möglich
(1) Mit der Qualitätsentwicklung an der Hohentwiel-Gewerbeschule bin ich zufrieden.					
(2) Ich engagiere mich für die Zielsetzungen der Hohentwiel-Gewerbeschule.					
(3) Der Informationsfluss an der Hohentwiel-Gewerbeschule ist gut geregelt.					
(4) Schwachstellen an der Schule werden konsequent bearbeitet.					

Persönliche Qualitätsentwicklung und Unterricht					
	- -	-	+	++	keine Aussage möglich
(5) Die Feedbacks sind für meinen Unterricht nützlich.					
(6) Die Schulleitung unterstützt mich in meiner persönlichen Qualitätsentwicklung.					
(7) Die Teamarbeit fördert die Qualitätsentwicklung meines Unterrichts.					
(8) Das methodische und didaktische Know-how an der Schule dient meiner Unterrichtsgestaltung.					

A 1.4 Ratingkonferenz mit Schülerinnen und Schülern

Bitte kennzeichnen Sie – entsprechend Ihrer momentanen Einschätzung – Ihre Zustimmung zu den vorgegebenen Aussagen.

Aussagen zum Unterricht					
(1) Meine Lehrerinnen und Lehrer haben sich in diesem Schuljahr Feedback / Rückmeldung zu ihrem Unterricht geholt: … (Mehrfachnennungen sind möglich)	…mit Fragebogen				
	…im Gespräch				
	…andere Formen				
	… nie				
	- -	**-**	**+**	**++**	keine Aussage möglich
(2) Die Lehrkräfte haben die Feedbacks / Rückmeldungen mit uns besprochen.					
(3) Die Feedbacks / Rückmeldungen haben zu Verbesserungen geführt.					
(4) Die Lehrerinnen und Lehrer meiner Klasse kümmern sich gemeinsam um den Lernerfolg.					
Aussagen zur Schule					
	- -	**-**	**+**	**++**	keine Aussage möglich
(5) Die Hohentwiel-Gewerbeschule befragt uns zu wichtigen Themen.					
(6) Die Hohentwiel-Gewerbeschule ist gut organisiert.					
(7) Schwachstellen an der Hohentwiel-Gewerbeschule werden konsequent bearbeitet.					
(8) Die Hohentwiel-Gewerbeschule sorgt für eine gute Ausbildung.					

A 1.5 Online-Befragung der Ausbildungsbetriebe

Bitte kreuzen Sie an.

Qualitätsmanagement						
	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme zu		keine Aussage möglich
(1) An der Hohentwiel-Gewerbeschule wird Qualitätsmanagement systematisch betrieben.						
(2) Der Informationsfluss zwischen der Hohentwiel-Gewerbeschule und den Betrieben ist gut geregelt.						
(3) Als Betriebsvertreter kann ich Hinweise zu Verbesserungsmöglichkeiten geben.						
(4) Die Hohentwiel-Gewerbeschule nutzt Hinweise der Betriebe, um Verbesserungen vorzunehmen.						
(5) Erkannte Schwachstellen werden an der Schule konsequent bearbeitet.						

Ausbildung						
	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme zu		keine Aussage möglich
(6) Die Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Schule erfolgt gut abgestimmt.						
(7) Die Anliegen der Auszubildenden werden von der Hohentwiel-Gewerbeschule aufgegriffen.						
(8) Die Hohentwiel-Gewerbeschule trägt zu einer guten Ausbildung bei.						

A 2 Protokolle

Alle Aussagen der Befragten wurden protokolliert. Nach der Auswertung wurden der Schule alle Protokolle am 10.09.2010 im Original übergeben.

A 3 Ergebnisse der Befragungen

A 3.1 Ratingkonferenz mit Lehrerinnen und Lehrern

An der Hohentwiel-Gewerbeschule Singen unterrichten 110 Personen. 19 Personen wurden im Rahmen der Interviews von Schulleitung, Leitungsteam und QE-Gruppe befragt. An den Ratingkonferenzen nahmen 77 Lehrerinnen und Lehrer teil.

Schulentwicklung und Selbstevaluation						
	- -	-	+	++	ich bin nicht betroffen	nicht aus-wertbar
(1) Mit der Qualitätsentwicklung an der Hohentwiel-Gewerbeschule bin ich zufrieden.	3	10	45	13	5	1
(2) Ich engagiere mich für die Zielsetzungen der Hohentwiel-Gewerbeschule.	2	5	36	31	2	1
(3) Der Informationsfluss an der Hohentwiel-Gewerbeschule ist gut geregelt.	-	17	42	14	3	1
(4) Schwachstellen an der Schule werden konsequent bearbeitet.	4	26	28	13	4	2

Persönliche Qualitätsentwicklung und Unterricht						
	- -	-	+	++	ich bin nicht betroffen	nicht aus-wertbar
(5) Die Feedbacks sind für meinen Unterricht nützlich.	2	4	35	33	2	1
(6) Die Schulleitung unterstützt mich in meiner persönlichen Qualitätsentwicklung.	3	18	37	15	3	1
(7) Die Teamarbeit fördert die Qualitätsentwicklung meines Unterrichts.	3	17	36	19	1	1
(8) Das methodische und didaktische Know-how an der Schule dient meiner Unterrichtsgestaltung.	3	15	34	18	6	1

A 3.2 Ratingkonferenz mit Schülerinnen und Schülern

An den Ratingkonferenzen nahmen 82 Schülerinnen und Schüler aus 40 Klassen teil.

Aussagen zum Unterricht						
(1) Meine Lehrerinnen und Lehrer haben sich in diesem Schuljahr Feedback / Rückmeldungen zu ihrem Unterricht geholt: … (Mehrfachnennungen sind möglich)	…mit Fragebogen				66	nicht aus-wertbar
	…im Gespräch				27	4
	…andere Formen				7	
	… nie				15*	
	- -	-	+	++	ich bin nicht betroffen	nicht aus-wertbar
(2) Die Lehrkräfte haben die Feedbacks / Rückmeldungen mit uns besprochen.	10	18	19	28	7	-
(3) Die Feedbacks / Rückmeldungen haben zu Verbesserungen geführt.	15	24	27	3	12	1
(4) Die Lehrerinnen und Lehrer meiner Klasse kümmern sich gemeinsam um den Lernerfolg.	4	23	46	5	4	-
Aussagen zur Schule						
	- -	-	+	++	ich bin nicht betroffen	nicht aus-wertbar
(5) Die Hohentwiel-Gewerbeschule befragt uns zu wichtigen Themen.	14	32	20	4	12	-
(6) Die Hohentwiel-Gewerbeschule ist gut organisiert.	2	15	47	11	6	1
(7) Schwachstellen an der Hohentwiel-Gewerbeschule werden konsequent bearbeitet.	3	24	25	5	24	1
(8) Die Hohentwiel-Gewerbeschule sorgt für eine gute Ausbildung.	2	4	41	33	2	-

* Davon zehn Mal „nie“ ohne weitere Nennung bei dieser Aussage.

A 3.3 Online-Befragung der Ausbildungsbetriebe

Für die Online-Befragung wurden 120 Ausbildungsbetriebe (20 Betriebe aus dem Bereich Fahrzeugtechnik sowie je 50 Betriebe aus den Bereichen Metalltechnik und Elektrotechnik) auf dem Postweg angeschrieben. 16 Betriebe nahmen an der Online-Befragung teil.

Qualitätsmanagement							
	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme zu	keine Aussage möglich	keine Antwort
(1) An der Hohentwiel-Gewerbeschule wird Qualitätsmanagement systematisch betrieben.	-	-	1	7	5	3
(2) Der Informationsfluss zwischen der Hohentwiel-Gewerbeschule und den Betrieben ist gut geregelt.	-	2	4	7	1	2
(3) Als Betriebsvertreter kann ich Hinweise zu Verbesserungsmöglichkeiten geben.	-	2	1	8	2	3
(4) Die Hohentwiel-Gewerbeschule nutzt Hinweise der Betriebe, um Verbesserungen vorzunehmen.	-	-	2	6	6	2
(5) Erkannte Schwachstellen werden an der Schule konsequent bearbeitet.	-	-	4	5	4	3

Ausbildung						
	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme zu	keine Aussage möglich	keine Antwort
(6) Die Zusammenarbeit zwischen Betrieben und Schule erfolgt gut abgestimmt.	-	-	3	10	1	2
(7) Die Anliegen der Auszubildenden werden von der Hohentwiel-Gewerbeschule aufgegriffen.	-	-	6	5	3	2
(8) Die Hohentwiel-Gewerbeschule trägt zu einer guten Ausbildung bei.	-	-	4	10	-	2

A 4 Übersicht der einbezogenen Dokumente

Folgende Dokumente wurden zur Fremdevaluation der Schule herangezogen:

- CD „Die HGS: Leitbild, Organisation, Lebensraum, Qualitätsentwicklung“ inklusive „Handbuch der Hohentwiel-Gewerbeschule“, Stand 01.02.2010;
- Selbsteinschätzung der Schule anhand der Kriterien der Stufe 3, Stand 24.03.2010;
- Homepage der Schule, Stand 23.04.2010
- HGS Nachrichten Schuljahr 2009 / 2010, Nr. 1 Juni 2010