



## Downloadmaterialien zum Buch

Claus G. Buhren / Hans-Günter Rolff (Hrsg.)

### **Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung**

ISBN 978-3-407-83176-7

© 2012 Beltz Verlag · Weinheim und Basel

[www.beltz.de](http://www.beltz.de)



**BELTZ**

Beltz Verlag · Weinheim und Basel · [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# Werkzeuge und Instrumente zur Schulentwicklung

Theresa Röhrich

Im Folgenden werden Instrumente und Methoden vorgestellt, die im Rahmen von Schulentwicklungsprozessen von Schulleitungen, Lehrkräften und Schulentwicklungsberater/innen als Werkzeuge zur Initiierung, Gestaltung und Strukturierung des Prozesses eingesetzt werden können. Die Entwicklung dieser Werkzeuge erfolgte im Rahmen von Schulforschungsprojekten sowie der Aus- und Fortbildung von Lehrkräften, Schulleitungen und Schulentwicklungsberater/innen.

Die Darstellung der Werkzeuge und Instrumente ist zum einen zeitlich-chronologisch in Bezug auf einen idealtypischen Schulentwicklungsprozess aufgebaut, zum anderen nach inhaltlichen Bereichen von Schulentwicklung gegliedert. Das Lerntagebuch (1) dient der zielorientierten Reflexion und Dokumentation eines organisierten Lernprozesses. Im Anschluss an Zielklärungsübungen in Bezug auf unterschiedliche schulische Akteure und Gestaltungsebenen (2a–2f) sind eine allgemeine Diagnoseübung zur schulischen Organisationskultur (3) sowie eine Übung zur Teamdiagnose (4) dargestellt. Daran schließen sich verschiedene Projektplanungs- und Projektmanagementmethoden (5–7) an. Die darauffolgenden Instrumente 8–12 sind dem Gestaltungsbereich der Schulleitung zuzuordnen. Das Instrument mit der Nummer 13 dient systematischen Überlegungen zum Aufbau einer schulischen Feedbackkultur, die sich anschließenden Instrumente haben das Thema kollegialen Feedbacks zum Inhalt (14–17). Die Instrumente 18 und 19 befassen sich allgemein mit dem Thema Evaluation, während die Werkzeuge 20–23 dem Zweck der Unterrichtsevaluation zuzuordnen sind. Mithilfe der Instrumente 24–27 können einzelne Sitzungen, Seminare oder sonstige Veranstaltungen einer Reflexion und Bewertung unterzogen werden.

Um die folgenden Seiten auf DIN-A4-Format zu bringen, vergrößern Sie sie bitte auf 127 Prozent. Sie finden sie auch auf der Buchdetailseite unter [www.beltz.de](http://www.beltz.de) unter der Überschrift »Downloads & Leseproben«. Außerdem finden Sie diese und viele weitere Werkzeuge und Instrumente zu den einzelnen Themenbereichen und Phasen eines Schulentwicklungsprozesses im *DAPF-IFS-Werkzeugkasten* auf den Internetseiten der Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte unter [www.dapf.tu-dortmund.de](http://www.dapf.tu-dortmund.de) ([www.zfw.tu-dortmund.de/cms/dapf/de/home/werkzeugkasten\\_Version2/index.html](http://www.zfw.tu-dortmund.de/cms/dapf/de/home/werkzeugkasten_Version2/index.html)).

1. Lerntagebuch .....	286
2. Zielklärungsübungen .....	287
a. Was ist eine gute Schule? .....	289
b. Was ist eine gute Schulleitung? .....	296
c. Was ist guter Unterricht? .....	302
d. Was sind gute Lehrer/innen? .....	307
e. Was ist eine gute Steuergruppe? .....	313
f. Was ist ein gutes Team? .....	318
3. Diagnose der Organisationskultur .....	324
4. Was sind wir für ein Team? .....	325
5. SWOT-Analyse .....	326
6. 6-3-5-»Brainwriting« .....	328
7. W-Planungsraster .....	330
8. Einschätzung des Führungshandelns von Schulleitungen .....	331
a. Selbsteinschätzung .....	331
b. Fremdeinschätzung .....	335
9. Messung individueller Veränderungsbereitschaft von Führungskräften .....	339
10. Führungsfeedback .....	343
11. VIPI-Schema für das Aushandeln von Zielvereinbarungen .....	345
12. Kontrakt Zielvereinbarungsgespräch .....	346
13. Initiation einer Feedbackkultur .....	347
14. Reziprokes Feedback .....	348
15. Einschätzung des Lehrerhandelns im Unterricht .....	349
a. Selbsteinschätzung .....	349
b. Fremdeinschätzung .....	353
16. Kollegiale Unterrichtshospitation .....	357
17. Peer Review .....	358
18. Evaluationsdesign entwerfen .....	360
19. Indikatorenübung .....	361
20. Qualitätsindikatoren zum sozialen Lernen .....	363
a. Schülerfragebogen .....	363
b. Lehrerfragebogen .....	366
21. Unterrichtsbeobachtung – soziale Lernformen .....	369
22. Unterrichtsevaluation – Gruppenarbeit .....	371
23. Unterrichtsevaluation – kooperatives Lernen .....	373
24. Gruppenprozessanalyse .....	376
25. Lebende Skala .....	378
26. Ratingkonferenz .....	379
27. Tagungshaus .....	380

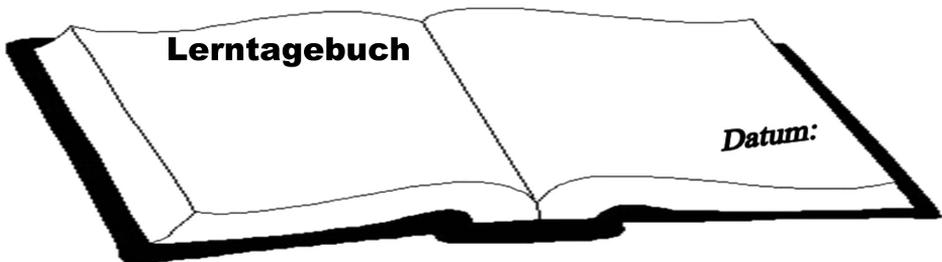
# 1. Lerntagebuch

## Ziele

- Dokumentation von Lernergebnissen
- Nachhaltigkeit von Lernergebnissen erhöhen

## Vorgehensweise

Das Lerntagebuch soll nicht nur Lernanlässe oder auch -notwendigkeiten dokumentieren, es kann auch selbst als Lernmittel ausgestaltet werden. Dies geschieht, wenn nach jedem Seminar, nach jedem Schulbesuch und nach jeder Supervisionssitzung kurz innegehalten wird, um im Lerntagebuch Notizen zu den unten dargestellten Leitfragen niederzuschreiben. Ein Lerneffekt tritt ein, wenn man alle zwei oder drei Monate im Lerntagebuch zurückblättert, um sich Rechenschaft zu geben, ob man einige der guten Vorsätze verfolgt hat, und wenn nicht, warum nicht. Zur Arbeit mit dem Lerntagebuch gehört eine große professionelle Disziplin. Nur wenn man es regelmäßig nutzt, tritt der Lerneffekt ein und wird das Tagebuch eine Art Leitfaden zum Selbstmanagement.



1. Welche sind meine wichtigsten Ziele für heute?
2. Welche Inhalte will ich dafür besonders nutzen?
3. Welche Erkenntnisse habe ich gewonnen, was ist mir aufgefallen?
  - in Bezug auf mich als Person
  - in Bezug auf meine Arbeit
  - in Bezug auf mich und die anderen
4. Was will ich im Rahmen des heutigen Tages noch ansprechen oder klären?
5. Was werde ich in den nächsten Monaten ausprobieren?

## 2. Zielklärungsübungen

### Ziele

- Unterschiedliche Auffassungen zu den Fragen, was
  - eine gute Schule,
  - eine gute Schulleitung,
  - guten Unterricht,
  - gute Lehrer/innen,
  - eine gute Steuergruppe und/oder
  - ein gutes Team
- kennzeichnet, abklären.
- Unter den Teilnehmer/innen einen möglichst weitgehenden Konsens zu den Begriffen »gute Schule«, »gute Schulleitung«, »guter Unterricht«, »gute Lehrer/innen«, »gute Steuergruppe« und/oder »gutes Team« herstellen.
- Qualitätsstandards, Führungsgrundsätze, Grundsätze für Team- und Steuergruppenarbeit vereinbaren.
- Leitideen für ein Schulprogramm formulieren.

### Vorgehensweise

Alle Teilnehmer/innen erhalten x Karten. Auf jeder Karte steht eine Aussage, die ein mögliches Merkmal einer guten Schule, einer guten Schulleitung, guten Unterrichts, guter Lehrer/innen, einer guten Steuergruppe und/oder eines guten Teams beschreibt. Jede/r bekommt 15 bis 20 Minuten Zeit, um fünf Karten herauszusuchen und herauszuschneiden, die zusammen das Wunschbild einer guten Schule, einer guten Schulleitung, guten Unterrichts, guter Lehrer/innen, einer guten Steuergruppe und/oder eines guten Teams beschreiben.

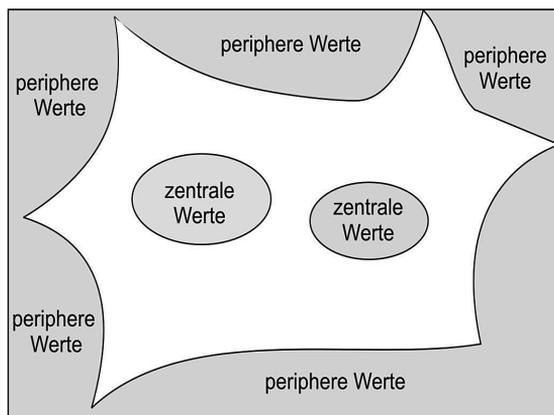
Jede Gruppe (fünf bis acht Mitglieder) versucht dann, in der Frage, was eine gute Schule, eine gute Schulleitung, guten Unterricht, gute Lehrer/innen, eine gute Steuergruppe und/oder ein gutes Team kennzeichnet, zu einem Konsens zu kommen. Dabei ist es wichtig, dass die Auffassungen aller Gruppenmitglieder berücksichtigt werden.

## Anmerkungen

Die Aussagen mancher Karten stehen einander inhaltlich sehr nahe. Durch Diskussionen in der Gruppe sollten die Karten in einem ersten Schritt nach inhaltlicher Nähe geordnet bzw. gruppiert werden.

Man kann auch übereinkommen, einzelne Karten, über die kein Konsens besteht, nicht weiter zu benutzen, also auszusortieren.

Dann sollte versucht werden, daraus ein »Wertebild« bzw. »Werteprofil« zu gestalten, etwa so:



Schließlich sollte das gemeinsam entwickelte Werteprofil für die gegenseitige Vorstellung auf ein großes Blatt geklebt werden. Grafische Ausschmückungen sind erwünscht!

Die Übung kann auch auf andere Fragestellungen und Bereiche übertragen werden (z.B. Was sind gute Hausaufgaben? Was sind gute Konferenzen?).

## 2a. Was ist eine gute Schule?

1. Schulleitungen und Lehrpersonen diskutieren die Wertegrundlage der Schule.

6. Wer von der Zielsetzung der Schule abweichende Werte verfolgt, vertritt diese in der offenen Diskussion.

2. Wertekonflikte werden aufgegriffen.

7. Die Schule hat feste Verfahren/Arbeitsweisen zur Wertediskussion.

3. Die einzelnen Fächer bestimmen die Zielsetzung der Schule.

8. Die Ziele der Schule sind allen klar.

4. Die Ziele der Schule sind an die Bedürfnisse des Umfelds angepasst.

9. Die einzelne Lehrperson kann Prioritäten unter den Zielen der Schule setzen.

5. Die einzelnen Fächer sind den primären Zielen der Schule untergeordnet.

10. Die einzelnen Fachkonferenzen entscheiden darüber, welche Prioritäten gesetzt werden sollen.

11. Jede Lehrperson bemüht sich, ihre Leistungskriterien für die Schüler/innen nachvollziehbar zu machen.

17. Die Schule hat ein ausgearbeitetes Konzept der Berufswahl-orientierung.

12. Die Lehrpersonen sind den Aufgaben der Schule verpflichtet.

18. Die Lehrpersonen helfen einander.

13. Lehrpersonen und Schüler/innen sehen die Schule als die ihre an.

19. Die Schule verfügt über ein tragfähiges Medienkonzept.

14. Es wird im Kollegium akzeptiert, dass man Gefühle zeigt (z.B. Wut oder Freude).

20. Die einzelnen Fachkonferenzen arbeiten oft interdisziplinär an bestimmten Aufgaben zusammen.

15. Die Schule bemüht sich aktiv um eigene Normen und Werte.

21. In den Konferenzen der Schule wird der fachlichen Entwicklung am meisten Aufmerksamkeit gewidmet.

16. Die einzelne Lehrperson ist bereit, für die Entwicklung der Schule etwas Besonderes zu leisten.

22. Die Lehrpersonen bemühen sich um ein gutes zwischenmenschliches Klima.

23. Die Sitzungen und Konferenzen an der Schule sind zielgerichtet und effektiv.

29. Die Schule konzentriert sich auf guten Unterricht.

24. Jede Lehrperson bemüht sich um klare Kriterien bei der Leistungsmessung.

30. Die Lehrpersonen sind um möglichst große Aktivität der Schüler/innen im Unterricht bemüht.

25. Die Lehrperson hat intensiven fachlichen Kontakt zu anderen Lehrpersonen.

31. Der Einzelne hat relativ großen Einfluss auf die Entwicklung der Schule.

26. Die Kommunikation unter den Lehrpersonen ist offen und frei.

32. Fast alle Lehrpersonen beteiligen sich an der gemeinsamen Planungs- und Entwicklungsarbeit.

27. Der tatsächliche Einfluss einzelner Lehrpersonen ist im Netz der persönlichen Beziehungen festzumachen.

33. Innerhalb des Gesamtrahmens des Haushalts hat die Schule große Freiheit beim Einsatz ihrer Mittel.

28. Die meisten Lehrpersonen arbeiten an Aufgaben, die Kreativität erfordern.

34. Das Kollegium ist neuen Ideen gegenüber aufgeschlossen.

35. Im Selbstverständnis des Kollegiums geht man davon aus, dem Einzelnen Verantwortung für die Entwicklung der Schule zu übertragen.

41. Die Schulleitung legt großen Wert auf eine langfristig orientierte, pädagogische Weiterentwicklung der Schule.

36. In punkto Entwicklungsarbeit ist es eine kleine Gruppe, die etwas bewegt.

42. Die Schulleitung konzentriert sich auf die Verbesserung der täglichen Routineangelegenheiten.

37. Die Schule ist bestrebt, neue Technologien in ihre Praxis zu integrieren.

43. Es gelingt der Schulleitung, die Lehrpersonen für wichtige Entscheidungen zu interessieren.

38. Die Schule nimmt eine kritische Bewertung ihrer Praxis vor.

44. Die Schulleitung sieht es als ihre Aufgabe an, andere zu Initiativen anzuregen und bei Initiativen zu unterstützen.

39. Innovationsarbeit wird belohnt.

45. Die Verwaltungsaufgaben werden gut wahrgenommen.

40. Die Schule bemüht sich systematisch um die Erfassung des Bedarfs an Innovation.

46. Das Leitungsgremium arbeitet gut zusammen; die einzelnen Mitglieder ergänzen einander.

47. Konflikte werden offen ausge-  
tragen.

53. Die Schule praktiziert vielfäl-  
tige Formen innerer Differen-  
zierung.

48. Jede/r Einzelne bekommt,  
wann immer erforderlich,  
Unterstützung und Hilfe.

54. Die Lehrpersonen sind sich in  
Bezug auf Pünktlichkeit und  
Ordnung weitgehend einig.

49. Jede Lehrperson bemüht sich,  
Leistungsbewusstsein bei den  
Schüler/innen zu wecken.

55. Jede Lehrperson bemüht sich,  
ihren eigenen Leistungswillen  
zu erhalten.

50. Die Schule hat eine starke Lei-  
tung, die reich an Ideen und  
Initiative ist.

56. Die Schulleitung bemüht sich  
um Gerechtigkeit gegenüber  
jedem Einzelnen.

51. Am meisten geht es der Schul-  
leitung um die Schaffung eines  
guten Klimas.

57. Die Schule hat ein eigenes  
(unverwechselbares) Profil.

52. Die Schulleitung bemüht sich  
aktiv um die Fortbildung der  
Lehrpersonen.

58. Schulinterne Lehrerfortbil-  
dung besitzt in der Schule  
einen hohen Stellenwert.

59. Gegenseitige Hospitationen der Lehrpersonen finden regelmäßig statt.

65. Die meisten Schüler/innen haben in persönlich schwierigen Situationen Vertrauen zu ihren Lehrpersonen.

60. Die Schule zeichnet sich durch ein hohes Maß an Kollegialität aus.

66. Die meisten Schüler/innen haben Vertrauen zueinander und helfen sich gegenseitig.

61. Die Mehrzahl der Lehrpersonen bemüht sich, einen »handlungsorientierten« Unterricht zu erteilen.

67. Die Schule bemüht sich sehr, die individuellen Leistungen der Schüler/innen zu fördern.

62. Die Schule arbeitet oft nach der Projektmethode.

68. Schülerinteressen werden von den meisten Lehrpersonen bei der Unterrichtsplanung berücksichtigt.

63. Die Schüler/innen haben in der Schule viele konkrete Gestaltungsmöglichkeiten: in den Klassenzimmern, im Schulgebäude, auf dem Schulhof ...

69. Die Koedukation wird thematisiert und weiterentwickelt.

64. Die Mehrzahl der Lehrpersonen hat für persönliche Anliegen der Schüler/innen ein offenes Ohr.

70. Soziales Lernen ist ein Schwerpunkt der schulischen Arbeit.

71. Die Eltern werden beteiligt.

*Weitere Vorschläge, die jeder selbst  
eintragen und ausschneiden kann*

## 2b. Was ist eine gute Schulleitung?

1. initiiert, dass Lehrpersonen, Eltern und Schüler/innen gemeinsam die Wertegrundlage der Schule diskutieren

6. greift bei Konflikten im Kollegium durch

2. bemüht sich aktiv um eigene Normen und Werte

7. hat Charisma

3. fördert Teambildung und Kommunikation

8. betont die Ziele der Schule, dann die Interessen der Mitarbeiter/innen

4. begründet dem Kollegium gegenüber offen, warum sie so handelt, wie sie handelt

9. bezieht bei Veränderungsprozessen in der Schule die Wertvorstellungen möglichst aller Beteiligten ein

5. unterstützt aktiv Veränderungsprozesse und symbolisiert dies durch ihr/sein Verhalten

10. hat eine aktive Vorbildfunktion

11. nutzt die Potenziale der Mitarbeiter/innen

17. zeigt ihre/seine Gefühle

12. entwickelt Verantwortungsbewusstsein bei den einzelnen Mitarbeiter/innen

18. hat so viel Zeit, dass sie/er die zugewiesenen und selbst gestellten Aufgaben erfüllen kann

13. gibt Macht und Kompetenz ab

19. bemüht sich um eigene Fort- und Weiterbildung

14. hat die Fähigkeit, kurz-, mittel- und langfristige Ziele zu formulieren und mit den Mitarbeiter/innen umzusetzen

20. fördert an der Schule die Gleichstellung von Mann und Frau

15. macht sich Gedanken, wie sie/er die Mitarbeiter/innen fördern kann

21. unterstützt wechselseitige Hospitationen

16. bemüht sich, ein vertrauensvolles und offenes Gruppenklima zu schaffen

22. stellt ihr/sein Handeln selbst infrage und sucht nach Verbesserungsmöglichkeiten

23. ist ein guter Zuhörer

29. bezieht Verbesserungsvorschläge von Eltern in die Gestaltung des Schulalltags ein

24. erledigt alle anfallenden Verwaltungsaufgaben selbst

30. schafft Transparenz nach allen Seiten

25. besitzt Autorität, ohne sich in den Vordergrund zu drängen

31. hat fundierte Kenntnisse in Moderations- und Präsentationstechniken

26. tauscht sich mit anderen Schulleitungen aus

32. nimmt Gesprächspartner/innen und Mitarbeiter/innen die Angst, Fragen zu stellen

27. verfügt über Einfühlungsvermögen

33. baut ein System der Qualitätsentwicklung auf

28. nimmt Vorschläge von Schüler/innen in den Schulalltag auf

34. ist motiviert bei dem, was sie/er tut, und motiviert dadurch andere

35. sieht Hausmeister und Sekretär/in als gleichwertige Partner/innen

41. nimmt für den Prozess des Organisationslernens externe (Berater-)Hilfe in Anspruch

36. zeigt Fachkompetenz, ohne belehrend zu wirken

42. sieht die Menschen in der Schule als wichtigste »Resource«

37. setzt zwischen gleichrangigen Zielen Prioritäten

43. lässt einmal getroffene Entscheidungen nicht infrage stellen

38. betreibt aktive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

44. identifiziert sich stark mit der Schule

39. führt Dokumentationen, um eigene Erfolge und Misserfolge zu reflektieren

45. legt Wert darauf, dass der fachlichen Entwicklung die meiste Aufmerksamkeit gewidmet wird

40. fühlt sich mit dem gesamten Kollegium den Aufgaben der Schule verpflichtet

46. findet es richtig, dass alle Lehrpersonen großen Einfluss auf die Entwicklung der Schule nehmen können

47. strebt große Freiheit für den Sach- und Personalmiteinsatz an

53. legt Wert auf eine langfristig orientierte pädagogische Weiterentwicklung der Schule

48. gibt den Schüler/innen viele Gestaltungsmöglichkeiten für Klassenzimmer, Schulgebäude und Schulhof

54. legt Wert darauf, dass die Schule ein unverwechselbares Profil erhält

49. setzt auf kleine Gruppen, die in der Schulentwicklung etwas bewegen

55. scheut nicht den Wettbewerb mit anderen Schulen

50. ist bemüht, neue Technologien in der Schule zu integrieren

56. wendet sich an die Schulaufsicht, um Beratung und Unterstützung zu erfahren

51. unterstützt eine kritische Bewertung der gegenwärtigen Schulpraxis

57. trifft im Zweifel auch unbürokratische Entscheidungen

52. belohnt Innovationsarbeit

58. respektiert die Werthaltungen und Erfahrungen anderer

59. ist belastbar

65. besitzt die Fähigkeit, aus dem gewohnten Denken auszubrechen und neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen

60. ist vorurteilsfrei und aufgeschlossen

66. hat Sinn für Humor und nimmt sich selbst nicht zu ernst

61. handelt unternehmerisch, indem sie/er kostenbewusst, ergebnisorientiert, schnell und eigenverantwortlich entscheidet

67. fördert Fort- und Weiterbildung der Lehrer/innen

62. zeigt mentale Stärke, ruht in sich und schafft Kraft aus der eigenen Mitte

68. sieht Beratung als eine ihrer/seiner wichtigsten Aufgaben an

63. erkennt Konflikte frühzeitig und ist in der Lage, diese durchzustehen und zu einer Lösung zu führen

*Weitere Vorschläge, die jeder selbst eintragen und ausschneiden kann*

64. bittet Kolleginnen und Kollegen um Rückkopplung

## 2c. Was ist guter Unterricht?

1. Alle Schüler/innen sind in das Unterrichtsgeschehen einbezogen.

6. Die Schüler/innen erproben eigene Lösungswege.

2. Lernfortschritte werden durch eine kontinuierliche Leistungskontrolle erhoben.

7. Die Schüler/innen dokumentieren ihre Lernfortschritte.

3. Der Unterrichtsstoff wird von der Lehrperson strukturiert dargeboten.

8. Die Unterrichtsergebnisse werden am Ende einer Unterrichtsstunde schriftlich festgehalten.

4. Die Leistungsanforderungen sind für die Schüler/innen transparent und nachvollziehbar.

9. Der Unterrichtsstoff wird in vielen Übungsphasen vertieft und gefestigt.

5. Die Lebenswelt der Schüler/innen wird im Unterricht angesprochen.

10. Die Schüler/innen lösen Aufgaben in Gruppen.

11. Die Lehrperson gibt den Schüler/innen Rückmeldung über ihre Lernfortschritte.

17. Die Lehrperson nutzt das Zeitbudget der Unterrichtsstunden effektiv.

12. Die Schüler/innen werden an der Stoffauswahl beteiligt.

18. Die Lernarrangements fördern die Eigenaktivität der Schüler/innen.

13. Die Schüler/innen arbeiten weitgehend selbstständig an Aufgaben.

19. Die Lehrperson stellt hohe Leistungsanforderungen an die Schüler/innen.

14. Die Schüler/innen erkennen, etwas Wichtiges gelernt zu haben.

20. Starke Schüler/innen werden im Unterricht gefordert und schwache gefördert.

15. Zwischen den Schüler/innen und der Lehrperson besteht eine positive Atmosphäre

21. Der Unterricht ist darauf ausgerichtet, Verstehenszusammenhänge zu erschließen.

16. Die Lehrperson sorgt für häufige Abwechslung in den Lernaktivitäten.

22. Die Lehrperson informiert regelmäßig über die kommenden Unterrichtsinhalte.

23. Die Lehrperson wird in weiten Phasen des Unterrichts überflüssig.

29. Der Unterrichtsstoff wird witzig und abwechslungsreich dargeboten.

24. Die Schüler/innen evaluieren ihre Lernerfolge selbst.

30. Die Lehrperson ist von ihrem Unterrichtsfach begeistert.

25. Die Schüler/innen werden in ihrem Leistungsvermögen nicht überfordert.

31. Die Schüler/innen sind in der Lage, Lernerfolge selbstständig zu kontrollieren.

26. Der Unterricht ist an den Bedürfnissen der Schüler/innen orientiert.

32. Der Unterricht ist in überschaubare Lernschritte unterteilt.

27. Die Lehrperson ist auf die Unterrichtsstunde gut vorbereitet.

33. Die Lehrperson sorgt für eine ruhige und konzentrierte Arbeitsatmosphäre.

28. Die Lehrperson ermuntert die Schüler/innen durch Lob und Anerkennung.

34. Die Lehrperson gibt klare Arbeitsanweisungen und kontrolliert die Ausführung.

35. Die Schüler/innen wissen immer, was die Lehrperson von ihnen erwartet.

41. Die Schüler/innen lernen, kreativ zu sein.

36. Am Ende einer Unterrichtsstunde gibt es für alle sichtbare und fassbare Ergebnisse.

42. Die Schüler/innen lernen, ihre Lernergebnisse bzw. -produkte anderen zu präsentieren.

37. Die Lernarrangements fördern die Selbstständigkeit der Schüler/innen.

43. Die Lehrperson achtet auf die Einhaltung von Verhaltensnormen.

38. Die Lehrperson ist in der Lage alle Schüler/innen ihren Fähigkeiten entsprechend zu fördern.

44. Im Unterricht entsteht keine Langeweile oder Eintönigkeit.

39. Die Lehrperson legt Wert auf die emotionale und soziale Entwicklung der Schüler/innen.

45. Es wird ein hoher Lerntransfer angestrebt.

40. Die Leistungsbeurteilung ist für die Schüler/innen jederzeit transparent.

46. Der Unterricht wird regelmäßig evaluiert.

47. Die Lehrperson holt regelmäßig ein Schülerfeedback zu ihrem Unterricht ein.

48. Schüler/innen dürfen bei der Unterrichtsgestaltung mitentscheiden.

49. Die Regeln für das Verhalten in der Klasse werden von der Lehrperson und den Schüler/innen gemeinsam diskutiert und aufgestellt.

50. Die Lehrperson stellt Verbindungen zwischen dem Unterrichtsstoff und dem täglichen Leben her.

51. Die Lehrperson erklärt den Stoff so oft, bis es alle verstanden haben.

*Weitere Vorschläge, die jeder selbst eintragen und ausschneiden kann*

## 2d. Was sind gute Lehrer/innen?

1. bereiten sich gründlich auf den Unterricht vor

6. berücksichtigen im Unterricht fachübergreifende Fragestellung

2. sorgen für einen abwechslungsreichen Medieneinsatz

7. nehmen Fortbildungsangebote wahr

3. planen den Unterricht in größeren Zusammenhängen

8. sind stark an der Vermittlung solider fachlicher Kenntnisse orientiert

4. bemühen sich erfolgreich um schülerorientierten Unterricht

9. setzen sich für Diskussion didaktischer und erzieherischer Fragen im Kollegium ein

5. achten konsequent auf die Vermittlung in größeren Zusammenhängen

10. kontrollieren systematisch das Erreichen der Lehrziele

11. sorgen für ein gutes Klassenklima

17. gehen durch differenzierte Lernangebote auf die unterschiedlichen Leistungsstände der Schüler/innen ein

12. halten die Fähigkeit zu divergentem Denken für ein wichtiges Lernziel

18. bemühen sich um Konsens mit der Schulleitung

13. beziehen die Schüler/innen in die Planung des Unterrichts ein

19. sorgen für vielfältige Übungsmöglichkeiten

14. setzen sich für die Interessen der Schüler/innen ein

20. sind an der Verwirklichung auch überfachlicher Lernziele stark interessiert

15. achten auf die Verwirklichung sozialer Lernziele

21. stellen sich auf die Lernvoraussetzungen der Schüler/innen ein

16. arbeiten methodisch variantenreich

22. streben eine möglichst große Annäherung an die Bezugswissenschaften des eigenen Fachs an

23. setzen sich für die Belange der Kolleginnen und Kollegen ein

29. achten auf die Einhaltung bestehender Regeln und Vorschriften

24. tragen bildungspolitische aktuelle Fragen in die schulische Diskussion

30. sind der Auffassung, dass Verwaltungsfragen der Schulleitung überlassen bleiben sollten

25. informieren sich kontinuierlich über neue Erlasse und Verfügungen

31. arbeiten in einem Berufsverband/einer Gewerkschaft mit

26. gehen in der Schulkonferenz Koalitionen mit Eltern und Schülergruppen ein, um wichtige Themen durchsetzen zu können

32. sind der Meinung, dass politische Fragen nach Möglichkeit nicht in die Schule gehören

27. halten es für wichtig, Zuständigkeiten und Arbeitsabläufe den konkreten Erfordernissen anzupassen

33. betrachten rechtliche Regelungen in den meisten Fällen als eine Einengung pädagogischer Handlungsmöglichkeiten

28. vertreten in der Lehrerkonferenz eine klare Position, auch wenn sie der Mehrheitsmeinung widerspricht

34. halten Kontakt zu ihrem Personalrat

35. nutzen die Möglichkeit, organisatorische Regelungen auf pädagogische Zielvorstellungen abzustimmen

41. unterstützen andere Kolleginnen und Kollegen

36. arbeiten engagiert in Gremien der Schule mit

42. halten Kontakt zu den Eltern

37. stellen in den Konferenzen eigene Beschlussvorlagen/Anträge in schriftlicher Ausarbeitung vor

43. führen sorgfältig das Klassenbuch

38. engagieren sich für die Schulentwicklung

44. halten Termine ein

39. sind sich der begrenzten Aussagekraft von schulischer Leistungsbeurteilung bewusst

45. arbeiten mit außerschulischen Partner/innen zusammen

40. bereiten Schüler/innen systematisch auf Prüfungen vor

46. nehmen ihre Aufsichtspflichten wahr

47. sind in hohem Maße belastbar

53. sind bereit, ein gefasstes Urteil zu revidieren

48. sind auch außerhalb von offiziellen Sprechstunden für Schüler/innen und Eltern erreichbar

54. halten einheitliche Erziehungsziele und -methoden in der Schule für wichtig

49. beginnen ihren Unterricht pünktlich

55. wollen durch ihr Vorbild gegenüber den Schüler/innen wirken

50. halten die Verlässlichkeit von Regelungen für ein zentrales Erfordernis pädagogischer Arbeit

56. sind bereit, über die normalen schulischen Verpflichtungen hinaus Sonderaufgaben zu übernehmen

51. zeigen bei Konferenzen Interesse am schulischen Schicksal von Schüler/innen auch über die eigenen Fachgrenzen hinaus

57. haben Geduld, anderen zuzuhören, bevor eigene Ansichten/Interpretationen vorgetragen werden

52. diskutieren über strittige Fragen mit Schüler/innen als gleichberechtigten Partner/innen

58. prüfen sich bei der Beurteilung von Leistungen der Schüler/innen im Hinblick auf mögliche Voreingenommenheit

59. werden von Schüler/innen und Eltern in wichtigen schulischen Fragen als Ratgeber/innen gewünscht

65. betrachten die Existenz unterschiedlicher Wertvorstellungen in einem Kollegium als Voraussetzung pädagogischer Arbeit

60. erwarten von Schulleitung und Kollegium einheitliches Auftreten gegenüber Schüler/innen und Eltern

66. halten sich über aktuelle Entwicklungen in ihrem Fach auf dem Laufenden

61. machen ihre Beurteilungsmaßstäbe transparent

*Weitere Vorschläge, die jeder selbst eintragen und ausschneiden kann*

62. informieren sich über die außerschulische Situation von Schüler/innen

63. diskutieren die eigene Beurteilungspraxis im Kollegium

64. schöpfen bei der Beurteilung von Leistungen der Schüler/innen die Notenskala aus

## 2e. Was ist eine gute Steuergruppe (STG)?

1. In der STG wird viel gelacht.

6. Mitglieder fühlen sich in dieser Gruppe so wohl, dass sie offen von eigenen Fehlern berichten können.

2. Die STG trifft auch inhaltliche Entscheidungen für die Schule.

7. Die einzelnen Mitglieder werden in ihren Fähigkeiten durch die Gruppe gut gefördert.

3. Konflikte werden in der STG offen angesprochen.

8. Die STG hat so etwas wie eine Kultur der persönlichen wechselseitigen Rückmeldung (Feedbackkultur).

4. Wenn ein Mitglied fehlt, übernehmen die anderen seine Arbeit und Aufgaben.

9. Die STG arbeitet möglichst eigenständig, nimmt aber externe Beratung in Anspruch.

5. Alle Betroffenen sind bei Entscheidungen angemessen beteiligt.

10. Die STG unterstützt den Wunsch nach persönlichem Wohlbefinden und hoher Arbeitszufriedenheit.

11. Die Gruppe leistet einen wichtigen Beitrag für die Schulentwicklung.

17. Das Kollegium weiß die Kreativität und Sachkenntnis dieser Gruppe zu schätzen.

12. Die Mitglieder mögen einander.

18. Sitzungen finden regelmäßig statt und sind zeitlich begrenzt.

13. Alle Mitglieder sind ernsthaft am Erfolg der Gruppe interessiert.

19. Die STG hat ein starkes Wir-Gefühl.

14. Es gibt keine Cliquen und Intrigen innerhalb der Gruppe.

20. Die Mitglieder hören einander in Arbeitssitzungen gut zu.

15. Die STG setzt sich aus Mitgliedern mit unterschiedlichen Interessen und Fähigkeiten zusammen.

21. Ziele werden gemeinsam vereinbart und dann von allen Mitgliedern getragen.

16. Die Gruppe erreicht die ihr gesteckten Ziele in den meisten Fällen.

22. Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter ist Mitglied, aber nicht Vorsitzende/r der STG.

23. Wenn Einzelne kritisiert werden, haben sie nicht das Gefühl, ihr Gesicht zu verlieren.

29. Die Mitglieder wissen genau, welche Funktionen sie in der Gruppe haben.

24. Die STG setzt die Fähigkeiten und Qualifikationen aller Mitglieder sinnvoll ein.

30. Die STG hält engen Kontakt zum Kollegium und informiert ständig.

25. Die Schulleitung arbeitet aktiv in der STG mit.

31. Die Gruppe hat einen hohen Leistungsstandard.

26. Die Gruppe weiß um die Existenz »heimlicher Tagesordnungen« und versucht, diese zu bearbeiten.

32. Die Mitglieder werden dazu ermuntert, ihr Wissen und ihre Fähigkeit außerhalb der Gruppe zu erweitern.

27. Die Mitglieder bemühen sich um ein Arbeitsklima, das die körperliche und seelische Gesundheit des Einzelnen fördert.

33. Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter leitet die STG.

28. In der Regel bereiten sich die Mitglieder gut auf die Sitzungen vor.

34. Die STG hat ein klares Mandat vom Kollegium.

35. Die STG bemüht sich, die Arbeitsbelastung für den Einzelnen zu begrenzen.

41. Die Mitglieder haben auch privat guten Kontakt untereinander.

36. Vereinbarungen und Absprachen werden eingehalten.

42. Niemand ist länger als drei Jahre Mitglied.

37. Die Sitzungen laufen nach festen Regeln ab.

43. Persönliche Interessen und Ziele der Mitglieder der STG werden offen ausgesprochen.

38. Die STG hat eine Sprecherin bzw. einen Sprecher.

44. Der Informationsfluss zwischen den Mitgliedern ist gut.

39. Es gibt im Allgemeinen keine Dominanzprobleme mit einzelnen Mitgliedern.

45. Die STG entwickelt im Konsens Grundregeln für die Arbeit.

40. Nach außen tritt das Team geschlossen auf. Meinungsverschiedenheiten werden nicht öffentlich ausgetragen.

46. Neue Ideen und Anregungen, die von außen kommen, werden konstruktiv aufgenommen.

47. Wenn ein Mitglied in persönlichen Schwierigkeiten steckt, wird ihm geholfen.

53. Neue Gruppenmitglieder werden relativ schnell und gut integriert.

48. Die Mitglieder gehen offen und ehrlich miteinander um.

54. Das Kollegium ist in der STG repräsentativ vertreten.

49. Innerhalb der STG gibt es keine Hierarchie, auch wenn die Schulleitung mitarbeitet.

55. Die STG hat eine Leiterin bzw. einen Leiter, die/der in besonderer Weise verantwortlich ist.

50. Die Ziele der Gruppe sind allen Mitgliedern klar.

56. Die Mitglieder stehen einander menschlich nahe.

51. Die Gruppe investiert genügend Zeit, um ihr Handeln kritisch zu diskutieren und ggf. zu verändern.

*Weitere Vorschläge, die jeder selbst eintragen und ausschneiden kann*

52. Für die Arbeit der STG sind alle Mitglieder gleich verantwortlich.

## 2f. Was ist ein gutes Team?

1. Im Team wird viel gelacht.

6. Mitglieder fühlen sich in diesem Team so wohl, dass sie offen von eigenen Fehlern berichten können.

2. Das Team bemüht sich um Freiräume für den körperlichen und emotionalen Ausgleich.

7. Die einzelnen Mitglieder werden in ihren Fähigkeiten durch das Team gut gefördert.

3. Konflikte werden im Team offen angesprochen.

8. Das Team hat so etwas wie eine Kultur der persönlichen, wechselseitigen Rückmeldung (Feedbackkultur).

4. Wenn ein Mitglied fehlt, übernehmen andere seine Arbeit bzw. Aufgaben.

9. Vorschläge werden vom Team positiv aufgenommen.

5. Alle Betroffenen sind bei Entscheidungen angemessen beteiligt.

10. Das Team unterstützt den Wunsch nach persönlichem Wohlbefinden und hoher Arbeitszufriedenheit.

11. Die Qualität der Entscheidungen ist gut, weil alle Mitglieder entsprechend beteiligt sind.

17. Das Team erreicht seine gesteckten Ziele in den meisten Fällen.

12. Das Team leistet einen wichtigen Beitrag für die Schule.

18. Das Kollegium weiß die Kreativität und Sachkenntnis dieses Teams zu schätzen.

13. Die Teammitglieder mögen einander.

19. Teamsitzungen finden regelmäßig statt und sind zeitlich auf ca. zwei Stunden begrenzt.

14. Alle Teammitglieder sind ernsthaft am Erfolg des Teams interessiert.

20. Das Team hat ein starkes Wir-Gefühl.

15. Es gibt so gut wie keine Cliquen und Intrigen im Team.

21. Die Mitglieder hören in Arbeitssitzungen einander gut zu.

16. Das Team setzt sich aus Mitgliedern mit unterschiedlichen Interessen und Fähigkeiten zusammen.

22. Die Ziele aller Teammitglieder stimmen weitgehend überein.

23. Das Team hat einen eigenen Namen.

29. Jedes einzelne Teammitglied ist ein ausgeprägter Individualist.

24. Wenn Einzelne kritisiert werden, haben sie nicht das Gefühl, ihr Gesicht zu verlieren.

30. In aller Regel bereiten sich die Teammitglieder gut auf die Besprechung vor.

25. Die Fähigkeiten und Qualifikationen aller Mitglieder werden vom Team sinnvoll eingesetzt.

31. Die Mitglieder wissen ziemlich genau, welche Funktionen sie in der Gruppe haben.

26. Das Team wird durch Symbole repräsentiert.

32. Das Team umfasst nicht weniger als drei und nicht mehr als sechs Mitglieder.

27. Die Teammitglieder wissen um die Existenz »heimlicher Tagesordnungen« und versuchen, diese zu bearbeiten.

33. Das Team hat einen hohen fachlichen Leistungsstandard.

28. Die Mitglieder bemühen sich um ein Arbeitsklima, das die körperliche und seelische Gesundheit des Einzelnen fördert.

34. Die Mitglieder werden dazu ermuntert, ihr Wissen und ihre Fähigkeit außerhalb des Teams zu erweitern.

35. Die Teammitglieder respektieren einander.

41. Im Team gibt es im Allgemeinen keine Dominanzprobleme mit einzelnen Mitgliedern.

36. Das Team ist in der Lage, seine kreativen Ideen auch praktisch umzusetzen.

42. Nach außen tritt das Team geschlossen auf. Meinungsverschiedenheiten werden nicht öffentlich ausgetragen.

37. Das Team bemüht sich, die Arbeitsbelastung für den Einzelnen zu begrenzen.

43. Die Teammitglieder haben auch privat guten Kontakt untereinander.

38. Vereinbarungen und Absprachen werden eingehalten.

44. Teamsitzungen sind in aller Regel effektiv.

39. Teamsitzungen laufen nach festen Regeln ab.

45. Persönliche Interessen und Ziele der Mitglieder des Teams werden offen ausgesprochen.

40. Ein Team braucht eine Moderatorin oder einen Moderator, der von Zeit zu Zeit wechseln kann.

46. Der Informationsfluss zwischen den Mitgliedern ist gut.

47. Das Team entwickelt im Konsens Grundregeln für die Arbeit.

53. Das Team investiert genügend Zeit, um sein methodisches Vorgehen kritisch zu diskutieren und ggf. zu verändern.

48. Neue Ideen und Anregungen, die von außen kommen, werden konstruktiv aufgenommen.

54. Für die Arbeit des Teams sind alle Mitglieder gleich verantwortlich.

49. Wenn ein Mitglied in persönlichen Schwierigkeiten steckt, wird ihm geholfen.

55. Das Team achtet darauf, dass die Mitglieder ihre Zeit und Kräfte sinnvoll einteilen.

50. Die Mitglieder gehen offen und ehrlich miteinander um.

56. Neue Mitglieder werden relativ schnell und gut integriert.

51. Innerhalb des Teams gibt es keine Hierarchie.

57. Die Mitglieder wählen einander frei und selbstbestimmt nach sachlichen und persönlichen Kriterien.

52. Die Ziele des Teams sind allen Mitgliedern klar.

58. Ein gutes Team braucht eine Leiterin oder einen Leiter, der in besonderer Weise verantwortlich ist.

59. Jedes neue Mitglied traut sich, vielleicht auch »verrückte« Ideen vorzubringen.

60. Die Teammitglieder stehen einander menschlich nahe.

*Weitere Vorschläge, die jeder selbst eintragen und ausschneiden kann*

## 3. Diagnose der Organisationskultur

### Ziele

- Die informelle Kultur eines Kollegiums sowie die Tabus einer Schule explizieren

### Vorgehensweise

Eine neue Kollegin/ein neuer Kollege kommt ins Kollegium und fragt, wie sie oder er sich verhalten soll, um sich möglichst schnell ins Kollegium einzufügen.

- 1) Was würden Sie ihr oder ihm raten?
- 2) Was würden Sie ihr oder ihm in keinem Fall raten?

Schreiben Sie bitte zu 1) drei grüne Karten und zu 2) drei rote Karten.

Hängen Sie die Karten anschließend getrennt nach Farben auf, gruppieren Sie die Karten inhaltlich und diskutieren Sie die Ergebnisse.

## 4. Was sind wir für ein Team?

### Ziele

- Entwicklungsstand einer Gruppe ermitteln
- Teamdiagnose als Grundlage für Teamentwicklung

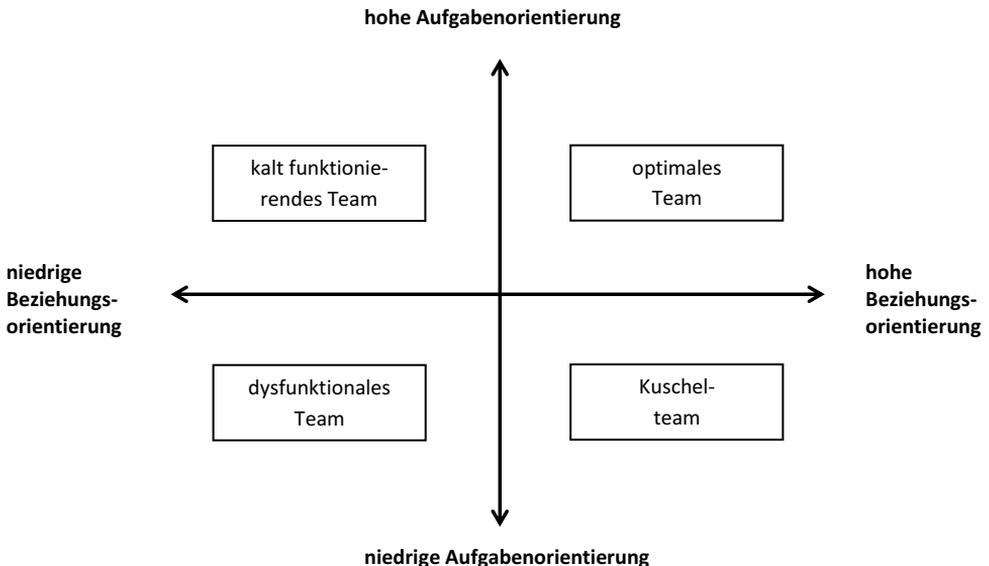
### Vorgehensweise

Markieren Sie individuell in dem jeweiligen Quadranten, wie Sie Ihr Team sehen. Übertragen Sie die individuellen Einschätzungen (z.B. mit Klebepunkten) auf ein entsprechendes Flipchart-Papier. Diskutieren Sie dann die Einschätzungsunterschiede in der Gruppe und entsprechende Verbesserungsmöglichkeiten

### Anmerkungen

Das Instrument wurde von Elmar Philipp entwickelt.

Philipp, E. (2006): Teamentwicklung. In: Buchen, H./Rolf, H.-G. (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim/Basel, S. 728–750.



## 5. SWOT-Analyse

### Ziele

- Stärken-Schwächen-Analyse
- Zwischenbilanz
- Projektanalyse, Umweltanalyse

### Vorgehensweise

1. Strengths (Stärken) und 2. Weaknesses/Faults (Schwächen) beziehen sich auf die internen Stärken und Schwächen einer Schule. Überlegen Sie z.B., welche Faktoren in der Vergangenheit dazu beigetragen haben, dass Sie als Schule erfolgreich waren, oder was Sie in positiver Hinsicht von anderen Schulen unterscheidet. Schreiben Sie die Stärken in das dafür vorgesehene Kästchen auf der linken Seite. Wo sehen Sie Entwicklungsbedarfe? Was würden Sie an Ihrer Schule gerne ändern? Schreiben Sie die Schwächen bitte ebenfalls in die linke Spalte.

3. Opportunities (Chancen) und 4. Threats (Gefährdungen) beziehen sich auf das außerschulische Umfeld. Welche Chancen bieten sich Ihrer Schule durch das außerschulische Umfeld wie Eltern, die Wirtschaft oder Einrichtungen der Jugendarbeit? Welche gesellschaftlichen Faktoren wirken begünstigend für die Weiterentwicklung Ihrer Schule? Welche Möglichkeiten bieten Ihnen die Bildungspolitik und Administration? Schreiben Sie die Antworten auf diese Fragen in die dafür vorgesehene rechte Spalte. Als Letztes schätzen Sie bitte ein, durch welche äußeren, nicht von Ihrer Schule zu beeinflussenden Faktoren die positive Weiterentwicklung Ihrer Schule gefährdet werden könnte.

Mit der SWOT-Analyse wird zunächst ein Zustand beschrieben. Die Erweiterung besteht darin, dass die inneren und äußeren Faktoren miteinander gekreuzt und verknüpft werden, um somit Strategien ableiten zu können. Wichtig ist, dass sich jede Strategieentwicklung an zu verfolgenden Zielen, also einem Soll-Zustand orientiert. Kreuzen Sie dafür zunächst die eigenen Schwächen Ihrer Schule mit den Gefährdungen von außen. Denn daraus ergeben sich echte Krisen. Diesbezügliche eigene Schwächen müssen dringend beseitigt werden, um drohende Gefahren bestehen zu können. Nennen Sie nun bitte die Potenziale Ihrer Schule. Mit welchen eigenen Stärken können Sie bestehende Chancen nutzen?

Wenn Sie mit der eigenen Analyse fertig sind, tauschen Sie sich bitte jeweils zu zweit mit Ihrem Nachbarn aus, welche Potenziale und welche Krisen Sie identifiziert haben, und diskutieren Sie, welche Strategien daraus für die jeweilige Schule abzuleiten wären.

<p><b>1. Strengths (Stärken)</b></p>	<p><b>3. Opportunities (Chancen)</b></p>
<p><b>2. Weaknesses/Faults (Schwächen)</b></p>	<p><b>4. Threats (Gefährdungen)</b></p>

## 6. 6-3-5 Brainwriting

### Ziele

- Bearbeitung strategischer Ziele
- Problemformulierung, Problemklärung
- Entwicklung einer neuen Problemsicht und von Vorschlägen zur Lösung von Problemen

### Vorgehensweise

Bis zu 6 Teilnehmer/innen – 3 Ideen – 5 Weiterentwicklungen

Die Moderatoren stellen den Teilnehmer/innen ein Blatt mit vorgegebenem Rasterfeld. Alle Teilnehmer/innen schreiben in die obersten drei waagerechten Rasterfelder eine Idee, die zur Lösung eines vorgegebenen Problems beitragen kann. Dafür stehen fünf Minuten Zeit zur Verfügung (diese Vorgabe ist veränderbar je nach Gruppengröße). Anschließend reichen die Teilnehmer/innen das Blatt an den linken Nachbarn weiter. Dieser hat die Aufgabe, die aufgeschriebene Idee weiterzuentwickeln, zu verändern, zu ergänzen, umzuschreiben und seine eigene Idee in die nächste waagerechte Rasterzeile zu schreiben (Rasterfeld »1. Weitergabe« usw.). Wenn das Blatt voll ist (nach der 5. Weitergabe), werden alle Blätter sichtbar aufgehängt, sodass ca. 108 Lösungsideen visualisiert werden.

### Anmerkungen

6-3-5 (Brainwriting) ist bekannt geworden als Methode des assoziativen Verfahrens. Zu dieser Methode wird auch das Brainstorming gezählt. Assoziative Verfahren gehen von der Annahme aus, dass Stress Kreativität fördert und Teilnehmer/innen kreative Leistungen produzieren, wenn sie einen begrenzten Zeitrahmen erhalten, in dem sie schriftlich ihre Ideen festhalten sollen. Beim Brainwriting (6-3-5) schreiben die Teilnehmer/innen ihre Ideen selbst auf, während beim Brainstorming Moderatoren (Schreib-) Unterstützung leisten.

Ideen zur Realisierung bzw. Lösung  Kommentare und Weiterentwicklungen	①	②	③
1. Weitergabe 			
2. Weitergabe 			
3. Weitergabe 			
4. Weitergabe 			
5. Weitergabe 			

## 7. W-Planungsraster

### Ziele

- Vorbereitung und Planung von Projekten

### Vorgehensweise

Es werden zwei bis drei Flipchart-Bögen aufgehängt und mit folgenden Überschriften bzw. Zwischenüberschriften versehen:

1. **Was** ist Gegenstand bzw. Thema des Projekts?
2. **Welches** Ziel verfolgt das Projekt, was nützt es uns?
3. **Welche** Mittel zur Realisierung haben wir? (Brainstorming)
4. **Welche** Schritte? (Zeitachse, Ablauf)
5. **Wer** soll es machen? (Verantwortlichkeiten)
6. **Woran** kann man ein Gelingen feststellen? (Ideen zur Evaluation)
7. **Welche** Folgen (auch ungewollte) können auftreten?

Die Fragen werden zunächst in Einzelarbeit auf einem DIN-A4-Zettel beantwortet und dann nach und nach in der Gruppe diskutiert, sodass zunehmend Konsistenz hinsichtlich der Beantwortung der Fragen hergestellt wird.

Die Antworten schreibt ein Gruppenmitglied oder eine Moderatorin bzw. ein Moderator auf die Flipcharts.

Am Schluss sollte ein zweiter Durchgang gemacht und alle Ergebnisse im Zusammenhang behandelt und auf Konsistenz sowie Plausibilität geprüft werden. Am Ende steht ein konkreter und überschaubarer Ablaufplan für ein Projekt.

## 8a. Selbsteinschätzung des Führungshandelns von Schulleitungen

### Ziele

- Eigene Einschätzung des Führungshandelns vornehmen
- Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung des Führungshandelns

### Vorgehensweise

Auf den folgenden Seiten sind 36 Aussagen abgedruckt, die unterschiedliches Führungshandeln und Führungsaktivitäten beschreiben. Bitte lesen Sie diese Aussagen sorgfältig durch und beurteilen Sie dann selbst, in welchem Umfang Sie entsprechend handeln bzw. die genannte Tätigkeit ausüben. Kreisen Sie die Zahl ein, die zu der Beschreibung passt, die Sie gewählt haben. Sie haben fünf Möglichkeiten.

1. Wenn Sie das in der Aussage beschriebene **kaum** oder **nie** tun, kreisen Sie die Zahl **1** ein.
2. Wenn Sie das in der Aussage beschriebene **hin und wieder** tun, kreisen Sie die Zahl **2** ein.
3. Wenn Sie das in der Aussage beschriebene **manchmal** tun, kreisen Sie die Zahl **3** ein.
4. Wenn Sie das in der Aussage beschriebene **ziemlich oft** tun, kreisen Sie die Zahl **4** ein.
5. Wenn Sie das in der Aussage beschriebene **fast immer** tun, kreisen Sie die Zahl **5** ein.

Seien Sie realistisch bei der Wahl Ihrer Antwort in Bezug auf das tatsächliche Ausmaß der genannten Verhaltensweise, die Sie ausüben. Es soll nicht notiert werden, wie Sie sich gerne sehen möchten oder wie Sie meinen, sich verhalten zu müssen. Die eingekreisten Zahlen sollen ihr ganz normales typisches Verhalten wiedergeben.

Wenn Sie den Bogen ausgefüllt haben, übertragen Sie bitte Ihre Ergebnisse in die Kästchen auf der letzten Seite und addieren Sie die Zahlen in den Spalten.

### Anmerkungen

Der Selbsteinschätzung des Führungshandelns kann eine Fremdeinschätzung gegenübergestellt werden (siehe Material 8b: »Fremdeinschätzung des Führungshandelns von Schulleitungen«).

Der Leadership Practice Inventory (LPI) wurde von James M. Kouzes und Barry Z. Posner entwickelt und an mehreren Tausend Führungspersonen (auch im Bildungsbereich) in den USA geeicht. Wir haben es für den Schulbereich adaptiert. Dieses Instrument wird zur Selbsteinschätzung von den Führungskräften ausgefüllt (Selbsteinschätzung), aber anschließend auch von den Geführten (Fremdeinschätzung). Vor dem Hintergrund des Abgleichs zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung können Führungsgrundsätze auf einer empirischen Basis erörtert, vereinbart, schriftlich niedergelegt und das Verhalten später wieder überprüft werden.

Ihr Name:

Wie sehr ist das folgende Handeln bzw. die Ausübung folgender Aktivitäten bei Ihnen ausgeprägt? Kreisen Sie die passende Zahl ein.

1 = kaum/nie

2 = hin und wieder

3 = manchmal

4 = ziemlich oft

5 = fast immer

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ich suche nach Gelegenheiten, die mich herausfordern, meine Fertigkeiten und mein Können zu erproben.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Ich stelle anderen dar, welche Gestalt von Zukunft ich mit ihnen gemeinsam verwirklichen möchte.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Ich beziehe andere in die Planung gemeinsamer Vorhaben ein.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Ich habe eine klare Vorstellung von meiner »Philosophie« der Führung.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Ich nehme mir Zeit, Erreichtes zu feiern, wenn wichtige Phasen eines Projekts abgeschlossen sind.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Ich halte mich auf dem Laufenden über neue Entwicklungen, die meine Schule betreffen.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Ich versuche andere anzuregen, eine Vision gemeinsam mit mir zu erarbeiten.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Ich behandle andere Menschen mit Würde und Achtung.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Ich Sorge in von mir geleiteten Projekten für überschaubare Zwischenschritte.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Ich achte darauf, jeder und jedem Einzelnen für seinen Beitrag zum Erfolg unseres Projekts zu danken. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Ich hinterfrage immer die Art und Weise, wie wir arbeiten.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Ich vermittele klar und eindeutig ein positives, hoffnungsvolles Zukunftsbild unserer Schule.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Ich gebe dem Lehrpersonal viel Entscheidungsfreiraum.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 14. Ich setze mich dafür ein, dass alle an zu vereinbarenden Normen festhalten.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Ich anerkenne das Lehrpersonal für gute Arbeit.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Ich suche nach innovativen Wegen, wie wir die Arbeit in unseren Schulen verbessern können.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Ich erläutere anderen, wie wir unsere langfristigen Zukunftsinteressen durch das »Engagement für eine gemeinsame Vision« verwirklichen können.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Ich entwickle kooperative Beziehungen zum Lehrpersonal.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Ich mache anderen meine Vorstellung deutlich, wie unsere Schule am besten geführt wird.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Ich gebe dem Lehrpersonal viel Anerkennung und Unterstützung.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Ich frage: »Was können wir daraus lernen?«, wenn Dinge nicht wie geplant laufen.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Ich schaue voraus und erläutere mein Zukunftsbild.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. In den von mir geleiteten Projekten bemühe ich mich um eine Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Ich lebe meine Wert- und Leitbilder.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Ich finde Anlässe für Herzlichkeit.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Ich erprobe neue Arbeitsansätze und gehe dafür Risiken ein, selbst wenn es Misserfolg geben könnte.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Ich schaffe es, mit meiner Begeisterung und meinem Enthusiasmus über Zukunftsvorhaben andere zu motivieren.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Ich vermittele anderen das Gefühl, dass es »ihre Projekte« sind, in denen sie arbeiten.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Ich Sorge dafür, dass wir in von mir geleiteten Projekten klare Ziele vereinbaren, planerisch handeln und erreichbare Zwischenerfolge anstreben. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Ich lege Wert darauf, anderen von der guten Arbeit meiner Gruppe zu berichten.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Ich entscheide gerne zügig.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Ich beziehe andere bei meinen Entscheidungen ein.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Ich delegiere Verantwortung.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

34. In Entscheidungsprozessen bemühe ich mich um ein gutes Klima. 1 2 3 4 5
35. Wenn wichtige Entscheidungen anstehen, Sorge ich für umfassende Informationen. 1 2 3 4 5
36. Konflikthaften Entscheidungen gehe ich nicht aus dem Wege. 1 2 3 4 5

**Übertragung der Ergebnisse**

Prozesse initiieren	gemeinsame Visionen schaffen	andere befähigen, selbst zu handeln	Wege aufzeigen und bereiten	fördern und bestätigen	Entscheidungen treffen
1.	2.	3.	4.	5.	31.
6.	7.	8.	9.	10.	32.
11.	12.	13.	14.	15.	33.
16.	17.	18.	19.	20.	34.
21.	22.	23.	24.	25.	35.
26.	27.	28.	29.	30.	36.
Summe	Summe	Summe	Summe	Summe	Summe

## 8b. Fremdeinschätzung des Führungshandelns von Schulleitungen

### Ziele

- Einschätzung des Führungshandelns durch andere einholen
- Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung des Führungshandelns

### Vorgehensweise

Auf den folgenden Seiten sind 36 Aussagen abgedruckt, die unterschiedliches Führungshandeln und Führungsaktivitäten beschreiben. Bitte lesen Sie diese Aussagen sorgfältig durch und beurteilen Sie, in welchem Umfang das jeweils beschriebene Handeln bzw. die Ausübung der genannten Tätigkeit bemerkbar ist. Kreisen Sie die Zahl ein, die zu der Beschreibung passt, die Sie gewählt haben. Sie haben fünf Möglichkeiten. Wenn das beschriebene Handeln bzw. die Ausübung der genannten Aktivitäten bei der Führungsperson ...

1. **kaum** oder **nie** bemerkbar ist, kreisen Sie die Zahl **1** ein.
2. **hin und wieder** bemerkbar ist, kreisen Sie die Zahl **2** ein.
3. **manchmal** bemerkbar ist, kreisen Sie die Zahl **3** ein.
4. **ziemlich oft** bemerkbar ist, kreisen Sie die Zahl **4** ein.
5. **fast immer** bemerkbar ist, kreisen Sie die Zahl **5** ein.

Bitte seien Sie bei der Wahl Ihrer Antwort realistisch in der Einschätzung des tatsächlichen Ausmaßes, in dem die Führungsperson ihr typisches Handeln zeigt. Je ehrlicher Sie das Ausmaß des Führungshandelns der beobachteten Person beurteilen, umso hilfreicher ist diese Information für die entsprechende Führungsperson.

Wenn Sie den Bogen ausgefüllt haben, übertragen Sie bitte Ihre Ergebnisse in die Kästchen auf der letzten Seite und addieren Sie die Zahlen in den Spalten.

### Anmerkungen

Der Fremdeinschätzung des Führungshandelns kann eine Selbsteinschätzung gegenübergestellt werden (siehe Material 8a: »Selbsteinschätzung des Führungshandelns von Schulleitungen«).

Für die Fremdeinschätzung sollten Sie fünf bis zehn Personen aussuchen, die Ihre Leistungsqualitäten beobachten konnten und vor diesem Hintergrund beurteilen können. Es sollten Menschen sein, die sich freimütig äußern, zu denen Sie Vertrauen haben und deren Meinung Sie achten. Es muss im Vorfeld eindeutig festgelegt werden, ob die Befragten anonym bleiben oder eine offene Besprechung der Antworten erfolgen soll.

Der Leadership Practice Inventory (LPI) wurde von James M. Kouzes und Barry Z. Posner entwickelt und an mehreren Tausend Führungspersonen (auch im Bildungsbereich) in den USA geeicht. Wir haben es für den Schulbereich adaptiert. Dieses Instrument wird zur Selbsteinschätzung von den Führungskräften ausgefüllt (Selbsteinschätzung), aber anschließend auch von den Geführten (Fremdeinschätzung). Vor dem Hintergrund des Abgleichs zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung können Führungsgrundsätze auf einer empirischen Basis erörtert, vereinbart, schriftlich niedergelegt und das Verhalten später wieder überprüft werden.

**Name der Führungsperson:**

Ich arbeite mit der Führungsperson seit \_\_\_\_\_ Monaten/Jahren (nicht Zutreffendes bitte streichen) zusammen.

Ggf. Ihr Name oder Erkennungszeichen: \_\_\_\_\_

Wie sehr ist das folgende Handeln bzw. die Ausübung folgender Aktivitäten bei der Führungsperson ausgeprägt? Kreisen Sie die passende Zahl ein.

1 = kaum/nie

2 = hin und wieder

3 = manchmal

4 = ziemlich oft

5 = fast immer

#### Die Führungsperson

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. ... sucht nach Gelegenheiten, die sie herausfordern, ihre Fertigkeiten und ihr Können zu erproben. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. ... stellt anderen die Form von Zukunft dar, die sie mit ihnen gemeinsam verwirklichen möchte.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. ... bezieht andere in die Planung gemeinsamer Vorhaben ein.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. ... hat eine klare Vorstellung von ihrer »Philosophie« der Führung.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. ... nimmt sich Zeit, Erreichtes zu feiern, wenn wichtige Phasen eines Projekts abgeschlossen sind. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. ... hält sich auf dem Laufenden über neue Entwicklungen, die ihre Schulen betreffen.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 7. ... versucht andere anzuregen, eine Vision gemeinsam mit ihnen zu erarbeiten.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. ... behandelt andere Menschen mit Würde und Achtung.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. ... sorgt in von ihr geleiteten Projekten für überschaubare Zwischenschritte.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. ... achtet darauf, jeder und jedem Einzelnen für seinen Beitrag zum Erfolg von Projekten zu danken.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. ... hinterfragt immer die Art und Weise, wie wir arbeiten.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. ... vermittelt klar und eindeutig ein positives, hoffnungsvolles Zukunftsbild unserer Schule.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. ... gibt dem Lehrpersonal viel Entscheidungsfreiraum.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. ... setzt sich dafür ein, dass alle an zu vereinbarenden Normen festhalten.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. ... anerkennt das Lehrpersonal für gute Arbeit.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. ... sucht nach innovativen Wegen, wie wir die Arbeit in unserer Schule verbessern können.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. ... erläutert anderen, wie sie ihre langfristigen Zukunftsinteressen durch das »Engagement für eine gemeinsame Vision« verwirklichen können. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. ... entwickelt kooperative Beziehungen zum Lehrpersonal.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. ... macht anderen ihre Vorstellung deutlich, wie die von ihr geleitete Organisation am besten geführt wird.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. ... gibt dem Lehrpersonal viel Anerkennung und Unterstützung.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. ...fragt: »Was können wir daraus lernen?«, wenn die Dinge nicht wie geplant laufen.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. ... schaut voraus und erläutert ihr Zukunftsbild.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. ... bemüht sich, in den von ihr geleiteten Projekten um eine Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. ... lebt ihre Wert- und Leitbilder vor.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. ... findet Anlässe für Herzlichkeit.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. ... erprobt neue Arbeitsansätze und geht dafür Risiken ein, selbst wenn es Misserfolge geben könnte.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. ... schafft es, mit ihrer Begeisterung und ihrem Enthusiasmus für Zukunftsvorhaben andere zu motivieren.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- 28. ... vermittelt anderen das Gefühl, dass es »ihre Projekte« sind, in denen sie arbeiten. 1 2 3 4 5
- 29. ... sorgt dafür, dass wir in von ihr geleiteten Projekten klare Ziele vereinbaren, planerisch handeln und erreichbare Zwischenerfolge anstreben. 1 2 3 4 5
- 30. ... legt Wert darauf, anderen Organisationsmitgliedern von der guten Arbeit ihrer Gruppe zu berichten. 1 2 3 4 5
- 31. ... entscheidet gern zügig. 1 2 3 4 5
- 32. ... bezieht andere bei ihren Entscheidungen ein. 1 2 3 4 5
- 33. ... delegiert Verantwortung. 1 2 3 4 5
- 34. ... bemüht sich in Entscheidungsprozessen um ein gutes Klima. 1 2 3 4 5
- 35. ... sorgt für umfassende Informationen, wenn wichtige Entscheidungen anstehen. 1 2 3 4 5
- 36. ... geht konflikthaften Entscheidungen nicht aus dem Wege. 1 2 3 4 5

**Übertragung der Ergebnisse**

Prozesse initiieren	gemeinsame Visionen schaffen	andere befähigen, selbst zu handeln	Wege aufzeigen und bereiten	fördern und bestätigen	Entscheidungen treffen
1.	2.	3.	4.	5.	31.
6.	7.	8.	9.	10.	32.
11.	12.	13.	14.	15.	33.
16.	17.	18.	19.	20.	34.
21.	22.	23.	24.	25.	35.
26.	27.	28.	29.	30.	36.
Summe	Summe	Summe	Summe	Summe	Summe

# 9. Messung individueller Veränderungsbereitschaft von Führungskräften

## Ziele

- Veränderungsbereitschaft von Führungskräften ermitteln
- Führungskräftetypisierung

## Vorgehensweise

Verteilen Sie insgesamt 3 Punkte auf jedes Paar der Aussagen auf den nächsten Seiten. Machen Sie die Verteilung davon abhängig, wie stark sie mit den Aussagen A oder B übereinstimmen. Weisen Sie den Aussagen 0, 1, 2 oder 3 Punkte zu.

0 = nie                                      1 = manchmal                                      2 = oft                                      3 = immer

Denken Sie daran, die Summe der Punkte, die Sie auf jedes Aussagenpaar verteilen, muss 3 ergeben. Benutzen Sie nur ganze Zahlen.

### Beispiele:

2 A. gut neue Ideen entwickeln kann.

1 B. gut auf bereits bestehenden Ideen aufbauen kann.

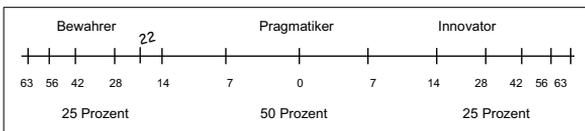
Bitte antworten Sie so, wie Sie denken, dass Sie wirklich sind, und nicht, wie Sie sich sehen möchten.

Nachdem Sie den Aussagen Punkte zugewiesen haben, übertragen Sie das Ergebnis in den Auswertungsbogen, in die Spalten »Bewahrer« und »Innovator«.

Zählen Sie jeweils die Punkte aus den Spalten »Bewahrer« und »Innovator« zusammen und berechnen Sie das Gesamtergebnis, indem Sie die Differenz der Summe der Spalten »Bewahrer« und »Innovator« berechnen. Übertragen Sie Ihr Ergebnis in die Grafik.

### Beispiel:

Summe Bewahrer	44
minus Summe Innovator	<u>-22</u>
Differenz in Richtung Bewahrer	22



**Ich finde, dass ich, über einen längeren Zeitraum gesehen, ...**

1.    \_\_\_ A.    gut neue Ideen entwickeln kann.  
      \_\_\_ B.    gut auf bereits bestehenden Ideen aufbauen kann.
2.    \_\_\_ A.    mich schnell bei Routineaufgaben langweile.  
      \_\_\_ B.    lange detaillierte Aufgaben durchführen kann, ohne mich zu langweilen.
3.    \_\_\_ A.    gut mit Details arbeiten kann.  
      \_\_\_ B.    das große Bild, das Ganze im Auge behalte.
4.    \_\_\_ A.    gerne an praktischen Problemen arbeite.  
      \_\_\_ B.    gerne an theoretischen Problemen arbeite.
5.    \_\_\_ A.    Originalität schätze.  
      \_\_\_ B.    Nützlichkeit schätze.
6.    \_\_\_ A.    es vorziehe, einem vorgeschriebenen Plan zu folgen.  
      \_\_\_ B.    es vorziehe, nach meiner Art und Weise vorzugehen.
7.    \_\_\_ A.    gerne neue und unbekannte Methoden ausprobieren.  
      \_\_\_ B.    gerne bewährte Methoden anwende.
8.    \_\_\_ A.    es bevorzuge, an einem einzigen Projekt zu arbeiten.  
      \_\_\_ B.    es bevorzuge, an mehreren Projekten gleichzeitig zu arbeiten.
9.    \_\_\_ A.    Ideen produziere, von denen einige vielleicht nicht umsetzbar sind.  
      \_\_\_ B.    einige wenige wichtige und umsetzbare Ideen produziere.
10.   \_\_\_ A.    Richtlinien hinterfragen muss.  
      \_\_\_ B.    Richtlinien befolgen muss.
11.   \_\_\_ A.    Harmonie in Gruppen fördere.  
      \_\_\_ B.    den Austausch unterschiedlicher Ansichten in Gruppen fördere.
12.   \_\_\_ A.    Regeln verändere.  
      \_\_\_ B.    mich an bestehende Regeln halte.
13.   \_\_\_ A.    Bekanntes suche.  
      \_\_\_ B.    Abenteuer suche.
14.   \_\_\_ A.    Aufgaben/Projekte in einem Rundumverfahren erledige.  
      \_\_\_ B.    Aufgaben/Projekte in einem Schritt-für-Schritt-Verfahren erledige.
15.   \_\_\_ A.    Aufgaben gerne auf vertraute Weise löse.  
      \_\_\_ B.    Aufgaben jedes Mal auf eine andere Art und Weise löse.

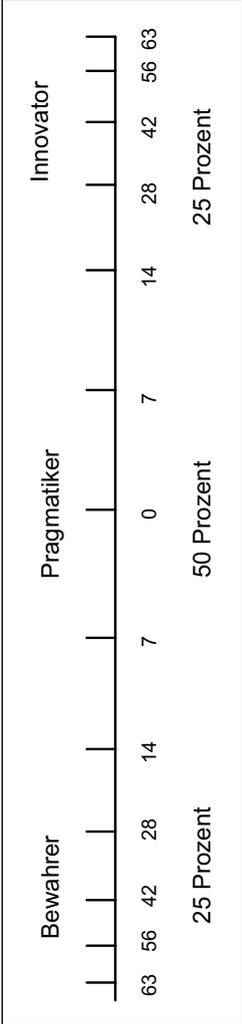
**Ich finde, dass ich, über einen längeren Zeitraum gesehen, ...**

16. \_\_\_ A. gern ein Projekt dann aus den Händen gebe, sobald ich weiß, dass dies machbar ist.  
\_\_\_ B. gern ein Projekt bis zur Implementierung betreue.
17. \_\_\_ A. es bevorzuge, neue Ideen zu entwickeln.  
\_\_\_ B. es bevorzuge, bereits bestehende Ideen/Konzepte zu verbessern.
18. \_\_\_ A. Veränderungen schätze.  
\_\_\_ B. Tradition schätze.
19. \_\_\_ A. gerne an herausfordernden/innovativen Aufgaben arbeite.  
\_\_\_ B. gerne an relevanten Tagesaufgaben arbeite.
20. \_\_\_ A. Entscheidungen treffe, die auf Fakten beruhen.  
\_\_\_ B. Entscheidungen aufgrund meiner Intuition treffe.
21. \_\_\_ A. schriftliche Anweisungen bevorzuge.  
\_\_\_ B. grafische Anweisungen bevorzuge.
22. \_\_\_ A. auf Situationen in angemessener Weise reagiere.  
\_\_\_ B. auf Situationen spontan reagiere.

**Auswertungsbogen**

	Bewahrer	Innovator
1. A.		—
B.	—	
2. A.	—	—
B.	—	
3. A.	—	—
B.	—	
4. A.	—	—
B.	—	
5. A.	—	—
B.	—	
6. A.	—	—
B.	—	
7. A.	—	—
B.	—	
8. A.	—	—
B.	—	
9. A.	—	—
B.	—	
10. A.	—	—
B.	—	
11. A.	—	—
B.	—	
12. A.	—	—
B.	—	
13. A.	—	—
B.	—	
14. A.	—	—
B.	—	
15. A.	—	—
B.	—	
16. A.	—	—
B.	—	
17. A.	—	—
B.	—	
18. A.	—	—
B.	—	
19. A.	—	—
B.	—	
20. A.	—	—
B.	—	
21. A.	—	—
B.	—	
22. A.	—	—
B.	—	

Summe   Differenz in Richtung   
 »Bewahrer« oder »Innovator«



# 10. Führungsfeedback

## Ziele

- Feedback zur Schulleitung einholen
- Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung
- Feedbackkultur etablieren

## Vorgehensweise

### Schritte eines Führungsfeedbacks

1. Selbsteinschätzung
2. Einholung von Fremdeinschätzung
3. Feedbackkonferenz
  - a) Rückmeldungen an alle
  - b) (Moderierter) Auswertungsdialog
4. Konsequenzen
  - Führungsleitsätze vereinbaren
  - Zielvereinbarungen treffen
  - Maßnahmen verabreden
5. Wiederholung nach einem Jahr

## Anmerkungen

### Feedbacknormen

#### Die Geber ...

- beziehen sich auf konkrete Daten,
- konzentrieren sich auf Stärken, nennen aber auch Schwächen,
- verletzen den Empfänger nicht,
- sprechen in Ich-Botschaften,
- melden Gefühle zurück, die durch das Verhalten des Nehmers ausgelöst werden.

Die Interpretationen erfolgen gemeinsam und bilden die Grundlagen für Konsequenzen.

#### Der Nehmer ...

- ist einverstanden, ein Feedback zu erhalten,
- hört zunächst nur aufmerksam zu,
- nimmt das Feedback zunächst nur möglichst unbefangen an,
- verteidigt sich nicht,
- stellt bei Unklarheiten Rückfragen,
- äußert abschließend seine Gefühle,
- bedankt sich für die Rückmeldungen.

<b>Schulleitung (Selbsteinschätzung)</b>						
<i>Bitte geben Sie durch Ankreuzen an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen. Je näher Sie das Kreuz in Richtung einer Aussage setzen, umso eher trifft die Aussage für Sie zu.</i>						
1.	Ich praktiziere eine breite Information des Kollegiums.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ich praktiziere eine selektive Information des Kollegiums.
2.	Ich ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ich ...
<b>Schulleitung (Fremdeinschätzung)</b>						
<i>Bitte geben Sie durch Ankreuzen an, welche Aussagen für Ihre Schulleitung zutreffen. Je näher Sie das Kreuz in Richtung einer Aussage setzen, umso eher trifft diese Aussage Ihrer Meinung nach für Ihre Schulleitung zu.</i>						
Unsere Leitung ...						
1.	praktiziert eine breite Information des Kollegiums	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	praktiziert eine selektive Information des Kollegiums
2.	betrachtet Visionen als wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	betrachtet Visionen als unwichtig
3.	führt Einstellungen von Lehrkräften undurchsichtig durch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	führt Einstellungen von Lehrkräften transparent durch
4.	verhindert Mitwirkung der Lehrkräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	fördert Mitwirkung der Lehrkräfte
5.	wirkt unterstützend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wirkt nicht unterstützend
6.	bietet Freiräume	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	engt Freiräume ein
7.	setzt feste Normen durch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	lässt jeden tun, was er für gut hält
8.	fördert die Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	fördert die Kommunikation nicht
9.	fördert gegenseitige Rücksichtnahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	fördert gegenseitige Rücksichtnahme nicht
10.	ist Stundenausfällen gegenüber gleichgültig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	vermeidet Stundenausfälle systematisch
11.	ist auf Lösung anstehender Probleme nicht bedacht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ist auf Lösung anstehender Probleme bedacht
12.	verteilt Aufgaben nach Beziehungskriterien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	verteilt Aufgaben nach Eignung
13.	hat erkennbare Ziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hat keine erkennbaren Ziele
14.	hat kein Konzept für Fort- und Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	hat ein klares Konzept für Fort- und Weiterbildung.
15.	verursacht Überlastung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	überlastet nicht
16.	gibt Rückendeckung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gibt keine Rückendeckung

Quelle: Gymnasium Liestal

# 11. VIPI-Schema für das Aushandeln von Zielvereinbarungen

## Ziele

- Zielvereinbarungsgespräche strukturieren
- Abgleich von Zielen
- Aushandeln von Zielvereinbarungen

Vorhaben, Auftrag: .....

Interessen der Schulleitung	Interessen des/der ...	Probleme, Hindernisse	Ideen für strategische Ziele

## 12. Kontrakt Zielvereinbarungsgespräch

### Ziele

- Personalführung
- Feedbackkultur entwickeln

### Anmerkungen

Siehe Kempfert, G. (2009): Personalentwicklung in selbstständigen Schulen. In: Buchen, H./Rolf, H.-G. (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim, S. 545–585.

Name:

1. Ziel(e) für das kommende Schuljahr (mindestens ein Ziel muss den Unterricht betreffen):

---

2. Was möchte ich mit meinen Zielen erreichen?

---

3. Wie will ich diese Ziele realisieren?

---

4. Längerfristige Vorhaben:

---

5. Unterstützung durch die Schulleitung (z. B. Fortbildungsmaßnahme):

---

6. Zielevaluation: Woran werden die Erreichung und der Erfolg der Ziele zu erkennen sein (Indikatoren)?

---

Datum:.....

Unterschrift der Lehrperson: ..... Unterschrift der Schulleiterin/des Schulleiters: .....

# 13. Initiation einer Feedbackkultur

## Ziele

- Systematisch eine Feedbackkultur initiieren und aufbauen

## Vorgehensweise

Fragestellung dieser Übung ist, wie systematisch eine Feedbackkultur in einer Schule aufgebaut werden kann. Beantworten Sie zunächst in Gruppenarbeit die Fragen 1–4 und stellen Sie Ihre Überlegungen und Ihr geplantes Vorgehen anschließend dem Plenum vor.

1. Welche **Ansätze und Maßnahmen** für die Initiation bzw. den Ausbau einer Feedbackkultur bestehen bereits an der Schule?

2. Mit welchen **Widerständen** müssen wir rechnen?

3. Wessen **Unterstützung** haben bzw. brauchen wir?

4. Welche konkreten **ersten Schritte** sollen unternommen werden, um eine Feedbackkultur an der Schule zu initiieren bzw. auszubauen?

a)

b)

c)

# 14. Reziprokes Feedback

## Ziele

- Einzelne Unterrichtsaspekte strukturiert untersuchen
- Kollegiale Hospitation vorbereiten

1. Den folgenden Aspekt meines Unterrichts möchte ich näher untersuchen:

.....

2. Welche Kriterien interessieren mich dabei besonders?

.....

.....

3. Inwiefern trage ich Verantwortung für den Erfolg dieses Aspekts?

.....

.....

4. Inwiefern tragen die Schüler/innen Verantwortung für den Erfolg dieses Aspekts?

.....

.....

5. Mit welchem Instrument kann ich das Feedback durchführen?

.....

6. Woran messe ich den Erfolg (Indikatoren/Standards)?

.....

.....

## 15a. Selbsteinschätzung des Lehrerhandelns im Unterricht

### Ziele

- Eigene Einschätzung des Handelns im Unterricht vornehmen
- Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung des Handelns im Unterricht

### Vorgehensweise

Auf den folgenden Seiten sind 36 Aussagen abgedruckt, die unterschiedliches Lehrerhandeln und Lehrerverhalten im Unterricht beschreiben. Bitte lesen Sie diese Aussagen sorgfältig durch und beurteilen Sie dann selbst, in welchem Umfang Sie entsprechend handeln bzw. das beschriebene Verhalten zeigen. Kreisen Sie die Zahl ein, die zu der Beschreibung passt, die Sie gewählt haben. Sie haben fünf Möglichkeiten.

1. Wenn Sie das in der Aussage beschriebene **kaum** oder **nie** tun, kreisen Sie die Zahl **1** ein.
2. Wenn Sie das in der Aussage beschriebene **hin und wieder** tun, kreisen Sie die Zahl **2** ein.
3. Wenn Sie das in der Aussage beschriebene **manchmal** tun, kreisen Sie die Zahl **3** ein.
4. Wenn Sie das in der Aussage beschriebene **ziemlich oft** tun, kreisen Sie die Zahl **4** ein.
5. Wenn Sie das in der Aussage beschriebene **fast immer** tun, kreisen Sie die Zahl **5** ein.

Seien Sie realistisch bei der Wahl Ihrer Antwort in Bezug auf das tatsächliche Ausmaß der genannten Verhaltensweise, die Sie ausüben. Es soll nicht notiert werden, wie Sie sich gerne sehen möchten oder wie Sie meinen, sich verhalten zu müssen. Die eingekreisten Zahlen sollen ihr ganz normales typisches Verhalten wiedergeben.

Wenn Sie den Bogen ausgefüllt haben, übertragen Sie bitte Ihre Ergebnisse in die Kästchen auf der letzten Seite und addieren Sie die Zahlen in den Spalten.

### Anmerkungen

Der Selbsteinschätzung des Lehrerhandelns im Unterricht kann eine Fremdeinschätzung gegenübergestellt werden (siehe Material 15b: »Fremdeinschätzung des Lehrerhandelns im Unterricht«).

Ihr Name:

Ihre Fächer:

Wie sehr ist das folgende Handeln bzw. Verhalten bei Ihnen ausgeprägt? Kreisen Sie die passende Zahl ein.

1 = kaum/nie

2 = hin und wieder

3 = manchmal

4 = ziemlich oft

5 = fast immer

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Ich beziehe möglichst alle Schüler/innen in das Unterrichtsgeschehen ein.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Ich überprüfe Lernfortschritte der Schüler/innen durch eine kontinuierliche Leistungskontrolle.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Ich Sorge dafür, dass meine Leistungsanforderungen und Leistungsbewertungen für die Schüler/innen transparent und nachvollziehbar sind. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Ich ermutige die Schüler/innen, eigene Lernwege zu erproben.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Ich achte darauf, dass die Unterrichtsergebnisse am Ende einer Stunde festgehalten werden.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Ich Sorge dafür, dass der Unterrichtsstoff in Übungsphasen vertieft und gefestigt werden kann.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Ich schaffe Lernsituationen, in denen die Schüler/innen in Gruppen arbeiten können.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Ich gebe den Schüler/innen regelmäßig Rückmeldung über ihre Lernfortschritte.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Ich stelle Aufgaben zur Verfügung, an denen die Schüler/innen weitgehend selbstständig arbeiten können.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 10. Ich Sorge für häufige Abwechslungen in den Lernaktivitäten.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Ich informiere die Schüler/innen regelmäßig über die kommenden Unterrichtsinhalte.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Ich Sorge in meinem Unterricht für eine positive und angenehme Atmosphäre.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Ich unterteile meinen Unterricht in überschaubare Lernschritte.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Ich schaffe es, meine Schüler/innen mit Begeisterung und Engagement zu motivieren.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Ich Sorge dafür, dass die Schüler/innen in die Lage versetzt werden, Lernaktivitäten und Lernerfolge auch selbstständig zu kontrollieren. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Ich gebe in meinem Unterricht klare Arbeitsanweisungen und kontrolliere auch deren Ausführung.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Ich gebe meinen Schüler/innen die Gelegenheit, ihre Lernergebnisse bzw. Lernprodukte anderen zu präsentieren.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Ich achte in meinem Unterricht auf die Einhaltung von Verhaltensnormen und Regeln.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Ich erprobe und experimentiere mit neuen Unterrichtsmethoden.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Ich bereite mich auf meine Unterrichtsstunden gründlich vor.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Ich Sorge für einen abwechslungsreichen Medieneinsatz.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Ich plane meinen Unterricht in größeren Zusammenhängen bzw. Unterrichtseinheiten.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Ich kontrolliere sorgfältig das Erreichen von Lernzielen bei meinen Schüler/innen.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Ich berücksichtige durch differenzierte Lernangebote die unterschiedlichen Leistungsstände und -fähigkeiten meiner Schüler/innen.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Ich gebe positive Rückmeldungen auf Fragen, Bemerkungen und Antworten der Schüler/innen.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Ich kontrolliere regelmäßig und sorgfältig die Hausaufgaben.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Ich bemühe mich um eine Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Ich äußere positive Erwartungen darüber, was ich meinen Schüler/innen zutrauen kann.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- 29. Ich mache in meinem Verhalten keine unnötigen Unterschiede zwischen Schülerinnen und Schülern. 1 2 3 4 5
- 30. Ich Sorge dafür, dass meine Unterrichtsstunden einen klaren Aufbau aufweisen. 1 2 3 4 5
- 31. Ich rege die Schüler/innen dazu an, selbst Initiative zu ergreifen. 1 2 3 4 5
- 32. Ich gebe guten Schüler/innen, wenn nötig, zusätzliche Aufgaben. 1 2 3 4 5
- 33. Ich berücksichtige in meinem Unterricht, wenn möglich, die persönliche Lebenswelt meiner Schüler/innen. 1 2 3 4 5
- 34. Ich setze in meinem Unterricht verschiedene Arbeitsformen und Methoden ein. 1 2 3 4 5
- 35. Ich fördere schwache Schüler/innen, indem ich ihnen zusätzliche Unterstützung gebe. 1 2 3 4 5
- 36. Ich begegne meinen Schüler/innen im Verhalten und im Sprachgebrauch mit Respekt. 1 2 3 4 5

**Übertragung der Ergebnisse**

Unterricht organisieren und strukturieren	Lernatmosphäre schaffen	Methoden einsetzen und ermöglichen	Lernarrangements herstellen	Verhalten und Entscheidungen transparent machen	differenzieren und fördern
5.	8.	6.	1.	2.	4.
11.	12.	15.	10.	3.	7.
13.	14.	16.	17.	18.	9.
20.	25.	21.	19.	23.	24.
22.	27.	33.	31.	29.	26.
30.	28.	34.	32.	36.	35.
Summe	Summe	Summe	Summe	Summe	Summe

## 15b. Fremdeinschätzung des Lehrerhandelns im Unterricht

### Ziele

- Einschätzung des Lehrerhandelns im Unterricht durch andere einholen
- Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung des Handelns im Unterricht

### Vorgehensweise

Auf den folgenden Seiten sind 36 Aussagen abgedruckt, die unterschiedliches Lehrerhandeln und Lehrerverhalten im Unterricht beschreiben. Bitte lesen Sie diese Aussagen sorgfältig durch und beurteilen Sie, in welchem Umfang das jeweils beschriebene Handeln oder Verhalten bei einer beobachteten Lehrperson bemerkbar ist. Kreisen Sie die Zahl ein, die zu der Beschreibung passt, die Sie gewählt haben. Sie haben fünf Möglichkeiten. Wenn das beschriebene Handeln bzw. dieses Verhalten bei der Lehrperson ...

1. **kaum** oder **nie** bemerkbar ist, kreisen Sie die Zahl **1** ein.
2. **hin und wieder** bemerkbar ist, kreisen Sie die Zahl **2** ein.
3. **manchmal** bemerkbar ist, kreisen Sie die Zahl **3** ein.
4. **ziemlich oft** bemerkbar ist, kreisen Sie die Zahl **4** ein.
5. **fast immer** bemerkbar ist, kreisen Sie die Zahl **5** ein.

Bitte seien Sie bei der Wahl Ihrer Antwort realistisch in der Einschätzung des tatsächlichen Ausmaßes, in dem die Lehrperson ihr typisches Handeln zeigt. Je ehrlicher Sie das Ausmaß des Lehrverhaltens und Lehrhandelns der beobachteten Person beurteilen, umso hilfreicher ist diese Information für die entsprechende Lehrperson.

Wenn Sie den Bogen ausgefüllt haben, übertragen Sie bitte Ihre Ergebnisse in die Kästchen auf der letzten Seite und addieren Sie die Zahlen in den Spalten.

### Anmerkungen

Der Fremdeinschätzung des Lehrerhandelns im Unterricht kann eine Selbsteinschätzung gegenübergestellt werden (siehe Material 15a: »Selbsteinschätzung des Lehrerhandelns im Unterricht«).

Für die Fremdeinschätzung sollten Sie zwei Personen aussuchen, die Ihren Unterricht über einen längeren Zeitraum (drei bis sechs Unterrichtsstunden) beobachtet haben und vor diesem Hintergrund beurteilen können. Es sollten Menschen sein, zu denen Sie Vertrauen haben und die ihre Aufgabe als eine kollegiale Form der Beratung ansehen. Es wäre denkbar, dass Sie selbst umgekehrt diese Aufgabe bei den entsprechenden Kolleg/innen wahrnehmen. Dabei kommt es nicht unbedingt darauf an, dass die Kolleg/innen die gleichen Fächer unterrichten wie Sie selbst.

**Name der Lehrperson:**

Ich habe den Unterricht der Lehrperson im Fach \_\_\_\_\_ über insgesamt \_\_\_\_\_ Unterrichtsstunden hospitiert.

Wie sehr ist das folgende Handeln bzw. Verhalten bei der Lehrperson ausgeprägt? Kreisen Sie die passende Zahl ein.

1 = kaum/nie

2 = hin und wieder

3 = manchmal

4 = ziemlich oft

5 = fast immer

**Die Lehrperson ...**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. bezieht möglichst alle Schüler/innen in das Unterrichtsgeschehen ein.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. überprüft Lernfortschritte der Schüler/innen durch eine kontinuierliche Leistungskontrolle.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. sorgt dafür, dass ihre Leistungsanforderungen und Leistungsbewertungen für die Schüler/innen transparent und nachvollziehbar sind. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. ermutigt die Schüler/innen, eigene Lernwege zu erproben.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. achtet darauf, dass die Unterrichtsergebnisse am Ende einer Stunde festgehalten werden.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. sorgt dafür, dass der Unterrichtsstoff in Übungsphasen vertieft und gefestigt werden kann.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. schafft Lernsituationen, in denen die Schüler/innen in Gruppen arbeiten können.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. gibt den Schüler/innen regelmäßig Rückmeldung über ihre Lernfortschritte.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. stellt Aufgaben zur Verfügung, an denen die Schüler/innen weitgehend selbstständig arbeiten können.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 10. sorgt für häufige Abwechslungen in den Lernaktivitäten.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. informiert die Schüler/innen regelmäßig über die kommenden Unterrichtsinhalte.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. sorgt in ihrem Unterricht für eine positive und angenehme Atmosphäre.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. unterteilt ihren Unterricht in überschaubare Lernschritte.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. schafft es, ihre Schüler/innen mit Begeisterung und Engagement zu motivieren.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. sorgt dafür, dass die Schüler/innen in die Lage versetzt werden, Lernaktivitäten und Lernerfolge auch selbstständig zu kontrollieren. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. gibt in ihrem Unterricht klare Arbeitsanweisungen und kontrolliert auch deren Ausführung.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. gibt ihren Schüler/innen die Gelegenheit, ihre Lernergebnisse bzw. Lernprodukte anderen zu präsentieren.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. achtet in ihrem Unterricht auf die Einhaltung von Verhaltensnormen und Regeln.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. erprobt und experimentiert mit neuen Unterrichtsmethoden.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. bereitet sich auf ihre Unterrichtsstunden gründlich vor.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. sorgt für einen abwechslungsreichen Medieneinsatz.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. plant ihren Unterricht in größeren Zusammenhängen bzw. Unterrichtseinheiten.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. kontrolliert sorgfältig das Erreichen von Lernzielen bei ihren Schüler/innen.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. berücksichtigt durch differenzierte Lernangebote die unterschiedlichen Leistungsstände und -fähigkeiten ihrer Schüler/innen.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. gibt positive Rückmeldungen auf Fragen, Bemerkungen und Antworten der Schüler/innen.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. kontrolliert regelmäßig und sorgfältig die Hausaufgaben.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. bemüht sich um eine Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. äußert positive Erwartungen darüber, was sie ihren Schüler/innen zutrauen kann.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- 29. macht in ihrem Verhalten keine unnötigen Unterschiede zwischen Schülerinnen und Schülern. 1 2 3 4 5
- 30. sorgt dafür, dass ihre Unterrichtsstunden einen klaren Aufbau aufweisen. 1 2 3 4 5
- 31. regt die Schüler/innen dazu an, selbst Initiative zu ergreifen. 1 2 3 4 5
- 32. gibt guten Schüler/innen, wenn nötig, zusätzliche Aufgaben. 1 2 3 4 5
- 33. berücksichtigt in Ihrem Unterricht, wenn möglich, die persönliche Lebenswelt ihrer Schüler/innen. 1 2 3 4 5
- 34. setzt in ihrem Unterricht verschiedene Arbeitsformen und Methoden ein. 1 2 3 4 5
- 35. fördert schwache Schüler/innen, indem sie ihnen zusätzliche Unterstützung gibt. 1 2 3 4 5
- 36. begegnet ihren Schüler/innen im Verhalten und im Sprachgebrauch mit Respekt. 1 2 3 4 5

**Übertragung der Ergebnisse**

Unterricht organisieren und strukturieren	Lernatmosphäre schaffen	Methoden einsetzen und ermöglichen	Lernarrangements herstellen	Verhalten und Entscheidungen transparent machen	differenzieren und fördern
5.	8.	6.	1.	2.	4.
11.	12.	15.	10.	3.	7.
13.	14.	16.	17.	18.	9.
20.	25.	21.	19.	23.	24.
22.	27.	33.	31.	29.	26.
30.	28.	34.	32.	36.	35.
Summe	Summe	Summe	Summe	Summe	Summe

# 16. Kollegiale Unterrichtshospitation

## Ziele

- Kollegiale Rückmeldung über eigenen Unterricht erhalten
- Eigenen Unterricht weiterentwickeln

## Vorgehensweise

### Beobachtungsfokus festlegen

#### Voraussetzungen zur Wahl des Beobachtungsfokus:

- Fokus muss unterrichtsrelevant sein.
- Ziel muss für beobachtete Lehrpersonen bedeutsam sein und begründet werden.
- Bei Zielüberprüfung: Indikatoren der Zielerreichung festlegen.

Drei-Spalten-Interview zum Fokus: \_\_\_\_\_

Zeitschiene	Beobachtetes (deskriptiv)	spontane Ideen, Wertungen und Assoziationen
		<i>müssen später anhand der zweiten Spalte reflektiert werden.</i>

## Anmerkungen

### Verfahrensregeln zur gegenseitigen Hospitation

- Die Hospitation erfolgt in der Regel gegenseitig.
- Die gegenseitige Hospitation erfolgt in Teams von mindestens drei Lehrpersonen.
- Die Teams konstituieren sich selbst.
- Die hospitierende Person hält die Beobachtungen schriftlich fest.
- Es findet eine Nachbesprechung statt (wenn möglich im Anschluss an den Unterrichtsbesuch).
- Die Nachbesprechung ist vertraulich.

## 17. Peer Review

### Ziele

- Qualitätsentwicklung mit kritischen Freunden
- Selbstbestimmt eine externe Evaluation durchführen
- Konstruktive Außensicht einholen

### Vorgehensweise

1. Auswahl des Fallgebers: Schulen oder andere pädagogische Einrichtungen
2. Festlegen der Evaluationsfragen (1–2) zu ausgewählten Qualitätsbereichen → Evaluationsfrage ist klar eingegrenzt
3. Auswahl der Peers: Kollegen, aber auch Manager, Berater, Qualitätsexperten
4. Erstellung des Selbstreports durch den Fallgeber zu dem für die Evaluationsfrage relevanten Qualitätsbereich
5. Vorbereitung des Schulbesuchs
  - durch die Peers: Konzeption der Beobachtungs- und Befragungsinstrumente, Ausarbeitung eines Peer-Review-Plans (Vorgehen)
  - durch den Fallgeber: Abstimmung des PR-Plans mit den Peers, Schaffung der zeitlichen und räumlichen Voraussetzungen
6. Kontrakt über Durchführung eines Peer Review schließen
7. Durchführung des Schulbesuchs
8. Auswertung/Interpretation der Daten
9. Mündliches Feedback der Peers/Dialog mit der Schule
10. Erstellen eines schriftlichen Peer-Berichts

### Anmerkungen

Peer(s) = gleichartig, ebenbürtig; Review = Überprüfung, Rückmeldung

#### Anforderungen an Peers

- Er/Sie fühlt sich der ganzen Schule verpflichtet.
- Er/Sie ist vor allem Prozessberater.
- Er/Sie gibt Hilfe zur Selbstevaluation, keine Rezepte.
- Er/Sie unterliegt keinen Weisungen.
- Er/Sie weist eine gewisse Feldkompetenz auf.
- Er/Sie hat eine eigene Meinung, die aber zurückzustellen ist, d.h. aktives Zuhören, keine Belehrungen, weiterführende Fragen stellen, Achtung der »Datenhoheit« der Schule.

**Was das kleine Peer Review nicht sein soll**

- eine »kleine« Schulinspektion/Qualitätsanalyse
- ein hierarchischer Blick von »oben«
- eine sozialwissenschaftliche Erhebung, die den Maßstäben empirischer Forschung gerecht werden will
- eine Schwächeanalyse

**Der Peer-Bericht**

- Methodenbeschreibung und -darstellung
- deskriptive Auswertung der Daten
- Schlussfolgerungen und Empfehlungen

**Literatur**

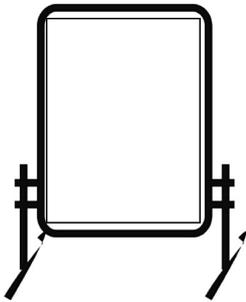
Buhren, C.G./Düring, K. (2008): Critical Friends – Schulentwicklung mit kritischen Freunden. Verfahren, Methoden und Wirkungen von Peer Reviews. München.

# 18. Evaluationsdesign entwerfen

## Ziele

- Evaluation planen, Evaluationsdesign entwerfen

## Vorgehensweise



Es werden ein oder mehrere Flipchart-Bögen aufgehängt und die unten stehende Tabelle mit den Fragen und Zwischenfragen übertragen.

Die Fragen werden zuerst in Einzelarbeit bearbeitet und dann nacheinander in der Gruppe diskutiert. Die Antworten schreibt ein Gruppenmitglied oder eine Moderatorin bzw. ein Moderator auf.

Am Schluss sollte ein zweiter Durchgang gemacht und alle Ergebnisse im Zusammenhang behandelt und auf Konsistenz sowie auf Plausibilität und Machbarkeit geprüft werden.

1. Was ist Gegenstand bzw. Thema der Evaluation?	2. Welche Ziele liegen der Evaluation zugrunde?	3. Woran können wir erkennen, ob die Ziele erreicht wurden?		4. Welche Rahmenbedingungen des Evaluationsprozesses sind relevant?		5. Wie werden Analyse und Schlussfolgerungen sichergestellt?	
		3.1. Anhand welcher Daten können wir die Zielerreichung messen?	3.2. Welche Verfahren und Instrumente zur Evaluation können wir einsetzen?	4.1 Wie wollen wir die Evaluation durch führen (Zeitplan)?	4.2 Wer soll an der Evaluation beteiligt werden?	5.1 Wem sollen die Daten zurückgemeldet werden?	5.2 Wer zieht die Konsequenzen aus den Ergebnissen?
		3.1.1 Welche Daten haben wir?	3.1.2 Welche Daten fehlen uns?				

# 19. Indikatorenübung

## Ziele

- Ziele überprüfbar machen
- Standards setzen aus Evaluationen

## Vorgehensweise

Bei dieser Übung geht es zum einen darum, Ziele überprüfbar zu machen, sie zu operationalisieren. Zum anderen können anhand der Operationalisierung von Zielen Standards festgelegt werden.

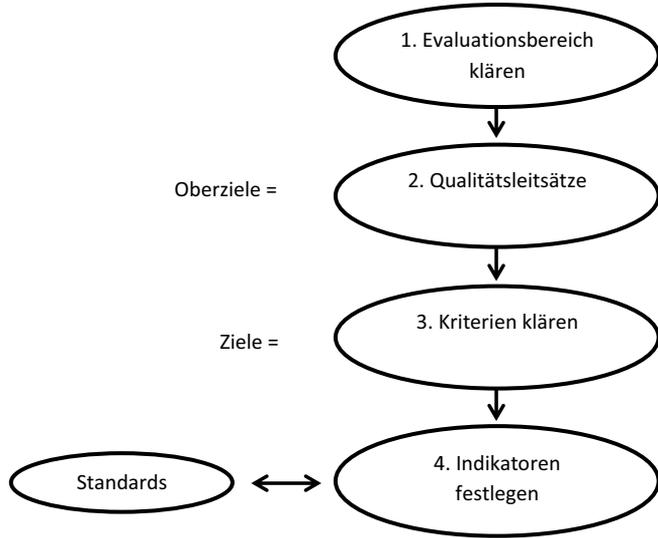
Für einen ausgewählten Evaluationsbereich (1.) gilt es zunächst, Oberziele in Form von Qualitätsleitsätzen zu formulieren (2.). Die Formulierung von Kriterien führt zu präziseren Zielen, die Aufschluss darüber geben, mithilfe welcher Maßnahmen und Tätigkeiten die Oberziele erreicht werden sollen (3.). Für die Kriterien werden wiederum Indikatoren gesucht, die erkennen lassen, ob und inwiefern die Kriterien erfüllt wurden (4.). Durch normative Bestimmungen können von den Indikatoren Qualitätsansprüche in Form von zu erreichenden Standards abgeleitet werden. Oder auf der Grundlage bereits bestehender Standards werden Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung festgelegt.

Benennen Sie Kriterien, also konkretisierte Oberziele in Form von Maßnahmen und Tätigkeiten, für einen vorher festgelegten Evaluationsbereich. Beschränken Sie sich aus Gründen der Machbarkeit auf maximal zwei Kriterien. Suchen Sie im Anschluss daran nach möglichst vielen Indikatoren, welche die Erfüllung der Kriterien verdeutlichen und damit messbar machen können. Legen Sie, beispielsweise anhand von zu erreichenden Prozentwerten, fest, welche die Standards zur Erfüllung der Kriterien sein sollten.

Ein Beispiel: Es besteht das Oberziel, die Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit von Schüler/innen zu stärken. Ein davon abgeleitetes Ziel wäre, dass sich die Schüler/innen eigenständig Unterstützungsmöglichkeiten suchen. Indikatoren für die Beurteilung der Erreichung dieses Ziels könnten folgende sein:

- Die Schüler/innen wenden sich bei Problemen an ihre Mitschüler/innen.
- Die Schüler/innen nutzen vielfältige Medien zur Informationsrecherche.
- Die Schüler/innen können kompetente Ansprechpartner zur Lösung spezifischer Probleme nennen.

Als Qualitätsstandard kann gelten, dass der erste Indikator auf 75 Prozent der Schüler/innen zutrifft, der zweite und dritte auf 50 Prozent der Schüler/innen.



Kriterien	Indikatoren	Standards
(nicht mehr als zwei)	(möglichst viele)	

## 20a. Qualitätsindikatoren zum sozialen Lernen – Schülerfragebogen

### Ziele

- Evaluation des Unterrichts
- Unterrichtsentwicklung

### Vorgehensweise

Der Fragebogen kann als Anregung für Schulen dienen, die ihren Unterricht hinsichtlich des sozialen Lernens und der Methodenkompetenz von Schüler/innen evaluieren möchten. Dabei können selbstverständlich einzelne Aussagen ausgewählt und weitere hinzugefügt werden. Sinnvoll ist der Einsatz auf Klassenebene, was auch die Befragung der entsprechenden Lehrpersonen beinhaltet. Bereits vor dem Einsatz des Bogens kann festgelegt werden, welches Ergebnis für die einzelnen Aussagen als zufriedenstellend angesehen wird.

### Anmerkungen

Der Fragebogen wurde von einer Hauptschule in Nordrhein-Westfalen zur internen Evaluation ihres Epochenkonzepts entwickelt und eingesetzt. Dazu wurden verschiedene Qualitätsindikatoren erarbeitet, mit deren Hilfe der Grad der Erreichung bestimmter Ziele in diesem Konzept überprüft werden sollte. Zusätzlich wurde ein ähnlicher Fragebogen für Lehrer/innen konzipiert (siehe Material 20b: »Qualitätsindikatoren zum sozialen Lernen – Lehrerfragebogen«, um einen Vergleich mehrerer Perspektiven zu ermöglichen.

Kreuze bitte bei jeder Aussage an, inwieweit die folgenden Aussagen für dich zutreffen.

		immer	oft	selten	nie
1.	Ich gehe gerne in diese Schule.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Der Unterricht ist abwechslungsreich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Ich mache meine Hausaufgaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Wenn ich etwas nicht verstanden habe, frage ich meinen Lehrer oder meine Lehrerin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Wenn ich etwas nicht verstanden habe, frage ich meinen Nachbarn oder meine Nachbarin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Ich arbeite lieber allein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Ich arbeite lieber in der Gruppe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Ich arbeite gern mit meinem Nachbarn oder meiner Nachbarin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Ich kann eine Schulstunde lang ruhig arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Ich brauche Hilfe bei der Bearbeitung von Aufgaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Ich störe den Unterricht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Ich lasse mich ablenken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Ich höre dem Lehrer oder der Lehrerin zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Ich vertrete meine persönliche Meinung, ohne andere zu beleidigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Ich begründe meine Meinung.				
16.	Ich lasse meine Mitschüler/innen ausreden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Ich höre den Mitschüler/innen zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Ich lasse andere Meinungen zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Ich gebe auch anderen Recht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Wir nehmen uns bei Gesprächen gegenseitig dran.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Ich spreche nur zum Thema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Ich lache über andere, wenn sie Fehler machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Ich kann zugeben, wenn ich etwas falsch gemacht habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kreuze bitte bei jeder Aussage an, inwieweit die folgenden Aussagen für dich zutreffen.

		immer	oft	selten	nie
24.	Ich gönne anderen Schüler/innen gute Noten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Ich helfe meinen Mitschüler/innen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Ich lasse mir von meinen Mitschüler/innen helfen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Ich bringe die Schulsachen mit, die wir brauchen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Ich leihe Arbeitsmaterial an Mitschüler/innen aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Ich gehe sorgfältig mit Arbeitsmaterialien um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Ich bringe Materialien ordentlich an ihren Platz zurück (Lexika, Bücher, ...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	Ich räume meinen Arbeitsplatz auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	Ich mache gerne Extraaufgaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	Ich habe es gerne, wenn der Lehrer oder die Lehrerin meine Arbeit sieht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	Ich habe es gerne, wenn der Lehrer oder die Lehrerin meine Arbeit bewertet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	Ich führe meine Hefte und Mappen ordentlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	Ich fühle mich für meine Klasse verantwortlich (Blumen, Ordnung, ...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 20b. Qualitätsindikatoren zum sozialen Lernen – Lehrerfragebogen

### Ziele

- Evaluation des Unterrichts
- Unterrichtsentwicklung

### Vorgehensweise

Der Fragebogen kann als Anregung für Schulen dienen, die ihren Unterricht hinsichtlich des sozialen Lernens und der Methodenkompetenz von Schüler/innen evaluieren möchten. Dabei können selbstverständlich einzelne Aussagen ausgewählt und weitere hinzugefügt werden. Sinnvoll ist der Einsatz auf Klassenebene, was auch die Befragung der Schüler/innen beinhaltet. Bereits vor dem Einsatz des Bogens kann festgelegt werden, welches Ergebnis für die einzelnen Aussagen als zufriedenstellend angesehen wird.

### Anmerkungen

Der Fragebogen wurde von einer Hauptschule in Nordrhein-Westfalen zur internen Evaluation ihres Epochenkonzepts entwickelt und eingesetzt. Dazu wurden verschiedene Qualitätsindikatoren erarbeitet, mit deren Hilfe der Grad der Erreichung bestimmter Ziele in diesem Konzept überprüft werden sollte. Zusätzlich wurde ein ähnlicher Fragebogen für Schüler/innen konzipiert (siehe Material 20a: »Qualitätsindikatoren zum sozialen Lernen – Schülerfragebogen«), um einen Vergleich mehrerer Perspektiven zu ermöglichen.

Kreuzen Sie bitte bei jeder Aussage an, auf wie viele Schüler/innen Ihrer Klasse die Aussage zutrifft.

	Die Schüler/innen ...	alle	viele	einige	keine
1.	gehen gerne in diese Schule.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	finden den Unterricht abwechslungsreich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	machen ihre Hausaufgaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	fragen ihren Lehrer oder ihre Lehrerin, wenn sie etwas nicht verstanden haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	fragen ihren Nachbarn oder ihre Nachbarin, wenn sie etwas nicht verstanden haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	arbeiten am liebsten allein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	arbeiten am liebsten in der Gruppe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	arbeiten gerne mit ihrem Nachbarn oder ihrer Nachbarin zusammen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	können eine Schulstunde lang ruhig arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	brauchen Hilfe bei der Bearbeitung von Aufgaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	stören den Unterricht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	lassen sich ablenken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	hören dem Lehrer oder der Lehrerin zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	vertreten ihre persönliche Meinung, ohne andere zu beleidigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	begründen ihre Meinung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	lassen ihre Mitschüler/innen ausreden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	hören ihren Mitschüler/innen zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	lassen andere Meinungen zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	geben auch anderen Recht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	geben das Wort an Mitschüler/innen weiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	sprechen nur zum Thema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	lachen über andere, wenn diese Fehler machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	können zugeben, wenn sie etwas falsch gemacht haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kreuze bitte bei jeder Aussage an, inwieweit die folgenden Aussagen für dich zutreffen.

	Die Schüler/innen ...	immer	oft	selten	nie
24.	gönnen anderen Schüler/innen gute Noten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	helfen sich gegenseitig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	lassen sich helfen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	bringen die Schulsachen mit, die sie brauchen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	leihen Arbeitsmaterial an Mitschüler/innen aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	gehen sorgfältig mit Arbeitsmaterialien um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	bringen Materialien ordentlich an ihren Platz zurück (Lexika, Bücher, ...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	räumen ihren Arbeitsplatz auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	machen gerne Extraaufgaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	haben es gerne, wenn der Lehrer oder die Lehrerin ihre Arbeit sieht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	haben es gerne, wenn der Lehrer oder die Lehrerin ihre Arbeit bewertet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	führen ihre Hefte und Mappen ordentlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	fühlen sich für ihre Klasse verantwortlich (Blumen, Ordnung, ...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 21. Unterrichtsbeobachtung – soziale Lernformen

### Ziele

- Evaluation des Unterrichts
- Hospitation, Entwicklung einer Feedbackkultur

### Vorgehensweise

Mit diesem Beobachtungsbogen können verschiedene Facetten von Lehrer- und Schüleraktivitäten im Unterricht beobachtet und aufeinander bezogen betrachtet werden.

### Anmerkungen

Der Beobachtungsbogen wurde von einer Gesamtschule zur Überprüfung von Schüler- und Lehrerverhalten bzw. -aktivitäten im Rahmen unterschiedlicher sozialer Lernformen erarbeitet und eingesetzt.

Klasse/Kurs: \_\_\_\_\_ Fach: \_\_\_\_\_ Raum: \_\_\_\_\_

Stunde: \_\_\_\_\_ Datum und Uhrzeit: \_\_\_\_\_ Lehrer/in: \_\_\_\_\_

**Lernformen:**

- Kleingruppenarbeit                       Partnerarbeit                       Debatte/Kreisgespräch   
 Kreisgespräche                       Projektarbeit                       Freiarbeit   
 Rollenspiele/Planspiele                       andere Unterrichtsform  \_\_\_\_\_

Zeit	Schülerverhalten		Lehrerverhalten	
	Aktivität	Bemerkungen	Aktivität	Bemerkungen
	Schüler/innen helfen sich gegenseitig.		Organisation der Gruppenbildung	
	Schüler/innen arbeiten ruhig und diszipliniert.		Anweisungen für Arbeitsformen	
	Schüler/innen respektieren die Meinung anderer.		Aufgabenstellung	
	Schüler/innen gehen sorgfältig mit bereitgestelltem Material um.		Arbeitsmaterial	
	Schüler/innen organisieren Gruppenarbeit/ Partnerarbeit selbstständig.		Motivation	
	Gruppenhierarchien		Auswertung von Arbeitsergebnissen	
	Beteiligungsgrad der Gruppenmitglieder		Betreuung der Gruppen	
			Intervention	

## 22. Unterrichtsevaluation Gruppenarbeit

### Ziele

- Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung
- Verbesserung der Gruppenarbeit

### Vorgehensweise

Der Fragebogen kann von einzelnen Schüler/innen einer Gruppe und ihren Gruppenmitgliedern ausgefüllt werden, um dann die Perspektiven zu vergleichen. Ferner besteht die Möglichkeit, diesen Bogen in bestimmten zeitlichen Abständen immer wieder einzusetzen, um Veränderungen und Entwicklungen zu überprüfen.

### Anmerkungen

Alternativ oder zusätzlich zu der Einschätzung der Gruppenmitglieder können die Lehrkräfte eine Einschätzung abgeben.

Name: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

**Schätze Deine eigenen Arbeitsaktivitäten und Arbeitshaltungen innerhalb der Gruppenarbeit ein.**

3 = So mache ich es in der Regel.

2 = So mache ich es manchmal.

1 = So mache ich es selten.

	Selbsteinschätzung	Einschätzung der Gruppenmitglieder						
		1	2	3	4	5	6	Mittelwert
1. Ich beachte die Arbeitsanweisungen.								
2. Ich beteilige mich an der Planung der Gruppenarbeit.								
3. Ich nehme Meinungen anderer in der Gruppe ernst.								
4. Ich leiste meinen Beitrag zur Gruppenarbeit.								
5. Ich arbeite gut ohne Beaufsichtigung.								
6. Ich übernehme Verantwortung für die Fertigstellung einer Projektaufgabe.								
7. Ich arbeite mit den anderen in der Gruppe zusammen.								
8. Ich plane und beteilige mich an der Präsentation der Gruppenarbeit.								
9. Besondere Leistungen (1 Punkt zusätzlich)								
<b>Summe</b> (maximal 25 Punkte)								

## 23. Unterrichtsevaluation – kooperatives Lernen

### Ziele

- Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung
- Verbesserung des kooperativen Lernens

### Vorgehensweise

Der Fragebogen kann sowohl von Lehrpersonen als auch von Schüler/innen und Schülern einer Klasse ausgefüllt werden, um dann die Wahrnehmungen zu vergleichen.

In jedem Fähigkeitsbereich können demzufolge für jede Einschätzung (Selbst- und Lehrereinschätzung) maximal sechs Punkte erreicht werden.

### Auswertungsschlüssel:

- 6 = überragend
- 5 = tüchtig
- 4 = kompetent
- 3 = angemessen
- 2 = dürftig
- 1 = unzureichend

Name: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

	Selbsteinschätzung		Lehrereinschätzung	
	<i>immer</i>	<i>verbesserungs- bedürftig</i>	<i>immer</i>	<i>verbesserungs- bedürftig</i>
<b>A. Beachtung der Mitschüler/innen</b>				
1. übernimmt Aufgaben				
2. bespricht sich mit Mitschüler/innen				
3. spricht leise				
4. gibt Unterstützung				
5. gibt anderen Zeit zu überlegen				
6. achtet auf den, der redet				
<b>Punkte</b>				
<b>B. Selbstkontrolle</b>				
1. hört aufmerksam zu				
2. arbeitet ruhig				
3. zeigt eine gute Arbeitshaltung				
4. arbeitet gut mit anderen zusammen				
5. kann sich konzentrieren				
6. zappelt nicht herum				
<b>Punkte</b>				
<b>C. Aufgabenbezogenheit</b>				
1. befolgt Anweisungen				
2. arbeitet, ohne andere zu stören				
3. bezieht sich auf das Thema				
4. nutzt seine Arbeitszeit effektiv				

	Selbsteinschätzung		Lehrereinschätzung	
	<i>immer</i>	<i>verbesserungsbedürftig</i>	<i>immer</i>	<i>verbesserungsbedürftig</i>
5. beschäftigt sich mit der Aufgabe				
6. ist nicht leicht ablenkbar				
<b>Punkte</b>				
<b>D. Zusammenarbeit</b>				
1. arbeitet gut mit anderen zusammen				
2. übernimmt Aufgaben				
3. nimmt Rücksicht auf andere				
4. zeigt Sozialverhalten				
5. bietet anderen Hilfe an				
6. achtet darauf, dass sich alle beteiligen				
<b>Punkte</b>				
<b>E. Arbeitshaltung</b>				
1. hält seinen Arbeitsbereich in Ordnung				
2. beteiligt sich am Aufräumen in der Klasse				
3. achtet auf seine Bücher, sein Material und seine Sachen				
4. achtet auf die Bücher, Materialien und Sachen anderer				
5. geht sorgfältig mit Arbeitsmaterialien um				
6. beachtet Klassenregeln				
<b>Punkte</b>				

Meine Ziele für die Zukunft: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 24. Gruppenprozessanalyse

### Ziele

- Gruppenprozesse analysieren und evaluieren

		stimmt			
		genau	eher	eher nicht	stimm nicht
1.	Die Gruppe hat das Problem heute gut bearbeitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Wir hatten klare Ziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Ich war damit zufrieden, wie wir dem Problem auf den Leib rückten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Wir überprüften während der Arbeit unser Vorgehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Alle Ideen der Gruppenmitglieder wurden festgehalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Wir unterstützten uns gegenseitig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Ich hörte aufmerksam zu, wenn andere sprachen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Die anderen hörten mir aufmerksam zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Meine Fähigkeiten kamen voll zur Geltung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Die Fähigkeiten der anderen kamen voll zur Geltung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Ich fühlte mich in meiner Rolle wohl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Die Gruppe wurde durch ein Mitglied oder durch wenige Mitglieder dominiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Es gab Konkurrenzkämpfe, die die Arbeit störten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Regeln, die sich die Gruppe gegeben hat, wurden eingehalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Das Interesse am Problem war groß.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Die Zeitvorgabe wurde eingehalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Es gab eine wirkungsvolle Leitung der Sitzung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		stimmt genau	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt nicht
18.	Ergebnisse wurden gesichert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Dinge, die mir am Herzen lagen, wurden zur Sprache gebracht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Ich bin mit den Ergebnissen zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 25. Lebende Skala

### Ziele

- Feedback einholen
- Evaluation von Veranstaltungen

### Vorgehensweise

Es werden Zettel mit Ziffern zwischen 1 und 4 vorbereitet und entlang einer Linie im Raum verteilt. Die Veranstaltungsteilnehmer/innen werden gebeten, sich zu vorher vorbereiteten Aussagen entlang dieser Linie zu positionieren, wobei die Zuordnung zu einer hohen Zahl eine hohe Zustimmung zu der Aussage bedeutet.

### Beispielaussagen:

- Das Klima in der Veranstaltung war angenehm.
- Der Kurs wurde durch die Verantwortlichen gut vorbereitet.
- Der Dozent konnte gut erklären.
- Die Inhalte kann ich im Schulalltag gut verwenden.

## 26. Ratingkonferenz

### Ziele

- Evaluation von Lehr- und Weiterbildungsveranstaltungen
- Gemeinsame Interpretation von Evaluationsergebnissen

### Vorgehensweise

Die Teilnehmer/innen erhalten ein vorgefertigtes Blatt mit mehreren Aussagen in Form eines Kurzfragebogens. Sie beurteilen die Aussagen individuell auf der vorgegebenen Skala (Rating). Anschließend übertragen die Teilnehmer/innen ihre Beurteilungen mithilfe von Markier-Punkten anonym auf ein vorbereitetes Plakat/Flipchart. Die auf diese Weise visualisierten Evaluationsergebnisse werden gemeinsam interpretiert und ggf. erläutert (Konferenz).

### Beispiel für einen Kurzfragebogen

	trifft genau zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Der inhaltliche Aufbau des Seminars war logisch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Dozentin bzw. der Dozent hat die Lehrinhalte durch gute Beispiele veranschaulicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zur Diskussion und Klärung von Fragen war genügend Zeit vorhanden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es wurden mir wertvolle Hinweise für meine weitere Arbeit geboten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe meine eigenen Lernziele erreicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 27. Tagungshaus

### Ziele

- Evaluation und Reflexion von Seminaren, Fortbildungsveranstaltungen und Tagungen

### Vorgehensweise

Die Teilnehmerzahl ist unbegrenzt, es wird in Gruppen von drei bis sechs Personen gearbeitet.

Jede Gruppe benötigt einen großen Bogen Papier (DIN A2) oder Tapete sowie bunte Wachsmalstifte oder Filzschreiber.

Die Gruppen werden aufgefordert, ein Haus zu entwerfen, dessen Bestandteile für Gütekriterien des Seminars stehen. Dazu wird den Teilnehmer/innen ein Musterhaus gezeigt (siehe Abbildung).

Nachdem jede Gruppe ihr Tagungshaus erstellt hat, werden die Entwürfe im Seminar ausgestellt und besprochen (kommunikativ validiert).

### Anmerkungen

Das Musterhaus beinhaltet folgende Elemente: Das Fundament symbolisiert die Arbeit im Plenum. Die Treppe steht für die Gestaltung der Seminarleitung. Die Tür stellt den Zugang zu Theorie und Inhalt des Seminars dar, also wie die Grundlagen vermittelt worden sind. Mit den Fenstern soll die Kleingruppenarbeit beschrieben werden. Das Dach steht für das persönliche Wohlbefinden, während der Schornstein den Lernzuwachs und die Antenne das Maß der Identifikation mit dem Seminarthema wiedergeben soll. Der Garten, hier durch den Baum gekennzeichnet, steht für die Beschreibung der Organisation des Seminars und des geselligen Miteinanders.

