

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

XIII

I Einführung

CORNELIA VON ILSEMANN

Qualitätsmanagement im Spannungsfeld von Behörden und Einzelschule 3

HANS-GÜNTER ROLFF

Rolle der Schulleitung beim Qualitätsmanagement 9

1. Drei Thesen zur Qualitätsevaluation 10
2. Treiber von Qualität 10
3. Kooperative Unterrichtsentwicklung 13
4. Grundmodelle des QM 13
5. Rahmenkonzepte des QM 16
6. QM in selbstständigen Schulen 16
7. Wirksamkeit von Leitung für Schulqualität und Unterrichtsentwicklung 18
8. Wirksamkeit von Schulleitung auf Schülerleistungen 20
9. Erstes Fazit: Gezielte Gestaltung des QM 22
10. Zweites Fazit 23

II Porträts der Qualitätsarbeit ausgezeichneter Schulen

GISELA SCHULTEBRAUCKS-BURBKART

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

FRIEDRICH WILHELM HOHLS

Das Schulzentrum Rübekamp – Porträt der Qualitätsarbeit 33

1. Die Schule im Überblick 33
2. Wie die Qualitätsarbeit in Bremen begann 33
3. Die Reformstrategie 34
4. Die Qualitätsentwicklung des Schulzentrums am Rübekamp 40

BERNHARD GÖDDE

Qualitätsmanagement am Gymnasium Schloß Neuhaus 52

1. Das Gymnasium Schloß Neuhaus 52
2. Systematische Qualitätsentwicklung am Gymnasium Schloß Neuhaus 53
3. Zusammenfassung: Qualitätsmanagement am Gymnasium Schloß Neuhaus 61

WILFRIED KRETSCHMER, HANS GEORG HENKEL, WILFRIED KOHRS

Die Robert-Bosch-Gesamtschule – Unterrichtsentwicklung als Kern von Qualitätsmanagement in der Sekundarschule 64

1.	Die Robert-Bosch-Gesamtschule in Hildesheim als ein Beispiel expliziter Schulentwicklung	64
2.	Große Schule klein machen	66
3.	Schulstruktur und Gremienstruktur	66
4.	Elemente der Teamarbeit	67
5.	Entwicklung der Unterrichtsqualität	68
6.	Wege zum neuen Jahresarbeitsplan	76
7.	Zusammenfassung	77

III Instrumente

MAJA DAMMANN

	Personalmanagement für Qualitätsentwicklung	81
1.	Qualitätsentwicklung durch Personalmanagement benötigt Rahmensetzungen	81
2.	Direkter und indirekter Zusammenhang von Qualitätsmanagement und Personalentwicklung	81
3.	Maßnahmen des Personalmanagements mit direktem Einfluss auf die Qualitätsentwicklung	82
4.	Maßnahmen des Personalmanagements, die sich indirekt auf die Qualitätsentwicklung an der Schule auswirken	86

CLAUS BUHREN

	Kollegiale Hospitation	89
1.	Unterrichtsbeobachtung mit einem individuellen Beobachtungsfokus	89
2.	Beobachtungsschwerpunkte festlegen	90
3.	Beobachtungsinstrumente auswählen	96
4.	Beobachtung durchführen	101
5.	Beobachtung auswerten	102

HELMUT ITTNER

	Individualfeedback von Lernenden als Instrument der Qualitätsentwicklung	107
1.	Können Lernende durch ein Feedback an die Lehrenden tatsächlich Einfluss auf die Qualität von Unterricht haben?	107
2.	Wie kann es also gelingen, die Überzeugung zu erreichen, dass Feedback sehr wohl positive Effekte auf den pädagogischen Prozess haben kann?	108
3.	Ganz praktisch – so könnte die Einführung gelingen	108
4.	Feedback ist nicht alles	114

FELIX E. EMMINGER

	Das Peer-Review oder: Der Besuch kritischer Freunde – Eine delikat-lukrative Pflicht-Komponente des Pädagogischen Qualitäts-Managements an Deutschen Auslandsschulen	115
1.	Das PQM – ein nach oben offener Qualitätszyklus	115
2.	Das Peer-Review – eine Pflichtkomponente des PQM	116

SABINE MÜLLER

	Schulinterne Evaluation als Entwicklungsimpuls	122
1.	Hintergründe zur Selbstevaluation	122

2.	Ergebnisse aus der Forschung	124
3.	Ergebnisse aus der Schulinspektion	125
4.	Ausgewählte Instrumente zur schulinternen Evaluation	126
5.	Perspektiven	129
WULF HOMEIER		
	Qualitätsanalyse/Schulinspektion	132
1.	Wie kommt die Qualitätsanalyse zu ihren Bewertungen?	134
2.	Welche Daten liefert die Qualitätsanalyse?	135
3.	Wie kommt die Qualitätsanalyse im Unterricht zu ihren Bewertungen?	137
4.	Ein Beispiel	141
5.	Wie kann die Schule mit diesen Daten arbeiten?	145
ANDREA MÄNNLE, ANNEMARIE HINSBERGER		
	Förderliche Faktoren für die Qualitätsentwicklung am Beispiel einer Grundschule	147
1.	Hinführung zum Thema	147
2.	Das Projekt »Schule gemeinsam verbessern«	147
3.	Die Grundschule Worfelden	148
4.	Interne förderliche Faktoren	148
5.	Externe förderliche Faktoren	150
6.	Gestaltung der Wechselwirkung interner und externer förderlicher Faktoren als Erfolgsfaktor	151
7.	Erprobte Methoden, um mit dem Kollegium oder Peers aus anderen Grundschulen das Thema Qualitätsmanagement zu bearbeiten	152
8.	Fazit	156
HORST BÖCKING, WALTER WAHL		
	Mittlere Führungskräfte als Qualitätsfaktor	157
FRIEDRICH WILHELM HOHLS		
	Zeit für Qualitätsmanagement	162
1.	Ist dies der richtige Zeitpunkt für die Einführung eines Qualitätsmanagements an meiner Schule?	162
2.	Wie verschaffe ich mir als Schulleiter(in) die notwendige Zeit für die Einführung und dauerhafte Anwendung eines Qualitätsmanagementsystems für meine Schule?	165
3.	Schlussbemerkungen	174
RUTH WOLFENBERGER		
	Das Qualitätshandbuch	181
1.	Die Dokumentation des Qualitätsmanagements der Berufsfachschule Basel	181
2.	Die Funktion der QM-Dokumentation	183
3.	Die Erarbeitung der QM-Dokumentation	183
4.	Das Qualitätshandbuch der Berufsfachschule Basel	184
5.	Fazit	188
ERNST JÜNKE		
	»Sehe ich weg oder kümmere ich mich drum?« – Vom Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten	190
1.	Einstiegsfälle	190

2.	Gravierende Qualitätsdefizite im schulischen Gesamtzusammenhang	190
3.	Umgang mit gravierenden Qualitätsdefiziten im Kontext eines Qualitätsmanagements	191
BERND RIEDER		
	Qualitätsarbeit an Grundschulen	195
1.	Qualitätsarbeit an Grundschulen – ein bloßes Anliegen der Schulaufsicht oder ein wichtiger Baustein zur Schulentwicklung?	195
2.	Das Leitbild der Schule entwickeln	197
3.	Den »Ist-Stand feststellen« – Entwicklungsstand der Schule als Ausgangspunkt für die Qualitätsentwicklung	198
4.	Zielsetzungen/Schwerpunkte setzen	199
5.	Maßnahmen zur Umsetzung festlegen	200
6.	Evaluation	201
7.	Fortschreibung des Qualitätsprogramms	202
8.	Fazit	203
SUSANNE DÖBLER-ESCHBACH		
	Umgang mit Widerstand im Qualitätsprozess: Wie nehme ich mein Kollegium mit auf den Weg?	204
1.	Widerstand in Veränderungsprozessen	204
2.	Widerstandsformen von Lehrerinnen und Lehrern auf Veränderungsvorhaben	205
3.	Ursachen von Widerstand in der Schule	207
4.	Der erfolgreiche Umgang mit Widerstand	208
5.	Kurze Ratschläge	210
HANS-RUDOLF HARTMANN		
	Nachhaltigkeit in der Qualitätsentwicklung	211
1.	Einleitung	211
2.	Die Allgemeine Gewerbeschule Basel – Kurzporträt	211
3.	Das Modell Q2E (Qualität durch Evaluation und Entwicklung)	212
4.	Allgemeine Bemerkungen zur Qualitätsentwicklung	215
5.	Beispiele für die Nachhaltigkeit der Qualitätsentwicklung	216
6.	Externe Rahmenbedingungen	218
7.	Die Rolle der Schulleitung	219
8.	Schlussbemerkungen	220
HEINZ HUNDELOH		
	Gesundheitsförderung als Qualitätsmanagement	221
1.	Gesundheit und Schulqualität	221
2.	Qualitätsentwicklung und Gesundheitsförderung miteinander verbinden	223
3.	Das Konzept der guten gesunden Schule	224
4.	Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation von Schulen	228
5.	Orientierung am Schulentwicklungsansatz	228
6.	Gesundheitszirkel	229
7.	Führungs- und Managementaufgabe	230
8.	Handlungsfelder	231

9.	Gefährdungsbeurteilung	232
10.	Schlussbemerkung	233

ROLAND BERGER, DETLEF KAENDERS

Berufsorientierungskonzept als Qualitätsmanagement – Berufsorientierung ist integraler Bestandteil eines qualitativ guten Schulprogramms 236

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

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

Schulleitung coaching durch SeniorExperten NRW 246

1.	Die Stiftung Partner für Schule NRW	246
2.	Schulleitung coaching durch SeniorExperten NRW	246
3.	Das Gutachten der SeniorExperten	250
4.	Rückmeldung für die Schulleitung	250
5.	Fallbeispiel Gymnasium Lindlar	251
6.	Mögliche Fragebogeninhalte aus dem Workshop	252

IV Perspektiven

JÖRG TEICHERT

Perspektiven des Qualitätsmanagements aus verschiedenen Blickrichtungen – Ergebnisse einer Expertendiskussion 257

1.	Perspektive 1: Staatliches Schulmanagement	257
2.	Perspektive 2: Wirtschaft	258
3.	Perspektive 3: Schulleitung	258
4.	Perspektive 4: Sozialwissenschaften	259
5.	Perspektive 5: Erziehungswissenschaft	260
6.	Fazit	260

Autorenverzeichnis 262

Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF) 265