

## **Einheit 3: Systeme, Prozesse und Instrumente des Qualitätsmanagements – Laura Muresan**

### **3.1 Aufbau von Systemen zur Qualitätsüberwachung in Bildungsprozessen**

### **3.2 Institutionelle Selbstevaluation**

### **3.3 Unterrichtsbeobachtung als integraler Bestandteil von Qualitätssicherung und Weiterbildung**

#### **Zusammenfassung von Einheit 3**

Die wesentlichen Themen dieser Einheit sind die Einrichtung interner Systeme für das Qualitätsmanagement, die dabei beteiligten Schritte und Prozesse sowie die Instrumente, die für die Qualitätssicherung und die Verbesserung des Sprachunterrichts in den entsprechenden Institutionen/Abteilungen verwendet werden können.

Es werden u.a. folgende Fragen angesprochen: Wie lassen sich Anzeichen für mangelnde Qualität identifizieren? Wie können die zugrunde liegenden Ursachen erkannt und angemessene Gegenmaßnahmen geplant werden? Möglichkeiten zur Sammlung, Auswahl und Nutzung von Daten werden aufgezeigt – wie beispielsweise Aktionsforschung, Unterrichtsbeobachtung, Interviews, Diskussionen mit Zielgruppen etc.

Im zweiten Teil von Einheit 3 wird die institutionelle Selbstevaluation in ihren verschiedenen Dimensionen untersucht. Prinzipien, Funktionen und Ziele werden in Bezug auf den Kontext und die zentralen Aspekte des Selbsteinschätzungsprozesses diskutiert. Der Leitfaden soll die Leserschaft dazu anregen, die Verbindung zwischen der Selbstevaluation des Einzelnen und eines Teams zu untersuchen, sowie die Rolle der gemeinsamen Analyse der institutionellen Prozesse und Verfahren für die Planung von Maßnahmen und die Verbesserung der Qualität genauer zu betrachten.

Der Schwerpunkt im letzten Teil dieser Einheit liegt auf der Unterrichtsbeobachtung, die als wichtiger Bestandteil sowohl für das Qualitätsmanagement als auch die professionelle Entwicklung vorgestellt wird. Die zahlreichen Funktionen der Beobachtung werden in Verbindung mit den verschiedenen Arten der Beobachtung und den Situationen, in denen sie genutzt wird, erläutert. Aus der Perspektive des Qualitätsmanagements dient eine effektive Beobachtung dem Zweck der Identifizierung von verbesserungswürdigen ebenso wie von leistungsstarken Bereichen. Die Einrichtung von Systemen zur gemeinsamen Nutzung von optimalen Verfahren, der Aufbau einer Kultur des konstruktiven Feedbacks und einer kontinuierlichen professionellen Entwicklung dient sowohl der Institution als auch den einzelnen am Prozess der Qualitätssicherung beteiligten Fachleuten.

Es wird hervorgehoben, dass sowohl bei der Unterrichtsbeobachtung als auch bei der Selbstevaluation der Institution eine Atmosphäre, die auf Zusammenarbeit beruht, besonders wichtig ist, ebenso wie das Vorhandensein angemessener Einstellungen und Fähigkeiten.

Der methodologische Ansatz in dieser Einheit beruht darauf, die Leserschaft zur Reflexion über ihre eigenen Erfahrungen im Hinblick auf Systeme und Prozesse zu ermutigen und Lösungsansätze hinsichtlich der dargestellten Aktivitäten und Fallstudien zu entwickeln.

## Einheit 3

### 3.1 Aufbau von Systemen zur Qualitätsüberwachung in Bildungsprozessen

Um sicherzustellen, dass die gesamte Institution/Abteilung gemäß hohen Qualitätsstandards arbeitet, ist es von zentraler Bedeutung, dass wirksame Qualitätsmanagementsysteme eingesetzt werden und dass alle am Bildungsprozess Beteiligten – Institutionsleitung, Lehrende, Lernende, Verwaltungsabteilungen und andere Beteiligte – sowohl die Ziele der Institution als auch die in der Institution bestehenden Systeme kennen.

Die Effektivität der Qualitätsmanagementsysteme hängt von der sinnvollen Umsetzung der Methoden und Instrumente zur Überwachung der Qualität aller Prozesse ab. Dynamische, fortschrittliche Institutionen sind kontinuierlich damit befasst, ihre Leistungen zu verbessern, Innovation zu fördern und für eine Zusammenführung von Selbstlernprozessen der Individuen mit der Gesamtentwicklung der Institution zu sorgen.

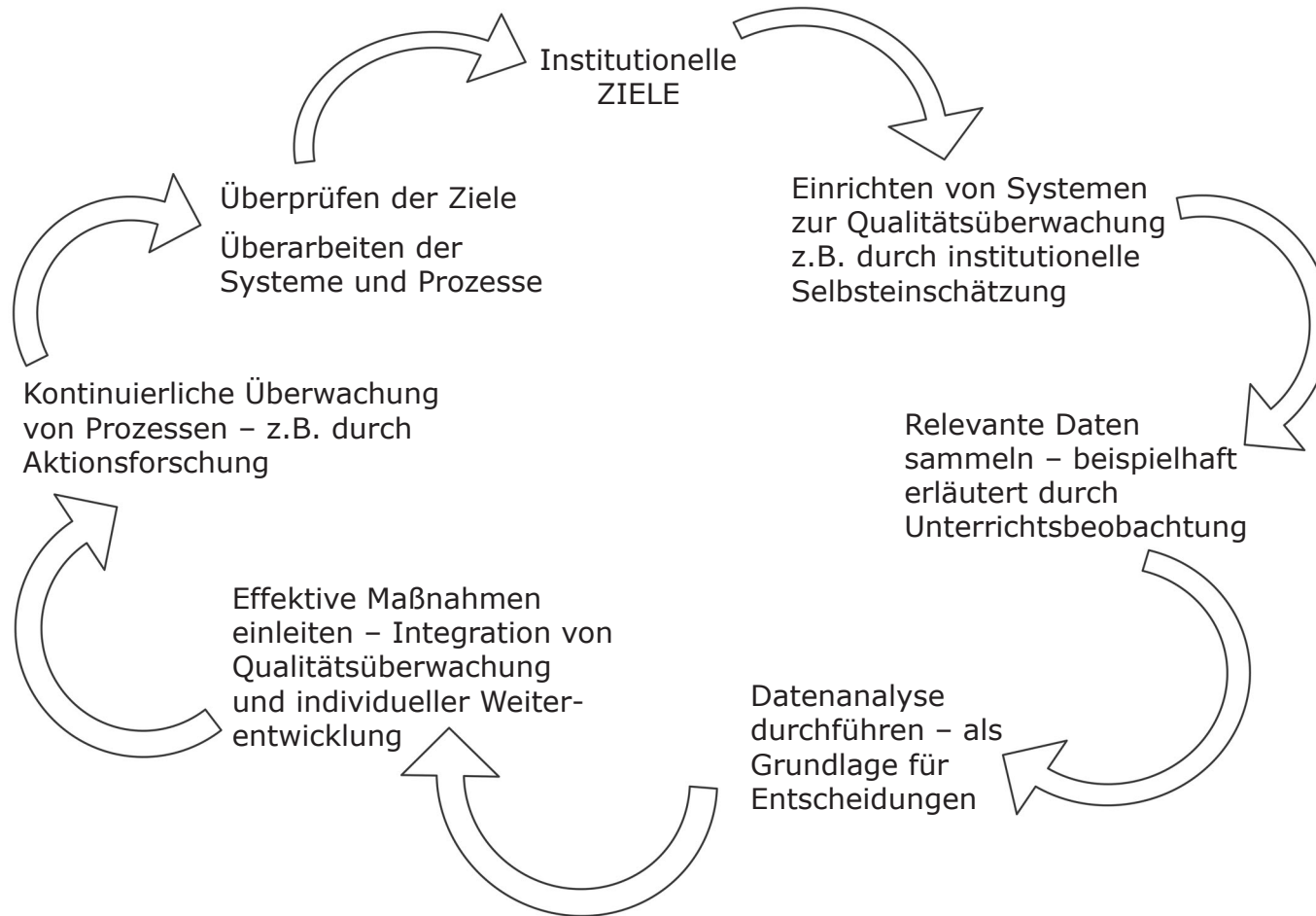
Hierzu gehört das Einrichten funktionierender Systeme: Das Entwickeln und Auswählen der anzuwendenden Verfahren und Instrumente sowie das Entscheiden über die einzelnen Schritte. Hierzu gehört in der Regel Folgendes:

- Erkenntnisse und Daten sammeln, die in Bezug auf die festgelegten Ziele relevant sind;
- Die Daten analysieren und interpretieren, um Entscheidungen in Kenntnis der Sachlage treffen zu können;
- Effektive Maßnahmen zur Verbesserung oder Nachbesserung einleiten;
- Prozesse kontinuierlich überwachen und die Wirkungen von eingeleiteten Maßnahmen überprüfen.

Als Folgeaktivität zu dieser komplexen Aufgabe werden die institutionellen Ziele überprüft und die Systeme und Prozesse überarbeitet.

Die Schritte eines Qualitätskreislaufs werden im folgenden Schaubild synthetisch dargestellt.

## Stufen und Prozesse in einem Qualitätskreislauf



Entsprechend dem Gesamtziel und den spezifischen Zielsetzungen, dem Zeitrahmen und der Tragweite einer vorgesehenen Maßnahme plant die Institution die Schritte der einzelnen Phasen und entscheidet über die Methodik, idealerweise in Teamarbeit.

### **Relevante Erkenntnisse und Daten sammeln**

Zu den am häufigsten eingesetzten Methoden gehören folgende:

- Beobachtung (von Klassen, Prozessen etc.) als eines der leistungsstärksten Instrumente zum Sammeln von Daten im Umfeld des Sprachunterrichts, wie im 3. Abschnitt der Einheit 3 dargestellt wird;
- Interviews, Treffen mit Zielgruppen;
- Umfragen auf Grundlage von Fragebögen;
- Dokumentenstudium, Überprüfung der Arbeit, Analyse von Tagebüchern und Portfolios der Lernenden bzw. der LehrerInnen, etc.

Die Auswahl der Methoden, Techniken und Instrumente für die Datensammlung hängt davon ab, welche Informationen von wem benötigt werden und in welchem konkreten Zusammenhang (Zeit, Ressourcen etc.) diese stehen.

„Es gibt folgende einfache Faustregeln für die Auswahl der entsprechenden Methoden:

- Um herauszufinden, was eine Person in der Öffentlichkeit tut, verwenden Sie die direkte Beobachtung.
- Um herauszufinden, was eine Person privat tut, setzen Sie Interviews, Fragebögen oder Tagebücher ein.
- Um herauszufinden, was eine Person denkt, fühlt, glaubt, setzen Sie Interviews, Fragebögen oder Verhaltensskalen ein.
- Um Fähigkeiten, Intelligenz oder Persönlichkeit einer Person festzustellen, verwenden Sie standardisierte Tests.“<sup>6</sup>

---

6 Robson, C. (1993): *Real World Research*, Blackwell Publishers, Oxford, UK, (S. 188-189).

Quantitative Daten können anhand von Fragebögen (siehe Fragebögen auf der CD-ROM, z.B. [http://www.ecml.at/html/quality/english/continuum/internal\\_quality\\_assurance/Greece\\_intro.htm](http://www.ecml.at/html/quality/english/continuum/internal_quality_assurance/Greece_intro.htm)<sup>7</sup>), strukturierten Interviews, „Zertifikatnummerierung“ etc. erhoben werden.

Qualitative Daten lassen sich in der Regel durch Beobachtung, Treffen mit Zielgruppen, Überprüfungen durch andere Teilnehmende, offene Fragebögen, halbstrukturierte Interviews etc. erheben. Beispiele für Fragebögen und Interviews finden Sie auf der CD-ROM, z.B.:

- [http://www.ecml.at/html/quality/english/continuum/internal\\_quality\\_assurance/MF\\_France\\_intro\\_E.htm](http://www.ecml.at/html/quality/english/continuum/internal_quality_assurance/MF_France_intro_E.htm);
- [http://www.ecml.at/html/quality/english/continuum/external\\_quality\\_assurance/Interviews/Interviews\\_E.htm](http://www.ecml.at/html/quality/english/continuum/external_quality_assurance/Interviews/Interviews_E.htm)
- [http://www.ecml.at/html/quality/english/continuum/internal\\_quality\\_assurance/LM\\_Interview\\_LW.htm](http://www.ecml.at/html/quality/english/continuum/internal_quality_assurance/LM_Interview_LW.htm)

Da alle Methoden ihre Stärken und Schwächen haben, ist es ratsam eine Mischung aus verschiedenen Methoden, Techniken und Instrumenten einzusetzen und sowohl quantitative als auch qualitative Daten zu sammeln, um Vollständigkeit und Objektivität zu gewährleisten.

## **Daten analysieren und interpretieren**

Je nach Art der Daten und kontextuellen Faktoren können folgende Ansätze gewählt werden:

- Komparativ – z.B. bei der Vorbereitung für eine externe Inspektion werden die Daten über die Leistung der Schule mit dem nationalen Standard oder mit den in den Inspektionsdokumenten der nationalen oder internationalen Akkreditierungsstelle dargelegten Qualitätsstandards verglichen - (Einzelheiten zum Benchmarking finden Sie in Einheit 4 in diesem Leitfaden sowie in den Beispielen auf der CD-ROM, [http://www.ecml.at/html/quality/english/continuum/external\\_quality\\_assurance/assoc\\_national.htm](http://www.ecml.at/html/quality/english/continuum/external_quality_assurance/assoc_national.htm)).

---

7 In allen Fällen wird der gesamte Link zur Webseite angegeben. Die beiliegende CD-ROM ist eine statische Version der Webseite (heruntergeladen am 1. September 2007).

- Longitudinal – Analyse der Leistung der Schule über einen längeren Zeitraum, z.B. beim Umsetzen von Änderungen oder nach dem Ermitteln von Problemen (z.B. Abfall der Zufriedenheitsquote, Prüfungsergebnisse unter dem nationalen Durchschnitt, Fragen, die im Zuge von Beobachtungen oder bei Fokusgruppen aufkommen).

Egal, welche Instrumente gewählt werden und wie einfach oder komplex der Vorgang ist, die Vertraulichkeit muss bei der Verwendung der erhobenen Daten gewahrt bleiben. Hierbei müssen folgende Fragen beantwortet werden: Wer hat Zugang zu den Informationen? Wie werden sie ausgewertet? Ist die Vorgehensweise von Anfang an klar für alle an der Auswertung beteiligten Personen?

### **Effektive Maßnahmen zur Korrektur von Problemen und zum Ansteuern möglicher Lösungen**

Bevor man sich auf eine hypothetische Lösung einlässt ist es ratsam, mögliche Maßnahmen auszuprobieren und Untersuchungen in der Schule durchzuführen, um die bestmögliche Alternative in einem bestimmten Kontext zu finden.

Aktionsforschung ist „eine Form einer selbstreflexiven Untersuchung, die von Teilnehmenden in sozialen Situationen vorgenommen wird, um die Vernunft und Gerechtigkeit ihrer eigenen sozialen Ausbildungspraktiken zu optimieren“.<sup>8</sup> Die Aktionsforschung zielt darauf ab, verschiedenste Ansätze zum Sammeln von Daten sowohl über die individuelle Arbeit der Lehrkräfte als auch über institutionelle Prozesse einzubeziehen. Ihr Mehrwert besteht in ihrer Relevanz sowohl für die Weiterentwicklung der Lehrkräfte als auch für die Qualitätssicherung der Institution. Um beiden Funktionen gerecht zu werden, muss ihr systematischer Charakter erweitert werden, „um sicherzustellen, dass die persönliche Reflexion zuverlässig durchgeführt wird.“<sup>9</sup>



Welche Erfahrungen haben Sie mit Aktionsforschung in Ihrer Institution gesammelt?

In welchen Situationen haben Sie diese eingesetzt?

Hat dies zu einer Verbesserung der Lehr- und Lernprozesse geführt?

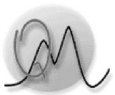
8 Kemmis, S. and McTaggart, R. (1988: 5).

9 Craft, A. (1996: 23).

Es ist von Bedeutung, dass der Wert der Belange und Werturteile der einzelnen Lehrkraft anerkannt wird. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Aktionsforschung für partnerschaftliches Arbeiten und gemeinsame Maßnahmen offen bleibt und dass sie kohärent für das Bestimmen von Problembereichen, das Kommunizieren der Forschungsergebnisse und das gemeinsame Arbeiten an geeigneten Lösungen eingesetzt wird.

Auch wenn Aktionsforschung „eklektisch“ ist, so sind eine Reihe von Grundsätzen voranzusetzen:

- Ihr Ziel liegt in der Optimierung der Bildungsprozesse;
- Sie berücksichtigt die Selbstentfaltung der ForscherIn und weiterer Personen, die beteiligt sind;
- Sie wird gründlich und selbstkritisch gegenüber Hypothesen durchgeführt;
- Ihre Ergebnisse werden veröffentlicht.<sup>10</sup>



Beispiele für erfolgreiche Aktionsforschungen, die von Lehrkräften in ihrem eigenen Kontext durchgeführt wurden, finden Sie in den Fallstudien am Ende dieses Leitfadens. Weitere Beispiele finden Sie auch auf der CD-ROM.

Die weiter unten stehenden Abschnitte „Institutionelle Selbstevaluation“ und „Unterrichtsbeobachtung“ enthalten auch Beispiele für Top-Down- und Bottom-Up-Ansätze mit einem Schwerpunkt auf gemeinsamer Verantwortung und kooperativen Prozessen zur Erhöhung der Motivation der Lehrkräfte.



Welche Instrumente und Techniken setzen Sie in Ihrem institutionellen Kontext ein?

Zu welchem Zweck?

Mit welchen Ergebnissen?

---

<sup>10</sup> Lomax, P. (1996: 85).



## **Überprüfen der Auswirkung von eingeleiteten Maßnahmen**

Zum Überprüfen der Auswirkungen der eingeleiteten Maßnahmen können die meisten der oben beschriebenen Methoden und Instrumente eingesetzt werden. Die Datensammlung muss daher als kontinuierlicher Prozess betrachtet werden, so dass Vergleiche vorher und nachher möglich sind. Wenn Pilotprojekte erfolgreich verlaufen, können Maßnahmen für eine große/größere Umsetzung von Verbesserungen oder Veränderungen ergriffen werden.

Ein Beispiel dafür, wie dieser Prozess in der Realität abläuft, finden Sie in der Fallstudie „ICT-Qualitätssystem zur Lernunterstützung“ von David Turrell.

In der Realität sind die meisten der oben genannten Prozesse, Methoden und Instrumente miteinander verbunden und lassen sich für verschiedene Zwecke einsetzen, je nach Stufe, auf der sie eingeführt werden und je nach den Zielen der Institution zu einem gegebenen Zeitpunkt in ihrer Entwicklung.



Auf welchen Stufen des Qualitätsüberwachungsprozesses würden Sie die folgenden Methoden und Instrumente einsetzen? Füllen Sie folgende Tabelle aus. Wählen Sie mit Ihrem Partner/Ihrer Partnerin einen Bereich aus und erörtern Sie im Detail, welche Ziele durch den Einsatz bestimmter Methoden bzw. Instrumente verfolgt werden und welche Ergebnisse erzielt werden können:

- Befragungen auf der Grundlage von Fragebögen unter allen Lehrkräften;
- Befragungen auf der Grundlage von Fragebögen bzw. Interviews mit SchülerInnen und Eltern;
- Gruppendiskussion mit Lehrkräften, SchülerInnen etc;
- Interviews – informell oder fokussiert, halbstrukturiert oder strukturiert;
- Kollegenbegutachtung (*peer-review*);
- Treffen mit dem gesamten Team;
- Treffen in Arbeitsgruppen;
- Beobachtung von Aktivitäten, Prozessen, Personen;
- Audio- / Videoaufzeichnung von Prozessen;
- An KundInnen oder andere InteressenvertreterInnen gerichtete Bewertungsblätter;
- Portfolios für Sprachlernende (nach Altersgruppe sortiert);
- Portfolios für Lehrkräfte;
- Checklisten und Fragebögen zur Selbstbewertung der Lehrkräfte;
- Überprüfung der Arbeit der Studierenden;
- Tagebücher, Logbücher etc.

<b>Stufen</b>	<b>Beispiele für Methoden und Instrumente</b>	<b>Mit welchem Ziel?</b>	<b>Mit welchen Ergebnissen?</b>
Einrichten von Systemen und Planen von Aktivitäten			
Sammeln relevanter Daten			
Daten analysieren und interpretieren			
Maßnahmen zur Korrektur von Problemen und zum Ansteuern möglicher Lösungen einleiten			
Überprüfen der Auswirkungen von eingeleiteten Maßnahmen			
Überprüfen der Ziele und überarbeiten der Systeme			

## 3.2 Institutionelle Selbstevaluation

Eine wichtige Größe der Qualitätsüberwachung ist die objektive Selbsteinschätzung. Hierzu gehören die Verteilung von Führungsrollen in einem Teamprojekt, das Einrichten eines Rahmens für studentische Übungen, der Aufbau von funktionierenden Systemen, das Entwickeln und Auswählen von anzuwendenden Prozessen und Instrumenten sowie das Entscheiden über die einzelnen Schritte.

**Institutionelle Selbstevaluation** wird definiert als teilnehmende Evaluation, die in der Institution (Schule, Fremdspracheninstitut, Programm) von der Schule, dem Personal oder Projektteam initiiert wird, um regelmäßig bzw. kontinuierlich die Optimierung von Lehrtätigkeit, Sprachleistungen und der Gesamtaktivitäten zu fördern (nach Mackay *et al.*, 1998).

**Funktionen und Ziele** der Selbstevaluation können unterschiedlich sein, je nach Kontext und Bewertungsschwerpunkt. Daher kann die Selbstevaluation verschiedene Rollen spielen und einem oder mehreren der folgenden Zwecke dienen:

- **Entwicklungsanalyse von Projekten oder Programmen:** Im Rahmen von Projekten oder Programmen wird deren Entwicklung von den Projektteams analysiert; der Verlauf und die Ergebnisse werden mit den anfänglichen Zielen und dem vereinbarten Aktionsplan verglichen. Neben anderen Zielen kann dies dem Zweck dienen, die Art und Weise, wie die dem Projekt zugeteilten Ressourcen genutzt wurden, zu begründen, den Erfolg des Projekts aufzuzeigen sowie für weitere Finanzierung zu werben. Als dieser Ansatz erstmals als Alternative zu einer Bewertung durch externe Fachleute eingeführt wurde, wurde dies als Novum aufgefasst. Im Laufe der Zeit ist es eine allgemein übliche Praxis geworden, dass Projektteams selbst den Vergleich zwischen dem Fortschritt und den anfänglich gesetzten Zielen vornehmen. Beim 3. Arbeitsprogramm des EFSZ beispielsweise sollen die KandidatInnen bereits in der Vorschlagsphase für die Projekte angeben, welche Instrumente der Selbsteinschätzung sie für die kontinuierliche Überwachung des Fortschritts einsetzen wollen (siehe Vorlage für Projektvorschläge auf der EFSZ-Webseite – [www.ecml.at/efsz](http://www.ecml.at/efsz)).
- **Feststellen vorhandener Probleme und Dokumentieren des Bedarfs an Veränderung und Innovation:** Zur Erhöhung der Chancen einer erfolgreichen Veränderung ist es für die Organisation (Schulleitung und Lehrkräfte) von Bedeutung, die Bereitschaft für Veränderung festzustellen, mögliche Hindernisse zu ermitteln, Kosten und Nutzen des Eingriffs zu analysieren

### Aktivität in Kleingruppen

Denken Sie an Ihren eigenen Kontext und überlegen Sie Folgendes:

- Gibt es in Ihrer Institution / Abteilung ein System zur Selbstevaluation? Falls ja, wer betreut es?
- Wer ist beteiligt? Auf individueller Ebene? Auf institutioneller Ebene?
- Wie? Welche Mechanismen werden angewandt?
- Welche Maßnahmen werden infolge der Selbstevaluation eingeleitet?

und einen realistischen Anknüpfungspunkt zur Initiierung der Veränderung zu finden. In einem pädagogischen Umfeld, insbesondere beim Lehren und Lernen von Fremdsprachen, umfasst dies „Schritte wie z.B. Selbstbewertungsprozess, gezielte Unterrichtsbeobachtung über einen fokussierten Zeitraum, Konferenzen der Lehrkräfte etc.“<sup>11</sup>

■ **Funktion als Instrument des Qualitätsmanagements:** In einer Institution oder Abteilung ermöglicht die systematische Selbstevaluation den Teams, alle Aspekte der institutionellen Aktivitäten zu analysieren, Probleme zu erkennen und einen Aktionsplan für bestimmte vorrangige Bereiche zu entwickeln, die einer Verbesserung oder Veränderung bedürfen. Beachten Sie hierzu die Fallstudien am Ende des Leitfadens.

■ **Funktion als Instrument und als laufende Praxis für die interne Qualitätssicherung:** Als Qualitätskontrolle durch „Interne“ – beispielsweise wenn Vorbereitungen für eine externe Inspektion getroffen werden (Qualitätskontrolle durch „Außenstehende“), etwa im Kontext einer Bewerbung einer Institution um die Mitgliedschaft bei einer nationalen oder internationalen Qualitätsorganisation (Maxwell-Hyslop, 1999) oder wenn Auszeichnungen wie etwa „Investors in People“ in Großbritannien angestrebt werden (<http://www.investorsinpeople.co.uk/Pages/Home.aspx>).

Beispiele für die Selbstevaluation als Mittel der internen Qualitätssicherung finden Sie auf der CD-ROM unter Quality Management in Language Education:

■ [http://www.ecml.at/html/quality/english/continuum/self\\_assessment/self\\_assessment.htm](http://www.ecml.at/html/quality/english/continuum/self_assessment/self_assessment.htm)

■ [http://www.ecml.at/html/quality/english/continuum/internal\\_quality\\_assurance/internal.htm](http://www.ecml.at/html/quality/english/continuum/internal_quality_assurance/internal.htm)

■ Eine **formative Rolle** im „Lernunternehmen“, Erweiterung der Entwicklungsmöglichkeiten für alle, sowohl auf institutioneller als auch auf persönlicher Ebene und für alle, die am Prozess beteiligt sind.

Internationale Erfahrung und Praxis zeigen, dass diese Art der Bewertung eine gut dokumentierte Analyse ermöglicht und sich zusätzlich auf die Motivation stützt, die dem Programm oder der Schule innewohnt.

<sup>11</sup> Heyworth, F. (2003) *Innovation in Language Education*, ECML & Council of Europe, Graz/Strasbourg (S. 30).

In der Fallstudie 4a in diesem Leitfaden – „Eine Qualitätsvision für Schulentwicklung“ – zeigt David Turrell überzeugend auf, wie

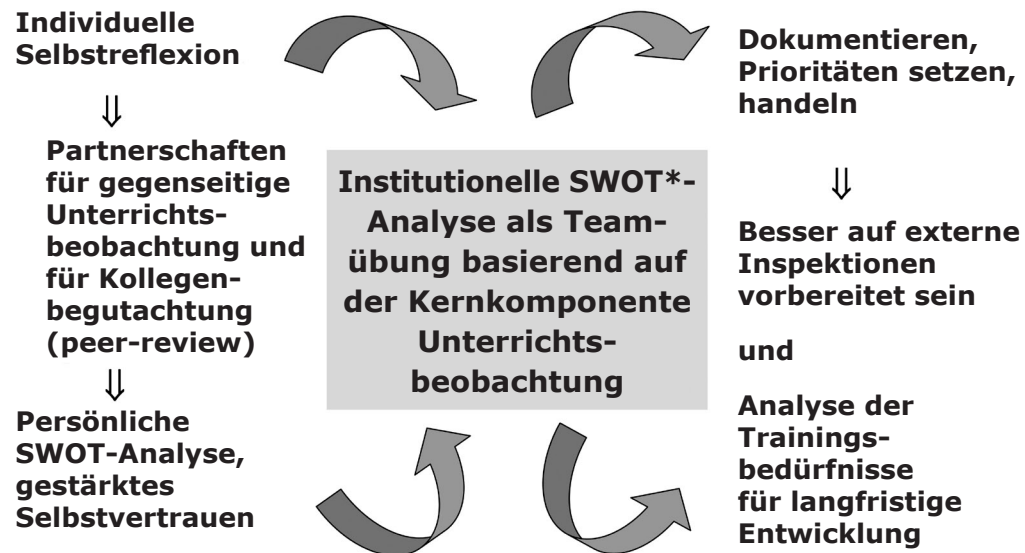
„ein systematischer und umfassender Ansatz zur Qualitätssicherung [...] folgende Dimensionen beinhaltet: Die Selbstevaluation der Schule insgesamt, die Entwicklungsplanung auf mehreren Ebenen und das Vertrauen in Veränderung und Optimierung mit Hilfe pädagogischer Innovation. Bei diesem Ansatz liefert das 'professionelle Lernen' und forschendes Handeln in der Schule vor Ort den Grundstein für die Optimierung der Qualität der Ausbildung für die Lernenden.“

Bei der Planung von Übungen zur Selbstevaluation – sei es für eine ausgewählte Gruppe von Lehrkräften oder für die gesamte Institution – ist es wichtig, beispielsweise folgende Fragen zu klären und zu kommunizieren: Welche Daten sollen zu welchem Zweck gesammelt werden? Welches sind die Management- und Kommunikationswege innerhalb der institutionellen „Hierarchie“? Wer moderiert den Prozess? (z.B. auf höchster Ebene? Ist jeder daran beteiligt?) Wer entwickelt die Kriterien? Wer erhält die Daten und wertet sie aus?

Um Zuverlässigkeit und Gültigkeit der Daten sicherzustellen, ist es gleichermaßen wichtig, Fragen der Transparenz, Ehrlichkeit, Besitz der Daten oder Vertraulichkeit zu klären – z.B. Wie werden die Daten genutzt? Wie steht die Schulleitung der Übernahme von Risiken gegenüber? Welches sind die Konsequenzen für die einzelnen Teilnehmenden an der Selbstevaluationsübung?

In Übereinstimmung mit dem Entwicklungsmodell für Qualität (wie in Einheit 1 „Qualität auf Grundlage persönlicher Entwicklung“ dargelegt) und der Dimension Qualitätskultur, die sich mit institutionellem Selbstlernen befasst (Einheit 2), kann die Selbstevaluation eine wichtige formative Rolle spielen, da sie die Beziehung zwischen Qualitätssicherung, Entwicklung der Institution, Lernen im Team und persönlicher beruflicher Weiterbildung sicherstellt; dies wird in folgendem Schaubild verdeutlicht:

## Qualitätssicherung mit professioneller Entwicklung verknüpfen



\* SWOT: englisches Akronym für strengths (Stärken), weaknesses (Schwächen), opportunities (Chancen), threats (Gefahren).

Praktische Beispiele finden Sie in den Fallstudien am Ende dieses Leitfadens.



Auf der CD-ROM finden Sie im Kapitel „Quality Management in Language Education“ Beispiele aus unterschiedlichen europäischen Kontexten, Argumente für die Verknüpfung zwischen der individuellen und institutionellen Selbsteinschätzung und Erläuterungen zur Verbindung zwischen diesen und der Qualitätssicherung. [http://www.ecml.at/html/quality/english/continuum/self\\_assessment/self\\_assessment.htm](http://www.ecml.at/html/quality/english/continuum/self_assessment/self_assessment.htm)

### 3.3 Unterrichtsbeobachtung als integraler Bestandteil von Qualitätssicherung und Weiterbildung

Im Sprachunterricht ist die Unterrichtsbeobachtung eine wichtige Komponente der Qualitätssicherung und des Managements von Humanressourcen sowie der Lehreraus-, -fort- und -weiterbildung.

Die Unterrichtsbeobachtung kann als komplexer Prozess und als komplexes Instrument verschiedene Formen annehmen und unterschiedliche Rollen spielen, wie im Folgenden dargestellt wird.

Für das Qualitätsmanagement in der Institution wird die Unterrichtsbeobachtung regelmäßig von denjenigen durchgeführt, die für die Lehrprogramme verantwortlich sind, nämlich AbteilungsleiterInnen, LehrerausbilderInnen, OberstudienrätInnen, pädagogische LeiterInnen, um relevante Daten über die in der Schule vorhandene Praxis des Lehrens und Lernens zu sammeln und somit verbesserungswürdige Bereiche zu ermitteln, eine bessere Kundenbetreuung zu ermöglichen etc. Institutionen und Abteilungen mit klarem Engagement für Qualität fördern und schaffen ebenso einen geeigneten Rahmen für Unterrichtsbeobachtung, um einen kohärenten Ansatz zu gewährleisten und den Austausch von Fachwissen unter Lehrkräften zu fördern.

Hinsichtlich der internen Qualitätssicherung kann dieser Rahmen auch mit dem Management von Humanressourcen verknüpft werden und z.B. in das Verfahren zur Einstellung von Personal eingebunden werden; er kann Teil einer Einführung sein und – insbesondere in Sprachschulen – mit dem Personalgespräch verbunden sein.

Diese Situationen können gut für formative Zwecke genutzt werden, da einwandfreies Qualitätsmanagement ohne kontinuierliche berufliche Weiterentwicklung nicht denkbar ist.

Externe Qualitätssicherungssysteme im Sprachunterricht umfassen in der Regel die Unterrichtsbeobachtung als wichtiges Element des Inspektionsprozesses, von externen Inspektoren durchgeführt (EAQUALS, 1999/2004). Außerdem ist dies meist Bestandteil der Inspektorenschulung und des Testens von Inspektionssystemen in nationalen Kontexten (z.B. bei OPTIMA, Bulgarien; QUEST, Rumänien; MAQS, ehemalige Jugoslawische Republik Mazedonien), oder in Organisationen, die aus einer Reihe von



#### Aktivität in Kleingruppen

Denken Sie an Ihren eigenen Kontext und überlegen Sie Folgendes:

- Welche Art der Unterrichtsbeobachtung wird in Ihrem Kontext in der Regel eingesetzt bzw. ist relevant?
- Wer führt die Beobachtung durch und wie oft? Wie lange dauert eine standardmäßige Unterrichtsbeobachtung?
- Auf welche Weise wird Feedback abgegeben?
- Werden in Folge der Unterrichtsbeobachtung bestimmte Maßnahmen eingeleitet?



Schulen bestehen und ein eigenes internes Qualitätssicherungssystem haben (z.B. Bell International; Goethe-Institut; International House World Organisation etc.).

Da es sich bei der Beobachtung um eine Schlüsselkomponente der Qualitätskontrolle handelt, verwenden Institutionen, die sich auf eine Inspektion vorbereiten, dieses Instrument als festen Bestandteil ihrer Qualitätssicherungsprozesse.

Die Erkenntnisse, die durch Unterrichtsbeobachtung gewonnen werden, häufig in Verbindung mit Aktionsforschung und weiteren Formen der Informationsgewinnung, unterstützen die Institutionen sowohl a) beim Diagnostizieren von Problemen als auch b) beim Identifizieren der richtigen Vorgehensweisen in der Institution. Die systematische Datensammlung und Analyse wird dadurch zu einer Grundlage für die Planung von Lehrerausbildung und -entwicklung.

Im Kontext der Aus- und Weiterbildung kann die Beobachtung mehreren Zwecken dienen, u.a.: a) der Schulung; b) der Weiterentwicklung und dem gemeinsamen Nutzen von optimalen Verfahren; c) der Bewertung und e) der Weiterentwicklung der Beobachtenden. Jeder dieser Zwecke ist in der Regel mit einer bestimmten Situation verknüpft, einer bestimmten Beziehung zwischen BeobachterIn und Beobachteten; das 'Was' und 'Wie' des Feedbacks kann daher unterschiedlich sein, wie zusammenfassend in folgender Tabelle<sup>12</sup> dargestellt wird.

---

12 Adaptiert von Maingay (1988) und Wajnryb (1992:3), mit einigen wenigen zusätzlichen Elementen zur Verdeutlichung.

<b>Hauptgrund</b>	<b>Wo / Wann</b>	<b>Was / Warum</b>	<b>Wer beobachtet</b>	<b>Wie erfolgt → Feedback</b>
Schulung	Ausbildung	z.B. ReferendarIn probiert Lehrmethoden aus	a) AusbilderIn b) Gleichgestellte ReferendarIn	a) Präskriptiv b) Partnerschaftlich
Fort- / Weiterbildung	Arbeitsplatz der Lehrkraft oder berufsbegleitender Kurs	z.B. Entwicklung von Fähigkeiten zur Selbstbewertung	AusbilderIn oder BeraterIn, Gleichgestellte als MentorIn	Weniger leitend, partnerschaftlich
Bewertung	Außer- oder innerbetrieblich, Teil eines Kurses oder außerhalb eines Kurses	Um zu prüfen, ob Lehrmethoden mit Bewertungskriterien übereinstimmen	Interne oder externe GutachterIn	Verschiedenartig oder nicht vorhanden
Fortbildung der BeobachterIn	Arbeitsplatz der Lehrkraft	Der/die BeobachterIn kann neue Ideen sammeln oder durch Beobachtung über Lehrprozesse reflektieren	AusbilderIn oder BeobachterIn (im Rahmen ihrer eigenen Ausbildung), gleichgestellte KollegIn	Partnerschaftlich

Je nach Stufe in der Entwicklung der Organisation wird vorwiegend der eine oder andere Typ verwendet,

z.B.:

- Nach der Einstellung von neuen Lehrkräften haben Fortbildungsziele in Verbindung mit Qualitätsüberwachung oberste Priorität;
- Wenn ein Intensivkurs durchgeführt wird, bei dem mehrere Lehrkräfte am Kursaufbau beteiligt sind und den Unterricht im Tandem-Verfahren durchführen, dient die Unterrichtsbeobachtung hauptsächlich der Sicherstellung der Kohärenz des Verfahrens, der Effizienz und der Effektivität (Situation der Qualitätsüberwachung);
- Im Zeitraum vor der Inspektion nehmen alle erfahrenen Lehrkräfte an der Unterrichtsbeobachtung teil, hauptsächlich aus Gründen der Qualitätsüberwachung; die meisten Lehrkräfte und Kurse werden mindestens einmal beobachtet (Qualitätsüberwachung).

Je nachdem, welche Bereiche einer Verbesserung bedürfen, können Sie z.B. Folgendes beobachten: Unterrichtsmanagement, Redezeit der Lehrkraft, Verhältnis LehrerIn - Lernende, Verhältnis SchülerIn - SchülerIn, Verhalten der Lernenden, Integration von Theorie und Praxis (wie lassen sich Lehr- und Lernmethode mit den im Lehrplan beschriebenen Grundsätzen vergleichen etc.)



Weitere Fragen und Aspekte zur Überlegung:

- Die Unterstützung dem Bedarf anpassen; Beurteilung der Qualität der Unterstützung, die die Lehrkräfte erhalten: Welche Form der Unterstützung wird gegeben – vom Management, von Gleichgestellten, von BeraterInnen? Ist dies angemessen? Gibt es weitere Alternativen?
- Umsichtiger Umgang mit Lehrkräften; Kollegialität versus Folgen für die Lernenden; Unterstützung der Lehrkräfte versus Loyalität gegenüber den Lernenden, den Hauptnutznießenden des Lehrprozesses;
- Zu berücksichtigende Aspekte: Verantwortung, Deskriptoren, das Finden der richtigen Sprache und der richtigen Haltung, um Feedback zu geben; wie wird dies vorgenommen?
- Maßnahmen ergreifen: Welche Konsequenzen und Sanktionen gibt es? Wie lange dauert es, bis Maßnahmen eingeleitet werden können?
- Verknüpfung zum Wertemodell: Ehrlichkeit muss von den Werten ausgehen, an die wir glauben.



Auf der CD-ROM finden Sie Beispiele für Checklisten, Beobachtungsprotokolle und Tipps, wie und was beobachtet werden kann:

- [www.ecml.at/html/quality/english/continuum/self\\_assessment/MM\\_Class\\_obs.pdf](http://www.ecml.at/html/quality/english/continuum/self_assessment/MM_Class_obs.pdf)
- [www.ecml.at/html/quality/english/continuum/self\\_assessment/learners\\_obs%20de%20classe\\_E.pdf](http://www.ecml.at/html/quality/english/continuum/self_assessment/learners_obs%20de%20classe_E.pdf)