

# Unterricht als Kernprozess in der Qualitäts-Entwicklung

Dr. Jörg Teichert

# Aufbau des Vortrags

## I. Einleitung

## II. Das Unterrichtsbezogene Qualitätsmanagement (UQM)

- Überblick
- Handlungskreise
- ‚Treiber‘ der Qualität
- Fokus Unterricht
- Zusammenspiel von interner und externer Evaluation
- Weitere Elemente

## III. Bearbeitungsstand und Perspektiven

# I. Einleitung

**Qualitäts-Management**  
=  
**Qualitäts-Sicherung**  
+  
**Qualitäts-Entwicklung**

# Schulqualität

In Wirtschaft und Verwaltung bestimmen die Kunden die Anforderungen.

Wer bestimmt sie im Schulbereich?

1. Staatliche Lehrpläne, neuerdings als Bildungsstandards formuliert
2. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Erwartungen, die
3. Wissenschaft, die
4. Bildungs- und Erziehungstheorie und das
5. Leitbild/ Schulprogramm

## Das Unterrichtsbezogene Qualitätsmanagement (UQM)

- beruht auf dem PQM der Deutschen Auslandsschulen, welches seit fünf Jahren erprobt wird
- ist eine Weiterentwicklung des PQM durch die Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF)

## **Die Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF)**

Eine Gründung der TU Dortmund, getragen vom Institut für Schulentwicklungsforschung und dem Zentrum für Weiterbildung

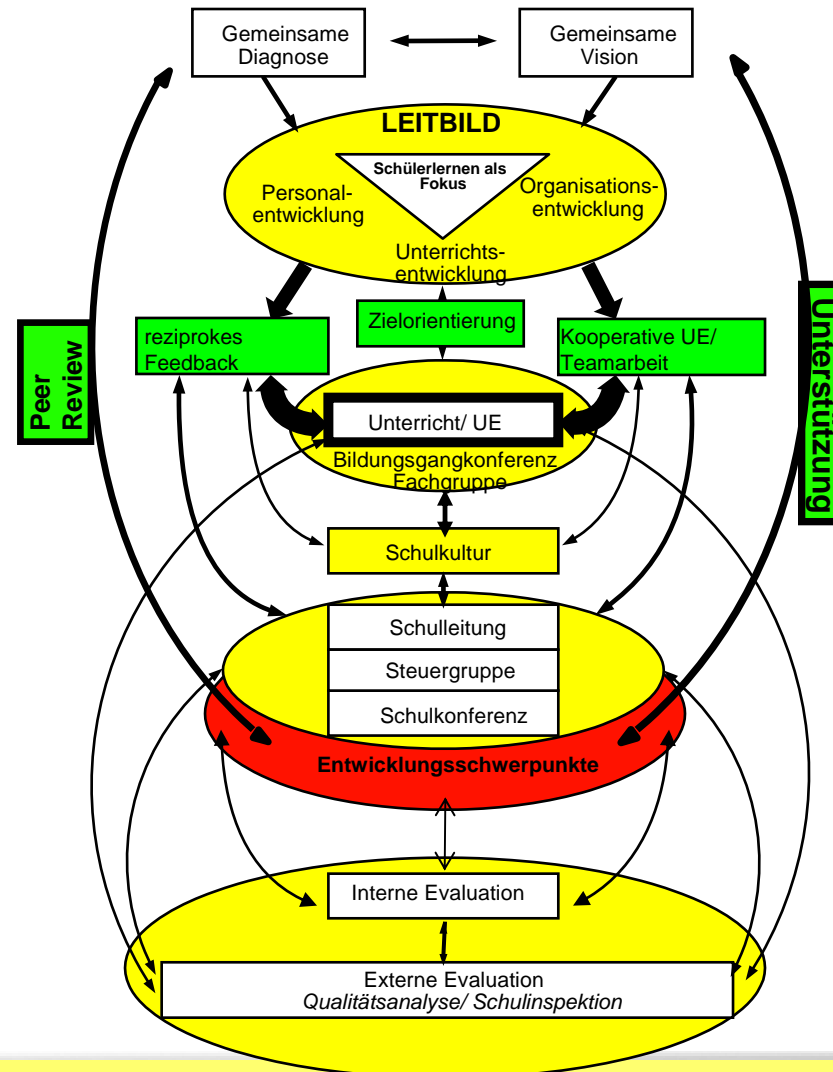
Wissenschaftlicher Leiter ist Prof. Hans-Günter Rolff

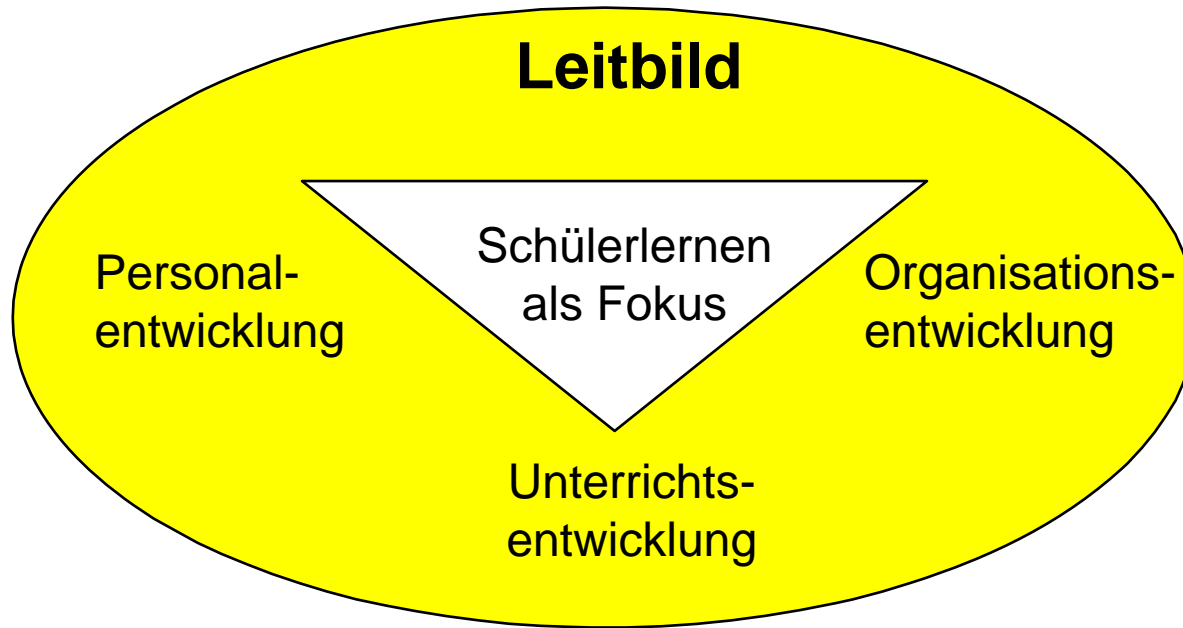
Hauptaufgabe: Förderung und Qualifizierung von allen Führungskräften in allen schulischen Bereichen und Ebenen

U.a. eigenes Lehr-Lernkonzept und eigenes Führungsverständnis

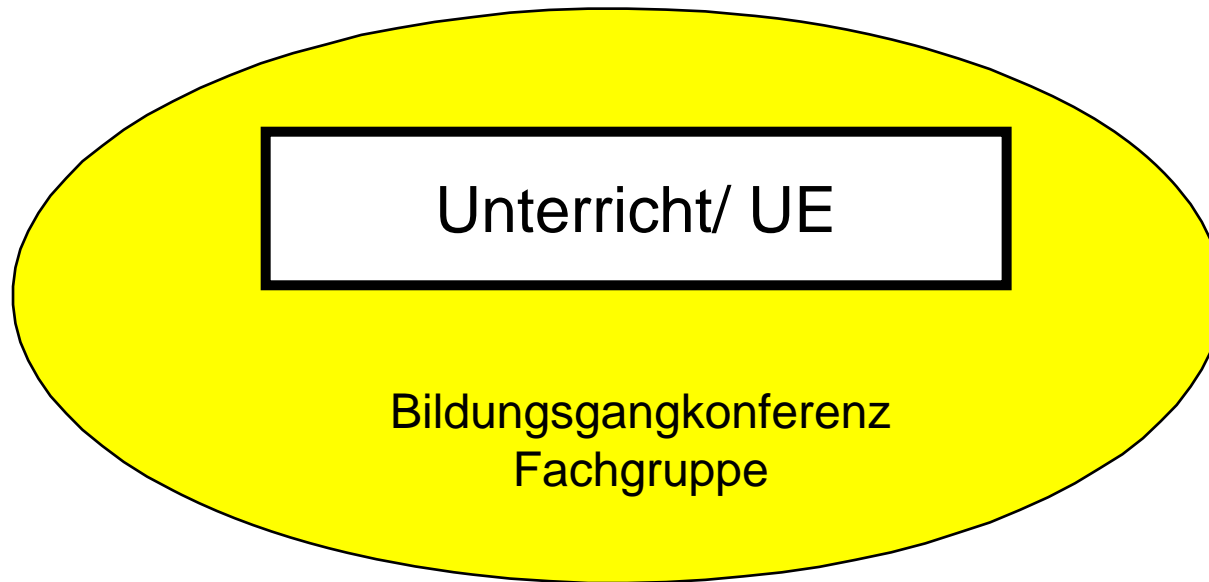
[www.dapf.tu-dortmund.de](http://www.dapf.tu-dortmund.de)

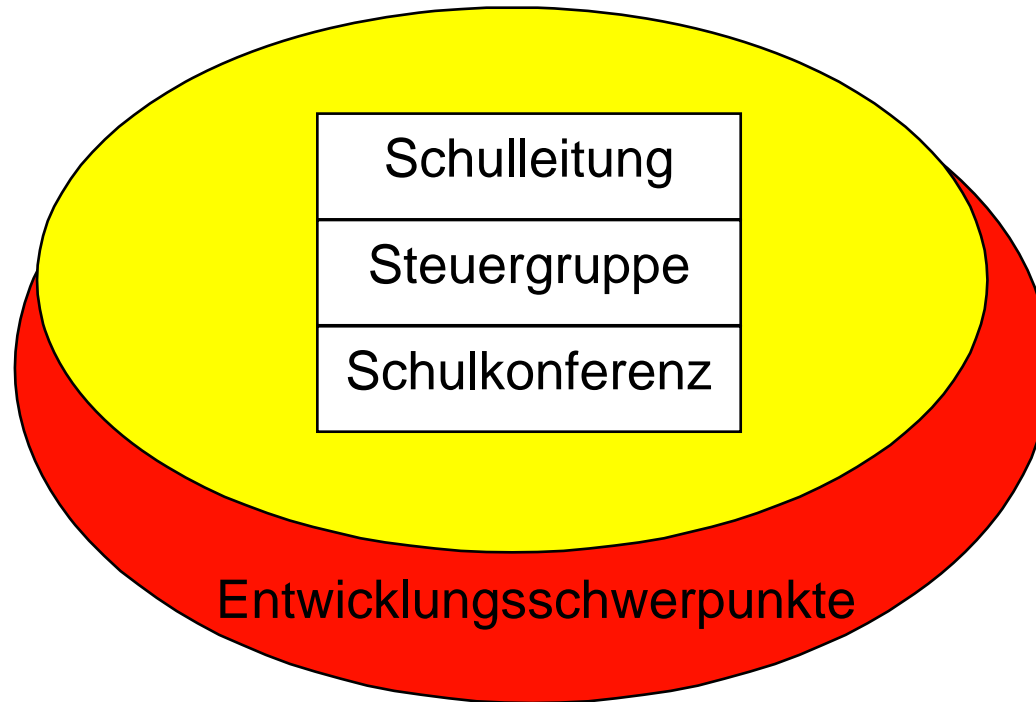
## II. Unterrichtsbezogenes Qualitätsmanagements (UQM)

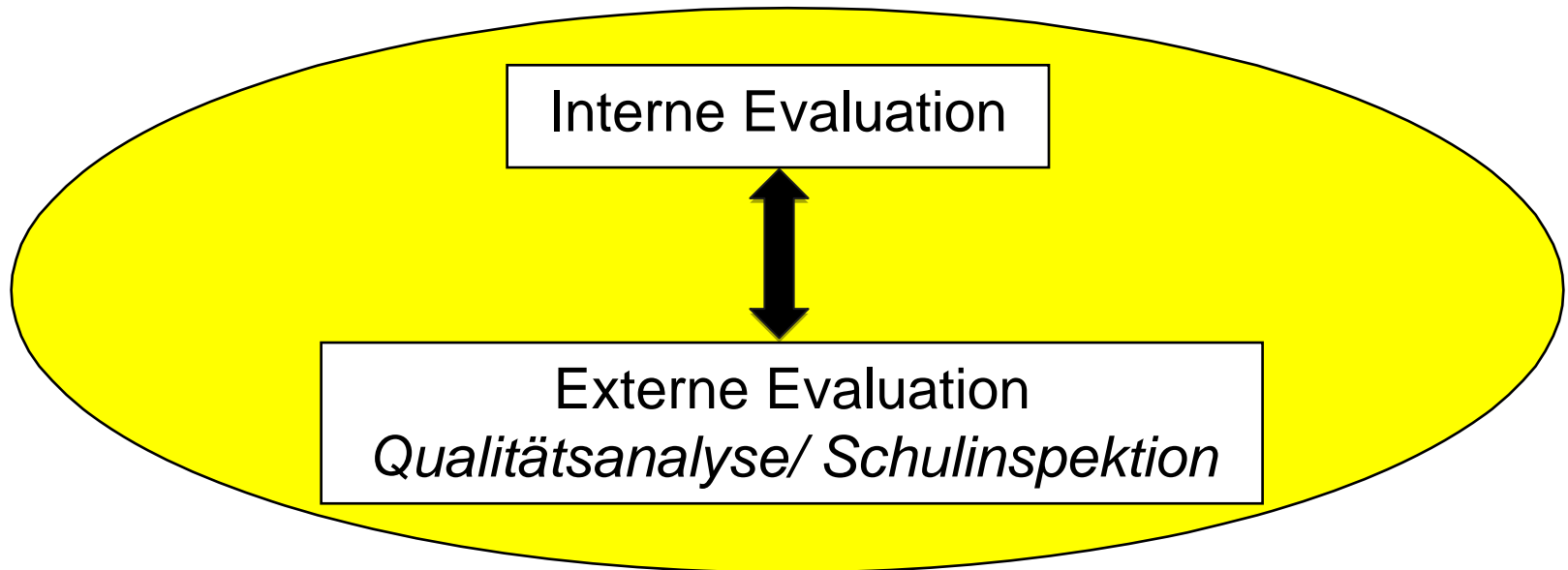












## Grundfragen:

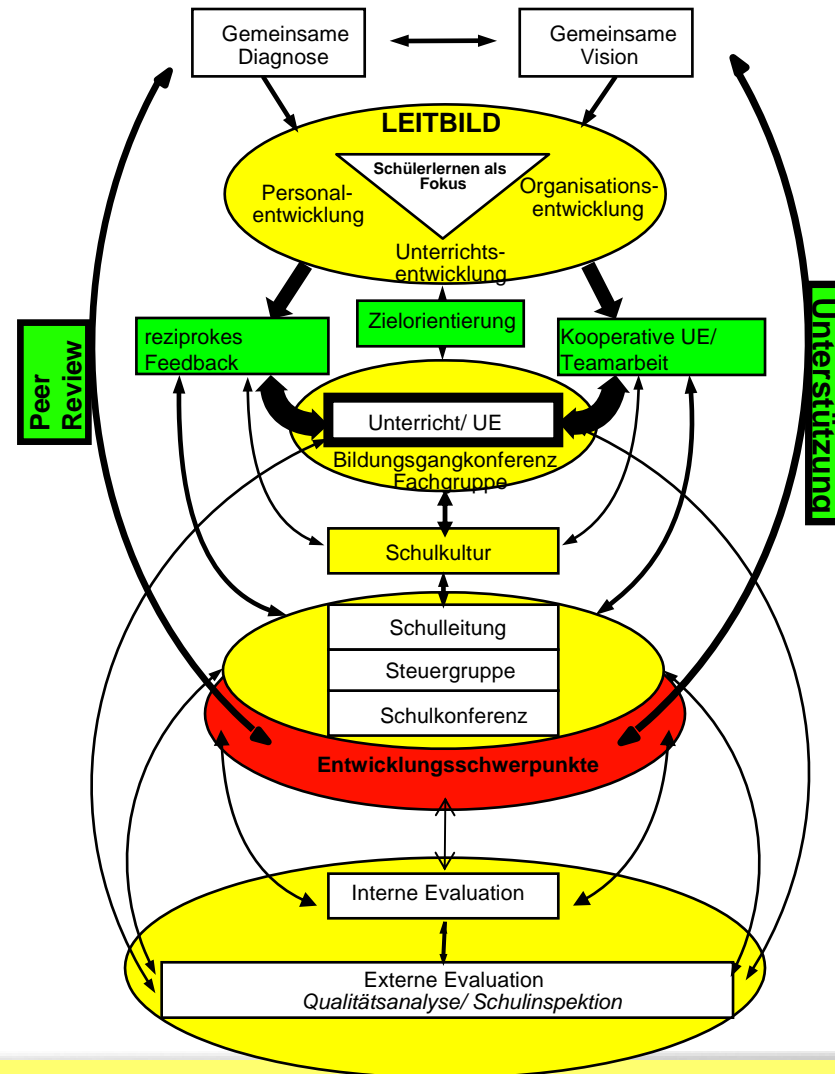
- Wo stehen wir?
- Wie können wir das wissen?

Evaluation gibt die Antwort.

## Evaluation...

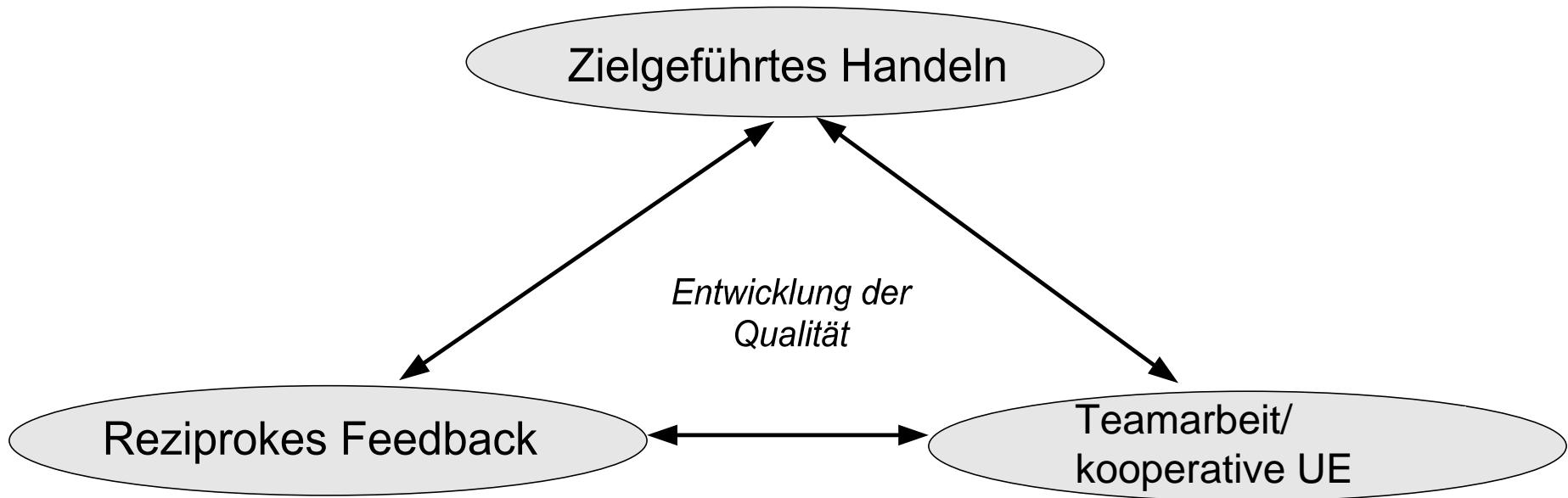
wird verstanden als Prozess des systematischen Sammelns und Analysierens von Daten/ Informationen mit dem Ziel, an Kriterien orientierte Bewertungsurteile zu ermöglichen, die begründet und nachvollziehbar sind. Evaluation meint datengestützte kriterienorientierte Bewertung (plus Hinweise für Weiterentwicklung).

# Unterrichtsbezogenes Qualitätsmanagements (UQM)



# Schulkultur

# Dreieck der Qualitäts-„Treiber“



Rolff-IFS 09/06

## Zielorientierung

Ist der Ausgangspunkt von QM

Klärung der Ziele, um ergebnisorientiert handeln zu können

(Halb-)Jahresziele für jedes Fach

Nicht mehr als 2-3 Schulziele gleichzeitig und

1-2 Ziele pro Fachgruppe und

1-2 für die fächerübergreifenden Angelegenheiten

Die Ziele müssen überprüfbar sein und  
auf einer Linie liegen (,alignment')



## Teamarbeit / Kooperative UE

Teamarbeit ist am besten unterrichtsbezogen  
(kooperative UE)

Am besten Teams (Bildungsgangkonferenzen, Fachgruppen),  
welche auf dem Wege sind zu  
Professionellen Lerngemeinschaften:

- Zielorientierung (gemeinsam vereinbarte Ziele)
- Fokus auf Schülerlernen
- Deprivatisierung der Praxis
- Kooperation
- reflektierende Dialoge über U-Praxis  
(zielorientiert und datengestützt)

## Reziprokes Feedback I

Rückmeldungen von Lehrern an Schüler/innen (möglichst förderorientiert)

Aber auch reflektierende Dialoge über Unterricht und Erziehung zwischen:

- Lehrern und Schülern
- Lehrern und Lehrern
- Lehrern und Schulleitern
- Lehrern/Schulleitern und Eltern

Gespräche sollten datengestützt sein und eine möglichst objektive Grundlage haben

## Reziprokes Feedback II

Förderdiagnostik

kollegiale Hospitation

Schüler-Lehrer-Feedback

Beispiele: Fragebogen-Auswertungen, Flipcharts (auf denen Schüler eintragen, was beim Lernen hilft und was nicht), Umfragen bei Eltern etc.

Normen: Vertraulichkeit, keine Verletzungen, aktiv zuhören, Rechtfertigungen vermeiden etc.

## Beim UQM

beziehen sich die Treiber

vornehmlich auf den **Unterricht**  
und die **Unterrichtsentwicklung**

(Ausnahme ist zielgeführtes Handeln, das sich auch an die  
ganze Schule und die Schulleitungsfunktionen richtet)

# Kooperative Unterrichtsentwicklung

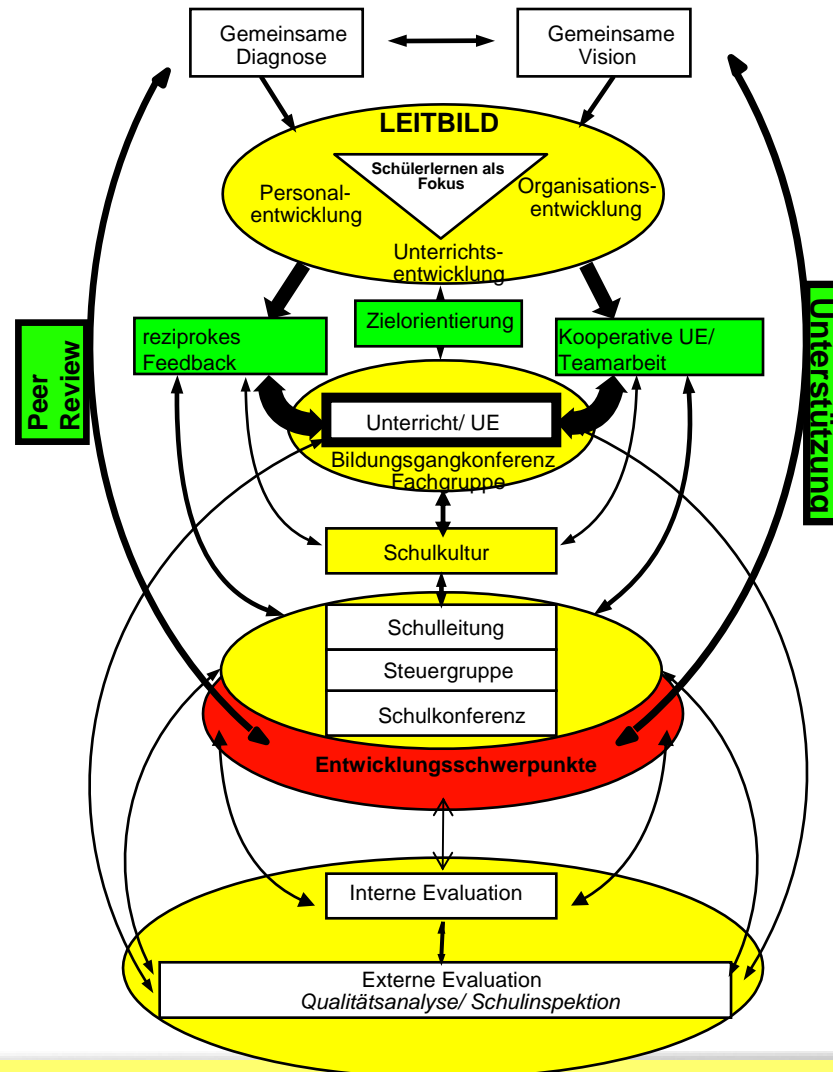
Unterricht kann niemand allein entwickeln, UE kann nur kooperativ in Teams geschehen, wenn sie nachhaltig sein soll

Ergibt sich aus der Kombination der drei Treiber, z.B. durch

- didaktische Jahresplanungen
- Kompetenzraster
- Lerncoaching u.a.m.

Ziele der UE werden z.B. vom Leitbild oder den didakt. Jahresplanungen abgeleitet

# Unterrichtsbezogenes Qualitätsmanagements (UQM)



## **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.
- III. Externe Evaluation muss sein:**  
Aus gesellschaftspolitischen und  
wahrnehmungspsychologischen Gründen.  
Hier kommt die Behörde/Inspektion ins Spiel.

## a) Interne Evaluation

Impulse für die Weiterentwicklung von einzelnen Schulen kommen vor allem von interner, also Selbst-Evaluation

**Überblicksevaluation** (SEIS, IQES oder Eigenes)

**Fokusevaluation** (indikatorengestützt) entlang der

- Treiber und
- Entwicklungsschwerpunkte



# Interne Evaluation und Entwicklungsschwerpunkte

die Schule führt interne Evaluation durch, vornehmlich als  
Fokus-Evaluation

die Schule legt ein oder zwei (nicht mehr)  
Entwicklungsschwerpunkte fest, die aus der Evaluation  
oder vorhandenen Entwicklungen hergeleitet werden

Evaluation und Entwicklungsschwerpunkte sollten sich an  
den Treibern orientieren, vor allem an der kooperativen  
Unterrichtsentwicklung

## b) Externe Evaluation

- Muss sein:  
bringt Außenansicht ein und Daten zur Rechenschaftslegung
- Um Entwicklungsschwerpunkte extern beurteilen zu lassen
- Benötigt einen Referenzrahmen zum Systemabgleich  
Zusammenspiel von Input (Vorgaben, Ressourcen,...), Prozess (Unterricht und Schulkultur) sowie Output/Outcome (Lernergebnisse wie Schülerleistungen, Abschlüsse, Haltungen,...) und Kontext (inkl. Schulführung und Schulmanagement)

# Peer Reviews

- Um Impulse für die UE zu gewinnen
- Um Erfahrungen mit Evaluation zu machen („Vorab-Evaluation“)
- Um Entwicklungsschwerpunkte extern beurteilen zu lassen

# Externe Evaluation

Sie wird erst nach dem Peer Review durchgeführt  
von der Schulinspektion

Im Anschluss werden meist Zielvereinbarungen  
zwischen der Behörde und der Schule geschlossen

Kooperative UE sollte im Mittelpunkt stehen

## Es folgen danach

- Überdenken der Entwicklungsschwerpunkte
- Ziel- und Leistungsvereinbarungen
- Fortbildungen

## **Eine Zertifizierung** (freiwillig)

ist möglich  
durch

- den *TÜV*
- *oder andere Agenturen*

## III. Bearbeitungsstand und Perspektiven

Pilotvorhaben UQM in NRW

UQM in Berlin

Kongress „Qualität in allen Schulen – ein  
Unterstützungsangebot“

# **SEMINARE EINES ZERTIFIKATSKURSES** (jew. 2-tägig)

1. Grundlagen eines ganzheitlichen QM
2. Kooperative Unterrichtsentwicklung
3. Feedback-Kultur und Zielführung
4. Interne Evaluation und Prozesssteuerung
5. Auswertung der Lehr-Peer Reviews und Vorbereitung der Externen Evaluation



# EVALUATION DES ZERTIFIKATSKURSES

(bestehend aus Fragebögen und Einzelinterviews nach jedem Modul;  
Zwischenstand)

Insgesamt gute bis sehr gute Noten für  
Materialien, Methoden, Dozenten und Inhalte  
- und für das Gesamtangebot

Zeitliche Dauer ist gut, 1/3 meint sogar zu lang

Kleinere Hinweise zur Verbesserung

## Bücher zum Thema

Rolff, Rhinow, Röhrich, Teichert (Hrsg.), 2010  
*Qualität für alle Schulen – Ein Unterstützungsangebot*  
Carl Link Verlag

Rolff (Hrsg.), in 2011  
*Qualität mit System*  
Carl Link Verlag