



Margaretha-Rothe-Gymnasium

Bericht der Schulinspektion • 3. Zyklus

18.06.2018



ifbq

Institut für Bildungsmonitoring
und Qualitätsentwicklung



Hamburg

INHALTSVERZEICHNIS

00	Vorwort	3
01	Qualitätsprofil	5
02	Bericht der Schulinspektion	7
03	Bewertungen und Ergebnisse im Detail	13
	3.1 Langprofil	
	3.2 Ergebnisse der Unterrichtsbeobachtung	
	3.3 Ergebnisse der schriftlichen Befragung	
04	Der Inspektionsbericht ist da – und nun? Eine Handreichung für Schulleitungen und Steuergruppen zum Umgang mit dem Inspektionsbericht	24

VORWORT

Ab dem Schuljahr 2018/19 werden alle Hamburger Schulen ein drittes Mal von der Schulinspektion besucht. Dazu haben sich sechs allgemeinbildende Schulen bereit erklärt, der Schulinspektion im Mai und Juni 2018 für einen Pilotdurchgang zur Verfügung zu stehen. Dies ermöglicht der Schulinspektion, ihr neues Verfahren in Vorbereitung auf den 3. Zyklus zu erproben und zu evaluieren. Die Schulinspektion hat im Vorfeld des Pilotverfahrens den Austausch mit den Schulen gesucht, um deren Kompetenz und Ratschlag für die eigene Entwicklung zu nutzen, und sie hat die Schulleitungen und Teile der Kollegien im Rahmen der anschließenden Evaluation befragt. Sie dankt den beteiligten Schulen ausdrücklich für ihre Bereitschaft zur Teilnahme, ihr Engagement und ihren kritisch-konstruktiven Blick.

Wie in den ersten beiden Inspektionszyklen erhalten die Schulen auf der Grundlage standardisierter Verfahren eine Rückmeldung als Gesamtsystem. Basis für ein gemeinsames Verständnis von guter Schule ist der 2012 überarbeitete *Orientierungsrahmen Schulqualität* (www.bildungsserver.hamburg.de/schulqualitaet), 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 die Schul- und Unterrichtsqualität ist. Vor diesem Hintergrund hat die Schulinspektion entschieden, sich im zweiten wie auch im beginnenden dritten Inspektionszyklus auf eine Auswahl von Qualitätsbereichen und -merkmalen aus dem Orientierungsrahmen Schulqualität zu beschränken, die für erfolgreiche Schulen maßgeblich relevant sind. Durch diese Schärfung sollen den Schulen Hinweise auf mögliche Schwerpunktsetzungen in der Schulentwicklung gegeben werden.

Der Bericht besteht aus vier Teilen:

1. Das Qualitätsprofil zeigt das Ergebnis der Inspektion auf einen Blick.
2. Im schriftlichen Bericht stellt das Inspektionsteam die wesentlichen Stärken und Schwächen der Schule dar, und zwar in den Bereichen 1. Steuerungshandeln, 2. Qualitätsmanagement und Unterrichtsentwicklung, 3. Pädagogische Qualität, 4. Zufriedenheit der Schulbeteiligten.
3. Daran anschließend werden im Detail einzelne Ergebnisse aufbereitet, die der Bewertung zugrunde liegen: Zentrale Ergebnisse der Fragebogenerhebung werden dargestellt; die Bewertung des Unterrichts wird beschrieben und erläutert. Zudem erhält die Schule hier noch ein differenziertes Ergebnisprofil.
4. Der letzte Teil ist eine Handreichung unter der Fragestellung „Der Inspektionsbericht ist da – und nun?“. Hier werden auch im Rückgriff auf Erfahrungen der Schulinspektion Schritte beschrieben, die die Verarbeitung der Ergebnisse sowie den Start und die Umsetzung weiterer Entwicklungsschritte erleichtern sollen.

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

Veröffentlicht wird im Internet das Qualitätsprofil, das dem schriftlichen Bericht vorangestellt ist (<http://www.hamburg.de/inspektionsberichte> für allgemeinbildende Schulen und für berufsbildende Schulen unter <https://hibb.hamburg.de/schulen/inspektionsberichte-3/>).

Die Inspektion des Margaretha-Rothe-Gymnasiums wurde von [REDACTED] (Teamleitung), [REDACTED] (zweiter Inspektor) und [REDACTED] (Schulformexpertin) in der Zeit vom 26.03.2018 bis zum 18.06.2018 durchgeführt. Der Schulbesuch fand vom 28.06.2018 bis zum 30.06.2018 statt. Das Inspektionsteam bedankt sich beim Margaretha-Rothe-Gymnasium für die freundliche Zusammenarbeit und Unterstützung während der Inspektion.

Hamburg, 18.06.2018

1. QUALITÄTSPROFIL

STEUERUNGSHANDELN

1.1	Führung wahrnehmen	☐	☐	☐	☐
1.4	Personalentwicklung	☐	☐	☐	☐
1.6	Konzeptionelle Rahmenbedingungen des Ganztags sichern	☐	☐	☐	☐
2.8	Die Schulgemeinschaft beteiligen	☐	☐	☐	☐

QUALITÄTSMANAGEMENT UND UNTERRICHTSENTWICKLUNG

1.2/ 1.3	Die Entwicklung der Schule und des Lernens steuern/ Qualitätsmanagement etablieren	☐	☐	☐	☐
2.6	Den Unterricht kontinuierlich weiterentwickeln/ Feed- back und Daten für die Unterrichtsentwicklung nutzen	1	2	3	4
2.2	Systematische und verbindliche Zusammenarbeit	1	2	3	4

PÄDAGOGISCHE QUALITÄT

2.1	Die Lehr- und Lernprozesse gestalten	1	2	3	4
2.5/ 2.3	Lernentwicklung begleiten und Leistungen beurteilen/ Zusätzliche Förderung gewährleisten	1	2	3	4
2.4	Erziehungs- und Sozialisationsprozesse gestalten	1	2	3	4

ZUFRIEDENHEIT DER SCHULBETEILIGTEN

3.4	Einverständnis und Akzeptanz	1	2	3	4
3.5	Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	1	2	3	4

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. |

2. BERICHT DER SCHULINSPEKTION

PÄDAGOGISCHE QUALITÄT

Die heterogene Schülerschaft des Margaretha-Rothe-Gymnasiums praktiziert ein sehr tolerantes Miteinander. Das Konzept zum sozialen Lernen ist weitergehend gefasst und Teil des interkulturellen Curriculums. Der Jahrgang 5 beschäftigt sich während der Klassenlehrertage/-woche mit dem Schulkodex und den Klassenregeln. Es folgt eine Anti-mobbingwoche in Jahrgang 6. Auch für die weiteren Jahrgänge sind Ziele wie Toleranz, Respekt, Akzeptanz, Gleichberechtigung, Zivilcourage, Umgang mit Heterogenität und kritisches Denken verbindlich im interkulturellen Curriculum verankert. Die Schule arbeitet mit Streitschlichtern und Medienscouts. Nicht nur durch diese Programme kennen sich die Schülerinnen und Schüler des Margaretha-Rothe-Gymnasiums auch klassen- bzw. jahrgangsübergreifend, was zu einem äußerst freundlichen Umgang miteinander beiträgt. Deutlich wird, dass allen Schulbeteiligten ein angemessenes Verhalten wichtig ist. Konflikte werden zeitnah geklärt. Ein zumeist offenes, wertschätzendes Klima zeigt deutlich, dass sich die Schulbeteiligten untereinander ernst nehmen. Eine Verschriftlichung der wenigen Schulregeln ist nicht offensichtlich, dennoch sind die Kernaussagen allen präsent (u. a. Pünktlichkeit, Handyregelung, Fußballkarten, Schulgelände). Auch das Verhalten von Schülerinnen, Schülern und Lehrkräften im Unterricht lässt auf funktionierende Regeln schließen (vgl. Unterrichtsprofil). Die Akzeptanz und der Umgang mit Vielfalt ist für die Schulbeteiligten so selbstverständlich, dass bei der Frage, wie die Schule dieses sozialverträgliche Miteinander aufbaut oder zumindest stützt, erst einmal alle ins Nachdenken kommen. Daher stellt sich möglicherweise die Frage, ob das hervorragende soziale Miteinander hinreichend verankert und damit nachhaltig gesichert ist.

Der Unterricht im Margaretha-Rothe-Gymnasium entspricht insgesamt dem Standard guter Schule. Dabei zeichnen sich die Pädagoginnen und Pädagogen auch im Vergleich zu anderen Hamburger Schulen insbesondere durch eine sehr gute Klassenführung aus. Arbeitsaufträge und Erklärungen sind stets verständlich. Die zur Verfügung stehende Lernzeit wird bestmöglich für einen kohärenten Unterrichtsverlauf genutzt. Dabei verschaffen sich die Lehrkräfte einen Überblick sowohl über das allgemeine Unterrichtsgeschehen als auch über die Lernergebnisse der Schülerinnen und Schüler. Diese äußerst effiziente Klassenführung und die teilweise sehr konstruktive Unterstützung bilden die Grundlage für erfolgreiches Lernen am Margaretha-Rothe-Gymnasium. Die Schülerinnen und Schüler erhalten in einem fehlerfreundlichen Unterrichtsklima in der Regel differenzierte Rückmeldungen sowie individuelle Unterstützung. Aufgaben mit unterschiedlichem Schwierigkeitsniveau hingegen werden kaum zur Verfügung gestellt. Auch die Lernarrangements an sich ermöglichen eher selten individuelles Lernen. Dabei wechseln sich im Unterricht die Phasen im Plenum durchaus mit denen der Einzel-, Partner- bzw. Gruppenarbeit ab. Auf das Inspektionsteam wirkte dieser Methodenwechsel mitunter „mechanisch“, obwohl die Schülerinnen und Schüler sich arbeitswillig am Unterricht beteiligen. Der gelegentlich kreative oder überraschende Methodeneinsatz, um den Unterricht noch schülerorientierter zu gestalten, stellt noch eine Herausforderung dar. Eher Schwächen zeigt der Unterricht bei der Ausschöpfung des Potenzials zur kognitiven Aktivierung. So knüpft er zwar weitestgehend an die Interessen und/oder den persönlichen Erfahrungshorizont der Schülerinnen und Schüler an, doch eröffnet er wenige Freiräume bezogen auf den Lösungsweg und/oder das Ergebnis. Recht selten arbeiten die Schülerinnen und Schüler selbstorganisiert oder gestalten den Unterricht aktiv mit. Die wenigen Sequenzen mit einer Aktivierung der Lernenden sind allerdings von hoher Qualität. Die Reflexion von Lernprozessen bzw. die Auseinandersetzung mit eigenen Lernergebnissen ist kaum zu beobachten. Nicht

nur in der Wahrnehmung des Schulinspektionsteams während der Schulbesuchstage spiegeln sich deutliche Unterschiede innerhalb des Kollegiums wider. Sowohl die Schülerinnen und Schüler als auch die Eltern äußern sich dahingehend, dass der Unterricht je nach Lehrkraft stark variieren kann (vgl. 2.2 Systematische und verbindliche Zusammenarbeit).

Das Margaretha-Rothe-Gymnasium führt auf der Grundlage von verbindlich durch die Schülerin/den Schüler sowie durch die Lehrkraft auszufüllenden Einschätzungsbögen zwei Lernentwicklungsgespräche im Schuljahr durch, bei denen gemeinsam Ziele vereinbart werden. Diese werden über die Klassenlehrerin/den Klassenlehrer in einem klar systematisierten Verfahren koordiniert, d. h. das abgestimmte Ziel wird für alle Pädagoginnen und Pädagogen zugänglich notiert und bei Bedarf an die Fachlehrkraft kommuniziert; nach einem halben Jahr wird die mögliche Zielerreichung überprüft. Die Unterstützung im Unterricht durch eine individuelle Lernbegleitung zur Umsetzung dieser Lernvereinbarungen und zur Weiterentwicklung der Schülerinnen und Schüler ist unterschiedlich ausgeprägt. So schafft die Schule eine lernförderliche Umgebung für alle, fördert die Schülerinnen und Schüler im Regelunterricht hingegen eher selten entsprechend ihrem individuellen Entwicklungsstand. Hier zeigt sich insbesondere bei dem von der Schule formulierten Ziel, mehr Schülerinnen und Schüler am Margaretha-Rothe-Gymnasium halten zu können, ein Entwicklungsfeld auf. Dabei sollte die Schule vermehrt darauf achten, Spielräume für die Verantwortungsübernahme im Lernprozess durch die Schülerinnen und Schüler zu schaffen. Voraussetzung hierfür sind einheitlich transparentere Leistungserwartungen in einem Fach, in der kommenden Einheit oder aber auch auf die einzelne Stunde bezogen. Vereinzelt geben die Pädagoginnen und Pädagogen einen Überblick über die Leistungsanforderungen ihres Faches an Eltern und Schülerschaft aus und/oder visualisieren das jeweilige Stundenziel. Die zusätzliche Lernförderung hat das Margaretha-Rothe-Gymnasium gut im Blick. Für Kleingruppen gibt es sowohl Förderangebote in den Kernfächern (teils von Schülerinnen und Schülern aus der Sek II) als auch ein überfachliches Lerncoaching. Herausragend ist die integrierte Begabungsförderung am Margaretha-Rothe-Gymnasium. Das in den vergangenen Jahren entwickelte Konzept beinhaltet niedrigschwellige, klar strukturierte Handlungsfelder und beinhaltet breit aufgestellte Angebote der Begabtenförderung. Ein durch Fortbildungen sensibilisiertes Kollegium meldet Talente, legt für sie sogenannte Talentbögen an und macht immer wieder auf diverse Wettbewerbe aufmerksam. Die „MRG-Talente“ treffen sich alle vier Wochen jahrgangsübergreifend mit der Fachkraft für Begabtenförderung. Derzeit testet das Gymnasium gerade ein Konferenzformat „Über (begabte) Schüler sprechen“. Leistung bzw. Leistungsbereitschaft wird am Margaretha-Rothe-Gymnasium unterstützt und öffentlich gewürdigt. Im sonderpädagogischen Bereich erhalten die Klassenlehrerinnen und Klassenlehrer sowie die jeweiligen Schülerinnen, Schüler und auch deren Eltern interne Unterstützung durch einen Sonderpädagogen bzw. durch Fortbildungen (z. B. Schreiben von Förderplänen) und das ReBBZ. Ein Förderkonzept für den sonderpädagogischen Bereich liegt nicht vor. Offen bleibt die Frage nach der Systematisierung und der Vernetzung mit anderen Förderbereichen und an Förderung beteiligten Personen. Regelmäßig und engmaschig begleitet das Margaretha-Rothe-Gymnasium seine Schülerinnen und Schüler bei der Berufs- und Studienorientierung. Die Schule arbeitet in diesem Bereich mit einem Berufswahlpass, nimmt am Girls-&Boys-Day teil und lädt Vertreterinnen bzw. Vertreter der Agentur für Arbeit zu sich ein. Die Schülerinnen und Schüler absolvieren ein durch die Schule begleitetes Berufspraktikum, nehmen an einem Assessmentcenter-Coaching teil und besuchen Informationstage an der Universität sowie Messen für Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger.

stark:	2.4	• Erziehungs- und Sozialisationsprozesse gestalten
eher stark:	2.1	• Die Lehr- und Lernprozesse gestalten
	2.5/2.3	• Lernentwicklung begleiten und Leistungen beurteilen / Zusätzliche Förderung gewährleisten
eher schwach:	-	
schwach:	-	

QUALITÄTSMANAGEMENT UND UNTERRICHTSENTWICKLUNG

Die Entwicklungsschwerpunkte des Margaretha-Rothe-Gymnasiums werden in der Regel gemeinsam mit dem Kollegium identifiziert und durch passende schulinterne Fortbildungen unterstützt. Im Fokus steht dabei, den konstruktiven Umgang mit interkultureller Vielfalt und die Gestaltung der „Schule voller Möglichkeiten“ hinsichtlich ihres konstruktiven Umgangs mit interkultureller Vielfalt zu stärken. Um den Bedarfen der bunten Schülerschaft gerecht zu werden, präferiert das Margaretha-Rothe-Gymnasium insgesamt eine breite Aufstellung zur Kompetenzförderung statt einer Spezialisierung. Klar definiertes Ziel der Schulleitung ist es, Schülerinnen und Schüler zu gewinnen bzw. nicht zu verlieren. Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen (u. a. sprachliche Bildung in allen Fächern, selbstständiges Lernen) sowie auch die Erstellung einer „Interkulturellen Landkarte“ verankern diese Richtung der Schulentwicklung. Bezogen auf die in den vergangenen Jahren verfolgte Unterrichtsentwicklung in den Bereichen Selbstorganisation und Binnendifferenzierung wird deutlich, dass über Fortbildungen allein noch keine erfolgreiche Umsetzung in der Breite des Unterrichts gewährleistet ist. Diese Bereiche benötigen eine begleitende Verankerung, eine Evaluation und ggf. eine Nachsteuerung. Das hat die Schule insoweit erkannt, als sie sich darauf verständigt hat, bereits angegangene Prozesse der Fachschaften im kommenden Jahr wieder aufzugreifen und Lücken zu schließen. Für den Evaluationsbereich ist eine Funktionsstelle besetzt, doch werden deren Aufgaben bisher kaum wahrgenommen. Aus Sicht der Schulinspektion ist es wichtig, die Unterrichtsevaluation mit der Expertise der didaktischen Leitung bzw. der Person, die diese Aufgaben wahrnimmt, zu verknüpfen – und im Endeffekt daraus resultierende Verbindlichkeiten zu schaffen, was nicht gleichzusetzen ist mit einem „Einheitsunterricht“.

Die Fachschaften des Margaretha-Rothe-Gymnasiums treffen sich regelmäßig, um unter anderem ihre Curricula an etwaige veränderte Bedarfe anzupassen und weiterzuentwickeln. Diese Fortentwicklung wird systematisch dokumentiert und ist dem Kollegium über IServ zugänglich; dies gilt auch für andere Dokumente. Der Aufbau der einzelnen Curricula ist dabei sehr unterschiedlich, was auf nicht vorhandene gemeinsame Standards hindeutet. Das Team der Schulinspektion fragt sich, ob der mutmaßliche Wunsch und durchaus auch Wert, fachspezifisch zu agieren, zulasten einer schnellen Orientierungsmöglichkeit geht. Für den verbindlichen Einsatz existieren neben den Curricula der Hamburger Medienpass sowie die für Schülerhand eigens gestalteten Dokumente, die MRG-Schulgrammatik und das MRG-Methodenheft. Ein systematisches Feedback der Schülerinnen und Schüler an die Pädagoginnen und Pädagogen existiert nicht. Als sinnvolles Instrument werden die verfügbaren Prozess-, Ergebnis- und Leistungsdaten für die Diagnose und Weiterentwicklung der Schule und des Unterrichts anerkannt und genutzt. So hat die Schule beschlossen, keine reinen Profilklassen mehr zu bilden und zum Jahrgang 7 noch einmal nachzusteuern, indem sie neue Klassen zusammensetzt. Auch bestehen mittlerweile engere Kontakte zu den abgebenden Grundschulen, um gleich nach dem Übergang auf das Margaretha-Rothe-Gymnasium eine ausgeglichene Verteilung der Schülerinnen und Schüler auf die Klassen zu ermöglichen. Die KERMIT-Daten werden gegenüber den verschiedenen schulischen Gruppen adressatengerecht kommuniziert.

Die Räumlichkeiten im Margaretha-Rothe-Gymnasium (mehrere kleine Lehrerzimmer, Lehrerlounge) sind bewusst so angelegt, dass sich die Pädagoginnen und Pädagogen dort in Gruppen, z. B. im Jahrgang oder fachbezogen, für Absprachen treffen können. Das wird durch das engagierte Kollegium auch gut genutzt, u. a. als Austauschformat, um die anvertrauten Schülerinnen und Schüler noch besser unterstützen zu können. Auch sind in den Fachschaften verbindliche Kriterien für die Leistungsbewertung vereinbart worden. Diese werden jedoch für die Schülerinnen und Schüler nicht immer transparent angewen-

det. Eine gemeinsame, konkrete Unterrichtsentwicklung findet eher wenig statt. In einigen Fächern werden Vergleichsarbeiten geschrieben, wodurch auch die Umsetzung der Curricula sichergestellt wird. Was dem Margaretha-Rothe-Gymnasium fehlt, ist ein gemeinsames Bild von gutem Unterricht – gut auch in dem Sinne, noch mehr Schülerinnen und Schüler zu erreichen. Auf dieser Basis zeigt sich das Entwicklungsfeld auf, sich über verschiedene Methoden und Materialien sowie über deren Einsatzmöglichkeiten auszutauschen und sie sich zu eigen zu machen. Kollegiale Unterrichtshospitationen beispielsweise könnten diesen Prozess unterstützend begleiten. Alle Klassenräume sind mit Smartboards ausgestattet, die jedoch in recht eingeschränktem Maße (überwiegend als Tafel oder als Projektionsmedium für Filme) genutzt werden.

stark:	-
eher stark:	1.2/1.3 • Die Entwicklung der Schule und des Lernens steuern / Qualitätsmanagement etablieren
	2.2 • Systematische und verbindliche Zusammenarbeit
eher schwach:	2.6 • Den Unterricht kontinuierlich weiterentwickeln / Feedback und Daten für die Unterrichtsentwicklung nutzen
schwach:	-

STEUERUNGSHANDELN

Die Schulleitung stellt das erfolgreiche Lernen aller Schülerinnen und Schüler eindeutig in den Mittelpunkt. Dabei wird am Margaretha-Rothe-Gymnasium Vielfalt gelebt. Diese ist zugleich ein Kompass für die Schulentwicklung, für die klar die Schulleitung die Verantwortung übernimmt. Das Schulleitungsteam versteht sich als ebensolches und agiert aufeinander abgestimmt mit einem gemeinsamen Leitungsverständnis, das sogar in einem Leitbild formuliert ist. Die Schulleitung zeigt im Schulleben Präsenz, wirkt motivierend und ist offen u. a. für Projektideen aus dem Kollegium. Dabei agiert sie durch eine positive Einstellung zur Leistung aller Schulbeteiligten äußerst wertschätzend. „Eine Schule voller Möglichkeiten“ bedarf in ihren Entwicklungsvorhaben einer breit aufgestellten Unterstützung. So sind verschiedene Aufgaben mit „Querhierarchien“ delegiert, und die „AG Unterrichtsentwicklung“ wurde ins Leben gerufen. Außer der didaktischen Leitung in dieser AG wechseln die weiteren Mitglieder – auch jeweils eines aus dem Schulleitungsteam – je nach Arbeitsschwerpunkt pro Schuljahr. Das schafft Expertise, aber auch Transparenz, Anerkennung und Identifikation. Für die überfachliche, also die gesamtschulische Entwicklung ist es wichtig, die Frage nach der Aufgabenverteilung, dem Aufgabenverständnis bzw. der Aufgabenwahrnehmung insbesondere bei den vielen Funktionsträgerinnen und -trägern, die im Bereich Unterrichtsentwicklung involviert sind, transparent zu klären, um an dieser Stelle noch prozessorientierter rollenklar steuern zu können. Sofern diese Bereiche nicht anderweitig verortet sind und wahrgenommen werden, ist hier Führung gefragt.

Funktionsträgerinnen und -träger werden regelmäßig in die Schulleitungsrunde eingeladen zwecks Informationsaustausch und Feedback sowie ggf. zur gemeinsamen Planung von Entwicklungsideen. Neben den Unterrichtsbesuchen durch die Erstbeurteilerin/den Erstbeurteiler verschafft sich die Schulleitung keine weiteren direkten Einblicke in den Unterricht, sodass keine über den regelhaften Beurteilungsprozess hinausgehenden systematisierten Rückmeldungen stattfinden. Dennoch zeigt die Schulleitung bzw. das Schulleitungsteam ein großes Interesse an den Pädagoginnen und Pädagogen. Es gibt eine Kultur der offenen Türen, jedoch nutzen nicht alle Lehrkräfte diese Möglichkeit des Austausches. Des Weiteren hält sich die Schulleitung (gezielt) ebenso wie das Kollegium in der Lehrerlounge auf, wo ein Austausch in ungezwungener Atmosphäre stattfindet. Die Schulleitung fördert in hohem Maße die Eigeninitiative der Pädagoginnen und Pädagogen.

Neue Lehrkräfte haben nicht selten schon ein Praktikum am Margaretha-Rothe-Gymnasium absolviert, sodass sie in ein passendes System einsteigen. Alle Pädagoginnen und Pädagogen erhalten zu Beginn ihrer Tätigkeit ein umfassendes Merkblatt für ihre Handlungssicherheit und werden darüber hinaus persönlich gut bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben unterstützt. Fortbildungswünsche des Kollegiums und entsprechend den Entwicklungszielen festgestellte allgemeine Fortbildungsbedarfe werden koordiniert und im Rahmen des SchILF-Programms, das zwei Drittel der verpflichtenden Fortbildungsstunden umfasst, als Jahresthema bearbeitet.

Die konzeptionellen Rahmenbedingungen des offenen Ganztags am Margaretha-Rothe-Gymnasium sind gut gesichert. Das Ganztagskonzept ist knapp verfasst. Darüber hinaus hat die Schule jedoch sowohl einen Leitfaden für Kursleiterinnen und Kursleiter zusammengestellt als auch die systematisierten Abläufe im Ganztags extra dokumentiert. Vor allem aber überzeugt die Praxis. Der Übergang vom Vor- in den Nachmittagsbereich ist für alle Seiten klar geregelt. Es gibt eine feste Anlaufstelle mit konstantem Personal in der Schulbibliothek. Neben der täglichen Hausaufgabenbetreuung gibt es für die Schülerinnen und Schüler diverse attraktive Kursangebote und auch frei zu gestaltende Zeiten. Als verantwortlich für den reibungslosen Verlauf wird der Ganztagskoordinator genannt, der von einem weiteren Pädagogen unterstützt wird und gleichzeitig Anlaufstelle für jegliches Personal, Eltern und auch die Schülerschaft ist. Mit der Einrichtung des Ganztagsausschusses hat die Schule konkrete Vorstellungen zu einem veränderten Raumkonzept entwickelt und in die Planungen für ein neues Gebäude mit eingebracht.

Im Ganztagsausschuss wie auch in weiteren schulischen Gremien sind Eltern sowie Schülerinnen und Schüler regelgerecht vertreten. Die Schule zeigt eine offene, konstruktive Beteiligungskultur; man kann sich beteiligen, muss es aber nicht. Die Eltern sind insbesondere bei (interkulturellen) Veranstaltungen sowie in der Schulmensa mit der Produktionsküche involviert. Über die wichtigen Fragen des Schulgeschehens werden die Eltern entweder per Newsletter, auf Elternabenden oder auch über die Homepage informiert. Die Elternratssitzungen sind öffentlich. Auch die Schülerschaft ist aktiv am Schulleben des Margaretha-Rothe-Gymnasiums beteiligt: Es gibt Streitschlichter, Medienscouts sowie Förderangebote von Schülerinnen und Schülern für Schülerinnen und Schüler. Besonders erwähnenswert sind der von Schülerinnen und Schülern geleitete und selbstbestimmte „Schulcircus PampelMuse“ sowie die 2017 mit dem Hamburger Bildungspreis ausgezeichnete „Wochenschau“, deren AG viermal im Jahr für eine Pausenlänge einen Informationsfilm über das Margaretha-Rothe-Gymnasium dreht. Der Klassenrat ist für die Jahrgänge 5 und 6 fest im Stundenplan verankert, wird jedoch sehr unterschiedlich durchgeführt. Regelmäßig trifft sich der Schülerrat, der vom Beratungslehrer begleitet wird. Über diesen können die Schülerinnen und Schüler ihre Ideen einbringen. So entstand z. B. die von Schülerinnen und Schülern organisierte Talentshow. Strukturierte Meinungsabfragen zum Unterricht oder allgemein zur schulischen Zufriedenheit wurden bisher nicht gezielt an die Schülerschaft gerichtet. Mit etwas mehr inhaltlicher und struktureller Unterstützung würde es den Schülerinnen und Schülern möglicherweise gelingen, sich noch aktiver in das Schulleben und etwaige Diskussionen darüber einzubringen.

stark:	1.G	• Konzeptionelle Rahmenbedingungen des Ganztags sichern
eher stark:	1.1	• Führung wahrnehmen
	1.4	• Personalentwicklung
	2.8	• Die Schulgemeinschaft beteiligen
eher schwach:	-	
schwach:	-	

ZUFRIEDENHEIT DER SCHULBETEILIGTEN

Die Schülerinnen und Schüler sind im Großen und Ganzen mit den unterschiedlichen Aspekten des Schullebens zufrieden. Auch die Eltern stehen voll und ganz hinter dem Konzept der Schule und loben die einladende Atmosphäre.

Die Pädagoginnen und Pädagogen zeigen sich in hohem Maß zufrieden. Sie fühlen sich der Schule verbunden und arbeiten sehr gern dort. Dabei heben sie besonders das gute Miteinander im offenen Kollegium hervor.

Wertschätzung und Toleranz

Gemeinschaft und Teamgeist

Verantwortungsbewusstsein

Leistungsbereitschaft

Diese oder ähnliche Worte sind in der Regel schnell aufgeschrieben. Am Margaretha-Rothe-Gymnasium bilden sie die Leitgedanken des Schulkodex ab. Nicht zuletzt sind diese tragenden Ideen und Werte sowie deren funktionierende Umsetzung in einer guten Gemeinschaft die Basis für eine hohe Zufriedenheit aller Schulbeteiligten. Im Schulalltag des Margaretha-Rothe-Gymnasiums, in einer Schule voller Möglichkeiten, wird dieser Schulkodex engagiert und spürbar gelebt.

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



3. BEWERTUNGEN UND ERGEBNISSE IM DETAIL

3.1 Langprofil

STEUERUNGSHANDELN

1.1 Führung wahrnehmen

Übernahme von Verantwortung für die Schulentwicklung

Überzeugende pädagogische Vision

Positive Präsenz

Zielführende Distribution und Delegation von Leitung

1.4 Personalentwicklung

Etablierung einer konstruktiven Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Professionalisierung der pädagogischen Arbeit

Schaffung unterstützender Arbeitsstrukturen für die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Unterstützung bei der Übernahme von Aufgaben

1.G Konzeptionelle Rahmenbedingungen des Ganztags sichern

Pädagogische Abstimmung von Vormittags und Nachmittagsangebot

Organisation des Angebots

Förderliche Rahmenbedingungen

2.8 Die Schulgemeinschaft beteiligen

Weitreichende Beteiligung der Schülerinnen und Schüler

Weitreichende Beteiligung der Erziehungsberechtigten

(Berufsbildende Schulen) Angemessene Beteiligung der Ausbildungsbetriebe bei wichtigen Fragen des Schulgeschehens

QUALITÄTSMANAGEMENT UND UNTERRICHTSENTWICKLUNG

1.2/
1.3

Die Entwicklung der Schule und des Lernens steuern/ Qualitätsmanagement etablieren

Entwicklungsziele, die der Schule- und Unterrichtsentwicklung dienen

Qualitätszklus (QM) für Schulentwicklungsmaßnahmen

Kontinuität der Maßnahmen

2.6

Den Unterricht kontinuierlich weiterentwickeln / Feedback und Daten für die Unterrichtsentwicklung nutzen

Systematische Nutzung von Unterrichtsevaluation

Systematische Nutzung von Prozess-, Ergebnis- und Leistungsdaten

Systematische Weiterentwicklung der schulinternen Curricula und der fachübergreifenden Unterrichtskonzepte

2.2

Systematische und verbindliche Zusammenarbeit

Gemeinsame Gestaltung von alltäglichen Lern- und Erziehungsprozessen

Gemeinsame Entwicklung von Unterrichtskonzepten

Wissenmanagement

PÄDAGOGISCHE QUALITÄT

2.1

Die Lehr- und Lernprozesse gestalten

2.5/
2.3

Lernentwicklung begleiten und Leistungen beurteilen / Zusätzliche Förderung gewährleisten

Transparente Leistungserwartungen

Unterstützung aller Schülerinnen und Schüler in ihrer individuellen Lernentwicklung

Systematische Umsetzung der zusätzlichen Förderung

BOSO: Begleitung der Schülerinnen und Schüler bei der Berufs- und Studienorientierung

2.4

Erziehungs- und Sozialisationsprozesse gestalten

Einhalten gemeinsamer Umgangsformen, Regeln und Rituale in der schulischen Alltagspraxis +

Förderung des Sozialverhaltens im Alltag ++

ZUFRIEDENHEIT DER SCHULBETEILIGTEN

3.4 Einverständnis und Akzeptanz

3

3.5 Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

4

3.2 Ergebnisse der Unterrichtsbeobachtung

HINWEISE ZUM UNTERRICHTSPROFIL

Unterricht ist ein komplexes Geschehen, in dem Lehrende, Lernende und der Unterrichtsinhalt miteinander interagieren. Für guten Unterricht sind die Lehr- und Lernprozesse von besonderer Bedeutung. Dabei haben sich drei inhaltliche Dimensionen für die Beschreibung von Unterrichtsqualität durchgesetzt:

Klassenführung

(z.B. Umgang mit Lernzeit und Störungen, Strukturierung der Stunde),

Konstruktive Unterstützung

(z.B. individuelle Förderung, die die Lehrkräfte den Schülerinnen und Schülern bieten)

Potenzial zu kognitiver Aktivierung

(z.B. zum Nachdenken anregende Aufgaben- und Fragestellungen)

Diese drei Dimensionen können als Gelingensbedingungen für guten Unterricht betrachtet werden und werden mit dem Beobachtungsbogen erfasst.

Klassenführung

Unter Klassenführung werden alle Strategien und Handlungen verstanden, die im Unterricht möglichst viel echte Lernzeit entstehen lassen. Das ist Zeit, die Lernende wirklich für die Beschäftigung mit einem Lerngegenstand haben. Zu solchen Strategien und Handlungen gehört ein präventives, proaktives Vorgehen der Lehrkraft beispielsweise durch die Etablierung von Regeln und eine transparente Strukturierung des Unterrichts. Auch die sogenannte Allgegenwärtigkeit der Lehrkraft, dass sie also einen guten Überblick über das Geschehen in der gesamten Klasse hat, ist ein Aspekt gelingender Klassenführung.

Konstruktive Unterstützung

Im Rahmen der konstruktiven Unterstützung steht die Interaktion zwischen der Lehrkraft und den Schülerinnen und Schülern im Mittelpunkt. Dabei geht es insbesondere um die Unterstützung der Schülerinnen und Schüler bei Verständnisproblemen sowie um einen wertschätzenden und respektvollen Umgang miteinander. Im Unterricht herrscht insgesamt ein motivierendes, lernförderliches Klima. Die Schülerinnen und Schüler werden durch konstruktive Unterstützung als selbständige Personen gestärkt und ihr eigenständiges Lernen gefördert.

Potenzial zur kognitiven Aktivierung

Zur Erweiterung und Vertiefung von Wissen ist eine mental aktive Auseinandersetzung mit den Lerninhalten erforderlich. Die dritte Dimension von Unterrichtsqualität – Potenzial zur kognitiven Aktivierung – beschreibt, inwieweit Unterricht dazu anregt. Unterricht kann kognitiv aktivierend sein, indem er an Interessen anknüpft oder Ideen der Lernenden aufgreift und in die Unterrichtsgestaltung einbezieht. Auch Offenheit für unterschiedliche Vorgehensweisen, Lösungswege etc. kann Schülerinnen und Schüler zu einer vertieften Auseinandersetzung mit den Lerninhalten aktivieren, wenn sie eigene Ideen und Lösungen entwickeln können. Zu kognitiv aktivierendem Unterricht gehört neben der Reflexion von Lerninhalten auch die Auseinandersetzung mit Lernergebnissen und -prozessen, um die eigene Lernkompetenz weiterentwickeln zu können.

Zusätzlich zu den drei Dimensionen haben wir in dieser Pilotierungsphase 9 Items aus dem bisherigen Beobachtungsbogen eingesetzt. Dies sind Kriterien, die für die Einschätzung von Unterrichtsqualität nach dem bisherigen Modell besonders aussagekräftig sind und die Ihnen auch den Vergleich mit anderen Schulen ermöglichen. Die Items decken inhaltlich die vier Bereiche Lernklima/pädagogische Strukturen, Klassenführung, Schülermotivation/aktives Lernen/Wissenstransfer sowie Differenzierung/wirkungs- und kompetenzorientierte Förderung des bisherigen Beobachtungsbogens ab.

ERGEBNISSE

Während unseres Schulbesuchs haben wir Einblick in 83 Lehr-Lern-Situationen genommen. Diese haben wir anhand von 28 Items auf einer vierstufigen Skala gemessen. Diese Items bilden unseren überarbeiteten Beobachtungsbogen. Gleichzeitig wurden 9 besonders aussagefähige Kriterien aus dem bisherigen Beobachtungsbogen eingesetzt, um eine Einschätzung der Unterrichtsqualität wie in anderen Schulen, die nicht an der Pilotierung teilnehmen, zu ermöglichen.

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

	D	N	MW	SE	SD	--	-	+	++
01 Die zur Verfügung stehende Lernzeit wird bestmöglich genutzt.	KF	83	3,58	,07	,68	2%	4%	28%	66%
02 Das Verhalten von Schülerinnen, Schülern und Lehrkraft lässt auf funktionierende Regeln schließen.	KF	83	3,70	,07	,62	1%	5%	17%	77%
03 Die Lehrkraft hat den Überblick über das Unterrichtsgeschehen.	KF	83	3,67	,07	,66	1%	7%	14%	77%
04 Die Lehrkraft verschafft sich einen Überblick über die Lernergebnisse der Schülerinnen und Schüler.	KF	82	3,21	,10	,90	7%	10%	38%	45%
05 Es wird ein kontinuierlicher Unterrichtsfluss aufrechterhalten.	KF	83	3,69	,06	,54	0%	4%	24%	72%
06 Die Arbeitsaufträge und Erklärungen sind verständlich.	KF	82	3,83	,04	,38	0%	0%	17%	83%
07 Die Schülerinnen und Schüler sind über den geplanten Unterrichtsablauf informiert.	KF	82	3,50	,08	,69	1%	7%	32%	60%

	D	N	MW	SE	SD	--	-	+	++
08 Der Verlauf des Unterrichts ist kohärent (schlüssig, sinnvolle Verknüpfung, roter Faden).	KF	82	3,54	,07	,59	0%	5%	37%	59%
09 Die zentralen Lernziele werden ausdrücklich thematisiert und/oder sind den Schülerinnen und Schülern bekannt.	KF	83	2,92	,09	,86	7%	19%	48%	25%
10 Der Umgangston ist wertschätzend und respektvoll.	KU	83	3,81	,05	,48	0%	4%	12%	84%
11 In der Unterrichtssituation herrscht eine motivierende Arbeitsatmosphäre.	KU	82	3,45	,08	,71	0%	12%	30%	57%
12 Im Unterricht herrscht ein fehlerfreundliches Klima.	KU	83	3,67	,07	,61	1%	4%	22%	73%
13 Die Lehrkraft zeigt gegenüber den Schülerinnen und Schülern positive Erwartungen im Hinblick auf deren Leistung.	KU	83	3,37	,08	,71	1%	10%	40%	49%
14 Die Lehrkraft fördert eine positive Einstellung zum Lernen und Leisten.	KU	83	3,41	,08	,73	1%	11%	34%	54%
15 Die Schülerinnen und Schüler erhalten differenzierte Rückmeldungen.	KU	83	2,77	,10	,91	7%	34%	34%	25%
16 Die Schülerinnen und Schüler erhalten anlassbezogen individuelle Unterstützung.	KU	83	2,76	,12	1,09	17%	23%	28%	33%
17 Die Lehrkraft stellt Aufgaben mit unterschiedlichem Schwierigkeitsniveau zur Verfügung.	KU	83	1,33	,07	,68	77%	16%	5%	2%
18 Die Lernarrangements (Medien, Material, Organisationsformen) ermöglichen individuelles Lernen.	KU	83	2,12	,12	1,05	37%	25%	25%	12%
19 Der Unterricht eröffnet Freiräume für die Schülerinnen und Schüler und ist nicht nur auf ein bestimmtes Ergebnis/einen bestimmten Lösungsweg fixiert.	KA	83	2,63	,12	1,08	22%	18%	36%	24%
20 Die Schülerinnen und Schüler haben die Gelegenheit, ihre eigenen Ideen und Vorstellungen im Unterricht zu reflektieren und weiterzuentwickeln.	KA	82	2,24	,12	1,07	34%	21%	32%	13%
21 Schülerinnen und Schüler nehmen eine aktive Rolle im Lernprozess von anderen Schülerinnen und Schülern ein.	KA	82	2,22	,12	1,04	34%	21%	34%	11%
22 Die Reflexion von Lernprozessen ist Bestandteil des Unterrichts.	KA	82	1,44	,10	,89	77%	9%	9%	6%
23 Die Lehrkraft stellt herausfordernde Fragen und Aufgaben, die zum Nachdenken anregen.	KA	83	2,58	,10	,94	14%	30%	39%	17%
24 Der Unterricht knüpft an das Interesse und/oder den persönlichen Erfahrungshorizont der Schülerinnen und Schüler an.	KA	83	2,89	,10	,91	8%	22%	42%	28%
25 Zwischen dem Vorwissen und neuen Informationen werden explizit Verbindungen hergestellt.	KA	83	2,46	,11	1,04	23%	27%	33%	18%
26 Die Schülerinnen und Schüler arbeiten (zeitweise) selbstorganisiert.	KA	83	2,25	,14	1,24	42%	14%	19%	24%
27 Die Schülerinnen und Schüler setzen sich mit eigenen Lernergebnissen auseinander.	KA	83	1,95	,12	1,07	47%	23%	18%	12%

	D	N	MW	SE	SD	--	-	+	++
28 Schüleräußerungen werden im Unterricht als Lerngelegenheiten genutzt.	KA	81	2,63	,13	1,13	26%	11%	37%	26%

Tabelle: 28 Items des überarbeiteten Unterrichtsbeobachtungsbogens

	N	MW	SE	SD	--	-	+	++
A01 Die Unterrichtszeit wird effektiv genutzt.	50	3,56	,09	,61	0%	6%	32%	62%
A02 Das Unterrichtstempo ist angemessen.	50	3,54	,09	,61	0%	6%	34%	60%
A04 Die Lehrkraft behält den Überblick über unterrichtsbezogene und unterrichtsfremde Aktivitäten der Schülerinnen und Schüler.	50	3,64	,08	,60	0%	6%	24%	70%
A08 Der Umgangston zwischen Lehrkraft und Schülerinnen und Schülern ist wertschätzend und respektvoll.	50	3,80	,06	,45	0%	2%	16%	82%
A11 Die Schülerinnen und Schüler sind über den geplanten Unterrichtsablauf und die einzelnen Unterrichtsschritte informiert.	50	3,46	,11	,76	2%	10%	28%	60%
A15 Die Schülerinnen und Schüler werden angeregt/angeleitet, den Unterricht aktiv mitzugestalten, oder sie gestalten den Unterricht aktiv mit.	50	2,04	,16	1,12	44%	24%	16%	16%
A22 Die Schülerinnen und Schüler arbeiten (zeitweise) selbstorganisiert an vorgegebenen Aufgaben.	50	2,02	,17	1,19	50%	16%	16%	18%
A23 Die Schülerinnen und Schüler arbeiten (zeitweise) selbstgesteuert.	50	1,22	,09	,65	88%	4%	6%	2%
A24 Die Reflexion eigener Lernprozesse ist Bestandteil des Unterrichts.	49	1,37	,12	,83	80%	10%	4%	6%

Tabelle: 9 Items des bisherigen Unterrichtsbeobachtungsbogens

Erläuterungen

Item: Beobachtungspunkte

In der ersten Spalte stehen die 28 überarbeiteten und die 9 bisherigen Bewertungskriterien.

D: Dimension

Die Items lassen sich drei Dimensionen (siehe oben) zuordnen:

KF: Klassenführung (blau eingefärbt in den Grafiken 2 bis 5)

KU: Konstruktive Unterstützung (grün)

KA: Potenzial zu kognitiver Aktivierung (rot)

N: Anzahl der Beobachtungen

Die 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“).

MW: Mittelwert

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.

SE: Standardfehler

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.

SD: Standardabweichung

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 ist, 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 eingesetzten Items. Die Ergebnisse für die 28 Kriterien des überarbeiteten Beobachtungsbogens sowie der drei Dimensionen von Unterrichtsqualität stellen die Abbildungen 1 bis 5 dar.

Ergänzend zu den Ergebnissen des überarbeiteten Beobachtungsbogens, zeigt Abbildung 6 das Unterrichtsprofil, wie es mit den 9 Kriterien aus dem bisherigen Beobachtungsbogen beschrieben werden kann. Für diese Kriterien erhalten Sie auch die Werte anderer Schulen zum Vergleich.

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 des überarbeiteten Beobachtungsbogens sind den drei Dimensionen von Unterrichtsqualität zugeordnet und entsprechend farblich markiert. Die Dimensionen beschreiben wir in den Erläuterungen zur tabellarischen Darstellung des Unterrichtsprofils in Punkt 1. Die Darstellungen geben somit die mittlere Qualität einzelner Unterrichtsmerkmale an der Schule wieder.

Überarbeiteter Beobachtungsbogen			Items aus dem bisherigen Beobachtungsbogen
Klassenführung	Konstruktive Unterstützung	Potenzial zur kognitiven Aktivierung	
Items 1 bis 9	Items 10 bis 18	Items 19 bis 28	Items A01 bis A24

Abbildung 1: Thematische Gruppierung der Items

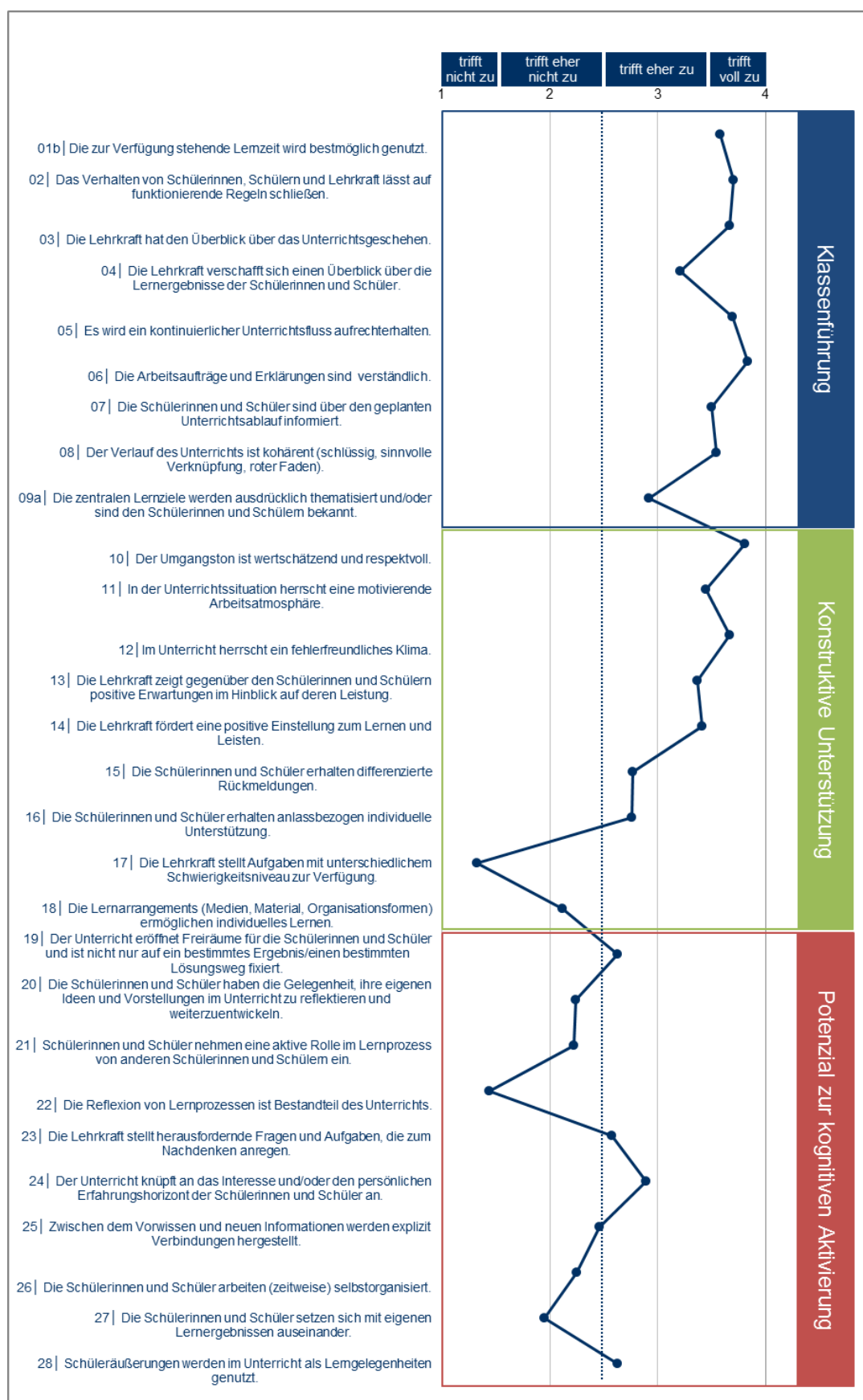


Abbildung 2: Mittelwerte der Unterrichtsmerkmale nach Dimensionen

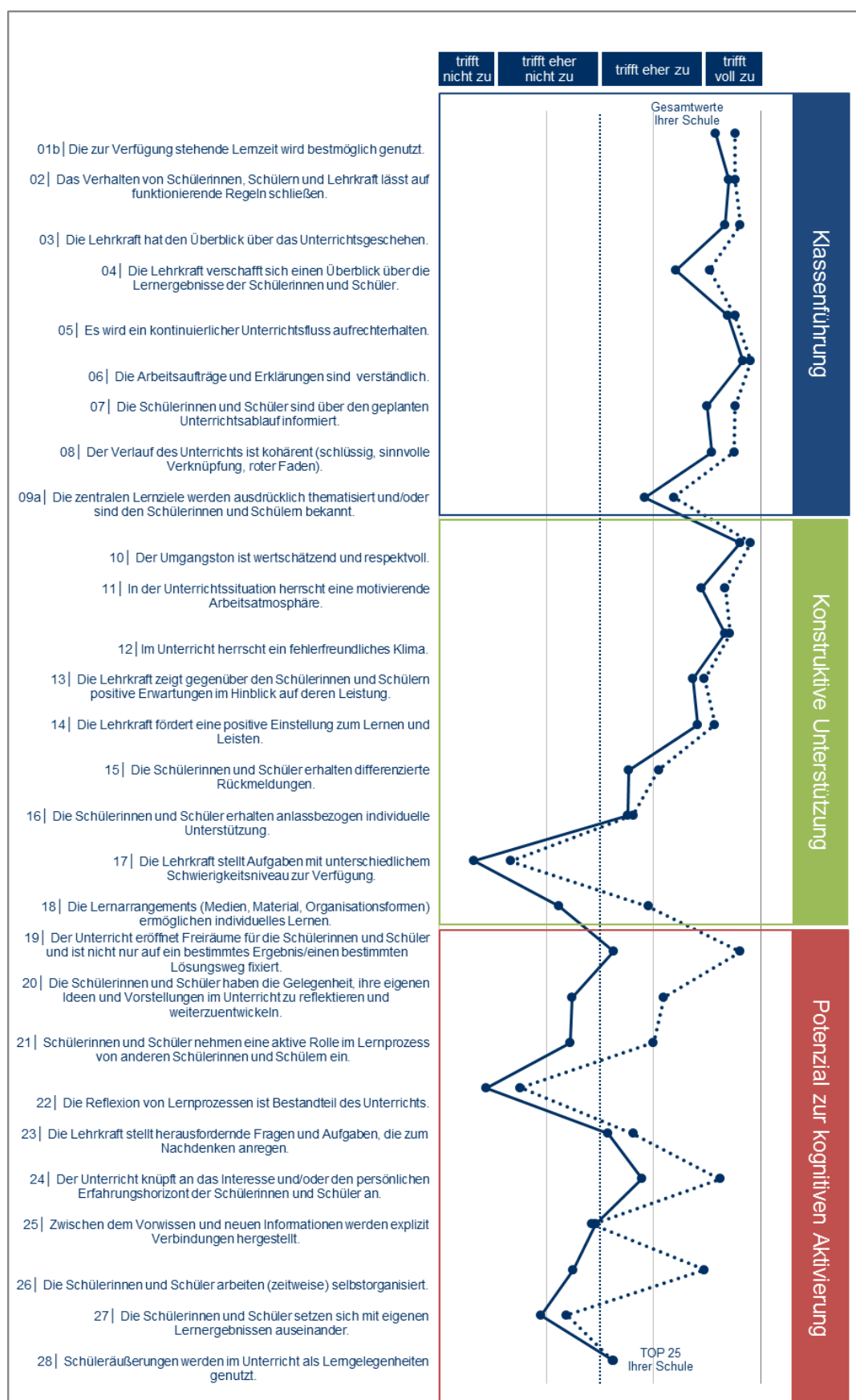


Abbildung 3: Mittelwerte aller Unterrichtssequenzen im Vergleich zu den Mittelwerten der 25% stärksten Unterrichtssequenzen

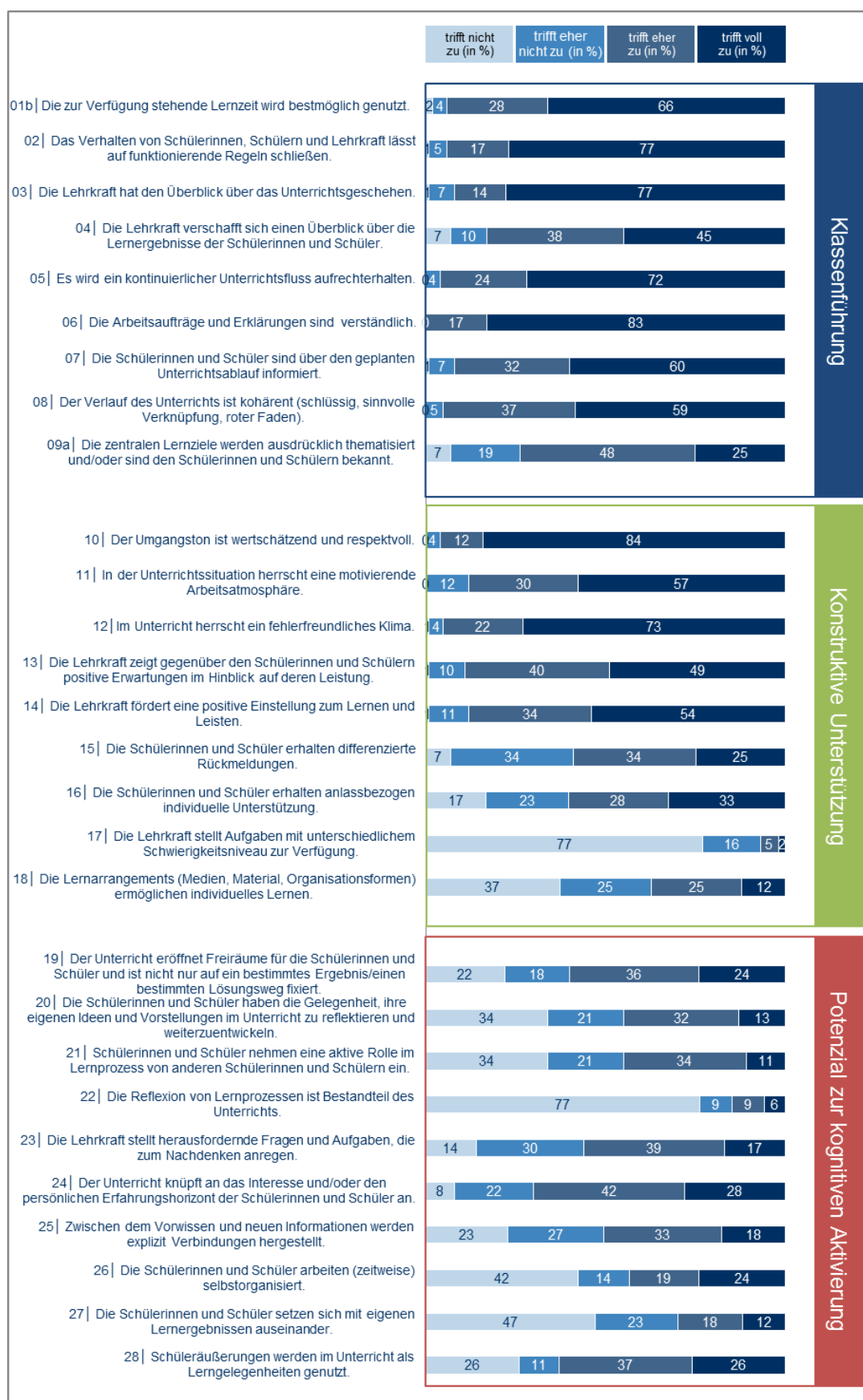


Abbildung 4: Prozentuale Verteilung der Antwortkategorien je Unterrichtsmerkmal nach Dimension

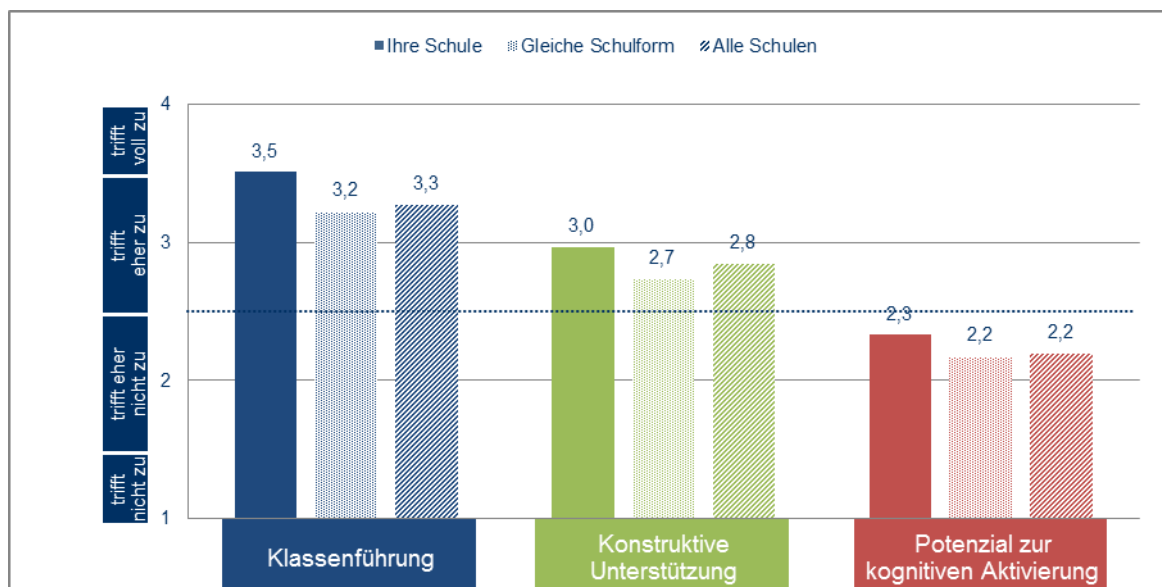


Abbildung 5: Mittewerte der Dimensionen, Ihre Schule im Vergleich zu Schulen gleicher Schulformen und allen Schulen

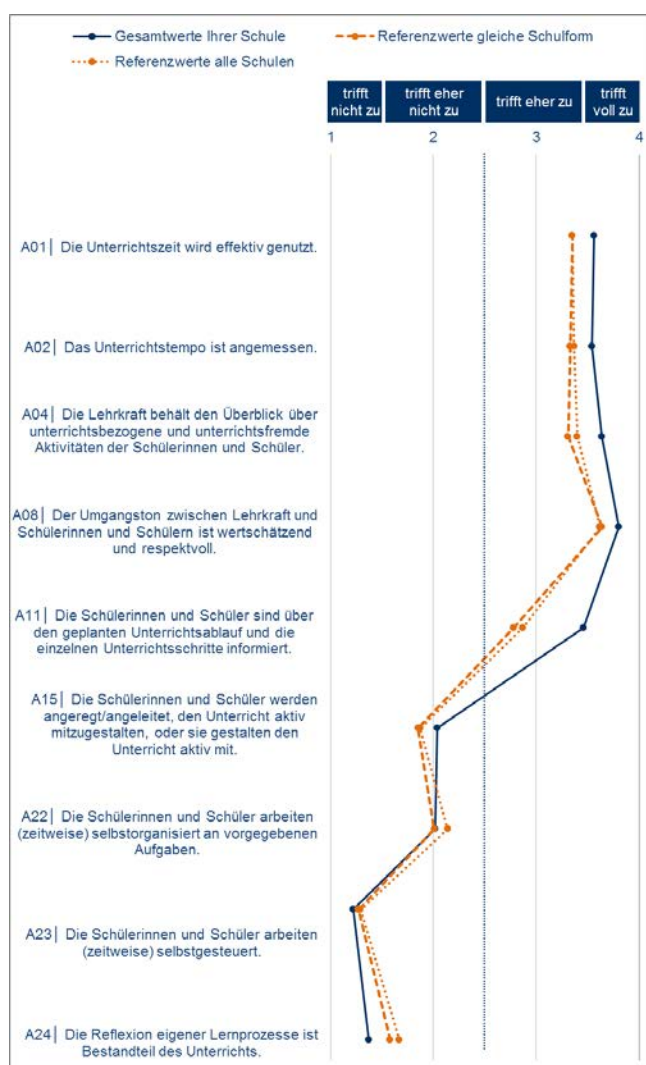


Abbildung 6: Unterrichtsprofil der Kriterien aus dem bisherigen Beobachtungsbogen

3.3 Ergebnisse der schriftlichen Befragung

DIE BETEILIGUNG

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

	Befragte absolut	Rücklauf absolut	Rücklaufquote in %
Schülerinnen und Schüler	793	604	76,17%
Eltern / Erziehungsberechtigte	695	196	28,20%
Pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter / Lehrerinnen und Lehrer	61	23	37,70%

Die Rücklaufquoten bei den Eltern und bei den Pädagoginnen und Pädagogen ist 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 BEFRAGUNG

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. Fragebogenergebnisse der Pädagoginnen und Pädagogen zum Thema Führung

1.1 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 steuerungsrelevanten 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.

1.2 Ergebnisse der Schule

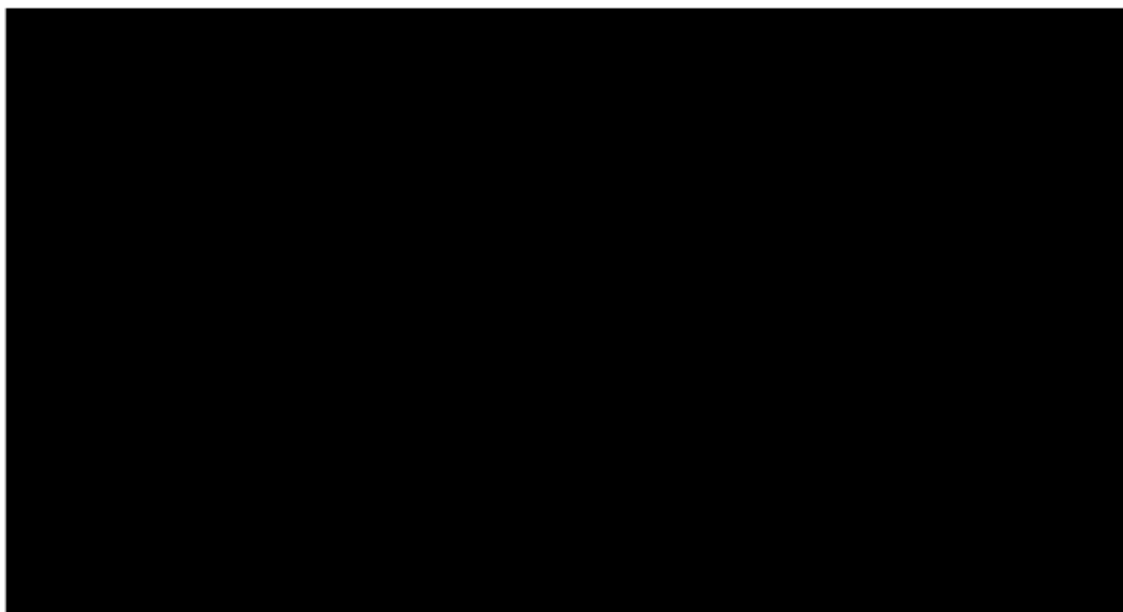


Abbildung 7: Grafik Konstrukt Führung der Pädagoginnen und Pädagogen

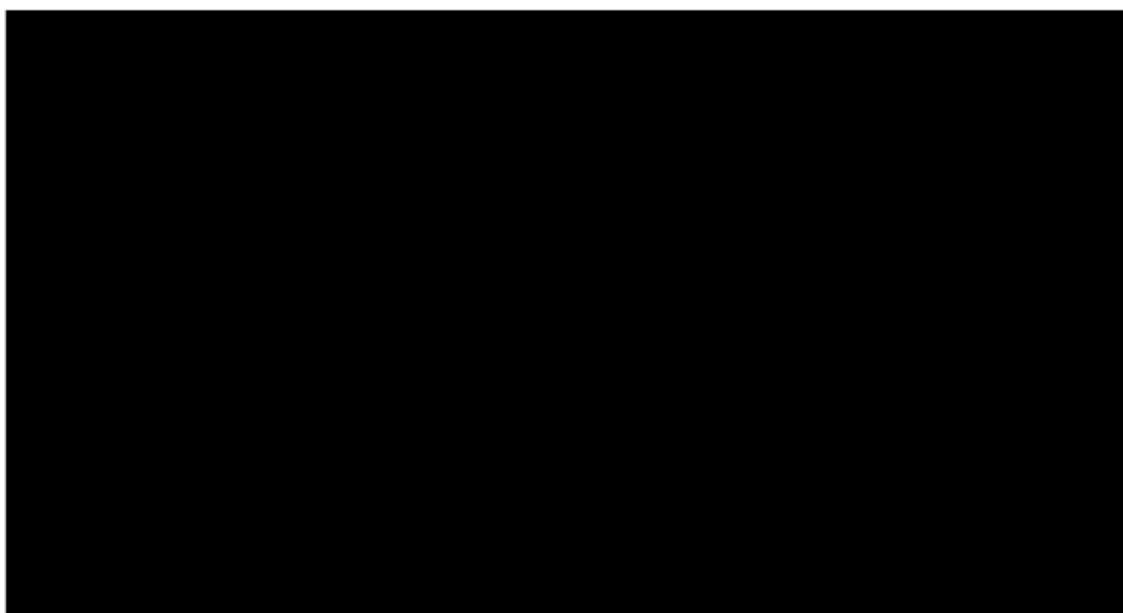


Abbildung 8: Grafik Subkonstrukte „Führung der Pädagoginnen und Pädagogen“

2. Fragebogenergebnisse zum Thema Unterricht der Schülerinnen und Schüler

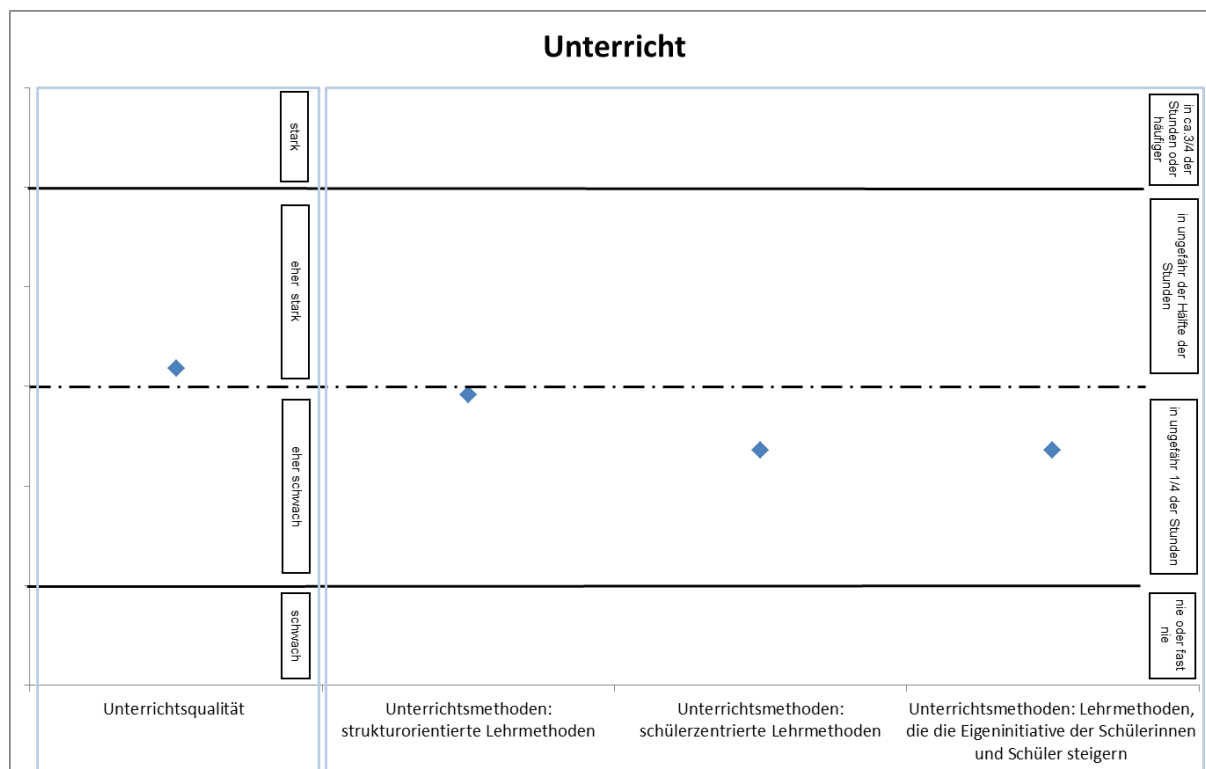


Abbildung 9: Befragung der Schülerinnen und Schüler - Konstrukt Unterricht

3. Fragebogenergebnisse der Eltern / Erziehungsberechtigte

Konstrukt	N	Mittelwert	SE	SD	Anzahl Items	Items
Informationen zum Unterricht durch die Schule	192	3,02	0,05	0,73	3	1, 2, 3
Soziales Miteinander an der Schule	194	3,10	0,04	0,51	4	4, 5, 6, 7
Unterstützung und Förderung	194	2,98	0,04	0,60	7	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14
Organisation des Ganztags	32	3,03	0,10	0,56	6	16, 17, 18, 19, 20, 21
Beteiligung der Eltern	196	3,16	0,04	0,54	8	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29
Informationen über die Schulentwicklung	195	3,01	0,05	0,70	3	30, 31, 32
Elternbindung	190	3,13	0,05	0,73	3	33, 34, 35
Einschätzung der Eltern zur Berufs- und Studienorientierung	78	2,59	0,09	0,78	3	37, 38, 39

Abbildung 10: Ergebnisse der Elternbefragung zu verschiedenen Themen

Erläuterung der Fragebogenergebnisse der Elternbefragung (Abbildung 10)

■ 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.

5. DER INSPEKTIONSBERICHT IST DA – UND NUN?

Eine Handreichung für Schulleitungen und Steuergruppen zum Umgang mit dem Inspektionsbericht

Der Bericht der Schulinspektion bildet einen wichtigen Schritt im Rahmen der externen Evaluation der Schule. Zu diesem Zeitpunkt sind alle Daten eingesammelt und ausgewertet; aus Sicht der Inspektion steht er am Ende eines längeren Prozesses. Für die Schule geht es dann aber noch weiter: Die Ergebnisse müssen gehört und verarbeitet werden und in den Prozess der Schulentwicklung eingeflochten werden. Im Folgenden sind aus Erfahrung der Schulinspektion einige Schritte beschreiben, die die Verarbeitung und Umsetzung erleichtern sollen.

1. Vor der Präsentation der Ergebnisse durch die Schulinspektion

Schaffung eines Rahmens für die Präsentation der Ergebnisse

- Das Setting hat Einfluss darauf, wie die Ergebnisse aufgenommen werden können: Wer wird eingeladen? Wie groß ist der Kreis der Teilnehmenden? Welcher Stellenwert wird der Präsentation in der formellen, aber auch in der informellen Kommunikation beigemessen? Im Vorfeld der Inspektion und anlässlich der Rückmeldung gegenüber der Schulleitung hat das Schulleitungsteam Gelegenheit gehabt, sich über Varianten einer Rückmeldung mit der Teamleitung der Inspektion auszutauschen und die Form zu wählen, die der Situation und Kultur der Schule, auch ggf. dem Ergebnis am besten entspricht. Darüber hinaus ist zu entscheiden, ob am Ende der Veranstaltung noch Gelegenheit sein soll, beieinander zu bleiben und sich über das gerade Gehörte auszutauschen. Manche Schulen organisieren einen kleinen Empfang, der zum Zusammenbleiben einlädt. Generell gilt: Je mehr Gewicht Schulleitung und Steuergruppe der Ergebnispräsentation verleihen und sie zu ihrer eigenen Sache machen, desto bedeutsamer wird sie auch vom Kollegium erlebt.

Bildung von Hypothesen

- In der Regel wissen oder ahnen die Schulen, in welchen Bereichen sie gut aufgestellt sind und an welchen Stellen sie die Qualitätsvorstellungen des Orientierungsrahmens noch nicht treffen. Es kann hilfreich sein, sich im Vorfeld des Inspektionsberichts darüber auszutauschen und Hypothesen über die Ergebnisse zu formulieren: Worauf haben wir in der Vergangenheit Schwerpunkte gelegt? Wo sind wir in der Entwicklung bereits weit gekommen? Welche Bereiche haben wir in der Vergangenheit eher vernachlässigt? Welche Bereiche sind uns im schulischen Alltag weniger bedeutsam? Dazu kann man beispielsweise auch den Musterbericht nutzen (<http://www.hamburg.de/bsb/vertiefende-informationen/4018002/artikel-bewertung/>), dann weiß man schon im Vorwege, in welcher Form die Ergebnisse aufbereitet werden. Das Musterbewertungsprofil kann beispielsweise das Leitungsteam oder die Steuergruppe in der Schule gemeinsam ausfüllen und später dann neben das tatsächliche Bewertungsprofil legen, um auf einen Blick zu erkennen, wo andere Wahrnehmungen vorlagen.

2. Während der Präsentation der Ergebnisse

Während der Schulleitungsrückmeldung

- ▶ Die Schulinspektion möchte die Rückmeldung an die Schulleitung gern als Gespräch, als Dialog gestalten. Dies setzt voraus, dass sich die Schulleitung darauf einlässt und Gesprächsangebote annimmt. Dazu ist eine gewisse Bereitschaft erforderlich, die eigenen Gedanken zum Gehörten offen zu legen: Was freut mich? Wo empfinde ich Widerstand? Welche Eindrücke teile ich? Was sehe ich anders? Durch die Vorbereitung (s. o.) und die Möglichkeit, den Bericht schon zwei Tage vor der Rückmeldung aus einer geschützten Bibliothek des Sharepoints der Schulinspektion herunterzuladen, fällt es möglicherweise leichter, das Dargestellte zu hinterfragen oder eigene Wahrnehmungen dagegen zu setzen.

Während der Präsentation vor dem Kollegium

- ▶ Ob das Kollegium offen ist für die Ergebnisse, hängt nicht zuletzt von dem Vorzeichen ab, das die Schulleitung in der Veranstaltung setzt: Haben die Inspektionsergebnisse Bedeutung für die Schule? Werden hilfreiche Impulse für die Schulentwicklung erwartet? Ist es das Ziel, mit ihnen weiterzuarbeiten? Durch eine entsprechende Einführung, die Steuerung der Diskussion und einen Abschluss, der zukunftsgerichtet die nächsten Schritte andeutet, kann die Aufnahme der Ergebnisse bereits in Richtung einer ernsthaften Auseinandersetzung und vertieften Verarbeitung gelenkt werden.

3. Nach der Ergebnispräsentation

Für die Schule beginnt die eigentliche Auseinandersetzung mit den Ergebnissen höchstwahrscheinlich erst dann richtig, wenn der Bericht der Schule übergeben wurde und alle Gremien die Gelegenheit hatten, sich damit zu befassen. Insofern die Basis dafür durch einen während der Präsentation gestarteten Verarbeitungsprozess schon gelegt ist, kann diese Phase mit Sicherheit leichter beschritten werden. Folgende Schritte können dabei befolgt werden:

Verfügbarmachung des Berichts für alle Beteiligten

- ▶ Die Schulinspektion empfiehlt, den vollständigen Bericht (nicht nur das Ergebnisprofil, das auch im Internet veröffentlicht wird) allen Schulbeteiligten zugänglich zu machen. Dazu gehört in jedem Fall verpflichtend die Schulkonferenz. Aber auch das Kollegium, interessierte Eltern und ggf. der Schülerrat sollten die Möglichkeit bekommen, sich damit zu befassen.

Datenanalyse

- ▶ Der Bericht enthält sehr viele Daten, die nicht unmittelbar verstanden und vor allem nicht direkt in Schulentwicklung übersetzt werden können. Möglicherweise ist es deshalb sogar sinnvoll, wenn er in unterschiedlichen Gruppen erst einmal unabhängig voneinander angeschaut und beraten wird. Hilfreiche Fragen für ein besseres Verständnis und für die Einordnung der Ergebnisse können dabei sein:
 - ⇒ Bestätigen oder verändern die Daten unsere bisherige Sichtweise? Wie verhalten sich die Ergebnisse zu unseren Hypothesen?
 - ⇒ Wo gibt es Überraschungen? Wie stellen sich die Daten im Vergleich zu unseren Wahrnehmungen dar?
 - ⇒ Was genau verbirgt sich hinter den Bewertungen im Einzelnen? (Blick in das Bewertungsraster und/oder den Orientierungsrahmen)
 - ⇒ Wo bleiben Verständnisfragen trotz der Auseinandersetzung mit dem Material bestehen?
 - ⇒ Werden bestimmte Schemata durch die Daten erkennbar? Wie hängen die einzelnen Bewertungsbereiche miteinander zusammen?

- ⇒ Welche Ergebnisse scheinen uns wichtig? Welche weniger relevant?
- ⇒ Sind gewisse Gruppen zufriedener als andere mit bestimmten Aspekten unserer Schule?

Dateninterpretation

- ▶ Bei der Dateninterpretation geht es letztlich darum, die Daten „zum Sprechen“ zu bringen. Dabei kann sowohl zurück geschaut werden mit dem Ziel, Erklärungen für das Zustandekommen der Befundlage zu finden, als auch nach vorn, um möglichen Veränderungsbedarf zu identifizieren. Dafür ist es erforderlich, dass in der Schule Gelegenheiten geschaffen werden, bei denen alle Beteiligten sich gemeinsam über die Ergebnisse ihrer Datenanalyse austauschen und weitere Schritte gemeinsam angehen.
- ▶ Für die *Erklärung* der Daten sollten Antworten auf folgende Fragen gefunden werden:
 - ⇒ Geben die Daten Aufschluss darüber, dass wir uns auf unsere gesetzten Ziele konzentriert haben?
 - ⇒ Haben wir gute Resultate in den Bereichen erzielt, um die wir uns hauptsächlich gekümmert haben?
 - ⇒ In welche Vorhaben der Schul- und Unterrichtsentwicklung ist die meiste Energie hineingeflossen? Macht sich das auch in einer entsprechenden Bewertung bemerkbar?
 - ⇒ Wo hat es in der Vergangenheit Brüche zwischen Zielsetzungen und deren Umsetzung gegeben? Wo haben wir Vorhaben nicht hinreichend konsequent verfolgt?
 - ⇒ Bei welchen Vorhaben haben alle Schulbeteiligten an einem Strang gezogen? Wo bestand Dissens über das, was am besten zu tun sei? Und zeigt sich das an der Bewertung?
 - ⇒ Wo waren innerschulische Stolpersteine im Prozess, die eine erfolgreiche Schulentwicklung behindert haben?
 - ⇒ Wo haben externe Faktoren den Schulentwicklungsprozess behindert oder aufgehalten?
- ▶ Für die Identifizierung von *Veränderungsbedarf* (Blick nach vorn) können folgende Fragen aufschlussreich sein:
 - ⇒ Welcher Befund zieht die meiste Aufmerksamkeit auf sich? Wo halten wir uns in der Diskussion am längsten auf?
 - ⇒ Worüber sind wir am meisten enttäuscht oder verärgert?
 - ⇒ Von welchem Ergebnis wünschen wir uns beim nächsten Mal am deutlichsten eine Verbesserung?

Datenintegration

- ▶ Für die Weiterarbeit mit den Inspektionsergebnissen ist es wichtig, dass die Befunde in konkrete Ziele und Maßnahmen überführt werden, um einen möglichst hohen Nutzen für die Schulentwicklung zu schaffen. Sofern die Schule eine Steuergruppe hat, sollte diese die weitere Qualitätsarbeit steuern, ansonsten wäre zu überlegen, einer anderen, möglichst multiprofessionell zusammengesetzten Gruppe (Vertreterinnen und Vertreter aus dem Kollegium, der Schulleitung, der Elternschaft, des weiteren pädagogischen Personals, ggf. der Schülerschaft) einen entsprechenden Auftrag zu geben. Eine mögliche Prozessabfolge könnte so aussehen:
 - ⇒ Der erste Schritt besteht in der Identifizierung von *Schwerpunkten* der weiteren Arbeit. Es geht darum, das Feld einzukreisen, auf das die Schule in der kommenden Zeit ihre Energien richten will. Dabei ist die Anschlussfähigkeit an die bisherigen Themen der Schulentwicklung entscheidend: Gelingende Innovation braucht Kontinuität, das Gefühl, dass die Dinge auch zu Ende gebracht werden können. Also sollten Entwicklungsschwerpunkte an Bestehendes anknüpfen und vorhandene Ansätze fortführen.

- ⇒ Innerhalb dieser Schwerpunkte müssen *Ziele* formuliert werden, wobei zunächst die Menge entscheidet: Zu prüfen ist, ob diese in eine Ziel-Leistungs-Vereinbarung mit der Behörde überführt werden können und wenn nicht, wie auf anderem Wege Verbindlichkeit hergestellt werden kann. Darüber hinaus sollten Ziele dem „SMART“-Prinzip folgen:
 - S** Spezifisch Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich).
 - M** Messbar Ziele müssen messbar sein (Messbarkeitskriterien).
 - A** Akzeptiert Ziele müssen von den Empfängern akzeptiert werden/sein (auch: angemessen, attraktiv oder anspruchsvoll).
 - R** Realisierbar Ziele müssen erreichbar sein.
 - T** Terminierbar Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss.
- ⇒ Erst nach einer präzisen Beschreibung von Zielen lohnt es sich, über *Maßnahmen* nachzudenken. Diese müssen konkret geplant werden, auch und gerade mit Blick auf die benötigten zeitlichen und personellen Ressourcen. Es ist hilfreich, wenn während der Umsetzung der geplanten Maßnahmen einige Beteiligte den Gesamtprozess im Blick behalten, die Maßnahmen auf ihre Angemessenheit hin überprüfen und mögliche Schwierigkeiten identifizieren.
- ⇒ Ein wesentlicher Bestandteil des schulischen Qualitätsmanagements ist die *interne Evaluation*. Dabei geht es nicht darum, mit großem Aufwand komplexe Erhebungen durchzuführen, sondern vielmehr muss ab und zu im laufenden Prozess gefragt werden: Sind wir auf dem richtigen Kurs? Bringen uns unsere Maßnahmen dem gesetzten Ziel näher? Woran liegt es, wenn wir in der Umsetzung nicht weiterkommen? Von hier aus können ggf. Kurskorrekturen und Nachbesserungen vorgenommen werden, die verhindern, dass alle Beteiligten sich anstrengen, ohne dass der erhoffte Effekt eintritt.
- ▶ Schulen haben *Unterstützung* in diesem Prozess, die sie nach Möglichkeit in den gesamten Prozess einbeziehen sollte. Zunächst begleitet die *Schulaufsicht* die Verarbeitung der Inspektionsergebnisse. Sie nimmt an der Ergebnispräsentation teil, und spätestens beim sog. Response-Gespräch spricht sie mit der Schulleitung über die Ergebnisse und ihre Konsequenzen für die Schulentwicklung. Darüber hinaus steht das *Landesinstitut* als Ansprechpartner zur Verfügung, sowohl im Bereich der gezielten Fortbildung als auch in der Schulberatung durch die Agentur.
- ▶ Der Bericht der Schulinspektion ist nur ein Datenbericht unter verschiedenen; andere sind zum Beispiel die regelmäßigen Rückmeldungen im Rahmen von KERMIT, die zentralen Abschlussprüfungen oder das Datenblatt „Schule im Überblick“. Darüber hinaus wird es in der Schule eigene Datenlagen aus internen Erhebungen oder Evaluationen geben. In einem weiteren Schritt kann es hilfreich sein, die verschiedenen Befunde nebeneinander zu legen und daraufhin anzuschauen, ob sie in eine ähnliche Richtung weisen bzw. zueinander passen, oder ob sie eher Widersprüchliches aufzeigen. Das IfBQ und das Landesinstitut können behilflich sein, die einzelnen Daten miteinander in Verbindung zu bringen.