

Qualifizierungsprogramm für neue Schulleitungsmitglieder in Bremer Schulen - ProfiS

Skript
zum
Baustein 4

„Qualitätsmanagement in der Schule – ein Orientierungs- und Handlungsrahmen“

28./29. August 2009

Dozenten: Prof. em. Hans-Günter Rolff und
Dipl.-Päd. Theresa Röhrich



ZIELE

- Überblick über verschiedene QM-Systeme für den Bereich Schule
- Schulentwicklung als Qualitätsentwicklung verstehen
- Kenntnis zentraler Komponenten und Instrumente des QM
- Reflexion der Chancen und Risiken eines QM-Systems für die Schule
- Stärken-Schwächen-Analyse der eigenen Schule
- Entwurf von Q-Systemen anhand von Minimal-Standards

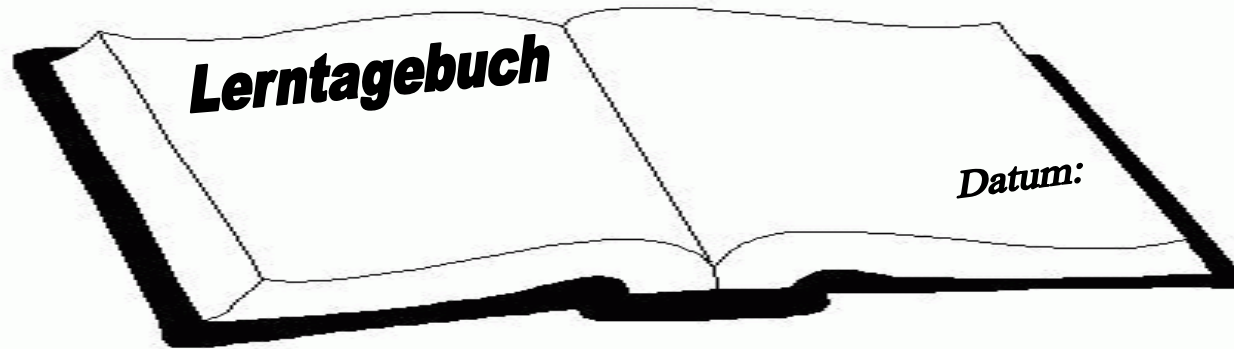
ABLAUF: Freitag, d. 28.08.09

09:00	Begrüßung und Überblick	Buchberger
09:20	Einführungsvortrag: Qualitätsmanagement – Definitionen, Nutzen, Konzepte, Komponenten und die Rolle der Schulleitung Rückfragen	Rolff
10:00	SWOT-Analyse als Bestandsfeststellung (Austausch zu zweit am Tisch)	Röhrich
10:45	<i>Pause</i>	
11:10	Evaluation als Basis von Q-Sicherung: Beispiele für gute Praxis und wie aus Daten Taten werden können (in Tischgruppen nach Schulform)	Rolff
11:25	Komponente A: Interne Evaluation - Teil 1: Welche Daten kann ich brauchen und welche Daten habe ich?	
11:50	Präsentation: Welche Daten fehlen?	
12:10	- Teil 2: Wie können Daten für Qualitätsentwicklung genutzt werden? – Beispiele für good practice (Schulformbezogene Arbeitsgruppen)	
13:00	<i>Mittag</i>	
14:00	Präsentation von good practice	Röhrich
14:30	Hinweise und Tipps für einen Instrumentenkoffer	Rolff
15:30	<i>Pause</i>	
15:50	Komponente B: Externe Evaluation in Bremen Aussprache	Reißmann
17:00	<i>Schluss</i>	

ABLAUF: Samstag, d. 29.08.09

- 09:00 Tagesreste
- 09:15 Übung zu den Treibern von QM - Treiber 1: Feedbackkultur Rolff
- Einführung: Evaluation und Feedback, Nutzen, Normen und Verfahren
- 09:45 A. Schüler-Lehrer-Feedback
- Moderation: Karola Vogt-Poppe
- Fallgeber: Hr. Möller, SZ Walle
- B. Lehrer-Lehrer-Feedback/Kollegiale Hospitation
- Moderation: Theresa Röhrich
- Fallgeber: Franz Wester, LIS
- C. Lehrer-Schulleiter-Feedback/Führungsfeedback
- Moderation: Margarethe Agather-Rössler
- Fallgeber: Hr. Michael, SZ Findorff
- 11:00 *Pause*
- 11:20 Treiber 2: Zielorientierung – Leitbilder, Zielbeschreibungen, Rolff
Kriterien und Indikatoren
- Einführung und Festlegung der Kriterien (aus dem Bremer Orientierungsrahmen Schulqualität)
- Indikatorenübung (in Tischgruppen)
- (Treiber 3: Kooperative Unterrichtsentwicklung folgt in nächstem Baustein)
- 12:15 Rückfragen

- 12:30 *Lunchpause*
- 13:00 Resümee: Q-Systeme, Minimalstandards Rolff
und schuleigene Gesamtsysteme
- 13:20 Erarbeitung von Konzeptskizzen für allgemeinbildende Schulen
(„Runder Tisch“)
- 13:20 Austausch unter Berufsschulen: Was hat meine Schule
(parallel) nach externer Evaluation gemacht?
(Stichworte für eine Wegleitung)
Moderation: Karola Vogt-Poppe
- 14:15 Ergebnispräsentation auf Gegenseitigkeit – bzw. die ersten drei Schritte
- 14:45 Ein Schmankerl zum Schluss
- 14:55 Evaluation, Vereinbarungen
- 15:00 *Schluss*



1. Welche sind meine **wichtigsten Ziele** (für diese beiden Tage)?

2. Welche **Seminarinhalte** will ich dafür besonders nutzen?

3. Welche Erkenntnisse habe ich gewonnen, was ist mir **aufgefallen**?
 - in Bezug auf mich als Person
 - in Bezug auf meine Arbeit
 - in Bezug auf mich und die anderen

4. Was will ich im Rahmen dieser zwei Tage noch **ansprechen** oder klären?

5. Was werde ich in den nächsten Monaten **ausprobieren**?

Qualitätsmanagement – Definitionen, Nutzen, Konzepte und die Rolle der SL

Ein Einführungsvortrag

von

Prof. em. Dr. H.G. Rolff

**Qualitätsmanagement
=
Qualitäts-Evaluation
und
Qualitäts-Entwicklung**

$$\mathbf{QM = QS + QE}$$

Qualitätsmanagement basiert auf Evaluation

„Qualitas“ (latein.) heißt Beschaffenheit, Güte, Werthaltigkeit

Qualität ist, „was den Anforderungen entspricht“
(ISO 9000 ff.).

In Wirtschaft und Verwaltung bestimmen die Kunden die Anforderungen.

Wer bestimmt sie im Schulbereich?

Schulqualität ist...

Die Schülerinnen und Schüler sind nicht Kunden und sie bestimmen auch nicht die Anforderungen.

Die Anforderungen entstehen aus:

1. Staatlichen Lehrplänen, neuerdings Bildungsstandards
2. Gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Erwartungen
3. der Wissenschaft
4. der Bildungs- und Erziehungstheorie
5. und dem Leitbild/ Schulprogramm

Grundfragen:

- Wo stehen wir?
- Wie können wir das wissen?

Evaluation gibt die Antwort.

Evaluation...

wird verstanden als Prozess des systematischen Sammelns und Analysierens von Daten/ Informationen mit dem Ziel, an Kriterien orientierte Bewertungsurteile zu ermöglichen, die begründet und nachvollziehbar sind.

Evaluation meint datengestützte Bewertung (plus Hinweise für Weiterentwicklung).

Kriterien sind vor allem:

- Bildungsstandards
- Vorgaben der Behörde bzw. des Parlaments (auslegungsbedürftig)
- Leitbild/ Schulprogramm
- Projektziele/ Projektauftrag/ Leistungsauftrag
- Vergleiche/ Benchmarking

**Ein System von Kriterien
ergibt sich aus dem
Bremer Orientierungsrahmen Schulqualität**

Qualitäts-Evaluation...

hat mehrere Ziele und Aufgaben:

Impulse für Schulentwicklung und deren
Selbststeuerung zu geben,
eine Basis für Rechenschaft zu schaffen und
eine Grundlage für Selbstreflexion zu legen.

Evaluation intendiert letztlich eine neue
Arbeitskultur.

Drei Thesen zur Qualitäts-Evaluation:

I. Alle sind für Qualität verantwortlich!

Interne Evaluation

II. Interne Evaluation hat **Priorität**.

Mit Priorität ist zeitlicher Vorrang und auch Gewichtigkeit gemeint.

Experten empfehlen das und

Forschungen belegen es

(Coleman u.a., Newman u.a.).

Externe Evaluation

III. Externe Evaluation muss sein:

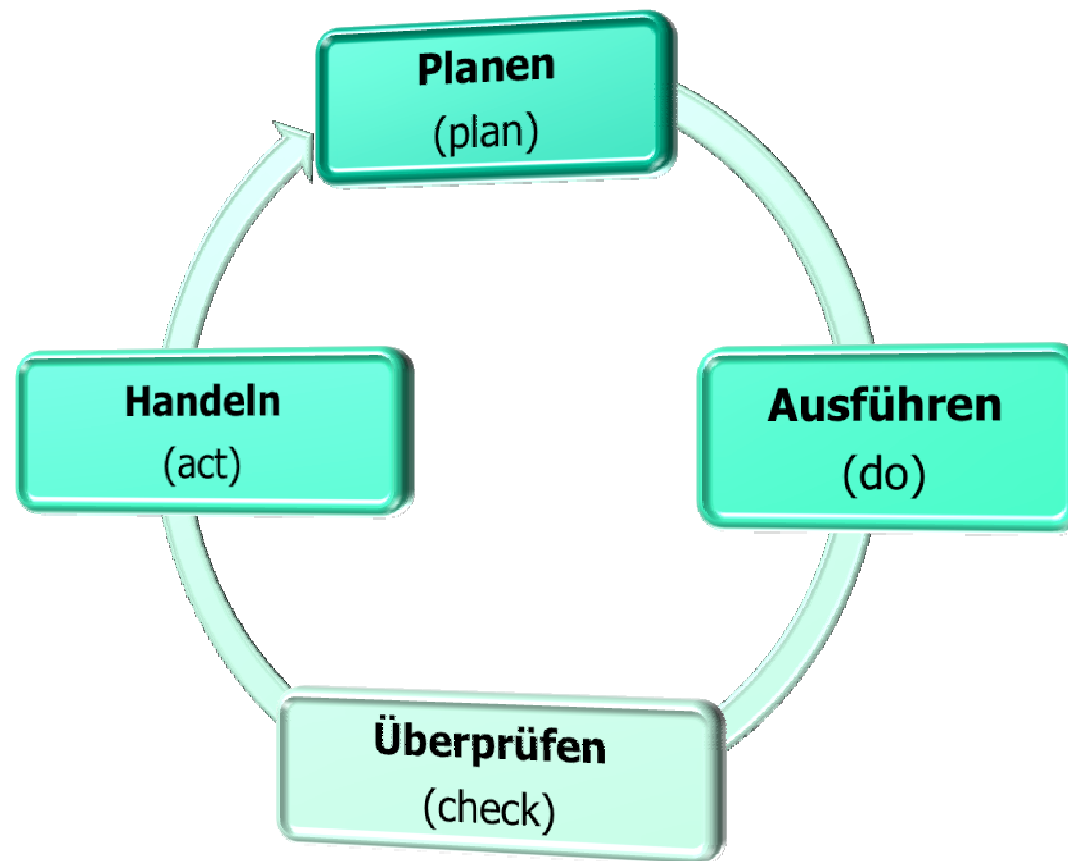
Aus gesellschaftspolitischen und
wahrnehmungspsychologischen
Gründen.

Hier kommt die

Behörde/Inspektion ins Spiel.

Drei Q-Zyklen

1. Der PDCA-Zyklus (nach Deming)

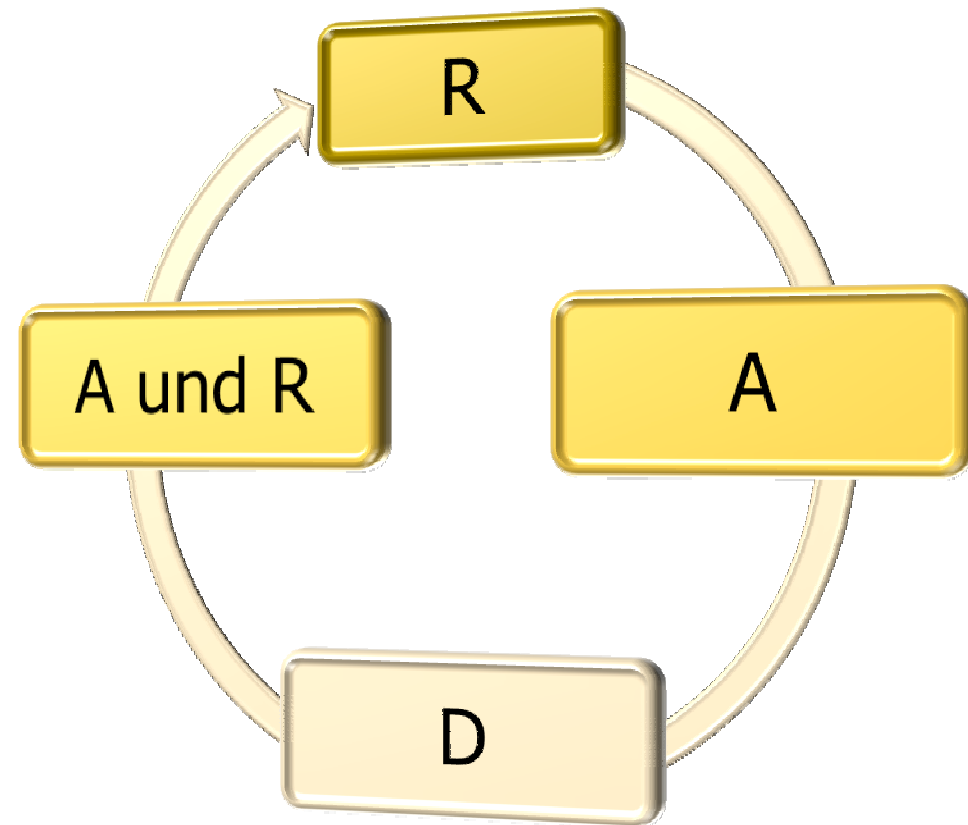


2. Radar-Logik nach EFQM

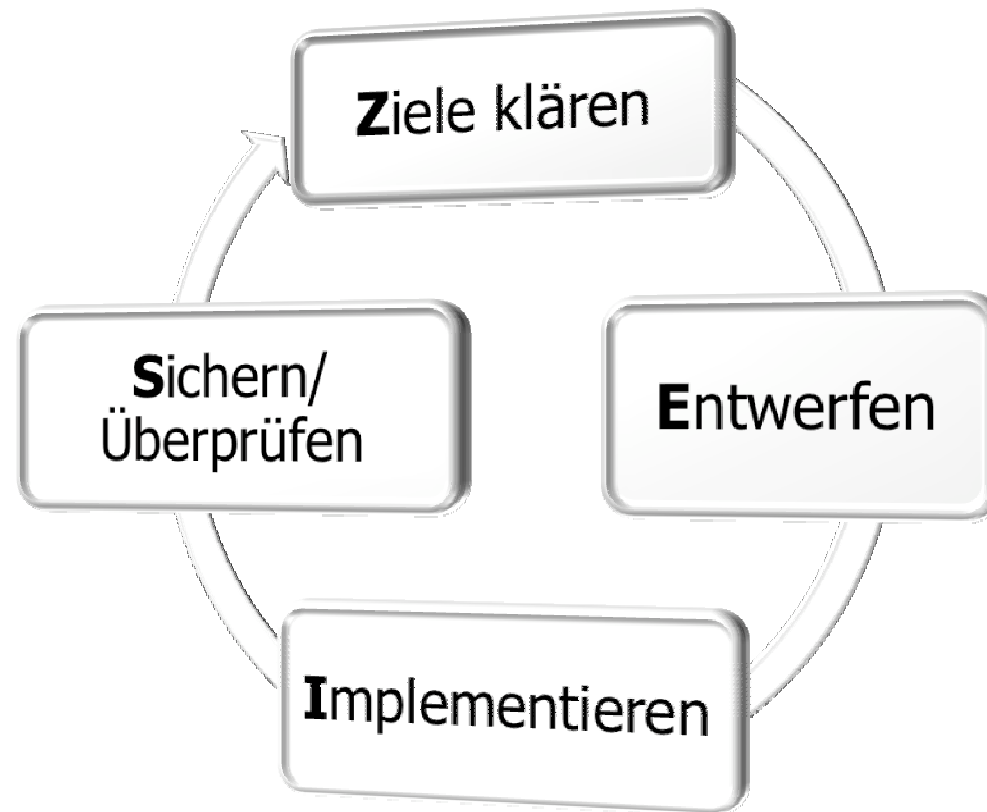
(EFQM= European Foundation for Quality Management)

RADAR setzt sich aus vier Elementen zusammen:

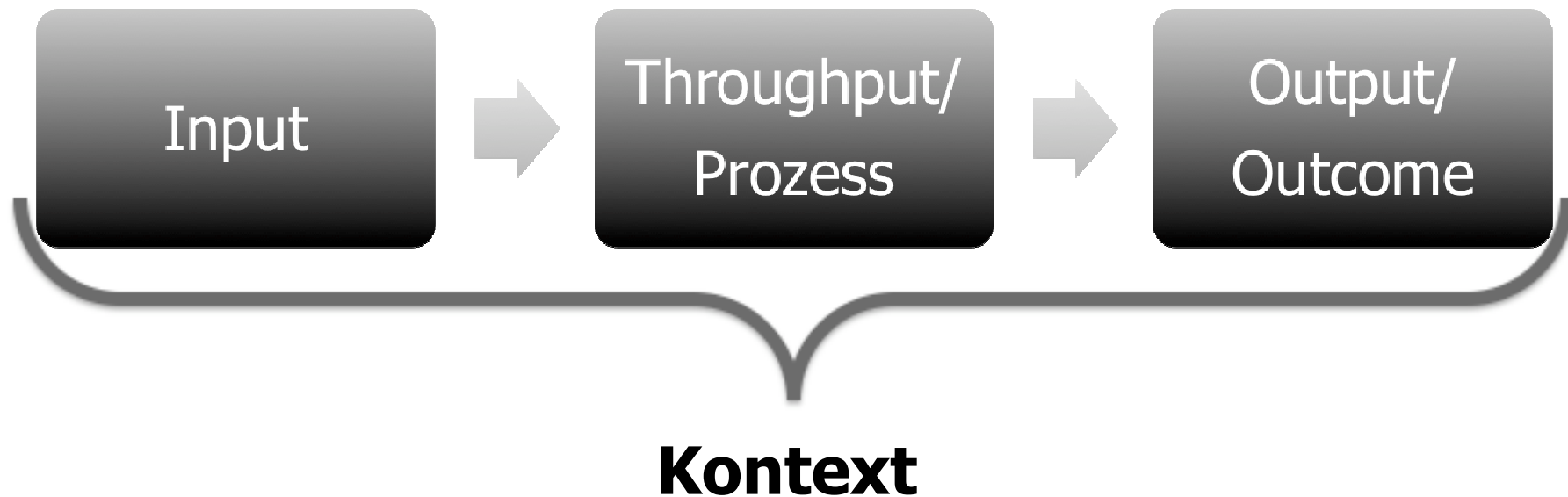
Results	(Ergebnisse)
Approach	(Vorgehen)
Deployment	(Umsetzung)
Assesment	(Bewertung)
and	
Review	(Überprüfung)

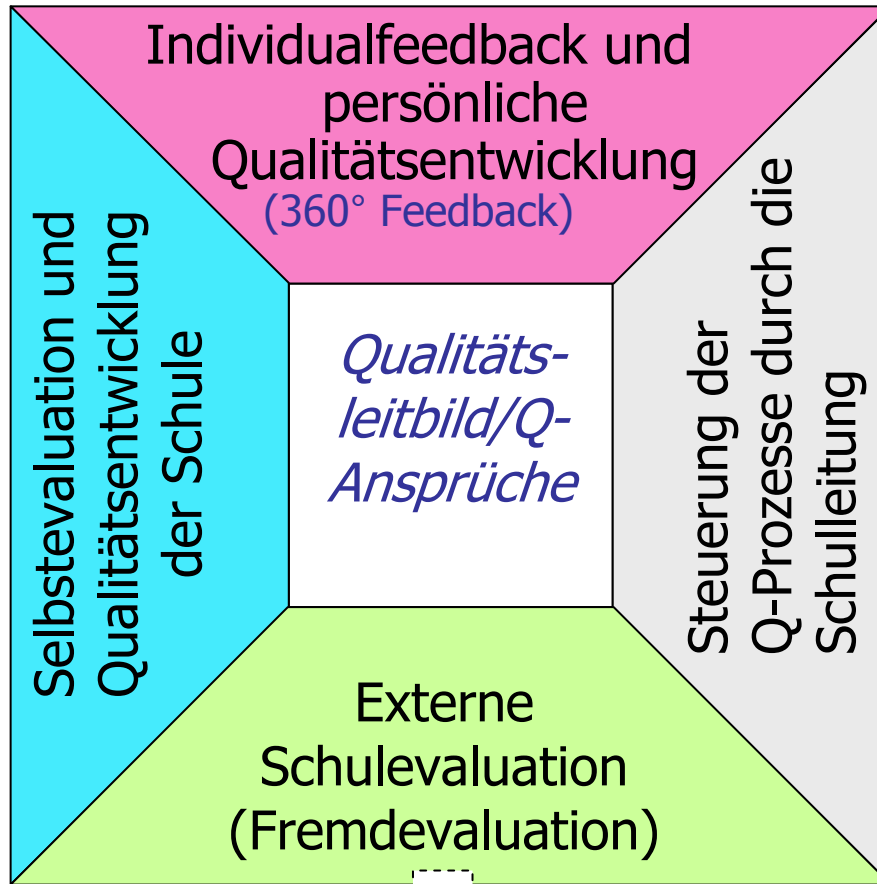


3. Qualitätsentwicklungs-Zyklus ZEIS



Grundmodell aller Q-Systeme

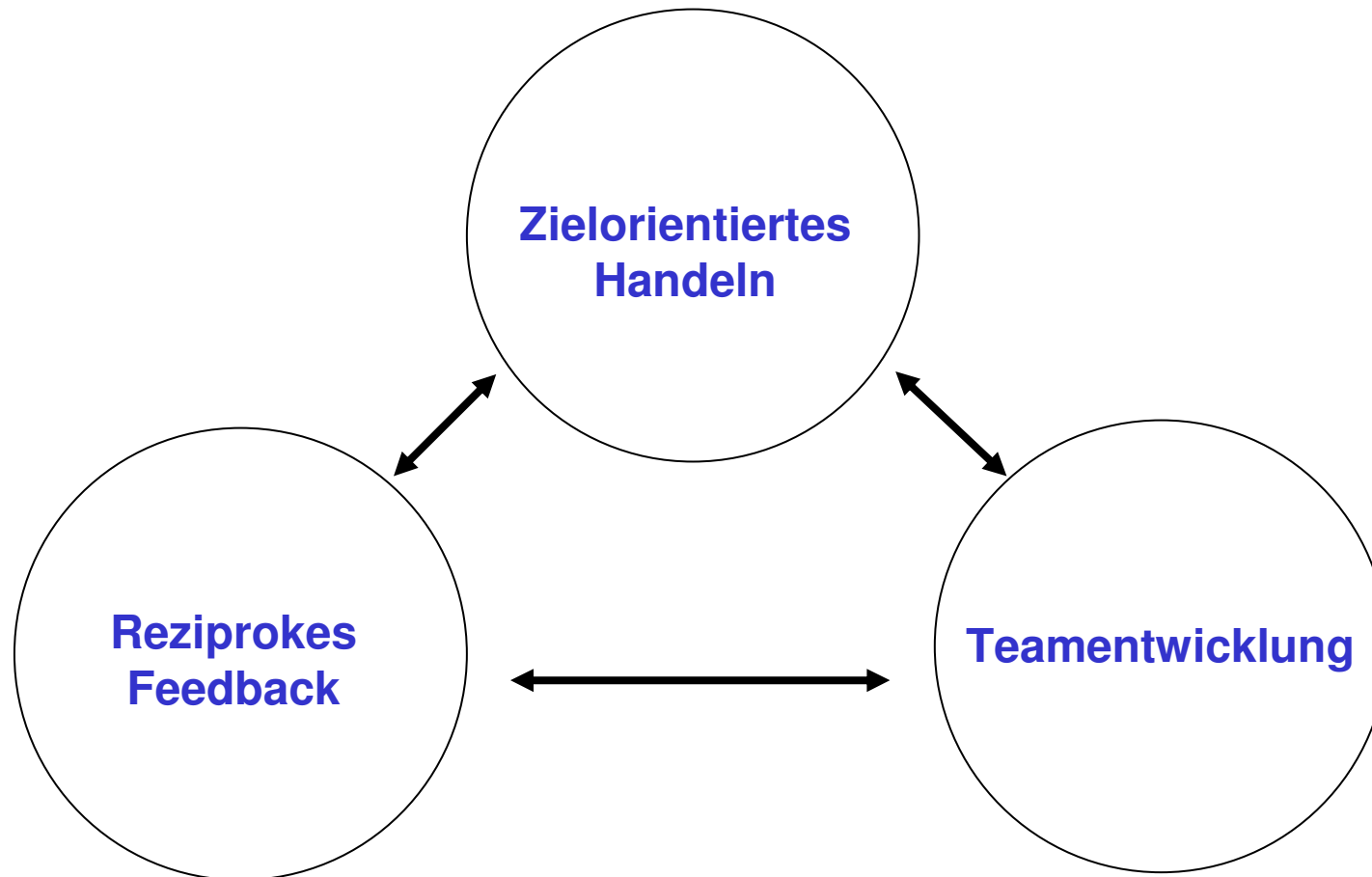




Die 5 Komponenten des Q2E-Managements

Zertifizierung (freiwillig)	.Bericht externe Schulevaluation
	.Qualitätshandbuch
	.Selbstdeklaration

Die 3 Treiber der Q-Entwicklung



Q als alltägliche Aufgabe

Nichts Zusätzliches,
sondern Kern
von Schulleitung und Unterrichten

Zunächst: QM von Unterricht

- Klären, was ist guter Unterricht
(nächster ProfiS-Baustein: Unterrichtsentwicklung)

- Ziele deutlich machen
 - Schulprogramm
 - Bildungsstandards

- Ziele überprüfen

Wichtig: Kohärenz und Alignment

Dann: Rolle der SL bei QM

Was muss ich wissen?

- Wie Q zu evaluieren ist
- Wie Q zu entwickeln ist
- Wie ich aus einzelnen Elementen ein System gestalte

Was kann ich als SL tun?

1. **Initiieren von UE – Strategie**
 - Ein Gesamtkonzept im Auge haben
 -
2. **Arbeitsstrukturen nutzen bzw. schaffen/ UE**
 - 2.1 Fachkonferenzen aktivieren
 - 2.2 Jahrgangsteams auf UE orientieren
 - 2.3 Klassenteams anregen und stützen
 - 2.4 Unterrichtsbezogenes Feedback einführen
 - 2.5 Leitungsstrukturen erweitern
 - 2.6 Mit einer Steuergruppe arbeiten
3. **Kultur**
 - Fortbildung stimulieren und koordinieren
 - Aufbau einer Evaluationskultur, usw.

SL müssen eine „Tragfläche“ schaffen und ZV mit Behörde schließen!

„Qualität ist,
wenn man hält,
was man verspricht.“
(Theo Liket)

Am Anfang jedes QM steht eine Bestandsanalyse
(die von Zeit zu Zeit wiederholt werden muss)
Die effektivste Methode ist die

SWOT-Analyse

Sie wird – wo es möglich ist – von Daten gestützt,
z. B. durch:

- Lernstandserhebungen
- SEIS
- Schulinspektion
- eigene Erhebung

Erweiterte SWOT-Analyse

Innen / Außen	ca. 3 Chancen	ca. 3 Gefährdungen
	ca. 3 Stärken	<i>Potenziale</i>
ca. 3 Schwächen		<i>Krisen</i>

Rolf 04/08

SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

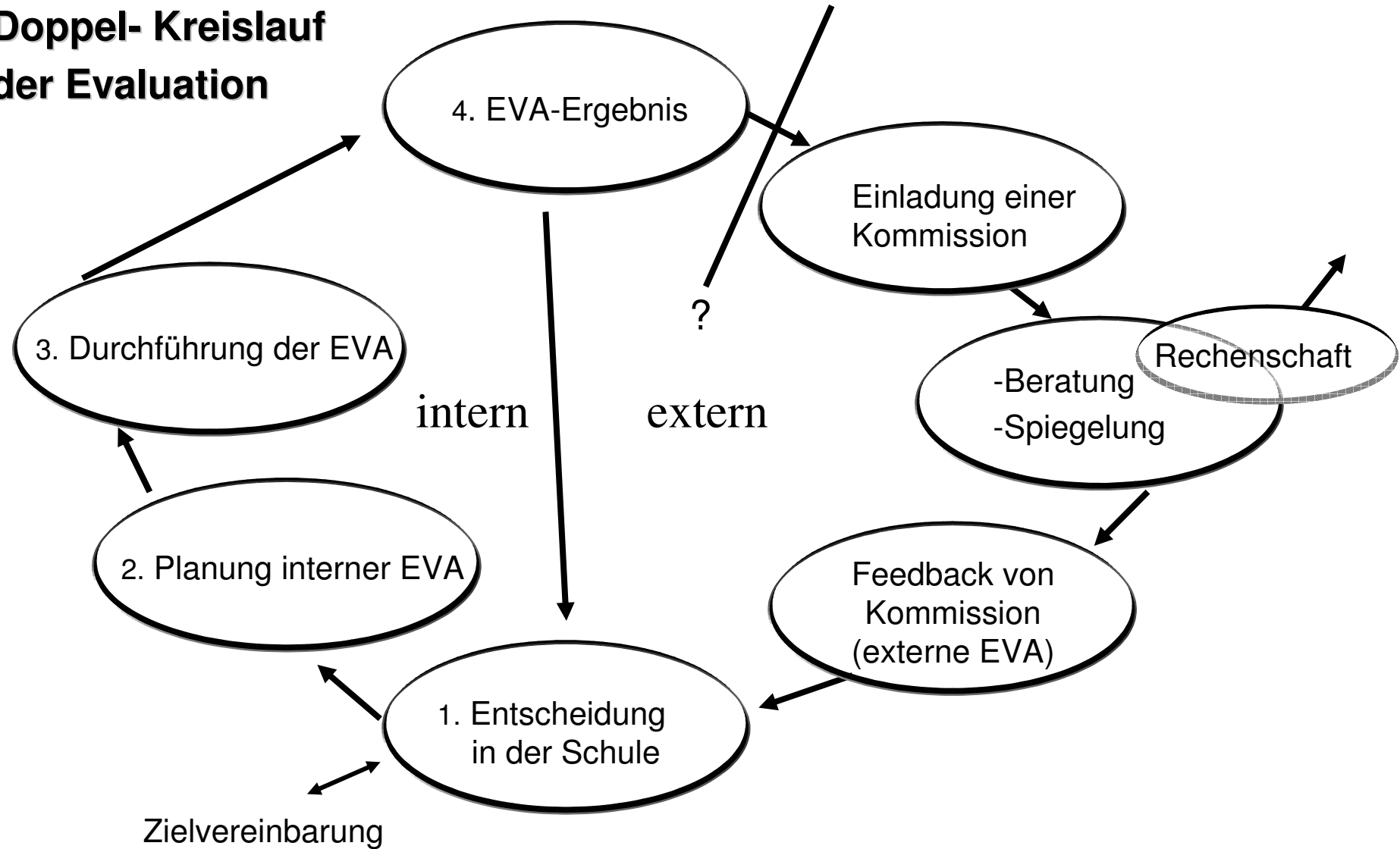
Evaluation als Basis von Q-Sicherung

Noch einmal die Definition:

Evaluation wird verstanden als Prozess des systematischen Sammelns und Analysierens von **Daten/ Informationen** mit dem Ziel, an **Kriterien/ Zielen** orientierte **Bewertungs-urteile** zu ermöglichen, die begründet und nachvollziehbar sind. Evaluation meint datengestützte, kriterienorientierte Bewertung und enthält auch Hinweise für Weiterentwicklungen

Feedback ist ähnlich, aber nicht an Kriterien/ Zielen orientiert.

Doppel- Kreislauf der Evaluation



Hauptfunktionen von Eva

- Impulse für UE
- Impulse für SE
- Rechenschaft geben

Zudem:

- Basis für Selbstreflexion schaffen

Letzteres ist das Wichtigste, denn:

**Nur „reflektierende Praktiker“
arbeiten wirklich professionell!**

Differenz von EVA zu wiss. Begleitforschung

Forschung geht weiter:

- Wirkungsketten können untersucht werden
- Repräsentativität, Validität und Reliabilität müssen gewährleistet sein
- Uneingeschränkte Öffentlichkeit wird erwartet

Evaluation orientiert sich auch an Standards wissenschaftlicher Forschung, muss aber nicht alle erfüllen, sollte aber nicht gegen sie verstoßen.

Evaluation ist immer zielorientiert,

Begleitforschung ist erkenntnisorientiert.

Bitte notieren Sie auf einem Flipchart: Welche Daten...

kann ich brauchen?	habe ich?	fehlen?

Hinweise und Tipps für Evaluations- und Feedback-Instrumente (Bestandteile eines Instrumenten-Koffers)

Welches sind die drei meistgenannten Erwartungen von Schülern/innen an Ihre Lehrer/innen?

1. ...

2. ...

3. ...

> Qualitätssicherung

↳ [Qualitätssicherung](#) → [Methodenbox Selbstevaluation](#) → Methodensammlung

Methodensammlung Selbstevaluation

Sie haben unseren Leitfaden [Schritte durch den Qualitätszyklus](#) durchgearbeitet und sind nun auf der Suche nach einer passenden Methode?

In unserer Methodenbox stehen für Sie **aktuell 41 Methoden zum Download bereit.**

Zum Lesen der Methodenbeschreibungen benötigen Sie den kostenlosen [Acrobat Reader](#) ↗.



Wie finde ich eine passende Methode?

Überlegen Sie, welchen Bereich des Schullebens Sie evaluieren möchten und folgen Sie in der Tabelle dem entsprechenden Link.

Lernkultur	Schulkultur	Schulmanagement
Unterrichtsgestaltung, Lehrerhandeln im Unterricht	Soziales Klima in der Schule	Schulleitungshandeln

<http://www.lis.bremen.de/de/detail.php?gsid=bremen56.c.4294.de&font=0>

Liebe Schülerinnen und Schüler,

ich hätte gerne von Euch eine Rückmeldung für meine Arbeit. Bitte schreibt Antworten auf die folgenden drei Fragen auf. Ich werde die Antworten auswerten und mit Euch besprechen. Eure Anonymität soll gewährleistet werden. Wenn Ihr es wollt, vernichte ich diese Fragebögen nach der Auswertung in Eurem Beisein. Wenn Ihr es wollt, bilden wir einen Schüler-Lehrer-Ausschuss zur Auswertung.

1. Was findet Ihr an meinem Unterricht gut? Was soll ich beibehalten?

2. Was findet Ihr an meinem Unterricht bzw. Verhalten nicht so gut; was soll ich abstellen?

3. Was vermisst Ihr an meinem Unterricht; worum soll ich mich in Zukunft mehr bemühen?

UNTERRICHTSBEURTEILUNG DURCH SCHÜLER

Eine offene, faire und regelmäßige Rückmeldung an die Lehrer/innen über ihren Unterricht soll die Arbeit nicht leichter, aber ertragreicher machen. Sie soll zwischenmenschliche Hindernisse abbauen und verhindern, dass wir Frust in uns hinunterschlucken, bis wir uns noch mit Klagen helfen können. Aber eine schriftliche Befragung kann nie das Gespräch ersetzen, sondern soll dazu anregen. Deshalb erhaltet Ihr die betreffenden Resultate der Umfrage zurück und wir reden dann darüber.

Vergibt bitte für die unten aufgeführten Aussagen Noten nach folgendem System:

1 = trifft immer zu, 2 = trifft fast immer zu, 3 = trifft häufig zu, 4 = trifft manchmal zu, 5 = trifft selten zu, 6 = trifft nie zu.



Der Lehrer / Die Lehrerin

1 2 3 4 5 6

1. hat Ahnung von seinem/ihrer Fach.						
2. kann den Stoff anschaulich vermitteln.						
3. beteiligt Schüler/innen an Entscheidungen.						
4. ist freundlich und geduldig.						
5. geht auf die Schüler/innen ein.						
6. lobt die Schüler/innen und ermutigt sie.						
7. lässt Kritik zu und geht darauf ein						
8. achtet auf ein ruhiges Arbeitsklima.						
9. stellt Bezüge zu aktuellen Themen her.						
10. fördert selbständiges Denken und Arbeiten.						
11. informiert die Klasse über seine/ihre Unterrichtsziele.						
12. überprüft, ob der Unterricht das Ziel erreicht hat.						



Der Unterricht

13. ist interessant und spannend aufbereitet.						
14. ist praxisbezogen.						
15. ermöglicht Gruppen- und Partnerarbeit.						
16. ist mit unterschiedlichen Medien gestaltet (TV, Video etc.).						
17. stellt hohe Anforderungen an die Schüler/innen.						
18. lässt eigene Ideen und Arbeitsweisen der Schüler/innen zu.						
19. ist oft fächerübergreifend organisiert.						
20. lässt Raum für Einzelarbeit.						
21. enthält ausreichend Übungsphasen, lässt den Schülern/innen Zeit.						
22. ist klar und verständlich strukturiert (roter Faden ist vorhanden).						



Die Klassenarbeiten

26. entsprechen dem behandelten Stoff.						
27. verlangen mehr als nur Auswendiglernen.						
28. werden fair benotet.						
29. Über die Noten kann diskutiert werden.						
30. Die Aufgabenstellungen sind verständlich formuliert.						



Die Klasse

31. sollte die Beziehung zur Lehrperson verbessern.						
32. sollte weniger Konkurrenzdenken zeigen.						
33. sollte mehr Interesse am Fach zeigen.						
34. könnte etwas ruhiger und konzentrierter arbeiten.						
35. sollte mehr Initiative ergreifen, den Unterricht mitzugestalten.						



Allgemeines

37. Ich möchte die Resultate dieser Befragung diskutieren.	ja	<input type="checkbox"/>	nein	<input type="checkbox"/>
38. Ich denke, daß diese Befragungsaktion etwas verbessern wird.	ja	<input type="checkbox"/>	nein	<input type="checkbox"/>

Vielen Dank für Eure Mitarbeit !!!

Fragebogen zur konstruktiven Unterrichtskritik im Fach Deutsch

© Konrad-Adenauer-Hauptschule

Hintergrund:

Der Fragebogen wurde im Rahmen eines Evaluationsprojektes zum Fach Deutsch entwickelt und eingesetzt.

Einsatzmöglichkeiten:

Der Fragebogen kann sowohl von Lehrpersonen als auch von Schülerinnen und Schülern einer Klasse ausgefüllt werden, um dann die Perspektiven zu vergleichen. Ferner besteht die Möglichkeit, diesen Bogen in bestimmten zeitlichen Abständen immer wieder einzusetzen, um Veränderungen und Entwicklungen zu überprüfen.



	JA	(ja)	(nein)	NEIN
1. Die Lehrerin / der Lehrer				
nimmt ihr Fach zu wichtig im Vergleich zu anderen Fächern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lässt die Schüler genügend zu Wort kommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bevorzugt einige Schüler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
achtet zu wenig auf Disziplin in der Klasse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
beeinflusst einseitig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ist launisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
maßt sich falsche Autorität an	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hat ein partnerschaftliches Verhältnis zu den Schülern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
behandelt gerecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Die Schüler arbeiten in diesem Fach				
besser mit als in sonstigen Fächern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sind bei der Planung des Unterrichts genügend beteiligt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
müssten im Unterricht stärker aktiviert werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Unterrichtsmethoden				
zuviel Frontalunterricht (Lehrervortrag mit gelegentlichen Fragen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es sollte häufiger in kleinen Gruppen gearbeitet werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freies Unterrichtsgespräch (S. nehmen sich gegenseitig dran) sollte öfter praktiziert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Unterrichtsmethoden sollten öfter wechseln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schüler sollten häufiger Stunden leiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Hausaufgaben				
sind zu umfangreich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
könnten ruhig etwas klarere Aufträge haben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Zensurengebung				
ist gerecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ist zu streng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ist zu milde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Wenn Ihr dem Unterricht eine Note von 1 bis 6 geben solltet, welche?				

7. Unterrichtsthemen	JA	(ja)	(nein)	NEIN
Es werden <u>zu wenig</u> behandelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
klassische Dichtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
moderne Dichtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gedichte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Theaterstücke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Linguistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diskussion über aktuelle Themen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufsatzerziehung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Behandlung folgender Themen war zu oberflächlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
schwierig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
einseitig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Weitere Kritik und Vorschläge zum Deutschunterricht:				
.....				
.....				
.....				
.....				

Fragebogen für Schülerinnen und Schüler
der Grundschule

Kreuze bitte in dem folgenden Fragebogen jeweils die für dich richtige Antwortmöglichkeit an (O). Kreuze bitte pro Reihe nur ein Feld an.

Zunächst einige Angaben zu deiner Person:

- Ich bin ein Junge. 
- Ich bin ein Mädchen. 



HIER EINIGE ALLGEMEINE AUSSAGEN!			
	trifft zu	teils/teils	trifft nicht zu
²³⁴ Ich gehe gern zur Schule.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
²³⁴ Ich langweile mich in der Schule.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¹⁴⁰ Ich habe Angst vor Klassenarbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
²²⁷ Wenn ich in der Schule abgefragt werde, vergesse ich oft Sachen, die ich zu Hause noch wusste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¹⁴¹ Ich würde lieber auf eine andere Schule gehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
²²⁸ Im letzten halben Jahr hatte ich die Möglichkeit, viel Neues zu lernen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
²⁴⁴ Unser Schulgelände gefällt mir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Nun einige Fragen zum Verhältnis der Schüler untereinander.

	trifft zu	teils/teils	trifft nicht zu
²²⁸ Viele Schüler sind ziemlich brutal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

²²⁹ Unsere Klassengemeinschaft ist gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
²³⁰ Ich habe viele Freundinnen und Freunde in der Schule.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
²³⁴ Wir helfen uns gegenseitig im Unterricht und bei den Hausaufgaben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
²³⁵ Ich fühle mich in meiner Klasse oft allein gelassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Welche Note würdest du deiner Schule insgesamt geben?



	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft	ungenügend
²³⁸	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Herzlichen Dank für deine Mitarbeit

**Unterrichtsevaluation – Gruppenarbeit
Schülereinschätzung**

Einsatzmöglichkeiten:

Der Fragebogen kann von einzelnen Schülerinnen und Schülern einer Gruppe und den Gruppenmitgliedern ausgefüllt werden, um dann die Perspektiven zu vergleichen. Ferner besteht die Möglichkeit, diesen Bogen in bestimmten zeitlichen Abständen immer wieder einzusetzen, um Veränderungen und Entwicklungen zu überprüfen.

Name: _____ Datum: _____

Schätze Deine eigenen Arbeitsaktivitäten und Arbeitshaltungen innerhalb der Gruppenarbeit ein.

- 3 - So mache ich es in der Regel.
- 2 - So mache ich es manchmal.
- 1 - So mache ich es selten.

	Selbst-einschätzung	Einschätzung der Gruppenmitglieder						
		1	2	3	4	5	6	D
1. Ich beachte die Arbeitsanweisungen.								
2. Ich beteilige mich an der Planung der Gruppenarbeit.								
3. Ich nehme Meinungen anderer in der Gruppe ernst.								
4. Ich leiste meinen Beitrag zur Gruppenarbeit.								
5. Ich arbeite gut ohne Beaufsichtigung.								
6. Ich übernehme Verantwortung für die Fertigstellung einer Projektaufgabe.								
7. Ich arbeite mit den anderen in der Gruppe zusammen.								
8. Ich plane und beteilige mich an der Präsentation der Gruppenarbeit.								
9. Besondere Leistungen (1 Punkt zusätzlich)								
Maximal 25 Punkte								

Quelle: Self-Evaluation Helping Students Get Better At It! Carol Rolheiser 1996

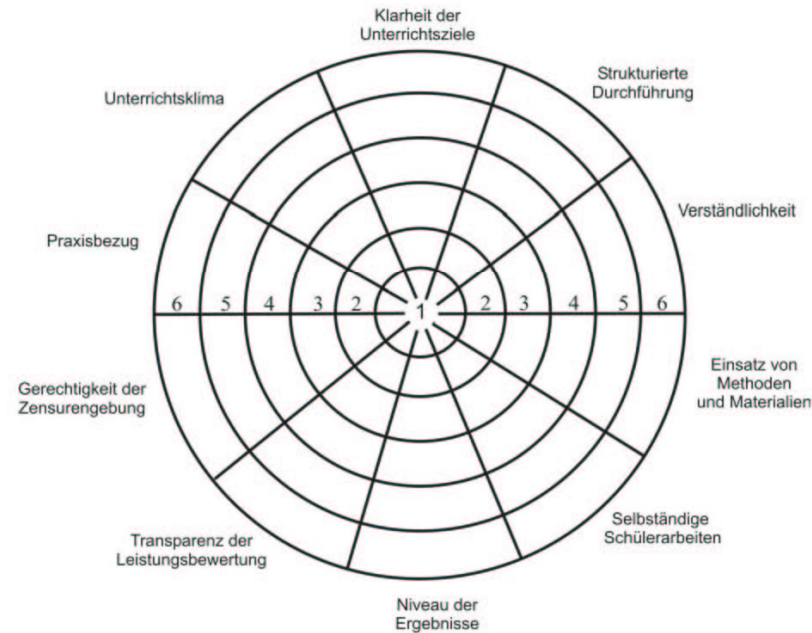
Kräftefeld-Analyse

Bitte notiert drei Sachen, die beim Lernen:

<i>helfen</i>	<i>hindern</i>
●	●
●	●
●	●

Unterrichtsfeedback
von
Schülerinnen und Schüler

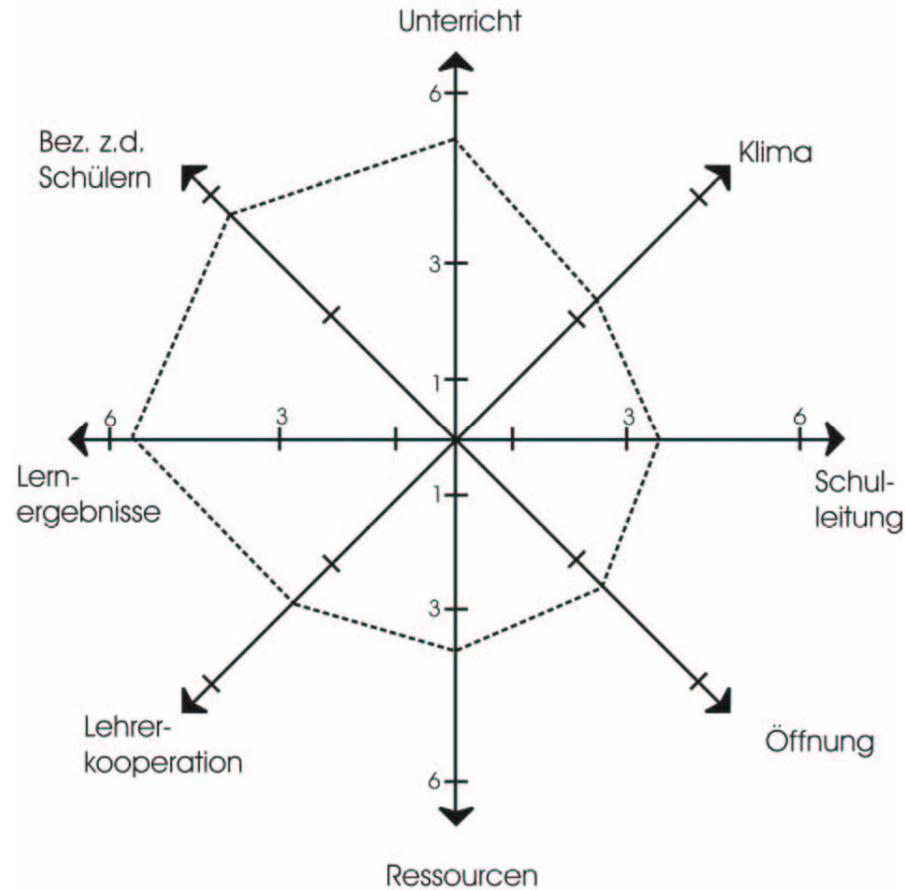
Liebe Schülerinnen und Schüler,
ich hätte gerne von Ihnen/ Euch eine Rückmeldung über meinen Unterricht.
Bitte bewerten Sie/ bewertet mit einem Kreuzchen in jedem Segment der
Zielscheibe die angegebenen Teilbereiche. Je näher das Kreuzchen in die
Mitte der Zielscheibe gesetzt wird, desto positiver ist die Bewertung, je
weiter das Kreuzchen nach außen gesetzt wird, desto negativer ist die
Bewertung.



Kritik und Vorschläge:

Vielen Dank für Ihre/Eure Mitarbeit

Überblicks- Evaluation



Diagnose-Spinne

Kurzfragebogen zum Schulklima:				
Bitte geben Sie durch Ankreuzen (x) zu jeder Aussage an, in welchem Maße Sie ihr zustimmen oder nicht zustimmen.				
		Stimme völlig zu		Stimme nicht zu
1.	Die Befindlichkeit der Menschen an unserer Schule ist gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Die Lehrkräfte sind motiviert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Unsere Schule ist kulturell arm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	In unserer Schule gibt es gute Gemeinschaftserlebnisse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Die Schule lässt allen ihre Individualität.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Die Schule ist am persönlichen Umfeld der Schüler/innen interessiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Der Konkurrenzdruck unter Lehrpersonen ist groß.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Der Konkurrenzdruck unter Schülerinnen und Schülern ist groß.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Wir gehen wertschätzend miteinander um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Ich fühle mich an unserer Schule wohl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quelle: Gymnasium Liestal / IFS				

Kurzfragebogen zur Arbeitsorganisation:	
Bitte geben Sie durch Ankreuzen (x) an, welche Aussage Sie als für Ihre Schule zutreffend erachten.	
Unsere Schule...	
1. ... ist schlecht organisiert	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. ... untersteht bürokratischen und schulunfreundlichen Behörden	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. ... ist materiell mangelhaft ausgerüstet	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. ... geht mit Betriebsmitteln ineffizient um	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. ... lässt Nebentätigkeiten von ein paar wenigen leisten	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6. ... achtet wenig auf sorgsamem Umgang mit Mobiliar und Geräten	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7. ... achtet wenig auf Sauberkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8. ... achtet wenig auf Pünktlichkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9. ... belastet mich zu stark	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Quelle: Gymnasium Liestal / IFS	

Qualität des Unterrichts

	KA	Unser Unterricht ...						Oben = Istzustand: Unten = Sollzustand:	\bar{X}
		1	2	3	4	5	6		
1. ... ist stark auf Stoffvermittlung ausgerichtet	1	26	38	23	2	2	...ist wenig auf Stoffvermittlung ausgerichtet	2,08	
	15	12	37	23	4	1		2,29	
2. ... ist stark auf Persönlichkeitsbildung ausgerichtet	2	1	16	34	27	12	...ist wenig auf Persönlichkeitsbildung ausgerichtet	3,37	
	12	31	38	10	1	0		1,76	
3. ... ist stark auf Leistung ausgerichtet	2	23	39	16	9	3	...ist wenig auf Leistung ausgerichtet	2,22	
	18	20	41	13	0	0		1,91	
4. ... ist ohne erkennbare gemeinsame Ziele	2	11	24	31	22	2	...ist an gemeinsamen Zielen orientiert	2,78	
	13	7	3	2	24	43		4,18	
5. ... ist fächerübergreifend	0	2	14	38	30	8	...ist nicht fächerübergreifend	3,30	
	12	18	43	18	1	0		2,03	
6. ... fördert Kreativität	2	1	26	35	25	3	...fördert Kreativität nicht	3,03	
	15	32	35	8	2	0		1,74	
7. ... ist prozessorientiert	6	6	19	29	20	12	...ist nicht prozessorientiert	3,15	
	21	23	37	10	0	1		1,86	
8. ... fördert Originalität	4	1	16	39	23	9	...fördert Originalität nicht	3,26	
	18	23	40	10	1	0		1,85	
9. ... reflektiert die Koedukationsproblematik	4	4	14	22	21	27	...reflektiert die Koedukationsproblematik nicht	3,60	
	18	25	31	12	2	4		2,04	
10. ... thematisiert Berufswahlplanung	7	13	18	15	24	15	...thematisiert Berufswahlplanung nicht	3,12	
	20	25	32	11	3	1		1,93	
11. ... fördert die Überwindung geschlechtsspezifischer Studien- und Berufswahl	8	5	10	24	23	22	...fördert die Überwindung geschlechtsspezifischer Studien- und Berufswahl nicht	3,56	
	19	18	28	12	2	3		1,96	

Gymnasium Liestal/ IFS - Rolff

Schulleiter/in (Fremdeinschätzung) Bitte geben Sie durch Ankreuzen (x) an, welche Aussagen für Ihre Schulleitung zutreffen.	
Unsere Leitung...	
1. ... praktiziert eine breite Information des Kollegiums	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ... praktiziert eine selektive Information des Kollegiums
2. ... betrachtet Visionen als wichtig	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ... betrachtet Visionen als unwichtig
3. ... führt Einstellungen von Lehrkräften undurchsichtig durch	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ... führt Einstellungen von Lehrkräften transparent durch
4. ... verhindert Mitwirkung der Lehrkräfte	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ... fördert Mitwirkung der Lehrkräfte
5. ... wirkt unterstützend	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ... wirkt nicht unterstützend
6. ... bietet Freiräume	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ... engt Freiräume ein
7. ... setzt feste Normen durch	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ... lässt jeden/jede tun, was er/sie für gut hält
8. ... fördert die Kommunikation	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ... fördert die Kommunikation nicht
9. ... fördert gegenseitige Rücksichtnahme	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ... fördert gegenseitige Rücksichtnahme nicht
10. ... ist Stundenausfällen gegenüber gleichgültig	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ... vermeidet Stundenausfälle systematisch
11. ... ist auf Lösung anstehender Probleme nicht bedacht	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ... ist auf Lösung anstehender Probleme bedacht
12. ... verteilt Aufgaben nach Beziehungskriterien	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ... verteilt Aufgaben nach Eignung
13. ... hat erkennbare Ziele	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ... hat keine erkennbaren Ziele
14. ... hat kein Konzept für Fort- und Weiterbildung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ... hat ein klares Konzept für Fort- und Weiterbildung
15. ... verursacht Überlastung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ... überlastet nicht
16. ... gibt Rückendeckung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ... gibt keine Rückendeckung
Alternative: Schulleitung (Selbsteinschätzung)	
Bitte geben Sie durch Ankreuzen an, welche Aussagen auf Sie zutreffen.	
1. Ich praktiziere eine breite Information des Kollegiums	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Ich praktiziere eine selektive Information des Kollegiums
2. ...	
Quelle: Gymnasium Liestal / IFS	

Standardisierte Fragen - Konstruktionshinweise

Vorweg ist zu klären:

- Was muss ich unbedingt wissen?
(Was geht mich nichts an?)
- Wie formuliere ich die Frage, damit ich eine Antwort genau auf meine Frage bekomme?
Auf **Eindimensionalität** achten!
- Welche Antwortmöglichkeiten biete ich an?
(Einschätzskala, Entscheidungsfrage, Multiple Choice, offene Antwortmöglichkeit)

Beispiele für Antwortmöglichkeiten

→ Skalierte Frage / Einstellungsfrage

Die Teilnehmer beantworten eine Frage durch Ankreuzen auf einer Einschätzskala.
Z.B. „Wissenschaftliche Grundlagen sind für meine Arbeit sehr wichtig.“

trifft nicht zu ? trifft zu.
-2 -1 0 +1 +2

→ Entscheidungsfrage / Faktfrage

„Sind Sie Mitglied der Schulleitung?“ ja
nein

→ Multiple-Choice-Frage

„Welches ist Ihr fachlicher Schwerpunkt in der Arbeitslehre?“ Haushaltslehre
Technik
Wirtschaftslehre

→ Offene Antwortmöglichkeit

„Bitte schreiben Sie in Stichworten auf, was Ihnen an der Maßnahme gefallen bzw. nicht gefallen hat.“

Mir hat gefallen:

Hinweise zur Daten-Interpretation

1. Was **überrascht**?
2. Wo sind die größten **Diskrepanzen** zwischen
 - Ist/Soll und
 - Schüler-Lehrer- (und vielleicht Eltern) Angabenund was bedeuten sie?
3. Welches sind die ein bis zwei **bedeutsamsten** Ergebnisse?

Externe Evaluation in Bremen

Dr. Jens Reißmann
SfBW

Übungen zu den Treibern von QM

1. Feedback-Kultur
2. Zielorientierung
3. Team- bzw. kollegiale Unterrichtsentwicklung
(folgt beim nächsten Mal)

Treiber 1: Feedback in der Schule

Eine Einführung

von

Hans-Günter Rolff

Die 3 wichtigsten Feedback-Formen

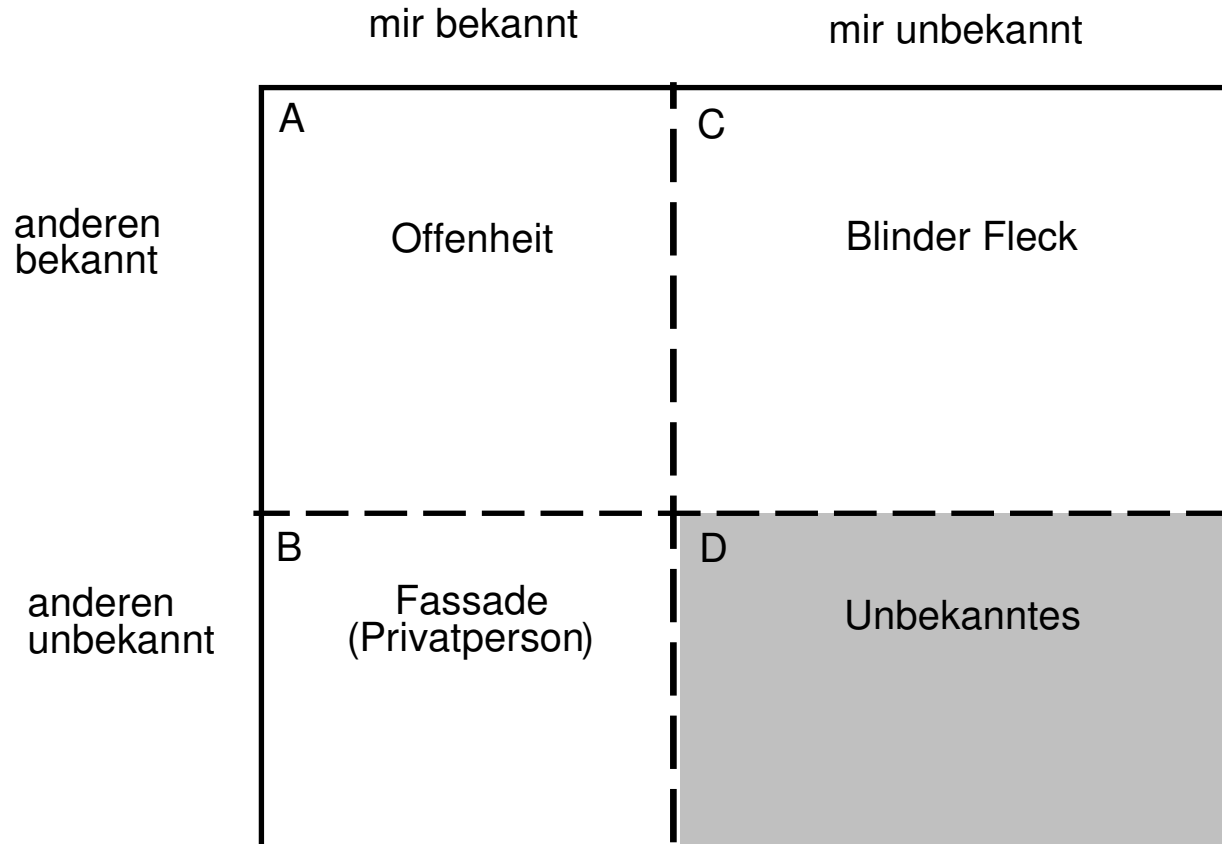
1. Schüler-Lehrer Feedback
2. Lehrer-Lehrer Feedback/ Hospitation
3. Lehrer-Schulleiter Feedback/ Leitungsfeedback

Zur Nützlichkeit

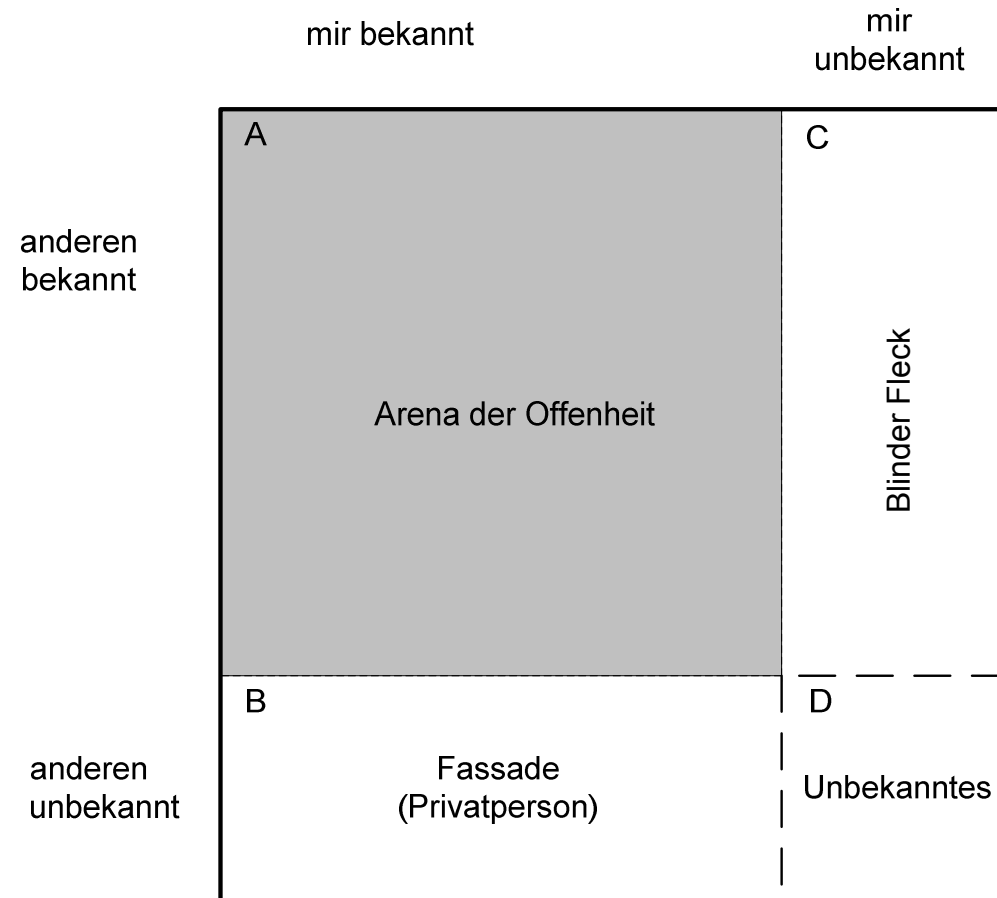
Lehrende sind Lernende. „Wir sind alle Anfänger“ (P. VAILL in: Lernen als Lebensform, Stuttgart 1999). In Zeiten turbulenten Umbruchs, in Zeiten des „Wildwassers“, können selbst Experten nicht wissen, ob sie sich auf dem letzten Stand der Erkenntnisse bewegen, auch sie sind Anfänger. Die lernende Gesellschaft ist keine Wunschvorstellung, sondern blanke Notwendigkeit. Lehrer müssen deshalb ihren Unterricht fortlaufend erforschen. Was können sie lernen? Sie können und müssen lernen:

- die Schülerinnen und Schüler zu verstehen („Kindheit im Wandel“ von Rolff/Zimmermann, Weinheim 2001).
- erfahren wie ihre Lehre wirkt: „Welche Wirkungen löse ich gezielt oder ungewollt aus? Welche Umstände begünstigen oder behindern den Erfolg meine Lehrtätigkeit? Was trägt in meinem Unterricht zum Gelingen bei?“ Professionelle Lehrer sind Unterrichtsforscher! Ausbilder ebenfalls, Referendare sowieso!
- wo sie „blinde Flecken haben“

Johari Fenster



Ausweitung der Offenheits-Arena

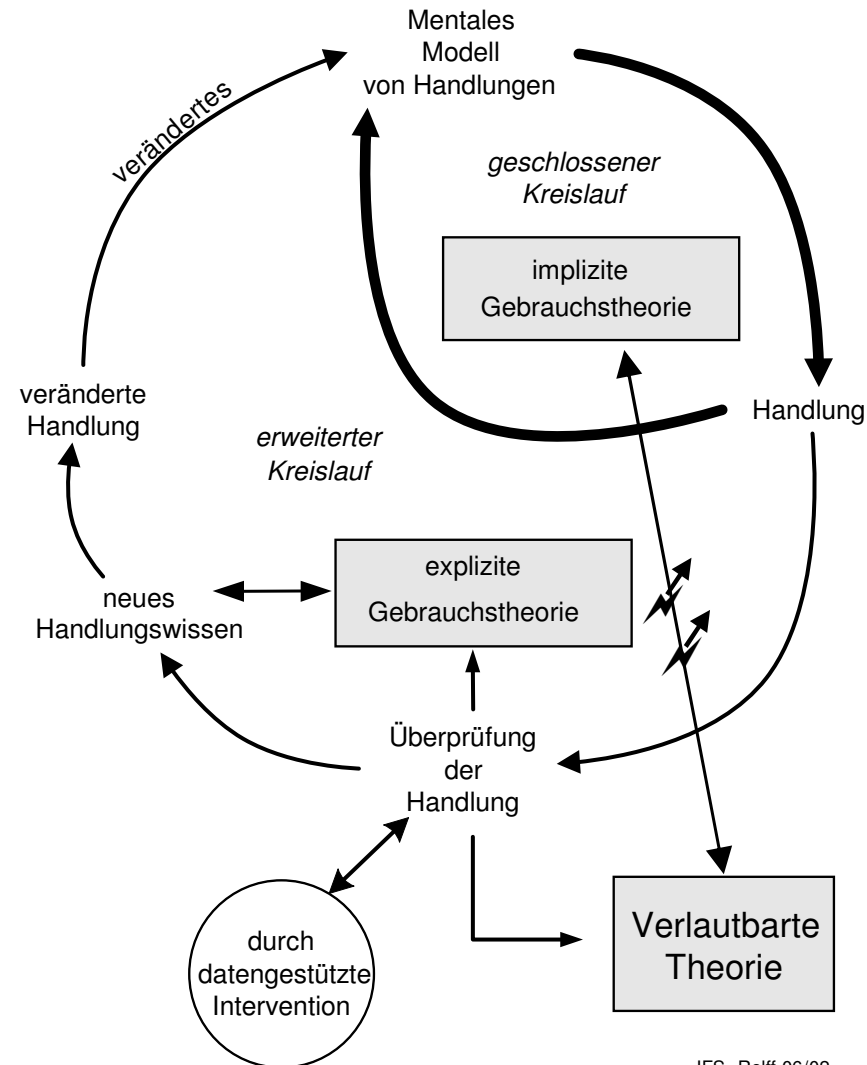


Lehrer als reflektierte Praktiker

Das Konzept von Donald Schön und Chris Argyris

- a) Reflexion in der Handlung (unter Druck) ist an Routine gebunden
- b) Reflexion **über** die Handlung (anhand von Daten) ist Voraussetzung für Weiter-Entwicklung

Entwicklung durch Datennutzung (nach Argyris)



IFS - Rolf 06/02





























Spickmich (www.spickmich.de) – Ein Beispiel

38 benotete Lehrer

Die TOP 10

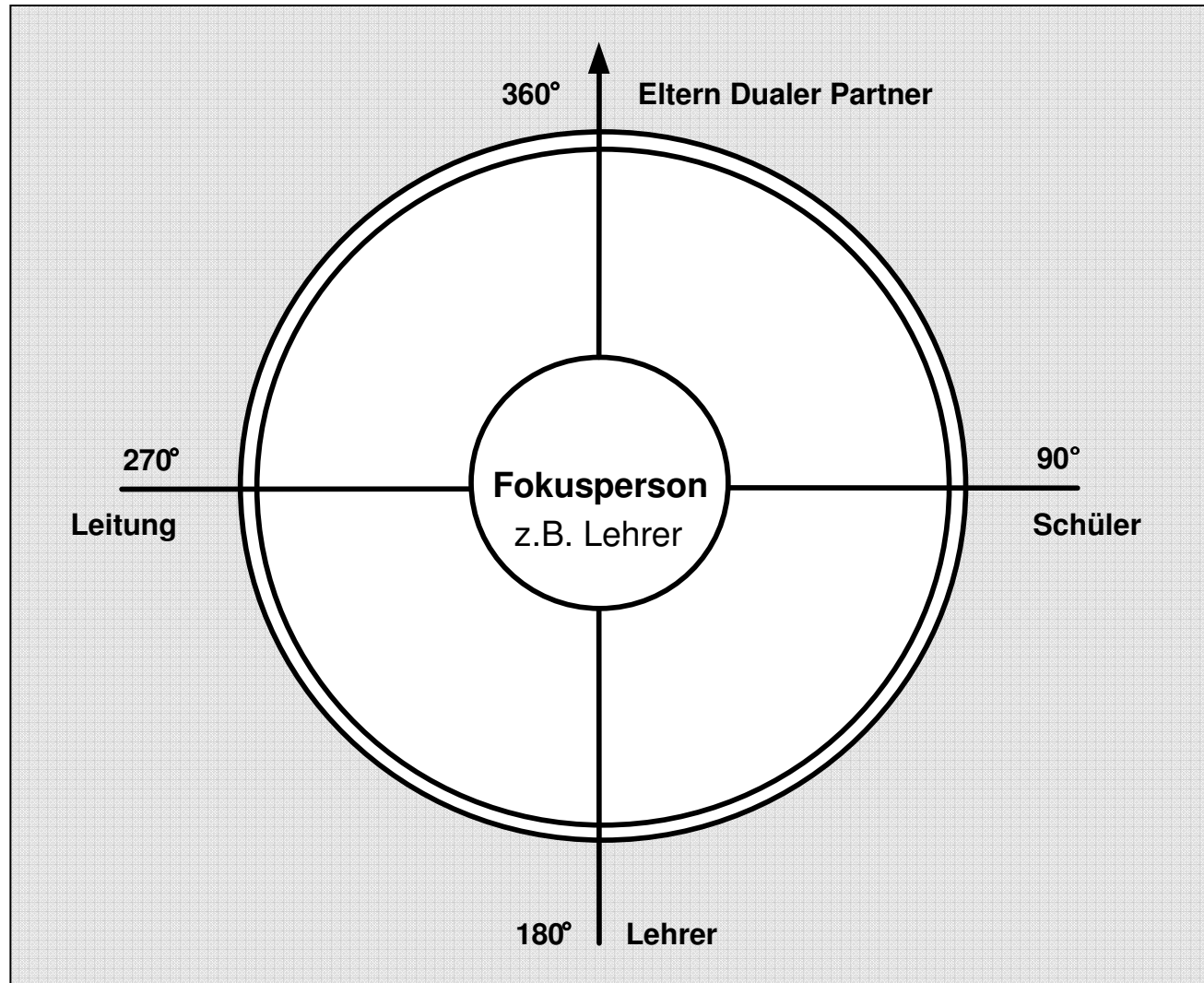


Alle Lehrer

						
Herr Peschke	Herr Bären	Frau Aust 4,2	Herr Schmale	Frau Krainski 3,3	Frau Hanke	Herr Zingler
						
Herr Van klev	Herr Kling	Frau Seitz 3,5	Herr Kaschen	Frau Walther	Herr Formaggio 3,2	Herr Sauter 3,0
						
Herr Petzeit	Frau Stephan	Frau Mikulla-Bruck	Frau Kampus	Frau Baumeister	Frau Beier	Herr Bald
						
Frau Rummel	Herr Urbasek	Herr Popp	Frau Krings 3,2	Herr Wechselberg	Frau Bohte	Frau Mustroph

(zufällige Reihenfolge)

90°-360° Feedback – die bessere Alternative



Hinweise zum Lehrer-Schulleiter Feedback,

auch Führungsfeedback genannt,
finden sich in

Buhren/ Rolff:
Personalmanagement für die Schule,
Weinheim (Beltz) 2009, S. 77-91.

Grundsätze für Feedback:

Allgemeine Gesprächsnormen

1. Das Gespräch ist nicht persönlichkeitsverletzend.
2. Rückmeldungen erfolgen ohne Rechtfertigung.
3. Interpretationen zurückhalten.
4. Positives wird hervorgehoben.
5. Kritisches wird nicht verschwiegen.
6. Interpretationen erfolgen datengestützt.
7. Bei Unklarheiten werden Rückfragen gestellt.
8. Es spricht nur jeweils einer.
9. Persönliche Bemerkungen werden als Ich-Botschaften formuliert.

Grundsätze für Feedback: Verfahrensregeln

1. Jedes Feedback ist datengestützt.
2. Erhebung der Daten durch die Schüler/innen an die Lehrperson erfolgt anonym.
3. Über die Datenweitergabe entscheidet die Lehrperson.
4. Die Rückmeldung der Lehrperson an die Schüler/innen sollte unverzüglich erfolgen.
5. Das Ziel der Feedbacksitzung sollte festgelegt sein.
6. Gemeinsam werden von allen Beteiligten die Ergebnisse diskutiert.
7. Aus den Ergebnissen werden Massnahmen abgeleitet.
8. Die Lehrpersonen holen Feedbacks regelmäßig ein (1x pro Halbjahr).
9. Es wird empfohlen, dass sich die Lehrpersonen über ihre Erfahrungen austauschen

Verfahrens-Regeln bei Lehrer/innen-Leitungs-Feedback

- Es ist datengestützt,
- Die Daten geben die LPn anonym ab
- Die Leitungspersonen sollten sich anhand desselben Instruments auch selbst einschätzen
- Es findet eine Auswertungskonferenz statt, bei der Selbst- und Fremdeinschätzung verglichen werden
- Es nehmen daran nur ca. 3-5 Personen teil, deren Auswahl vorher bekannt gegeben wird
- Es werden 1-2 Konsequenzen vereinbart
- Das Kollegium wird informiert, aber nicht über einzelne Daten.

Quelle: Buhren/ Rolff

Kollegiale Unterrichtshospitation

Verfahrensregeln zur gegenseitigen Hospitation

- ⇒ Die Hospitation erfolgt in der Regel gegenseitig
- ⇒ Die gegenseitige Hospitation erfolgt in Teams von mindestens 3 Lehrpersonen. Die Teams konstituieren sich selber.
- ⇒ Die hospitierende Person hält die Beobachtungen schriftlich fest.
- ⇒ Es findet eine Nachbesprechung statt (wenn möglich im Anschluss an den Unterrichtsbesuch).
- ⇒ Die Nachbesprechung ist vertraulich.

Voraussetzungen bei Wahl des Beobachtungsmerkmals

1. Fokus muss unterrichtsrelevant sein:
 - Beispiel: Aktive Lernzeit
 - Schlecht: Wie oft schaue ich aus dem Fenster?
2. Ziel muss für beobachtete Lehrpersonen bedeutsam sein und begründet werden.
3. Bei „Kontrollbesuch“: Indikatoren der Zielerreichung festlegen

Wer legt Fokus fest?

- Individuelle Wünsche der besuchten Lehrperson
- Gemeinsam festgelegte Schwerpunkte der Fachkonferenz
- Im MAG beschriebenes Unterrichtsziel der Lehrperson
- Vom Kollegium bestimmter Entwicklungsschwerpunkt der sich im Unterricht manifestiert

Beobachtungsinstrumente: Voraussetzungen

- Genaue Klärung des Ziels
- Reduktion auf das Wesentliche (Ziele und Instrument)
- Keine Datenfriedhöfe generieren
- Wenn immer möglich, quantitative und qualitative Daten erheben

Nachbesprechung

- Es findet möglichst zeitnah eine Nachbesprechung statt.
- Die datengestützte Auswertung gibt lediglich eine Tendenz, aber keine wissenschaftlich gesicherte statistisch genaue Auswertung an.
- Die Nachbesprechung zeigt immer auch die eigenen pädagogischen Grundeinstellungen

Vereinbarungen

- werden in gegenseitigem Einverständnis ausgehandelt
- beschränken sich auf das tatsächlich Machbare
- sollten Bezug zur UE haben
- werden schriftlich fixiert und
- sollten durch einen erneuten Besuch überprüft werden

Standard-Instrument zur Datensammlung bei Hospitation:

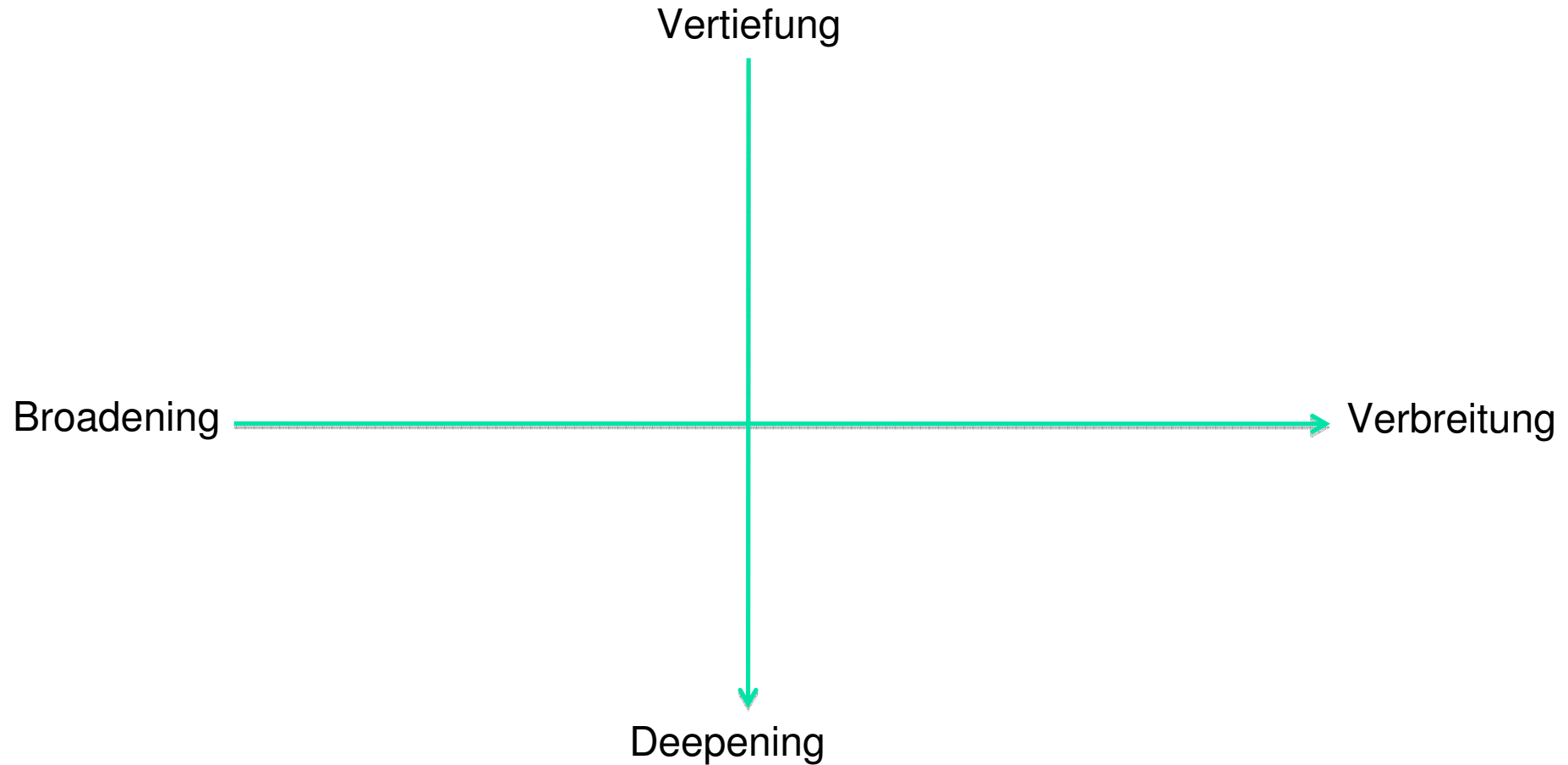
Drei Spalten-Interview zum Fokus:

Zeitschiene	Beobachtetes (deskriptiv)	Spontane Ideen/ Wertungen und Assoziationen
		<p>Sie müssen später anhand der zweiten Spalte „objektiviert“ werden.</p>

Moderationshinweise

1. Ein Fall wird berichtet
2. Es gibt klärende Rückfragen
3. Jede Tischgruppe nimmt ein Flipchart und zeichnet ein Ideenkreuz
4. Das Ideenkreuz wird ausgefüllt vor dem Hintergrund des Falls unter Einbeziehung eigener Erfahrungen
5. Es empfiehlt sich in der Horizontalen zu beginnen
 - Wie kann Feedback schulweit verbreitet werden
 - Wie kann Feedback vertieft/ intensiviert werden
6. Wenn Zeit bleibt tauschen sich die Tische aus

Ideenkreuz zur Etablierung einer Feedback-Kultur



Treiber 2: Zielorientierung

Leitbilder, Zielbeschreibungen, Kriterien und Indikatoren

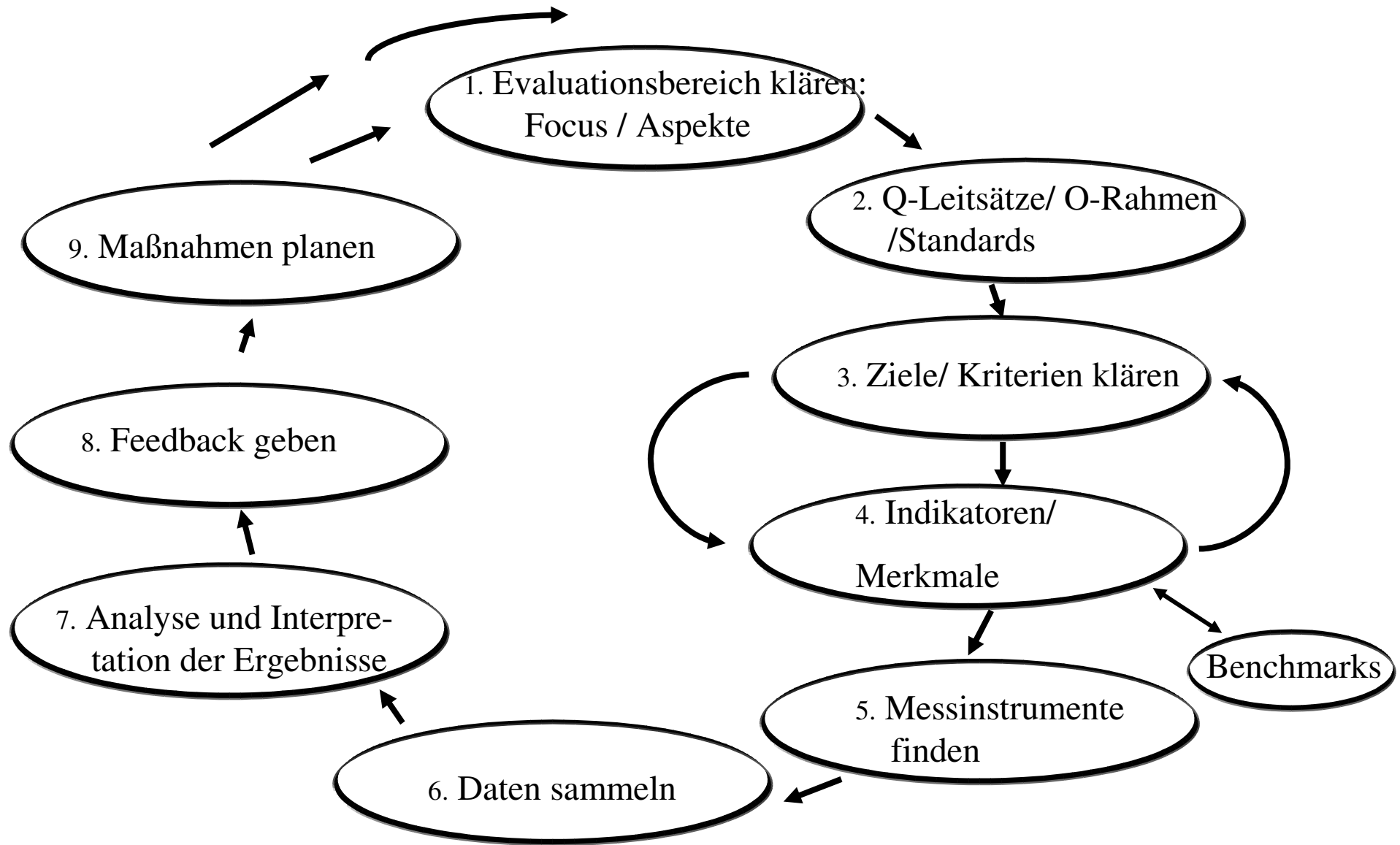
Arbeit mit dem
Bremer Orientierungsrahmen Schulqualität

Hans-Günter Rolff

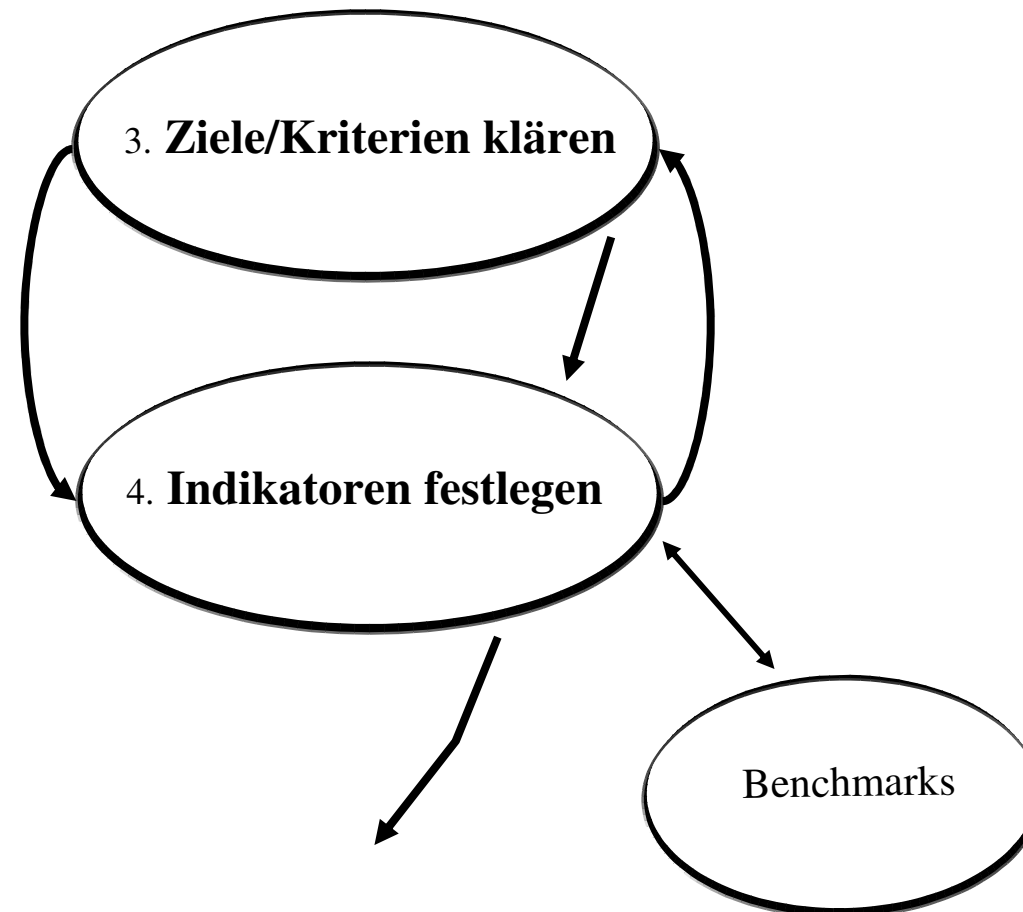
Aufbau des O-Rahmens

- 5 Q-Dimensionen (Input, Lernkultur, Schulkultur, Schulmanagement und Output/ Ergebnisse)
- Jeweils 4-5 Q-Bereiche (Ressourcen, Gebäude, ...)
- Jeweils 3-8 Aspekte (Gebäudemgt., Ausstattung, ...)
- Zielbeschreibungen (entsprechen Kriterien)
- Merkmale („sind Indikatoren ähnlich“)

Qualitäts- bzw. Zielkreislauf



Der Kern des Kreislaufs



Indikatoren für selbstständiges Arbeiten von Schülern

- Die Schüler bearbeiten selbstständig das Material zum Thema.
- Die Schüler bringen eigene Ideen zum Thema ein.
- Die Schüler versuchen Lösungen zunächst ohne Hilfe des Lehrers zu finden.
- Die Schüler entwickeln eigene Materialien zum Thema.
- Die Schüler wenden sich bei Problemen an Mitschüler.
- Die Schüler arbeiten in ihrem eigenen Rhythmus, ohne andere zu stören.
- Die Schüler kümmern sich um individuelle Arbeitsaufgaben.
- Die Schüler führen einen Arbeitshefter, in dem sie ihre Arbeitsprodukte dokumentieren.

Quelle: Buhren, C./Rolf, H.-G.

Benchmarks für selbstständiges Arbeiten

Indikator trifft zu für ...% der Schüler	100	75	25	0
Die Schüler bearbeiten selbstständig das Material zum Thema.		X		
Die Schüler entwickeln eigene Materialien zum Thema.			X	
Die Schüler bringen eigene Ideen zum Thema ein.	X			

Quelle: Buhren, C./Rolf, H.-G.

Evaluationsbereich/Fokus

Kriterien, Ziele	Merkmale/ Indikatoren	Normen/ Benchmarks
(2, und nicht mehr)	(möglichst viele)	(aus Übungs- gründen möglichst viele, aus prak- tischen nur 2 bis 3)

Achtung: Indikatoren sind keine Maßnahmen!

2.1 Unterrichtsgestaltung, Lehrerhandeln im Unterricht

Aspekte	Zielbeschreibung	Merkmale als Anhaltspunkte	Merkmale unserer Schule
2.1.2 Klare Strukturierung und inhaltliche Klarheit des Unterrichts	<p>Klarheit über individuelle und gemeinsame Lernausgangslagen begründet die inhaltliche und Verlaufsstruktur eines Unterrichtsabschnitts. Das Thema erschließt sich Schülerinnen und Schülern im Kontext von Erfahrung. Der Unterricht ist so strukturiert, dass „der rote Faden“ für Lehrkräfte und Schülerinnen und Schüler deutlich erkennbar ist. Struktur und Schrittigkeit behindern nicht die Ganzheitlichkeit von Inhalten und Lernprozessen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die Lehrkräfte erläutern einen geeigneten, auf die Ziele bezogenen Verlauf der Arbeit am Thema oder Problem. Die Schülerinnen und Schüler können eine neue Themen- oder Problemstellung in schon Gelerntes einordnen. Die Schülerinnen und Schüler wissen, worum es bei der Problem- oder Aufgabenstellung geht. Lernschritte sind markiert und strukturieren die bewusste Kompetenzerweiterung. Inhaltliche und Fächer verbindende Zusammenhänge werden benannt und sind erfahrbar. 	
2.1.3 Förderung des selbstständigen Lernens und der Eigenverantwortung	<p>Mit Blick auf die Anforderungen von Arbeitswelt und Gesellschaft und auf die Notwendigkeit lebenslangen Lernens fördert die Schule systematisch selbstständiges und selbstorganisiertes Lernen. Gemeinsame Reflexion der Arbeitsprozesse und -ergebnisse fördern eine realistische Selbsteinschätzung. Die Schülerinnen und Schüler übernehmen Verantwortung für ihren eigenen Lernprozess.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die Lehrkräfte beraten ggf. zusammen mit den sozialpädagogischen Fachkräften einen geeigneten, auf die Ziele bezogenen Verlauf des Unterrichts mit den Schülerinnen und Schülern. Den Schülerinnen und Schülern erschließen sich Bedeutung und Sinn des Themas/Problems mit Bezug auf ihre Lernausgangslage, Situation, Persönlichkeit und Perspektiven. Schülerinnen und Schüler reflektieren ihre Lernstrategien und haben ein Wissen über ihre bevorzugten Lernwege. Die Schülerinnen und Schüler bearbeiten regelmäßig individuell oder in Gruppen komplexe Aufgabenstellungen/ Lernsituationen. Im Unterricht und Schultag ist ein hoher Anteil an Schüleraktivitäten zu beobachten. Die Schülerinnen und Schüler lernen ihre Arbeit zu planen, zu organisieren, zu dokumentieren, zu präsentieren und zu bewerten. Arbeitsergebnisse werden regelmäßig in und ggf. außerhalb der Klasse/ Lerngruppe präsentiert. Fehler werden als Lernchance im weiteren Unterrichtsverlauf gezielt genutzt. 	

Politische Gymnastik

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Resümee: Q-Systeme, Minimal-Standards und schuleigene Q-Konzepte

Gängige Q-Systeme:

- Iso 9000 ff.
- EFQM (European Foundation for Quality Management)
- Q2E (Qualität durch Evaluation und Entwicklung)
- PQM (Pädagogisches Qualitäts-Management)

und Abwandlung und Varianten davon



Baseler Rahmenkonzept für das Qualitätsmanagement mit Minimalstandards



- Im Kanton Basel-Stadt bestehen Minimalstandards für das Qualitätsmanagement an Schulen
- Es handelt sich um einen verbindlichen Rahmen, worin sich die Schulen frei bewegen
- Alle Schulen bauen ihr QM bis im Jahre 2012 (Mehrjahresplanung) auf und halten sich dabei an die Minimalstandards

Elemente des QM Schulen Basel-Stadt:

Individual-Feedback
Q-Konzept/Handbuch
Mehrjahresplanung
Interne Evaluation
Bildungscontrolling
Externe Evaluation

Qualitätsgruppe
Schulleitbild
Beurteilungs-/Standortgespr.
Q-Steuerung im Dep.
Bildungsmonitoring/Statistik

In HH besteht ein umfassendes Qualitätsmanagement aus den folgenden Elementen (Minimalstandards) :

1. Es gibt eine mittelfristige Projektplanung.
2. Ein Leitbild ist in der Schule etabliert.
3. Die Schule hat eine Feedbackkultur (z.B. Führungsfeedback, Individualfeedback).
4. Eine Qualitätsgruppe ist etabliert.
5. Es wird regelmäßig intern evaluiert.
6. Die Schule führt ein Qualitätshandbuch.

Quelle: Hamburger Institut für Berufliche Bildung

Eine Q-Dokumentation wird auch Q-Handbuch genannt

1. Handbuch Teil 1: **Struktur**

- Q-Leitsätze
- Q-Architektur

2. Handbuch Teil 2: **Prozesse**

- Entwicklungsbereiche: UE, PE und OE
- Leistungsbereiche: Kernprozesse, Unterstützung und Management

Inhalte von Teil 1:

Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisung,
Checklisten und Formulare

Quelle: AGS-Basel

Basisbibliothek zum Qualitäts-Management

- ALTRICHTER, Herbert/MESSNER, Elgrit/POSCH, Peter: Schulen evaluieren sich selbst. Seelze (Kallmeyer) 2004.
- ARNOLD, Rolf/FABER, Kurt: Qualität entwickeln – aber wie? Seelze (Kallmeyer) 2000.
- BUCHEN, Herbert/HORSTER, Leo/ROLFF, Hans-Günter (Hrsg.): Schulleitung und Schulentwicklung. Berlin (Raabe) 1995 ff.
- BUHREN, Claus: Selbstevaluation in Schule und Unterricht. Neuwied (Luchterhand) 2007.
- BURKARD, Christoph/EIKENBUSCH, Gerhard: Praxishandbuch Evaluation in der Schule. Berlin (Scriptor) 2000.
- DUBS, Rolf: Qualitätsmanagement im Buchen/Rolff-Buch.
- EIKENBUSCH, Gerd/LEUDERS, Timo (Hrsg.): Lehrer-Kursbuch Statistik. Berlin (Cornelsen) 2004.
- JOURNAL SCHULENTWICKLUNG, H. 3/97: Evaluation und Schulentwicklung. Innsbruck (Studien Verlag).
- KAMISKE, G.E./BRAUER, J.P.: Qualitätsmanagement von A bis Z. München (Hauser) 1995.
- KEMPFERT, Guy/ROLFF, Hans-Günter: Qualität und Evaluation. Weinheim (Beltz) 2004.
- KIRCHHOFF, Sabine u.a.: Machen wir doch einen Fragebogen. Opladen (Leske und Budrich) 2000.
- LANDWEHR, Norbert/STEINER, Peter: Qualität durch Evaluation und Entwicklung. (hep) Bern 2004.
- LIKET, Theo M.: Freiheit und Verantwortung. Gütersloh (Bertelsmann) 1993.
- OTT, Bernd/SCHEIB, Thomas: Qualitäts- und Projektmanagement in der beruflichen Bildung. Berlin (Cornelsen) 2002.
- ROLFF, Hans-Günter: PQM in: Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung. Weinheim (Beltz) 2007.
- ROSSI, Peter u.a.: Programm-Evaluation. Stuttgart (Enke) 1988.
- SCHRATZ, Michael u.a.: Qualitätsentwicklung. Weinheim (Beltz) 2000.

Basisbibliothek zum Schülerfeedback

Argyris, Ch.: Wissen im Action. Stuttgart (Klett-Cotta) 1997

Askew, S.: Feedback for Learning: London (Falmer) 2000.

Bastian, J./Combe, A/Langer, R.: Feedback-Methoden. Weinheim (Beltz) 2003.

Buhren, C. / Rolff, H.G.: Personalmanagement für die Schule (Leistungsfeedback). Weinheim (Beltz) 2009.

Burkard, Ch./Eikenbusch, G./Ekholm, M.: Starke Schüler – gute Schulen. Berlin (Skriptor) 2003.

Keller, H.: Aufbau und Elemente einer Feedbackkultur. Zürich 2000.

Kempfert, G. / Ludwig, M.: Kollegiale Unterrichtsbesuche. Weinheim (Beltz) 2008.

Landwehr, N.: Grundlagen zum Aufbau einer Feedback-Kultur. Bern 2003.

Neuberger, O.: Das 360°-Feedback. München 2000.

Scherm, M./Sarges, W.: 360°-Feedback. Göttingen (Hogrefe) 2002.

Schön, D.A.: The Reflective Practitioner. New York (Basic Books) 1983

Lesehinweise für BS 5: Unterrichtsentwicklung

- Höfer: Unterrichtsentwicklung als Schulentwicklung
- Horster / Rolff: Reflektorische Unterrichtsentwicklung

Quelle: Buchen / Rolff: Professionswissen Schulleitung