



Gymnasium Hochrad

Bericht der Schulinspektion 2018

22.03.2018 ■ 2. Zyklus

■ Inhaltsverzeichnis

I ■ Vorwort	3
II ■ Einführung zum Bericht	4
III ■ Zusammenfassung	8
IV ■ Qualitätsprofil	13
V ■ Bewertung	15
1. Steuerungshandeln	
2. Unterrichtsentwicklung: Zusammenarbeit	
3. Unterrichtsentwicklung: Begleitung und Beurteilung, Feedback und Daten- nutzung	
4. Unterrichtsqualität	
5. Wirkungen und Ergebnisse	
■ Anlagen	20
1. Verfahren, Ablauf, Erhebungsmethoden und -instrumente	
2. Hinweise zum Unterrichtsprofil	
3. Auswertung der Fragebogen	
4. Bewertungsraster	

I ■ Vorwort

Seit dem Schuljahr 2012/13 werden alle Hamburger Schulen ein zweites Mal von der Schulinspektion besucht. Sie erhalten wie im ersten Inspektionszyklus auf der Grundlage standardisierter Verfahren eine Rückmeldung als Gesamtsystem. Basis für ein gemeinsames Verständnis von guter Schule ist der überarbeitete Orientierungsrahmen Schulqualität, dessen Beschreibungen einer guten Schule die normative Grundlage für die Qualitätsentwicklung der Schulen bilden.

Aufgabe der Schulinspektion ist es, den Ausschnitt schulischer Realität zu betrachten, der relevant und repräsentativ für Schul- und Unterrichtsqualität ist. Vor diesem Hintergrund und angesichts der Vorgabe, regelmäßig alle Hamburger allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen zu inspizieren, hat die Schulinspektion entschieden, sich im zweiten Inspektionszyklus auf eine Auswahl von Qualitätsbereichen und -merkmalen aus dem neuen Orientierungsrahmen Schulqualität zu beschränken, die für eine hohe Schülerleistung maßgeblich relevant sind. Durch diese Schärfung sollen den Schulen noch gezielter als im ersten Zyklus Hinweise auf mögliche Schwerpunktsetzungen in der Schulentwicklung gegeben werden.

Die Schulen erhalten bei ihrer zweiten Inspektion eine Rückmeldung zu 14 Qualitätsbereichen. Als Ergebnis der Inspektion erhält die Schule mit dem hier vorliegenden Bericht eine Rückmeldung in Form eines Qualitätsprofils und eines zusätzlich ausgewiesenen Unterrichtsprofils sowie die der Bewertung zugrunde liegenden Daten.

Der Bericht wird im Anhang durch Erläuterungen zum Ablauf, zum Verfahren, zu den Erhebungsmethoden und den Instrumenten ergänzt, außerdem durch eine Übersicht über die verwendeten Datenquellen (Triangulationstabelle), die Auswertung der Unterrichtsbeobachtungen (für alle Unterrichtssequenzen, die an der Schule besucht wurden) sowie durch ausgewählte Ergebnisse der Onlinebefragung.

Es ist das Ziel, damit sowohl Impulse zur weiteren Schul- und Unterrichtsentwicklung zu geben, als auch die Qualität von Unterricht und Erziehung, Schulorganisation und Schulleben zu sichern.

Die Schulaufsicht erhält den Inspektionsbericht ebenfalls, damit sie die Schule auf dieser Grundlage in ihrem weiteren Qualitätsentwicklungsprozess im Rahmen der Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) beraten und unterstützen kann.

Die Inspektion des Gymnasiums Hochrad wurde von [REDACTED] in der Zeit vom 11.12.2017 bis 22.03.2018 durchgeführt. Das Inspektionsteam bedankt sich bei dem Gymnasium Hochrad für die freundliche Zusammenarbeit und Unterstützung während der Inspektion.

Hamburg, 22.03.2018

II ■ Einführung zum Bericht

■ Was steht in diesem Bericht?

In ihrem Bericht beschreibt die Schulinspektion, wie die Qualität dieser Schule in verschiedenen Bereichen aufgestellt ist. Dabei stützt sie sich auf zahlreiche Daten, die sie im Prozess der Inspektion erhoben hat: Fragebogen, Interviews, Dokumente, Unterrichtsbeobachtungen.

Der Bericht besteht aus zwei Teilen: In der *schriftlichen Zusammenfassung* werden die wesentlichen Stärken und Schwächen der Schule dargestellt, und zwar in den Bereichen 1. Steuerungs- handeln, 2. Unterrichtsentwicklung durch Zusammenarbeit, 3. Unterrichtsentwicklung durch Begleitung und Beurteilung, Feedback und Datennutzung, 4. Unterrichtsqualität, 5. Wirkungen und Ergebnisse. Die schriftliche Zusammenfassung wird im Internet veröffentlicht.

Im *tabellarischen Teil* werden detailliert die Qualitätsbewertungen für einzelne Qualitätsbereiche und Qualitätsmerkmale dargestellt. Der tabellarische Teil hält für die Verantwortlichen vertiefende Information bereit, die sie für ihre Schulentwicklung nutzen können. Sie stehen daher lediglich schulintern zur Verfügung. Der Bericht fokussiert auf Schulleitungshandeln, Unterrichtsentwicklung (Zusammenarbeit und Feedback), Unterrichtsqualität, Wirkungen und Ergebnisse sowie steuerungsrelevante Informationen zum jährlichen Schwerpunktthema.

Die Bewertung der Qualität der Schule setzt voraus, dass es ein klares Verständnis davon gibt, was mit Qualität gemeint ist. Die Schulinspektion verwendet deshalb ein Bewertungsraster, in dem die Qualitätsbereiche, -merkmale und -kriterien dargestellt sind, die sie bei der Beurteilung der Schulen zugrunde legt. Es ist unter www.schulinspektion.hamburg.de veröffentlicht worden. So können alle Beteiligten nachvollziehen, auf welchen Bewertungsgrundlagen die Schulinspektion zu ihren Urteilen kommt.

■ Wie ist das Bewertungsraster entstanden?

Grundlegend für das Verständnis der Qualität von Schulen ist in Hamburg der *Orientierungsrahmen Schulqualität* (www.bildungsserver.hamburg.de/schulqualitaet). Er beschreibt, was in Hamburg unter einer guten Schule verstanden wird. Diejenigen, die Verantwortung für die Hamburger Schulen tragen (z. B. Pädagoginnen und Pädagogen, Schulleitungen, Schulaufsichten, Fortbildung, Beratung, die Behörden- und Amtsleitung), sollen ihr Handeln an den Leitvorstellungen ausrichten, die der Orientierungsrahmen formuliert. Er beschreibt zugleich, was die Ziele gelingender Schul- und Unterrichtsentwicklung sind. Damit liefert er allen an Schule Beteiligten Orientierung und Hilfestellung auf ihrem Weg.

Weil der Orientierungsrahmen Schulqualität die Merkmale guter Schulen in sehr umfassender Weise beschreibt, hat die Behörde für Schule und Berufsbildung zusätzlich den sogenannten *Leitfaden* zum Orientierungsrahmen entwickelt. Er fasst den Orientierungsrahmen zusammen und macht damit deutlich, auf welche Entwicklungsschwerpunkte die Behörde in den kommenden Jahren besonderen Wert legt. Damit legt er zugleich fest, worauf sich die Schulen in ihrem Schulentwicklungsprozess konzentrieren sollen.

Neben diesen beiden grundlegenden Dokumenten stützt sich die Schulinspektion zusätzlich auf weiter gehende Befunde der *empirischen Schulforschung* (z. B. Teddlie, C. & Reynolds, D. [2000]. *The International Handbook of School Effectiveness Research*. London: Falmer Press). Aus zahlrei-

chen Studien der letzten 50 Jahre wissen wir, worin sich erfolgreiche Schulen von weniger erfolgreichen Schulen unterscheiden.

Diese drei Quellen – der Orientierungsrahmen, der Leitfaden und die empirische Schulforschung – bilden die Grundlage für das Bewertungsraster der Schulinspektion. Die Schwerpunktsetzung, die die Schulinspektion hierbei vornimmt, betont solche Aspekte, die für die erfolgreiche Arbeit der Schulen besonders wichtig sind. Dabei konzentriert sie sich auf das *Lernen* der Schülerinnen und Schüler und damit auf die Entwicklung eines guten, d. h. *lernförderlichen Unterrichts*.

Der aktuelle Orientierungsrahmen von 2012 ist eine Weiterentwicklung des ersten Orientierungsrahmens (2006), auf den sich die Schulinspektion im ersten Zyklus bezog. Aufgrund der Anpassungen an aktuelle Entwicklungen (z. B. Inklusion oder Ganzttag) lassen sich die Bewertungsraster der beiden Inspektionszyklen nicht mehr unmittelbar nebeneinander legen und vergleichen.

Die Schulinspektion hat auch den Auftrag, der Behörde für Schule und Berufsbildung eine Rückmeldung zum Zustand des gesamten Schulsystems zu geben. Deshalb berücksichtigt sie bei ihrer Arbeit auch die jeweiligen Schwerpunkte, die die Bildungspolitik für die geltende Legislaturperiode setzt. So betrachtet die Schulinspektion gegenwärtig beispielsweise die Bereiche Ganztägiges Lernen, Inklusion und Übergang Schule–Beruf.

Daraus ergibt sich folgendes Bild zu den Grundlagen des Bewertungsrasters:

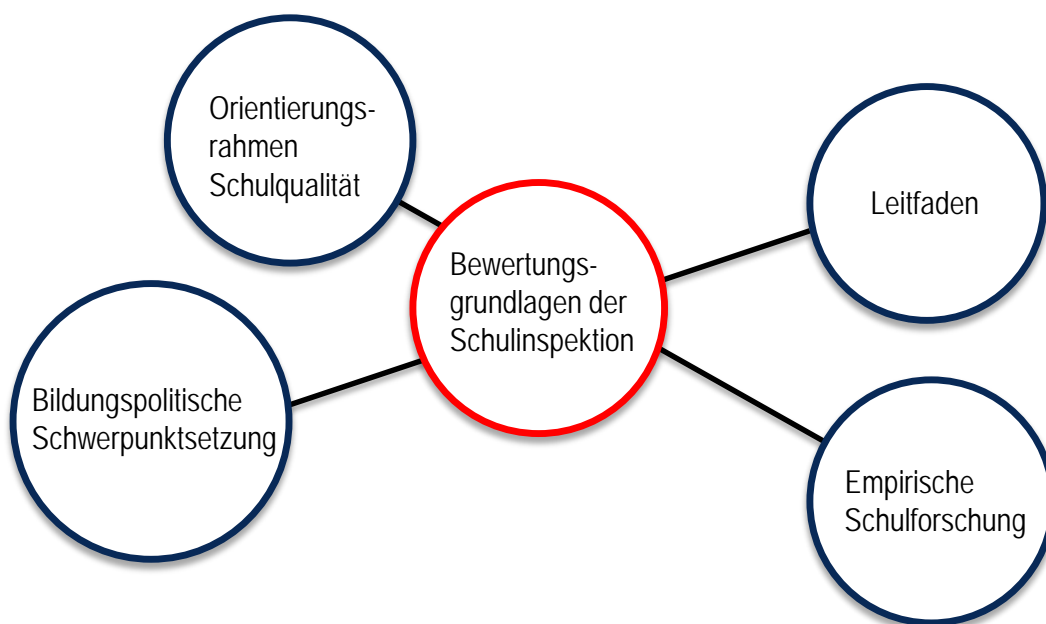


Abbildung 1: Grundlagen des Bewertungsrasters

■ **Worauf kommt es bei der Schulinspektion besonders an?**

Oben sind bereits die Schwerpunkte benannt, die im Bericht dargestellt werden. Zu jedem Schwerpunkt gehören verschiedene Qualitätsbereiche, die im Orientierungsrahmen Schulqualität beschrieben werden. Die folgende Grafik zeigt die Schwerpunkte mit den dazugehörigen Bereichen des Orientierungsrahmens.



Abbildung 2: Schwerpunkte der Bewertung und zugehörige Qualitätsbereiche

Zu jedem dieser Bereiche formuliert das Bewertungsraster der Schulinspektion jeweils einzelne Kriterien. Diese werden bewertet und bilden die Grundlage für die Gesamtbewertung.

Der gewählten Schwerpunktsetzung liegen folgende Erwägungen zugrunde:

- **Steuerungshandeln**
Die Schulleitung sichert funktionierende Strukturen, in denen alle Beteiligten gut zusammenarbeiten und lernen können. Durch dieses Steuerungshandeln schafft sie wichtige Voraussetzungen dafür, dass das gute Lernen der Schülerinnen und Schüler gelingen kann.
- **Unterrichtsentwicklung: Zusammenarbeit und Feedback**
Die gute Zusammenarbeit der Pädagoginnen und Pädagogen ist bedeutsam dafür, dass eine Schule einen gemeinsamen Unterrichtsstandard entwickelt und die Qualität des Unterrichts nicht von der einzelnen Lehrkraft abhängt. Dieses gelingt ihnen vor allem dadurch, dass sich die Pädagoginnen und Pädagogen untereinander eng abstimmen, sich regelmäßig über den Unterricht austauschen und ihn gemeinsam vorbereiten. Diese Aspekte werden im Schwerpunkt „Zusammenarbeit“ beschrieben. Ein weiteres Element zur Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität ist eine umfassende Feedbackkultur. Durch die Nutzung von Feedback arbeiten Pädagoginnen und Pädagogen gemeinsam mit ihren Schülerinnen und Schülern sowie deren Eltern an der Entwicklung einer lernförderlichen Unterrichtskultur. Ein erfolgreiches Lernen ist nur dann möglich, wenn die Beteiligten erfahren, was sie schon gut können und was sie besser machen können. Dies wird im Schwerpunkt „Feedback“ ausgedrückt.
- **Unterrichtsqualität**
Ob es tatsächlich gelingt, eine lernförderliche Unterrichtskultur herzustellen, wird im Schwerpunkt „Unterrichtsqualität“ betrachtet. Dazu schaut die Schulinspektion während des

Schulbesuchs zahlreiche Unterrichtseinheiten an, sie befragt aber auch die Lehrkräfte, die Schülerinnen und Schüler sowie die Eltern zu ihren Eindrücken und Erfahrungen.

- Wirkungen und Ergebnisse
Guter Unterricht muss sich letztlich daran messen lassen, was die Schülerinnen und Schüler in der Schule lernen und ob sie auf ein selbstständiges Leben vorbereitet werden. Deshalb werden im Schwerpunkt „Wirkungen und Ergebnisse“ unterschiedliche Aspekte des Kompetenzerwerbs der Schülerinnen und Schüler, aber auch andere schulische Wirkungen betrachtet.

■ Was ist mit dem Bericht zu tun?

Der Bericht bildet aus Sicht der Schulinspektion den Abschluss der Inspektion dieser Schule. Für die Schule selbst geht damit die eigentliche Arbeit aber erst los. Es sind Fragen an den Bericht zu stellen wie:

- Bestätigen oder verändern die Ergebnisse die bisherige Sichtweise der Schulbeteiligten?
- Wo gibt es Überraschungen? Wie stellen sich die Ergebnisse im Vergleich zu den Wahrnehmungen der Schulbeteiligten dar?
- Sind gewisse Gruppen mit bestimmten Aspekten der Schule zufriedener als andere?
- Geben die Ergebnisse Aufschluss darüber, dass die Schule sich auf ihre gesetzten Ziele konzentriert hat?

Diese Fragen gilt es, zunächst innerhalb der Schule, dann aber auch später mit der Unterstützung der zuständigen Schulaufsicht und möglicherweise dem Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung zu klären und mögliche Konsequenzen aus den Ergebnissen zu erarbeiten.

■ Wie können sich auch Außenstehende über die zentralen Ergebnisse informieren?

Seit dem Beginn des zweiten Inspektionszyklus im Schuljahr 2012/13 veröffentlicht die Freie und Hansestadt Hamburg die zentralen Ergebnisse der Inspektionen. Etwa zwei Monate nach der Vorstellung der Ergebnisse der Inspektion wird die Zusammenfassung (III. dieses Berichts) im Internet zur Verfügung gestellt. Die inspizierten Schulen haben die Gelegenheit, an gleicher Stelle die Ergebnisse zu kommentieren. Sie finden die Zusammenfassungen und Stellungnahmen der Schulen unter: <http://www.hamburg.de/inspektionsberichte>

III ■ Zusammenfassung

Steuerungshandeln

Seit mehreren Jahren befindet sich das Gymnasium Hochrad auf dem Weg einer sehr kontinuierlichen Schul- und Unterrichtsentwicklung. Vor allem die langfristige Unterrichtsentwicklung ist hinsichtlich Inhalt und Geschwindigkeit ausgesprochen durchdacht. Deutlich wird dies u. a. an den Inhalten der aktuellen Ziel- und Leistungsvereinbarungen, die sich auf *guten Unterricht, kollegiale Unterrichtsreflexionen, Fachjahrgangsteams* und *Demokratisierung* beziehen. Aus Sicht der Schulinspektion sind diese Schwerpunkte in Bezug auf den aktuellen Stand der Schulentwicklung sehr passend gewählt. Deutlich wird hierbei, dass die Leitungsgruppe ihre Führungsaufgabe insofern gut wahrnimmt, als sie einen klaren Schwerpunkt auf das Kerngeschäft von Schule legt: die weitere Entwicklung des Unterrichts. Mit der Besetzung der Funktion einer didaktischen Leitung hat dieser Prozess bemerkenswert an Dynamik und Klarheit gewonnen. Durch die Steuergruppe, die Vertrauensgruppe, Arbeitsgemeinschaften und das Beschlussgremium der Schulkonferenz ist das Kollegium strukturell angemessen in Entscheidungsprozesse eingebunden. Auffällig ist der Befund, dass ein sehr großer Teil des Kollegiums der Meinung ist, dass sehr deutlich Entwicklungsprioritäten erarbeitet wurden und gleichzeitig die wahrgenommenen Möglichkeiten der Beteiligung an Entscheidungsprozessen extrem klein sind.

Die Annäherung an die Frage, was für das Gymnasium Hochrad mit der jeweils spezifischen Schülerschaft und den impliziten und expliziten Wertvorstellungen des Kollegiums guter Unterricht ist, erfolgte sehr systematisch. Die schulweite Auseinandersetzung begann mit einem Impulsreferat durch Prof. Dr. Helmke unter Einbeziehung des gesamten Kollegiums und Teilen der Eltern und der Schülerschaft. Der Aufbau von Fachjahrgangsteams kann als die organisatorische Basis gegenwärtiger und künftiger Schul- und Unterrichtsentwicklung betrachtet werden und die kollegialen Unterrichtsreflexionen als Möglichkeit, den eigenen Unterricht und den der Kolleginnen und Kollegen in einem vertrauensvollen und geschützten Rahmen zu reflektieren. Im Sinne eines Qualitätsmanagements werden alle genannten Vorhaben evaluiert, was aus den Dokumenten hervorgeht. Im Gegensatz dazu spielt aus der Perspektive und in der Wahrnehmung des Kollegiums die empirische Überprüfung von Entwicklungsmaßnahmen kaum eine Rolle.

Diese Widersprüche lassen sich ggf. in einen Kontext einordnen, den sowohl die Schulleitung als auch das Kollegium als künftigen internen Schwerpunkt bezeichnen. Beide beschreiben die Kommunikationsstrukturen als deutlich verbesserungswürdig. Aus Sicht der Schulinspektion gehört dazu in einem ersten Schritt auch, dass das Schulleitungsteam gemeinsame Standpunkte deutlicher definiert und transparenter kommuniziert.

Neben den genannten stark auf den Unterricht bezogenen Entwicklungsvorhaben befasst sich die Schule u. a. mit der Schärfung ihres Profils nach außen, einer veränderten Rhythmisierung nach innen und einer stärkeren Beteiligung der Schülerschaft an Schulentwicklungsprozessen.

Bei der Personalentwicklung liegt die Stärke im Steuerungshandeln darin, systemisch und schulweit eine angemessene Auseinandersetzung mit der Unterrichtsentwicklung zu stärken. Zum einen sind nicht einfach nur die Strukturen in Form der Fachjahrgangsteams installiert worden, vielmehr wird die konkrete inhaltliche Arbeit der Fachjahrgangsteams auch intensiv durch die

Schulleitung registriert und begleitet. Zum anderen sorgen die vor zwei Jahren etablierten und jetzt im dritten Jahr auf freiwilliger Basis stattfindenden kollegialen Unterrichtsreflexionen für eine innerkollegiale, konkrete Auseinandersetzung mit dem Unterricht. Eine Schwäche im Kontext der Personalentwicklung sieht die Schulinspektion darin, dass es außerhalb der Beurteilungsgespräche vergleichsweise wenige etablierte Anlässe gibt, bei denen die Lehrkräfte und die Leitung gegenseitig ihre Erwartungen und Wünsche formulieren können. Entsprechend ist die von den Lehrkräften wahrgenommene individuelle Unterstützung und Wertschätzung durch die Leitung nicht stark ausgeprägt. Auf eigene Unterrichtshospitationen verzichtet die Schulleitung weitgehend.

Der Ganzttag spielt am Gymnasium Hochrad keine herausragende Rolle, was die Zahl der teilnehmenden Schülerinnen und Schüler betrifft. Die teilnehmenden Schülerinnen und Schüler profitieren vor allem vom breiten regulären Angebot an Arbeitsgemeinschaften am Gymnasium Hochrad, die allen Schülerinnen und Schülern offen stehen.

Die Beteiligung der Schulgemeinschaft ist vor allem vor dem Hintergrund der abgeschlossenen Ziel- und Leistungsvereinbarung zur Demokratisierung und der teilweise bereits vorhandenen Beteiligung der Schüler- und Elternschaft in Fragen der Schulentwicklung, z. B. im Rahmen der Frage „Was ist guter Unterricht?“, ein innerschulischer Qualitätsbereich. Dieser lässt das Potenzial erkennen, sich mit vergleichsweise wenig Ressourcen zu einer besonderen Stärke des Gymnasiums Hochrad zu entwickeln.

stark:

-

eher stark:

- 1.1 Führung wahrnehmen
- 1.2 Die Entwicklung der Schule und des Lernens steuern/1.3 Qualitätsmanagement etablieren
- 1.G Konzeptionelle Rahmenbedingungen des Ganztagsangebots sichern
- 2.8 Die Schulgemeinschaft beteiligen

eher schwach: - 1.4 Personalentwicklung

schwach:

-

Unterrichtsentwicklung: Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit im Kollegium hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verbessert – so sehr, dass dies von den älteren Schülerinnen und Schülern als Veränderung wahrgenommen und geäußert wird. Vor vier Jahren begann das Gymnasium Hochrad sukzessive mit der Etablierung von Fachjahrgangsteams. Vor dem Hintergrund eines Kollegiums, dessen einer Teil ein eher individualistisch geprägtes Arbeitsverständnis hat, während der andere sich mehr Zusammenarbeit wünscht, lässt die verbindliche Einführung dieser Teams einen anspruchsvollen Organisationsprozess erkennen. Als besonders positiv erscheint dabei weniger die Organisationsform der Fachjahrgangsteams als solche, sondern vielmehr die inhaltliche Arbeit in den Jahrgangsteams und deren Begleitung und Beratung durch die didaktische Leitung sowie die konkrete Rückkopplung der Arbeit zwischen Leitung, Fachleitung und Jahrgangsteamsprecherinnen und -sprechern.

Diese Entwicklung ist sehr positiv, gleichzeitig verlieren aber auch frühere, gemeinsam getroffene Absprachen zum Methodencurriculum an Eindeutigkeit. Seit dem Weggang der hierfür zuständigen Lehrkraft ist offen, wie und ob dieses Curriculum weitergeführt werden soll. Auf der Homepage der Schule lässt es einen höheren Stellenwert vermuten, als es im gegenwärtigen Unterrichtsgeschehen hat.

stark: -
eher stark: - 2.2 Systematische und verbindliche Zusammenarbeit / Curriculum
eher schwach: -
schwach: -

Unterrichtsentwicklung: Begleitung und Beurteilung, Feedback und Datennutzung

Die Unterrichtsentwicklung zielt weniger auf Standards als vielmehr auf das individuelle Bemühen um eine Berücksichtigung der Prinzipien lernförderlichen Unterrichts. Vor dem Hintergrund eines Kollegiums, das viel Wert auf individuelle pädagogische Freiheit legt, erscheint dieser Weg plausibel und legitim, sofern er den Lehrkräften, die die Zusammenarbeit auch in Bezug auf gemeinsame unterrichtsbezogene Standards wünschen, ermöglicht.

Dabei sollte in jedem Fall gewährleistet sein, dass der Anspruch der Schülerinnen und Schüler, unabhängig vom Unterrichtsstil der einzelnen Lehrkraft bei vergleichbarer Leistung eine vergleichbare Leistungsbewertung zu erhalten, eingelöst wird. Hier aber zeigt sich ein uneinheitliches Bild, das je nach Fach, Jahrgang und Lehrkraft unterschiedlich ist. Optimierungsbedarf besteht somit sowohl bei der Vergleichbarkeit der Leistungsbewertung an sich als auch bei der Transparenz der Bewertungskriterien für die Schülerinnen und Schüler sowie deren Eltern.

Bei der Begleitung der Lernentwicklung durch die Übernahme von Lernverantwortung bietet sich ebenfalls ein zweigeteiltes Bild: Außerhalb des Regelunterrichts, z. B. im Rahmen der Lernentwicklungsgespräche oder bei der Wahl von Projektangeboten und Arbeitsgemeinschaften, sind die Schülerinnen und Schüler aufgefordert, Verantwortung für das eigene Lernen zu übernehmen. Im Regelunterricht wird dagegen ihr Potenzial, auch selbst Verantwortung für den eigenen Lernprozess zu übernehmen und ihn zu reflektieren, eher nicht ausgeschöpft.

Im Rahmen der individuellen Begleitung der Schülerinnen und Schüler werden diese über ihre Anschlussperspektiven nach der Schulzeit informiert und auf diese neue Herausforderung vorbereitet. Hier folgt die Schule im Kontext ihres Konzeptes zur Berufs- und Studienorientierung eigenen festen Bausteinen, die von den Eltern und der Mehrzahl der Schülerinnen und Schüler positiv wahrgenommen werden.

Zur Frage der Unterrichtsentwicklung gehört auch der Aspekt, inwieweit die Schulgemeinschaft Feedbackstrukturen und eigene Daten oder Daten von außen für Entwicklungsimpulse nutzt. Vergleichsweise viele Schulentwicklungsvorhaben werden evaluiert und dienen somit auch indirekt der Unterrichtsentwicklung. Daten, die der Schule von außen zur Verfügung gestellt werden wie z. B. die KERMIT-Ergebnisse, werden von den Fachleitungen und der didaktischen Leitung analysiert und gegenüber den Eltern adressatengerecht kommuniziert, zudem werden auf verschiedenen Ebenen Konsequenzen abgeleitet. Während der Umgang mit schulinternen Evaluati-

onen und die Interpretation von KERMIT-Ergebnissen fortgeschritten sind, kann von einer umfassenden Feedbackkultur nicht gesprochen werden. Die Schulleitung selbst betrachtet dies als einen künftigen Entwicklungsschwerpunkt. Mit der Etablierung kollegialer Unterrichtshospitationen und auch mit der organisatorischen Verankerung einer aus Lehrkräften bestehenden Vertrauensgruppe sind erste Grundlagen geschaffen. Die Frage, wie auch Schülerinnen und Schüler in regelhafte Feedbackstrukturen eingebunden werden können, wird gegenwärtig in der Leitungsgruppe und im Kollegium diskutiert. Aus Sicht der Schulinspektion könnten ggf. funktionierende Feedbackstrukturen zwischen Leitung und Kollegium darüber hinaus einen Beitrag leisten, die vom Kollegium überwiegend als unbefriedigend erlebten Kommunikationsstrukturen zu verändern.

- stark:** -
eher stark: - 2.6 Den Unterricht kontinuierlich weiterentwickeln:
 Feedback und Daten für die Unterrichtsentwicklung nutzen
eher schwach: - 2.5 Lernentwicklung begleiten und Leistungen beurteilen
schwach: -

Unterrichtsqualität

Im Rahmen eines kollegiumweiten Verständigungsprozesses unter Beteiligung der Eltern sowie der Schülerinnen und Schüler ist ein Thesen- bzw. Grundsatzpapier entstanden, das die Prinzipien des angestrebten lernförderlichen Unterrichts am Gymnasium Hochrad darlegt. Darin werden fünf Orientierungspunkte beschrieben: (1) Lernförderliche Atmosphäre, (2) Motivierung und Schülerorientierung, (3) fachlich und fachdidaktisch kompetente Unterrichtsgestaltung, (4) Klassenführung, Klarheit und Strukturierung, (5) Aktivierung und angemessene Methodenvielfalt. Bis auf die Fachlichkeit und Fachdidaktik entsprechen diese Orientierungspunkte im Wesentlichen den Beobachtungskriterien der Schulinspektion. Durch diese Außenperspektive entstand folgendes Bild vom Unterricht am Gymnasium Hochrad. Zunächst unterscheidet sich der Unterricht hinsichtlich der quantitativen Ausprägung einzelner Unterrichtsmerkmale kaum von dem, was mehrheitlich an anderen Hamburger Gymnasien beobachtet werden kann. Insofern kann er als solider „durchschnittlicher“ gymnasialer Unterricht bezeichnet werden. Zu der eher starken Bewertung führten vor allem zwei Aspekte. Zum einen gibt es eine deutliche, sehr strukturierte innerschulische Auseinandersetzung mit dem, was an dieser Schule unter Unterrichtsqualität verstanden werden kann. Zum anderen passt das Unterrichtsangebot gut zu den Möglichkeiten der Nutzung dieses Angebots durch die Schülerschaft.

Aufgrund des stark individualistisch ausgeprägten Unterrichts ist es nicht möglich, von „dem“ Unterricht an der Schule Hochrad zu sprechen. Insgesamt lernen die Schülerinnen und Schüler in einem sehr positiven Arbeitsklima, das von Wertschätzung und Respekt zwischen den Lehrkräften und den Schülerinnen und Schülern geprägt ist. Zu Unterrichtsstörungen kommt es nur im Einzelfall, und das Einhalten der verabredeten Regeln ist eine Selbstverständlichkeit. Die Klarheit der Klassenführung und die Struktur des Unterrichts können als gut beschrieben werden. Die Schülerinnen und Schüler kennen in der Regel die Lernziele. Den Ablauf der Stunde bzw. wo und an welcher Stelle des Lernprozesses sie sich befinden, müssen sie sich dagegen häufig erschließen, da der „rote Faden“ in der Struktur des Unterrichts zwar vorhanden ist, aber selten explizit gemacht wird. Auffällig oft wird der Unterricht unterstützt durch einen sinnvollen Smartboardeneinsatz. Aus Sicht der Schülerinnen und Schüler ergibt sich die Methodenvielfalt vor allem durch die Unterschiedlichkeit der Lehrkräfte, weniger hingegen dadurch, dass ein und dieselbe Lehrkraft

variantenreiche Unterrichtsmethoden einsetzt. Das Bild eines eher strukturorientierten und weniger schülerzentrierten und auf Eigenaktivität gerichteten Unterrichts zeigt, worin das Potenzial der künftigen Unterrichtsentwicklung liegt. Im Rahmen der Unterrichtsentwicklung befasst sich das Kollegium differenziert mit der Frage, wie der Unterricht leistungsstarken Schülerinnen und Schülern gerecht werden kann. In diesem Kontext setzt sich das Kollegium auch damit auseinander, was verschiedene Aufgabenstellungen für unterschiedlich leistungsstarke Schülerinnen und Schüler bieten können. Bereits jetzt fällt auf, dass Aufgabenstellungen häufig für alle Schülerinnen und Schüler identisch sind, dabei aber auch unterschiedlich leistungsstarken Schülerinnen und Schülern gleichermaßen Lernmöglichkeiten bieten.

Deutlicher als im Unterricht hat die Schule im Rahmen ihres Förder- und Forderkonzeptes Antworten auf die Frage des Umgangs mit Heterogenität gefunden. Beide Bereiche werden durch klare personelle Zuständigkeiten verantwortet und konzeptionell ausgestaltet. Eine Besonderheit im Bereich der Förderung ist die *Coaching Zone*. Diese beinhaltet ein Lerncoaching, das sich mit allen Schwierigkeiten des Lernens befasst, die im Laufe der Schulzeit auftreten können. Die Begabtenförderung ist in den vergangenen zwei Jahren verstärkt in den Blick genommen worden und wird kontinuierlich weiterentwickelt. Besonders hervorzuheben sind die Drehtürprojekte und die zahlreichen additiven Angebote zum Unterricht sowie die Teilnahme an Wettbewerben.

Das soziale Miteinander wird von allen Schulbeteiligten als sehr gut beschrieben. Einen Beitrag dazu leistet das unter Beteiligung von Eltern und Schülerschaft entwickelte Regelwerk der Schule. Auf einen guten Umgang miteinander zielt auch das Sozialcurriculum der Schule, das sich vor allem mit Themen wie Suchtprävention, Umgang mit sozialen Medien und Cybermobbing befasst.

stark: -

eher stark: - 2.1 Die Lehr- und Lernprozesse gestalten
- 2.3 Zusätzliche Förderung gewährleisten
- 2.4 Erziehungsprozesse gestalten

eher schwach: -

schwach: -

Wirkungen und Ergebnisse

Bei den Eltern sowie bei den Schülerinnen und Schülern sind das Einverständnis mit der Schule und deren Akzeptanz eher hoch und entsprechen etwa dem Hamburger Durchschnitt.

Bei den Lehrkräften ist die Bindung an die Schule eher stark. Die meisten arbeiten gerne an der Schule und teilen gemeinsame Wertvorstellungen. Die Arbeitszufriedenheit ist dagegen eher unterdurchschnittlich stark ausgeprägt. Insbesondere die Arbeitsbedingungen, das Arbeitsklima und die Kommunikationsstrukturen werden nicht als positiv wahrgenommen – zwar nicht von der Mehrzahl, aber dennoch von vielen Lehrkräften.

stark: -

eher stark: - 3.4 Einverständnis und Akzeptanz
- 3.5 Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

eher schwach: -

schwach: -

ohne Bewertung: 3.2 Bildungslaufbahnen und Schulabschlüsse/3.3 Anschlüsse und nachhaltige Wirkung

IV ■ Qualitätsprofil

Die Schulinspektion Hamburg hat diese Bereiche im Gymnasium Hochrad wie folgt bewertet:

Berichtsübergabe ■ 22.03.2018

		Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
Steuerungs- handeln	1.1 Führung wahrnehmen	■	■	■	■
	1.2 Die Entwicklung der Schule und des Lernens steuern/ 1.3 Qualitätsmanagement etablieren	■	■	■	■
	1.4 Personalentwicklung	■	■	■	■
	1.G Konzeptionelle Rahmenbedingungen des Ganztagsangebots sichern	■	■	■	■
	2.8 Die Schulgemeinschaft beteiligen	■	■	■	■
Unterrichtsentwicklung: Zusammenarbeit		Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
	2.2 Systematische und verbindliche Zusammenarbeit / Curriculum	■	■	■	■
Unterrichtsentwicklung: Begleitung und Beurteilung, Feedback und Datennutzung		Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
	2.5 Lernentwicklung begleiten und Leistungen beurteilen	■	■	■	■
	2.6 Den Unterricht kontinuierlich weiterentwickeln: Feedback und Daten für die Unterrichtsentwicklung nutzen	■	■	■	■
Unterrichts- qualität		Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
	2.1 Die Lehr- und Lernprozesse gestalten	■	■	■	■
	2.3 Zusätzliche Förderung gewährleisten	■	■	■	■
	2.4 Erziehungsprozesse gestalten	■	■	■	■
Wirkungen und Ergebnisse		Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
	3.2 Bildungslaufbahnen und Schulabschlüsse/ 3.3 Anschlüsse und nachhaltige Wirkung	ohne Bewertung			
	3.4 Einverständnis und Akzeptanz	■	■	■	■
	3.5 Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	■	■	■	■

■ Erläuterungen

Das Qualitätsprofil stellt die Gesamtbewertung der Schule dar.

Es bezieht sich auf die drei im Orientierungsrahmen vorgesehenen Qualitätsdimensionen. Diese unterteilen sich in insgesamt 22 Qualitätsbereiche, von denen wir 14 bewerten.

Bestandteil des Qualitätsprofils ist das Unterrichtsprofil.

Das Unterrichtsprofil der Schule ist auf der Basis der Unterrichtsbeobachtungen entstanden.

Die Bewertung erfolgt nach vier Beurteilungskategorien:

- | | | |
|---|-------------------------------|---|
| 4 | stark | Die Schule erfüllt alle oder nahezu alle Teilkriterien dieses Qualitätsbereichs optimal oder gut. |
| 3 | eher stark als schwach | Die Schule weist in diesem Qualitätsbereich mehr Stärken als Schwächen auf. |
| 2 | eher schwach als stark | Die Schule weist in diesem Qualitätsbereich mehr Schwächen als Stärken auf. |
| 1 | schwach | Die Schule erfüllt keines oder nahezu keines der Teilkriterien des Qualitätsbereichs. |

V ■ Bewertung

Steuerungshandeln

<p>1.1 Führung wahrnehmen</p> <p>↪ Die Schulleitung zeigt ein weitreichendes Führungsverständnis durch</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Etablierung einer positiven Schul- und Lernkultur. ■ Überzeugende pädagogische Vision. ■ Delegation von Verantwortung. ■ Angemessene Präsenz. ■ Transparente Leitlinien. 	<p>3</p>
<p>1.2 Die Entwicklung der Schule und des Lernens steuern/ 1.3 Qualitätsmanagement etablieren</p> <p>↪ Die Schulleitung sorgt für Nachhaltigkeit durch</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklungsziele, die der Schul- und Unterrichtsentwicklung dienen. ■ Qualitätszyklus (QM) für Schulentwicklungsmaßnahmen. ■ Dokumentation. 	<p>3</p>

<p>1.4 Personalentwicklung</p> <p>➔ Die Schulleitung sorgt für eine Personalentwicklung, die Schulqualität sichert, durch</p>	<p>2</p>
<p>■ Kenntnis der Stärken und Schwächen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.</p>	<p>█</p>
<p>■ Zielführenden Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.</p>	<p>█</p>
<p>■ Motivationsförderung bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.</p>	<p>█</p>
<p>■ Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.</p>	<p>█</p>
<p>■ Verknüpfung der Professionalisierung mit den Entwicklungszielen der Schule.</p>	<p>█</p>
<p>1. G Konzeptionelle Rahmenbedingungen des Ganztags sichern</p> <p>für Ganztagschulen:</p> <p>➔ Die Schulleitung sorgt für bestmögliche Rahmenbedingungen für alle Schülerinnen und Schüler, die das Ganztagsangebot nutzen, durch</p>	<p>3</p>
<p>■ Konzeptionelle Einheit der Vormittags- und Nachmittagsangebote.</p>	<p>█</p>
<p>■ Systematische Kooperation mit externen Anbietern.</p>	<p>#</p>
<p>2.8 Die Schulgemeinschaft beteiligen</p> <p>➔ Die Schulleitung sorgt bei wichtigen Fragen für eine weitreichende Beteiligung der Schulgemeinschaft durch</p>	<p>3</p>
<p>■ Weitreichende Beteiligung der Schülerinnen und Schüler.</p>	<p>█</p>
<p>■ Weitreichende Beteiligung der Erziehungsberechtigten.</p>	<p>█</p>
<p>■ (Berufsbildende Schulen) Angemessene Beteiligung der Ausbildungsbetriebe bei wichtigen Fragen des Schulgeschehens.</p>	<p>#</p>

Unterrichtsentwicklung:
Zusammenarbeit

2.2 Systematische und verbindliche Zusammenarbeit / Curriculum	3
<p>➔ Eine gute Zusammenarbeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt das bestmögliche Lernen aller Schülerinnen und Schüler durch</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Systematische und verbindliche Abstimmung der Pädagoginnen und Pädagogen. 	+
<ul style="list-style-type: none"> ■ Curriculare Absprachen, die das Lernen unterstützen. 	+
2.7 (Spezielle Sonderschulen) Beratungsangebote gestalten	#
<p>➔ Das Beratungsangebot der Schule ist zielführend gestaltet.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Schule verfügt über erfolgreiche Konzepte für ihre zentralen Beratungsfelder. 	#

Unterrichtsentwicklung:
Begleitung und Beurteilung, Feedback und Datennutzung

2.5 Lernentwicklung begleiten/Leistungen beurteilen	2
<p>➔ Die Schülerinnen und Schüler werden in ihrem Lernen individuell und konstruktiv begleitet durch</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Transparente Leistungserwartungen. 	-
<ul style="list-style-type: none"> ■ Unterstützung aller Schülerinnen und Schüler bei der Übernahme von Lernverantwortung. 	-
<ul style="list-style-type: none"> ■ Unterstützung aller Schülerinnen und Schüler in ihrer individuellen Entwicklung. 	+
<ul style="list-style-type: none"> ■ BOSO: Begleitung der Schülerinnen und Schüler bei der Berufs- und Studienorientierung. 	+

2.6 Den Unterricht kontinuierlich weiterentwickeln: Feedback und Daten für die Unterrichtsentwicklung nutzen	3
↪ Der Unterricht wird kontinuierlich weiterentwickelt durch	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Etablierung einer konstruktiven Feedbackkultur. 	-
<ul style="list-style-type: none"> ■ Systematische Nutzung von Prozess-, Ergebnis- und Leistungsdaten. 	+

Unterrichtsqualität

2.1 Die Lehr- und Lernprozesse gestalten	3
↪ Der Unterricht ist auf gutes Lernen aller Schülerinnen und Schüler ausgerichtet.	

2.3 Zusätzliche Förderung gewährleisten	3
↪ Bedarfsgerechte Förderung gelingt durch	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Konzeptionelle Grundlagen der Förderung. 	++
<ul style="list-style-type: none"> ■ Konstruktive Einbindung weiterer Unterstützungsmaßnahmen. 	+
<ul style="list-style-type: none"> ■ Berücksichtigung der Heterogenität der Schülerschaft in der Förderung 	+

2.4 Erziehungsprozesse gestalten	3
↪ Ein angemessenes Verhalten aller Schulbeteiligten wird gefördert durch	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Einhalten gemeinsamer Umgangsformen, Regeln und Rituale ist Teil der schulischen Alltagspraxis. 	+
<ul style="list-style-type: none"> ■ Förderung des Sozialverhaltens im Alltag. 	+

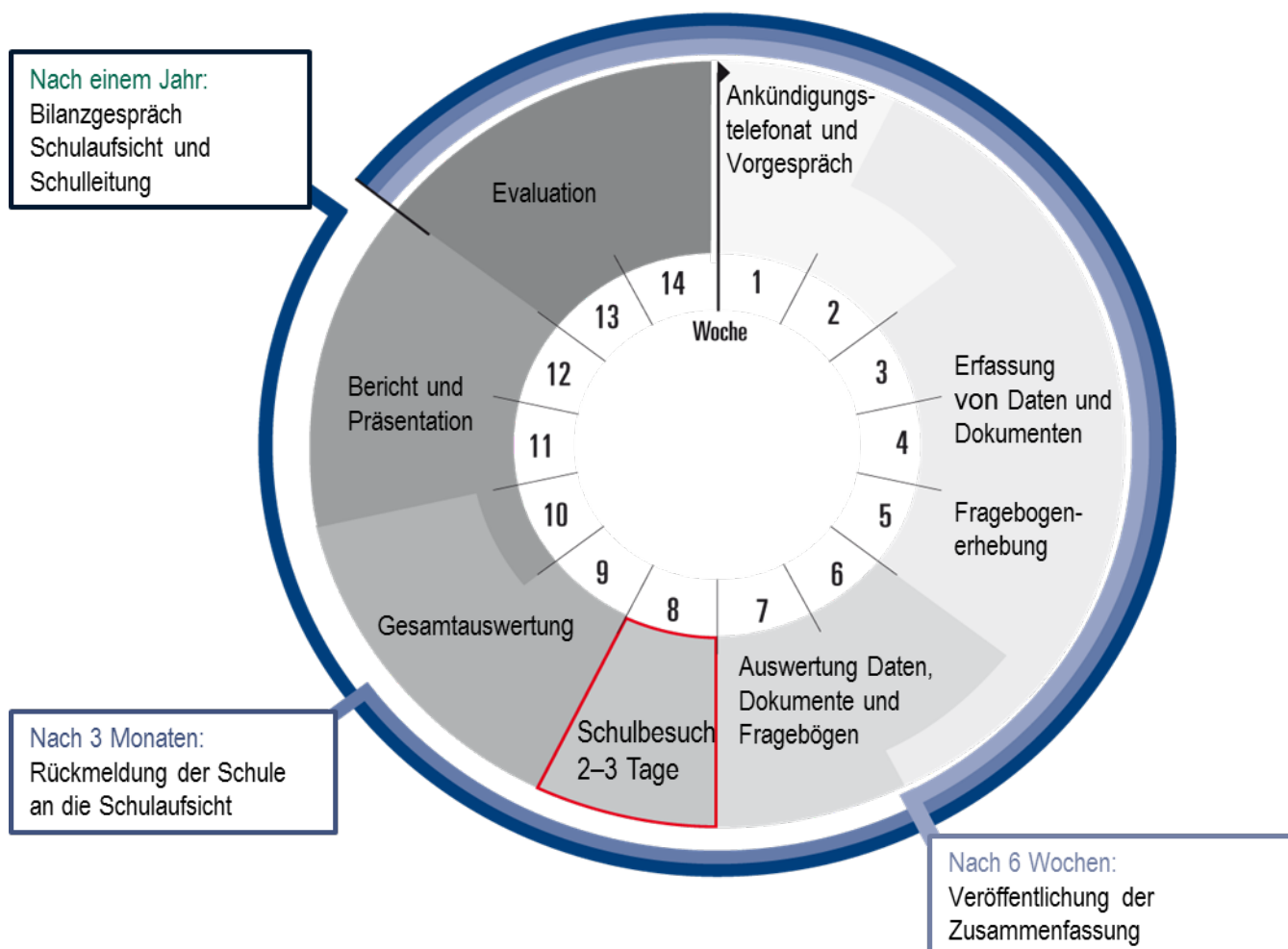
Wirkungen und Ergebnisse

<p>3.2 Bildungslaufbahnen und Schulabschlüsse/ 3.3 Anschlüsse und nachhaltige Wirkung</p> <p>➔ Die Nachhaltigkeit der Ausbildung aller Schülerinnen und Schüler wird gesichert.</p>	<p>ohne Bewertung</p>
<p>3.4 Einverständnis und Akzeptanz</p> <p>➔ Die Adressatinnen und Adressaten sind mit der Schule zufrieden.</p>	<p>3</p>
<p>3.5 Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</p> <p>➔ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mit der Schule zufrieden und ihr verbunden.</p>	<p>3</p>

Anlage 1 ■ Grundlagen unseres Berichts

■ Ablauf und Verfahren

(nach Bekanntgabe des Inspektionstermins im Vorjahr)



Der Ablauf einer Inspektion dauert idealtypisch 14 Wochen. In dieser Schule waren die wichtigsten Schritte:

- 11.12.2017 ■ **Erstkontakt der Teamleitung mit der Schule**
- 20.12.2017 ■ **Vorgespräch**
- 15.01. bis 19.01.2018 ■ **Erfassung von Daten und Dokumenten**
- 22.01. bis 05.02.2018 ■ **Fragebogenerhebung**
- bis 19.02.2018 ■ **Auswertung der Daten, Dokumente und Fragebögen**
- 19.02. bis 22.02.2018 ■ **Schulbesuch**
- 23.02.2018 ■ **Gesamtauswertung**
- 23.02.2018 ■ **Übergabe des Berichts und Präsentation der Ergebnisse**
- 19.04.2018 ■ **Evaluation**

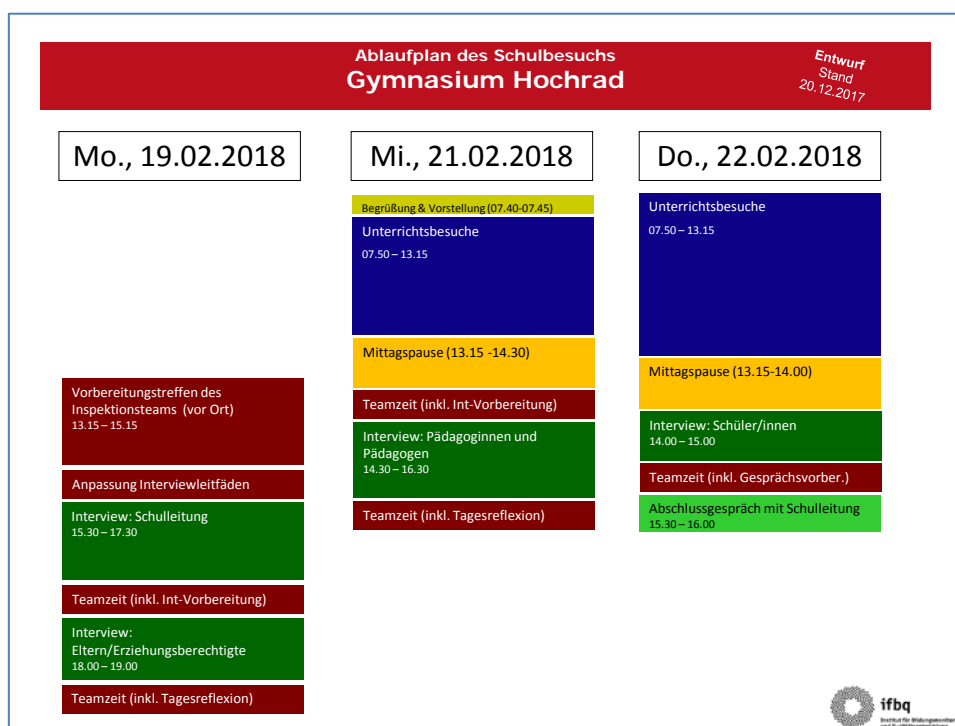
26.04.2018 ■ Veröffentlichung der Zusammenfassung
(ggf. mit Stellungnahme der Schule)

Vorbereitung

Die Schule wurde bereits im Vorjahr über den voraussichtlichen Inspektionstermin informiert. Der Inspektionsprozess begann dann mit dem telefonischen Erstkontakt der Teamleitung. Die Schule hat darüber hinaus auch schriftliche Informationen zum Inspektionsverfahren erhalten. Im Rahmen eines Vorgesprächs haben der Schulleiter und die Teamleitung der Inspektion offene Fragen geklärt und den Ablauf der Inspektion eingehend besprochen.

Übersicht über die Schulbesuchstage

An den Schulbesuchstagen haben wir Unterrichtsbeobachtungen und Interviews durchgeführt. Einige Dokumente wurden vor Ort eingesehen. Mit der Schulleitung haben wir uns zu einem abschließenden Gespräch getroffen.



Berichtspräsentation

Die Teamleitung hat die Ergebnisse der Inspektion am 22.04.2018 der Schulleitung vorgestellt und die vorläufige Rückmeldeversion des Berichts übergeben. Anschließend hat die Teamleitung die Ergebnisse der Schulöffentlichkeit vorgestellt.

Nach der Rückmeldung zur sachlichen Richtigkeit des Berichts haben wir der Schule die Endfassung gemeinsam mit einer Daten-CD-ROM postalisch zugesandt. Damit ist die Inspektion offiziell abgeschlossen.

Evaluation

Zur Verbesserung unserer Arbeit bittet die Leiterin der Schulinspektion die Schulleitung nach Abschluss der Inspektion darum, die Arbeit des Inspektionsteams zu bewerten. Die Schulleitung schätzt bei dieser Evaluation auch den Nutzen der Ergebnisse für den weiteren Schulentwicklungsprozess ihrer Schule anhand eines Fragebogens ein.

Rückmeldegespräch (mit Schulaufsicht)

Etwa ein Vierteljahr nach Vorlage der Endfassung bittet die Schulaufsicht die Schulleitung um ein Gespräch, in dem es um mögliche Konsequenzen aus dem Bericht und um Schulentwicklungsvorhaben geht. Die Schulinspektion ist hieran nicht mehr beteiligt.

■ Erhebungsmethoden und -instrumente

Im Rahmen der Hamburger Schulinspektion werden die bei Evaluationen im Bildungsbereich üblichen Datenerhebungsmethoden angewendet: eine Dokumentenanalyse, standardisierte Fragebogenerhebungen, leitfadengestützte Interviews sowie Unterrichtsbeobachtungen.

Dokumente

Die Schule hat der Schulinspektion folgende Dokumente eingereicht:

- einen Vorerhebungsbogen und einen Entwicklungsbericht mit von der Schule zusammengestellten Daten
- das aktuelle Schulprogramm der Schule bzw. ein Dokument, das die programmatische Ausrichtung oder die Schulentwicklung der Schule verdeutlicht
- das Leitbild der Schule
- Ziel- und Leistungsvereinbarungen
- das schuleigene Curriculum für das Fach Deutsch sowie jeweils eines aus dem mathematischen/naturwissenschaftlichen/technischen Bereich und eines aus dem künstlerischen/musischen/gesellschaftlichen Bereich
- optional ein Dokument, das die curricularen Absprachen verdeutlicht
- das schulinterne Fortbildungskonzept der Schule
- das Förderkonzept der Schule bzw. Unterlagen, welche die Förderarbeit an der Schule dokumentieren
- das Ganztagskonzept

Wir haben zudem die Homepage des Gymnasiums angesehen.

Fragebogenerhebungen

Vor dem Schulbesuch haben wir in einer Fragebogenerhebung die Schülerinnen und Schüler, die Eltern, die Pädagoginnen und Pädagogen sowie die Ausbilderinnen und Ausbilder bei Berufsbildenden Schulen befragt. Eltern, von denen mehrere Kinder an die Schule gehen, haben wir nur einmal befragt.

Unterrichtsbeobachtungen

An den beiden Besuchstagen haben wir insgesamt 86 Unterrichtsbeobachtungen durchgeführt. Diese haben jeweils 20 Minuten umfasst. Unser wissenschaftliches Team hat anhand einer stratifizierten Zufallsstichprobe ausgewählt, in welche Unterrichtssequenzen wir als Inspektionsteam Einsicht genommen haben. Dieses Vorgehen führt dazu, dass die Verteilung der Stichprobe der Verteilung in der Realität folgt. Dabei kann es vorkommen, dass wir einige Lehrkräfte, Klassen und Fächer häufiger sehen als andere. Die Schule findet alle Ergebnisse der Unterrichtsbeobachtungen auf der Daten-CD-ROM sowie eine Auswahl im Anhang dieses Berichts.

Auswertung und Triangulation (Überblick)

Alle Informationen über die Schule, die wir aus den Daten- und Dokumentenanalysen, den Fragebogenerhebungen, den Unterrichtsbesuchen und den Interviews gewonnen haben, sind

Grundlage der Bewertung und dieses Berichts. Dabei haben wir Informationen aus verschiedenen Quellen zu einzelnen Aspekten einander gegenübergestellt und abgewogen (Triangulation).

In der folgenden Abbildung stellen wir idealtypisch dar, welche Informationen aus welcher Quelle in der Regel zur Bewertung eines Orientierungsrahmenbereichs in Schulen verwendet werden. Der Überblick hat entsprechenden Basischarakter. Schulspezifische Besonderheiten wie z. B. Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) werden im Bericht in den Orientierungsrahmenbereichen berücksichtigt, auf die sich diese beziehen. In dieser Tabelle finden sie jedoch keine Berücksichtigung.

		Daten und Dokument								Fragebögen				UB	Interviews				
		Entwicklungsbericht	Leitbild	Schulprogramm	ZLV (Ziel- und Leistungsvereinbarungen)	Fortbildungsplan	Konkretisierungen der Rahmenpläne (Curricula)	Förderkonzept	Ganztagskonzept	Qualitätsmanagementkonzept (Berufsbildende Schulen)	Schülerinnen-/Schülerfragebogen	Pädagog(inn)enfragebogen	Elternfragebogen	Ausbilder(inn)enfragebogen (Berufsbildende Schulen)	Einsichtnahmen in Lehr-Lern-Situationen (Unterrichtsbeobachtung)	Interview Schulleitung	Interview Lehrkräfte/Pädagog(inn)en	Interview Schülerinnen und Schüler	Interview Eltern
Steuerungshandeln	1.1 Führung wahrnehmen		■						■		■		■		■	■	■	■	■
	1.2 Die Entwicklung der Schule und des Lernens steuern/	■		■	■							■				■	■	■	■
	1.3 Qualitätsmanagement etablieren																		
	1.4 Personalentwicklung					■						■				■	■		
	1.G Konzeptionelle Rahmenbedingungen des Ganztagsangebots sichern								■				■			■	■	■	■
	2.8 Die Schulgemeinschaft beteiligen										■		■	■		■		■	■
Unterrichtsentwicklung: Zusammenarbeit	2.2 Systematische und verbindliche Zusammenarbeit / Curriculum					■					■				■	■			
Unterrichtsentwicklung: Begleitung und Beurteilung, Feedback und Datennutzung	2.5 Lernentwicklung begleiten und Leistungen beurteilen									■	■	■			■	■	■	■	■
	2.6 Den Unterricht kontinuierlich weiterentwickeln: Feedback und Daten für die Unterrichtsentwicklung nutzen										■		■		■	■	■		
Unterrichtsqualität	2.1 Die Lehr- und Lernprozesse gestalten									■				■					
	2.3 Zusätzliche Förderung gewährleisten						■									■	■	■	■
	2.4 Erziehungsprozesse gestalten									■		■	■			■	■	■	■
Wirkungen und Ergebnisse	3.2 Bildungslaufbahnen und Schulabschlüsse/																		
	3.3 Anschlüsse und nachhaltige Wirkung																		
	3.4 Einverständnis und Akzeptanz der Adressat/innen									■		■	■				■	■	
	3.5 Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter										■					■			

■ Quelle wird für die Bewertung herangezogen.

Anlage 2 ■ Hinweise zum Unterrichtsprofil

Während unseres Schulbesuchs haben wir Einblick in 86 Lehr-Lern-Situationen genommen. Diese haben wir anhand von 30 Items auf einer vierstufigen Skala gemessen.

Unser Ziel ist es, in diesem Zusammenhang festzustellen, in welchem Maße an der Schule Gelingensbedingungen für guten Unterricht gegeben sind. Wir beurteilen dabei nicht die einzelnen Unterrichtssequenzen, sondern die Unterrichtskultur insgesamt.

In Kapitel III beziehen wir uns bei unseren Bewertungen auch auf die Ergebnisse dieser Unterrichtsbesuche, insbesondere im Abschnitt 2.1 *Die Lehr- und Lernprozesse gestalten*.

Im Folgenden stellen wir einen Teil der Daten, die wir durch unsere Unterrichtsbeobachtungen erhoben haben, in tabellarischen und grafischen Darstellungen zur Verfügung.

Bei der Auswertung der Daten aus den Unterrichtsbesuchen nutzen wir quantitative empirische Verfahren. Es ist uns wichtig, die Daten transparent und empirischen Standards folgend zu berichten. Entsprechend werden neben Mittelwerten auch Standardfehler und Standardabweichungen in den Tabellen und Grafiken wiedergegeben. Diese Angaben dienen der vertiefenden Auseinandersetzung mit den Ergebnissen aus den Unterrichtsbesuchen.

1. ■ Tabellarische Darstellung des Unterrichtsprofils

	IG	N	MW	SE	SD	--	-	+	++
01 ■ Die Unterrichtszeit wird effektiv genutzt.	2	85	3,24	,07	,67	0%	13%	51%	36%
02 ■ Das Unterrichtstempo ist angemessen.	2	86	3,21	,07	,65	0%	13%	53%	34%
03 ■ Der Unterricht erfolgt auf Basis eines festen Regelsystems.	1	83	3,31	,07	,60	1%	4%	58%	37%
04 ■ Die Lehrkraft behält den Überblick über unterrichtsbezogene und unterrichtsfremde Aktivitäten der Schülerinnen und Schüler.	2	86	3,29	,08	,72	1%	12%	44%	43%
05 ■ Mit Störungen wird angemessen und effektiv umgegangen.	2	35	3,23	,16	,94	6%	17%	26%	51%
06 ■ Die Arbeitsaufträge und Erklärungen sind angemessen, klar und präzise formuliert.	1	82	3,27	,08	,69	2%	6%	54%	38%
07 ■ Dem Unterricht liegt eine klare Struktur zugrunde.	1	85	3,08	,08	,69	2%	13%	59%	26%
08 ■ Der Umgangston zwischen Lehrkraft und Schülerinnen und Schülern ist wertschätzend und respektvoll.	1	85	3,51	,06	,57	0%	4%	42%	54%
09 ■ Die Schülerinnen und Schüler gehen freundlich und rücksichtsvoll miteinander um.	1	85	3,64	,06	,53	0%	2%	32%	66%
10 ■ Die inhaltlichen und/oder methodischen Lernziele der Unterrichtsstunde werden thematisiert oder sind den Schülerinnen und Schülern offensichtlich bekannt.	2	85	2,92	,09	,80	7%	15%	56%	21%
11 ■ Die Schülerinnen und Schüler sind über den geplanten Unterrichtsablauf und die einzelnen Unterrichtsschritte informiert.	2	85	2,72	,09	,85	8%	29%	45%	18%
12 ■ Der Unterricht ist so gestaltet, dass bei den Schülerinnen und Schülern mehrere Sinne angesprochen werden.	3	85	1,85	,11	1,01	51%	22%	19%	8%

	IG	N	MW	SE	SD	--	-	+	++
13 ■ Der Unterricht eröffnet Freiräume für die Schülerinnen und Schüler und ist nicht nur auf ein bestimmtes Ergebnis/einen bestimmten Lösungsweg fixiert.	3	85	2,36	,11	1,01	26%	25%	36%	13%
14 ■ Die Schülerinnen und Schüler haben die Gelegenheit, ihre eigenen Ideen und Vorstellungen im Abgleich mit anderen Ideen und Vorstellungen zu reflektieren und weiterzuentwickeln.	4	85	2,46	,12	1,06	25%	24%	33%	19%
15 ■ Die Schülerinnen und Schüler werden ange-regt/angeleitet, den Unterricht aktiv mitzuge-stalten, oder sie gestalten den Unterricht aktiv mit.	3	85	1,81	,10	,91	46%	33%	15%	6%
16 ■ Die Schülerinnen und Schüler erhalten gezielt die Möglichkeit, Lern- und Arbeitstechniken zu er-werben.	3	84	2,23	,11	,99	29%	31%	30%	11%
17 ■ Den Schülerinnen und Schülern wird die Mög-lichkeit gegeben, kommunikative Fähigkeiten (und Fertigkeiten) zu erlernen bzw. anzuwenden.	3	85	2,69	,11	1,05	20%	14%	42%	24%
18 ■ In den Unterricht sind der Erfahrungshorizont und/oder die Interessen der Schülerinnen und Schüler einbezogen.	2	85	2,64	,10	,90	14%	22%	49%	14%
19 ■ Im Unterricht werden fachübergreifende Zu-sammenhänge aufgezeigt.	4	83	1,41	,09	,80	75%	13%	8%	4%
20 ■ Die Schülerinnen und Schüler bearbeiten Aufga-ben, die problemlösendes und/oder entdecken-des Lernen fördern.	4	86	1,47	,09	,84	71%	16%	8%	5%
21 ■ Im Unterricht wird ein klarer Bezug zu Alltag und/oder Beruf verdeutlicht.	3	86	2,09	,13	1,17	47%	15%	21%	17%
22 ■ Die Schülerinnen und Schüler arbeiten (zeitwei-se) selbstorganisiert an vorgegebenen Aufgaben.	3	84	2,05	,11	1,04	42%	21%	27%	10%
23 ■ Die Schülerinnen und Schüler arbeiten (zeitwei-se) selbstgesteuert.	4	85	1,34	,08	,73	79%	11%	8%	2%
24 ■ Die Reflexion eigener Lernprozesse ist Bestand-teil des Unterrichts.	4	85	1,75	,10	,91	52%	26%	18%	5%
25 ■ Mit Schülerfehlern wird angemessen umgegan-gen.	1	50	3,48	,08	,58	0%	4%	44%	52%
26 ■ Die Schülerinnen und Schüler erhalten differen-zierte Leistungsrückmeldungen.	3	84	2,35	,10	,91	19%	38%	32%	11%
27 ■ Individuelle Lernfortschritte und/oder Verhal-tenweisen werden durch Lob und Ermutigung verstärkt.	2	84	2,92	,10	,91	10%	17%	46%	27%
28 ■ Die individuellen Lernvoraussetzungen der ein-zelnen Schülerinnen und Schüler werden in der Unterrichtsgestaltung berücksichtigt.	4	85	2,32	,11	,98	27%	24%	40%	9%
29 ■ Die Schülerinnen und Schüler werden entspre-chend ihren individuellen Lernvoraussetzungen gefördert.	4	84	1,79	,11	1,01	55%	20%	17%	8%
30 ■ Das Erreichen der Lernziele wird angemessen überprüft.	3	81	3,02	,08	,76	5%	12%	58%	25%

Tabelle: 30 Items der Unterrichtsbeobachtung

Erläuterungen

■ Beobachtungspunkte (Items)

In der ersten Spalte stehen die 30 Bewertungskriterien.

■ Itemgruppe (IG)

Die Items lassen sich in vier Itemgruppen bündeln und beschreiben:

- 1: Lernklima und pädagogische Strukturen sichern (blau eingefärbt in den Grafiken 1-3)
- 2: Klassen effizient führen und Methoden variieren (rot)
- 3: Schülerinnen und Schüler motivieren, aktives Lernen und Wissenstransfer ermöglichen (grün)
- 4: Differenzieren, Schülerinnen und Schüler wirkungs- und kompetenzorientiert fördern (orange)

■ Anzahl der Beobachtungen (N)

Die dritte Spalte zeigt auf, in wie vielen Unterrichtssequenzen ein Kriterium auf der Vierer-skala eingestuft worden ist. Bei einigen Beobachtungen ist es nicht möglich, ein Kriterium zu messen („0“).

■ Mittelwerte (MW)

Jedes Kriterium wird auf einer vierstufigen Skala gemessen (siehe Bewertung). Jeder Stufe ist eine Zahl zugeordnet:

- 1: „trifft nicht zu“ (– –)
- 2: „trifft eher nicht zu“ (–)
- 3: „trifft eher zu“ (+)
- 4: „trifft voll zu“ (++)

Über die Gesamtheit aller beobachteten Unterrichtssequenzen (N) haben wir einen arithmetischen Mittelwert berechnet, der in dieser Spalte (MW) abgebildet wird.

■ Standardfehler (SE)

Unser Inspektionsteam kann während seines Besuchs nicht alle Unterrichtsstunden der Schule einsehen, die an den Besuchstagen stattfinden, daher wird eine Zufallsstichprobe gezogen. Mithilfe empirischer Verfahren lässt sich berechnen, wie stark sich unsere Aussagen über den von uns gesehenen Unterricht im Hinblick auf den gesamten Unterricht an der Schule verallgemeinern lassen.

Ein Beispiel: Ein Kriterium erhält den Mittelwert (MW) 3,2. Der Standardfehler (SE) beträgt 0,1. Dies bedeutet, dass der von uns ermittelte Mittelwert von 3,2 bei einer anderen Unterrichtsstichprobe im Minimalfall bei 3,1 ($3,2 - 0,1$) und im Maximalfall bei 3,3 ($3,2 + 0,1$) hätte liegen können.

■ Standardabweichung (SD)

Bei einigen Items liegen die meisten Einschätzungen zur Unterrichtsqualität in der Nähe des Mittelwerts. Das heißt, ein solches Merkmal von Unterricht wurde von uns als eher einheitlich wahrgenommen – es gibt nur geringe Unterschiede zwischen den eingesehenen Unterrichtssequenzen. Bei anderen Items hingegen kann es sein, dass das Unterrichtsmerkmal als eher unterschiedlich zwischen einzelnen Unterrichtssequenzen wahrgenommen wurde. Über solche Abweichungen vom Mittelwert informiert die Standardabweichung. Sie gibt den Bereich an, in dem zwei Drittel der Werte aus den einzelnen Unterrichtsbeobachtungen liegen. Je größer die Standardabweichung, desto unterschiedlicher wurde ein einzelnes Merkmal in verschiedenen Unterrichtssequenzen wahrgenommen.

■ Bewertungen (++ / + / – / – –)

In den rechten Spalten stehen die Angaben, wie häufig bei Unterrichtsbeobachtungen ein Kriterium als „trifft voll zu“ (++) , „trifft eher zu“ (+) , „trifft eher nicht zu“ (–) oder „trifft nicht zu“ (– –) gemessen wurde. Wiedergegeben sind Prozentanteile an der Anzahl der Beobachtungen.

2. ■ Grafische Darstellung des Unterrichtsprofils

Die folgenden Abbildungen unter Punkt 2 geben eine Übersicht über die Unterrichtskultur an der Schule.

Abbildung 1 gibt einen Überblick zur thematischen Gruppierung der 30 Items. Abbildung 2 zeigt die 30 Kriterien, die wir in den Unterrichtssequenzen während unseres Schulbesuchs begutachtet haben. Den genauen Wortlaut der Kriterien entnehmen Sie bitte der tabellarischen Darstellung des Unterrichtsprofils, die Sie oben in Punkt 1 der Hinweise zum Unterrichtsprofil finden. Jedem Beobachtungskriterium ist ein Wert zugeordnet, der die Ausprägung dieses Merkmals – 1: „trifft nicht zu“ (– –); 2: „trifft eher nicht zu“ (–); 3: „trifft eher zu“ (+); 4: „trifft voll zu“ (++) – an der Schule widerspiegelt. Die Items sind in vier Gruppen zusammengefasst und entsprechend farblich markiert. Die Itemgruppen beschreiben wir in den Erläuterungen zur tabellarischen Darstellung des Unterrichtsprofils in Punkt 1. Die Darstellung gibt somit die mittlere Qualität einzelner Unterrichtsmerkmale an der Schule wieder.

Lernklima / Päd. Strukturen	Klassenführung	Schülermotivation / aktives Lernen / Wissenstransfer	Differenzierung / wirkungs- und kompetenzorientierte Förderung
Items 3, 6, 7, 8, 9 & 25	Items 1, 2, 4, 5, 10, 11, 18 & 27	Items 12, 13, 15, 16, 17, 21, 22, 26 & 30	Items 14, 19, 20, 23, 24, 28 & 29

Abbildung 1: Zuordnung der 30 Items zu den vier Gruppen

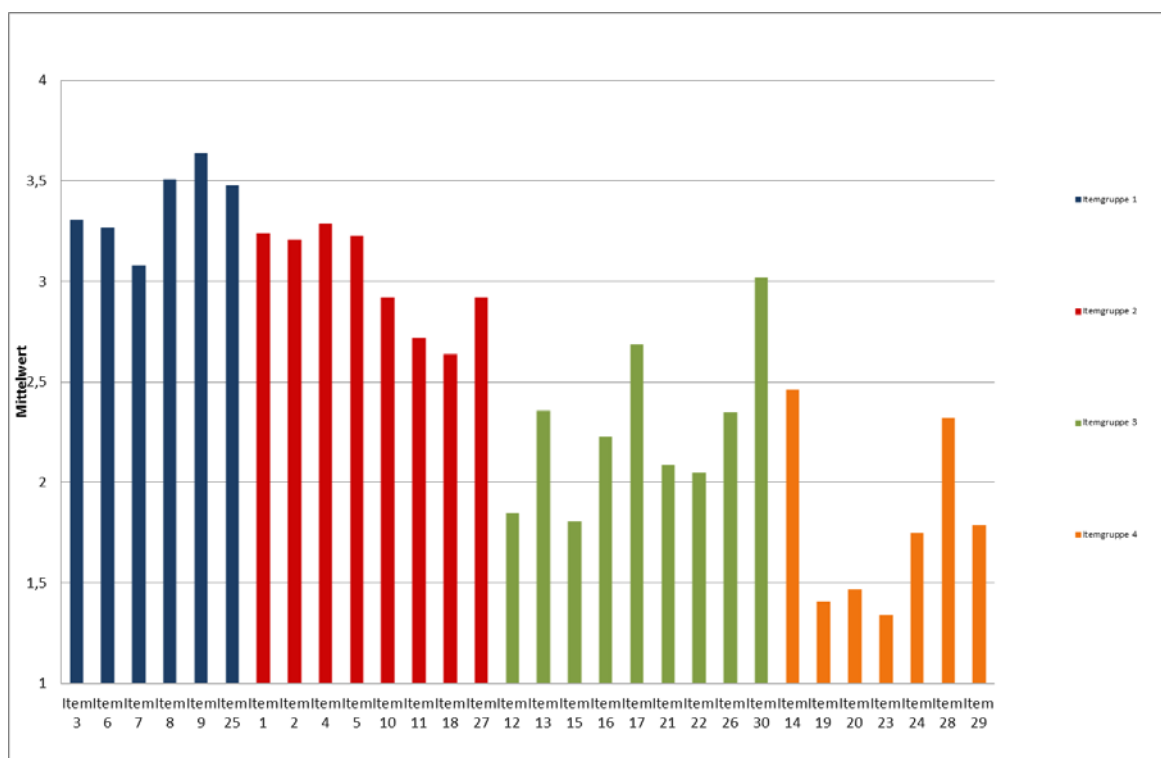


Abbildung 2: Verteilung

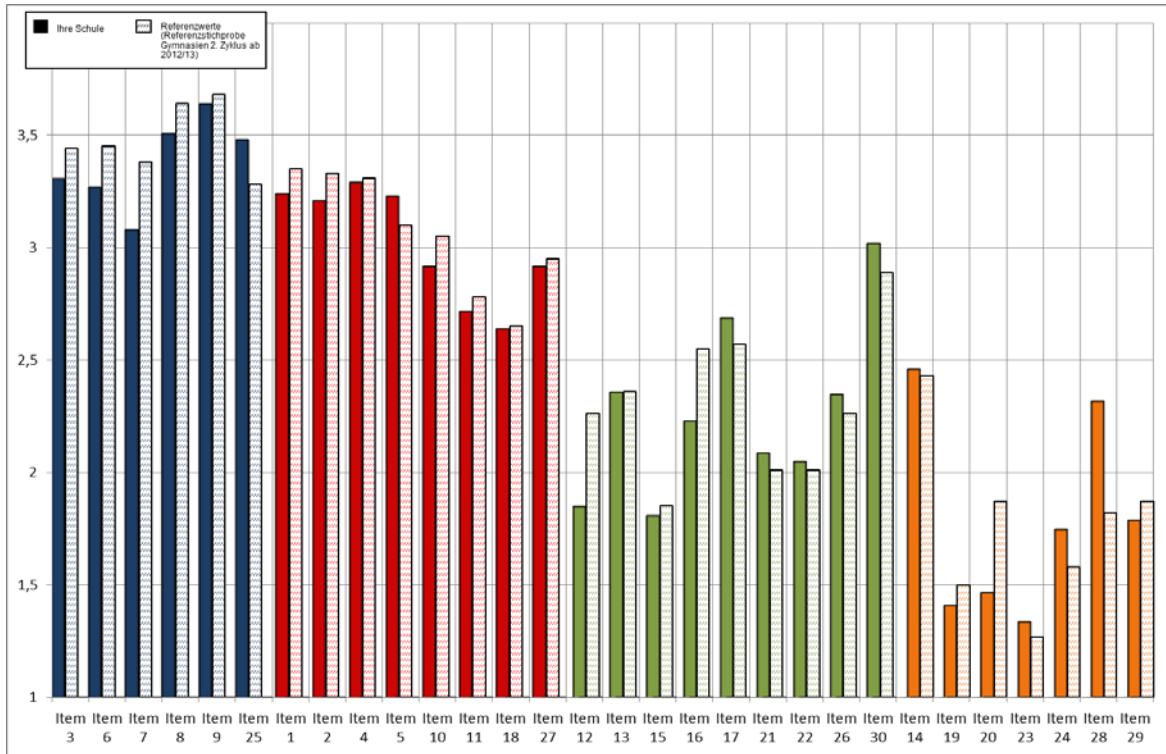


Abbildung 3: Verteilung im Vergleich zu anderen Schulen

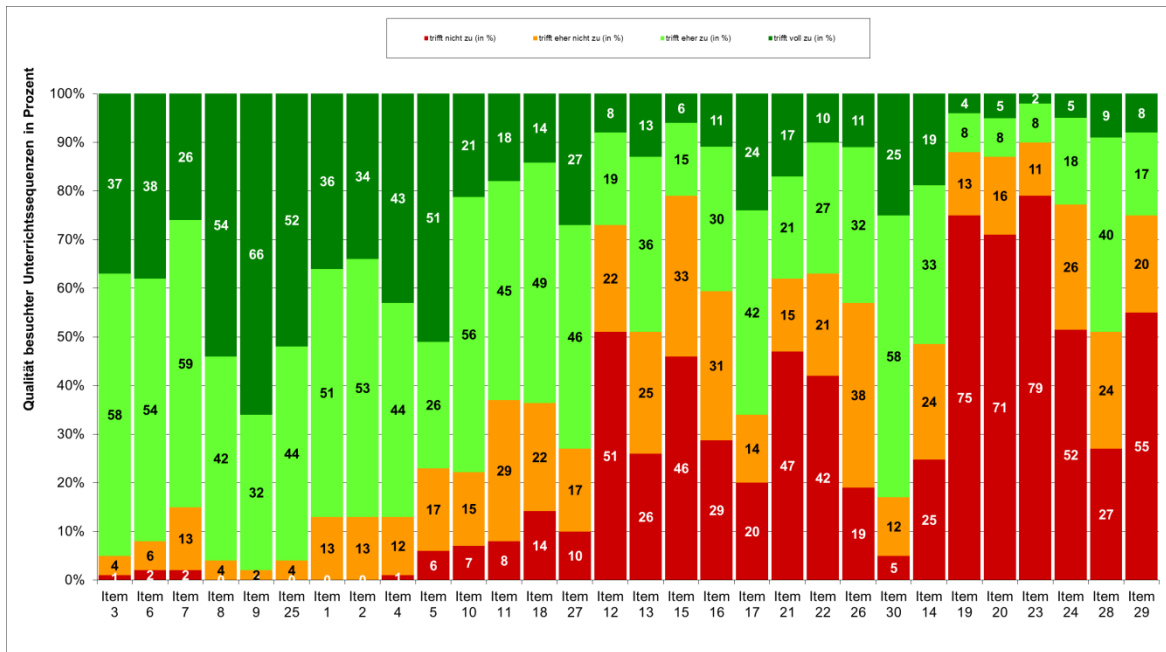


Abbildung 4: Qualität besuchter Unterrichtssequenzen in Prozent

Anlage 3 ■ Auswertung der Fragebogen

Die folgende Tabelle stellt dar, wie viele Personen sich an der Befragung beteiligt haben:

	Befragte absolut	Rücklauf absolut	Rücklaufquote in %
Schülerinnen und Schüler	981	293	29,87%
Eltern / Erziehungsberechtigte	810	385	47,53%
Pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter / Lehrerinnen und Lehrer	66	49	74,24%

Die Rücklaufquoten bei den Schülerinnen und Schülern und bei den Eltern sind gering. Aus diesem Grund können die Werte nur eingeschränkt als repräsentativ für diese Gruppen angesehen werden. Entsprechend haben wir bei der Bewertung nur Tendenzen berücksichtigt.

Die zentralen Ergebnisse der Fragebogenerhebung stellen wir im Anschluss dar. Weitere Details entnehmen Sie bitte der Daten-CD-ROM, die wir Ihnen mit dem Abschluss der Inspektion zur Verfügung stellen.

■ Die Ergebnisse der Befragungen

Auf den folgenden Seiten werden ausgewählte Ergebnisse aus der Befragung der Pädagoginnen und Pädagogen, der Schülerinnen und Schüler sowie der Eltern dargestellt. Die Ergebnisse werden teilweise in Form von Konstrukten zurückgemeldet. Ein Konstrukt wird als Mittelwert aus mehreren Items gebildet. Dieser Mittelwert beschreibt die Sichtweise der befragten Gruppe auf der Grundlage eines fundierten theoretischen Modells. Beispielsweise können wir anhand von 36 Items die Einschätzungen der Pädagoginnen und Pädagogen in Bezug auf die Führungsstile in dem Konstrukt „Führung“ abbilden. Das Konstrukt „Führung“ besteht aus mehreren Subkonstrukten. Auf unserer Homepage finden sich vertiefende Erläuterungen:

<http://www.schulinspektion.hamburg.de/bewertungsstandards>.

1. Fragebogen für Pädagoginnen und Pädagogen zu den Unterrichtsmethoden

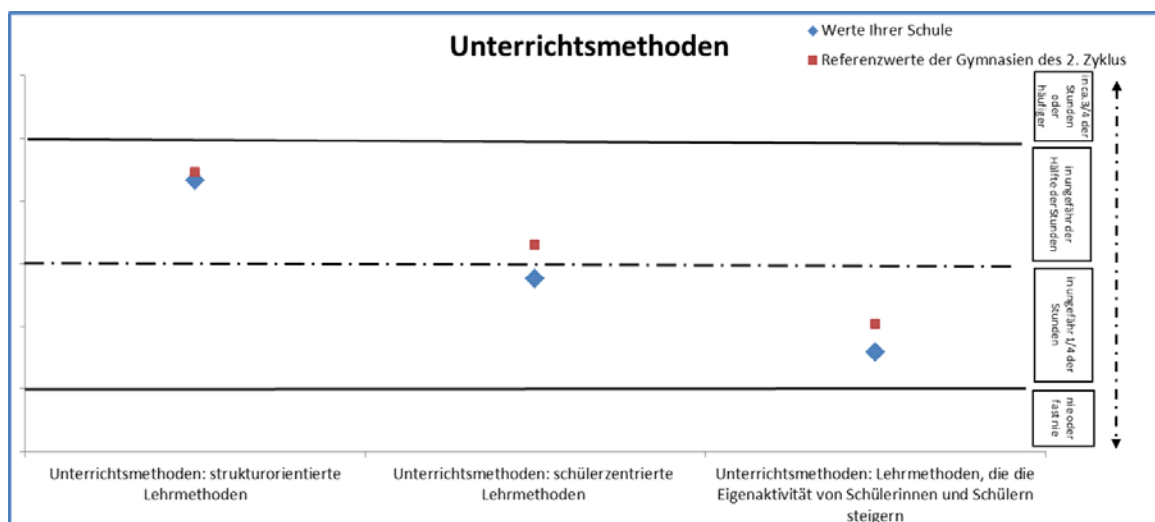


Abbildung 5: Grafik Konstrukt Unterrichtsmethoden der Pädagoginnen und Pädagogen

2. Fragebogenergebnisse der Pädagoginnen und Pädagogen zum Thema Führung

2.1 Allgemeine Beschreibung des Konstrukts „Führung“ (inklusive der Subkonstrukte)

Jede Schulleitung führt anders. Das Konstrukt „Führung“ erlaubt es anhand fünf verschiedener Führungsstile, unterschiedliche Ausprägungen eines Führungshandelns zu beschreiben. Jeder Führungsstil muss vor dem Hintergrund seiner Funktionalität für die jeweilige Schule in ihrer aktuellen Situation bewertet werden.

An effektiven Schulen findet sich in der Regel ein Führungsstil, der sich durch eine aktive, motivierende Personalführung, die Ausrichtung des Leitungshandelns auf die gezielte Verbesserung von Lehr- und Lernbedingungen und die Verteilung von Führungsverantwortung und -aufgaben im Kollegium auszeichnet. So trägt eine gute Personalführung, vermittelt über die Motivierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und die Übertragung von Verantwortung (Empowerment) an diese, zu verbesserten Schülerleistungen bei. Gute instruktionale Führung beeinflusst die Lernergebnisse von Schülerinnen und Schülern, indem die Schulleitung, als Expertin bzw. Experte für das Lehren und Lernen, gezielt Unterricht und Unterrichtsentwicklung an der Schule steuert. Darüber hinaus ist es wichtig, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule aktiv an steuerungrelevanten Entscheidungen mitwirken können und Entscheidungen somit auf breiter Basis mitgetragen werden.

■ Transformationale Führung:

Führung mit Fokus auf Weiterentwicklung und Veränderung (z. B. durch Visionen und Vorbildfunktionen)

Die Schulleitung vertritt gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine langfristig ausgerichtete, sinnstiftende Vision für die gesamte Organisation, die als Ordnungsprinzip für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gilt. Darüber hinaus bietet sie Mitwirkungsmöglichkeiten; die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden aktiv in die Umsetzung und Erreichung von Visionen einbezogen. Die Schulleitung unterstützt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend aktiv darin, an den Veränderungen zu partizipieren.

1. Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit

Die Schulleitung ist Vorbild für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und beeinflusst diese nachhaltig. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen der Schulleitung hierfür Respekt und Vertrauen entgegen.

2. Motivation durch begeisterte Visionen

Die Schulleitung begeistert mit attraktiven Zukunftsvisionen und steht hinter diesen. Sie vermittelt Hoffnung und Zuversicht, dass die Ziele der Visionen erreicht werden (können).

3. Individuelle Unterstützung und Förderung

Die Schulleitung versteht sich als Coach/Mentor ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie erkennt die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an und fördert diese entsprechend ihren persönlichen Voraussetzungen.

■ Transaktionale Führung

Führung mit Fokus auf die Aufrechterhaltung von Abläufen und Strukturen (z. B. durch aktive Kontrolle)

Die Schulleitung befindet sich mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einer vergleichsweise hierarchisch organisierten Austauschbeziehung. Erwartungen und Ziele werden klar formuliert, Prozesse und Zielrealisierungen kontrolliert und durch die Schulleitung belohnt oder, bei Abweichung von Regeln bzw. Nichterreichen, gegebenenfalls sanktioniert.

1 Leistungsorientierte Belohnung

Die Schulleitung klärt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenseitige Erwartungen; es werden Ziele vereinbart und Leistungen belohnt.

2 Führung durch aktive Kontrolle

Die Schulleitung überwacht Abläufe und Vorgänge; die Zielerreichung wird kontrolliert.

■ Passive Führung

Die Schulleitung verhält sich passiv und greift in der Regel nicht oder zu spät in das Geschehen ein; sie verzichtet auf ihren Führungsanspruch und kommt ihrer Verantwortlichkeit als Schulleitung nicht nach.

1 Vermeidung/Verweigerung von Führung

Die Schulleitung verhält sich passiv und verzichtet auf ihren Führungsanspruch und möglichen Einfluss.

2 Führung durch Eingreifen im Ausnahmefall

Die Schulleitung hält ihren Führungsanspruch zurück. Sie greift erst ein, wenn Fehler oder Probleme ein Eingreifen erforderlich machen.

■ Instruktionale Führung

Führung mit Fokus auf die Optimierung von Lernen und Lehren (z. B. durch Hospitationen im Unterricht oder Empfehlungen von Fortbildungsmaßnahmen)

Die Schulleitung kontrolliert und koordiniert Aspekte des Schul- und Unterrichtsgeschehens, die den Lernfortschritt der Schülerinnen und Schüler betreffen, und nimmt entsprechend direkten Einfluss auf den Unterricht und das Curriculum.

1. Schulzielmanagement

Die Schulleitung bemüht sich, die Bildungsziele umzusetzen. Die Leistungen und Prüfungsergebnisse der Schülerinnen und Schüler werden als Orientierung für die interne Curriculumentwicklung herangezogen. Zur Erreichung der benannten Lernziele werden Unterrichts- und Fortbildungsaktivitäten der Lehrkräfte aufeinander abgestimmt.

2. Anleitungsmanagement

Im Fokus steht die stetige Optimierung des Unterrichts. Die Schulleitung steht den Lehrkräften als Ansprechpartner bei Problemen zur Verfügung. Die Schulleitung sorgt dafür, dass die Lehrkräfte die Möglichkeit erhalten, ihre pädagogischen Fähigkeiten zu verbessern.

3. Supervision

Die Schulleitung versucht, Unterrichtsaktivitäten und Bildungsziele in Übereinstimmung zu bringen. Dies wird u. a. durch Hospitationen im Unterricht gesichert. Die Lehrkräfte erhalten Anstöße zur Verbesserung des Unterrichts.

■ Partizipative Führung

Die Schulleitung führt die Schule kooperativ und/oder in geteilter Verantwortung und richtet dafür Strukturen ein, die eine breite Aufteilung der Führungsaufgaben und der Führungsverantwortung innerhalb der Schule garantieren.

1. Distribution von Führung

Funktionsträger und –gruppen führen mit dem Schulleiter/der Schulleiterin in geteilter Verantwortung.

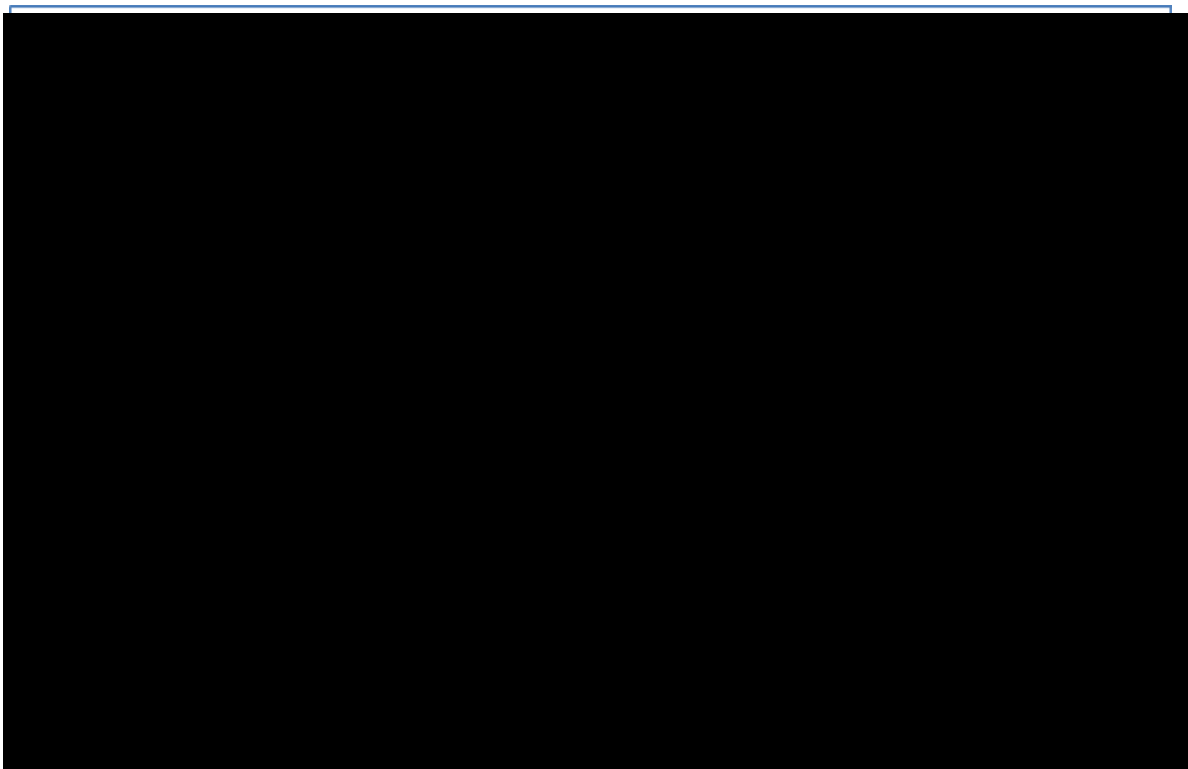
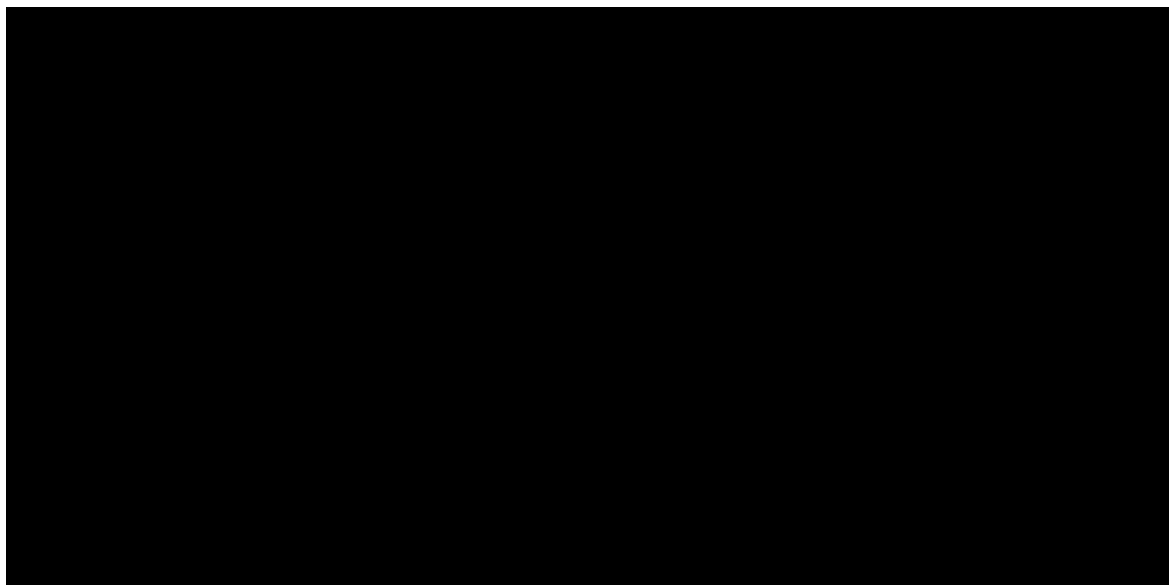
2. Partizipation an Führung

Das gesamte Kollegium wird bei steuerungsrelevanten Entscheidungen durch die Schulleitung aktiv beteiligt.

3. Delegation von Führung

Die Schulleitung delegiert bestimmte Aufgaben an eindeutig benannte Verantwortliche, bleibt jedoch in der Gesamtverantwortung.

2.2 Ergebnisse der Schule



3. Fragebogenergebnisse zum Thema Unterricht der Schülerinnen und Schüler

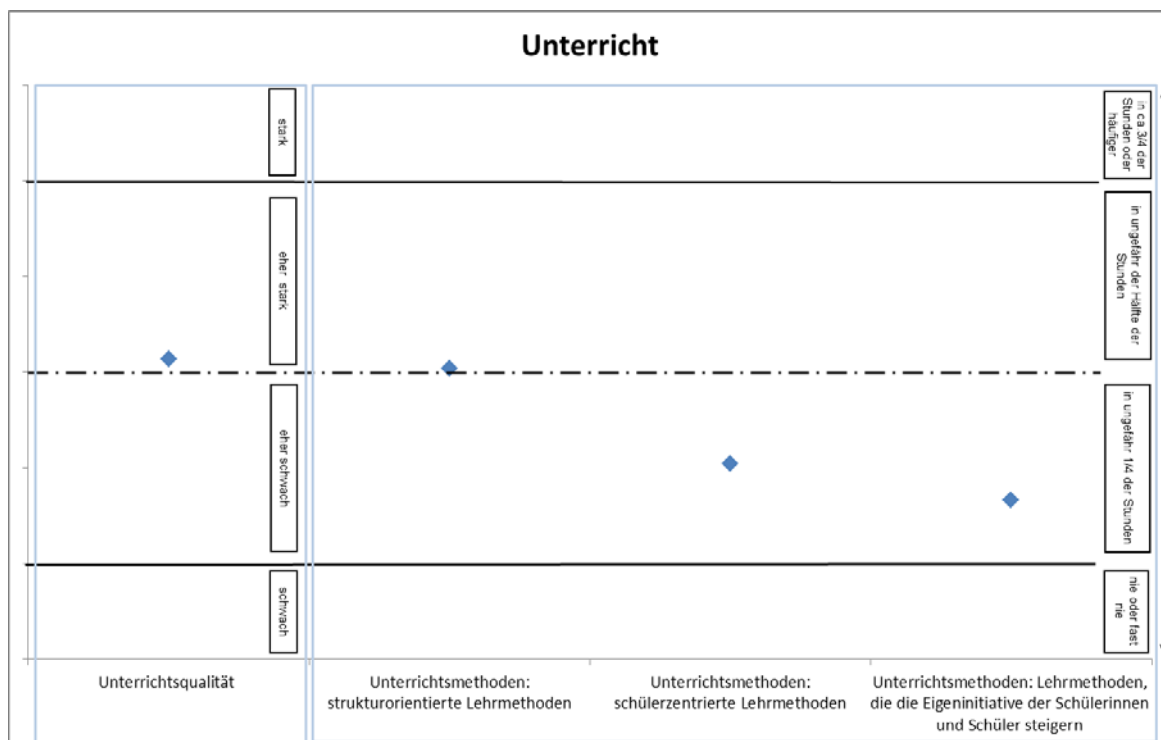


Abbildung 8: Befragung der Schülerinnen und Schüler - Konstrukt Unterricht

4. Fragebogenergebnisse der Eltern / Erziehungsberechtigte:

Konstrukt	N	Mittelwert	SE	SD	Anzahl Items	Items
Informationen zum Unterricht durch die Schule	380	2,72	0,04	0,72	3	1, 2, 3
Soziales Miteinander an der Schule	384	3,13	0,03	0,51	4	4, 5, 6, 7
Unterstützung und Förderung	383	2,84	0,03	0,63	7	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14
Organisation des Ganztags	38	2,78	0,16	0,97	6	16, 17, 18, 19, 20, 21
Beteiligung der Eltern	384	3,21	0,03	0,51	8	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29
Informationen über die Schulentwicklung	384	3,04	0,04	0,73	3	30, 31, 32
Elternbindung	383	3,21	0,04	0,72	3	33, 34, 35
Einschätzung der Eltern zur Berufs- und Studienorientierung	117	2,25	0,08	0,85	3	37,38,39

Abbildung 9: Ergebnisse der Elternbefragung zu verschiedenen Themen

Erläuterung der Fragebogenergebnisse der Elternbefragung (Abbildung 9)

- **Skala/Beobachtungspunkte (Items)**
In der ersten Spalte steht der Obergriff für eine Gruppe von Items, die inhaltlich zusammengefasst werden können.
- **Anzahl der Beobachtungen (N)**
Die zweite Spalte zeigt auf, wie viele Personen eine Gruppe von Aussagen (Skala) bewertet haben. Da es auch möglich ist, Aussagen nicht zu bewerten, kann N unterschiedlich groß sein.
- **Mittelwerte (MW)**
Für jede Skala haben wir einen Mittelwert berechnet. Dazu sind den vier Bewertungsstufen die Zahlen 4 bis 1 zugewiesen – 4: „trifft voll zu“ (++)); 3: „trifft eher zu“ (+); 2: „trifft eher nicht zu“ (-); 1: „trifft nicht zu“ (--). Daraus wird das arithmetische Mittel gebildet.

■ Standardfehler (SE)

Nicht alle Eltern haben sich an der Befragung beteiligt. Mithilfe empirischer Verfahren lässt sich berechnen, wie stark sich die Ergebnisse dieser Gruppe in Bezug auf die gesamte Elternschaft verallgemeinern lassen.

Ein Beispiel: Ein Kriterium erhält den Mittelwert (MW) 3,2. Der Standardfehler (SE) beträgt 0,1. Dies bedeutet, dass der von uns ermittelte Mittelwert von 3,2 bei einer Vollerhebung (100 Prozent aller Eltern beteiligen sich) im Minimalfall bei 3,1 ($3,2 - 0,1$) und im Maximalfall bei 3,3 ($3,2 + 0,1$) hätte liegen können.

■ Standardabweichung (SD)

Bei einigen Aussagen liegen viele Bewertungen in der Nähe des Mittelwerts. Das heißt, es gibt nur geringe Unterschiede zwischen den Bewertungen der Eltern, (fast) alle kreuzen beispielsweise das „+“. Bei anderen Aussagen hingegen kann es sein, dass die Eltern diese sehr unterschiedlich einschätzen. Über solche Abweichungen vom Mittelwert informiert die Standardabweichung.

Sie gibt den Bereich an, in dem zwei Drittel der Bewertungen liegen. Je größer die Standardabweichung, desto unterschiedlicher wurde ein einzelnes Merkmal wahrgenommen.

■ Anzahl der Items/Items

Diese Spalte gibt an, wie viele und welche Items zu der jeweiligen Skala gehören.

Anlage 4 ■ Bewertungsraster

Steuerungshandeln

1.1 Führung wahrnehmen

➔ Die Schulleitung zeigt ein weitreichendes Führungsverständnis durch

■ **Etablierung einer positiven Schul- und Lernkultur, d.h.:**

- ▶ Die Schulleitung stellt das erfolgreiche Lernen aller Schülerinnen und Schüler in den Mittelpunkt (= "Kerngeschäft").
- ▶ Die Schulleitung hat hohe Erwartungen an alle Schulbeteiligten und kommuniziert sie diesen gegenüber.
- ▶ Die Schulleitung bringt gegenüber allen Schulbeteiligten ihre Wertschätzung zum Ausdruck.
- ▶ Die Schulleitung erkennt und berücksichtigt die Stärken der Schülerinnen und Schüler und Pädagoginnen und Pädagogen.
- ▶ Die Schulleitung übernimmt dafür die Verantwortung.

■ **Überzeugende pädagogische Vision, d.h.:**

- ▶ Die Schulleitung kommuniziert mit allen Schulbeteiligten über positive Zukunftspläne (Zukunftsvision).
- ▶ Die Schulleitung nimmt einen klaren pädagogischen Standpunkt ein (d.h. sie kann z.B. pädagogische Ziele benennen und begründen oder an konkreten Beispielen verdeutlichen).
- ▶ Die Schulleitung motiviert alle Schulbeteiligten zur Mitarbeit an positiven Zukunftsplänen.

■ **Delegation von Verantwortung, d.h.:**

- ▶ Die Schulleitung erteilt klare Aufträge (z.B. indem sie Aufgaben eindeutig abspricht).
- ▶ Die Schulleitung schafft angemessene Entscheidungsspielräume.
- ▶ Die Schulleitung sorgt für eine produktive Kooperation.

■ **Angemessene Präsenz, d.h.:**

- ▶ Die Schulleitung führt regelmäßige Gespräche mit allen Schulbeteiligten.
- ▶ Die Schulleitung ist gut ansprechbar, insbesondere bei wichtigen Fragen.
- ▶ Die Schulleitung nutzt Rückmeldungen der Schulbeteiligten konstruktiv.

■ **Transparente Leitlinien, d.h.:**

- ▶ Die Schulleitung macht ihre pädagogische Grundhaltung transparent.
- ▶ Die Schulleitung macht ihre Entwicklungsziele transparent.
- ▶ Die Schulleitung macht ihre Entscheidungen transparent.

1.2 Die Entwicklung der Schule und des Lernens steuern/ 1.3 Qualitätsmanagement etablieren

➔ Die Schulleitung sorgt für Nachhaltigkeit durch

■ Entwicklungsziele, die der Schul- und Unterrichtsentwicklung dienen, d.h.

- ▶ Die Entwicklungsziele sind auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler fokussiert.
- ▶ Die Entwicklungsziele entsprechen den aktuellen Anforderungen der Schulentwicklung.
- ▶ Die Entwicklungsziele werden in einem partizipativen Prozess definiert.
- ▶ Die Entwicklungsziele sind den Schulbeteiligten klar.
- ▶ Die Entwicklungsziele werden von der Mehrheit der Schulbeteiligten als sinnvoll erlebt.

■ Qualitätszyklus (QM) für Schulentwicklungsmaßnahmen, d.h.:

- ▶ Die Entwicklungsziele werden durch sinnvolle Maßnahmen operationalisiert.
- ▶ Die Durchführung der Maßnahmen ist effizient (d.h. es gibt z.B. klare Absprachen zur Umsetzung, Verantwortliche sind benannt, klare Schritte/Abläufe zu Teilzielen sind definiert).
- ▶ Der Erreichungsgrad der Entwicklungsziele wird systematisch überprüft.
- ▶ Im Rahmen des QM wird eine konstruktive Feedbackkultur etabliert (z.B. durch die systematische Einholung des Feedbacks von Erziehungsberechtigten, Schülerinnen und Schüler und Pädagoginnen und Pädagogen zur Schulentwicklung).
- ▶ Die Evaluationsergebnisse werden für die weitere Schulentwicklung genutzt.

■ Dokumentation, d.h.:

- ▶ Die Weitergabe des Wissens aus QM-Prozessen wird durch eine systematische Dokumentation gewährleistet.
- ▶ Das Organisations- und Systemwissen wird für alle zugänglich dokumentiert.

1.4 Personalentwicklung

➔ Die Schulleitung sorgt für eine Personalentwicklung, die Schulqualität sichert, durch

■ Kenntnis der Stärken und Schwächen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, d.h.:

- ▶ Die Schulleitung führt regelmäßig strukturierte Unterrichtsbesuche durch.
- ▶ Die Schulleitung verschafft sich Einblicke in die über den Unterricht hinausgehende Aufgabenwahrnehmung.
- ▶ Die Schulleitung führt regelmäßig arbeitsbezogene Gespräche durch.

■ Zielführenden Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, d.h.:

- ▶ Die Einsatzplanung orientiert sich an den Möglichkeiten und Grenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- ▶ Die Schulleitung fördert eine weitreichende unterrichtsbezogene Kooperation der Pädagoginnen und Pädagogen (z.B. durch Teamzeiten und -räume).
- ▶ Funktionsstellen werden transparent besetzt.

■ Motivationsförderung bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, d.h.:

- ▶ Die Schulleitung ermöglicht die Eigeninitiative der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- ▶ Die Schulleitung beteiligt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an wichtigen Entscheidungen.
- ▶ Die Schulleitung unterstützt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der beruflichen Weiterentwicklung.
- ▶ Die Schulleitung zeigt sich im Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fürsorglich.

■ Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, d.h.:

- ▶ Die Fortbildung stützt sich auf die Kenntnis der Stärken und Schwächen der/des Einzelnen.
- ▶ Die Schulleitung führt regelmäßig Personalentwicklungsgespräche durch (Feedback).
- ▶ Die Schulleitung erstattet regelmäßig Rückmeldung zu den strukturierten Unterrichtsbesuchen.

■ Verknüpfung der Professionalisierung mit den Entwicklungszielen der Schule, d.h.:

- ▶ Fortbildungsmaßnahmen beziehen sich auf zentrale Ziele der Schule.
- ▶ Die Pädagoginnen und Pädagogen werden darin gestärkt, die Fähigkeiten und Möglichkeiten ihrer Schülerinnen und Schüler richtig einzuschätzen.
- ▶ Die Schulleitung achtet darauf, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fachlich auf dem Laufenden bleiben.
- ▶ Die Professionalisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist in den Qualitätszyklus eingebunden.

1.G Konzeptionelle Rahmenbedingungen des Ganztags sichern

für Ganztagschulen:

- ➔ Die Schulleitung sorgt für bestmögliche Rahmenbedingungen für alle Schülerinnen und Schüler, die das Ganztagsangebot nutzen, durch

■ Konzeptionelle Einheit der Vormittags- und Nachmittagsangebote, d.h.:

- ▶ Vormittags- und Nachmittagsunterricht stehen in einem konzeptionellen Zusammenhang.
- ▶ Die Möglichkeiten der Tagesrhythmisierung werden konstruktiv genutzt (für teilgebundene und gebundene GTS).

■ Systematische Kooperation mit externen Anbietern, d.h.:

- ▶ Es bestehen klare Strukturen für organisatorische Absprachen zwischen den Kooperationspartnern.
- ▶ Es bestehen klare Strukturen für einen systematischen Wissenstransfer zwischen den Kooperationspartnern.
- ▶ Die externen Partner nehmen regelmäßig an für sie relevanten Schulkonferenzen teil.
- ▶ Träger und Schule haben einen Kooperationsvertrag abgeschlossen (nur für GBS).

2.8 Die Schulgemeinschaft beteiligen

- ➔ Die Schulleitung sorgt bei wichtigen Fragen für eine weitreichende Beteiligung der Schulgemeinschaft durch

■ Weitreichende Beteiligung der Schülerinnen und Schüler, d.h.:

- ▶ Die Schülerinnen und Schüler werden ausreichend über die aktuelle Schulentwicklung informiert.
- ▶ Es gibt eine Kultur, die die Beteiligung aller Schülerinnen und Schüler im Alltag fördert.
- ▶ Die Schülerinnen und Schüler gestalten das Schulleben aktiv mit.

■ Weitreichende Beteiligung der Erziehungsberechtigten, d.h.:

- ▶ Die Erziehungsberechtigten werden ausreichend über die aktuelle Schulentwicklung informiert.
- ▶ Es gibt eine Kultur, die die Beteiligung der Erziehungsberechtigten im Alltag fördert.

■ (Berufsbildende Schulen) Angemessene Beteiligung der Ausbildungsbetriebe bei wichtigen Fragen des Schulgeschehens, d.h.:

- ▶ Ausbildungsbetriebe werden ausreichend über die aktuelle Schulentwicklung informiert.
- ▶ Es gibt eine Kultur, die die Beteiligung der Ausbildungsbetriebe im Alltag fördert.

Unterrichtsentwicklung: Zusammenarbeit

2.2 Systematische und verbindliche Zusammenarbeit/Curriculum

➔ Eine gute Zusammenarbeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt das bestmögliche Lernen aller Schülerinnen und Schüler durch

■ Systematische und verbindliche Abstimmung der Pädagoginnen und Pädagogen, d.h.:

- ▶ Die Pädagoginnen und Pädagogen stimmen sich in Bezug auf mittel- und längerfristige pädagogische Ziele ab.
- ▶ Die Pädagoginnen und Pädagogen stimmen ihr alltägliches Handeln systematisch ab (z.B. in Bezug auf fächer- und jahrgangsübergreifende Themen, die Übergänge zwischen den Jahrgängen oder Lernzielkontrollen).
- ▶ Die Pädagoginnen und Pädagogen setzen die getroffenen Absprachen verbindlich um (z.B. regelmäßige Weitergabe von AG-Ergebnissen im Kollegium, Dokumentation von Beschlüssen, Überprüfung der Umsetzung).
- ▶ Die unterschiedlichen Professionen arbeiten konstruktiv zusammen.

■ Curriculare Absprachen, die das Lernen unterstützen, d.h.:

- ▶ Curriculare Vereinbarungen werden gemeinsam erarbeitet (z.B. sorgen die Fachleitungen für einen partizipativen Austauschprozess).
- ▶ Curriculare Vereinbarungen beinhalten u.a. die zu erreichenden Kompetenzen und die Beurteilungskriterien auf den Ebenen der Jahrgangsstufen, Fächer, Lernbereiche und Aufgabengebiete bzw. Lernfelder.
- ▶ Curriculare Vereinbarungen werden dokumentiert.
- ▶ Die Vereinbarungen werden im Unterricht verbindlich umgesetzt.
- ▶ Die curricularen Absprachen werden regelmäßig evaluiert und weiterentwickelt (z.B. durch Unterrichtsbesuche der Fachleitungen und die Reflexion in Fachkonferenzen).

2.7 (Spezielle Sonderschulen) Beratungsangebote gestalten

➔ Das Beratungsangebot der Schule ist zielführend gestaltet.

■ Die Schule verfügt über erfolgreiche Konzepte für ihre zentralen Beratungsfelder.

- ▶ Die an der Schule vorgenommenen Beratungen erfolgen nach professionellen Standards
- ▶ Das Beratungsangebot ist an der Schule bekannt.
- ▶ Die an der Schule vorhandenen Beratungskonzepte sind aufeinander abgestimmt.
- ▶ Die Schule verfügt über Konzepte für ihre zentralen Beratungsfelder.
- ▶ Die Schule stellt die notwendigen Rahmenbedingungen für die Beratung sicher.
- ▶ Die Schule kooperiert mit schulexternen Unterstützungssystemen.
- ▶ Der Erfolg der Beratung wird regelmäßig evaluiert.

Unterrichtsentwicklung: Begleitung und Beurteilung, Feedback und Datennutzung

2.5 Lernentwicklung begleiten/Leistungen beurteilen

➔ Die Schülerinnen und Schüler werden in ihrem Lernen individuell und konstruktiv begleitet durch

■ Transparente Leistungserwartungen, d.h.:

- ▶ Für die Schülerinnen und Schüler sind die Leistungsanforderungen (z.B. Bewertungskriterien, nächste Entwicklungsschritte) transparent.
- ▶ Für die Erziehungsberechtigten sind die Leistungsanforderungen (z.B. Bewertungskriterien, nächste Entwicklungsschritte) transparent.
- ▶ (Berufsbildende Schulen) Für die Ausbildungsbetriebe sind die Leistungsanforderungen an die Auszubildenden (z.B. Bewertungskriterien, nächste Entwicklungsschritte) transparent.

■ Unterstützung aller Schülerinnen und Schüler bei der Übernahme von Lernverantwortung, d.h.:

- ▶ Die Schülerinnen und Schüler werden darin unterstützt, sich Ziele für ihre Lernentwicklung zu setzen.
- ▶ Der Unterricht ist regelhaft so angelegt, dass er Spielräume für die Verantwortungsübernahme durch die Schülerinnen und Schüler ermöglicht.
- ▶ Die Reflexion des Lernprozesses und des Leistungsstands ist systematisch verankert.

■ Unterstützung aller Schülerinnen und Schüler in ihrer individuellen Entwicklung, d.h.:

- ▶ Die Pädagoginnen und Pädagogen überprüfen regelmäßig den Leistungs- und Entwicklungsstand der Schülerinnen und Schüler.
- ▶ Auf Basis der Kenntnis des Leistungs- und Entwicklungsstands werden individuelle Lernvereinbarungen mit den Schülerinnen und Schülern getroffen.
- ▶ Die Schülerinnen und Schüler werden bei der Umsetzung dieser Lernvereinbarungen durch eine individuelle Lernprozessbegleitung unterstützt.
- ▶ Die Lernprozessbegleitung ist auf die bestmöglichen Leistungen aller Schülerinnen und Schüler ausgerichtet.

■ BOSO: Begleitung der Schülerinnen und Schüler bei der Berufs- und Studienorientierung, d.h.:

- ▶ Das Lernen an außerschulischen Lernorten umfasst Vorbereitungs-, Durchführungs- und Auswertungsphasen, die von den Pädagoginnen und Pädagogen begleitet werden.
- ▶ Die Schülerinnen und Schüler werden bei der Ermittlung ihrer Stärken und Interessen angemessen unterstützt.
- ▶ Die Schülerinnen und Schüler werden bei ihrer individuellen Übergangsgestaltung durch die Schule unterstützt.

2.6 Den Unterricht kontinuierlich weiterentwickeln: Feedback und Daten für die Unterrichtsentwicklung nutzen

➔ Der Unterricht wird kontinuierlich weiterentwickelt durch

■ Etablierung einer konstruktiven Feedbackkultur, d.h.:

- ▶ Die kollegiale Unterrichtshospitation der Pädagoginnen und Pädagogen (einschließlich Reflexion und Nutzung für die Unterrichtsentwicklung) ist regelhaft etabliert.
- ▶ Systematisches Feedback der Schülerinnen und Schüler an die Pädagoginnen und Pädagogen (einschließlich Dokumentation und Nutzung für die Unterrichtsentwicklung) ist regelhaft etabliert.

- ▶ (Berufsbildende Schulen) Die Schule holt sich systematisch Feedback von den Betrieben zur Gestaltung der Unterrichtsinhalte.
- ▶ (Berufsbildende Schulen) Die Pädagoginnen und Pädagogen halten guten Kontakt zu den Ausbilderinnen und Ausbildern.

■ Systematische Nutzung von Prozess-, Ergebnis- und Leistungsdaten, d.h.:

- ▶ Die verfügbaren Prozess-, Ergebnis- und Leistungsdaten werden als sinnvolles Instrument für die Diagnose und Weiterentwicklung der Schule und des Unterrichts anerkannt.
- ▶ Die Daten werden gegenüber den verschiedenen schulischen Gruppen adressatengerecht kommuniziert.
- ▶ Die Daten werden für die Schul- und Unterrichtsentwicklung systematisch genutzt.

Unterrichtsqualität

2.1 Die Lehr- und Lernprozesse gestalten

➔ Der Unterricht ist auf gutes Lernen aller Schülerinnen und Schüler ausgerichtet, d.h.:

- ▶ Im Unterricht herrscht ein lernförderliches Klima (z.B. gutes soziales Klima, gut strukturierter Unterricht, kooperativer Umgang).
- ▶ Die Klassenführung ist effizient (z.B. optimale Nutzung der Lernzeit, Sicherung des Wissens).
- ▶ Der Unterricht ist motivierend (z.B. Förderung anspruchsvoller Lernstrategien, Variation der Lehr- und Lernmethoden, aktivierender Unterricht).
- ▶ Der Unterricht ist kompetenzorientiert (z.B. Schülerorientierung, Differenzierung, konstruktive Nutzung der Heterogenität der Schülerschaft).

2.3 Zusätzliche Förderung gewährleisten

➔ Bedarfsgerechte Förderung gelingt durch

■ Konzeptionelle Grundlagen der Förderung, d.h.:

- ▶ Die Förderung folgt einem verbindlichen Förderkonzept.
- ▶ Integrative und additive Förderangebote sind aufeinander abgestimmt.
- ▶ Die Gestaltung von Förderplänen orientiert sich an verbindlichen Standards.

■ Konstruktive Einbindung weiterer Unterstützungsmaßnahmen, d.h.:

- ▶ Die Kooperationspartner sind konstruktiv und regelmäßig in die Förderung eingebunden.
- ▶ Die Erziehungsberechtigten sind konstruktiv und regelmäßig in die Förderung eingebunden.

■ Berücksichtigung der Heterogenität der Schülerschaft in der Förderung, d.h.:

- ▶ Die zusätzliche Förderung ist auf das bestmögliche Lernen aller Schülerinnen und Schüler ausgerichtet.
- ▶ Es gibt besondere Angebote für leistungsschwache Schülerinnen und Schüler.
- ▶ Es gibt besondere Angebote für leistungsstarke Schülerinnen und Schüler.
- ▶ Es gibt weitere besondere Angebote für spezifische Gruppen.
- ▶ (Berufsbildende Schulen) Die Ausbildungsbetriebe werden konstruktiv in die Lernentwicklungsprozesse von Schülerinnen und Schüler mit besonderem Förderbedarf einbezogen.
- ▶ (Berufsbildende Schulen) Die Ausbildungsbetriebe erhalten fachliche Unterstützung bei der Ausbildung von Schülerinnen und Schüler mit besonderem Förderbedarf.

2.4 Erziehungsprozesse gestalten

↪ Ein angemessenes Verhalten aller Schulbeteiligten wird gefördert durch

■ Einhalten gemeinsamer Umgangsformen, Regeln und Rituale in der schulischen Alltagspraxis, d.h.:

- ▶ Die Schulbeteiligten handeln gemeinsam Umgangsformen, Regeln und Rituale aus.
- ▶ Die Pädagoginnen und Pädagogen gewährleisten eine konsistente Umsetzung der vereinbarten Umgangsformen, Regeln und Rituale für alle Schulbeteiligten.
- ▶ Die Pädagoginnen und Pädagogen machen gegenüber den Erziehungsberechtigten die Umgangsformen, Regeln und Rituale transparent.
- ▶ Die Pädagoginnen und Pädagogen arbeiten in Bezug auf die Umgangsformen, Regeln und Rituale mit den Erziehungsberechtigten zusammen.

■ Förderung des Sozialverhaltens im Alltag, d.h.:

- ▶ Ein Konzept zum sozialen Lernen liegt vor.
- ▶ Maßnahmen, die das Sozialverhalten fördern, sind etabliert.
- ▶ (Berufsbildende Schulen) Schule und Betrieb(e) stimmen sich im Hinblick auf angemessenes berufliches Verhalten seitens der Auszubildenden ab.

Wirkungen und Ergebnisse

3.2 Bildungslaufbahnen und Schulabschlüsse/

3.3 Anschlüsse und nachhaltige Wirkung

↪ Die Nachhaltigkeit der Ausbildung aller Schülerinnen und Schüler wird gesichert, d.h.:

- ▶ Schulabschlüsse bzw. Anschlussperspektiven werden gewährleistet.
- ▶ Das Leistungsniveau (im Vergleich zu Schulen mit gleicher Schulform und gleichem Sozialindex) wird gehalten bzw. verbessert.
- ▶ Der Anteil der Schülerinnen und Schüler, die Mindeststandards verfehlen, wird gesenkt.

3.4 Einverständnis und Akzeptanz

↪ Die Adressatinnen und Adressaten sind mit der Schule zufrieden, d.h.:

- ▶ Die Schülerinnen und Schüler sind mit den unterschiedlichen Aspekten des Schullebens zufrieden.
- ▶ Die Erziehungsberechtigten fühlen sich der Schule verbunden.
- ▶ (Berufsbildende Schulen) Die Ausbildungsbetriebe fühlen sich der Schule verbunden.

3.5 Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

↪ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mit der Schule zufrieden und ihr verbunden, d.h.:

- ▶ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten gern an der Schule.
- ▶ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich der Schule verbunden.

