

Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement in Bremer Schulen

ProfiS II: Baustein 7

Dozenten:

Ernst Jünke

H.-G. Rolff



Ziele:

- **Überblick über OE- Konzepte in Zusammenhang mit UE gewinnen**
- **Kenntnis ausgewählter Instrumente der OE: Steuergruppenarbeit, Projektmanagement, Masterplan**
- **Reflexion der Rolle von Schulleitung in Veränderungsprozessen**
- **Strategien im Umgang mit Widerstand entwickeln können**

- **Kenntnis zentraler Konzepte und Instrumente des QM erhalten**
- **Systemisches Analysieren kennenlernen**
- **Verkopplungen herstellen können**

Ablauf: Freitag, 24.02.2012

09:00	Begrüßung, Organisatorisches, Tagesplan	LIS, Jünke
09:10	Input: Das System Schule Einzelarbeit, Kleingruppen und Plenum	Jünke/ TeilnehmerInnen
10:00	Input: Schulentwicklung durch OE-Changemanagement für Schulen Übung und Aussprache	Jünke/ TeilnehmerInnen
11:00	<i>Kaffeepause</i>	
11:30	Ausgewählte Instrumente der OE – Gruppenarbeit in thematischen Stationen zu Steuergruppen und Masterplan	Jünke/Rolff TeilnehmerInnen
13:00	<i>Mittagspause</i>	
14:00	Input: Die Funktion der Schulleitungen in Veränderungsprozessen	Jünke
14:20	Übungen und Rückmeldung ins Plenum	TeilnehmerInnen
15:00	Input: Zum Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen	Jünke
15:20	Übung „World Café“ zum Umgang mit Widerstand (mit integrierter Kaffeepause)	TeilnehmerInnen
16:10	Stolpersteine in der OE – Eine Tombola	Jünke/ TeilnehmerInnen
16:45	Tagesauswertung und ein Schmankerl zum Abschluss	Jünke/ TeilnehmerInnen LIS
17:00	Ende	

Ablauf: Samstag, 25.02.2012

09:00	Tagesreste	Rolff
09:15	Einführungsvortrag: Qualitätsmanagement – Nutzen, Konzepte, Komponenten und die Rolle der Schulleitung	Rolff
09:45	Aktuelle Überlegungen zum QM in Bremen	Kurz
10:15	<i>Kaffeepause</i>	
10:45	Workshops zum Treiber Feedbackkultur in parallelen Gruppen	Rolff/ TeilnehmerInnen
11:00	A. Schüler-Lehrer-Feedback / S. Kurz, SfBWG B. Kollegiale Hospitation/KUR / O. Seipke, B. Müller-Herling, OS Koblenzer Straße C. Lehrer-Schulleiter-Feedback/Führungsfeedback/ Dr. H.-J. Strauch, Wilhelm-Wagenfeld-Schule D. Hospitationen und Personalentwicklungsgespräche verknüpfen / T. Hokema, G. Timm, GS an der Gete, Moderation: F. Wester (LIS)	ModeratorInnen/ FallgeberInnen/ TeilnehmerInnen
12:45	<i>Mittagspause</i>	
13:15	Treiber 2: Zielorientierung – Leitbilder, Qualitätsziele, Kriterien und Indikatoren	Rolff
13:30	Die Schule als Basis von ganzheitlichen Q-Systemen -10-Komponenten-Check: Ganzheitlichkeit prüfen anhand einer Checkliste -Kopplung-Analyse: Wieweit sind die Q-Maßnahmen aufeinander bezogen? Ergebnispräsentation auf Gegenseitigkeit an den Tischen, Beispiele im Plenum	Rolff/ TeilnehmerInnen
14:55	Evaluationen, Vereinbarungen	LIS
15:00	Ende	

Schule als besondere Organisation - Konkrete Anforderungen

Konkrete Anforderungen an Bremer Schulen

Arbeitsauftrag:

„Mit welchen konkreten Anforderungen wird Ihre Schule im Augenblick konfrontiert?“

„Was löst das in Ihrer Schule aus und wie gehen Sie damit um?“

10 min. Einzelarbeit

**15 min. Austausch in der Tischgruppe
– Ergebnisse bitte auf Bogen festhalten –**

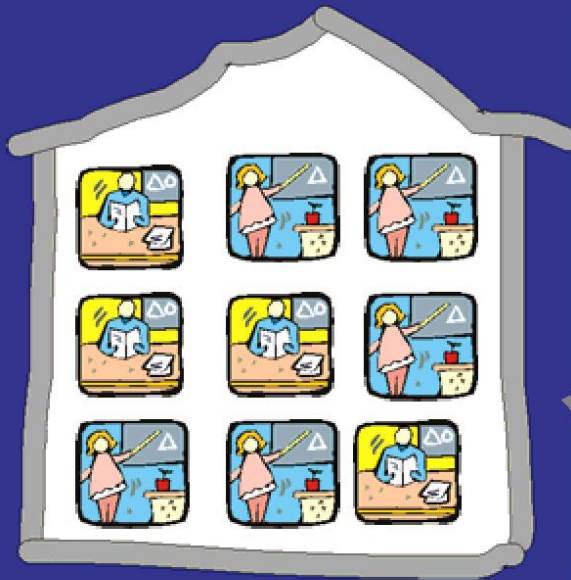
5 min. Rückmeldung ins Plenum

Schule als besondere Organisation

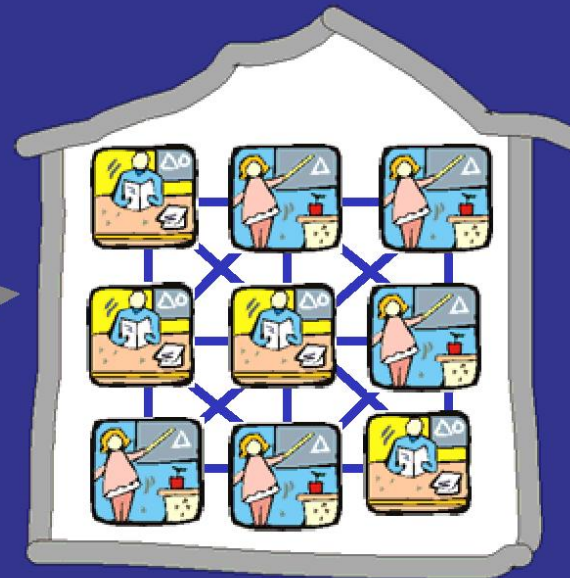
- **Schule ist eine Expertenorganisation**
- **Schule hat einen relativ geringen Professionalisierungsgrad**
- **Der Arbeitsplatz „Schule“ ist durch eine relative Autonomie gekennzeichnet**
- **Lehrerinnen und Lehrer:**
 - **sind Experten für Lehr-/Lernprozesse bzw. in ihren Fächern**
 - **Sie sind Zellenarbeiter**
 - **Sie identifizieren sich eher mit ihrem Fach, mit ihrer Klasse, nicht aber mit der Organisation „Schule“**

Schulentwicklung als Weg ...

... vom
„Ich und meine Klasse“



... zum
„Wir und unsere Schule“



Allgemeine Anforderungen an Schulen

Gesellschaftliche Anforderungen nach Pisa:

- **„Schule muss besser werden!“ aber: kein gesellschaftlicher Konsens über Ziele und Inhalt von Bildung**
- **Geschwindigkeit von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen nimmt zu, die Geschwindigkeit von schulischen Anpassungsprozessen ebenfalls**

Konkrete Anforderungen an Bremer Schulen

- **Kompetenzorientierter Unterricht /Umsetzung der neuen Rahmenpläne**
- **Systematische Qualitätsentwicklung**
- **Inklusion**
- **Neue Schulstruktur**
- **Jahrgangsteamschule**
- **Ausweitung der Ganztagsangebote**
- **Fusion/Schulschließungen**

- **Und, und, und.....**

Was hilft, ist ein

**systematischer
Organisationsentwicklungsprozess mit
einem professionellen
Changemanagement**

Unterrichtsentwicklung durch Organisationsentwicklung - Changemanagement

Ausgangssituation an der BBS Wechloy in 2005/2006

**Erste Selbstbewertung Nach EFQM bringt 247
Verbesserungspotentiale, aber Unterricht ist nicht
dabei!**

**80 % Frontalunterricht (Lehrervortrag - fragend
entwickeln)**

**Hohe Belastung der Lehrkraft (Starke Belastung der
Stimmenbänder)**

**Ergebnisse der Schülerbefragung
Ergebnisse der Schulinspektion**

Ergebnisse der Schülerbefragung 03/2006

Frage:

Zustimmung in Prozent:

Im Unterricht ist eine klare Struktur erkennbar **53 %**

Die Lehrkräfte haben ein hohes Maß an Fachwissen **70 %**

**Im Unterricht wird mir Gelegenheit zu
eigenständigem Lernen und Arbeiten gegeben** **62 %**

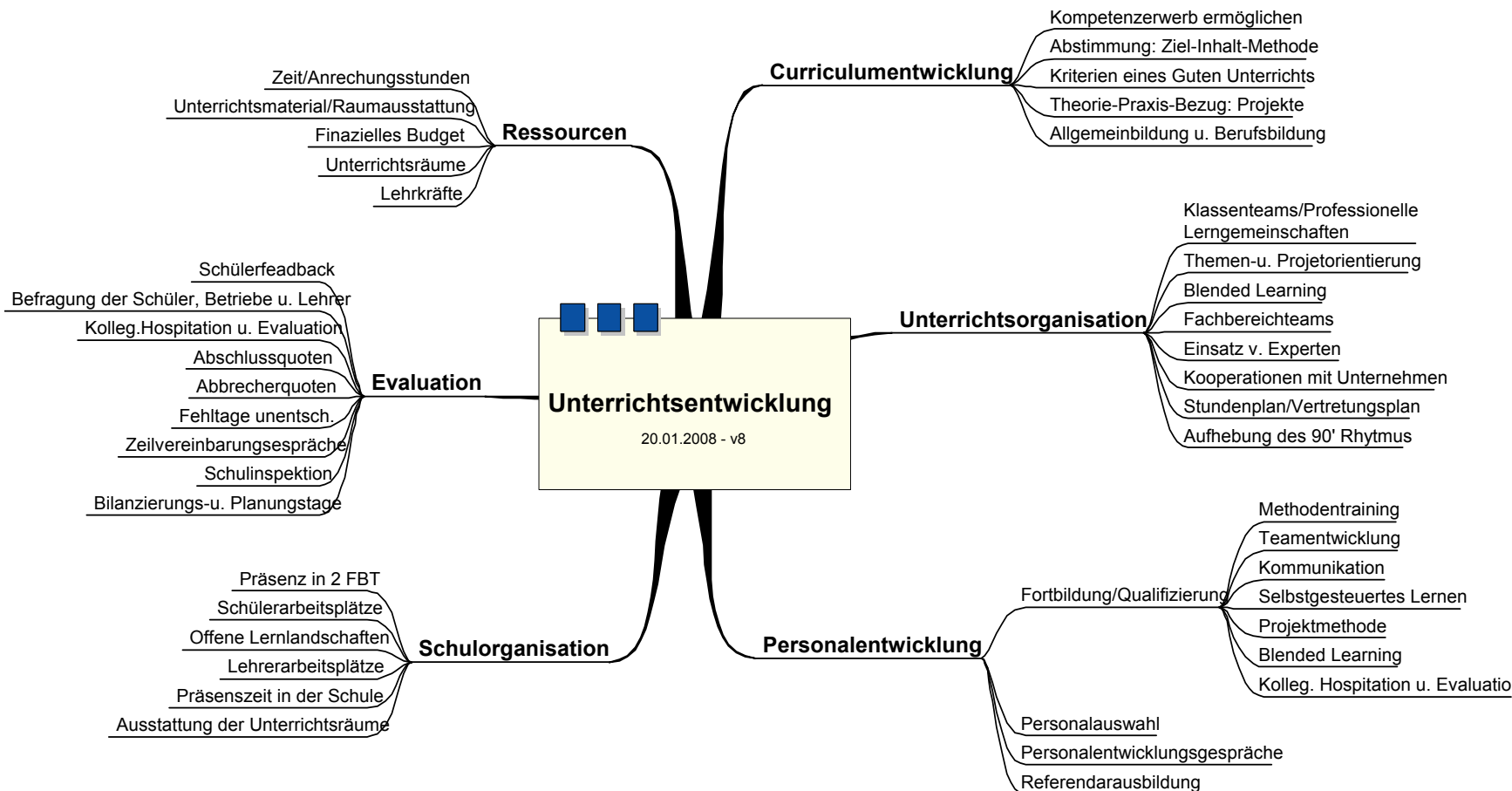
Der Unterricht in der Klasse wird abwechslungsreich gestaltet **53 %**

**Im Unterricht werden Theorie und Praxis
angemessen miteinander verknüpft** **48 %**

Ergebnisse der Schulinspektion 05/2006

Folgende Teilkriterien wurden als **eher schwach** als stark bewertet

- Die Schule hat ein Konzept für die Entwicklung und Bewertung von Schlüsselkompetenzen (insbesondere Teamfähigkeit und selbstständiges Lernen) erarbeitet und in den Unterricht integriert.
- Die Unterrichtsmethoden sind auf die Schülerinnen und Schüler sowie auf die Ziele und Inhalte abgestimmt.
- Der Unterricht berücksichtigt Anforderungsbereiche bis hin zum Problem lösenden Denken. Die Lehrkräfte fördern selbstständiges Lernen.



Es gilt:

**Keine Veränderungsprozesse ohne
vorhergehende Diagnose!**

... als gemeinsame Diagnose!

Notwendigkeit von Organisationsentwicklung

- **Die bisherigen Organisationsstrukturen bilden eine verwaltete Schule ab, die vorrangig Wissen zu vermitteln hat, Lehrpersonen als Zellenarbeiter einsetzt und durch Erlasse gesteuert wird.**
- **Eine Schule, die den kompetenzorientierten, Schüler aktivierenden Unterricht in das Zentrum ihrer Arbeit stellt, sich an den Ergebnissen ihrer Arbeit orientiert und eine systematischen Qualitätsentwicklung anstrebt, muss eine nachhaltige Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung und **Organisationsentwicklung** betreiben.**

**Wie muss sich eine Schule „organisieren“,
die den
„Kompetenzorientierten Unterricht“ als ihre
zentrale
Entwicklungsaufgabe ansieht?**

Entwicklung einer Organisation von innen heraus

Die 10 Grund-Prinzipien:

1. **Aktive Beteiligung möglichst aller Betroffenen**
2. **Ausrichtung an Menschen sowie Organisationen**
3. **Bearbeitung von Komplexität, nicht Reduktion**
4. **Ansatzpunkte sind konkrete Probleme und / oder Stärken**

- 5. Lernen in Gruppen und Teamentwicklung**
- 6. Veränderung statt Erstarrung**
- 7. Der Weg ist so wichtig wie das Ziel**
- 8. Kontinuierlicher Prozess**
- 9. Arbeitsplatz als Ausgangspunkt**
- 10. Systemisches Denken**

Nach: Baumgartner u.a. 1992

Definition Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung ist die **zielgerichtete, systematische und ganzheitliche** Weiterentwicklung einer Organisation über einen **längeren Zeitraum** hinweg unter Berücksichtigung der Organisations**struktur** und der Organisations**kultur** sowie unter Einbeziehung der **Mitglieder** dieser Organisation als **aktiv Handelnde**.

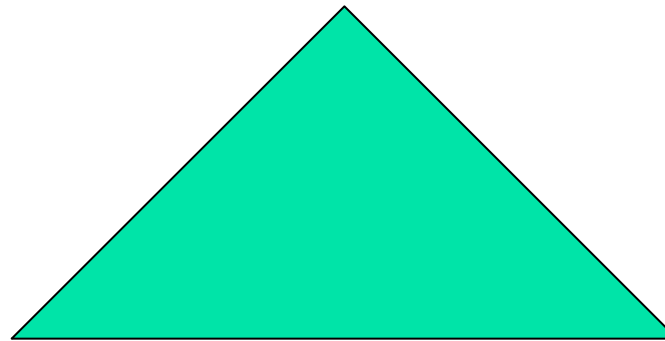
Ebenen der Organisationsentwicklung

- OE als Teil der Schulentwicklung
(Schulentwicklung = **OE** + UE + PE)
- OE als **Gesamt**entwicklung der Schule
(OE = Schulentwicklung)
- OE als Entwicklung eines **lokalen/regionalen**
Netzwerkes (Außenbeziehungen)
- OE als Entwicklung des Schul**systems** insgesamt.

Dimensionen in Veränderungsprozessen

Strategie:

Vision, Leitbild, Profil, Ziele,
Schulprogramm



Struktur:

Aufbau-/Ablauf-
Organisation,
Prozessmanagement

Kultur:

Schulkultur, PE,
Teamentwicklung

Handlungsfelder in OE-Prozessen I

- 1. Visionen, Leitbild, Schulprofil, Strategie, Schulprojekt**
- 2. Schulkultur, Werte u. Normen, Kommunikations- u. Verhaltensmuster**
- 3. Leitungs-/Führungsverständnis/-kultur, Leitungsorganisation**
- 4. Pädagogische Konzepte, Lehr-/Lernprozesse, Unterrichtsorganisation**
- 5. Personal-/ Teamentwicklung**
- 6. Gesundheitsförderung (Querschnittsaufgabe)**

Handlungsfelder in OE-Prozessen II

7. Aufbauorganisation
8. Ablauforganisation
9. Verwaltung, Personalmanagement,
Rechnungswesen
10. Information & Kommunikation / EDV
11. Außenbeziehung
12. Qualitätsmanagement

Handlungsfelder ↔ **Entwicklungslandschaften**

Bausteine in Veränderungsprozessen



Bausteine in Veränderungsprozessen

Komplexe Veränderungsprozesse



Schratz 2005

Organisationsentwicklung - Arbeitsauftrag:

Bewerten Sie die Organisation Ihrer Schule im Hinblick auf die Entwicklung eines Kompetenzorientierten Unterrichts als zentrale Aufgabe.

Welche der vorhandenen Strukturen in Ihrer Schule sind förderlich, welche erschweren/verhindern die Umsetzung der Aufgabe und welche fehlen noch?

- 1. Einzelarbeit 15 min.**
- 2. Austausch in schulformspezifischen Gruppen 15 min.**
– Ergebnisse bitte auf Bogen festhalten –
- 3. Rückmeldung ins Plenum 10 min.**

Zwei thematische Stationen:

- **Steuergruppen**
- **Masterplan/Projektmanagement**

Arbeitsweise:

- 1. Gruppenfindung**
- 2. Sichtung der Arbeitsaufträge und Materialien**
- 3. Arbeitsphase**
- 4. Ergebnissicherung (Flipchart) und Reflektion**

Zeitraumen: 45 Minuten

Einrichtung, Auftrag, und Aufgaben von **STEUERGRUPPEN**

Literatur-Tipp:

HUBER, St.: Handbuch für Steuergruppen. Köln (Luchterhand) 2009

BERKEMEYER, N./HOLTAPPELS, H.G. (Hrsg.): Schulische Steuergruppen und Changemanagement. Weinheim (Juventa) 2007

Aufgaben von Steuergruppen

- Organisation und Moderation des Prozesses der Qualitätsentwicklung insgesamt.
- Erfahrungsaustausch innerhalb und zwischen einzelnen Arbeits- und Projektgruppen der Schule
- Initiierung und Begleitung eines einzelnen Projekts zur Qualitätsentwicklung und Verkoppelung der Projektarbeit mit der Entwicklung der ganzen Schule
- Einleitung und Durchführung einer gemeinsamen Bestandsaufnahme und Stärken-Schwächen-Diagnose einschließlich der Auswahl bzw. Entwicklung der Diagnoseinstrumente
- Vorbereitung und Durchführung von Feedbackkonferenzen mit dem ganzen Kollegium
- Unterstützung bei der Anwendung bzw. Entwicklung von Instrumenten zur Qualitätsevaluation
- Koordinierung der Leitbild- und Schulprogramm-Erstellung

Fortsetzung

- Koordinierung des durch Schulentwicklung entstehenden Qualifizierungsbedarfs
- Hilfe bei der Festlegung von Prioritäten für die Maßnahmeplanung in Form von Entwicklungsprojekten
- Unterstützung und Koordinierung von Ansätzen zur Unterrichtsentwicklung
- Information des Kollegiums und aller übrigen am Schulentwicklungsprozess Beteiligten (vor allem Eltern, Schüler und eventuell vorhandene außerschulische Kooperationspartner)
- Zusammen mit der Schulleitung Einleitung und Vorbereitung einer schulinternen Evaluation von Projekten, Schulprogramm oder Unterricht
- Begleitung der schulinternen Evaluation

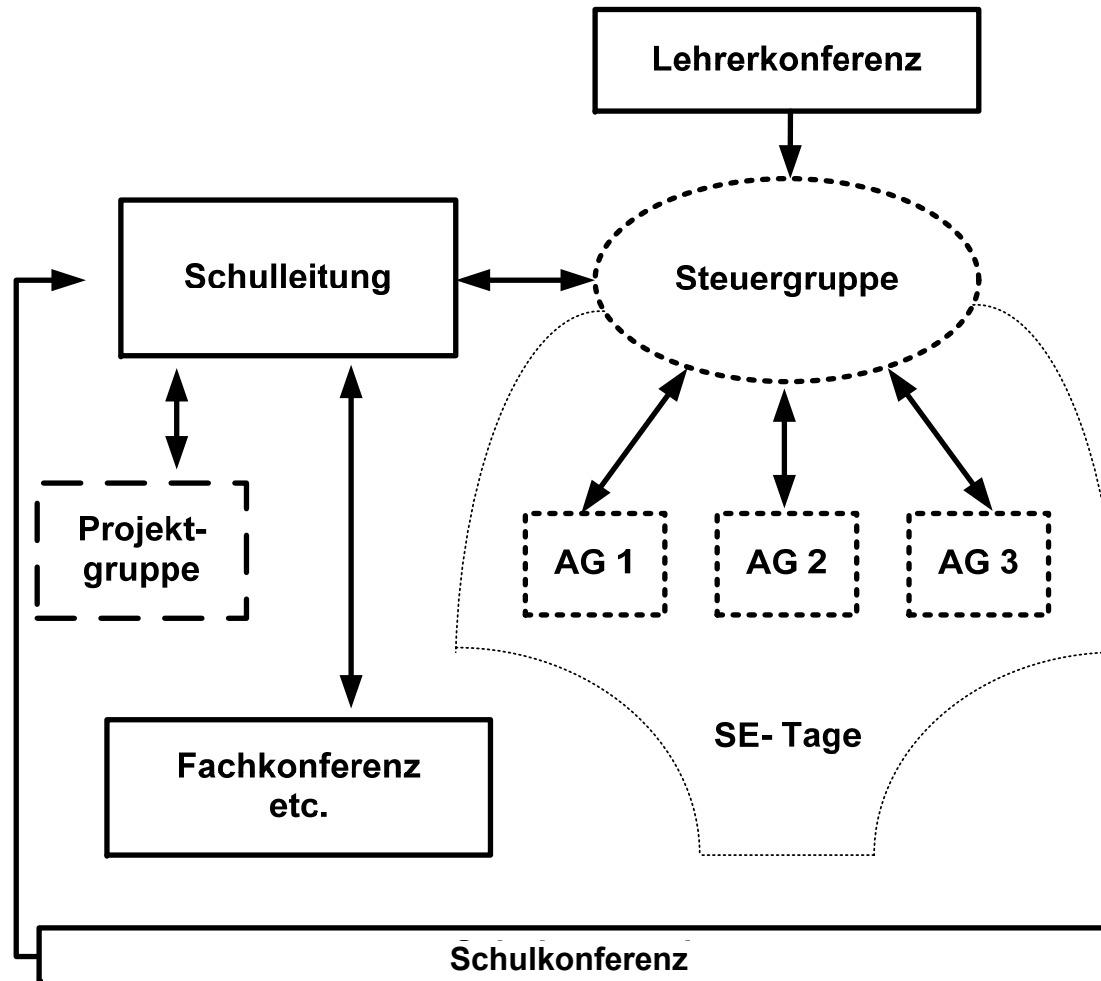
Kriterien für die Zusammensetzung einer Steuergruppe

- Vertretung der Geistes- und Naturwissenschaften sowie des musischen Bereichs
- Angemessene Beteiligung der Geschlechter
- Gute Mischung von jung und alt
- Einbeziehung von Aktivisten
- Einbeziehung von Skeptikern
- Schulleitung
- Personal- bzw. Lehrerrat
- Eventuell Schülerinnen und Schüler
- Eventuell Elternvertreter

Auftraggeber der STG

- Kollegium
- Schulleitung
- Selbst

Steuergruppe und Aufbauorganisation



Aufbau einer Arbeitsstruktur („Innenarchitektur“)

Steuergruppen sind von Projektgruppen zu unterscheiden – das ist allerdings nicht unkompliziert.

Steuergruppenarbeit:

STG dient der SE und damit dem Ganzen der Schulentwicklung

Beispiele für Einrichtung von STGs sind:

- Gemeinsame Diagnose/Ausgestaltung von Modulen
- Entwicklung eines Schulprogramms/Masterplans
- Aufbau von Teamstrukturen
- Verbesserung der Kollegiumskultur

STG arbeitet mit Auftrag des Kollegiums und will möglichst alle aktivieren.

SL sollte Mitglied sein, aber nicht leiten, obwohl sie Anspruch darauf hat.

STG ist ein Lernort – auch für die SL.

Einsetzung von AGs

Projektgruppen:

Projekte sind komplex, innovativ, temporär und partikulär. Projektmanagement ist Leitungsangelegenheit.

SL legt fest:

- den Auftrag
- die Zusammensetzung und
- die Leitung (kann selber leiten).

SL kann entscheiden, dass Projektgruppe vom Kollegium bestätigt wird und Leitung selber wählt.

Projekte sind auch zu unterscheiden von **Kommissionen** bzw. **Ausschüssen** der SL, z.B. Budgetkommissionen.

Prozessdokumentation

- Protokolle
 - rasch aushängen (vor der Verabschiedung)
 - reihum
 - Beschlussempfehlungen
 - Instrumente
 - Daten zum Prozessverlauf
 - Halbjahresberichte (anfertigen und mit SL diskutieren)
- STG-Handbuch (Sekretariat)

Arbeitsauftrag:

Prüfen Sie bitte ob Ihre Steuergruppe optimal aufgestellt ist, gemessen an dem Idealbild von Steuergruppen, das ich gerade gezeichnet habe.

Sammeln Sie offene Fragen, die noch im Plenum geklärt werden müssen.

(Bitte nicht mehr als eine Frage pro Tisch)

Zum Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen

Auf der Oberfläche geht es zum Beispiel um ...

- **Umsetzung der Rahmenpläne**
- **Einführung der schulischen Evaluation – Umgang mit Ergebnissen**

Unterhalb der Oberfläche im Umfang von **6/7** des Eisberges geht es um ...

- **Veränderungsangst:**
 - „Was bringt das Neue?“
 - „Kann ich denn das Neue?“
 - „Ich muss loslassen, Abschied nehmen.“
 - Die Komfortzone der Stabilität (90%)
- **Wertschätzung und Verletzungen:**
 - „War denn bisher alles schlecht, was wir gemacht haben?“
- **Identität: „Ich bin ein/e erfahrene Lehrer/in --- und jetzt?“**
- **Angst vor mehr Arbeit, Stress und Nachteilen**
- **Interessen und Autonomie.**

Definition von „Widerstand“

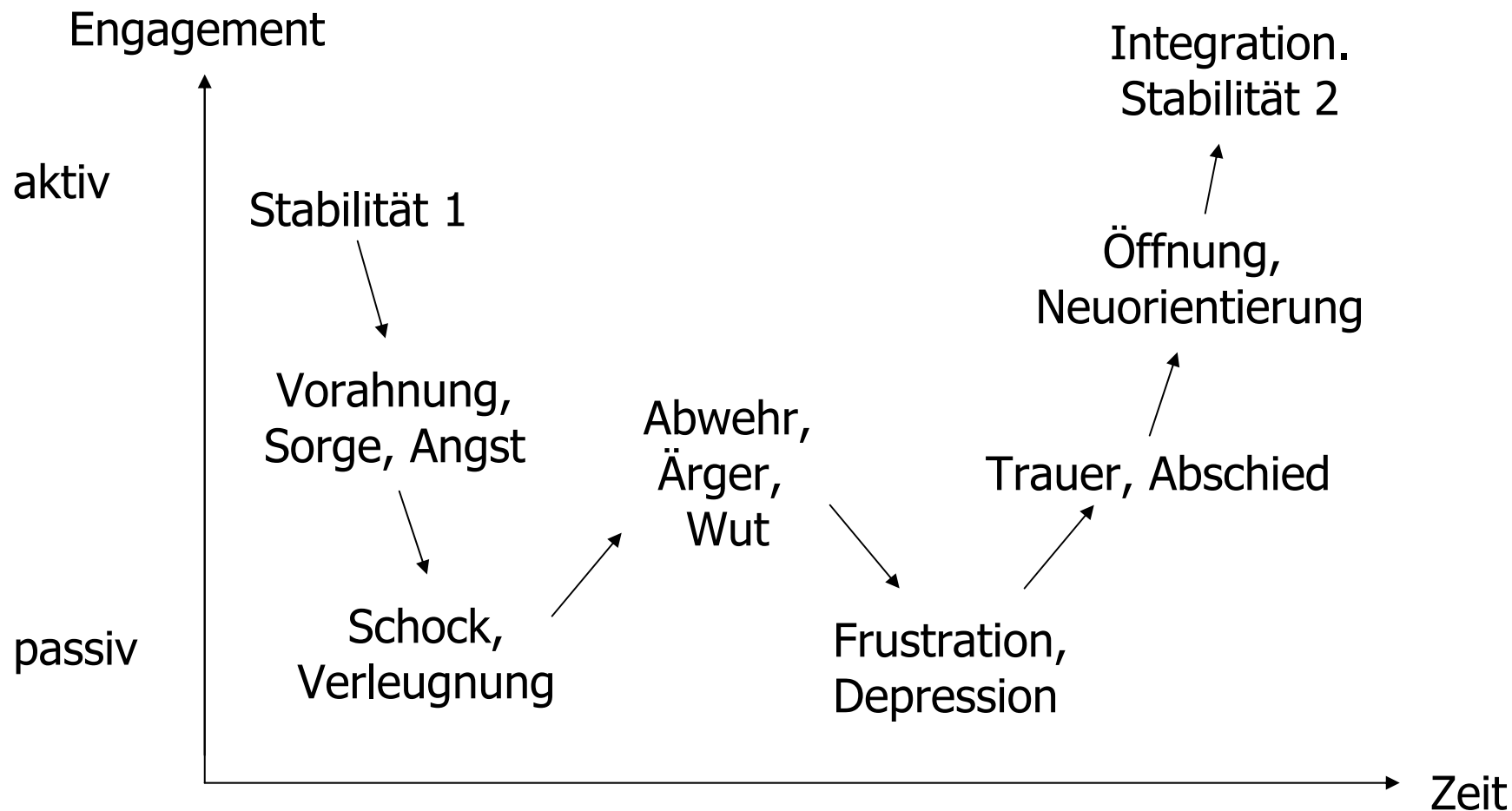
Bei sachlich sinnvoll bzw. notwendig erscheinenden Entscheidungen und Maßnahmen ...

- **diffuse Ablehnung**
- **unverhältnismäßige Bedenken**
- **aggressives oder passives Verhalten.**

Erscheinungsformen von Widerstand

- **aktiv - Widerspruch**
- **passiv - Ausweichen**
- **verbal oder non-verbal**
- **gegen die „Repräsentanten“ der Veränderung**

Die emotionale Verarbeitungskette von Veränderungen



Positiver Umgang mit Widerstand

Als Schulleiterin/Schulleiter sollte ich...

- **Mit dem Widerstand gehen, nicht gegen ihn (90%)**
- **Raum geben, thematisieren, ernst nehmen**
- **Zuhören und verstehen - nicht nur erklären und überzeugen**
- **Das Gespräch suchen**
- **Unterschiede benennen**
- **Gemeinsam nach Lösungen suchen**
- **Einbeziehen, Gestaltungsmöglichkeiten bieten**
- **Kritik positiv bewerten, Respekt zeigen**
- **Grenzen verdeutlichen**

Umgang mit Widerstand

Reflexion und Austausch zum Thema „Umgang mit Widerstand“ in der Schule

Leitfragen für den Austausch an den Tischen zum Thema „Umgang mit Widerstand“

1. **Erinnern Sie bitte eine Situation, in der **Sie selbst** im Widerstand waren. Was haben Sie gemacht - wie haben Sie sich gefühlt?**
2. **Vergegenwärtigen Sie sich bitte eine Situation aus Ihrer Schule, in der **andere** im Widerstand waren. Was haben sie als Schulleiterin/Schulleiter gemacht? Wie haben Sie sich gefühlt, wie haben Sie reagiert?**
3. **Was lässt sich daraus **verallgemeinern**, welcher Umgang mit Widerstand sinnvoll und erfolgversprechend ist?**
4. **Besprechen Sie bitte nach der **World-Cafe-Methode** in zwei Gesprächsrunden à 20 Minuten jeweils in jeder Runde alle 3 Fragen. Notieren Sie stichwortartig die wichtigsten Ergebnisse zu Frage 3 auf Flipchartpapier für die anschließende Kurzpräsentation im Plenum. Verständigen Sie sich zuerst auf den/die „GastgeberIn“.**

Rolle der Schulleitung in Veränderungsprozessen

Rolle der Schulleitung in Veränderungsprozessen

Eine Lernende Schule...

„ ... ist eine Organisation,
in der die *Menschen* kontinuierlich die
Fähigkeit entfalten, ihre *wahren Ziele* zu
verwirklichen,
in denen *neue Denkformen* gefördert und
gemeinsame Hoffnungen freigesetzt
werden
und in denen Menschen lernen,
miteinander zu lernen.“
Peter Senge



Rolle der Schulleitung in Veränderungsprozessen

Das muss Schulleitung leisten:

- **Für die Schule relevante Veränderungen in ihrem Umfeld in die Schule kommunizieren;**
- **Veränderungsprozesse auf das Lernen der Schüler orientieren;**
- **Keine Veränderungsprozesse ohne vorhergehende Diagnose beginnen**
- **Unterschiedliche innovatorische Aktivitäten miteinander verknüpfen und in einen inneren Zusammenhang stellen;**

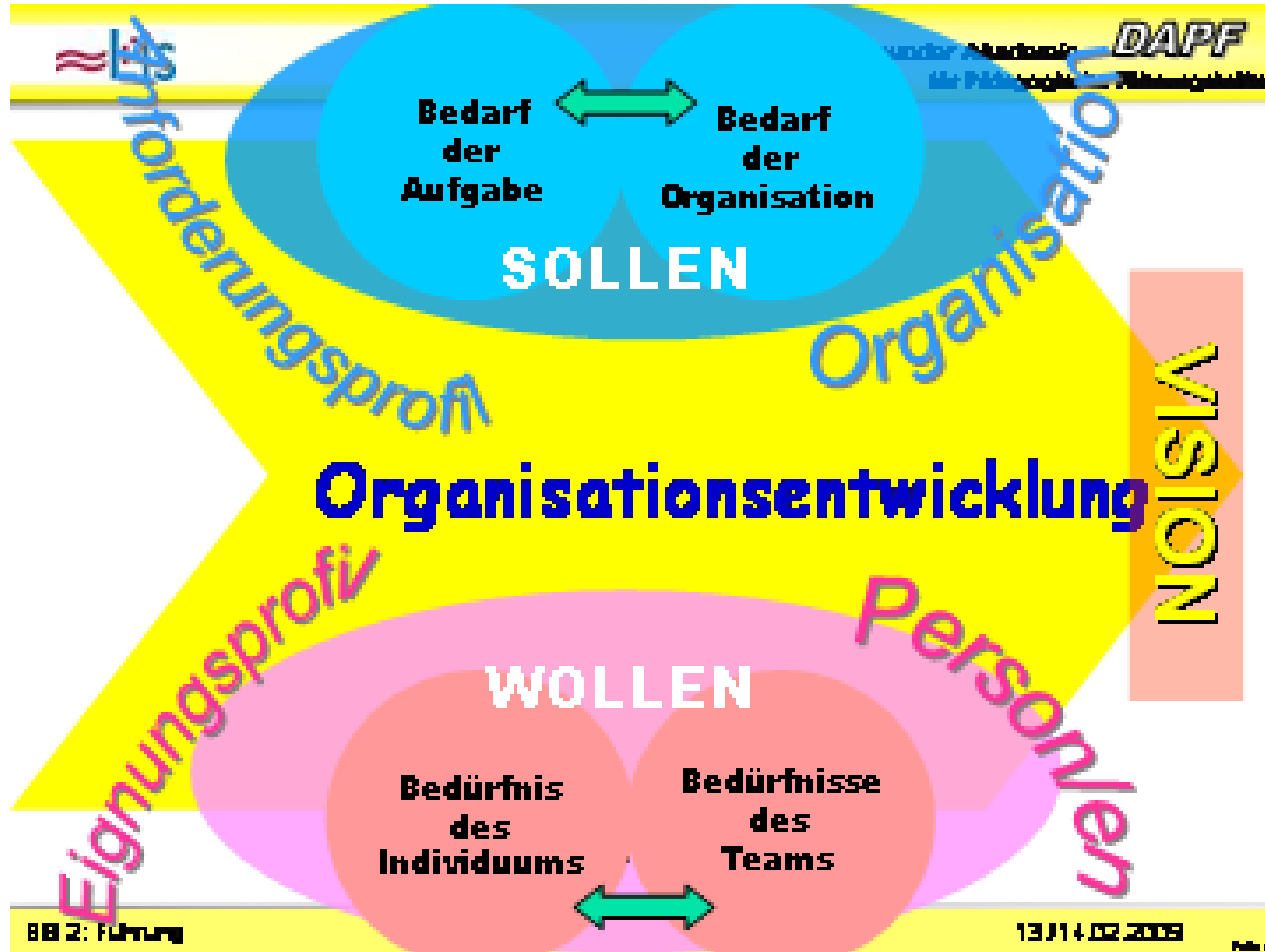
Rolle der Schulleitung in Veränderungsprozessen

- **Veränderungen als Prozess organisieren und nicht als Intervention;**
- **Für Überschaubarkeit und Zusammenarbeit im Prozess sorgen;**
- **Entwicklungsförderliche Rahmenbedingungen schaffen und sichern;**
- **Den Entwicklungsprozess auf Dauer stellen und genügend Zeit vorsehen;**

Rolle der Schulleitung in Veränderungsprozessen

- **Mit Widerstand nicht als taktisch zu lösendes Problem umgehen, sondern ihn annehmen;**
- **Für eine Evaluation der tatsächlich erreichten Ergebnisse sorgen.**
- **Sich selbst als lernende Person begreifen**
- **Wertschätzend und vorbildlich führen und leiten**

Die Positionierung der Schulleitung in Veränderungsprozessen



Rolle der Schulleitung in Veränderungsprozessen

Arbeitsauftrag:

„Wie agieren Sie als Schulleiterin, als Schulleiter konkret im diesem Veränderungsprozess (Fusion, Oberschule, Inklusion, Ganztagschulen...).

Entwickeln Sie eine Strategie für die Gestaltung dieses Veränderungsprozesses unter Berücksichtigung der skizzierten Rolle/Aufgabe?.“

**Themenbezogene Gruppen;
15 min. Einzelarbeit,
30 min. Austausch in der Gruppe
10 min. Exemplarische Vorstellung im Plenum**

Stolpersteine in Veränderungsprozessen

Eine kreative Suche nach Lösungen

- 1. Finden Sie sich bitte in Ihrer „Stolperstein-Gruppe“ zusammen (kräftig rufen!).**
- 2. Erarbeiten Sie in **15** Minuten **3** Vorschläge, um Ihren „Stolperstein“ zu vermeiden oder rasch zu beseitigen.**
- 3. Präsentieren Sie das Ergebnis in **1** Minute im Plenum (mündlich oder schriftlich).**

Literatur

- Altrichter, H./Gather-Thurler, M./Heinrich, M.: Arbeitsplatz Schule, in:
Journal für Schulentwicklung 2/2005
- Buchen, H./Rolff, H.-G. (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung, darin insbesondere das Kapitel
Organisationsgestaltung, S. 296 ff (einschließlich König, E./Luchte, K.: Projektmanagement, ebd.,
S. 450 ff)
- Horster, L.: Changemanagement und Organisationsentwicklung, ebd., S. 229 ff
- Philipp, E., Teamentwicklung, ebd., S. 728
- Doppler, K./Lauterburg, Chr., Change Management, Frankfurt 2002
- Fauser, P./Prenzel, M./Schratz, M.: Von den Besten lernen, in: OrganisationsEntwicklung 1/2010
- Glatz, H./Graf-Götz, F., Handbuch Organisation gestalten, Weinheim und Basel 2007
- Hoster, L.: Zwölf häufige Fehler bei der Entwicklung von Schule und
Unterricht, in: Journal für Schulentwicklung 1/2008
- Jünke, E.-W.: Es gibt zu viele Baustellen - Was wir brauchen ist ein Masterplan für die Schule, in:
Schulleitung und Schulentwicklung, Februar 2009
- Kluxen-Pyta, D.: Gelingt der Paradigmenwechsel in der Schule? Hürden auf dem Weg zur
selbstständigen Schule, in: OrganisationsEntwicklung 1/2010
- Lahn timer, P.: Widerstand als Motivation, Münster 2005
- Nussbaumer, V./Lustenberger, P.: Change Management als Motor für innovative Schulen, in:
OrganisationsEntwicklung 1/2010
- Schratz, M.: Das World Cafè- eine wirksame Methode zur Vernetzung von Wissen in großen Gruppen,
in: Journal für Schulentwicklung 1/2006

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

Ein Einführungsvortrag
von
Prof. em. Dr. H.G. Rolff

Definition:

**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 Lehrpläne, neuerdings als Bildungsstandards formuliert
2. Gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Erwartungen, der
3. Wissenschaft, der
4. Bildungs- und Erziehungstheorie und dem
5. Leitbild/ Schulprogramm

Ausgangsfragen:

- Wo stehen wir?
- Wie können wir das wissen?
- Evaluation gibt die Antwort.

Evaluation...

wird verstanden als Prozess des systematischen Sammelns und Analysierens von **Daten** 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!

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.).

III. Externe Evaluation muss sein:

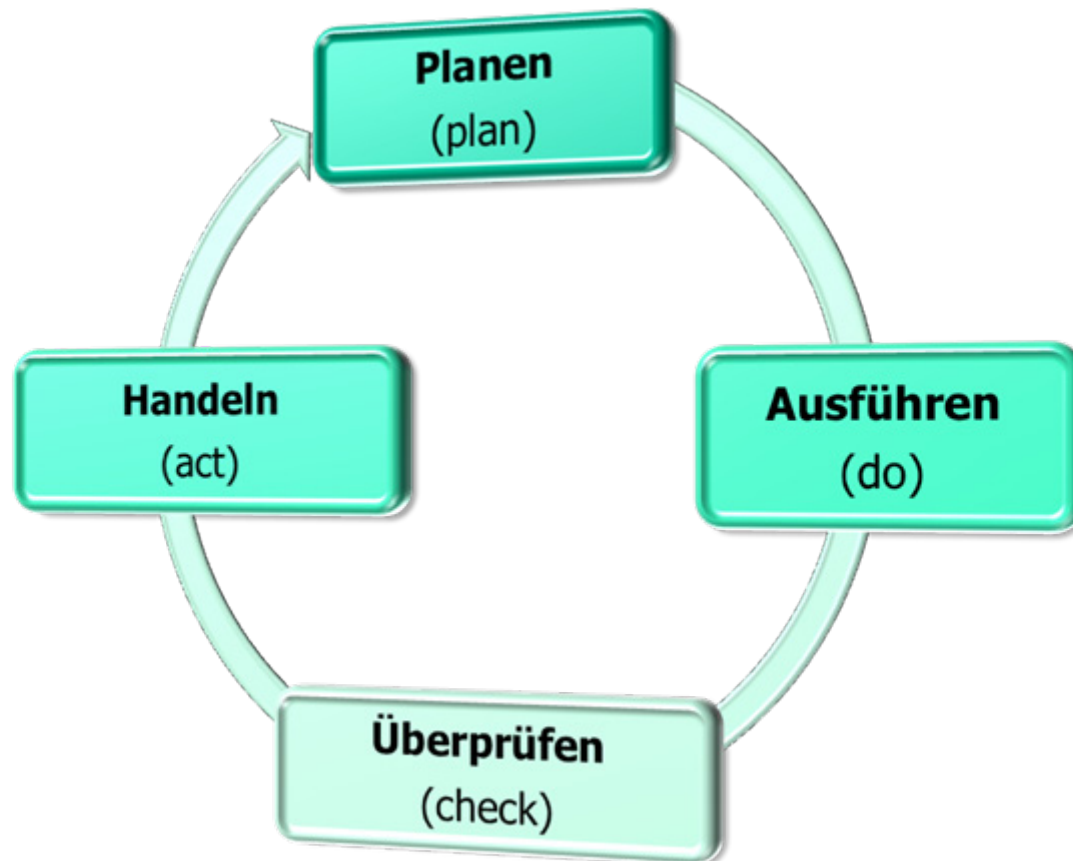
Aus gesellschaftspolitischen und
wahrnehmungspsychologischen
Gründen.

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)

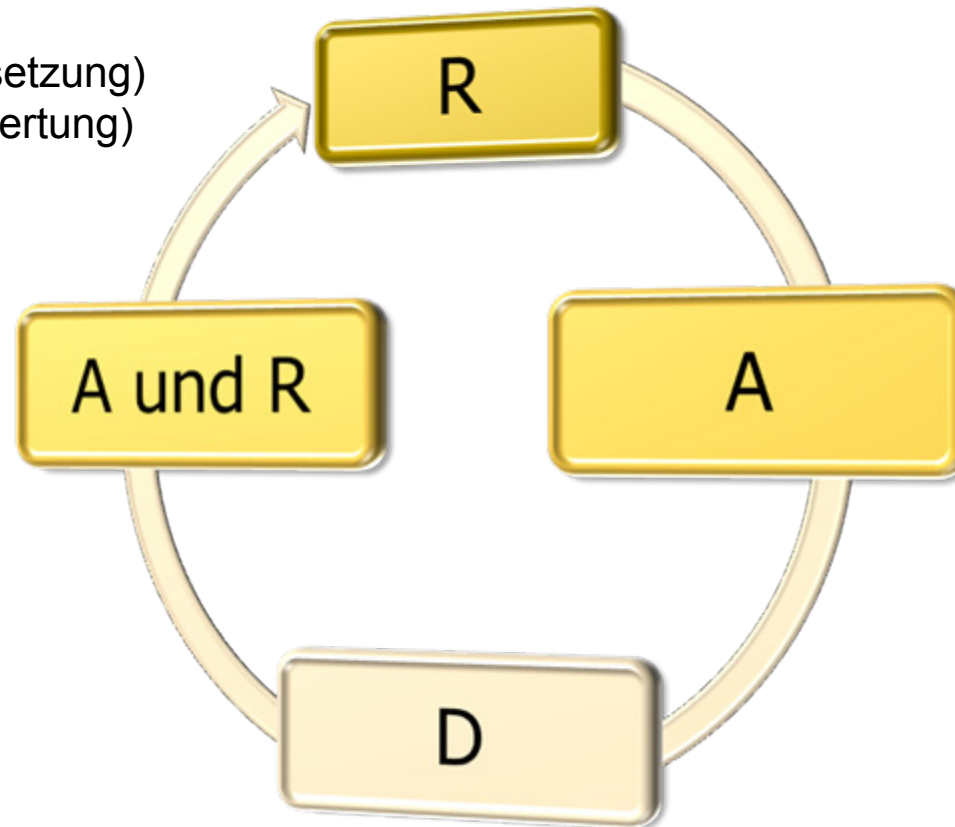
Approach (Vorgehen)

Deployment (Umsetzung)

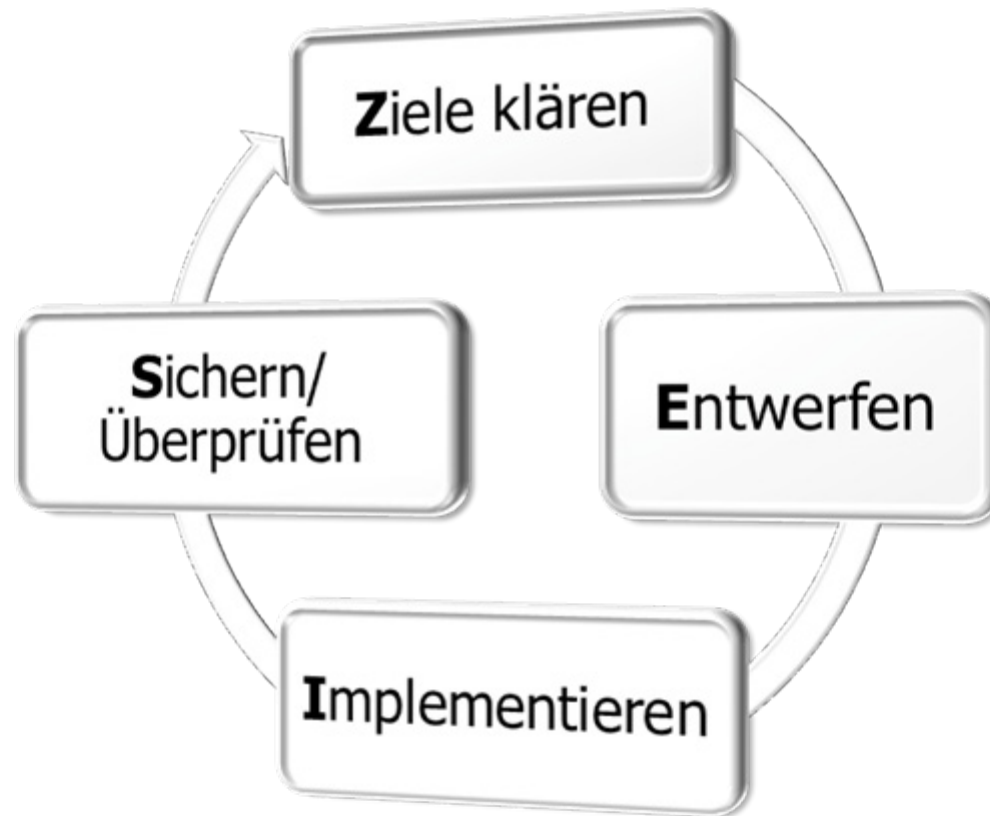
Assesment (Bewertung)

and und

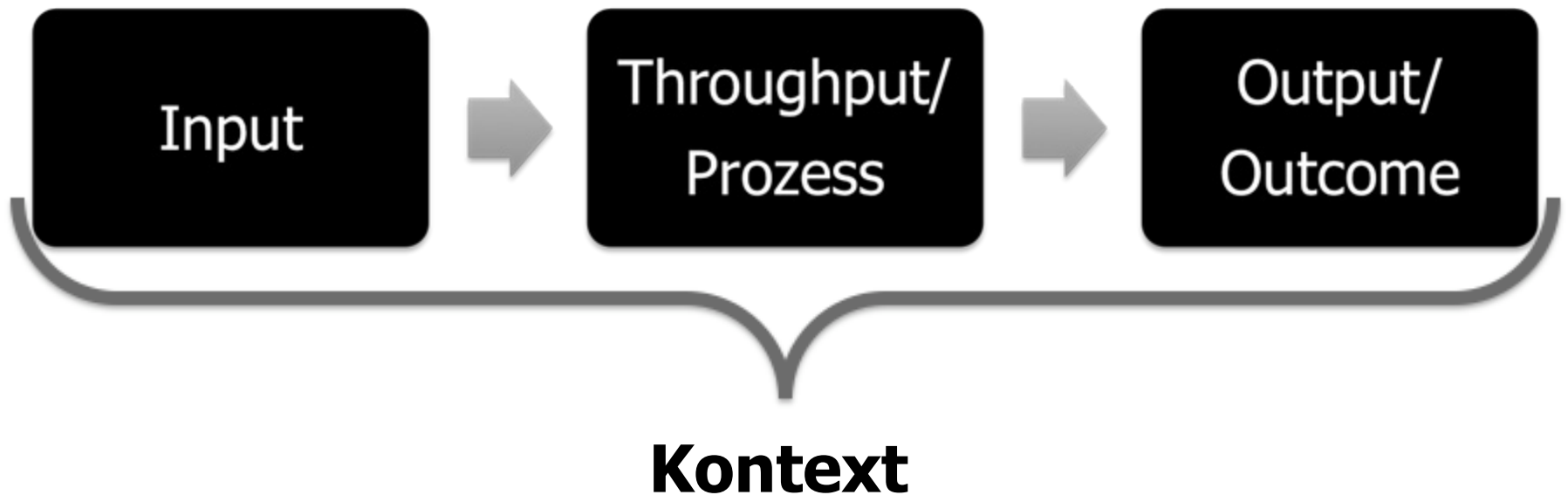
Review (Überprüfung)



3. Qualitätsentwicklungs-Zyklus ZEIS

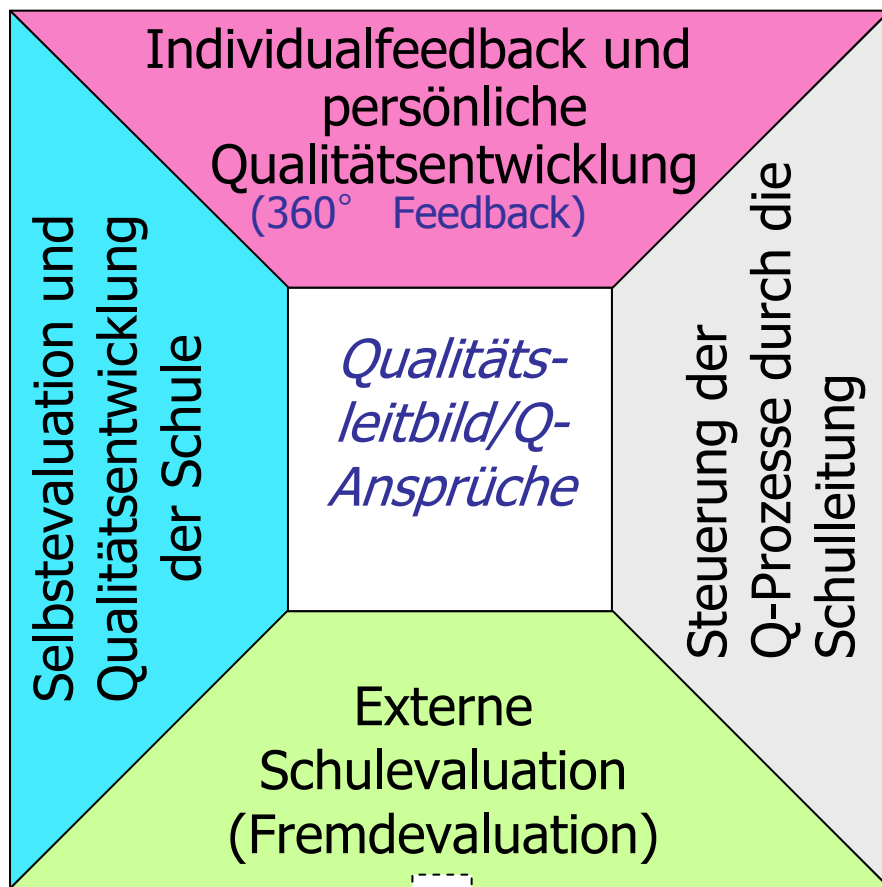


Grundmodell aller Q-Systeme



Gängige Q-Systeme:

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

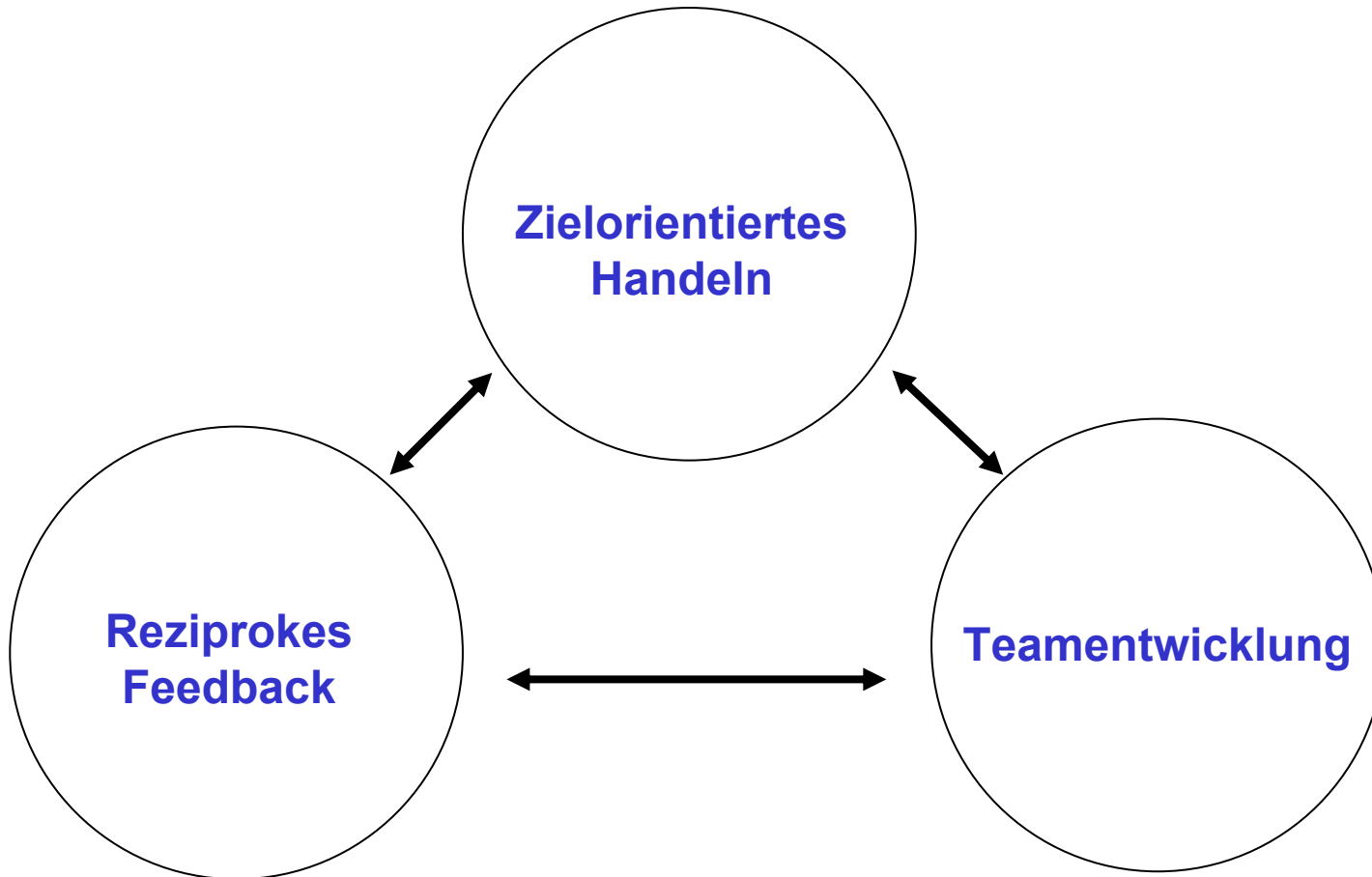


Zertifizierung (freiwillig)	.Bericht externe Schulevaluation
	.Qualitätshandbuch
	.Selbstdeklaration

Die 5 Komponenten des Q2E-Managements




Die 3 Treiber der Q-Entwicklung



QM als alltägliche Aufgabe

Nichts Zusätzliches, sondern Kern von Schulleitung
und Unterricht

Stolperstein:

QM erreicht nicht den Unterricht

Fokus: QM von Unterricht

- Klären, was ist guter U (nächstes Mal)
- Ziele deutlich machen
 - Schulprogramm
 - Bildungsstandards
- Ziele überprüfen, usw.

UE als Change Management

Rolle der SL bei UQM

Was muss ich wissen?

- Wie Q zu evaluieren ist
- Wie Q zu entwickeln ist
- Wie kann ich konsequent den Unterrichtsbezug sichern kann
- Wie ich aus einzelnen Elementen ein System gestalte (CM)

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

Literatur

- ALTRICHTER, H./MESSNER, E./POSCH, P.: Schulen evaluieren sich selbst. Seelze (Kallmeyer) 2004.
- BRÄGGER, G./POSSE, N.: Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Band 2 Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen. Bern (hep) 2007.
- BUCHEN, H./HORSTER, L./ROLFF, H.-G. (Hrsg.): Schulleitung und Schulentwicklung. Berlin (Raabe) 1995 ff.
- BUHREN, C.: Selbstevaluation in Schule und Unterricht. Ein Leitfaden für Lehrkräfte und Schulleiter. Köln (LinkLuchterhand) 2007.
- BUHREN, C./DÜRING, K.: Critical Friends – Schulentwicklung mit kritischen Freunden. München (Oldenbourg) 2008
- BURKARD, C./EIKENBUSCH, G.: Praxishandbuch Evaluation in der Schule. Berlin (Scriptor) 2000.
- DUBS, R.: Qualitätsmanagement in Schule. Bönen (Kettler) 2004.
- EIKENBUSCH, G./LEUDERS, T.: Lehrer-Kursbuch Statistik. Berlin (Cornelsen) 2004.
- BURKHARD, CH./ EIKENBUSCH, G.: Evaluation. In: Buchen, H./Rolff, H.-G. (Hrsg.) Professionswissen Schulleitung. Weinheim (Beltz) 2006 (2. Auflage), S. 1292-1342.
- KAMISKE, G.E./BRAUER, J.P.: Qualitätsmanagement von A bis Z. München (Hauser) 2007 (6. Auflage).
- KEMPFERT, G./ROLFF, H.-G.: Qualität und Evaluation. Weinheim (Beltz) 2004.
- KIRCHHOFF, S. u.a.: Der Fragebogen: Datenbasis, Konstruktion und Auswertung. Opladen (Leske + Budrich) 2010 (5. Auflage).
- LANDWEHR, N./STEINER, P.: Qualität durch Evaluation und Entwicklung. (hep) Bern 2004.
- ROLFF, H.-G. (Hrsg.): Qualität mit System: Eine Praxisanleitung zum Unterrichtsbezogenen Qualitätsmanagement (UQM). Köln (Link) 2011.
- ROSSI, Peter u.a.: Programm-Evaluation. Stuttgart (Enke) 1988.
- SCHRATZ, M./ WETFALL-GREITER, T.: Schulqualität sichern.. Seelze (Kallmeyer) 2010.
- STAMM, Margrit: Qualitätsevaluation und Bildungsmanagement. Aarau 1998.
- WOTTOWA, Heinrich/THIERAU, Elke: Evaluation. Bern/Stuttgart (Huber) 1990.

Workshops zu den Treibern von QM

1. Feedback-Kultur
2. Zielorientierung
3. Team- bzw. kollegiale Unterrichtsentwicklung
(wurde bereits in BS 4 behandelt)

Treiber 1: Feedback in der Schule

Zur Nützlichkeit von Feedback

1. Feedback erforscht den eigenen Unterricht
2. Feedback hellt eigene dunkle Flecken auf
3. Feedback bewirkt bessere Schülerleistungen (Hattie)
4. Feedback dient der Professionalisierung von Lehrkräften

Die 3 wichtigsten Feedback-Formen

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

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

Basisbibliothek zum Feedback

- Altrichter, H.: TheReflectivePractitioner. In: Journal für Lehrerinnen- und Lehrerbildung 2001, H.2.
- Argyris,Ch.: Wissen im Action. Stuttgart (Klett-Cotta) 1997
- Askew, S.: Feedback forLearning: London (Falmer) 2000.
- Bastian, J./Combe, A/Langer, R.: Feedback-Methoden. Weinheim (Beltz) 2003.
- Buhren, C.: Lehrerbeurteilung und was Schülerinnen und Schüler dazu beitragen können. In: Journal für Schulentwicklung 1 (1999) 3.
- Buhren, C.: Kollegiale Hospitation: Verfahren, Methoden und Beispiele aus der Praxis. Köln (Carl Link) 2011.
- Buhren, C./ Rolff, H.-G.: Personalmangement für die Schule. Weinheim (Beltz) 2005 (*zum Leitungsfeedback*).
- Burkard, Ch./Eikenbusch, G./Ekholm, M.: Starke Schüler – gute Schulen. Berlin (Skriptor) 2003.
- Groot-Wilken, B.: Evaluation des Schüler-Lehrer-Feedbacksystems SEfU. In: Journal s.e Heft 1/2011
- Hattie, J.: VisibleLearning: New York (Routledge) 2009.
- Keller, H.: Aufbau und Elemente einer Feedbackkultur. Zürich 2000.
- Kirchhoff, S. u.a.: Machen wir doch einen Fragebogen. Opladen (Leske+Budrich) 2000.
- Landwehr, N.: Grundlagen zum Aufbau einer Feedback-Kultur. Bern 2003.
- Luft, J.: Einführung in die Guppendedynamik. Stuttgart (Klett) 1971.
- Neuberger, O.: Das 360°-Feedback. München 2000.
- Rolff, H.-G./ Zimmermann, P.: Kindheit im Wandel. Weinheim (Beltz) 2001, 6. Aufl.
- Rolff, H.-G. (Hrsg.): Qualität mit System. Köln (Link) 2011.
- Scherm, M./Sarges, W.: 360°-Feedback. Göttingen (Hogrefe) 2002.
- Schön, D.A.: TheReflectivePractitioner. New York (Basic Books) 1983

Treiber 2: Zielorientierung

Leitbilder, Zielbeschreibungen, Kriterien und Indikatoren

Arbeit mit dem Bremer Orientierungsrahmen
Schulqualität

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“)

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. 	

Zehn Komponenten-Check zum QM

1. Leitbild

- Beteiligung
- Bekanntheitsgrad
- Aktualität

2. Schulprogramm

- Vollständigkeit:
 - Leitbild
 - ESPs
 - Jahresplanung
 - Ideen zur Evaluation
- Verabschiedet durch?

3. Entwicklungsschwerpunkte (ESPs)

- Themenbereiche der ESPs
- Welche Ziele?
- Welche Maßnahmen?
- Welche Ideen zur Evaluation?
- Anzahl der ESPs, auf Jahre verteilt?

4. Qualitätstreiber

Zielorientiertheit

- Welche Zielsysteme?:
 - Leitbild
 - ESP-Ziele
 - Jahresziele

Feedback-Kultur

- Schüler-Lehrer-Feedback
- Lehrer-Lehrer-Feedback (Hospitation)
- Lehrer-SL-Feedback (Führungsfeedback)

Unterrichtsbezogene Kooperation

- Welche UE-Konzepte sind in Realisierung?
- Welche Teambildung?

5. Schulmanagement

Schulkonferenz

- Ist sie einbezogen?
- Beschlusslage

Schulleitung

- Identifiziert sie sich mit UQM?
- Unterstützt sie das UQM? Wie?

Steuergruppe

- Steuert sie das UQM?
- Ist die SL darin vertreten?

Kollegium

- Kennt das Kollegium das UQM?
- Akzeptiert das Kollegium das UQM?

6. Interne Evaluation

- Welche Formen der internen Evaluation werden praktiziert?
- Was geschieht mit dem Ergebnissen

7. Peer Review

- Wann? Welche Fragen an Peers?

8. Externe Evaluation

- Hat bereits eine externe Evaluation stattgefunden?
- Was geschieht mit den Ergebnissen?

9. Unterstützung

- ⑩ Wird das UQM unterstützt durch
 - Schulaufsicht
 - Prozessbegleiter
 - überschulische Fortbildung und
 - schuleigene Fortbildungen
 - Wenn ja, dann wie?

10. Dokumentation und Zielvereinbarung mit Schulaufsicht

- Gibt es eine Zielvereinbarung? Welche Ziele sind vereinbart?
- Was ist dokumentiert (Handbuch)?
 - Schulprogramm
 - Ziele
 - Evaluationsergebnisse
 - Weiteres

Kopplungs-Matrix

Was bzw. wer wirkt womit zusammen?

Wo verortet?

Kommt bei uns vor Wird gekoppelt mit	Schüler-Lehrer-Feedback	Hospitation	Leitbild	Jahresziele	QM-Handbuch	Interne Evaluation	Unterrichtsteams/PLGs	Förderdiagnostik	Selbstgesteuertes/ eigenverantwortliches Lernen	Lerncoaching	Kooperatives Lernen	Fachspezifische Unterrichtsentwicklung	Individuelle Förderung	Datenbasierte Unterrichtsentwicklung	Didaktische Jahresplanung	Schulleitung	Fachgruppen	Jahrganggruppen	Bildungsgangkonferenzen	Steuergruppe
Bitte ankreuzen																				
Schülerfeedback																				
Hospitation																				
Leitbild																				
Jahresziele/Dokumentation																				
QM-Handbuch																				
Interne Evaluation																				
Unterrichtsteams/PLGs																				
Förderdiagnostik																				
Selbstgesteuertes/ eigenverantwortliches Lernen																				
Lerncoaching																				
Kooperatives Lernen																				
Fachspezifische Unterrichtsentwicklung																				
Individuelle Förderung																				
Datenbasierte Unterrichtsentwicklung																				
Didaktische Jahresplanung																				
Sprachbildung/Leseförderung																				
Sonstiges:																				

Kopplungs-Matrix bearbeiten

1. Bitte zuerst die erste Zeile ankreuzen (*bitte nur die Aktivitäten, die tatsächlich stattfinden*)
2. Dann die Verkopplungen mit der ersten Spalte ankreuzen
3. Schließlich die Verortung (Spalten am rechten Rand) ankreuzen