



Institut für Schulqualität der Länder  
Berlin und Brandenburg e.V.



Wahrgenommene Auswirkungen der  
Schulinspektion aus Sicht von  
Schulleitungen und Schulaufsicht  
in Berlin

Ergebnisbericht



Daja Preuße, Johanna Pohl, Holger Gärtner

## Impressum

Herausgeber:

**Institut für Schulqualität der Länder Berlin und Brandenburg e.V. (ISQ)**

Schwendenerstraße 31

14195 Berlin

Tel.: 030/83 85 83 18

Mail: [info@isq-bb.de](mailto:info@isq-bb.de)

Internet: [www.isq-bb.de](http://www.isq-bb.de)

**Autorenschaft/Redaktion:**

Dr. Daja Preuße

Johanna Pohl

PD Dr. Holger Gärtner

Berlin, Juli 2019



## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	3
Abbildungsverzeichnis .....	5
Tabellenverzeichnis.....	8
Verwendete Abkürzungen .....	9
1 Schulinspektion in Berlin.....	10
1.1 Ausgangslage.....	10
1.2 Ziele der Studie .....	12
2 Methode.....	13
2.1 Untersuchungsdesign .....	13
2.2 Stichprobe .....	15
3 Ergebnisse .....	18
3.1 Kommunikation der Ergebnisse in der Schule.....	18
3.1.1 Formen der Informationsweitergabe .....	18
3.1.2 Informierte schulische Gruppen.....	20
3.1.3 Umgang mit dem Inspektionsbericht in schulischen Konferenzen .....	21
Zusammenfassung.....	22
3.2 Schulinterne Auswertung der Inspektion.....	23
3.2.1 Formen der Auswertung des Berichtes .....	23
3.2.2 Häufigkeit der Auswertungsgespräche mit Schulaufsicht und Schulträger .....	25
Zusammenfassung.....	26
3.3 Güte und Akzeptanz der Schulinspektion.....	27
3.3.1 Allgemeine Einstellung zur datengestützten Schulentwicklung .....	27
3.3.2 Funktionen der Schulinspektion für Schulentwicklung im Allgemeinen .....	28
3.3.3 Güte der Inspektionsergebnisse.....	30
3.3.4 Erlebte Beanspruchung durch Auswertung der Ergebnisse der Schulinspektion.....	32
Zusammenfassung.....	34
3.4 Zusammenarbeit mit und Unterstützung durch die Schulaufsicht und externe Institutionen .....	36
3.4.1 Zusammenarbeit im Vorfeld der Inspektion.....	36
3.4.2 Zusammenarbeit zur Nachbereitung der Inspektion .....	37
3.4.3 Wirkung der Unterstützung durch Externe.....	38
3.4.4 Kommunikation zwischen Schule und Schulaufsicht .....	39
3.4.5 Beratung durch die Schulaufsicht bei der Nutzung der Ergebnisse .....	43
Zusammenfassung.....	45
3.5 Zielvereinbarungen .....	46
3.5.1 Zielvereinbarung als Instrument zur Schulentwicklung.....	46
3.5.2 Phasen im Zielvereinbarungsprozess.....	48

3.5.3	Zusammenhang der Ziele mit den Inspektionsergebnissen .....	48
3.5.4	Ziele im Zielvereinbarungsprozess .....	49
3.5.5	Formulierung der Zielvereinbarung .....	52
3.5.6	Eignung der Zielvereinbarung als Instrument in Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht .....	53
3.5.7	Zufriedenheit mit Ressourcen zur Erfüllung der Zielvereinbarung.....	55
3.5.8	Erlebte Beanspruchung durch Umsetzung der Zielvereinbarung .....	57
3.5.9	Kompetenzen der Schulaufsicht zum Umgang mit den Zielvereinbarungen .....	59
3.5.10	Zusammenarbeit nach Abschluss der Zielvereinbarungen .....	59
	Zusammenfassung.....	61
3.6	Umgang der Schulaufsicht mit den Inspektionsberichten.....	63
3.6.1	Arbeit der Schulaufsicht mit den Inspektionsberichten .....	63
3.6.2	Datenquellen zur Vorbereitung auf die Ergebnisbesprechung der Inspektion .....	64
	Zusammenfassung.....	66
3.7	Schulische Maßnahmen vor, während und nach dem Inspektionsverfahren ..	67
3.7.1	Veränderungswünsche äußernde Gruppen .....	67
3.7.2	Maßnahmen im Bereich Unterrichts- und Schulentwicklung .....	68
3.7.3	Häufigkeit von Aktivitäten vor, nach und unabhängig von der Inspektion .	71
	Zusammenfassung.....	72
3.8	Allgemeine Einschätzungen des Schulinspektionsverfahrens .....	74
3.8.1	Akzeptanz der Schulinspektion bei verschiedenen Akteur*innen.....	74
3.8.2	Zufriedenheit mit der Schulinspektion.....	75
3.8.3	Nutzen und zeitliche Beanspruchung durch die Schulinspektion .....	77
3.8.4	Folgen der Schulinspektion.....	78
3.8.5	Einschätzung der Kompetenz des Schulinspektionsteams.....	80
3.8.6	Umsetzung von Schulentwicklungsmaßnahmen .....	80
3.8.7	Wahrnehmung der Weiterentwicklung des Verfahrens in der zweiten Runde .....	81
3.8.8	Verbesserungsvorschläge .....	83
	Zusammenfassung.....	83
3.9	Umgang mit erheblichem Entwicklungsbedarf.....	86
4	Fazit.....	90
4.1	Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse.....	90
4.2	Ausblick .....	94
5	Literaturverzeichnis.....	96
Anhang	.....	97
A1: Tabellen	.....	98
A2: Fragebögen.....	.....	113

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Inhalte der Befragung zu den wahrgenommenen Auswirkungen der Schulinspektion/-visitation .....	14
Abbildung 2: Verteilung der durch die Schulaufsicht betreuten Schularten ( $N_{SA} = 19$ )..	16
Abbildung 3: Verteilung nach Anzahl der von den Schulrät*innen betreuten Schulen ( $N_{SA} = 19$ ).....	17
Abbildung 4: Formen der Informationsweitergabe der Inspektionsergebnisse (Häufigkeit) ( $N_{SL} = 415$ ).....	18
Abbildung 5: Formen der Informationsweitergabe der Inspektionsergebnisse an den Schulen ( $N_{SL} = 415$ ) .....	19
Abbildung 6: Informierte schulische Gruppen ( $N_{SL} = 415$ ) .....	20
Abbildung 7: Häufigkeit der Besprechung von Inspektionsberichten in Konferenzen ( $N_{SL} = 415$ ).....	21
Abbildung 8: Formen der Berichtsauswertung in den Schulen (Häufigkeit) ( $N_{SL} = 401$ ). 23	
Abbildung 9: Formen der Berichtsauswertung ( $N_{SL} = 415$ ) .....	24
Abbildung 10: Am Auswertungsprozess beteiligte schulische Gruppen ( $N_{SL} = 415$ ) .....	25
Abbildung 11: Bilanz der Auswertungsgespräche mit Schulaufsicht und Schulträger ( $N_{SL} = 415$ ).....	26
Abbildung 12: Allgemeine Einstellung der Schulleitungen zu datengestützter Schulentwicklung ( $N_{SL} = 415$ ).....	27
Abbildung 13: Funktionen der Schulinspektion für die Schulentwicklung aus Sicht der Schulleitungen ( $N_{SL} = 415$ ).....	28
Abbildung 14: Funktionen der Schulinspektion für die Schulentwicklung aus Sicht der Schulaufsicht ( $N_{SA} = 19$ ) .....	30
Abbildung 15: Güte der Inspektionsergebnisse für die Schule aus Sicht der Schulleitungen ( $N_{SL} = 415$ ).....	31
Abbildung 16: Güte der Inspektionsergebnisse für die Schulen aus Sicht der Schulaufsicht ( $N_{SA} = 19$ ) .....	32
Abbildung 17: Erlebte Beanspruchung der Schulleitungen durch Bearbeitung der Ergebnisse der Inspektion ( $N_{SL} = 415$ ).....	33
Abbildung 18: Erlebte Beanspruchung der Schulaufsicht durch Bearbeitung der Ergebnisse der Inspektion ( $N_{SA} = 19$ ).....	33
Abbildung 19: Zusammenarbeit der Schulen mit Institutionen zur Vorbereitung der Inspektion ( $N_{SL} = 415$ ).....	36
Abbildung 20: Anzahl der verschiedenen Institutionen zur Vorbereitung auf die Inspektion ( $N_{SL} = 214$ ).....	37
Abbildung 21: Zusammenarbeit der Schulen mit Institutionen zur Nachbereitung der Inspektion ( $N_{SL} = 415$ ) .....	38
Abbildung 22: Anzahl der verschiedenen Institutionen zur Nachbereitung der Inspektion ( $N_{SL} = 234$ ).....	38
Abbildung 23: Wirkung der Unterstützung durch Externe zur Nachbereitung der Inspektion.....	39
Abbildung 24: Zeitpunkt des ersten Gespräches mit der Schulaufsicht aus Sicht der Schulleitungen ( $N_{SL} = 274$ ).....	40

Abbildung 25: Zeitpunkt des ersten Gespräches mit den Schulen aus Sicht der Schulaufsicht ( $N_{SA} = 19$ ) .....	40
Abbildung 26: Initiative zum Erstgespräch aus Sicht der Schulleitungen ( $N_{SL} = 274$ ) .....	41
Abbildung 27: Initiative zum Erstgespräch aus Sicht der Schulaufsicht ( $N_{SA} = 19$ ) .....	41
Abbildung 28: Häufigkeit der Gespräche zwischen Schulaufsicht und Schulleitung aus Sicht der Schulleitungen ( $N_{SL} = 274$ ) .....	42
Abbildung 29: Häufigkeit der Gespräche zwischen Schulaufsicht und Schulleitung aus Sicht der Schulaufsicht ( $N_{SA} = 19$ ) .....	42
Abbildung 30: Unterstützung durch die Schulaufsicht bei der Arbeit mit den Ergebnissen der Inspektion aus Sicht der Schulleitungen ( $N_{SL} = 274$ ) .....	43
Abbildung 31: Unterstützung durch die Schulaufsicht bei der Arbeit mit den Ergebnissen der Inspektion aus Sicht der Schulaufsicht ( $N_{SA} = 19$ ) .....	44
Abbildung 32: Eignung von Zielvereinbarungen als Instrument zur Steuerung von Schulentwicklung ( $N_{SL} = 472, N_{SA} = 31$ ) .....	46
Abbildung 33: Phasen des Zielvereinbarungsprozesses aus Sicht der Schulleitungen ( $N_{SL} = 415$ ) .....	48
Abbildung 34: Zusammenhang der Zielvereinbarungen mit den Ergebnissen des Inspektionsberichtes ( $N_{SL} = 153; N_{SA} = 18$ ) .....	49
Abbildung 35: Formulierung der Zielvereinbarungen aus Sicht der Schulleitungen ( $N_{SL} = 153$ ) .....	52
Abbildung 36: Formulierung der Zielvereinbarungen aus Sicht der Schulaufsicht ( $N_{SA} = 18$ ) .....	53
Abbildung 37: Zielvereinbarung als Instrument zur Kooperation zwischen Schulleitungen und Schulaufsicht aus Sicht der Schulleitungen ( $N_{SL} = 153$ ) .....	54
Abbildung 38: Zielvereinbarung als Instrument zur Kooperation zwischen Schulleitungen und Schulaufsicht aus Sicht der Schulaufsicht ( $N_{SA} = 18$ ) .....	55
Abbildung 39: Zufriedenheit mit den Ressourcen zur Zielvereinbarungserfüllung aus Sicht der Schulleitungen ( $N_{SL} = 153$ ) .....	56
Abbildung 40: Zufriedenheit mit den Ressourcen zur Zielvereinbarungserfüllung aus Sicht der Schulaufsicht ( $N_{SA} = 18$ ) .....	57
Abbildung 41: Beanspruchungsempfinden durch die Umsetzung der Zielvereinbarungen aus Sicht der Schulleitungen ( $N_{SL} = 153$ ) .....	58
Abbildung 42: Beanspruchungsempfinden durch die Umsetzung der Zielvereinbarungsgespräche aus Sicht der Schulaufsicht ( $N_{SA} = 18$ ) .....	58
Abbildung 43: Kompetenzen zum Umgang mit den Zielvereinbarungen aus Sicht der Schulaufsicht ( $N_{SA} = 18$ ) .....	59
Abbildung 44: Positive Aspekte der Zusammenarbeit nach Abschluss der Zielvereinbarungen aus Sicht der Schulaufsicht ( $N_{SA} = 19$ ) .....	60
Abbildung 45: Negative Aspekte der Zusammenarbeit nach Abschluss der Zielvereinbarungen aus Sicht der Schulaufsicht ( $N_{SA} = 19$ ) .....	60
Abbildung 46: Bewertung der Inspektionsberichte durch die Schulaufsicht ( $N_{SA} = 19$ ) ..	63
Abbildung 47: Kritik an den Inspektionsberichten durch die Schulaufsicht ( $N_{SA} = 19$ ) ..	64
Abbildung 48: Datenquellen zur Vorbereitung der Ergebnisbesprechung aus Sicht der Schulaufsicht ( $N_{SA} = 19$ ) .....	65

Abbildung 49: Veränderungswünsche äußernde schulische Gruppen ( $N_{SL} = 415$ ) .....	67
Abbildung 50: Durchschnittliche Häufigkeit der Aktivitäten vor, nach und unabhängig von der Inspektion ( $N_{SL} = 415$ ) .....	72
Abbildung 51: Akzeptanz des Schulinspektionsverfahrens bei verschiedenen Akteur*innen aus Sicht der Schulleitungen ( $N_{SL} = 415$ ) .....	74
Abbildung 52: Akzeptanz des Schulinspektionsverfahrens bei verschiedenen Akteur*innen aus Sicht der Schulaufsicht ( $N_{SA} = 19$ ) .....	75
Abbildung 53: Zufriedenheit mit der Schulinspektion aus Sicht der Schulleitungen ( $N_{SL} = 415$ ) .....	76
Abbildung 54: Zufriedenheit mit der Schulinspektion aus Sicht der Schulaufsicht ( $N_{SA} = 19$ ) .....	76
Abbildung 55: Einschätzung des Nutzens der Schulinspektion für die Schul- und Unterrichtsentwicklung ( $N_{SL} = 415$ ; $N_{SA} = 19$ ) .....	77
Abbildung 56: Einschätzung der zeitlichen Beanspruchung durch die Schulinspektion ( $N_{SL} = 415$ ; $N_{SA} = 19$ ) .....	78
Abbildung 57: Wahrgenommene Folgen der Schulinspektion durch die Schulleitungen ( $N_{SL} = 415$ ) .....	78
Abbildung 58: Wahrgenommene Folgen der Schulinspektion durch die Schulaufsicht ( $N_{SA} = 19$ ) .....	79
Abbildung 59: Beurteilung des Schulinspektionsteams ( $N_{SL} = 415$ ) .....	80
Abbildung 60: Umsetzung von Schulentwicklungsmaßnahmen aus Sicht der Schulleitungen ( $N_{SL} = 415$ ) .....	81
Abbildung 61: Wahrnehmung der Weiterentwicklung des Schulinspektionsverfahrens in der zweiten Runde aus Sicht der Schulleitungen ( $N_{SL} = 415$ ) .....	82
Abbildung 62: Wahrnehmung der Weiterentwicklung des Schulinspektionsverfahrens in der zweiten Runde aus Sicht der Schulaufsicht ( $N_{SA} = 19$ ) .....	82
Abbildung 63: Anteil der zugeordneten Schulen mit erheblichem Entwicklungsbedarf ( $N_{SA} = 19$ ) .....	86
Abbildung 64: Unterstützungssysteme nach Feststellung von erheblichem Entwicklungsbedarf ( $N_{SL} = 20$ ; $N_{SA} = 19$ ) .....	87
Abbildung 65: Abstimmung von Entwicklungsvorhaben auf den Entwicklungsbedarf ( $N_{SL} = 20$ ) .....	87
Abbildung 66: Unterstützung durch die Schulaufsicht bezüglich der Entwicklungsarbeit aus Sicht der Schulleitung ( $N_{SL} = 20$ ) .....	88
Abbildung 67: Unterstützung durch die Schulaufsicht bezüglich der Entwicklungsarbeit aus Sicht der Schulaufsicht ( $N_{SA} = 19$ ) .....	89

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Rücklauf- und Ausschöpfungsquoten für die Befragtengruppen .....	15
Tabelle 2: Ausschöpfungsquote der Schulleitungen nach Schulart.....	16
Tabelle 3: Ziele im Zielvereinbarungsprozess nach Angaben der Schulleitungen (N <sub>gültige Angaben</sub> = 176) .....	50
Tabelle 4: Ziele im Zielvereinbarungsprozess nach Angabe der Schulaufsicht (N <sub>gültige Angaben</sub> = 29) .....	51
Tabelle 5: Verteilung der Maßnahmen aus dem Bereich Unterrichtsentwicklung (N <sub>gültige Angaben</sub> = 584).....	69
Tabelle 6: Verteilung der Maßnahmen aus dem Bereich Schulentwicklung (N <sub>gültige Angaben</sub> = 404).....	70

## Verwendete Abkürzungen

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der Befragung detailliert beschrieben. Erklärung der Abkürzungen:

MSA	Mittlerer Schulabschluss
QB	Abkürzung für Qualitätsbereich
SA	Abkürzung für Schulaufsicht
SCHILF	Abkürzung für schulinterne Fortbildung
SIBUZ	Schulpsychologische und Inklusionspädagogische Beratungs- und Unterstützungszentren
SL	Abkürzung für Schulleitung
SMART	Akronym der Formulierungsaspekte Spezifität, Messbarkeit, Akzeptanz, Realisierbarkeit und Terminierung
VERA	Vergleichsarbeiten in der 3. und 8. Jahrgangsstufe

Erläuterungen der statistischen Abkürzungen:

$\Sigma$	Summenzeichen. Gibt eine Summe an.
N	bezeichnet die Anzahl der ausgewerteten Personenangaben, z. B.
- $N_{SA}$	bezeichnet die Anzahl der ausgewerteten Angaben für Schül*rät*innen
- $N_{SL}$	bezeichnet die Anzahl der ausgewerteten Angaben für Schulleitungen
MW	Abkürzung für den Mittelwert
SD	Abkürzung für die Standardabweichung. Die Standardabweichung ist ein sogenanntes Streuungsmaß, das Auskunft darüber gibt, wie homogen oder heterogen eine Merkmalsverteilung ist.

# 1 Schulinspektion in Berlin

Die Schulinspektion in Berlin ist ein wesentlicher Bestandteil der schulischen Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Zusammen mit internen Evaluationen, Vergleichsarbeiten, zentralen Prüfungen und anderen Maßnahmen wie z. B. dem Schulprogramm dient sie der systematischen Erfassung, Bewertung, Bilanzierung und letztendlich Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen von schulischen Prozessen und Lernergebnissen. In diesem Kapitel wird zunächst das Verfahren der Schulinspektion in Berlin beschrieben (Kap. 1.1), bevor im Anschluss daran die Ziele dieser Studie vorgestellt werden (Kap. 1.2).

## 1.1 Ausgangslage

Seit dem Schuljahr 2005/2006 wird die **Schulinspektion** als externe Evaluation der öffentlichen Schulen im Land Berlin durchgeführt. Sie ist ein etablierter Bestandteil der Qualitätsentwicklung und gibt wichtige Impulse für eine nachhaltige Schulentwicklung. Die Schulinspektion soll dabei Schulen als Gesamtsystem untersuchen und dient dazu, deren Qualitätsentwicklung zu unterstützen.

Die übergeordnete und langfristig ausgerichtete Zielsetzung der Implementation von Inspektionsverfahren besteht darin, die Qualität und Vergleichbarkeit der Schulen zu verbessern und zu sichern (Holtappels, 2003). Die Qualitätsanalyse durch Inspektionen bezieht sich dabei auf verschiedene Bereiche der Prozessqualität im Hinblick auf Schulorganisation, Management, Schulleben und vor allem auf den Unterricht. Dabei wird die Schule als Gesamtsystem untersucht und nicht die Tätigkeit einzelner Lehrkräfte. Sie verfolgt dabei insbesondere folgende Ziele (Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft, 2011):

- Datengestützte Bewertung von Schulqualität
- Hinweise zur Unterstützung der Qualitätsentwicklung an den Schulen
- Optimierung der Zuverlässigkeit der schulinternen Qualitätseinschätzung
- Steigerung der Verbindlichkeit der schulischen Qualitätsentwicklungsprozesse
- Erstellung vergleichbarer Daten und Informationen als Steuerungswissen.

In der ersten Runde der Schulinspektion wurden bis zum Schuljahr 2010/2011 alle öffentlichen Berliner Schulen mindestens einmal inspiziert. Die erste Runde der Schulinspektion wurde in einer Begleitstudie evaluiert (Gärtner & Wurster, 2009).

Für die zweite Runde wurde das Verfahren im Anschluss an eine systematische Auswertung der ersten Runde an Inspektionen überarbeitet, u. a. hinsichtlich einzelner Qualitätsmerkmale und -kriterien, der Bewertung des Unterrichts sowie der Vorbereitung der Inspektion und der Ergebnisauswertung. Das „Handbuch Schulinspektion“ (Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft, 2012) sowie der „Handlungsrahmen Schulqualität in Berlin“ (Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, 2007) bildeten die Grundlage für das Vorgehen der Schulinspektion in der zweiten Runde. Im Handlungsrahmen wurden insgesamt sechs Qualitätsbereiche der

schulischen Arbeit beschrieben und in Qualitätsmerkmalen sowie innerhalb der Merkmale in Qualitätskriterien und Indikatoren ausdifferenziert.

Ergänzt wurden die Angaben im Handlungsrahmen Schulqualität in Berlin (Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, 2007) durch beispielhafte Anhaltspunkte zur Konkretisierung, Schlüsselindikatoren zur Überprüfung und durch die zu verwendenden Instrumente und Methoden zur Erhebung der Indikatoren. In der zweiten Runde der Schulinspektion wurde die Schularspezifik bei den Qualitätskriterien stärker beachtet, vor allem Schulen mit sonderpädagogischen Förderschwerpunkten und berufsbildende Schulen sowie Schulen mit Ganztagsangeboten betreffend.

Ausgerichtet an der zeitlichen Abfolge der Inspektionen der ersten Runde wurden die Schulen seit 2011 erneut inspiziert, pro Jahr ca. 120 Schulen. Schulen mit erheblichem Entwicklungsbedarf wurden in einem kürzeren Rhythmus erneut inspiziert. Nach sechs Jahren wurde die zweite Runde im Sommer 2017 abgeschlossen.

Der Schulbesuch im Rahmen der Schulinspektion erfolgt i. d. R. an zwei Tagen vor Ort und stützt sich im Wesentlichen auf drei Quellen: Datenanalyse (schulische Unterlagen), Befragungen/Interviews (schriftliche Befragungen der schulischen Akteure vorab und Gruppeninterviews vor Ort) sowie Unterrichtsbeobachtungen nach fachübergreifenden Kriterien guten Unterrichts. Das Inspektionsteam bestand zumeist aus drei Personen<sup>1</sup> i. d. R. mit mehrjähriger Erfahrung im Schul- oder Schulaufsichtsdienst und umfangreichen Qualifizierungen zur externen Evaluation, von denen eine Person mit der zu inspizierenden Schularart besonders vertraut war. Ergänzt wurde das Team meist durch ein ehrenamtliches Mitglied aus der Berliner Elternschaft, Wirtschaft, Wissenschaft oder aus Berufsverbänden. Im Vorfeld des Inspektionsbesuchs wurden Daten zu den schulischen Rahmen- und Kontextbedingungen sowie vorliegende Daten zu landesweiten Vergleichs- und Prüfungsarbeiten (VERA, MSA etc.) gesichtet und darüber hinaus eine Online-Befragung mit allen schulischen Personengruppen durchgeführt. Für die Datenanalyse ist ein Kernbestand an Dokumenten und Datenbeständen definiert. Während der Inspektion wurden halbstandardisierte Interviews mit allen an der Schule beteiligten Gruppen (Schulleitungen, Lehrkräfte, Eltern, Schüler\*innen und ggfs. Partnern der beruflichen Bildung) durchgeführt. Außerdem stellten Unterrichtsbeobachtungen einen Schwerpunkt des Schulbesuchs dar. Es wurden mindestens 70 Prozent der unterrichtenden Lehrkräfte einer Schule aus möglichst vielen Fachbereichen und Jahrgangsstufen in 20-minütigen Unterrichtsbesuchen beobachtet. Die Inspektor\*innen beurteilten auf Grundlage von Kriterien die Unterrichtsarbeit mit einer vierstufigen Skala (trifft zu bis trifft nicht zu). Allerdings steht nicht die einzelne Lehrkraft im Mittelpunkt der Beurteilung, sondern die Unterrichtskultur der Schule als Ganzes.

---

<sup>1</sup> Bei größeren Schulen bestand das Team aus vier oder mehr Personen.

Die Bewertung und Interpretation der Ergebnisse erfolgte durch das Inspektionsteam in gemeinsamer Abstimmung. Dabei wurde ein Qualitätsprofil der inspizierten Schule erstellt, in dem die Stärken und der Entwicklungsbedarf einer Schule vermerkt sind. Nach ca. drei Wochen erhielt die Schule eine erste Fassung des Inspektionsberichtes, gefolgt von einer späteren Vorstellung der Ergebnisse vor den Mitgliedern und Gästen der Schulkonferenz sowie der Übergabe des Inspektionsberichtes. Weiterhin wurde der Inspektionsbericht an die zuständige Schulaufsicht und Schulbehörde versendet. Eine Kurzversion wurde vier Monate später im Schulporträt der Schule auf den Internetseiten der Senatsverwaltung für Bildung veröffentlicht. Die Vollversion des Inspektionsberichtes durfte nach Entscheidung der Schulkonferenz veröffentlicht werden. Der Inspektionsbericht dient als Gesprächsbasis zwischen Schulaufsicht und Schulleitung zur Formulierung von Entwicklungszielen und ggf. Unterstützungsmaßnahmen.

## *1.2 Ziele der Studie*

Im Zusammenhang mit der erstmaligen Einführung und Durchführung externer Evaluationsverfahren in den Ländern muss kritisch angemerkt werden, dass zum Verfahren und den Folgen kaum wissenschaftliche Begleitforschungen durchgeführt wurden. Die Durchführung der ersten Studie zur Schulinspektion (Gärtner & Wurster, 2009) stellt einen ersten Schritt zu einer wissenschaftlichen Prozess- und Wirkungsforschung dar, der Hinweise für die Weiterentwicklung der Schulinspektion in Berlin für die zweite Runde liefern konnte. Das Ziel der Begleitforschung zur zweiten Runde liegt in der fortführenden Wirkungsanalyse des angepassten Verfahrens der Schulinspektion und soll damit wiederum eine Basis für künftige Weiterentwicklungen bilden. Das bedeutet, dass die mit dem Verfahren der Schulinspektion verbundenen und durch das Verfahren der Schulinspektion in den Schulen und im Verhältnis von Schulen und Schulaufsicht ausgelösten Prozesse sowie die entsprechenden Wirkungen (im Sinne einer Verbesserung von Schulqualität) beleuchtet werden. Dazu wurde in dieser Studie erstmals die Schulaufsicht als relevanter Akteur für die Nutzung von Inspektionsergebnissen einbezogen und neben Schulleitungen zu ihrer Wahrnehmung befragt<sup>2</sup> (vgl. Kap. 2.1). Wirkungen von Schulinspektion sind in dieser Studie immer die von Schulleitungen und Schulrät\*innen wahrgenommenen bzw. berichteten Wirkungen.

Im nächsten Kapitel (Kap. 2) wird zunächst das methodische Vorgehen der Studie vorgestellt. Es folgt die Darstellung der Ergebnisse der Schulleitungs- und Schulaufsichtsbefragung. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst.

---

<sup>2</sup> Diese umfasst die Schulrät\*innen der regionalen Schulaufsicht in Berlin für allgemeinbildende Schulen.

## 2 Methode

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen der Studie vorgestellt. Dazu wird zunächst die Durchführung der Befragung erläutert (Kap. 2.1), bevor anschließend Informationen über die genutzte Stichprobe dargestellt werden (Kap. 2.2).

### 2.1 Untersuchungsdesign

Um einen Eindruck von möglichen Auswirkungen der Schulinspektion zu erhalten, wird in dieser Studie die Wahrnehmung von Effekten einer Schulinspektion aus Sicht von Schulleitungen inspizierter Schulen und Schulrät\*innen erfasst (s. Abbildung 1)<sup>3</sup>. Dabei richtet sich die Befragung an alle Schulen, die im Rahmen der zweiten Runde der Schulinspektion inspiziert worden sind, sowie an Schulrät\*innen, die allgemeinbildende Schulen in der zweiten Runde begleitet haben.

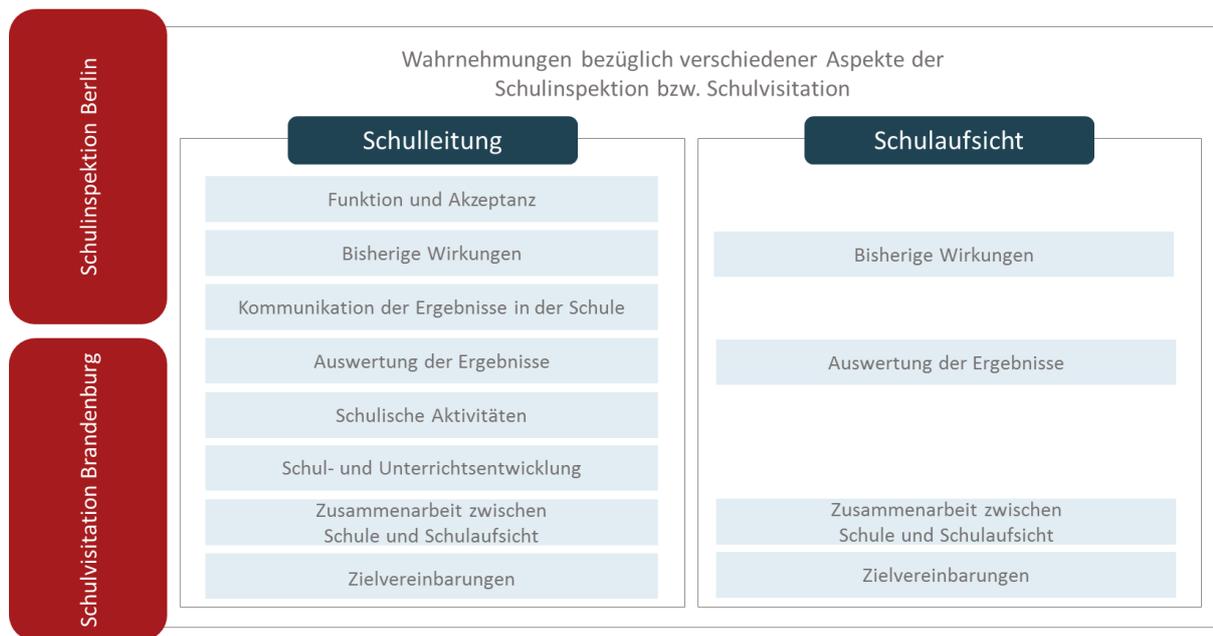
Die Befragung ist von Januar bis Oktober 2018 mittels Papierfragebögen durchgeführt worden. Der Fragebogen hat sich dabei aus Gründen der Vergleichbarkeit an der ersten Studie (Gärtner & Wurster, 2009) orientiert. Dies umfasst die Wahrnehmung verschiedener Aspekte des schulischen Geschehens vor, während und nach der Inspektion sowie des Unterstützungssystems (vgl. Anhang A2). Die Auswertung des Fragebogens erfolgt deskriptiv und ggf. durch Gegenüberstellung der Antworten von Schulleitungen und Schulrät\*innen.

Die ersten beiden Fragenblöcke umfassen die wahrgenommenen Funktionen und die Akzeptanz der Schulinspektion sowie die bisherigen Wirkungen des Schulinspektionsverfahrens. Der zweite Bereich beinhaltet Fragenblöcke zum Thema Entwicklungsprozesse in den Schulen sowie Aktivitäten um das Schulinspektionsverfahren herum. Hierzu gehören die Aspekte der schulinternen Kommunikation der Inspektionsergebnisse, der Auswertung des Inspektionsberichtes, der Schulaktivitäten vor, während und nach der Schulinspektion sowie der Planung und Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen. Die letzten beiden Fragenblöcke betreffen den Bereich der Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht und deren Unterstützungsangebote sowie den Prozess der Zielvereinbarung. Diese Themenbereiche sind in der zweiten Studie ausgebaut worden, um die zunehmende Rollenverschiebung der Schulaufsicht zu einer begleitenden und beratenden Institution gezielter zu untersuchen.

---

<sup>3</sup> Die Studie umfasst die Bundesländer Berlin und Brandenburg. Der vorliegende Bericht bezieht sich auf die Schulinspektion in Berlin.

Abbildung 1: Inhalte der Befragung zu den wahrgenommenen Auswirkungen der Schulinspektion/-visitation



## 2.2 Stichprobe

Alle Schulleitungen der in der zweiten Runde inspizierten Schulen sind mit einem den Fragebogen begleitenden Anschreiben der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie um die Teilnahme an der Befragung gebeten worden (N = 650<sup>4</sup>). Der bereinigte Rücklauf<sup>5</sup> (s. Tabelle 1) beträgt 65 Prozent (Antworten von 424 der 650 angeschriebenen Schulleitungen). Insgesamt konnten 415 Fragebögen (64 %) in die Auswertungen einbezogen werden.

Weiterhin sind alle 40 zum Zeitpunkt der Befragung tätigen Schulrät\*innen der regionalen Schulaufsicht Berlins für allgemeinbildende Schulen um die Teilnahme an der Befragung gebeten worden. Der bereinigte Rücklauf (s. Tabelle 1) beträgt 55 Prozent (Antworten von 22 der 40 angeschriebenen Schulrät\*innen). Insgesamt konnten 19 Fragebögen (48 %) ausgewertet werden.

Tabelle 1: Rücklauf- und Ausschöpfungsquoten für die Befragtengruppen

Personengruppe	Bereinigter Rücklauf (N)	Bereinigter Rücklauf (in %)	Ausschöpfungsquote (in %)
Schulleitungen	424 von 650	65	64
Schulaufsicht	22 von 40	55	48

Tabelle 2 zeigt die Ausschöpfung für die Fragebögen der Schulleitungen differenziert nach Schularten. Der Abgleich erfolgt zwischen den Daten der Schulinspektion und den Angaben der Schulleitungen auf dem Fragebogen. Die Ausschöpfungsquoten sind über die Schularten unterschiedlich verteilt zwischen 50 und 75 Prozent. Die höchste Teilnahmebereitschaft zeigten die Schulleitungen der berufsbildenden Schulen (75 %) und Integrierten Sekundarschulen (74 %). Die geringste Teilnahmebereitschaft wiesen die Schulen mit sonderpädagogischem Förderbedarf auf (50 %). 40 Schulen wurden in der zweiten Runde der Schulinspektion nachinspiziert, da sie erheblichen Entwicklungsbedarf aufzeigten. Von diesen Schulen haben sich 20 an der Befragung zur zweiten Studie beteiligt (50 %).

<sup>4</sup> Nachinspektionen sind in dieser Zahl nicht berücksichtigt, da jede Schule im Rahmen dieser Studie nur einmal befragt wurde.

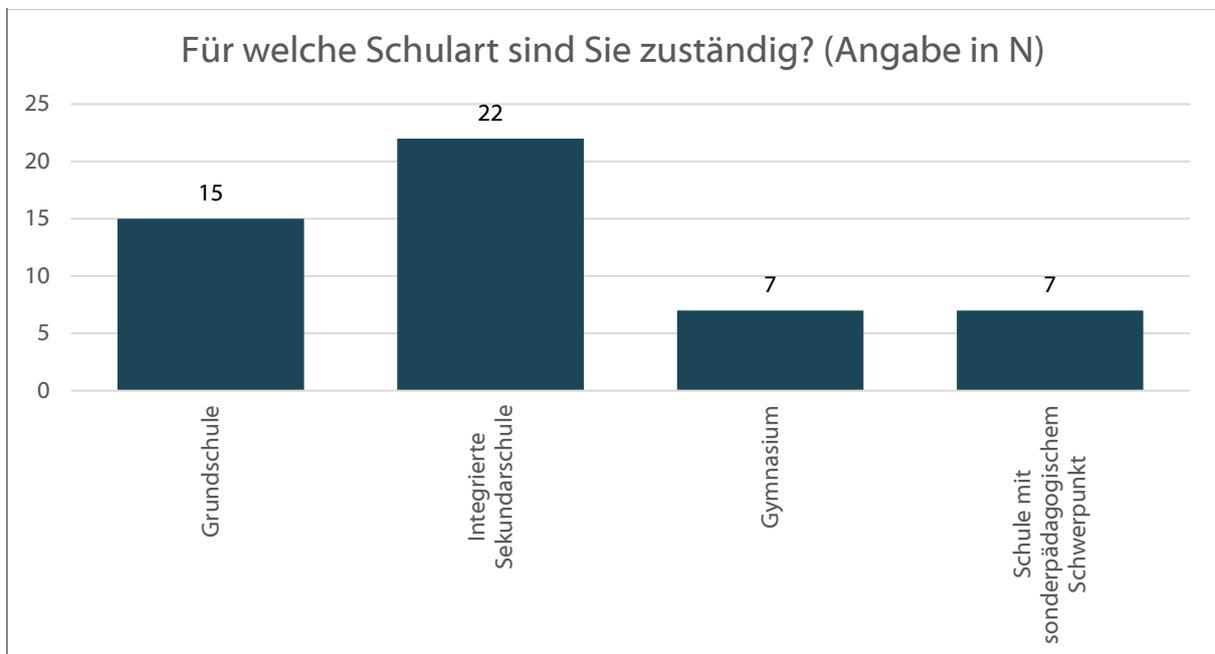
<sup>5</sup> Der bereinigte Rücklauf bezieht sich auf alle Antworten der angeschriebenen Zielgruppe. In die Auswertung konnten nicht alle Schulen einbezogen werden, da bspw. die Schulleitung oder Schulaufsicht erst kürzlich ins Amt gekommen ist und der Fragebogen daher nicht ausgefüllt werden konnte.

Tabelle 2: Ausschöpfungsquote der Schulleitungen nach Schulart

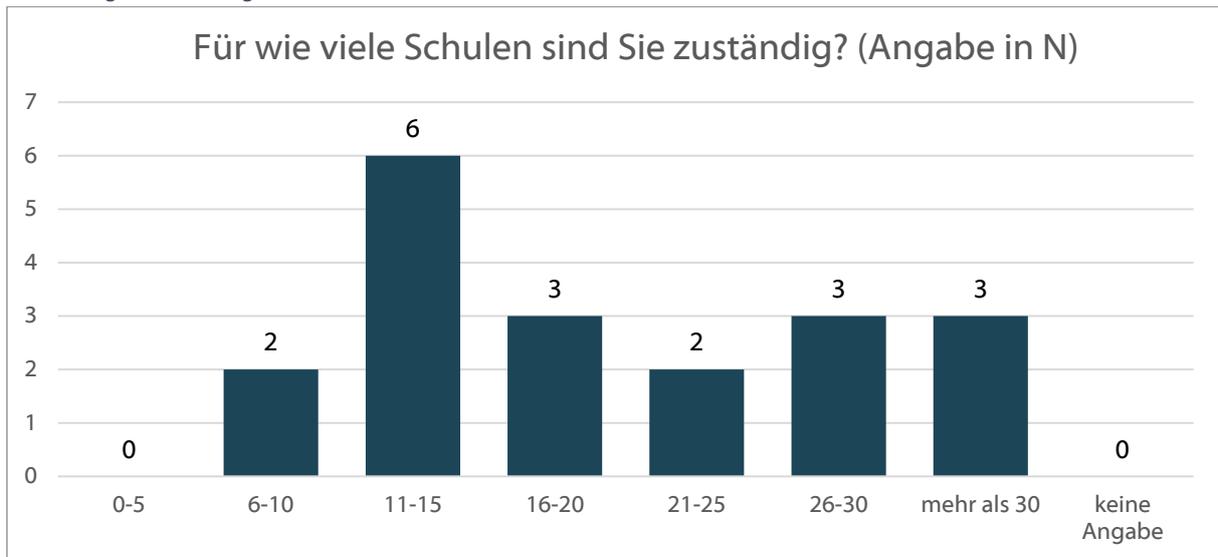
Schulart	Ausschöpfung (N)	Ausschöpfung (in %)
Grundschule	194 von 337	58
Integrierte Sekundarschule	90 von 121	74
Gymnasium	60 von 92	65
Berufsbildende Schule	33 von 44	75
Schule mit sonderpädagogischem Schwerpunkt	28 von 56	50
Keine Angabe	10	0

*Anmerkung:* Sonderschularten, wie z. B. Kollegs oder Sportschulen, wurden der Kategorie Gymnasium bzw. Integrierte Sekundarschule zugeordnet.

In Abbildung 3 ist die Verteilung der Schül\*rät\*innen nach der Anzahl der zu betreuenden Schulen abgebildet. Der höchste Anteil (32 %) der Schül\*rät\*innen, die an der Befragung in Berlin teilgenommen haben, hatte 11 bis 15 Schulen zu betreiben. Dabei verteilten sich die Schül\*rät\*innen zu unterschiedlichen Anteilen auf die allgemeinbildenden Schularten (s. Abbildung 2).

Abbildung 2: Verteilung der durch die Schulaufsicht betreuten Schularten (N<sub>SA</sub> = 19)

*Anmerkung:* Mehrfachantworten waren zulässig.

Abbildung 3: Verteilung nach Anzahl der von den Schulrät\*innen betreuten Schulen (N<sub>SA</sub> = 19)

## 3 Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Studie dargestellt. Die Auswertungen wurden nach verschiedenen Blöcken gruppiert: Kommunikation der Ergebnisse in der Schule (Kap. 3.1), schulinterne Auswertung der Inspektionsergebnisse (Kap. 3.2), Güte und Akzeptanz der Schulinspektion (Kap. 3.3), Zusammenarbeit mit und Unterstützung durch Schulaufsicht und externe Institutionen (Kap. 3.4), Zielvereinbarungen (Kap. 3.5), Arbeit der Schulaufsicht mit den Berichten (Kap. 3.6), schulische Maßnahmen vor, während und nach der Schulinspektion (Kap. 3.7), allgemeine Einschätzungen zum Verfahren (Kap. 3.8) sowie Umgang mit erheblichem Entwicklungsbedarf (Kap. 3.9).

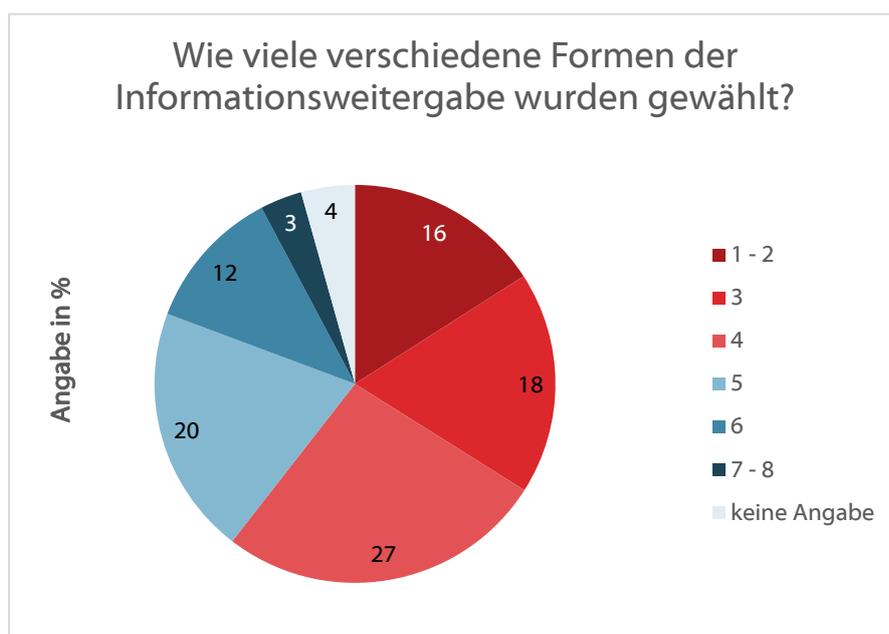
### 3.1 Kommunikation der Ergebnisse in der Schule

In diesem Abschnitt steht die Kommunikation der Ergebnisse der Schulinspektion in den Schulen in der zweiten Runde aus Sicht der befragten Schulleitungen im Mittelpunkt. Dabei wird der Fragestellung nachgegangen, welche und wie viele verschiedene Formen der Informationsweitergabe es gab (Kap. 3.1.1), welche schulischen Gruppen einbezogen (Kap. 3.1.2), wie oft die Ergebnisse in Konferenzen besprochen und ob eine Veröffentlichung der Inspektionsergebnisse über die verpflichtende Veröffentlichung des Kurzberichtes hinaus beschlossen worden ist (Kap. 3.1.3).

#### 3.1.1 Formen der Informationsweitergabe

Die Ergebnisse der Inspektion wurden in nahezu allen Schulen auf vielfältige Weise vorgestellt und diskutiert (s. Abbildung 4). Knapp zwei Drittel der Schulen (59 %) wählten vier, fünf oder sechs verschiedene Formen der Informationsweitergabe.

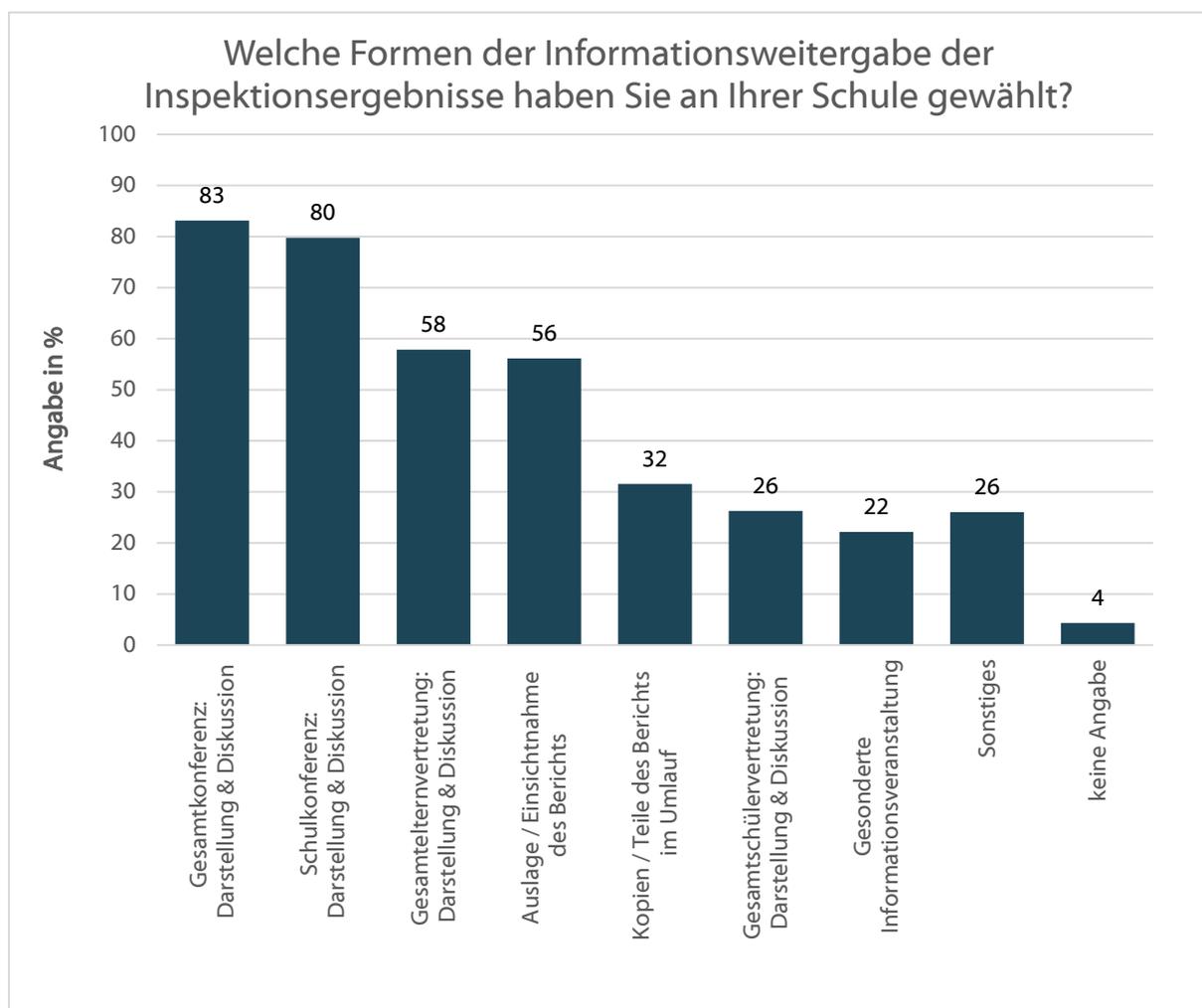
Abbildung 4: Formen der Informationsweitergabe der Inspektionsergebnisse (Häufigkeit) (N<sub>SL</sub> = 415)



*Anmerkungen:* Sieben verschiedene Formen der Informationsweitergabe wurden vorgegeben, z. B. die Darstellung und Diskussion des Berichtes in der Schulkonferenz. Mehrfachantworten waren zulässig. Zusätzlich konnten die Schulen sonstige Nennungen in Form einer offenen Angabe machen.

Präferierte Formen der Informationsweitergabe (s. Abbildung 5) waren die Darstellung und Diskussion in der Gesamtkonferenz (83 %), Schulkonferenz (80 %), Gesamtelternvertretung (58 %) sowie die Auslage des Berichtes (56 %). Etwa ein Drittel der Schulen gab Kopien bzw. Teile des Berichtes in Umlauf (32 %). Am seltensten wurden die Ergebnisse der Gesamtschülervertretung (26 %) oder auf einer gesonderten Informationsveranstaltung (22 %) vorgestellt und diskutiert. Gut ein Viertel der Schulen (26 %) gab unter dem Punkt „Sonstiges“ weitere Formen der Informationsweitergabe an. Von 99 wertbaren Antworten (vgl. Tabelle A 1 im Anhang) wurde besonders häufig die digitale Veröffentlichung (87 %) genannt. Hierbei reichte der Umfang und Zugang zur Veröffentlichung von Teilen des Berichtes im Intranet bis zur Veröffentlichung des gesamten Berichtes auf der Schulhomepage. Vereinzelt erfolgte auch die Weitergabe bzw. Präsentation des Ergebnisberichtes an einzelne Schulbeteiligte, wie Eltern, Schülervorteiler\*innen oder Lehrkräfte außerhalb der Konferenzen. Weiterhin wurde an einer Schule die externe Schulberatung informiert.

Abbildung 5: Formen der Informationsweitergabe der Inspektionsergebnisse an den Schulen (N<sub>SL</sub> = 415)

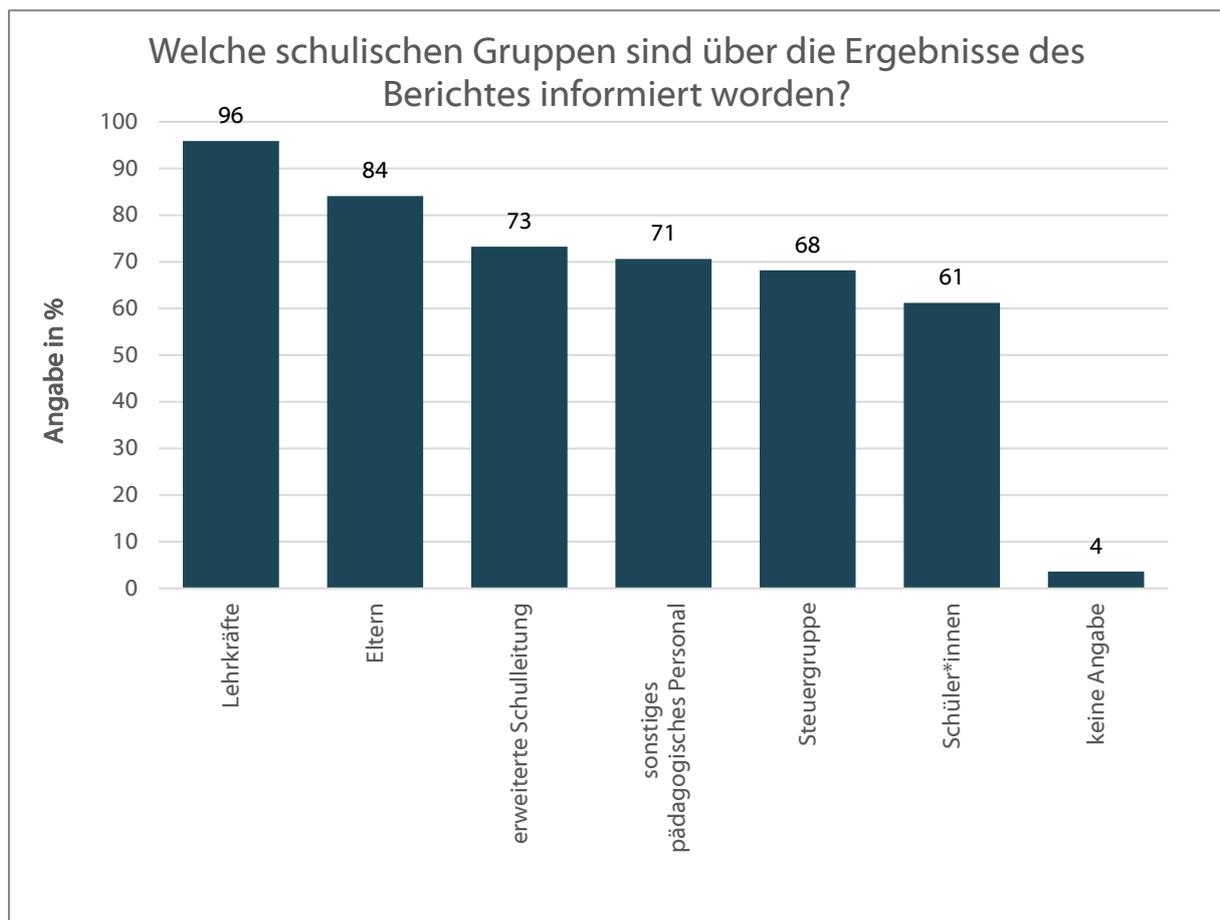


Anmerkung: Mehrfachantworten waren zulässig.

### 3.1.2 Informierte schulische Gruppen

Abbildung 6 verdeutlicht, welche schulischen Gruppen nach Einschätzung der Schulleitungen über die Ergebnisse des Berichtes informiert wurden. Die Lehrkräfte waren aus Sicht der Schulleitungen in nahezu allen Schulen über die Ergebnisse des Inspektionsberichtes informiert (96 %), in sehr vielen Schulen auch die Eltern (84 %), gefolgt von der Gruppe der erweiterten Schulleitung (73 %) und dem sonstigen pädagogischen Personal (71%). An etwa zwei Dritteln der Schulen wurden weiterhin die Steuergruppe (68 %) sowie die Schüler\*innen (61 %) informiert.

Abbildung 6: Informierte schulische Gruppen (N<sub>SL</sub> = 415)



Anmerkung: Mehrfachantworten waren zulässig.

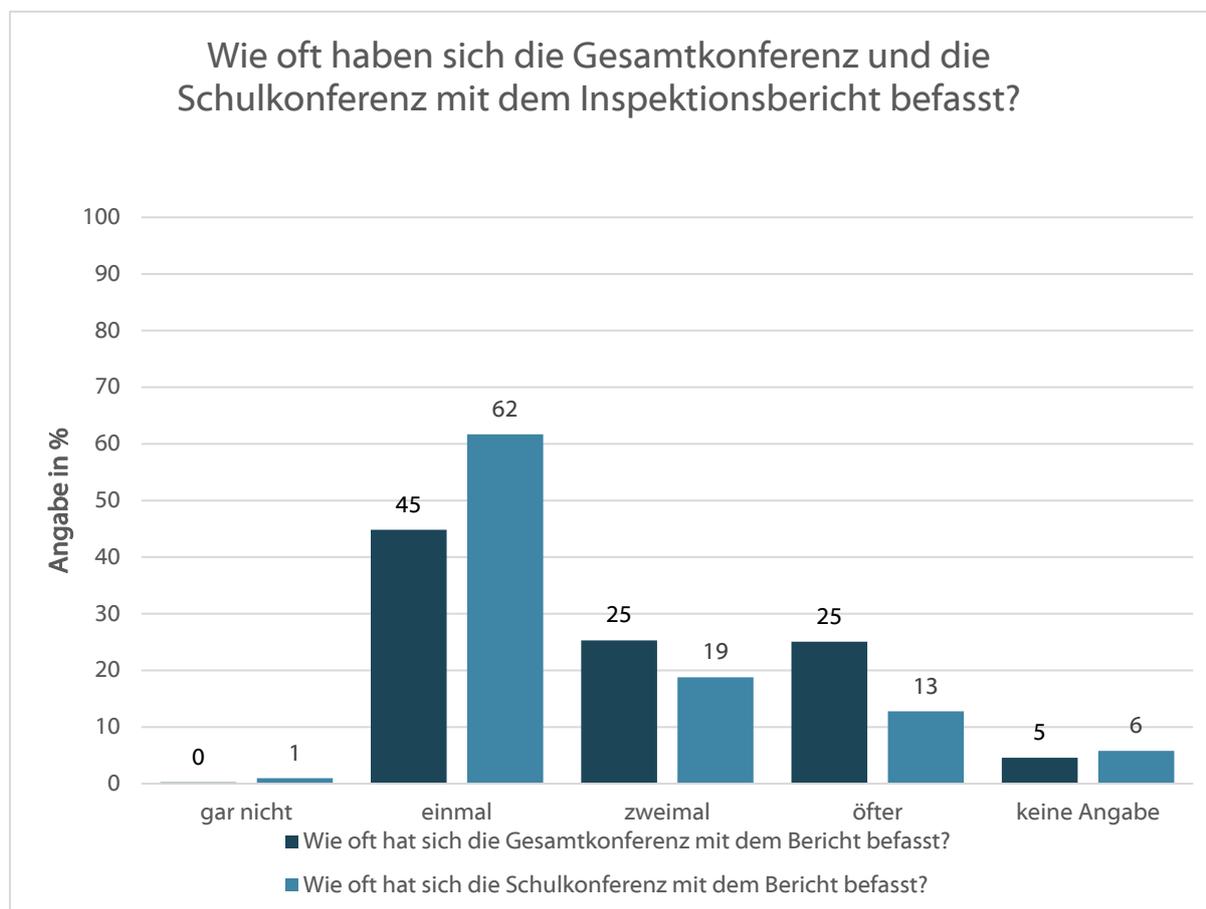
Hinsichtlich der Wahrnehmung der Ergebnisse im Kollegium schätzten die Schulleitungen im Durchschnitt, dass 77 Prozent (SD = 24 %) des Kollegiums die Ergebnisse des Berichtes kennen. Die Bandbreite der Nennungen lag zwischen fünf und 100 Prozent. In einem Viertel der Schulen (25 %) wurde nach Einschätzung der Schulleitung das gesamte Kollegium über die Ergebnisse informiert.

### 3.1.3 Umgang mit dem Inspektionsbericht in schulischen Konferenzen

Ein weiterer Indikator der Kommunikation der Ergebnisse der Schulinspektion in den Schulen ist die Häufigkeit der Besprechung des Inspektionsberichtes. In Abbildung 7 werden Angaben der Schulleitungen wiedergegeben, wie oft sich die Gesamtkonferenz bzw. die Schulkonferenz mit den Inspektionsberichten befasst haben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass nur vier Schulleitungen angaben, die Inspektionsberichte in der Gesamt- und Schulkonferenz weniger als einmal thematisiert zu haben. Etwa zwei Drittel (62 %) der Schulen besprachen den Bericht genau einmal in der Schulkonferenz, wobei etwa ein Drittel (36 %) aller Schulen den formalen Beschluss fassten, über die automatische Veröffentlichung des Kurzberichtes hinaus den Gesamtbericht zu veröffentlichen. In 50 Prozent der Schulen waren die Ergebnisse im Rahmen der Gesamtkonferenz mindestens zweimal Thema.

Abbildung 7: Häufigkeit der Besprechung von Inspektionsberichten in Konferenzen (N<sub>SL</sub> = 415)



*Anmerkung:* Die Antwortoption „gar nicht“ wurde für die Gesamtkonferenz von N<sub>Gesamtkonferenz</sub> = 1 Schule angegeben und wird aufgrund der Rundung mit 0 Prozent ausgewiesen.

## Zusammenfassung

Die Ergebnisse der Schulinspektion wurden in der zweiten Runde in den Schulen auf vielfältige Art und Weise vorgestellt und diskutiert. Fast alle Schulen gaben die Ergebnisse in die Gesamt- und Schulkonferenz weiter. In 58 Prozent der Schulen wurde auch die Gesamtelternvertretung informiert. Damit ist die Präferenz der Schulen bei der Form der Informationsweitergabe im Vergleich zur ersten Studie (Gärtner & Wurster, 2009) vergleichbar geblieben. Insgesamt wurden die zur Auswahl gestellten Informationswege jedoch anteilig weniger genutzt. Dies kann zum Teil durch die Zunahme der Nutzung moderner Kommunikationswege erklärt werden, wie die Übermittlung via E-Mail oder die Online-Stellung über die Homepage bzw. das Intranet (26 % „Sonstige“).

Hinsichtlich der Wahrnehmung der Ergebnisse im Kollegium schätzten die Schulleitungen im Durchschnitt, dass 77 Prozent des Kollegiums die Ergebnisse des Berichtes kennen. Dies stellt eine leichte Steigerung um drei Prozentpunkte im Vergleich zur ersten Studie dar (Gärtner & Wurster, 2009).

Nach Angaben der Schulleitungen wurden in fast allen Schulen die Inspektionsberichte in der Gesamt- und der Schulkonferenz mindestens einmal besprochen. Die Schulkonferenz wurde häufiger für die einmalige Information genutzt, während der Bericht in den Gesamtkonferenzen mehrmals diskutiert wurde. Einen formalen Beschluss, den Bericht über die verpflichtende Veröffentlichung hinaus zu veröffentlichen, fassten 36 Prozent der Schulen. Die Verteilung der Häufigkeit der Auseinandersetzungen im Rahmen der Schulkonferenz (2009: einmal 59 %, 2009: mindestens zweimal 37 %) ist vergleichbar geblieben. Im Rahmen der Gesamtkonferenz ist ein Anstieg der mehrfachen Diskussion des Inspektionsberichtes zu bemerken: Während 2009 ca. 16 Prozent der Schulen mehr als zweimal über den Inspektionsbericht sprachen, sind es nun neun Prozentpunkte mehr.

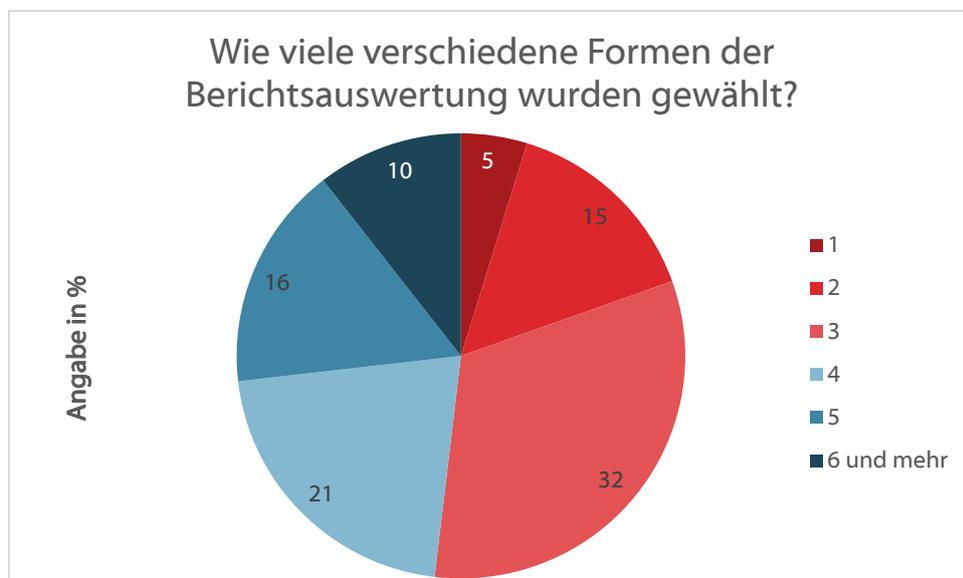
### 3.2 Schulinterne Auswertung der Inspektion

Dieser Abschnitt befasst sich mit der schulinternen Auswertung des Inspektionsberichtes. Hier wird dargestellt, wie der Bericht in den Schulen ausgewertet wurde, welche schulischen Gruppen an der Auswertung beteiligt waren (Kap. 3.2.1) und inwiefern es Auswertungsgespräche mit der Schulaufsicht bzw. dem Schulträger gab (Kap. 3.2.2).

#### 3.2.1 Formen der Auswertung des Berichtes

Für die Auswertung der Ergebnisse der Schulinspektion standen den Schulen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung. Nur zwei Schulen gaben an, den Bericht „gar nicht“ ausgewertet zu haben, während 13 Schulleitungen keine Angabe hierzu machten. 79 Prozent der Schulen, die die Frage beantwortet haben, nutzten mindestens drei verschiedene Formen der Berichtsauswertung (s. Abbildung 8).

Abbildung 8: Formen der Berichtsauswertung in den Schulen (Häufigkeit) (N<sub>SL</sub> = 401)

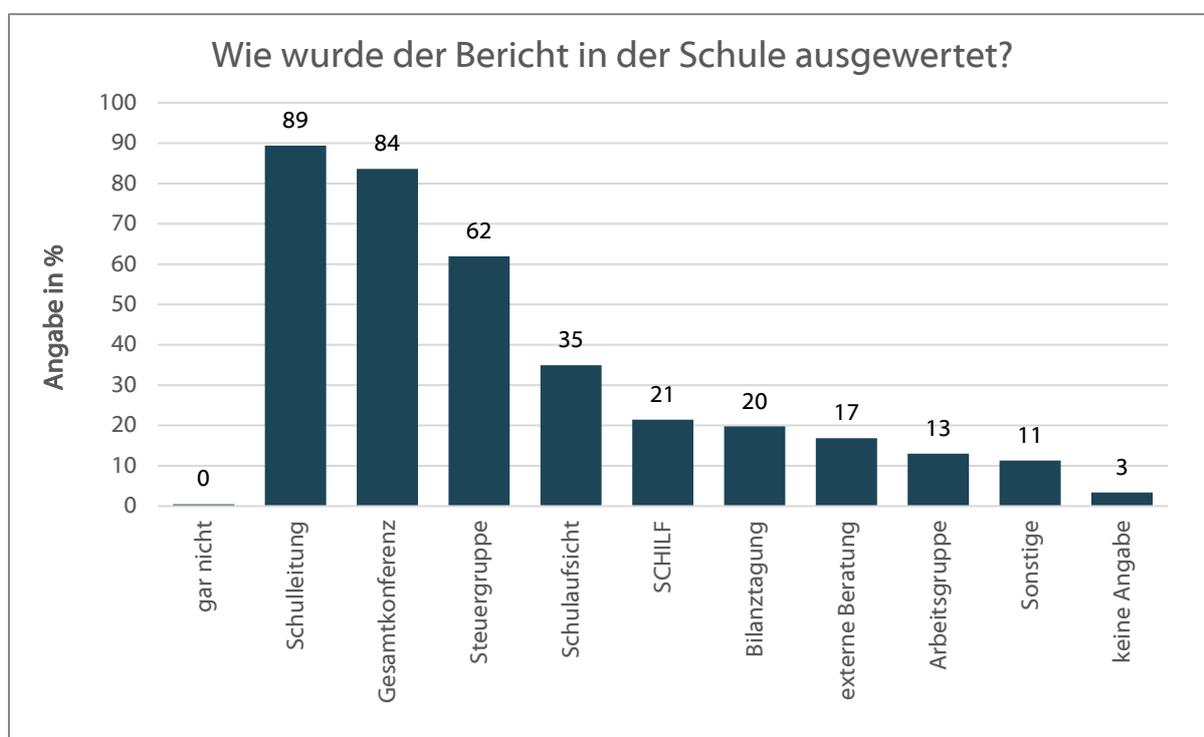


*Anmerkungen:* Neun verschiedene Formen der Berichtsauswertung wurden neben der Option „gar nicht“ vorgegeben, z. B. Auswertung des Berichtes durch die Schulleitung. Mehrfachantworten waren zulässig. Zusätzlich konnten die Schulen sonstige Nennungen in Form einer offenen Angabe machen. Abbildung enthält Rundungsdifferenzen.

Die schulinterne Auswertung geschah hauptsächlich durch die Schulleitung (89 %) und im Rahmen der Gesamtkonferenz (84 %) (s. Abbildung 9). Etwa zwei Drittel der Schulen (62 %) nutzten die Steuergruppe für die Auswertung und gut ein Drittel (35 %) suchte das Gespräch mit der Schulaufsicht. Von ca. je einem Fünftel der befragten Schulen wurde der Inspektionsbericht im Rahmen einer schulinternen Fortbildung (SCHILF) (21 %) bzw. einer Bilanztagung (20 %) ausgewertet. Eine geringere Rolle spielten die Unterstützung durch externe Beratung (17 %) oder die Analyse innerhalb einer Arbeitsgruppe (13 %).

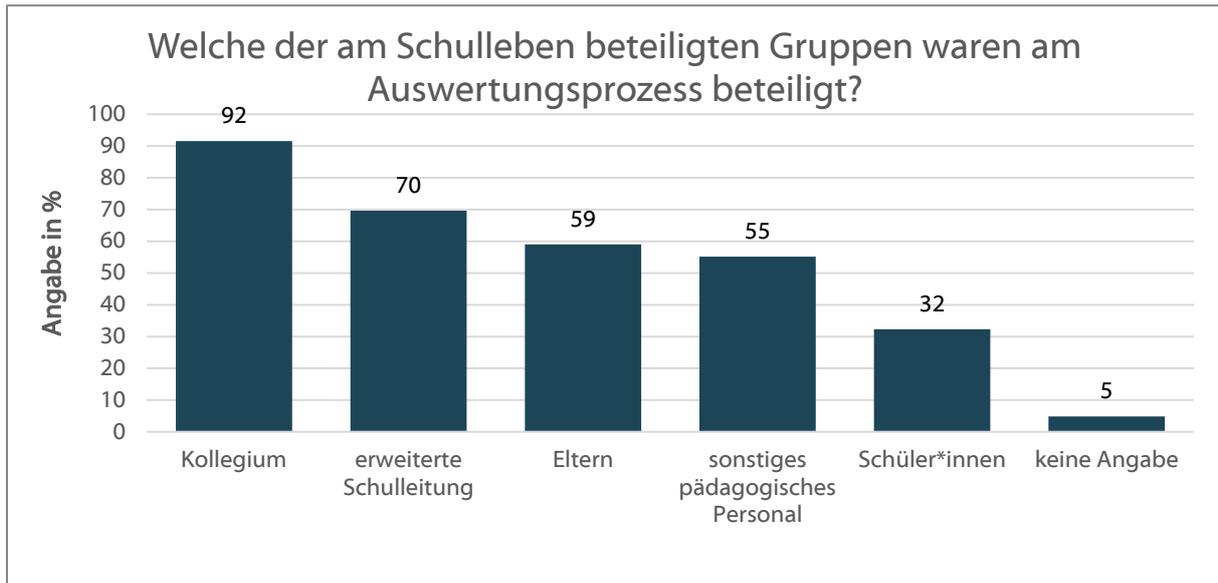
Elf Prozent machten eine oder mehrere sonstige Angaben zu Formen der Auswertung des Inspektionsberichtes. 43 der insgesamt 53 Angaben (vgl. Tabelle A 2 im Anhang) waren in Bezug zur Fragestellung auswertbar und verschieden von den vorausgewählten Antwortmöglichkeiten. Führend stellte sich dabei mit 30 Prozent die Auswertung durch die erweiterte Schulleitung dar, mit 23 Prozent folgte die Auswertung in der Schulkonferenz. Weitere Nennungen betrafen mit je 14 Prozent die Auswertungsarbeit innerhalb der Gesamtelternvertretung/mit Elternvertreter\*innen und in Fachkonferenzen bzw. Abteilungen. Von wenigen Schulleitungen ( $N \leq 3$ ) wurden bspw. der Einbezug von Schülervertreter\*innen, Erzieher\*innenteams, Qualitätsbeauftragten oder dem Schulträger genannt.

Abbildung 9: Formen der Berichtsauswertung ( $N_{SL} = 415$ )



*Anmerkungen:* Mehrfachantworten waren zulässig. Die Antwortoption „gar nicht“ wurde von  $N = 2$  Schulen angegeben und wird aufgrund der Rundung mit 0 Prozent angegeben.

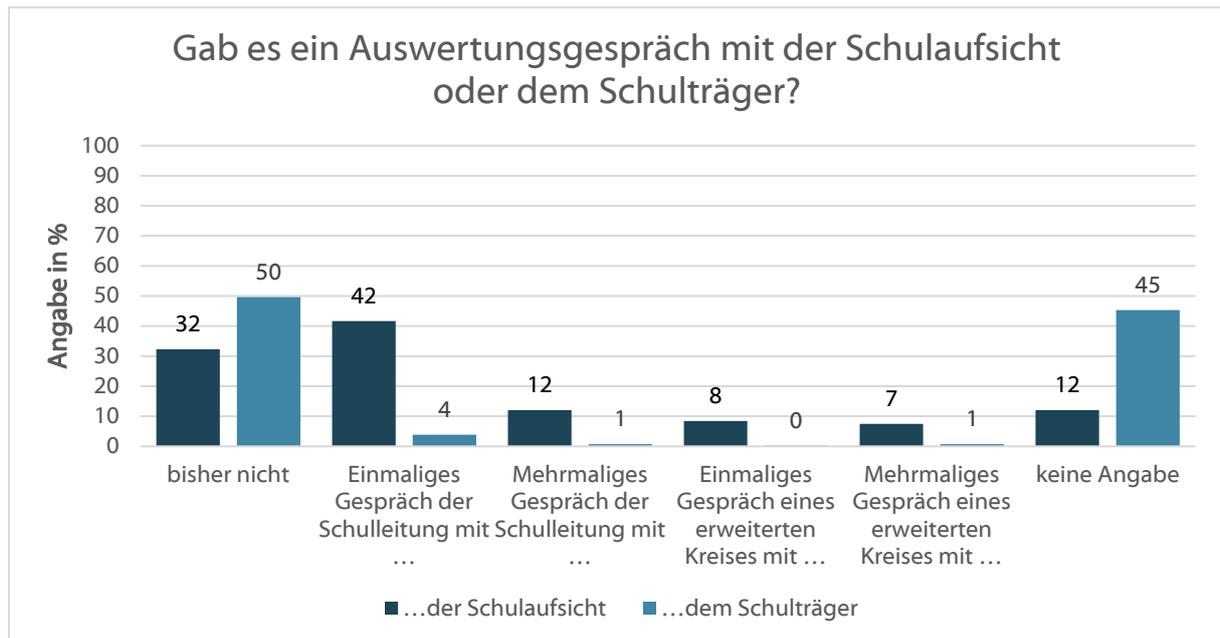
Abbildung 10 zeigt, in welchem Umfang die schulischen Gruppen am Auswertungsprozess beteiligt waren. Am häufigsten betraf dies das Kollegium (92 %) und die erweiterte Schulleitung (70 %). Etwas mehr als die Hälfte aller Schulen bezog die Eltern (59 %) und das sonstige pädagogische Personal (55 %) in die Auswertung ein. Die Schüler\*innen hatten an einem Drittel der Schulen (32 %) teil am Prozess der Ergebnisauswertung.

Abbildung 10: Am Auswertungsprozess beteiligte schulische Gruppen (N<sub>SL</sub> = 415)

Anmerkung: Mehrfachantworten waren zulässig.

### 3.2.2 Häufigkeit der Auswertungsgespräche mit Schulaufsicht und Schulträger

Abbildung 11 gibt Auskunft darüber, ob und wie häufig Auswertungsgespräche zwischen Schule (Schulleitung bzw. erweiterter Kreis) und Schulaufsicht bzw. Schulträger stattfanden. Etwa ein Drittel der Schulen (32 %) gab an, bisher noch kein Auswertungsgespräch mit der Schulaufsicht geführt zu haben. Hier lässt sich sagen, dass Schulen, die bereits zu Beginn der zweiten Runde inspiziert worden sind, tendenziell seltener angaben, noch kein Gespräch geführt zu haben. Zwischen der Häufigkeit von mehrfachen Gesprächen und dem Jahr des Erhalts des Inspektionsberichtes lässt sich jedoch kein Zusammenhang feststellen. Insgesamt sechs Prozent der Schulen gaben an, einmal oder mehrmals im Gespräch mit dem Schulträger gewesen zu sein. 45 Prozent der Schulleitungen machten hierzu keine Angabe und weitere 50 Prozent gaben an, bisher kein Gespräch mit dem Schulträger geführt zu haben. Insgesamt fanden die Auswertungsgespräche von schulischer Seite über die Schulleitung statt. Ein erweiterter Kreis wurde nur in wenigen Fällen einbezogen. Auch mehrfache Gespräche erfolgten nur an wenigen Schulen.

Abbildung 11: Bilanz der Auswertungsgespräche mit Schulaufsicht und Schulträger (N<sub>SL</sub> = 415)

## Zusammenfassung

Der Großteil der Schulen nutzte für die Berichtsauswertung mindestens drei verschiedene Formen. Die Auswertung durch die Schulleitung (89 %) war zusammen mit der Gesamtkonferenz (84 %) die am häufigsten gewählte Form der Verarbeitung. Hinsichtlich der Nutzung schulexterner Unterstützungsleistungen nutzten 35 Prozent der Schulen Gespräche mit der Schulaufsicht bzw. 17 Prozent Beratungsleistungen durch externe Berater\*innen. Im Fall der Schulen mit erheblichem Entwicklungsbedarf (N = 20) lag der Anteil der Auswertung unter Einbezug externer Beratung mit 55 Prozent deutlich höher. Auch die Nutzung des Gespräches mit der Schulaufsicht lag mit 60 Prozent um 25 Prozentpunkte höher. Im Vergleich zur ersten Studie (Gärtner & Wurster, 2009) sind die Präferenzen und Nutzungsangaben auf den vorderen Plätzen vergleichbar. Das Kollegium und die erweiterte Schulleitung waren die am häufigsten an der Berichtsauswertung beteiligten schulischen Gruppen gewesen. In den Ergebnissen der ersten Studie (Gärtner & Wurster, 2009) haben sich noch die Eltern als zweitstärkste Gruppe gezeigt.

Zwei Drittel der Schulen hatten in der zweiten Runde mindestens ein Auswertungsgespräch mit der Schulaufsicht (69 %), wogegen dies nur selten mit dem Schulträger (6 %) stattfand. Dieser Anteil war in Bezug auf die Schulaufsicht größer als in der ersten Studie (60 %), in Bezug auf den Schulträger jedoch geringer (15 %) (Gärtner & Wurster, 2009). Es zeigte sich weiterhin, dass die Auswertung zumeist (wie bereits in der ersten Studie) im Rahmen eines einmaligen Gespräches mit der Schulleitung stattfand. Betrachtet man allein die Schulen mit erheblichem Entwicklungsbedarf, war hier eine deutliche Steigerung auf mehrmalige Auswertungsgespräche mit der Schulaufsicht von zwölf (Schulen ohne erheblichem Entwicklungsbedarf) auf 45 Prozent zu vermerken. Ebenso war ein verstärkter Einbezug weiterer schulischer Gruppen in die Gespräche mit der Schulaufsicht von 15 (Schulen ohne erheblichem Entwicklungsbedarf) auf 35 Prozent festzustellen.

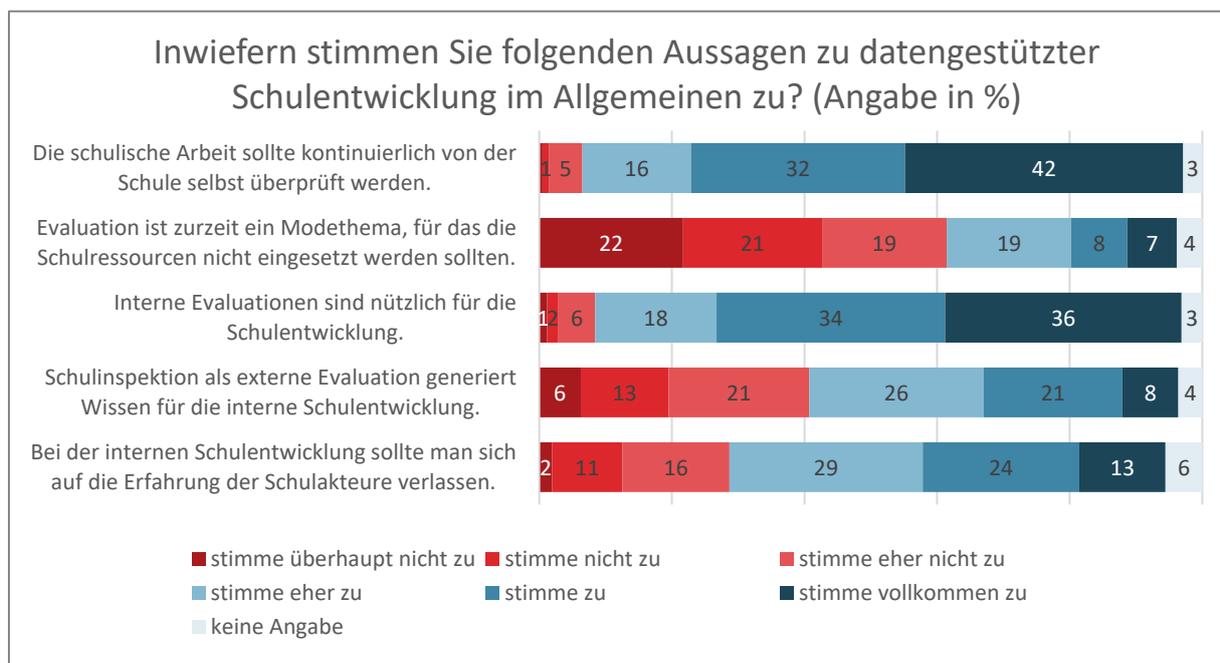
### 3.3 Güte und Akzeptanz der Schulinspektion

Dieser Abschnitt widmet sich der Wahrnehmung der Güte und Akzeptanz der Inspektion als externes Evaluationsverfahren zur Wissensgenerierung für die datengestützte Schulentwicklung. Hier wird analysiert, welche Wahrnehmung zum Verhältnis von interner und externer Evaluation in Schulen vorherrscht (Kap. 3.3.1), welche Funktionen die Schulinspektion für die datengestützte Schulentwicklung aus Sicht der Schulleitungen und Schulaufsicht erfüllt (Kap. 3.3.2), wie die Güte der Inspektionsergebnisse von beiden Gruppen eingeschätzt wird (Kap. 3.3.3) und wie das Anspruchsempfinden bei dem Auseinandersetzen mit den Ergebnissen der Schulinspektion ausgeprägt ist (Kap. 3.3.4).

#### 3.3.1 Allgemeine Einstellung zur datengestützten Schulentwicklung

Im Fragebogen wurde die allgemeine Einstellung zu datengestützter Schulentwicklung erfragt (s. Abbildung 12). Hier geht es um die Wahrnehmung des Verhältnisses von interner und externer Evaluation in Schulen sowie der Funktion beider.

Abbildung 12: Allgemeine Einstellung der Schulleitungen zu datengestützter Schulentwicklung (N<sub>SL</sub> = 415)



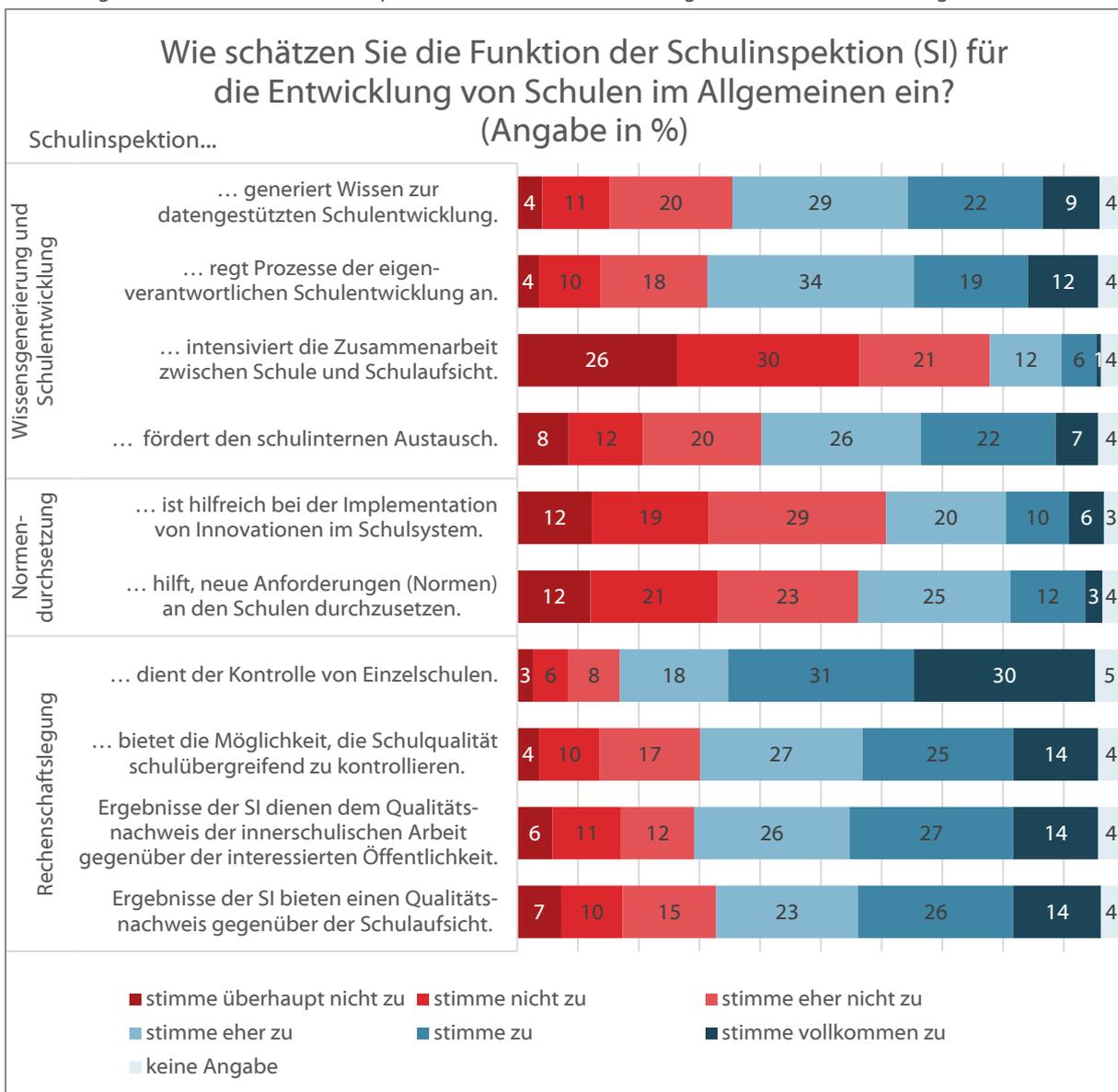
Anmerkung: Abbildung enthält Rundungsdifferenzen.

Die positive Einschätzung der Rolle der *internen Evaluation* für den Prozess der datengestützten Schulentwicklung wird deutlich. 90 Prozent der Schulleitungen hielten es für wichtig, dass die schulische Arbeit kontinuierlich durch die Schule selbst überprüft wird; 88 Prozent sahen die interne Evaluation als nützlich an und 66 Prozent bauten dabei auf die Erfahrung der Schulakteure. Dennoch zeigte die Frage nach der aktuellen Bedeutsamkeit von Evaluation im Gesamten, dass ca. ein Drittel der Schulleitungen (34 %) den aktuellen Trend von Evaluationen allgemein als Modethema im Schulbereich ansehen. Hinsichtlich der Rolle der *externen Schulinspektion* als Wissenslieferant für die interne Schulentwicklung erkannten 55 Prozent der Schulleitungen das Potenzial von Ergebnissen externer Evaluation für die innerschulische datengestützte Schulentwicklung.

### 3.3.2 Funktionen der Schulinspektion für Schulentwicklung im Allgemeinen

Abbildung 13 präsentiert die Ergebnisse zur Wahrnehmung der Funktion der Schulinspektion als externes Evaluationsverfahren für die Schulentwicklung im Allgemeinen. Die Fragen orientieren sich am Modell von Landwehr und Hildebrandt (2001) mit Annahmen zur Wirkung und Wirksamkeit von externen Evaluationen im Schulbereich. Dabei wird von vier Funktionsfeldern ausgegangen, welche die externe Evaluation bedienen kann. Im Mittelpunkt steht die Funktion, systematisches, transparentes und standardisiertes Wissen über die Schulqualität zu generieren (*Wissensgenerierung*). Dieses Wissen kann dann im Rahmen der schulinternen Qualitätsentwicklung genutzt werden (*Schulentwicklung*), ebenso wie als Basis der Rechenschaftslegung nach außen (*Rechenschaftslegung*). Zudem können über die Festlegung von Beurteilungskriterien Standards und Normen für Schulqualität durchgesetzt werden (*Normendurchsetzung*).

Abbildung 13: Funktionen der Schulinspektion für die Schulentwicklung aus Sicht der Schulleitungen (N<sub>SL</sub> = 415)

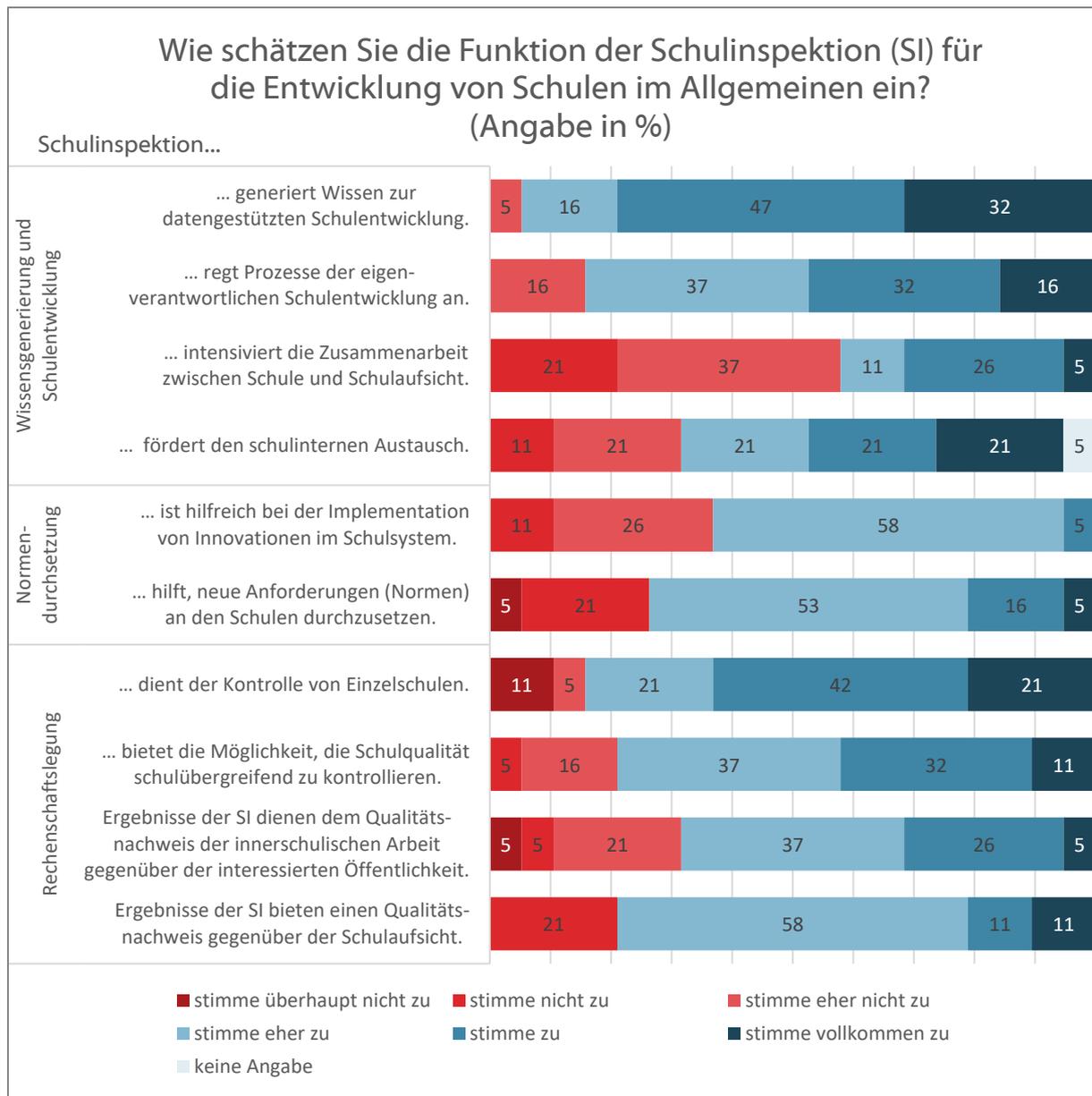


Hinsichtlich der reinen *Wissens- und Entwicklungsfunktion* war eine positive Wahrnehmung unter den Schulleitungen festzustellen (Funktion der Wissensgenerierung: 60 % Zustimmung, Schulentwicklungsfunktion: 65 % Zustimmung), welche die Rolle von Evaluationen bezüglich datengestützter Schulentwicklung im Allgemeinen stützt (vgl. Kap. 3.1.1). Während etwa zwei Drittel der befragten Schulleitungen die Aussage bestätigten, die Schulinspektion fördere den schulinternen Austausch (55 % Zustimmung), wurde nur von einer Minderheit (19 %) der Schulleitungen wahrgenommen, dass die Schulinspektion den Austausch zwischen Schule und Schulaufsicht intensiviert. Ein Viertel der Schulleitungen (26 %) gab an, diese Funktion als überhaupt nicht gegeben anzusehen. Die Funktion von Schulinspektionen als Unterstützung zur *Normendurchsetzung* wurde von den Schulleitungen kaum wahrgenommen. Fast zwei Drittel der Schulleitungen sahen die Schulinspektion bei der Implementation von Innovationen im Schulsystem (60 % Ablehnung) sowie zur Durchsetzung neuer Anforderungen/Normen (56 % Ablehnung) als wenig hilfreich. Hinsichtlich der Funktion der *Kontrolle und Rechenschaftslegung* fiel die Zustimmung der Schulleitungen deutlich höher und homogener aus. Insbesondere die Sicht auf die Schulinspektion als Kontrollinstrument von Einzelschulen wurde von 79 Prozent der Schulleitungen geteilt.

Die Schulaufsicht beantwortete denselben Fragenkomplex wie die Schulleitungen hinsichtlich der Wahrnehmung der Funktionen der Schulinspektion (s. Abbildung 14). Im Vergleich mit den Ergebnissen der Schulleitungen zeigte sich ein ähnliches Antwortmuster: Die Zustimmung zu den einzelnen Funktionen von Schulinspektion fiel bei den Schulaufsichten jedoch meist höher aus. Am deutlichsten zeigte sich dies bei den Funktionen der *Wissensgenerierung* und der *Schulentwicklung*. Lediglich fünf Prozent der Schulrät\*innen sahen die Schulinspektion nicht in der Funktion, Wissen zur datengestützten Schulentwicklung zu generieren, bei den Schulleitungen waren es 35 Prozent. Darüber hinaus stimmten die Schulrät\*innen auch der intensiveren Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Schulaufsicht durch die Schulinspektion um 33 Prozentpunkte mehr zu als die Schulleitungen (19 %).

Im Bereich der *Normendurchsetzung* schätzten etwa drei Viertel der Schulrät\*innen (74 %) die Inspektion als hilfreich ein, bei den Schulleitungen waren es 40 Prozent. In der Frage, ob die Ergebnisse als Qualitätsnachweis gegenüber der Schulaufsicht dienen, wiesen die Antworten der Schulrät\*innen eine geringere Spannweite und eine deutlich stärkere Zustimmung auf (80 %) als die Angaben der Schulleitungen (63 %).

Abbildung 14: Funktionen der Schulinspektion für die Schulentwicklung aus Sicht der Schulaufsicht (N<sub>SA</sub> = 19)



### 3.3.3 Güte der Inspektionsergebnisse

Wie die Schulleitungen die Güte der Inspektionsergebnisse wahrnahmen, stellt Abbildung 15 dar. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Schulleitungen die Güte der Inspektionsergebnisse als hoch einschätzten. Die Würdigung der schulischen Stärken durch die Ergebnisse der Schulinspektion wurde u. a. als sehr positiv wahrgenommen (79 % Zustimmung). Kritischer bewerteten die Schulleitungen die Komplementarität der Ergebnisse aus Schulinspektion und interner Evaluation (nur 58 % Zustimmung). Nur etwa ein Viertel der Schulleitungen (22 %) wertete die Ergebnisse als ‚neu‘ im Sinne des Aufdeckens blinder Flecken. Hinsichtlich der Aspekte Verständlichkeit, adressatengerechte Ergebnispräsentation und -darstellung des Berichtes war die Zufriedenheit der Schulleitungen hoch (85 %, 81 %, 81 %).

Abbildung 15: Güte der Inspektionsergebnisse für die Schule aus Sicht der Schulleitungen (N<sub>SL</sub> = 415)

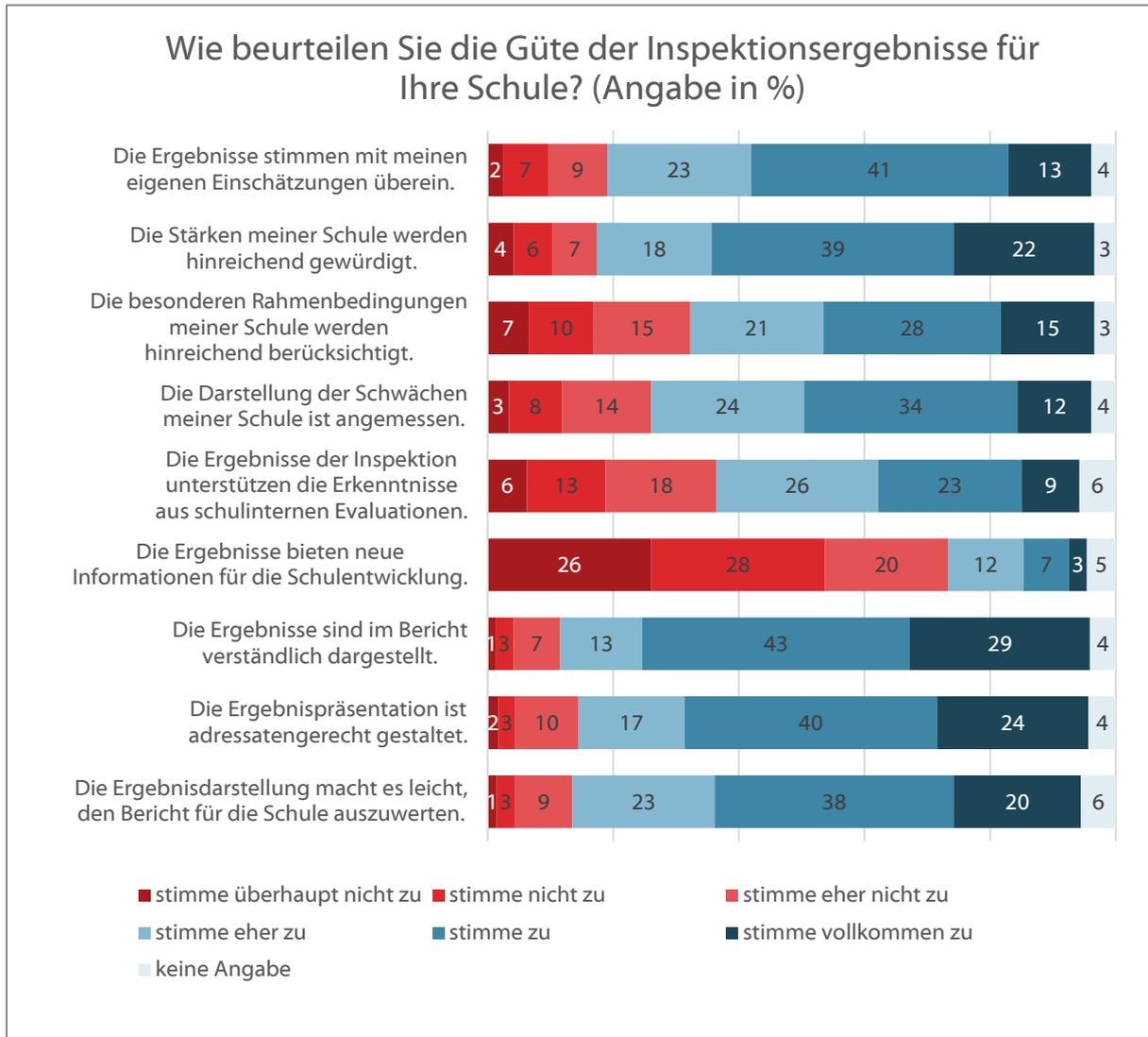
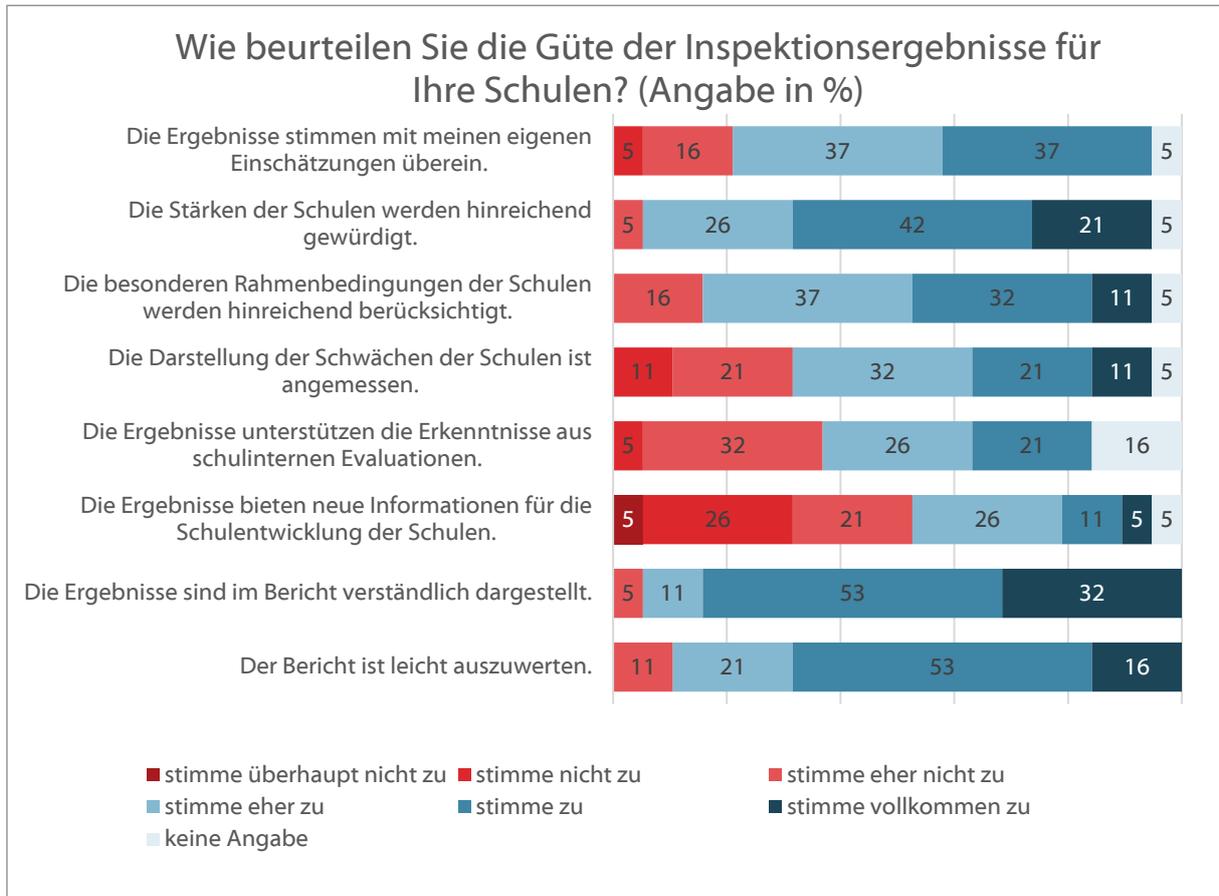


Abbildung 16 weist die Ergebnisse der Einschätzung zur Güte der Inspektionsergebnisse für die Schulen aus Sicht der Schulaufsicht aus.<sup>6</sup> Insgesamt stimmten die Antwortenden mit denen der Schulleitung überein. Die höchste Zustimmung bestand bei der Schulaufsicht in der *Verständlichkeit des Berichtes* (95 %) und auch die *Auswertung des Berichtes* wurde von der überwiegenden Mehrheit (90 %) als leicht eingeschätzt. 90 Prozent der Schürät\*innen sahen die *Stärken der Schulen angemessen gewürdigt*, während ca. zwei Drittel (64 %) auch die *Darstellung der Schwächen* der Schulen als adäquat beschrieben. Vergleichsweise kritisch wurde, wie von den Schulleitungen, die *Komplementarität der Ergebnisse aus Schulinspektion und interner Evaluation* bewertet (47 % Zustimmung). Ein wesentlich größerer Anteil als bei den Schulleitungen nahm in den Inspektionsergebnissen einen Neuigkeitswert wahr (42 %).

<sup>6</sup> Die Frage nach der Präsentation der Inspektionsergebnisse wurde der Schulaufsicht nicht gestellt, da diese in der zweiten Runde der Schulinspektion nicht regulär für die Teilnahme am Präsentationstermin vorgesehen war.

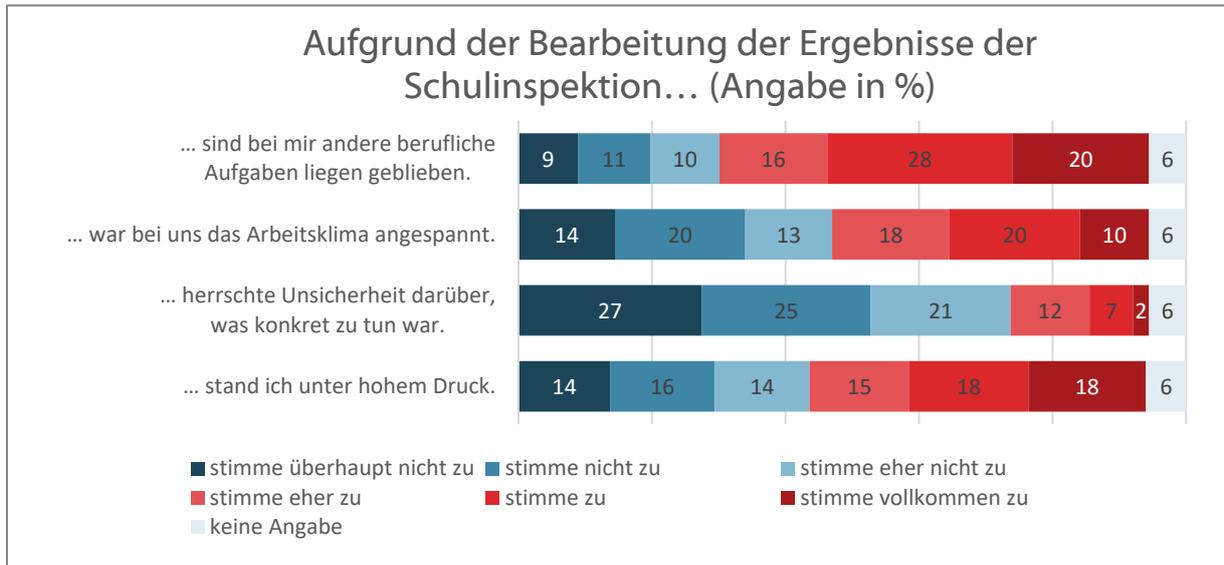
Abbildung 16: Güte der Inspektionsergebnisse für die Schulen aus Sicht der Schulaufsicht (N<sub>SA</sub> = 19)



### 3.3.4 Erlebte Beanspruchung durch Auswertung der Ergebnisse der Schulinspektion

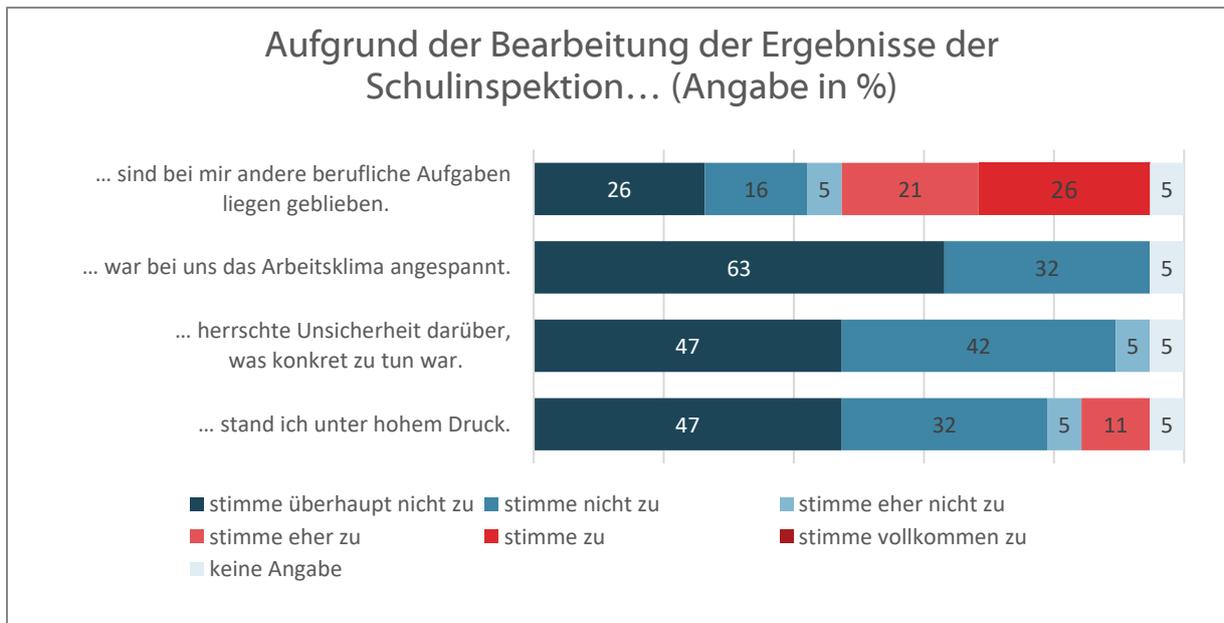
Abbildung 17 und Abbildung 18 zeigen die erlebte Beanspruchung der Schulleitungen und Schulaufsicht, welche durch die Bearbeitung der Schulinspektionsergebnisse ausgelöst wurde. Hierbei werden vier verschiedene Aspekte betrachtet: höhere Priorisierung dieser Arbeitsaufgabe gegenüber anderen, Veränderung des Arbeitsklimas, Empfinden von Unsicherheit bei der Bearbeitung der Ergebnisse sowie Spuren von Druck aufgrund der Bearbeitung. Knapp zwei Drittel der Schulleitungen (64 %) empfanden die Aufgabe als beanspruchend, da aufgrund der Prioritätenverschiebung andere berufliche Aufgaben liegen blieben. Die Hälfte der Schulleitungen beschreibt, dass sie sich durch die Bearbeitung der Inspektionsergebnisse hohem Druck ausgesetzt fühlte (51 %) und das Arbeitsklima angespannt gewesen sei (48 %). Dagegen fühlte sich nur ca. ein Fünftel der Schulleitungen (21 %) unsicher, wie sie bei der Bearbeitung der Ergebnisse vorgehen sollten.

Abbildung 17: Erlebte Beanspruchung der Schulleitungen durch Bearbeitung der Ergebnisse der Inspektion (N<sub>SL</sub> = 415)



Die Schulaufsicht empfand im Vergleich zu den Schulleitungen eine geringere Beanspruchung durch die Ergebnisbearbeitung der Schulinspektion. So gaben 47 Prozent der Schülerrät\*innen die Verschiebung anderer beruflicher Aufgaben zugunsten der Ergebnisse der Schulinspektion an und elf Prozent der Schulaufsicht beschrieben einen hohen Druck durch die Aufgaben (Schulleitungen: 51 %). Alle Schülerrät\*innen fühlten sich sicher bei der Bearbeitung und empfanden das Arbeitsklima als angenehm.

Abbildung 18: Erlebte Beanspruchung der Schulaufsicht durch Bearbeitung der Ergebnisse der Inspektion (N<sub>SA</sub> = 19)



## Zusammenfassung

Die Funktionenzuschreibung bei der Schulinspektion war aus Sicht von Schulleitungen und Schulaufsicht recht eindeutig: In der Wahrnehmung beider Akteursgruppen wurde der Schulinspektion primär eine *Rechenschaftsfunktion* zugewiesen. Dass die Inspektion zur *Wissensgenerierung* beiträgt, wurde von knapp zwei Dritteln (60 %) der Schulleitungen bejaht, von einem Drittel (35 %) verneint. Bei den Schulen mit erheblichem Entwicklungsbedarf (N = 20) erhöhte sich der Anteil der Schulleitungen, der die externe Evaluation als hilfreich für die eigene Schulentwicklung ansah, von 60 auf 70 Prozent. Die Funktion der *Normendurchsetzung* nahm ein Drittel der Schulleitungen wahr. Da gerade die allgemeine Einstellung zur Funktion der Schulinspektion vor dem Hintergrund der aktuellen Rollenumschreibung für die Schulaufsicht von Bedeutung ist, könnte hier ein vertiefter Austausch mit der Schulaufsicht notwendig sein. Insgesamt waren die Antworttendenzen der Schulaufsicht im Vergleich zu den Schulleitungen ähnlich, jedoch mit einem deutlich höheren Zustimmungsgrad.

Schulleitungen und Schulrät\*innen nahmen die Güte der Inspektionsergebnisse grundsätzlich positiv wahr. Die Schulleitungen der Schulen mit erheblichem Entwicklungsbedarf (N = 20) schätzten die Güte der Inspektionsergebnisse schwächer ein. Besonders deutlich wurde dies bei den Aspekten Berücksichtigung der besonderen Rahmenbedingungen der Einzelschule sowie Darstellung der Stärken und Schwächen der Schule: Hier verdoppelte sich jeweils der Anteil der Ablehnungen von 33 auf 60 Prozent und von 28 auf 50 Prozent. Die Ergebnisse zur Akzeptanz der Ergebnisse aus der ersten Studie (Gärtner & Wurster, 2009) entsprachen der positiven Wahrnehmung durch die Schulleitungen.<sup>7</sup> Auffällig ist, dass in der ersten Studie bei der Frage nach der Übereinstimmung der Ergebnisse mit den Erkenntnissen aus der schulinternen Evaluation etwa ein Drittel der Schulleitungen keine Angabe gemacht hat. Eine Vermutung bestand darin, dass diese Schulen ggfs. noch keine interne Evaluation durchgeführt hätten. Dieses Bild hat sich in der zweiten Studie grundlegend verändert. Nur vier Prozent der Schulleitungen machten keine Angabe zu dieser Frage. Daher kann davon ausgegangen werden, dass sich die Durchführung interner Evaluationen an den Schulen etabliert hat. Die Einschätzungen der Schulaufsicht zur Güte der Inspektionsergebnisse stimmten mit denen der Schulleitung in der Tendenz überein. Auch hier wurde der Neuigkeitsgehalt der Inspektionsergebnisse am kritischsten gesehen (52 % Ablehnung).

---

<sup>7</sup> Für die Vergleichbarkeit werden die ersten fünf Fragen herangezogen, die nur leicht umformuliert wurden.

Darüber hinaus ist die Frage nach dem erlebten Beanspruchungsempfinden ein relevantes Indiz für die Akzeptanz und Nutzung der Ergebnisse der Schulinspektion für die datengestützte Schulentwicklung. Insgesamt betrachtet war das empfundene Beanspruchungsniveau als eher hoch einzustufen: Dies zeigte sich u. a. darin, dass etwa zwei Drittel der Schulleitungen (64 %) angaben, dass andere Aufgaben zurückgestellt wurden. Betrachtet man die Angaben der Schulleitungen, für deren Schulen erheblicher Entwicklungsbedarf festgestellt worden ist (N = 20), so bot sich ein ähnliches Bild bezüglich der erlebten Beanspruchung. Leichte Unterschiede zeigten sich in der Wahrnehmung des Arbeitsklimas: etwa 60 Prozent der Schulleitungen hielten es für angespannt (ohne erheblichen Entwicklungsbedarf: 48 %).

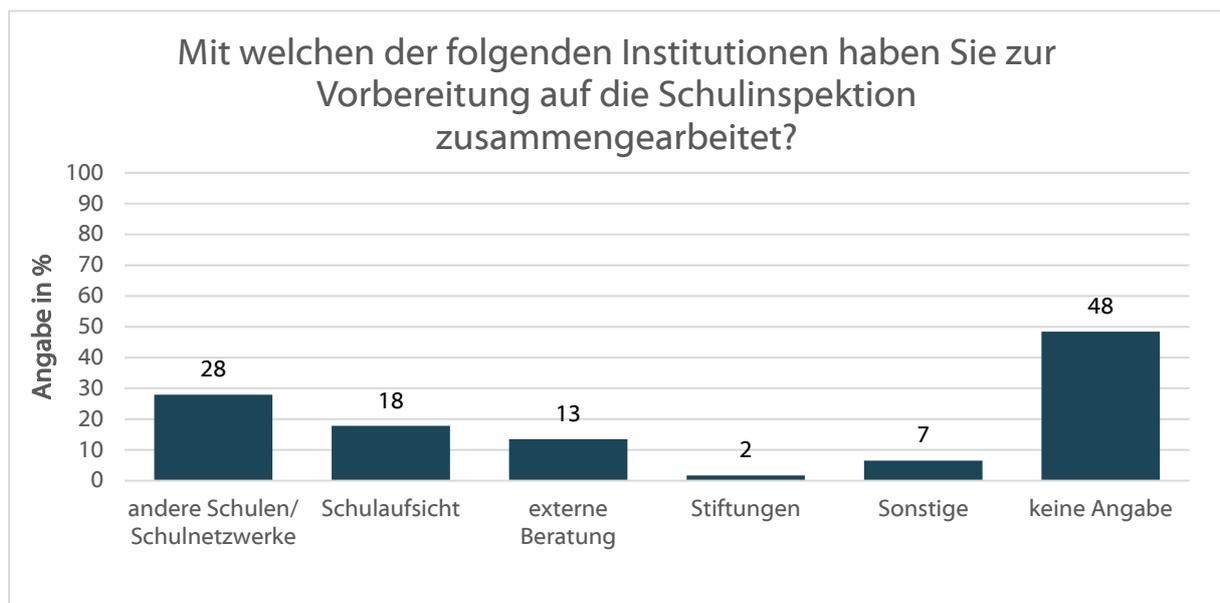
### 3.4 Zusammenarbeit mit und Unterstützung durch die Schulaufsicht und externe Institutionen

Der folgende Abschnitt thematisiert die Zusammenarbeit der Schulen mit und die Unterstützung der Schulen durch die Schulaufsicht und weitere externe Institutionen. Hierzu wird zunächst die Zusammenarbeit im Vorfeld der Schulinspektion (Kap. 3.4.1) wie auch die Kooperation im Zuge der Auswertung der Inspektion (Kap. 3.4.2) dargestellt. Dabei haben die Schulleitungen auch die Wirkung der Unterstützung zur Nachbereitung eingeschätzt (Kap. 3.4.3). Darüberhinaus wird dargestellt, wie der Erstkontakt mit der Schulaufsicht zu einem Auswertungsgespräch erfolgt ist (Kap. 3.4.4) und wie die Unterstützung zur Ergebnisauswertung aus Sicht der Schulleitungen und Schulrät\*innen wahrgenommen wird (Kap. 3.4.5).

#### 3.4.1 Zusammenarbeit im Vorfeld der Inspektion

Inwieweit Schulen schon im Vorfeld der Inspektion mit anderen Institutionen zusammenarbeiteten, zeigt Abbildung 19. Etwa die Hälfte der befragten Schulleitungen (52 %) machte Angaben zur Zusammenarbeit mit anderen Institutionen im Rahmen der Vorbereitung der Schulinspektion. Gut ein Viertel der Schulen (28 %), welche im Vorfeld mit anderen Institutionen arbeiteten, nutzte andere Schulen bzw. Schulnetzwerke zur Unterstützung, 18 Prozent arbeiteten vorab mit der Schulaufsicht zusammen, gefolgt von externen Berater\*innen (13 %) und Stiftungen (2 %). Unter der Kategorie „Sonstige“ wurden 14 auswertbare Antworten genannt: acht Schulleitungen gaben an, weitere Kooperationspartner kontaktiert zu haben, drei Mal wurde Unterstützung durch Unternehmen bzw. Ausbilder\*innen und zwei Mal durch Universitäten angegeben (vgl. Tabelle A 3 im Anhang).

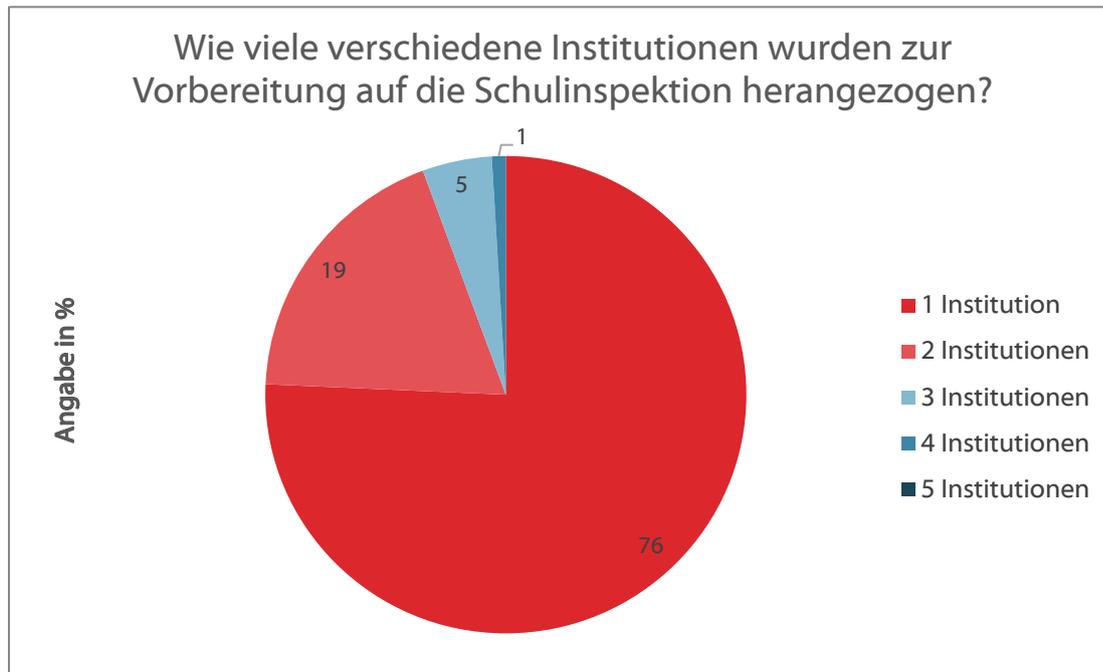
Abbildung 19: Zusammenarbeit der Schulen mit Institutionen zur Vorbereitung der Inspektion (N<sub>SL</sub> = 415)



*Anmerkungen:* Vier verschiedene Institutionen wurden vorgegeben, z. B. Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht. Mehrfachantworten waren zulässig. Zusätzlich konnten die Schulen sonstige Nennungen in Form einer offenen Angabe machen.

In Abbildung 20 zeigt sich, dass etwa drei Viertel der Schulleitungen, welche im Vorlauf der Inspektion auf ein Unterstützungssystem zurückgegriffen haben (76 %), genau eine Institution zur Unterstützung in Anspruch nahmen. Ein Fünftel griff auf eine zweite Einrichtung zurück (19 %), die restlichen Schulleitungen auf mehr als zwei Institutionen (6 %).

Abbildung 20: Anzahl der verschiedenen Institutionen zur Vorbereitung auf die Inspektion (N<sub>SL</sub> = 214)

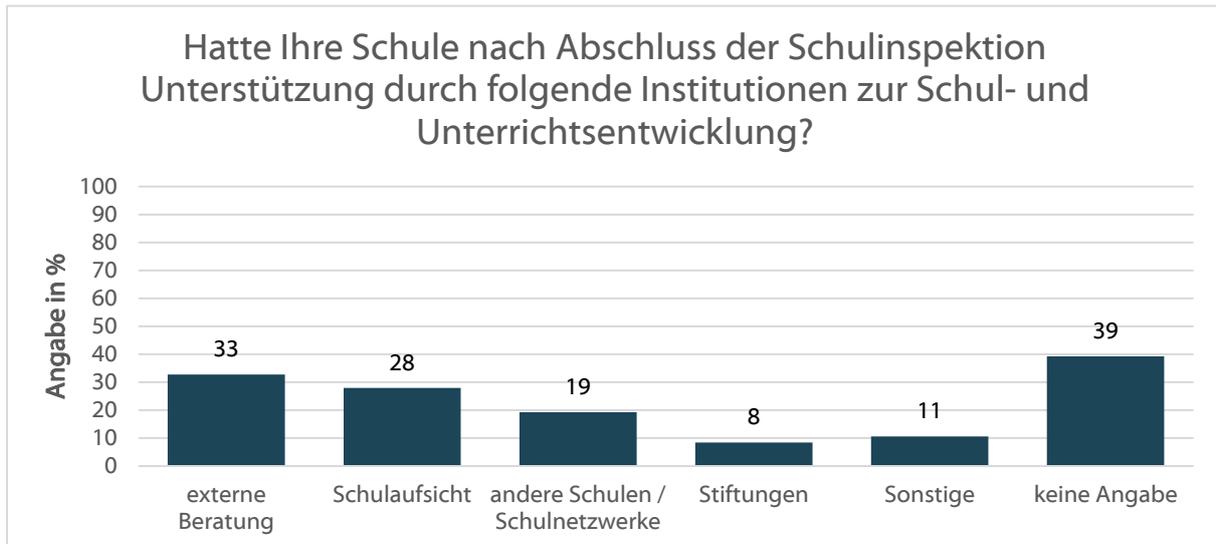


Anmerkung: Abbildung enthält Rundungsdifferenzen.

### 3.4.2 Zusammenarbeit zur Nachbereitung der Inspektion

Inwieweit Schulen nach Abschluss der Inspektion Unterstützung durch andere Institutionen oder externe Berater\*innen hatten, zeigt Abbildung 21. Etwa zwei Drittel aller Schulleitungen (61 %) gaben an, dass sie nach Abschluss der Inspektion durch externe Institutionen unterstützt wurden. Jeweils ca. ein Drittel nahmen die Unterstützung durch externe Berater\*innen (33 %) und die Schulaufsicht (28 %) in Anspruch. Etwa ein Fünftel der Schulen (19 %) arbeitete für die Auswertung mit anderen Schulen oder Schulnetzwerken zusammen. Stiftungen spielten bei der Unterstützung der Schulen nach der Inspektion (8 %), ebenso wie bei der Vorbereitung der Inspektion (vgl. Kap. 3.4.1), nur eine untergeordnete Rolle.

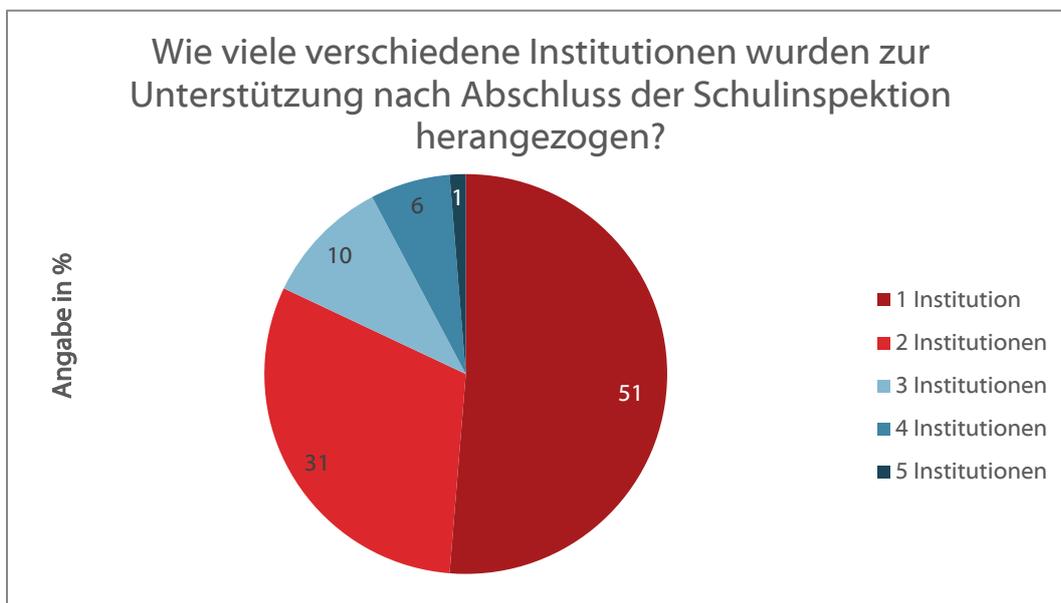
Abbildung 21: Zusammenarbeit der Schulen mit Institutionen zur Nachbereitung der Inspektion (N<sub>SL</sub> = 415)



Anmerkungen: Vier verschiedene Institutionen wurden vorgegeben, z. B. Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht. Mehrfachantworten waren zulässig. Zusätzlich konnten die Schulen sonstige Nennungen in Form einer offenen Angabe machen.

Etwa die Hälfte der Schulleitungen, welche zur Nachbereitung auf das Unterstützungssystem zurückgriffen (51 %), nahmen genau eine Institution zur Unterstützung in Anspruch (s. Abbildung 22). Ein Drittel griff auf eine zweite Einrichtung zurück (31 %), die restlichen Schulleitungen auf mehr als zwei Institutionen (17 %).

Abbildung 22: Anzahl der verschiedenen Institutionen zur Nachbereitung der Inspektion (N<sub>SL</sub> = 234)



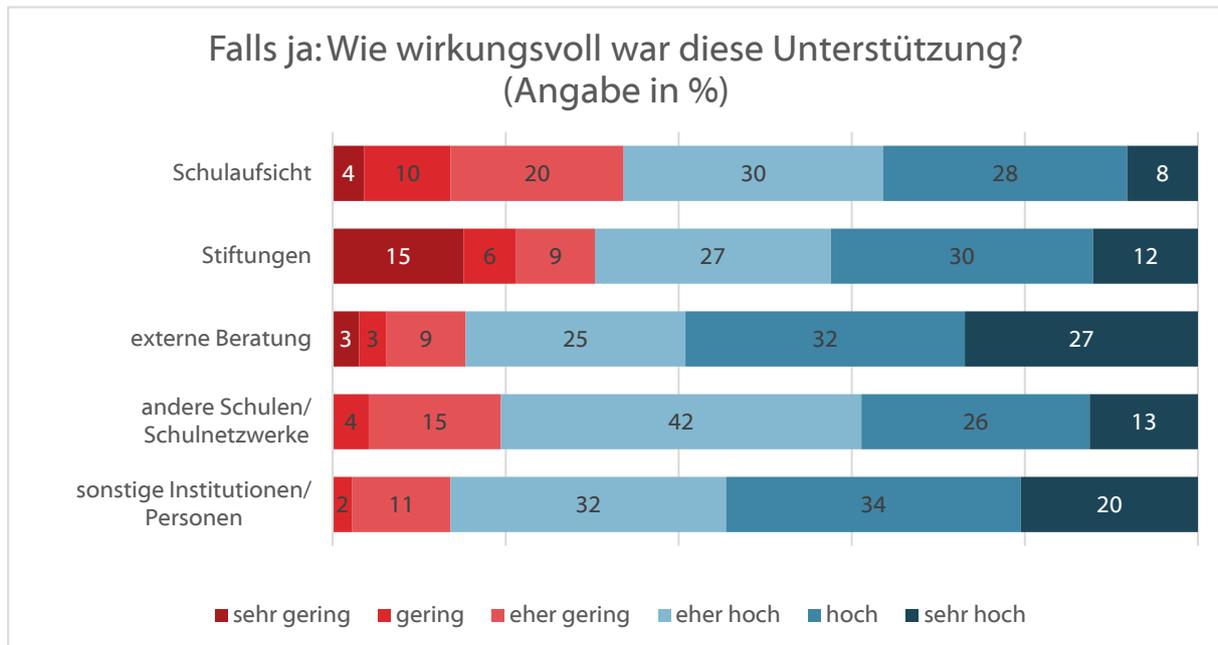
Anmerkungen: Vier verschiedene Institutionen wurden vorgegeben, z. B. Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht. Mehrfachantworten waren zulässig. Zusätzlich konnten die Schulen sonstige Nennungen in Form einer offenen Angabe machen.

### 3.4.3 Wirkung der Unterstützung durch Externe

Die Wirkung der externen Unterstützungsleistungen durch die verschiedenen Institutionen zur Nachbereitung der Inspektion wurde von den Schulleitungen je nach beratender

Institution unterschiedlich eingeschätzt (s. Abbildung 23). Am wirkungsvollsten wurde die Unterstützung durch sonstige Institutionen bzw. Personen (86 %), externe Berater\*innen (84 %) und andere Schulen/Schulnetzwerke (81 %) wahrgenommen. Die Unterstützung durch Stiftungen und durch die Schulaufsicht beurteilten ca. zwei Drittel der Schulleitungen als wirkungsvoll (Stiftungen: 69 %, Schulaufsicht: 66 %)

Abbildung 23: Wirkung der Unterstützung durch Externe zur Nachbereitung der Inspektion



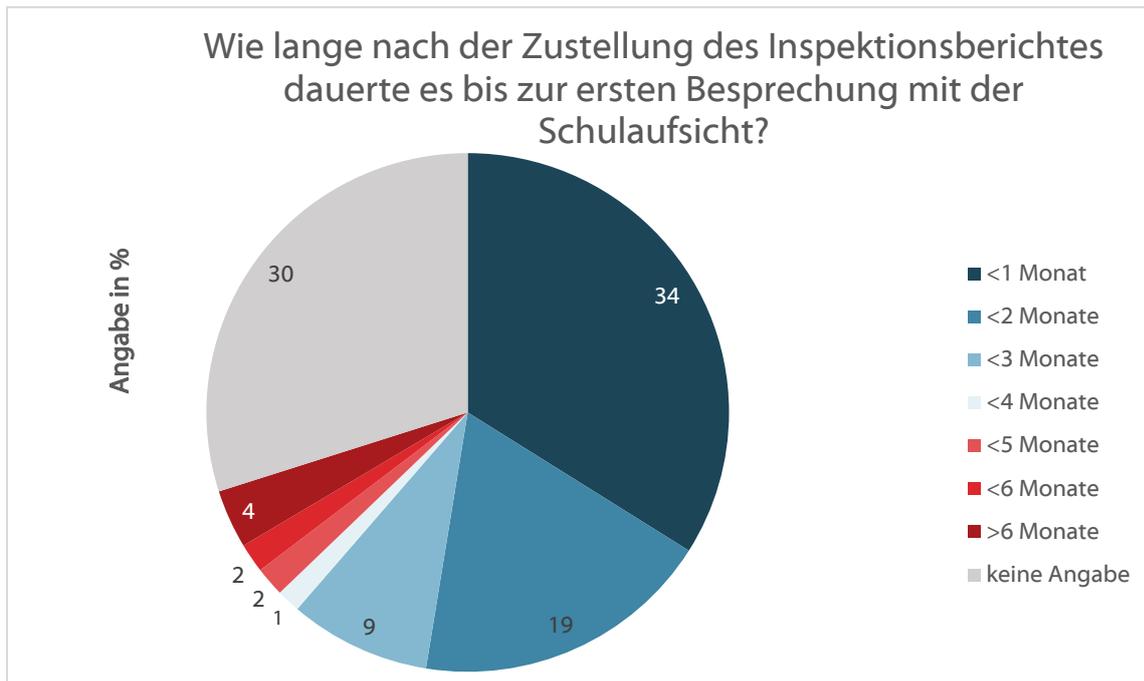
*Anmerkung:* Die Frage konnte nur von Schulleitungen beantwortet werden, welche vorher die jeweilige Institution als Unterstützung angegeben hatten. Daher beziehen sich die Prozentangaben pro Frage jeweils auf eine unterschiedliche Anzahl an Schulleitungen. ( $N_{\text{Schulaufsicht}} = 110$ ,  $N_{\text{Stiftungen}} = 33$ ,  $N_{\text{externe Beratung}} = 130$ ,  $N_{\text{andere Schulen/Schulnetzwerke}} = 72$ ,  $N_{\text{sonstige}} = 44$ )

### 3.4.4 Kommunikation zwischen Schule und Schulaufsicht

In Abbildung 24 wird die Dauer zwischen Erhalt des Berichtes der Schulinspektion und dem ersten Gespräch mit der Schulaufsicht aus Sicht der Schulleitungen dargestellt. In die Auswertungen dieses und der weiteren Unterkapitel werden, wenn nicht anders angegeben, die Antworten der Schulleitungen ( $N = 274$ ) einbezogen, die zum Fragenblock „Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht“ im Fragebogen Angaben machten.<sup>8</sup>

Fast ein Drittel der entsprechenden Schulleitungen (30 %) machte zum Aspekt der Kommunikation keine Angabe. Hierbei ist zu bedenken, dass die vorliegende Befragung nach Abschluss der zweiten Runde der Schulinspektion stattgefunden hat und dieser Zeitpunkt insbesondere für bereits früh in der zweiten Runde inspizierte Schulen die zeitliche Einordnung erschwert. Etwa die Hälfte der Schulleitungen (53 %) gab an, dass das erste Gespräch direkt innerhalb der ersten zwei Monate stattfand. Bei vier Prozent lagen mehr als sechs Monate zwischen Vorlage des Berichtes und dem ersten Gespräch.

<sup>8</sup> Alle Schulrät\*innen ( $N = 19$ ) haben den Fragenblock „Zusammenarbeit mit den Schulen“ beantwortet.

Abbildung 24: Zeitpunkt des ersten Gespräches mit der Schulaufsicht aus Sicht der Schulleitungen (N<sub>SL</sub> = 274)

*Anmerkung:* Es wurden nur Schulleitungen in die Auswertung einbezogen, die Angaben zum Fragenblock „Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht“ gemacht haben.

Die Sichtweise der Schulaufsicht variierte etwas zu den Angaben der Schulleitungen (s. Abbildung 25). 84 Prozent der Schulrat\*innen gaben an, dass das Erstgespräch innerhalb der ersten drei Monate stattgefunden hat.

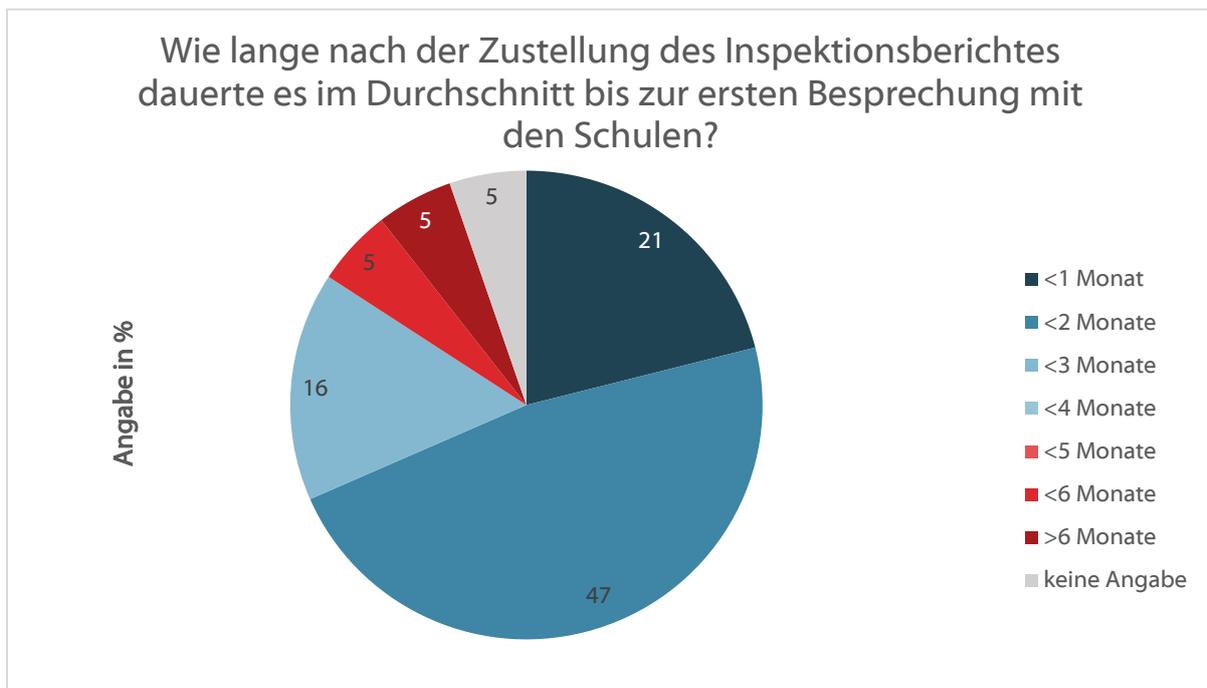
Abbildung 25: Zeitpunkt des ersten Gespräches mit den Schulen aus Sicht der Schulaufsicht (N<sub>SA</sub> = 19)

Abbildung 26 gibt einen Eindruck davon, wer aus Sicht der Schulleitungen die Initiative für das Erstgespräch ergriff. Etwa ein Drittel der Schulleitungen, die den Fragenblock „Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht“ beantworteten (N = 274), machte hierzu keine Angabe (30 %). In 40 Prozent der Fälle erfolgte der Erstkontakt nach Aussage der Schulleitungen durch die Schulaufsicht. Etwa ein Fünftel der Schulleitungen hat selbst die Initiative ergriffen (20 %) und zehn Prozent gaben an, dass die Initiative durch beide Parteien erfolgte.

Abbildung 26: Initiative zum Erstgespräch aus Sicht der Schulleitungen (N<sub>SL</sub> = 274)



*Anmerkung:* Es wurden nur Schulleitungen in die Auswertung einbezogen, die Angaben zum Fragenblock „Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht“ gemacht haben.

Aus Sicht der Schulrät\*innen stellte sich dies anders dar (s. Abbildung 27). Hier gaben 68 Prozent der Schulrät\*innen an, dass das Erstgespräch aus ihrer Initiative heraus erfolgt ist.

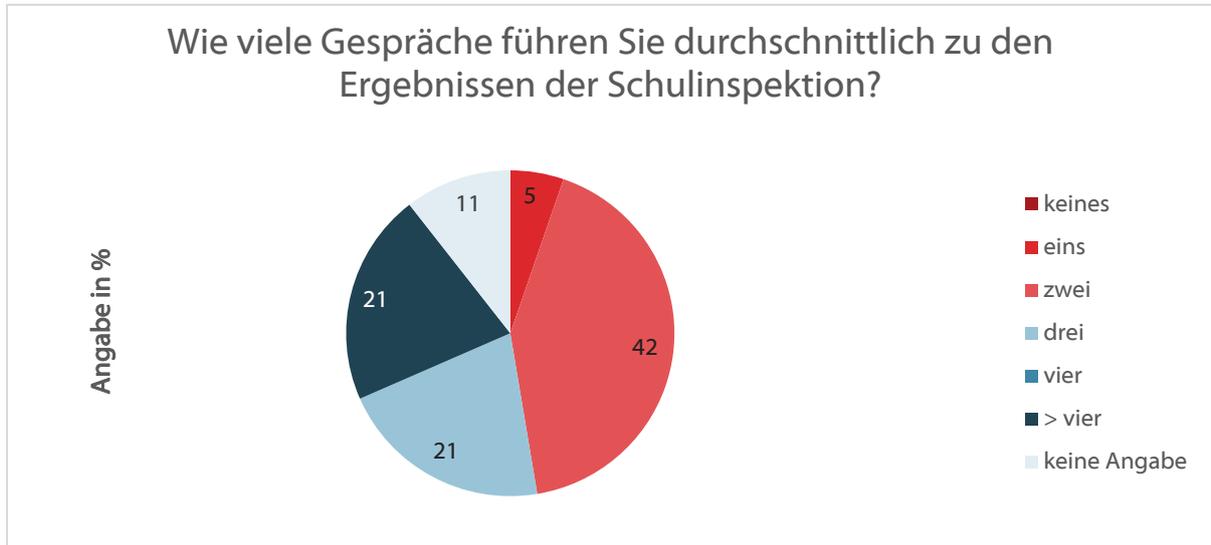
Abbildung 27: Initiative zum Erstgespräch aus Sicht der Schulaufsicht (N<sub>SA</sub> = 19)



*Anmerkung:* Abbildung enthält Rundungsdifferenzen.

Durchschnittlich fand zu den Ergebnissen der Schulinspektion immer mindestens ein Erstgespräch laut den Schulleitungen statt (s. Abbildung 28). Mehr als die Hälfte (53 %) führten drei oder mehr Gespräche mit der Schulaufsicht.

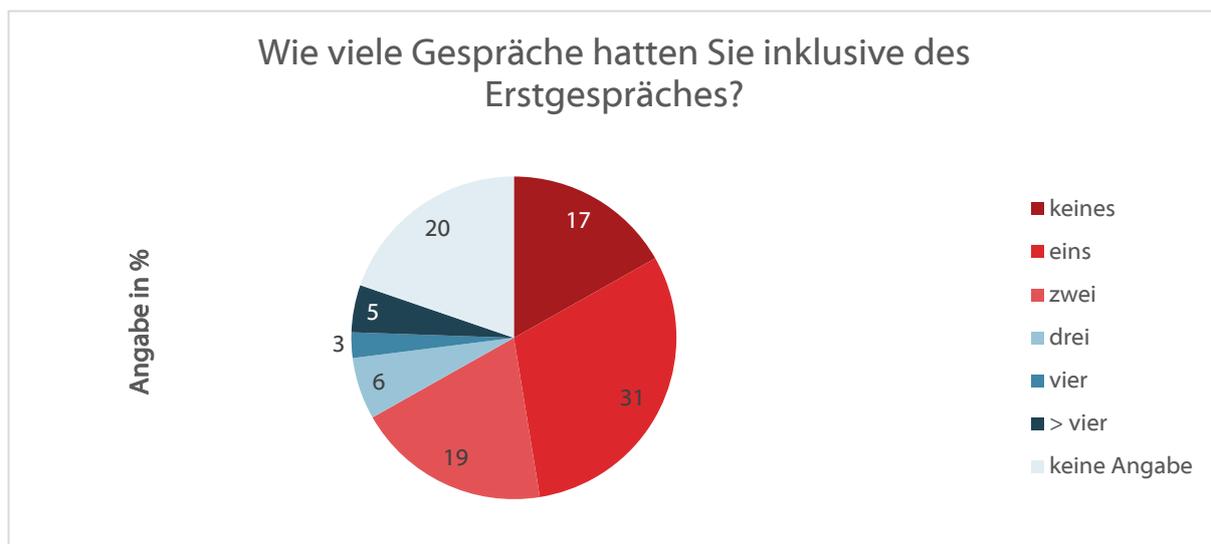
Abbildung 28: Häufigkeit der Gespräche zwischen Schulaufsicht und Schulleitung aus Sicht der Schulleitungen (N<sub>SL</sub> = 274)



*Anmerkung:* Es wurden nur Schulleitungen in die Auswertung einbezogen, die Angaben zum Fragenblock „Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht“ gemacht haben.

Das Verhältnis spiegelt sich aus der Perspektive der Schulaufsicht in den Anteilen anders wieder (s. Abbildung 29). Hier gaben 17 % an kein Gespräch geführt zu haben, während der Anteil, der mehr als drei Gespräche führte, bei 14 Prozent lag.

Abbildung 29: Häufigkeit der Gespräche zwischen Schulaufsicht und Schulleitung aus Sicht der Schulaufsicht (N<sub>SA</sub> = 19)

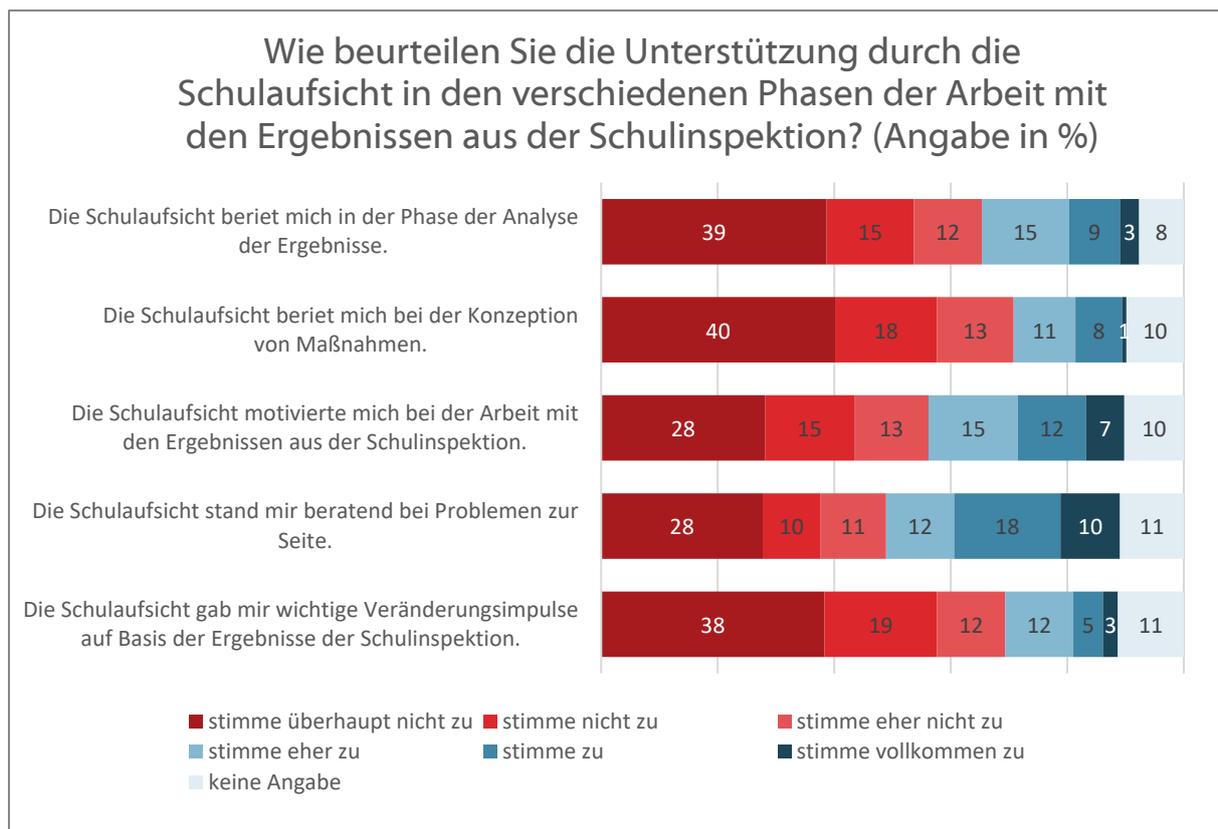


### 3.4.5 Beratung durch die Schulaufsicht bei der Nutzung der Ergebnisse

In Abbildung 30 wird die Beratungsleistung durch die Schulaufsicht bei der Nutzung der Ergebnisse näher betrachtet. In die Auswertungen werden die Antworten der Schulleitungen (N = 274) einbezogen, die den Fragenblock „Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht“ im Fragebogen beantwortet haben. Die Einschätzung der Beratungsleistung bezieht sich auf verschiedene Phasen des Projektmanagements, wie die Analyse der Ergebnisse und die Konzeption von Maßnahmen. Sie berücksichtigt weiterhin motivationale Aspekte, den Umgang mit Herausforderungen sowie Veränderungsimpulse.

Insgesamt bewerteten die Schulleitungen die Beratungsleistung eher kritisch. Die Aspekte Analyse (27 %), Konzeption (20 %) und Veränderungsimpulse (20 %) wurden nur von etwa einem Fünftel bis einem Viertel der Schulleitungen als unterstützend wahrgenommen. Hinsichtlich der Motivation (34 %) und des Umgangs mit Herausforderungen (40 %) sahen die Schulleitungen die Unterstützung der Schulaufsicht leicht positiver.

Abbildung 30: Unterstützung durch die Schulaufsicht bei der Arbeit mit den Ergebnissen der Inspektion aus Sicht der Schulleitungen (N<sub>SL</sub> = 274)

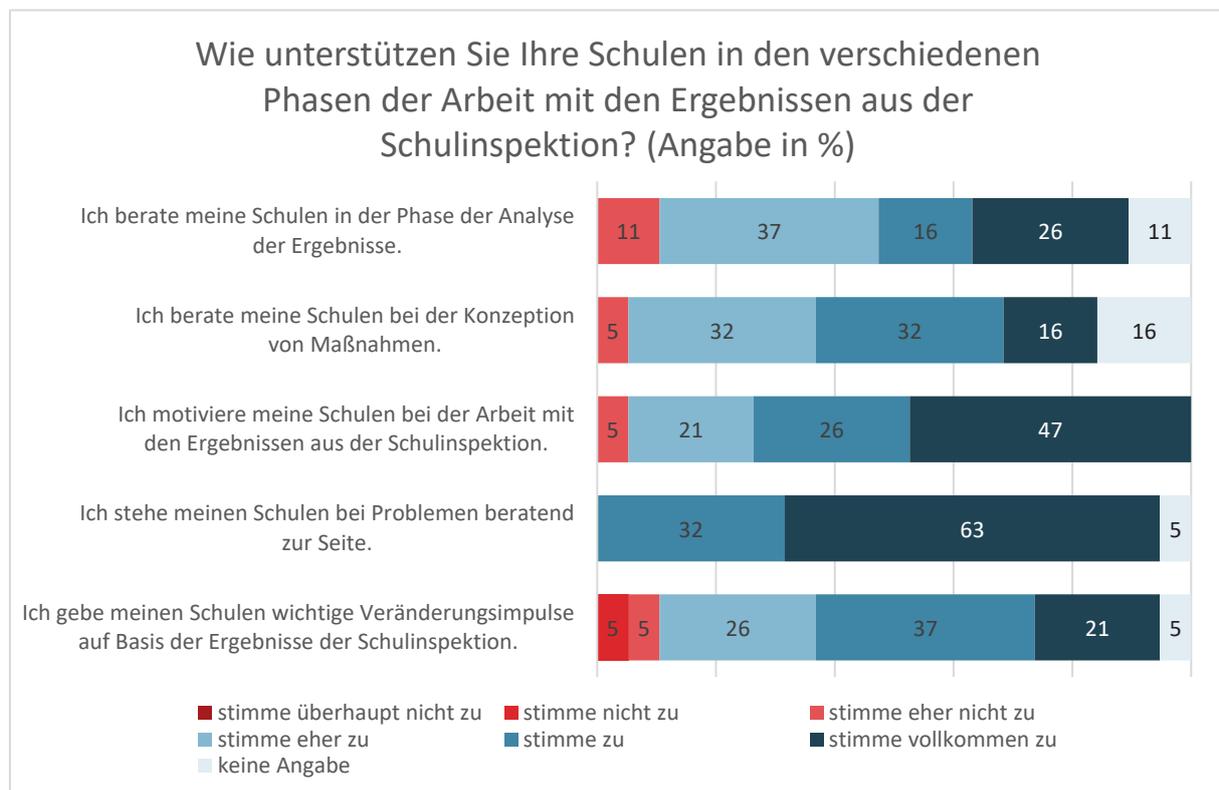


*Anmerkung:* Es wurden nur Schulleitungen in die Auswertung einbezogen, die Angaben zum Fragenblock „Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht“ gemacht haben.

Die Schulleitungen wurden weiterhin gefragt, welche zusätzlichen Unterstützungsmaßnahmen sie sich wünschten (vgl. Tabelle A 4 im Anhang). Insgesamt machten 80 der 274 Schulleitungen, die den Fragenblock „Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht“ beantworteten, mindestens eine Angabe. 101 Nennungen waren in Bezug zur Fragestellung auswertbar. Neben elf Angaben, mit der bisher vorhandenen Unterstützung zufrieden zu sein, gab es Nennungen zu verschiedenen Themenblöcken wie Ressourcen (36 %), Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht (23 %), Beratung (11 %) oder Coaching/Fortbildung (9 %). Bei den Ressourcen dominierten die personellen Ressourcen und betrafen vor allem Aspekte der Stellenbesetzung und der Qualifizierung der Lehrkräfte. Im Bereich der Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht wünschten sich die Schulen eine kontinuierliche, persönliche, begleitende und beratende Zusammenarbeit. Bei den Fortbildungen betrafen die Nennungen in gleichem Maß die Weiterbildung des Kollegiums, beispielsweise durch die Erleichterung der Selbstorganisation von Schulungen, aber auch das Coaching bzw. Supervisionsansätze für die Schulleitung, z. B. durch ein Mentoringprogramm. Vereinzelt wurden Wünsche nach der Stärkung der Rolle der Schulleitung, Abbau von bürokratischen Strukturen oder der Unterstützung durch die Inspektion über den Bericht hinaus geäußert.

Abbildung 31 zeigt die Angaben zur Beratungsleistung aus Sicht der Schulaufsicht. Hier ist deutlich zu erkennen, dass die Schulaufsicht ihre Beratungsleistung in allen Phasen als sehr ausgeprägt wahrnahm. Maximal zehn Prozent gaben an, ihren Schulen keine Veränderungsimpulse zu geben.

Abbildung 31: Unterstützung durch die Schulaufsicht bei der Arbeit mit den Ergebnissen der Inspektion aus Sicht der Schulaufsicht (N<sub>SA</sub> = 19)



## Zusammenfassung

52 Prozent der befragten Schulen machten Angaben zur Zusammenarbeit mit anderen Institutionen im Vorfeld der Schulinspektion. Dabei wurden vor allem andere Schulen bzw. Schulnetzwerke (28 %) und die Schulaufsicht (18 %) in Anspruch genommen. Bei den Schulen mit erheblichem Entwicklungsbedarf (N = 20) zeigte sich ein anderes Bild: 25 Prozent holten sich Unterstützung durch externe Berater\*innen, 20 Prozent baten die Schulaufsicht um Planungshilfe und andere Schulen bzw. Schulnetzwerke wurden nur von 15 Prozent kontaktiert. Auch die Ergebnisse aus der ersten Studie (Gärtner & Wurster, 2009) haben einen hohen Anteil Unterstützung durch externe Berater\*innen (64 %) und die Schulaufsicht (59 %) gezeigt. Der Anteil der Schulleitungen, die Beratung in Anspruch genommen haben, lag 38 Prozentpunkte höher (90 %).

Auf die Frage nach der Inanspruchnahme von Unterstützung nach Abschluss der Schulinspektion antworteten 61 Prozent der befragten Schulen. Bei der Nachbereitung der Schulinspektion holten sich jeweils knapp ein Drittel der Schulen Unterstützung durch externe Berater\*innen (33 %) und die Schulaufsicht (28 %). Andere Schulen bzw. Schulnetzwerke spielten eine geringere Rolle (19 %). Die Schulen, denen erheblicher Entwicklungsbedarf aufgezeigt wurde (N=20), nahmen deutlich mehr Hilfe in Anspruch (auswertbare Angaben: 90 %). Dabei suchten knapp drei Viertel (70 %) Unterstützung bei externen Berater\*innen und 45 Prozent bei der Schulaufsicht.

Hinsichtlich der Wirksamkeit der Unterstützung durch die verschiedenen Institutionen in der Nachbereitung der Schulinspektion hielten die Schulleitungen in der Tendenz alle abgefragten Unterstützungsleistungen für wirkungsvoll (66 % bis 86 %). Auch die Schulen mit erheblichem Entwicklungsbedarf (N = 20) sahen alle Unterstützungsformen als wirkungsvoll an. Der Hilfe durch Stiftungen und sonstige Institutionen bzw. Personen bescheinigten dabei alle Schulleitungen, die diese beurteilten, einen positiven Einfluss, während die Rückmeldung zur Unterstützung durch die Schulaufsicht ambivalenter war. In der ersten Studie (Gärtner & Wurster, 2009) ist ebenso die Wirksamkeit unterstützender Institutionen untersucht worden, jedoch mit Fokus auf den konkreten Planungsprozess von Verbesserungsmaßnahmen. Die Ergebnisse wiesen eine kritischere Tendenz auf: Als wirkungsvollste Unterstützungsform wurden hier die externen Berater\*innen (63 %) und sonstige Unterstützungsformen (61 %) benannt.

Es ergaben sich unterschiedliche Wahrnehmungen zur Dauer bis zum Erstgespräch, zur Ergreifung der Initiative sowie zur Anzahl der Gespräche je nach Befragtengruppe zwischen Schulleitungen und Schulaufsicht. Insgesamt zeichnen die befragten Schulrät\*innen ein positiveres Bild als die befragten Schulleitungen nach.

Die Bewertung der Beratungsleistung durch die Schulaufsicht fiel aus Sicht der Schulleitungen kritisch aus. Auffällig ist dabei der Vergleich mit den Angaben der Schulaufsicht, die ihre Beratungsleistung fast durchgängig als intensiv angaben.

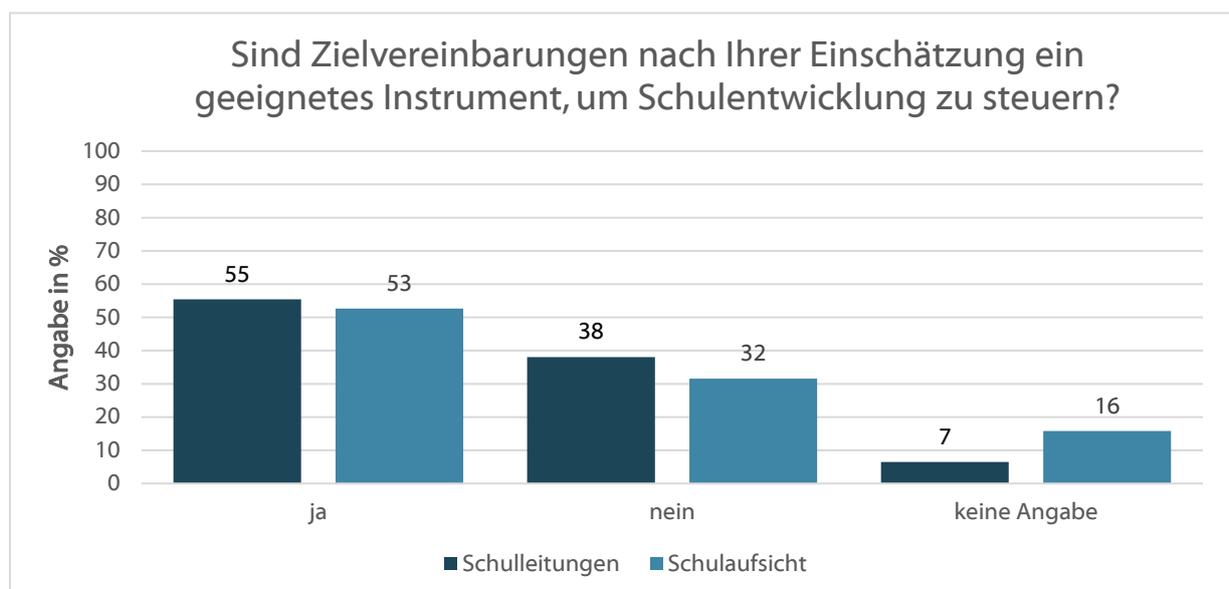
### 3.5 Zielvereinbarungen

Dieser Abschnitt befasst sich mit den zwischen den Schulleitungen und der Schulaufsicht geschlossenen Zielvereinbarungen. Zunächst wurde nach der Eignung von Zielvereinbarungen als Steuerelement für Schulentwicklung gefragt (Kap. 3.5.1). Zusätzlich gaben die Schulleitungen an, in welcher Phase der Zielvereinbarung sich ihre Schule befand (Kap. 3.5.2). In die Auswertungen der weiteren Unterkapitel werden, wenn nicht anders angegeben, die Antworten von 153 Schulleitungen und 18 Schulrät\*innen einbezogen, die den Fragenblock „Zielvereinbarungen“ im Fragebogen beantwortet haben. So wurden sowohl die Schulleitungen als auch die Schulaufsicht gebeten, anzugeben, welcher Zusammenhang zwischen den vereinbarten Zielen und den Inspektionsergebnissen bestand (Kap. 3.5.3), sowie die wichtigsten vereinbarten Ziele zu benennen (Kap. 3.5.4). Darüberhinaus wurden beide Gruppen zur Formulierung der Zielvereinbarungen (Kap. 3.5.5), zur Eignung der Zielvereinbarungen zur Zusammenarbeit miteinander (Kap. 3.5.6), zur Zufriedenheit mit den im Kontext der Zielvereinbarungen zur Verfügung stehenden Ressourcen (Kap. 3.5.7) und der Beanspruchung durch die Umsetzung der Zielvereinbarungen (Kap. 3.5.8) befragt. Abschließend haben die Schulrät\*innen ihre Kompetenzen zum Umgang mit den Zielvereinbarungen (Kap. 3.5.9) und die Zusammenarbeit mit den Schulleitungen nach Abschluss der Zielvereinbarungen eingeschätzt (Kap. 3.5.10).

#### 3.5.1 Zielvereinbarung als Instrument zur Schulentwicklung

Inwiefern Schulleitungen und Schulrät\*innen Zielvereinbarungen als geeignetes Instrument für die Steuerung von Schulentwicklung ansahen, zeigt Abbildung 32.

Abbildung 32: Eignung von Zielvereinbarungen als Instrument zur Steuerung von Schulentwicklung (N<sub>SL</sub> = 472, N<sub>SA</sub> = 31)



Jeweils etwas mehr als die Hälfte der Schulleitungen (55 %) bzw. der Schulrät\*innen (53%) sahen Zielvereinbarungen als geeignetes Instrument an. Bei den Schulleitungen haben zwei Drittel (68 %) derjenigen, die Zielvereinbarungen als ungeeignet ansahen, mindestens eine Angabe zu Alternativen gemacht (vgl. Tabelle A 5 im Anhang). Die Kategorien sind vergleichbar mit den Angaben zu weiteren Unterstützungswünschen (vgl. Kap. 3.4.5): Der größte Anteil der Nennungen (41%) bezog sich auf die Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht. Hierbei reichten die Wünsche der Schulleitungen von einem grundlegenden Interesse der Schulaufsicht an der Schule über regelmäßige Gespräche und eine begleitende, unterstützende Beratung bis zur Kontrolle des Entwicklungsstandes der Schule bzw. der Zielvereinbarungen durch die Schulaufsicht. Fast ein Viertel der Nennungen (22 %) bezog sich auf die Bereitstellung von Ressourcen. Hierbei ging es vor allem um den Wunsch nach ausreichend ausgebildetem Personal oder bspw. die zeitliche Entlastung für die Arbeit an der Schulentwicklung. Weiterhin wünschten sich zehn Prozent der Schulleitungen Beratung bzw. Begleitung auch im Rahmen schulinterner Evaluationen. Ein Beispiel ist die Angabe *Best Practice Beispiele im Rahmen schulinterner Fortbildungen für das gesamte Kollegium zugänglich machen*. Weitere zehn Prozent der Schulleitungen zeigten Alternativen zur Zielvereinbarung auf, zu denen u. a. schulinterne Entwicklungspläne oder Schulverträge gehörten.

Die Schulrät\*innen bezogen sich mit ihren neun Nennungen zu Alternativen von Zielvereinbarungen auf die Selbstbestimmung der Schule (*Schulentwicklung muss von ‚innen‘ kommen*), die Unterstützung durch regelmäßige Gespräche, mehr Zeit aufseiten der Schulaufsicht für die Beratung der Schulen und als Alternativen Schulverträge, strukturweite Entwicklungsgespräche mit Selbstverpflichtung der Schule oder das Festschreiben von Zielvereinbarungen nur bei Bedarf (vgl. Tabelle A 6 im Anhang).

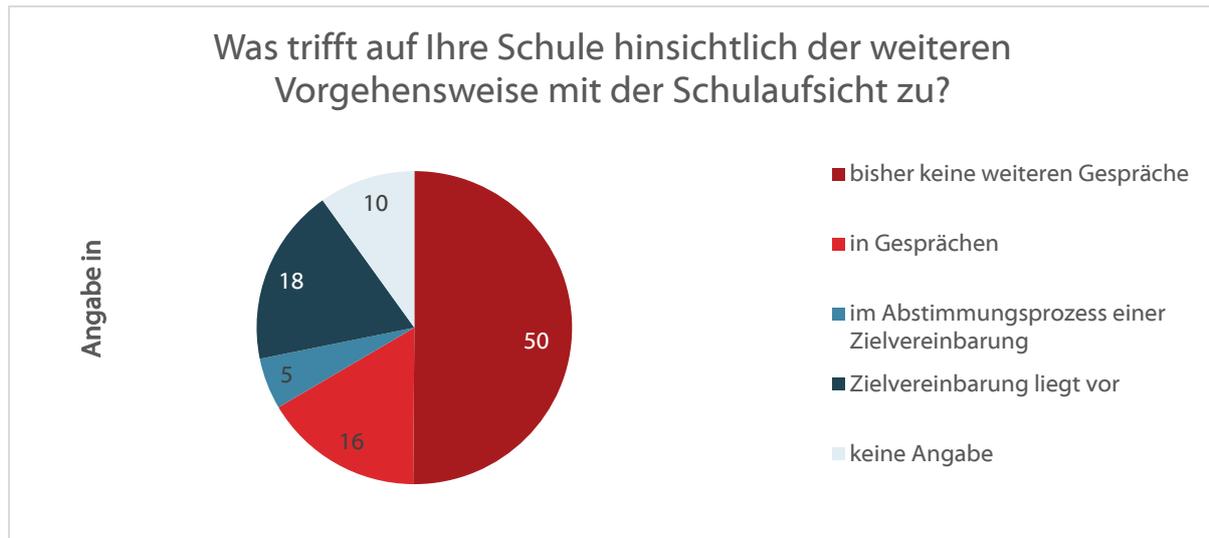
Auf die Frage nach dem Grund für das Festlegen von Zielvereinbarungen mit den Schulleitungen machten ca. drei Viertel der Schulrät\*innen (74 %) 21 in Bezug zur Fragestellung auswertbare Angaben (vgl. Tabelle A 7 im Anhang). 30 Prozent betrafen die Motivation zur Nutzung der Zielvereinbarung als verpflichtendes bzw. geeignetes Instrument, welches *Übersichtlichkeit* bzw. *Ziel- und Rollenklarheit* schafft. Weitere 30 Prozent der Nennungen bezogen sich auf einen konkreten Anlass als Motivation, wie das Bonusprogramm oder die Ergebnisse der Schulinspektion (Feststellung erheblichen Entwicklungsbedarfs). Ein Viertel der Schulrät\*innen (25 %) werteten die Absicht der Weiterentwicklung von Schule und Unterricht als Grund für Zielvereinbarungen. Weitere Motivationen lagen z. B. in der Schaffung von Verbindlichkeit oder der Professionalisierung des Schulmanagements.

Die Rolle der Inspektionsergebnisse wurde dabei von den Schulrät\*innen unterschiedlich gesehen (vgl. Tabelle A 8 im Anhang). Für alle waren sie Bestandteil des Zielvereinbarungsprozesses. Ca. die Hälfte betrachteten die Ergebnisse als Anlass bzw. (Daten-)Grundlage (46 %), 39 Prozent als Teilbestandteil des Zielvereinbarungsprozesses, weitere 15 Prozent maßen ihnen „eine wichtige“ Rolle für die Zielvereinbarungen bei.

### 3.5.2 Phasen im Zielvereinbarungsprozess

Die Schulen befanden sich nach Angaben der Schulleitungen in unterschiedlichen Bearbeitungsphasen der Zielvereinbarung mit der Schulaufsicht (s. Abbildung 33). Für ca. ein Fünftel der Schulen lag eine Zielvereinbarung vor (18 %) und fünf Prozent standen kurz davor. Die Hälfte der Schulleitungen gab an, bisher noch keine weiteren Gespräche geführt zu haben (50 %).

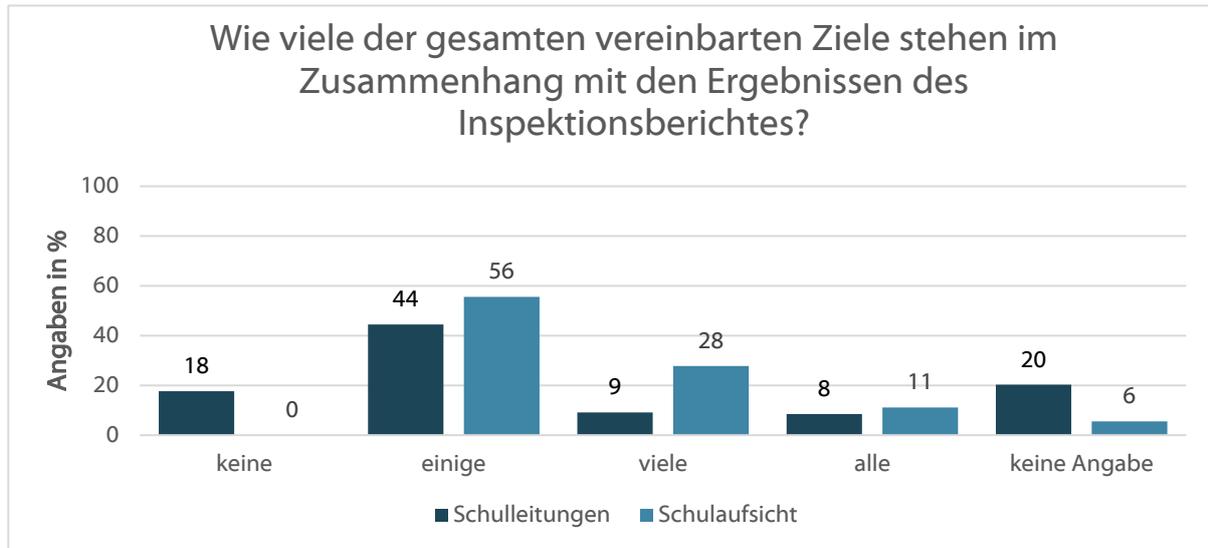
Abbildung 33: Phasen des Zielvereinbarungsprozesses aus Sicht der Schulleitungen (N<sub>SL</sub> = 415)



### 3.5.3 Zusammenhang der Ziele mit den Inspektionsergebnissen

Die Schulleitungen und Schulrät\*innen, die den Fragenblock „Zielvereinbarungen“ ausgefüllt haben (N<sub>SL</sub> = 153, N<sub>SA</sub> = 18), sollten angeben, wie viele der vereinbarten Ziele mit den Inspektionsergebnissen in Zusammenhang stehen (s. Abbildung 34). 18 Prozent der Schulleitungen sahen keinen Zusammenhang zwischen den Zielen der Zielvereinbarung und den Ergebnissen der Schulinspektion. Bei 61 Prozent der Schulen standen laut Schulleitung mindestens einige der Ziele im Zusammenhang mit den Inspektionsergebnissen, aus Sicht der Schulrät\*innen traf dies auf fast alle Schulen zu (95 %).

Abbildung 34: Zusammenhang der Zielvereinbarungen mit den Ergebnissen des Inspektionsberichtes (N<sub>SL</sub> = 153; N<sub>SA</sub> = 18)



*Anmerkung:* Es wurden nur Schulleitungen und Schulrät\*innen in die Auswertung einbezogen, die Angaben zum Fragenblock „Zielvereinbarungen“ gemacht haben.

### 3.5.4 Ziele im Zielvereinbarungsprozess

Weiterhin sollten die Schulleitungen und Schulrät\*innen die drei wichtigsten vereinbarten Ziele angeben. Für die Auswertung der Antworten orientiert sich das Kategorienraster am Handlungsrahmen Schulqualität in Berlin (Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft, 2013).<sup>9</sup> Die von den Schulleitungen (s. Tabelle 3) und Schulrät\*innen (s. Tabelle 4) angegebenen Ziele werden den Qualitätsbereichen und -merkmalen zugeordnet, um einen Überblick zu bekommen, auf welche Qualitätsbereiche und -merkmale sich die Ziele aus den Zielvereinbarungen beziehen. Es wird jeweils der Anteil der Nennungen in Prozent an der Gesamtzahl der wertbaren Nennungen angegeben. In der letzten Zeile der Tabelle ist die Summe von jedem Bereich vermerkt.

<sup>9</sup> Es gab einige Umstellungen im Vergleich zum Handlungsrahmen Schulqualität in Berlin aus 2007 (Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, 2007), welcher in der ersten Studie als Kategorienraster genutzt wurde (Gärtner & Wurster, 2009). Diese betreffen für die vorliegende Kategorisierung vor allem die Verschiebung der Bereiche. Qualitätsbereich 1 wurde an die sechste Position gestellt und die übrigen Bereiche jeweils vorgezogen. Auch inhaltlich gab es kleinere Umbenennungen oder zusätzliche Aspekte wie 1.7 Ganztägiges Lernen.

Tabelle 3: Ziele im Zielvereinbarungsprozess nach Angaben der Schulleitungen (N gültige Angaben = 176)

QB 1 Lehr- und Lern- prozesse	QB 2 Schulkultur	QB 3 Schulmanage- ment	QB 4 Professionalität der Lehrkräfte	QB 5 Qualitätsent- wicklung	QB 6 Ergebnisse und Wirkungen
1.1 Schulinter- nes Curriculum	2.1 Inklusion	3.1 Führungs- verantwortung	4.1 Pädagogisches Selbstverständnis	5.1 Schule als ler- nende Orga- nisation	6.1 Schullauf- bahn
8,5 %	2,3 %	0,0 %	0,6 %	0,0 %	0,6 %
1.2 Unterrichtsge- staltung	2.2 Schule als Le- bensraum	3.2 Personal- entwicklung	4.2 Weiterentwicklung beruflicher Kom- petenzen	5.2 Schulpro- gramm	6.2 Kompeten- zen
26,7 %	4,0 %	3,4 %	0,0 %	5,7 %	0,0 %
1.3 Lernförderli- ches Klima	2.3 Beteiligung der Schüler*innen und der Erzie- hungsberechtig- ten	3.3 Qualitätsma- nagement	4.3 Kommunika- tion und Kooper- ation	5.3 Interne Eval- uation	6.3 Zufrieden- heit und Außen- wirkung
4,0 %	6,3 %	2,8 %	8,5 %	0,6 %	2,3 %
1.4 Systemati- sche Förderung	2.4 Kooperatio- nen	3.4 Organisati- onsprozesse	4.4 Umgang mit be- ruflichen Anfor- derungen	5.4 Externe Eva- luation	
7,4 %	1,1 %	4,0 %	0,0 %	0,6 %	
1.5 Sprachbildung	2.5 Beratung				
5,7 %	0,6 %				
1.6 Leistungsorien- tierung und Leistungsbewer- tung					
1,1 %					
1.7 Ganztägiges Lernen					
3,4 %					
$\Sigma = 56,8 \%$	$\Sigma = 14,2 \%$	$\Sigma = 10,2 \%$	$\Sigma = 9,1 \%$	$\Sigma = 6,8 \%$	$\Sigma = 2,8 \%$

Anmerkung: Aufgrund von Rundungsdifferenzen in den einzelnen Qualitätsmerkmalen werden für die Berechnung der Summe jedes Bereiches alle Nennungen dieses Bereiches berücksichtigt.

Von den Schulleitungen machten 79 Schulleitungen Angaben zur Frage nach den Zielen aus den Zielvereinbarungen. Insgesamt wurden 183 Ziele angegeben, von denen 176 in das Kategoriensystem des Handlungsrahmens eingeordnet werden konnten. Größter Bereich mit etwas mehr als der Hälfte der Nennungen war „QB1: Lehr- und Lernprozesse“ (57 %), vor allem das Qualitätsmerkmal 1.2 *Unterrichtsgestaltung* gefolgt vom Merkmal 1.1 *Schulinternes Curriculum*. Knapp ein Sechstel der Nennungen bezog sich auf den Bereich „QB2: Schulkultur“ (14%) und hier hauptsächlich auf das Qualitätsmerkmal 2.3 *Beteiligung der Schülerinnen und Schüler und Erziehungsberechtigten*. Ein weiteres Drittel der Nennungen teilte sich auf die Bereiche „QB3: Schulmanagement“ (10 %), „QB4: Professionalität der Lehrkräfte“ (9 %) sowie „QB5: Qualitätsentwicklung“ (7 %) auf. Lediglich

drei Prozent der Schulleitungen gaben Ziele an, die in Zusammenhang mit dem Bereich „QB6: Ergebnisse und Wirkungen“ stehen.

Tabelle 4: Ziele im Zielvereinbarungsprozess nach Angabe der Schulaufsicht (N<sub>gültige Angaben</sub> = 29)

QB 1 Lehr- und Lernprozesse	QB 2 Schulkultur	QB 3 Schulmanagement	QB 4 Professionalität der Lehrkräfte	QB 5 Qualitätsentwicklung	QB 6 Ergebnisse und Wirkungen
1.1 Schulinternes Curriculum	2.1 Inklusion	3.1 Führungsverantwortung	4.1 Pädagogisches Selbstverständnis	5.1 Schule als lernende Organisation	6.1 Schullaufbahn
0,0 %	0,0 %	3,4 %	0,0 %	10,3 %	6,9 %
1.2 Unterrichtsgestaltung	2.2 Schule als Lebensraum	3.2 Personalentwicklung	4.2 Weiterentwicklung beruflicher Kompetenzen	5.2 Schulprogramm	6.2 Kompetenzen
20,7 %	3,4 %	6,9 %	0,0 %	3,4 %	3,4 %
1.3 Lernförderliches Klima	2.3 Beteiligung der Schüler*innen und der Erziehungsberechtigten	3.3 Qualitätsmanagement	4.3 Kommunikation und Kooperation	5.3 Interne Evaluation	6.3 Zufriedenheit und Außenwirkung
3,4 %	3,4 %	13,8 %	10,3 %	0,0 %	0,0 %
1.4 Systematische Förderung	2.4 Kooperationen	3.4 Organisationsprozesse	4.4 Umgang mit beruflichen Anforderungen	5.4 Externe Evaluation	
3,4 %	0,0 %	3,4 %	0,0 %	0,0 %	
1.5 Sprachbildung	2.5 Beratung				
0,0 %	0,0 %				
1.6 Leistungsorientierung und Leistungsbewertung					
0,0 %					
1.7 Ganztägiges Lernen					
3,4 %					
<b>Σ = 31,0 %</b>	<b>Σ = 6,9 %</b>	<b>Σ = 27,6 %</b>	<b>Σ = 10,3 %</b>	<b>Σ = 13,8 %</b>	<b>Σ = 10,3 %</b>

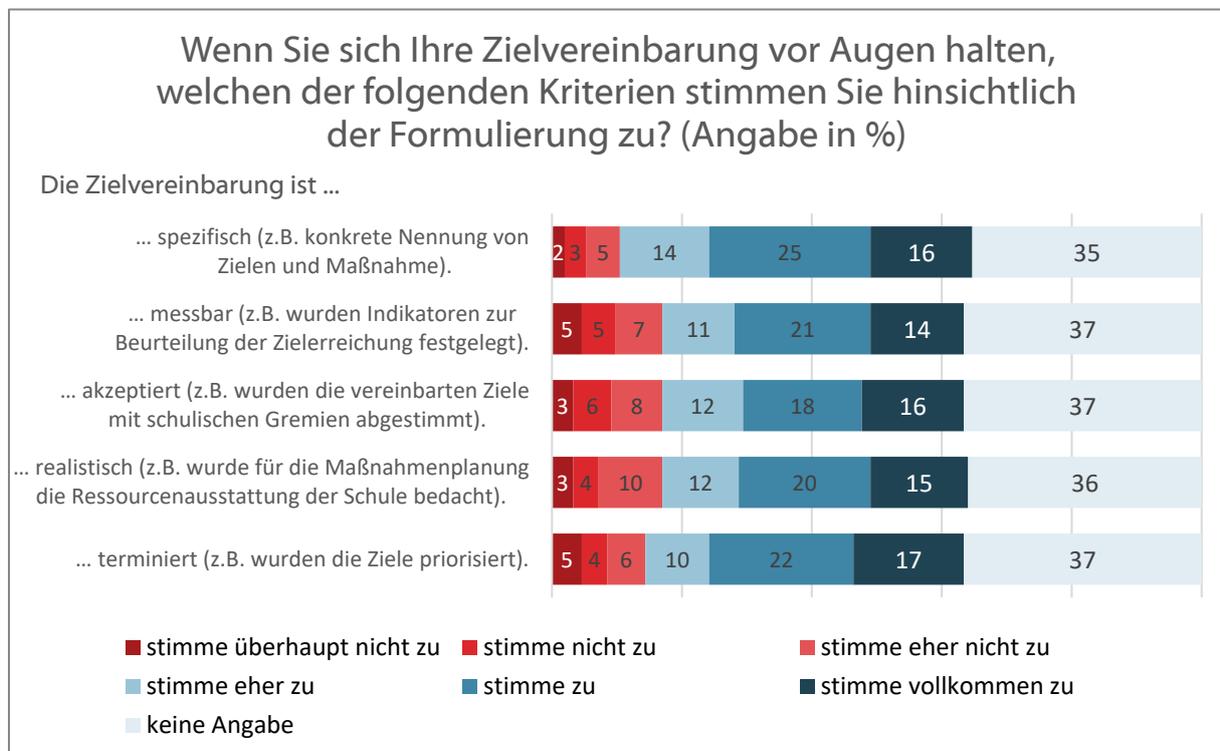
*Anmerkung:* Aufgrund von Rundungsdifferenzen in den einzelnen Qualitätsmerkmalen werden für die Berechnung der Summe jedes Bereiches alle Nennungen dieses Bereiches berücksichtigt.

Die Schülerrät\*innen machten zu jedem Qualitätsbereich zumindest eine Nennung. Deutlich vorn lag dabei mit etwa einem Drittel der Nennungen analog zu den Angaben der Schulleitungen der Bereich „QB1: Lehr- und Lernprozesse“ (31 %), vor allem das Qualitätsmerkmal 1.2 Unterrichtsgestaltung. Über ein Viertel der Nennungen bezog sich auf den Bereich „QB3: Schulmanagement“ (28 %), gefolgt von den Bereichen „QB5: Qualitätsentwicklung“ (14 %) sowie „QB4: Professionalität der Lehrkräfte“ und „QB6: Ergebnisse und Wirkungen“ mit jeweils zehn Prozent der Angaben. Die Schülerrät\*innen sehen im Vergleich zu den Schulleitungen, abgesehen vom führenden QB1, eine durchweg andere Priorisierung der Ziele.

### 3.5.5 Formulierung der Zielvereinbarung

Schulleitungen, die den Fragenblock „Zielvereinbarungen“ beantwortet haben (N = 153), wurden weiterhin gefragt, inwiefern sich die Ziele an den SMART-Kriterien orientieren (s. Abbildung 35). Diese Zielformulierungsstrategie aus dem Bereich des Projektmanagements ist nach dem Akronym der Formulierungsaspekte Spezifität, Messbarkeit, Akzeptanz, Realisierbarkeit und Terminierung benannt und soll zu verbesserten Ergebnissen der Zielumsetzung führen (Doran, 1981). Etwa ein Drittel der Schulleitungen (35 % bis 37 %) und 17 Prozent bis 22 Prozent der Schulrät\*innen tätigten keine Aussage. Insgesamt zeigte sich bei den restlichen Schulleitungen eine deutliche Tendenz, dass die Zielvereinbarungen spezifisch (55 %), messbar (46 %), akzeptiert (46 %), realistisch (47 %) und terminiert (49 %) formuliert worden sind.

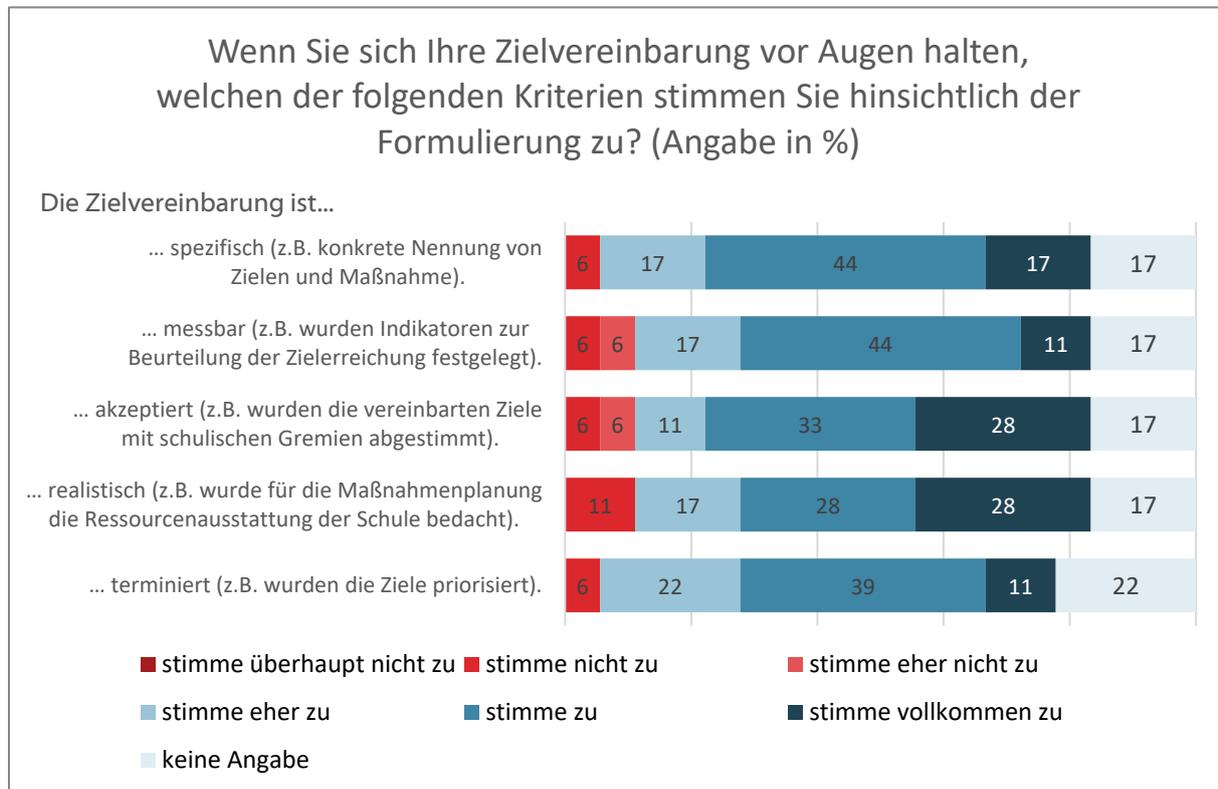
Abbildung 35: Formulierung der Zielvereinbarungen aus Sicht der Schulleitungen (N<sub>SL</sub> = 153)



*Anmerkung:* Es wurden nur Schulleitungen in die Auswertung einbezogen, die Angaben zum Fragenblock „Zielvereinbarungen“ gemacht haben.

Dieses Bild bestätigten auch die Schül\*rät\*innen, die den Fragenblock „Zielvereinbarungen“ beantwortet haben (N = 18). Etwa drei Viertel der Befragten (78 %, 72 %, 72 %, 73 %, 72 %) stimmte den Kriterien zu (s. Abbildung 36).

Abbildung 36: Formulierung der Zielvereinbarungen aus Sicht der Schulaufsicht (N<sub>SA</sub> = 18)

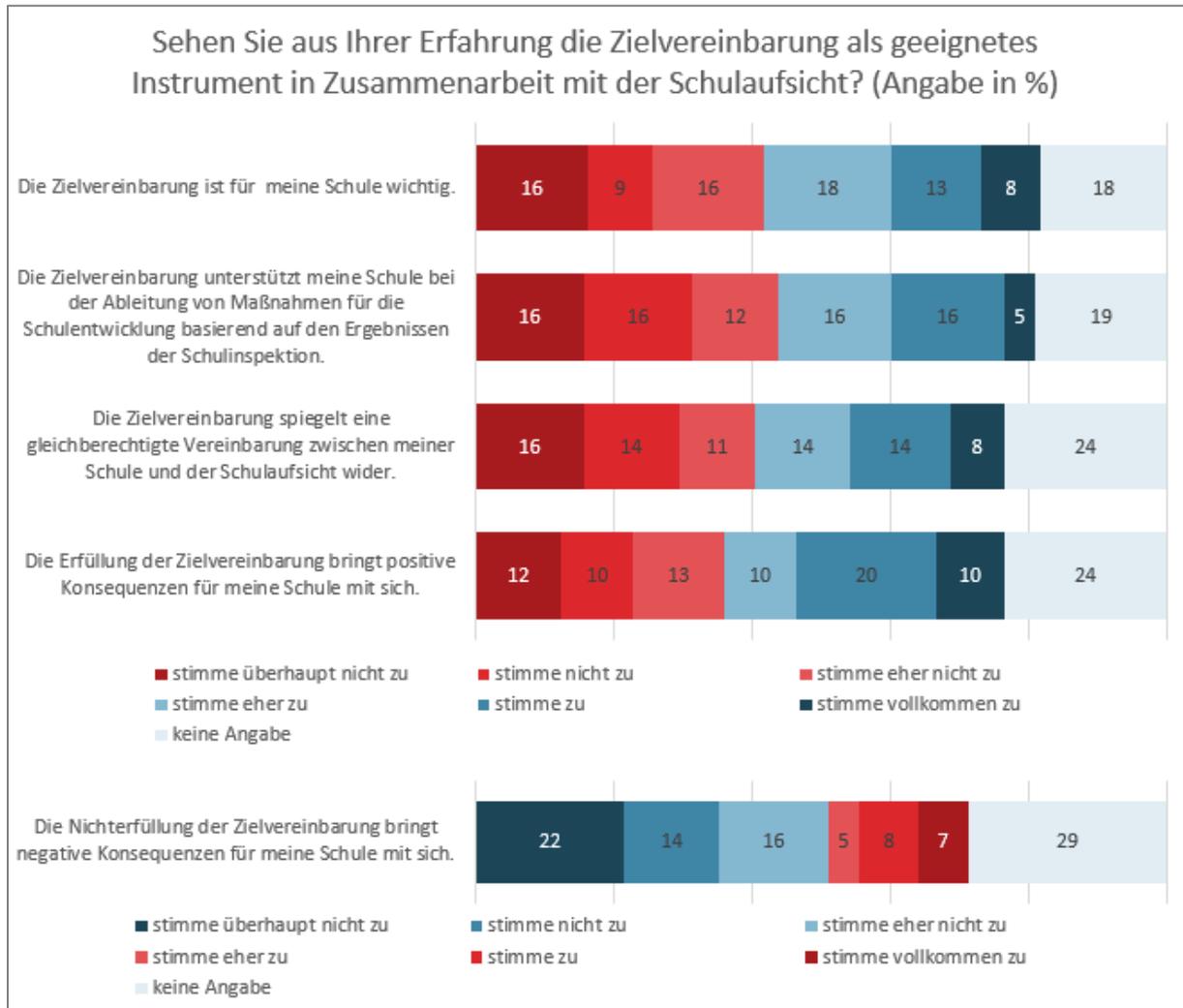


*Anmerkung:* Es wurden nur Schül\*rät\*innen in die Auswertung einbezogen, die Angaben zum Fragenblock „Zielvereinbarungen“ gemacht haben.

### 3.5.6 Eignung der Zielvereinbarung als Instrument in Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht

Die Schulleitungen, die den Fragenblock „Zielvereinbarungen“ beantwortet haben (N = 153), schätzten ein, ob die Zielvereinbarung als Instrument für die Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht geeignet ist (s. Abbildung 37). Knapp ein Fünftel bis ein Viertel der Schulleitungen, denen eine Zielvereinbarung mit der Schulaufsicht vorlag, machte keine Angaben. Die restlichen Schulleitungen nehmen Zielvereinbarungen eher kritisch wahr: Etwas mehr als ein Drittel der Schulleitungen stimmte zu, dass die Zielvereinbarung von Bedeutung für die eigene Schule war (39 %) und der Ableitung von Schulentwicklungsmaßnahmen diene (37 %). Weiterhin sahen 36 Prozent die Zielvereinbarung als gleichberechtigte Vereinbarung zwischen der Schule und der Schulaufsicht an. Bei der Einschätzung, ob sich durch die Zielvereinbarung eher positive oder negative Konsequenzen für die Schulen ergaben, überwog eine optimistische Haltung. Ein Fünftel der Schulleitungen erfuhr negative Auswirkungen durch die Nichterfüllung (20 %), während gleichzeitig zwei Fünftel positive Effekte durch die Erfüllung der Zielvereinbarung bemerkten (40 %).

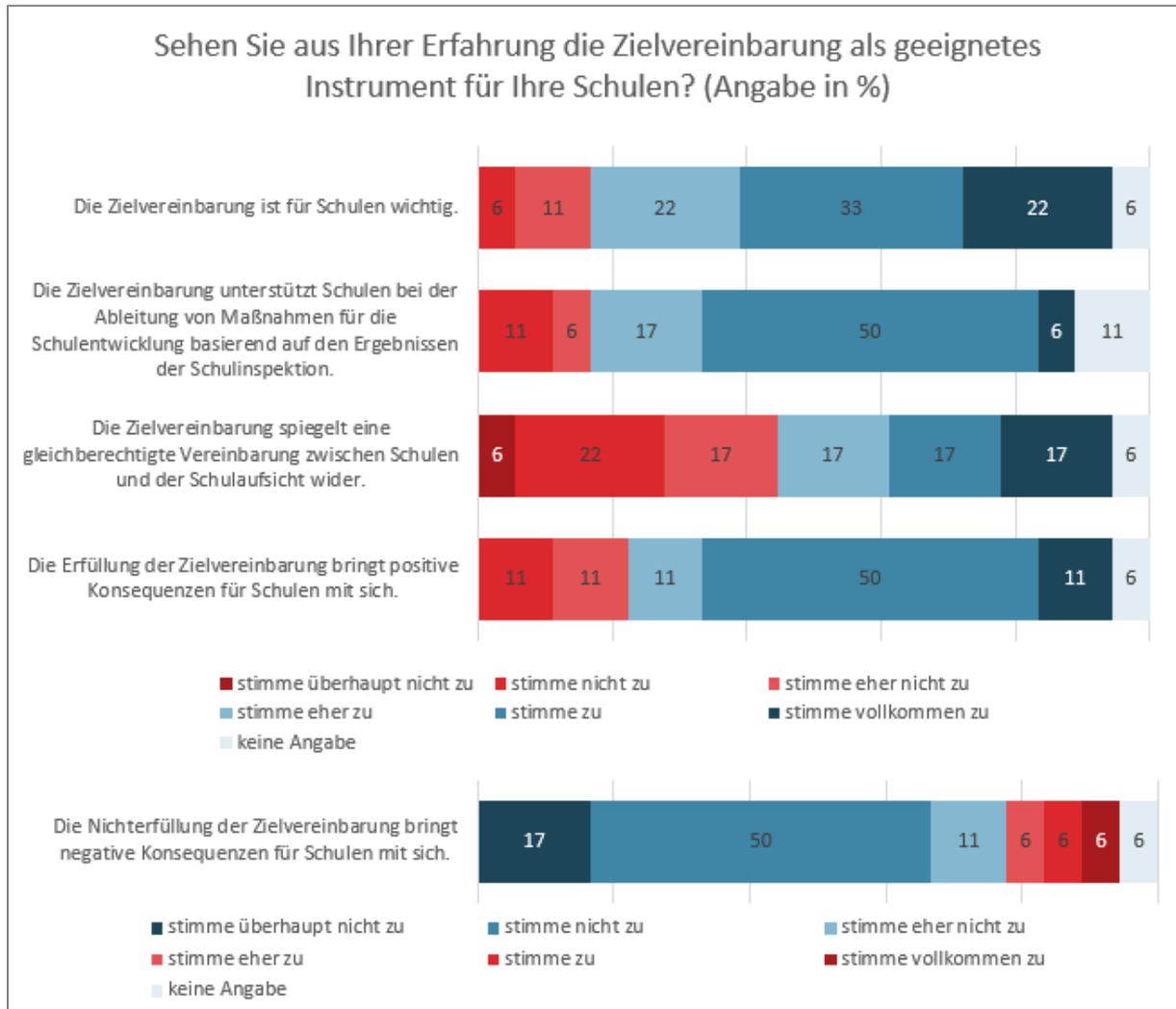
Abbildung 37: Zielvereinbarung als Instrument zur Kooperation zwischen Schulleitungen und Schulaufsicht aus Sicht der Schulleitungen (N<sub>SL</sub> = 153)



*Anmerkung:* Es wurden nur Schulleitungen in die Auswertung einbezogen, die Angaben zum Fragenblock „Zielvereinbarungen“ gemacht haben.

Die Schürät\*innen, die den Fragenblock „Zielvereinbarungen“ beantworteten (N = 18), waren eher überzeugt vom Nutzen der Zielvereinbarungen (s. Abbildung 38). Etwa drei Viertel schätzten die Zielvereinbarungen als relevant für die Schulen ein (77 %) und mehr als zwei Drittel sehen die Vereinbarungen als Mittel zur Unterstützung für Schulentwicklungsmaßnahmen (73 %). Ähnlich wie bei den Schulleitungen sieht nur etwa die Hälfte der Schürät\*innen (51 %) die Vereinbarung als gleichberechtigt zwischen Schulaufsicht und Schulleitung an. Darüber hinaus gaben 72 Prozent der Schürät\*innen positive Konsequenzen für die Schulen durch die Erfüllung an und lediglich 18 Prozent negative Folgen bei der Nichterfüllung der Zielvereinbarungen.

Abbildung 38: Zielvereinbarung als Instrument zur Kooperation zwischen Schulleitungen und Schulaufsicht aus Sicht der Schulaufsicht (N<sub>SA</sub> = 18)

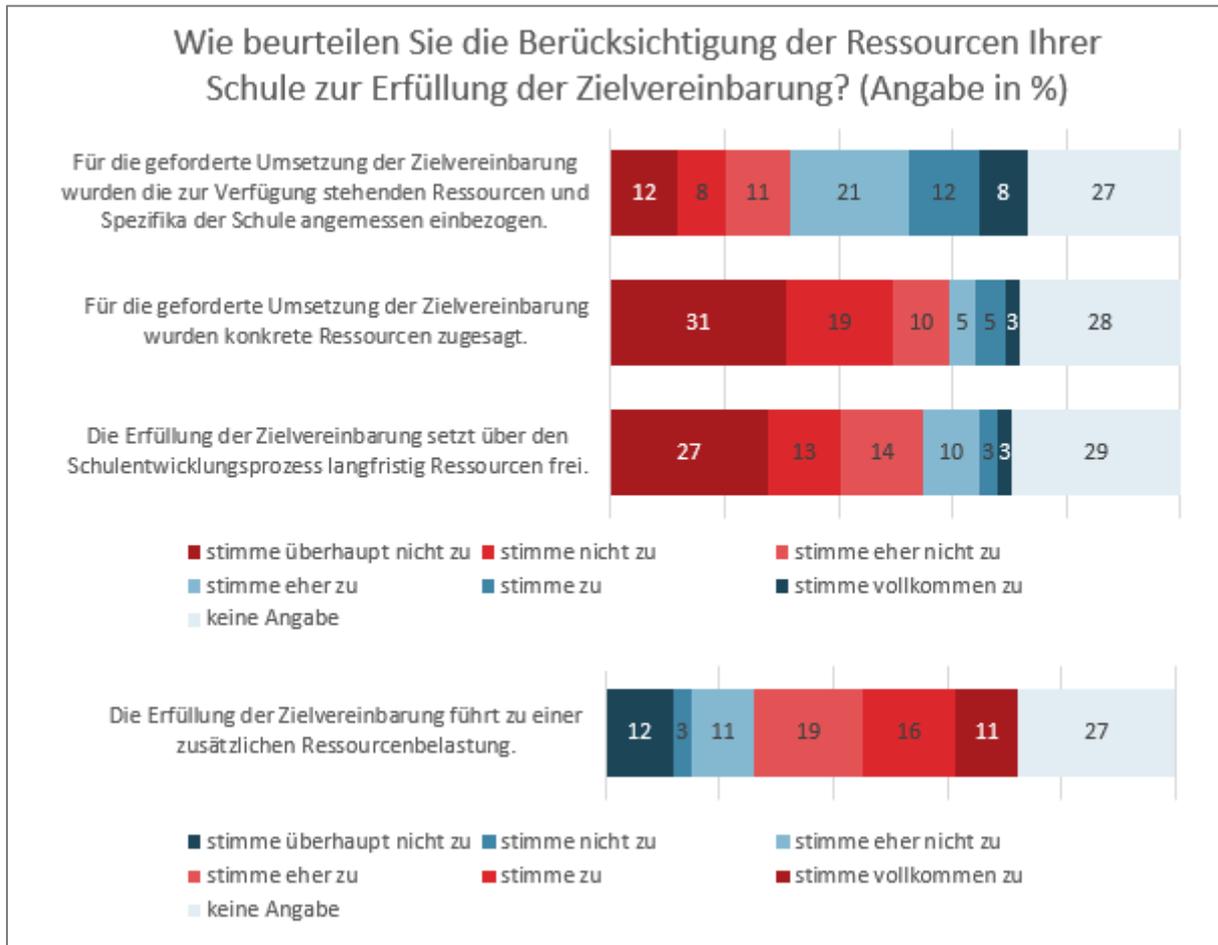


*Anmerkung:* Es wurden nur Schulrät\*innen in die Auswertung einbezogen, die Angaben zum Fragenblock „Zielvereinbarungen“ gemacht haben.

### 3.5.7 Zufriedenheit mit Ressourcen zur Erfüllung der Zielvereinbarung

Von den 153 Schulleitungen, die den Fragenblock „Zielvereinbarungen“ beantwortet haben, schätzten etwa drei Viertel (71 bis 73 %) die Zufriedenheit mit den Ressourcen zur Zielerfüllung im Fragebogen ein (s. Abbildung 39). Etwa zwei Fünftel dieser Schulleitungen sahen die verfügbaren Ressourcen der Schule zur Erfüllung der Zielvereinbarungen als angemessen berücksichtigt an (41 %). 13 Prozent der Schulen gaben an, eine Zusage entsprechender Mittel bzw. Unterstützung zur Erfüllung der Ziele erhalten zu haben, 46 Prozent nehmen eine zusätzliche Ressourcenbelastung durch die Zielvereinbarungen wahr. Eine langfristige Freisetzung von Ressourcen für die Schule bemerkten 16 Prozent der Schulleitungen.

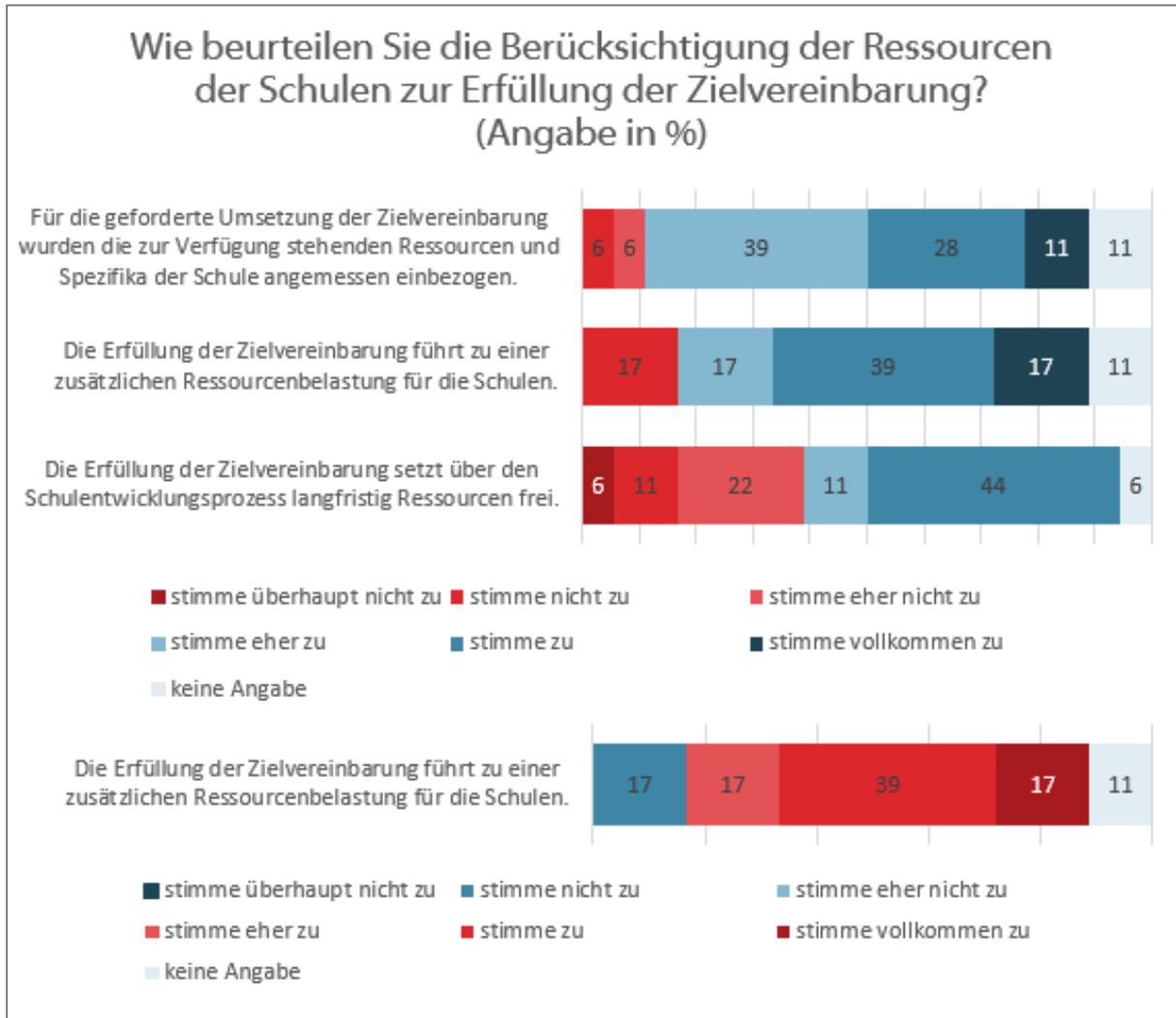
Abbildung 39: Zufriedenheit mit den Ressourcen zur Zielvereinbarungserfüllung aus Sicht der Schulleitungen (N<sub>SL</sub> = 153)



Anmerkung: Es wurden nur Schulleitungen in die Auswertung einbezogen, die Angaben zum Fragenblock „Zielvereinbarungen“ gemacht haben.

Etwa drei Viertel der Schül\*rät\*innen (73 %), die den Fragenblock „Zielvereinbarungen“ beantwortet haben (N = 18), gaben an, dass auf die Schulen durch die Erfüllung der Zielvereinbarung eine zusätzliche Ressourcenbelastung zukommt (s. Abbildung 40). Sie sahen aber anders als die Schulleitungen die vorhandenen schulischen Gegebenheiten und Mittel als angemessen berücksichtigt an (78 %). Nur die Hälfte der Schül\*rät\*innen (55 %) ging von einer langfristigen Freisetzung von Ressourcen durch die Umsetzung der Zielvereinbarungen aus.

Abbildung 40: Zufriedenheit mit den Ressourcen zur Zielvereinbarungserfüllung aus Sicht der Schulaufsicht (N<sub>SA</sub> = 18)

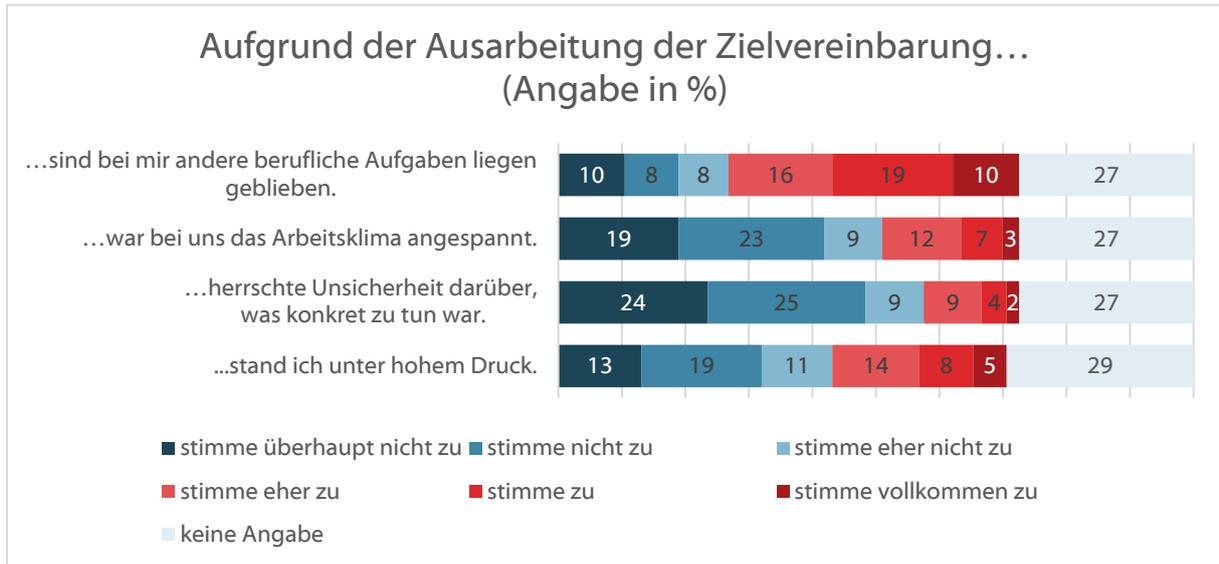


Anmerkung: Es wurden nur Schulrät\*innen in die Auswertung einbezogen, die Angaben zum Fragenblock „Zielvereinbarungen“ gemacht haben.

### 3.5.8 Erlebte Beanspruchung durch Umsetzung der Zielvereinbarung

Bei der Frage nach der erlebten Beanspruchung durch die Umsetzung der Zielvereinbarung gaben 45 Prozent der Schulleitungen, die den Fragenblock „Zielvereinbarungen“ beantwortet haben (N = 153), an, dass sie andere Aufgaben zugunsten der Zielvereinbarung vernachlässigten (s. Abbildung 41). 22 Prozent nahmen eine Anspannung des Arbeitsklimas wahr. Bei etwa der Hälfte der Schulleitungen herrschte weder Unklarheit über die Aufgaben (58 %) noch empfanden sie Druck durch die Ausarbeitung der Vereinbarung (43 %). Die Belastung durch die Ausarbeitung der Zielvereinbarungen wurde insgesamt ähnlich empfunden, wie die erlebte Beanspruchung durch die Bearbeitung der Schulinspektionsergebnisse (vgl. Kapitel 3.3.4).

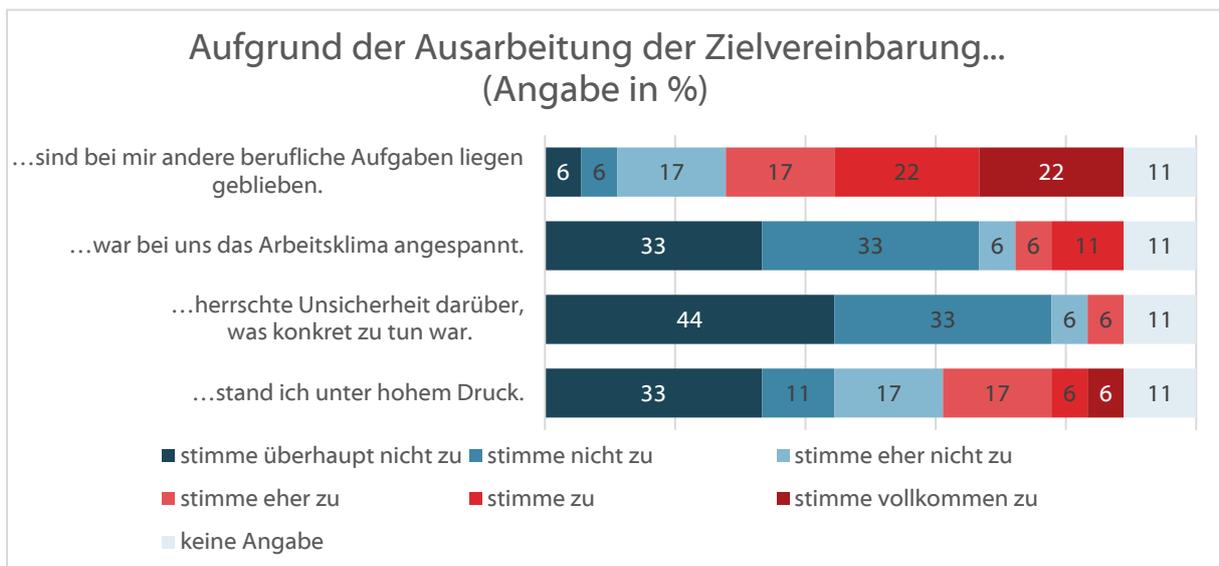
Abbildung 41: Beanspruchungsempfinden durch die Umsetzung der Zielvereinbarungen aus Sicht der Schulleitungen (N<sub>SL</sub> = 153)



*Anmerkung:* Es wurden nur Schulleitungen in die Auswertung einbezogen, die Angaben zum Fragenblock „Zielvereinbarungen“ gemacht haben.

Ein ähnliches Bild zeigte sich bei den Schulrät\*innen, die den Fragenblock „Zielvereinbarungen“ beantworteten (N = 18) (s. Abbildung 42). Auch hier wurden aufgrund der Zielvereinbarungen in knapp zwei Drittel aller Fälle (61 %) andere berufliche Aufgaben hinten angestellt. Dies führte jedoch in der deutlichen Mehrheit der Fälle weder zu einem angespannten Arbeitsklima (nur 17 % Zustimmung) noch zu Unsicherheit über die Aufgaben (nur 6 % Zustimmung). Ein Drittel (29 %) empfand höheren Druck aufgrund der Ausarbeitung von Zielvereinbarungen.

Abbildung 42: Beanspruchungsempfinden durch die Umsetzung der Zielvereinbarungsgespräche aus Sicht der Schulaufsicht (N<sub>SA</sub> = 18)

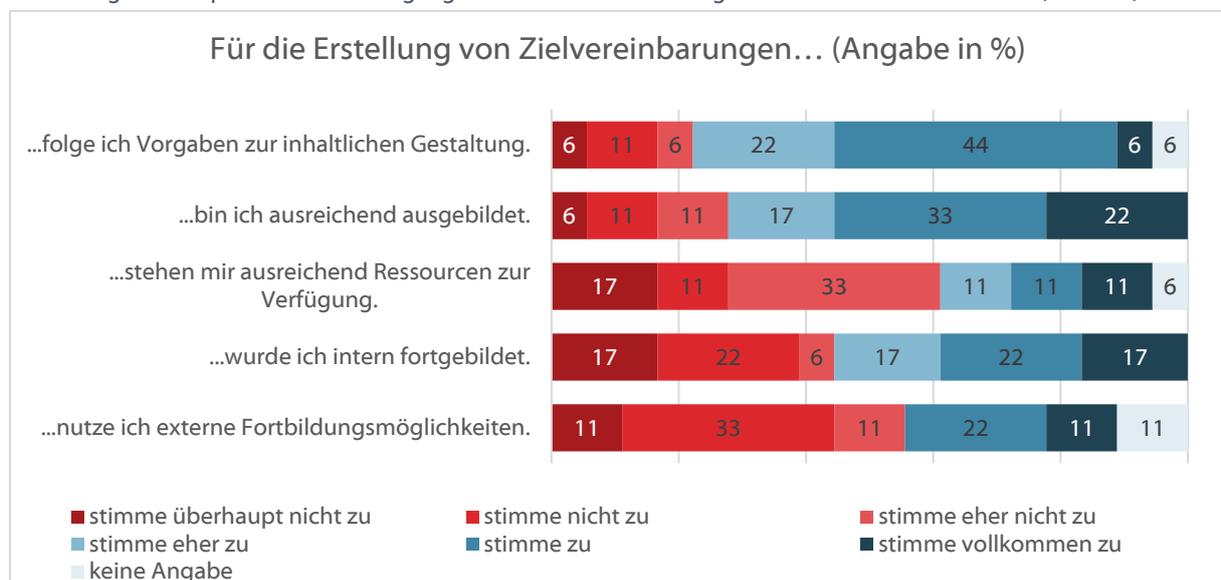


*Anmerkung:* Es wurden nur Schulrät\*innen in die Auswertung einbezogen, die Angaben zum Fragenblock „Zielvereinbarungen“ gemacht haben.

### 3.5.9 Kompetenzen der Schulaufsicht zum Umgang mit den Zielvereinbarungen

Diejenigen Schulrät\*innen, die den Fragenblock „Zielvereinbarungen“ beantworteten (N = 18), schätzten ihre Kompetenzen für die Erstellung von Zielvereinbarungen ein bzw. über welche Ressourcen sie hierzu verfügen (s. Abbildung 43). Etwa zwei Drittel der Schulrät\*innen gaben an, ausreichend ausgebildet zu sein (72 %) und Vorgaben zur inhaltlichen Gestaltung zu folgen (72 %). 56 Prozent erhielten für die Erstellung von Zielvereinbarungen eine interne Fortbildung, während externe Fortbildungen nur von etwa einem Drittel genutzt wurden (33 %). Ein Drittel der Schulrät\*innen (33 %) fühlten sich mit ausreichend Ressourcen ausgestattet.

Abbildung 43: Kompetenzen zum Umgang mit den Zielvereinbarungen aus Sicht der Schulaufsicht (N<sub>SA</sub> = 18)



*Anmerkung:* Es wurden nur Schulrät\*innen in die Auswertung einbezogen, die Angaben zum Fragenblock „Zielvereinbarungen“ gemacht haben.

### 3.5.10 Zusammenarbeit nach Abschluss der Zielvereinbarungen

Abbildung 44 und Abbildung 45 zeigen, wie die Zusammenarbeit zwischen Schulaufsicht und Schulleitungen nach der Vereinbarung von Zielen aus Sicht der Schulrät\*innen (N = 19) weiterging. Die Schulrät\*innen gaben hier an, dass mehrheitlich Kontakt zwischen den Schulen und der Schulaufsicht bestand (64 bis 84 % Zustimmung). Etwa zwei Drittel der Schulrät\*innen vereinbarten hierzu regelmäßig Gespräche mit den Schulleitungen (69 %). Außerdem standen sie der Umsetzung der Zielvereinbarung positiv gegenüber und 90 Prozent vertrauten darauf, dass die Schulen ihr Bestes geben, um die Zielvereinbarungen zu erfüllen. Darüberhinaus schätzten sie die selbstständige Arbeit der Schulen (84 %) und empfanden wenig Überforderung aufseiten der Schulen (69 % Ablehnung). Auch die Meidung des Kontaktes (5 % Zustimmung) oder die Nachverhandlung von Rahmenbedingungen (16 % Zustimmung) wurden nur selten von den Schulrät\*innen wahrgenommen.

Abbildung 44: Positive Aspekte der Zusammenarbeit nach Abschluss der Zielvereinbarungen aus Sicht der Schulaufsicht (N<sub>SA</sub> = 19)

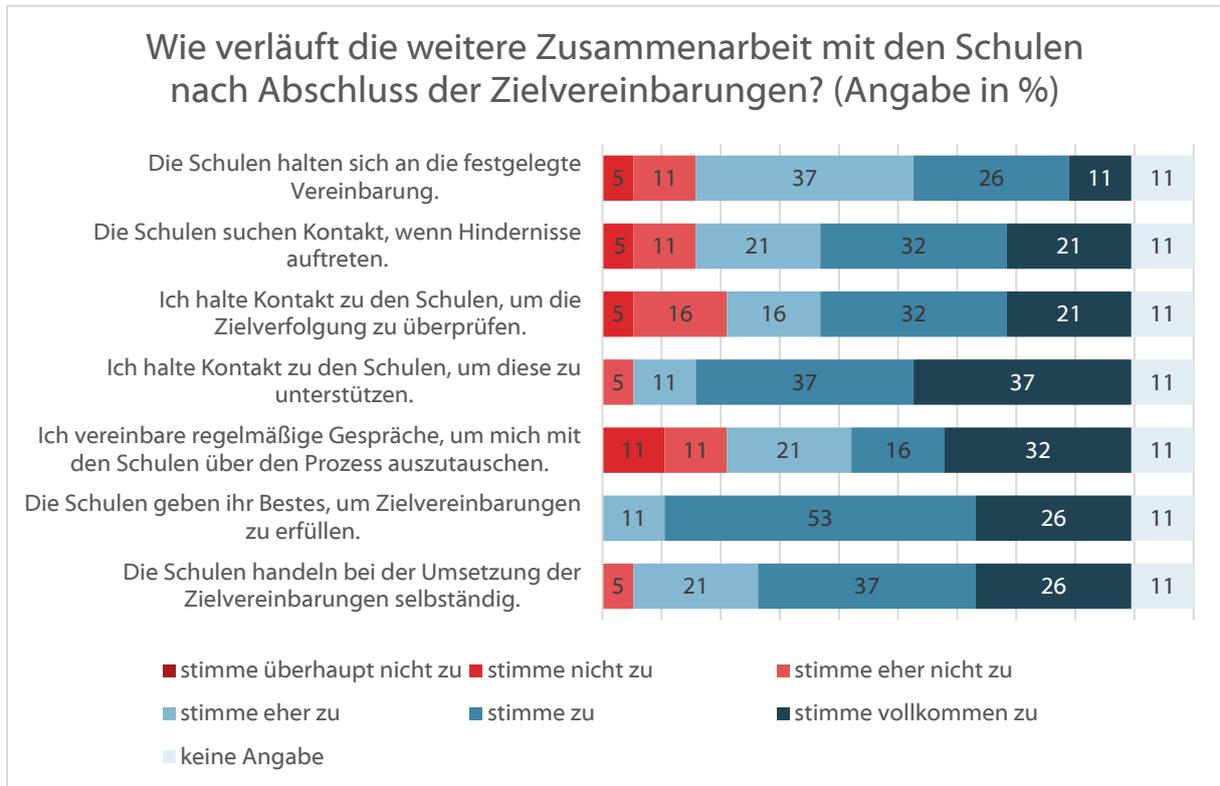
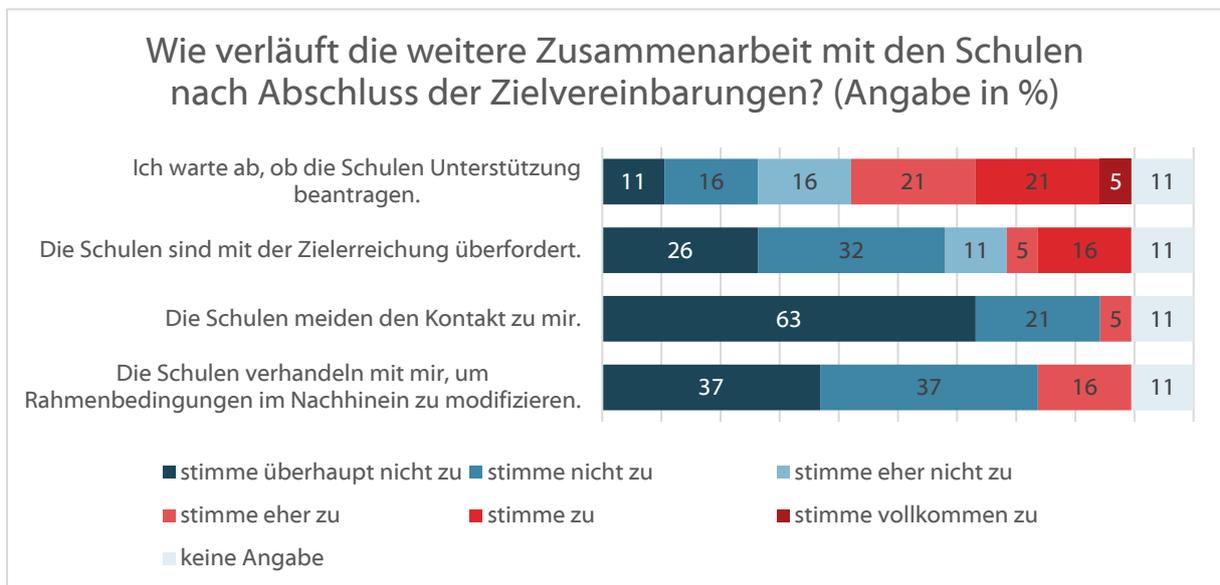


Abbildung 45: Negative Aspekte der Zusammenarbeit nach Abschluss der Zielvereinbarungen aus Sicht der Schulaufsicht (N<sub>SA</sub> = 19)



## Zusammenfassung

Zielvereinbarungen wurden von 55 Prozent der Schulleitungen und 53 Prozent der Schulrät\*innen als geeignetes Instrument für die Steuerung von Schulentwicklung angesehen. Die Schulleitungen sahen eine angemessene Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht (41 %) als bessere Alternative zu Zielvereinbarungen, welche durch Interesse, regelmäßige Gespräche, eine begleitende, unterstützende Beratung und Kontrolle durch die Schulaufsicht gekennzeichnet ist. Aus Sicht der Schulrät\*innen waren Zielvereinbarungen ein Instrument, welches sie für geeignet hielten, da es Übersichtlichkeit und Klarheit schaffte bzw. zu dessen Nutzung sie verpflichtet waren (30 %) und welches der Weiterentwicklung von Schule und Unterricht diene (25 %). Aus den offenen Antworten ergab sich, dass die Ergebnisse der Schulinspektion für den Zielvereinbarungsprozess mindestens den Anlass bzw. die Datengrundlage boten (85 %).

Nach Angaben der Schulleitungen hatten zum Zeitpunkt der Befragung ein Fünftel der Schulen (18 %) eine Zielvereinbarung abgeschlossen. Im Vergleich zur ersten Studie (Gärtner & Wurster, 2009) hat sich eine deutlich geringere Quote an vorliegenden Zielvereinbarungen gezeigt: So hatte damals für 64 Prozent der Schulen eine Zielvereinbarung vorgelegen. Ebenso hat es nur 18 Prozent Schulen ohne Zielvereinbarung bzw. ohne weitere Gespräche gegeben, statt jetzt 50 Prozent.<sup>10</sup>

18 Prozent der Schulleitungen nahmen keinen Zusammenhang zwischen den Zielen der Zielvereinbarungen und den Ergebnissen der Schulinspektion wahr. Eine ähnliche Verteilung zeigte sich auch bei den Schulen, in denen ein erhöhter Entwicklungsbedarf festgestellt wurde (keine: 17 %). Diese Verteilung entspricht ebenfalls der ersten Studie (Gärtner & Wurster, Befragung zur Wirkung von Schulinspektion in Berlin. Ergebnisbericht, 2009); hier sind jedoch nur Schulen berücksichtigt worden, die eine auswertbare Antwort gegeben haben.

Hinsichtlich der drei wichtigsten Ziele nannten die Schulleitungen vorrangig Ziele aus dem „QB1: Lehr- und Lernprozesse“ (57 %), gefolgt vom „QB2: Schulkultur“ mit 14 Prozent. Eine nachrangige, aber fast gleichwertige Rolle spielten „QB3: Schulmanagement“ (10 %), „QB4: Professionalität der Lehrkräfte“ (9 %) sowie „QB5: Qualitätsentwicklung“ (7 %). In der ersten Studie (Gärtner & Wurster, Befragung zur Wirkung von Schulinspektion in Berlin. Ergebnisbericht, 2009) hat der Bereich „Lehr- und Lernprozesse“ ebenso vorn gelegen, jedoch nur mit knapp einem Drittel der Nennungen (29 %). Dafür hat der Bereich „QB4: Professionalität der Lehrkräfte“ deutlich nachgelassen (2009: 24 %, 2019: 9 %). Dies gilt ebenso für „QB6: Ergebnisse und Wirkungen“ (2009: 12 %, 2019: 3 %).<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> In der ersten Studie konnten die Schulleitungen zwischen den Antwortmöglichkeiten „weiß nicht“, „keine Zielvereinbarung“, „im Abstimmungsprozess“ und „Zielvereinbarung liegt vor“ wählen.

<sup>11</sup> Bei der Interpretation der Ergebnisse sind die Änderungen im Handlungsrahmen Schulqualität und damit auch im Kategorienraster zu berücksichtigen.

Bei den Schulrät\*innen sahen alle zumindest einige der Ziele im Zusammenhang mit den Inspektionsergebnissen. Die Schulrät\*innen präferierten ähnlich wie die Schulleitungen Ziele aus dem Bereich „*QB1: Lehr- und Lernprozesse*“ (31 %), gefolgt von „*QB3: Schulmanagement*“ mit 28 Prozent der Nennungen. Ein weiterer deutlicher Unterschied lag in der Zielverortung der Schulrät\*innen im Bereich „*QB6: Ergebnisse der Schule*“ mit 10 Prozent. Dieser spielte bei den Schulleitungen mit drei Prozent fast keine Rolle.

Zur Eignung der Zielvereinbarung als Instrument für die Zusammenarbeit zwischen Schulleitungen und Schulrät\*innen waren die Meinungen der Schulleitungen sehr heterogen. 39 Prozent der Schulleitungen schätzten die Zielvereinbarungen für ihre Schule generell als wichtig ein, 37 Prozent sahen sie als Möglichkeit zur Ableitung von Schulentwicklungsmaßnahmen. Bei den Schulrät\*innen zeigte sich dieselbe Tendenz mit jeweils höheren Zustimmungsraten. Auch die Schulen mit erhöhtem Entwicklungsbedarf (N = 20) sahen in den Zielvereinbarungen einen größeren Nutzen (Zustimmungsraten zwischen 59 % und 84 %).

Im Bereich der Ressourcen für die Erfüllung der Zielvereinbarungen zeigte sich, dass die Schulaufsicht insgesamt eine positivere Einschätzung vertrat. So sahen gut drei Viertel der Schulrät\*innen die schulischen Ressourcen bei der Planung der Zielvereinbarung berücksichtigt (78 %; Schulleitungen: 41 %) und die Hälfte erwartete langfristig eine Freisetzung von Ressourcen durch die Zielvereinbarungen (55 %, Schulleitungen: 16 %). Die Schulleitungen, an deren Schulen ein erhöhter Entwicklungsbedarf festgestellt wurde und die eine Zielvereinbarung abgeschlossen hatten (N = 12), zeigten sich bezüglich der Ressourcen zur Erfüllung der Zielvereinbarung kritischer. Zwar sahen zwei Drittel die Ressourcen und Spezifika der eigenen Schule angemessen berücksichtigt (67 %), nur 25 Prozent dieser Schulleitungen erhielten eine konkrete Zusage für zusätzliche Ressourcen zur Erfüllung der Zielvereinbarungen und knapp 60 Prozent nahmen durch die Erfüllung der Zielvereinbarungen eine zusätzliche Ressourcenbelastung wahr.

Das empfundene Beanspruchungsniveau in den Schulen ist nach Angaben der Schulleitungen eher hoch, was sich u. a. darin zeigte, dass an etwa der Hälfte der Schulen (45 %) andere Aufgaben „liegen geblieben“ sind. Weiterhin zeigten sich an einem Fünftel der Schulen Auswirkungen auf das Arbeitsklima (22 %). Bei 15 Prozent der Schulleitungen bestand Unsicherheit über die zu erfüllenden Aufgaben. Auch die Schulrät\*innen gaben mehrheitlich an, dass bei ihnen aufgrund der Ausarbeitung der Zielvereinbarungen Aufgaben hinten angestellt wurden (61 %). Das Arbeitsklima war in 17 Prozent der Fälle betroffen.

### 3.6 Umgang der Schulaufsicht mit den Inspektionsberichten

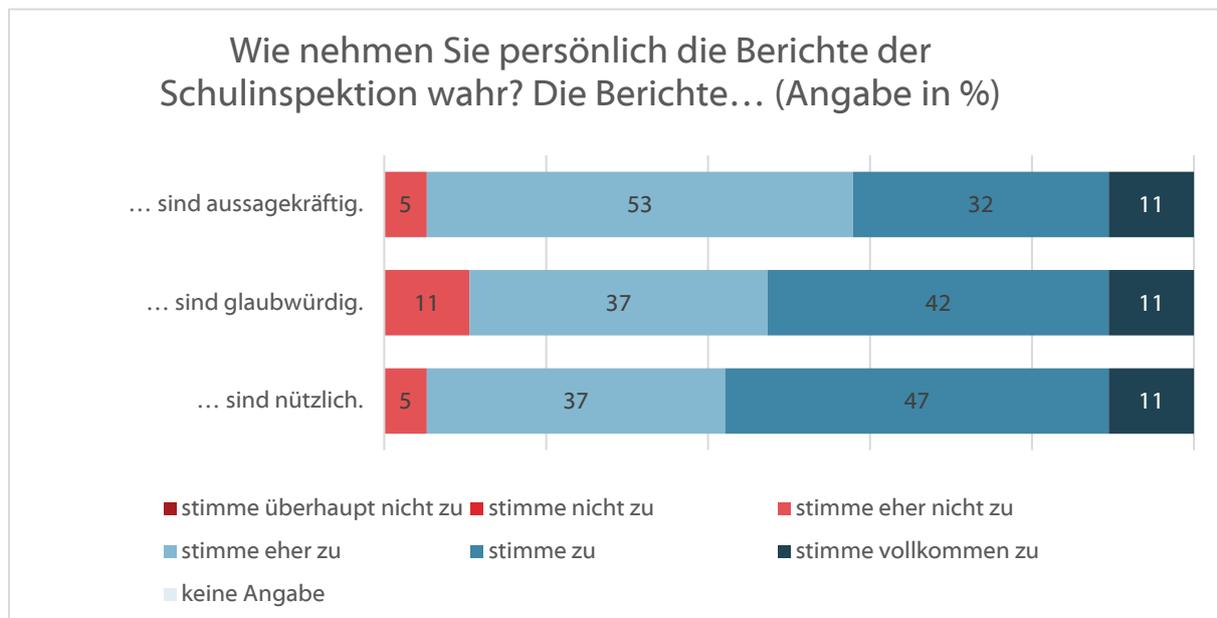
In diesem Abschnitt wird der Umgang der Schulrät\*innen<sup>12</sup> mit den Inspektionsberichten betrachtet: Es werden sowohl der Nutzen für den Alltag der Schulaufsicht als auch die Akzeptanz bzw. gewünschte Änderungen an der Berichtsform beschrieben (Kap. 3.6.1). Darüber hinaus beurteilen die Schulrät\*innen die Ressourcen, die ihnen zur Unterstützung der Schulleitungen zur Verfügung stehen, wie auch die Informationsquellen, die sie zur Vorbereitung der Auswertungsgespräche mit den Schulleitungen nutzen (Kap. 3.6.2).

#### 3.6.1 Arbeit der Schulaufsicht mit den Inspektionsberichten

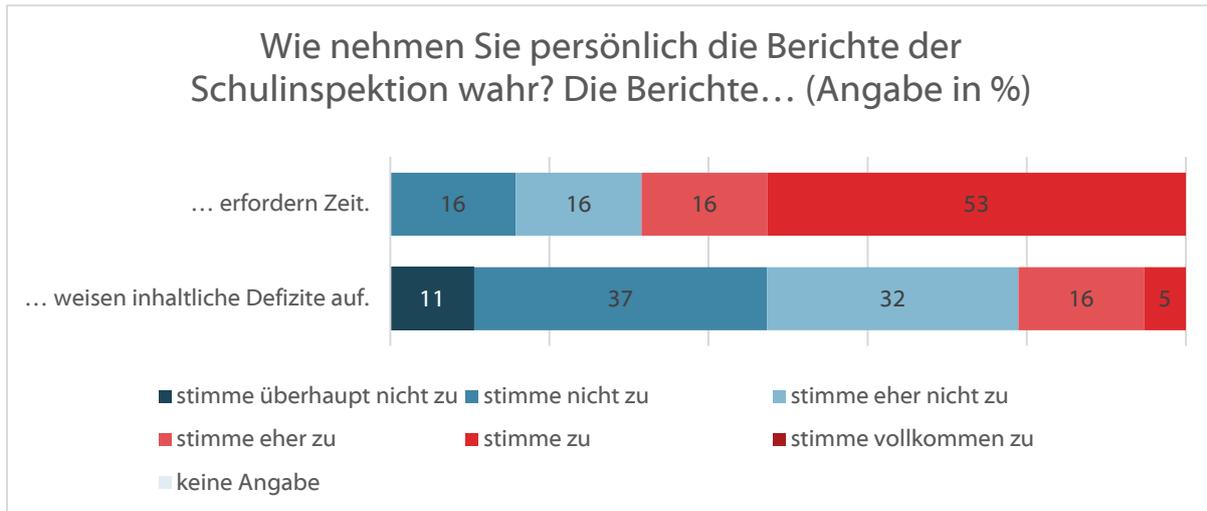
Im offenen Antwortformat gaben zwölf Schulrät\*innen an, die Inspektionsberichte als Datenbasis zu nutzen (vgl. Tabelle A 9 im Anhang). Dabei standen unterschiedliche Ziele im Mittelpunkt. Für die Hälfte der Schulrät\*innen (50 %) war Schulentwicklung das Ziel, entweder im Rahmen der Begleitung und Beratung (23 %) oder durch Führen von datengestützten Gesprächen (27 %). Weitere 18 Prozent der Schulrät\*innen gaben an, die Berichte als Datenbasis für die Professionalisierung des Schulleitungshandelns genutzt zu haben und wiederum 18 Prozent nutzten sie als Datenbasis für Zielvereinbarungen.

Die Wahrnehmung der Inspektionsberichte durch die Schulaufsicht war positiv (s. Abbildung 46 und Abbildung 47). Etwa zwei Drittel der Schulrät\*innen gaben zwar an, dass die Beschäftigung mit den Berichten Zeit erforderte, aber fast alle schätzten die Berichte als aussagekräftig (96 %), glaubwürdig (90 %) und nützlich (95 %) ein. 80 Prozent sahen darüber hinaus keine inhaltlichen Defizite in den Inspektionsberichten.

Abbildung 46: Bewertung der Inspektionsberichte durch die Schulaufsicht (N<sub>SA</sub> = 19)



<sup>12</sup> Aufgrund der geringen Anzahl an Befragungen (N = 19) sind die Ergebnisse nur deskriptiv zu werten.

Abbildung 47: Kritik an den Inspektionsberichten durch die Schulaufsicht (N<sub>SA</sub> = 19)

Auf die Frage, was sie am Berichtsformat ändern würden, um diesen besser für die Qualitätsentwicklung der Schulen nutzen zu können, gaben vier Schulrät\*innen sechs in Bezug auf die Fragestellung auswertbare Hinweise (vgl. Tabelle A 10 im Anhang). Eine Nennung bezog sich im engeren Sinne auf das Format. Hier wurde angeregt, den narrativen Teil des Berichtes zu Gunsten von Aufzählungen zu kürzen. Eine Nennung betraf priorisierte Empfehlungen für die Schulentwicklung und sprach den Wunsch nach einer zusätzlichen Beratungsleistung der Inspektion an. Zwei Nennungen bezogen sich auf das Bewertungsverfahren und äußerten den Wunsch nach der Berücksichtigung der Ausstattung der Schule im Bericht. Zwei weitere Angaben thematisierten das Inspektionsverfahren, einmal die Erfassung des Unterstützungssystems und einmal die Einforderung der Möglichkeit einer Vorabprüfung des Berichtes durch die Schulaufsicht.

Die Schulaufsicht wurde nach ihren Ressourcen gefragt, die ihnen zur Unterstützung der Schulleitungen bei der Inspektion zur Verfügung stehen. Zehn Schulrät\*innen haben zwölf Nennungen gemacht, von denen neun in Bezug auf die Fragestellung auswertbar waren (vgl. Tabelle A 11 im Anhang). 78 Prozent sahen die Ressourcen als zu gering an, zum Teil intervallbezogen: „abhängig vom Umfang der inspizierten Schulen“.

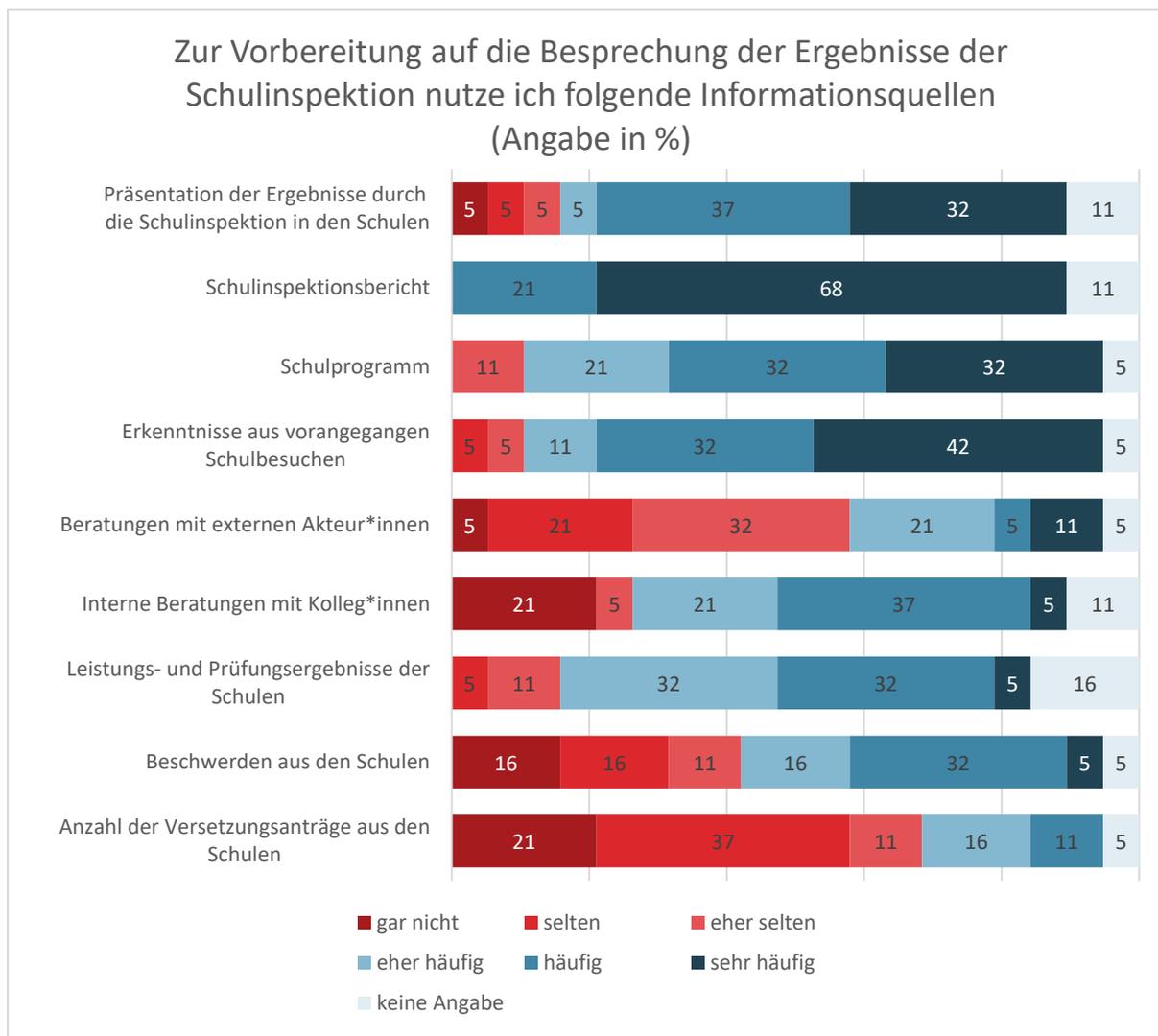
### 3.6.2 Datenquellen zur Vorbereitung auf die Ergebnisbesprechung der Inspektion

Die 19 Schulrät\*innen wurden zu den Informationsquellen für die Vorbereitung der Ergebnisbesprechung des Inspektionsberichtes mit den Schulleitungen befragt (s. Abbildung 48). Hierbei beurteilten alle Schulrät\*innen die vorgegebenen Antwortoptionen und benannten darüber hinaus teilweise weitere Datenquellen. Am häufigsten wurden die Inspektionsberichte selbst verwendet (89 %), gefolgt vom Schulprogramm (85 %), Erkenntnissen aus vorangegangenen Schulbesuchen (85 %), der Präsentation der Ergebnisse durch die Schulinspektion (74 %) und den Leistungs- bzw. Prüfungsergebnissen der Schulen (69 %). Knapp zwei Drittel der Schulrät\*innen (63 %) führten eine interne Beratung mit Kolleg\*innen durch und etwas mehr als die Hälfte (53 %) bezog Beschwerden in

den Schulen in die Vorbereitung ein. Am wenigsten wurden die Beratung mit externen Akteur\*innen (37 %) und Betrachtung der Anzahl der Versetzungsanträge (27 %) im Vorlauf der Ergebnisbesprechung genutzt.

Drei Schulrät\*innen gaben fünf in Bezug auf die Fragestellung auswertbare sonstige Informationsquellen an (vgl. Tabelle A 12 im Anhang). Diese betrafen Daten zum Unterrichtsausfall, zu Gewaltmeldungen oder Schüleranmeldungen sowie Zielvereinbarungen und interne Evaluationsberichte.

Abbildung 48: Datenquellen zur Vorbereitung der Ergebnisbesprechung aus Sicht der Schulaufsicht (N<sub>SA</sub> = 19)



Anmerkung: Mehrfachantworten waren zulässig.

## Zusammenfassung

In diesem Abschnitt sind Aussagen der Schulaufsicht zur Arbeit mit den Inspektionsberichten zusammengefasst. Die Antworten der befragten Schulrät\*innen wiesen darauf hin, dass die Schulrät\*innen die Ergebnisberichte der Schulinspektion für ihre Arbeit verwendeten. Die Hälfte der Schulrät\*innen nutzte die Ergebnisse zur Unterstützung der Schulentwicklung, und jeweils ein Viertel gab an, durch die Inspektionsberichte eine (Daten-)Basis für die Beratung und Begleitung der Schulen sowie zur Führung von datengestützten Gesprächen zu haben (vgl. Kap. 3.6.1).

Die Berichte wurden von den Schulrät\*innen positiv bewertet. So gaben zwei Drittel an, dass die Arbeit mit den Berichten Zeit erfordert (69 %), die Qualität und Nützlichkeit der Berichte wurde jedoch als sehr hoch eingeschätzt (Zustimmung zwischen 90 und 96 %).

Die eigenen Ressourcen zur Bearbeitung der Inspektionsergebnisse bewerteten die befragten Schulrät\*innen als nicht ausreichend bzw. *„abhängig vom Umfang der inspizierten Schulen“*.

Zur Vorbereitung der Ergebnisbesprechung mit den Schulen nutzten die Schulrät\*innen diverse Datenquellen. An erster Stelle stand der Inspektionsbericht, der von fast allen Befragten häufig oder sehr häufig genutzt wurde (89 %). Darüber hinaus verwendeten sie das Schulprogramm (85 %), die Präsentationen der Inspektionsergebnisse (74 %) oder Leistungs- und Prüfungsergebnisse (69 %) sowie persönliche Eindrücke oder Erfahrungen aus Schulbesuchen (85 %), aus dem Austausch mit Kolleg\*innen der Schulaufsicht (63 %) oder aus Beschwerden der Schulen (53 %).

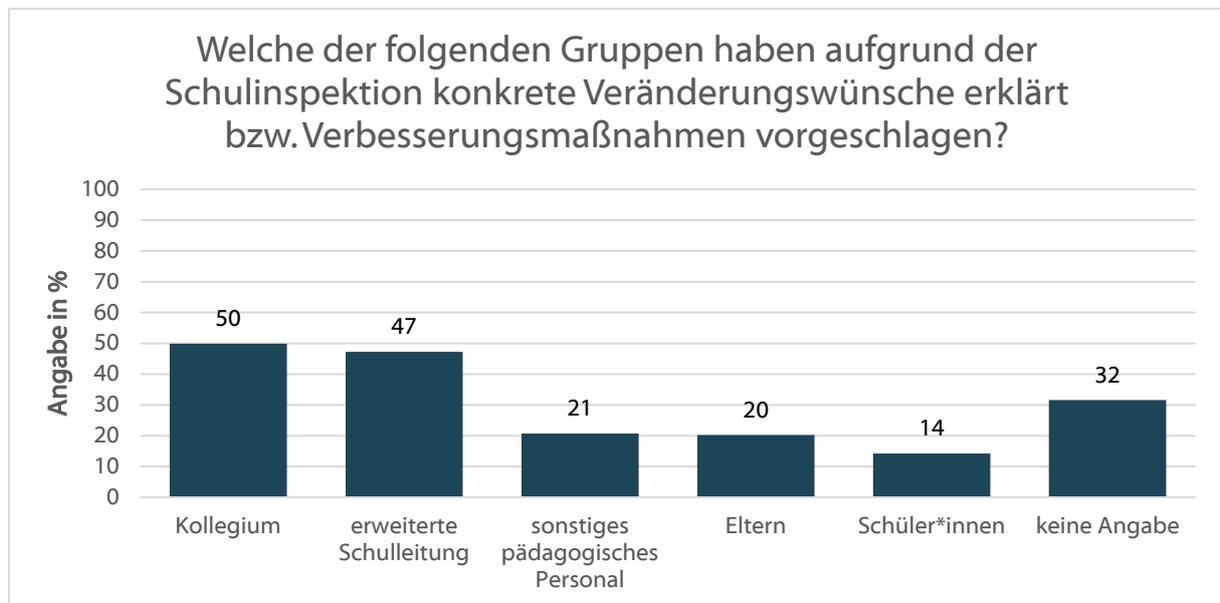
### 3.7 Schulische Maßnahmen vor, während und nach dem Inspektionsverfahren

In diesem Abschnitt werden die aus Sicht der Schulleitungen von den Schulen vor, während bzw. nach der Inspektion geplanten und eingeleiteten schulischen Maßnahmen beschrieben. Dazu erfolgt zunächst ein Überblick, welche schulischen Gruppen nach Aussage der Schulleitungen Veränderungswünsche geäußert haben (Kap. 3.7.1). Weiterhin werden die eingeleiteten Konsequenzen im Bereich Unterrichts- und Schulentwicklung analysiert, d. h. inwiefern konkrete Maßnahmen geplant oder umgesetzt wurden und in welchem Zusammenhang diese mit den Ergebnissen der Inspektion stehen (Kap. 3.7.2). Schließlich zeigt ein Vergleich das Verhältnis der Aktivitäten vor der Inspektion, nach dem Erhalt des Ergebnisberichtes und unabhängig von der Inspektion (Kap. 3.7.3).

#### 3.7.1 Veränderungswünsche äßernde Gruppen

Abbildung 49 basiert auf Angaben der Schulleitungen und zeigt, welche schulischen Gruppen in welchem Ausmaß Änderungswünsche äußerten. Konkrete Veränderungswünsche und Vorschläge zu Verbesserungsmaßnahmen aufgrund des Inspektionsberichtes wurden nicht von allen schulischen Gruppen in gleichem Ausmaß angegeben: Vor allem die Lehrkräfte (50 %) und die erweiterte Schulleitung (47 %) formulierten Entwicklungsvorschläge aufgrund der Ergebnisrückmeldung der Schulinspektion. Nur jeweils ein Fünftel der Schulleitungen nahmen Äußerungen von Veränderungswünschen durch sonstiges pädagogisches Personal (21 %) oder die Eltern (20 %) wahr. Die Gruppe der Schüler\*innen schlug in der Wahrnehmung der Schulleitungen am wenigsten Verbesserungsmaßnahmen oder -wünsche vor (14 %).

Abbildung 49: Veränderungswünsche äßernde schulische Gruppen (N<sub>SL</sub> = 415)



Anmerkung: Mehrfachantworten waren zulässig.

### 3.7.2 Maßnahmen im Bereich Unterrichts- und Schulentwicklung

Für die inhaltliche Kategorisierung der Angaben, an welchen Maßnahmen der Unterrichts- und Schulentwicklung bereits gearbeitet wurde, diente der Handlungsrahmen Schulqualität in Berlin (Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft, 2013).<sup>13</sup> Von den Schulleitungen genannte Antworten wurden getrennt für die Bereiche Unterrichts- und Schulentwicklung den verschiedenen Qualitätsbereichen und -merkmalen zugeordnet. Es ist jeweils die Häufigkeit der Nennungen pro Bereich in Prozent von allen wertbaren Nennungen angegeben. In der letzten Zeile ist jeweils die Summe der Nennungen der einzelnen Bereiche in Prozent angegeben. Auf diese Weise lässt sich erkennen, welche Qualitätsbereiche und -merkmale von den Schulen schwerpunktmäßig bearbeitet werden. Zudem können die Qualitätsbereiche und -merkmale, welche die Maßnahmen der Schul- und Unterrichtsentwicklung betreffen, miteinander verglichen werden.

In Tabelle 5 ist zunächst die prozentuale Verteilung der Maßnahmen der *Unterrichtsentwicklung* dargestellt. 296 Schulleitungen machten insgesamt 599 Angaben, von denen 584 inhaltlich in Bezug auf die Fragestellung wertbar waren.<sup>14</sup> Der Hauptbereich mit über drei Viertel der Nennungen betraf den Qualitätsbereich „QB1: Lehr- und Lernprozesse“ (76,4 %) und vor allem das Merkmal *1.2 Unterrichtsgestaltung* (46,7 %). Die restlichen Nennungen teilten sich relativ gleichmäßig über die anderen Qualitätsbereiche auf (3,1 % bis 6,2 %).

---

<sup>13</sup> Es gab einige Umstellungen im Vergleich zum Handlungsrahmen Schulqualität aus 2007 (Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, 2007), welcher in der ersten Studie als Kategorienraster genutzt wurde (Gärtner & Wurster, 2009). Diese betreffen für die vorliegende Kategorisierung vor allem die Verschiebung der Bereiche. Qualitätsbereich 1 wurde an die sechste Position gestellt und die übrigen Bereiche jeweils vorgezogen. Auch inhaltlich gab es kleinere Umbenennungen oder zusätzliche Aspekte wie 1.7 Ganztägliches Lernen.

<sup>14</sup> Einige Nennungen konnten nicht in einzelne Kategorien des Handlungsrahmens eingeordnet werden (2,5 %), wie z. B. „Distanz“.

Tabelle 5: Verteilung der Maßnahmen aus dem Bereich Unterrichtsentwicklung (N<sub>gültige Angaben</sub> = 584)

QB 1 Lehr- und Lern- prozesse	QB 2 Schulkultur	QB 3 Schulmanage- ment	QB 4 Professionalität der Lehrkräfte	QB 5 Qualitätsent- wicklung	QB 6 Ergebnisse und Wirkungen
1.1 Schulinter- nes Curriculum	2.1 Inklusion	3.1 Führungs- verantwortung	4.1 Pädagogisches Selbstverständnis	5.1 Schule als ler- nende Orga- nisation	6.1 Schullauf- bahn
10,1 %	3,6 %	1,0 %	0,0 %	0,0 %	0,2 %
1.2 Unterrichtsge- staltung	2.2 Schule als Le- bensraum	3.2 Personal- entwicklung	4.2 Weiterentwicklung beruflicher Kom- petenzen	5.2 Schulpro- gramm	6.2 Kompeten- zen
46,7 %	0,9 %	1,9 %	0,3 %	2,7 %	2,6 %
1.3 Lernförderli- ches Klima	2.3 Beteiligung der Schüler*innen und der Erzie- hungsberechtig- ten	3.3 Qualitätsma- nagement	4.3 Kommunika- tion und Kooper- ation	5.3 Interne Eval- uation	6.3 Zufrieden- heit und Außen- wirkung
2,2 %	1,5 %	0,3 %	5,5 %	1,2 %	0,3 %
1.4 Systemati- sche Förderung	2.4 Kooperatio- nen	3.4 Organisati- onsprozesse	4.4 Umgang mit be- ruflichen Anfor- derungen	5.4 Externe Eva- luation	
5,5 %	0,0 %	1,0 %	0,0 %	0,3 %	
1.5 Sprachbildung	2.5 Beratung				
8,4 %	0,2 %				
1.6 Leistungsorien- tierung und Leistungsbewer- tung					
0,7 %					
1.7 Ganztägiges Lernen					
2,7 %					
<b>Σ = 76,4 %</b>	<b>Σ = 6,2 %</b>	<b>Σ = 4,3 %</b>	<b>Σ = 5,8 %</b>	<b>Σ = 4,3 %</b>	<b>Σ = 3,1 %</b>

Anmerkung: Aufgrund von Rundungsdifferenzen in den einzelnen Qualitätsmerkmalen werden für die Berechnung der Summe jedes Bereiches alle Nennungen dieses Bereiches berücksichtigt.

Tabelle 6 stellt die prozentuale Verteilung der Maßnahmen der *Schulentwicklung* dar. 240 Schulleitungen machten insgesamt 423 Nennungen, von denen 404 inhaltlich in Bezug auf die Fragestellung wertbar waren<sup>15</sup>. Im Bereich der Schulentwicklung dominierte ebenso der Qualitätsbereich „QB1: Lehr- und Lernprozesse“, jedoch mit ca. einem Drittel der Nennungen (31,9%). „QB2: Schulkultur“ folgte dicht auf Platz zwei mit 27,2 Prozent der Nennungen. Hier stand vor allem das Merkmal 2.3 *Beteiligung der Schüler\*innen und der Erziehungsberechtigten* im Mittelpunkt (12,6%). Auf dem dritten und vierten Platz

<sup>15</sup> Einige Nennungen konnten nicht in einzelne Kategorien des Handlungsrahmens eingeordnet werden (4,5%), wie z. B. „Ausstattung“.

liegen die Qualitätsbereiche „QB3: Schulmanagement“ und „QB5: Qualitätsentwicklung“ (14,6 %, 13,9 %). Besonders im Vordergrund stand weiterhin das Merkmal 4.3 Kommunikation und Kooperation.

Tabelle 6: Verteilung der Maßnahmen aus dem Bereich Schulentwicklung (N gültige Angaben = 404)

QB 1 Lehr- und Lern- prozesse	QB 2 Schulkultur	QB 3 Schulmanage- ment	QB 4 Professionalität der Lehrkräfte	QB 5 Qualitätsent- wicklung	QB 6 Ergebnisse und Wirkungen
1.1 Schulinter- nes Curriculum	2.1 Inklusion	3.1 Führungs- verantwortung	4.1 Pädagogisches Selbstverständnis	5.1 Schule als ler- nende Orga- nisation	6.1 Schullauf- bahn
4,2 %	3,5 %	4,2 %	0,2 %	0,7 %	0,0 %
1.2 Unterrichtsge- staltung	2.2 Schule als Le- bensraum	3.2 Personal- entwicklung	4.2 Weiterentwicklung beruflicher Kom- petenzen	5.2 Schulpro- gramm	6.2 Kompeten- zen
11,9 %	7,7 %	5,9 %	0,0 %	10,9 %	0,0 %
1.3 Lernförderli- ches Klima	2.3 Beteiligung der Schüler*innen und der Erzie- hungsberechtig- ten	3.3 Qualitätsma- nagement	4.3 Kommunika- tion und Kooper- ation	5.3 Interne Eval- uation	6.3 Zufrieden- heit und Außen- wirkung
1,2 %	12,6 %	2,0 %	10,1 %	2,2 %	2,0 %
1.4 Systemati- sche Förderung	2.4 Kooperatio- nen	3.4 Organisati- onsprozesse	4.4 Umgang mit be- ruflichen Anfor- derungen	5.4 Externe Eva- luation	
2,0 %	2,7 %	2,5 %	0,0 %	0,0 %	
1.5 Sprachbildung	2.5 Beratung				
2,5 %	0,7 %				
1.6 Leistungsorien- tierung und Leistungsbewer- tung					
0,2 %					
1.7 Ganztätiges Lernen					
9,9 %					
<b>Σ = 31,9 %</b>	<b>Σ = 27,2 %</b>	<b>Σ = 14,6 %</b>	<b>Σ = 10,4 %</b>	<b>Σ = 13,9 %</b>	<b>Σ = 2,0 %</b>

Anmerkung: Aufgrund von Rundungsdifferenzen in den einzelnen Qualitätsmerkmalen werden für die Berechnung der Summe jedes Bereiches alle Nennungen dieses Bereiches berücksichtigt.

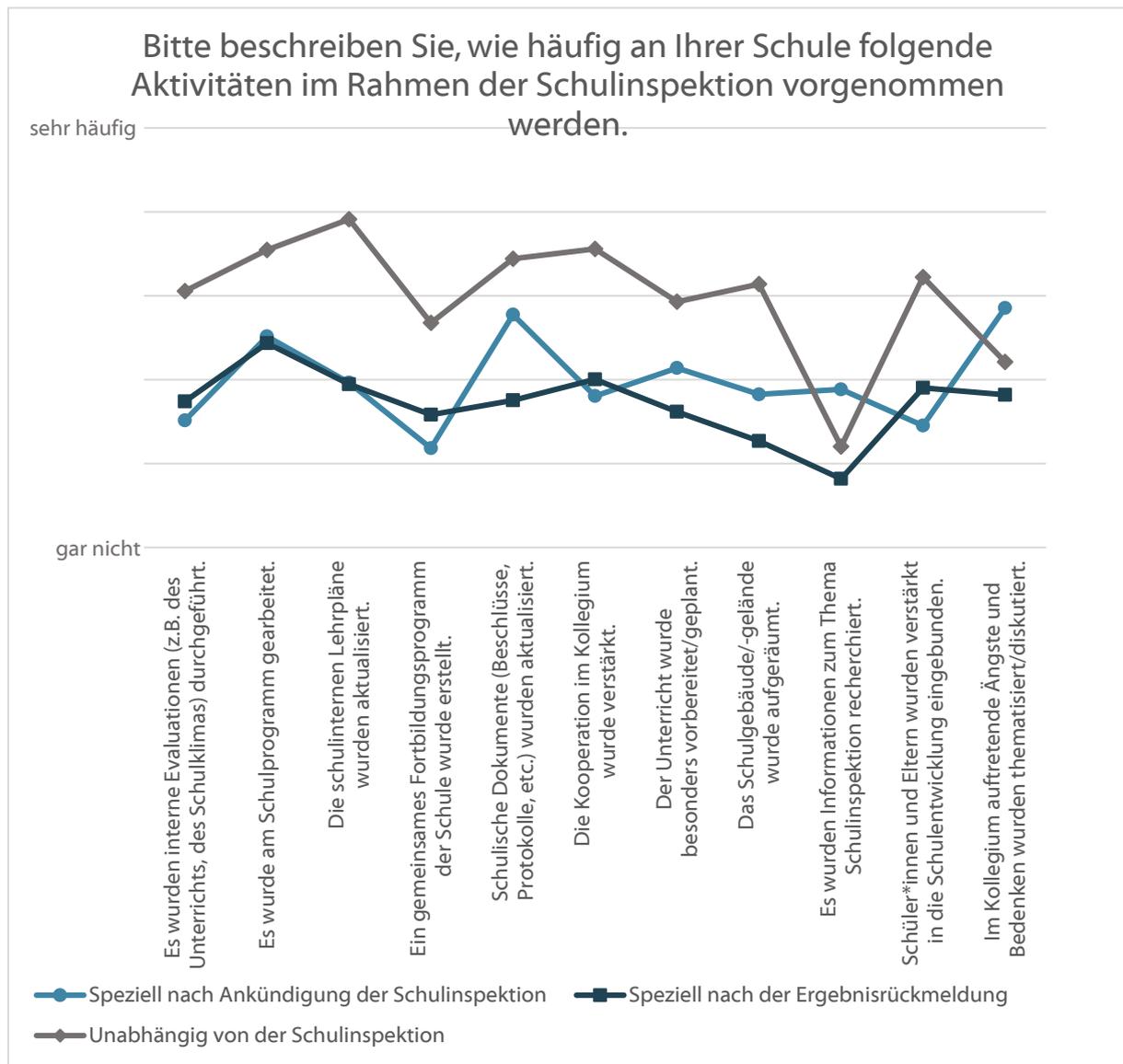
### 3.7.3 Häufigkeit von Aktivitäten vor, nach und unabhängig von der Inspektion

In Abbildung 50 wird die durchschnittliche Häufigkeit bestimmter schulischer Aktivitäten nach Ankündigung der Inspektion bzw. nach der Ergebnisrückmeldung gezeigt und im Vergleich dazu die Häufigkeit der gleichen Aktivitäten unabhängig von der Inspektion. Die Häufigkeitsverteilungen zu den einzelnen Aktivitäten, inklusive Mittelwerten, Standardabweichungen sowie fehlenden Angaben, befinden sich im Anhang (vgl. Tabelle A 18) aufgeführt.

Die hellblaue Linie stellt zunächst die wahrgenommenen Aktivitäten vor der Inspektion aus Sicht der Schulleitungen dar. Aktivitäten im Vorfeld der Inspektion waren vor allem die *Thematisierung von Bedenken und auftretenden Ängsten* sowie die *Aktualisierung schulischer Dokumente*. Darüber hinaus wurde im Vorhinein vermehrt am *Schulprogramm* gearbeitet.

Die dunkelblaue Linie verdeutlicht, in welchen Bereichen Aktivitäten nach der Ergebnisrückmeldung der Inspektion vorgenommen wurden. Die Werte zeigen, dass es nur in den Bereichen *Erstellung eines gemeinsamen Fortbildungsprogramms* sowie der *Einbindung von Schüler\*innen und Eltern in die Schulentwicklung* zu einer nennenswerten Zunahme der Aktivitäten kam. Aus Sicht der Schulleitungen waren darüber hinaus geringe Aktivitätssteigerungen bei der *Durchführung interner Evaluationen* sowie *Verstärkung kollegialer Kooperation* festzustellen. Deutliche Rückgänge an Aktivitäten erfolgten bei der *Aktualisierung schulischer Dokumente*, der *Recherche zum Thema* und der *Diskussion auftretender Ängste*. Für die *besondere Vorbereitung des Unterrichts* und das *Aufräumen des Schulgebäudes* kam es ebenfalls zu einem Rückgang an Aktivitäten.

Vergleicht man die Aussagen zu den Aktivitäten vor und nach der Inspektion mit den generellen Aktivitäten unabhängig von der Inspektion (rote Linie), so zeigte sich bei den schulinspektionsspezifischen Maßnahmen bzw. Handlungen eine deutlich geringere Aktivität. Lediglich die *Recherche von schulinspektionsbezogenen Informationen* und die *Thematisierung von Bedenken und auftretende Ängste* waren nach Angabe der Schulleitungen in der Phase der Vorbereitung auf eine anstehende Inspektion umfangreicher. Insgesamt sind die Arbeit am Schulprogramm und den schulinternen Lehrplänen sowie die Aktualisierung schulischer Dokumente und kollegiale Kooperation Aspekte, die aktuell in der schulischen Arbeit größeren Handlungsraum einnehmen.

Abbildung 50: Durchschnittliche Häufigkeit der Aktivitäten vor, nach und unabhängig von der Inspektion (N<sub>SL</sub> = 415)\*

\* Aufgrund variierender Antwortzahlen bei den Einzelitems ist das N pro Item unterschiedlich. Weitere Informationen sind im Anhang (vgl. Tabelle A 18) zu finden.

## Zusammenfassung

Von den Schulleitungen wurden Verbesserungsvorschläge und Veränderungswünsche am häufigsten durch die Lehrkräfte (50 %) sowie die erweiterte Schulleitung (47 %) wahrgenommen. Bei den Schulen mit erheblichem Entwicklungsbedarf (N = 20) war diese Verteilung ebenfalls zutreffend, jedoch mit jeweils 15 bis 20 Prozentpunkten höheren Ausprägungen, also mehr Beteiligung der schulischen Gruppen. In der ersten Studie (Gärtner & Wurster, 2009) haben sich mit Ausnahme der Gruppe der nicht unterrichtenden Mitarbeitenden ähnliche Werte gezeigt.

Die inhaltliche Auswertung der Maßnahmen zur Unterrichts- und Schulentwicklung mit Hilfe des Schemas des Handlungsrahmens zeigte eine deutliche Schwerpunktsetzung für den Bereich der Unterrichtsentwicklung auf. Mit 76,4 Prozent lag der Qualitätsbereich

„QB1: Lehr- und Lernprozesse“ mit dem Schwerpunkt auf dem Merkmal *1.2 Unterrichtsgestaltung* (46,7 %) deutlich im Fokus der Schulen. Auch bei der Schulentwicklung dominierte der Bereich „QB1: Lehr- und Lernprozesse“, allerdings mit einem deutlich geringeren Anteil (31,9 %). Weiterhin zeigten sich die Qualitätsbereiche „QB2: Schulkultur“ (27,2 %), „QB3: Schulmanagement“ (14,6 %) und „QB5: Qualitätsentwicklung“ (13,9 %) als relevant für die Schulentwicklung.

Grundsätzlich zeigte sich, dass die Schulen unabhängig von der Inspektion rege Aktivitäten zur Schul- und Unterrichtsentwicklung, wie die *Aktualisierung von Lehrplänen, Arbeit am Schulprogramm* oder *Verstärkung der Kooperation zwischen Lehrkräften* durchführten. Speziell in Vorbereitung auf die Inspektion wurden verstärkt Maßnahmen zur Besprechung von *Ängsten und Bedenken im Kollegium* und zur *Aktualisierung von schulischen Dokumenten* durchgeführt. Die Aufbereitung der Inspektionsergebnisse führte zur erhöhten *Einbindung von Schüler\*innen und Eltern in die Schulentwicklung* sowie zur *Arbeit an Fortbildungsprogrammen*. Bei den Schulen mit erheblichem Entwicklungsbedarf (N = 20), zeigte sich für die Aktivitäten unabhängig von der Inspektion ebenso wie zur Vorbereitung dieser ein ähnliches Muster mit ähnlichen Durchführungshäufigkeiten. In der Reaktion auf die Ergebnisse der Inspektion wurden in dieser Teilgruppe deutlich häufiger Maßnahmen durchgeführt. Zu den häufigsten Aktivitäten zählten die *Verstärkung der Kooperation zwischen Lehrkräften*, das *Aufräumen des Schulgebäudes bzw. -geländes* ebenso wie die besondere *Planung von Unterricht* und die *Aktualisierung von schulischen Dokumenten*. Im Vergleich zur ersten Studie (Gärtner & Wurster, 2009) hat sich eine ähnliche Verteilung der Aktivitäten gezeigt<sup>16</sup>: Vor der Inspektion wurden vor allem *Ängste und Bedenken des Kollegiums thematisiert, schulische Dokumente aktualisiert* und *Recherchen zum Thema Schulinspektion* durchgeführt. Nach der Ergebnisrückmeldungen kam es zu einer erhöhten *Durchführung von internen Evaluationen* sowie der vermehrten *Einbindung von Schüler\*innen und Eltern*.

---

<sup>16</sup> In der Studie von 2009 (Gärtner & Wurster, 2009) wurden die Schulleitungen zu Aktivitäten nach Ankündigung der Schulinspektion bzw. nach der Ergebnisrückmeldung befragt. Die Antwortmöglichkeiten lagen auf einer vierstufigen Skala (gar nicht, wenig, mehrfach, oft).

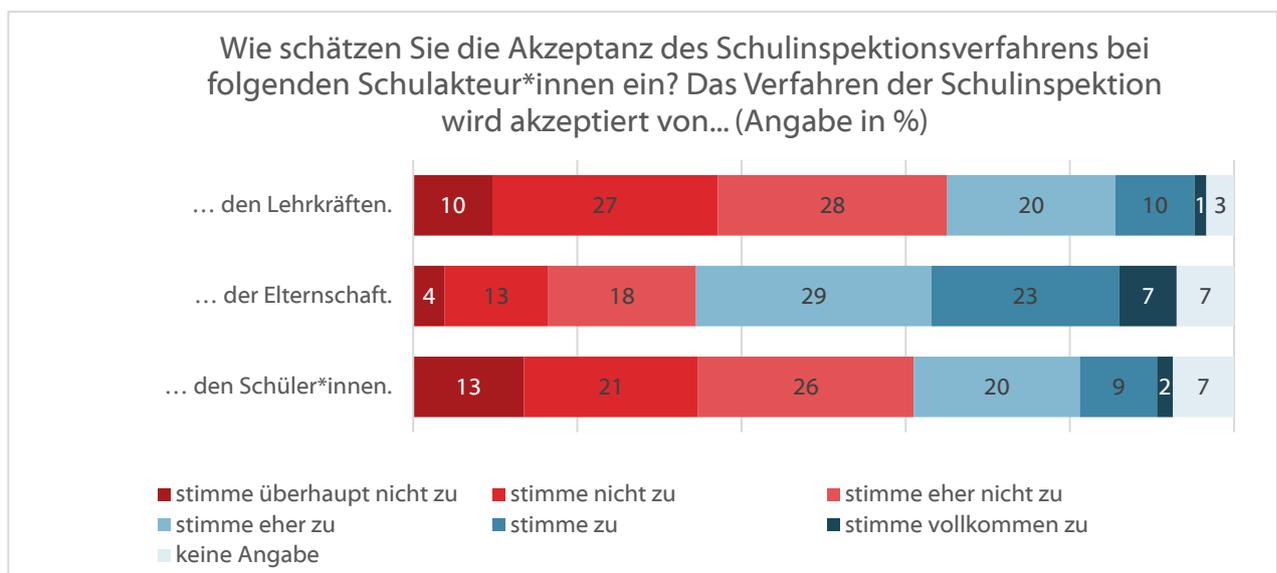
### 3.8 Allgemeine Einschätzungen des Schulinspektionsverfahrens

Dieser Abschnitt befasst sich mit der Wahrnehmung der Schulinspektion im Allgemeinen sowie mit der Akzeptanz und Zufriedenheit mit dem Inspektionsverfahren im Besonderen. Dazu wird zunächst aus Sicht der Schulleitungen und der Schulrät\*innen die Akzeptanz von Schulinspektionsverfahren bei schulischen Akteur\*innen sowie die Zufriedenheit mit der Schulinspektion als Ganzes beurteilt (Kap. 3.8.1). Darüber hinaus analysiert das Kapitel den Nutzen der Schulinspektion für Unterrichts- und Schulentwicklung, die zeitliche Belastung der Schulleitungen und Schulaufsicht durch das Inspektionsverfahren (Kap. 3.8.3), aber auch die Wahrnehmung negativer Auswirkungen der Schulinspektion auf die Schulen (Kap. 3.8.4). Weiterhin wird die Einschätzung der Schulinspektor\*innen durch die Schulleitungen beschrieben (Kap. 3.8.5), ebenso wie die Einstellung der Schulleitungen zur Umsetzung von Schulentwicklungsmaßnahmen an der Schule allgemein (Kap. 3.8.6). Schließlich werden auch die Weiterentwicklung des Inspektionsverfahrens in Kontrast zur ersten Runde betrachtet (Kap. 3.8.7) sowie Änderungswünsche der Schulleitungen und Schulaufsicht analysiert (Kap. 3.8.8).

#### 3.8.1 Akzeptanz der Schulinspektion bei verschiedenen Akteur\*innen

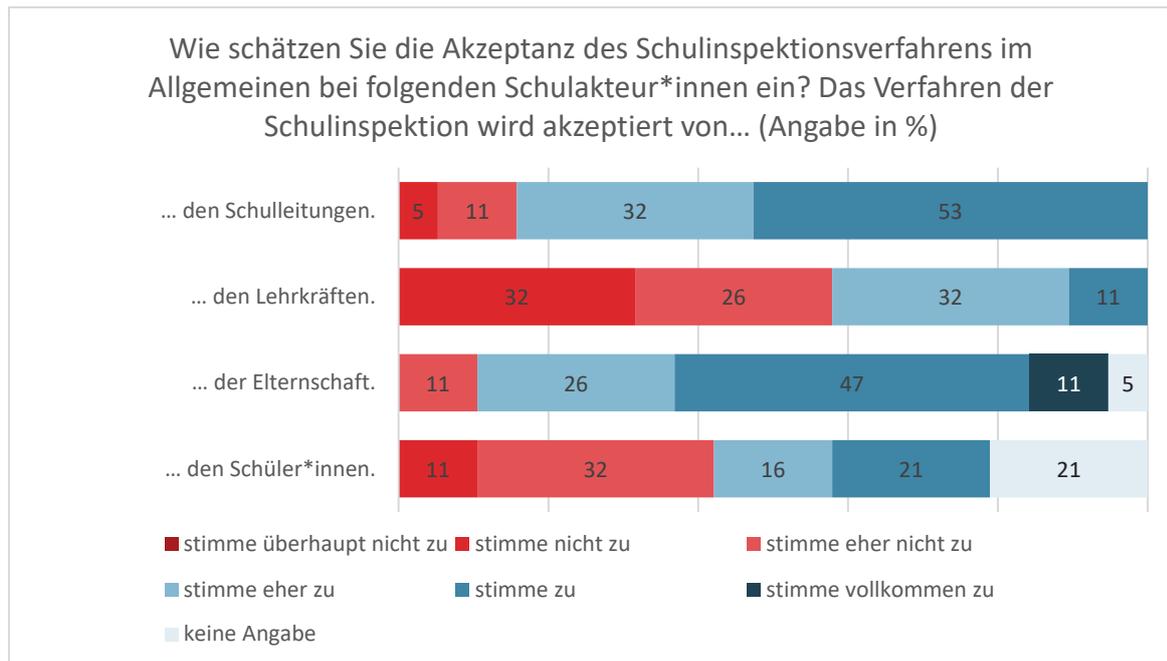
Abbildung 51 und Abbildung 52 stellen dar, wie die befragten Schulleitungen und Schulrät\*innen die Akzeptanz der Schulinspektion bei verschiedenen schulischen Gruppen einschätzten. Die Schulleitungen sahen die größte Akzeptanz bei der Elternschaft (59 %), während sie diese bei den Schüler\*innen und Lehrkräften auf ein knappes Drittel schätzten (jeweil 31 %).

Abbildung 51: Akzeptanz des Schulinspektionsverfahrens bei verschiedenen Akteur\*innen aus Sicht der Schulleitungen (N<sub>SL</sub> = 415)



Die Einschätzung der Schulaufsicht hingegen war positiver (s. Abbildung 52): Etwa 84 Prozent der Schulrät\*innen schätzten, dass das Inspektionsverfahren von der Elternschaft akzeptiert wurde, und gut zwei Fünftel sahen eine Akzeptanz durch Lehrkräfte (43 %) und Schülerschaft (37 %) als gegeben. Weiterhin wurden die Schulrät\*innen befragt, wie sie die Akzeptanz des Schulinspektionsverfahrens unter den Schulleitungen einschätzten. Hier sprach sich die überwiegende Mehrheit (85 %) dafür aus.

Abbildung 52: Akzeptanz des Schulinspektionsverfahrens bei verschiedenen Akteur\*innen aus Sicht der Schulaufsicht (N<sub>SA</sub> = 19)



### 3.8.2 Zufriedenheit mit der Schulinspektion

Nach ihrer eigenen Zufriedenheit mit der Schulinspektion befragt, gaben zwei Drittel der Schulleitungen (63 %) an, dass sie mit der Schulinspektion insgesamt zufrieden waren (s. Abbildung 53). Besonders positiv wurde die Darstellung bzw. Präsentation des Inspektionsberichtes (78 %) sowie die Arbeitsweise (67 %) und Zusammensetzung (67 %) des Inspektionsteams hervorgehoben. Etwa die Hälfte (51 %) gab an, mit dem Verfahren der Schulinspektion zufrieden zu sein. Weniger zufrieden sind die befragten Schulleitungen mit der Unterstützung durch die Schulaufsicht und den weiteren Unterstützungsangeboten (40 % bzw. 28 % Zustimmung).

Die befragten Schulrät\*innen antworteten mit Ausnahme zum Verfahren der Schulinspektion (79 % Zufriedenheit) nach einem ähnlichen Muster, jedoch mit höheren Zustimmungswerten (s. Abbildung 54).

Abbildung 53: Zufriedenheit mit der Schulinspektion aus Sicht der Schulleitungen (N<sub>SL</sub> = 415)

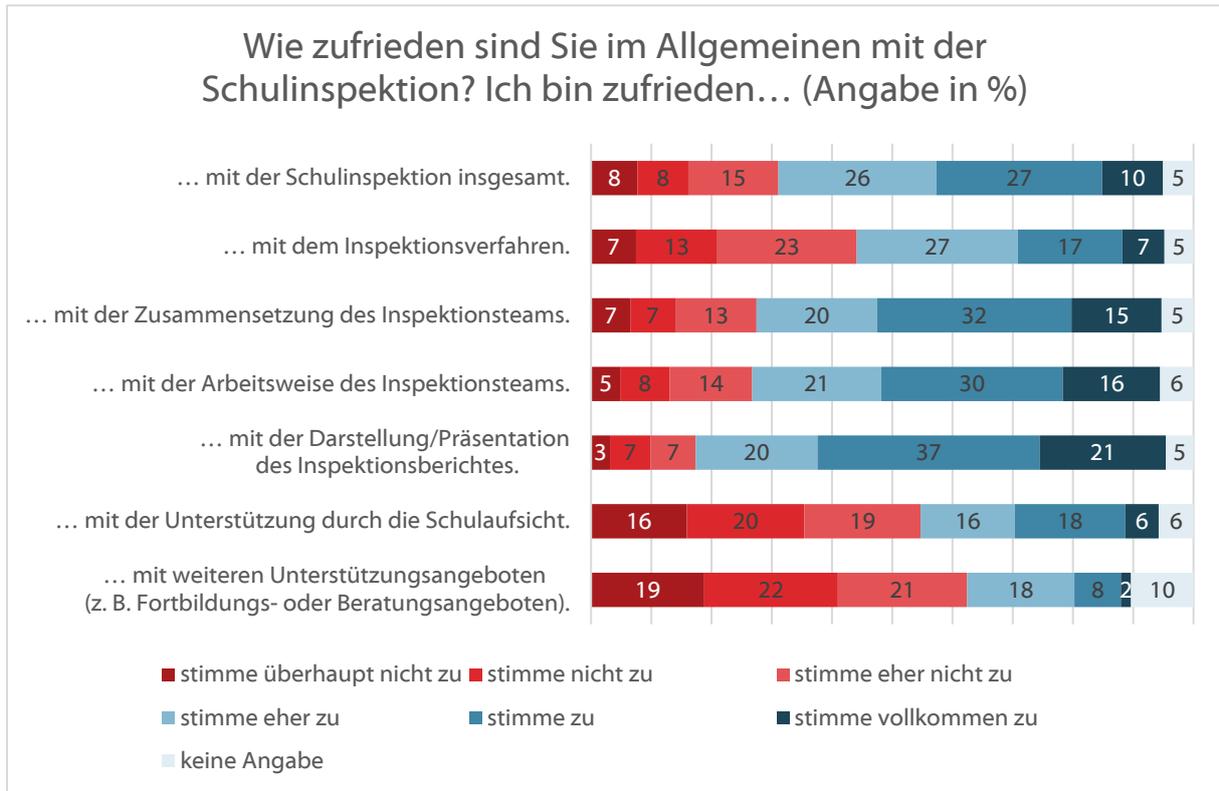
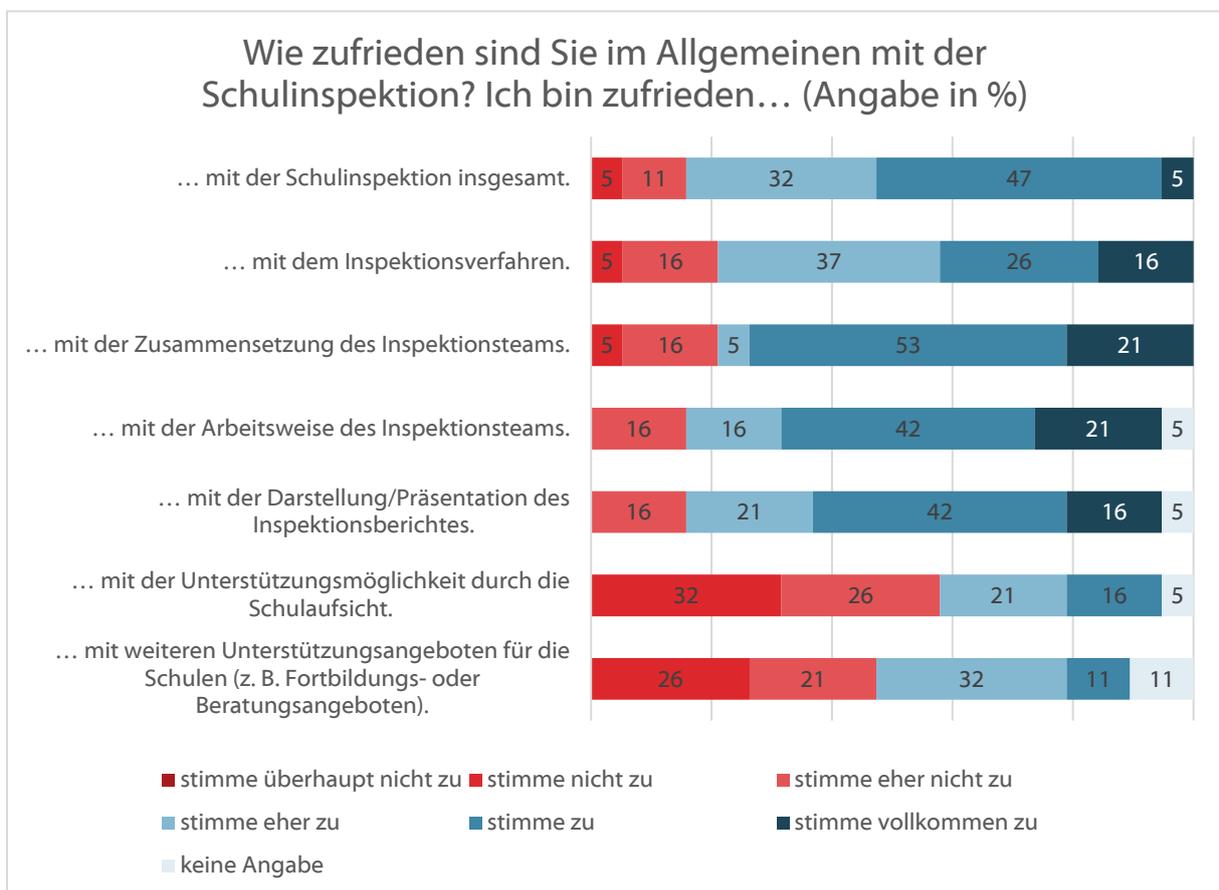


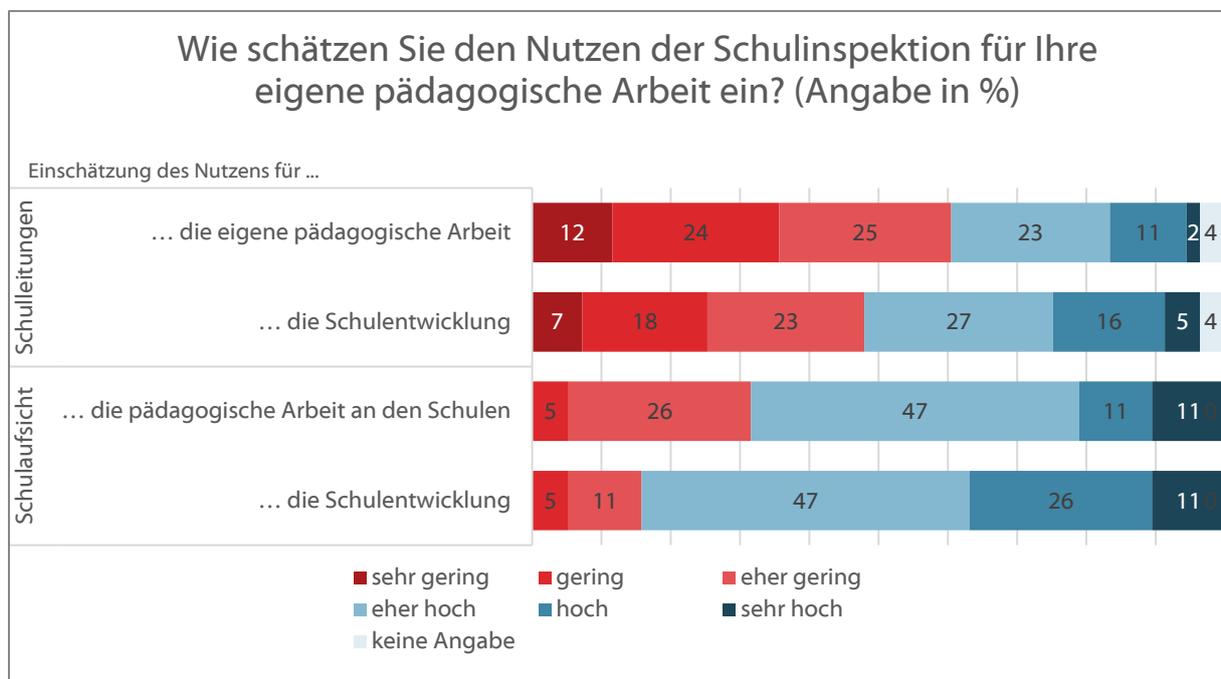
Abbildung 54: Zufriedenheit mit der Schulinspektion aus Sicht der Schulaufsicht (N<sub>SA</sub> = 19)



### 3.8.3 Nutzen und zeitliche Beanspruchung durch die Schulinspektion

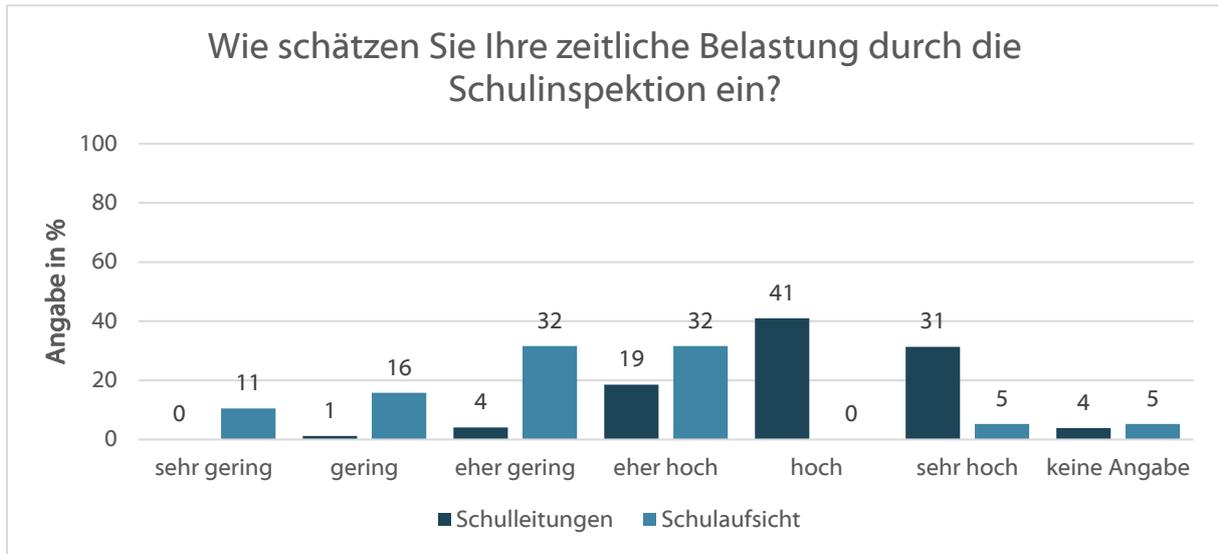
Abbildung 55 und Abbildung 56 zeigen die Einschätzung des Nutzens der Schulinspektion und der zeitlichen Beanspruchung aufgrund der Erfahrungen an den Schulen. Etwa die Hälfte der Schulleitungen (48 %) sah den Nutzen der Schulinspektion für die Schulentwicklung insgesamt als positiv an. Der Nutzen für die eigene pädagogische Arbeit wurde von gut einem Drittel (36 %) als hoch eingeschätzt. Die Schulrät\*innen hatten eine positivere Tendenz: 84 Prozent schrieben der Schulinspektion einen großen Nutzen für die Schulentwicklung zu, während etwas mehr als zwei Drittel (69 %) auch einen positiven Nutzen für die pädagogische Arbeit an Schulen angab.

Abbildung 55: Einschätzung des Nutzens der Schulinspektion für die Schul- und Unterrichtsentwicklung (N<sub>SL</sub> = 415; N<sub>SA</sub> = 19)



Auch bei der Einschätzung der zeitlichen Belastung durch die Schulinspektion waren die Schulrät\*innen etwas positiver: Während 91 Prozent der befragten Schulleitungen angaben, eine eher hohe bis sehr hohe zeitliche Belastung zu erleben, sahen dies nur etwa ein Drittel der Schulrät\*innen (37 %) so.

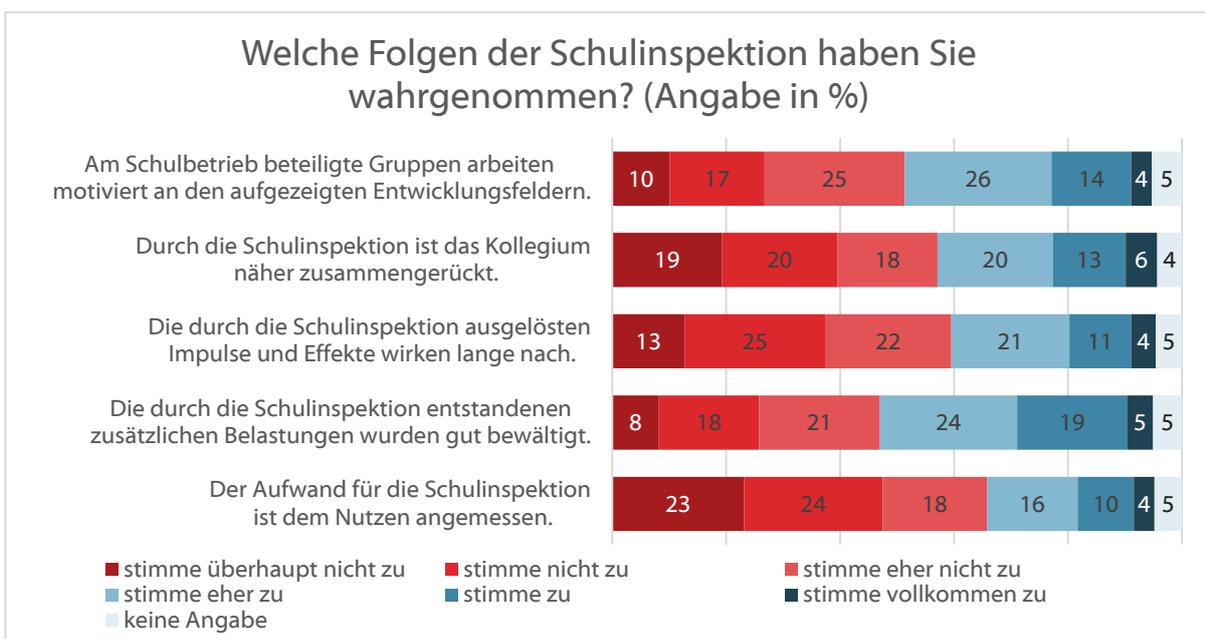
Abbildung 56: Einschätzung der zeitlichen Beanspruchung durch die Schulinspektion (N<sub>SL</sub> = 415; N<sub>SA</sub> = 19)



### 3.8.4 Folgen der Schulinspektion

Abbildung 57 zeigt die Wahrnehmung von positiven bzw. erwünschten Folgen der Schulinspektion durch die Schulleitungen an. Etwa die Hälfte aller befragten Schulleitungen gab an, dass die entstandenen zusätzlichen Belastungen gut bewältigt wurden (48 %) und 44 Prozent beschrieben, dass am Schulbetrieb beteiligte Gruppen motiviert an den aufgezeigten Entwicklungsfeldern arbeiteten. Ca. ein Drittel nahm eine größere Nähe unter den Lehrkräften (39 %) oder eine Langzeitwirkung der durch die Schulinspektion ausgelösten Impulse und Effekte (36 %) wahr. Die Auffassung, dass der Aufwand der Schulinspektion ihrem Nutzen angemessen ist, wurde von einem Viertel (30 %) der Schulleitungen geteilt.

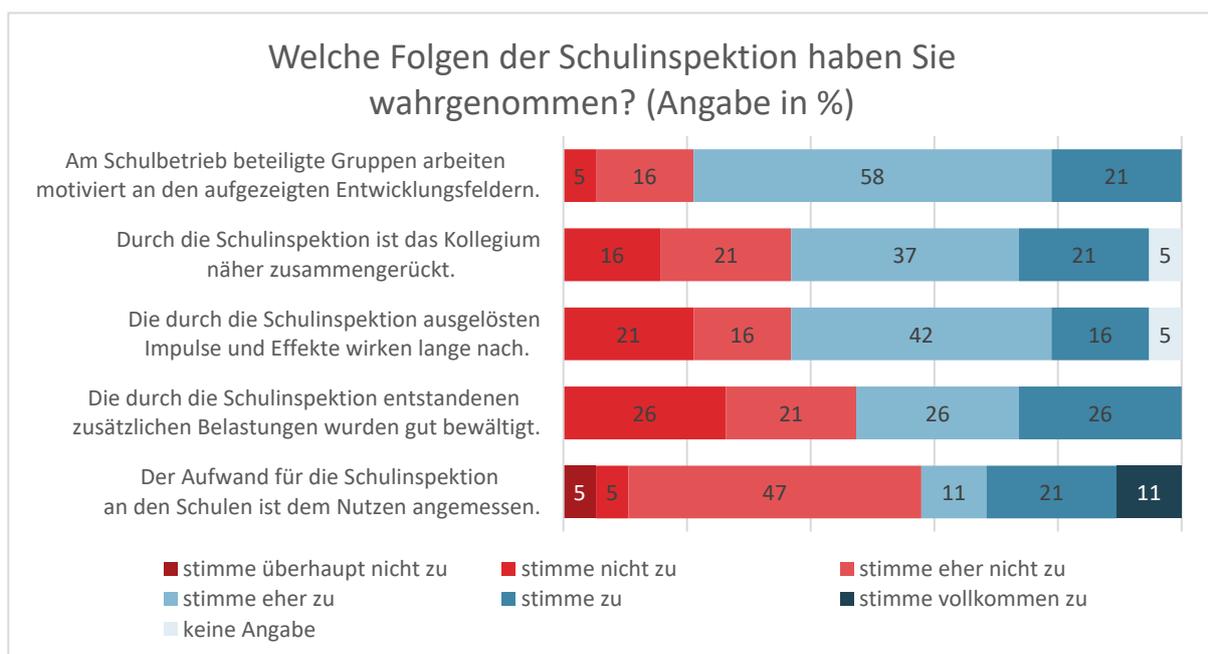
Abbildung 57: Wahrgenommene Folgen der Schulinspektion durch die Schulleitungen (N<sub>SL</sub> = 415)



22 Schulleitungen machten 29 sonstige Angaben zu den wahrgenommenen Folgen der Schulinspektion (vgl. Tabelle A 13 im Anhang). Elf davon bezogen sich auf Kritikpunkte an der Inspektion oder am Verfahren und waren somit in Zusammenhang mit der Fragestellung inhaltlich nicht zu kodieren. Die restlichen 18 Nennungen verteilten sich zu 44 Prozent auf positive bzw. neutrale Folgen und 56 Prozent auf herausfordernde Folgen der Schulinspektion. Insbesondere in Bezug auf die Wirkung der Schulinspektion für die Schulentwicklung, welche ein Drittel der Nennungen betraf (33 %), sind die Angaben eher positiv („*Entwicklungsimpulse*“, „*erzeugt eine Dringlichkeit*“). Die Folgen für bzw. die Reaktionen der schulischen Beteiligten (Schulleitung, Kollegium, Eltern) (39 %) wurden differenzierter betrachtet, angefangen von einer „*Demotivation*“ bis hin zu einer „*großen Gelassenheit*“. Die restlichen 28 Prozent der Nennungen bezogen sich auf die Reaktion der Schulaufsicht und die Unterstützung durch diese als Folge der Ergebnisse der Schulinspektion. Hier bestand ein großer Wunsch nach mehr Lob und Rückhalt sowie der Gewährung von Unterstützung.

Die Schulaufsicht hatte eine positivere Wahrnehmung (s. Abbildung 58). So sahen 79 Prozent der Schül\*rät\*innen schulische Gruppen, die motiviert an den aufgezeigten Entwicklungsfeldern arbeiteten. Ebenfalls hatte mehr als die Hälfte den Eindruck, dass die Kollegien durch die Schulinspektion näher zusammenrückten und die ausgelösten Impulse und Effekte langfristig nachwirkten (je 58 %). 52 Prozent der Schül\*rät\*innen nahmen wahr, dass die zusätzlichen Belastungen von den Schulen gut bewältigt wurden. Auch hier hat eine große Gruppe (42 %) den Eindruck, dass der Aufwand, der Schulen durch die Schulinspektion entstand, nicht deren Nutzen angemessen war. Ein\*e Schül\*rät\*in machte zwei auswertbare sonstige Angaben (vgl. Tabelle A 14 im Anhang).

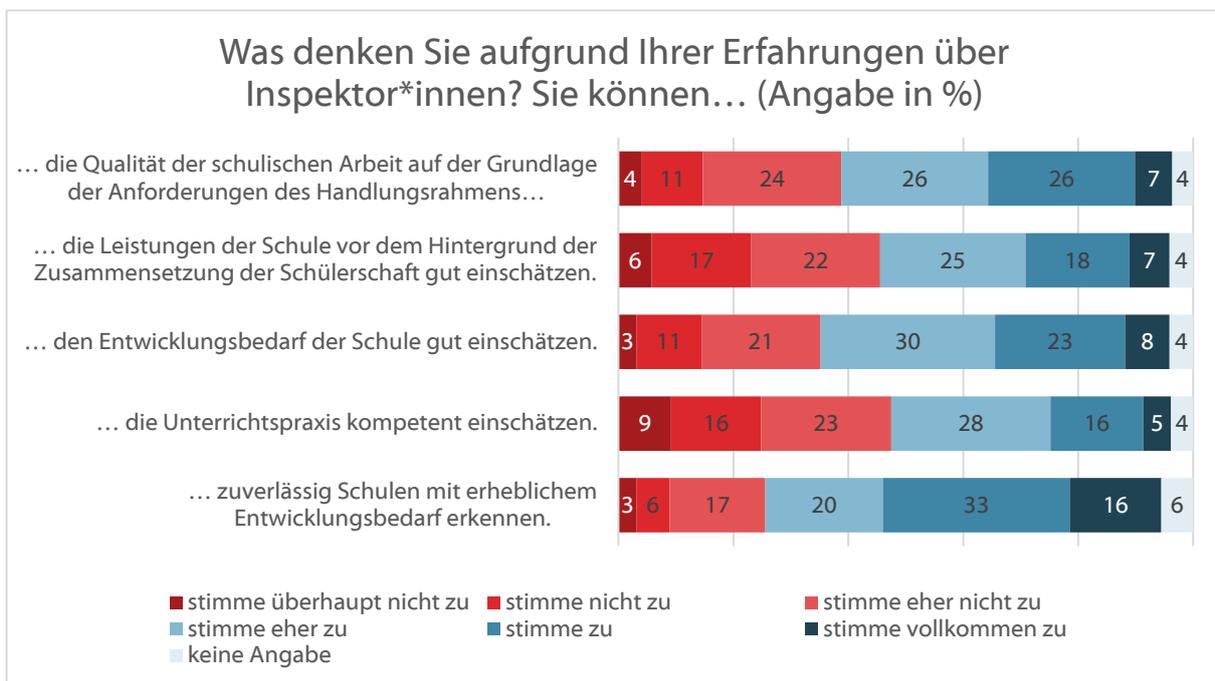
Abbildung 58: Wahrgenommene Folgen der Schulinspektion durch die Schulaufsicht (N<sub>SA</sub> = 19)



### 3.8.5 Einschätzung der Kompetenz des Schulinspektionsteams

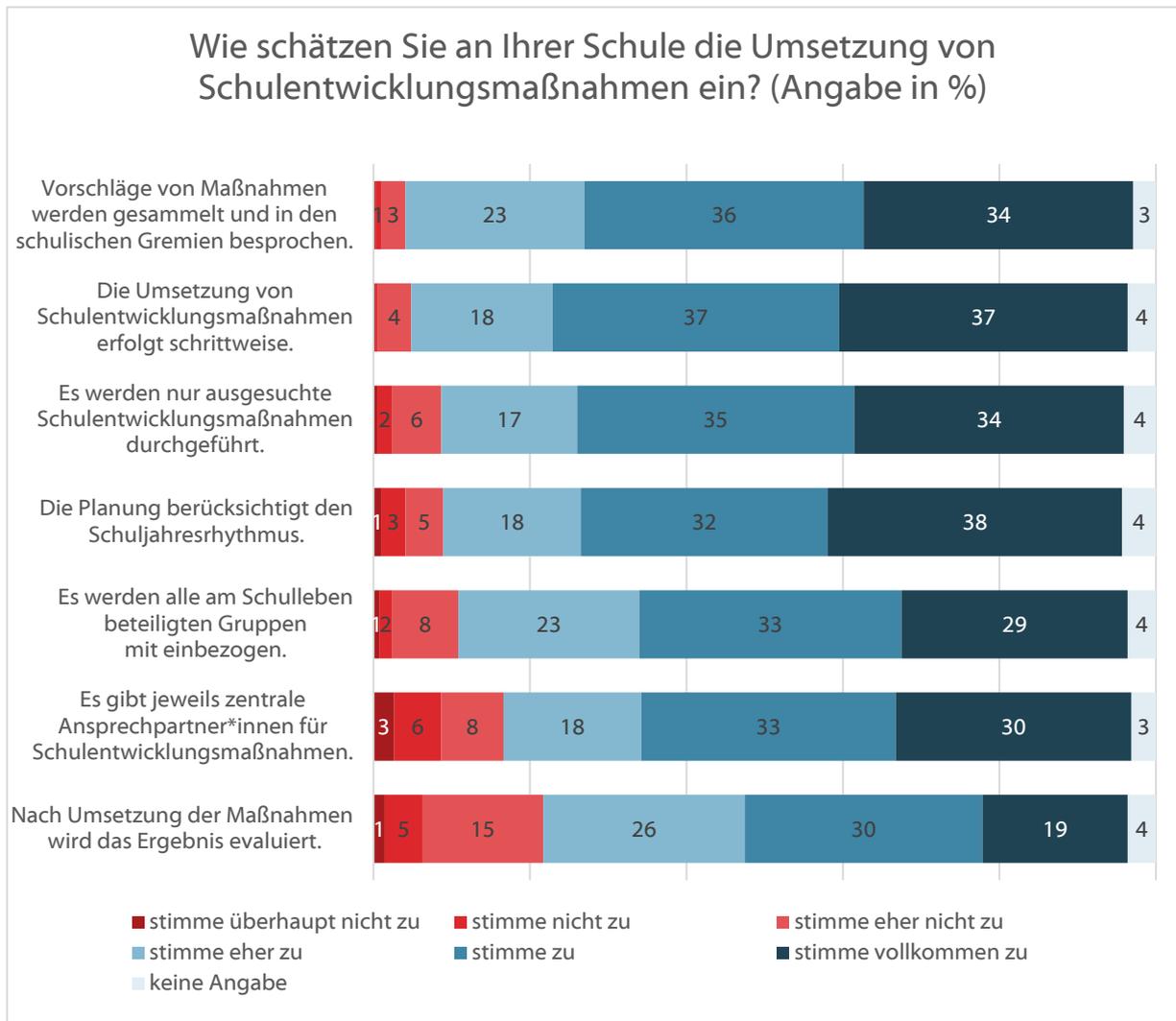
Abbildung 59 stellt Aspekte der von den Schulleitungen wahrgenommenen Güte der Diagnose durch das Schulinspektionsteam dar. Die Schulleitungen zeigten ein ambivalentes Bild von den Kompetenzen der Schulinspektor\*innen. So fielen für die Aussagen zur Einschätzung des Entwicklungsbedarfs (61 %), zur Beurteilung der Qualität der schulischen Arbeit (58 %), zur Beurteilung der Leistung der Schule vor dem Hintergrund der Zusammensetzung der Schülerschaft (50 %) und zur Einschätzung der Unterrichtspraxis (49 %) jeweils mehrheitlich Zustimmungsquoten auf. Die größte Zustimmung gab es in der Wahrnehmung der Fähigkeit, Schulen mit erheblichem Entwicklungsbedarf zu erkennen (69 %).

Abbildung 59: Beurteilung des Schulinspektionsteams (N<sub>SL</sub> = 415)



### 3.8.6 Umsetzung von Schulentwicklungsmaßnahmen

Abbildung 60 zeigt die Einschätzung der befragten Schulleitungen, wie die Umsetzung von Schulentwicklungsmaßnahmen an ihren Schulen erfolgte. Fast alle Schulleitungen gaben an, dass zunächst Vorschläge gesammelt und in entsprechenden Gremien besprochen wurden (93 %) und schließlich ausgesuchte Maßnahmen (86 %) schrittweise Umsetzung fanden (92 %). An 88 Prozent der Schulen war der Schuljahresrhythmus ein wichtiger Planungsfaktor. Fast ebenso viele Schulleitungen berichteten, dass alle am Schulleben beteiligten Gruppen in Schulentwicklungsmaßnahmen einbezogen wurden (85 %) und dass es eine zentrale Ansprechperson für Schulentwicklungsmaßnahmen gab (81 %). An drei Vierteln aller Schulen wurden die Ergebnisse der Schulentwicklungsmaßnahmen nach Umsetzung evaluiert (75 %).

Abbildung 60: Umsetzung von Schulentwicklungsmaßnahmen aus Sicht der Schulleitungen (N<sub>SL</sub> = 415)

### 3.8.7 Wahrnehmung der Weiterentwicklung des Verfahrens in der zweiten Runde

Sowohl die befragten Schulleitungen als auch die Schulaufsicht gaben an, dass sich die Schulinspektion in der zweiten Runde weiterentwickelt hat (56 %, 79 %, s. Abbildung 61 und Abbildung 62). Die Schulleitungen sahen mehrheitlich eine Weiterentwicklung des Inspektionsverfahrens (53 %), der Arbeitsweise der Inspektor\*innen (52 %) sowie der Darstellung des Ergebnisberichtes (53 %). In den Unterstützungsangeboten sahen die Schulleitungen jedoch kaum Veränderung: Nur ein Viertel beschreibt eine Entwicklung in der Unterstützung durch die Schulaufsicht (26 %), während etwa ein Fünftel (21 %) eine Veränderung der Fortbildungs- und Beratungsangebote wahrnahm. Die Schulrät\*innen bestätigten diese Tendenz.

Abbildung 61: Wahrnehmung der Weiterentwicklung des Schulinspektionsverfahrens in der zweiten Runde aus Sicht der Schulleitungen (N<sub>SL</sub> = 415)

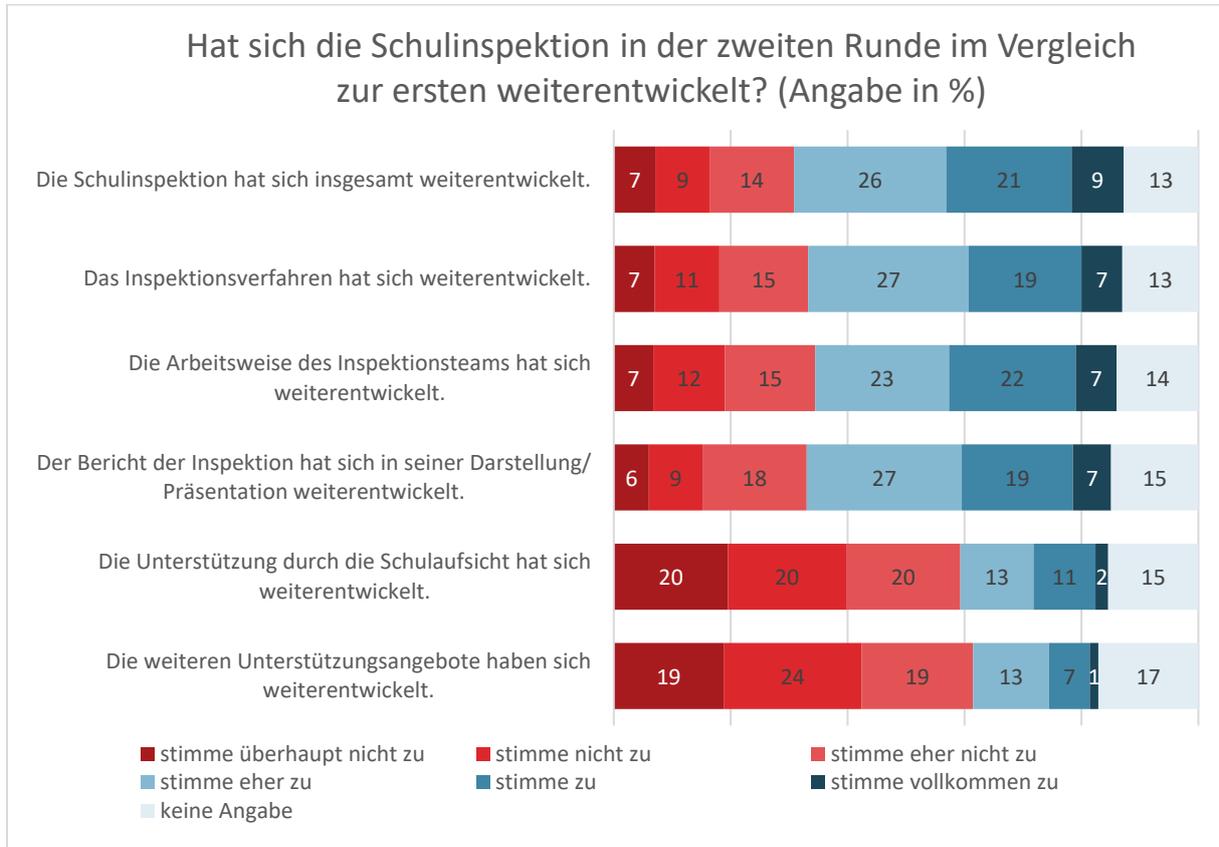
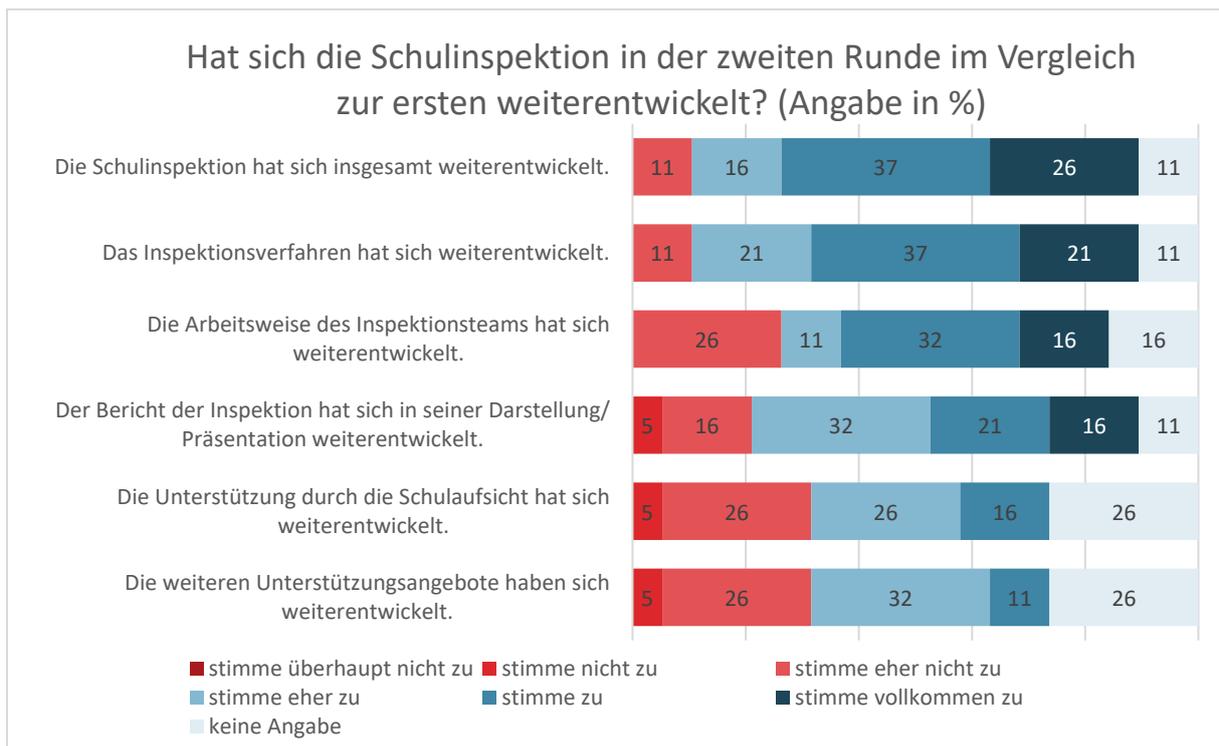


Abbildung 62: Wahrnehmung der Weiterentwicklung des Schulinspektionsverfahrens in der zweiten Runde aus Sicht der Schulaufsicht (N<sub>SA</sub> = 19)



### 3.8.8 Verbesserungsvorschläge

174 Schulleitungen machten insgesamt 260 Angaben, von denen 243 wertbare Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge zur Inspektion darstellten. Am häufigsten bezogen sich die Anmerkungen auf das Inspektionsverfahren (40 %) und dabei vor allem auf die Berücksichtigung von Kontextbedingungen (21 % in Bezug auf das Verfahren) und die Bewertungskriterien (17 % in Bezug auf das Verfahren). Hier wünschten sich die Schulleitungen beispielsweise, dass schulartspezifische Anforderungen oder die Kontextbedingungen der Einzelschulen stärker in den Bewertungskriterien und bei der Berichtslegung berücksichtigt werden (Beispiele: *„Schulform stärker beachten, ebenso Lage und örtliche Begebenheiten“* oder *„Vorher die Bedarfe der Schule klären, um passgenau unterstützende Inspektion durchzuführen.“*). Außerdem bemerkten die Schulleitungen, dass die Vorbereitung und Durchführung der Schulinspektion viele Ressourcen band (14 % in Bezug auf das Verfahren) und empfahlen daher u. a., den Termin der Inspektion durch die Schule festzulegen und ggf. einen größeren Abstand zwischen den Inspektionen zu schaffen.

Darüber hinaus machten die Schulleitungen Anmerkungen zu den Unterstützungssystemen (12 %). Hier wurden vor allem ein *„flexibel ansprechbares Beratungs- und Unterstützungssystem zu ausgewählten Punkten“* und mehr Ressourcen für die Schulaufsicht zur Unterstützung der Schulen gefordert. Weitere Anmerkungen allgemeiner Art (12 %), Vorschläge zu Alternativen zur Schulinspektion (10 %) sowie Kommentare zum Inspektions-team (9 %), dem Bericht bzw. der Rückmeldungsform (9 %) und den Zielvereinbarungen (5 %) sind im Anhang aufgeführt (vgl. Anhang A 15).

Zehn Schulrät\*innen gaben 14 wertbare Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge zur Inspektion. Diese betrafen zu etwa einem Drittel das Inspektionsverfahren (29 %) und den Wunsch, Kriterien zum Ganzttag einzubeziehen sowie den Fokus stärker auf die Unterrichtsentwicklung zu lenken. Jeweils zwei Nennungen (je 14 %) wurden zu den Bereichen Umsetzung von Maßnahmen nach der Schulinspektion, Unterstützung zur Schulinspektion und den Zielvereinbarungen gemacht. Alle Kommentare sind im Anhang aufgeführt (vgl. Anhang A 16).

### Zusammenfassung

In diesem Abschnitt wurden die Einschätzungen der Schulleitungen und der Schulaufsicht zur Schulinspektion sowie die Akzeptanz und Zufriedenheit mit dem Inspektionsverfahren im Besonderen dargestellt. Dabei zeigte sich zunächst, dass sowohl die Schulleitungen als auch die Schulrät\*innen die größte Akzeptanz des Schulinspektionsverfahrens in der Gruppe der Eltern sahen (Schulleitungen: 59 %, Schulaufsicht: 84 %). Die Schulrät\*innen stimmten außerdem in der überwiegenden Mehrheit zu, dass das Inspektionsverfahren von den Schulleitungen akzeptiert wurde (85 %).

Mit der Schulinspektion waren etwa zwei Drittel der Schulleitungen zufrieden (63 %). Vor allem wurden die Darstellung bzw. Präsentation des Berichtes sowie die Zusammensetzung und Arbeitsweise des Inspektionsteams positiv bewertet (78 %, 67 %, 67 % Zustimmung). Die Unterstützung durch die Schulaufsicht und weitere Angebote wurden kritisch gesehen (40 %, 28 % Zustimmung). Die Schulrät\*innen zeigten ein ähnliches Bild. Betrachtet man die Gruppe der Schulleitungen, an deren Schule erheblicher Entwicklungsbedarf festgestellt wurde (N = 20), so waren die Antworten deutlich kritischer. Nur 30 bzw. 35 Prozent der Befragten sind mit dem Verfahren bzw. der Schulinspektion im Allgemeinen zufrieden gewesen und lediglich 45 Prozent haben die Arbeitsweise des Inspektionsteams als zufriedenstellend eingeschätzt.

Zum Nutzen für die Schulentwicklung und zur zeitlichen Belastung durch die Schulinspektion zeigte sich zwischen den Schulleitungen und der Schulaufsicht ein ambivalentes Bild: Etwa die Hälfte der Schulleitungen sah einen Nutzen für die Schulentwicklung (48 %), wohingegen ein Drittel Hilfreiches für die eigene pädagogische Arbeit erkennen konnte (36 %). Die Schulrät\*innen hingegen sahen mehrheitlich einen Nutzen für die Schulentwicklung (84 %) und auch die pädagogische Arbeit ihrer Schulen (69 %). Während 91 Prozent der Schulleitungen eine eher hohe bis sehr hohe zeitliche Belastung wahrnahmen, sahen lediglich 37 Prozent der Schulrät\*innen eine zeitliche Belastung für ihre eigene Arbeit. Auch hier zeigt sich, dass die Schulen mit erheblichem Entwicklungsbedarf (N = 20) der Schulinspektion kritischer gegenüberstehen. Nur jeweils ein Drittel dieser Schulleitungen erkannte einen Nutzen für die eigene pädagogische Arbeit oder die Schulentwicklung. Auch die zeitliche Beanspruchung wurde von 89 Prozent als eher hoch bis sehr hoch eingeschätzt. In der ersten Studie (Gärtner & Wurster, 2009) waren die Schulleitungen hinsichtlich des Nutzens der Schulinspektion positiver eingestellt. 53 Prozent sahen einen Nutzen für die Schule und 46 Prozent für die eigene pädagogische Arbeit, gleichzeitig schätzten nur 82 Prozent die zeitliche Belastung als eher hoch bzw. sehr hoch ein.<sup>17</sup>

Die Auswirkungen der Schulinspektion wurden von den befragten Schulleitungen eher kritisch gesehen. Knapp die Hälfte beschrieb zwar, dass die zusätzlichen Belastungen gut bewältigt wurden, aber nur etwa ein Drittel sieht das Kollegium durch die Schulinspektion näher zusammengerückt oder schätzte, dass die Effekte der Inspektion lange nachwirken würden. 65 Prozent empfanden den Aufwand der Schulinspektion nicht ihrem Nutzen angemessen. Die Einschätzung der Schulrät\*innen war hier deutlich positiver. Etwa 58 Prozent schilderten, dass die Kollegien durch die Schulinspektion näher zusammengerückt sind und erwarteten auch eine langfristige Wirkung der Impulse und Effekte der Inspektion. Ebenfalls gab es aber eine größere Gruppe, die den Nutzen der Schulinspektion nicht deren Aufwand angemessen ansah (57 %). An Schulen mit erheblichem Entwicklungsbedarf (N = 20) bestand ein zweigeteiltes Bild. So gaben 60 Prozent dieser Schulleitungen an, dass zusätzliche Aufgaben gut bewältigt wurden und die Impulse und

---

<sup>17</sup> Die Fragen wurden jeweils auf einer fünf-stufigen Skala mit den Ausprägungen „sehr gering“, „eher gering“, „eher hoch“, „sehr hoch“ und „weiß nicht“ erfasst. Die Anzahl der befragten Schulleitungen lag bei N = 132.

Effekte der Schulinspektion langfristige Wirkung hätten. Etwas mehr als die Hälfte sah das Kollegium als näher zusammengerückt an (55 %), aber nur 40 Prozent nahmen eine motivierte Arbeit an den Entwicklungsfeldern wahr und 60 Prozent fanden, dass der Aufwand nicht dem Nutzen der Schulinspektion gerecht wurde. Bereits in der ersten Studie (Gärtner & Wurster, 2009) wurden die Schulleitungen zu dieser Thematik befragt, jedoch mit der Formulierung von unerwünschten bzw. negativen Folgen. Die Angaben der Schulleitungen dazu wiesen weniger ausgeprägte negative bzw. unerwünschte Folgen auf. Allerdings gaben auch hier etwas zwei Drittel der Schulleitungen (65 %) an, dass der Aufwand der Schulinspektion nicht deren Nutzen angemessen sei.

Der Arbeit der Schulinspektionsteams standen die Schulleitungen positiv gegenüber. Sie beschrieben besonders positiv die Kompetenz der Inspektor\*innen, zuverlässig Schulen mit erheblichem Entwicklungsbedarf zu erkennen (69 %), den Entwicklungsbedarf insgesamt einschätzen zu können (61 %) und die Qualität der schulischen Arbeit beurteilen zu können (58 %). Dieses Ergebnis zeigte sich mit vergleichbaren Zustimmungsraten auch in der ersten Studie (Gärtner & Wurster, 2009).

Zur Umsetzung von Schulentwicklungsmaßnahmen im Allgemeinen zeichneten die befragten Schulleitungen ein positives Bild. In der überwiegenden Mehrheit der Schulen erfolgte der Umsetzungsprozess von Schulentwicklungsmaßnahmen schrittweise mit gemeinsam ausgewählten Maßnahmen (Zustimmung zwischen 87 und 93 %). In die Umsetzung wurden nach Angaben der Schulleitungen alle beteiligten Gruppen einbezogen, feste Ansprechpersonen benannt und der Schuljahresrhythmus berücksichtigt (Zustimmung zwischen 80 und 87 %). An etwa drei Viertel der Schulen erfolgte abschließend eine Evaluation der Maßnahmen. Die Schulleitungen, an deren Schulen erheblicher Entwicklungsbedarf festgestellt wurde (N = 20), stimmten diesem Vorgehen in höherem Maß zu (80 bis 100 %). Lediglich bei der\*dem zentralen Ansprechpartner\*in (75 %) und der Evaluation abgeschlossener Maßnahmen (70 %) gab es geringere Zustimmungsraten.

Grundsätzlich sahen sowohl Schulleitungen wie auch Schulrät\*innen eine Weiterentwicklung der Schulinspektion im Vergleich zur ersten Runde. Vor allem gaben beide Befragten an, dass sich das Inspektionsverfahren (Schulleitungen: 53 %, Schulaufsicht: 79 %) weiterentwickelt habe, aber auch die Arbeitsweise der Inspektionsteams (52 %, 59 %) und der Ergebnisbericht (53 %, 69 %). Deutlich weniger Veränderung nahmen sowohl die Schulleitungen als auch die Schulrät\*innen bei den Unterstützungsmaßnahmen durch Schulaufsicht oder in Form von Fortbildungs- und Beratungsangeboten wahr.

### 3.9 Umgang mit erheblichem Entwicklungsbedarf

Für den Fall, dass an einer Schule erheblicher Entwicklungsbedarf festgestellt wurde ( $N = 20$ )<sup>18</sup>, wurden die Schulleitungen gebeten, zusätzliche Fragen zur Unterstützung und zum Umgang mit dem festgestellten erheblichen Entwicklungsbedarf zu beantworten. Die Schulrät\*innen hingegen wurden gebeten, einzuschätzen, welcher Anteil der ihnen zugeordneten Schulen erheblichen Entwicklungsbedarf hatte. Hierbei gaben die meisten Schulrät\*innen an, dass der Anteil unter zehn Prozent lag (84 %; s. Abbildung 63).

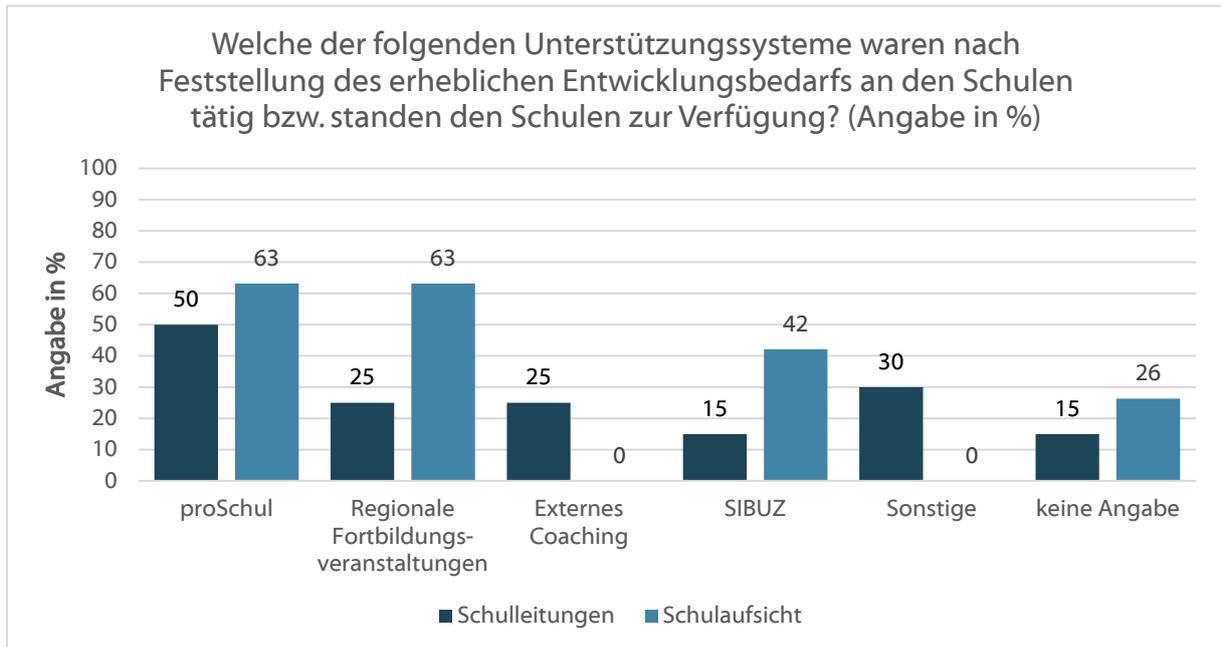
Abbildung 63: Anteil der zugeordneten Schulen mit erheblichem Entwicklungsbedarf ( $N_{SA} = 19$ )



Abbildung 64 zeigt, welche Unterstützungsmöglichkeiten den Schulen nach der Feststellung des erheblichen Entwicklungsbedarfs aus Sicht der Schulleitungen und Schulrät\*innen zur Verfügung standen. Am meisten wurden dabei die Berater\*innen von proSchul (Schulleitungen: 50 %; Schulaufsicht: 63 %) und regionale Fortbildungsveranstaltungen (25 % bzw. 63 %) benannt. An dritter Stelle standen aus Sicht der Schulleitungen externe Coaches (25 %), während die Schulaufsicht hier die schulpsychologischen und inklusionspädagogischen Beratungs- und Unterstützungszentren (SIBUZ) sah (42 %).

<sup>18</sup> Nach Selbstauskunft ist an 20 der befragten Schulen erheblicher Entwicklungsbedarf festgestellt worden. Aufgrund der geringen Anzahl an Befragungen sind die Ergebnisse nur rein deskriptiv zu werten.

Abbildung 64: Unterstützungssysteme nach Feststellung von erheblichem Entwicklungsbedarf (N<sub>SL</sub> = 20; N<sub>SA</sub> = 19)



Anmerkung: Mehrfachantworten waren möglich.

Elf Schulleitungen machten je eine Angabe zu sonstigen Unterstützungssystemen, von denen sieben in Bezug auf die Fragestellung wertbar waren (vgl. Tabelle A 17 im Anhang). Die Nennungen bezogen sich auf Kooperationspartner, andere Schulleitungen, die Senatsverwaltung, Stiftungen oder ein externes Fortbildungsangebot, welche als Unterstützung genutzt wurden.

Etwas weniger als zwei Drittel der Schulleitungen gaben an, dass die Entwicklungsvorhaben explizit auf den Entwicklungsbedarf abgestimmt waren (s. Abbildung 65).

Abbildung 65: Abstimmung von Entwicklungsvorhaben auf den Entwicklungsbedarf (N<sub>SL</sub> = 20)

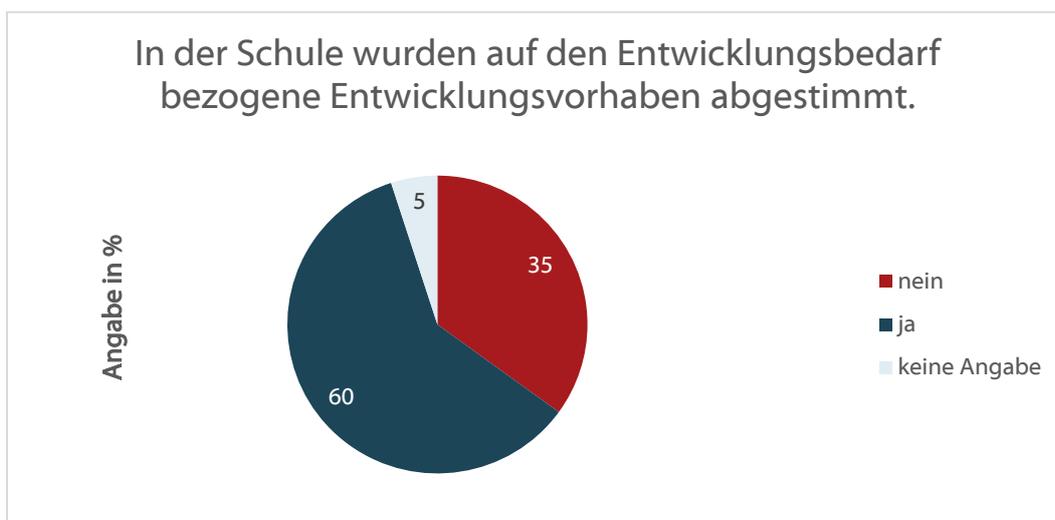
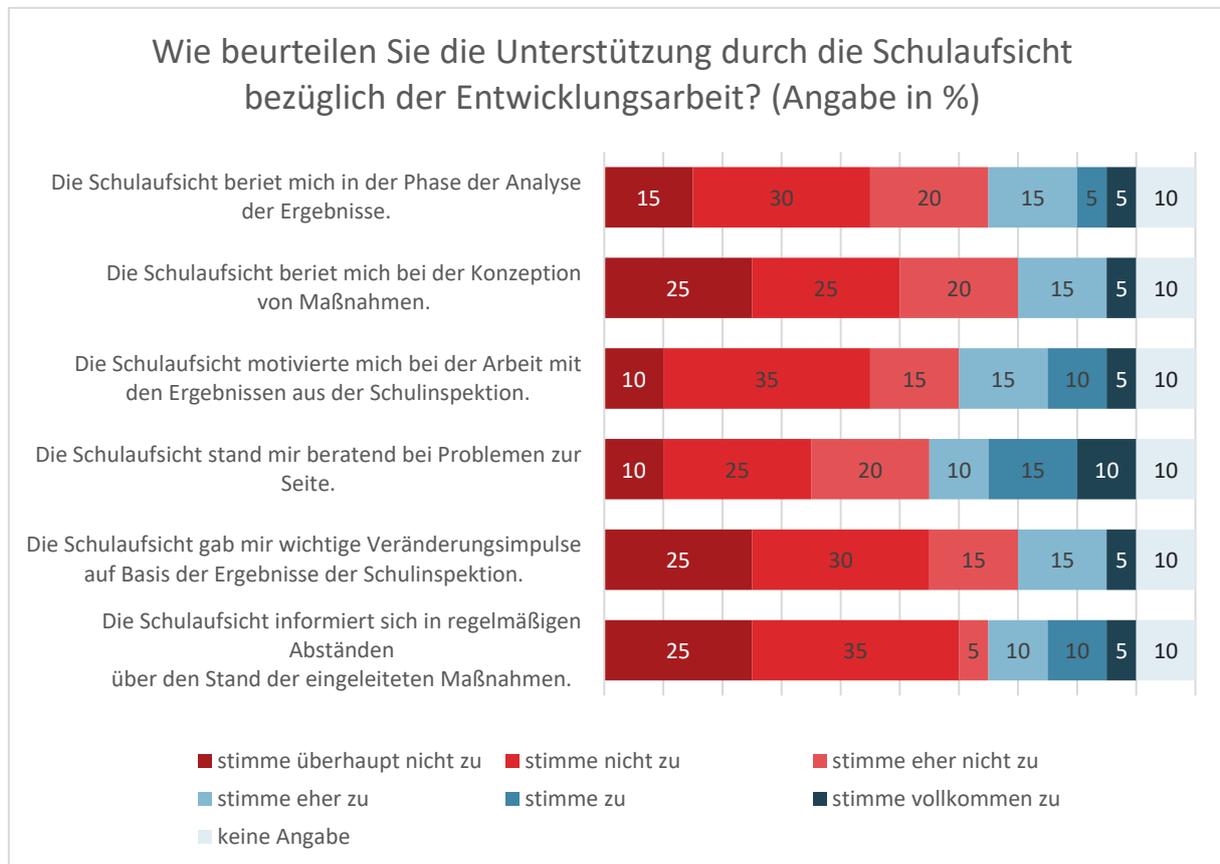


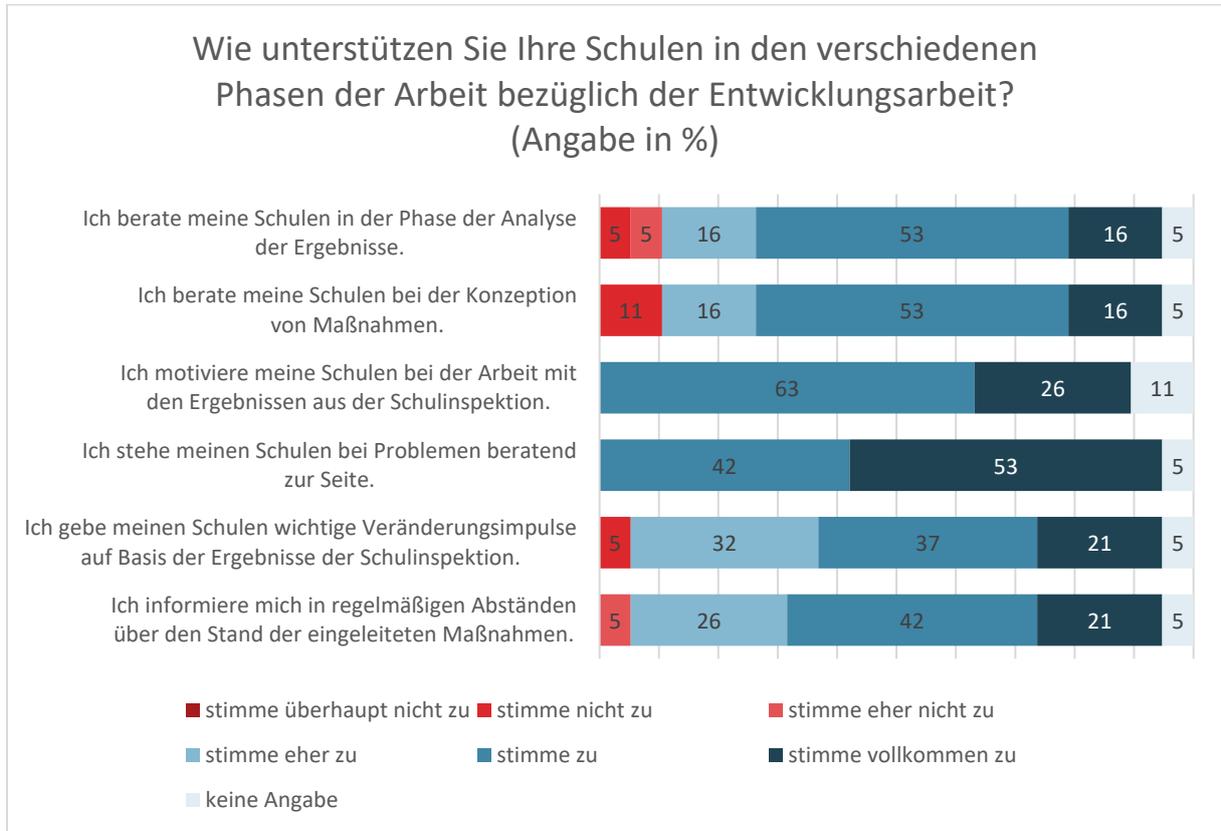
Abbildung 66 und Abbildung 67 geben aus Sicht der Schulleitungen bzw. der Schulrät\*innen an, welche Unterstützung bezüglich des Entwicklungsbedarfs die Schulen von der Schulaufsicht erhielten. Die Schulleitungen zeigten sich hier insgesamt eher skeptisch. So gab etwa ein Drittel an, dass die Schulaufsicht sie bei Problemen unterstützte (35 %). Jeweils ein Fünftel bis ein Viertel der Schulleitungen von Schulen mit erheblichem Entwicklungsbedarf (N = 20) stimmten zu, dass sie Beratung bei der Analyse der Ergebnisse, der Konzeption von Maßnahmen oder Veränderungsimpulse durch die Schulaufsicht erhielten. Etwas weniger als ein Drittel sah sich durch die Schulrät\*innen motiviert, während 25 Prozent wahrnahmen, dass die Schulaufsicht sich regelmäßig nach dem Umsetzungsstatus von Entwicklungsmaßnahmen erkundigte.

Abbildung 66: Unterstützung durch die Schulaufsicht bezüglich der Entwicklungsarbeit aus Sicht der Schulleitung (N<sub>SL</sub> = 20)



Die Schulrät\*innen zeichneten hier ein deutlich positiveres Bild (s. Abbildung 67). Bis auf eine Enthaltung stimmten beispielsweise alle Schulrät\*innen zu, dass sie den Schulen mit erheblichem Entwicklungsbedarf bei Problemen mit Beratung zur Verfügung standen.

Abbildung 67: Unterstützung durch die Schulaufsicht bezüglich der Entwicklungsarbeit aus Sicht der Schulaufsicht (N<sub>SA</sub> = 19)



## 4 Fazit

In diesem Abschnitt sollen zunächst die zentralen Ergebnisse der vorliegenden Begleitforschung zur Schulinspektion genannt werden (Kap. 4.1), bevor die Studie sowie besondere Erkenntnisse in einen weiteren Kontext eingeordnet werden (Kap. 4.2).

### 4.1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse der Befragung der Schulleitungen und Schulrät\*innen zur Schulinspektion im Allgemeinen sowie zur Wahrnehmung des Verfahrens und der Ergebnisse und schließlich zur Kooperation der Schulen mit den Schulaufsichten, vor allem im Rahmen von Zielvereinbarungen, dargestellt.

#### **Kommunikation der Ergebnisse in der Schule (Kap. 3.1)**

Die meisten befragten Schulleitungen gaben an, die Ergebnisse auf vielfältige Art im schulischen Umfeld bekannt gemacht zu haben (80 % nutzten drei und mehr Informationskanäle). Die präferierten Formen waren die Darstellung und Diskussion der Ergebnisse in der Gesamtkonferenz und der Schulkonferenz. Insgesamt lag der Fokus der Kommunikation auf dem Austausch mit dem Kollegium. Eltern, Schüler\*innen, erweiterte Schulleitung, Steuergruppe oder sonstiges pädagogisches Personal wurden weniger häufig einbezogen. Innerhalb der Gesamtkonferenz wurde der Bericht an allen Schulen mindestens einmal besprochen. Hierbei fasste etwa ein Drittel der Schulen einen formalen Beschluss, die Berichtsinhalte über die automatische Veröffentlichung des Kurzberichts auf dem Schulprofil hinaus zu publizieren.

#### **Schulinterne Auswertung der Inspektionsergebnisse (Kap. 3.2)**

Die Auswertung der Inspektionsergebnisse wurde an den Schulen mit verschiedenen Personengruppen und in vielfältigen Gremien durchgeführt. Die Mehrheit der Schulen gab an, die Auswertung sowohl durch die Schulleitung wie auch im Rahmen der Gesamtkonferenz vorgenommen zu haben (89 bzw. 84 %). Als externe Personen wurden die Schulaufsicht (35 %) sowie externe Berater\*innen (17 %) in die Auswertung der Inspektionsergebnisse einbezogen. Schulintern wurden wiederum Lehrkräfte, erweiterte Schulleitung und Eltern am meisten beteiligt (92 %; 70 %; 59 %). Bei den Gesprächen mit Schulaufsicht und Schulträger zeigte sich, dass nur in wenigen Fällen die erweiterte Schulleitung oder andere Personen einbezogen worden sind (<8 %). Außerdem wurden insgesamt nur wenige Gespräche mit dem Schulträger geführt (<4 %).

#### **Güte und Akzeptanz der Schulinspektion (Kap. 3.3)**

Zum Konzept der datengestützten Schulentwicklung im Allgemeinen äußerten sich die befragten Schulleitungen vor allem in Bezug auf die interne Evaluation positiv. Mehr als 88 Prozent sahen sowohl die Notwendigkeit regelmäßiger Überprüfung der schulischen Arbeit wie auch den Nutzen von interner Evaluation für Schulentwicklungsprozesse. Nach der Funktion der Schulinspektion befragt, gaben die Schulleitungen wie auch die Schulrät\*innen gleichermaßen an, dass das Verfahren Teil der *Rechenschaftslegung* ist und z. B. der Kontrolle von Einzelschulen diene (79 %; 84 %). Die Wahrnehmung der beiden Gruppen bezüglich der Funktion der *Wissensgenerierung und der Schulentwicklung*

sowie *Normendurchsetzung* unterscheiden sich hingegen stärker, da die Schül\*rät\*innen insgesamt höhere Zustimmung ausdrückten: Der Aussage, dass Schulinspektion Wissen zur datengestützten Schulentwicklung generiert, stimmten beispielsweise 95 Prozent der Schül\*rät\*innen zu (Schulleitungen: 60 %), während 74 Prozent die Schulinspektion als Hilfe bei der Durchsetzung von neuen Anforderungen bzw. Normen sahen (Schulleitungen: 40 %).

Die Qualität der Inspektionsergebnisse beurteilten sowohl die Schulleitungen als auch die Schül\*rät\*innen als sehr zufriedenstellend. Vor allem die Darstellung und Präsentation hoben viele Schulleitungen hervor (>81 %), die Rahmenbedingungen der eigenen Schule würde jedoch ein Drittel gerne in größerem Umfang berücksichtigt sehen. Die Schül\*rät\*innen empfanden neben der Form und Verständlichkeit der Ergebnisse vor allem die Darstellung der Stärken und Schwächen der einzelnen Schulen als angemessen (>64 %). Beide Gruppen erkannten jedoch nur einen geringen Neuigkeitswert in den Ergebnissen (<42 %). Sowohl in den Schulen wie auch bei der Schulaufsicht führte die Auswertung der Inspektionsergebnisse nach eigenen Angaben zu zusätzlichen Aufgaben, sodass bei mehr als der Hälfte weitere berufliche Aufgaben hintenangestellt worden sind.

#### **Zusammenarbeit mit und Unterstützung durch die Schulaufsicht (Kap. 3.4)**

Etwa die Hälfte der Schulleitungen hat sich zu Kooperationen in Vorbereitung auf die Schulinspektion geäußert und vor allem die Zusammenarbeit mit anderen Schulen bzw. schulischen Netzwerken, der Schulaufsicht oder externen Berater\*innen genannt. Auch zur Nachbereitung der Inspektion gab eine deutliche Mehrheit (61 %) an, Unterstützung durch andere Institutionen eingeholt zu haben. Hier wurde am häufigsten Unterstützung durch externe Berater\*innen, die Schulaufsicht und schulischen Kooperationen angefordert. Die Zusammenarbeit bzw. Hilfe in der Nachbereitung wurde von mehr als zwei Dritteln der Schulleitungen als wirkungsvoll eingestuft (> 66 %). Die Wahrnehmung der Schulleitungen und Schül\*rät\*innen zur gemeinsamen Besprechung der Inspektionsergebnisse ähnelt sich, in der Gruppe der Schulleitungen gab es jedoch jeweils mehr Enthaltungen. So erfolgte beispielsweise laut beiden Gruppen die Mehrheit der Erstgespräche binnen drei Monaten. Ebenfalls sahen beide Gruppen eher die Schulaufsicht als Initiatorin der Gespräche. Die Unterstützungsleistung der Schulaufsicht beurteilten die befragten Schulleitungen hingegen eher kritisch: nur etwas mehr als ein Drittel stimmte zu, von der Schulaufsicht zur Arbeit an den Inspektionsergebnissen motiviert worden zu sein und bei Problemen Beratung erhalten zu haben. Bei der Analyse der Ergebnisse wie auch der Konzeption von Maßnahmen sahen nur etwa ein Drittel die Schulaufsicht als Unterstützung an (max. 27 % Zustimmung). Darüber hinaus wünschten sich die Schulleitungen in den offenen Angaben zusätzliche personelle Ressourcen (36 %), kontinuierlichere Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht (23 %) sowie leicht verfügbare externe Beratung (11 %). Die Schül\*rät\*innen schätzten ihre Beratungsleistung hingegen in allen Phasen als sehr hoch ein (>79 % Zustimmung).

### Zielvereinbarungen (Kap. 3.5)

Von der Eignung von Zielvereinbarungen zwischen Schulleitung und Schulaufsicht als Instrument der Schulentwicklung sind sowohl die Mehrheit der Schulleitungen als auch der Schulrät\*innen überzeugt (55 % bzw. 53 %). Als Alternative zu bzw. Ergänzung der Zielvereinbarungen nannten die Schulleitungen ähnlich wie bei den gewünschten Unterstützungsleistungen die Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht, zusätzliche Ressourcen und Beratungsleistungen. Etwa ein Viertel der befragten Schulleitungen gab an, bereits eine Zielvereinbarung mit der Schulaufsicht geschlossen zu haben oder kurz davor zu sein. Schulleitungen, die bereits eine Zielvereinbarung mit der Schulaufsicht abgeschlossen hatten, wurden gebeten, nähere Auskünfte zu den Zielen und einigen Begleit-aspekten der Vereinbarung zu geben (N = 153). Dabei sah die Mehrheit der Schulleitungen keine oder nur wenige Ziele im Zusammenhang mit dem Inspektionsbericht, während die Schulrät\*innen überwiegend einige bis viele Ziele auf die Inspektionsergebnisse zurückführten. Die von beiden Gruppen genannten wichtigsten Ziele wurden in den Handlungsrahmen Schulqualität in Berlin eingeordnet. Dabei ergibt sich, dass die meisten Ziele in den „QB1: Lehr- und Lernprozesse“ fallen und sich vor allem auf das Merkmal 1.2 *Unterrichtsgestaltung* beziehen. Für die Schulleitungen standen darüber hinaus Maßnahmen des „QB2: Schulkultur“ im Fokus, während die Schulrät\*innen häufig Vereinbarungen aus dem „QB3: Schulmanagement“ angaben. Schulleitungen, die Erfahrung mit Zielvereinbarungen haben, sprachen sich tendenziell für die Eignung der Zielvereinbarung aus, da sie als für die Schule relevant (39 %) und für die Ableitung von Schulentwicklungsmaßnahmen unterstützend (37 %) wahrgenommen wird. Bei Schulrät\*innen lagen die Zustimmungsraten mit über 73 Prozent deutlich höher. Aus Sicht der Schulleitungen führte die Erfüllung der Zielvereinbarung eher zu einer zusätzlichen Ressourcenbelastung (46 % Zustimmung), während nur in wenigen Fällen (13 %) konkrete Ressourcenzusagen gemacht wurden. Die Beurteilung der Schulaufsicht spricht zwar auch für eine zusätzliche Belastung der schulischen Ressourcen (72 %), sieht aber die bereits zur Verfügung stehenden Ressourcen und Besonderheiten der Schulen in deutlichem Maße berücksichtigt (78 %). Ähnlich wie bei der Bearbeitung der Ergebnisse der Schulinspektion gaben sowohl die Schulleitungen als auch die Schulrät\*innen an, dass die Ausarbeitung der Zielvereinbarungen bei ihnen zu höherer Arbeitsbelastung und der Verschiebung von Aufgabenprioritäten führte. Die Schulrät\*innen nahmen sich insgesamt für die Erstellung von Zielvereinbarungen als ausreichend qualifiziert wahr (72 %) und beschrieben sich als aktiv unterstützenden Part in der Zusammenarbeit nach Abschluss der Zielvereinbarungen.

### Arbeit der Schulaufsicht mit dem Inspektionsbericht (Kap. 3.6)

Die Schulrät\*innen wurden um ihre Einschätzung der Inspektionsberichte als Datenquelle für ihre Arbeit gebeten. Im offenen Aufgabenformat gaben sie an, die Berichte als Datengrundlage für die Schulentwicklung, die Professionalisierung des Schulleitungshandelns, aber auch als Grundlage für die Zielvereinbarungen zu verwenden. Insgesamt beurteilten sie die Qualität der Berichte positiv und schätzen sie als aussagekräftig (96 %), glaubwürdig (90 %) und nützlich (95 %) ein. Weiterhin haben die Schulrät\*innen beur-

teilt, welche Datenquellen sie speziell zur Vorbereitung der Auswertungsgespräche verwendet haben. Hierfür wurde am meisten der Inspektionsbericht (89 %) herangezogen. Auch schulische Dokumente wie das Schulprogramm sowie Eindrücke aus Schulbesuchen und von Leistungsdaten wurden mitberücksichtigt.

### **Schulische Maßnahmen vor, während und nach der Inspektion (Kap. 3.7)**

Die Hälfte der Schulleitungen gab an, als Reaktion auf die Inspektionsergebnisse Entwicklungsvorschläge von den Lehrkräften und der erweiterten Schulleitung erhalten zu haben (50 bzw. 47 %). Darüber hinaus äußerten sich an etwa einem Fünftel der Schulen auch das sonstige pädagogische Personal sowie die Eltern mit Veränderungswünschen.

Im Bereich der Unterrichtsentwicklung dominierte bei den Schulen vor allem das Merkmal *1.2 Unterrichtsgestaltung* (46,7 %) aus dem Qualitätsbereich „*QB1: Lehr- und Lernprozesse*“. Hinsichtlich der Schulentwicklung spielten neben dem Bereich „*QB1: Lehr- und Lernprozesse*“ (31,9 %) weiterhin die Qualitätsbereiche „*QB2: Schulkultur*“ (27,2 %), „*QB3: Schulmanagement*“ (14,6 %) und „*QB5: Qualitätsentwicklung*“ (13,9 %) eine größere Rolle.

Inhaltlich zeigte sich, dass die Schulen viele Aktivitäten wie die *Aktualisierung von schulinternen Lehrplänen* oder die *Arbeit am Schulprogramm* am häufigsten unabhängig von der Schulinspektion vornahmen. Lediglich die *Thematisierung von Bedenken im Kollegium* und die *Aktualisierung von schulischen Dokumenten* wurden vor der Inspektion verstärkt durchgeführt. Für die zur Auswahl gestellten Maßnahmen ließ sich kaum ein Zuwachs zwischen der Vor- und der Nachbereitung der Inspektion feststellen.

### **Allgemeine Einschätzungen zum Inspektionsverfahren (Kap. 3.8)**

Die Schulleitungen sahen bei den Eltern eine Akzeptanz des Schulinspektionsverfahrens (59 % Zustimmung). Bei Schüler\*innen und Lehrkräften schätzten sie diese als eher gering ein. Die Schül\*rät\*innen zeigten ein positiveres Bild. So lag ihre Einschätzung zwischen 43 Prozent für Lehrkräfte und 85 Prozent für die Schulleitungen. Die Beurteilung der Zufriedenheit mit der Schulinspektion zeigte sich uneinheitlich. Die Schulleitungen schätzten vor allem den Bericht bzw. die Aufarbeitung der Ergebnisse ebenso wie die Arbeit und Zusammensetzung des Inspektionsteams (Zustimmung zwischen 67 und 78 %), während sie mit dem Verfahren und den Unterstützungsangeboten weniger zufrieden waren (28 bis 51 %). Die Befragten der Schulaufsicht waren mit der Inspektion im Allgemeinen und dem Inspektionsverfahren deutlich zufriedener (84 bzw. 79 %). Sowohl Schulleitungen als auch Schül\*rät\*innen zeigten sich bezüglich des Nutzens der Schulinspektion für die pädagogische Arbeit der Schulen bzw. die Schulentwicklung skeptisch. Dies ist im Besonderen für die Schulleitungen möglicherweise darauf zurückzuführen, dass sie die Bewältigung der zusätzlichen Arbeitsbelastung ambivalent wahrnahmen, die aus ihrer Sicht nicht dem Nutzen der Schulinspektion angemessen ist. Die Wahrnehmung der Schulaufsicht war hier wiederum optimistischer: Die Schül\*rät\*innen erkannten zwar auch die zusätzliche Belastung an, sahen diese aber in 43 Prozent der Fälle dem Nutzen angemessen (SL: 30 %). Mit der Arbeit des Inspektionsteams waren die Schulleitungen vor al-

lem dann einverstanden, wenn es um die Kompetenz ging, Entwicklungsbedarfe einzuschätzen und besonders Schulen mit erheblichem Entwicklungsbedarf zu identifizieren (>61 %). Die Fähigkeiten, die individuellen Rahmenbedingungen der Schule zu berücksichtigen und die Unterrichtspraxis kompetent einzuschätzen, sahen die Schulleitungen eher kritisch (50 bzw. 49 %). Bezüglich der Weiterentwicklung der Schulinspektion im Vergleich zur ersten Runde überwog bei den Schulleitungen eine positive Einschätzung. Etwas mehr als die Hälfte bestätigte, dass sich die Inspektion insgesamt wie auch das Verfahren und die Arbeit der Inspektor\*innen weiterentwickelt haben, wohingegen eine Entwicklung der Unterstützungsangebote nur von etwa ein Viertel (<26 %) wahrgenommen wurde. Schließlich zeigt sich auch hier wieder das Muster, dass die Schulrät\*innen die Inspektion und das Inspektionsverfahren positiver bewerteten (>42 %).

## 4.2 Ausblick

Diese Studie trägt dazu bei, die möglichen Auswirkungen der Berliner Schulinspektion aus Sicht der Schulen und der Schulaufsicht zu ergründen. Nach der ersten Studie dieser Art aus dem Jahr 2009 (Gärtner & Wurster, 2009), die im Rahmen der ersten Runde an Schulinspektionen in Berlin durchgeführt wurde, liegen nun Ergebnisse zur Wahrnehmung der zweiten Runde vor. Erstmals wurde in dieser Studie die Perspektive der Schulaufsicht auf das Verfahren der Schulinspektion und die durch sie ausgelösten Prozesse erfasst.

In der Gesamtheit der vorliegenden Ergebnisse zeigt sich, dass die Inspektion bzw. die durch sie ausgelösten Prozesse durch Schulleitungen und Schulaufsicht unterschiedlich wahrgenommen werden. Häufig werden die Schulinspektion und zugehörige Prozesse durch die Schulrät\*innen positiver bewertet als durch die Schulleitungen. Für diese Wahrnehmungsunterschiede können verschiedene Ursachen vorliegen. Einerseits sind beide Gruppen unterschiedlich stark in das Inspektionsverfahren eingebunden. Während die Schulleitung Prozesse in ihrer Schule umfassender beurteilen kann, beurteilen die Schulrät\*innen aufgrund ihrer durchschnittlichen Wahrnehmung über mehrere von ihnen betreute Schulen. Zudem können die Wahrnehmungsunterschiede möglicherweise durch unterschiedliche Erwartungshaltungen erklärt werden, z. B. wenn Schulleitungen im Nachgang der Inspektion aus ihrer Sicht ungenügende Unterstützungsleistungen für folgende Schulentwicklungsmaßnahmen wahrnehmen.

Übereinstimmend wird der Schulinspektion jedoch aus beiden Perspektiven insbesondere eine *Kontrollfunktion* zugesprochen, d. h. die Inspektion dient in der Wahrnehmung von Schulleitungen und Schulaufsicht primär der Identifizierung von Schulen mit Entwicklungsbedarf und der Rechenschaftslegung. Ebenfalls lässt sich in vielen Ergebnissen erkennen, dass sowohl Schulleitungen als auch die Schulaufsicht grundsätzlich Schulinspektionen bzw. datengestützte Schulentwicklung als Teil der Schulentwicklung akzeptieren und für sinnvoll halten. Diese Angaben relativieren sich immer dann, wenn nach der zusätzlichen Beanspruchung durch den Inspektionsprozess oder Unterstützungsmaßnahmen gefragt wird. Dies könnte u. a. daran liegen, dass vor allem für die Schulleitungen die Schulinspektion als Einzelaufgabe im 5-Jahresrhythmus erfolgt und damit

nicht in die täglichen Arbeitsaufgaben integriert ist. Die Ergebnisse bezüglich der Unsicherheit bei den Schulleitungen, was bei der Bearbeitung der Ergebnisse konkret zu tun ist, weisen darauf hin, dass für die Anschlussphase an die Schulinspektion Konkretisierungsbedarf herrscht.

## 5 Literaturverzeichnis

- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), S. 35-36.
- Gärtner, H., & Wurster, S. (2009). *Befragung zur Wirkung von Schulinspektion in Berlin. Ergebnisbericht*. Institut für Schulqualität der Länder Berlin und Brandenburg e.V., Berlin.
- Gärtner, H., & Wurster, S. (2009). *Befragung zur Wirkung von Schulvisitation in Brandenburg. Ergebnisbericht*. Institut für Schulqualität der Länder Berlin und Brandenburg e.V., Berlin.
- Holtappels, H. G. (2003). *Schulqualität durch Schulentwicklung und Evaluation. Konzepte, Forschungsbefunde, Instrumente*. München: Luchterhand.
- Landwehr, N., & Hildebrandt, J. (2001). *Verfahrensschritte der Externen Schulevaluation. Qualitätssicherung an der Volksschule des Kantons Zürich*. Zürich: Bildungsdirektion des Kantons Zürich.
- Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft. (2011). *Informationen für Eltern, Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte und alle Interessierten*. Berlin.
- Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft. (2012). *Handbuch Schulinspektion*. Berlin.
- Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft. (Juli 2013). *Handlungsrahmen Schulqualität in Berlin. Qualitätsbereiche und Qualitätsmerkmale*. Berlin.
- Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung. (2007). *Handlungsrahmen Schulqualität in Berlin. Qualitätsbereiche und Qualitätsmerkmale guter Schulen*. Berlin.

## Anhang

A1: Tabellen .....	98
Tabelle A 1: Sonstige Formen der Informationsweitergabe der Inspektions- ergebnisse an Schulen.....	98
Tabelle A 2: Sonstige Formen der Berichtsauswertung .....	98
Tabelle A 3: Zusammenarbeit der Schulen mit sonstigen Institutionen zur Vorbereitung der Schulinspektion .....	99
Tabelle A 4: Zusätzlich gewünschte Unterstützung durch die Schulaufsicht bei der Arbeit mit den Ergebnissen der Schulinspektion aus Sicht der Schulleitungen.....	99
Tabelle A 5: Alternativen zu Zielvereinbarungen als Instrument zur Schulentwicklung aus Sicht der Schulleitungen.....	100
Tabelle A 6: Alternativen zu Zielvereinbarungen als Instrument zur Schulentwicklung aus Sicht der Schulaufsicht .....	102
Tabelle A 7: Gründe für Zielvereinbarungen mit Schulen aus Sicht der Schulaufsicht .....	102
Tabelle A 8: Rolle der Inspektionsergebnisse im Zielvereinbarungsprozess aus Sicht der Schulaufsicht .....	103
Tabelle A 9: Verwendung der Schulinspektionsberichte durch die Schulaufsicht .....	103
Tabelle A 10: Gewünschte Formatänderungen im Bericht aus Sicht der Schulaufsicht .....	103
Tabelle A 11: Ressourcen der Schulaufsicht zur Ergebnisbearbeitung der Schulinspektion.....	104
Tabelle A 12: Datenquellen zur Vorbereitung auf die Ergebnisbesprechung der Schulinspektion.....	104
Tabelle A 13: Wahrgenommene Folgen der Schulinspektion durch die Schulleitungen.....	104
Tabelle A 14: Wahrgenommene Folgen der Schulinspektion durch die Schulaufsicht .....	104
Tabelle A 15: Verbesserungsvorschläge und Anmerkungen aus Sicht der Schulleitungen.....	105
Tabelle A 16: Verbesserungsvorschläge und Anmerkungen aus Sicht der Schulaufsicht .....	110
Tabelle A 17: Weitere Unterstützung der Schulen mit erheblichem Entwicklungsbedarf aus Sicht der Schulleitungen .....	110
Tabelle A 18: Häufigkeit von Aktivitäten vor, nach und unabhängig von der Schulinspektion.....	111
A2: Fragebögen.....	113

## A1: Tabellen

**Tabelle A 1: Sonstige Formen der Informationsweitergabe der Inspektionsergebnisse an Schulen**

Welche Formen der Informationsweitergabe der Inspektionsergebnisse haben Sie an Ihrer Schule gewählt?
- 1. Bericht wurde auf Homepage veröffentlicht
- alle Kollegen haben Bericht, eingestellt auf Homepage
- bei interner Kommunikationsplattform hinterlegt
- E-Mail Versand an Kollegium (2x)
- Einsichtnahme digital
- ESL
- Homepage bis 2016
- in den EV
- informieren der externen Schulberater
- keinen abschließenden Bericht erhalten
- Kinderparlament Klasse 1-6 je 2 Vertreter
- Link an Bewerber
- öffentliche Präsentation (2x)
- online (3x)
- Schulporträt
- Teilveröffentlichung auf unserer Website
- Umlauf per Mail (2x)
- Veröffentlichung auf der Homepage/Schulwebsite (72x)
- Veröffentlichung des vollständigen Berichtes auf der Homepage (4x)
- Lernraum Berlin

*Anmerkung:* Insgesamt haben 107 Schulleitungen 108 Nennungen gemacht. 9 Nennungen waren in Bezug auf die Fragestellung nicht wertbar und sind daher hier nicht aufgeführt, wie bspw.: „Auslage/Einsicht in der Bücherei“.

**Tabelle A 2: Sonstige Formen der Berichtsauswertung**

Schulinterne Auswertung der Schulinspektion. Sonstiges
- 2-tägige Klausur der erweiterten Schulleitung
- Dienstberatungen
- Dienstbesprechung
- erweiterte Schulleitung (10x)
- Erzieherteam des freien Trägers inklusive Geschäftsführerin
- Fachkonferenzen (2x)
- Fachkonferenzen/ Sitzung der Fachkonferenzleitung
- Fach- und Jahrgangskonferenz
- GEV (5x)
- GSV
- im Schulleitungsteam
- in Fachbereichen
- Leitungstagung
- mit den Elternvertretern der GEV
- mit FBL und FL
- mit zwei Dienstbesprechungen
- Qualitätsbeauftragte
- Schulamt bezüglich räumliche Rahmenbedingungen
- Schulkonferenz (10x)
- SV

*Anmerkung:* Insgesamt haben 47 Schulleitungen 53 Nennungen gemacht. 10 Nennungen waren in Bezug auf die Fragestellung nicht wertbar und sind daher hier nicht aufgeführt, wie bspw.: „Die Antworten beziehen sich auf den ersten Bericht der 2. liegt noch nicht vor.“

**Tabelle A 3: Zusammenarbeit der Schulen mit sonstigen Institutionen zur Vorbereitung der Schulinspektion**

Mit welchen der folgenden Institutionen haben Sie zur Vorbereitung auf die Schulinspektion zusammengearbeitet?
- AG - Verband
- Ausbilder/-innen
- Betriebe
- diverse Kooperationspartner
- freier Träger
- freier Träger eFöB
- Kooperationspartner (3x)
- Kooperationspartner eFöB
- Pfefferwerk
- Universität
- wissenschaftliche Begleitung durch Universitäten in verschiedenen Feldern

Anmerkung: Insgesamt haben 27 Schulleitungen 27 Nennungen gemacht. 14 Nennungen waren in Bezug auf die Fragestellung nicht wertbar und sind daher hier nicht aufgeführt, wie bspw.: „keine“.

**Tabelle A 4: Zusätzlich gewünschte Unterstützung durch die Schulaufsicht bei der Arbeit mit den Ergebnissen der Schulinspektion aus Sicht der Schulleitungen**

Welchen (weiteren) Unterstützungsmaßnahmen würden Sie sich wünschen?
- Austausch
- Beratung
- Bereitstellung der Ressourcen
- Besetzung entsprechender Funktionsstellen
- dauerhaftes externes Coaching
- Die Unterstützung kann nur durch verbesserte Rahmenbedingungen und nicht durch permanente Beratung und "Beraterinnen" erreicht werden! Stichwort: Entbürokratisierung
- Diese sollten gegenüber anderen Akteuren (Schulträger) gemeinsam vertreten werden.
- echte Eigenverantwortung
- Eine Ausstattung, die diese hochkomplexe Arbeit auch ermöglicht (Sekretariat; Hausmeister; Medienwart; Netzwerka-dministrator)
- Eine echte Beratung und Unterstützung, keine leeren Phrasen und Plattitüden! Strukturiertes Vorgehen
- Einflussmöglichkeiten auf nächsten Termin
- enge thematische Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht
- externe Begleitung mit der Veröffentlichung der Inspektionsergebnisse, einschließlich Zeit-Maßnahmenplan
- externe Beratung zum Prozess der Schulentwicklung speziell für meine Schule
- Fairness auf Augenhöhe
- Feedback wäre erwünscht gewesen
- feste langfristige externe Berater mit den nötigen Qualifikationen
- Finanzierung eines externen Beraters
- flexibel ansprechbares Beratungs- und Unterstützungssystem zu ausgewählten Punkten
- Fortbildungen
- Fortbildungen --> LISUM
- Fortbildungsmaßnahmen
- gem. Entwicklung von Ideen
- gute Kommunikationsstruktur mit Schulaufsicht - Unterstützung, Austausch, Feedback
- gutes pädagogisches Personal ist erforderlich!
- Ich würde mir eine kompetente Schulaufsicht wünschen, die z.B. Maßnahmen zur Absenkung der Verspätungen und Unterrichts-Fehlzeiten unterstützen und nicht für unsinnig erklären würde.
- In einem kleinen Kollegium gibt es keine/kaum Zeitressourcen für die umfangreiche Vorbereitung, Umsetzung - Ar-beitsbelastung
- Jährliche Gespräche mit Schulleitungen vor Ort
- keine (10x)
- keine direkte Unterstützung - gute Fort- und Weiterbildungen in der Schule
- keine kompetenten Ansprechpartner gewünscht; gern Experten von außerhalb der Schule
- Keine. Unser Ergebnis war ziemlich gut, sodass an dieser Stelle kein Bedarf besteht.
- klare Hilfsangebote (unter anderem zuhören, wo die Probleme liegen)
- klare realistische Ziele mit Planung, Organisation
- klare Vereinbarungen zur Unterstützung von Ergebnissen
- Kompetente externe Berater, die unkompliziert angefragt werden können, finanziert durch Senat.
- kontinuierliche Besetzung der Stellen in der Schulaufsicht
- Kontrolle
- Kooperation und Interesse der Schulaufsicht
- Langfristige Ansprechpartner bei der Schulaufsicht, in den letzten Jahren gab es jährliche Wechsel
- Leitungszeit
- Lob für das Erreichte
- Maßnahmenberatung (extern) zur Schulentwicklung
- Medienbeauftragte zur Steuerung der Digitalisierung schulübergreifend
- mehr Austausch auf regionaler Basis

- mehr Personal
- mehr Ressourcen (finanzielle)
- mehr Ressourcen (Manpower)
- mehr Stunden für Kollegiale Hospitationen - Beratungen (Austausch)
- Mehr Zeit der Schulaufsicht für die einzelne Schule!
- Nicht immer fordern, sondern auch mal viel geben und zwar auch den Schülern außerhalb von Brennpunktschulen
- Personalentwicklung: Mehr qualifizierte Lehrer/innen und Erzieher/innen
- persönliche Teilnahme der Schulaufsicht an Aussprache mit den Kollegen
- prozessbegleitende, systematische Begleitung und Unterstützung
- Qualifizierung der Erzieher
- Rat
- Reduktion von wissenschaftlichen Untersuchungen
- regelmäßige externe Prozessbegleitung
- regelmäßige Gespräche
- Ressourcen
- Ressourcen zur Umsetzung der Schulentwicklungsmaßnahmen
- Ressourcenerweiterung
- Schulaufsicht müsste sich für die Schulen interessieren!
- Schulaufsicht, die nur bei der Umsetzung der Ergebnisse den Rücken stärkt
- Schulbezogene Fortbildungen von Schule organisiert und unkompliziert zu bezahlen
- Schulinspektion nicht nur für die Nennung von Problemen und Zielverantwortlichen, sondern auch Vorschläge für die Maßnahmenplanung und der Zielstellung geben.
- Schulleitercoaching (persönlich) durch Mentorenprogramm, zum Beispiel - habe ich selbst für mich als neue Schulleitung organisiert. War großartig.
- Steuerung bei der Personalentwicklung
- Steuerung von Personal
- Supervision
- Tatsächliche Entlastung von Lehrkräften (Unterrichtsverpflichtung, Schülerzahlen) dann hätten sie mehr Ressourcen
- überhaupt Interesse der Schulaufsicht an unserer Schule
- überhaupt Interesse des Schulträgers an unserer Schule
- Unterrichtsabminderung für die weitere Schulentwicklung
- Unterstützung bei der Erlangung von Mitteln
- Unterstützung bei der Inklusion
- Unterstützung Schulaufsicht
- Unterstützungssysteme im Bezirk
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Lehrerinnen und Lehrer - angemessene Unterrichtsverpflichtung von maximal 22 Stunden pro Woche!
- verbindliches Coaching der Lehrkräfte zum individuellen Lernen, entdeckendes Lernen
- Vertrauen in die eigenverantwortlich handelnde Schulgemeinschaft!
- Verwaltungsleitungen für BUT usw.
- Vor allem entsprechende Ressourcen, um Schulentwicklung gelingen zu lassen
- Weiterführung des Bonusprogramms, auch bei 47% Lmb-Kindern
- weniger Verwaltungsarbeit
- Zeit
- Zeit zur Beratung bei der Schulaufsicht
- Zeitressource für strategische Überlegungen und Planung der Schulentwicklungsprozesse
- Zeitressourcen bei der Schulaufsicht. Zur gemeinsamen Schulentwicklungsplanung (resp. Abgleich der Vorstellungen)
- Zielvereinbarung
- Zuweisung von ausreichendem Fachpersonal (Sekretariat und Lehrkräfte)

Anmerkung: Insgesamt haben 80 Schulleitungen 102 Nennungen gemacht. 1 Nennung war in Bezug auf die Fragestellung nicht wertbar und ist daher hier nicht aufgeführt: „alle unter H4 genannten“.

### ***Tabelle A 5: Alternativen zu Zielvereinbarungen als Instrument zur Schulentwicklung aus Sicht der Schulleitungen***

<b>Sind Zielvereinbarungen nach Ihrer Einschätzung ein geeignetes Instrument, um Schulentwicklung zu steuern. Falls nein, was wäre besser geeignet?</b>
- 100% Ausstattung von Lehrern und Erziehern
- Aber: Zielvereinbarungen innerhalb der Schule!
- Ansonsten Verzicht auf direkte Steuerung zugunsten indirekter wie Coaching und Beratung
- Arbeitsbelastung senken
- auf Defizite hinweisen
- ausführliche Gespräche
- ausgebildete Lehrkräfte (2x)
- ausreichend qualifizierte Führungskräfte
- ausreichende Ressourcen
- Begleitung und Entwicklung bei ausgewählten Vorhaben
- Beratung, Unterstützungsangebote durch die Schulaufsicht
- Beratungen
- Beratungsgespräche
- Beratungssysteme

- Bereitstellen von Ressourcen (Lehrkräften...)
- Bereitstellung der Ressourcen (2x)
- Bereitstellung von Leitungszeit
- bessere Ausstattung der Schule mit Personal und IT
- Best Practice Beispiele im Rahmen schulinterner Fortbildungen für das gesamte Kollegium zugänglich machen
- bezirkliche Rahmenkonzepte mit mehreren Institutionen
- Coachings
- Dialoge
- die geplanten Schulverträge
- Die Menschen arbeiten lassen!
- Die Schulaufsicht sollte sich für die Schule interessieren! (2x)
- Die Schule formuliert ihre Ziele selbst und überprüft sie
- Die Schulen einfach mal arbeiten lassen!
- Die Zielvereinbarung sollte nicht nur Ziele für den Schulleiter beinhalten, sondern auch klare Aufgaben (Bsp. Unterstützendes Personal) für Schulaufsicht
- durchgängige Kommunikation
- eher ein regelmäßiges Coaching
- Eigene Entwicklungsziele setzen; Zielvereinbarungen nicht nötig, bringt keine Verbesserung; Motto "Papier ist geduldig" trifft es sonst
- Ein umfassend verabredetes Schulprogramm!
- eine kontinuierliche, verlässliche Politik
- enge, ganz vertrauensvolle Zusammenarbeit, ständiger bilateraler Gedankenaustausch
- engerer Kontakt zur Schulaufsicht
- Entwicklungspläne
- Entwicklungsziele/Pläne der Schule selbst
- Es wäre geeigneter, wenn kontinuierlich durch Schulaufsicht evaluiert und durchgeführt. Leider nur sporadisch
- externe Entwicklungsbegleitung von professionellen Fachkräften
- externe Schulberater
- Gespräche
- Gespräche ja und einen Schwerpunkt auswählen
- Gespräche mit dem Schulamt (Räume, Ausstattung, Mittel, Sanierung)
- Gespräche mit der Schulaufsicht auf einer Gesamtkonferenz
- Gespräche über einen sinnvollen Personaleinsatz - eine Mehrheit von Studienräten und Quereinsteigern können G nicht gestalten!
- Gesprächsrunden, Arbeitsaufträge für Betroffene/Interessierte mit genauer Zielstellung und konkreter Terminsetzung
- gute Berater
- gute Kommunikationsstruktur mit Schulaufsicht - Unterstützung, Austausch, Feedback
- Inspektion abschaffen
- Inspektionen mit kontinuierlichen Beratungen
- interne Evaluationen
- Jährliche Entwicklungsgespräche unter Einbeziehung der sich kurzfristig ergebenden Veränderungen/Neuerungen aus SenBJF
- jährliche Gespräche mit der Schulaufsicht über die schulische Arbeit
- keine "Experimente"
- klare, realistische Ziele mit Planung, Organisation
- Kommt auf den Entwicklungsbedarf an, Zielvereinbarungen nur mit Schulen, die hohen Bedarf haben.
- Kommunikation (2x)
- kontinuierliche Begleitung
- kontinuierliche Begleitung der Entwicklungen
- kontinuierliche Beratung
- kontinuierliche Beratung und Unterstützung
- kontinuierliche Gespräche ohne Zielvereinbarungen
- Kontrolle (2x)
- konzeptuelle dauerhafte Schulentwicklung
- mehr Zeit für Schulentwicklungskonferenzen/Steuergruppe
- mehr Zeit für Unterricht
- Möglichkeiten des Schulleiters bei Fehlleistungen zu sanktionieren
- Neubesetzung der Schulleitung
- nicht mehr zeitgemäß - regelmäßige Beratungsgespräche
- Peer-Review
- prozessbegleitende regelmäßige Austauschgespräche
- prozessbegleitende und systematische Begleitung und Unterstützung
- Prozessbegleitung
- Rahmenbedingungen ändern!!!
- regelmäßige Berichte über den Entwicklungsstand
- regelmäßige Bilanzgespräche
- regelmäßige Entwicklungsgespräche
- regelmäßige Gespräche sind sinnvoller (2x)
- regelmäßige Unterstützung
- regelmäßiger Austausch
- Ressourcen für die Entlastung der Steuergruppe
- Ressourcenunterstützung (Stützstunden...)

- Ruhe und Zeit für die Akteure vor Ort
- Schulbesuche
- Schulen werden mit fehlenden Ressourcen allein gelassen. Bedürfnisse erfragen und konkrete Unterstützung anbieten.
- Schulentwicklung über Projekte
- schulinterne Festsetzungen
- schulinterne Vereinbarung mit Kooperationspartner
- Schulleitungs-Dienstberatungen in kleinen Regionalgruppen
- Strukturierte Planung/Absprache von Entwicklungsvorhaben bezogen auf die Qualitätsbereiche des Handlungsrahmens Schulqualität
- tatkräftige Unterstützung
- Trennung von operativer Schulaufsicht und Beratung
- Überprüfung der eigenen Schulentwicklungsziele durch Schulaufsicht
- Überzeugung des Kollegiums; Eltern, Kollegen, SuS Diskussionsprozess
- Um mit der Schulaufsicht zusammenarbeiten zu können, müsste die Aufsicht wenigstens wissen, wo die Schule liegt.
- Unterrichtsräume
- Unterstützung
- Unterstützung durch Gespräche
- Unterstützung durch Personal
- Unterstützung durch Ressourcen
- Unterstützung mit Ressourcen als auch Finanzen
- Unterstützung mit Ressourcen sowohl Personal
- Unterstützung von Entwicklungsprozessen durch Ressourcen
- verlässliche Personalausstattung mit mehr als 100 Prozent
- Vertrauen
- Vertrauen in Schulen
- weniger Bürokratie
- wenn Schulaufsicht als Partner Interesse zeigt
- werden nie kontrolliert
- Zeit für intensive Arbeit mit und im Kollegium
- Zielbeschreibungen der Schulleitung
- zieloffene, regelmäßige Gespräche
- Zielvereinbarung mit personellen Konsequenzen
- Zielvereinbarungen werden nie kontrolliert !!!

Anmerkung: Insgesamt haben 106 Schulleitungen 126 Nennungen gemacht. 6 Nennungen waren in Bezug auf die Fragestellung nicht wertbar und sind daher hier nicht aufgeführt, wie bspw.: „weiß nicht“.

### ***Tabelle A 6: Alternativen zu Zielvereinbarungen als Instrument zur Schulentwicklung aus Sicht der Schulaufsicht***

<b>Sind Zielvereinbarungen nach Ihrer Einschätzung ein geeignetes Instrument, um Schulentwicklung zu steuern. Falls nein, was wäre besser geeignet?</b>
- Beratungszeit
- Gespräche
- Initiierung wäre möglich durch Gespräche
- kleinere Anzahl zu betreuender Schulen
- nicht pauschal; - in Einzelfällen wichtig und erforderlich
- Schulentwicklung muss von 'innen' kommen
- Schulverträge
- Steuerung ist Aufgabe der Schulleitung
- strukturweite Entwicklungsgespräche mit Selbstverpflichtung der Schule

Anmerkung: Insgesamt haben 6 Schulrät\*innen 9 Nennungen gemacht, die alle in Bezug auf die Fragestellung wertbar waren.

### ***Tabelle A 7: Gründe für Zielvereinbarungen mit Schulen aus Sicht der Schulaufsicht***

<b>Warum haben Sie Zielvereinbarungen mit Ihren Schulen getroffen?</b>
- bei Problemen im Schulleitungshandeln
- Bonusprogramm (2x)
- Da die Schulen durch die Inspektion gefallen sind!
- es ging um Schulen mit erhöhtem Entwicklungsbedarf
- geeignetes Instrument
- Im Rahmen vom Bonusprogramm. Diese Zielvereinbarungen ersetzen andere inzwischen.
- In Einzelfällen um besondere Entwicklungsschwerpunkte zielorientiert und unterstützend steuern zu können.
- Jahresgespräche
- Konkretisierung der Entwicklungsvorhaben
- Konkretisierung, Übersicht bewahren
- Qualität und Profilentwicklung
- Qualitätsentwicklung der Schulen zu steuern
- Schulinspektion

- Überprüfung gewährleisten
- Übersichtlichkeit erhalten; nicht unkonkret sein
- Unterricht
- waren bislang Basis der Zusammenarbeit in der Verantwortungsgemeinschaft
- Weil es hilfreich für beide Seiten ist und Ziel- und Rollenklarheit schafft
- weil vorgegeben!
- wenn sich nach mehreren Gesprächen keine Veränderung ergab

Anmerkung: Insgesamt haben 14 Schurät\*innen 22 Nennungen gemacht. 1 Nennung war in Bezug auf die Fragestellung nicht wertbar und ist daher hier nicht aufgeführt: „spezielle Vereinbarungen“.

### ***Tabelle A 8: Rolle der Inspektionsergebnisse im Zielvereinbarungsprozess aus Sicht der Schulaufsicht***

<b>Welche Rolle spielten dabei die aktuellen Inspektionsergebnisse?</b>
- Aktuelle, das heißt jünger als 1 Jahr werden berücksichtigt.
- eine grundlegende Rolle (2x)
- eine wichtige Rolle
- für den Abschluss von Zielvereinbarungen
- Gerade in den Einzelfällen sind die aktuellen Inspektionsergebnisse ein wesentliches Instrument, um den Stand der Qualitätsentwicklung sachgerecht einschätzen zu können.
- große Rolle zur Definition von Entwicklungszielen
- herausragende Rolle, da Anlass
- Je nach zeitlicher Einbettung in den Zielvereinbarungsprozess werden sie entsprechend berücksichtigt.
- sie fließen immer ein (2x)
- Teil der Grundlage der Beratung
- wurden zu Rate gezogen

Anmerkung: Insgesamt haben 13 Schurät\*innen 14 Nennungen gemacht. 1 Nennung war in Bezug auf die Fragestellung nicht wertbar und ist daher hier nicht aufgeführt: „dienstliche Beurteilungen“.

### ***Tabelle A 9: Verwendung der Schulinspektionsberichte durch die Schulaufsicht***

<b>Wofür nutzen Sie die Schulinspektionsergebnisse?</b>
- Ableitung von Fortbildungsangeboten
- als Beratungshilfe zum Nachfragen
- als Gesprächsgrundlage für Vereinbarungen
- als Grundlage für Gespräche mit den Schulen (2x)
- Als Schulaufsicht immer dann, wenn es in der Inspektion mit Leuten um Qualitätsentwicklung geht!
- bei Beratungsgesprächen mit SL
- Beratung und Unterstützung von Schulen
- Beratung von Schulen und Schulleitungen
- dienen zur Grundlage bei Zielvereinbarungen
- dienstliche Beurteilungen
- für den Abschluss von Zielvereinbarungen (2x)
- Gesprächsanlass mit Schulleitungen/Steuergruppe
- in der Qualitätsentwicklung und -sicherung
- Information zum Wahrnehmungsabgleich
- Informationen von Eltern/Öffentlichkeit
- Legitimation von innerschulischen Entwicklungsprozessen
- schneller Überblick
- stärkenorientiertes Arbeiten
- Teil der Grundlage in der Benotung der Schulleitungen
- Zielgespräche mit Schulen

Anmerkung: Insgesamt haben 12 Schulrät\*innen 22 Nennungen gemacht, die alle in Bezug auf die Fragestellung wertbar waren.

### ***Tabelle A 10: Gewünschte Formatänderungen im Bericht aus Sicht der Schulaufsicht***

<b>Wenn Sie etwas am Format der Berichte ändern könnten, um sie besser für die Qualitätsentwicklung der Schulen nutzen zu können, was sollte dies sein?</b>
- Konkrete Vorschläge für nächste Schritte der Schulentwicklung (Priorisierung)
- Narrative Berichtsform ist nicht immer hilfreich. Manchmal wären Aufzählungen besser.
- Schulinspektionsbericht sollte vorab auch die Schulaufsicht zur Kontrolle gegeben werden, um inhaltliche Fehler zu vermeiden.
- Strukturelle Mangelsituationen in Funktionsstellen und Auswirkungen gegenüberstellen (GS, 500 Schüler, 2 Funktionsstellen; ISS, 350 Schüler, 8 Funktionsstellen; Y, 750 Schüler, 13 Funktionsstellen)
- Unterausstattungen und Fehlzeiten berücksichtigen
- Unterstützungssystem erfassen

Anmerkung: Insgesamt haben 4 Schulrät\*innen 6 Nennungen gemacht, die alle in Bezug auf die Fragestellung wertbar waren.

**Tabelle A 11: Ressourcen der Schulaufsicht zur Ergebnisbearbeitung der Schulinspektion**

Bitte beurteilen Sie Ihre eigenen (z.B. zeitlichen, fachlichen, ...) Ressourcen für die Unterstützung der Schulen bei der Verarbeitung der Ergebnisse der Schulinspektion.
- abhängig vom Umfang der inspizierten Schulen
- ausreichend
- Die zeitlichen Ressourcen sind absolut nicht ausreichend, um angemessen beraten und unterstützen zu können.
- Es gelingt kaum, einen kontinuierlichen Beratungsprozess mit allen zu implementieren. Im Regelfall ist Beratung sporadisch. Wenige Schulen erhalten kontinuierlich begleitende Beratung.
- fachliche Ressourcen wären vorhanden
- Ich würde gern mehr Unterrichtsentwicklung unterstützen, meine zeitlichen Ressourcen lassen dies aber nicht zu.
- Unabhängig von der Schulinspektion sind die Zeiten für die Beratung und Unterstützung nicht ausreichend.
- viele Schulen gleichzeitig (>4) wenig Zeit
- zeitlich bleibt wenig Spielraum

Anmerkung: Insgesamt haben 10 Schül\*rät\*innen 12 Nennungen gemacht. 3 Nennungen waren in Bezug auf die Fragestellung nicht wertbar und sind daher hier nicht aufgeführt, wie bspw.: „keine Aussage möglich, da zum Aufgabenfeld gehörend“.

**Tabelle A 12: Datenquellen zur Vorbereitung auf die Ergebnisbesprechung der Schulinspektion**

Zur Vorbereitung auf die Besprechung der Ergebnisse der Schulinspektion nutze ich folgende Informationsquellen: Sonstiges.
- Evaluationsbericht
- Gewaltmeldungen
- Schülerzahlentwicklung
- Unterrichtsausfallstatistik
- Zielvereinbarungen Bonus etc.

Anmerkung: Insgesamt haben 3 Schül\*rät\*innen 5 Nennungen gemacht, die alle in Bezug auf die Fragestellung wertbar waren.

**Tabelle A 13: Wahrgenommene Folgen der Schulinspektion durch die Schulleitungen**

Welche Folgen der Schulinspektion haben Sie wahrgenommen? Sonstiges.
- Das Kollegium fühlt sich unverstanden, zum Teil ist Resignation zu spüren bei "schlechten" Bewertungen (die jedoch gerechtfertigt waren, sind)
- Demotivation
- dienstliche Beurteilung der Leitung
- Eltern waren aufgebracht über Nichtbeachtung der schulischen Situation
- Entwicklungsimpulse
- erzeugt eine Dringlichkeit
- Es hängt von der Schulleitung ab, was sie damit macht - von allein wirkt gar nichts nach.
- große Gelassenheit
- Hilfen für Entwicklungsbedarf
- kein positiver Entwicklungsimpuls
- keinerlei Interesse seitens der Schulaufsicht
- keinerlei Lob für das sehr gute Ergebnis seitens der Schulaufsicht
- nachhaltige Beschäftigung ja, nachhaltige Wirkung nein
- Reflexion der Darstellung und Transparenz von Schulentwicklung
- Rücksicht der Schulaufsicht auf organisatorische Schwierigkeiten
- Schulinspektion hat Qualitätsmanagement an Schulen initiiert
- Veränderungen an den Arbeitsbedingungen fanden statt
- Wertschätzung der Arbeit der Lehrkräfte

Anmerkung: Insgesamt haben 22 Schulleitungen 29 Nennungen gemacht. 11 Nennungen waren in Bezug auf die Fragestellung nicht wertbar und sind daher hier nicht aufgeführt, wie bspw.: „Die Inspektion ist schularbezogen.“

**Tabelle A 14: Wahrgenommene Folgen der Schulinspektion durch die Schulaufsicht**

Welche Folgen der Schulinspektion haben Sie wahrgenommen?
- die Effekte sind gering
- die Unterrichtsqualität verbessert sich

Anmerkung: Insgesamt hat ein\*e Schül\*rät\*in 2 Nennungen gemacht, die beide in Bezug auf die Fragestellung wertbar waren.

**Tabelle A 15: Verbesserungsvorschläge und Anmerkungen aus Sicht der Schulleitungen**

Welche Verbesserungsvorschläge/Anregungen haben Sie (zum Visitationsverfahren, zum Visitationsteam, zum Bericht, zur Unterstützung seitens der Schulaufsicht, zu weiteren Unterstützungsmöglichkeiten, zu Zielvereinbarungen)?	
<b>Inspektionsverfahren</b>	
-	Abschaffung der Schulinspektion, da Kosten-Nutzen bzw. Sinnhaftigkeit nicht gegeben; nur zeitlicher Aufwand, reine Schulentwicklung findet dadurch nicht statt
-	Abstimmung der Prozesse auf die Bedingungen der beruflichen Schule optimieren, z.B. Zusammenarbeit mit Betrieben, Beteiligung von SuS
-	An Ganztagschulen sollte unbedingt auch der Bereich der ergänzten Förderung und Betreuung inspiziert werden.
-	Anderes Verfahren, Teilnahme aller zeitlich begrenzen
-	Anpassung an die Situation der Schule - ndH, Lmb - Sozialraumberücksichtigung
-	Auf die Vorschläge der Schulleitungen hören, welche konkrete Vorschläge zur Schulinspektion hinterlegt haben. In der aktuellen Form/mit den aktuellen Items ist die Schulinspektion wenig sinnvoll/funktional und weitestgehend nur ein Zeitfresser.
-	Aufwändigen Verwaltungsakt der Schulinspektion reduzieren
-	Bei der Beurteilung von Unterricht sollte die Gewichtung geändert werden: zum Beispiel 50% Individualisierung im Unterricht =A statt =C
-	Bei Schulleitungswechsel ist eine Inspektion frühestens nach 2 Jahren sinnvoll. Wenn der Wechsel absehbar ist, sollte die Inspektion ggf. vorgezogen werden auf einen Zeitpunkt vor dem Wechsel.
-	Berücksichtigung spezieller Schulformen
-	Besonderheiten von OSZ sollten mehr berücksichtigt werden.
-	Besser Besuchsstrategie --> Hospitationen
-	Besser Realitätsbezug
-	Das Augenmerk sollte hauptsächlich auf dem Unterricht, dem Schulklima und der sonstigen Arbeit mit den Kindern liegen; Formales wie Schulprogramme, Protokolle etc. sollte eine untergeordnete Rolle spielen.
-	Das Erstellen schriftlicher Konzepte kostet Zeit, die die Pädagogen den Schüler/innen zur Verfügung stellen möchten.
-	Das Inspektionsteam sollte das Bedingungsfeld stärker in die Beurteilung des Unterrichts einbeziehen.
-	Das Inspektionsverfahren ist viel zu aufwändig. Es sind viele Papiere notwendig, die extra dafür angelegt werden. Uns hat die Inspektion nur belastet.
-	Der Aufwand der Inspektion steht in keinem Verhältnis zum Nutzen. Das geht sparsamer, viel einfacher und erzielt größere Wirkung!
-	Der Sinn und Zweck einer Inspektion muss vom Schulleiter akzeptiert und im Kollegium durch seine Kompetenz und Autorität durchgeführt werden. Ansonsten ist es für die Katz. Als Schule ohne Entwicklungsbedarf und als Schulleiter, der weiß was/wie Schulentwicklung geht, brauche ich keine Inspektion.
-	Der Rhythmus der Inspektionsbesuche muss an aktuelle Entwicklungen der Einzelschule angepasst werden (z.B. nach Start einer neuen Schulleitung und dann 5 Jahre später).
-	Die Auswahl der zu beurteilenden Bereiche sollte durch die Schule vorgeschlagen werden.
-	Die Einschätzung des Unterrichts in 20 Minuten ist unzureichend und nicht aussagekräftig.
-	Die Erhebung erfolgt auf quantitativer Grundlage und nicht nach Analyse der didaktischen Qualität des Unterrichts.
-	Die gesamte Normierung ist nicht hilfreich. Die Schulen haben funktionierende Qualitätsentwicklung und Reflexionsinstrumente und brauchen die Schulinspektion nicht.
-	Die Gewichtung der einzelnen Qualitätsmerkmale sollte künftig deutlich in Richtung Unterrichtsentwicklung verstärkt werden.
-	Die hospitierten Unterrichtsausschnitte ergeben ein verzerrtes Bild der Unterrichtswirklichkeit.
-	Die Schulinspektion der 2. Runde ähnelte einer soziologischen Untersuchung zum Handeln der Schulleiterin/des Schulleiters.
-	Die Schulinspektion sollte abgeschafft werden.
-	Die Schulinspektion sollte die Entwicklungsschwerpunkt der Berliner Schulen nicht vorher festlegen: 1. Runde "Problemorientiertes Handeln"; 1 und 2. Runde: "Innere Differenzierung" an allen Berliner Schulen.
-	Die Stärken und Schwächen im Kontext nicht zur Schülerklientel
-	Die Terminierung der Schulinspektion sollte durch die Schule festgelegt werden können.
-	Die Visitation des Unterrichts ist oft nicht repräsentativ, sondern entspricht noch zu sehr Zufallsprinzip.
-	Die Vorstellung von innerer Differenzierung und problemorientiertem Unterricht passt nicht zur Wirklichkeit in der GS. Profis aus GS dürfen nur GS prüfen!
-	Durch die 20 minütigen Hospitationen ist die Unterrichtsentwicklung gut einschätzbar.
-	Eigenes Bewertungsraster Förderzentrum "GE"
-	Eine genauere, intensivere Dokumentenanalyse und mehr bzw. längere Unterrichtsbesuche, sowie andere Gewichtungen der Ergebnisse der Lehrkräftebefragung können zu einem faireren Ergebnis führen. Letztlich wird nur die Schulleitung bewertet!!!
-	Eine Inspektion sollte nur erfolgen, wenn eine Schule mindestens zwei Jahre einen vollständige Schulleitung und eine gute Ausstattung mit ausgebildeten Lehrkräften hatte.
-	Eine Verzahnung wäre wichtig. Die Schulinspektion nehme/nahm ich losgelöst von allem Anderen wahr.
-	Es sollten Schülerleistungsdaten sehr hoch gewichtet werden. Ebenfalls Zahlen zu unentschuldigden Fehlzeiten, Verspätungen, Abschlüsse, Schulabbrecher, Umsetzungswünsche von Schülern und Lehrern etc.
-	Es stört mich, dass dort nicht berücksichtigt wird, in welchem Umfeld sich die Schule befindet. Alle werden "über einen Kamm" geschoren.
-	Evaluation der besonderen Aufgaben im speziellen Nachsorge psychisch kranker SuS (Gesundheit, Jugend, Bildung) und den Aufgaben als Klinikschule
-	Externe Evaluation der Schulinspektion

-	Fast die Hälfte des Kollegiums sind bei uns Erzieherinnen, sie werden nach der Arbeit der Lehrer, der Schulleitung befragt und ihre Arbeit wird nicht erfasst.
-	Flexiblere Terminabsprache bei der Durchführung der Inspektion
-	Flexibleres Händeln der Termine
-	Fragen anders stellen, nicht nur mit 1-6. Kinder und Eltern denken dort an Noten
-	Für den berufsbildenden Bereich abschaffen!
-	Genauere Analyse der Unterlagen
-	Genauere Angabe des Rhythmus, Planung am Anfang des Schuljahres - Bekanntgabe
-	Genauere statistische Datengrundlage
-	Generell ist es derzeit sehr schwierig, Qualität von Schule, speziell von Unterricht, als allgemeingültig für eine Schule in Berlin zu untersuchen. Die exogenen Faktoren wie Raum und Personal (Massen an Studienräten und Quereinsteigern) in Grundschule sind e
-	Hospitationen ganzer Stunden, nicht nur in Teilen.
-	Ich finde die Schulinspektion überdenkenswert. Viele Schulen müssen sich um andere Themen kümmern (Quereinsteiger, Kinder ohne Deutschkenntnisse usw.).
-	Ich wünsche mir, dass noch mehr auf den gebundenen Ganztage eingegangen wird und die Erzieherinnen und Erzieher
-	Im Bereich der ergänzenden Betreuung wäre die Fokussierung auf die koordinierende Erzieherin wünschenswert.
-	In der momentanen Situation ist Schulinspektion nur Belastung, ansonsten nicht sinnvoll!!
-	In größeren Schulen (mehr als 1000 SuS) bitte an 3 Tagen die Unterrichtsbesuche einplanen. Die Kollegen fühlen sich sonst nicht real eingeschätzt, wenn weniger als 40% des Kollegiums im Unterricht besucht wird.
-	Insgesamt sehr fraglich, da sich die Schülerleistungen nachweisbar durch die Inspektionen nicht verbessert haben.
-	Inspektion abschaffen!!!
-	Inspektion ist überflüssig
-	Inspektionsteam sollte mit weniger Aufwand, nach kurzer Anmeldung sich einfach 2-3 Tage in der Schule aufhalten oder/und Veranstaltungen der Schule nutzen.
-	Kann so weiter gehen!
-	keine !! 45 Minuten Taktung
-	Keine Inspektion, wenn die Schulleitung gerade gewechselt hat, da dann keine Einschätzung möglich (über die Schulleitung) ergibt ein falsches Bild
-	Keine Inspektion, wenn nur ein Mitglied der Schulleitung vorhanden ist - starke Belastung
-	Keine negativen Äußerungen zu zurückliegenden Berichtszeiträumen
-	Keine, kein nutzbringendes Instrument
-	Konzentration auf Fokus Schulleitungsmanagement wäre effektiver; weg vom Unterrichtsbesuchsmarathon.
-	Kriterien sollte nach Schulform differenziert werden.
-	Längere Hospitationen über eine gesamte Woche
-	Mehr Unterrichtsbeobachtung/längere Phasen
-	Private (Berufs)Schulen sollten ebenfalls inspiziert werden, um eine Vergleichbarkeit nach außen herzustellen.
-	Problematisch sind die normierten/standardisierten Vorgaben, die wesentliche Besonderheiten und damit auch Stärken der Schule unzureichend erfassen.
-	Qualität sollte man messen, wenn auch die Bedingungen für die Einzelschule stimmen (Personal, Ausstattung, Stundenzumessung...).
-	Querschnittsanalyse: wenn bei allen 20 Schulen eines Schultyps der gleiche Entwicklungsbedarf im gleichen Bereich festgestellt wird, ist dies ein strukturelles Problem und nicht mehr allein Aufgabe der einzelnen Schule und muss dann anders bewertet werden.
-	Rahmenbedingungen ändern!!! Nur dann sind wirkliche Veränderungen möglich, ohne die letzten gut ausgebildeten Kollegen noch kaputtzuspielen.
-	Reale Ergebnisse; Schulabgänger berücksichtigen
-	Rechtzeitige Vorlage des Handlungsrahmens
-	Regelmäßige Termine, Besuche, Absprache auch mit Schule, nicht erst bei Durchsetzung neuer Vorgabe oder schulischer Bedarfe.
-	Rücksichtnahme auf Tagesablauf Förderzentrum "GE"
-	Schulen sollten in der Schulinspektion in ihren spezifischen Besonderheiten angemessen evaluiert werden. Nicht jede Schule ist gleich. Hier sollten auch spezifische Qualitätskriterien Berücksichtigung finden.
-	Schulform stärker beachten, ebenso Lage und örtliche Begebenheiten
-	Schulleitung steht stark im Fokus der Befragungen. In nötigen Veränderungsprozessen macht sich Schulleitung nicht bei allen beliebt und wird in den Befragungen bloßgestellt. In meinem Fall hat die Inspektion alles richtig eingeordnet, aber die Ergebnisse der Befragung sind Teil des Berichtes. Da die Ergebnisse nicht mit der Befragung der Lehrer übereinstimmen, musste ich mich im Anschluss mit Manipulationsvorwürfen auseinandersetzen.
-	Stärkere Berücksichtigung der speziellen Schülerschaft
-	Transparenz der Indikatoren und Auswertungsparameter
-	Unterrichtsbesuche der Inspektoren nicht nur zwischen 10 und 20 Minuten
-	Unterrichtshospitationen von 20 Minuten bringen keine realistischen Ergebnisse.
-	Veränderung der Unterrichtshospitation (Zeit!)
-	Verhältnis zwischen Studium von Dokumenten, Konzepten etc. und Teilhabe am Schulalltag (Konferenzen, Höhepunkte, Unterricht, Ganztage) überdenken.
-	Verlängerung der Hospitationszeit im Unterricht
-	Volle Unterrichtsstunden anschauen
-	Vorher die Bedarfe der Schule klären, um passgenau unterstützende Inspektion durchzuführen.
-	Weniger Evaluation ist mehr. Auch die Abfrage kostet Zeit und bringt der Schule gar nichts.
-	Weniger Messen bürokratischer Werte/Gremienprotokolle, Pläne etc., da sehr theoretisch. Fokus auf Gespräche, praktische Arbeit der Schule
-	Weniger Unterrichtsstörung durch Inspektor/innen
-	Wertschätzende Zusammenarbeit, Kontinuität.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wünschenswert wäre auch, dass jede Schule die Möglichkeiten haben sollte sich im vorgegebenen Zeitrahmen um einen Inspektionstermin zu bewerben.</li> <li>- Zyklen der Schulinspektion auf die Ergebnisse der Schulinspektion abstimmen. "Gute Schulen" alle 8 Jahre, Schulen mit Entwicklungsbedarf alle 3 Jahre.</li> </ul>
<b>Allgemeine Kritik</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausstattung sichern</li> <li>- Bei einer besseren Abstimmung zwischen innerschulischen Angelegenheiten (Senat) und außerschulischen Bedingungen (Bezirke) bestünden für Schulen wesentlich bessere Möglichkeiten bei der Umsetzung von Konzepten.</li> <li>- Den Schulen ermöglichen die Schulentwicklung im Rahmen der vorhandenen Arbeitszeit umzusetzen.</li> <li>- Deutlich höhere Ressourcen für Lehrkräfte und Leitung für die Schulentwicklung.</li> <li>- Die Inklusion stellt ISS vor unlösbare Probleme auf die weder die Schulaufsicht noch die Inspektion Antworten hat. Der Spagat, der aufgrund des zu bedienenden Leistungs- und Verhaltensspektrums der Schülerschaft zu leisten ist, überfordert aufgrund fehlend</li> <li>- Die Inspektionen können weitergeführt werden, jedoch sollte ihre Bedeutung für die Schule geringer eingeschätzt werden. Gegenwärtig wird sie überbewertet!</li> <li>- Die Schulinspektion sollte eigene Planstellen erhalten und nicht Lehrerstunden und/oder Funktionsstellen von der Schule abziehen.</li> <li>- Die Schulinspektion sollte ohne Anmeldung kommen. Dann gibt es ein reales Bild. Manche Schulen "ackern" Wochen vorher, um Konzepte, Protokolle... in Ordnung zu bringen. Es braucht schon ein erfahrenes Inspektionsteam, um hinter die Fassade zu schauen. Viele Schulleiter haben Angst vor der Inspektion. Für mich war es ein wichtiges Instrument, um zu überprüfen, wo meine Schule steht und ob sich das mit meiner Einschätzung deckt.</li> <li>- Es müssen Themen wie Inklusion, ausreichende Ausstattung mit gut ausgebildetem pädagogischen Personal!!! Ansonsten ist Schulentwicklung im Sinn des Qualitätsmanagements nicht möglich!!!</li> <li>- In Zeiten von gravierenden Personalmangel werden zu viele Fachkräfte in Inspektion und Beratung gebunden, die dringend "am Kind" arbeiten müssen! Schulen brauchen keine "Beraterheere", sie brauchen Unterstützung und zupackende Mitarbeiterinnen vor Ort.</li> <li>- Inspektionen sollten solange ausgesetzt werden, solange eine hohe Lehrerfluktuation erfolgt und der Personalstand nicht gesichert ist.</li> <li>- Inspektionsverfahren macht nur Sinn, wenn die Mehrheit des Kollegiums (Lehrkräfte und Erzieher) über einen längeren Zeitraum Entwicklungsziele verfolgen konnten; Schulentwicklung ist nicht nur von Schulleitung abhängig, setzt auch qualifiziertes (für den Schulzweig) Personal voraus.</li> <li>- Inspektoren im Unterricht einsetzen, um nicht besetzte Lehrerstellen auszugleichen.</li> <li>- Lehrkräfte grundsätzlich entlasten</li> <li>- Mehr zeitliche Ressourcen für Evaluationsbeauftragte bzw. die Erweiterte Schulleitung. Es fehlt an Grundschulen eine mittlere Leitungsebene, an die einzelne Themen/Bereiche delegiert werden können bzw. die miteinbezogen werden können.</li> <li>- Mittel für die Inspektion sollten in die Verkleinerung der Klassengrößen gesteckt werden</li> <li>- Personelle Ressourcen erhöhen</li> <li>- Reduzierung auf ein Inspektionsteam für ganz Berlin. Die überzähligen Mitarbeiter/innen in den Schuldienst schicken!</li> <li>- Schulentwicklung findet nicht aufgrund einer Schulinspektion statt!</li> <li>- Solange die Rahmenbedingungen nicht stabil garantiert werden können, empfinden die Kollegen das Verfahren als wenig zielführend.</li> <li>- Solange Lehrermangel besteht, sollten Lehrer in den Schulen arbeiten.</li> <li>- Ungleichgewichte (Beamten-Angestellten) ausräumen</li> <li>- Ungünstiger Zeitpunkt der Schulinspektion zu Beginn der Schulstrukturreform</li> <li>- Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Lehrerinne und Lehrer - angemessene Unterrichtsverpflichtung von maximal 22 Stunden pro Woche!</li> <li>- Wachsendes Aufgabenspektrum und komplexe Veränderungen (RLP, GsVO, SG, AV's, sonderpädagogische Feststellungsverfahren...) sind Ursache dafür, dass Schulleitung Aufgaben/Aufträge nur noch langsam bearbeiten kann.</li> <li>- weiter so!</li> <li>- Wir benötigen dringend Personal, um den Schulalltag zu bewältigen.</li> <li>- Wir hatten im Dezember 2017 die 3. Inspektion, die sehr gut gearbeitet hat.</li> <li>- Zu allererst müssen die Berliner Schulen angemessen mit ausgebildetem Personal ausgestattet und die Gebäude in einen halbwegs akzeptablen Zustand versetzt werden. Die personellen, räumlichen und ausstattungs-technischen Voraussetzungen müssen erst geschaffen oder stark verbessert werden.</li> </ul>
<b>Alternativen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abschaffung der Inspektion. Nur abschlussbezogene Inspektion.</li> <li>- Aufgabe der Schulinspektion übernimmt der Schulaufsichtsbeamte, indem er den Schulleiter ein oder zwei Vormittage begleitet. Anhand eines Fragebogens arbeitet er alle Formalien ab. Schulaufsicht weiß genau, auf welche Schulen verstärkt geschaut werden muss.</li> <li>- Bei erneuter Schulinspektion nur Entwicklungsbedarf inspizieren oder Schulen im Vorfeld befragen in welchen Qualitätsbereichen sie Beratung/Rückmeldung wünschen.</li> <li>- Die eingeleitete "verkürzte Inspektion" für die 3. Runde ist ein erster Schritt in die richtige Richtung. Für eine ggf. vierte Runde ist eine Vordiskussion notwendig. Meines Erachtens sollten in der vierten Runde nur noch Schulen mit sehr definierten Entwic</li> <li>- Die Inspektionsteams sollten in Beratungsteams umgewandelt werden und Schulen über einen längeren Zeitraum mit Rat und Tat zur Seite stehen - Evaluation wird dann selbstverständlich und ist nicht nur Kontrolle!</li> <li>- Die Ressourcen lieber an die Schulen geben, um interne Evaluation zu ermöglichen.</li> <li>- Die Schulaufsicht kann bei einer "guten" Schule keinen Beitrag leisten - sie ist schlicht überflüssig. Aber: bei Schulen, die abzugleiten drohen (zu wenig Anmeldungen usw.) muss die Inspektion über Wochen und Monate helfen.</li> <li>- Die Schulen sollten sich in einem vorgegebenen Zeitrahmen um eine Inspektion bewerben können.</li> <li>- Die Schulinspektion sollte schwerpunktmäßig an Schulen eingesetzt werden, die Entwicklungsbedarf haben.</li> <li>- Ich würde die Schulinspektion abschaffen und die frei werdenden Gelder in gezielte Maßnahmen zur Schulentwicklung durch professionelle Schulberater investieren.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine Inspektion in dieser Form: Beratung nicht Kontrolle</li> <li>- Keine, abschaffen! Dafür aber viel größere Ressourcen für die schulinterne Evaluation bereitstellen!</li> <li>- Langfristig angelegter "Nachfragemodus"</li> <li>- Nicht nur Diagnose, sondern konkrete kontinuierliche Beratungen durch Schulinspektion und Schulaufsicht.</li> <li>- Peer-Reviews statt Inspektionen</li> <li>- Prozessbegleitende, kontinuierliche Begleitung auf Augenhöhe und die Einbeziehung und Verpflichtung des Schulträgers dabei aktiv mitzuarbeiten - statt 3-tägige Visitation, die wie ein "Fremdkörper" wahrgenommen wird und Ressourcen bindet, die nicht vorhanden sind.</li> <li>- Schulaufsicht sollte außen vor bleiben, außer es besteht wirklich Bedarf - dann sollten sie wirklich intensiv tätig werden, aber nicht alleine, sondern mit Schulleitung. In Berlin fehlen der Schulaufsicht in der Regel die nötige Kompetenz der Beratung.</li> <li>- Schulinspektion abschaffen, Ressourcen für den Ausbau eines Unterstützungssystems (Schulratsebene?) nutzen</li> <li>- Schulinspektion auf Anforderung durch die Schule unter ausgewählten Fragestellungen, die für jeweilige Schule relevant sind</li> <li>- Schulinspektion ist eine Momentaufnahme - besser wären regelmäßige Unterrichtsbesuche bei allen gemeinsam mit Schulleitung</li> <li>- Schulinspektion macht durch den nur punktuellen Einblick keinen Sinn. Sinnvoller wären qualifizierte Schulberater/innen, die die Schulen über einen längeren Zeitraum begleiten.</li> <li>- Sinnvoll würde ich es finden, diese Frage in verschiedenen schulübergreifenden Diskussionsrunden aufzuarbeiten, zu diskutieren, zu optimieren.</li> <li>- Unterrichtsbesuche und Rückmeldungen dazu einmal im Jahr --&gt; Hilfe für Schulleitungen</li> <li>- Weitere inhaltliche Aufgaben sprengen hier den Rahmen; wenn Inspektion weitergeführt werden sollte/muss --&gt; Aufgaben und Fragenkatalog klären, insbesondere unter dem Aspekt der gesellschaftlichen Veränderungen!!!</li> <li>- Wir wünschen ein anderes Instrument der Qualitätsentwicklung. Nicht Kontrolle, sondern Unterstützung in Projekten. Konstruktive, vertrauensvolle Zusammenarbeit.</li> </ul>
<b>Unterstützung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beratende Haltung der Schulaufsicht</li> <li>- Beratungsgespräche verpflichtend für Schulaufsicht</li> <li>- Da sich die Unterstützung durch ProSchul geändert hat, ist diese Aussage überflüssig. Ansonsten hätte ich gesagt: ProSchul = Schulflüchter ohne Ahnung von Schule, aber gute Selbstdarsteller</li> <li>- Der Schulaufsicht mehr Ressourcen geben!</li> <li>- Die Schulaufsicht braucht ein größeres Stundenvolumen, das sie aufgrund der Zielvereinbarungen einsetzen kann.</li> <li>- Die Schulaufsicht kann nur bei verlässlicher Besetzung den Unterstützungsbedarf leisten.</li> <li>- Die Schulaufsicht sollte diese Veränderungsprozesse begleiten und dafür den Schulen externe Berater zur Verfügung stellen.</li> <li>- Die Schulaufsicht sollte vorher schon die Schule kennen.</li> <li>- Feste Aufgabenbeschreibung für Schulaufsicht</li> <li>- Flexibel ansprechbares Beratungs- und Unterstützungssystem zu ausgewählten Punkten.</li> <li>- Größere Kompetenzen hinsichtlich Evaluationen. Ich fühle mich sehr sicher in diesem Gebiet, aber im Kollegium sind kaum Kenntnisse und Verständnis vorhanden.</li> <li>- Häufigere Gespräche bezüglich schulinterner Belange mit der Schulaufsicht! Das setzt voraus, dass diese entlastet wird und weniger Schulen betreuen muss.</li> <li>- Hier eine regelmäßige und enge/konstante Evaluation und Beratung zu gewährleisten.</li> <li>- Ich vermisse eine wirkliche Unterstützung der Schulaufsicht. Bis auf allgemeine Zielvereinbarungen ohne oder nur mit wenig Ressourcen ist die Schule/Schulleitung alleine gelassen.</li> <li>- Kontinuierliche Unterstützung durch Beratung von externen Beratern</li> <li>- Mehr Unterstützung bei der Umsetzung von Folgerungen aus dem Bericht.</li> <li>- Nach jeder Inspektion sollte gezielt der Unterstützungsbedarf ermittelt werden und über die regionale Fortbildung umgesetzt werden.</li> <li>- Problemschulen sind gezielt materiell und finanziell zu unterstützen.</li> <li>- Schulaufsicht als Partner</li> <li>- Schulaufsicht braucht Zeit um über Inhalte zu sprechen, Schulverbände anzuregen,...statt Personalbeschaffungsagentur zu sein.</li> <li>- Schulaufsicht muss sich einbringen</li> <li>- Schulaufsicht/Senat sollte Schulleitungen, die sich der datenbasierten Schulentwicklung widmen, dringend unterstützen!</li> <li>- Schulträger muss mehr in verbindliche Beteiligungen einbezogen werden (z.B. baul. Zustand etc.).</li> <li>- Schwierige Schulen sollen gezielt auch mit Stunden unterstützt werden.</li> <li>- Sollte Entwicklungsbedarf gesehen werden, muss die vorgesehene externe Hilfe auch erfolgen.</li> <li>- Strategische Schulentwicklungsplanung zusammen mit der Schulaufsicht.</li> <li>- Unterstützung bei der schulinternen Auswertung</li> <li>- Unterstützung durch regionale Beraterteams, die die schulischen Prozesse begleiten können und regionale Besonderheiten berücksichtigen.</li> <li>- Unterstützung nach der Schulinspektion durch Beratung und Ressourcen</li> <li>- Unterstützungen sollten nicht nur punktuell auftreten.</li> </ul>
<b>Bericht</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufnahmen und Ernstnehmen, was die SK als Rückmeldung zur Inspektionsberichtsvorstellung gibt.</li> <li>- Aussetzung der Veröffentlichung der Ergebnisse, da Schule für die personellen Ressourcen und deren Qualität keine Verantwortung trägt.</li> <li>- Bei einigen Qualitätsbereichen haben sich mittlerweile die Indikatoren geändert. Dadurch ist ein Vergleich zwischen verschiedenen Inspektionsberichten (z.B. 2011 und 2017) fragwürdig.</li> <li>- Bericht: Angaben der Schule berücksichtigen</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berichte sollten nicht im Internet veröffentlicht werden, da sie Schulen mit erheblichem Entwicklungsbedarf eher schaden als dass sie helfen.</li> <li>- Das Nennen des Entwicklungsbedarfs an exponierter Stelle muss überdacht werden (Nutzen/Schaden).</li> <li>- Der Inspektionsbericht sollte nur für den internen Gebrauch genutzt werden. Die Öffentlichkeit liest nicht 70 Seiten, um zu verstehen, worum es geht. Die sogenannten Entwicklungsbedarfe sind teilweise inkompetent formuliert und schaden somit der Schule.</li> <li>- Die Auswertung der Ergebnisse muss durch das Inspektionsteam begleitet werden.</li> <li>- Die Ergebnisse der Inspektion sollten als Grundlage für Veränderungsprozesse genutzt werden.</li> <li>- Es sollte eine Wertschätzung seitens der Schulaufsicht und des Schulträgers erfolgen nach der Veröffentlichung bzw. Präsentation des Berichts</li> <li>- Gespräche statt Präsentation durch SL --&gt; hoher Druck für alle Beteiligten</li> <li>- Gruppengespräche anbieten - Schulleitung als Einheit sehen, auch im Gespräch.</li> <li>- Hilfreich wäre ein Blick auf die Entwicklung bestimmter Prozesse und nicht nur der Ergebnisse!</li> <li>- Lob für das Erreichte</li> <li>- Nicht nur Mängel benennen, sondern auch Verbesserungsvorschläge benennen und erarbeiten.</li> <li>- Rückschlüsse zur Unterrichtsqualität zu ungenau und undifferenziert</li> <li>- Schulinspektion sollte nicht nur zur Nennung von Problemen und Entwicklungsbedarfen, sondern auch für Hinweise und Vorschläge zur Maßnahmenplanung zuständig sein.</li> <li>- Schulträger und Schulaufsicht sollten bei der Präsentation der Ergebnisse in der Schulkonferenz teilnehmen.</li> <li>- Sensibilisierung des Kollegiums, dass der Schulinspektionsbericht wertvoll ist, von außen (nicht nur durch Schulleitung)</li> <li>- Teilnahme der Schulaufsicht an Präsentationen</li> <li>- Weg von den % Ausrechnungen</li> <li>- Wir wünschen uns vom Inspektionsteam Anregungen, Impulse, Beispiele von anderen Schulen.</li> </ul>
<b>Inspektionsteam</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anderes Auftreten des Inspektionsteams</li> <li>- Aufmerksame Auswahl der Menschen, die die Inspektion durchführen</li> <li>- Auswahl der Inspektoren: es scheinen häufig "Schulflüchter" zu sein/Personen, die von der Arbeit in/an Schulen keine/wenig Erfahrung/Kenntnisse haben.</li> <li>- Beim letzten Inspektionsverfahren hatte ein Mitglied die bereitgestellten Unterlagen nachweislich! nicht gelesen, so dass wir eine Reihe von Falschaussagen korrigieren mussten!</li> <li>- Bessere Einstellung des Teams auf die Gegebenheiten der Schule</li> <li>- Das Inspektionsteam muss auch in Sachen Wertschätzung, Objektivität, Professionalität ausgebildet sein und eine wertschätzende Haltung einnehmen. Bei mir war es eine Inquisition. Das meine ich ernst. Ich habe zwei Beschwerden geschrieben und nur allgemeine</li> <li>- Das Inspektionsteam sollte sich stets aus Vertretern der entsprechenden Schulart zusammensetzen, die inspiziert wird.</li> <li>- Das Inspektionsverfahren ist gut, wenn kein Machtmissbrauch vorliegt. Das Inspektionsteam sollte professionell und neutral sein! Es gab Beschwerden über falsche Aussagen der Schulinspektion.</li> <li>- Das Inspektorenteam sollte nicht so todernst auftreten, besonders nicht am ersten Tag.</li> <li>- Für Förderzentrum Sonderpädagogen im Inspektionsteam</li> <li>- Ich empfand das Inspektionsteam sehr defizitorientiert. Eine Entwicklung der Schule, wenn auch nicht ausreichend, wurde nicht honoriert, erwähnt.</li> <li>- Ich wünsche ein besser vorbereitetes und besser organisiertes Inspektionsteam.</li> <li>- Im Inspektionsteam sollten in der Mehrzahl Vertreter der Schulart sein, die inspiziert wird.</li> <li>- Inspektionsteam - Positiv kraftspendende Einstellung!</li> <li>- Inspektionsteam sollte aus Personen des Schulzweiges bestehen.</li> <li>- Inspektionsteam sollte schulartspezifisch sein.</li> <li>- Inspektionsteam sollte schulbezogene Rahmenbedingungen besser kennen</li> <li>- Inspektionsteam sollte zu über 50% aus dem Bereich der entsprechenden Schulart kommen!</li> <li>- Mehr Kollegen mit aktuellem Praxisbezug im Team</li> <li>- Team muss die Schulform kennen!!</li> <li>- Team verändern</li> <li>- Um keine LehrerInnen für die Tätigkeit abzuziehen, können ehem. SchulleiterInnen beraten. Die Schulinspektionsgruppe muss durch SchulleiterInnen ergänzt werden. Alle anderen sind sehr unerfahren und wirken inkompetent.</li> <li>- Unser Inspektionsteam war sehr kompetent und zugewandt, die zweite Inspektionsrunde stieß deshalb in unserem Haus auf Akzeptanz.</li> </ul>
<b>Zielvereinbarungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dieser Prozess sollte wirklich begleitet werden, dann machen Zielvereinbarungen auch wirklich Sinn und können motivierend wirken.</li> <li>- Durch wechselnde Schulaufsichtsbeamten wurde bisher keine Zielvereinbarung geschlossen. Es gibt lediglich einen Entwurf von mir.</li> <li>- Ich möchte keine Zielvereinbarung. Wir waren mit dem Ergebnis der Schulinspektion überaus zufrieden und sind von allen Seiten (auch Schulaufsicht) gelobt worden.</li> <li>- Ich wünsche eine Auswertung des Inspektionsberichtes mit einer Zielvereinbarung mit der Schulaufsicht.</li> <li>- Ressourcengestützte Zielvereinbarungen</li> <li>- Schulaufsicht ist zeitlich und personell überfordert - Zielvereinbarungen werden nicht überprüft!</li> <li>- Statt starren Zielvereinbarungen sollte es regelmäßige offene Bilanzgespräche mit der Schulaufsicht geben.</li> <li>- Zielvereinbarungen müssen regelmäßig abgestimmt bzw. verändert werden.</li> <li>- Zielvereinbarung mit Schulaufsicht ist sinnvoll.</li> <li>- Zielvereinbarungen 2 Jahre vor der Schulinspektion</li> </ul>

-	Zielvereinbarungen dem Bedarf der Schule entsprechend und Unterstützungsangebote entsprechend von Ist-Analyse der Schule und Erfolge daraus zwischen 7. und 10. Klasse (Analyse in 7 zu Abschlusserfolgen in Klasse 10 in der Zusammensetzung der Schülerschaft)
-	Zielvereinbarungen sollten sinnvoll sein und nicht willkürlich.
<b>Maßnahmen</b>	
-	Externe Begleitung zur Analyse des Berichts und Ableitung von Maßnahmen, die die Schule so lange begleitet, bis die angeschobenen Maßnahmen implementiert sind, sonst versauern neue Impulse im Alltagsgeschäft.
-	Ressourcen für Coaching-Maßnahmen an die einzelnen Schulen geben
-	Wir brauchen Ressourcen für die Schulentwicklung, die wir nicht haben (Zeit, Lehrkräfte, Beratung ...). So ist Schulinspektion nur eine Dokumentation des Mangels!

*Anmerkung:* Insgesamt haben 174 Schulleitungen 260 Nennungen gemacht. 17 Nennungen waren in Bezug auf die Fragestellung nicht wertbar und sind daher hier nicht aufgeführt, wie bspw.: „Es wurde alles benannt!“.

### ***Tabelle A 16: Verbesserungsvorschläge und Anmerkungen aus Sicht der Schulaufsicht***

<b>Zum Abschluss: Welche Verbesserungsvorschläge/Anregungen haben Sie (zum Visitationsverfahren, zur Zusammensetzung oder Arbeitsweise des Visitationsteams, zum Bericht, zu weiteren Unterstützungsmöglichkeiten wie z.B. Fortbildungs- oder Beratungsangeboten, zu Zielvereinbarungen)?</b>	
<b>Inspektionsverfahren</b>	
-	Deutlich mehr Gewicht auf Unterrichtsentwicklung.
-	Ganztage fehlte bisher
-	Inspektionsteams sollten auch die zuständige Schulaufsicht befragen.
-	Weniger Gewicht auf das System Schule (Konzepte...), da haben Anpassungen + Verbesserungen stattgefunden.
<b>Allgemeine Kritik</b>	
-	Das Schulinspektionsteam sammelt vielfältige Informationen über gute Maßnahmen an Schulen im Rahmen von SP-Entwicklung. Diese sollten besser für alle nutzbar gemacht werden.
<b>Alternativen</b>	
-	Ich glaube es ist an der Zeit mit den Schulen im gemeinsamen Prozess die Schulinspektion vorzubereiten und abzustimmen. Dabei entsteht auch die Frage, ob von den Schulen Mitglieder des Inspektionsteams benannt werden können. Das läuft auf eine Aufhebung der Trennung von interner und externer Eva hinaus.
<b>Unterstützung</b>	
-	Probleme im Schulleitungshandeln müssen offen mit SL und Schulaufsicht durch die Inspektion erörtert werden (gemeinsames Gespräch).
-	Wesentlich stärkere Einbeziehung der regionalen Schulaufsicht zur Feststellung der Ergebnisse der Schulinspektion
<b>Bericht</b>	
-	Schulleitung sollten mehr Mitspracherecht bei dem Inspektionsbericht bekommen. Begründete und nachgewiesene Fehler/Missverständnisse/Falschaussagen sollten revidiert werden können. Der Umgang mit Schulleitungen ist an dieser Stelle oft respektlos.
<b>Zielvereinbarungen</b>	
-	Fortbildung zur Erstellung von Zielvereinbarungen
-	Zielvereinbarungen sind ein wichtiges Element der Schulentwicklung, aber nur dann, wenn sie nicht als maßregelnd und als "pro Forma" angesehen werden (von allen Beteiligten).
<b>Maßnahmen</b>	
-	Die Inspektionsergebnisse müssen in Schulverträge münden, in denen auch der Schulträger und die Senatsverwaltung in die Pflicht genommen werden (Verantwortungsgemeinschaft/ insbesondere Ressourcenbereitstellung und Serviceleistungen).
-	Es muss sofort und verbindlich Maßnahmen geben und Ressourcen müssen bereitgestellt werden, wenn erheblicher Entwicklungsbedarf festgestellt wird. Diese müssen sehr konkret auf die Entwicklungsdefizite abzielen.

*Anmerkung:* Insgesamt haben 10 Schulrät\*innen 14 Nennungen gemacht, die alle in Bezug auf die Fragestellung wertbar waren.

### ***Tabelle A 17: Weitere Unterstützung der Schulen mit erheblichem Entwicklungsbedarf aus Sicht der Schulleitungen***

<b>Welche der folgenden Unterstützungssysteme waren nach Feststellung des erheblichen Entwicklungsbedarfs am Ihrer Schule tätig bzw. standen Ihrer Schule zur Verfügung?</b>	
-	Beratung durch SL von GS und OS
-	Fortbildung ZAS
-	Freudenbergstiftung
-	Kooperation mit externen Partnern
-	Kooperationen mit Externen
-	Robert-Bosch-Stiftung
-	SenBJW - kollegiale Unterrichtshospitation

*Anmerkung:* Insgesamt haben 11 Schulrät\*innen 11 Nennungen gemacht. 4 Nennungen waren in Bezug auf die Fragestellung nicht wertbar und sind daher hier nicht aufgeführt, wie bspw.: „Oftmals nichts passendes/zielführendes vorhanden!“

Tabelle A 18: Häufigkeit von Aktivitäten vor, nach und unabhängig von der Schulinspektion

Aktivitäten	Speziell nach Ankündigung der Schulinspektion								Speziell nach der Ergebnissrückmeldung											
	gar nicht	selten	eher selten	eher häufig	häufig	sehr häufig	weiß nicht	MW	SD	gültige Angaben	gar nicht	selten	eher selten	eher häufig	häufig	sehr häufig	weiß nicht	MW	SD	gültige Angaben
Es wurden interne Evaluationen (z.B. des Unterrichts, des Schulklimas) durchgeführt.	140	40	60	68	23	13	20	2,5	1,5	344	112	34	74	86	28	9	13	2,7	1,5	343
Es wurde am Schulprogramm gearbeitet.	83	34	39	75	74	54	10	3,5	1,8	359	75	38	52	80	60	47	8	3,4	1,7	352
Die schulinternen Lehrpläne wurden aktualisiert.	121	36	52	68	46	35	11	3,0	1,7	358	115	37	57	58	47	32	8	2,9	1,7	346
Ein gemeinsames Fortbildungsprogramm der Schule wurde erstellt.	167	65	46	40	15	15	16	2,2	1,5	348	127	54	61	52	31	17	13	2,6	1,6	342
Schulische Dokumente (Beschlüsse, Protokolle, etc.) wurden aktualisiert.	63	29	50	66	86	65	13	3,8	1,7	359	128	41	55	52	47	22	10	2,8	1,7	345
Die Kooperation im Kollegium wurde verstärkt.	104	58	65	70	41	15	14	2,8	1,5	353	88	46	72	78	47	17	9	3,0	1,5	348
Der Unterricht wurde besonders vorbereitet/geplant.	75	53	62	71	52	25	36	3,1	1,6	338	99	54	69	69	23	5	36	2,6	1,4	319
Das Schulgebäude/-gelände wurde aufgeräumt.	113	71	54	52	44	31	10	2,8	1,7	365	160	59	48	42	27	10	11	2,3	1,5	346
Es wurden Informationen zum Thema Schulinspektion recherchiert.	114	48	53	56	42	32	28	2,9	1,7	345	180	76	36	17	13	3	30	1,8	1,2	325
Schüler*innen und Eltern wurden verstärkt in die Schulentwicklung eingebunden.	119	84	70	49	31	5	12	2,5	1,4	358	95	58	54	84	47	12	9	2,9	1,5	350
Im Kollegium auftretende Ängste und Bedenken wurden thematisiert/diskutiert.	31	42	56	98	81	50	16	3,9	1,5	358	107	66	44	60	40	26	15	2,8	1,7	343

Aktivitäten	Unabhängig von der Schulinspektion										
	gar nicht	selten	eher selten	eher häufig	häufig	sehr häufig	weiß ich nicht	MW	SD	gültige Angaben	
Es wurden interne Evaluationen (z.B. des Unterrichts, des Schulklimas) durchgeführt.	10	22	74	136	97	36	7	4,1	1,1	375	
Es wurde am Schulprogramm gearbeitet.	9	21	42	96	104	107	5	4,5	1,3	379	
Die schulinternen Lehrpläne wurden aktualisiert.	4	9	30	76	111	146	8	4,9	1,1	376	
Ein gemeinsames Fortbildungsprogramm der Schule wurde erstellt.	51	32	69	93	93	36	9	3,7	1,5	374	
Schulische Dokumente (Beschlüsse, Protokolle, etc.) wurden aktualisiert.	15	15	50	94	110	90	8	4,4	1,3	374	
Die Kooperation im Kollegium wurde verstärkt.	9	15	38	94	125	88	13	4,6	1,2	369	
Der Unterricht wurde besonders vorbereitet/geplant.	19	34	50	115	87	32	33	3,9	1,3	337	
Das Schulgebäude/-gelände wurde aufgeräumt.	20	25	56	106	103	57	10	4,1	1,3	367	
Es wurden Informationen zum Thema Schulinspektion recherchiert.	141	89	47	30	14	15	33	2,2	1,4	336	
Schüler*innen und Eltern wurden verstärkt in die Schulentwicklung eingebunden.	14	23	53	117	110	57	8	4,2	1,3	374	
Im Kollegium auftretende Ängste und Bedenken wurden thematisiert/diskutiert.	71	58	66	67	54	33	22	3,2	1,6	349	

## A2: Fragebögen

<i>Item<sup>19</sup></i>	<i>Antwortformat</i>	<i>Zielgruppe</i>
<b>0. Grundinformationen</b>		
Zu welcher Schulart gehörte Ihre Schule zum Zeitpunkt der Schulinspektion in der zweiten Runde?	Alle Schularten	Nur SL
Für wie viele Schulen sind Sie zuständig?	0-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21-25, 26-30, >30	Nur SA
Für welche Schularten sind Sie zuständig?	Alle allgemeinbildenden Schularten	Nur SA
Wann haben Sie Ihren dazugehörigen Inspektionsendbericht erhalten?	2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 Januar, Februar, März, April, Mai, Juni, Juli, August, September, Oktober, November, Dezember, keine Angabe, doppelt	Nur SL
<b>1. Funktionen und Akzeptanz der Schulinspektion</b>		
Wie schätzen Sie die Funktion der Schulinspektion für die Entwicklung von Schulen im Allgemeinen ein?		
Schulinspektion generiert Wissen zur datengestützten Schulentwicklung.		SL & SA
Schulinspektion regt Prozesse der eigenverantwortlichen Schulentwicklung an.		SL & SA
Schulinspektion ist hilfreich bei der Implementation von Innovationen im Schulsystem.		SL & SA
Schulinspektion hilft, neue Anforderungen (Normen) an den Schulen durchzusetzen.		SL & SA
Schulinspektion dient der Kontrolle von Einzelschulen.		SL & SA
Schulinspektion bietet die Möglichkeit, die Schulqualität schulübergreifend zu kontrollieren.	Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 6 = stimme vollkommen zu	SL & SA
Schulinspektion intensiviert die Zusammenarbeit zwischen Schule und Schulaufsicht.		SL & SA
Schulinspektion fördert den schulinternen Austausch.		SL & SA
Ergebnisse der Schulinspektion dienen dem Qualitätsnachweis der innerschulischen Arbeit gegenüber der interessierten Öffentlichkeit.		SL & SA
Ergebnisse der Schulinspektion bieten einen Qualitätsnachweis gegenüber der Schulaufsicht.		SL & SA
Wie schätzen Sie die Akzeptanz des Schulinspektionsverfahrens im Allgemeinen bei folgenden Schulakteuren ein? Das Verfahren der Schulinspektion wird akzeptiert von...		
...Lehrkräften		SL & SA
...Elternschaft		SL & SA
...Schülerinnen und Schülern	Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 6 = stimme vollkommen zu	SL & SA
...Schulleitungen		Nur SA
Was denken Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen über Inspektor/-innen? Sie können...		
...die Qualität der schulischen Arbeit auf der Grundlage der Anforderungen des Orientierungsrahmens Schulqualität gut einschätzen.		Nur SL
...die Leistungen der Schule vor dem Hintergrund der Zusammensetzung der Schülerschaft gut einschätzen.	Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 6 = stimme vollkommen zu	Nur SL
...den Entwicklungsbedarf der Schule gut einschätzen.		Nur SL
...die Unterrichtspraxis kompetent einschätzen.		Nur SL
...zuverlässig Schulen mit erheblichem Entwicklungsbedarf erkennen.		Nur SL
Wie zufrieden sind Sie im Allgemeinen mit der Schulinspektion? Ich bin zufrieden...		
...mit der Schulinspektion insgesamt.		SL & SA
...mit dem Inspektionsverfahren.	Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 6 = stimme vollkommen zu	SL & SA
...mit der Zusammensetzung des Inspektionsteams.		SL & SA
...mit der Arbeitsweise des Inspektionsteams.		SL & SA

<sup>19</sup> Bei Abweichungen zwischen der Frage bzw. Antwortoptionen von Schulleitungen und Schulaufsicht sind diese mit einem Schrägstrich (/) getrennt dargestellt.

...mit der Darstellung/ Präsentation des Inspektionsberichtes.	SL & SA
...mit der Unterstützung durch die Schulaufsicht. / Mit der Unterstützungsmöglichkeit durch die Schulaufsicht.	SL & SA
...mit weiteren Unterstützungsangeboten (z. B. Fortbildungs- oder Beratungsangeboten).	SL & SA

## 2. Bisherige Wirkungen des Schulinspektionsverfahrens

Hat sich die Schulinspektion in der zweiten Runde im Vergleich zur ersten weiterentwickelt?

Die Schulinspektion hat sich insgesamt weiterentwickelt.	SL & SA
Das Inspektionsverfahren hat sich weiterentwickelt.	SL & SA
Die Arbeitsweise des Inspektionsteams hat sich weiterentwickelt.	SL & SA
Der Bericht der Inspektion hat sich in seiner Darstellung/ Präsentation weiterentwickelt.	Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 6 = stimme vollkommen zu SL & SA
Die Unterstützung durch die Schulaufsicht hat sich weiterentwickelt.	SL & SA
Die weiteren Unterstützungsangebote (z. B. Fortbildungs- oder Beratungsangebote) haben sich weiterentwickelt.	SL & SA

Welche Folgen der Schulinspektion haben Sie wahrgenommen?

Am Schulbetrieb beteiligte Gruppen arbeiten motiviert an den aufgezeigten Entwicklungsfeldern.	SL & SA
Durch die Schulinspektion ist das Kollegium näher zusammengerückt.	SL & SA
Die durch die Schulinspektion ausgelösten Impulse und Effekte wirken lange nach.	Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 6 = stimme vollkommen zu SL & SA
Die durch die Schulinspektion entstandenen zusätzlichen Belastungen wurden gut bewältigt.	SL & SA
Der Aufwand für die Schulinspektion ist dem Nutzen angemessen. / Der Aufwand für die Schulinspektion an den Schulen ist dem Nutzen angemessen.	SL & SA
Sonstiges	Offen (bis zu 2 Angaben möglich) SL & SA

Aufgrund der Erfahrungen an Ihrer Schule / Aufgrund Ihrer Erfahrungen mit der Schulinspektion:

Wie schätzen Sie Ihre zeitliche Belastung durch die Schulinspektion ein?	SL & SA
Wie schätzen Sie den Nutzen der Schulinspektion für Ihre pädagogische Arbeit ein? / Wie schätzen Sie den Nutzen der Schulinspektion für die pädagogische Arbeit an den Schulen ein?	Skala: 1 = sehr gering zu bis 6 = sehr hoch SL & SA
Wie schätzen sie den Nutzen der Schulinspektion für die Schulentwicklung ein?	SL & SA

## 4. Kommunikation der Ergebnisse in der Schule

Welche Formen der Informationsweitergabe der Inspektionsergebnisse haben Sie an Ihrer Schule gewählt? (Mehrfachantworten möglich)

Auslage/ Einsichtnahme des Berichtes (Im Sekretariat/ Lehrerzimmer/Schulleitungsbüro)	Nur SL
Kopien des Berichtes oder Teile des Berichtes in Umlauf geben	Nur SL
Darstellung/ Diskussion des Berichtes in der Gesamtkonferenz	Nur SL
Darstellung/ Diskussion des Berichtes in der Gesamtschülervertretung	Nur SL
Darstellung/ Diskussion des Berichtes in der Gesamtelternkonferenz	Nur SL
Darstellung/ Diskussion des Berichtes in der Schulkonferenz	Nur SL
Durchführung einer gesonderten Informationsveranstaltung (z.B. Schüler-/ Elternversammlung)	Nur SL
Sonstiges	Offen (eine Angabe möglich) Nur SL

Welche schulischen Gruppen sind über die Ergebnisse des Berichtes informiert worden? (Mehrfachantworten möglich)

Lehrkräfte	Nur SL
Schülerinnen und Schüler	Nur SL
Eltern	Nur SL
erweiterte Schulleitung	Nur SL
weiteres pädagogisches Personal	Nur SL

Steuergruppe		Nur SL
Wie viel Prozent ihres Kollegiums kennen ihrer Meinung nach die Ergebnisse des Berichtes?	Offen (%)	Nur SL
<b>Wie oft haben die Gesamtkonferenz und die Schulkonferenz den Inspektionsbericht besprochen?</b>		
Wie oft hat sich die Gesamtkonferenz mit dem Bericht befasst?	Gar nicht, Einmal, Zweimal, Öfter	Nur SL
Wie oft hat sich die Schulkonferenz mit dem Bericht befasst?		Nur SL
Wurde in der Schulkonferenz ein formaler Beschluss zur Veröffentlichung des Berichtes über die verpflichtende Veröffentlichung hinaus gefasst, z.B. den kompletten Bericht auf die Schulhomepage einzustellen?	Nein, Ja	Nur SL
<b>5. Schulinterne Auswertung der Schulinspektion</b>		
Wie wurde der Bericht in der Schule ausgewertet? (Mehrfachantworten möglich)		
gar nicht		Nur SL
durch die Schulleitung		Nur SL
durch die Steuergruppe		Nur SL
durch eine Arbeitsgruppe		Nur SL
im Rahmen der schulinternen Fortbildung		Nur SL
im Rahmen einer Bilanztagung/ eines Studientages		Nur SL
im Gespräch mit der Schulaufsicht		Nur SL
mit Hilfe externer Berater/-innen		Nur SL
im Rahmen der Gesamtkonferenz		Nur SL
Sonstiges	Offen (eine Angabe möglich)	Nur SL
Welche der am Schulleben beteiligten Gruppen waren am Auswertungsprozess beteiligt? (Mehrfachantworten möglich)		
Kollegium		Nur SL
Schülerinnen und Schüler		Nur SL
Eltern		Nur SL
erweiterte Schulleitung		Nur SL
sonstiges pädagogisches Personal		Nur SL
Wie beurteilen Sie die Güte der Inspektionsergebnisse für Ihre Schule/Schulen?		
Die Ergebnisse stimmen mit meinen eigenen Einschätzungen überein.		SL & SA
Die Stärken meiner Schule werden hinreichend gewürdigt. / Die Stärken der Schulen werden hinreichend gewürdigt.		SL & SA
Die besonderen Rahmenbedingungen meiner Schule (Kontextbedingungen, Schulprofil etc.) werden hinreichend berücksichtigt. / Die besonderen Rahmenbedingungen der Schulen (Kontextbedingungen, Schulprofil etc.) werden hinreichend berücksichtigt.		SL & SA
Die Darstellung der Schwächen meiner Schule ist angemessen. / Die Darstellung der Schwächen der Schulen ist angemessen.	Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 6 = stimme vollkommen zu	SL & SA
Die Ergebnisse der Inspektion unterstützen die Erkenntnisse aus schulinternen Evaluationen.		SL & SA
Die Ergebnisse bieten neue Informationen für die Schulentwicklung, die vorher unbekannt waren. / Die Ergebnisse bieten neue Informationen für die Schulentwicklung der Schulen, die mir vorher unbekannt waren.		SL & SA
Die Ergebnisse sind im Bericht verständlich dargestellt.		SL & SA
Die Ergebnispräsentation ist adressatengerecht gestaltet.		Nur SL
Die Ergebnisdarstellung macht es leicht, den Bericht für die Schule auszuwerten. / Der Bericht ist leicht auszuwerten.		SL & SA
Gab es ein Auswertungsgespräch mit der Schulaufsicht (Mehrfachantworten möglich)	Bisher nicht, Einmaliges Gespräch der Schulleitung, Mehrmaliges Gespräch der Schulleitung, Einmaliges Gespräch eines erweiterten Kreises (Steuergruppe o.Ä.), Mehrmaliges Gespräch eines erweiterten Kreises (Steuergruppe o.Ä.)	Nur SL
Gab es ein Auswertungsgespräch mit dem Schulträger (Mehrfachantworten möglich)	Bisher nicht, Einmaliges Gespräch der Schulleitung, Mehrmaliges Gespräch der Schulleitung, Einmaliges Gespräch eines erweiterten Kreises (Steuergruppe o.Ä.), Mehrmaliges Gespräch eines erweiterten Kreises (Steuergruppe o.Ä.)	Nur SL

Aufgrund der Bearbeitung der Ergebnisse der Schulinspektion... / Aufgrund der Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Schulinspektion...		
...sind bei mir andere berufliche Aufgaben liegen geblieben.		SL & SA
...war bei uns das Arbeitsklima angespannt.		SL & SA
...herrschte Unsicherheit darüber, was konkret zu tun war.	Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 6 =	SL & SA
...stand ich unter hohem Druck.	stimme vollkommen zu	SL & SA
...habe ich mit Kolleginnen und Kollegen zusammengearbeitet, mit denen ich bislang weniger Kontakt hatte.		
<b>6. Schulaktivitäten vor, während und nach der Schulinspektion</b>		
Mit welchen der Folgenden Institutionen haben Sie zur Vorbereitung auf die Schulinspektion zusammengearbeitet? (Mehrfachantworten möglich)		
Schulaufsicht		Nur SL
Stiftungen		Nur SL
externe Beraterinnen und Berater		Nur SL
andere Schulen/ Schulnetzwerke		Nur SL
sonstige Institutionen/Partnerschaften	Offen (eine Angabe möglich)	Nur SL
Bitte beschreiben Sie, wie häufig an ihrer Schule folgende Aktivitäten im Rahmen der Schulinspektion vorgenommen werden. Speziell nach Ankündigung der Schulinspektion.		
Es wurden interne Evaluationen (z.B. des Unterrichts, des Schulklimas) durchgeführt.		Nur SL
Es wurde am Schulprogramm gearbeitet.		Nur SL
Die Schulinternen Lehrpläne wurden aktualisiert.		Nur SL
Ein gemeinsames Fortbildungsprogramm der Schule wurde erstellt.		Nur SL
Schulische Dokumente (Beschlüsse, Protokolle, etc.) wurden aktualisiert.		Nur SL
Die Kooperation im Kollegium wurde verstärkt.	Skala: 1 = gar nicht bis 7 = weiß ich nicht	Nur SL
Der Unterricht wurde besonders vorbereitet/geplant.		Nur SL
Das Schulgebäude/-gelände wurde aufgeräumt.		Nur SL
Es wurden Informationen zum Thema Schulinspektion recherchiert.		Nur SL
Schülerinnen, Schüler und Eltern wurden verstärkt in die Schulentwicklung eingebunden.		Nur SL
Im Kollegium auftretende Ängste und Bedenken wurden thematisiert/diskutiert.		Nur SL
Sonstige Aktivitäten	Offen (bis zu 2 Angaben möglich)	Nur SL
Bitte beschreiben Sie, wie häufig an ihrer Schule folgende Aktivitäten im Rahmen der Schulinspektion vorgenommen werden. Speziell nach Ergebnismeldung.		
Es wurden interne Evaluationen (z.B. des Unterrichts, des Schulklimas) durchgeführt.		Nur SL
Es wurde am Schulprogramm gearbeitet.		Nur SL
Die Schulinternen Lehrpläne wurden aktualisiert.		Nur SL
Ein gemeinsames Fortbildungsprogramm der Schule wurde erstellt.		Nur SL
Schulische Dokumente (Beschlüsse, Protokolle, etc.) wurden aktualisiert.		Nur SL
Die Kooperation im Kollegium wurde verstärkt.	Skala: 1 = gar nicht bis 7 = weiß ich nicht	Nur SL
Der Unterricht wurde besonders vorbereitet/geplant.		Nur SL
Das Schulgebäude/-gelände wurde aufgeräumt.		Nur SL
Es wurden Informationen zum Thema Schulinspektion recherchiert.		Nur SL
Schülerinnen, Schüler und Eltern wurden verstärkt in die Schulentwicklung eingebunden.		Nur SL
Im Kollegium auftretende Ängste und Bedenken wurden thematisiert/diskutiert.		Nur SL
Sonstige Aktivitäten	Offen (bis zu 2 Angaben möglich)	Nur SL
Wie häufig kam es innerhalb der letzten fünf Jahre im schulischen Alltag zu diesen Aktivitäten – unabhängig von der Schulinspektion?		

Es wurden interne Evaluationen (z.B. des Unterrichts, des Schulklimas) durchgeführt.		Nur SL
Es wurde am Schulprogramm gearbeitet.		Nur SL
Die Schulinternen Lehrpläne wurden aktualisiert.		Nur SL
Ein gemeinsames Fortbildungsprogramm der Schule wurde erstellt.		Nur SL
Schulische Dokumente (Beschlüsse, Protokolle, etc.) wurden aktualisiert.		Nur SL
Die Kooperation im Kollegium wurde verstärkt.	Skala: 1 = gar nicht bis 7 = weiß ich nicht	Nur SL
Der Unterricht wurde besonders vorbereitet/geplant.		Nur SL
Das Schulgebäude/-gelände wurde aufgeräumt.		Nur SL
Es wurden Informationen zum Thema Schulinspektion recherchiert.		Nur SL
Schülerinnen, Schüler und Eltern wurden verstärkt in die Schulentwicklung eingebunden.		Nur SL
Im Kollegium auftretende Ängste und Bedenken wurden thematisiert/diskutiert.		Nur SL
Sonstige Aktivitäten	Offen (bis zu 2 Angaben möglich)	Nur SL
<b>7. Schul- und Unterrichtsentwicklung – Planung und Einleitung von schulinternen Entwicklungsmaßnahmen</b>		
Zunächst möchten wir Ihre allgemeine Einstellung zu Evaluationen erfassen. Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu datengestützter Schulentwicklung <u>im Allgemeinen</u> zu?		
Die schulische Arbeit sollte kontinuierlich von der Schule überprüft werden.		Nur SL
Evaluation ist zurzeit ein Modethema, für das die Schulressourcen nicht eingesetzt werden sollten.		Nur SL
Interne Evaluationen sind nützlich für die Schulentwicklung.	Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 6 = stimme vollkommen zu	Nur SL
Schulinspektion als externe Evaluation generiert Wissen für die Schulentwicklung.		Nur SL
Bei der internen Schulentwicklung sollte man sich auf die Erfahrung der Schulkollegen verlassen.		Nur SL
Nun möchten wir mehr über den Prozess der Schulentwicklung an Ihrer Schule erfahren. Wie schätzen Sie <u>an Ihrer Schule</u> die Umsetzung von Schulentwicklungsmaßnahmen ein?		
Vorschläge von Maßnahmen werden gesammelt und in den schulischen Gremien besprochen.		Nur SL
Die Umsetzung von Schulentwicklungsmaßnahmen erfolgt schrittweise.		Nur SL
Es werden nur ausgesuchte Schulentwicklungsmaßnahmen durchgeführt.		Nur SL
Die Planung berücksichtigt den Schuljahresrhythmus.	Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 6 = stimme vollkommen zu	Nur SL
Es werden alle am Schulleben beteiligten Gruppen mit einbezogen.		Nur SL
Es gibt jeweils zentrale Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für Schulentwicklungsmaßnahmen.		Nur SL
Nach Umsetzung der Maßnahmen wird das Ergebnis evaluiert.		Nur SL
<b>8. Nach der Rückmeldung der Ergebnisse aus der Schulinspektion</b>		
Welche der folgenden Gruppen haben aufgrund der Schulinspektion konkrete Veränderungswünsche erklärt bzw. Verbesserungsmaßnahmen vorgeschlagen? (Mehrfachantworten möglich)		
Kollegium		Nur SL
Schülerinnen und Schüler		Nur SL
Eltern		Nur SL
erweiterte Schulleitung		Nur SL
sonstiges pädagogisches Personal		Nur SL
Wenn Sie schon an Maßnahmen aufgrund der Ergebnisse des Inspektionsberichtes arbeiten: Welche Bereiche der Unterrichtsentwicklung betreffen diese?	Offen (bis zu 3 Angaben möglich)	Nur SL
Haben sie vorher schon an diesem Thema gearbeitet?	Nein, Ja	Nur SL
Wenn Sie schon an Maßnahmen aufgrund der Ergebnisse des Inspektionsberichtes arbeiten: Welche Bereiche der Schulentwicklung betreffen diese?	Offen (bis zu 3 Angaben möglich)	Nur SL

Haben sie schon vorher an diesem Thema gearbeitet?	Nein, Ja	Nur SL
Hatte Ihre Schule nach Abschluss der Schulinspektion Unterstützung durch folgende Institutionen zur Schul- und Unterrichtsentwicklung?		
Schulaufsicht	Nein, Ja	Nur SL
Stiftungen	Nein, Ja	Nur SL
externe Beraterinnen und Berater	Nein, Ja	Nur SL
andere Schulen/Schulnetzwerke	Nein, Ja	Nur SL
sonstige Institutionen/Personen	Nein, Ja	Nur SL
Falls ja: Wie wirkungsvoll war diese Unterstützung?	Skala: 1 = sehr gering bis 6 = sehr hoch	Nur SL
Sind Zielvereinbarungen nach Ihrer Einschätzung ein geeignetes Instrument, um Schulentwicklung zu steuern?	Nein, Ja	SL & SA
Falls nein, was wäre besser geeignet?	Offen	SL & SA
<b>9. Zusammenarbeit zwischen Schulen und Schulaufsicht (Nur von Befragten zu beantworten, die mindestens ein Erstgespräch hatten.)</b>		
Was trifft auf Ihre Schule hinsichtlich der weiteren Vorgehensweise mit der Schulaufsicht zu?		
Nach Zustellung des Inspektionsberichtes gab es bisher keine weiteren Gespräche mit der Schulaufsicht.		Nur SL
Nach Zustellung des Inspektionsberichtes befinden wir uns in Gesprächen mit der Schulaufsicht.		Nur SL
Nach Zustellung des Inspektionsberichtes befinden wir uns im Abstimmungsprozess einer Zielvereinbarung mit der Schulaufsicht.		Nur SL
Nach Zustellung des Inspektionsberichtes liegt eine Zielvereinbarung vor.		Nur SL
Wie lange nach der Zustellung des Inspektionsendberichtes dauerte es bis zur ersten Besprechung mit der Schulaufsicht? / Wie lange nach der Zustellung des Inspektionsendberichtes dauert es im Durchschnitt bis zur ersten Besprechung mit den Schulen?	<1 Monat, <2 Monate, <3 Monate, <4 Monate, <5 Monate, <6 Monate, >6 Monate	SL & SA
Von wem ging die Initiative zum ersten Gespräch aus? / Vom wem geht im Regelfall die Initiative zum ersten Gespräch aus? (Mehrfachantwort möglich)	Schulaufsicht, Schulleitung	SL & SA
Wie viele Gespräche hatten Sie inklusive des Erstgespräches? / Wie viele Gespräche (inklusive des Erstgespräches) führen Sie durchschnittlich zu den Ergebnissen der Schulinspektion und der nachfolgenden Schulentwicklung?	Keines, Eins, Zwei, Drei, Vier, >Vier	SL & SA
Wie beurteilen Sie die Unterstützung durch die Schulaufsicht in den verschiedenen Phasen der Arbeit mit den Ergebnissen aus der Schulinspektion? / Wie unterstützen Sie Ihre Schulen in den verschiedenen Phasen der Arbeit mit den Ergebnissen aus der Schulinspektion?		
Die Schulaufsicht beriet mich in der Phase der Analyse der Ergebnisse (z.B. Stärken-Schwächen-Analyse anhand der Ergebnisse). / Ich berate meine Schulen in der Phase der Analyse der Ergebnisse (z.B. Stärken-Schwächen-Analyse anhand der Ergebnisse).		SL & SA
Die Schulaufsicht beriet mich bei der Konzeption von Maßnahmen (z.B. bei der Aufstellung eines Maßnahmenplans) / Ich berate meine Schulen bei der Konzeption von Maßnahmen z.B. bei der Aufstellung eines Maßnahmenplans).		SL & SA
Die Schulaufsicht motivierte mich bei der Arbeit mit den Ergebnissen aus der Schulinspektion. / Ich motivierte meine Schulen bei der Arbeit mit den Ergebnissen.	Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 6 = stimme vollkommen zu	SL & SA
Die Schulaufsicht stand mir beratend bei Problemen zur Seite. / Ich stehe meinen Schulen bei Problemen beratend zur Seite.		SL & SA
Die Schulaufsicht gab mir wichtige Veränderungsimpulse auf Basis der Ergebnisse der Schulinspektion. / Ich gebe meinen Schulen wichtige Veränderungsimpulse auf der Basis der Ergebnisse der Schulinspektion.		SL & SA
Ich informiere mich in regelmäßigen Abständen über den Stand der eingeleiteten Maßnahmen.		Nur SA
Welche (weiteren) Unterstützungsmaßnahmen würden Sie sich wünschen?	Offen (bis zu 3 Angaben möglich)	Nur SL
<b>10. Zielvereinbarungen (Nur von Befragten zu beantworten, die bereits eine Zielvereinbarung geschlossen hatten.)</b>		

Mit wie vielen Ihrer Schulen haben Sie Zielvereinbarungen getroffen?	0%, 1-25%, 26-50%, 51-75%, 76-100%	Nur SA
Mit wie vielen Ihrer Schulen haben Sie Zielvereinbarungen getroffen?	Offen (absolute Anzahl)	Nur SA
Warum haben Sie Zielvereinbarungen mit Ihren Schulen getroffen?	Offen (bis zu 3 Angaben möglich)	Nur SA
Welche Rolle spielten dabei die aktuellen Inspektionsergebnisse?	Offen (bis zu 3 Angaben möglich)	Nur SA
Für die Erstellung von Zielvereinbarungen...		
...folge ich Vorgaben zur inhaltlichen Gestaltung.		Nur SA
...bin ich ausreichend ausgebildet.		Nur SA
...stehen mir ausreichend Ressourcen zur Verfügung.	Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 6 = stimme vollkommen zu	Nur SA
...wurde ich intern fortgebildet.		Nur SA
...nutze ich externe Fortbildungsmöglichkeiten.		Nur SA
Wie viele der gesamten vereinbarten Ziele stehen in Zusammenhang mit den Ergebnissen des Inspektionsberichtes? / Wie viele der gesamten vereinbarten Ziele stehen in Zusammenhang mit den Ergebnissen des Inspektionsberichtes im Durchschnitt?	Keine, Einige, Viele, Alle	SL & SA
Welche drei wichtigsten Ziele wurden vereinbart? / Welches sind die am häufigsten vereinbarten Ziele?	Offen (bis zu 3 Angaben möglich)	SL & SA
Wenn Sie sich Ihre Zielvereinbarung vor Augen halten, welchen der folgenden Kriterien stimmen Sie hinsichtlich der Formulierung zu? Die Zielvereinbarung ist...		
...spezifisch (z.B. konkrete Nennung von Zielen und Maßnahmen).		SL & SA
...messbar (z.B. wurden Indikatoren zur Beurteilung der Zielerreichung festgelegt).		SL & SA
...akzeptiert (z.B. wurden die vereinbarten Ziele mit schulischen Gremien abgestimmt).		SL & SA
...realistisch (z.B. wurde für die Maßnahmenplanung die Ressourcenausstattung der Schule bedacht).		SL & SA
...terminiert (z.B. wurden die Ziele priorisiert).		SL & SA
Sehen Sie aus Ihrer Erfahrung die Zielvereinbarung als geeignetes Instrument für <u>Ihre Schule</u> in Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht? / Sehen Sie aus Ihrer Erfahrung die Zielvereinbarung als geeignetes Instrument für <u>Ihre Schulen</u> ?		
Die Zielvereinbarung ist für meine Schule wichtig. / Die Zielvereinbarung ist für Schulen wichtig.		SL & SA
Die Zielvereinbarung unterstützt meine Schule bei der Ableitung von Maßnahmen für die Schulentwicklung basierend auf den Ergebnissen der Schulinspektion. / Die Zielvereinbarung unterstützt Schulen bei der Ableitung von Maßnahmen für die Schulentwicklung basierend auf den Ergebnissen der Schulinspektion.		SL & SA
Die Zielvereinbarung spiegelt eine gleichberechtigte Vereinbarung zwischen meiner Schule und der Schulaufsicht wider. / Die Zielvereinbarung spiegelt eine gleichberechtigte Vereinbarung zwischen Schulen und der Schulaufsicht wider.	Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 6 = stimme vollkommen zu	SL & SA
Die Erfüllung der Zielvereinbarung bringt positive Konsequenzen für meine Schule mit sich. / Die Erfüllung der Zielvereinbarung bringt positive Konsequenzen für Schulen mit sich.		SL & SA
Die Nichterfüllung der Zielvereinbarung bringt negative Konsequenzen für meine Schule mit sich. / Die Nichterfüllung der Zielvereinbarung zieht negative Konsequenzen für Schulen nach sich.		SL & SA
Wie beurteilen Sie die Berücksichtigung der Ressourcen Ihrer Schule/der Schulen zur Erfüllung der Zielvereinbarung?		
Für die geforderte Umsetzung der Zielvereinbarung wurden die zur Verfügung stehenden Ressourcen und Spezifika der Schule angemessen einbezogen. / Für die geforderte Umsetzung der Zielvereinbarung wurden die zur Verfügung stehenden Ressourcen und Spezifika der Schulen angemessen einbezogen.	Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 6 = stimme vollkommen zu	SL & SA

Für die geforderte Umsetzung der Zielvereinbarung wurden konkrete Ressourcen zugesagt.		Nur SL
Die Erfüllung der Zielvereinbarung führt zu einer zusätzlichen Ressourcenbelastung. / Die Erfüllung der Zielvereinbarung führt zu einer zusätzlichen Ressourcenbelastung für die Schulen.		SL & SA
Die Erfüllung der Zielvereinbarung setzt über den Schulentwicklungsprozess langfristig Ressourcen frei. / Die Erfüllung der Zielvereinbarung setzt über den Schulentwicklungsprozess langfristig Ressourcen frei.		SL & SA
<b>Aufgrund der Ausarbeitung der Zielvereinbarung... / Aufgrund der Vorbereitung und Durchführung der Zielvereinbarungsgespräche...</b>		
... sind bei mir andere berufliche Aufgaben liegen geblieben.		SL & SA
... war bei uns das Arbeitsklima angespannt.		SL & SA
... herrschte Unsicherheit darüber, was konkret zu tun war.	Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 6 = stimme vollkommen zu	SL & SA
... stand ich unter hohem Druck.		SL & SA
... habe ich mit Kolleginnen und Kollegen zusammengearbeitet, mit denen ich bislang weniger Kontakt hatte.		SL & SA
<b>Wie verläuft die weitere Zusammenarbeit mit den Schulen nach Abschluss der Zielvereinbarungen?</b>		
Die Schulen halten sich an die festgelegte Vereinbarung.		Nur SA
Die Schulen suchen Kontakt, wenn Hindernisse auftreten.		Nur SA
Ich halte Kontakt zu den Schulen, um die Zielverfolgung zu überprüfen.		Nur SA
Ich halte Kontakt zu den Schulen, um diese zu unterstützen.		Nur SA
Ich vereinbare regelmäßige Gespräche, um mich mit den Schulen über den Prozess auszutauschen.		Nur SA
Ich warte ab, ob die Schulen Unterstützung beantragen.	Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 6 = stimme vollkommen zu	Nur SA
Die Schulen sind mit der Zielerreichung überfordert.		Nur SA
Die Schulen meiden den Kontakt zu mir.		Nur SA
Die Schulen verhandeln mit mir, um die Rahmenbedingung im Nachhinein zu modifizieren.		Nur SA
Die Schulen geben ihr Bestes, um die Zielvereinbarung zu erfüllen.		Nur SA
Die Schulen handeln bei der Umsetzung der Zielvereinbarung selbständig.		Nur SA
<b>11. Umgang mit erheblichem Entwicklungsbedarf (Nur von Befragten zu beantworten, bei denen in der zweiten Runde ein erheblicher Entwicklungsbedarf festgestellt wurde)</b>		
Wurde an Ihrer Schule in der zweiten Runde ein erheblicher Entwicklungsbedarf festgestellt?	Nein, Ja	Nur SL
<b>Welche der folgenden Unterstützungssysteme waren nach der Feststellung des erheblichen Entwicklungsbedarfs an Ihrer Schule tätig bzw. standen Ihrer Schule zur Verfügung? (Mehrfachantworten möglich)</b>		
proSchul		Nur SL
Regionale Fortbildungsveranstaltungen		Nur SL
SIBUZ		Nur SL
Externes Coaching		Nur SL
Sonstiges (Offen)	Nein, Ja	
<b>Wie beurteilen Sie die Unterstützung durch die Schulaufsicht in den verschiedenen Phasen der Arbeit mit den Ergebnissen aus der Schulinspektion?</b>		
Die Schulaufsicht beriet mich in der Phase der Analyse der Ergebnisse (z.B. Stärken - Schwächen Analyse anhand der Ergebnisse).		Nur SL
Die Schulaufsicht beriet mich bei der Konzeption von Maßnahmen (z.B. bei der Aufstellung eines Maßnahmenplans)		Nur SL
Die Schulaufsicht motivierte mich bei der Arbeit mit den Ergebnissen aus der Schulinspektion.	Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 6 = stimme vollkommen zu	Nur SL
Die Schulaufsicht stand mir beratend bei Problemen zur Seite.		Nur SL
Die Schulaufsicht gab mir wichtige Veränderungsimpulse auf Basis der Ergebnisse der Schulinspektion.		Nur SL

Die Schulaufsicht informiert sich in regelmäßigen Abständen über den Stand der eingeleiteten Maßnahmen.		Nur SL
<b>12. Anregungen</b>		
Welche Verbesserungsvorschläge/ Anregungen haben Sie (zum Inspektionsverfahren, zum Inspektionsteam, zum Bericht, zur Unterstützung seitens der Schulaufsicht, zu weiteren Unterstützungsmöglichkeiten, zu Zielvereinbarungen?) / Zum Abschluss: Welche Verbesserungsvorschläge/Anregungen haben Sie (zum Inspektionsverfahren, zur Zusammensetzung oder Arbeitsweise des Inspektionsteams, zum Bericht, zu weiteren Unterstützungsmöglichkeiten wie z.B. Fortbildungs- oder Beratungsangeboten, zu Zielvereinbarungen)?	Offen	SL & SA
<b>13. Zusammenarbeit mit den Schulen im Rahmen der Schulinspektion</b>		
Zur Vorbereitung auf die Besprechung der Ergebnisse der Schulinspektion nutze ich folgende Informationsquellen:		
Präsentation der Ergebnisse durch die Schulinspektion in den Schulen		
Schulinspektionsbericht		Nur SA
Schulprogramm		Nur SA
Erkenntnisse aus vorangegangenen Schulbesuchen		Nur SA
Beratungen mit externen Akteurinnen und Akteuren (z.B. Beraterinnen und Berater für Schul- und Unterrichtsentwicklung)	Skala: 1 = gar nicht bis 6 = sehr häufig	Nur SA
Interne Beratungen mit Kolleginnen und Kollegen		Nur SA
Leistungs- und Prüfungsergebnisse der Schulen		Nur SA
Beschwerden aus den Schulen		Nur SA
Anzahl der Versetzungsanträge aus den Schulen		Nur SA
Schuldaten (z.B. ZENSOS)		Nur SA
Controllingvereinbarungen aus den Netzwerken Grund- und Förderschulen		Nur SA
Sonstiges	Offen (bis zu 2 Angaben möglich)	Nur SA
<b>14. Berichte der Schulinspektion</b>		
Wofür nutzen Sie die Schulinspektionsberichte in Ihrer täglichen Arbeit?	Offen (bis zu 3 Angaben möglich)	Nur SA
Wie nehmen Sie persönlich die Berichte der Schulinspektion wahr? Die Berichte...		
... erfordern Zeit.		Nur SA
sind aussagekräftig.		Nur SA
... sind glaubwürdig.	Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 6 = stimme vollkommen zu	Nur SA
... sind nützlich.		Nur SA
... weisen inhaltliche Defizite auf.		Nur SA
Wenn Sie etwas am Format der Berichte ändern könnten, um sie besser für die Qualitätsentwicklung der Schule nutzen zu können, was sollte dies sein?	Offen (bis zu 3 Angaben möglich)	Nur SA
<b>15. Unterstützungsangebote nach der Schulinspektion</b>		
Bitte beurteilen Sie Ihre eigenen (z.B. zeitlichen, fachlichen, ...) Ressourcen für die Unterstützung der Schulen bei der Verarbeitung der Ergebnisse der Schulinspektion.	Offen	Nur SA

Anmerkung: SL= Schulleitungen; SA= Schulaufsicht.

