

Inhalt

Vorwort	XIII
----------------------	-------------

I Einführung

CORNELIA VON ILSEMANN

Qualitätsmanagement im Spannungsfeld von Behörden und Einzelschule .	3
---	----------

HANS-GÜNTER ROLFF

Rolle der Schulleitung beim Qualitätsmanagement	9
1. Drei Thesen zur Qualitätsevaluation	10
2. Treiber von Qualität	10
2.1 Zielorientiertes Handeln	11
2.2 Teamarbeit	12
2.3 Reziprokes Feedback	12
3. Kooperative Unterrichtsentwicklung	13
4. Grundmodelle des QM	13
5. Rahmenkonzepte des QM	16
6. QM in selbstständigen Schulen	16
7. Wirksamkeit von Leitung für Schulqualität und Unterrichtsentwicklung	18
8. Wirksamkeit von Schulleitung auf Schülerleistungen	20
9. Erstes Fazit: Gezielte Gestaltung des QM	22
10. Zweites Fazit	23

II Porträts der Qualitätsarbeit ausgezeichneter Schulen

GISELA SCHULTEBRAUCKS-BURBKART

»Von der Sehnsucht, eine gute Schule zu sein« – Qualitätsentwicklung an der Grundschule Kleine Kielstraße	27
--	-----------

FRIEDRICH WILHELM HOHLS

Das Schulzentrum Rübekamp – Porträt der Qualitätsarbeit	33
1. Die Schule im Überblick	33
2. Wie die Qualitätsarbeit in Bremen begann	33
3. Die Reformstrategie	34
4. Die Qualitätsentwicklung des Schulzentrums am Rübekamp	40
4.1 Ziele und Grundsätze des Q-Managements am Schulzentrum am Rübekamp	40
4.2 Arbeitsweise	46
4.3 Untersuchung der Qualitätsarbeit des Schulzentrums am Rübekamp, Bremen	48

V

BERNHARD GÖDDE

Qualitätsmanagement am Gymnasium Schloß Neuhaus	52
1. Das Gymnasium Schloß Neuhaus	52
2. Systematische Qualitätsentwicklung am Gymnasium Schloß Neuhaus	53
2.1 Analyse und Evaluation	53
2.2 Teamarbeit	60
3. Zusammenfassung: Qualitätsmanagement am Gymnasium Schloß Neuhaus	61

WILFRIED KRETSCHMER, HANS GEORG HENKEL, WILFRIED KOHRS

Die Robert-Bosch-Gesamtschule – Unterrichtsentwicklung als Kern von Qualitätsmanagement in der Sekundarschule	64
1. Die Robert-Bosch-Gesamtschule in Hildesheim als ein Beispiel expliziter Schulentwicklung	64
2. Große Schule klein machen	66
3. Schulstruktur und Gremienstruktur	66
4. Elemente der Teamarbeit	67
5. Entwicklung der Unterrichtsqualität	68
5.1 Qualifizierung der Teams	68
5.2 Masterplan, Moderner Lehrplan und Jahresarbeitspläne	71
5.3 Revision der Jahresarbeitspläne	74
6. Wege zum neuen Jahresarbeitsplan	76
7. Zusammenfassung	77

III Instrumente

MAJA DAMMANN

Personalmanagement für Qualitätsentwicklung	81
1. Qualitätsentwicklung durch Personalmanagement benötigt Rahmenseetzungen	81
2. Direkter und indirekter Zusammenhang von Qualitätsmanagement und Personalentwicklung	81
3. Maßnahmen des Personalmanagements mit direktem Einfluss auf die Qualitätsentwicklung	82
3.1 Personalauswahl	82
3.2 Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	82
3.3 Personaleinsatzplanung	83
3.4 Verbesserte Personalführung durch klare Gesprächs-Settings	84
3.5 Personalbeurteilung	85
3.6 Potenzialförderung	85
4. Maßnahmen des Personalmanagements, die sich indirekt auf die Qualitätsentwicklung an der Schule auswirken	86
4.1 Teamentwicklung als Qualitätstreiber	86
4.2 Schulische Qualifizierungsplanung als Qualitätstreiber	87

CLAUS BUHREN

Kollegiale Hospitation	89
1. Unterrichtsbeobachtung mit einem individuellen Beobachtungsfokus	89
2. Beobachtungsschwerpunkte festlegen	90
2.1 Schwerpunktsetzung anhand vorgegebener Merkmale guten Unterrichts	90
2.2 Schwerpunktsetzung anhand eigener Merkmale guten Unterrichts ...	92
2.3 Schwerpunktsetzung anhand innerschulischer Unterrichtsschwerpunkte	94
3. Beobachtungsinstrumente auswählen	96
3.1 Offene (nicht-standardisierte) Beobachtungsinstrumente	97
3.2 Standardisierte (geschlossene) Beobachtungsinstrumente	98
4. Beobachtung durchführen	101
5. Beobachtung auswerten	102

HELMUT ITTNER

Individualfeedback von Lernenden als Instrument der Qualitätsentwicklung	107
1. Können Lernende durch ein Feedback an die Lehrenden tatsächlich Einfluss auf die Qualität von Unterricht haben?	107
2. Wie kann es also gelingen, die Überzeugung zu erreichen, dass Feedback sehr wohl positive Effekte auf den pädagogischen Prozess haben kann?	108
3. Ganz praktisch – so könnte die Einführung gelingen	108
3.1 Feedback als fester Bestandteil der schulischen Praxis	108
3.2 Aktive Beteiligung der Lernenden	110
3.3 Themen für Feedbacks	111
3.4 Hilfreiche Feedbacks	112
4. Feedback ist nicht alles	114

FELIX E. EMMINGER

Das Peer-Review oder: Der Besuch kritischer Freunde – Eine delikatlukrative Pflicht-Komponente des Pädagogischen Qualitäts-Managements an Deutschen Auslandsschulen	115
1. Das PQM – ein nach oben offener Qualitätszyklus	115
2. Das Peer-Review – eine Pflichtkomponente des PQM	116
2.1 Die Peers – die unbekanntesten Wesen?	117
2.2 Eine gute Vorbereitung der Peers reduziert die Gefahr des Misslingens	117
2.3 Ein Peer-Review beginnt im Kopf: Schatzsucher statt Defizitfahnder .	118
2.4 Gutes PR-Handwerkzeug erleichtert die Arbeit	118
2.5 Die Konsultationsfragen – die Schule entscheidet, wohin die Peers blicken sollen	119
2.6 Worte können wie Messer sein: Der Ton macht die Musik	120
2.7 Der Peer-Review-Bericht – und dann?	120

SABINE MÜLLER

Schulinterne Evaluation als Entwicklungsimpuls	122
1. Hintergründe zur Selbstevaluation	122
2. Ergebnisse aus der Forschung	124
3. Ergebnisse aus der Schulinspektion	125
4. Ausgewählte Instrumente zur schulinternen Evaluation	126
4.1 Schüler als Experten für Unterricht – SEfU	127
4.2 Das ISQ-Selbstevaluationsportal	127
4.3 Das Instrument SEIS zur innerschulischen Bestandsaufnahme	128
5. Perspektiven	129

WULF HOMEIER

Qualitätsanalyse/Schulinspektion	132
1. Wie kommt die Qualitätsanalyse zu ihren Bewertungen?	134
2. Welche Daten liefert die Qualitätsanalyse?	135
3. Wie kommt die Qualitätsanalyse im Unterricht zu ihren Bewertungen?	137
4. Ein Beispiel	141
5. Wie kann die Schule mit diesen Daten arbeiten?	145

ANDREA MÄNNLE, ANNEMARIE HINSBERGER

Förderliche Faktoren für die Qualitätsentwicklung am Beispiel einer Grundschule	147
1. Hinführung zum Thema	147
2. Das Projekt »Schule gemeinsam verbessern«	147
3. Die Grundschule Worfelden	148
4. Interne förderliche Faktoren	148
4.1 Erfahrungen der Schule mit strukturellen Veränderungen	148
4.2 Die Rolle der Schulleiterin beim Qualitätsmanagement	149
5. Externe förderliche Faktoren	150
6. Gestaltung der Wechselwirkung interner und externer förderlicher Faktoren als Erfolgsfaktor	151
7. Erprobte Methoden, um mit dem Kollegium oder Peers aus anderen Grundschulen das Thema Qualitätsmanagement zu bearbeiten	152
7.1 Kurze, spontane Selbsteinschätzung	152
7.2 Stärken- und Schwächenanalyse als Teil einer SWOT-Analyse	153
7.3 Aufgreifen der Stärken-Schwächen-Analyse in einer kollegialen Fallberatung zum Qualitätsmanagement	155
8. Fazit	156

HORST BÖCKING, WALTER WAHL

Mittlere Führungskräfte als Qualitätsfaktor	157
--	-----

FRIEDRICH WILHELM HOHLS

Zeit für Qualitätsmanagement	162
1. Ist dies der richtige Zeitpunkt für die Einführung eines Qualitätsmanagements an meiner Schule?	162

2.	Wie verschaffe ich mir als Schulleiter(in) die notwendige Zeit für die Einführung und dauerhafte Anwendung eines Qualitätsmanagementsystems für meine Schule?	165
2.1	Strategische Überlegungen	165
2.2	Setzen von Prioritäten	166
2.3	Ziele setzen	166
2.4	Zehn Erfolgsfaktoren für die Entwicklung eines schulinternen Q-Managements	168
2.5	Q-Steuergruppe und Projektteams erfolgreich machen	170
2.6	Teamarbeit in Entwicklungsprozessen	170
2.7	Risiken und Probleme in der Qualitätsentwicklung einer Schule	171
3.	Schlussbemerkungen	174
RUTH WOLFENSBERGER		
	Das Qualitätshandbuch	181
1.	Die Dokumentation des Qualitätsmanagements der Berufsfachschule Basel	181
1.1	Die interne Qualitätsdokumentation	182
1.2	Das Qualitätshandbuch	182
1.3	Das Schulportfolio	182
1.4	Das Portfolio	183
2.	Die Funktion der QM-Dokumentation	183
3.	Die Erarbeitung der QM-Dokumentation	183
4.	Das Qualitätshandbuch der Berufsfachschule Basel	184
4.1	Einleitung	184
4.2	Grundlagen	184
4.3	Die Berufsfachschule Basel	185
4.4	Rahmen	185
4.5	Elemente des Qualitätsmanagements	186
4.6	Anhang	188
5.	Fazit	188
ERNST JÜNKE		
	»Sehe ich weg oder kümmere ich mich drum?« – Vom Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten	190
1.	Einstiegsfälle	190
2.	Gravierende Qualitätsdefizite im schulischen Gesamtzusammenhang	190
3.	Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten im Kontext eines Qualitätsmanagements	191
BERND RIEDER		
	Qualitätsarbeit an Grundschulen	195
1.	Qualitätsarbeit an Grundschulen – ein bloßes Anliegen der Schulaufsicht oder ein wichtiger Baustein zur Schulentwicklung?	195
2.	Das Leitbild der Schule entwickeln	197
3.	Den »Ist-Stand feststellen« – Entwicklungsstand der Schule als Ausgangspunkt für die Qualitätsentwicklung	198

INHALT

4. Zielsetzungen/Schwerpunkte setzen	199
5. Maßnahmen zur Umsetzung festlegen	200
6. Evaluation	201
7. Fortschreibung des Qualitätsprogramms	202
8. Fazit	203
SUSANNE DÖBLER-ESCHBACH	
Umgang mit Widerstand im Qualitätsprozess: Wie nehme ich mein Kollegium mit auf den Weg?	204
1. Widerstand in Veränderungsprozessen	204
2. Widerstandsformen von Lehrerinnen und Lehrern auf Veränderungsvorhaben	205
3. Ursachen von Widerstand in der Schule	207
4. Der erfolgreiche Umgang mit Widerstand	208
5. Kurze Ratschläge	210
HANS-RUDOLF HARTMANN	
Nachhaltigkeit in der Qualitätsentwicklung	211
1. Einleitung	211
2. Die Allgemeine Gewerbeschule Basel – Kurzporträt	211
3. Das Modell Q2E (Qualität durch Evaluation und Entwicklung)	212
3.1 Komponente 1: Das Qualitätsleitbild	213
3.2 Komponente 2: Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung	213
3.3 Komponente 3: Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung der Schule	214
3.4 Komponente 4: Steuerung der Q-Prozesse durch die Schulleitung	214
3.5 Komponente 5 und 6: Externe Schulevaluation/Q2E-Zertifizierung	214
4. Allgemeine Bemerkungen zur Qualitätsentwicklung	215
5. Beispiele für die Nachhaltigkeit der Qualitätsentwicklung	216
5.1 Organisationsentwicklung	216
5.2 Personalentwicklung	217
5.3 Unterrichtsentwicklung	217
6. Externe Rahmenbedingungen	218
6.1 Externe Evaluation nach Q2E	218
6.2 Zertifizierung	218
6.3 Kantonale Vorgaben	219
7. Die Rolle der Schulleitung	219
8. Schlussbemerkungen	220
HEINZ HUNDELOH	
Gesundheitsförderung als Qualitätsmanagement	221
1. Gesundheit und Schulqualität	221
2. Qualitätsentwicklung und Gesundheitsförderung miteinander verbinden	223
3. Das Konzept der guten gesunden Schule	224
3.1 Qualitätsdimensionen der guten gesunden Schule	224
4. Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation von Schulen	228

5. Orientierung am Schulentwicklungsansatz	228
6. Gesundheitszirkel	229
7. Führungs- und Managementaufgabe	230
8. Handlungsfelder	231
9. Gefährdungsbeurteilung	232
10. Schlussbemerkung	233

ROLAND BERGER, DETLEF KAENDERS

Berufsorientierungskonzept als Qualitätsmanagement – Berufsorientierung ist integraler Bestandteil eines qualitativ guten Schulprogramms

1. Ausgangslage	236
2. Die Herausforderung: Die Situation der Jugendlichen heute	237
3. Berufs- und Studienorientierung – eine Aufgabe aller Schulen	238
4. Phasen der Berufsorientierung	239
5. Die Säulen schulischer Berufsorientierung	240
6. Schulisches Berufsorientierungskonzept – einige Schritte	241
7. Qualitätsmanagement als Führungsaufgabe	243
8. Vorteile der Verbindung von Berufsorientierung mit Qualitätsmanagement	244

UDO BEECK, HARALD G. GRIESER, ULRICH GÜTH, JOHANNES LIENERT, JOHANNES SANDBRINK

Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW

1. Die Stiftung Partner für Schule NRW	246
2. Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW	246
2.1 Gute Schulen sind geleitete Schulen – Eine Erfolgsstory	246
2.2 Stärkung der Eigenverantwortlichen Schule	247
2.3 Regionale Partner helfen bei der Umsetzung	247
2.4 Projektstand in Ostwestfalen-Lippe/OWL	248
2.5 Projektstand in den Rhein-Ruhr-Regionen	248
2.6 Motive für eine Teilnahme von Schulen	249
2.7 Motive für eine Teilnahme von SeniorExpertInnen	249
3. Das Gutachten der SeniorExperten	250
4. Rückmeldung für die Schulleitung	250
5. Fallbeispiel Gymnasium Lindlar	251
6. Mögliche Fragebogeninhalte aus dem Workshop	252

IV Perspektiven

JÖRG TEICHERT

Perspektiven des Qualitätsmanagements aus verschiedenen Blickrichtungen – Ergebnisse einer Expertendiskussion

1. Perspektive 1: Staatliches Schulmanagement	257
2. Perspektive 2: Wirtschaft	258
3. Perspektive 3: Schulleitung	258
4. Perspektive 4: Sozialwissenschaften	259

INHALT

5. Perspektive 5: Erziehungswissenschaft	260
6. Fazit	260
Autorenverzeichnis	262
Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAFF)	265