empiriegestützte Schulentwicklung
12. EMSE-Tagung
2.- 3. Dezember in Dortmund

# Qualitätsentwicklung an Schulen

**Prof. Dr. Wilfried Bos & Dr. Sabine Müller**

IFS Institut für Schulentwicklungs-forschung

technische universität dortmund

# Gliederung

- Einführung
- Empirische Befunde zum Stand der Schul- und Qualitätsentwicklung in Schulen
- - aus der IGLU-Studie
- - aus der Schulinspektion (Ergebnisse aus NRW)
- Fazit
- Perspektiven der Qualitätsentwicklung in Schulen und Forschungsdesiderata

# Ausgewählte Kernelemente des Leitfadens QZS

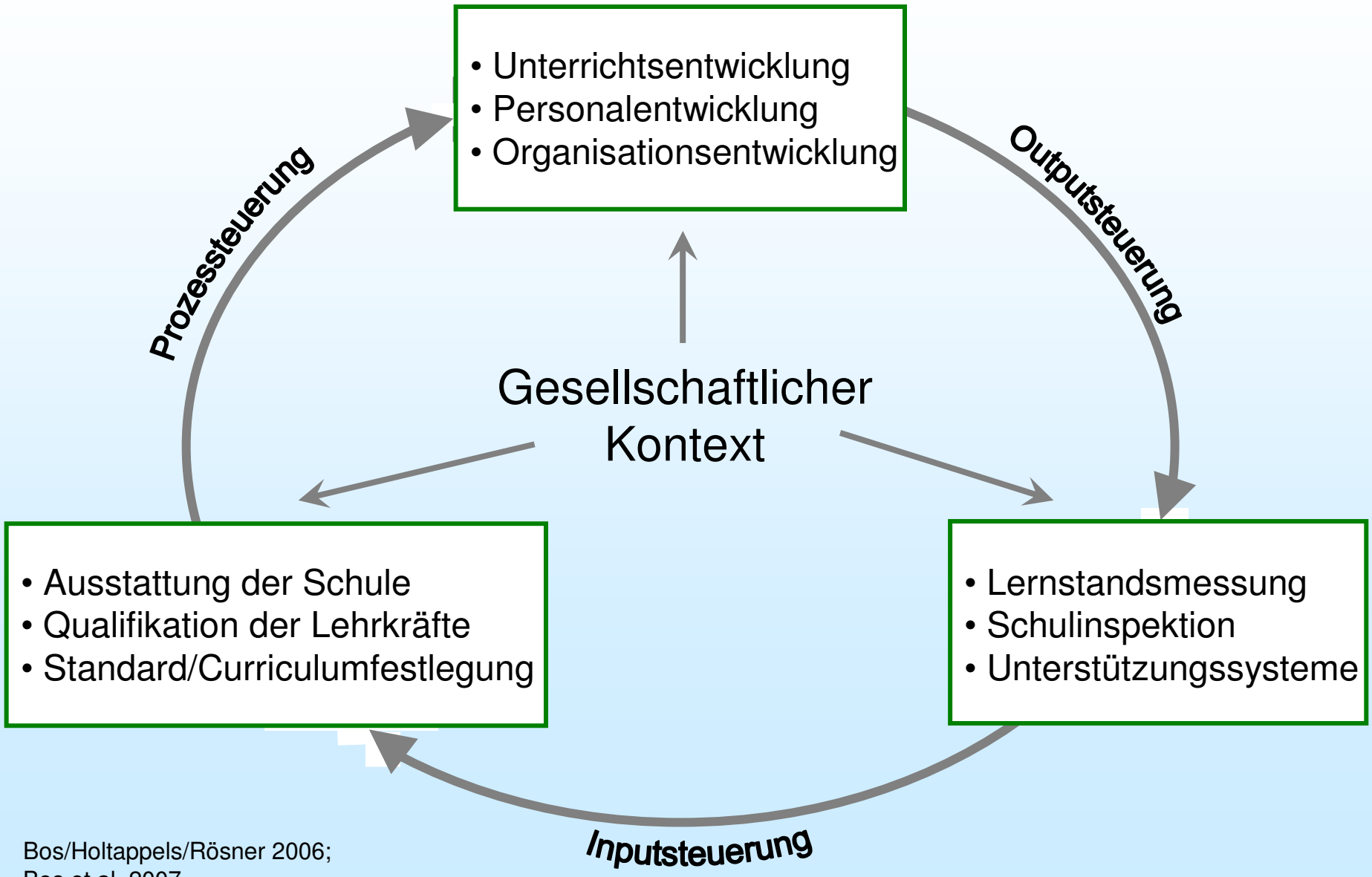
- Schulentwicklung mithilfe von Qualitätsmanagement erfolgreich gestalten
- Vorhandene Schulentwicklungsaktivitäten integrieren und systematisieren
- Zusammenhang zwischen interner Evaluation und konkreter Veränderung herstellen
- Zentrale Stellung von Unterrichtsentwicklung verdeutlichen
- Gesamtkonzept zur qualitätszentrierten Schulentwicklung entwickeln
- Praktische Handlungsanleitungen, u.a. Hilfestellung zur Erstellung eigener Evaluationsinstrumente geben

# Entwicklung im Bildungssystem

- Phase der Schulautonomie (Anfang der 1990er)
- Phase des Schulmanagements (Mitte der 1990er)
- Phase der Outputsteuerung (Ende der 1990er)

➪ Erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten der Einzelschule als Megatrend

# Kreislauf der Steuerung im Bildungswesen




Bos/Holtappels/Rösner 2006;
Bos et al. 2007

# Datenquellen für Schulen

Zentrale Abschluss-prüfungen

Internationale Vergleichs-studien

Landesweite zentrale Lernstands-Erhebungen

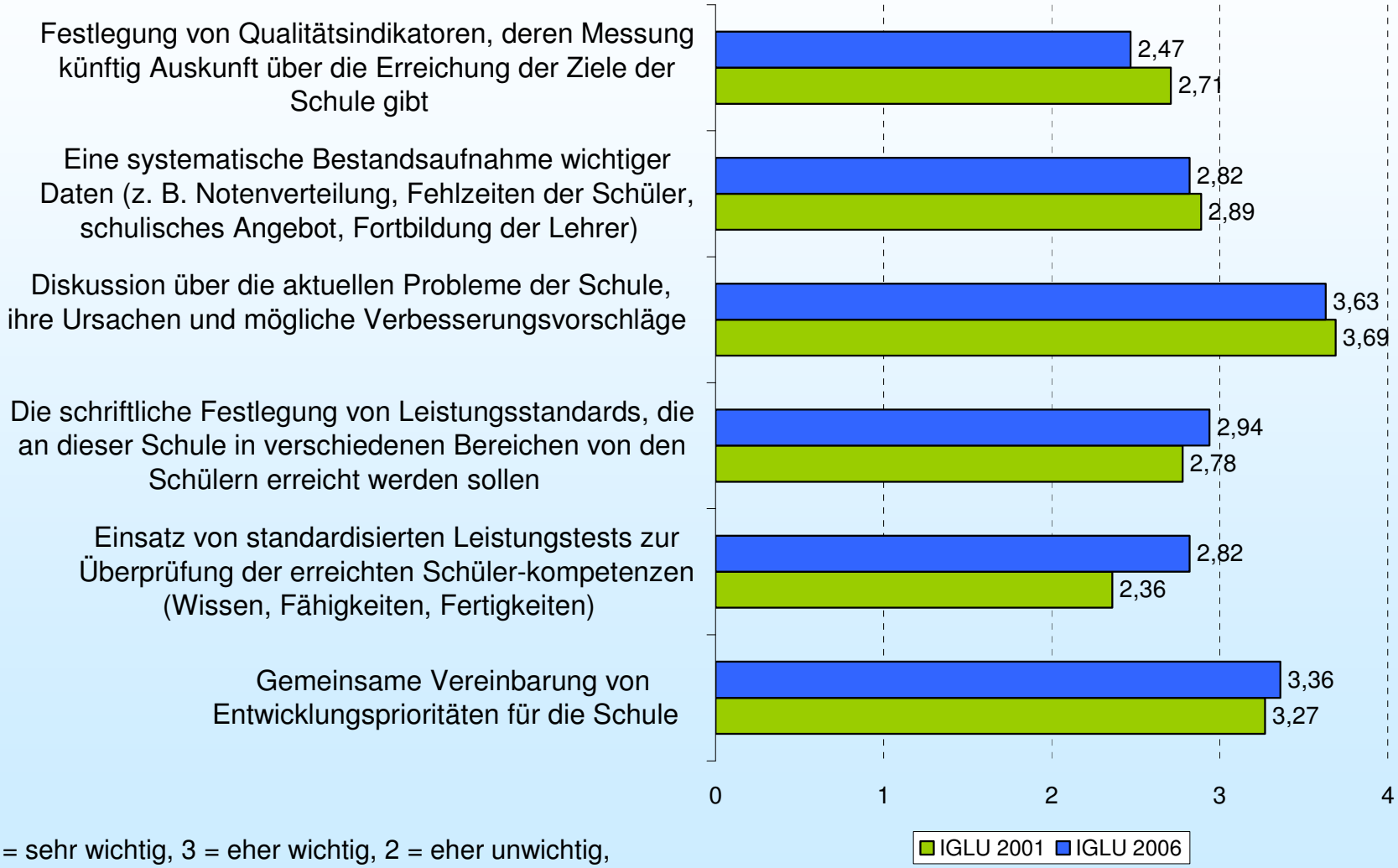
Schulprogramm arbeit

Schulinspektion

Interne Evaluation

# Befunde zu Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung

# Welchen Stellenwert haben folgende Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung an Ihrer Schule?




4 = sehr wichtig, 3 = eher wichtig, 2 = eher unwichtig,
1 = unwichtig

# Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

**Schulentwicklungskonzepte**

- Schaffung von verbindlicheren Aspekten der Systemsteuerung durch die Bildungsadministration mit Schulprogrammarbeit
- Als Instrument zur Selbststeuerung beinhaltet es Bestandsaufnahme, Schulorganisation, das pädagogische Leitbild und Entwicklungsschwerpunkte
  - Ausdruck der pädagogische Grundorientierung, die Transparenz und Verbindlichkeit nach außen und innen schafft
  - Reflexion des Entwicklungsstandes
  - Konzeptionelle Arbeitsgrundlage für pädagogisches Handeln

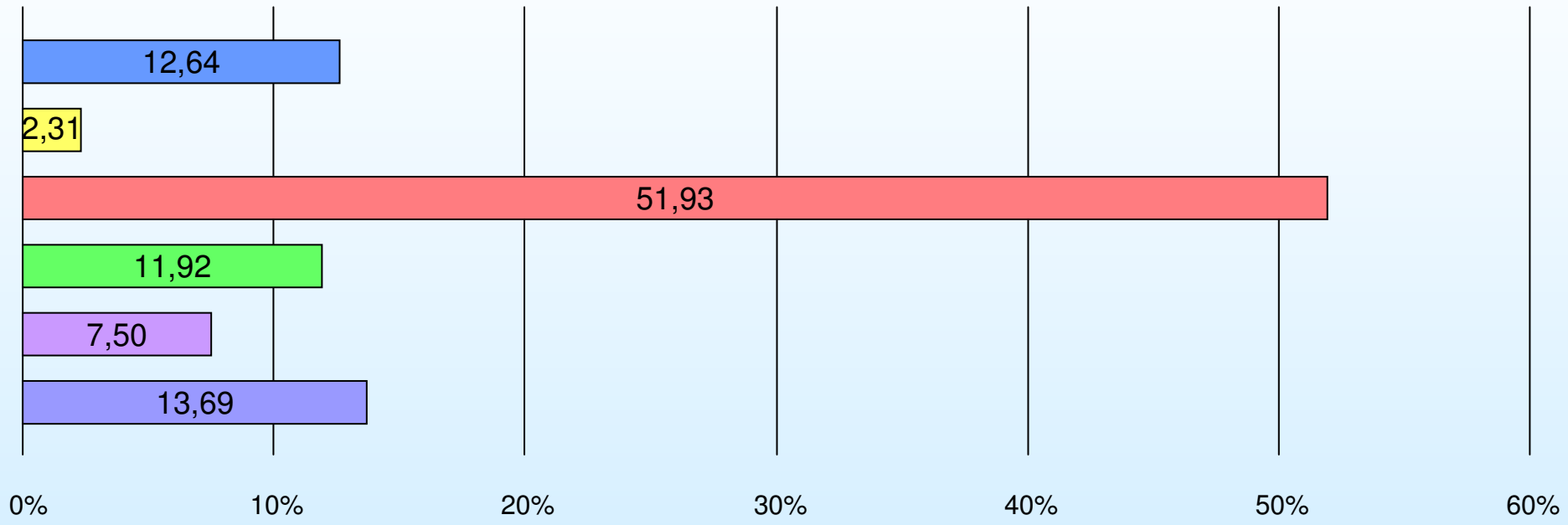
# Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

**Schulentwicklungskonzepte**

- Wenige wissenschaftliche Untersuchungen, die dann mehrheitlich qualitativ sind und folgende Hinweise geben
  - Die Qualität der Schulprogramme variiert stark (Holtappels/Müller, 2002; Mohr & Schwippert, 2005)
  - Gewinnbringende Schulprogrammarbeit ist durch ein Mindestmaß an Ressourcen und geringer Dirigismus seitens der Schulleitung gekennzeichnet (Kasirke, 2005)
  - Schulprogrammarbeit fördert gemeinsame Zielsetzung im Kollegium (Knorn, 2005) und intensiviert die Kommunikation über Grundkonsens und Entwicklungsschwerpunkte (Jürgens et al. 2002)

INTERNATIONALE GRUNDSCHUL-LESE-UNTERSUCHUNG IGLU 2006

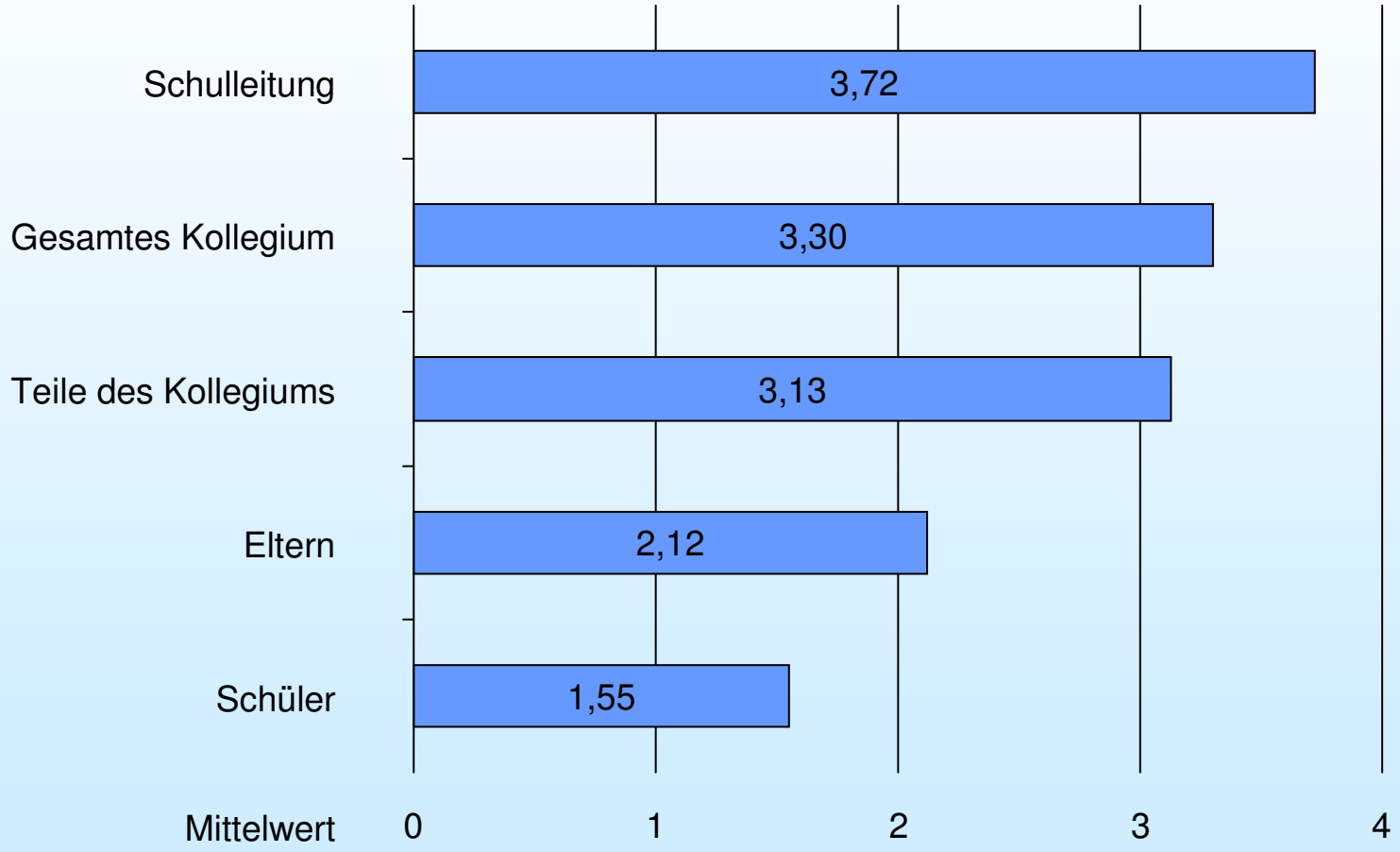
# Gibt es an Ihrer Schule eins der folgenden Schulentwicklungskonzepte? Bitte nur ein Kästchen ankreuzen.




- Kein Entwicklungspapier vorhanden
- Ein anderes Entwicklungspapier und zwar
- Schulprogramm (pädagogisch-konzeptionelle Darstellung, Zielsetzungen, Maßnahmen, Evaluation)
- Schulkonzept (pädagogisch-konzeptionelle Darstellung, Zielsetzungen)
- Leitbild (pädagogisches Grundverständnis)
- Schulprofil (mit Schwerpunktsetzungen, Traditionen und Besonderheiten)

INTERNATIONALE GRUNDSCHUL-LESE-UNTERSUCHUNG IGLU 2006

## Welche Personengruppen waren an der Erstellung des Entwicklungspapiers Ihrer Schule in welchem Umfang beteiligt?



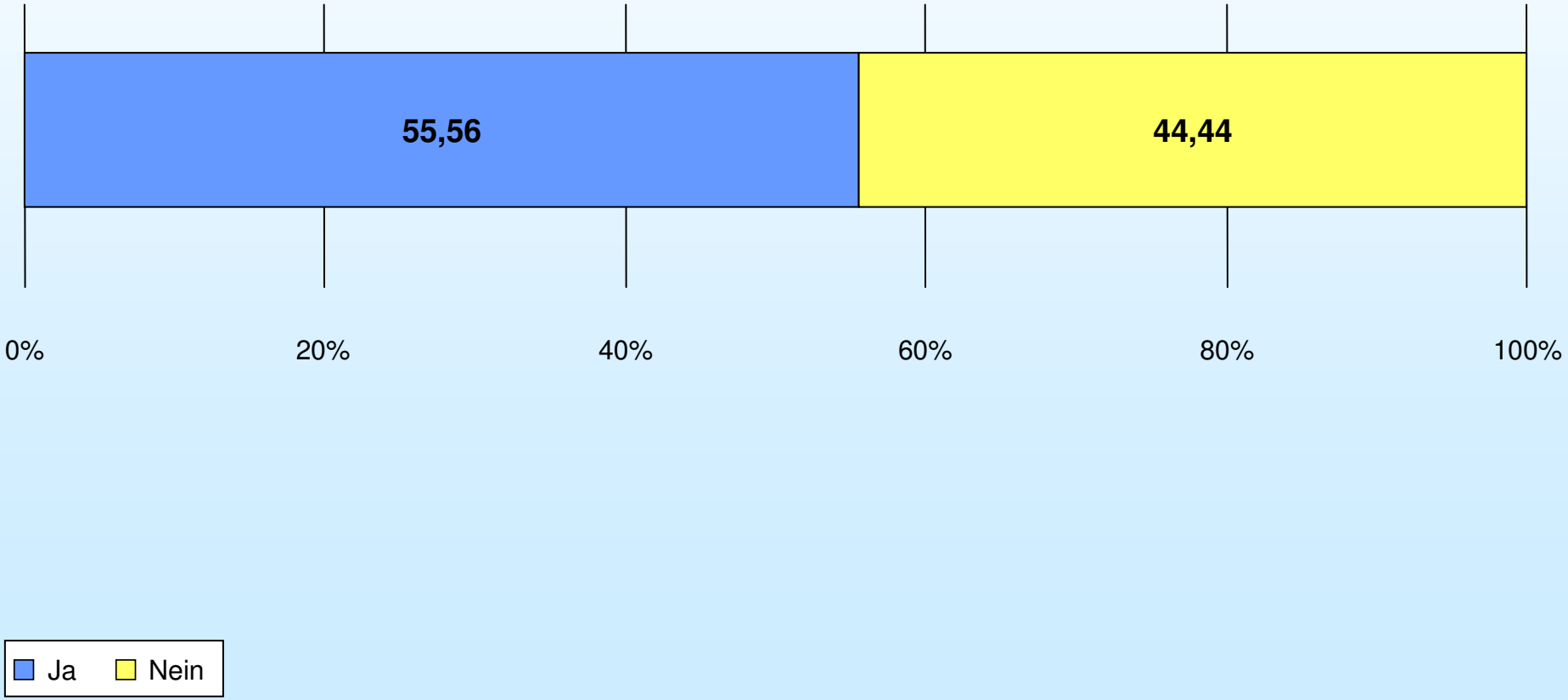

1 = Gar nicht; 2 = In relativ geringem Umfang; 3 = In relativ hohem Umfang; 4 = In sehr hohem Umfang

# Befunde zur Lehrerkooperation

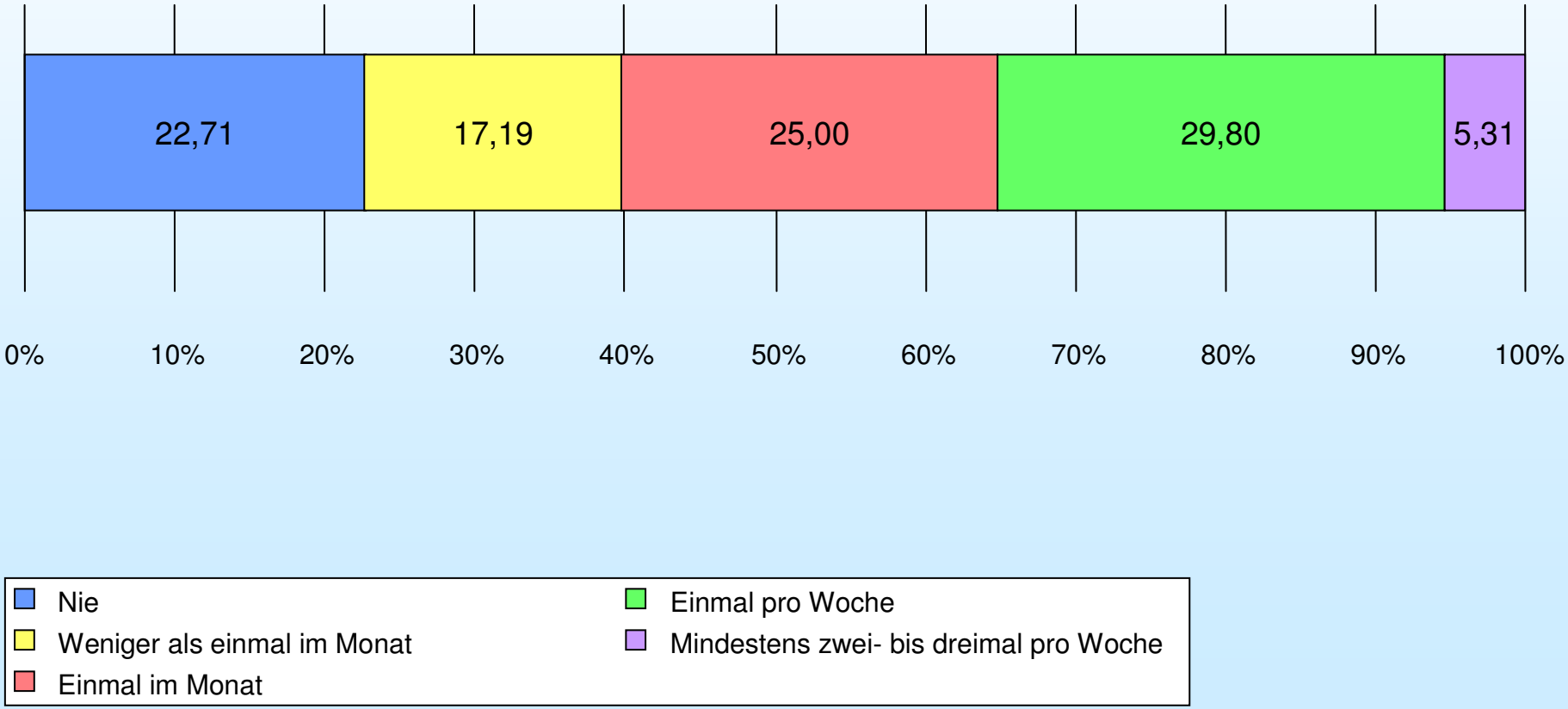
# Lehrerkooperation

- Zusammenhang von Schülerleistung und Kooperation bzw. Kohäsion im Kollegium (Fend 1998; Scheerens 2000)
- Unterstützung durch Kollegen/produktiv eingeschätzte Arbeitsbeziehung sind Schutzschild gegen Arbeitsunzufriedenheit und Burnout (Johnson/Johnson, 2003; Körner 2003)
- Kooperierende Lehrkräfte können besser auf Bedürfnisse von Schülerinnen und Schülern eingehen (Seashore/Kruse/Marks, 1996; Hord, 1997)
- Kooperation ist eine fördernde Bedingung für Innovationen an Schulen (Gräsel/Jäger/Willke 2005)

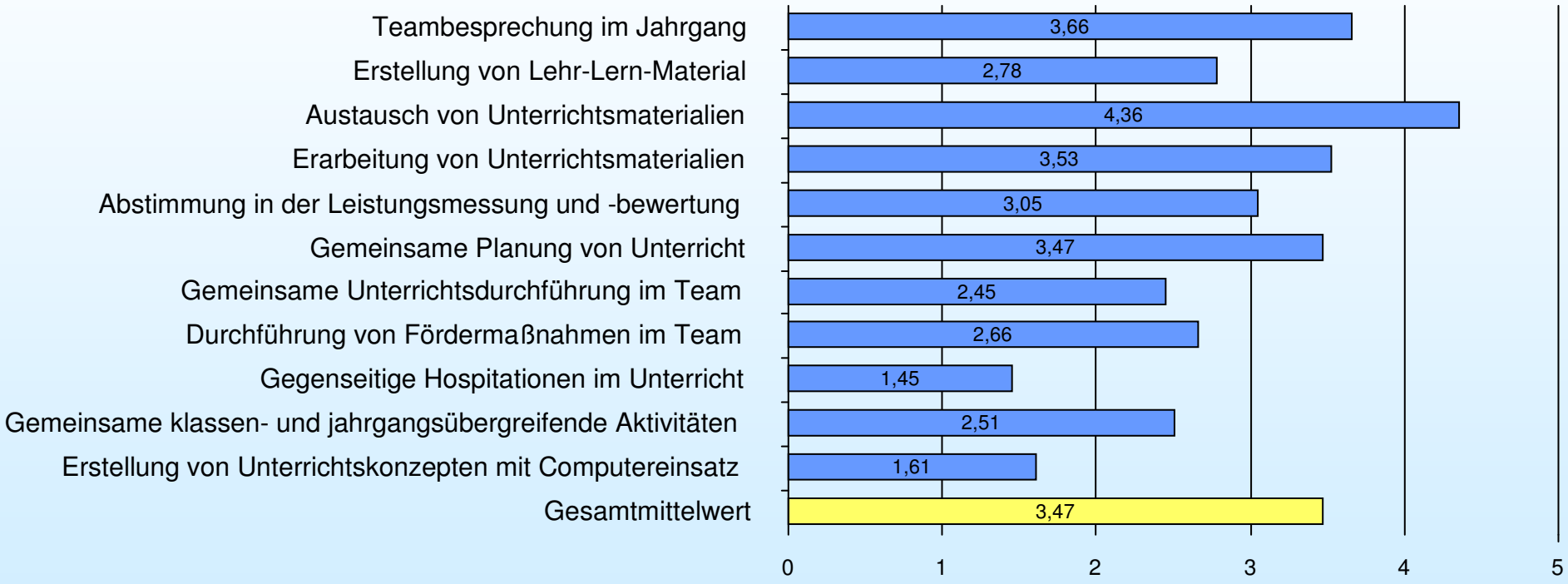
Gibt es an Ihrer Schule eine offizielle Vereinbarung darüber, dass die Zusammenarbeit der Lehrer untereinander zu fördern ist?



# Ungefähr wie häufig sind für die Lehrer Ihrer Schule feste Zeiten vorgesehen, um Unterrichtsmaterial und Unterrichts-methoden auszutauschen oder weiterzuentwickeln?



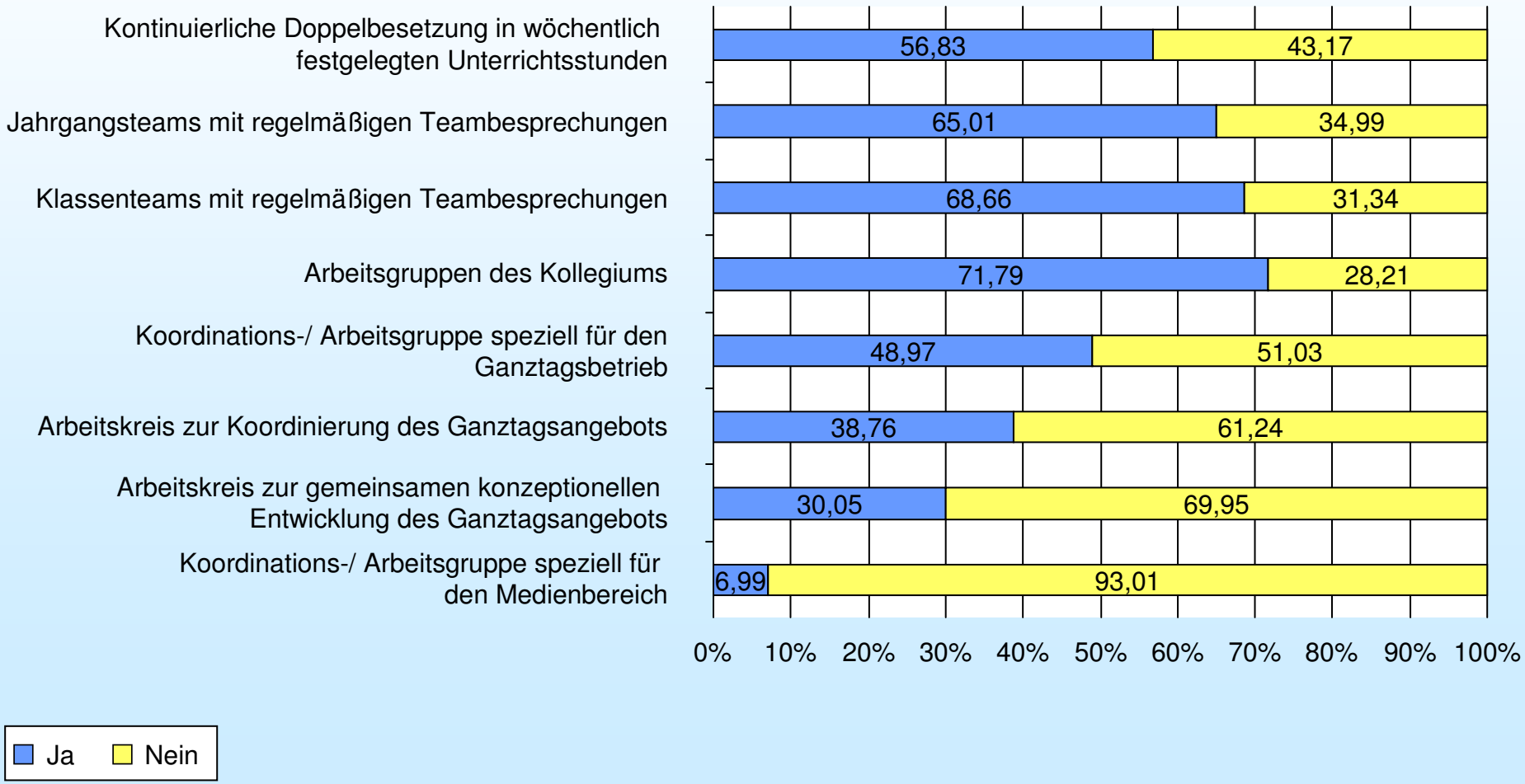
# In welchen Formen findet zwischen Ihnen und Kollegen/innen in Ihrer Schule eine regelmäßige Zusammenarbeit statt? Bitte schätzen Sie Ihre Praxis im laufenden Schuljahr ein!




1=Seltener bis gar nicht; 2= Halbjährlich; 3=Vierteljährlich; 4=Monatlich; 5=Wöchentlich

Cronbach's Alpha .81

# Bestehen an Ihrer Schule fest institutionalisierte Formen der Teambildung mit kontinuierlicher Zusammenarbeit?



# Befunde zum Stand der Schul- und Qualitätsentwicklung in Schulen aus der Schulinspektion/Qualitätsanalyse in Nordrhein-Westfalen

Institut für Schulentwicklungsforschung



technische universität dortmund

# Das Qualitätstableau als Grundlage der Qualitätsanalyse

**6 Qualitätsbereiche**

↓

**28 Qualitätsaspekte**

↓

**153 Kriterien**

↓

**Indikatoren,**
**die im Unterricht beobachtbar sind.**

Institut für Schulentwicklungsforschung



technische universität dortmund

# Qualitätsbereiche und –aspekte des Qualitätstableaus NRW

| 1<br>Ergebnisse der Schule | 2<br>Lernen und Lehren – Unterricht | 3<br>Schulkultur | 4<br>Führung und Schul-management | 5<br>Professio-nalität der Lehrkräfte | 6<br>Ziele und Strategien der Qualitätsent-wicklung |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.1<br>Abschlüsse | 2.1<br>Schulinternes Curriculum | 3.1<br>Lebensraum Schule | 4.1<br>Führungs-verantwortung der Schulleitung | 5.1<br>Personaleinsatz | 6.1<br>Schulprogramm |
| 1.2<br>Fachkompe-tenzen | 2.2<br>Leistungskonzept – Leistungsanfor-derung und Leistungsbewertung | 3.2<br>Soziales Klima | 4.2<br>Unterrichts-organisation | 5.2<br>Weiterentwick-lung beruflicher Kompetenzen | 6.2<br>Schulinterne Evaluation |
| 1.3<br>Personale Kompetenzen | 2.3<br>Unterricht – Fachliche und didaktische Gestaltung | 3.3<br>Ausstattung und Gestaltung des Schulgebäudes | 4.3<br>Qualitäts-entwicklung | 5.3<br>Kooperation der Lehrkräfte | 6.3<br>Umsetzungs-planung/Jahres-arbeitsplan |
| 1.4<br>Schlüssel-kompetenzen | 2.4<br>Unterricht – Unterstützung eines aktiven Lernprozesses | 3.4<br>Partizipation | 4.4<br>Ressourcen-management | | |
| 1.5 Zufriedenheit der Beteiligten | 2.5<br>Unterricht – Lernumgebung und Lernatmosphäre | 3.5<br>Außer-schulische Kooperation | 4.5<br>Arbeits-bedingungen | | |
| | 2.6<br>Individuelle Förderung und Unterstützung | | | | |
| | 2.7<br>Schülerbetreuung | | | | |

Institut für Schulentwicklungsforschung

# Datenquellen

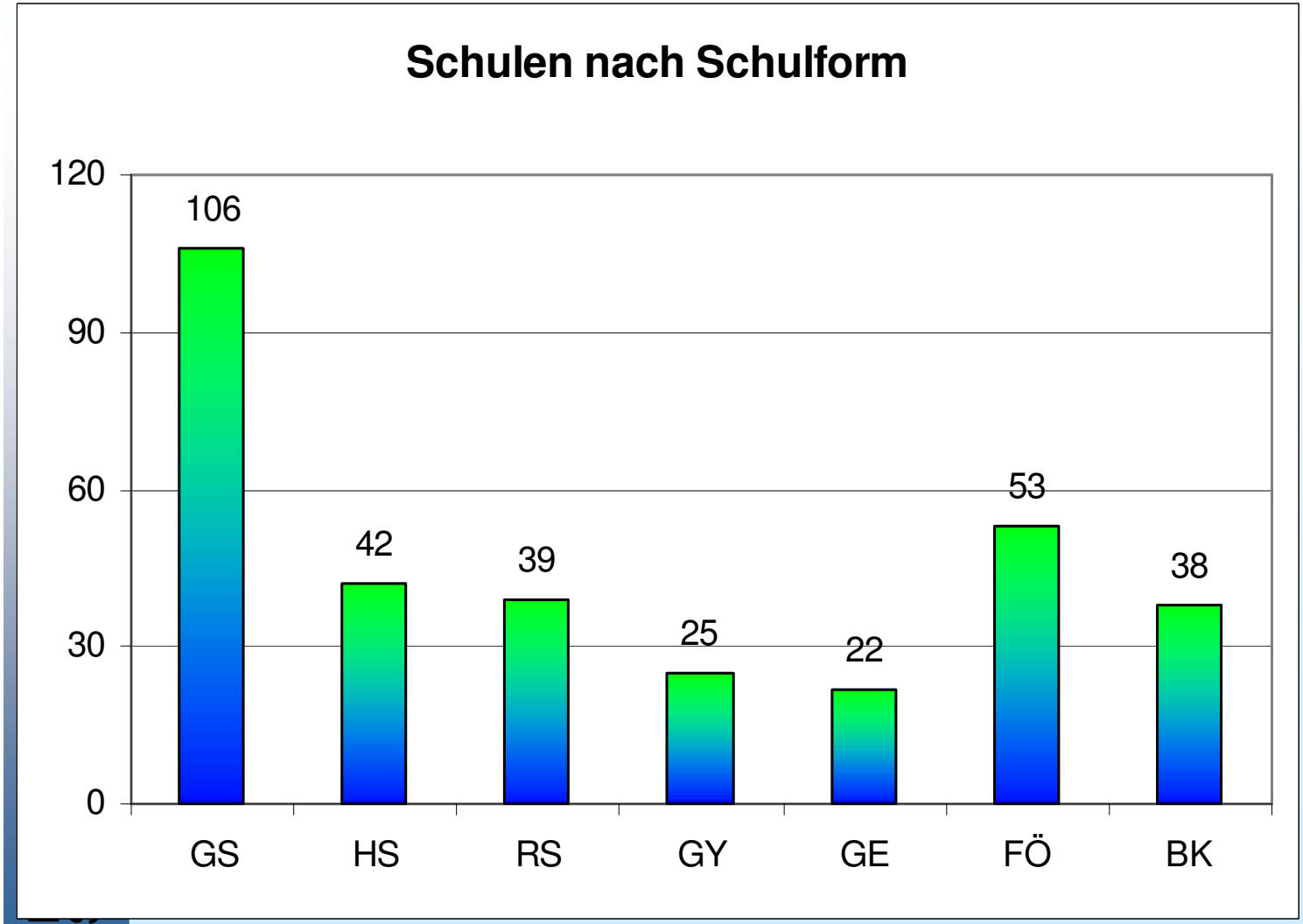
- Schulportfolio / Dokumentenanalysen
- Leitfadengestützte Interviews
- Unterrichtsbeobachtung mithilfe eines Beobachtungsbogens

# Bewertung der Qualitätsaspekte

**Die Qualitätsanalyse bewertet den aktuellen Entwicklungsstand der Schule bezogen auf die einzelnen Qualitätsaspekte auf …**

| | |
|---|---|
| **Stufe 4** | **als vorbildlich** |
| **Stufe 3** | **als eher stark als schwach** |
| **Stufe 2** | **als eher schwach als stark** |
| **Stufe 1** | **als erheblich entwicklungsbedürftig** |

# Qualitätsanalysen im Schuljahr 2007/2008

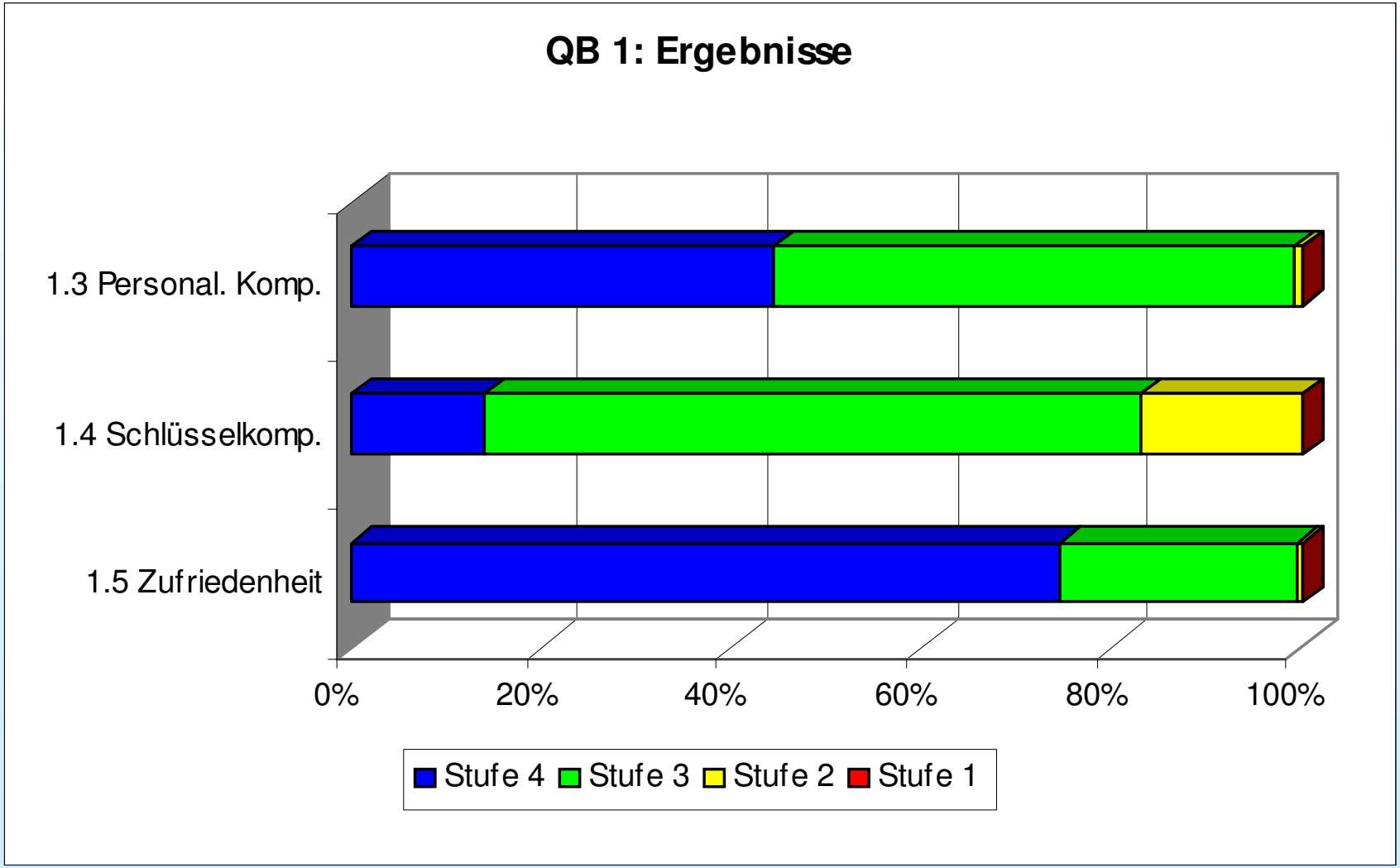



**325 Schulen**

**11.313 Unterrichts-einsicht-nahmen**

**Über 2.500.000 Einzeldaten**

# QB 1: Ergebnisse

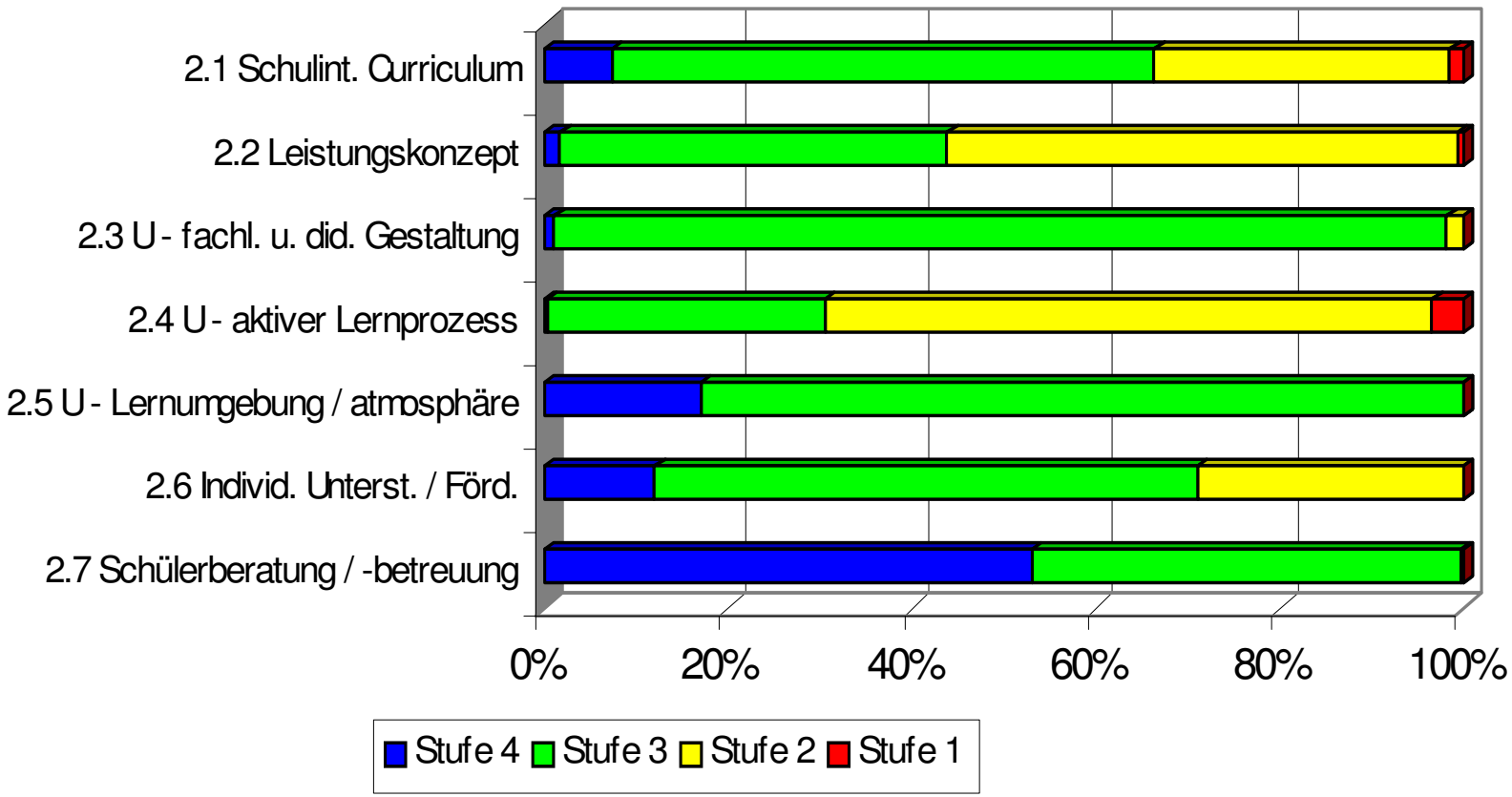



Institut für Schulentwicklungsforschung



Quelle: Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen: Qualitätsanalyse in Nordrhein-Westfalen. Impulse für die Weiterentwicklung von Schulen. Düsseldorf 2009

# QB 2: Lehren und Lernen

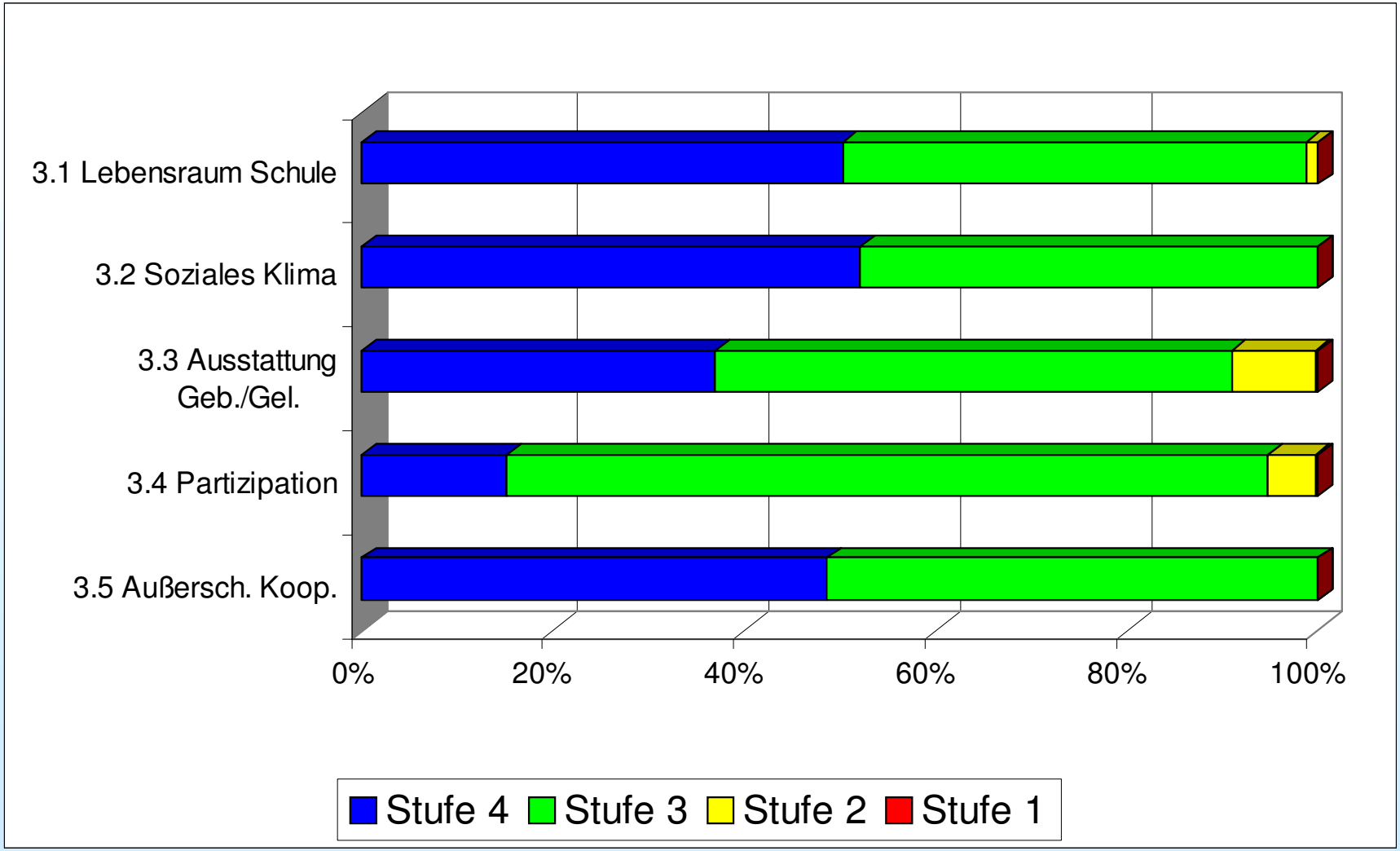



Institut für Schulentwicklungsforschung



Quelle: Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen: Qualitätsanalyse in Nordrhein-Westfalen. Impulse für die Weiterentwicklung von Schulen. Düsseldorf 2009

# QB 3: Schulkultur

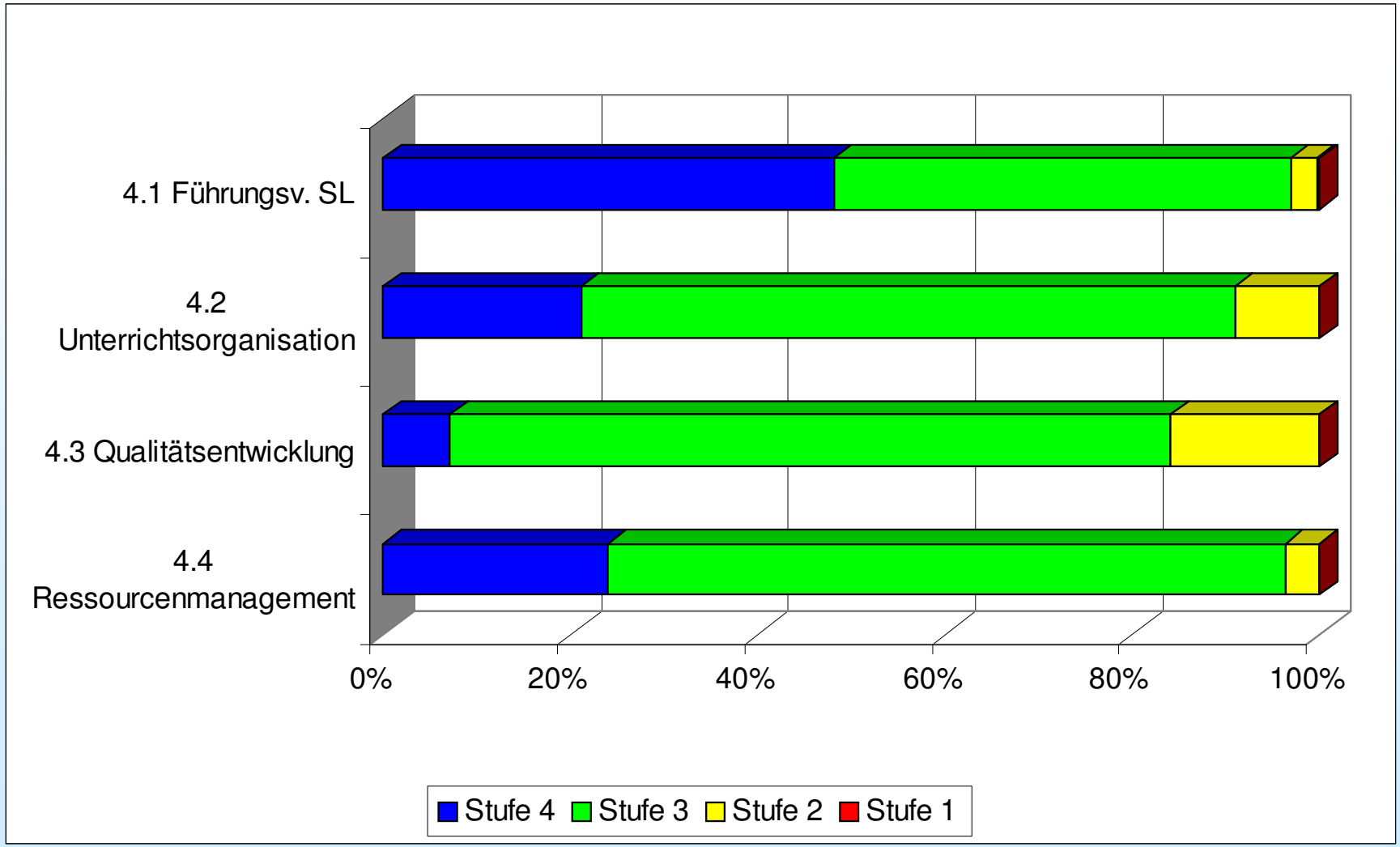



Institut für Schulentwicklungsforschung



Quelle: Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen: Qualitätsanalyse in Nordrhein-Westfalen. Impulse für die Weiterentwicklung von Schulen. Düsseldorf 2009

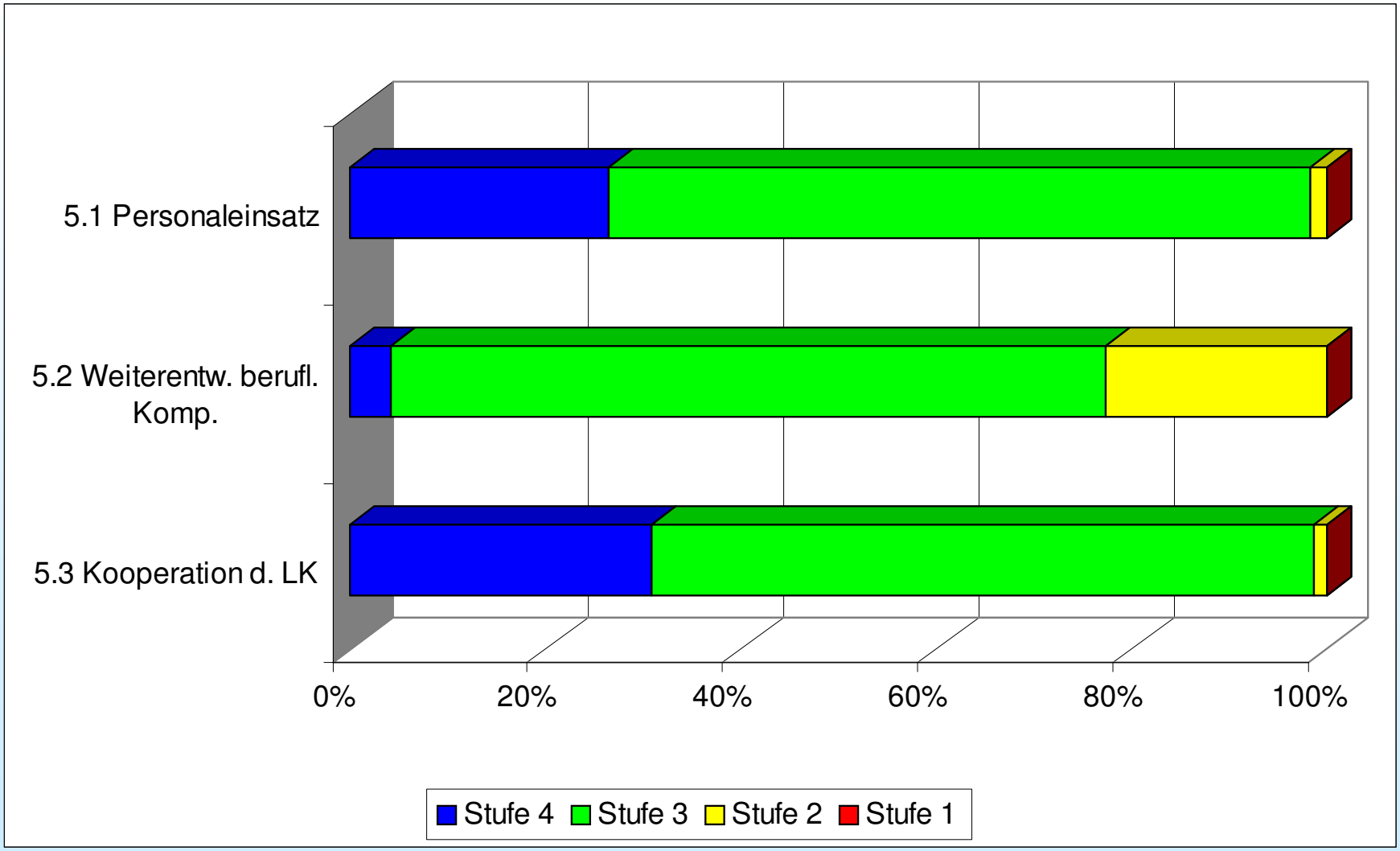
# QB 4: Führung und Schulmanagement




Institut für Schulentwicklungsforschung

Quelle: Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen: Qualitätsanalyse in Nordrhein-Westfalen. Impulse für die Weiterentwicklung von Schulen. Düsseldorf 2009

# QB 5: Professionalität der Lehrkräfte

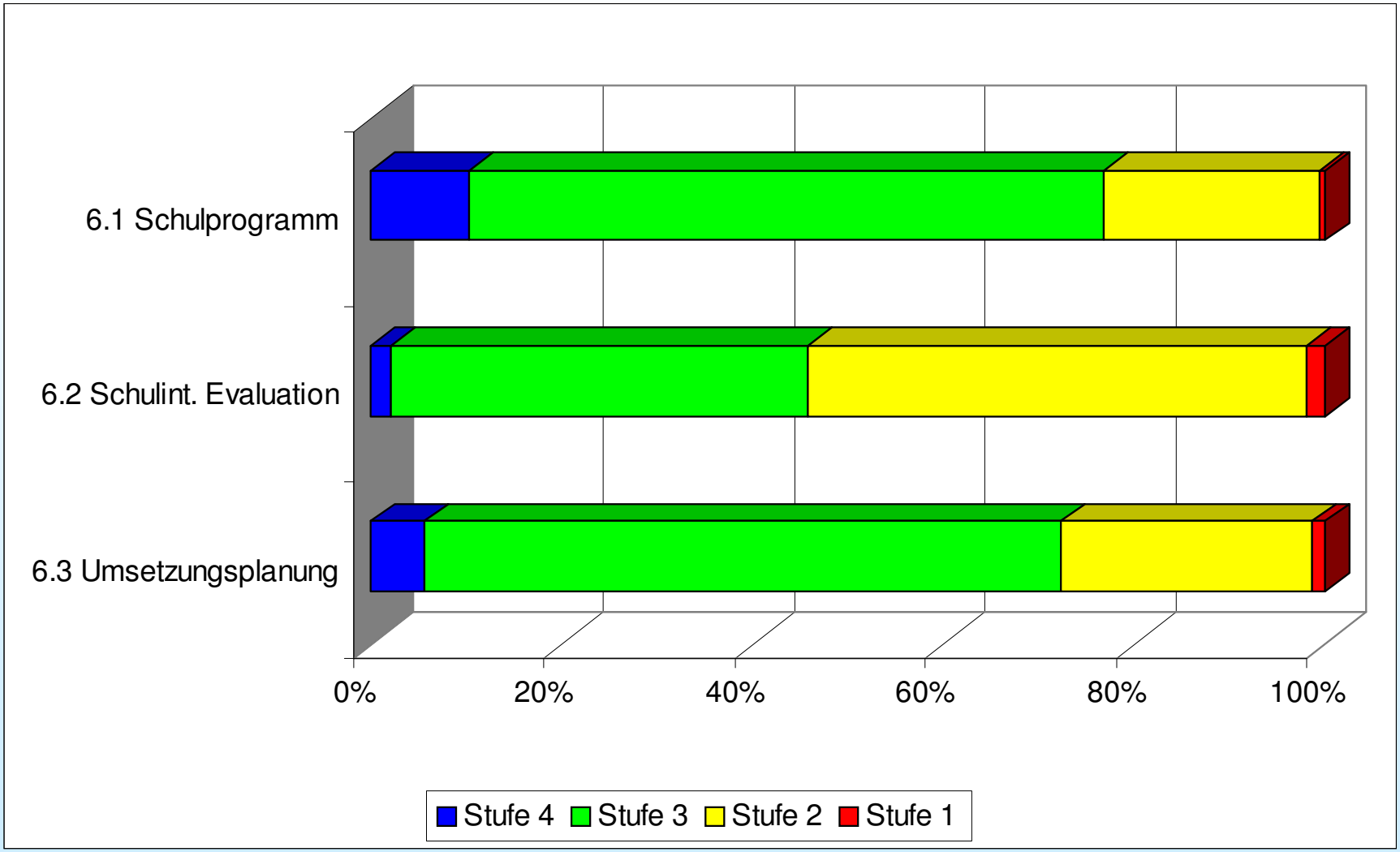



Institut für Schulentwicklungsforschung



Quelle: Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen: Qualitätsanalyse in Nordrhein-Westfalen. Impulse für die Weiterentwicklung von Schulen. Düsseldorf 2009

# QB 6: Ziele und Strategien der Qualitätsentwicklung

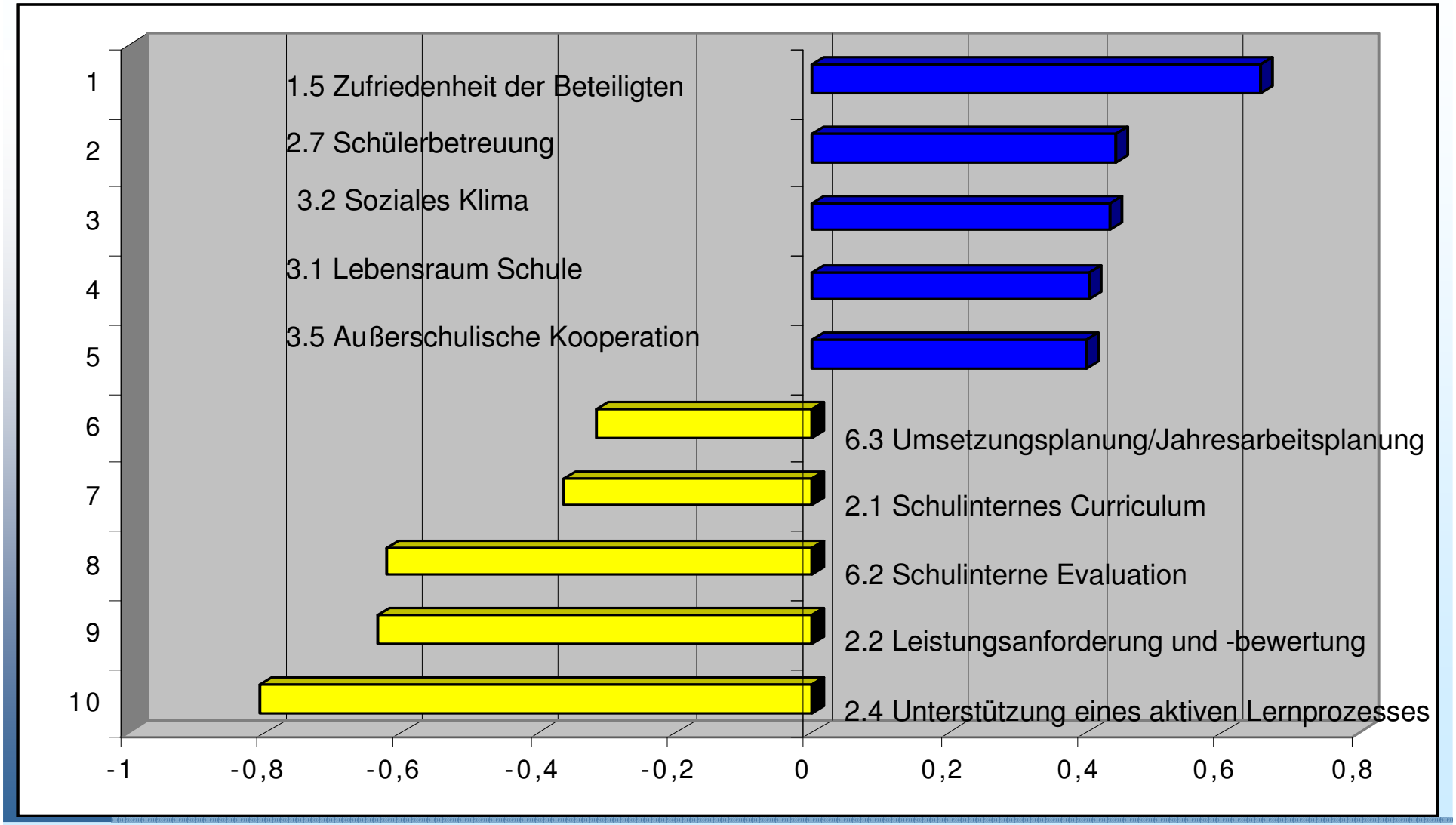



Institut für Schulentwicklungsforschung



Quelle: Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen: Qualitätsanalyse in Nordrhein-Westfalen. Impulse für die Weiterentwicklung von Schulen. Düsseldorf 2009

# Die stärksten und schwächsten Ergebnisse




Quelle: Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen: Qualitätsanalyse in Nordrhein-Westfalen. Impulse für die Weiterentwicklung von Schulen. Düsseldorf 2009

# Fazit

- Entwicklungsbedarfe im Bereich des Unterrichts
- Entwicklungsbedarfe im Bereich der internen Evaluation
- Entwicklungsbedarfe in der Maßnahmeplanung

# Perspektiven

- Mehr Aufgabenfelder und vielfältigere Anforderungen an Schulleiter durch den höheren Gestaltungsspielraum
- Schulen benötigen Unterstützung
- Schulen brauchen Orientierungen wie QSZ

# Forschungsdesiderata

- Längsschnittstudien
- Wissenschaftliche Begleitstudien zu Schulentwicklungsprojekten
- Wirkungsanalysen zur Schulentwicklung

# Literatur


Berkemeyer, N./Müller, S. (2010): Schulinterne Evaluation und Qualitätsmanagement. In: Altrichter, H./Maag Merki, K. (Hrsg.): Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem, VS Verlag, Wiesbaden, S. 195 - 219

Bos, W./ Holtappels, H.-G./ Röser, E. (2006): Schulinspektion in den deutschen Bundesländern – eine Baustellenbeschreibung. In: Bos u. a. (Hrsg.):Jahrbuch der Schulentwicklung Bd.14, Weinheim und München Juventa, S. 81-123

Bos, W.,/ Dedering, K./ Holtappels, H.-G./Müller, S./ Rössner, E. (2007): Schulinspektion in Deutschland – Eine kritische Bestandsaufnahme. In: Buer, J. van/Wagner, C. (Hrsg.) Qualität von Schule – Eine kritische Bestandsaufnahme., Frankfurt a. M. u.a., S. 241–259 Fend, H. (1998). Qualität im Bildungswesen. Schulforschung zu Systembedingungen, Schulprofilen und Lehrerleistungen (2. Aufl.). Weinheim: Juventa.

Gräsel, C., Jäger, M. & Willke, H. (2005). Konzeption einer übergreifenden Transferforschung unter Einbeziehung des internationalen Forschungsstandes. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft.

Holtappels, H.-G., Müller, S. (2002). Inhalte und Struktur von Schulprogrammen. Inhaltsanalyse der Schulprogrammtexte Hamburger Schulen. In Rolff, H.-G. (Hrsg.), Jahrbuch der Schulentwicklung Bd.12. Weinheim und München: Juventa

Hord, S. M. (1997). Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement. Austin, Texas: Southwest Educational Development Laboratory.

Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (2003). Training for cooperative group work. In M. A. Tjosvold & K. G. Smith (Hrsg.), International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working (S. 167-184). West Sussex: Wiley.

Jürgens, E., Niederdrenk, A. & Pahde, M. (2002). Schulprogramm und Schulentwicklung. Eine empirische Studie zur Erstellung, Umsetzung und Wirksamkeit von Schulprogrammen. Oldenburg: Zentrum für pädagogische Berufspraxis

Kasirke, N. (2005). Schulprogramm an Sonderschulen - 'Angeordnete Innovation' als unauflösbarer Widerspruch in der Schulentwicklung? Universität Oldenburg.

# Literatur


Klitgaart, R. E. & Hall, G. E. (1973). A statistical search for unusually effective schools. Santa Monica, CA: Rand Cooperation.

Knorn, P. (2005). Pädagogische Entwicklungsbilanz und Projektevaluation. In N. Kultusministerium (Hrsg.), Qualitätsnetzwerke. Qualitätssicherung in Netzwerken. Hannover.

Körner, S. C. (2003). Das Phänomen Burnout am Arbeitsplatz Schule. Ein empirischer Beitrag zur Beschreibung des Burnout-Syndroms und seiner Verarbeitung sowie zur Analyse von Zusammenhängen und potentiellen Einflussfaktoren auf das Ausbrennen von Gymnasiallehrern. Berlin: Logos.

Ministerium für Schule und Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen: Qualitätsanalyse in Nordrhein-Westfalen. Impulse für die Weiterentwicklung von Schulen. Düsseldorf 2009

Mohr, G. & Schwippert, K. (2005). Inhaltliche Analyse der Schulprogramme aus der IGLU-Studie. In W. Bos, E.-M. Lankes, M. Prenzel, K. Schwippert, R. Valtin & G. Walther (Hrsg.), IGLU. Vertiefende Analysen zu Leseverständnis, Rahmenbedingungen und Zusatzstudien (S. S.399-422). Münster: Waxmann.

Müller, S./ Dedering, K./ Bos, W. (2008): Schulische Qualitätsanalyse in Nordrhein-Westfalen. Konzepte, erste Erfahrungen, Perspektiven. Köln: LinkLucherhand

Rolff, H.-G. (2007). Konfluente Leitung - Führung aufteilen, Co-Management praktizieren und Prozesse gemeinsam gestalten. In H.-G. Rolff (Hrsg.), Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung (S. 79-93). Weinheim: Beltz.

Rutter, M., Maughan, B., Mortimore, P. & Ouston, J. (1979). Fifteen thousand hours - secondary schools and their effects on children. London: Open Books.

Scheerens, J. (2000). Improving school effectiveness. Paris: UNESCO, International Institute for Educational Planing.

Seashore Louis, K., Kruse, S. & Marks, H. M. (1996). Schoolwide professional community. In F. M. Newman (Hrsg.), Authentic achievement. Restructuring schools for intellectual quality. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.