

# DER INSPEKTIONSBERICHT

## IST DA – UND NUN?

### Eine Handreichung für Schulleitungen und Steuergruppen zum Umgang mit dem Inspektionsbericht

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

#### **1 Vor der Präsentation der Ergebnisse durch die Schulinspektion**

##### **Schaffung eines Rahmens für die Präsentation der Ergebnisse**

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

##### **Bildung von Hypothesen**

In der Regel wissen oder ahnen die Schulen, in welchen Bereichen sie gut aufgestellt sind und an welchen Stellen sie die Qualitätsvorstellungen des Orientierungsrahmens noch nicht treffen. Es kann hilfreich sein, sich im Vorfeld des Inspektionsberichts darüber auszutauschen und Hypothesen über die Ergebnisse zu formulieren: Worauf haben wir in der Vergangenheit Schwerpunkte gelegt? Wo sind wir in der Entwicklung bereits weit gekommen? Welche Bereiche haben wir in der

Vergangenheit eher vernachlässigt? Welche Bereiche sind uns im schulischen Alltag weniger bedeutsam? Dazu kann man beispielsweise auch den Musterbericht nutzen, dann weiß man schon im Voraus, in welcher Form die Ergebnisse aufbereitet werden. Das Musterbewertungsprofil kann beispielsweise das Leitungsteam oder die Steuergruppe in der Schule gemeinsam ausfüllen und später dann neben das tatsächliche Bewertungsprofil legen, um auf einen Blick zu erkennen, wo andere Wahrnehmungen vorlagen.

## **2 Während der Präsentation der Ergebnisse**

### **Während der Schulleitungsrückmeldung**

Die Schulinspektion möchte die Rückmeldung an die Schulleitung gern als Gespräch, als Dialog gestalten. Dies setzt voraus, dass sich die Schulleitung darauf einlässt und Gesprächsangebote annimmt. Dazu ist eine gewisse Bereitschaft erforderlich, die eigenen Gedanken zum Gehörten offenzulegen: Was freut mich? Wo empfinde ich Widerstand? Welche Eindrücke teile ich? Was sehe ich anders? Durch die Vorbereitung (s. o.) und die Möglichkeit, den Bericht schon vor dem Rückmeldegespräch zu lesen, fällt es möglicherweise leichter, das Dargestellte zu reflektieren, durch eigene Wahrnehmungen zu ergänzen, ggf. zu konterkarieren und so den Austausch als Möglichkeit zu nehmen, in eine Verarbeitung des Ergebnisses einzusteigen .

### **Während der Präsentation vor dem Kollegium**

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

## **3 Nach der Ergebnispräsentation**

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

## **Verfügbarmachung des Berichts für alle Beteiligten**

Die Schulinspektion empfiehlt, den vollständigen Bericht (nicht nur das Ergebnisprofil, das auch im Internet veröffentlicht wird) allen Schulbeteiligten zugänglich zu machen.

## **Datenanalyse**

Der Bericht enthält sehr viele Daten, die nicht unmittelbar verstanden und vor allem nicht direkt in Schulentwicklung übersetzt werden können. Möglicherweise ist es deshalb sogar sinnvoll, wenn er in unterschiedlichen Gruppen erst einmal unabhängig voneinander angeschaut und beraten wird. Hilfreiche Fragen für ein besseres Verständnis und für die Einordnung der Ergebnisse können dabei sein:

- Bestätigen oder verändern die Daten unsere bisherige Sichtweise? Wie verhalten sich die Ergebnisse zu unseren Hypothesen?
- Wo gibt es Überraschungen? Wie stellen sich die Daten im Vergleich zu unseren Wahrnehmungen dar?
- Was genau verbirgt sich hinter den Bewertungen im Einzelnen? (Blick in das Bewertungsraster und/oder den Orientierungsrahmen)
- Wo bleiben Verständnisfragen trotz der Auseinandersetzung mit dem Material bestehen?
- Werden bestimmte Schemata durch die Daten erkennbar? Wie hängen die einzelnen Bewertungsbereiche miteinander zusammen?
- Welche Ergebnisse scheinen uns wichtig? Welche weniger relevant?
- Sind gewisse Gruppen zufriedener als andere mit bestimmten Aspekten unserer Schule?

## **Dateninterpretation**

Bei der Dateninterpretation geht es letztlich darum, die Daten „zum Sprechen“ zu bringen. Dabei kann sowohl zurückgeschaut werden mit dem Ziel, Erklärungen für das Zustandekommen der Befundlage zu finden, als auch nach vorn, um möglichen Veränderungsbedarf zu identifizieren. Dafür ist es erforderlich, dass in der Schule Gelegenheiten geschaffen werden, bei denen sich alle Beteiligten über die Ergebnisse ihrer Datenanalyse austauschen und weitere Schritte gemeinsam angehen.

Für die *Erklärung* der Daten sollten Antworten auf folgende Fragen gefunden werden:

- Geben die Daten Aufschluss darüber, dass wir uns auf unsere gesetzten Ziele konzentriert haben?
- Haben wir gute Resultate in den Bereichen erzielt, um die wir uns hauptsächlich gekümmert haben?
- In welche Vorhaben der Schul- und Unterrichtsentwicklung ist die meiste Energie hineingeflossen? Macht sich das auch in einer entsprechenden Bewertung bemerkbar?

- Wo hat es in der Vergangenheit Brüche zwischen Zielsetzungen und deren Umsetzung gegeben? Wo haben wir Vorhaben nicht hinreichend konsequent verfolgt?
- Bei welchen Vorhaben haben alle Schulbeteiligten an einem Strang gezogen? Wo bestand Dissens über das, was am besten zu tun sei? Und zeigt sich das an der Bewertung?
- Wo waren innerschulische Stolpersteine im Prozess, die eine erfolgreiche Schulentwicklung behindert haben?
- Wo haben externe Faktoren den Schulentwicklungsprozess behindert oder aufgehalten?

Für die Identifizierung von *Veränderungsbedarf* (Blick nach vorn) können folgende Fragen aufschlussreich sein:

- Welcher Befund zieht die meiste Aufmerksamkeit auf sich? Wo halten wir uns in der Diskussion am längsten auf?
- Worüber sind wir am meisten enttäuscht oder verärgert?
- Von welchem Ergebnis wünschen wir uns beim nächsten Mal am deutlichsten eine Verbesserung?

### **Datenintegration**

Für die Weiterarbeit mit den Inspektionsergebnissen ist es wichtig, dass die Befunde in konkrete Ziele und Maßnahmen überführt werden, um einen möglichst hohen Nutzen für die Schulentwicklung zu schaffen. Sofern die Schule eine Steuergruppe hat, sollte diese die weitere Qualitätsarbeit steuern. Ansonsten wäre zu überlegen, einer anderen, möglichst multiprofessionell zusammengesetzten Gruppe (Vertreterinnen und Vertreter aus dem Kollegium, der Schulleitung, der Elternschaft, des weiteren pädagogischen Personals, ggf. der Schülerschaft) einen entsprechenden Auftrag zu geben. Eine mögliche Prozessabfolge könnte so aussehen:

- Der erste Schritt besteht in der Identifizierung von *Schwerpunkten* der weiteren Arbeit. Es geht darum, das Feld einzukreisen, auf das die Schule in der kommenden Zeit ihre Energien richten will. Dabei ist die Anschlussfähigkeit an die bisherigen Themen der Schulentwicklung entscheidend: Gelingende Innovation braucht Kontinuität, das Gefühl, dass die Dinge auch zu Ende gebracht werden können. Also sollten Entwicklungsschwerpunkte an Bestehendes anknüpfen und vorhandene Ansätze fortführen.
- Innerhalb dieser Schwerpunkte müssen *Ziele* formuliert werden, wobei zunächst die Menge entscheidet: Zu prüfen ist, ob diese in eine Ziel-Leistungs-Vereinbarung mit der Behörde überführt werden können, und wenn nicht, wie auf anderem Wege Verbindlichkeit hergestellt werden kann. Darüber hinaus sollten Ziele dem „SMART“-Prinzip folgen:

**S** *Spezifisch*

Ziele müssen eindeutig definiert sein (nicht vage, sondern so präzise wie möglich).

**M** *Messbar*

Ziele müssen messbar sein (Messbarkeitskriterien).

**A** *Akzeptiert*

Ziele müssen von den Empfängern akzeptiert werden/sein (auch: angemessen, attraktiv oder anspruchsvoll).

**R** *Realisierbar*

Ziele müssen erreichbar sein.

**T** *Terminierbar*

Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss.

- Erst nach einer präzisen Beschreibung von Zielen lohnt es sich, über Maßnahmen nachzudenken. Diese müssen konkret geplant werden, auch und gerade mit Blick auf die benötigten zeitlichen und personellen Ressourcen. Es ist hilfreich, wenn während der Umsetzung der geplanten Maßnahmen einige Beteiligte den Gesamtprozess im Blick behalten, die Maßnahmen auf ihre Angemessenheit hin überprüfen und mögliche Schwierigkeiten identifizieren.
- Ein wesentlicher Bestandteil des schulischen Qualitätsmanagements ist die *interne Evaluation*. Dabei geht es nicht darum, mit großem Aufwand komplexe Erhebungen durchzuführen, sondern vielmehr muss ab und zu im laufenden Prozess gefragt werden: Sind wir auf dem richtigen Kurs? Bringen uns unsere Maßnahmen dem gesetzten Ziel näher? Woran liegt es, wenn wir in der Umsetzung nicht weiterkommen? Von hier aus können ggf. Kurskorrekturen und Nachbesserungen vorgenommen werden, die verhindern, dass alle Beteiligten sich anstrengen, ohne dass der erhoffte Effekt eintritt.

Schulen haben *Unterstützung* in diesem Prozess, die sie nach Möglichkeit in den gesamten Prozess einbeziehen sollte. Zunächst begleitet die Schulaufsicht die Verarbeitung der Inspektionsergebnisse. Sie nimmt an der Ergebnispräsentation teil. Zusätzlich schauen die Schulleitung, die *Schulaufsicht* und die Teamleitung der Inspektion in einem gemeinsamen Gespräch – dem Trilog – auf das Inspektionsergebnis. Spätestens beim Response-Gespräch spricht die Schulaufsicht mit der Schulleitung über die Ergebnisse und ihre Konsequenzen für die Schulentwicklung. Diese werden im kommenden Qualitätsentwicklungsgespräch, ggf. in Ziel- und Leistungsvereinbarungen, präzisiert und reflektiert. Darüber hinaus steht das Landesinstitut als Ansprechpartner zur Verfügung, sowohl im Bereich der gezielten Fortbildung als auch in der Schulberatung durch die Agentur.

Der Bericht der Schulinspektion ist ein Datenbericht unter mehreren; andere sind zum Beispiel die regelmäßigen Rückmeldungen im Rahmen von KERMIT, die zentralen Abschlussprüfungen oder das Datenblatt „Schule im Überblick“. Darüber

hinaus wird es in der Schule eigene Datenlagen aus internen Erhebungen oder Evaluationen geben. In einem weiteren Schritt kann es hilfreich sein, die verschiedenen Befunde nebeneinanderzulegen und daraufhin anzuschauen, ob sie in eine ähnliche Richtung weisen bzw. zueinanderpassen oder ob sie eher Widersprüchliches aufzeigen. Das IfBQ und das Landesinstitut können behilflich sein, die einzelnen Daten miteinander in Verbindung zu bringen.