



## Herzlich Willkommen zum Workshop B „Kollegiales Feedback als schulisches Qualitätsentwicklungsinstrument“

### Zu meiner Person...



#### *Prof. Dr. Nicole Naeve-Stoß*

- 10/2006-03/2015 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Universität Hamburg
- 04/2015-03/2016 Akademische Rätin a. Z. am Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung der Universität Göttingen
- 04/2016 – 02/2017 Professur für Schul- und Unterrichtsentwicklung an Berufskollegs an der Universität Siegen
- seit 03/2017 Professur für Wirtschaftspädagogik an der Universität zu Köln

#### Arbeitsschwerpunkte:

Wirtschaftsdidaktik, Curriculum- und Unterrichtsentwicklung, Subjektorientierung und Individualisierung, Lehreraus- und weiterbildung

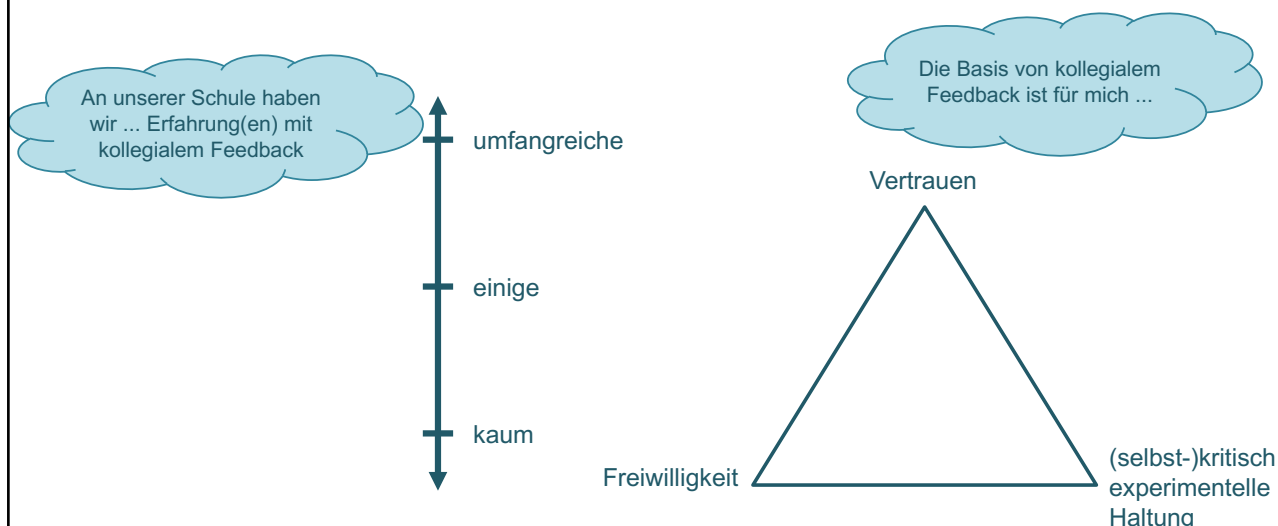
## Agenda



1. Ihre Erfahrungen mit und Erwartungen an kollegiales Feedback
2. Sichtweisen von Lehrerinnen und Lehrern auf kollegiales Feedback
3. *Wozu, wie, was ...* Impuls zum kollegialen Feedback
  1. *Wozu* kollegiales Feedback?
  2. *Wie* kann es gehen?
  3. *Was* ist zu beachten?
4. Ideen für einen Start mit kollegialem Feedback an Ihren Schulen

Nicole Naeve-Stoß | 9. Qualitätsnetzwerk-Konferenz | 04.12. 2017

## Ihre Erfahrungen mit kollegialem Feedback



Nicole Naeve-Stoß | 9. Qualitätsnetzwerk-Konferenz | 04.12. 2017

## Sichtweisen von Lehrerinnen und Lehrern zu kollegialem Feedback



„Den Schülerinnen und Schüler fällt auf dass wir versuchen, gemeinsam unseren Unterricht weiterzuentwickeln. (...) Sie melden zurück, dass sie besseren Unterricht erleben. Das hängt damit zusammen, dass die gemeinsame Besprechung, Reflexion und Weiterentwicklung meines Unterrichts zu ganz konkreten Veränderungen führt.“

„Ich kann jedes Mal aus der gemeinsamen Besprechung Impulse für meinen Unterricht ziehe. Toll ist es, dass Ich hier lernen darf und gleichzeitig wird meine Arbeit anerkannt und wertgeschätzt.“

„Es ist auch ein Teil von Lehrer\*gesundheits, was vielen gar nicht so klar ist. Eine Beratungsmöglichkeit, wo kein hierarchiemäßig Höherer mich berät, sondern wo das auf Augenhöhe verläuft. Kollegen sind weniger gestresst bzw. haben mehr Zutrauen darin, bestimmte Dinge anzupacken, wenn sie sich von einem Kollegen beraten lassen, dem sie vertrauen. Und das entlastet im beruflichen Alltag. Also eindeutig ein Thema der Lehrer\*gesundheits.“

Nicole Naeve-Stoß | 9. Qualitätsnetzwerk-Konferenz | 04.12.2017

## Sichtweisen von Lehrerinnen und Lehrern zu kollegialem Feedback




„... einen Kollegen mit in den Unterricht nehmen... Nein, der sucht doch eh nur nach dem Haar in der Suppe.“

„... und dann kritisiert der deinen Unterricht und du denkst nur: Idiot, Idiot, Idiot.“

„Bei uns an der Schule haben wir das vor vier Jahren eingeführt mit dem Ziel, dass die Kollegen sich gegenseitig besuchen, unterstützen und so weiter. Wir haben da auch sehr viel erarbeitet und bereitgestellt. Aber das Problem ist immer: WEN lasse ich zu, IN WELCHER Form lasse ich es zu, dass mich jemand besucht.“

Nicole Naeve-Stoß | 9. Qualitätsnetzwerk-Konferenz | 04.12.2017

## Sichtweisen von Lehrerinnen und Lehrern zu kollegialem Feedback




„... das ist auch mit Sicherheit eine sehr sinnvolle Sache... man würde natürlich mit Sicherheit davon profitieren, aber es ist sehr zeitintensiv und ja, die ist momentan nicht vorhanden, der Tag hat nur 24 Stunden.“

„Also wir haben ein kollegiales Feedback bei uns in Mathe und Verwaltung umgesetzt. Momentan haben wir in Mathe jedoch das ganz große Problem, dass wir zu fünft sind und wir laufen fünfzünftig. Und derzeit ist es so organisiert, dass der Unterricht von uns allen parallel läuft. Wir können uns also ganz schwer gegenseitig besuchen. Wenn wir die Zeit haben, versuchen wir es, aber wirklich nur in diesem kleinen Rahmen, und da sind wir auch meistens nur zu zweit oder zu dritt.“

„Es ist positiv wahrgenommen worden, dass die Schulleitung explizit Ressourcen freigibt. Also, so eine Beratung macht ja ein Kollege dann „on top“ und bei uns können halt die Kolleginnen und Kollegen diese entsprechenden Stunden auch als Ressource abrechnen. Also das wird dann halt konkret eingetragen. Das ist sozusagen, wie eine gemachte Stunde. So eine Beratungsstunde.“

Nicole Naeve-Stoß | 9. Qualitätsnetzwerk-Konferenz | 04.12.2017

## Grundvoraussetzung



**Dimensionen berufs- und wirtschaftspädagogischer Professionalität**

Differenziertes und Integriertes Wissen und Können in Bezug auf pädagogische Handlungsfelder

(selbst-) kritisch-experimentelle Haltung

Pädagogisches Ethos und „balancierende Identität“

Nicole Naeve-Stoß | 9. Qualitätsnetzwerk-Konferenz | 04.12.2017

## Ihre Erwartungen an kollegiales Feedback



Das verspreche ich mir von  
kollegialem Feedback an  
meiner Schule...

Nicole Naeve-Stoß | 9. Qualitätsnetzwerk-Konferenz | 04.12.2017

## Zielsetzungen von kollegialem Feedback



- Standortbestimmung für den eigenen Unterricht
- Bewusstmachung subjektiver Vorstellungen von Unterricht
- Erkennen „blinder Flecken“ bei der eigenen Unterrichtswahrnehmung
- Identifikation individueller Entwicklungsbedarfe → Professionalisierung
- Weg vom “Einzelkämpfertum” → Entlastung und Förderung der eigenen Gesundheit

Lehrende/r

Schüler/innen

Unterricht/Schule

Team/Kollege/Kollegin

- Weiterentwicklung von Unterricht im Team
- Erprobung von Alternativen mit der Möglichkeit des anschließenden Austausches
- systematische Schulentwicklung

- Förderung des kollegialen Austausches über Unterricht
- Austausch über Unterrichtsbilder, didaktische Ansprüche
- Entwicklung einer gemeinsamen Idee von Unterricht
- Identifikation gemeinschaftlicher Entwicklungsbedarfe
- Klärung von Fortbildungsbedarfen
- Stärkung des kollegialen Zusammenhaltes

Nicole Naeve-Stoß | 9. Qualitätsnetzwerk-Konferenz | 04.12.2017

# Phasen des kollegialen Feedbacks



(Strahm 2008; Salzmann 2015)

# Beispiele für die Unterrichtsbeobachtung



Beobachtungen mit quantitativer Ausrichtung	Beobachtungen mit Indikatorenliste	Beobachtungen mit qualitativer Einschätzung																																								
<p>Beobachtungskriterien sind bestimmte Ereignisse oder Verhaltensweisen, die direkt beobachtbar sind. Es wird die Häufigkeit meist in Form einer Strichliste festgehalten.</p> <p><b>Beispiel:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Verhalten</th> <th>Mädchen</th> <th>Jungen</th> <th>Klasse</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Loben</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Korrigieren</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Zurechtweisen</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Verhalten	Mädchen	Jungen	Klasse	Loben				Korrigieren				Zurechtweisen				<p>Aus den Qualitätsansprüchen für Unterricht sind Indikatoren abgeleitet worden. Diese dienen als Grundlage für die Beobachtung.</p> <p><b>Beispiel:</b> Qualitätsmerkmal „Förderung der Selbstständigkeit“</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indikator</th> <th>beobachtetes Ereignis</th> <th>Kommentar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Schüler beurteilen eigene Lernergebnisse</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Schüler setzen sich eigene Ziele</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Indikator	beobachtetes Ereignis	Kommentar	Schüler beurteilen eigene Lernergebnisse			Schüler setzen sich eigene Ziele			<p>Die Qualitätskriterien werden mit einer Einschätzskala versehen.</p> <p><b>Beispiel:</b> Qualitätskriterien:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>++</th> <th>+</th> <th>-</th> <th>--</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Sachliche Richtigkeit:</b> Inhalte sind sachlich richtig und entsprechen dem Erkenntnisstand des Faches</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Inhalt und Struktur:</b> Inhaltlicher Aufbau und Struktur des Unterrichts sind für Lernende nachvollziehbar.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		++	+	-	--	<b>Sachliche Richtigkeit:</b> Inhalte sind sachlich richtig und entsprechen dem Erkenntnisstand des Faches					<b>Inhalt und Struktur:</b> Inhaltlicher Aufbau und Struktur des Unterrichts sind für Lernende nachvollziehbar.				
Verhalten	Mädchen	Jungen	Klasse																																							
Loben																																										
Korrigieren																																										
Zurechtweisen																																										
Indikator	beobachtetes Ereignis	Kommentar																																								
Schüler beurteilen eigene Lernergebnisse																																										
Schüler setzen sich eigene Ziele																																										
	++	+	-	--																																						
<b>Sachliche Richtigkeit:</b> Inhalte sind sachlich richtig und entsprechen dem Erkenntnisstand des Faches																																										
<b>Inhalt und Struktur:</b> Inhaltlicher Aufbau und Struktur des Unterrichts sind für Lernende nachvollziehbar.																																										

(Quelle: Muster-Wäbs/Spethmann 2011)

# Beispiele für die Unterrichtsbeobachtung



**Unterrichtsbeobachtungsbogen 1** Schule: \_\_\_\_\_  
 Datum: \_\_\_\_\_ Klasse: \_\_\_\_\_ Lehrkraft: \_\_\_\_\_  
 Stunde: \_\_\_\_\_ Thema/ Anliegen/ Focus: \_\_\_\_\_

Wahrnehmung: gesehen, gehört, gefühlt → L-verhalten, Sch-verhalten → Was funktioniert?	Interpretation / Idee / Handlungsalternative / These

**Unterrichtsbeobachtungsbogen 2**

Datum	Zeit	Klasse	Fach	Lehrerin
Anliegen:				
Beobachtungen / Wahrnehmungen Wie wird am subjektiven Konzept der Sch. angeknüpft?		Hypothesen / Ideen /Vorschläge		
Welche Ressourcen sind bei Sch. zu erkennen? Was können Sch. gut?				
Was funktioniert bei L. gut? (mehr davon!)				
Wie wird der einzelne Schüler aktiviert?				

(Quelle: Muster-Wäbs/Spethmann 2011)

# Phasen des kollegialen Feedbacks



(Strahm 2008; Salzmann 2015)

## Beispiel Reflexionsgespräch

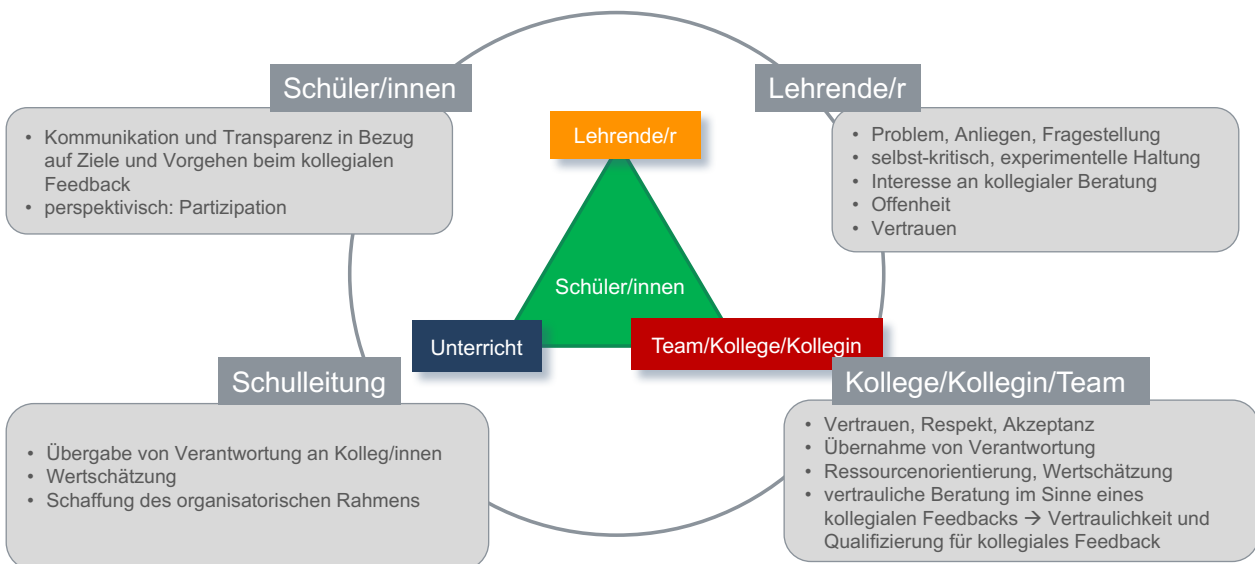


### Leitfaden für ein Reflexionsgespräch

1. **Vereinbarung des Rahmens:** Zeit, Vertraulichkeit, für entspannte Atmosphäre und ungestörten Raum sorgen, Visualisierung z. B. durch Flipchart, Aufgaben eines möglichen Beobachters klären.
2. **Bestätigung des Anliegens:** „Was kann ich tun, dass ...“
3. **Unterrichtsakteur/in/Ratsuchende/r** erhält die Möglichkeit, zunächst etwas zur Stunde/zur eigenen aktuellen Befindlichkeit zu sagen
4. **Zusammenfassendes Feedback:** Was habe ich gesehen, gehört (konkrete Wahrnehmungen, keine Interpretationen/Bewertungen)?
5. **Ressourcen:** Was klappt gut? Worauf kann man aufbauen? (Lehrkraft kann ergänzen.)
6. **Entwicklungsbedarf (eig. Einschätzung):** Was funktioniert noch nicht zufrieden stellend? (Lehrkraft ergänzt.)
7. **Lösungsideen/Handlungsalternativen sammeln:** (Brainstorming) Hier kann ein Beobachter weitere Ideen beisteuern.
8. **Nächste Schritte planen:** Lehrkraft entscheidet, was sie wann mit wem tut/ausprobiert. Wer kann unterstützen?
9. **Anliegen überprüfen:** Hat es sich geändert?
10. **Rückblick** auf das Gespräch/**Feedback** durch Lehrkraft und einen möglichen Beobachter

(Quelle: Muster-Wäbs/Spethmann 2011)

## Voraussetzungen für kollegiales Feedback





## Gelingensbedingungen für die Einführung von kollegialem Feedback



- Auf der Ebene der Lehrkräfte/Teams
  - Schrittweise Einführung von kollegialem Feedback
  - Qualifizierung für Unterrichtsbeobachtung und Durchführen von Reflexions- und Feedbackgesprächen
- Auf der Ebene der Schulleitung
  - Wertschätzung der Arbeit von kollegialen Teams
  - Sicherstellung der Vertraulichkeit der Ergebnisse aus den Hospitationen und kollegialen Gesprächen
  - Initiierung über Freiwilligkeit, Bildung von Teams freiwillig
  - Bereitstellung von Ressourcen (Zeit, Fortbildungen)
  - Fortbildungen ermöglichen (Methoden der Unterrichtsvorbereitung, Gestaltung kollegialer Reflexionsgespräche, Kennenlernen von Werkzeugen/Instrumenten)
- Auf der Ebene des Kollegiums
  - Transparenz und Kommunikation über Vorhaben
  - Information über Erfahrungen
  - Möglichkeiten der Beteiligung schaffen

Nicole Naeve-Stoß | 9. Qualitätsnetzwerk-Konferenz | 04.12. 2017

## Herausforderungen bei der Einführung von kollegialem Feedback



- Auf der Ebene der Lehrkräfte/Teams
  - Schlechte Vorbereitung, „einfach mal den Unterricht ansehen“
  - überreglementiertes Vorgehen
  - Anliegen des/der Kollegen/Kollegin nicht „ernst nehmen“
  - Vermischung von Beobachtung, Interpretation, Bewertung
  - „Ratschläge“ geben
  - Kein wertschätzendes, ressourcen- und anliegenorientiertes Feedback
  - Feedbackgespräche zwischen „Tür und Angel“ führen
- Auf der Ebene der Schulleitung
  - Kolleginnen und Kollegen unter Druck setzen
  - Vertraulichkeit nicht gewährleisten
  - Kollegiales Feedback und Bewertung „vermischen“

Nicole Naeve-Stoß | 9. Qualitätsnetzwerk-Konferenz | 04.12. 2017

## Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und Ihr Interesse!

Kontakt:  
 Prof. Dr. Nicole Naeve-Stoß  
 Institut für Berufs-, Wirtschafts- und Sozialpädagogik  
 E-mail: nicole.naeve-stoss@uni-koeln.de

## Literatur

- Muster-Wäbs, H. & Spethmann, E. (2011). *KUR - Kollegiale Unterrichtsreflexion. Ein Manual für Kolleginnen und Kollegen*. Hamburg: Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung.
- Rolff, H.-G. (1998). Entwicklung von Einzelschulen: Viel Praxis, wenig Theorie und kaum Forschung – Ein Versuch, Schulentwicklung zu systematisieren. In H.-G. Rolff, K. O. Bauer, K. Klemm & H. Pfeiffer (Hrsg.), *Jahrbuch der Schulentwicklung. Daten, Beispiele und Perspektiven*, (S. 295-326). Weinheim: Beltz.
- Salzmann, P. (2015). *Lernen durch kollegiales Feedback - Die Sicht von Lehrpersonen und Schulleitungen in der Berufsbildung*. Münster & New York: Waxmann.
- Strahm, P. (2008). *Qualität durch systematisches Feedback. Grundlagen, Einblicke, Werkzeuge*. Bern: Schulverlag.