

Modul 1 Schulentwicklungsplan - Modul 2 Projektmanagement - Modul 3 Zusammenarbeit - Modul 4 Personal -
Modul 5 Delegation - **Modul 6 Die gute Schule** - Modul 7 Besprechungen vorbereiten und leiten

Ausbildungsprogramm für Kandidaten auf das Direktorenamt aller
Schultypen im Kosovo

Modul 6

Die gute Schule

Developed by LTC Dipl.-Päd. H.-W. Baumann
KFOR - Multinational Brigade Southwest - CIMIC-Coy (GE),
for the Provisional Institutions of Self-Government - Government of Kosovo -
Ministry of Education, Science and Technology

PRIZREN 2004

Trainingsleitfaden für Direktoren und Führungskräfte im kosovarischen Bildungssystem

Modul 1 - 7

Erstellt im Rahmen des GTZ-Projektes „Erneuerung der Beruflichen Bildung und Weiterbildung im Kosovo“ und der deutschen CIMIC, Multinationale Brigade Südwest.

Finanziert durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) der Bundesrepublik Deutschland

Die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH ist ein weltweit tätiges Unternehmen der Internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung. Sie bietet zukunftsfähige Lösungen für politische, wirtschaftliche, ökologische und soziale Entwicklungen in einer globalisierten Welt. Die GTZ unterstützt komplexe Reformen und Veränderungsprozesse, auch unter schwierigen Bedingungen. Ihr Ziel ist es, die Lebensbedingungen der Menschen nachhaltig zu verbessern.

Herausgeber

Projekt „Erneuerung der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Kosovo“
Rr. Hajrullah Abdullahu nr.25
10000 Prishtina – Kosovo

Autor: OTI d.R. Dipl. Päd. H. –W. Baumann

Prishtina, Dezember 2004

Inhaltsverzeichnis

Leitfaden für den Ausbilder 2

M6-A1 - Einführung und Erwartungsabfrage	3
M6-A2 - Was eine Schule zur guten Schule macht	5
M6-A3 - Phase 1 - Bestimmung des Schulbereichs	7
M6-A4 - Phase 2 - Die Bestimmung der Sollwerte	9
M6-A5 - Phase 3 - Die Bestimmung der Messmethode	10
M6-A6 - Phase 4 - Die Durchführung der Messungen	12
M6-A7 - Praxisaufgabe	13
M6-A8 - Abschluß	14
M6-A9 - Vertiefung	15
M6-A10 - Test	16
Test Modul 6 Die gute Schule	17
Lösungen	22

Texte 23

Text M6-A2 - Was eine Schule zur guten Schule macht - Erkenntnisse zur Qualität der Schule	24
Text M6-A3 - Phase 1 - Bestimmung des Schulbereichs	32
Text M6-A4 - Phase 2 - Bestimmung des Sollwertes	33
Text M6-A5 - Phase 3 - Bestimmung der Messmethode	34
Text M6-A6 - Phase 4 - Die Durchführung der Messungen	63

Leitfaden für den Ausbilder

M6-A1 - Einführung und Erwartungsabfrage

Ziele

- Teilnehmer (TN) haben einen Überblick über die Themen
- TN wissen über die Seminarorganisation Bescheid
- TN haben die Bedeutung der Themen für sich, ihre berufliche Karriere und für ihr persönliches Wohlbefinden erkannt
- TN haben ihre persönlichen Erwartungen an die Veranstaltung artikuliert

Zwecke

- TN fühlen sich am richtigen Platz und in der richtigen Veranstaltung und wollen mitarbeiten
- Die Erwartungsabfrage ermöglicht dem Ausbilder, teilnehmerorientiert vorzugehen

Ablauf

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
0900	Begrüßung, Vorstellung	Begrüßung, Vorstellung des Ausbilders	Vortrag	Folie # 1
0905	Ziele	Ziele <ul style="list-style-type: none"> ● Teilnehmer (TN) haben einen Überblick über die Themen ● TN wissen über die Seminarorganisation Bescheid ● TN haben die Bedeutung der Themen für sich, ihre berufliche Karriere und für ihr persönliches Wohlbefinden erkannt ● TN haben ihre persönlichen Erwartungen an die Veranstaltung artikuliert 	Vortrag, Diskussion	Folie # 2
0910	Methoden	Methoden <ol style="list-style-type: none"> 1. Vortrag 2. Einzelarbeit 3. Gruppenarbeit 4. Moderierte Gruppenarbeit 	Vortrag, Diskussion	Folie # 3
0915	Übersicht über die Abschnitte	Abschnitte <ol style="list-style-type: none"> 1. Einführung und Erwartungsabfrage 2. Was eine Schule zur guten Schule macht 3. Phase 1 - Bestimmung des Handlungsfeldes 4. Phase 2 - die Bestimmung des Sollwertes 5. Phase 3 - die Bestimmung der Messmethode 6. Phase 4 - Die Durchführung der Messung 7. Praxisaufgabe 8. Abschluß Zwischen-Zeit 9. Vertiefung 10. Test 	Vortrag, Diskussion	Folie # 4 Folie # 5

M6-A1 - Einführung und Erwartungsabfrage

0920	Organisation	Organisatorische Details (vor Ort festzulegen) ● Zeiten ● Verpflegung ● Lehrmaterialnutzung ● Spielregeln für die Arbeit ● etc.	Vortrag	Flip
0925	Erwartungs- abfrage	Erwartungsabfrage	Karten- abfrage	Pinwand, Kärtchen, Stifte
1000	Pause			
1015	Fortsetzung mit M6A2			

M6-A2 - Was eine Schule zur guten Schule macht

Ziele

- Teilnehmer (TN) haben das Eingabe - Prozesse - Ergebnisse - Modell verstanden
- TN haben eine Vorstellung der Faktoren, die Schule erfolgreich machen
- TN können unterscheiden zwischen Faktoren im Unterricht und Faktoren außerhalb des Unterrichts

Zwecke

- Dieses Modell ist Grundlage für alle weiteren Überlegungen dieses Moduls und somit Voraussetzung für das Verständnis
- Dieses Modell eignet sich als Instrument zur Betrachtung der eigenen Schule
- Die Erfolgsfaktoren sind Vorbild für das eigene Handeln in der Schule

Ablauf

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
1015		Ziel, Zweck	Vortrag	Folie # 1 Folie # 2
1020	Das Eingabe - Prozess - Ergebnis - Modell	Bei der Bewertung der Leistung einer Schule geht es – allgemein gesprochen – um die Frage, wie gut die in den Lehrplänen vorgesehenen Lernziele erreicht werden, und es interessiert, wie sich die Lernenden in fortführenden Ausbildungsgängen sowie später bei der Berufstätigkeit und/oder der Lebensbewältigung bewähren. Dazu wird ein Eingabe-Prozess-Ergebnis-Modell benützt, das die Logik des schulischen Produktionsprozesses darstellt.	Vortrag, Diskussion	Folie # 3
1040	Was eine Schule zur guten Schule macht	Aktivierung der TN durch Frage: Was macht Ihre Schule erfolgreich? Nachdem die Antworten gesammelt wurden und auf Flip oder Pin festgehalten wurden, bearbeiten Sie den nächsten Abschnitt	Frage-Antwort	Pin, Flip
1100	Was eine Schule zur guten Schule macht - Faktoren außerhalb des Unterrichts		Vortrag Diskussion Selbst-studium	Text M6-A2 - Was eine Schule zur guten Schule macht - Erkenntnisse zur Qualität der Schule

M6-A2 - Was eine Schule zur guten Schule macht

				Folie # 4 Folie # 5 Folie # 6
	Was eine Schule zur guten Schule macht - Faktoren im Unterricht	Diesen Punkt nur erwähnen, nicht diskutieren. Begründung: in Kosova wird mit umfangreichen Programmen versucht, die pädagogischen Kenntnisse der Lehrer zu verbessern.		Text M6-A2 - Was eine Schule zur guten Schule macht - Erkenntnisse zur Qualität der Schule - Kriterien des „guten“ Unterrichts
1200	Mittagspause			
1300	Fortsetzung			
1330	Fortsetzung mit M6A3		Vortrag, Diskussion	Folie # 3

M6-A3 - Phase 1 - Bestimmung des Schulbereichs

Ziel

Teilnehmer (TN) können die Schule in Schulbereiche aufteilen und deren Wechselwirkungen untereinander beschreiben.

Zweck

Die Auswahl eines zu untersuchenden Schulbereichs verhindert Überforderung durch zu viele Aufgaben.

Ablauf

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
1330	Ziel, Zweck	Ziel, Zweck	Vortrag	Folie # 1 Folie # 2
1335	Bestimmung der Handlungsfelder der Schule	<p>Aufbauend auf das Modell „Eingabe-Prozeß-Ergebnis“ kann man von der Schule folgendes Bild zeichnen: Siehe Excel-Datei</p> <p>Die TN werden in zwei Gruppen aufgeteilt und bekommen je einen Satz Kärtchen.</p> <p>Aufgabe:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ergänzen Sie das Bild Ihrer Schule mit weiteren Aufgaben, die Sie auf Kärtchen schreiben. 2. Bringen Sie die Kärtchen in eine Anordnung, die Ihre Schule beschreibt. Zeigen Sie die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Aufgaben durch Pfeile auf. <p>Sie können Kärtchen weglassen. Sie können neue Kärtchen schreiben und einfügen.</p> <p>Im Forum sollen nun die Beziehungen der Schulbereiche untereinander besprochen werden.</p>	<p>Gruppenarbeit</p> <p>Frage-Antwort</p>	<p>Excel-Datei M6-A3 Bild Schulbereiche der Schule; Flip mit Bild „Eingabe-Prozeß-Ergebnis“</p> <p>Kärtchen mit den Begriffen aus dem Bild</p>
	Auswahl eines Handlungsfeldes	<p>Aufgabe:</p> <p>Nachdem die TN ein Bild der Schule zusammengestellt haben und ein grundlegendes Verständnis der Zusammenhänge in der Schule gewonnen haben, sollen nun Schulbereiche gefunden werden, die zu verbessern sind.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Schritt: Bewerten Sie die in der Tabelle aufgelisteten Kriterien 2. Schritt: Erstellen Sie eine 	Gruppenarbeit	Text „M6-A3 - Phase 1 - Bestimmung des Schulbereichs“

M6-A3 - Phase 1 - Bestimmung des Schulbereichs

		Prioritätenreihenfolge aller mit „0“ oder „-“ bewerteten Themen		
1500	Fortsetzung mit M6A4			

M6-A4 - Phase 2 - Die Bestimmung der Sollwerte

Ziel

Teilnehmer (TN) können für ein ausgewähltes Schulbereich die Soll-Qualität bestimmen

Zweck

Die Soll-Qualität ist das Ziel, das erreicht werden soll. Alle Maßnahmen, insbesondere die im Schulentwicklungsplan zu formulierenden Projekte zielen auf das Erreichen der Soll-Qualität.

Ablauf

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
1500	Ziel, Zweck	Ziel, Zweck	Vortrag	Folie # 1 Folie # 2
1505	Die Bestimmung der Sollwerte	<p>Allgemeine Bemerkung: Die Bestimmung eines Sollwertes ist im schulischen Bereich nur selten so präzise machbar wie z.B. in einem Produktionsbetrieb.</p> <p>Beispiel: Schulklima oder die Einschätzung der Eltern über die Schule lassen sich nicht exakt messbar in Sollwerten beschreiben.</p> <p>Man muß also die „Unschärfe“ der Sollwerte akzeptieren.</p> <p>Aufgabe: Bestimmen Sie für die von Ihnen ausgewählten Handlungsbereiche Sollwerte. Benützen Sie dazu den Text M6A4 Bestimmung der Sollwerte als Beispiel.</p>	<p>Vortrag</p> <p>Gruppenarbeit</p> <p>Diskussion im Forum</p>	<p>Folie # 3</p> <p>Text M6-A4 - Phase 2 - Bestimmung des Sollwertes</p>
1700	Ende des ersten Tages			
	Fortsetzung mit M6A5			

M6-A5 - Phase 3 - Die Bestimmung der Messmethode

		<p>Leitfadens für ein strukturiertes Gespräch“ so, daß er für Ihre Schule alle administrativen Abläufe enthält</p> <p>2. Aufgabe: Rollenspiel Strukturierte Gespräche – „Beispiel eines Leitfadens für ein strukturiertes Gespräch“: Lassen Sie zwei Interviews durchführen: ein TN ist ein Lehrer und ist der Fragende. Er hat den Leitfaden in der Hand; ein TN spielt den Sekretär der Schule.</p> <p>Besprechen Sie die Erkenntnisse im Plenum.</p> <p>3. Aufgabe: Lassen Sie alle TN den „Fragebogen über den Eindruck der Eltern von der Schule“ bearbeiten; Besprechen Sie den Fragebogen mit den TN: würden Sie diesen Fragebogen an ihrer Schule verwenden? Wenn nein, warum nicht?</p>	im Plenum	3 - Die Bestimmung der Messmethode
1200	Mittagspause			
1300	Fortsetzung mit M6A6			

M6-A6 - Phase 4 - Die Durchführung der Messungen

Ziel

Teilnehmer (TN) kennen Tips zur praktischen Gestaltung der Messungen

Zweck

TN vermeiden bei der Durchführung Fehler und erhöhen die Erfolgsaussichten

Ablauf

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
1300	Ziel, Zweck	Ziel, Zweck	Vortrag	Folie # 1 Folie # 2
1305	Praktische Tips zur Durchführung		Vortrag	Folie # 3 Folie # 4 Text M6 A6 - Phase 4 - Die Durchführung der Messungen
1320	Übung	Aufgabe: Entwickeln Sie einen Aktionsplan auf einem fiktiven Kalender für eine Befragung über das Schulklima bei Schülern und Lehrern. Berücksichtigen Sie dabei die Praktischen Tips aus dem Text.	Gruppenarbeit Diskussion im Plenum	Text M6-A6 - Phase 4 - Die Durchführung der Messungen - Praktische Tips
1430	Anknüpfung an weitere Arbeitsschritte Ursachenforschung und Entwicklung von Maßnahmen	Nachdem die Befragungen, Interviews oder Messungen durchgeführt worden sind und schlecht entwickelte Schulbereiche identifiziert worden sind (durch den Vergleich des Soll mit dem Ist), muß nach den Ursachen geforscht werden. Nachdem man die Ursachen identifiziert hat, können praktische Maßnahmen beschlossen werden, die zur Behebung des Defizits führen sollen. Dies wird hier nicht behandelt, weil im Modul „Schulentwicklungsplan“ diess Thema behandelt wird.		
1440	Pause			
1500	Fortsetzung mit M6A7			

M6-A7 - Praxisaufgabe

Ablauf

1500	Praxis- aufgabe	Entwickeln Sie für Ihre Schule ein Instrument zur Bestimmung des Schulklimas. Entwerfen Sie einen Plan, wie Sie die Bestimmung des Schulklimas in Ihrer Schule praktisch umsetzen würden.	Vortrag	Folie # 2
1515	Fortsetzung mit M6A8			

M6-A8 - Abschluß

Ablauf

1515	Abschluß	<ul style="list-style-type: none"> •Zusammenfassung •Abgleich der Erwartungen mit dem Verlauf •Auswertung von Inhalten und Methoden mit den Teilnehmern mit der Absicht der Verbesserung des Konzeptes •Ausblick auf den dritten Tag •Verabschiedung 		Folie # 2
1600	Ende			

Beginn der Interimphase

Dritter Tag am: ...

M6-A9 - Vertiefung

Zweck

Die Teilnehmer erhalten Gelegenheit, den in den ersten beiden Tagen des Moduls behandelten und im Selbststudium sowie in der Praxisaufgabe vertieften Stoff mit dem Dozenten und den Kollegen weiter zu vertiefen.

Ablauf

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
0900	Einführung	Zweck	Vortrag	Folie # 1 Folie # 2
0905		<ul style="list-style-type: none"> •Vortrag und moderierte Diskussion der Praxisfälle, dabei kollegialer Erfahrungsaustausch •Vertiefende Diskussion des Lernstoffs 		
1600	Fortsetzung mit M6A10			
1700	Ende			

M6-A10 - Test

Ablauf

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
1600	Test	Fragebogen, Multiple Coice		
1700	Ende			

Test Modul 6 Die gute Schule

Name:

Vorname:

Datum:

Hinweis zur Durchführung:

Die Punkte haben mindestens zwei Lösungsmöglichkeiten.
Davon ist mindestens eine richtig.

Kreuzen Sie die richtigen Lösungsmöglichkeiten an.
Haben Sie eine falsche Lösungsmöglichkeit angekreuzt, so streichen Sie den Kasten deutlich durch:

Antworttext...

Sie haben den Test bestanden, wenn Sie **sieben der zehn** Punkte richtig beantwortet haben.

1: Der Direktor kann mit dem Eingabe-Prozess-Ergebnis-Modell seine Schule betrachten. Dabei werden auch die Beziehungen zur Aussenwelt dargestellt. Dieses Modell stellt u.a. Zusammenhänge her zwischen

- dem Erfolg der Schulabgänger im Erwachsenenleben und der Qualität der Schule.
- der Qualität des Unterrichts und dem, was Schüler vom Elternhaus mitbringen.
- der Qualität des Arbeitsmarktes und der Qualität des Elternhauses der Schüler.
- der Qualität des Unterrichts und der Qualität der Lehrerausbildung an der Universität.

2: Der Direktor kann mit dem Eingabe-Prozess-Ergebnis-Modell seine Schule betrachten. Dabei wird die Schule intern in „Schulbereiche“ aufgeteilt dargestellt. Dieses Modell stellt u.a. Zusammenhänge her zwischen

- der Qualität von Führung und der Qualität von Unterricht.
- Ressourcen (z.B. Unterrichtsmaterialien, Geld, Klassenräume) und der Qualität von Unterricht.
- der Qualität der Organisation der Schule und der Qualität von Unterricht.

3: Über die Merkmale von guten Schule gibt es weltweit sehr viele wissenschaftliche Untersuchungen. Welche Erkenntnisse sind richtig?

- Disziplin und Ordnung in der Schule sind unwichtig.
- Pädagogisches Engagement und eine zielstrebige Führung des Unterrichts sind wichtig.
- Hohe Lernerwartungen an die Schüler sind wichtig.

4: Um festzustellen, wie die Schule ist, muß man die Wirklichkeit beschreiben. Dazu nutzt man Instrumente. Diese sind u.a.

- der Bericht, z.B. erstellt durch einen Lehrer.
- ein Leitfaden zur Durchführung eines strukturierten Gesprächs.
- ein Fragebogen zur Durchführung einer Befragung, z.B. der Eltern.
- die Stärken-Schwächen-Analyse.

5: Bei der Bestimmung des Sollwertes kommt es darauf an, diesen messbar zu formulieren. Richtig ist z.B. beim Urteil der Eltern über die Schule

- „Eltern geben ein gutes Urteil über die Schule“.
- „60% der Eltern geben ein gutes Urteil über die Schule“.

6: Beobachtungen werden vom Direktor z.B. zur Beurteilung von Lehrern gemacht. Was ist besser?

- Der Direktor beobachtet einen Lehrer im Unterricht und „spürt“, ob der Unterricht gut ist oder nicht. Außerdem vergleicht er, wie er den Unterricht gemacht hätte.
- Der Direktor nutzt eine Liste von Beurteilungskriterien zur Beobachtung des Unterrichts. So sind seine Beurteilungen aller Lehrer viel gerechter, weil immer die gleichen Kriterien verwendet worden sind.

7: Der Direktor ist für die Qualität der gesamten Schule verantwortlich. Um Verbesserungen herbeizuführen, ist folgende Vorgehensweise am zweckmäßigsten:

- 1. Bestimmung des Schulbereichs (Kultur, Ziele der Schule - Unterricht - Führung der Schule - Schulleben - Organisation der Schule - Ressourcen etc.), in dem Schwächen **vermutet** werden
 - 2. Bestimmung des Sollwertes (Wie soll der Schulbereich aussehen?)
 - 3. Bestimmung der Methoden der Messung (Wie soll gemessen werden?)
 - 4. Durchführung der Messung.
-
- 1. Bestimmung des Sollwertes (Wie soll der Schulbereich aussehen?)
 - 2. Bestimmung des Schulbereichs (Kultur, Ziele der Schule - Unterricht - Führung der Schule - Schulleben - Organisation der Schule - Ressourcen etc.), in dem Schwächen **vermutet** werden
 - 3. Bestimmung der Methoden der Messung (Wie soll gemessen werden?)
 - 4. Durchführung der Messung.
-
- 1. Bestimmung der Methoden der Messung (Wie soll gemessen werden?)
 - 2. Bestimmung des Sollwertes (Wie soll der Schulbereich aussehen?)
 - 3. Bestimmung des Schulbereichs (Kultur, Ziele der Schule - Unterricht - Führung der Schule - Schulleben - Organisation der Schule - Ressourcen etc.), in dem Schwächen **vermutet** werden
 - 4. Durchführung der Messung.
-
- 1. Bestimmung der Methoden der Messung (Wie soll gemessen werden?)
 - 2. Durchführung der Messung
 - 3. Bestimmung des Sollwertes (Wie soll der Schulbereich aussehen?)
 - 4. Bestimmung des Schulbereichs (Kultur, Ziele der Schule - Unterricht - Führung der Schule - Schulleben - Organisation der Schule - Ressourcen etc.), in dem Schwächen **vermutet** werden.

8: Strukturierte Gespräche sind eine der möglichen Methoden zur Messung des IST. Die mit der Durchführung beauftragte Person führt mit mehreren Personen, die zu befragen sind, das strukturierte Gespräch. Welche Beschreibung ist richtig?

- Strukturierte Gespräche laufen nicht zufällig ab, sondern anhand eines Leitfadens oder anhand einer Checkliste.
- Strukturierte Gespräche laufen anhand der Fragen ab, die der Durchführende im Verlauf des Gesprächs erfindet.

9: Der Fragebogen ist

- ein Instrument für Befragungen.
- ein Instrument des Strukturierten Gesprächs.
- ein Instrument zur Wahl des Schulbeirats.

10: Eine sehr wirksame Messmethode ist die Stärken-Schwächen-Analyse.

- Die Stärken-Schwächen-Analyse besteht aus einer Liste von Kriterien, die alle zusammen die Schule beschreiben.
- Die Stärken-Schwächen-Analyse wird am besten von allen Lehrern und dem nicht lehrenden Personal gemacht.
- Die Stärken-Schwächen-Analyse wird am besten vom Direktor allein gemacht. Damit wird verhindert, daß seine Autorität in Frage gestellt werden kann.

Lösungen

1	
	x
	x
	x

2	
	x
	x
	x

3	
	x
	x

4	
	x
	x
	x
	x

5	
	x

6	
	x

7	
	x

8	
	x

9	
	x

10	
	x
	x

Texte

Texte

Text M6-A2 - Was eine Schule zur guten Schule macht - Erkenntnisse zur Qualität der Schule

Mehrebenenbetrachtung

Die Beurteilung der Qualität von Schule erfordert die Beobachtung mehrerer Ebenen:

- das Schulsystem
- die einzelnen Schulstufen oder -typen,
- die einzelnen Schulen
- der Unterricht in einer Klasse.

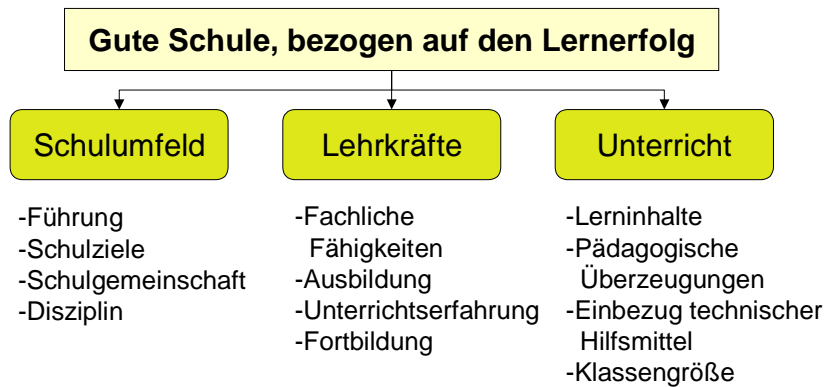
Die meisten Untersuchungen wurden zur Frage des „guten“ Unterrichts gemacht.

Ziel der folgenden Zusammenstellung empirischer Erkenntnisse ist es, Hinweise auf wirksame Eingabe- und Prozessvariablen zu geben.

Die „gute“ Schule

In einer umfassenden Analyse vieler amerikanischer Untersuchungen kommen Mayer, Mullens, Moore & Ralph (2000) auf zwölf Variablen, mit welchen sich die Qualität einer Schule (= Lernerfolg der Schüler) bestimmen lässt. siehe Abbildung.

Variablen guter Schulen



Der Schule zuzurechnen sind die Variablen des Schulumfeldes, während die Variablen der anderen beiden Gruppen dem Unterricht zuzuordnen sind.

Aus einer **Vielzahl von Einzeluntersuchungen** lassen sich die folgenden Merkmale guter Schulen ermitteln (Brookover 1979, Aurin 1991, Steffens & Bargel 1993, Gray & Wilcox 1995, Altrichter & Posch 1997, Fend 1998):

- Eine klare Konzeption der Schule mit pädagogischen Leitideen (Schulen mit einem eigenen Profil, das zu einer eigenen Schulkultur führt);
- Hohe Lernerwartungen an die Schülerinnen und Schüler aufgrund einer klaren Leistungsorientierung der Schule;
- Pädagogisches Engagement der Lehrkräfte und eine zielstrebige Führung des Unterrichtes;
- Gute Zusammenarbeit der Lehrkräfte mit einem Schwergewicht auf der Schulentwicklung
- Sicherung von Mindestbedingungen von Disziplin und Ordnung in der Schule;
- Führungsqualitäten der Schulleitung
- Arbeitsorganisatorisches Funktionieren der Schule;
- Positive Beziehungen zwischen der Schule, den Familien und der Kommune;

- Klima des gegenseitigen Vertrauens
- Klare Lehrplanvorgaben (vergleiche auch Fend 2000).

Immer wieder zu Diskussionen Anlass gibt die Beziehung zwischen dem Einsatz **finanzieller Mittel** und der Wirksamkeit der Schule. Amerikanische Studien deuten darauf hin, dass bei einer angemessenen Höhe der finanziellen Mittel, die einer Schule zur Verfügung stehen, für die Lernwirksamkeit weniger weitere, zusätzlich bereitgestellte finanzielle Mittel als die generelle Mittelverwendung maßgeblich ist (Burtless 1996). So konnte beispielsweise gezeigt werden, dass der Einsatz zusätzlicher finanzieller Mittel für die Lehrerfortbildung den Lernerfolg der Schüler stärker beeinflusst als die Reduktion der Schülerzahl je Klasse im Rahmen von Klassenbeständen zwischen 18 – 26/28 Lernenden (Murnane & Levy 1996).

Keine eindeutige Eingabe-Qualität stellt hingegen – und entgegen der verbreiteten Meinung – die **Klassengröße** dar (Griessmer 1999). Bei Klassenbeständen im Rahmen von 18 – 26/28 Schülerinnen und Schülern ergeben sich mit 3 – 5 Schülern mehr oder weniger keine entscheidende Auswirkungen auf den Lernerfolg der Lernenden (wohl aber mehr Korrekturarbeiten und Belastungen für die Lehrkräfte). Wahrscheinlich ist dieser Sachverhalt darauf zurückzuführen, dass viele Lehrkräfte ihr Unterrichtsverhalten bei unterschiedlichen Klassengrößen kaum verändern. Einzig bei schwachen Schülerinnen und Schülern scheinen sich die Lernerfolge in kleinen Klassen zu verbessern, eine Feststellung, die jedoch neuerdings wieder in Frage gestellt wird (Nye, Hedges & Konstantopoulos 2002).

Praktische Folgerungen

Versucht man solche in vielen Einzeluntersuchungen erkannten Eingabe- und Prozessvariablen, die auf eine „gute“ Schule hinweisen, zusammenzufassen, so gelangt man zu den in der Tabelle angeführten Eingabe- und Prozess-Variablen.

Selbstverständlich dürfen sie nicht als absolute Qualitätsfaktoren interpretiert werden, die für sich allein die Qualität einer Schule ausmachen. Sie dienen nur als Tendaussagen.

Eingabe-Variablen und Prozess-Variablen im **außerunterrichtlichen** Bereich

Eingabe-Variablen: Schulsystem	Eingabe- Variablen: einzelne Schule	Prozessvariablen im außerunterrichtliche n Bereich
<p>MEST Lehrpläne</p> <p>Ausgestaltung der Schulautonomie</p> <p>Schulgemeinschaft (Bildungsgesetz 2002)</p> <p>Prüfungssystem</p> <p>Finanz- und Lohnpolitik im Schulsystem</p>	<p>Schullehrpläne</p> <p>Schulorganisation</p> <p>Führung der Schule</p> <p>Schulentwicklungsplan</p> <p>Konzept der Zusammenarbeit mit den Eltern und Schülern</p> <p>Fortbildung der Lehrkräfte</p> <p>Ethos der Lehrkräfte</p> <p>Leistungserwartungen (Anspruchsniveau)</p> <p>Prüfungskultur</p> <p>Schüler (soziale Herkunft, intellektuelle Leistungsfähigkeit, sprachliche Kenntnisse)</p> <p>Ziele zu Ordnung und Disziplin - Schulverhaltensregeln</p>	<p>Schulentwicklungsprozesse</p> <p>Führung</p>

Kriterien des „guten“ Unterrichts

Kriterien des „guten“ Unterrichts (Auswahl)

(Doyle 1986, Good & Brophy 1986, Dubs 1995, Weinert & Helmke 1996, Shuell 1996, Hogan & Pressley 1997, Brophy 1998, Waxman & Walberg 1999, Haenisch 1999, Brophy 2000, Walberg & Paik 2000, Hattie & Clinton 2001, Oser & Baeriswyl 2001, Waibel 2003)

Kriterien	Indikatoren
Didaktische Kriterien	
Bedeutsame und anspruchsvolle Lernziele	<p>Die Lernziele sind für Schüler anspruchsvoll.</p> <p>Die Lernziele sind für die Schüler bedeutsam.</p> <p>Die Lernziele sind verständlich.</p>
Aufbau von Wissensstrukturen (zusammenhängende Netzwerke)	Das Wissen wird zusammenhängend organisiert (Aufbau von Wissensstrukturen statt Addition von zusammenhangslosem Wissen).
Anwendung von Wissen	<p>Wissen wird angewendet, um Kompetenzen erleben zu lassen und Erfolgserlebnisse zu ermöglichen.</p> <p>Schüler müssen das Gelernte verallgemeinern können. Es findet ein intensives Üben zum Anwenden des Wissens in wechselnden Situationen statt.</p>
Systematisch geplanter und strukturierter Unterrichtsaufbau	<p>Der Unterrichtsaufbau ist kontinuierlich lernzielorientiert.</p> <p>Der „rote Faden“ ist erkennbar.</p> <p>Der Unterricht baut systematisch auf dem Vorwissen auf.</p> <p>Der Lehrer bemüht sich um die Herstellung der Zusammenhänge zwischen den vielen Wissens-elementen und Strukturen.</p>
Motivationale Kriterien	
Sinnggebung für das Lernen	Den Lernenden wird die Bedeutung des zu Lernenden deutlich gemacht. Es wird erklärt, warum etwas zu lernen ist.
Herausforderungscharakter, Anschaulichkeit und Bedeutung	<p>Lernprozesse, Problem- und Aufgabenstellungen sind</p> <ul style="list-style-type: none"> – herausfordernd, – anschaulich, – auch für die Lernenden bedeutsam

Lehr-lerntheoretische Kriterien	
Förderung von analytischem, kritischem und kreativem Denken und Arbeiten	Der Lehrer regt fortwährend zu problemlösungs-, zielerreichungs- und transferorientierten Denk- und Lernprozessen auf einem angemessenen Anspruchsniveau an.
...Steuerung des Lernens durch die Lehrkraft	Die Steuerung der Lernprozesse besteht aus einem optimalen, situativ geprägten Mix von <ul style="list-style-type: none"> – stark gesteuertem (direktem) Lehrerverhalten (im Anfängerunterricht und mit schwächeren Lernenden) – Lernberatung bei selbstreguliertem Lernen der Schülerinnen und Schüler.
Förderung des selbstgesteuerten Lernens	Der Lehrer leitet gezielt zum selbstgesteuerten Lernen an und schafft im Zeitverlauf zunehmend mehr Freiräume dazu.
Methodische Kriterien	
Ausbalancierte Methodenvielfalt	Im Unterricht werden je nach Zielsetzungen und Voraussetzungen bei den Lernenden unterschiedliche Methoden (Lehr- und Lernformen) eingesetzt. Für den Lernerfolg entscheidend ist nicht eine bestimmte Methode, sondern ob bei jeder Methode die Lernenden in der geeigneten Form aktiviert werden (sogar ein Lehrervortrag kann durch gezielt eingebaute Fragen und Aufgaben wirksam sein, wenn es darum geht, in wenig Unterrichtszeit viel Orientierungswissen zu vermitteln).
Medien und Hilfsmittel	Der Medieneinsatz ist wirksam, wenn er unmittelbar auf die Lernziele ausgerichtet ist, Eine entwickelte Darstellung am Folienprojektor oder an der Wandtafel, erhöht die Lernwirksamkeit. Die unterrichtliche Arbeit mit Dokumenten, Modellen, Versuchen und Simulationen usw. erhöht den Lernerfolg,

<p>Aufbau der einzelnen Lektionen</p>	<p>Der Aufbau der Lektion muss für die Lernenden deutlich werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Die Problemstellung, die dem Lerngegenstand zugrunde liegt, muss allen Lernenden bewusst sein. – Die Lernenden sollten erkennen, warum ein Lerngegenstand bearbeitet wird und welches Ziel sie erreichen sollten. – Bei der Erarbeitung des Lerngegenstandes soll das Verstehen im Vordergrund stehen. – Die Lernfortschritte müssen durch Üben verfestigt werden. – Das neu Gelernte soll in die Gesamtstruktur und -zusammenhänge eingebaut werden.
<p>Hausaufgaben</p>	<p>Es sollten vielgestaltige Hausaufgaben erteilt werden, und sie müssen auf die Lernziele abgestimmt sein.</p> <p>Hausaufgaben sollten beurteilt und besprochen werden</p> <p>Hausaufgaben sollen bereits während der Lektion eingeleitet werden, damit die Lernenden verstehen, was sie zu erbringen haben, und bei Schwierigkeiten erste Hilfestellungen erhalten.</p>
<p>Kriterien des Lehrerverhaltens</p>	
<p>Enthusiasmus und Motivationskraft sowie hohe Sach- und Leistungsorientierung</p>	<p>Der Lehrere zeigen eine spürbare Begeisterung für ihren Fachbereich.</p> <p>Sie orientieren sich an hohen fachlichen Standards (hohe, aber erfüllbare Anforderungen aufgrund klarer Ziele).</p> <p>Sie stärken die Motivation der Lernenden, indem sie</p> <ul style="list-style-type: none"> – häufig und möglichst alle Lernenden aktivieren, – positive Erfolgserwartungen an die Lernenden haben, – den Schülern Gelegenheiten für Lernerfolge schaffen und Erfolgserlebnisse zu vermitteln helfen, – das Selbstvertrauen der Schüler stärken.
<p>Positive emotionale Steuerung</p>	<p>Das Unterrichtsklima ist angstfrei.</p> <p>Es besteht eine hohe Fehlertoleranz (Fehler werden für Lernprozesse als bedeutsam betrachtet).</p> <p>Der Lehrer setzt zur Steuerung des Unterrichtes und der Klasse positive Mittel ein:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ermutigung und Verstärkung (Anerkennung) – Eingehen auf Lern- und andere Probleme – Unterstützung bei Lernschwierigkeiten – Interesse an den Lernerfolgen der Schüler.

	Sie fördert positive Gefühle (Sympathie, Vergnügen) und vermeidet negative Gefühle (Angst, Neid, Ärger).
Hohe Qualität der Lehrer-Schüler-Beziehung	<p>Der Lehrer fördert mit seinem Verhalten den Aufbau einer Kooperations- und Vertrauenskultur, in der respekt- und verantwortungsvoll miteinander umgegangen wird.</p> <p>Die Interaktion zwischen Lehrenden und Lernenden ist seitens der Lehrperson durch folgende Merkmale charakterisiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Rücksichtnahme – Berechenbarkeit – Geduld – Wertschätzung und emotionale Wärme.
Techniken des unterrichtlichen Verhaltens von Lehrkräften	<p>Der Lehrer nutzt die Unterrichtszeit konsequent für die Arbeit am Lerngegenstand bei gleichzeitiger Orientierung an den Schülern durch</p> <ul style="list-style-type: none"> – knappe Übergänge und die Vermeidung von Unterbrechungen, – ein optimales Unterrichtstempo, das Zeit für ein individuelles Reflektieren und Verarbeiten lässt, – <p>Fähigkeit zur Aktivierung der Lernenden mit guter Frage- und Impulstechnik</p> <p>Rückmeldungstechniken (Verstärkung).</p> <p>Klare und strukturierte Ausdrucksweise und verständliche Sprache.</p>
Techniken des unterrichtlichen Verhaltens von Lehrkräften (Fortsetzung)	<p>Fähigkeit zur Fokussierung (Zurückführung der Lerndialoge in eine Struktur, Zwischenzusammenfassungen).</p> <p>Fähigkeit, die Lernenden bei Motivationsschwächen und Ermüdungserscheinungen zum zielstrebigem Lernen zurückzuführen</p> <p>Fähigkeit, zweckmäßige Lernkontrollen (Klausuren, Tests, Prüfungen) zur Lernsteuerung und Diagnose durchzuführen.</p> <p>Fähigkeit zur Diagnose von Lernschwierigkeiten und individueller Hilfe.</p>
Führung der Klasse	
Effiziente, aufgabenorientierte und störungsvorbeugende Klassenführung	<p>Der Lehrer zeigt eine aktive Kontrolle der unterrichtlichen Situation mit dem Ziel einer angemessenen Disziplin.</p> <p>Er gibt der Klasse begründete Verhaltensregeln, die er durchsetzt.</p> <p>Er ist wohlwollend, aber konsequent und setzt sich durch.</p>

Text M6-A3 - Phase 1 - Bestimmung des Schulbereichs

Schulbereich	Teilbereiche	++	0	--
Kultur, Ziele der Schule	Qualität von Leitbild			
	Innovationskraft der Schule			
	Wahrnehmung der Verantwortung nach außen			
	Kontakte nach außen			
	Ordnung und Disziplin in der Schule			
	Sorge um die Schülerschaft			
	Schule als Element des gesellschaftlichen Lebens in der Region			
	Schulklima			
Unterricht	Qualität des Lehrplanes,			
	Qualität der Unterrichtsführung			
	Qualität der Leistungen der Schüler und Klassen			
	Belastungssituation der Lehrkräfte,			
	Zufriedenheit der Lehrer und Schüler im Unterricht			
Führung der Schule	Qualität der Führung durch die Schulleitung,			
	Zufriedenheit mit der Führung			
Schulleben	Qualität der Schülerbetreuung,			
	Qualität der extracurricularen Aktivitäten			
Organisation der Schule	Qualität der Organisation und der Arbeitsabläufe in der Schule,			
	Zufriedenheit mit der Organisation			
Ressourcen	Qualität des Ressourceneinsatzes			

Text M6-A4 - Phase 2 - Bestimmung des Sollwertes

Schulbereich	Gewünschte Sollwerte
Schulklima	Mehr als 50% der Schüler sind der Meinung, daß das Schulklima gut ist; Mehr als 50% der Lehrer sind der Meinung, daß das Schulklima gut ist;
Urteil über die Schule aus der Sicht der Eltern	60% gutes Urteil der Eltern
Unterricht	hochstehender Unterricht aufgrund der gewählten Beurteilung
Führung	hohe Werte im Beurteilungsbogen
Schulanlagen	gutes Schülerurteil

Text M6-A5 - Phase 3 - Bestimmung der Messmethode

Bestimmen der Methoden und Instrumente sowie der Personengruppen für die Messung

Nach der Bestimmung der Sollwerte müssen die Messmethoden bestimmt werden, um den **Ist-Zustand** aufnehmen zu können.

Dazu ist über die anzuwendenden

- Erhebungsmethoden und
- die in die Messung einzubeziehenden Personengruppen zu entscheiden.

Diese Entscheidung hängt von folgenden Faktoren ab:

- Zeit, für die Entwicklung der Erhebungsinstrumente und der Ist-Aufnahme und
- Genauigkeit der zu erfassenden Aussagen und Daten.

Selbstentwickelte Instrumente sind wirksamer als fertig übernommene, weil die Erarbeitung der Instrumente selbst einen wesentlichen Beitrag zur Schulentwicklung darstellt.

Die Tabelle gibt einen Überblick über die Methoden zur Erhebung des Ist-Zustandes an Schulen (Burkard 1996; MSWWF 1999; eine umfassende Darstellung mit Instrumenten, die sich für wissenschaftliche Untersuchungen eignen, geben Murgatroyd & Morgan 1993, 158).

Methoden zur Erhebung des Ist-Zustandes

Messmethoden	Formen (Erhebungsinstrumente)
Bericht	freier Bericht
Strukturiertes Gespräch	Leitfaden Checkliste
Befragung	Fragebogen Kartenabfrage
Beobachtung	freie Form mit Beschreibung Checkliste zur Beobachtung
Stärken-Schwächen-Analyse	Stärken-Schwächen-Analyse

Beispiele für Messmethoden

Schulbereich	Gewünschte Sollwerte	Methode/ Instrument
Schulklima	Mehr als 50% der Schüler sind der Meinung, daß das Schulklima gut ist; Mehr als 50% der Lehrer sind der Meinung, daß das Schulklima gut ist;	Fragebogen durch Lehrerschaft und Schülerschaft bearbeitet
Urteil über die Schule aus der Sicht der Eltern	60% gutes Urteil der Eltern	Fragebogen an die Eltern (Eigenentwicklung): durch Eltern beantwortet
Unterricht	hochstehender Unterricht aufgrund der gewählten Beurteilung	Eigenentwicklung eines Beurteilungsbogens: durch Schüler ausgefüllt
Führung	hohe Werte im Beurteilungsbogen	Fragebogen durch Lehrerschaft ausgefüllt
Schulanlagen	gutes Schülerurteil	Projekt-Arbeit ausgewählter Klassen im Albanischunterricht über „Unsere Schulanlagen und -einrichtungen verbessern“

Messinstrumente

Berichte

Lehrkräfte werden gebeten, zu einem Schulbereich, dessen Qualität zu beurteilen ist, einen Bericht zu verfassen.

Beispiele:

(1) Eine Schule führte eine schulinterne Lehrerfortbildung über „Fachdidaktik im Chemieunterricht“ durch. Ein Jahr später werden die Fortschritte erfasst, indem die Lehrkräfte in einem freien Bericht beschreiben, was sie im abgelaufenen Jahr in ihrem Unterricht zu dieser Thematik getan haben.

(2) Eine Schule hat den schulinternen Lehrplan im Fach „Wirtschaftslehre“ überarbeitet. Am Ende des Jahres werden die Schüler gebeten, in freier Weise zu beschreiben, was sie gelernt haben. Diese Schülersaussagen werden mit dem Lehrplan verglichen, um daraus Folgerungen über die Wirkung des Lehrplanes abzuleiten.

Strukturierte Gespräche

Die mit der Messung beauftragten Personen führen mit dem Personenkreis strukturierte Gespräche. Strukturierte Gespräche laufen nicht zufällig, sondern anhand eines Leitfadens oder einer Checkliste ab, damit gezielt Erkenntnisse erarbeitet werden.

Beispiele:

(1) Die Abbildung gibt ein Beispiel e

(2)

(3) eines Leitfadens, dessen Ziel es ist, die Qualität von administrativen Abläufen zu erfassen. Befragt werden Lehrkräfte. Sie sollen auch Vorschläge einbringen. Einfache, wirksame Arbeitsabläufe sind das Ziel.

Beispiel eines Leitfadens für ein strukturiertes Gespräch

Ziel: Rechtfertigung:		Schulbereich: Administrative Abläufe in der Schule Einfache, wirksame Arbeitsabläufe Gute administrative Abläufe erhöhen die Zufriedenheit der Lehrkräfte	
Fragen für das Gespräch	Antworten	Verbesserungsvorschläge	Mögliche Verbesserungsmaßnahmen
1 Finanzen 1.1 Wie läuft der Prozess zur Genehmigung von Geldern für Reparaturen ab? 1.2 Ist er für Sie zweckmäßig oder haben Sie Verbesserungsvorschläge? 1.3 Sind für Sie die verwendeten Formulare zweckmäßig?			
2 Absenzenwesen 2.1 Ist das Absenzenwesen an unserer Schule zweckmäßig geregelt? 2.2 Ist das Absenzen-Meldewesen in unserer Schule zweckmäßig geordnet?			
usw.			

(2) Die folgende Abbildung zeigt eine Checkliste für ein strukturiertes Gespräch mit Lehrkräften. Ihr Zweck ist es, die Kontakte der einzelnen Lehrpersonen mit den Eltern zu messen.

Beispiel einer Checkliste für ein strukturiertes Gespräch

Schulbereich:		Elternkontakte	
Ziel:		Zielgerichtete Elternkontakte	
Rechtfertigung:		Die Beziehung Lehrerschaft – Eltern ist angesichts der vielen erzieherischen Probleme immer wichtiger.	
Gesprächspunkte	Ergebnisse	Anmerkungen	Mögliche Verbesserungsmaßnahmen
1 Elternabende			
1.1 Anzahl der Elternabende			
1.2 Themenbereiche der Elternabende			
1.3 Ungefähre Besucherzahl			
2 Elterngespräche			
2.1 Anzahl der Elterngespräche			
2.2 Inhalte der Gespräche			
2.3 Wer hat die Gespräche veranlaßt?			
3 Persönliche Erfahrungen			
3.1 Beurteilung des Nutzens			
3.2 Positive Erfahrungen			
3.3 Persönliche Probleme			
4 Unterstützung durch die Schulleitung			
4.1 Umfang und Qualität der Unterstützung			
4.2 Auswertung der Erkenntnisse mit der Schulleitung			
usw.			

Befragungen

Der **Ist-Zustand** eines Schulbereiches lässt sich durch Befragungen

- der Lehrkräfte,
- der Schüler,
- der Eltern oder
- des Verwaltungspersonals

einer Schule erfassen. Neben wissenschaftlichen Instrumenten kann mit schuleigenen Fragebögen gearbeitet werden.

Bei der **Entwicklung eines Fragebogens** sind zwei Aufgabenstellungen besonders zu beachten:

- (1) Die Fragengestaltung (Fragenformulierung) und
- (2) die Fragebogengestaltung

Bei der **Fragengestaltung** sind die folgenden Gesichtspunkte zu beachten:

1. Welche Erkenntnisse sollen aus der Frage gewonnen werden?
Ist die Frage so gestellt, dass sie aussagekräftige Informationen zur zu untersuchenden Thematik liefert?
2. Die Antwort auf diesen ersten Gesichtspunkt ermöglicht eine Klassifizierung von Fragen:
 - **Einstellungs- oder Meinungsfragen:** Sie beziehen sich auf die Beurteilung oder Wünschbarkeit eines Sachverhaltes

Beispiel: a) Sollen Schulen über eine mitbestimmungsberechtigte Schülerorganisation verfügen?

ja nein

b) Die Schule soll über eine mitbestimmungsberechtigte Schülerorganisation verfügen.

stimme zu lehne ab

c) Die Schule soll über eine mitbestimmungsberechtigte Schülerorganisation verfügen.

stimme zu 1 2 3 4 5 lehne ab

Die letzte Formulierung ermöglicht eine abgestufte Meinungsäußerung.

Überzeugungsfragen: Die Befragten sollen darlegen, was sie für richtig/falsch bzw. wahr/unwahr halten.

Beispiel: a) Hausaufgaben sind – wenn sie zielstrebig erteilt werden – lernwirksam.

richtig falsch

= Wissensfrage

b) Sollen Lehrkräfte Hausaufgaben erteilen?

ja nein

= Überzeugungsfrage

Verhaltensfragen: Sie beziehen sich auf (tatsächlich oder beabsichtigtes) Verhalten bzw. Handlungen von befragten Personen.

Beispiel: Besprechen Sie mit einer Klasse, die Sie neu übernehmen, Verhaltens- oder Ordnungsregeln?

ja nein

3. Wenn die Frage entworfen ist, muss über deren formale Gestaltung entschieden werden.

Unterschieden wird zwischen offenen und geschlossenen Fragen.

- Bei **offenen Fragen** werden keine Antworten vorgegeben. Ihr Vorteil ist, dass die Befragten nicht in eine bestimmte Richtung gelenkt werden. Aussagekräftig sind die Antworten aber nur, wenn die Befragten eine einigermaßen genügende Sprachkompetenz haben. Anspruchsvoll ist die Auswertung offener Fragen.

Die Aussagekraft von offenen Fragen kann erhöht werden, wenn **Trichterfragen** entwickelt werden, die von allgemeinen zu immer spezifischeren Betrachtungsweisen führen.

Beispiel: Haben Sie Kontakt zu Ihren Kolleginnen und Kollegen außerhalb des Unterrichts?

ja nein

Wenn ja, wie oft?

Welcher Art sind diese Kontakte?

fachlich?

gesellig?

Wenn nein, was sollte getan werden?

Fachveranstaltungen für die Lehrkräfte?

Gesellige Anlässe?

- **Geschlossene Fragen** geben die Antworten vor. Dabei gibt es verschiedene Formen der Antwortvorgaben: zwei Antwortkategorien (z. B. ja/nein, zutreffend/nicht zutreffen), mehrere Antworten mit festgelegten Alternativen (multiple choice Fragen), bei denen eine oder mehrere Antworten zutreffen oder mehrere Antworten, die in eine Rangordnung zu bringen sind (alle Antworten sind anhand der Wichtigkeit, Bedeutung usw. zu rangieren).

Beispiel: a) Fühlen Sie sich in Ihrer Schule überbeansprucht?

ja nein

b) Was sollte Ihrer Meinung nach getan werden, um die Überlastung der Lehrkräfte an Ihrer Schule zu mildern?

Abbau der Pflichtlektionen

Reduktion der Schülerzahl pro Klasse

Reduktion der Schulentwicklungsaufgaben

Bei geschlossenen Fragen besteht die Gefahr, dass die Befragten mit der Zuordnung ihrer Aussage zu den Vorgaben Schwierigkeiten haben, weil das vorgegebene Antwortspektrum zu wenig differenziert oder sogar unzutreffend ist. Deshalb sind die Antwortvorgaben sorgfältig auszuwählen. Bei großen Unsicherheiten empfiehlt sich ein Vortest oder wenigstens eine weitere Antwort wie „Sonstiges oder Weiteres ... und zwar ...“. Solche Fragen werden als **Hybridfragen** bezeichnet. Möglich ist es auch, eine „Weiß nicht“-Kategorie einzuführen, weil damit Zufallsantworten vermieden werden. Sollen Meinungen und Werthaltungen erfasst werden, können **zweistufige Fragen** gestellt werden, bei denen die Befragten zunächst bekannt machen, ob sie überhaupt eine Meinung oder eine Haltung haben, um im bejahenden Fall mit einer zweiten Frage ihre Zustimmung oder Ablehnung bekannt zugeben.

Beispiel: Wenn Lehrkräfte eine gute Hausordnung durchsetzen, spielt sich das Schulleben geordneter ab. Haben Sie eine Meinung zu dieser Aussage?

ja nein

Falls ja, stimmen Sie dieser Aussage zu?

stimme zu lehne ab

- Schließlich sind direkte und indirekte Fragen zu unterscheiden.

Mit **direkten Fragen** werden die Befragten persönlich angesprochen (z. B. Was halten sie von ...?)

Bei **indirekten Fragen** wird über einen Umweg (z.B. über den Umweg einer kurzen Geschichte, bei der verschiedene Meinungen zu einem Problem geäußert werden) ermittelt, welcher Meinung die Befragten am ehesten zustimmen können. Indirekte Fragen sollen in kritischen Bereichen dazu beitragen, dass Befragte eher antworten.

4. Abschließend sind die Fragen zu formulieren. Dabei spielen der **Satzbau** und die **Wortwahl** eine entscheidende Rolle. Zu beachten sind die folgenden Regeln:

- jede Frage muss sich auf einen Sachverhalt beziehen (eindimensionale Frage). Mehrdimensionalität (zwei oder mehr Sachverhalte in einer Frage) führt zu mehrdeutigen Antworten.

Beispiel: Wurden an Ihrer Schule Schulentwicklungsmaßnahmen zur Qualitätsverbesserung beigetragen und wurde dafür genügend Zeit eingesetzt? (falsch)

Wurde an Ihrer Schule für Schulentwicklungsmaßnahmen genügend Zeit eingesetzt?

Haben Sie etwas zur Qualitätsverbesserung der Schule beigetragen? (besser)

- Fragen müssen ausbalanciert sein, d.h. eine Frage darf nicht nur positive oder negative Antwortmöglichkeiten enthalten, sondern sie muss beides aufnehmen.

Beispiel: Soll der Samstag schulfrei sein? (falsch)

Soll der Samstag schulfrei oder ein normaler Schultag sein? (besser)

- Fragen sollen neutral formuliert sein, also keine diffamierenden oder präjudizierenden Begriffe beinhalten.

Beispiel: Messen Sie im Sinne der traditionellen Pädagogik dem Frontalunterricht weiterhin große Bedeutung bei? (falsch)

Welche Bedeutung hat der Frontalunterricht in Ihrer Pädagogik? (besser)

- Fragen dürfen nur eindeutige Wörter enthalten (ungeeignet sind Ausdrücke wie „normalerweise“, „oft“, „gelegentlich“, „manchmal“. In solchen Fällen sind eindeutige Vorgaben zu machen: „Nie, ein- bis zweimal, dreimal und mehr“.
- Fragen sollen kurz sein (etwa 20 Worte als Obergrenze).

- Besondere Sorgfalt ist beim Umgang mit sensitiven Fragen (Probleme, welche heikle persönliche Eigenschaften und Verhaltensweisen betreffen) geboten. Direkt gestellte sensitive Fragen führen zu falschen Antworten oder zu Antwortverweigerungen. Solche Fragen sollten indirekt gestellt werden. Gelegentlich kann man sie verharmlosen oder entschärfen (statt von Pünktlichkeit im Unterricht könnte auch nach den Gewohnheiten mit dem Unterrichtsbeginn gefragt werden) oder man kann an den Mitläufereffekt appellieren (jedermann rechnet Spesen nicht sorgfältig ab, wie halten Sie es damit), oder es könnte versucht werden, die Befragten zu „übrumpeln“ (Schildern Sie, in welcher Weise Sie das letzte Mal Klausuren nicht sorgfältig korrigiert und ausgewertet haben).

Etwas weniger aufwändig als Fragebogen und strukturierte Kriterienlisten sind **Kartenabfragen** (Horster 1992). Lehrkräfte und Schüler erhalten Karten mit Fragen, die sich auf bestimmte Schulbereiche, die zu messen sind, beziehen. Die spontanen Äußerungen werden geordnet und können sowohl Hinweise auf erwünschte Qualitäten als auch Ergebnisse für die Ist-Analyse ergeben.

Im Folgenden werden einige Beispiele zu Befragungen wiedergegeben.

Fragebogen über den Eindruck der Eltern von der Schule

Schulbereich:	Zusammenarbeit Schule und Elternhaus
Ziel:	Offene, zielgerichtete Zusammenarbeit
Rechtfertigung:	Die Qualität der Zusammenarbeit Schule und Elternhaus ist vor allem in Schulkreisen mit sozialen Problemen für die Entwicklung der Kinder bedeutsam
1 Wohlbefinden meines Kindes in der Schule	
1.1	Wie fühlt sich Ihr Kind in der Schule? <input type="checkbox"/> sehr wohl <input type="checkbox"/> wohl <input type="checkbox"/> wenig wohl <input type="checkbox"/> unwohl Hauptgrund für dieses Urteil: _____ _____
1.2	Wie beurteilen Sie die Arbeitsbelastung Ihres Kindes in der Schule? <input type="checkbox"/> sehr belastet <input type="checkbox"/> belastet <input type="checkbox"/> angemessen <input type="checkbox"/> zu wenig belastet Was wünschten Sie sich in Bezug auf die Belastung anders? _____ _____
1.3	Wie fühlt sich Ihr Kind von seinen Lehrpersonen verstanden und angenommen? <input type="checkbox"/> sehr gut <input type="checkbox"/> gut <input type="checkbox"/> weniger gut <input type="checkbox"/> schlecht Hauptgrund für dieses Urteil: _____ _____

(Fortsetzung)

Fragebogen über den Eindruck der Eltern von der Schule

1.4	<p>Haben Sie das Gefühl, dass sich die Lehrerinnen und Lehrer Ihres Kindes</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> stark um sein Wohlbefinden bemühen?<input type="checkbox"/> angemessen um sein Wohlbefinden bemühen?<input type="checkbox"/> kaum um sein Wohlbefinden bemühen?<input type="checkbox"/> überhaupt nicht um sein Wohlbefinden bemühen?
<p>Geben Sie dafür eine kurze Begründung:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
2 Hausaufgaben	
2.1	<p>Für mein Kind sind die Hausaufgaben</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> eine Belastung.<input type="checkbox"/> zu bewältigen.<input type="checkbox"/> zu gering.
2.2	<p>Mein Kind bearbeitet die Hausaufgaben</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> allein.<input type="checkbox"/> mit gelegentlicher Hilfe der Eltern oder Geschwister.<input type="checkbox"/> mit ständiger Hilfe der Eltern oder Geschwister.
<p>Sofern ihm geholfen wird: Wie wird ihm geholfen? _____</p> <p>_____</p>	
<p>Warum wird ihm geholfen? _____</p> <p>_____</p>	
2.3	<p>Ich habe folgende Wünsche an die Erteilung von Hausaufgaben durch die Lehrkräfte:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

(Fortsetzung)

Fragebogen über den Eindruck der Eltern von der Schule

3	Das Lernen in der Schule																																						
3.1	<p>Ich habe den Eindruck, dass mein Kind im Unterricht</p> <input type="checkbox"/> zu viel lernen muss und zu stark gefordert ist. <input type="checkbox"/> gerade genügend lernen muss und angemessen gefordert ist. <input type="checkbox"/> zu wenig lernen muss und zu wenig gefordert ist. <p>Begründen Sie diesen Eindruck:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>																																						
3.2	<p>Ich finde, dass mein Kind</p> <input type="checkbox"/> viel Wertvolles und Notwendiges lernt. <input type="checkbox"/> wenig Wertvolles und Notwendiges lernt. <input type="checkbox"/> Ich kann nicht richtig beurteilen, was das Kind lernt.																																						
3.3	<p>Wie gut nehmen Sie aus dem Erzählen und Berichten Ihrer Kinder wahr, was in der Schule geschieht?</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;"></th> <th style="width: 10%;">häufig</th> <th style="width: 10%;">regelmäßig</th> <th style="width: 10%;">selten</th> <th style="width: 10%;">nie</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Es berichtet über die Lerninhalte.</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Es berichtet über die Lehrer.</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Es zeigt, was es in der Schule bearbeitet hat.</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Es zeigt Klassenarbeiten und Bewertungen.</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Es nimmt Bezug auf Bücher, von denen es im Unterricht gehört hat.</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Es schlägt vor, etwas zu tun, wovon es in der Schule gehört hat.</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		häufig	regelmäßig	selten	nie	Es berichtet über die Lerninhalte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es berichtet über die Lehrer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es zeigt, was es in der Schule bearbeitet hat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es zeigt Klassenarbeiten und Bewertungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es nimmt Bezug auf Bücher, von denen es im Unterricht gehört hat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es schlägt vor, etwas zu tun, wovon es in der Schule gehört hat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	häufig	regelmäßig	selten	nie																																			
Es berichtet über die Lerninhalte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																			
Es berichtet über die Lehrer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																			
Es zeigt, was es in der Schule bearbeitet hat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																			
Es zeigt Klassenarbeiten und Bewertungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																			
Es nimmt Bezug auf Bücher, von denen es im Unterricht gehört hat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																			
Es schlägt vor, etwas zu tun, wovon es in der Schule gehört hat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																			
3.4	<p>Mein Kind berichtet über:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;"></th> <th style="width: 15%;">positiv</th> <th style="width: 15%;">neutral</th> <th style="width: 15%;">negativ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>die Lerninhalte</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>die Lehrpersonen</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>die Klassenarbeiten und Noten</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>die Anregungen, die es von der Schule erhält</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		positiv	neutral	negativ	die Lerninhalte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	die Lehrpersonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	die Klassenarbeiten und Noten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	die Anregungen, die es von der Schule erhält	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
	positiv	neutral	negativ																																				
die Lerninhalte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																				
die Lehrpersonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																				
die Klassenarbeiten und Noten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																				
die Anregungen, die es von der Schule erhält	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																				

(Fortsetzung)

Fragebogen über den Eindruck der Eltern von der Schule

4	Die Erziehung in der Schule
4.1	Ich habe den Eindruck, dass die Schule und Lehrpersonen meines Kindes <input type="checkbox"/> auf Anstand und Ordnung in der Schule achten. <input type="checkbox"/> den Fragen von Anstand und Ordnung zu wenig Aufmerksamkeit schenken.
4.2	Ich wünsche, dass die Schule bei der Erziehung meines Kindes folgendes besser machen sollte: _____ _____ _____ _____
4.3	Mich stört bei der Erziehung in der Schule (Regeln geben, Ordnung halten, Freiraum belasten, Entscheidungsmöglichkeiten für die Kinder) Folgendes: _____ _____ _____ _____
5	Elternkontakte der Schule
5.1	Die Schule und die Lehrpersonen meines Kindes orientieren mich über das Geschehen in der Schule und über die Entwicklung meines Kindes <input type="checkbox"/> sehr gut <input type="checkbox"/> gut <input type="checkbox"/> schlecht <input type="checkbox"/> überhaupt nicht
5.2	Sie tun dies an <input type="checkbox"/> Elternabenden (ich habe dieses Jahr an (Anzahl) teilgenommen). <input type="checkbox"/> Schulbesuchstagen (ich habe dieses Jahr (Anzahl) Schulbesuche gemacht). <input type="checkbox"/> im persönlichen Gespräch.

(Fortsetzung)

Fragebogen über den Eindruck der Eltern von der Schule

5.3	<p>Aus meiner Sicht habe ich mit Kontakten zur Schule und zu Lehrpersonen</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> überhaupt keine Probleme.<input type="checkbox"/> gewisse Probleme.<input type="checkbox"/> große Probleme. <p>Begründung: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>								
6 Stärken und Schwächen									
6.1	<p>Nennen Sie drei Stärken und drei Schwächen zum Unterricht, den Ihr Kind erhält:</p> <table border="0"><tr><td>Stärken:</td><td>Schwächen:</td></tr><tr><td>1. _____</td><td>1. _____</td></tr><tr><td>2. _____</td><td>2. _____</td></tr><tr><td>3. _____</td><td>3. _____</td></tr></table>	Stärken:	Schwächen:	1. _____	1. _____	2. _____	2. _____	3. _____	3. _____
Stärken:	Schwächen:								
1. _____	1. _____								
2. _____	2. _____								
3. _____	3. _____								
6.2	<p>Nennen Sie drei Stärken und drei Schwächen der Schule als Ganzes:</p> <table border="0"><tr><td>Stärken:</td><td>Schwächen:</td></tr><tr><td>1. _____</td><td>1. _____</td></tr><tr><td>2. _____</td><td>2. _____</td></tr><tr><td>3. _____</td><td>3. _____</td></tr></table>	Stärken:	Schwächen:	1. _____	1. _____	2. _____	2. _____	3. _____	3. _____
Stärken:	Schwächen:								
1. _____	1. _____								
2. _____	2. _____								
3. _____	3. _____								
<p>Mein Kind besucht die Klasse: _____</p>									

Die Beobachtung

Allgemeines

Beobachtungen können in der **Form einer freien Beschreibung** erfolgen.

Beispiel: In Schulen mit Anzeichen von aufkommender Gewalt werden alle Lehrkräfte beauftragt, die Schüler im Klassenzimmer, in der Pause, bei Schulveranstaltungen im Hinblick auf ihr Verhalten zu beobachten und die Ergebnisse in einem freien Bericht zusammenzufassen. Anschließend werden die Erkenntnisse ausgewertet und in den Schulentwicklungsprozess eingebracht. Aus dieser Entwicklungsarbeit können Grundlagen für die Anpassung der Schulverhaltensregeln entstehen oder die Lehrkräfte erarbeiten einige Regeln, die sie gemeinsam durchsetzen (vergleiche dazu Emmer, Evertson & Anderson 1980).

Beobachtungsbogen zur Beurteilung von Lehrkräften

Tabelle

a) Liste von Beurteilungskriterien für den Unterricht

1. Unterrichtsinhalte:	Klarheit der Ziele für den Unterricht Rechtfertigung dieser Ziele Sachliche Richtigkeit der Inhalte Struktureller Aufbau der Inhalte Zweckmäßigkeit der verwendeten Hilfsmittel
2. Lernprozesse:	Bemühen um den Aufbau der Lernmotivation Schaffen von Lerngelegenheiten Unterstützung von Lernprozessen Übungsmöglichkeiten Unterrichtsverfahren (Lehr- und Lernmethoden)
3. Management im Klassenzimmer:	Umgang mit Störungen im Unterricht
4. Lehrerverhalten:	Fragestellung Klarheit Verständlichkeit Ermutigung – Verstärkung Wohlwollen – Freundlichkeit

b) Außerunterrichtliche Beurteilungskriterien (mögliche Lösung)

- | | |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Bemühen der Lehrkraft um die Offenheit der Schule: | – Berufs- und Lebensbezug schaffen
–
– Aktivitäten außerhalb des Unterrichtes durchführen, z.B. Besuch in einer Firma |
| 2. Zusammenarbeit innerhalb der Schule: | – Zusammenarbeit mit Kollegen
– Initiativen und Mitarbeit in der Schulentwicklung
– |
| 3. Umgang mit den Eltern: | – Kommunikation mit Eltern
– Elternabende durchführen
– Gemeinsame Aktivitäten mit den Eltern und Schülern |
| 4. Persönliche Weiterbildung: | – Teilnahme an internen und externen Fortbildungsveranstaltungen |

c) Aufbau und Gestaltung des Beurteilungsbogens

Sind für einen Beurteilungsbogen die Kriterien bestimmt, ist der gesamte Bogen zu erstellen. Dabei sind folgende Aspekte zu beachten:

- Zuerst sind die **Schätzskalen** für die Kriterien zu bestimmen.

Die beurteilende Person muss den Grad der Ausprägung des zu beobachtenden Verhaltens oder von erkannten Eigenschaften einschätzen. Verwendet werden:

- **Numerische Schätzskalen**, bei denen die Ausprägung in Zahlen angegeben wird.

Beispiel :

						in wirksamer Weise		überhaupt t nicht
							←→	
Der	Lehrer	unterstützt	unsere	1	2	3	4	5
Lernprozesse								

- **Skalierung**, bei welcher die Beobachtung einer Kategorie zugeordnet wird.

Beispiel :

Die Lehrerin ist im Unterricht	sehr einfallsreich	<input type="checkbox"/>
	einfallsreich	<input type="checkbox"/>
	wenig einfallsreich	<input type="checkbox"/>
	außerordentlich wenig einfallsreich	<input type="checkbox"/>

- **Grafische Schätzskalen**, bei denen die Ausprägungen durch Streckenabschnitte (mit meistens gleichen Intervallen) repräsentiert werden.

Beispiel :

Der Lehrer folgt unseren Gedanken und Überlegungen, die wir in den Unterricht einbringen
sehr aufmerksam aufmerksam wenig aufmerksam

- **Rangordnungsskalierung**, bei welcher die Ausprägungen in eine Rangordnung zu bringen sind.

Beispiel:

Unsere Lehrerin ist	... sensibel	... freundlich	... zielbewusst
	... verlässlich	... fleißig	... selbstbeherrscht
	... gütig	... phantasievoll	... flexibel

d) Durchführung, Auswertung und Interpretation

Bei der **Durchführung** der Beurteilung muss die **Anonymität** unter allen Umständen gewährleistet sein. Andernfalls werden nicht immer ehrliche Beurteilungen abgegeben. Die Beurteilung sollte im **Klassenganzen im Schulzimmer** erfolgen, damit keine Absprachen möglich sind. Die Lehrperson darf den Beurteilungsprozess **nicht kommentieren**. Andernfalls beeinflusst sie ihn – oft sogar ungewollt.

e) Beispiel zum Lehrerverhalten

Die folgende Abbildung beinhaltet einen Beobachtungsbogen, der sich zur alltäglichen Beobachtung von Lehrkräften durch die Schulaufsicht, Schulbehörden oder Schulleitungen eignet und ausgeweitet werden kann, um eine umfassende Unterrichtsbeurteilung vorzunehmen. Die Erfahrung lehrt jedoch, dass für eine einigermaßen verlässliche Beobachtung und Beurteilung aller dieser Kriterien 6 – 10 Lektionsbesuche nötig sind.

**Systematische Beobachtung des Unterrichtsverhaltens
(mit Erweiterungsmöglichkeit zu einer Lehrerbeurteilung)**

Hauptkriterium	Teilkriterium	Ziel	Beurteilung		
			+	~	-
1. Die Lehrkraft entscheidet sich für sinnvolle Lernziele; sie beherrscht die Unterrichtsinhalte und versteht es, sie zu unterrichten	Klarheit der Lernziele	Die Absichten und Ziele des Unterrichtes sind erkennbar.			
	Rechtfertigung der Lernziele	Die Lehrkraft kann ihre Lernziele vernünftig begründen.			
	Sachkompetenz der Lehrkraft	Die Lehrkraft stellt die Lerninhalte richtig dar.			
	Aufbau des Unterrichts	Der „rote“ Faden des Vorgehens ist jederzeit erkennbar.			
2. Die Lehrkraft erleichtert den Lernenden das Lernen	Motivation	Die Lehrkraft leitet problemorientiert in die Unterrichtsthematik ein und stellt sicher, dass alle Lernenden den Sinn des Lernens sowie die Problemstellung verstanden haben.			
	Verständlichkeit	Die Lehrkraft stellt immer wieder sicher, dass die Lernenden die Lernprozesse verstehen.			

(Fortsetzung)

**Systematische Beobachtung des Unterrichtsverhaltens
(mit Erweiterungsmöglichkeit zu einer Lehrerbeurteilung)**

Hauptkriterium	Teilkriterium	Ziel	Beurteilung		
			+	~	-
2. Die Lehrkraft erleichtert den Lernenden das Lernen	Metakognitive Förderung	Die Lernenden lernen, das eigene Lernen zu planen und zu überwachen.			
	Sprache	Die Lehrkraft spricht klar, gut verständlich und fehlerfrei.			
	Übung, Anwendung	Die Lehrkraft schafft Übungsgelegenheiten (vor allem beim Erlernen von Fähigkeiten und Fertigkeiten), sie sorgt dafür, dass Wissen angewandt und aus dem Zusammenhang des Einzelproblems verallgemeinert wird.			
	Lernkontrollen	Die Lehrkraft steuert das Lernen, Lernkontrollen durchführt.			
3. Die Lehrkraft versteht es, mit den Lernenden zu kommunizieren und umzugehen	Unterrichtsverfahren	Die Lehrkraft setzt je nach Lernziel und pädagogischer Absicht viele Unterrichtsverfahren ein.			

(Fortsetzung)

**Systematische Beobachtung des Unterrichtsverhaltens
(mit Erweiterungsmöglichkeit zu einer Lehrerbeurteilung)**

Hauptkriterium	Teilkriterium	Ziel	Beurteilung		
			+	~	-
3. Die Lehrkraft versteht es, mit den Lernenden umzugehen	Lehreraktivität	Die Lehrkraft zeigt eine Vielzahl von Aktivitäten: Aufforderungen und Fragen,			
	Aktivierung	Die Lehrkraft bezieht immer wieder alle Lernenden in den Unterricht ein.			
	Einzeltätigkeiten und Teamarbeit	Die Lehrkraft fördert die Einzeltätigkeiten und die Teamarbeit und bemüht sich dabei um Individualität im Umgang.			
	Verhalten	Die Lehrkraft ermuntert und ermutigt alle Lernenden.			
Die Lehrkraft ist freundlich, wohlwollend.					
4. Die Lehrkraft hat die Führung im Klassenzimmer	Regeln im Klassenzimmer	Die Lehrkraft vereinbart mit der Klasse einige Regeln, damit klare Voraussetzungen für die Lernarbeit bestehen und ein menschlich angenehmes Klima möglich ist.			
	Führung	Die Lehrkraft fordert bestimmt und klar in begründeter und menschlich anständiger Form.			
	Umgang mit Störungen	Die Lehrkraft unterbindet Störungen des Unterrichtes in angemessener Form.			

(Fortsetzung)

**Systematische Beobachtung des Unterrichtsverhaltens
(mit Erweiterungsmöglichkeit zu einer Lehrerbeurteilung)**

Hauptkriterium	Teilkriterium	Ziel	Beurteilung		
			+	~	-
5. Die Lehrkraft pflegt Kontakte außerhalb des Unterrichts	Lehrkörper	Die Lehrkraft pflegt Beziehungen im Lehrerkollegium.			
	Schulentwicklung	Die Lehrkraft wirkt bei der Schulentwicklung aktiv mit.			
	Eltern	Die Lehrkraft pflegt den Kontakt mit den Eltern.			
	Fortbildung	Die Lehrkraft bildet sich weiter			
	Identifikation	Die Lehrkraft identifiziert sich mit der Schule.			
6. Gesamteindruck	Eindruck im Unterricht	Die Lehrkraft macht einen optimistischen Eindruck.			
		Die Lehrkraft wirkt sicher und entspannt.			
	Eindruck nach einer Besprechung im Rahmen einer Aufsicht	Die Lehrkraft ist im Gespräch frei.			
		Die Lehrkraft schätzt sich selber treffend ein.			

Die Beurteilung von Schulleitern


Beurteilungsbogen zur Beurteilung der Schulleitung durch die Lehrerschaft

Beurteilung einer Schulleitung						
Kriterien	Beurteilung					Ziel
	sehr gut sehr ausgeprägt	2	3	4	ungenügend gar nicht	
Die Visionen der Schulleitung sind für uns Lehrkräfte spürbar.	1	2	3	4	5	Transparente, vertretbare Vision.
Die Schulleitung fördert die Schulentwicklung in zielstrebigem Weise.	1	2	3	4	5	Zweckmäßige Entwicklungsarbeiten, die gut organisiert sind.
Die Schulleitung bezieht die Lehrerschaft bei wichtigen Fragen in die Entscheidungsfindung ein, ohne sie mit Nebensächlichkeiten zu belasten.	1	2	3	4	5	Sinnvolle, nicht überfordernde Mitwirkung.
Die Schulleitung fördert die Verwirklichung von guten Ideen der Lehrerschaft	1	2	3	4	5	Gute Möglichkeit, Initiativen einzubringen und klare Entscheidungen dazu.
Die Schulleitung legt Wert auf gute administrative Abläufe	1	2	3	4	5	Gute Organisation.
Die Schulleitung informiert.	1	2	3	4	5	Hoher Informationsstand der Lehrer.
Die Schulleitung nimmt die Interessen der Schule nach außen (Öffentlichkeit, Behörden) wahr.	1	2	3	4	5	Gute Informationspolitik nach außen.
Die Schulleitung regt pädagogische Neuerungen an.	1	2	3	4	5	Hohe Innovationskraft.
Ich habe problemlos persönlichen Zugang zur Schulleitung.	1	2	3	4	5	Offener, ehrlicher Umgang.
Ich fühle mich von der Schulleitung ernstgenommen.	1	2	3	4	5	Gute persönliche Beziehung.
Ich kann mich mit der Schulleitung identifizieren.	1	2	3	4	5	Überzeugte Identifikation.

Stärken-Schwächen-Analyse


Ein gutes Hilfsmittel zu einer umfassenden Bewertung einer Schule ist ein **Stärken-Schwächen-Profil**, in welchem die Lehrkräfte anhand ausgewählter Kriterien nach den Stärken und den Schwächen der Schule suchen. Seine Aussagekraft kann erhöht werden, wenn das Profil als Ist- und als Idealzustand dargestellt wird, weil die Differenzen Hinweise auf Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung geben.

Stärken-Schwächen-Profil einer Schule

Schulbereich: Ziel: Rechtfertigung:	Gesamtzustand der Schule Leistungsorientierte Schule mit einer hohen Zufriedenheit aller Schulseitigen, einem guten Schulklima und bedachten Innovationen Für die weitere Entwicklung der Schule ist es von Nutzen, wenn von Zeit zu Zeit eine allgemeine Erfassung des Ist-Zustandes vorgenommen wird					
Kriterien	Ist-Zustand					Wünsche/Erwartungen
	Stärke  Schwäche					
	1	2	3	4	5	
1. Unser Lehrkörper hat gemeinsame Vorstellungen zur Kultur unserer Schule.						
2. Unser Lehrkörper ist fähig, sich an gemeinsam festgelegten Zielen zu orientieren.						
3. Unsere Schulkultur ist etwas Einmaliges (sie unterscheidet sich von anderen Schulkulturen).						
4. Unsere Schule führt laufend und in überlegter Weise Neuerungen in die Schule ein.						
5. Unsere Schule bemüht sich gezielt um das Wohlbefinden der Schüler.						
6. Unsere Schule hat einen klaren, vielgestaltigen Lehrplan, der aber auch genügend Freiräume gewährt.						
7. Unsere Lehrkräfte haben übereinstimmende Vorstellungen zum Leistungsbegriff und damit ein gutes Maß für die Leistungsanforderungen.						
8. Unsere Schule hat Regeln für die Ordnung in der Schule und für das Verhalten der Schüler im Schulhaus und im Unterricht.						


(Fortsetzung)

Stärken-Schwächen-Profil einer Schule

Kriterien	Ist-Zustand					Wünsche/Erwartungen
	Stärke  Schwäche					
	1	2	3	4	5	
9. Unsere Schulentwicklungsarbeiten werden zielstrebig durchgeführt (genügende Mitwirkung der Lehrkräfte, zeitgerechte Entscheidungen, keine zeitliche Überforderung).						
10. Unser Lehrkörper ist für Kritik hellhörig und aufgeschlossen.						
11. Unsere Lehrkräfte stellen sicher, dass alle Schüler gleiche Voraussetzungen für ihre Entwicklung erhalten (Gleichheit der Startbedingungen).						
12. Unsere Lehrkräfte bemühen sich gezielt um den Kontakt mit den Schülern.						
13. Unsere Schule bietet ihren Schülern ein genügendes Angebot an Klassenfahrten, Projektwochen, Sport, Musik usw. an.						
14. Die Kollegialität in unserer Schule ist gut.						
15. Unser Lehrkörper teilt sich die gemeinsamen Aufgaben, so dass alle Lehrkräfte etwa gleich viel zur Entwicklung der Schule beitragen.						
16. Schulleitung und Lehrerschaft gestalten unsere Schule so, dass ihr Ruf in ihrem Umfeld gut ist.						

(Fortsetzung)

Stärken-Schwächen-Profil einer Schule

Kriterien	Ist-Zustand					Wünsche/Erwartungen
	Stärke  Schwäche					
	1	2	3	4	5	
17. Schulleitung und Lehrerschaft sind bemüht, durch eine laufende schulinterne Lehrerfortbildung einen pädagogischen Minimalkonsens zu finden, der sich in der Gestaltung der Schule niederschlägt.						
18. Die Organisation und die Arbeitsabläufe in unserer Schule sind gut, so dass es zu keinen Leerläufen und zu keiner Bürokratie kommt.						
19. Die Ressourcen unserer Schule werden zielstrebig und zweckmäßig verteilt.						

Text M6-A6 - Phase 4 - Die Durchführung der Messungen

Praktische Tips

Lehrkräfte sind häufig gleichgültig und halten Termine nicht ein. Deshalb soll folgendes beachtet werden:

- (1) Die für die Messungen Verantwortlichen müssen die Lehrkräfte frühzeitig orientieren über
 - den Bereich, der gemessen wird (mit Begründung dafür),
 - die Ziele,
 - die Instrumente, die eingesetzt werden,
 - die Verwendung der Ergebnisse sowie die Form der Berichterstattung,
 - den Zeitplan,
 - mögliche Maßnahmen im Falle des Erkennens ungenügender Qualitäten.
- (2) Der Lehrerschaft muss geläufig sein, wer welche Kompetenzen hat und Forderungen durchsetzen darf.
- (3) Der Zeitplan ist so zu gestalten, dass die Messungen nicht in Zeiten hoher Belastung für die Lehrkräfte (z.B. Prüfungszeit) fällt.
- (4) Der Lehrerschaft ist bekannt zugeben, wie groß der mutmaßliche Zeitaufwand sein wird.
- (5) Man muß festlegen, wie die Ergebnisse ausgewertet, dargestellt und veröffentlicht werden sollen.

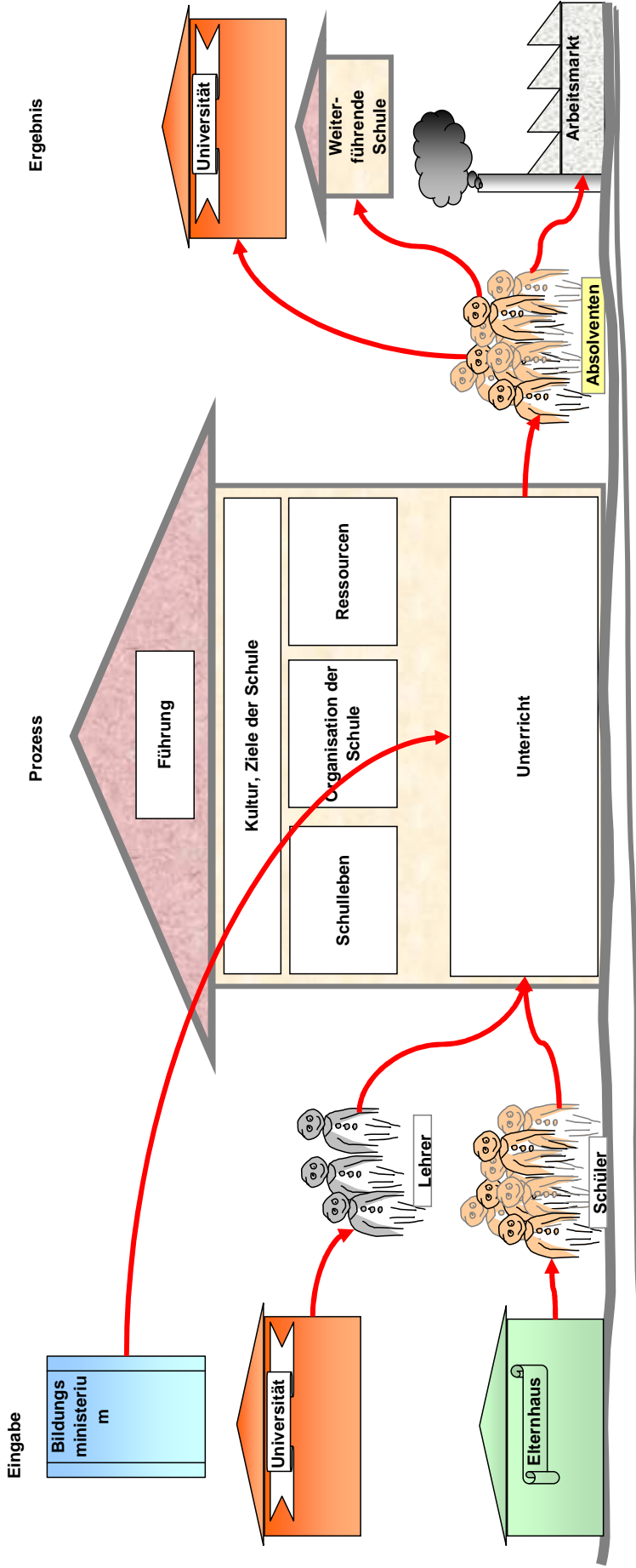
Vor der Orientierung der Lehrkräfte muss festgelegt werden, welche Form der Information über die Ergebnisse sie wählen will:

- Individuelles Feedback an die einzelne Lehrperson,
- mündliche Orientierung im Lehrerkollegium oder
- schriftliche Auswertung der Erkenntnisse in einem Bericht an alle Lehrkräfte.

Bei der Rückmeldung von Ergebnissen, die Schlussfolgerungen über die individuelle Leistung einer Lehrperson zulassen, kann vielerorts aus rechtlichen Gründen und unter Führungsgesichtspunkten die Rückmeldung nur durch die Schulleitung erfolgen.

Vor der Orientierung der Lehrkräfte muss festgelegt sein, wie die Erkenntnisse in die Schulentwicklung eingebracht werden können.

M6-A3 - Schulbereiche in der Schule



Ausbildungsprogramm für Kandidaten auf das Direktorenamt aller Schultypen im
Kosovo

Modul 6

Die gute Schule

Folien für Ausbilder

Developed by LTC Dipl. Päd. H.-W. Baumann
KFOR - Multinational Brigade Southwest - CIMIC-Coy (GE),
for the Provisional Institutions of Self-Government - Government of Kosovo -
Ministry of Education, Science and Technology
PRIZREN 2004

M6-A1

Vorstellung des Programms

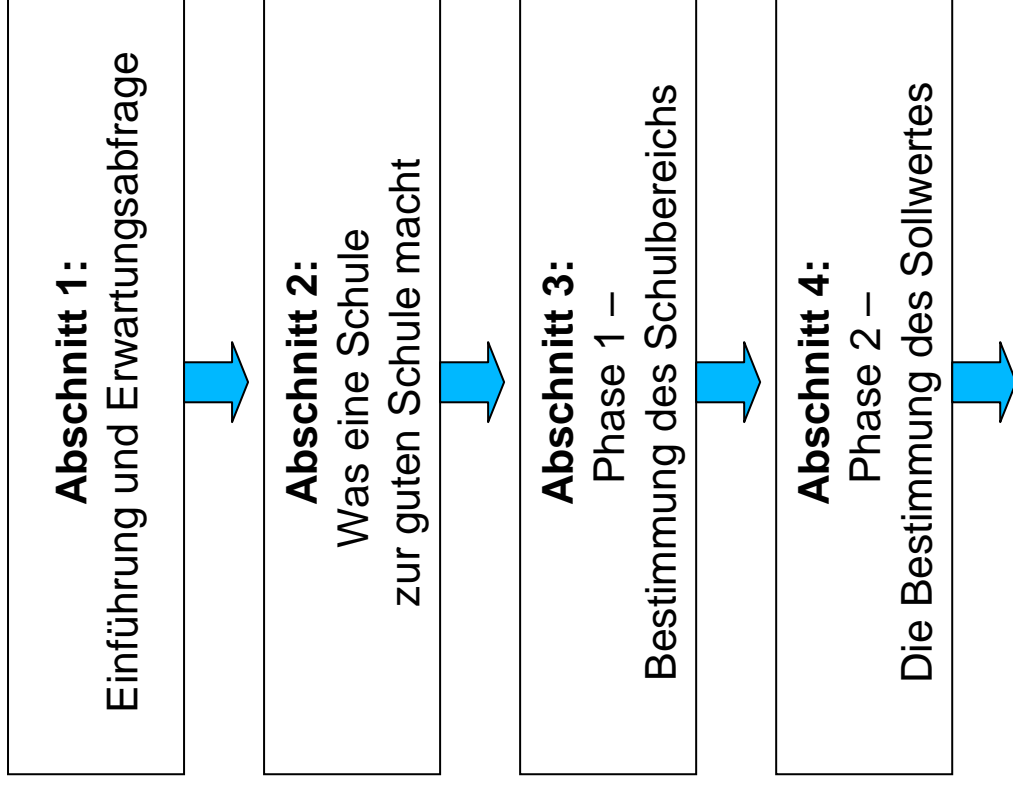
Modul 6

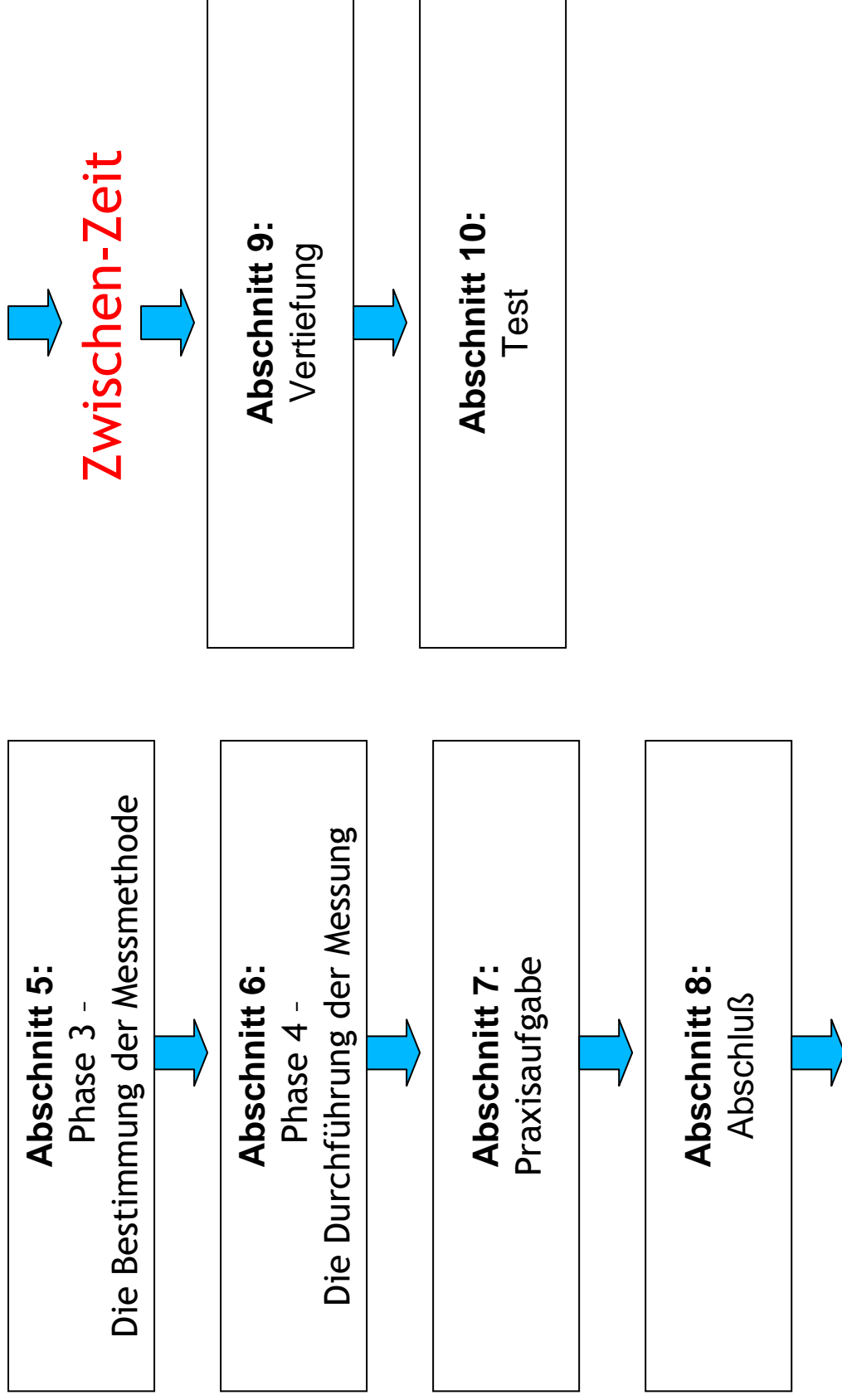
Sie

- haben einen Überblick über die Themen
- wissen über die Seminarorganisation Bescheid
- haben die Bedeutung der Themen für sich, ihre berufliche Karriere und für ihr persönliches Wohlbefinden erkannt
- haben ihre persönlichen Erwartungen an die Veranstaltung artikuliert

Methoden:

1. Vortrag
2. Einzelarbeit
3. Gruppenarbeit
4. Moderierte Gruppenarbeit





M6-A2 Was eine Schule zur guten Schule macht – Titel
Folie # 1

M6-A2
Was eine Schule zur guten Schule
macht

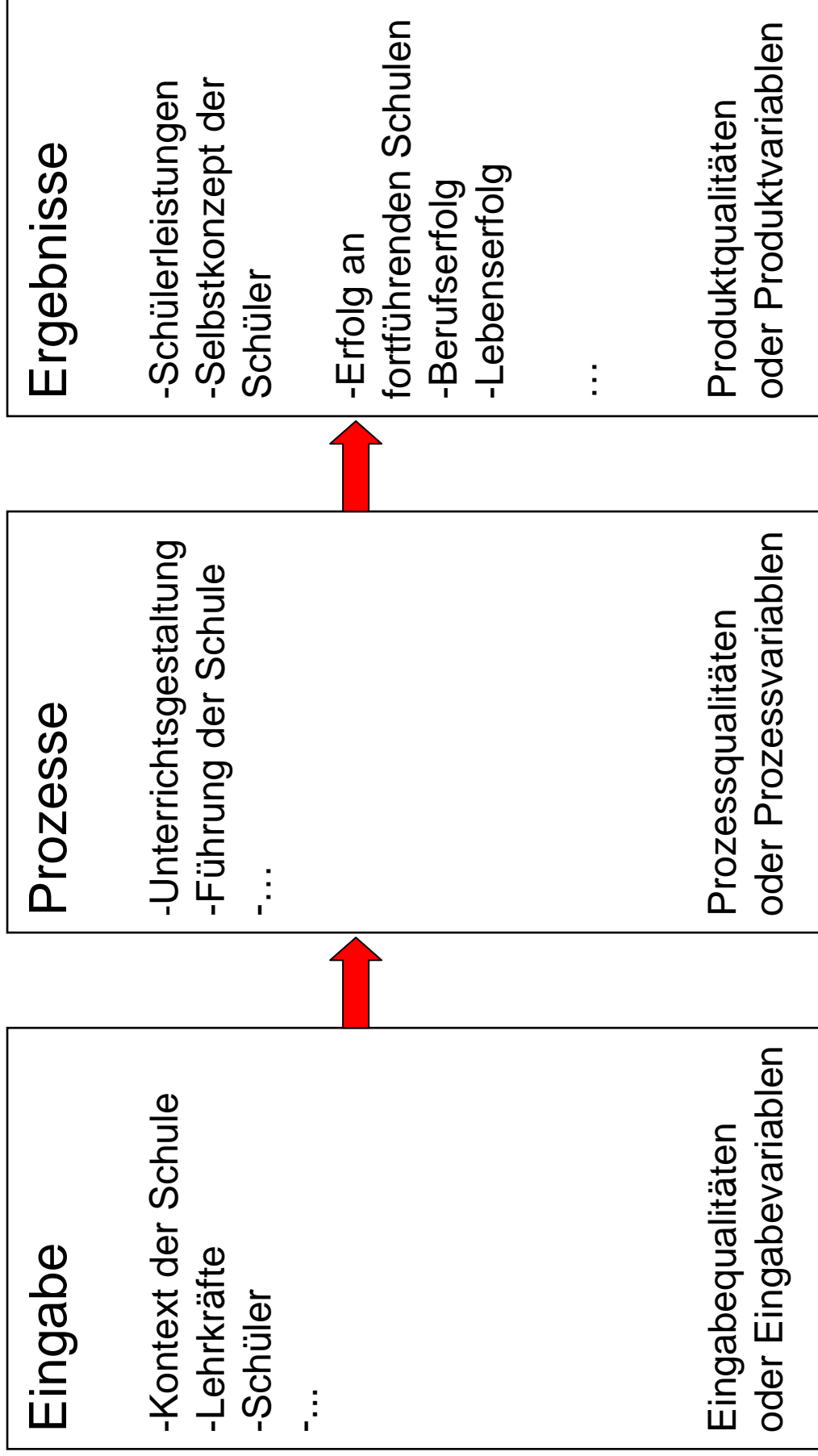
Ziele

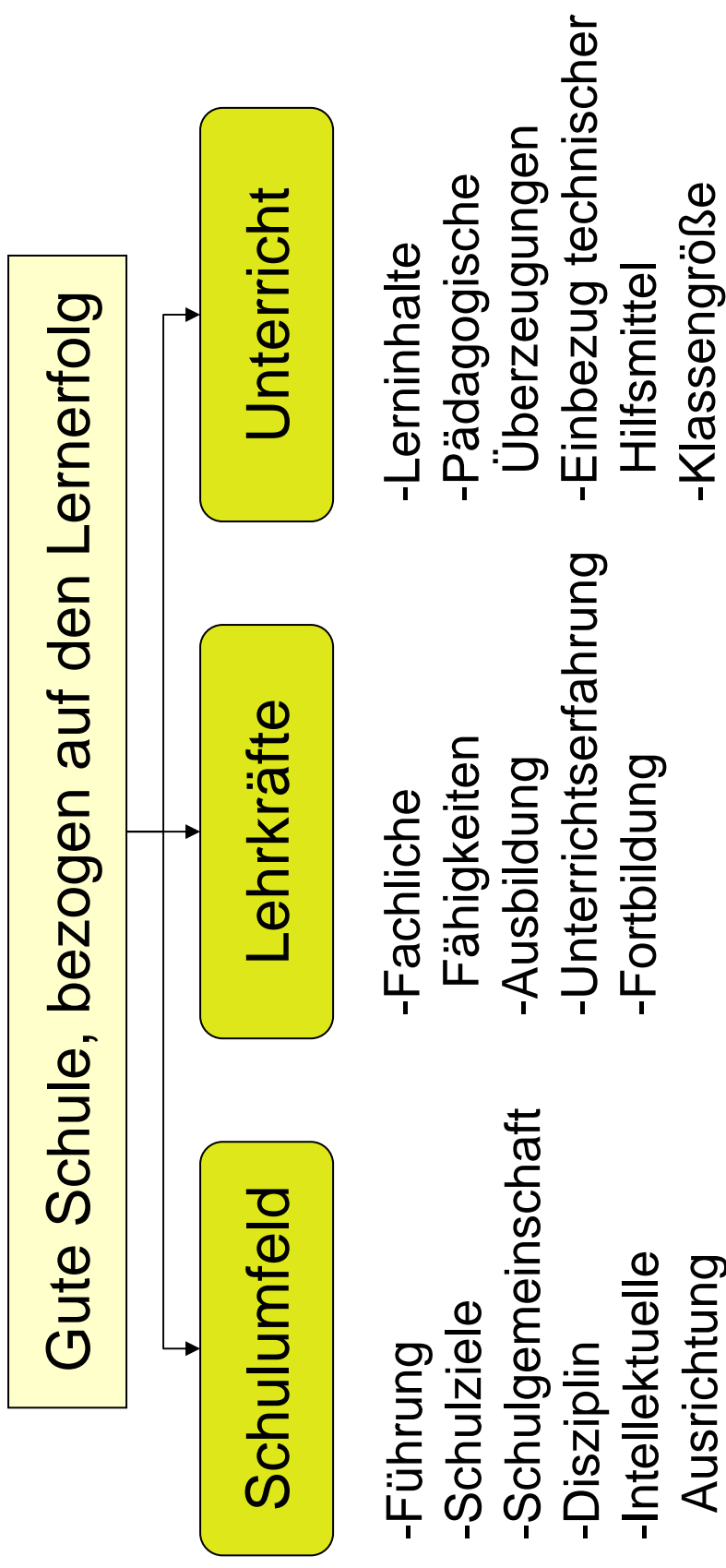
- Teilnehmer (TN) haben das Eingabe – Prozesse – Ergebnisse – Modell verstanden
- TN haben eine Vorstellung der Faktoren, die Schule erfolgreich machen

Zwecke

- Dieses Modell ist Grundlage für alle weiteren Überlegungen dieses Moduls und somit Voraussetzung für das Verständnis
- Dieses Modell eignet sich als Instrument zur Betrachtung der eigenen Schule

M6-A2 Was eine Schule zur guten Schule macht –
Eingabe-Prozesse-Ergebnis-Modell
Folie # 3





Erfolgsfaktoren

- klare Konzeption der Schule mit pädagogischen Leitideen (Schulen mit einem eigenen Profil, das zu einer eigenen Schulkultur führt);
- Hohe Lernerwartungen an die Schülerinnen und Schüler aufgrund einer klaren Leistungsorientierung der Schule;
- Pädagogisches Engagement der Lehrkräfte und eine zielstrebige Führung des Unterrichtes;
- Gute Zusammenarbeit der Lehrkräfte mit einem Schwergewicht auf der Schulentwicklung und zielgerichtete Selbstkontrolle;

Erfolgsfaktoren

- Sicherung von Disziplin und Ordnung in der Schule;
- Führungsqualitäten der Schulleitung
- Arbeitsorganisatorisches Funktionieren der Schule;
- Positive Beziehungen zwischen der Schule, den Familien und der Kommune;
- Klima des gegenseitigen Vertrauens
- Gute Führung
- Klare Lehrplanvorgaben

M6-A2 Was eine Schule zur guten Schule macht –
Folie # 6

Eingabe-Qualitäten: Schulsystem	Eingabe-Qualitäten: einzelne Schule	Prozessqualitäten im außerunterrichtlichen Bereich
MEST- Lehrpläne	Schullehrpläne	
Ausgestaltung der Schulautonomie	Schulorganisation Führung der Schule Schulentwicklungsplan	
Schulgemeinschaft (Bildungsgesetz 2002)	Konzept der Zusammenarbeit mit den Eltern und Schülern	Schulentwicklungsprozesse
	Fortbildung der Lehrkräfte Ethos der Lehrkräfte; Leistungs- erwartungen (Anspruchsniveau) an die Lehrer	Führung
Prüfungssystem	Prüfungskultur	
Finanz- und Lohnpolitik im Schulsystem		
	Schüler (soziale Herkunft, intellektuelle Leistungsfähigkeit, sprachliche Kenntnisse)	
	Ziele zu Ordnung und Disziplin - Schulverhaltensregeln	

M6-A3

Phase 1 -

Bestimmung des Schulbereichs

Ziel

Teilnehmer (TN) können die Schule in Schulbereiche aufteilen und deren Wechselwirkungen untereinander beschreiben.

Zweck

Die Auswahl eines zu untersuchenden Schulbereichs verhindert Überforderung durch zu viele Aufgaben

M6-A4 Phase 2 - Die Bestimmung des Sollwertes

Ziel

Teilnehmer (TN) können für einen ausgewählten Schulbereich die Soll-Qualität bestimmen

Zweck

Die Soll-Qualität ist das Ziel, das erreicht werden soll. Alle Maßnahmen, insbesondere die im Schulentwicklungsplan zu formulierenden Projekte zielen auf das Erreichen der Soll-Qualität.

Allgemeine Bemerkung:

Die Bestimmung eines Sollwertes ist im schulischen Bereich nur selten so präzise machbar wie z.B. in einem Produktionsbetrieb.

Beispiel: Schulklima oder die Einschätzung der Eltern über die Schule lassen sich nicht exakt messbar in Sollwerten beschreiben.

Man muß also die „Unschärfe“ der Sollwerte akzeptieren.

M6-A5

Phase 3 - Die Bestimmung der Messmethode

Ziel

Teilnehmer (TN) kennen mehrere Messmethoden und können bei Bedarf eigene einfache Messmethoden entwickeln.

Zweck

Die Messmethoden sind wichtig für die Feststellung des Ist. Der Vergleich mit dem Soll (Ziel) ermöglicht die Ableitung von Maßnahmen und (später) die Feststellung, ob ein Ziel erreicht worden ist oder nicht.

M6-A5 Phase 3 - Die Bestimmung der Messmethode-- Übersicht
Folie # 3

Messmethoden	Formen (Messinstrumente)
Bericht	freier Bericht
Strukturiertes Gespräch	Leitfaden Checkliste
Befragung	Fragebogen Kartenabfrage
Beobachtung	freie Form mit Beschreibung Checkliste zur Beobachtung
Stärken-Schwächen-Analyse	Stärken-Schwächen-Analyse

M6-A6

Phase 2 - Die Durchführung der Messungen

Ziel

Teilnehmer (TN) kennen Tips zur praktischen Gestaltung der Messungen

Zweck

TN vermeiden bei der Durchführung Fehler und erhöhen die Erfolgsaussichten

- 1. Die für die Messungen Verantwortlichen müssen die Lehrkräfte frühzeitig orientieren über**
 - den Bereich, der gemessen wird (mit Begründung dafür),
 - die Ziele, welche vorgesehen werden,
 - die Instrumente, die eingesetzt werden,
 - die Verwendung der Ergebnisse sowie die Form der Berichterstattung,
 - den Zeitplan,
 - mögliche Maßnahmen

- 2. Der Lehrerschaft muss geläufig sein, wer welche Kompetenzen hat und wer Forderungen durchsetzen darf.**
- 3. Der Zeitplan ist so zu gestalten, dass die Messungen nicht in Zeiten hoher Belastung für die Lehrkräfte (z. B. Prüfungszeit) fällt.**
- 4. Der Lehrerschaft ist bekannt zugeben, wie groß der mutmaßliche Zeitaufwand sein wird.**
- 5. Vor der Bearbeitung der Instrumente ist zu überlegen, wie die Ergebnisse ausgewertet, dargestellt und veröffentlicht werden sollen.**

M6-A7 Praxisaufgabe – Titel
Folie # 1

M6-A7 Praxisaufgabe

Entwicklen Sie für Ihre Schule ein Instrument zur Bestimmung des Schulklimas.

Entwerfen Sie einen Plan, wie Sie die Bestimmung des Schulklimas in Ihrer Schule praktisch umsetzen würden.

M6-A8 Abschluß - Titel
Folie # 1

M6-A8 Abschluss

- Zusammenfassung
- Abgleich der Erwartungen mit dem Verlauf
- Auswertung von Inhalten und Methoden mit den Teilnehmern mit der Absicht der Verbesserung des Konzeptes
- Ausblick auf den dritten Tag
- Verabschiedung

M6-A9 Vertiefung

- Vortrag und moderierte Diskussion der Praxisfälle, dabei kollegialer Erfahrungsaustausch
- Vertiefende Diskussion des Lernstoffs