

QualiTraining

Leitfaden für die Qualitätssicherung im Sprachunterricht

Laura Muresan, Frank Heyworth, Galya Mateva und Mary Rose



Leitfaden für die Qualitätssicherung im Sprachunterricht

Seit 1995 engagiert sich das Europäische Fremdsprachenzentrum (EFSZ) des Europarates mit seinem Arbeitsschwerpunkt „Förderung von innovativen Ansätzen in der Spracherziehung“ für die Verbreitung von bewährten und innovativen Lehr- und Lernmodellen. Zur Einführung und Realisierung dieser Modelle in der Praxis erhalten die Mitgliedsstaaten des EFSZ nachhaltige Unterstützung.

Das EFSZ führt im Rahmen von 4-Jahresprogrammen Forschungs- und Entwicklungsprojekte durch. Diese Projekte werden von internationalen Expertenteams geleitet und beschäftigen sich hauptsächlich mit der Fortbildung von MultiplikatorInnen, der Förderung von Lehrerfortbildung und dem Aufbau von Expertennetzwerken. Die Publikationen des EFSZ zeigen die Ergebnisse dieser Projekte und sind Zeugnis des Engagements und der aktiven Beteiligung all jener, die an diesen Aktivitäten teilgenommen haben. Im Besonderen sind dies natürlich die Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren.

Das Leitthema des zweiten Arbeitsprogrammes des EFSZ (2004-2007) lautet „Sprachen für den sozialen Zusammenhalt – Spracherziehung in einem mehrsprachigen und multikulturellen Europa“. Dieser thematische Ansatz bezieht sich auf eine der größten gesellschaftlichen Herausforderung des beginnenden 21. Jahrhunderts, indem er die Rolle des Sprachenlernens zur Förderung der gegenseitigen Toleranz und des Respekts der Bürgerinnen und Bürger Europas füreinander betont.

Das EFSZ ist ein „Erweitertes Teilabkommen“ des Europarates mit Sitz in Graz, Österreich, welchem zur Zeit 33 Mitgliedsstaaten angehören. Auf der Grundlage der Werte und Empfehlungen des Europarates fördert das EFSZ sprachliche und kulturelle Vielfalt sowie Mehrsprachigkeit und Multikulturalität der Bürgerinnen und Bürger in Europa. Sein Arbeitsprogramm erfolgt in Kooperation mit der Abteilung für Sprachenpolitik. Diese Abteilung des Europarates beschäftigt sich mit sprachpolitischen Grundsatzfragen und mit der Entwicklung von Leitlinien im Bereich des Sprachenlehrens und -lernens.

Information zum EFSZ und seinen Veröffentlichungen sind im Internet zugänglich:
<http://www.ecml.at>

* Die 33 Mitgliedsstaaten des Erweiterten Teilabkommens des EFSZ sind: Albanien, Andorra, Armenien, Österreich, Bosnien und Herzegowina, Bulgarien, Kroatien, Zypern, Tschechische Republik, Estland, Finnland, Frankreich, Deutschland, Griechenland, Ungarn, Island, Irland, Lettland, Liechtenstein, Litauen, Luxemburg, Malta, Niederlande, Norwegen, Polen, Rumänien, Slowakei, Slowenien, Spanien, Schweden, Schweiz, *die ehemalige jugoslawische Teilrepublik Mazedonien*, Vereinigtes Königreich.

QualiTraining – Leitfaden für die Qualitätssicherung im Sprachunterricht

Projektteam:

Laura Muresan (Rumänien)
Frank Heyworth (Schweiz)
Galya Mateva (Bulgarien)
Mary Rose (Großbritannien)

Mit Beiträgen von:

Michel Boiron
Philip Dahl
Svetla Dimitrova
Stephen Hughes
Brigitte Ortner
Svetla Tashevskia
David Turrell

Europäisches Fremdsprachenzentrum – EFSZ

Council of Europe Publishing

Dieser Titel ist auch in Englisch verfügbar:

QualiTraining – A Training Guide for Quality Assurance in Language Education

ISBN: 978-92-871-6283-0

Alle Rechte vorbehalten. Ohne die schriftliche Erlaubnis des Herausgebers – Council of Europe Publishing, E-Mail: publishing@coe.int – darf kein Teil dieses Werkes in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie) reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme (CD-ROM, Internet, usw.) verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Meinungen sind nicht Teil der Politik irgendeiner Regierung, des Ministerkomitees oder des Generalsekretärs des Europarates.

Deckblatt: Gross Werbeagentur, Graz

Drucker: Bacherneegg, Kapfenberg

Layout: C. Stenner, Graz

<http://book.coe.int>

Council of Europe Publishing

F-67075 Strasbourg cedex

ISBN: 978-92-871-6284-7

QualiTraining-Leitfaden für die Qualitätssicherung im Sprachunterricht

Kurze Projektbeschreibung

Der Ausgangspunkt

Dieses Projekt versteht sich als Folgeaktivität des EFSZ-Projektes „Qualitätssicherung und Selbstbewertung für Schulen und LehrerInnen“. Auf nationaler und regionaler Ebene besteht ein wachsendes Interesse an der Entwicklung von allgemein gültigen Standards für Bereiche wie zum Beispiel Evaluierung, Qualitätsüberwachung und -management. Aus dem ersten Arbeitsprogramm des EFSZ wurde eine CD-ROM zum Thema „Qualitätsmanagement im Sprachunterricht“ entwickelt. Mit der vorliegenden Publikation liegt nun ein ergänzender Leitfaden für AusbilderInnen und MultiplikatorInnen vor, der den Einsatz dieses Instruments zur Qualitätssicherung unterstützen soll.

Projektziele

- Erarbeitung eines Schulungsleitfadens für Qualitätssicherung auf der Grundlage der CD-ROM zum Thema Qualitätsmanagement;
- Schulung von MultiplikatorInnen/AusbilderInnen zur Initiierung eines Disseminationsprozesses;
- Konsolidierung einer Kultur der Qualitätssicherung in der Spracherziehung in ganz Europa und darüber hinaus.

Vorgehensweise

- Expertentreffen und projektübergreifende Zusammenarbeit mit anderen EFSZ-Projekten;
- Umfrage zur Anwendbarkeit der CD-ROM zum Thema Qualitätsmanagement;
- Produktion des „QualiTraining-Leitfadens“;
- regionale Veranstaltungen zur Schulung von AusbilderInnen und ein Seminar zur Dissemination und Erprobung;
- Aktualisierung der Projektwebseite.

Die wichtigsten Projektergebnisse

- Der „QualiTraining-Leitfaden“ für AusbilderInnen und MultiplikatorInnen;
- Schulungsveranstaltungen für MultiplikatorInnen;
- ein Netzwerk von AusbilderInnen im Bereich Qualitätsmanagement im Sprachunterricht.

Kooperationen

EAQUALS – European Association for Quality Language Services

Unterstützung durch QUEST Rumänien, OPTIMA Bulgarien, International Learning and Research Centre, Großbritannien

Kontakt

EFSZ-Webseite: www.ecml.at/efsz

Projekt-Webseite: www.ecml.at/mtp2/QualiTraining

Webseite des Nachfolgeprojekts 2008-2009: <http://qualitraining2.ecml.at>

E-Mail-Adresse der Projektkoordinatorin: Laura.Muresan@eaquals.org

Inhalt

Einheit 1: Qualitätsprinzipien und grundlegende Konzepte – Frank Heyworth	9
1.0 Einleitende Reflexionsaufgaben	10
1.1 Selbstbewertung und Reflexion	14
1.2 Prinzipien des Qualitätsmanagements	15
1.3 Grundlegende Konzepte: Kriterien, Indikatoren, Standards, Benchmarks	22
Einheit 2: Qualität und der menschliche Faktor – Mary Rose	27
2.1 Entwicklung einer Qualitätskultur	28
2.2 Leadership und Qualität	30
2.3 Institutionelles Selbstlernen	35
Einheit 3: Systeme, Prozesse und Instrumente des Qualitätsmanagements – Laura Muresan	41
3.1 Aufbau von Systemen zur Qualitätsüberwachung in Bildungsprozessen	43
3.2 Institutionelle Selbstevaluation	52
3.3 Unterrichtsbeobachtung als integraler Bestandteil von Qualitätssicherung und Weiterbildung	56
Einheit 4: Bewertung und Evaluierung von Qualität – Galya Mateva	61
4.1 Qualitätssysteme: Arten und Methoden der Bewertung und Evaluierung	62
4.2 Qualitätssysteme: Verfahren zur Bewertung und Evaluierung	71
4.3 Benchmarking und Validierung	75

Glossar	79
Ausgewählte Bibliografie	83
Fallstudien	87
Zusammenfassung der Fallstudien	87
Fallstudie 1: Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems an einer spanischen Sekundarschule – Stephen Hughes	90
Fallstudie 2: Qualitätssicherung bei der FS-LehrerInnenausbildung in Bulgarien – Svetla Dimitrova und Svetla Tashevskva	97
Fallstudie 3: Einfluss der Medien auf die Qualität im Fremdsprachenunterricht – Michel Boiron	103
Fallstudie 4a: Eine Qualitätsperspektive für Schulentwicklung – David Turrell	108
Fallstudie 4b: Ein ICT-Qualitätssystem zur Lernunterstützung – David Turrell	110
Fallstudie 5: Entwicklung einer auf Daten beruhenden Selbstevaluation im Bildungssystem des Vereinigten Königreichs – Philip Dahl	113
Fallstudie 6: Entwicklung eines Qualitätssystems für Deutschkurse am Österreich Institut – Brigitte Ortner	117

Einheit 1: Qualitätsprinzipien und grundlegende Konzepte – Frank Heyworth

1.0 Einleitende Reflexionsaufgaben

1.1 Selbstbewertung und Reflexion

1.2 Prinzipien des Qualitätsmanagements

1.3 Grundlegende Konzepte: Kriterien, Indikatoren, Standards, Benchmarks

Einheit 1: Zusammenfassung

Der erste Teil dieser Einheit untersucht einige der Prinzipien, die sich im Hinblick auf Qualität im Allgemeinen anwenden lassen und erforscht, wie diese im Sprachunterricht eingesetzt werden können. Die folgenden vier Modelle wurden untersucht:

- **Qualität durch KundInnenzufriedenheit:** Dies wird durch das Analysieren der Bedürfnisse und Wünsche der „KundInnen“ erreicht sowie durch die Planung und Umsetzung von Lehr- / Lernaktivitäten, die diesen Bedürfnissen entsprechen. Der Begriff der „KundIn“ ist komplex, da er „direkte“ KundInnen (die Lernenden im Klassenzimmer) und andere am Lehr- und Lernprozess Beteiligte (Eltern, Arbeitgeber, Universitäten etc.) umfasst.
- **Qualität als Prozess:** Die Durchführung von Sprachkursen kann als Reihe von Prozessen betrachtet werden – ein fortlaufender Prozess von der Bedarfsanalyse, der allgemeinen Erstellung von curricularen Zielsetzungen, der konkreten Erstellung des Lehrplans bis hin zur Planung von Unterrichtsstunden etc. Bei Evaluierungsverfahren und der Entwicklung von Ressourcen gibt es ähnliche Abläufe. Qualität bedeutet, jeden Schritt des Prozesses „richtig“ auszuführen.
- **Ergebnisorientierte Qualität:** Die Qualität des Sprachunterrichts muss ebenso die Effizienz des Prozesses bewerten – wieviel Sprache wird erlernt? Ist ein zufriedenstellender Mehrwert im Lernprozess erzielt worden? Die Problematik einer ausschließlich auf Ergebnissen basierenden Bewertung von Qualität wird untersucht.
- **Auf Werten beruhende Qualität:** Bildung ist kein kommerzielles Gut und die Definition der zugrunde liegenden Werte – wie beispielsweise die Förderung gegenseitigen Respekts und gegenseitiger Toleranz – ist von Bedeutung, um die Qualität von Bildung bewerten zu können.

Der Leitfaden soll die Leserschaft dazu anregen, die genannten Prinzipien zu untersuchen. Sie alle müssen in einem umfassenden Qualitätsansatz berücksichtigt werden. Zudem werden die LeserInnen ermutigt, darüber nachzudenken, wie diese Ansätze in ihrem eigenen Kontext angewandt werden können.

Zur Illustrierung, wie Änderungen im professionellen Umfeld Auswirkungen auf die Umsetzung der Qualitätsgrundsätze haben können, wird erläutert, wie die Entwicklung und Umsetzung des GERS (*Gemeinsamer europäischer Referenzrahmen für Sprachen*) den Sprachunterricht beeinflusst hat.

Der zweite Teil der Einheit behandelt einige der grundlegenden Konzepte im Zusammenhang mit der Qualitätssicherung; wie können wir Kriterien bestimmen und diese nutzen, um Standards zu setzen? Welche Indikatoren können verwendet werden, um herauszufinden, ob wir die Qualitätsstandards erfüllen? Wie kann uns Benchmarking bei dieser Arbeit helfen? Die Konzepte sollen wiederum im eigenen Umfeld der Leserschaft angewandt werden.

1.0 Einleitende Reflexionsaufgaben

Reflexionsaufgabe 1

Diese Reflexionsaufgabe soll Sie dabei unterstützen, das Thema des Workshops auf Ihr berufliches Umfeld zu beziehen.



Die Umsetzung von Qualitätsmanagement findet nicht in einem Vakuum statt, sondern wird von einer Reihe von Faktoren beeinflusst, z.B. Erlässe des Bildungsministeriums, Verfügbarkeit von Zeit und Geld, öffentlicher Druck, Verhalten von Eltern, KollegInnen und Studierenden. Einige dieser Faktoren fördern die Umsetzung von Qualität, andere sind hinderlich. Als Ausgangspunkt unserer Untersuchung des „QualiTrainings“ werden wir einige dieser Faktoren gemeinsam bewerten.

A. Positive Faktoren für Qualitätsinitiativen

Öffentliche Haltung (v. a. zum Sprachunterricht)	Politik des Ministeriums	LehrerInnenbildung	Verfügbarkeit von Ressourcen	Andere Faktoren

B. Negative Faktoren für Qualitätsinitiativen

Öffentliche Haltung (v. a. zum Sprachunterricht)	Politik des Ministeriums	LehrerInnenbildung	Verfügbarkeit von Ressourcen / Fachwissen	Andere Faktoren

Versuchen Sie, die Faktoren, die die Qualität in Ihrem Umfeld beeinflussen, so genau wie möglich zu beschreiben.

Würden Sie sagen, dass sich Ihr berufliches Umfeld im Allgemeinen für Qualitätsentwicklung im Sprachunterricht sehr gut eignet? Oder eher nicht?

Reflexionsaufgabe 2

Der QualiTraining-Leitfaden möchte die im Bereich Sprachunterricht tätigen Personen dabei unterstützen, Systeme zur Verbesserung der Qualität einzurichten. Für die Umsetzung der von uns vorgestellten Ideen müssen Sie verschiedene Entscheidungen treffen – dies ist nicht neu für Sie, da im Unterricht täglich viele Entscheidungen zu treffen sind, z.B. Planung der Stunden, Umgang mit Problemen der Lernenden, wie schnell oder langsam soll ein bestimmter Teil des Programms abgedeckt werden etc. Diese Entscheidungen lassen sich unter dem Begriff „Management“ der Qualität zusammenfassen. Managemententscheidungen – einschließlich solcher, die sich auf das Qualitätsmanagement beziehen – müssen in einer Institution auf allen Ebenen getroffen werden.

(a) Betrachten Sie folgende Tabelle¹ und reflektieren Sie über die leitende Verantwortung, die Sie in Ihrer gegenwärtigen Tätigkeit wahrnehmen. Auf welcher der drei Ebenen sind Sie in der Regel an der Entscheidungsfindung beteiligt?

Ebene	Entscheidungen				
	Von wem?	Worüber?	Weitreichend oder begrenzt?	Zeitraum?	Häufigkeit?
1. Strategische Planung	Lehrplanerstellende, SchuldirektorInnen, MitarbeiterInnen des Bildungsministeriums	Ziele und zugehörige Strategien, Richtlinienentscheidungen, Definition der Ziele für den Sprachunterricht, Erstellen von Lehrplänen, Zuteilung von Ressourcen.	Allgemeine Ausrichtung der zu planenden Aktivitäten.	Richtungsweisende Entscheidungen für das kommende Jahrzehnt. Pläne für 1 bis 5 Jahre.	Gelegentlich
2. Leitende Kontrolle	Institutsleitende, Lehreraus- und -fortbilderInnen, Lehrende	Umsetzung von Strategien in die organisatorische Praxis, Beschließen eines Schulungsprogramms, Erstellen eines Lehrplans auf der Grundlage des Ausbildungsplans.	Mittlere Reichweite. Könnte auch an Ebene 1 und 3 beteiligt sein.	Nächste Woche, nächsten Monat oder das nächste/ die nächsten beiden Jahre.	Wöchentlich, monatlich, jährlich
3. Kontrolle über die Ausführung	Institutsleitende, Lehreraus- und -fortbilderInnen, Lehrende	Einsetzen von Checklisten, Umsetzung von Verfahren zur Sicherstellung, dass der Unterricht und weitere Aktivitäten effektiv und effizient durchgeführt werden.	Lehrende im Tagesgeschäft sehr involviert.	Ab sofort bis nächste Woche / Monat.	Täglich

(b) Was erwarten Sie sich von „QualiTraining“ in Bezug auf Ihre derzeitigen und künftigen Zuständigkeiten und Rolle in Ihrer Institution / Abteilung? Machen Sie sich Notizen und diskutieren Sie mit einem Partner / einer Partnerin darüber.

¹ Basierend auf Anthony, A.R. & Hertzlinger (1989: 17).

Einheit 1

Diese Einheit bietet die Möglichkeit, Grundsätze des Qualitätsmanagements und einige der grundlegenden Konzepte einer näheren Betrachtung zu unterziehen.

Um über Qualität sprechen zu können, muss zuerst der Begriff „Qualität“ definiert werden.

1.1 Selbstbewertung und Reflexion



Was bedeutet Qualität für Sie persönlich? Denken Sie an tägliche Arbeitsvorgänge, Ereignisse, Einkäufe, Treffen etc. Wann sind Sie der Meinung, dass etwas gut ist und wann nicht?



Was bedeutet Qualität in Ihrem Beruf – als Lehrkraft, AusbilderIn, Führungskraft? Wann sagen Sie:

- Das war eine gute Stunde.
- Das ist eine effektive Schule.
- Dies war eine bereichernde Lernerfahrung.



Formulieren Sie für sich selbst Ihr eigenes Engagement für Qualität in Ihrem Beruf.
„Für mich bedeutet Qualität ...“

Wenn Sie den Leitfaden in einer Schulungsumgebung einsetzen, verwenden Sie die Selbstbewertungsübung zuerst einzeln, dann paarweise, dann in Vierergruppen und schließlich in der gesamten Gruppe.

Ziel hierbei ist, einen Konsens bei der Formulierung für ein „Bekenntnis zur Qualität“ zu erreichen.

1.2 Prinzipien des Qualitätsmanagements

Zur Einrichtung eines Systems für das Qualitätsmanagement müssen Sie verschiedene theoretische Modelle zu den Fragen kennen, was Qualität ist und wie sie erreicht werden kann. Folgende Modelle werden häufig zur Definition von Qualität verwendet:



Grundsatz der Kundenzufriedenheit – Die Qualität ist erreicht, wenn die Kundenanforderungen erfüllt werden bzw. die Kundenerwartungen übertroffen werden. Hierzu ist Folgendes notwendig:

- Bestimmen Sie Ihre KundInnen genau. Diese Frage ist bereits recht komplex – die Person, die die Leistung „konsumiert“, ist häufig eine andere, als die, die sie bezahlt. Es gilt also zwischen direkten und indirekten KundInnen zu unterscheiden. Manche Personen in einer Institution haben keinen direkten Kontakt mit *externen* KundInnen, erbringen aber Leistungen für ihre KollegInnen – die dann *interne* KundInnen sind.



Wer sind die KundInnen in dem Bildungssystem, in dem Sie arbeiten? Kinder? Eltern? Künftige ArbeitgeberInnen? Hochschulwesen? Der Staat?



Wer sind die KundInnen in Ihrem Arbeitsumfeld – handelt es sich um direkte, indirekte, interne, externe KundInnen?



Versetzen Sie sich selbst in die Rolle der KundInnen: Wer bietet Ihnen Dienstleistungen an? Welche Anforderungen und Wünsche müssen diese DienstleisterInnen erfüllen, um eine qualitativ hochwertige Leistung zu erbringen?



Ein Prozessmodell für Qualität – Zur Qualität gehört das Analysieren aller Prozesse, die beim Erbringen einer Dienstleistung (z.B. einem Sprachkurs) beteiligt sind. Dazu gehört die Gewährleistung, dass diese effizient durchgeführt werden.

Prozesse lassen sich in drei Phasen einteilen: Planung, Umsetzung und Ergebnis. In der Industrie lautet das Ziel Fehlertoleranz = null und ein Motto im Prozessmanagement heißt „beim ersten Mal richtig machen, immer richtig machen“.



Welche Prozesse sind an der Erstellung einer Abfolge von Sprachunterrichtsstunden beteiligt? Tragen Sie einige weitere Komponenten ein, die zum Prozess der Unterrichtsausführung gehören.

Planung	Umsetzung	Ergebnisse
Lernziele setzen	Sprache präsentieren und erklären	Fortschritte testen
Materialien auswählen	Aktivitäten durchführen	Ergebnisse beurteilen



Ergebnisorientierung der Qualität – Eine weitere Möglichkeit der Definition von Qualität basiert auf Ergebnissen – beispielweise von Tests und Prüfungen. Hierbei lautet der Grundsatz, dass man erst dann von Qualität sprechen kann, wenn die *Effektivität* von Bildungsmaßnahmen durch messbare Ergebnisse nachgewiesen werden kann.

Bildungssysteme haben in ihren jeweiligen staatlichen Lehrplänen sowohl explizite als auch implizite Merkmale. Institute können explizite Merkmale in Dokumenten, wie z.B. Leitbilder, zum Ausdruck bringen, als auch implizite Merkmale aufweisen, die beeinflussen, wie die Menschen denken und handeln und wie sie beurteilen, ob Qualität erreicht wird.



Worin liegen die Vor- und Nachteile beim Verwenden von Prüfungs- und Testergebnissen als Qualitätsindikatoren?



Kennen Sie weitere Ansätze für das Messen von Lern- /Lehrergebnissen?



Qualität auf Grundlage persönlicher Entwicklung – Bei diesem Modell hängt die Qualität von der Motivation, Einstellung und den Fähigkeiten der beteiligten Personen ab. Damit Qualität aufrechterhalten und verbessert werden kann, muss die Institution ein Umfeld schaffen, in dem die Mitarbeitenden sich entwickeln und zusammenarbeiten können. Dies kann z.B. durch Weiterbildungsprogramme, Aktionsforschung, gegenseitige Beobachtung, Förderung von Innovation und/oder Qualitätszirkel geschehen. Dies beinhaltet einen offenen Führungsstil und Raum für Verantwortung und Initiative des Einzelnen.



Auf Werten beruhende Qualität – Bildung ist kein mechanischer oder industrieller Prozess, sondern Bildung umfasst und vermittelt Werte. Die Arbeit des Europarates in Bezug auf den Sprachunterricht hat zum Ziel, die Mehrsprachigkeit als ein Instrument für Toleranz und Respekt für andere Lebensarten und Werte zu fördern. Das Arbeitsprogramm 2004-2007 des EFSZ heißt „Sprachen für sozialen Zusammenhalt“.



Beschreiben Sie – aus der Perspektive Ihrer eigenen beruflichen Erfahrung – auf welche Weise sich am besten eine Arbeitsumgebung schaffen lässt, in der die Qualität gefördert wird.



Durch welche expliziten Werte wird Qualität in Ihrem Arbeitsumfeld beeinflusst? Welches sind die impliziten Werte?



Welche konkreten Werte könnten (oder müssen) für das Lehren und Lernen von Fremdsprachen spezifisch sein?

Der Gemeinsame europäische Referenzrahmen für Sprachen (GERS)² und dessen Einfluss auf den Sprachunterricht

Der GERS ist Teil einer wichtigen Entwicklung im Bereich Fremdsprachenlehren und -lernen. Der GERS leistet einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung allgemein gültiger Standards für den Aufbau von Zielen und das Messen von Ergebnissen; er definiert Werte, die bei Beschlüssen über Lehrpläne und Ansätze zu berücksichtigen sind; er bietet einen begrifflichen Rahmen für das Lehren, Lernen und Bewerten. Seine Bedeutung ist an der Art und Weise sichtbar, wie der GERS die Anwendung unserer Qualitätsgrundsätze beeinflusst, die wir beschrieben haben.

Qualität auf Grundlage der Kundenzufriedenheit – Der GERS bietet eine genauere Grundlage für die Definition der Kundenanforderungen. Die Matrix zur Selbstbewertung (GERS, Tabelle 2, S. 36) und die Bedeutung, die der Selbstbewertung als Instrument für erfolgreiches Lernen zukommt, stellen für die KundInnen eine Basis dar, auf der sie ausdrücken können, welche Kenntnisse sie bereits haben und welche Ziele sie anstreben. Die Einleitung (GERS, S. 8) legt viele Merkmale der Bedarfsanalyse fest:

Die Aktivitäten im Sprachunterricht orientieren sich an den Anforderungen, der Motivation und den Merkmalen der Lernenden:

- Wozu benötigen sie die Sprache?
- Was müssen sie lernen, um in der Lage zu sein, ihr Vorhaben umzusetzen?
- Was motiviert sie zum Lernen?
- Um was für eine Gruppe von Menschen handelt es sich?
- Über welches Wissen, welche Fähigkeiten und Erfahrungen verfügen ihre Lehrkräfte?
- Welchen Zugang zu Ressourcen haben sie?
- Wie viel Zeit können sie investieren?

2 Europarat (2001), *Gemeinsamer europäischer Referenzrahmen für Sprachen: lernen, lehren, beurteilen*. Goethe-Institut Inter Nationes u.a., Langenscheidt

Die Tabelle, in der der externe Kontext des Sprachgebrauchs analysiert wird (GERS, Tabelle 5, S. 54), beschreibt persönliche, öffentliche, berufliche und pädagogische Bereiche sowie Situationen, in denen die Lernenden die Sprache gebrauchen. Die einfache, positive Sprache, die zur Beschreibung der einzelnen Stufen und der „Kann-Aussagen“ verwendet wird, erleichtert das Sprechen über Bedürfnisse und Wünsche des durchschnittlichen Lernenden.

Qualität als Prozess – Das prozessorientierte Lehren und Lernen erfordert eine detaillierte Beschreibung und Analyse; das kohärente System der Niveau-Deskriptoren im GERS ermöglicht es Schulen und EntwicklerInnen von Lehrplänen, Lernprogramme mit logischer Progression zu erstellen, bei denen jeder Schritt auf dem vorhergehenden aufbaut. Die einzelnen Stufen beschreiben die Fähigkeiten, die für das Erlernen einer Sprache benötigt werden und die Aktivitäten, die die Lernenden ausführen. Der zugrunde liegende Prozess des Erlernens einer Sprache wird wie folgt beschrieben:

„Die Fähigkeit, das Können in Handlung bei der Produktion bzw. Rezeption gesprochener Äußerungen / schriftlicher Texte umzusetzen, um etwas auszudrücken und zu verstehen, Bedeutung in ihrem Kontext zu interpretieren und zu übertragen sowie an kommunikativen Handlungen teilzuhaben.“

Der GERS stellt die konzeptionellen Kategorien bereit, auf denen die Prozesse definiert und aufgebaut werden können.

Die auf Ergebnissen basierende Qualitätssicherung wird durch die Festlegung der Niveaus und Stufen sehr erleichtert. Es lassen sich klare und detaillierte Ziele setzen; auch Ansätze für die zuverlässige Leistungsbewertung sind eingeführt worden. Dies ermöglicht es, Lernergebnisse in verschiedenen Sprachen und Kontexten mit einer gemeinsamen Terminologie und aussagefähigen Sprache, die jeder verstehen kann, zu vergleichen. Es gibt zunehmend Beweise dafür, dass vorhandene Ziele und Selbstbewertung zu einem besseren Lernerfolg führen.

Qualität und Werte – Der GERS empfiehlt Werte, die für den Sprachunterricht relevant sind, z.B.:

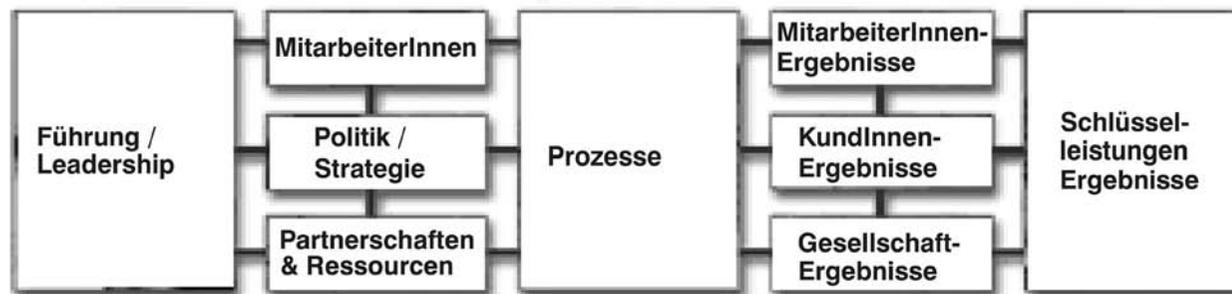
„Durch effektivere internationale Kommunikation gegenseitiges Verständnis und Toleranz, sowie die Achtung von Identitäten und von kultureller Vielfalt zu fördern“ (GERS, S. 16)

„Methoden des modernen Sprachunterrichts zu fördern, die die Unabhängigkeit des Denkens, Urteilens und des Handelns zusammen mit sozialen Fähigkeiten und Verantwortungsbewusstsein stärken“ (GERS, S. 16).

Der GERS weist darauf hin, dass solche Ziele für das Ausüben demokratischer Bürgerrechte und das Fördern des sozialen Zusammenhalts wichtig sind.

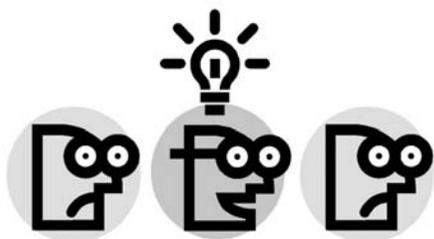
Fazit – Die verschiedenen Modelle schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern sind in den meisten Umgebungen in irgendeiner Form vorhanden. Das Erzielen von Qualität ist immer ein dynamischer Vorgang, der von Änderungen in der Umgebung beeinflusst wird. Der GERS ist ein Beispiel für die Art und Weise, in der Änderungen im Arbeitsumfeld die Umsetzung der Qualitätsprozesse in die Praxis beeinflussen. Daher gehört zum Qualitätsmanagement das Entwickeln eines Modells, das die Anwendung der verschiedenen Grundsätze miteinander kombiniert. Im Folgenden wird ein Beispiel für so ein Modell abgebildet³:

Das Modell beinhaltet die vier genannten Grundsätze: KundInnen, Prozessmanagement, Ergebnisse und die Entwicklung von Werten (durch Gesellschaft – Ergebnisse).



³ EFQM (2002): Criteria for Quality Management © Deutsche Übersetzung in Kamiske, G.F. & Brauer, J.-P. (2006) : Qualitätsmanagement von A bis Z

1.3 Grundlegende Konzepte: Kriterien, Indikatoren, Standards, Benchmarks



Zur Umsetzung der Grundsätze in die Praxis gehört Folgendes:

- Die Entscheidung über Kriterien, die auf die Qualität im Zusammenhang mit Ihrer sprachunterrichtsrelevanten Aktivität anzuwenden sind. Jede Qualitätsinitiative beginnt damit, dass man sich Fragen wie z.B. die folgenden stellt:
 - Ist unser Unterricht erfolgreich?
 - Stellt der Lehrplan den richtigen Rahmen bereit?
 - Setzen wir unsere Ressourcen effizient ein?
 - Ermöglichen wir es jedem/jeder einzelnen Lernenden, sein/ihr Potenzial voll auszuschöpfen?
- Wenn wir diese Fragen stellen, setzen wir Kriterien für guten Sprachunterricht voraus, zu denen z.B. folgende Merkmale gehören:
 - Effektive Unterrichtsmethoden, die den Lernenden die Möglichkeit bieten, in der Fremdsprache zu kommunizieren.
 - Ein transparenter Lehrplan, der klare Lernziele setzt.
 - Effizienter Einsatz von Ressourcen, um optimales Lernen zu ermöglichen.
 - Individualisierte Unterstützung für alle Lernenden.

- Um diese Fragen zu beantworten, müssen Daten über Prüfungsergebnisse, Bestandteile des Lehrplans, unsere Ressourcen und wie wir diese einsetzen, das Maß an individueller Hilfe, das Lernende erhalten, gesammelt werden.
- Um die Daten nutzbar zu machen, müssen wir Indikatoren, also messbare Daten, auswählen, anhand derer wir unsere Leistung mit anderen vergleichen können und die es uns erlauben, über Maßnahmen zu entscheiden, um unsere Tätigkeit zu verbessern. Prüfungsergebnisse oder standardisierte Testergebnisse können z.B. einen allgemeinen Indikator für den Lernfortschritt bilden.

Prüfungsergebnisse
65% der SchülerInnen bestehen die öffentlichen Prüfungen am Ende eines Schuljahres
35% der SchülerInnen bestehen die Prüfungen nicht

Solche Informationen sind für uns nicht sehr nützlich, wenn wir sie nicht mit anderen Leistungen im selben Kontext vergleichen können; wenn die durchschnittliche Erfolgsquote bei 80% liegt, arbeiten wir schlecht, wenn sie bei 40% liegt, arbeiten wir gut (zumindest im Vergleich mit anderen).

Auf der Grundlage der Belege, die die gesammelten Daten liefern, lassen sich Standards setzen – eine Definition der operativen Ziele, die wir uns gesetzt haben, um sowohl die Kriterien zu erfüllen als auch die Art und Weise, wie wir unsere Leistung bewerten wollen.

Eine Möglichkeit, Standards zu setzen, ist das Benchmarking, also das Ermitteln der bestmöglichen Leistung; diese wird als Ziel gesetzt, an dem gemessen wird, ob wir gut oder schlecht abschneiden. Das Benchmarking kann intern stattfinden – etwa durch Ermitteln eines optimalen Verfahrens in einer Schule oder Institution und durch den Versuch sicherzustellen, dass dieses Verfahren von allen angewandt wird. Oder extern – durch Ermitteln einer anderen Institution, deren optimales Verfahren als Modell angenommen wird und als Prüfstein eingesetzt wird, an dem die eigenen Ergebnisse gemessen werden.



Die CD-ROM enthält Beispiele für Indikatoren und Standards, die im Sprachunterricht in unterschiedlichen Kontexten und Ländern verwendet werden.



Übertragen Sie die Konzepte der Kriterien, Standards, Indikatoren und des Benchmarking auf Ihr eigenes berufliches Umfeld.

Unterricht im Klassenzimmer
Kriterien – z.B. aktiv, schülerzentriert, kommunikativ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Indikatoren – z.B. SchülerInnen-Redezeit gegenüber LehrerInnen-Redezeit <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Standard – z.B. regelmäßige Unterrichtsbeobachtungen, bei denen der Einsatz verschiedener Sozialformen überprüft wird, Arbeit in Gruppen, Arbeit zu zweit etc. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Benchmarking – z.B. Ermittlung von optimalen Verfahren durch Unterrichtsbeobachtung. Dies als Ziel für allgemein gültige Standards setzen.

-
-

Dasselbe bei anderen Aspekten des Qualitätsmanagements für das Lehren und Lernen von Fremdsprachen anwenden. Zum Beispiel:

- Ergebnisse der Lernenden
- Dienstleistungen für die Lernenden
- Lehrerfort-, und -weiterbildung
- Curriculare Planung
- Sicherheit in der Schule
- Beurteilung und Prüfung

Einheit 2: Qualität und der menschliche Faktor – *Mary Rose*

2.1 Entwicklung einer Qualitätskultur

2.2 Leadership und Qualität

2.3 Institutionelles Selbstlernen

Einheit 2: Zusammenfassung

Diese Einheit untersucht die Rolle der Menschen – Führungskräfte und Mitarbeitende – in einer Qualitätskultur und bestimmt Bestandteile einer Qualitätskultur. Die Bedeutsamkeit der Art und Weise, wie eine Institution öffentlich die Verantwortung für Qualität übernimmt, wird hervorgehoben. Die Leserschaft wird dazu aufgefordert, die Auswirkungen verschiedener Einflüsse auf ihre institutionelle Kultur zu bedenken.

In einer Organisation mit einer Qualitätskultur ist Führung / Leadership eher eine Funktion als eine Rolle. In diesem Abschnitt der Einheit wird der Einsatz eines kooperativen Führungsstils thematisiert. Von einer kooperativen Führung (*distributed leadership*) kann gesprochen werden, wenn Personen in leitender Funktion Möglichkeiten zur gemeinsamen Führung erarbeiten und für alle Mitarbeitenden die Möglichkeit besteht, ihre eigenen Führungskompetenzen zu entwickeln.

Es wird der Einfluss des Führungsstils auf Qualität untersucht und die Bedeutung eines Konzepts für Capacity Building (Aufbau von Kompetenzen) wird genauer betrachtet. Capacity Building erfolgt sowohl individuell als auch auf Organisationsebene. Mitarbeitende einer Organisation sollen sich aufgrund ihres emotionalen und intellektuellen Engagements vollständig mit dem inhaltlichen Auftrag befassen. Dies führt zu umfassendem Wachstum, ganzheitlicher Entwicklung und Veränderung auf Organisationsebene.

Der Leitfaden soll die LeserIn dazu anregen, über Aspekte von Führung sowie über Führungsprozesse, welche die Qualität fördern, nachzudenken und zu überlegen, wie diese in ihrem eigenen Kontext angewandt werden können.

Der letzte Teil der Einheit untersucht Selbstlernprozesse einer Organisation – die Verbindung zwischen Aktionsforschung und Innovation und der Rolle von Veränderungen in einer Qualitätskultur.

Die LeserInnen werden aufgefordert, darüber nachzudenken, wie ihre eigene Institution auf neue Denkmodelle reagiert. Des Weiteren bietet die Einheit Hilfsmittel, mit denen folgende Frage leichter beantwortet werden kann: „Woher wissen wir, dass bei uns eine Qualitätskultur vorhanden ist?“.

Einheit 2

2.1 Entwicklung einer Qualitätskultur

Das Engagement für Qualität beginnt mit einer Vision, mit einem gemeinsamen Engagement, einer öffentlichen Erklärung. Dies sorgt für Konzentration und Tatkraft in der Organisation und beschreibt die Werte der Organisation. Die öffentliche Erklärung kann verschiedene Formen annehmen, etwa staatliche Lehrpläne, Leitbild, Charta.

Eine Qualitätskultur wird dort geschaffen, wo Qualität zur Gänze im Kontext der Organisation verstanden wird. Beispielsweise konzentriert sich eine Schule auf die Ergebnisse der SchülerInnen und engagiert sich für den gleichen Wert und Erfolg aller Lernenden. Die Schule ermittelt Prozesse, die zu Qualitätsergebnissen führen, entwickelt Systeme zur Beurteilung von Qualität und setzt Qualitätsstandards, die verifizierbar sind.

Institutionen, sowohl des öffentlichen als auch des privaten Sektors, kommunizieren ihre Standards durch öffentliche Erklärungen ihrer pädagogischen Grundsätze und Zusicherungen, die sie ihren KundInnen in Aussicht stellen.

Sie alle teilen die Erkenntnis, dass Systeme und Verfahren für Qualität erst einsetzbar sind, wenn alle Beteiligten wissen, welche diese sind und wenn diese verstanden und befolgt werden.

- Das Engagement für Qualität umfasst eine Institutionskultur, die sich der kontinuierlichen Optimierung gegenüber verpflichtet sieht.



Wodurch wird die Kultur in Ihrer Organisation beeinflusst? Beispielsweise durch Prüfungsergebnisse, Finanzierungsströme, externe Erwartungen, Fachkenntnisse der MitarbeiterInnen?



Gibt es Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Qualitätskulturen und dem Engagement öffentlicher und privater Institutionen?

Ohne diese explizite Verpflichtung ist es unmöglich, Qualität zu beobachten und zu bewerten.



Die CD-ROM enthält viele Beispiele für Leitbilder, Chartas, Garantien etc. Sehen Sie sich eine Auswahl davon an und untersuchen Sie Folgendes:

- Wie werden darin die Ziele für die Institution festgelegt?
 - Wie werden die Werte der Institution explizit dargelegt?
 - Wie wird Qualität beschrieben?
 - Wie werden interne und externe KundInnen ermittelt?
 - Auf welche Weise werden Verpflichtungen und Zusicherungen gemacht, die alle Mitarbeitenden der Institution einbeziehen?
 - Wie werden die möglichen Erwartungen der KundInnen aufgezeigt?
- Bei einer Qualitätskultur handelt es sich um eine Lernkultur, an der alle Mitglieder der Institution teilhaben; eine selbstkritische Kultur, in der das gesamte Lehrerkollegium voll beschäftigt ist. Eine Kultur, die es jedem/jeder Einzelnen ermöglicht, seinen/ihren Beitrag zum Erreichen der gemeinsamen Vision zu leisten und die Frage zu beantworten „Was kann ich persönlich einbringen?“.

Überlegen Sie nach der Arbeit mit der CD-ROM, woran Sie erkannt haben, dass die Institutionen in den Beispielen sich für Qualität einsetzen.

Aktivität

Auf welche Weise wird in Ihrer Institution das Engagement für Qualität ausgedrückt?

Ist es klar und deutlich?
Sind sich alle darüber bewusst?
Wie wird dies kommuniziert?

Woran erkennen Sie, wenn Sie eine andere Institution besuchen oder mit MitarbeiterInnen anderer Einrichtungen zusammenarbeiten, dass diese sich für Qualität einsetzen?

Erörtern Sie dies zu zweit oder in Kleingruppen.

2.2 Leadership und Qualität



Führungskräfte (*leader*) sind in allen Bereichen einer Organisation für die Entwicklung und Aufrechterhaltung von Qualität von wesentlicher Bedeutung, und zwar dahingehend, dass sie eine klare Vision aufzeigen und ein Engagement hinsichtlich einer gemeinsamen Vision und eines gemeinsamen Zwecks aufbauen können. Dies gilt für alle Personen in leitender Funktion, nicht nur für DirektorInnen und Leitende von Institutionen. Alle, die in einer Organisation eine Führungsrolle innehaben, egal in welcher Form, sind für das Gestalten der Organisationskultur von Bedeutung. Die Führungsqualität äußert sich in der Wirkung auf Motivation und Leitung des LehrerInnenkollegiums sowie auf Teambildung.

In einer Qualitätskultur haben viele Mitglieder der Organisation die Möglichkeit, eine führende Rolle zu übernehmen. Das Teilen von Führungs-funktionen kann man als **kooperative Führung** (*distributed leadership*) bezeichnen. Dort, wo dies geschieht, wird es den Lehrkräften ermöglicht, ihre persönlichen Führungskompetenzen zu entwickeln.

Es ist die Aufgabe von Fachkräften in leitender Funktion in einer Organisation dafür zu sorgen, dass alle verfügbaren Ressourcen

Aktivität

Denken Sie an eine Führungspersönlichkeit, die Sie hoch schätzen. Welche besonderen Merkmale weist diese Persönlichkeit auf?

Besprechen Sie die Merkmale, die Sie ermittelt haben zu zweit / in Kleingruppen.

Aktivität

Überlegen Sie, auf welche Weise die Menschen in Ihrer Organisation Engagement für die Aufgaben der Einrichtung zeigen. Bestimmen und beschreiben Sie die äußeren Zeichen dieses Engagements.

Besprechen Sie dies zu zweit.

entwickelt und vollständig genutzt werden; dies gilt insbesondere für den Bereich Humanressourcen. Fachkräfte in leitender Funktion gewährleisten, dass das ernsthafte Engagement aller Lehrkräfte für die Umsetzung des inhaltlichen Auftrags der Organisation gesichert ist. Dies wird häufig als **Capacity Building (Aufbau von Kompetenzen)** der Organisation bezeichnet.

Institutionen, in denen das Konzept des Capacity Building von den Führungskräften umgesetzt wird, weisen u.a. folgende Indikatoren auf:

- positives Klima,
- transparentes Management,
- der Mensch steht im Mittelpunkt der Organisation.

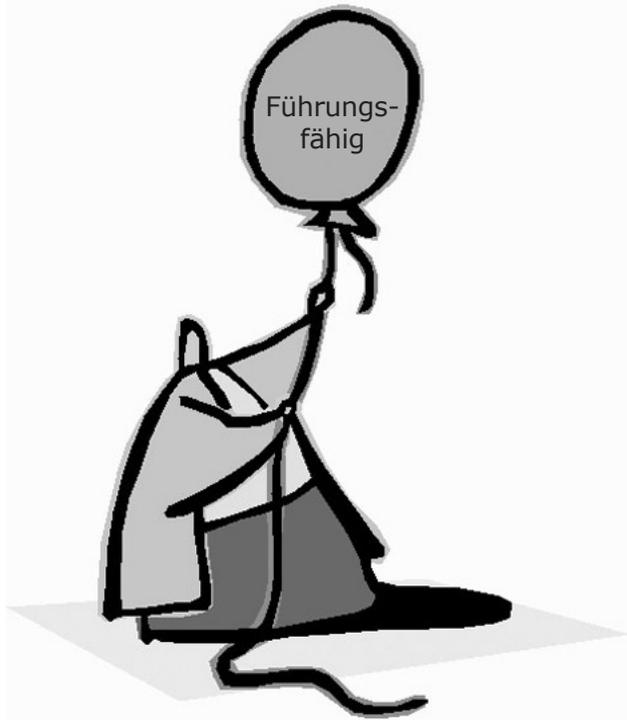
Das ungeteilte Engagement für die Ziele der Organisation hängt sowohl vom emotionalen als auch vom intellektuellen Einsatz der Mitarbeitenden ab.

Emotionale Kompetenz wächst durch eine gemeinsame Vision, starkes Engagement für die Werte, Ambitionen und Ziele der Institution.

Das Ausmaß, in dem die emotionalen Kompetenzen des Personals entwickelt sind, spiegelt sich in den gesamtinstitutionellen Erwartungen und Verantwortlichkeiten wider.

Intellektuelle Kompetenz begründet sich im emotionalen Engagement und wächst durch beständige, stimulierende berufliche Entwicklung, dem Führen von Dialogen und durch Erfahrungen, die ein gutes Verständnis des Leitbildes / Mission der Organisation ermöglichen.

Alle Individuen in einer Organisation haben Werte und Überzeugungen. Personen in leitenden Positionen müssen wissen, wie Individuen interagieren, damit sie sie beim Teilen von Werten und Überzeugungen unterstützen und verdeutlichen können, was geschätzt wird und wie man eine gemeinsame Vision aufbaut. Dort, wo kooperative Führung praktiziert wird, können größere Synergien innerhalb und zwischen Teams entwickelt werden. Personen in leitenden Positionen müssen die Wechselbeziehung innerhalb der Institution erkennen und fördern, um Capacity Building effektiv betreiben zu können. Das Fördern von Wechselbeziehungen ist mit der Entwicklung einer Qualitätskultur verknüpft.



Aktivität

Überlegen Sie, auf welche Weise LeiterInnen und Personen in Führungspositionen in Ihrer Organisation die Kompetenz der Organisation aufbauen. Wird z.B. die Arbeitsweise von Teams durch die Struktur der Institution unterstützt? Ist das Bewerten von Teams ein Teil der Arbeitsprozesse?

Erörtern Sie dies zu zweit oder in Kleingruppen.

In einer Qualitätskultur sind verschiedene Dimensionen der Führung selbstverständlich. Effektive Führung ist mehrdimensional.

Beispiele für Führungsdimensionen:

- Moralische Führung (*moral leadership*): Beruht auf persönlichen und professionellen Werten;
- Strategische Führung (*strategic leadership*): Konzentriert sich klar auf Richtlinien, Organisation und Umsetzung, um Ziele zu erreichen – Fokussiert auf zielorientierte Strategien, Organisation und Umsetzung in die Praxis;
- Betriebliche Führung (*managerial leadership*): Ist ausgerichtet auf Funktionen und Aufgaben;
- Gemeinsame Führung (*collaborative leadership*): Basiert auf demokratischen Grundsätzen und fördert die Beteiligung aller Interessenvertreter;
- Interpersonelle Führung (*interpersonal leadership*): Konzentriert sich auf Zusammenarbeit und zwischenmenschliche Beziehungen;
- Kooperative Führung (*distributed leadership*): Verpflichtet mehrere Personen, Führungs-aufgaben zu übernehmen; Führung geht über die reine Delegation hinaus. Führung ist eher eine Funktion als eine Rolle.

Effektive Führung erkennt die verschiedenen Bedürfnisse der Institution und passt den Führungsstil gemäß der Situation an. Effektive Führungskräfte können auf einen Personalpool zurückgreifen, der auf „Qualifikationen für bestimmte Aufgaben“ („fitness for purpose“) basiert.

Aktivität für Kleingruppen

Fallstudie: Eine Sprachschule

Lesen Sie die Zusammenfassung des Szenarios. Überlegen Sie, welche Schritte ein/e neue/r MitarbeiterIn in leitender Funktion einleiten könnte, um die Qualität dieser Organisation zu verbessern.

Szenario: Eine Sprachschule

Im folgenden Szenario weist eine Sprachschule derzeit ein geringes Qualitätsbewußtsein auf. Es gibt eine Reihe an Herausforderungen:

- Die Führungskräfte möchten die Mitarbeitenden dazu bewegen, diese Probleme zu bewältigen, die vorhandenen Strukturen ermöglichen es aber nicht, dass die Lehrkräfte zusammenarbeiten.
- Eine Reihe von Management-Aufgaben wird an MitarbeiterInnen übertragen, jedoch erhalten diese nicht die Autonomie, neue Aufgaben zu bearbeiten.
- Der Fokus auf Lehren und Lernen ist nicht besonders ausgeprägt.
- Von den Lehrkräften werden innovative Lehrmethoden erwartet, sie haben jedoch nur begrenzt Zeit und sehr wenig Möglichkeiten, neue Ideen zu entwickeln und auszuprobieren.
- Die Lehrkräfte arbeiten hauptsächlich in informellen Gruppen und aus dem Stegreif. Sie verstehen nur schwer, wie sich ihre Arbeit in andere Entwicklungen einfügt.
- Die Schule hat eine hohe Fluktuation.

Ungeachtet des Führungsstils, ist es der Führungsprozess, der die Qualität fördert.

Die folgenden Fähigkeiten sind in einer Qualitätskultur unabdinglich:

- Aktives Zuhören, sich in den anderen einfühlen;
- Feedback geben, Lob aussprechen;
- Konflikte austragen, verhandeln;
- Vernetztes Arbeiten.

In einer Qualitätskultur sorgen effektive Führungskräfte dafür, dass aus einer Institution eine lernende Organisation wird, die erfolgreich und kompetent arbeitet. Sie geben Richtungen vor, bilden Mitarbeitende weiter, entwickeln die Organisation und reagieren konstruktiv auf Möglichkeiten und Herausforderungen.

Effektive Führungskräfte gewährleisten, dass sich die Ergebnisse der Institution an ihrem Leitbild orientieren, z.B. konzentriert sich eine Sprachschule an den sprachlichen Fortschritten und Leistungen ihrer SchülerInnen.



Denken Sie an Ihre Institution: Was sind die wesentlichen Führungseigenschaften und Führungsprozesse, die für den Erfolg der Organisation ausschlaggebend sind?



Die CD-ROM enthält mehrere Fallstudien aus verschiedenen Institutionen. Betrachten Sie die verschiedenen Führungsdimensionen, die in den Beispielen, die Sie sich selbst zum Lesen herausuchen, erkennbar sind.

2.3 Institutionelles Selbstlernen

In einer Qualitätskultur gibt es kontinuierlich institutionelle Selbstlernprozesse; Institutionen, die ihre eigene Praxis untersuchen, generieren ihr eigenes Wissen.

Praktische Handreichungen und Materialien zur Selbstbewertung auf institutioneller und individueller Ebene sind wesentliche Hilfestellungen für Selbstlernprozesse einer Organisation. Der Einsatz von Strategien zur Aktionsforschung rückt die Untersuchung der eigenen Praxis ins Zentrum einer Organisation. Durch Aktionsforschung können Fachleute die Praxis im spezifischen Kontext der Institution analysieren und reflektieren. Die Aktionsforschung, die in Zusammenarbeit mit anderen oder individuell durchgeführt werden kann, ermöglicht es den Lehrkräften:

- Schlüsselfragen zum Lehren und Lernen zu untersuchen;
- Daten und Erfahrung in neues Wissen umzuwandeln;
- Entscheidungen anhand von Erkenntnissen zu treffen und
- Personalentwicklung anhand von Untersuchungen zu betreiben.

Die Ergebnisse unterstützen die Lehrkräfte dabei, praktische Lösungen für echte Herausforderungen beim Lernen zu finden, neue Ideen und innovative Praktiken zu entwickeln.

Der Economic and Social Research Council (ESRC) bietet eine nützliche Matrix für die Untersuchung der Qualität von angewandter und auf Praxis basierter Forschung. Darin werden folgende vier Dimensionen der Qualität beschrieben: die epistemische Dimension (methodologische und theoretische Robustheit), die technologische Dimension, Kompetenzenentwicklung und deren Wert für die



Denken Sie über Strategien in Ihrer Institution nach, wie die eigene Praxis untersucht wird. Wie wird dies vorgenommen?

Menschen und die ökonomische Dimension. Ein Auszug aus der ESRC-Matrix zeigt Sub-Dimensionen der Qualität auf, die verwendet werden können, um Kriterien zur Bewertung der Forschungsqualität zu entwickeln. Es werden dabei Sub-Dimensionen aufgezeigt, die für Fachleute, die sich mit Aktionsforschung beschäftigen, relevant sind.

Auszug aus der ESRC-Matrix zum Bewerten von Qualität⁴

Dimensionen der Qualität			
Epistemische Dimension: methodologische und theoretische Robustheit	Technologische Dimension	Kompetenzentwicklung und deren Wert für die Menschen	Ökonomische Dimension
		Plausibilität Partnerschaft, Zusammenarbeit und Engagement Reflexivität, Beratung und Kritik Aufnahme-fähigkeit Umwandlung und persönliche Aussichten	

⁴ Furlong, J. und A. Oancea (2005: 15). Der Bericht „Assessing Quality in Applied and Practice-based Educational Research“ ist das Ergebnis einer Studie, die für das Economic and Social Research Council (ESRC) durchgeführt wurde, und ist erhältlich unter: www.esrc.ac.uk

Aktivität

Überlegen Sie, wie Sie die Qualität der Aktionsforschung und des auf Untersuchungen basierenden Lernens in Ihrer Institution bewerten würden. Die Sub-Dimensionen in dem Auszug aus dem ESRC-Rahmen sind bei diesen Überlegungen hilfreich.

Erörtern Sie dies zu zweit oder in Kleingruppen.



Die CD-ROM enthält mehrere Beispiele dazu, wie staatliche Institutionen Selbstreflexion und eine strukturierte Analyse ihrer Praxis entwickeln. Sehen Sie sich eine Auswahl davon an und untersuchen Sie Folgendes:

- Auf welche Weise sammeln sie Erkenntnisse über ihre Praxis?
- Wie werden die Lehrkräfte in Untersuchungen involviert?
- Wie wird Effektivität bewertet?
- Wie wird anhand von Untersuchungen Wissen darüber generiert, wie Erstrebenswertes entwickelt werden kann?

In einer Qualitätskultur sind die Erkenntnisse stabil, stammen aus eigener Erfahrung und werden vertraulich für die Analyse der Praxis eingesetzt.

Aktivität

Nachdem Sie sich die Beispiele auf der CD-ROM angesehen haben, denken Sie über die vorherrschenden Haltungen in Ihrer Institution nach. Gibt es dort die Verpflichtung, sich für einen kontinuierlichen Prozess der Reflexion und Analyse einzusetzen? Führt der Prozess zu entsprechenden Maßnahmen?

Besprechen Sie dies zu zweit.

Für die Zukunft planen

Eine Organisation mit Qualitätskultur ist anpassungsfähig und zukunftsorientiert.

Eine Institution, die sich einer kontinuierlichen Optimierung verpflichtet sieht und über eingeführte Qualitätsprozesse und -systeme verfügt, ist eine lernende Organisation. Sie versteht den Änderungsprozess und erkennt, dass kontinuierliche professionelle Weiterentwicklung und Schulung für das Einbinden von Änderungen und für das Aufrechterhalten der Qualität von wesentlicher Bedeutung sind.

Eine Organisation mit dem Vertrauen und der Fähigkeit zur Innovation, fördert das Eingehen von Risiken in dem Wissen, dass dies radikale Änderungen ermöglicht. Neue Ideen werden entwickelt und geprüft und führen zu einer innovativen Praxis.

Der Änderungsprozess wird kreativ für das Fortkommen der Institution eingesetzt; Änderung und Innovation ergänzen sich, wenn sie den Paradigmenwechsel hin zu einer Qualitätskultur mit dem Fokus auf künftige Anforderungen ermöglichen.

Historisch betrachtet war es die Aufgabe von Institutionen, Wissen zu vermitteln. Heute akzeptieren wir, dass Institutionen den Lernenden beibringen müssen, wie sie lernen müssen; eine Institution mit einer Qualitätskultur muss die Anforderungen seiner KundInnen erkennen.

Aktivität

Überlegen Sie, wie Ihre Organisation mit Veränderungen umgeht.

Wählen Sie eine der beiden folgenden Aktivitäten aus und erörtern Sie diese Frage in Kleingruppen.

1. Denken Sie über die Zukunft der Arbeit an Ihrer Institution nach. Welche pädagogischen und organisatorischen Veränderungen halten Sie für notwendig?
2. Welche Veränderungen hat Ihre Institution in den letzten drei Jahren eingeleitet, um für Folgendes zu sorgen:
 - Neue Ansätze zur Wissenswahrnehmung;
 - Neues Lernverständnis;
 - Veränderte Karrieremuster;
 - Neue Muster bei der globalen Interaktion zwischen Organisationen;
 - Neue Informationstechnologien?

Zusammenfassende Betrachtung

Denken Sie über folgende Schlüsselfragen nach:



Welches sind die wichtigsten Fähigkeiten und Kompetenzen in meiner Institution?



Was wollen unsere KundInnen wirklich?



Welche Probleme und Herausforderungen müssen wir bewältigen?



Wird meine Sichtweise über die Kultur der Institution von meinen KollegInnen geteilt?



Die letzten drei Jahre betrachtet – was würde ich ändern?



Würde ich einem Freund empfehlen:

- An meiner Institution zu arbeiten?
- An meiner Institution zu lernen/studieren?

Mit diesen Fragen werden einige der wichtigsten Ideen, die in dieser Einheit untersucht wurden, zusammengeführt. Diese lassen sich individuell oder in einer Gruppe nutzen, um ein objektives Verständnis der vorherrschenden Kultur einer bestimmten Institution zu erhalten.

Bewertung und Validierung

Woran erkennen wir, dass wir eine Qualitätskultur haben?

Eine Skala⁵ ist ein Hilfsmittel, um eine aktuelle Situation abzubilden. Für die folgende Bewertungsaktivität wird eine einfache Skala von 1 bis 5 vorgeschlagen.

Betrachten

Geben Sie Gründe für die jeweilige Positionierung Ihrer Institution an.

Die Werte der Institution werden nicht geteilt und nur selten diskutiert.	1 2 3 4 5	Die Werte der Institution werden geteilt, sie sind realistisch und werden konstant befolgt.
Die Führungskräfte befassen sich hauptsächlich mit Verfahren und Systemen.	1 2 3 4 5	Die Führungskräfte arbeiten mit den Menschen zusammen.
Die Kommunikation in der Institution verläuft immer hierarchisch von oben nach unten.	1 2 3 4 5	Mit allen Beteiligten in der Institution findet ein offener, positiver Dialog statt.
Arbeitsgruppen haben nur einen begrenzten Zweck.	1 2 3 4 5	Die Arbeitsteams sind stark und organisieren sich selbst.
Mißerfolge werden als Scheitern betrachtet.	1 2 3 4 5	Aus Fehlern wird gelernt und es werden verschiedene Strategien getestet.
Vor dem Eingehen von Risiken wird gewarnt.	1 2 3 4 5	Das Eingehen von Risiken wird als Teil des Lernprozesses betrachtet.

⁵ Basierend auf West-Burnham, J., *Managing Quality in Schools*.

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.

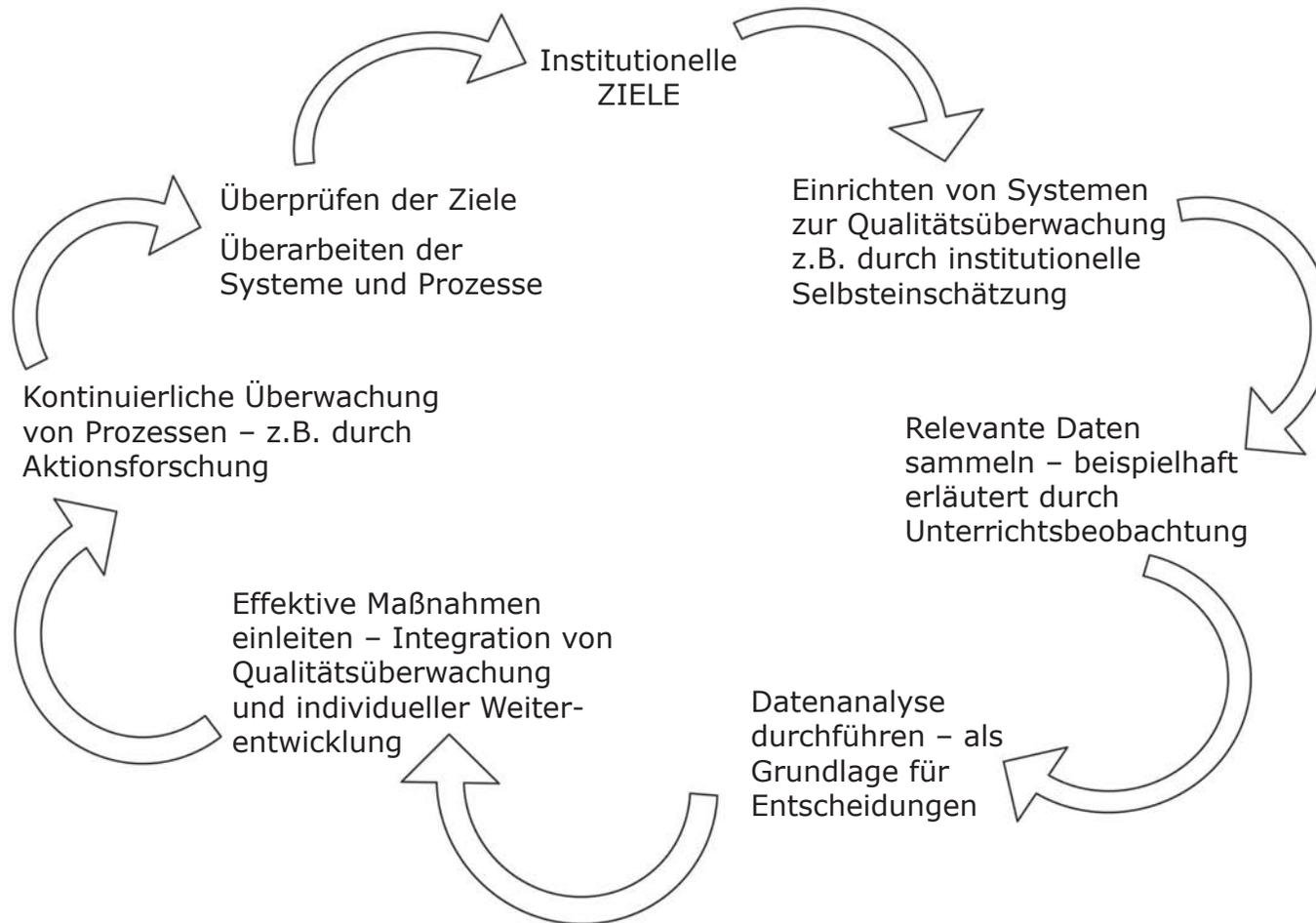
Hierzu gehört das Einrichten funktionierender Systeme: Das Entwickeln und Auswählen der anzuwendenden Verfahren und Instrumente sowie das Entscheiden über die einzelnen Schritte. Hierzu gehört in der Regel Folgendes:

- 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.“⁶

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.htm⁷), 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/external_quality_assurance/Interviews/Interviews_E.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).

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“.⁸ 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.“⁹



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.¹⁰



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?

¹⁰ 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.

Stufen	Beispiele für Methoden und Instrumente	Mit welchem Ziel?	Mit welchen Ergebnissen?
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).
- **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.“¹¹

■ **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/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.

¹¹ 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

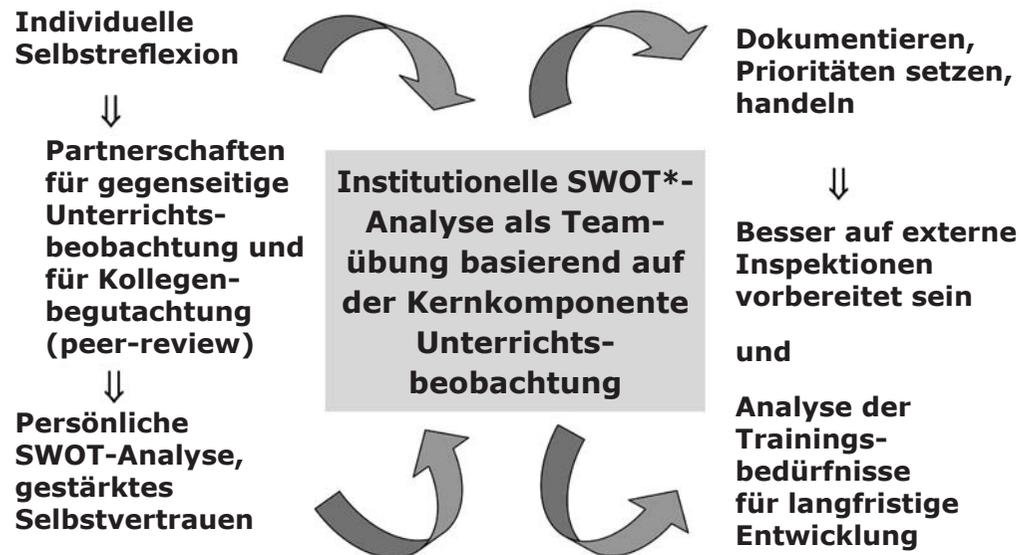
„ein systematischer und umfassender Ansatz zur Qualitätssicherung [...] folgende Dimensionen beinhaltet: Die Selbstevaluation der Schule insgesamt, die Entwicklungsplanung auf mehreren Ebenen und das Vertrauen in Veränderung und Optimierung mit Hilfe pädagogischer Innovation. Bei diesem Ansatz liefert 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

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 Tabelle¹² dargestellt wird.

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

Hauptgrund	Wo / Wann	Was / Warum	Wer beobachtet	Wie erfolgt → Feedback
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
- www.ecml.at/html/quality/english/continuum/self_assessment/learners_obs%20de%20classe_E.pdf

Einheit 4: Bewertung und Evaluierung von Qualität – *Galya Mateva*

4.1 Qualitätssysteme: Arten und Methoden der Bewertung und Evaluierung

4.2 Qualitätssysteme: Verfahren zur Bewertung und Evaluierung

4.3 Benchmarking und Validierung

Einheit 4: Zusammenfassung

In dieser Einheit werden Aspekte der Evaluierung und Bewertung von Qualitätsprozessen im Unterricht besprochen. In Teil 1 werden zunächst zwei Konzepte unterschieden. In den meisten Fällen befasst sich die Evaluierung mit der Effektivität und Effizienz von Unterrichtsprozessen, Programmen und Materialien. Eine Bewertung misst normalerweise den Grad der Leistung von einzelnen Lernenden oder Institutionen. Den Ergebnissen einer solchen Bewertung liegen meist Testnormen oder verschiedene Kriterien zugrunde.

Das Verständnis der beiden Konzepte wird des Weiteren durch die Darstellung grundlegender Arten von Evaluierung und Bewertung und durch die Inbezugsetzung dieser zu verschiedenen Unterrichtskontexten vertieft. Besondere Aufmerksamkeit wird dem „Gemeinsamen europäischen Referenzrahmen für Sprachen (GERS)“ gewidmet. Dieser misst der Bewertung der Leistung, d. h. der Bewertung der linguistischen und kommunikativen Kompetenz von Lernenden unter realen Bedingungen, eine hohe Bedeutung bei. Der Selbstevaluation wird in Verbindung mit dem Europäischen Sprachenportfolio und dessen breiteren Anwendungsgebieten Priorität eingeräumt.

Zudem wird Bewertung im Kontext der Beurteilung der Leistung der Mitarbeitenden (Verfahren für Personalgespräche) in Institutionen, die hohen Wert auf Qualität legen, betrachtet.

Teil zwei behandelt Arten der Evaluierungsverfahren, die die Qualität sicherstellen. Es handelt sich dabei insbesondere um Aspekte der Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle und um die Art und Weise, wie diese in Sprachschulen in ganz Europa umgesetzt werden können.

Der dritte Teil untersucht das Benchmarking als Werkzeug des Qualitätsmanagements in einem weiter gefassten sozialen Kontext. Nach der Definition von Benchmarking auf persönlicher und professioneller Ebene werden verschiedene Arten des Benchmarking dargestellt. Hierbei wird hervorgehoben, dass für eine verbesserte und wettbewerbsfähigere Leistung die Anwendung verschiedener Ansätze bedeutend ist.

Abschließend werden einige allgemeine Indikatoren der Qualitätsleistung kurz besprochen.

Einheit 4

Bewertung und Evaluierung sind für das Einrichten und Umsetzen von Qualitätssystemen von zentraler Bedeutung. Schulen und Institutionen, die einen Qualitätsansatz entwickeln, verfügen über verschiedene Arten, die individuellen Aspekte der Arbeit in der Schule (wie z.B. die Leistung bei Tests) zu bewerten und eine eher allgemeine Evaluierung des gesamten Betriebs anhand der Bewertung verschiedener Merkmale durchzuführen.

4.1 Qualitätssysteme: Arten und Methoden der Bewertung und Evaluierung

Ist es notwendig, im Kontext des Sprachunterrichts zwischen Bewertung und Evaluierung zu unterscheiden?

Das Englische verwendet in diesem Zusammenhang die Verben evaluieren (*evaluate*) und bewerten (*assess*), in anderen europäischen Sprachen gibt es dagegen nur ein Verb mit der Bedeutung von „bewerten“ oder „evaluieren“.

„Bewertung“ und „Evaluierung“ sind Begriffe, die manchmal austauschbar sind und manchmal zwei unterschiedliche Prozesse bezeichnen, auch wenn diese eng miteinander verknüpft sind. Wenn sie richtig angewandt werden, bieten sie Werkzeuge und Verfahren zum Messen der Qualität bei Unterrichtsleistungen.

Die Verben „bewerten“ und „evaluieren“ stehen häufig neben Substantiven wie *Qualifikation, Fähigkeit, Effektivität, Materialien, Programme, Projekte, Pläne, Kompetenz, Leistung, Befähigung, Institution, Zufriedenheit*.

- Evaluieren: Effektivität, Institutionen, Projekte, Programme, Materialien
- Bewerten: Kompetenz, Qualifikation, Fähigkeiten, Leistung, Befähigung

Lässt sich anhand dieser Wortkombinationen ein Unterschied zwischen den beiden Begriffen erkennen? In welchem Maß überschneiden sich die Bedeutungen?



Wie sieht das in Ihrer Sprache aus? Gibt es für „bewerten“ und „evaluieren“ einen oder mehrere Begriffe?



Welcher dieser Begriffe wird häufig mit „bewerten“ und welcher mit „evaluieren“ kombiniert?

Evaluierung wird im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement verwendet und wird in der Regel als dreidimensionaler Prozess verstanden. Erstens wird definiert, welche Bereiche bewertet werden, zweitens wird angedeutet, auf welche Weise Daten gesammelt und analysiert werden und drittens werden systematisierte Informationen für die Entscheidungsfindung und für Entwicklungsziele der Bildungsinstitutionen bereitgestellt. Die Evaluierung ist ein Prozess, der Informationen verarbeitet, die als Ergebnis verschiedener Bewertungsverfahren vorliegen, und wird daher meist in einem weiter gefassten Konzept als Bewertung verstanden. Die Evaluierung kann sowohl intern (anhand des Fachwissens der Institution) als auch extern (anhand der Dienstleistungen von externen ExpertInnen) vorgenommen werden. In den meisten Fällen werden Effektivität und Effizienz verschiedener Unterrichtsprozesse, -projekte, -materialien und -programme des gesamten Systems ausgewertet.

Bewertung befasst sich mit unterschiedlichen Bestandteilen des Systems und misst in der Regel den Grad der Leistung einzelner Personen oder Institutionen. Zum Beispiel werden die Qualifikationen, Kompetenzen und Fähigkeiten einzelner SchülerInnen bewertet. Bei der Bewertung beziehen sich die Ergebnisse und Untersuchungsmethoden meist auf Testnormen oder verschiedene Kriterien. Die Bewertung ist ein wesentlicher Bestandteil jedes Evaluierungsverfahrens.

Beim Bewerten und Evaluieren von qualitativ hochwertigen Sprachlernprogrammen sind folgende Schwerpunkte zu berücksichtigen:

- Sind unsere kurz- und langfristigen Planungsverfahren effektiv?
- Bis zu welchem Maß werden unsere Ziele erreicht?
- Inwieweit sind die Lehrkräfte an den Qualitätsprozessen beteiligt?
- Reagieren wir angemessen auf die Bedürfnisse der Lernenden?
- Setzen wir qualitativ hochwertige Materialien und Lernhilfen ein?
- Ist unser Arbeitsumfeld förderlich und lehrerfreundlich?
- Sind unsere Lehrmethoden effektiv und schülerfreundlich?



Nehmen Sie regelmäßig eine Evaluierung Ihres Unterrichtsprogramms vor? Wie geschieht das?

Welche dieser Schwerpunkte betrachten Sie gegenwärtig in Ihrer Institution als vorrangig?

Arten der Evaluierungsprozesse

Institutionen müssen eine Reihe verschiedener Ansätze für die Evaluierung berücksichtigen. Eine ausgewogene Kombination aus diesen Prozessen führt sehr wahrscheinlich zu richtigen Beurteilungen, Empfehlungen und Schlussfolgerungen. Um die Qualität von Dienstleistungen im Bildungsbereich zu messen, müssen die kurz- und langfristigen Entwicklungen an einer Institution, die Ausrichtung von Aktivitäten an akzeptierten Standards sowie die Bedürfnisse der KundInnen berücksichtigt werden.

Manche Sprachschulen und Abteilungen in Europa bevorzugen regelmäßige, informelle Evaluierungsprozesse, die ein schnelles Feedback und entsprechende Anpassungen ermöglichen. Andere optieren für strukturiertere Untersuchungen der Leistungen von SchülerInnen und Lehrkräften, die zu radikaleren Änderungen führen können. In einigen Ländern werden seit langem externe Evaluierungen durchgeführt, wohingegen in anderen eine Evaluierung vornehmlich intern durchgeführt wird.

Die Evaluierung ist formativ, wenn sie zum Optimieren des Ablaufs einer Aktivität angewandt wird. Der Vorgang der Einführung neuer Lehrmaterialien oder Lernhilfen beispielsweise würde eine formative Evaluierung erfordern, die an verschiedenen Stufen der Pilotierung durchzuführen wäre. Summative Evaluierungen hingegen werden verwendet, um die Effektivität verschiedener Ansätze beim Erreichen eines bestimmten Ziels zu vergleichen. Ihre Absicht liegt darin, ein Urteil über die positiven und negativen Aspekte von pädagogischen Phänomenen zu formulieren. Evaluierungsverfahren können sich auf die erzielten Produkte konzentrieren (z.B. Testergebnisse), oder auf verschiedene Prozesse (z.B. Erstellen und Umsetzen verschiedener Lehrplanarten).



Welche dieser Arten der Evaluierung wenden Sie an bzw. würden Sie für die Evaluierung der Effektivität des Lehrens an Ihrer Schule anwenden?

Formative Evaluierung	Summative Evaluierung
Longitudinale Evaluierung	Sektionsübergreifende Evaluierung
Externe Evaluierung	Interne Evaluierung
Prozessorientierte Evaluierung	Ergebnisorientierte Evaluierung
Standardorientierte Evaluierung	Kundenorientierte Evaluierung

Methoden der Evaluierung

Nachdem die Arten des Evaluierungsprozesses ausgewählt worden sind, muss über die optimale Methoden-Kombination für eine bewertende Untersuchung entschieden werden. Holistische, naturalistische und subjektive Methoden, wie Beobachtung, Tagebücher, Portfolios, Analysen von Fallstudien, werden mit statistischen und Prüfungsverfahren kombiniert, um gültige und zuverlässige Ergebnisse zu erzielen. Anhand der ersten Gruppe von Methoden (auch qualitative Methoden genannt) lässt sich eine große Menge an Informationen und eine Vielfalt an Tatsachen ermitteln, die nach sorgfältiger Analyse einen tieferen Einblick in die verschiedenen pädagogischen Prozesse bieten. Numerische Daten und streng statistische Verfahren (auch quantitative Methoden genannt) können die durch Beobachtungen, unstrukturierten Interviews, Portfolios etc. erhaltenen Daten um Genauigkeit und Gültigkeit bereichern.

Fragebögen, Interviews und Beobachtungen gehören zu den bevorzugten Methoden der Evaluierung an vielen schulischen Einrichtungen.



Vervollständigen Sie die Tabelle mit quantitativen und qualitativen Methoden der Evaluierung. Wohin gehören Fragebögen und Interviews?

Quantitativ	Qualitativ

Partnerarbeit

Denken Sie an Ihren eigenen Kontext und erörtern Sie mit Ihrem Partner/Ihrer Partnerin folgende Fragen:



Welche Arten von Fragebögen erstellen Sie in Ihrer Sprachschule? Wie verwenden Sie deren Ergebnisse?



Wenden Sie statistische Verfahren an? Worin liegen deren Vor- und Nachteile?



Anhand welcher Methoden würden Sie die Effektivität des Systems für Kompetenzstufen und deren Deskriptoren in Ihrer Sprachschule testen?

Arten der Bewertung

Bewertung im Kontext des Sprachunterrichts kann als Werkzeug zum Messen der Kompetenzstufen der SprachschülerInnen und AnwenderInnen verwendet werden. Die Bewertung kann sowohl anhand verschiedener Testverfahren als auch durch Beobachtungen, Protokolle, Portfolios etc. durchgeführt werden. Forschungsmethoden helfen Fachleuten, das optimale Gleichgewicht zwischen objektiven und subjektiven Verfahren zu finden, um die Gültigkeit und Zuverlässigkeit der Bewertung zu gewährleisten. Verschiedene Arten der Bewertung ergänzen sich gegenseitig und können paarweise dargestellt werden, z.B. kontinuierliche und feste Bewertungspunkte: holistische und analytische Bewertung, subjektive und objektive Bewertung, Bewertung der Ergebnisse und der Kompetenzen, normorientierte und kriterienorientierte Bewertung, Bewertung durch andere und Selbstbewertung etc. Weitere Details finden Sie im *Gemeinsamen europäischen Referenzrahmen*, Kapitel 9.

Bewertungssysteme bei der Qualitätssicherung neigen dazu, eine holistische Perspektive anzunehmen, und untersuchen Aspekte wie beispielsweise:

- Leistungsbewertung (Sprachkenntnisse und -kompetenzen),
- Kenntnisbewertung (Sprachsysteme, kulturübergreifendes Wissen),
- Persönlichkeitsentwicklung.



Verfolgen Sie die Fortschritte Ihrer SchülerInnen in allen genannten Bereichen? Haben Sie in diesem Fall eine bestimmte Reihenfolge von Prioritäten?

Gemeinsame Referenzniveaus und der Bedarf an kriterienorientierter Bewertung

Zur Bewertung der Qualität von Leistung werden zuverlässige Deskriptoren benötigt.

In Europa wird ein Bezugssystem von sechs Niveaus eingesetzt, das die unterschiedlichen Stufen der sprachlichen Leistungen anzeigt (siehe hierzu den *Gemeinsamen europäischen Referenzrahmen für Sprachen*). Jedes Niveau wird anhand einer Reihe von „Kann-Aussagen“ beschrieben, die feststellen, wozu die Lernenden beim Zuhören, Lesen, Sprechen und Schreiben im jeweiligen Stadium ihrer sprachlichen Entwicklung in der Lage sind. Die Leistung des Einzelnen wird anhand von sorgfältig untersuchten und allgemein vereinbarten Deskriptoren gemessen, die die Rolle von allgemein gültigen Standards übernehmen. Dieser Vorgang stellt eine Verschiebung in Richtung kriterienorientierter Bewertung dar, bei der die Ergebnisse der Lernenden in Bezug auf Standards gemessen werden, und nicht mit MitschülerInnen/LernkollegInnen verglichen werden.

Auf ähnliche Weise gewinnt die Prüfung und Bewertung der Sprachkompetenzen an Bedeutung, weil die Fähigkeit der Lernenden, Aufgaben und Situationen des wirklichen Lebens zu bewältigen, gemessen wird. Dies geht weit über die Frage, wie Lernende mit Unterrichtsaufgaben und -materialien zurecht kommen, hinaus. Die Qualität des Lehrens und Lernens hängt in zunehmendem Maße von der externen Gültigkeit der Sprachkompetenz der SchülerInnen ab, also ihrer Fähigkeit, in einer sich ändernden Welt in verschiedenen Situationen angemessen zu reagieren. Gleichzeitig bleibt die Rolle der Ergebnisbewertung signifikant, weil sie die Stufen der sprachlichen Leistung auf der Basis des in der Klasse behandelten Materials aufzeigt.



Auf der CD-ROM finden Sie Material, das die Relevanz des GERS bezüglich der Qualitätssicherung aufzeigt, z.B.

- www.ecml.at/html/quality/english/framework/CEF.htm
- www.ecml.at/html/quality/english/continuum/internal_quality_assurance/LM_Interview_LW.htm



Können Sie über die Unterschiede zwischen den spezifischen Rollen der Ergebnis- und Kompetenzbewertung Vermutungen äußern?

In welchen Situationen ist es wichtig, sich auf die Ergebnisse der Lernenden zu konzentrieren, die sie auf der Grundlage des Lehrplans und der Materialien erreicht haben, und wann ist es von Bedeutung, ihren Fortschritt im Sinne allgemein gültiger Standards zu überprüfen (z.B. die europäischen Referenzniveaus)?

Worin besteht die praktische Anwendung der gemeinsamen Referenzniveaus? Wer profitiert von deren Anwendung und wer nicht?

Das Europäische Sprachenportfolio und die Rolle der Selbstbewertung

Das *Europäische Sprachenportfolio (ESP)* besteht aus drei Teilen: dem *Sprachenpass*, der *Sprachenbiografie* und dem *Dossier*. Der elektronische Sprachenpass ist ein wesentlicher Bestandteil des *Europasses*, einer Reihe von Dokumenten, die die Selbstbewertung erleichtern und der Darstellung der Qualifikationen und Kompetenzen der Lernenden dienen sollen, z.B. zum Zwecke der internationalen Mobilität. Alle SprachschülerInnen und AnwenderInnen können ihre Kommunikationsfähigkeiten in verschiedenen Sprachen bewerten, indem sie die Tabelle für die Selbstbewertung im Sprachenpass ausfüllen. Zu diesem Zweck verwenden sie die allgemein gültigen Deskriptoren und versuchen, ihre Fähigkeiten weder zu unter- noch zu überschätzen. Ihr Urteil wird durch das persönliche Dossier (eine Sammlung von Tests, Projekten und Beispielarbeiten) sowie durch standardisierte internationale Prüfungen unterstützt. Die Sprachenbiografie ist Teil des Portfolios und unterstützt die Lernenden dabei, ihre Prioritäten und Ziele beim Lernen zu bestimmen. Der Prozess stellt neue Herausforderungen für alle Bildungsinstitutionen dar, die beabsichtigen, von der Entwicklung einer Kultur der Selbstbewertung in Europa zu profitieren, und diese daher unterstützen. Qualitätsleistung bedeutet nicht nur gute Prüfungsergebnisse, sondern auch die Fähigkeit, die eigenen Fortschritte zu bewerten, die eigenen Ziele und Lernpläne zu entwickeln, um sich kontinuierlich und nachhaltig weiterzubilden.

Um Ihre eigenen Kommunikationskompetenzen in mehreren Sprachen mit Hilfe der Matrix zur Selbstbewertung zu bewerten, rufen Sie die Portfolio-Webseite auf der Webseite des Europarates auf (www.coe.int/portfolio), oder laden Sie die elektronische Version des EAQUALS-ALTE ESP für Erwachsene herunter (www.eaquals.org).



Beispiele für Selbstbewertungsinstrumente in Bezug auf das ESP, die auf verschiedene Altersgruppen zugeschnitten sind, finden Sie im Bereich Selbstbewertung auf der CD-ROM www.ecml.at/html/quality/english/continuum/self_assessment/self_assessment.htm

Aktivitäten und Ideen in Bezug auf ESP finden Sie auf den EFSZ-Projekt-Webseiten von IMPEL – ELP Implementation Support: www.ecml.at/mtp2/impel/ und ELP-TT – Training teachers to use the European Language Portfolio: <http://elp.ecml.at> sowie für das Projekt EuroIntegrELP unter www.prosper.ro/EurIntegrELP/EurointegrELP.htm

Aktivität in Kleingruppen

Denken Sie an Ihren eigenen Kontext und erörtern Sie mit Ihrem Partner/Ihrer Partnerin folgende Fragen:



Welche Erfahrungen haben Sie bei der Umsetzung des ESP und der Selbstbewertung gemacht?



Auf welche Weise lässt sich die Selbstbewertung effektiver in den gesamten Bewertungsprozess Ihrer Institution einbinden?



Neigen die SchülerInnen in Ihrem Kontext eher dazu, ihre Sprachkompetenz zu überschätzen oder zu unterschätzen?

Bewertung der Leistung der Lehrkräfte anhand von Beurteilungssystemen

Eine Qualitätskultur ist, wie bereits erwähnt, eine Lernkultur, in der alle Mitglieder der Institution aktiv am Prozess des Erstellens und Bewertens von Qualität teilnehmen. In diesem Sinne werden Lehrkräfte, akademische Führungskräfte und Verwaltungspersonal gleichermaßen darauf eingestimmt, Feedback zu ihrer Leistung zu erhalten und sich an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen zu beteiligen. Dies ist das Hauptziel der jährlichen Personalgespräche bzw. der Begutachtung der Lehrkräfte, bei denen deren Leistung mit bestimmten vereinbarten Kriterien verglichen wird.

Beurteilungen werden aus Gründen der Verantwortung durchgeführt (sie unterstützen Entscheidungen über Pflichten, Bezahlung und Beförderung) sowie aus Gründen der persönlichen und institutionellen Weiterentwicklung. In den meisten Fällen durchläuft der Beurteilungsprozess mehrere Phasen, nämlich: Vorbereitung, Suchen relevanter Informationsquellen, Ausfüllen eines Selbstbewertungsfragebogens, Durchführung des Bewertungsinterviews, Dokumentieren der abschließenden Empfehlungen.

Das Beurteilungsinterview besteht aus der Eröffnung, Analyse, Feedback, Aktionsplanung und dem Abschluss. Der analytische Teil bzw. die von der InterviewerIn gestellten Fragen beziehen sich üblicherweise auf persönliche Ziele und Werte, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen, Ergebnisse, Karriereziele und Potenzial für Entwicklung. Der Kern der Diskussion sollte jedoch aus konstruktivem Feedback und realistischer Planung von Aktivitäten bestehen, die auf die Entwicklung der Person, des Teams und der Institution ausgerichtet sind.

Partnerarbeit

1. Entwerfen Sie einige Punkte für einen Selbstbewertungsfragebogen für Lehrkräfte. Setzen Sie diese zu Unterrichtsplanung, Lehrmethoden, Testergebnissen von Lernenden etc. in Beziehung, z.B.: Erhalten die verschiedenen SchülerInnen ein ausgewogenes Maß an Aufmerksamkeit von mir? Sind meine Lehrmethoden bei stärkeren und schwächeren SchülerInnen gleichermaßen effektiv? Sind meine Unterrichtsziele richtig definiert?
2. Bereiten Sie Fragen und ein Rollenspiel in Form eines Beurteilungsinterviews mit einem Partner/einer Partnerin vor.
3. Formulieren Sie Fragen für den Fall der Nichtübereinstimmung zwischen den Ergebnissen der Selbstbewertung und der Beurteilung. (z.B.: Warum meinen Sie, haben die neuen Lehrmaterialien nicht wie geplant funktioniert? Wie interpretieren Sie die Feedback-Blätter Ihrer SchülerInnen?
4. Geben Sie Beispiele für konstruktive und provokative Sprache in der Feedback-Sitzung nach der Beurteilung (Aussagen und Fragen, Verwendung von „sanfter Sprache“ wie z.B. „ein bisschen“, Verwendung von Modalverben in der Vergangenheit, Imperativen etc.).



Beispiele für Fragebögen zur Bewertung und Selbstbewertung sowie Checklisten finden Sie in den Kapiteln „Selbstbewertung“ und „Interne Qualitätssicherung“ auf der CD-ROM:

- www.ecml.at/html/quality/english/continuum/self_assessment/self_assessment.htm
- www.ecml.at/html/quality/english/continuum/internal_quality_assurance/internal.htm

5. Welche Bewertungsskala halten Sie für den (Selbst-) Beurteilungsfragebogen am geeignetsten? Würden Sie numerische Werte bevorzugen (Punkteskalen von 1-3 oder 1-5 oder 1-10) oder eine Skala in Worten (sehr nützlich, nützlich, kaum nützlich, nicht sehr nützlich)?

4.2 Qualitätssysteme: Verfahren zur Bewertung und Evaluierung

Angenommen, Sie möchten (Teil-)Kompetenzen in einer Fremdsprache erwerben: welche numerischen (Anzahl an Stunden, Preis) und nicht-numerischen Informationen würden Sie gerne einholen, bevor Sie sich für eine Schule entscheiden? Wer oder was kann Ihnen garantieren, dass Sie eine Qualitätsinstitution ausgewählt haben?

Verfahren zur Qualitätsgarantie

Sprachschulen wenden Evaluierungsverfahren wie z.B. die folgenden an: Qualitätsbewertung (ein Verfahren zum Messen der Ergebnisse in einem Fach oder Qualifikationsbereich), interne Qualitätssicherung (eine Reihe von vereinbarten Verfahren, die intern angewandt werden und hohe Standards in der schulischen Einrichtung gewährleisten), externe Qualitätssicherung, in der Regel Qualitätskontrolle genannt (ein Verfahren zur externen Validierung von Qualitätsstandards), Akkreditierung (Verfahren zum Gewähren formaler Anerkennung, das die Übereinstimmung mit Qualitätsstandards attestiert).



Betrachten Sie folgende Tabelle. Können Sie den Zweck dieser Verfahren näher spezifizieren? Erläutern Sie einige der angewandten Methoden (Beobachtung, Interviews, Prüfung schriftlicher Dokumente, Kollegenbegutachtung/peer-review, Selbstbewertung, Selbstinspektion etc.)

Qualitätsverfahren	Ziel	Methode
Qualitätsbewertung		
Qualitätssicherung		
Qualitätskontrolle		
Akkreditierung		

Eine Diskussion der Methoden und Instrumente in Verbindung mit verschiedenen Stufen der Qualitätsüberwachung finden Sie auch in Einheit 3 dieses Leitfadens.

Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung ist ein breites Konzept, das sich auf das Errichten, Überwachen, Kontrollieren, Bewerten und Verbessern von Qualitätsprozessen innerhalb einer Institution auf kontinuierlicher Basis bezieht. Im Bildungsbereich werden dadurch hohe Standards in Bezug auf die Lehrplanentwicklung sowie auf allgemeine strategische Planungen, Auswahl des Materials und der technischen Ausrüstung, Lern- und Arbeitsumfeld, Entwicklung der Lehrkräfte und im Allgemeinen auf die Untersuchung und Zufriedenstellung der Kundenanforderungen gewährleistet.

Die Qualitätssicherung wird intern durch kompetente Führung und Qualitätsmanagement, durch Qualitätsbewertung und Selbstbewertungsverfahren und extern durch Qualitätskontrolle sichergestellt. Qualitätssicherungsverfahren umfassen u.a. unterschiedliche Beobachtungsschemata, langfristige Entwicklungsprogramme für Lehrkräfte, Überprüfungssysteme für Lehrkräfte, Systeme für Datensammlung und Feedback, Verfahren zur Methodologie und Materialevaluierung, Benchmarking und Innovationsrichtlinien etc.

Institutionen, die hohen Wert auf Qualität legen, wenden diese Verfahren regelmäßig an. Zum Beispiel werden Lehrkräfte ein- bis zweimal pro Halbjahr beobachtet, Feedbackfragebögen werden während und nach jedem Sprachkurs ausgestellt, Personalgespräche mit Lehrkräften werden mindestens einmal im akademischen Jahr durchgeführt etc.

Weitere Details zu Systemen für interne Qualitätssicherung finden Sie auch in Einheit 3.

Die Fallstudien am Ende des Leitfadens zeigen die erfolgreiche Anwendung der Qualitätssicherungsgrundsätze und -verfahren in konkreten institutionellen Kontexten auf.



Weitere Beispiele finden Sie auch in den Kapiteln „Interne Qualitätssicherung“ und „Externe Qualitätssicherung“ auf der CD-ROM:

- www.ecml.at/html/quality/english/continuum/internal_quality_assurance/internal.htm
- www.ecml.at/html/quality/english/continuum/external_quality_assurance/external.htm

Aktivität in Kleingruppen

Denken Sie an Ihren eigenen Kontext und erörtern Sie mit Ihrem Partner/Ihrer Partnerin einige der folgenden Fragen:



Wie gewährleisten Sie die Qualitätssicherung in Ihrer Institution? Welche Verfahren wenden Sie an?



Wie erhalten Sie Feedback von KundInnen bzw. wie geben Sie Ihren KundInnen Feedback? Werden Maßnahmen nach dem Feedback dokumentiert?



Ist in Ihrer Institution eine Abteilung oder eine Person für die Anwendung von Qualitätssicherungssystemen zuständig?

Qualitätskontrolle

Qualitätskontrolle wird traditionell als eine Reihe von Verfahren verstanden, die von externen Fachleuten durchgeführt werden, um die Stärken und Schwächen einer schulischen Institution unabhängig zu bewerten.

Der europäische Verband EAQUALS (European Association for Quality Language Services) führt in seinen Schulen hohe Ausbildungs- und Leistungsstandards ein, indem Qualitätskontrolle anhand eines strengen Inspektionsschemas und -verfahrens durchgeführt wird. Das Inspektionsschema basiert auf Verfahrensregeln (Code of Practice) und den EAQUALS-Satzungen (Satzungen in Bezug auf Informationen, Studierende, Lehrkräfte). Das Schema beinhaltet grundlegende Aspekte der Qualitätsleistung in den Bereichen Lehren und Lernen, pädagogischer Leitung, administrativem Management, Management der Informationssysteme, Sicherheit der Studierenden und Sozialwesen. Eine Inspektion wird in der Regel von einem Team aus InspektorInnen im Rahmen von zwei Tagen durchgeführt.

Die nationalen Verbände für Qualitätskontrolle von Polen (PASE), Rumänien (QUEST), Bulgarien (Optima), Griechenland (QLS), Italien (AISLi) etc. wenden die Grundsätze von EAQUALS im spezifischen Kontext ihrer jeweiligen Länder an. Ihre Mitgliedsschulen werden regelmäßig inspiziert. Die Grundsätze der externen Qualitätskontrolle finden auch im öffentlichen Sektor Anwendung und werden in der Regel von SchulinspektorInnen durchgeführt.



Weitere Informationen zu EAQUALS und verschiedenen nationalen Inspektionsschemata finden Sie auf der CD-ROM:

■ www.ecml.at/html/quality/english/framework/standards_e.htm

Das Kapitel „Externe Qualitätssicherung“ enthält auch Informationen zu einer Reihe von Ansätzen für externe Inspektionen und zahlreiche Beispiele aus verschiedenen nationalen Kontexten aus ganz Europa:

■ www.ecml.at/html/quality/english/continuum/external_quality_assurance/external.htm



Wird Ihre Institution regelmäßig geprüft? Was gehört in Ihrem Kontext zu einer Inspektion?

Welche Auswirkungen hat der Prozess vor und nach der Inspektion auf Ihre Schule?

Betrachten Sie nochmals die einzelnen Qualitätsmodelle, die Sie in Einheit 1 dieses Leitfadens erörtert haben. Auf welche Weise reflektiert Ihr Inspektionsschema diese Modelle?

Möchten Sie, dass weitere Aspekte in das Inspektionsschema aufgenommen werden, damit die verschiedenen Gesichtspunkte der Qualität beim Lehren und Lernen angemessen reflektiert werden?

Auf welche Weise stimmen die EAQUALS-Bereiche mit Ihrem nationalen oder institutionellen Inspektionsschema überein?

Allgemeine Indikatoren der Qualitätsleistung

Bei all diesen Verfahren bezieht sich die Qualitätsleistung auf eine Reihe von Standards, aber auch auf grundlegende Indikatoren wie z.B. Verantwortung (die Verantwortung für das eigene Tun übernehmen und diese zum Zwecke der Beurteilung durch Dritte veröffentlichen), Effektivität (die eigenen Ziele, die bestmöglichen Ergebnisse erreichen), Effizienz (die eigenen Ziele erreichen und zusätzlich zeigen, dass man die verfügbaren Ressourcen umsichtig eingesetzt hat), Wettbewerbsfähigkeit (die eigenen Ziele erreichen und beweisen, dass man in einem konkurrenzbetonten Umfeld erfolgreich bestehen kann).

Partnerarbeit

Lesen Sie nochmals die verschiedenen Definitionen von Qualität und diskutieren Sie weitere Indikatoren für Qualitätsleistung (z.B. Zufriedenstellung von KundInnen und InteressenvertreterInnen etc.)

4.3 Benchmarking und Validierung

Definition des Benchmarking auf persönlicher und beruflicher Ebene

Verwenden wir Benchmarking im alltäglichen Leben? Welche Mechanismen setzen wir ein, um unser eigenes Auftreten und unsere Leistung kontinuierlich zu optimieren?

Benchmarking ist in einem breiteren sozialen Umfeld ein Werkzeug des Qualitätsmanagements. Es wird zum Vergleichen einer Organisation mit einer anderen hinsichtlich verschiedener Leistungsaspekte eingesetzt. Wir suchen und analysieren Informationen zu verschiedenen Aspekten der Leistung, in der eine andere Organisation sich auszeichnet, mit dem Ziel, die Leistungen und aktuellen Praktiken unserer eigenen Institution zu verbessern.

Beim strategischen Benchmarking-Ansatz wird untersucht, was eine Organisation unternimmt, wohingegen beim operativen Benchmarking-Ansatz betrachtet wird, wodurch sich der Erfolg einstellt. Der datenorientierte Ansatz des Benchmarking untersucht den Vergleich zwischen datenbasierten Punktzahlen und Leistungsindikatoren.

Das Benchmarking ist auf systematische und strukturierte Weise anzuwenden, damit es Wirkung zeigt. Hierzu gehören detaillierte Datenerhebung, Analysen von Prozessen und Ergebnissen und Bewertungsverfahren, um schließlich festzustellen, warum die Leistung einer Organisation der einer anderen überlegen ist und wie sie eingeholt und überholt werden kann.



An welchen Aspekten der Leistung einer konkurrierenden Institution wären Sie am meisten interessiert?

Was würde in Ihrem Kontext zur Planung einer Benchmarking-Aktivität gehören?

Würden Sie den operativen oder strategischen Ansatz einsetzen?

Auf welche Weise würden Sie Erkenntnisse sammeln?

Worin liegen die potenziellen Schwierigkeiten?

Typologie des Benchmarking

Internes Benchmarking

Hierbei werden Prozesse in verschiedenen Bereichen in derselben Organisation miteinander verglichen, um ein optimales Verfahren zu ermitteln, zu analysieren und zu verbreiten.

Die Verwaltungsabteilung Ihrer Institution hat z.B. ein effektives Berichtssystem eingeführt. Die Lehrkräfte wollen einige der zugrunde liegenden Grundsätze und Mechanismen davon übernehmen. Hierzu sind einige Benchmarking-Aktivitäten erforderlich.

Funktionales Benchmarking

Hierbei werden Prozesse, Praktiken und Leistungen mit ähnlichen Prozessen und Leistungen anderer Organisationen in derselben Branche miteinander verglichen (üblicherweise in anderen Ländern oder an anderen Orten). Die nationalen Verbände für Qualitätssprachendienste in Europa tauschen regelmäßig ihre Erfahrungen miteinander aus, um ihre Leistungen zu optimieren.

Wettbewerbs-Benchmarking

Hierbei werden ähnliche Prozesse und Praktiken einer Organisation mit denen eines erfolgreichen Wettbewerbers verglichen, mit dem Ziel, kontinuierliche Verbesserung und größere Rentabilität zu erreichen. Es lässt sich z.B. viel über Werbung in Erfahrung bringen, wenn man das neue Plakat eines Mitbewerbers betrachtet oder einer entsprechenden Werbeveranstaltung beiwohnt.

Generisches Benchmarking

Hierbei werden unterschiedliche Typen von Organisationen auf der Grundlage eines einzigen Prozesses, Produkts oder einer Aktivität miteinander verglichen. Eine Sprachschule kann z.B. die Registrierungsverfahren in Hotels oder medizinischen Einrichtungen untersuchen. Sie kann ebenso von Privatunternehmen und gemeinnützigen Gesellschaften im Bereich Öffentlichkeitsarbeit lernen.

Stellen Sie folgende Überlegungen zum Benchmarking an:



Wenden Sie in Ihrer Organisation internes Benchmarking auf systematische Weise an? Wie gehen Sie dabei vor?

Sind große Ketten von Sprachschulen in einer vorteilhafteren Position?



Wie wenden Sie funktionales Benchmarking in Ihrer Institution an? Worin liegen die Vorteile dieses Benchmarking-Typus?



Wo liegen die Vorteile und Problembereiche des Wettbewerbs-Benchmarking?



Betrachten Sie das generische Benchmarking als lohnenswert? In welcher Hinsicht?



Beispiele für angewandtes Benchmarking im schulischen Kontext in Großbritannien finden Sie auf der CD-ROM:

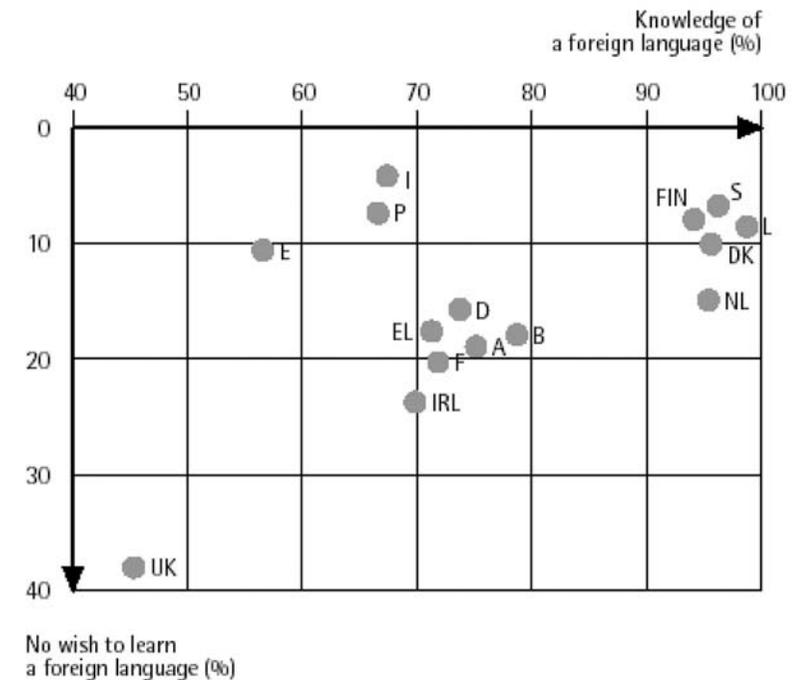
- www.ecml.at/html/quality/english/continuum/internal_quality_assurance/MR_benchmarking.htm



Indikatoren für Qualität

Damit das Benchmarking überhaupt nützlich ist, sind unbedingt aussagekräftige Indikatoren zu ermitteln. Im Folgenden werden einige Beispiele für Indikatoren angeführt, die für das allgemeine Bildungswesen in einem Bericht über die Qualität in der Bildung verwendet werden¹³:

- Lernziele (Mathematik, Lesen, Naturwissenschaften, Fremdsprachen, Lernen lernen, Informations- und Kommunikationstechnologie, Gemeinschaftskunde);
- Erfolg und Stufen-, Institutionenwechsel (Abbrecherquoten, Abschluss der Sekundarstufe II, Teilnahmequoten im Tertiärunterricht);
- Begleitung der Schulausbildung (Teilnahme der Eltern, Evaluierung und Steuerung der Schulausbildung);
- Ressourcen und Strukturen (Bildungsausgaben pro SchülerIn, Ausbildung und Weiterbildung der Lehrkräfte, Teilnahmequoten im Vorschulunterricht, Anzahl der SchülerInnen pro Computer).



13 Europäische Kommission (2000): *European Report on the quality of school education – 16 quality indicators*.

Der Bericht enthält eine Umfrage zur Einstellung gegenüber dem Lernen von Fremdsprachen und den Leistungen. Verschiedene europäische Länder werden dabei miteinander verglichen:

Diese Indikatoren sind sehr weit gefasst und allgemein gehalten. Es ist sehr viel schwerer, gute Indikatoren (also messbare Indikatoren, die Standards bereitstellen, anhand derer sich erreichbare Ziele formulieren lassen) für die tägliche Organisation von Qualitätsprozessen in einer Schule zu entwickeln.

Zusammenfassende Betrachtung

Denken Sie über einige der folgenden Schlüsselfragen nach:



Welche Indikatoren sind für das Ermitteln von optimalen Verfahren in folgenden Bereichen nützlich?

- Unterrichtsbeobachtung;
- Verwendung des Internets im Sprachunterricht;
- Curriculare Planung;
- Verwendung des *Gemeinsamen europäischen Referenzrahmens für Sprachen (GER)*:
 - Für die Festlegung von Lernzielen;
 - Für die Bewertung der Sprachkompetenzen.



Erstellen Sie einen geeigneten Fragebogen zum Sammeln von vergleichenden Informationen zu einem der obigen Bereiche.

Glossar

Akkreditierung

Gewährt formale Anerkennung für das Einhalten von Qualitätsstandards.

Aktionsforschung

„Form einer selbstreflexiven Untersuchung, die von Teilnehmenden in sozialen Situationen vorgenommen wird, um die Vernunft und Gerechtigkeit ihrer eigenen sozialen Ausbildungspraktiken zu optimieren“ (Kemmis, S. und McTaggart, R. , 1988: 5).

Beurteilung / Beurteilungsgespräch

Vergleicht die Leistung von Lehrkräften / MitarbeiterInnen mit bestimmten vereinbarten Kriterien. Beurteilungsgespräche (auch „Jahresgespräche“ oder „Mitarbeiterinterviews“ genannt) werden aus Gründen der Verantwortung und Weiterentwicklung durchgeführt.

Bewertung

Sammelt, quantifiziert und verwendet Informationen, um den Grad der Leistung einzelner Personen oder Institutionen zu messen. Die Bewertung ist ein Teil der Evaluierung.

- **Leistungsbewertung/-feststellung** (*achievement assessment*): Misst den Grad der Leistung und des Lernfortschritts der SchülerInnen FS-Lernenden, innerhalb eines bestimmten Zeitraums, im Verhältnis zu den Zielen, die von einem bestimmten Kurs und dessen Lehrplan ausgegeben werden; wird in Verbindung mit „Sprachstandtest“ (GERS, S.178) oder „Lernfortschrittstest“ (Kniffka in Bausch *et al.*, 2007, S. 373) gebraucht.
- **Kompetenzbewertung** (*proficiency assessment*): Vergleicht die fremdsprachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten mit allgemein gültigen Referenzniveaus und -kompetenzen, kurs- und lehrwerksunabhängig; wird in Verbindung mit „Qualifikationsprüfungen“ (GERS, S. 178) oder „Fremdsprachenleistungstests“ (Kniffka in Bausch *et al.*, 2007, S. 373-4) gebraucht.

Benchmarking

Sammelt und analysiert Informationen zu verschiedenen Aspekten von Leistung, in der eine andere Organisation sich auszeichnet, mit dem Ziel, die eigenen Leistungen zu verbessern. Zu den verschiedenen Typen des Benchmarking gehören internes, funktionales, Wettbewerbs- und generisches Benchmarking.

Capacity Building (Aufbau von Fähigkeiten)

Prozess des Ausschöpfens und Einsetzens aller verfügbaren Ressourcen (insbesondere des Personals), um das vollständige Engagement für die Organisationsziele zu gewährleisten.

Charta

Eine Reihe von Grundsätzen und Zusicherungen, die eine Qualitätsinstitution beachtet, um die Kundenanforderungen zu erfüllen. Bei EAQUALS werden *Student Charter*, *Staff Charter* und *Information Charter* unterschieden.

KundInnen

FS-Lernende (SchülerInnen, StudentInnen, KursteilnehmerInnen), Eltern, SponsorInnen werden als „externe“ KundInnen bezeichnet, wohingegen Mitglieder des Lehrerkollegiums und VerwaltungsmitarbeiterInnen als „interne“ KundInnen gelten. „Direkte“ KundInnen sind diejenigen, die für die angebotene Leistung bezahlen. „Indirekte“ KundInnen sind diejenigen, die die Tätigkeiten einer Organisation beeinflussen oder von diesen beeinflusst werden – z.B. ArbeitgeberInnen im Bezug auf Schulausbildung.

Gemeinsamer europäischer Referenzrahmen für Sprachen (GERS)

Eine umfassende Beschreibung der Sprachverwendung für das Lernen und Lehren von Sprachen für kommunikative Zwecke, sowie für das Bewerten und Beurteilen der Sprachfertigkeiten. Der GERS wurde vom Europarat herausgegeben. Der Rahmen umfasst sechs allgemein gültige Kompetenzniveaus als Referenz für den Spracherwerb, die anhand von „Kann-Aussagen“ und Lernerkompetenzen definiert werden. Die zugrundeliegende Theorie ist der kommunikative, aufgabenbasierte Ansatz in seinen linguistischen, soziolinguistischen und pragmatischen Aspekten.

Kriterien

Maßstäbe, anhand derer die Realisierung von vordefinierten Ziele untersucht werden kann. Aussagen, die Qualitätsziele reflektieren, z.B. ob ein Lehr- bzw Lernprozess effektiv, effizient, kommunikativ, schülerzentriert etc. ist.

Lehrplan

Ein Ausbildungsprogramm, in dem Unterrichtsziele formuliert, Unterrichtsinhalte ausgewählt und eingestuft werden (Erstellung des Lehrplans), die Methodologie und, darauf aufbauend, die Leistung der SchülerInnen und Institution bewertet und evaluiert werden. Die Schritte der Planung, Umsetzung und Evaluierung des Lehrplans sind gleichermaßen von Bedeutung.

Effektivität

Ein hoher Grad an Realisierung der Bildungsziele und -anforderungen.

Effizienz

Der Prozess, durch den positive Ergebnisse bei niedrigem Aufwand ohne verschwendete Ressourcen, Zeit und Geld erreicht werden können.

Evaluierung

Der Prozess des Sammelns und kritischen Analysierens von Daten zum Zwecke der verbesserten Entscheidungsfindung, gesteigerten Leistung und kontinuierlichen Entwicklung von Bildungsinstitutionen.

- **Externe Evaluierung:** Informationen bzw. Erkenntnisse werden von externen Fachleuten gesammelt, die eine sorgfältige Analyse (den Evaluierungsbericht) der Leistung der Institution vorlegen und auf dieser Grundlage Empfehlungen abgeben.
- **Interne Evaluierung:** Systematisches Sammeln und Analysieren von Informationen durch die Institution und ihre eigenen Fachleute, zum Zwecke einer optimierten Entscheidungsfindung und Verbesserung der Qualität.

Indikatoren

Tatsachen und quantifizierbare Daten, die messbar sind und die Erkenntnisse darüber geben, ob bestimmte Qualitätsstandards erreicht worden sind.

Institutionelle Selbstevaluation

Mitwirkende Evaluierung, die in der Institution (Schule, Fremdspracheninstitut, Programmanbieter) 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).

Führung/Leadership

Wird eher als Funktion statt als Rolle betrachtet. Erkennt die verschiedenen Bedürfnisse einer Institution und ermöglicht ihr, sich zu entwickeln, realistisch auf Chancen und Herausforderungen zu reagieren und Fähigkeiten effektiv aufzubauen. Führung beinhaltet moralische, strategische, betriebliche, kollaborative und zwischenmenschliche Aspekte.

Organisationsziele/Leitbild

Daseinsgrund einer Institution. Lässt sich am besten in einer Aussage von nicht mehr als 50 Wörtern ausdrücken.

Beobachtung

System zur Untersuchung der Leistung von Lehrkräften und SchülerInnen im Unterricht mit dem Ziel, Standards aufrechtzuerhalten und zu verbessern. Beobachtungen werden zum Zwecke der Schulung, Bewertung, persönlicher Entwicklung und Qualitätssicherung durchgeführt. Je nach Zweck werden Beobachtungen üblicherweise von LehrerausbilderInnen, LehrerInnen oder InspektorInnen durchgeführt.

Qualität

Qualität im Bildungsbereich ist ein mehrstufiges Konzept. Relevante Bereiche sind das Verständnis von Qualität als Auszeichnung, Weiterbildung und Entwicklung, Zweckmäßigkeit und, ganz wichtig, als Transformation und, zu guter Letzt, Kundenzufriedenheit (d.h. die SchülerInnen mit speziellen Fähigkeiten, Wissen und Werten ausstatten).

Qualitätssicherung

Ein regulierender Mechanismus, der die Qualitätsprozesse innerhalb einer Institution kontinuierlich überwacht, kontrolliert, bewertet, aufrechterhält und verbessert.

Qualitätskontrolle

Eine Reihe von eingeführten Verfahren, die von externen Fachleuten durchgeführt werden, um die Qualitätsleistung einer schulischen Institution zu überprüfen. Strenge Inspektionsschemata (die Qualitätskriterien und -indikatoren enthalten), bilden das Herz der Inspektion. In einem fortgeschrittenen Stadium kann die Qualitätskontrolle durch eine Kombination aus Selbstevaluation und Inspektionsschemata ersetzt werden.

Qualitätskultur

Eine Reihe von Verhaltensmustern, die sich in einer schulischen Institution auf der Grundlage einer gemeinsamen Vision, eines gemeinsamen Auftrags und gemeinsamer Qualitätsprinzipien manifestieren. Eine selbstkritische, sich weiter entwickelnde Kultur, die es jedem/jeder Einzelnen gestattet, zu einem nachhaltigen, professionellen Wachstum der Organisation beizutragen und daran teilzuhaben.

Qualitätsmodelle

Repräsentieren unterschiedliche Aspekte des Qualitätsmanagements und beinhalten das Modell der Kundenzufriedenheit, das Prozessmodell der Qualität, das Ergebnismodell der Qualität, das Modell der an Werten orientierten Qualität und das Entwicklungsmodell der Qualität.

Standards

Stellen die operativen Ziele eines Qualitätsprozesses dar, und meist auch die Art und Weise, wie Leistung bewertet wird.

Ausgewählte Bibliografie

- Alderson, C. & Beretta (eds) (1992): *Evaluating Second Language Education*, Cambridge University Press.
- ALTE – *The Code of Practice* – www.alte.org
- Anthony, A.R. & Hertzlinger (1989): "Management Control in Non-profit Organizations" in Levacic R. (1989), *Financial Management in Education*, Milton Keynes, Open University Press.
- Arnsdorf, D., Endt, E., Massoudi, G., Paul, R. und Veress, B. (2006): *Fokus Grundschule* (DVD und Begleitheft), Köln, Gilde-Verlag.
- Bausch, K.-R., Christ, H., Krumm, H.-J. (Hrsg), (2007): *Handbuch Fremdsprachenunterricht*, 5. Auflage, A. Francke Verlag Tübingen und Basel.
- Boydell, T. & Leary, M. (1996): *Identifying Training Needs*, Training Essentials Series, London: Institute of Personnel and Development (IPD).
- Bramley, P. (1996): *Evaluating Training Effectiveness. Benchmarking your training activity against best practice*, 2nd edition, The McGraw-Hill Training Series.
- Calder, Judith (1995): *Programme Evaluation and Quality. A Comprehensive Guide to Setting up an Evaluation System*, Cogan Page.
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2000): *Research Methods in Education* (5th edition), London and New York, Routledge Falmer.
- Coste, D., North, B., Sheils, J., Trim, J. (2001): *Gemeinsamer europäischer Referenzrahmen für Sprachen: lernen, lehren, beurteilen*, Europarat, Goethe-Institut, Langenscheidt.
- Council of Europe (2001), *The Common European Framework of Reference for Languages: learning, teaching, assessment*, Council of Europe & Cambridge University Press – further references and support materials on the Council of Europe site: http://www.coe.int/T/DG4/Portfolio/?L=E&M=/main_pages/documents.html
- Craft, A. (1996): *Continuing Professional Development. A Practice Guide for Teachers and Schools*, Routledge.
- EAQUALS – ALTE: *The EAQUALS – ALTE European Language Portfolio*. The electronic version in English and French available on www.eaquals.org
- EAQUALS: *The Code of Practice, the Charters, the Inspection Scheme* – available on www.eaquals.org
- EFQM (2002): *Quality in Education (Software): School Self-assessment Using the Excellence Model and Improvement Techniques*. Lloyds TSB.
- Everard, K. B. & Morris, G. (1996): *Effective School Management*, London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Fetterman, D. M. (2001): *Empowerment Evaluation*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

- Fish, Della (editor) (1995): *Quality Learning for Student Teachers*, David Fulton Publisher.
- Fullan, M. (2001): *Leading in a Culture of Change*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Furlong, J. & Oancea, A. (2005): *Assessing Quality in Applied and Practice-based Educational Research – A Framework for Discussion*, Oxford University Department of Educational Studies (available on <http://www.aare.edu.au/05papc/fu05018y.pdf>).
- Glaboniat, M., Mueller, M., Rusch, P., Wertenschlag, L., *Profile Deutsch*, Niveaustufe A1 bis C2, Langenscheidt.
- Heyworth, F. (2003a): *The organisation of innovation in language education. A set of case studies*, Graz / Strasbourg, ECML/Council of Europe.
- Heyworth, F. (ed) (2003b): *Challenges and Opportunities in Language Education. The Contributions of the European Centre for Modern Languages 2000 – 2003*, Graz / Strasbourg, ECML/Council of Europe.
- Hoeth, U. & Schwarz, W. (2002): *Qualitätstechniken für die Dienstleistung*, München und Wien, Carl Hanser Verlag.
- Horne, H. & Pierce, A. (1996): *A Practical Guide to Self Development & Appraisal in Schools*, London: Kogan Page.
- Hughes, S.P. (2004): "Searching for effectiveness in ELT", *Porta Linguarum: Revista Internacional de Didáctica de las Lenguas Extranjeras*. 1 (1).
- Impey, G. & Underhill, N. (1994): *The ELT Manager's Handbook*, The Teacher Development Series, Oxford: Heinemann.
- Kamiske, G.F. & Brauer, J.-P. (2006): *Qualitätsmanagement von A bis Z* (5. aktualisierte Auflage), München, Wien, Carl Hanser Verlag.
- Kelly, M.; Grenfell, M.; Allan, R.; Kriza, C. and McEvoy, W. (2004). *European Profile For Language Teacher Education: A Frame of Reference: A Report to the European Commission Directorate General for Education and Culture* (U.K.: Southampton University) (available at: http://europa.eu.int/comm/education/policies/lang/doc/profile_en.pdf).
- Keltner, A. (1998). *English language training program self-review: A tool for program improvement*. Wheat Ridge, CO: Spring Institute for International Studies. 41 pages. (<http://www.springinstitute.com/elt/pdf/ELTPSR.pdf>)
- Kemmis, S. & McTaggart, R. (eds) (1988): *The Action Research Planner* (2nd edition), Geelong, Victoria, Deakin University Press.
- Kiely, R. & Rea-Dickens, P.: *Program Evaluation in Language Education* (Paperback), Palgrave Macmillan.
- Lomax, Pamela (ed.) (2001): *Quality Management in Education: Sustaining the Vision Through Action Research*, Taylor & Francis Group (Previous edition: 1996, London & New York: Routledge, Hyde Publications).
- Liston, C. (1999): *Managing Quality and Standards*. Open University Press.
- Mackay, R., Wellesley, S., Tasman, D., Bazergan, E. (1998): "Using institutional self-evaluation to promote the quality of communication and language programmes" in Rea-Dickens, P. & Germaine, K.P. (eds), *Managing Evaluation and Innovation in Language Teaching*. London & New York, Longman.

- Maingay, P. (1988): "Observation for training, development or assessment?" in Duff, T. (ed.) *Explorations in Teacher Training – Problems and Issues*, Harlow, UK: Longman.
- Maxwell-Hyslop, H. (1999): "School Self-assessment: how do we think we are doing?" in *ELT Management IATEFL SIG Newsletter*, December 1999.
- Mayring, P. (2007): *Qualitative Inhaltsanalyse*. Grundlagen und Techniken (9. Auflage), Weinheim & Basel, Beltz Verlag.
- Megginson, D. & Whitaker, V. (1996): *Cultivating Self-Development*, Training Essentials Series, London: Institute of Personnel and Development (IPD).
- Muresan, L. (2004): *Monitoring Professional Development in an Educational NGO*, Bucuresti, Punct.
- Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T., (1991): *The Learning Company*, Maidenhead: McGraw-Hill.
- Richards, J. C. (2001): *Curriculum Development in Language Teaching*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Robson, C (1993): *Real World Research*, Blackwell Publishers, Oxford, UK.
- Schwerdtfeger, I. C. (2001): *Gruppenarbeit und innere Differenzierung* (Goethe-Institut Fernstudieneinheit), Langenscheidt.
- Standop, J. (2005): *Werte-Erziehung. Einführung in die wichtigsten Konzepte der Werteerziehung*, Weinheim und Basel, Beltz Verlag.
- Stone, John (1997): *Increasing effectiveness: A Guide to Quality Management*, Falmer Press.
- Thom, N., Ritz, A., Steiner, R. (Hrsg.) (2002 / 2006): *Effektive Schulführung. Chancen und Gefahren des Public Managemens im Bildungswesen* (2., durchgesehene Auflage), Bern, Stuttgart, Wien, Haupt Verlag.
- Wajnryb, R. (1992): *Classroom Observation Tasks*, Cambridge, Cambridge University Press.
- West-Burnham, J. (1992) *Managing Quality in Schools*, London, Longman.
- West-Burnham, J. (1993): "Mentoring and Appraisal" in Smith, P. & West-Burnham, J. *Mentoring in the Effective School*, London, Longman.
- West-Burnham, J., Interpersonal Leadership (available on <http://www.ncsl.org.uk/mediastore/jwb-interpersonal-leadership.pdf>).
- White, Ron (1991): *Management in ELT*, Cambridge University Press.
- Willis, J. & Edwards, C. (2005): *Teachers Exploring Tasks In English Language Teaching*, Palgrave Macmillan.
- Willis & Willis (eds) (1996): *Challenge and Change in Language Teaching*, Heinemann.
- Woods, C. (1997 – 1998): *Management in ELT Operations*, MD 470, M. Ed. Distance learning materials, Manchester School of Education, University of Manchester.
- Ziebell, B. (2002): *Unterrichtsbeobachtung und Lehrerverhalten* (Goethe-Institut Fernstudieneinheit), Langenscheidt.

Fallstudien

Zusammenfassung der Fallstudien

Fallstudie 1: Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems an einer spanischen Sekundarschule – Stephen Hughes

Das Wissen über Total Quality Management (TQM) sickert meist nicht bis zu den Lehrkräften durch, stattdessen sind die Einführung und die konsequente Umsetzung von TQM von der Schulleitung abhängig. Das Ziel unserer Fallstudie bestand darin, die Realisierbarkeit eines Rahmens für kontinuierliche Verbesserung des Sprachunterrichts an einer Sekundarschule zu beobachten. Im Rahmen der Studie fanden acht Sitzungen zur Weiterbildung statt, die zur Verbesserung der Entscheidungsprozesse bei den Lehrkräften beitragen sollten. Die Ergebnisse dieser Fallstudie wiesen darauf hin, dass die Anwendung eines solchen Rahmens nicht nur realisierbar, sondern zudem von potenziellem Nutzen für Lehrkräfte und SchülerInnen war.

Fallstudie 2: Qualitätssicherung bei der FS-Lehrerausbildung in Bulgarien – Svetla Dimitrova und Svetla Tashevsk

Das Pädagogische Portfolio für FremdsprachenreferendarInnen hat uns bei der Sicherung und Verbesserung der Qualität der von uns angebotenen Lehrerausbildung unterstützt, indem Folgendes umgesetzt wurde:

- Unsere Studierenden wurden darin bestärkt, ihre Lern- und Lehrerfahrungen zu verstehen und selbständig reflektierende Fachleute zu werden, die in der Lage sind, Änderungen umzusetzen und die Entwicklung ihrer eigenen Kompetenz zu steuern.
- Die Gültigkeit und Zuverlässigkeit der Bewertung ihrer beruflichen Kompetenz und Leistung wurde gesteigert.
- Sie wurden auf eine effektive Zusammenarbeit mit SchulmentorInnen vorbereitet.
- Den MitarbeiterInnen der Fakultät wurde ein Einblick in die Qualität der Ausbildung der ReferendarInnen vermittelt und das sich daraus ergebende Feedback konnte bei der Planung und Entwicklung des Programms verwendet werden.

Fallstudie 3: Einfluss der Medien auf die Qualität im Fremdsprachenunterricht – Michel Boiron

Durch die Kooperation mit den Medien (TV5MONDE, RFI etc.) hat sich CAVILAM (Centre d'apprentissage et d'enseignement du français in Vichy, Frankreich) als ein Referenzzentrum im Bereich der methodologischen Innovation etabliert. CAVILAM setzt Arbeitsverfahren ein,

bei denen sämtliche Lehrkräfte einbezogen werden und trägt gleichzeitig zur Bereitstellung neuer Lern- und Lehrinstrumente weltweit bei.

Fallstudie 4a: Eine Qualitätsperspektive für Schulentwicklung – David Turrell

Die Sir Bernard Lovell School hat einen systematischen und umfassenden Ansatz zur Qualitätssicherung entwickelt. Der Ansatz vereint institutionelle Selbstevaluation, eine Entwicklungsplanung auf mehreren Ebenen und den Glauben an Veränderung und Optimierung mit Hilfe pädagogischer Innovation. Bei diesem Ansatz liefern das „professionelle Lernen“ und forschendes Handeln in der Schule vor Ort den Grundstein für die Optimierung der Qualität der Ausbildung für die Lernenden.

Fallstudie 4b: Ein ICT-Qualitätssystem zur Lernunterstützung – David Turrell

Die Sir Bernard Lovell School hat einen systematischen Ansatz zur Qualitätssicherung beim E-Learning entwickelt. Dies ist eine Reaktion auf die steigende Nutzung moderner Technologien. Für die Arbeit an einem Rahmen zur Qualitätssicherung wurden vier Eckpfeiler ermittelt: Technologie, Lehrplan, Lernende und Kontrolle. Diese Eckpfeiler unterstützen die Institution dabei, sich auf die „Kundin“/ den „Kunden“ zu konzentrieren. Im Mittelpunkt steht die Sicherstellung einer konstant hochwertigen Leistung und zwar 24 Stunden am Tag, an 7 Tagen in der Woche. Dies erfordert großes Vertrauen, da wir von den Lehrkräften fordern, verschiedene pädagogische Ansätze auszuprobieren und dabei immer mehr moderne Technologien einzusetzen. Bei diesen Ansätzen liegt der Schwerpunkt verstärkt auf dem Lernen als Strategie für verbesserte Ausbildungsstandards und in der Förderung von selbständiger arbeitenden LernerInnen.

Fallstudie 5: Entwicklung einer auf Daten beruhenden Selbstevaluation im Bildungssystem des Vereinigten Königreichs – Phil Dahl

Das britische Programm „New Relationship with Schools“ verpflichtet alle Schulen zur Selbstbewertung. Die National Association of Language Advisers (NALA) entwickelt ein Online-Instrumentarium für den Einsatz im Bereich moderne Fremdsprachen. Das Instrumentarium ist für Mitglieder des Verbands gedacht, die es sowohl in der berufsbegleitenden Ausbildung als auch als Unterstützung oder als Ratgeber einsetzen können. Durch das offene Design können die Teilnehmenden überlegen, wie sie ihre Arbeit am besten in die bekannten Bedürfnisse der Lehrkräfte hinsichtlich der Ermittlung von Qualitätsproblemen, Auswertung von Erkenntnissen und Entscheidung über die bestmöglichen einzuleitenden Maßnahmen anpassen. Mit praktischen Ansätzen soll die weitere Entwicklung bei der reflektierenden Berufsausübung durch die Selbsteinschätzung auf Abteilungsebene gefördert werden.

Fallstudie 6: Entwicklung eines Qualitätssystems für Deutschkurse am Österreich Institut – Brigitte Ortner

Das Österreich Institut hat die staatliche Aufgabe, Deutschkurse im Ausland im außerschulischen und außeruniversitären Bereich durchzuführen. Die 1997 neu geschaffene Zentrale in Wien sollte die Sprachkurszweige der österreichischen Kulturinstitute zukunftstauglich umgestalten. Die zuvor dezentral geführten Sprachkurse wurden auf einheitliche, international vergleichbare Standards gebracht. Durch kontinuierliche Weiterbildungsmaßnahmen werden die Lehrenden in die Lage versetzt, diese Standards im Unterricht auch umzusetzen. Ein aussagekräftiges Informations- und Evaluationssystem, das sowohl Stärken als auch Verbesserungsbedarf aufzeigt, wurde geschaffen. Die Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung werden laufend nach innen und außen kommuniziert (www.oesterreichinstitut.org).

Fallstudie 1: Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems an einer spanischen Sekundarschule

Stephen Hughes, IES, Bulyana, Spain

Zusammenfassung der Fallstudie

Das Wissen über Total Quality Management (TQM) sickert meist nicht bis zu den Lehrkräften durch, stattdessen sind die Einführung und die konsequente Umsetzung von TQM von der Schulleitung abhängig. Das Ziel unserer Fallstudie bestand darin, die Realisierbarkeit eines Rahmens für kontinuierliche Verbesserung des Sprachunterrichts an einer Sekundarschule zu beobachten. Im Rahmen der Studie fanden acht Sitzungen zur Weiterbildung statt, die zur Verbesserung der Entscheidungsprozesse bei den Lehrkräften beitragen sollten. Die Ergebnisse dieser Fallstudie wiesen darauf hin, dass die Anwendung eines solchen Rahmens nicht nur realisierbar war, sondern zudem potenziell für Lehrkräfte und SchülerInnen von Nutzen sein könnte.

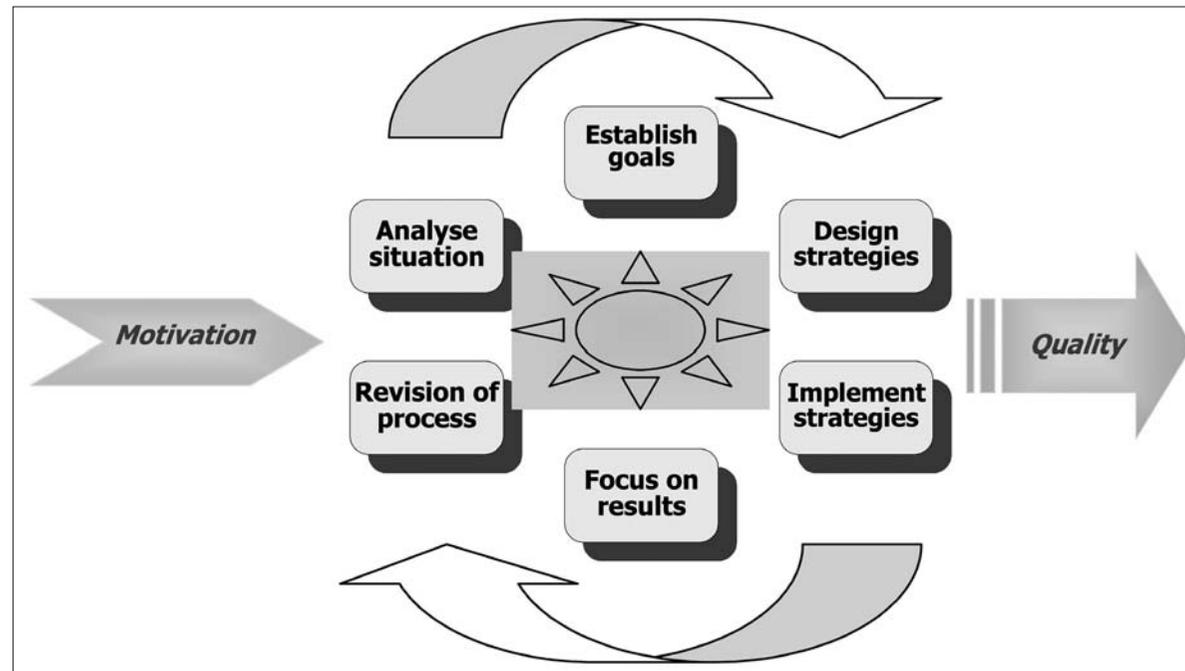
Beschreibung des Kontexts

Unsere Fallstudie haben wir in der Englischabteilung an der halbprivaten Sekundarschule Juan XXIII, Zaidín in Granada (Spanien), durchgeführt. An dem Projekt haben vier von fünf Lehrkräften teilgenommen.

Was zu tun war und aus welchen Gründen

Das übergreifende Ziel der Fallstudie bestand darin, die Realisierbarkeit eines Rahmens zur kontinuierlichen Optimierung des Sprachunterrichts zu beobachten. Hierzu war es erforderlich, die Lehrkräfte in der Sprachenabteilung einer Sekundarschule mit dem grundlegenden Arbeitskonzept des Qualitätsmanagements vertraut zu machen, wodurch sie ihre Entscheidungsfindungsprozesse weiterentwickeln sollten.

Das dieser Studie zugrunde liegende theoretische Modell war das von Hughes (2004), siehe unten; weiterhin wurden von demselben Autor angeführte Werkzeuge zur Entscheidungsfindung eingesetzt. Im wesentlichen ist dies ein zyklischer Optimierungsprozess, ähnlich dem im TQM angeführten, der auf die Schulausbildung im Allgemeinen und auf den Sprachunterricht im Besonderen anwendbar ist, sich jedoch von diesen dadurch unterscheidet, dass das hauptsächliche Anliegen des Modells darin besteht, ausreichend Unterstützung und Motivation für die Lehrkräfte zu bieten, um die anfänglichen Schwierigkeiten bei der Umsetzung von kontinuierlicher Optimierung zu bewältigen.



Rahmen zur kontinuierlichen Optimierung (Hughes, 2004)

Hauptziel (Was wir erreichen wollten)

Dieses Projekt hatte vier spezifische Ziele:

1. Aufbau und Präsentation eines kontinuierlichen Optimierungsmodells, das auf den Englischunterricht angewandt wird;
2. Dieses Modell in einer Sekundarstufe erstmals einführen;
3. Beobachten, welche Vorteile dieses Modell für Lehrkräfte bietet;
4. Beobachten, welche Vorteile dieses Modell für Lernende bietet.

Eingeleitete Maßnahmen (Stufen und Prozesse)

Motivation und Zielsetzung

Nach der anfänglichen Erläuterung der Grundkonzepte von Qualitätsmanagement entwickelten die Teammitglieder ihre eigenen Ziele zur Verbesserung der Abteilung. Diese Ziele wurden vom Team erörtert; sie begründeten die Basis der gemeinsam vereinbarten Zielsetzung für die Abteilung:

Unsere Vision:

- Hochmotivierte SchülerInnen;
- SchülerInnen darin zu fördern, die Fremdsprache Englisch als für sie nützlich zu begreifen;
- Arbeitswillige SchülerInnen;
- Die für die Durchführung unserer Arbeit erforderlichen Instrumente zur Verfügung zu haben (einschließlich eines Sprachlabors);
- Gute Atmosphäre in der Klasse;
- SchülerInnen, die in der Lage sind, die Basiskommunikation in realen Situationen zu bewältigen;
- SchülerInnen sollen anhand des hier Gelernten in der Lage sein, ihre Studien fortzuführen (lebenslanges Lernen);
- Unsere SchülerInnen sollen bei Schulabschluss das Fach Englisch in die Praxis umsetzen.

Unsere Ziele:

- Die SchülerInnen dabei zu unterstützen, das Fach zu mögen;
- Sie beim Lernen von Werten zu unterstützen;
- Die SchülerInnen mit den Instrumenten und Techniken auszustatten, mit denen sie sich persönlich und im Studium weiterentwickeln können;
- Die SchülerInnen anzuregen und zu motivieren, Schwierigkeiten zu überwinden;
- Ihnen das Kommunizieren auf Englisch beizubringen.

Unsere Strategie:

- Eine kontinuierliche und beständige Optimierungsstrategie, die die Vision und Initiativen aller Beteiligten umfasst – Lehrkräfte, SchülerInnen, Eltern und Schulleitung.

Unsere Werte:

- Integration und Toleranz innerhalb und außerhalb des Klassenzimmers;
- Aufmerksamkeit gegenüber der Vielfalt;
- Englisch als Verkehrssprache in der Welt;
- Die individuelle Arbeit der SchülerInnen und Lehrkräfte;
- Respekt und Würde gegenüber jedem/jeder Einzelnen.

Analyse der Situation

Diese Sitzung wurde dazu verwendet, über zu analysierende Bereiche zu befinden. Dies waren SchülerInnenwahrnehmung, Elternwahrnehmung und Leistungsebenen der SchülerInnen. Während der folgenden Tage wurden hinsichtlich der Entwicklung neuer Werkzeuge und des Einsatzes vorhandener Werkzeuge eine Reihe an Entscheidungen getroffen. Nach der Datensammlung wurde dies vom Lehrerteam zur Vorbereitung der nächsten Sitzung verarbeitet und analysiert.

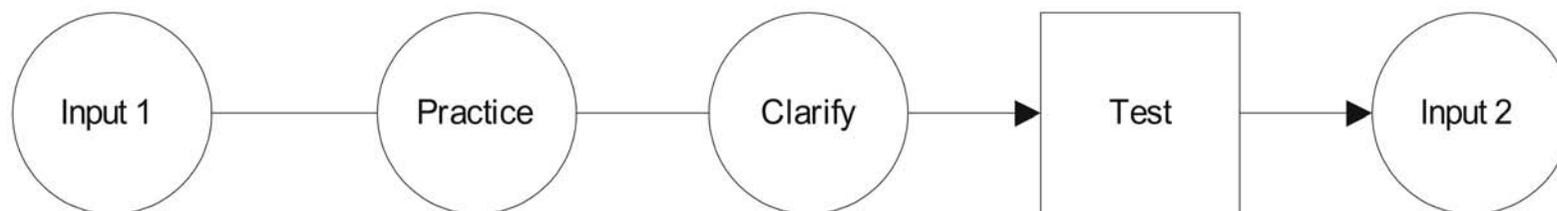
Priorisieren der Ziele und Umsetzen der Strategien

Die Teilnehmenden erhielten die Daten der Fragebögen aus ihren jeweiligen Klassen sowie eine Gruppenpunktzahl, die von den SchülerInnen zugewiesen wurde. Sie bekamen ebenso die Ergebnisse des „Quick Placement Test“ (Deutsch etwa: Schnelleinstufungstest), die Vokabelergebnisse und die Schlussfolgerungen des Interviews mit den Mitgliedern des Board of Governors. Mit diesen vorliegenden Daten setzten die Lehrkräfte ein Instrument zur Priorisierung ein, um die Entscheidungsfindung zu erleichtern (siehe Hughes 2004). Es wurden 25 Bereiche identifiziert und die Ergebnisse dieses Vorgangs wurden auf flexible Weise verwendet, um die Teammitglieder dabei zu unterstützen, über eine kleine Anzahl an Verbesserungen zu entscheiden, die für den Rest des Schuljahres umzusetzen waren.

Umsetzung und Testen der Hypothese

Neben den verschiedenen Maßnahmen, die für die Bereiche der Optimierung vorgesehen waren, wurden Maßnahmen eingeleitet, um Lehrkräfte im Einsatz moderner Technologien, der Planung von Vokabelunterricht und der Beschaffung neuer Materialien zu schulen.

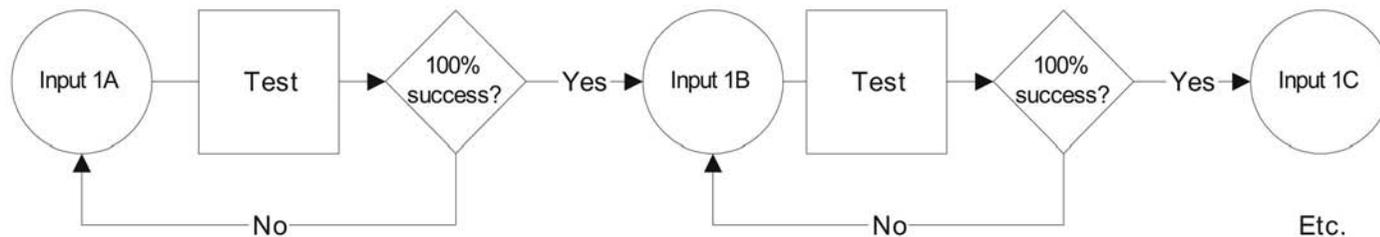
Die Dauer der Fallstudie in der Schule, in der das gesamte Modell angewandt wurde, war nicht ausreichend, um spezifische Ergebnisse in den für die Optimierung vorgesehenen Bereichen zu erreichen. Ein spezieller Bereich, der dokumentiert wurde, war die Optimierung des Lehrprozesses eines Grammatikthemas. Der Lehrprozess wurde überprüft und ein neuer Prozess entwickelt. Die herkömmliche Art des Lehrens einzelner Grammatikthemen, etwa das Present Simple, folgte im Wesentlichen dem unten dargestellten Prozess.



Herkömmliche Art des Grammatikunterrichts

Nach der Beurteilung des aktuellen Wissensstandes in einem Bereich oder einer Struktur wurde eine neue (überprüfte oder weiterentwickelte) Struktur vorgestellt; die SchülerInnen übten diese und stellten Fragen; daraufhin wurden sie geprüft und manchmal erhielten sie Übungen zur Vertiefung, bevor sie mit dem nächsten Thema konfrontiert wurden.

Auf dieser Ebene stellte sich folgende Forschungsfrage: Wenn man den Prozess optimierte, würden sich dann auch die Ergebnisse verbessern? Aus diesem Grund entwarf man einen neuen Prozess. Der größere Prozess (in diesem Fall der Prozess des Lehrens des Present Simple) wurde in kleinere und handlichere Subprozesse aufgeteilt, wobei sich die SchülerInnen Schritt für Schritt jedes einzelne in der Lerneinheit enthaltene Element ihrer individuellen Geschwindigkeit gemäß aneignen sollten.



Modifizierter Prozess des Grammatikunterrichts

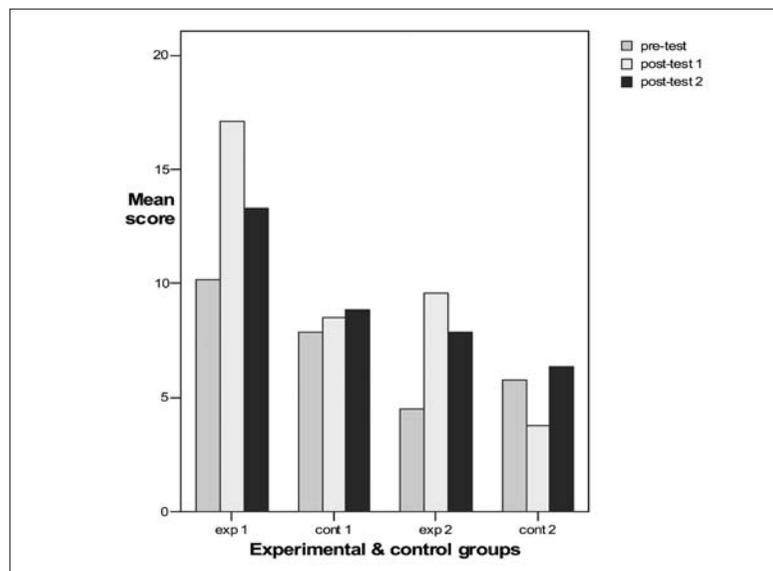
Zur Überprüfung, ob sich der modifizierte Prozess auf die Leistung der SchülerInnen auswirkt, wurde ein Heft entworfen, in dem die SchülerInnen die Anweisungen lesen und den Inhalt lernen müssen, um sich daraufhin selbst zu testen, bevor sie mit der nächsten Stufe weitermachen. Zwei Lehrkräfte gaben der Testgruppe 30 Minuten Zeit, um die Übungen im Heft zu lesen und zu lösen. Am Ende der Sitzung wurden die SchülerInnen aufgefordert, den wahrgenommenen Schwierigkeitsgrad und den wahrgenommenen Grad des Gelernten zu bewerten. Später wurden von zwei Lehrkräften zwei weitere Prüfungen mit der Kontroll- und der Testgruppe durchgeführt; die erste Prüfung fand gleich am nächsten Tag der ursprünglichen Prüfung statt, die zweite (mit identischem Inhalt) sechs Monate später.

Hauptergebnisse

Für die Lehrkräfte relevante Ergebnisse

Zu den Vorteilen, die von den Teammitgliedern in einem extern durchgeführten, halbstrukturierten Interview genannt wurden, stechen folgende hervor:

- Verbesserung der Teamarbeit
- Lernen
- Kommunikation unter den Teammitgliedern
- Reflektiver Unterricht
- Konzentration auf praktische Elemente
- Planungsaspekte
- Erreichbare Ziele



Leistungen bei den Prüfungen (vorher und nachher) zum Grammatikexperiment

Für alle TeilnehmerInnen zählte die Teamarbeit zu den vorteilhaftesten Ergebnissen des Projekts. Die Teamarbeit scheint mit mindestens zwei weiteren Bereichen verknüpft zu sein: dem unterstützenden Aspekt und der Partizipation. Der Bereich, der mit der Teamarbeit und dem unterstützenden Aspekt des Teams selbst direkt in Beziehung stand, ist der Bereich Kommunikation. Dies wurde von einem der Befragten als ein differenzierendes Element in der Entwicklung von Lehrkräften wahrgenommen, da die Teammitglieder an den Diskussionen über den Unterricht selbst teilnehmen konnten, statt passiv Vorlesungen zu diesem Thema zu erhalten.

Für die SchülerInnen relevante Ergebnisse

Hinsichtlich der Leistungen der SchülerInnen zeigten die aus dem Grammatikexperiment erhaltenen Ergebnisse auf, dass sich bei denjenigen SchülerInnen, die in den Testgruppen an der Prüfung und an den beiden später durchgeführten Prüfungen teilnahmen, im Vergleich zur Kontrollgruppe ein höherer Grad an Verbesserung erkennbar war. Dies ist dahingehend wichtig, dass es dem Team aufzeigte, dass durch die Umsetzung von Strategien Ergebnisse optimiert werden können.

Weiters stimmten alle Teammitglieder in der Überzeugung überein, dass der übergreifende Rahmen vorteilhafte Auswirkungen auf das Lernen der SchülerInnen haben kann.

Schlussfolgerung

Die kombinierten Ergebnisse dieses Projekts führten zu der Schlussfolgerung, dass es unter den richtigen Bedingungen möglich ist, durch gemeinsame Aktionsforschung auf Grundlage von Gruppenarbeit Verbesserungen im Sprachunterricht zu erzielen. Zu den Vorteilen, die sich aus dem Pilotprojekt für die Lehrkräfte ergeben, gehören eine Reihe von wichtigen Aspekten. Neben den allgemeinen und spezifischen Lernergebnissen führte das Projekt auch zu einer realistischen Perspektive, die aus der Reflexion hinsichtlich dessen was kurz- und langfristig erreicht werden kann, herrührt. Die Verwendung des Modells hat das Team scheinbar auch darin bestärkt, über ihren Unterricht und den Kenntnisstand und die Bedürfnisse der SchülerInnen nachzudenken; aufgrund des Modells konnten die Teilnehmenden Indikatoren einführen und bestimmte Bereiche zur Optimierung priorisieren sowie sich über Strategien austauschen und diese umsetzen.

Bibliographie

Hughes, S.P. (2004). Searching for effectiveness in ELT. *Porta Linguarum: Revista Internacional de Didáctica de las Lenguas Extranjeras* 1(1), 61-84.

Fallstudie 2: Qualitätssicherung bei der FS-LehrerInnenausbildung in Bulgarien

Svetla Dimitrova und Svetla Tashevska, New Bulgarian University, Bulgaria

Zusammenfassung der Fallstudie

Das Pädagogische Portfolio für FremdsprachenreferendarInnen hat uns bei der Sicherung und Verbesserung der Qualität der von uns angebotenen Lehrerausbildung unterstützt, indem Folgendes umgesetzt wurde:

- Unsere Studierenden wurden darin bestärkt, ihre Lern- und Lehrerfahrungen zu verstehen und selbständig reflektierende Fachleute zu werden, die in der Lage sind, Änderungen umzusetzen und Nutzen aus ihnen zu ziehen sowie die Entwicklung ihrer eigenen Kompetenz zu steuern.
- Die Gültigkeit und Zuverlässigkeit der Bewertung ihrer beruflichen Kompetenz und Leistung wurde gesteigert.
- Sie wurden auf eine effektive Zusammenarbeit mit SchulmentorInnen vorbereitet.
- Den MitarbeiterInnen der Fakultät wurde ein Einblick in die Qualität der Ausbildung der ReferendarInnen vermittelt und das sich daraus ergebende Feedback konnte bei der Planung und Entwicklung des Programms verwendet werden.



Beschreibung des Kontexts

Das pädagogische Portfolio für FremdsprachenreferendarInnen wurde von einem Team aus FS-ExpertInnen am Lehrstuhl für angewandte Linguistik (heute Fachbereich für Fremdsprachen und Literatur) der New Bulgarian University in Sofia entwickelt, um die Ausbildung von FremdsprachenreferendarInnen in den Ausbildungsprogrammen BA und MA zu erleichtern. Das Portfolio wurde 2004 offiziell veröffentlicht, das Material in dem Portfolio wurde jedoch zuvor über einen Zeitraum von mehr als acht Jahren pilotiert und überarbeitet.

Was zu tun war und aus welchen Gründen

Es wurde ein Werkzeug benötigt, anhand dessen die ReferendarInnen ihre Lern- und Lehrerfahrung strukturieren und dokumentieren konnten, sowie eine zuverlässige hermeneutische Methode, anhand derer sie ihre erworbenen beruflichen Kompetenzen und Leistungen authentisch bewerten konnten. Zusätzlich wurde eine Anleitung benötigt, mit der unsere MentorInnen die ReferendarInnen in die Schulung, die sie erhalten haben, und in die Erwartungen, die an sie gestellt wurden, einführen konnten, um somit unsere Partnerschaft bei der Vorbereitung künftiger Lehrkräfte zu stärken. Wir benötigten ein System zur Qualitätssicherung und Programmbewertung, das uns mit einem regelmäßigen Feedback versorgte, das in den Prozess der Programmplanung für Veränderung und Optimierung aufgenommen werden konnte.

Hauptziel (Was wir erreichen wollten)

Gewährleisten und Optimieren der Qualität der Ausbildung, die wir unseren FremdsprachenreferendarInnen anbieten.

Eingeleitete Maßnahmen (Stufen und Prozesse)

Die Entwicklung des Pädagogischen Portfolios begann 1994/95 und durchlief folgende Phasen:

- Bedarfsanalyse und Identifikation der Schwächen des Schulungsprogramms;
- Beratung zu möglichen Lösungen und Alternativen für Maßnahmen (das Portfolio war nur eine von mehreren Maßnahmen; eine weitere war die – für Bulgarien – einzigartige Initiative für ein MA-Schulungsprogramm für MentorInnen an der Universität sowie die Durchführung kürzerer Mentorenkurse für qualifizierte FS-Fachleute; des Weiteren gab es eine Schulung für AusbilderInnen/MethodologInnen der Universität, einschließlich einer Komponente mit Aktionsforschung, Erweiterung des Zeitraums der Unterrichtspraxis auf die gesamten 4 Jahre der Ausbildung und eine breitere Fächerung der Angebote, Beschaffung von Mitteln und ausländischen Fachleuten, Einrichten eines Ressourcenzentrums für Fremdsprachen in der Bibliothek und das Netzwerk /PRENET/, das sich an alle richtet, die sich für die Optimierung der Qualität in der Lehrerausbildung interessieren etc.);
- Überprüfung der Literatur und der verschiedenen Beispiele für optimale Verfahren;
- Sorgfältiges Planen und Entwerfen der Materialien für das Portfolio;
- Erproben der Materialien im ganzen Land in unterschiedlichen Kontexten und Nutzung des Feedbacks für die Überarbeitung der Dokumente;
- Erstellen des *Teaching Practice Handbook* für Englisch-ReferendarInnen sowie des *Mentor Manual* (1998, vervielfältigte Kopien);

- Weiteres Erproben und Überarbeiten vor dem Hintergrund des erhaltenen Feedbacks und Fördern des Einsatzes innerhalb und außerhalb von NBU;
- Entwurf des Pädagogischen Portfolios für EnglischreferendarInnen (2001/2, Vervielfältigung) und offizielle Einführung für die Fachwelt als Werkzeug für die Erweiterung der reflektiven Praxis und der Selbstorganisation für lebenslanges Lernen im Lehrerberuf sowie als Instrument der Qualitätskontrolle bei der Einstellung, Amtszeit und Beförderung;
- Erstellen und Veröffentlichen des Pädagogischen Portfolios für Englischreferendarinnen (2004, Sofia: NBU) – das Dokument enthält eine englische und eine bulgarische Version und dient als Grundlage für die Vereinigung aller Anforderungen an sämtliche NBU-FS-ReferendarInnen;
- Im Druck: Versionen auf Deutsch, Französisch, Spanisch, Italienisch und Russisch (die an der NBU angebotenen Sprachen) befinden sich in der Entwicklung;
- Im Druck: Eine generische Version des Pädagogischen Portfolios (da die gegenwärtige Version in gewisser Weise auf das NBU-Programm zugeschnitten ist).

Beschreibung des Kontexts

Das Pädagogische Portfolio besteht aus zwei Teilen: einem Hauptteil und Anhängen.

Der erste Teil enthält Auskünfte zur Logistik bei der Vorbereitung zur Fremdsprachenlehrkraft und zeigt Richtlinien für das Dokumentieren der beruflichen Laufbahn der ReferendarIn auf sowie für das Strukturieren der verschiedenen Informationsquellen der beruflichen Kompetenz und Leistung in einem Dossier in folgende drei Abschnitte:

1. Art und Inhalt des/der angestrebten bzw. erreichten pädagogischen Grade(s) oder Qualifikation(en);
2. berufliche Ausbildung an der Universität;
3. berufliche Ausbildung an der Schule und Arbeit bzw. Erfahrung in der Praxis.

Zu den hoch bewerteten Ressourcenmaterialien für die Ausbildung und die eigene Weiterbildung gehören u.a. folgende:

- Die „Practical teaching objectives“, die klare Ziele auf der Grundlage professioneller Standards für den „richtigen“ Unterricht im Klassenzimmer umfassen;
- Das praktische „Advice on planning and evaluating lessons“, das es den ReferendarInnen ermöglichen, über ihre eigenen Erfahrungen nachzudenken und die Verantwortung für ihr eigenes Lernen zu übernehmen;
- Die „Assessment Criteria“ zur (Selbst-) Bewertung der pädagogischen Fähigkeiten einer ReferendarIn.

Der zweite Teil (Anhänge) enthält eine große Auswahl von fotokopierbarem Unterrichtsmaterial: verschiedene Beispiele für Checklisten für die Unterrichtsbeobachtung, eine Vorlage für die Unterrichtsplanung mit Checkliste, die die ReferendarIn bei der Selbstbewertung und Aktionsplanung unterstützt, Feedback-Formulare für den Mentor/die Mentorin, einen eher allgemeinen Rahmen für die Selbstbewertung, einen Fragebogen für Kommentare der ReferendarInnen zu ihrem Verhältnis mit ihren MentorInnen etc. Dieses Material reflektiert die grundlegende Theorie übertragen auf bestimmte Situationen im Klassenzimmer und lässt sich somit in der Praxis direkt anwenden.

Darstellung des Inhalts

Praktische Lehrziele (Auszug)

Kategorie	Kommentare
Anweisungen und Erläuterungen	ReferendarInnen müssen klare und einfach zu befolgende Anweisungen und Erläuterungen geben können. Sie müssen in der Lage sein, komplexere Anweisungen bereitzustellen und gewährleisten, dass sie das Verständnis der SchülerInnen überprüfen. Sie müssen bemerken, wann Unsicherheit besteht und darauf reagieren. Die Verwendung des Bulgarischen sollte auf notwendige Situationen begrenzt werden und nicht allgemein für das Erklären von Abläufen eingesetzt werden.
Verwendung der Muttersprache	Die Verwendung der Muttersprache durch die ReferendarIn muss gerechtfertigt sein, um das Verständnis zu unterstützen bzw. zu überprüfen, die Verwendung von komplizierteren oder unbekannteren Ausdrücken in der Fremdsprache zu vermeiden und um Zeit zu sparen.

Kriterien für die Bewertung (Auszug)

Kategorie	Unterscheidung	Zufriedenstellend	Aufmerksamkeit wird benötigt
Klarheit der Erläuterungen / Anweisungen	Erläuterungen und Anweisungen sind klar und einfach zu befolgen; SchülerInnen wissen zu jeder Zeit, was verlangt wird	Erläuterungen und Anweisungen sind in der Regel klar; LehrerIn bemerkt, wenn Unsicherheit besteht und reagiert darauf	Erläuterungen und Anweisungen sind verwirrend / widersprüchlich / unklar; SchülerInnen wissen häufig nicht, was zu tun ist
Verwendung des Bulgarischen	Bulgarisch wird in bestimmten Situationen verwendet, um das Verständnis zu unterstützen oder zu überprüfen und um Zeit zu sparen	Bulgarisch wird nicht zu häufig verwendet, das Umschalten verwirrt die SchülerInnen nicht	Bulgarisch wird verwendet, wo es nicht erforderlich ist oder umgekehrt

Hauptergebnisse

Die Umsetzung des Pädagogischen Portfolios hat zu folgenden Ergebnissen geführt:

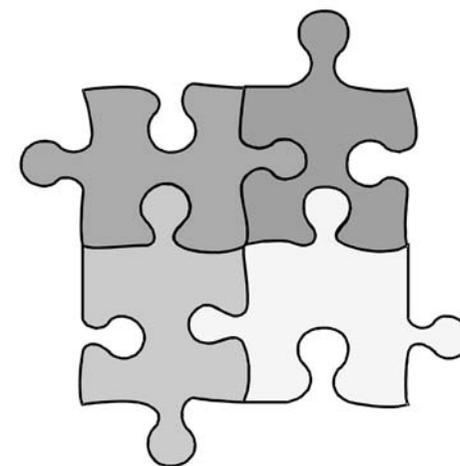
- Erhöhte Effektivität der Ausbildung von Fremdsprachenlehrkräften (einschließlich der Qualität der FS-Unterrichtspraxis der jeweiligen ReferendarInnen);
- Beitrag zur fachlichen Entwicklung von unabhängigen, reflektiven Sprachlehrkräften, die zu kontinuierlicher beruflicher Weiterentwicklung fähig sind;
- Erhöhte Gültigkeit, Zuverlässigkeit und Transparenz der Bewertung durch die Einführung messbarer Arbeitsstandards und einheitlicher Bewertungskriterien der beruflichen Kompetenz und Leistung von ReferendarInnen und LehrerInnen unterschiedlicher Fremdsprachen;
- Verbesserung der Beziehung zwischen der Universität und den Schulen mit Lehrpraxis durch verbesserte Schulung der MentorInnen in Bezug auf die Anforderungen an die ReferendarInnen, die einzelnen Stufen und Methoden der Ausbildung und Bewertung der erworbenen Fachkompetenz sowie Einbeziehung der MentorInnen in die Evaluierung der Unterrichtskompetenz und Leistung der ReferendarInnen;
- Optimierung der Mobilität und Einsetzbarkeit der ReferendarInnen durch Unterrichtung potenzieller AusbilderInnen und ArbeitgeberInnen über Inhalt und Qualität der beruflichen Qualifikation von künftigen Lehrkräften und deren Fortbildungspotenzial;

- Aufgrund der Portfolioanalyse können die jeweiligen Lehrkräfte gut fundierte Entscheidungen bezüglich Programmentwicklung und -optimierung treffen;
- Beitrag zur Entwicklung von Kriterien zur Bewertung der Qualität im Fremdsprachenunterricht (QIFLT), die auf nationaler Ebene von Fachleuten des Bildungsministeriums verwendet werden.

Schlussfolgerung

Die komplexe Struktur der beruflichen Kompetenz von Fremdsprachenlehrkräften sowie die des Pädagogischen Portfolios als Instrument für Ausbildung und Reflexion dieser Struktur lässt sich als Puzzleteil beschreiben. Mit anderen Worten: Es ist schwierig, die Kompetenz und Leistung von Lehrkräften allein durch die Beobachtung einer einzigen Schulstunde, durch ein Zertifikat über die entsprechende Qualifikation oder einen Vortrag in einem professionellen Forum angemessen darzustellen bzw. zu evaluieren. Wenn jedoch sämtliche Erkenntnisse gesammelt und zusammengestellt worden sind und sich eine kritische Denkweise der reflektierenden Lehrkraft einstellt, wie dies durch die Verwendung des Pädagogischen Portfolios geschieht, nehmen die einzelnen Mosaiksteine der verschiedenen Komponenten ein vollständigeres Bild an und zeigen den vielseitigen Charakter dieser flüchtigen Einheit, welche die pädagogische Kompetenz ist, in einem deutlicheren Bild auf. Das Puzzlespiel steht auch als Metapher für den kontinuierlichen Prozess der beruflichen Entwicklung und Optimierung, für das offene System der pädagogischen Kompetenz, in dem das neu erworbene berufliche Wissen und die Fähigkeiten in die gesammelte Lehrerfahrung integriert werden, um bei der Qualität im Lehrbetrieb etwas zu verändern.

Berufliche Kompetenz – ein Puzzlespiel



Fallstudie 3: Einfluss der Medien auf die Qualität im Fremdsprachenunterricht

Michel Boiron, CAVILAM, Frankreich

Zusammenfassung der Fallstudie

Durch die Zusammenarbeit mit den Medien (TV5MONDE, RFI etc.) kann sich CAVILAM (Ausbildungs- und Lernzentrum für Französisch in Vichy, Frankreich) als Referenzzentrum im Bereich der pädagogischen Innovation positionieren und Arbeitsverfahren einführen, die sich auf die Gesamtheit seines Personals auswirken und gleichzeitig dazu beitragen, weltweit Lehr- und Lerninstrumente für den Unterricht anzubieten.

Beschreibung des Kontextes

CAVILAM (Centre d'Approches vivantes des Langues et des Médias) wurde 1964 von der Universität Clermont-Ferrand und der Stadt Vichy gegründet. Heute erfüllt das Institut drei wesentliche Aufgaben: Sprachunterricht, insbesondere Französisch als Fremdsprache (3 000 Lernende jährlich aus über 110 Ländern), Ausbildung von Französischlehrkräften (850 Lehrkräfte pro Jahr) und angewandte Pädagogik einschließlich Erstellung von Unterrichtsmaterial für Einrichtungen weltweit.

Was zu tun war und aus welchen Gründen

Seit seiner Gründung hat sich CAVILAM im Bereich der pädagogischen Innovation einen internationalen Ruf erworben. Dieser Ruf beruht auf der konstanten Beteiligung der Lehrkräfte an innovativen Maßnahmen sowie an Projekten zur Veröffentlichung oder zur Zusammenarbeit mit interessanten Einrichtungen insbesondere aus der Medienwelt. Zahlreiche Projekte sind in Zusammenarbeit mit Radio France, France Inter, TV5MONDE oder auch RFI (Radio France Internationale) realisiert worden.

Durch die Zusammenarbeit mit den Medien kann sich die Pädagogik auf Sprache als lebendiges Kommunikationsmittel der Gegenwart konzentrieren.

Die Studierenden bei CAVILAM erwarten von uns einwandfreie Qualität und eine Ausrichtung der Pädagogik an jüngsten Forschungsergebnissen. Die Innovation ist *per se* ein Kontinuum, mit dem man sich konstant beschäftigt; sie ist eine Geisteshaltung. Des Weiteren baut das Institut auf ein besonderes Image: CAVILAM ist auf die Nutzung von Medien spezialisiert. Deshalb ist es selbstverständlich, dass CAVILAM auch weiterhin in dieser Richtung aktiv sein wird.

Hauptziel (was wir erreichen wollten)

Das Ziel von CAVILAM ist, sich als Referenzzentrum für pädagogische Innovation im Bereich Französisch als Fremdsprache zu positionieren und zu den besten Lehrerausbildungsinstituten zu gehören.

Darüber hinaus setzt sich CAVILAM stark dafür ein, dass Lehrkräften und SchülerInnen aus der ganzen Welt leicht zugängliche und nützliche Materialien zur Verfügung gestellt werden, um das Lernen zu fördern und einen interkulturellen Austausch anzuregen.

Eingeleitete Maßnahmen (Stufen und Prozesse)

Jüngste Maßnahmen: Das gemeinsam mit TV5MONDE realisierte interaktive Multimediaprogramm „7 jours sur la planète“.
CAVILAM arbeitet seit 1996 mit TV5MONDE bei der Entwicklung eines pädagogischen Konzepts mit dem Titel „Apprendre et enseigner avec TV5MONDE“ zusammen. Ziel des Projekts ist es, die Verwendung von Fernsehmaterial im Französischunterricht zu vereinfachen. Zum einen wird dabei die Webseite von TV5 (www.tv5.org) mit pädagogischen Inhalten ausgestattet, zum anderen soll die Ausbildung von Lehrkräften weltweit sichergestellt werden. An diesem Projekt sind immer mehr Mitglieder aus dem Team der PädagogInnen von CAVILAM beteiligt.

Beispiel „7 jours sur la planète“: Gemeinsam mit dem internationalen Sender TV5MONDE und der Alliance Française de Bruxelles haben wir in den Jahren 2004 und 2005 ein Online-Multimediakonzept entwickelt, das sowohl für das Selbststudium, den Frontalunterricht als auch die Weiterbildung der Lehrkräfte geeignet ist.

Das Ergebnis kann heute auf der Webseite www.tv5.org/enseignants abgerufen und verwendet werden.

Das Konzept umfasst Folgendes:

- Eine wöchentliche Fernsehreportage mit einer Dauer von 26 Minuten, die samstags morgens auf TV5MONDE ausgestrahlt wird. Die Reportage zeigt wichtige Nachrichten der Woche. Sie kann bereits freitags nachts online abgerufen werden;
- Ein vollständiger Inhaltsteil bestehend aus 3 Folgen pro Woche mit:
 - 6 Online-Übungen zum selbst korrigieren für drei verschiedene Niveaus gemäß dem Gemeinsamen europäischen Referenzrahmen: A2, B1 und B2;
 - 3 Arbeitsblätter für Studierende / KursteilnehmerInnen, die direkt in der Klasse verwendet werden können;
 - 3 Arbeitsblätter für Lehrkräfte, die für jedes Niveau ein pädagogisches Szenario, Korrekturvorschläge für die Übungen der Studierenden / KursteilnehmerInnen und Hinweise zur eigenen Weiterbildung bieten;
- Die Transkription des Inhalts der Reportage;
- Allgemeine pädagogische Arbeitsblätter, um zu lernen, wie die sich wiederholenden Folgen der Fernsehreportage eingesetzt werden können: beispielsweise im Bereich Sport oder im Kontext einer Biografie.

Die Reportage und die Übungen stehen 14 Tage lang im Archiv zur Verfügung und werden dann durch die nächste Folge ersetzt.

Organisation

CAVILAM arbeitet im Wechselspiel mit Alliance Française de Bruxelles. Montags ist noch nichts vorhanden und freitags kurz vor Mitternacht sind alle Inhalte online. Ein Team aus fünf Lehrkräften arbeitet etwa 60 Stunden daran, die Übungen für die Reportage zu erstellen. Das Team wird von einer Lehrkraft, die dem Projekt vorsteht, geleitet. Die RedakteurInnen wechseln regelmäßig, so dass möglichst viele Lehrkräfte an diesem „Abenteuer“ beteiligt sind.

Beispiele für weitere Projekte:

- Erstellung eines Französischkurses ab der „Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte“ von 1948 in Zusammenarbeit mit Radio France Internationale und dem französischen Außenministerium (2005).
- Erstellung der pädagogischen Begleitung für eine DVD mit dem Titel „cartes postales chorégraphiques“, die von Tanzgruppen aus verschiedenen Kulturen im Rahmen des Festivals „Francoffonies“ (2006) zusammengestellt wurde.
- Erstellung eines pädagogischen Begleithefts zu einem Text von Léopold Sédar Senghor in Zusammenarbeit mit der internationalen Organisation de la Francophonie und dem französischen Außenministerium (2006).
- Erstellung der pädagogischen Begleitung von zwei DVDs mit Kurzfilmen in Zusammenarbeit mit Agence française du court métrage und dem französischen Außenministerium (2006-2007).
- Zusammenstellung zeitgenössischer französischer Chansons und der zugehörigen pädagogischen Begleitung in Zusammenarbeit mit Bureau Export de la musique française und dem französischen Außenministerium (2007).

Hauptergebnisse

1. Durch diese Projekte erlangt das Institut in seinem Tätigkeitsbereich einen internationalen Ruf.
2. Die Zusammenarbeit mit den Medien versetzt die Lehrkräfte von CAVILAM in eine Projektsituation, sie sind ständig in Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen involviert. Jedes Projekt erbringt einen hohen Mehrwert und die Teilnahme wertet jeden Einzelnen/jede Einzelne auf.
3. Das gesamte Personal identifiziert sich stark mit dem Institut, da sich im Zuge der Projektarbeit ein positives Selbstbewußtsein entwickelt hat. Folglich wird die persönliche Einbindung für den reibungslosen Ablauf der täglichen Aufgaben des Verbands und zum Vorteil der Lernenden gestärkt.
4. Jedes Jahr werden den FranzösischschülerInnen und -Lehrkräften neue innovative und originelle pädagogische Produkte zur Verfügung gestellt: CDs, DVDs, Lehrmaterialien online etc.

Schlussfolgerung

Im Interesse seiner Lernenden, aber auch für seinen eigenen reibungslosen Betrieb ist es für CAVILAM notwendig, regelmäßig innovative Projekte im Bereich der Pädagogik durchzuführen. Es geht dabei im Wesentlichen um die Herstellung von pädagogischem Material für internationale Partner. Diese Aktivität trägt zur Bekanntheit des Instituts bei, bessert deutlich die Qualität der Lehre durch sein Team auf und stärkt die Motivation des Personals sowie die positive Atmosphäre der zukunftsorientierten Einrichtung.

Des Weiteren ist das gesamte Team in ein gemeinsames Projekt eingebunden, das einen Beitrag zum Erfolg des Instituts leistet.

In gewisser Weise fährt CAVILAM zweigleisig: Das Institut führt eine Wirtschaftstätigkeit aus, die ein Team aus mehr als 70 Personen beschäftigt und es konkretisiert pädagogische Überzeugungen, die sich auf Kooperation und Motivation in Lernkontexten konzentrieren, indem es der Gemeinschaft der Lernenden und Lehrkräfte nützliche Materialien zur Verfügung stellt.

Unsere Webseiten

- www.cavilam.com, die Webseite des Instituts
- www.leplaisirdapprendre.com, die pädagogische Webseite für Französischlehrkräfte
- www.cavilam.net, die Webseite der Studentenzeitung

Fallstudie 4a: Eine Qualitätsperspektive für Schulentwicklung

David Turrell, The Sir Bernard Lovell School, Vereinigtes Königreich

Zusammenfassung der Fallstudie

Die Sir Bernard Lovell School hat einen systematischen und umfassenden Ansatz zur Qualitätssicherung entwickelt. Der Ansatz vereint die institutionelle Selbstevaluation, eine Entwicklungsplanung auf mehreren Ebenen und den Glauben an Veränderung und Optimierung mit Hilfe pädagogischer Innovation. Bei diesem Ansatz liefern das ‚professionelle Lernen‘ und forschendes Handeln in der Schule vor Ort den Grundstein zur Optimierung der Ausbildungsqualität für die Lernenden.

Kontext

Die Sir Bernard Lovell School hat ihre Standards innerhalb der letzten zehn Jahre kontinuierlich verbessert. Daten werden für fundierte Entscheidungen intensiv genutzt und die Schule hat einen Entwicklungsplan auf mehreren Ebenen sowie einen Ansatz zur Planung strategischer Entwicklung ausgearbeitet, um die Kultur der Selbstevaluation zu fördern.

Vision

Die Schule engagiert sich für einen Prozess der ständigen Optimierung. Wir sind überzeugt, dass unsere Arbeit am besten unterstützt wird durch die sorgfältige Kombination aus detaillierter Überarbeitung und Verbesserung der Lernprozesse und der Organisation im Rahmen eines radikalen Paradigmenwechsels, der auf forschendem Handeln in der Schule vor Ort und Forschung sowie auf Innovation bei der Pädagogik und im Lehrplan gründet. Diese Innovationen und der kreative Ansatz zur Optimierung unterstützt uns beim Aufbau einer Kultur, die bisherige Praktiken in Frage stellt. Mit den altgewohnten Praktiken konnten keine substanziellen Verbesserungen erreicht werden, die in der Institution eine Weiterentwicklung von einem sehr guten hin zu einem exzellenten Ausbildungsstandard ermöglicht hätte. Wir sind überzeugt, dass Qualitätssicherung auf Basis eines Optimierungsmodells und einer stückweisen Verbesserung für eine weitere starke Veränderung zur Anhebung der Standards erst dann ausreichend ist, wenn das Modell sich auf einen Rahmen für Gleichheit und auf eine Kultur der Innovation stützt.

Strategien

- Entwerfen eines Rahmens für die Selbstevaluation, der sich auf das Optimieren von Lehren und Lernen konzentriert.
- Erarbeiten eines systematischen Ansatzes zur Entwicklung und Planung von Maßnahmen auf der Ebene des/der Einzelnen, der Abteilung und der gesamten Schule.
- Entwickeln einer systematischen Daten- und Erkenntnissammlung auf allen Ebenen der Schulorganisation, um ein Triangulierungsverfahren für fundierte Veränderung zu sichern.
- Entwickeln eines systematischen professionellen Lernprogramms, das sich an den Schlüsselprioritäten orientiert, die im Plan zur kontinuierlichen Verbesserung aufgeführt worden sind.
- Einführen eines E-Learning-Ansatzes, der das Lernen der SchülerInnen fördert und die Zusammenarbeit der Lehrkräfte beim Entwickeln und Teilen von Aufgaben unterstützt.
- Entwickeln einer Kultur und eines Klimas, in denen Veränderungen als positiv und bereichernd für den/die Einzelnen wie für die Organisation angesehen werden.
- Fördern der kooperativen Führung (*distributed leadership*), des Eingehens von Risiken und Kreativität innerhalb eines Optimierungsrahmens, der auf Erkenntnissen und Einsichten basiert.

Der Schule ist bewusst, dass die Erarbeitung eines ganzheitlichen Ansatzes für die Qualitätssicherung erforderlich ist. Die Prozesse müssen transparent und systematisch sein. Die Beteiligten müssen sich für Problemlösungen engagieren und dazu ermutigt werden. Kreativität und Innovation werden zur vorherrschenden Kultur. Man unterstützt sich und spornt sich auf intellektueller Ebene gegenseitig an. Überprüfungs-systeme werden zum Gemeinplatz. Die Ziele werden durch Maßnahmen und Diskussionen im Alltag erfasst und umgesetzt.

Fallstudie 4b: Ein ICT-Qualitätssystem zur Lernunterstützung

David Turrell, The Sir Bernard Lovell School, Großbritannien

Zusammenfassung der Fallstudie

Die Sir Bernard Lovell School hat einen systematischen Ansatz zur Qualitätssicherung beim E-Learning entwickelt. Dies ist eine Reaktion auf die steigende Nutzung moderner Technologien. Für die Arbeit an einem Rahmen zur Qualitätssicherung wurden vier Eckpfeiler ermittelt: Technologie, Lehrplan, Lernende und Kontrolle. Diese Eckpfeiler unterstützen die Institution dabei, sich auf die „Kundin“/ den „Kunden“ zu konzentrieren. Im Mittelpunkt steht die Sicherstellung einer konstant hochwertigen Leistung und zwar 24 Stunden am Tag, an 7 Tagen in der Woche. Dies erfordert großes Vertrauen, da wir von den Lehrkräften fordern, verschiedene pädagogische Ansätze auszuprobieren und dabei immer mehr moderne Technologien einzusetzen. Bei diesen Ansätzen liegt der Schwerpunkt verstärkt auf dem Lernen als Strategie für verbesserte Ausbildungsstandards und in der Förderung von selbständiger arbeitenden LernerInnen.

Beschreibung des Kontexts

Das Sir Bernard Lovell Language College ist eine gemischte Schule mit 1300 SchülerInnen zwischen 11 und 18 Jahren und 157 Lehrkräften. Die Schule befindet sich in Bristol in Großbritannien. Im Unterricht wird häufig E-Technologie eingesetzt. In den beiden vergangenen Jahren hat die Schule viel investiert, um die Computerinfrastruktur auf den neuesten Stand zu bringen. Die Schule verfügt über eine leistungsfähige Anlage mit mehr als 500 vernetzten Computern. Information Communication Technology (ICT) ist Bestandteil des Lehrplans in jedem Jahrgang und wird in allen Fächern sehr intensiv eingesetzt. 80% der Klassenzimmer sind mit interaktiven Tafeln ausgerüstet. Jede/r LehrerIn verfügt über einen Laptop. Es wird zu 70% PC- und zu 30% Apple-Technologie eingesetzt. Die Macintosh-Rechner werden von vier Fachleuten gewartet. Die Schule hat eine E-Learning-Plattform entwickelt und eingerichtet, die allen SchülerInnen und Lehrkräften und in Zukunft auch den Eltern zur Verfügung steht. Dieses Ausmaß an Nutzung hat die Entwicklung eines umfassenden Prozesses zur Qualitätssicherung erforderlich gemacht.

Was zu tun war und aus welchen Gründen

Durch den großflächigen Einsatz der Technologie war es wichtig, dass wir ein Qualitätssicherungssystem entwickeln konnten, welches mit dem Prozess der Selbsteinschätzung der Schule einherging. Uns war bewusst, dass wir, sollten wir ein System entwickeln, das nicht alle BenutzerInnen berücksichtigt, nicht in der Lage sein würden, unseren SchülerInnen einen Unterricht auf hohem Niveau zu bieten. Außerdem dient das E-learning als Beschleuniger für eine pädagogische Reform. Wenn das System nicht effektiv arbeitet, werden die Standards nicht erreicht, folglich wird die Motivation der SchülerInnen sinken und das Tempo der Veränderung gedrosselt.

Hauptziel

Die Entwicklung eines Qualitätssicherungssystems, das das qualitativ hochwertige E-Learning-Konzept für alle SchülerInnen und Lehrkräfte nutzbar macht.

Eingeleitete Maßnahmen

Sämtliche Mitglieder der Schulleitung wurden in den Rahmen der gesamtschulischen Qualitätssicherung eingeführt. Der Rahmen, der die Grundlage für das gesamtschulische System der Selbsteinschätzung und Qualitätssicherung bildet, gewährleistet, dass das Qualitätssicherungssystem für das E-Learning ein wesentlicher Bestandteil des gesamten Qualitätssicherungsprozesses der Organisation wird.

Das Qualitätssicherungssystem für das E-Learning basiert auf folgendem Rahmen:

- Grundprinzip der Qualitätssicherung;
- Technologie-Segment;
- Lehrplan-Segment;
- SchülerInnen-Segment;
- Überprüfungssegment.

Das Qualitätssicherungssystem wird:

- weiterhin den Fokus auf die SchülerInnen als die HauptkundInnen richten;
- transparent sein;
- klare Qualitätskriterien haben;
- in regelmäßigen Abständen überarbeitet;
- Erkenntnisse zur Verbesserung auf der Grundlage verschiedener Quellen sammeln;
- klare Erwartungen an Qualität und Leadership haben;
- den Bedarf aller KundInnen ansprechen;
- Prozesse einsetzen, die das Engagement aller BenutzerInnen sicherstellen.

Hauptergebnisse

1. Das System stellt rund um die Uhr eine qualitativ hochwertige Leistung bereit.
2. Hohes Maß an Vertrauen der BenutzerInnen.
3. Signifikante Auswirkungen auf Ausbildungsstandards.

Schlussfolgerung

Der einzige Zweck der Schule besteht darin, die SchülerInnen auf ein hohes Niveau zu bringen und sie auf ein aktives Erwachsenenleben vorzubereiten. Der Rahmen der gesamtschulischen Qualitätssicherung bietet uns ein System, das innerhalb der Organisation in unterschiedlichen Kontexten verwendet werden kann. Seine Umsetzung gewährleistet eine qualitativ hochwertigere Leistung in einem komplexen E-Learning-Umfeld und unterstützt uns bei der Handhabung von Veränderungen im pädagogischen Bereich.

Fallstudie 5: Entwicklung einer auf Daten beruhenden Selbstevaluation im Bildungssystem des Vereinigten Königreichs

Philip Dahl, National Association of Language Advisers (NALA), Großbritannien

Zusammenfassung der Fallstudie

Das britische Programm „New Relationship with Schools“ verpflichtet alle Schulen zur Selbstbewertung. Die National Association of Language Advisers (NALA) entwickelt ein Online-Instrumentarium für den Einsatz im Bereich moderne Fremdsprachen. Das Instrumentarium ist für Mitglieder des Verbands gedacht, die es sowohl in der berufsbegleitenden Ausbildung als auch als Unterstützung oder als Ratgeber einsetzen können. Durch das offene Design können die Teilnehmenden überlegen, wie sie ihre Arbeit am besten in die bekannten Bedürfnisse der Lehrkräfte hinsichtlich der Ermittlung von Qualitätsproblemen, Auswertung von Erkenntnissen und Entscheidung über die bestmöglichen einzuleitenden Maßnahmen anpassen. Mit praktischen Ansätzen soll die weitere Entwicklung bei der reflektierenden Berufsausübung durch die Selbsteinschätzung auf Abteilungsebene gefördert werden.

Beschreibung des Kontexts

Fremdsprachenlehrkräfte in Sekundarschulen im Vereinten Königreich arbeiten in einem professionellen Kontext. Die Ergebnisse von Prüfungen und Tests werden landesweit und für politische Zwecke verwendet, um Schulen miteinander zu vergleichen. Jeder „Plan zur Verbesserung der Schule“ (School Improvement Plan) hat sich auf die relative Leistung der Schule hinsichtlich der „Standards der Lernziele“ und auf Verbesserungsmöglichkeiten zu konzentrieren. Neuere Ansätze bei der staatlichen Inspektion fordern, dass die Selbstevaluierung der Schule Optimierungsaktivitäten mit Ergebnissen von Veränderungsprozessen in Beziehung setzt. Fremdsprachenabteilungen stehen nun der Herausforderung gegenüber, ihre eigenen Systeme zur Selbstevaluierung sowie Verfahren zum Ermitteln und Priorisieren des strategischen Änderungsmanagements zu entwickeln.

Was zu tun war und aus welchen Gründen

Die Mitglieder von NALA (National Association of Language Advisers) arbeiten auf verschiedenen Ebenen mit FremdsprachenlehrerInnen zusammen: Die meisten Mitglieder haben Erfahrung mit der inspektionsbezogenen Kontrolle und der Kontrolle durch die Kommunalbehörde auf gesamtschulischer Ebene. Im sich ändernden Kontext der Selbstevaluation will NALA seine Mitglieder bei deren Arbeit an der Selbstevaluation in der Abteilung, aber auch in der Unterrichtspraxis unterstützen.

Hauptziel (Was wir erreichen wollten)

NALA beauftragte eine Arbeitsgruppe, einen Ansatz für Hilfsmittel für seine Mitglieder zu entwickeln, damit diese sich an die bekannten Bedürfnisse bestimmter Gruppen von Lehrkräften bei innerbetrieblichen Schulungen, schulinterner Beratung und kontinuierlicher Unterstützung anpassen konnten.

Eingeleitete Maßnahmen (Stufen und Prozesse)

Definition des Ansatzes

Unser Ansatz sollte so „entwicklungsgemäß“ wie möglich aussehen. Der erste Entwurf gründete sich auf den Grundsätzen einer „reflektiven Praxis“. Dies beinhaltete ein gutes Maß an „Klärung“, bevor wir uns in der Lage fühlten für die Praxis eine Struktur dieser Hilfsmittel zu realisieren, von der wir überzeugt waren, dass unsere Mitglieder und deren KollegInnen diese für ihre eigenen Zwecke anwenden können. Wir wählten den Titel 'Let Us Show You How Good They Are' (Deutsch etwa: Wir zeigen Euch wie gut sie sind).

Entwicklung des Rahmens

Dieser Fokus auf den Fortschritt und Erfolg der Lernenden ist bei unserer gesamten Entwicklungsarbeit von zentraler Bedeutung gewesen. Somit rücken die Lernenden in den Mittelpunkt, statt Daten und Statistiken. Die vielen Aspekte unserer Arbeit als Fremdsprachenlehrkräfte beziehen sich vollständig auf die Erfahrungen der Lernenden und den Nutzen den sie daraus ziehen, nicht einfach nur auf die Endergebnisse. Ein experimenteller Ansatz führte zum Entwurf der „Schlüsselfragen“ für die Hilfsmittel (*toolkit*), die wir entwickeln. Flexibilität in diesem Zusammenhang bedeutet, dass alle Hilfsmittel je nach Bedarf in verschiedenen Situationen und auf Grundlage unterschiedlicher Erfahrungen mit Selbstevaluation zugänglich sind.

Entwicklung der Hilfsmittel (*toolkit*) als Online-Ressource

Der Online-Rahmen, der viel Raum für Flexibilität ermöglicht und einfach in der Anwendung ist, konzentriert sich auf die Frage: was ist das Entscheidende? (eine ‚Schnell‘-Selbstevaluation), die durch folgende Schlüsselfragen zu einer tieferen Analyse führen soll: was zählt? (Verwenden von Daten); was funktioniert? (Bewerten der Bereitstellung); was ist wichtig? (Berücksichtigung der Ansichten von InteressenvertreterInnen); welche Maßnahmen? (Priorisieren der Maßnahmen für effektive Veränderung) und welche Auswirkungen? (Evaluieren der Auswirkungen der eingeleiteten Maßnahmen). Der letzte Entwicklungsstand der Hilfsmittel ist unter folgendem Link zugänglich: www.practicalinclusion.org.uk/nala

Entwickeln und Hochladen von Hilfsmitteln (*toolkit*)

Das Entwickeln und Hochladen von Hilfsmitteln entwickelt sich durch Erfahrungen weiter, insbesondere hinsichtlich der Frage, was für das Erlernen von Fremdsprachen spezifisch ist und was eher generisch für ein beliebiges Fach ist. Bis heute verfügen wir über die zweifache Erfahrung der Ergebnisanalyse und des Monitoring durch Mitglieder, die mit lokalen Behörden arbeiten. Da unsere Arbeit voranschreitet und die Erprobung läuft, werden wir Hilfsmittel entwickeln, die verschiedene Aspekte der Unterrichtspraxis, der Erfahrungen der SchülerInnen und der Ansichten von InteressenvertreterInnen berücksichtigen, um die Fortbildungs-, Beratungs- und Umsetzungsstrategien weiter zu verbessern. All dies soll gezielt zu einem qualitativ hochwertigen Unterricht führen.

Entwickeln der Selbstevaluation

NALA setzt sich zum Ziel, die Fachkompetenz seiner Mitglieder miteinander zu verbinden. Dies geschieht durch nationale und regionale Netzwerke sowie mit Hilfe der Webseite, die ausschließlich den Mitgliedern zur Verfügung steht. Das Entwickeln der Selbstevaluation muss einen Platz neben vielen weiteren dringenden Anliegen haben, denen sowohl die NALA-Mitglieder als auch die Lehrkräfte und FremdsprachenkoordinatorInnen an Schulen ausgesetzt sind. Das Erproben und die Entwicklungsarbeit wird weitergehen, neue Hilfsmittel werden ausprobiert und die Erfahrung unserer gemeinsamen Selbstevaluation wird wachsen. Wir sind überzeugt, dass die Mitglieder durch die Online-Hilfsmittel ihre Erfahrungen austauschen und voneinander lernen können und zur Qualität des Sprachunterrichts an unseren Schulen beitragen werden.

Hauptergebnisse

- Ein zugänglicher, flexibler und entwicklungsfördernder Rahmen, in Form von Hilfsmitteln als „toolkit“.
- Ein praktischer und fundierter Ansatz zur Selbstevaluation anhand von Schlüsselfragen.
- Die Erweiterung der Basis zum Aktualisieren und Entwickeln von Hilfsmitteln als Erfahrung.

Schlussfolgerung

- Die Bereitstellung eines funktionierenden und fundierten Ansatzes für den praktischen Einsatz der Selbstevaluation ist von wesentlicher Bedeutung, wenn KollegInnen, die bei der Selbstevaluation nervös sind, dadurch in die Lage versetzt werden, sich selbstbewußt weiterzuentwickeln.
- Flexibilität bei Zugang und Anwendbarkeit sind für die Entwicklung von effektiven Ansätzen zur Selbstevaluation wichtig, damit unterschiedliche Kontexte und verschiedene Erfahrungen abgestimmt werden können.
- Wir sind uns bewusst, dass wir noch prüfen müssen, inwieweit die proaktiven, entwicklungsorientierten Ansätze hinsichtlich der Selbstevaluation in unserem hochperformativen Kontext entwickelt werden können.
- Das Entwickeln und Erproben von Hilfsmitteln, die speziell auf die Probleme des Lehrens und Lernens von Fremdsprachen abgestimmt sind, stützt sich auf professionelle Erfahrung und kritische Beurteilung.

Fallstudie 6: Entwicklung eines Qualitätssystems für Deutschkurse am Österreich Institut

Brigitte Ortner, Österreich Institut, Österreich

Zusammenfassung der Fallstudie

Das Österreich Institut (ÖI) hat die staatliche Aufgabe, Deutschkurse im Ausland im außerschulischen und außeruniversitären Bereich durchzuführen. Die 1997 neu geschaffene Zentrale in Wien sollte die Sprachkurszweige der österreichischen Kulturinstitute zukunftstauglich umgestalten. Die zuvor dezentral geführten Sprachkurse wurden auf einheitliche, international vergleichbare Standards gebracht. Durch kontinuierliche Weiterbildungsmaßnahmen werden die Lehrenden in die Lage versetzt, diese Standards im Unterricht auch umzusetzen. Ein aussagekräftiges Informations- und Evaluationssystem, das sowohl Stärken als auch Verbesserungsbedarf aufzeigt, wurde geschaffen. Die Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung werden laufend nach innen und außen kommuniziert. (www.oesterreichinstitut.org)

Beschreibung des Kontexts

1997 wurden die staatlich geführten Sprachkurszweige der Österreichischen Kulturinstitute im Ausland in eine privatrechtlich organisierte Gesellschaft ausgegliedert und mit dem staatlichen Auftrag versehen, Deutschkurse auf internationalem Niveau durchzuführen. Die Österreich Institut GmbH übernahm 1997 fünf unabhängig agierende Organisationseinheiten mit insgesamt etwa 3 400 KursteilnehmerInnen jährlich. In der Folge stieg die Anzahl der Institute auf 9 (2005), die Anzahl der KursteilnehmerInnen auf etwa 10 000. Jährlich werden derzeit etwa 65 000 Unterrichtseinheiten abgehalten und 3 500 Prüfungen nach dem Österreichischen Sprachdiplom Deutsch (ÖSD) abgenommen.

Was zu tun war und aus welchen Gründen

- Die dezentral geführten Sprachkurse mussten auf einheitliche, international gültige Standards gebracht werden (EFR).
- Die Lehrenden mussten in die Lage versetzt werden, diese Standards im Unterricht zu erfüllen.
- Ein aussagekräftiges Informations- und Evaluationssystem, das sowohl Stärken als auch Verbesserungsbedarf aufzeigt, musste geschaffen werden.

Hauptziel (Was wir erreichen wollten)

Essenziell war die Vereinheitlichung der unabhängig voneinander gewachsenen Strukturen und Inhalte bei gleichzeitiger Beachtung der kulturellen Unterschiede sowohl der Märkte als auch der agierenden Personen. Unser Ziel war – und ist – der jeweiligen Öffentlichkeit ein attraktives außerschulisches und außeruniversitäres Deutschkursprogramm anzubieten, das internationale Vergleiche nicht scheuen muss.

Eingeleitete Maßnahmen (Stufen)

- Entwicklung und Kommunikation von Unternehmensleitlinien nach innen und außen (Payerbacher Positionspapier 1998).
- Entwicklung, Implementierung und Kommunikation nach innen und außen eines die Institute übergreifenden verbindlichen Curriculums flankiert von Einstufungstests und Empfehlungen für Lehrmaterialien (Beginn: 1998 ; Implementierung 2002, Adaptierung fortlaufend).
- Entwicklung und Durchführung eines Lehrgangs zur Weiterbildung der ÖI-Lehrenden (Beginn: 1998 – Abschluss mit Zertifikat: 2002).
- Entwicklung, Implementierung und Kommunikation einer Qualitätscharta (Begleitend zum Lehrgang zur Weiterbildung: 2002).

Parallel dazu Entwicklung und Implementierung:

- Von Leitfäden für Lehrereinstellungsgespräche;
- Von Strukturen für eine transparente Kommunikation der Anforderungen an die Lehrpersonen;
- Eines Anforderungsprofils für Lehrpersonen inkl. Selbsteinschätzungstest;
- Von Leitfäden zur persönlichen Weiterbildung von Lehrenden im Einklang mit den mittelfristigen Entwicklungsplänen der Gesamtinstitution sowie der einzelnen Institute;
- Von Leitfäden für die jährlich stattfindenden MitarbeiterInnengespräche;
- Von Evaluationsbögen zur Kundenzufriedenheit, die die Reflexion der einzelnen Lernenden über das Erreichen ihrer Lernziele mit einschließen;
- Der Erfassung und Dokumentation statistischer Daten zur Alters- und Berufsstruktur der KursteilnehmerInnen, zu den Gründen für ihr Deutschlernen und zu den erreichten Kursabschlüssen.

Anforderungsprofile, Leitfäden für Mitarbeitergespräche, Weiterbildungsprogramme wurden ebenso für InstitutsleiterInnen und administratives Personal entwickelt. Sie werden ständig allfälligen Neuerungen resp. Schwerpunktsetzungen angepasst.

Alle Maßnahmen zur Qualitätssicherung werden nach außen kommuniziert (Homepage, Qualitätscharta, Lernzielbeschreibungen etc.).

Eingeleitete Maßnahmen (Prozesse)

Die Etablierung einer lernenden Organisation, in der jeder Einzelne/jede Einzelne sich in seinem/ihren Bereich der Erfüllung der Organisationsziele verpflichtet fühlt und damit kleinteilige Kontrolle überflüssig macht und dennoch stetige Weiterentwicklung garantiert, erforderte die Einbeziehung aller Akteure in allen Stadien des Qualitätsentwicklungsprozesses.

So wurden die Unternehmensleitlinien gemeinsam mit den InstitutsleiterInnen erarbeitet; die Qualitätscharta ging aus dem institutsübergreifenden Lehrgang zur Weiterbildung hervor; das Curriculum durchlief bis zu seiner Implementierung einen intensiven Prozess von Vorschlag, Erprobung, Bearbeitung etc. Auch die – für Lehrende – besonders heikle Bewertung des Unterrichts durch die KursteilnehmerInnen, wie sie in den Evaluationsbögen zur Kundenzufriedenheit eingeholt wird, durchlief eine Reihe von Diskussions- und Adaptierungsstadien unter Einbeziehung der Lehrpersonen.

Hauptergebnisse

- Zufriedene und erfolgreiche Lernende: Hohe Fortsetzerquote, geringe Drop Out-Rate, hohe Erfolgsrate (gemessen an Abschlüssen); internationale Vergleichbarkeit (EFR) der erreichten Sprachkompetenz gepaart mit einem Unterricht, der die Interessen der Lernenden in den Mittelpunkt stellt.
- Engagierte, an Weiterbildung interessierte Lehrende, die sich als wichtige Akteure der Organisation verstehen. „Wenn ich guten Unterricht mache, sichere ich den Fortbestand der Organisation und damit auch meinen Arbeitsplatz!“
- Starke Identifikation aller Beschäftigten mit der Organisation: Geringe Fluktuation, Offenheit für neue Programme, hohe Eigeninitiative, gegenseitige Wertschätzung, gute Teambildung.

Schlussfolgerungen

Durch ein komplexes Zusammenwirken von Lehrerweiterbildung unter Einschluss von Organisationsfragen und Maßnahmen zur Definition, Entwicklung, Sicherung und Evaluierung von Qualitätsstandards auf Organisations- sowie Unterrichtsebene, es mit den zuvor beschriebenen Maßnahmen gelungen, eine – modernen Unterrichtsstandards und Qualitätsmerkmalen verpflichtete – Marke Österreich Institut zu schaffen.

Die Qualifikation der Lehrenden und deren kontinuierliche Weiterbildung, das Setzen von Qualitätsstandards im Unterrichtsbereich in Form des eigens entwickelten Curriculums, die Implementierung von Feedback-Prozessen zur Kundenzufriedenheit, welche regelmäßig Information über die Akzeptanz des Produktes sowie abnehmerorientierte Anhaltspunkte zur Qualitätsverbesserung bereitstellen, waren die Schwerpunkte des Entwicklungsprozesses der Organisation, der insofern eine Neuerung darstellte als er Fachinhalte mit zentralen Anforderungen an die Entwicklung der gesamten Organisation verband.

QualiTraining

– Leitfaden für die Qualitätssicherung im Sprachunterricht

Laura Muresan, Frank Heyworth, Galya Mateva und Mary Rose

Es besteht ein wachsendes Interesse in nationalen und regionalen Kontexten an Verfahren zur Standardisierung in den Bereichen Evaluierung, Ansätze zu Qualitätskontrolle und zu Qualitätsmanagement. Als Ergebnis des Projektes „Quality Assurance and Self-assessment for Schools and Teachers“ des ersten Arbeitsprogramms des EFSZ 2000 - 2003 wurde eine CD-ROM mit dem Titel „Quality Management in Language Education“ erstellt. Darauf aufbauend wurde diese Publikation verfasst: ein Leitfaden für AusbilderInnen für Lehrkräfte und MultiplikatorInnen zur Qualitätssicherung und Sprachbildung auf verschiedenen Ebenen des Bildungssystems. Dieser Leitfaden soll Hilfestellungen zur Verbindung von Theorie und Praxis bieten anhand illustrativer Fallbeispiele aus verschiedenen Kontexten.

Der Europarat mit seinen 47 Mitgliedstaaten erfasst heute fast den gesamten europäischen Kontinent. Er verfolgt das Ziel, gemeinsame demokratische und juristische Prinzipien auf der Grundlage der europäischen Menschenrechtskonvention und anderer Grundlagendokumente zum Schutz der Rechte des Individuums zu entwickeln. Mit seiner Gründung im Jahre 1949, nicht lange nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges, ist der Europarat zu einem Symbol für die Aussöhnung zwischen den Völkern geworden.



<http://www.coe.int>

ISBN

978-92-871-6284-7



<http://book.coe.int>
Council of Europe Publishing

€17/US\$26