

Die Qualität einer Schule weiterentwickeln – wie die Schulinspektion dafür genutzt werden kann

Janina Kolkmann
Schulvisitation Brandenburg

SINUS



an Grundschulen

Steigerung der Effizienz des
mathematisch-naturwissenschaftlichen
Unterrichts

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Schulinspektion – das Verfahren	4
2.1	Funktionen	4
2.2	Grundlagen	5
3	Arbeit vor, während und nach dem Inspektionsbesuch	6
3.1	Vor der Schulinspektion	6
3.2	Während der Schulinspektion	8
3.3	Nach der Schulinspektion – Von der Diagnose zu den Maßnahmen	10
4	Handlungsideen anhand ausgewählter Beispiele für die Grundschule	12
4.1	Maßnahmen für den Bereich Lehren und Lernen	12
4.2	Maßnahmen für eine einzelne Arbeitsgruppe am Beispiel der Fachkonferenz Deutsch	13
4.3	Maßnahmen für eine einzelne Arbeitsgruppe am Beispiel einer SINUS- Schulgruppe	14
5	Ausblick	15
	Anhang	16
	Literatur	17

Impressum

Janina Kolkmann

Die Qualität einer Schule weiterentwickeln –
wie die Schulinspektion dafür genutzt werden kann

Publikation des Programms *SINUS an Grundschulen*

Programmträger: Leibniz-Institut für die Pädagogik
der Naturwissenschaften und Mathematik (IPN)
an der Universität Kiel



IPN

Olshausenstraße 62
24118 Kiel

www.sinus-an-grundschulen.de

© IPN, Juli 2012

Projektleitung: Prof. Dr. Olaf Köller

Projektkoordination: Dr. Claudia Fischer

Redaktion u. Realisation dieser Publikation:

Dr. Claudia Fischer, Verena Hane

Kontaktadresse: info@sinus-grundschule.de

ISBN: 978-3-89088-315-1

Nutzungsbedingungen

Das Kieler Leibniz-Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften und Mathematik (IPN) gewährt als Träger der SINUS-Programme ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Die Qualität einer Schule weiterentwickeln – wie die Schulinspektion dafür genutzt werden kann

1 Einleitung

Im Jahr 2000 wurde in Folge der Ergebnisse der PISA-Studie die Forderung erhoben, die Schulen müssten an ihrer Qualität arbeiten. Die qualitative Entwicklung der Schulen ist seither stark in den Mittelpunkt der bildungspolitischen Debatte gerückt. Klar wurde, dass es in den vorausgegangenen Jahrzehnten vorrangig darum ging, den Input in Form von Schulgesetzen, Rahmenlehrplänen und Verwaltungsvorschriften bereit zu stellen. Das Ergebnis dieser Maßnahmen, sprich der Output, wurde lange Zeit nicht in den Blick genommen. Es gab keine Auseinandersetzung darüber, ob Schülerinnen und Schüler bestimmte Bildungsziele zu einem bestimmten Zeitpunkt auch erreicht haben oder nicht. Die Ergebnisse von PISA¹, IGLU² und TIMSS³ machten deutlich, dass der fehlende Blick auf den Output ein wesentliches Problem der Bildungsmisere darstellt. In Folge dessen stellten die meisten Bundesländer so genannte Orientierungsrahmen⁴ für Schulqualität auf, veranlassten Vergleichsarbeiten, etablierten Schulinspektionen und verpflichteten die Schulen laut Schulgesetz zur selbstständigen Schule und damit auch zur schulinternen Evaluation. Die Kultusministerkonferenz (KMK) entwickelte Vorgaben, die im Zusammenhang mit den länderübergreifenden Bildungsstandards auf die Bedeutung von interner und externer Evaluation verweisen, um Schulentwicklung voranzutreiben (KMK 2005, S. 10). Aufgabe der Schulinspektion ist, die schulinterne Evaluation zu ergänzen und eine Rückmeldung zu Stärken und Schwächen einer Schule zu geben. Im Fokus sollten die besonderen Stärken, aber auch die Schwächen einer Schule stehen. Denn eine Schule ist nur dann stark, wenn sie sich neben ihrer Besonderheiten ebenso ihrer Problemfelder bewusst ist. Diese anzusprechen und daraus gezielt Maßnahmen für eine Veränderung abzuleiten, ist die Intention von Schulinspektion. Dabei stellt Schulinspektion nur ein Handlungsfeld zur weiteren Qualitätsentwicklung einer Schule dar. Daneben spielen Vergleichs- und Orientierungsarbeiten, internationale Vergleichsstudien, zentrale Abschlussprüfungen, landesweite Lernstandserhebungen, Schulprogrammarbeit und interne Evaluation eine wesentliche Rolle für die qualitative Entwicklung des so komplexen Systems Schule. Nur die Gesamtheit dieser Maßnahmen kann nachhaltig und langfristig dazu beitragen, die Qualität der Einzelschule und aller

1 Programme for International Student Assessment

2 Internationale Grundschule-Lese-Untersuchung

3 Trends in International Mathematics and Science Study

4 Geläufig in einzelnen Bundesländern sind auch die Bezeichnungen Handlungsrahmen, Referenzrahmen o.ä.

Schulen kontinuierlich zu entwickeln, sodass jede einzelne Schule sich an den Lernbedürfnissen und -möglichkeiten ihrer Schülerinnen und Schüler orientiert.

Diese Handreichung legt den Schwerpunkt auf die Frage, welche Ansätze Schulaufsichtspersonen, Schulleitungen und Lehrkräfte zur Qualitätsentwicklung am Beispiel der Schulinspektion nutzen können. Zunächst wird in einem theoretischen Teil ausgeführt, welche Funktionen die Schulinspektion in Deutschland hat. Anschließend wird aufgezeigt, welche Möglichkeiten es gibt, Ansätze zur Entwicklung vor, während und nach der Schulinspektion aufzugreifen. Auch wird die Frage behandelt, wie einzelne Gruppen oder aber die Schulgemeinschaft insgesamt in die Maßnahmen zur weiteren Entwicklung eingebunden werden können. Im letzten Teil wird dann anhand von drei Beispielen aufgezeigt, wie Handlungsmaßnahmen geplant werden können.

2 Schulinspektion – das Verfahren

2.1 Funktionen

In der Bundesrepublik Deutschland orientieren sich die meisten Bundesländer an drei wesentlichen Evaluationskonzepten.⁵ Besonders hervorzuheben sind hier das österreichische Modell „Qualität in Schule“, das schottische Evaluationskonzept „How good is our school?“ und das Verfahren der niederländischen Schulinspektion „inspective van het onderwijs“.⁶ Daraus lassen sich insgesamt drei grundsätzliche Funktionen von Schulvisitation ableiten:

1. Die Impulsfunktion⁷: damit ist die Anregung zur Verbesserung der Unterrichts- und Schulqualität gemeint. Durch die gesetzten Standards der Schulvisitation werden bereits Anforderungen formuliert, die das Mindestmaß beschreiben, das eine Schule erfüllen soll. Auf diese Weise werden indirekt Impulse für die Schule gesetzt, an denen diese sich orientieren kann bzw. soll.
2. Die Garantiefunktion⁸: sie beschreibt die Überprüfung der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben durch die Schulinspektion sowie die damit verbundene Unterstützung bei der Umsetzung dieser Vorgaben.
3. Das Bildungsmonitoring⁹: damit ist der allgemeine Informationsaustausch über alle Schulen bzw. Schulformen eines Landes hinsichtlich der Stärken und Schwächen gemeint. Auf diese Weise erhält die bildungspolitische Ebene Aussagen darüber, in welchen Bereichen es beispielsweise für einzelne Schulformen Stärken und Schwächen gibt oder in welchen Feldern insgesamt Probleme vorliegen und wo nachgesteuert werden müsste. Daraus resultiert ein funktionaler Input, der den Bedürfnissen der einzelnen Schule besser gerecht werden kann.

5 Einziges Bundesland, in dem die Schulinspektion nach wenigen Jahren wieder abgeschafft wurde, ist Schleswig-Holstein. Hier wird verstärkt auf die interne Evaluation der Schulen gesetzt.

6 MBS, 2008, S. 9

7 MBS 2011, S. 7f.

8 SenBWF 2009, S. 6.

9 Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen (o.J.)

2.2 Grundlagen

Grundlage für die Arbeit der Inspektorate ist in fast allen Bundesländern der so genannte Orientierungsrahmen¹⁰ Schulqualität (Saldern 2011, S. 114ff.). In diesem wird anhand von Qualitätsbereichen¹¹ definiert, worin die Erwartungen an eine gute Schule bestehen. In Form von Qualitätsmerkmalen¹² und dazu gehöriger Qualitätskriterien¹³ ist für jeden Bereich dargestellt, welchen Anforderungen eine Schule in dem jeweiligen Bundesland genügen muss. Die Zahl der Merkmale und Kriterien ist unterschiedlich. Hinsichtlich der Abstufung zur Wertung sind die Kriterien mit Indikatoren versehen.

Ebene	Bezeichnung nach Orientierungsrahmen
Ebene 1	Qualitätsbereiche
Ebene 2	Qualitätsmerkmale
Ebene 3	Qualitätskriterien
Ebene 4	Indikatoren

Abbildung 1: Ebenen des Orientierungsrahmens

Die Zahl der Qualitätsbereiche variiert von Bundesland zu Bundesland zwischen drei und sieben. Für das Bundesland Brandenburg werden den sechs Qualitätsbereichen beispielsweise 27 Qualitätsmerkmale und insgesamt über 90 Qualitätskriterien zugeordnet (MBS 2008, S. 6). Aus dieser Fülle an Kriterien wird in jedem Bundesland für die Schulinspektion ein Qualitätsprofil abgeleitet, das sich unmittelbar auf den Orientierungsrahmen bezieht, diesen aber nicht vollständig übernimmt.

Qualitätsbereich	Bezeichnung
Qualitätsbereich 1	Ergebnisse und Erfolge
Qualitätsbereich 2	Lernen und Lehren
Qualitätsbereich 3	Schulkultur
Qualitätsbereich 4	Schulmanagement
Qualitätsbereich 5	Lehrerprofessionalität
Qualitätsbereich 6	Ziele und Strategien der Qualitätsentwicklung

(MBS 2008, S. 2)

Abbildung 2: Qualitätsbereiche des Qualitätsprofils des Landes Niedersachsen

10 Der Begriff Orientierungsrahmen gilt für die Bundesländer Brandenburg, Bremen, Hamburg, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz und Sachsen; synonyme Begriffe für Qualitätsrahmen sind auch Orientierungsrahmen, Qualitätstableau, Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, Handlungsrahmen und Referenzrahmen

11 In einzelnen Bundesländern wird stattdessen der Begriff Qualitätsdimension oder Qualitätsfelder verwendet

12 In einzelnen Bundesländern wird stattdessen der Begriff Profilvermerkmal verwendet

13 In einzelnen Bundesländern wird stattdessen der Begriff Kriterium oder Indikator verwendet

Alle Inspektionsverfahren haben gemeinsam, dass sie sich in jedem Fall mit Aspekten von Unterricht, Schulkultur, Schulmanagement, Qualitätsmanagement und interner Evaluation auseinandersetzen, wenn sie die einzelnen Bereiche unterschiedlich aufstellen bzw. zusammenfassen. Hinzu kommen in einzelnen Bundesländern weitere Bereiche wie Ergebnisse und Erfolge, Input und Kontextmerkmale. Exemplarisch sollen hier die Qualitätsbereiche des Qualitätsprofils für das Land Niedersachsen vorgestellt werden.

Für jedes Qualitätsmerkmal und jedes dazugehörige Kriterium gilt eine Bewertungsgrundlage. Überwiegend nutzen die verschiedenen Bundesländer für das Bewertungsraster eine vierstufige Skala. Diese ist unterschiedlich ausgestattet, teilweise mit Zahlen, teilweise mit Buchstaben. Allen gemeinsam ist die Einteilung anhand dieser Skala nach „Standard erfüllt“ bzw. „Standard nicht erfüllt“. Die Wertung 3 stellt dabei in der Regel den erklärten „Standard für ein Bundesland“ dar (MBS, 2011, S. 16). Im Land Berlin ist die Wertungsskala anhand der Buchstaben A, B, C, D definiert, wobei B die „zu erreichende Norm“ darstellt. Wertung A ist damit die höchste zu erreichende Einstufung und in der Regel eine Exzellenzwertung, die nur bei Erfüllung oberhalb der formulierten Anforderungen vergeben wird.

Wertungskategorien anhand von Zahlen	Wertungskategorien anhand von Buchstaben	Bezeichnungen
4	A	„überwiegend stark“
3	B	„eher stark als schwach“ (Landesnorm/Standard)
2	C	„eher schwach als stark“
1	D	„überwiegend schwach“

Abbildung 3: Wertungskategorien eines Qualitätsprofils

3 Arbeit vor, während und nach dem Inspektionsbesuch

3.1 Vor der Schulinspektion

3.1.1 Die externe Evaluation kündigt sich an

Die Erwartung bzw. die konkrete Ankündigung einer bevorstehenden Schulinspektion kann als Chance für neue Impulse für eine Schule verstanden werden. In den meisten Bundesländern erfolgt diese Ankündigung relativ knapp vor dem Inspektionsbesuch, oft verbleiben nur sechs bis zwölf Wochen, dennoch kann eine Standortbestimmung oder eine inhaltliche Vorbereitung stattfinden. In der Regel erscheint es dabei sinnvoll, den Orientierungsrahmen Schulqualität bzw. das Handbuch zur Schulinspektion inhaltlich aufzugreifen, um konkret zu erfahren, welche Anforderungen an eine Schule in dem jeweiligen Bundesland gestellt werden. Die Erfahrungen der letzten Jahre sowohl in der Schulinspektion als auch in Fortbildungen zeigten, dass vielen Lehrkräften der Orientierungsrahmen Schulqualität und darin formulierte Standards für Schule gänz-

lich unbekannt sind. Bereits eine Reflexion bezüglich der Analyse des Orientierungsrahmens im Vergleich zum eigenen Arbeitsstand kann dabei zu erhellenden Momenten führen, wo beispielsweise in den vergangenen Jahren die Schwerpunkte lagen und welche Themenkomplexe nicht im Blickfeld standen.

Diese Verortung könnte auf unterschiedlichen Ebenen erfolgen. Hier wäre unter anderem denkbar, dass sich eine thematische Arbeitsgruppe, eine einzelne Fachkonferenz oder die Konferenz der Lehrkräfte mit dem Orientierungsrahmen beschäftigen. In welcher Form und welchem Umfang die Beschäftigung erfolgt, hängt maßgeblich von den Vorkenntnissen der Lehrkräfte mit dem Inspektionsverfahren und dem Orientierungsrahmen ab sowie auch von der Fragestellung, die dabei aufgeworfen wird.

3.1.2 Selbstanalyse des Qualitätsprofils

Anhand der Handbücher der einzelnen Bundesländer, in denen das jeweilige Qualitätsprofil mit Qualitätsmerkmalen und -kriterien abgebildet ist, besteht die Möglichkeit, bereits vor dem Inspektionsbesuch eigenständig eine Einschätzung des Arbeitsstandes an der Schule vorzunehmen. Die Frage nach der Selbsteinschätzung der eigenen Arbeit, die selbstverständlich in hohem Maße subjektiv ist, kann durchaus bewusst machen, wo Stärken und Schwächen liegen. Das gemeinsame Ausfüllen eines Qualitätsprofils in einer Arbeitsgruppe und die Diskussion darüber kann bereits aufzeigen, wie unterschiedlich die Wahrnehmungen in einzelnen Bereichen sein können und wo man sich selbst einstufen würde. Auch ein Vergleich zwischen einzelnen Fachkonferenzen, die jeweils ein Qualitätsprofil für sich ausfüllen, ist hier denkbar. Und nicht zuletzt sei auf den Vergleich des eigenen ausgefüllten Profils mit dem des Inspektionsteams nach der Schulinspektion hingewiesen, was manchmal aufschlussreiche Erkenntnisse mit sich bringen kann.

3.1.3 Analyse des Erstberichts

Die meisten Inspektorate der Bundesländer befinden sich mittlerweile im zweiten Zyklus der externen Evaluation. Damit verfügen viele Schulen bereits über einen ersten Schulinspektionsbericht und haben eine umfassende Standortbestimmung erhalten. Nicht selten gingen daraus die Auswertung der Berichte und die Ableitung von Maßnahmen hervor. Geplant ist, dass die Schulen innerhalb eines Zyklus von vier bis sechs Jahren an einer zweiten Inspektion teilnehmen. Interessant ist im Fall einer Zweitinspektion zu überprüfen, an welchen Schwerpunkten seit der Erstinspektion gearbeitet wurde, wie der gegenwärtige Arbeitsstand eingeschätzt wird und welche Ziele für die weitere Entwicklung formuliert werden. Damit kann es Schulen gelingen, in einen kontinuierlichen Evaluations- und Entwicklungszyklus einzutreten.

3.1.4 Fragebogenergebnisse für die eigene Arbeit nutzen

In dreizehn Bundesländern werden in Vorbereitung auf den Inspektionsbesuch schriftliche, standardisierte Befragungen der Schülerinnen und Schüler, Eltern und Lehrkräfte vorgenommen.¹⁴ In der Regel können die Schulgemeinschaften (Schulleitung, Lehrkräfte, Lernende, Eltern, nicht-pädagogisches Personal) die Ergebnisse dieser Befragung bereits vorab einsehen. Auf diese Weise kann sich die Schulgemeinschaft schon einen ersten Eindruck darüber verschaffen, wie einzelne Gruppen die verschiedenen Kriterien einschätzen. Mögliche Stärken und Problemfelder können bereits durch eine erste Selbstanalyse ermittelt werden. Ein Problem standardisierter Fragebögen besteht darin, dass geschlossene Fragen, die ausschließlich auf einer vierstufigen Skala beantwortet werden können, nicht durch genauere Erklärungen zu ergänzen sind (Saldern 2011, S. 145). Ebenso wenig besteht die Möglichkeit andere Aspekte einzubringen, die gar nicht thematisiert werden. Interessant kann es somit sein, mit den Befragten ein tiefer gehendes Gespräch zu führen. Auf diese Weise lässt sich ermitteln, weshalb bestimmte Fragen zum Beispiel kritisch beantwortet wurden. Eine Selbsteinschätzung zum Arbeitsstand in einzelnen Themenfeldern ist auch schon vor der Schulinspektion sicherlich leicht möglich.

Eine Besonderheit in einzelnen Bundesländern ist, dass die Schülerinnen und Schüler im Fragebogen zur Qualität des Unterrichts befragt werden. Die Auseinandersetzung mit der Sichtweise der Lernenden zu ihrer Einschätzung der Unterrichtsqualität kann ebenfalls genutzt werden, um in einzelnen Fachkonferenzen, Arbeitsgruppen oder der Konferenz der Lehrkräfte über die Qualitätskriterien des Unterrichts zu diskutieren.

Erhält die Schulgemeinschaft die Fragebogenergebnisse erst mit dem Inspektionsbericht, so bieten sich auch hier vielerlei Anlässe, über die Ergebnisse mit der Schulgemeinschaft ins Gespräch zu kommen.

3.2 Während der Schulinspektion

3.2.1 Unterrichtsbesuche – die ganz normale Realität zeigen

Kündigt sich der Inspektionsbesuch an, setzt in vielen Schulen hektische Betriebsamkeit ein: der Kopierer ist dauerhaft belegt, es wird angeregt über geplante Unterrichtsstunden diskutiert, in einzelnen Klassenräumen wird die Tischordnung verändert, Lehrkräfte begeben sich mit dem Pausenklingeln in ihren Unterrichtsraum, um die „anregende Lernumgebung“ herzustellen. Mit vereinten Kräften werden für die Inspektionsgruppe Bedingungen geschaffen, die vom sonst üblichen Schulalltag und Schulleben gründlich abweichen. Dies geschieht in der Annahme, dass Unterricht dann positiver beurteilt wird, wenn die Lernenden viele Arbeitsbögen erhalten. Eine veränderte Tischordnung könnte die Visitationsgruppe auf ständige Gruppenarbeit hinweisen und als Ausdruck eines „aktiven Lernprozesses“ gewertet werden. Und wenn Lehrkräfte mit dem Klingeln ihren Unterricht beginnen, könnte die Inspektorengruppe dies als volle Nutzung der Lernzeit einstufen und der Lehrkraft eine besondere Professionalität attestieren. Inspektorinnen und Inspektoren sehen dann allerdings bei ihren Unterrichtsbesuchen

¹⁴ Lediglich Bremen und Nordrhein-Westfalen führen keine Vorabbefragungen durch. In Schleswig-Holstein ist die externe Evaluation nur noch auf freiwilliger Basis möglich.

auch, dass die Gruppenarbeit ungeordnet und ergebnislos verläuft, weil die Lernenden keine Regeln für diese Arbeits- und Sozialform kennen oder sie erleben, wie Kommentare der Lernenden die Lehrperson aus dem Konzept bringen. Solche Erfahrungen sind für alle Beteiligten nervenaufreibend und oft enttäuschend. Sie können vermieden werden, wenn sich die an Schule Beteiligten darauf einlassen, die ganz normale Realität ihrer Schule zu zeigen.

Inspektorinnen und Inspektoren sind Menschen, die das Privileg genießen, wohl den meisten Unterricht zu besuchen und einzuschätzen. In manchen Inspektoraten führt ein Schulinspektor im Schuljahr über 20 Inspektionsbesuche durch, bei denen er zwischen zehn und zwanzig Unterrichtsstunden sieht. Jede Stunde wird zehn bis fünfzehn Minuten lang angesehen. Inspektorinnen und Inspektoren sehen damit einmal Stundenbeginne, dann Abschnitte aus der Mitte von Unterrichtsstunden und schließlich Schlussphasen des Unterrichts. Das macht sie zu Personen mit einer besonders großen Expertise auf dem Gebiet, Unterrichtssituationen professionell einschätzen zu können. Die Frage, ob Schülerinnen und Schüler mit bestimmten Arbeitsmethoden vertraut sind, ob sie eigenverantwortlich und selbstbestimmt an Inhalten arbeiten können und die Lehrkraft auch sonst daran arbeitet, dass sie den Schülerinnen und Schüler vermittelt, wie wertvoll Unterrichtszeit ist, kann an der Gestaltung von Phasenübergängen und der Geübtheit mit Regeln im Unterricht umzugehen, relativ schnell erkannt werden. Auch Gruppenarbeit ist in diesem Sinne nicht als das Allheilmittel zu verstehen. Selbstorganisiertes und eigenverantwortliches Lernen sind große Herausforderungen an Schülerinnen, Schüler und Lehrkraft im Unterricht, die diese nicht von heute auf morgen einführen und umsetzen können. Selbst sehr professionelle Lehrkräfte müssen daran immer wieder kontinuierlich mit Lerngruppen arbeiten. Sinnvoller erscheint es daher, nicht in letzter Minute noch Umstellungen im Unterricht vorzunehmen. Langfristige Gespräche, Vereinbarungen und Fortbildungen sind in der Vorbereitung sicherlich sinnvoller. Und die Einschätzung eines Inspektionsteams kann dann als Chance verstanden werden, sich als einzelne Lehrkraft und auch im Kollegium weiterzuentwickeln.

3.2.2 Während der Interviews zwischen den Zeilen lesen

Während des Besuchs der Inspektorinnen und Inspektoren werden Interviews geführt. Die Interviews können erste Hinweise zur Selbsteinschätzung geben. Zwei Aspekte sind in diesem Zusammenhang besonders interessant: Zunächst kann sich während eines Interviews die Erkenntnis durchsetzen, dass andere am Interview Beteiligte, also Kolleginnen oder Kollegen, bestimmte Bereiche ganz anders einschätzen als man selbst. Hier können sich Lehrkräfte für einen späteren Zeitpunkt eine Notiz machen, diesen Punkt noch einmal aufgreifen und hinterfragen, woher die andere Einschätzung stammen könnte. Ein solcher Gedanke kann in der Folge der Inspektion einen ersten Impuls für einen weiteren Arbeitsschwerpunkt bilden. Den zweiten interessanten Aspekt kann die Vorgehensweise des Interviewers, das Nachhaken und Vertiefen bestimmter Bereiche darstellen. Manchmal ergeben sich bereits im Interview erste Hinweise, wenn beispielsweise zum Arbeitsstand bestimmter schuleigener Lehrpläne nachgefragt oder nach ganz speziellen Beschlüssen geforscht wird. Bereits daraus lässt sich ableiten, welcher definierte Standard für bestimmte Bereiche gilt und wo die eigene Schule

möglicherweise hinter den Standards zurückbleibt. Einzelne Ideen zur weiteren Arbeit können sich somit aus den Interviewfragen ergeben. Hier bewähren sich Notizen der interviewten Personen als Gedächtnisstütze.

3.3 Nach der Schulinspektion – Von der Diagnose zu den Maßnahmen

Die Rückmeldeverfahren sind in den Bundesländern sehr verschieden. Nur im Land Brandenburg erhält am Ende der Inspektion zunächst die Schulleiterin bzw. der Schulleiter und im Anschluss die Schulöffentlichkeit bereits eine Rückmeldung mit sämtlichen Ergebnissen präsentiert. In anderen Bundesländern wie beispielsweise Berlin erfolgt die Rückmeldung einige Wochen nach der Inspektion vor Ort in der Schule. In allen Bundesländern ist es so, dass die Schulgemeinschaft im Anschluss an die Inspektion einen Inspektionsbericht erhält, zu dem sie in der Regel auch noch einmal Stellung nehmen kann. Der Endbericht geht an die Schulgemeinschaft, den Schulträger sowie das Schulamt. Mittlerweile werden in Berlin Kurzberichte im Internet öffentlich gemacht, sodass jede interessierte Person diese einsehen kann.

3.3.1 Die Schulgemeinschaft

Wenn die Inspektionsergebnisse in der Schule wieder vorliegen, fallen die Reaktionen sehr unterschiedlich aus. Einige Personen sehen sich in ihrer Sichtweise bestätigt, andere sind positiv überrascht, wieder andere enttäuscht. Die Folge einer Schulinspektion ist mitunter, dass die Schule zunächst in einen Schock verfällt, nachdem sie das Ergebnis erhalten hat. Durch das Ergebnis sieht sich eine Schulgemeinschaft vor der Frage, ob die wahrgenommene Kompetenz mit der realen Kompetenz übereinstimmt (Sommer et al. 2009). Das kann in Verbindung damit stehen, dass es zunächst zu einer intensiven Phase der Ablehnung des Inspektionsergebnisses kommt. In einer solchen Situation bringt häufig ein gewisser zeitlicher Abstand die Erkenntnis mit sich, dass das Ergebnis ein durchaus realistisches Bild der Schule sein kann. Das heißt nicht, dass in der Einschätzung jedes einzelnen Kriteriums Übereinstimmung zwischen der Sichtweise der Schule und der Sichtweise des Inspektionsteams bestehen muss. Nun ist es die Aufgabe der Schulgemeinschaft bzw. einzelner Gruppen danach zu fragen, inwiefern die Bewertung der verschiedenen Qualitätsmerkmale und -kriterien eben doch ein möglicherweise stimmiges Bild der Schule wiedergeben. Auf Grund dessen ist es umso wichtiger, dass die Auswertung des Inspektionsberichts genau durchdacht wird. Jetzt beginnt die eigentliche Arbeit der Schulgemeinschaft. Die Auswertung und daraus abzuleitende Maßnahmen gliedern sich über einen längeren Zeitraum in mehrere Arbeitsphasen.

Arbeitsphasen zur Auswertung eines Inspektionsberichts:

1. Lese-phase
2. Analyse und Diskussion des Visitationsberichts in möglichst allen Gremien
3. Positives herausstellen/Erfolge feiern¹⁵
4. Herausfiltern von Entwicklungsbereichen
5. Ableitung von Entwicklungszielen/Handlungsmaßnahmen¹⁶
6. Beschluss der Zielsetzung in den Gremien
7. Sicherstellung der Umsetzung der Handlungsmaßnahmen
8. Überprüfung der Wirksamkeit durch interne Evaluation
9. Gegebenenfalls Absprachen zur Unterstützung durch die Schulaufsicht

(HKM 2007, S. 14; Müller 2010)

Der gesamte Prozess zur Auswertung eines Inspektionsberichts sollte in der Schuljahresarbeitsplanung berücksichtigt werden. Zentrale Arbeitsschritte können in ihm festgeschrieben und damit selbstverständlicher Bestandteil der Arbeit der Schulgemeinschaft werden. Als wichtiger Aspekt ist die Frage zu bedenken, wie es gelingen kann, die verschiedenen Gremien in die Arbeitsprozesse zu integrieren. Eine besondere Stellung kommt in diesem Zusammenhang vor allem der Schulkonferenz sowie der Konferenz der Lehrkräfte zu, die geplante Handlungsmaßnahmen beschließen sollten.

3.3.2 Einzelne Arbeitsgruppen oder Fachkonferenzen

Die Rolle einzelner Arbeitsgruppen oder Fachkonferenzen sollte hinsichtlich der Auswertung eines Inspektionsberichts und damit verbunden der Schwerpunktsetzung für die weitere Entwicklung hoch eingeschätzt werden. Gerade diese Ansätze können langfristig gesehen nachhaltige Auswirkungen auf die gesamte Entwicklung der Schule haben. Einzelne Impulse können sich langfristig innerhalb der Schulgemeinschaft etablieren. Es gibt Schulen, die in Folge der Inspektion ihre Arbeitsgruppen, Jahrgangsteams oder Steuergruppen völlig neu aufstellen, um auf die im Anschluss geplanten Entwicklungsschritte angemessen reagieren zu können. Oft haben sich aber auch langfristige Arbeitsstrukturen bewährt, sodass lediglich die Aufgabenbeschreibung überarbeitet oder präzisiert wird. Arbeitsphasen zur Auswertung können ähnlich gestaltet werden, wie es für die Schulgemeinschaft insgesamt dargelegt wurde. Kleinere Arbeitsgruppen haben den entscheidenden Vorteil, dass eine Auswertung und die daraus hervorgehenden Maßnahmen in überschaubaren Zeitfenstern bearbeitet werden können.

¹⁵ Zu den Punkten 3 und 4 siehe auch Abbildung 7 im Anhang.

¹⁶ Zu den Punkten 5 und 6 siehe auch Abbildung 8 im Anhang.

4 Handlungsideen anhand ausgewählter Beispiele für die Grundschule

4.1 Maßnahmen für den Bereich Lehren und Lernen

Entwicklungsziele können in die Verantwortung eines gesamten Kollegiums bzw. der Schulgemeinschaft gelegt werden. Abhängig von der Spezifik der Inhalte kann es dabei zur Gründung spezieller Arbeitsgruppen kommen. Im folgenden Beispiel hat sich die Schulgemeinschaft das Entwicklungsziel gestellt, die Lernentwicklungsdokumentation zu vereinheitlichen sowie die Maßnahmen zur Förderung der Schülerinnen und Schüler zu etablieren, da dies ein wesentlicher Kritikpunkt im Inspektionsbericht war.

Entwicklungsziel	Arbeitsschritte	Verantwortung	Zeitraumen	Evaluation
Vereinheitlichung der Lernentwicklungsdokumentation und der Maßnahmen zur Förderung	Erstellen eines Förderkonzepts	AG Förderung und Schulleitung	August 2009 bis Januar 2010	Feedback durch externe Berater
	Beschluss Förderkonzept und Umsetzung	Schulkonferenz (SK) und Konferenz der Lehrkräfte (KdL)	Januar 2010, Umsetzung ab August 2010	
	Arbeit mit individuellen Lernstandsanalysen vereinheitlichen und Grundsätze zur Arbeit im Unterricht vereinbaren	Fachkonferenzen (FK) Deutsch und Mathematik, Auswertung Konferenz der Lehrkräfte	April 2009 bis August 2009	Schulleitung, Prüfung einheitlichen Handelns der Lehrkräfte
	Portfolio: Gliederung und Einbeziehung der Fächer festlegen, Arbeit im Unterricht, Kriterien beschließen	Konferenz der Lehrkräfte und Schulkonferenz	August 2010 bis Januar 2011	Schulleitung, Prüfung einheitlichen Handelns der Lehrkräfte
	Förderpläne: Zuständigkeit, Erstellung, Form, regelmäßige Fortschreibung und Einbeziehung der Eltern beschließen	Sonderpädagoge und Klassenleiter, Konferenz der Lehrkräfte und Schulkonferenz	Januar 2009 bis August 2009	Sonderpädagoge und ggf. externe Berater
	Evaluation des Förderkonzepts	AG Förderung	August 2011	Schriftliche Befragung der Lehrkräfte, Eltern, Schüler hinsichtlich Umsetzung

Abbildung 4: Maßnahmenplan zum Bereich Förderung

Dafür kann es sinnvoll sein, eine gesonderte Arbeitsgruppe „Förderung“ zu initiieren. Sollte es sich um ein sehr kleines Kollegium handeln, so macht dieses sicherlich keinen Sinn, sondern die Aufgabe und ihre Umsetzung verbleiben dann für gewöhnlich in der Verantwortung der Konferenz der Lehrkräfte. Einzelne Arbeitsschritte können auch zeitlich und hinsichtlich der Verantwortung festgeschrieben werden, um sie zu einem späteren Zeitpunkt abrechenbar zu machen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang,

dass beispielsweise für die Vereinheitlichung der Lernentwicklungsdokumentation nicht nur Kriterien beschlossen werden, sondern dass vielmehr nach einer gewissen Zeit überprüft wird, ob diese Kriterien von den Lehrkräften einheitlich angewendet werden oder ob eine weitere Überarbeitung auf der Grundlage erster Erfahrungen nötig ist. Das kann zum Beispiel im Umgang mit dem Portfolio dazu führen, dass bewusst eine Portfolio-Stunde in die Unterrichtswoche integriert wird, oder dass aus den Ergebnissen der Lernstandsanalysen differenzierte Aufgabenformate für die Unterrichtsarbeit abgeleitet werden. Der im Folgenden dargestellte Maßnahmenplan stellt ein mögliches Vorgehen für ein einzelnes Entwicklungsziel dar.

Lehrkräften, die SINUS-Erfahrung haben, wird dieses Vorgehen nicht fremd sein, denn es weist große Ähnlichkeit mit dem für das SINUS-Programm entwickelten typischen Vorgehen bei der Unterrichtsentwicklung auf, wie es durch das Dokumentationsformular empfohlen wird. Dieses Vorgehen verläuft über folgende Etappen: Entwicklungsbereiche bestimmen – Ziele benennen – Maßnahmen planen und festlegen – Maßnahmen durchführen – Erfahrungen reflektieren und Ergebnisse überprüfen – neue Ziele festlegen, usw.

4.2 Maßnahmen für eine einzelne Arbeitsgruppe am Beispiel der Fachkonferenz Deutsch

Ein Kritikpunkt des Inspektionsberichts könnte die fehlende Umsetzung der Entwicklung von Lesekompetenz anhand des schuleigenen Lehrplans Deutsch bzw. in Form eines Lesekonzeptes für die gesamtschulische Arbeit sein. Ziel soll sein, Lesestrategien und Lesetechniken im Fach Deutsch zu entfalten und die Schülerinnen und Schüler systematisch an das Lesen heranzuführen. Dafür ist zunächst von Bedeutung den tatsächlichen Arbeitsstand anhand des schuleigenen Lehrplans Deutsch zu erfassen und zu reflektieren, welchen Stellenwert das Lesen im Deutschunterricht an der Schule einnimmt. In der Regel geht dies mit einer umfassenden Fortbildung der Deutsch-Lehrkräfte einher.

Auf dieser Grundlage kann begonnen werden, den Kompetenzbereich Lesen in die schuleigenen Lehrpläne einzuarbeiten, methodische Vorgehensweisen zu beschließen und z.B. um die Unterstützung mit modernen Medien zu ergänzen, ein Leseumfeld an der Schule zu schaffen, Lesestrategien im Unterricht zu erproben, um auf dieser Grundlage das Lesekonzept zunächst nur für das Fach Deutsch zu formulieren. Selbstverständlich sind hinsichtlich dieses Entwicklungsziels weitere langfristige Maßnahmen denkbar, wie beispielsweise der Besuch anderer Schulen, die erfolgreich ein Lesekonzept umsetzen, die intensive Kooperation mit einer öffentlichen Bibliothek oder die Initiierung von Lesepatenschaften sowohl zwischen älteren und jüngeren Schülerinnen und Schülern als auch zwischen Eltern, interessierten Bürgern der Umgebung und den Schülerinnen und Schülern oder der Einführung einer verbindlichen Lesestunde. Die Erweiterung des Lesekonzeptes auf alle Unterrichtsfächer stellt sicherlich die nächst höhere Ebene dar, die dann durch die Einbeziehung der Konferenz der Lehrkräfte sowie der Schulkonferenz, weiterer Fortbildungen und die schriftliche Evaluation bei Lehrkräften, Schülerinnen, Schülern und Eltern ergänzt wird. Dies ist ein äußerst langwieriger Prozess, der entsprechend in kleinen Schritten angegangen werden sollte.

Entwicklungsziel	Arbeitsschritte	Verantwortung	Zeitraumen	Evaluation
Systematische Entwicklung der Lesekompetenz und Erstellung eines Lesekonzepts	Bestandsanalyse schuleigene Lehrpläne Deutsch	Fachkonferenz (FK) Deutsch	August / September 2009	Feedback durch Fachberater Deutsch
	Fortbildung der FK Deutsch	Externe Berater	Oktober 2009 / Januar und April 2010	Auswertung der Fortbildung
	Einarbeitung des Kompetenzbereichs in schuleigene Lehrpläne	Fachkonferenz Deutsch	Oktober 2009 bis Juli 2010	Feedback durch Fachberater Deutsch
	Anwendung der Lesestrategien im Unterricht und Einführung einer vorbereiteten Leseumgebung	Lehrkräfte Deutsch im Unterricht	August 2010 bis Juli 2011	Auswertung erster Ergebnisse in der Fachkonferenz
	Evaluation der Lesestrategien im Unterricht	Fachkonferenzleiter Deutsch	August 2012	Schriftliche Befragung der Schüler zur Umsetzung im Unterricht
	Ggf. Weiterarbeit durch Erstellen eines Lesekonzepts für die ganze Schule		ab Oktober 2012	

Abbildung 5: Maßnahmenplan zur Entwicklung und Etablierung eines Lesekonzepts

4.3 Maßnahmen für eine einzelne Arbeitsgruppe am Beispiel einer SINUS-Schulgruppe

Hat die Schule durch die Rückmeldung der Schulinspektion ein Qualitätsprofil erhalten, das z.B. Schwächen im Bereich Unterricht – aktives bzw. eigenverantwortliches Lernen – umfasst, so ist denkbar, dass die Auseinandersetzung zum Bereich „aktives Lernen“ zunächst einmal in einzelnen Fachkonferenzen mit dieser Ausrichtung stattfindet. Dabei besteht die Möglichkeit, dass ein Konsens über alle Fächer hinsichtlich des aktiven Lernens entwickelt wird. Dienlich können dabei SINUS-Fortbildungen und schriftliche Programmunterlagen für Mathematik und den Sachunterricht zu diesem Themenschwerpunkt sein. Einer Erprobungsphase, die die neuen Methoden und Arbeitsweisen systematisch im Unterricht testet, sollte eine Auswertung innerhalb der Fachkonferenzen oder der SINUS-Schulgruppe folgen. Damit in Verbindung könnte eine Umsetzung und strukturierte Auswertung kollegialer Unterrichtsbesuche stehen. Auch macht es Sinn diese in Beziehung zu internen Evaluationsinstrumenten zu setzen, wie beispielsweise das Selbstevaluationsportal (SEP)¹⁷ des Instituts für Schulqualität Berlin/Brandenburg oder die EMU-Methoden (=Evidenzbasierte Methoden der Unterrichtsdiagnostik) nach Helmke (Helmke et al. 2011). Langfristig könnte sich daraus die Möglichkeit entwickeln auch Lehrkräfte anderer Fächer in die Diskussion und Er-

¹⁷ Seit dem Schuljahr 2011/2012 besteht auf diesem Portal der Länder Berlin/Brandenburg die Möglichkeit fachspezifische Fragebögen selbstständig zusammen zu stellen.

probung einzubinden oder die Ergebnisse der Arbeit auf der Konferenz der Lehrkräfte auszuwerten und daraus weitere Entwicklungsschritte abzuleiten.

Entwicklungsziel	Arbeitsschritte	Verantwortung	Zeitraumen	Evaluation
Aktives Lernen im Unterricht	Kriterien des aktiven Lernens im Unterricht: Sichtung Fachliteratur	SINUS-Schulgruppe (Mitglieder aus den Fächern Sachunterricht und Mathematik)	Januar 2009 bis Juni 2011	
	Fortbildung zum aktiven Lernen Diskussion und Beschluss der Kriterien	Externe Berater SINUS-Schulgruppe	August und Oktober 2009	Auswertung Fortbildung
	Erprobungsphase	Fachlehrer Mathematik und Sachunterricht	Dezember 2009 bis Juni 2011	Erfassung aller Unterrichtsbeobachtungen und Auswertung
	gegenseitige Unterrichtsbesuche			
	Nutzung Selbst-evaluationsportal (SEP) für Feedback mit fachspezifischen Fragebögen	Lehrkräfte und Auswertung Fachkonferenzen Mathematik und Sachunterricht	Dezember 2009 bis Juni 2011	
	Auswertung der Ergebnisse in der Konferenz der Lehrkräfte (KdL)	SINUS-Schulgruppe	November 2009 bis August 2011	SEP Auswertung und Austausch Fachkonferenzen und KdL

Abbildung 6: Maßnahmenplan zur Steigerung der Unterrichtsqualität im Bereich eigenverantwortliches Lernen

5 Ausblick

Insgesamt ist zu konstatieren, dass alle an einer Schule Beteiligten (Schulleitung, Lehrkräfte, Lernende, nicht-pädagogisches Personal, Eltern) dafür verantwortlich sind, ein Bewusstsein für nachhaltiges Qualitätsmanagement zu entwickeln. Dabei können einzelne Gruppen, wie beispielsweise Fachkonferenzen, thematische Arbeitsgruppen oder auch die Steuergruppe einer Schule Entwicklungen einzelner Bereiche initiieren und forcieren. Dabei geht es nicht nur darum, Entwicklungsziele zu benennen, sondern an diesen fortwährend, perspektivisch und engagiert zu arbeiten. Daraus kann insgesamt ein Entwicklungszyklus abgeleitet werden, durch den die kontinuierliche Arbeit zum Standard an einer Schule werden kann. Es ist sinnvoll sich zunächst kleine und realistische Ziele zu setzen, die von der Schulgemeinschaft akzeptiert und getragen werden und bei denen sich auch Teilgruppen gezielt einbringen können. Ein gemeinsamer Schritt der Schulleitung und des Kollegiums bringt die Schule insgesamt weiter als drei Schritte der Schulleitung, die keine Akzeptanz bei den Lehrkräften finden. Das ist sicherlich eine der größten Herausforderungen vor denen Schulen heutzutage stehen. Wenn es gelingt, wird es zur pädagogisch-didaktischen Qualität sowie zur Zufriedenheit der Schulgemeinschaft maßgeblich beitragen.

Anhang

Stärken	Qualitätsprofil der Schule
QB2 Unterricht	
QB2 Konzepte	
QB3 Schulkultur	
QB4 Schulmanagement	
QB5 Professionalität LK	
QB6 interne Evaluation	
Schwächen	Qualitätsprofil der Schule
QB2 Unterricht	
QB2 Konzepte	
QB3 Schulkultur	
QB4 Schulmanagement	
QB5 Professionalität LK	
QB6 interne Evaluation	

(HKM 2007, S. 15)

Abbildung 7: Stärken-Schwächen-Profil

Um eine genaue Vorstellung sowohl der Stärken als auch der Schwächen für die Schulgemeinschaft bewusst zu machen, kann ein so genanntes Stärken-Schwächen-Profil der Schule erstellt werden. Eine Möglichkeit, wie ein Stärke-Schwächen-Profil aussehen kann, zeigt Abbildung 7. Dabei kommt es darauf an, dass nicht nur allgemeine Schlagworte herausgearbeitet werden, sondern auch Details Berücksichtigung finden. Das heißt, es geht darum, die Stärken und Schwächen detailliert aufzulisten. Auf diese Weise kann sich eine Schule bewusst machen, welche zentralen Arbeitsschritte sie bereits geleistet bzw. erfüllt hat und wo die Besonderheiten zu sehen sind.

Entwicklungsziel	Arbeitsschritte	Verantwortung	Zeitraumen	Evaluation
1. Entwicklungsziel				
2. Entwicklungsziel				
3. Entwicklungsziel				

Abbildung 8: Maßnahmenplan

Abbildung 8 stellt eine Übersicht vor, wie sie von der Schulgemeinschaft oder auch einer einzelnen Arbeitsgruppe für das Aufstellen von Teilzielen genutzt werden kann. Eine genaue zeitliche Orientierung, wie lange die Erarbeitung und Umsetzung eines Maßnahmenplans dauert, kann es nicht geben, da die Realisierung maßgeblich von der Komplexität und Fülle der gestellten Aufgaben abhängig ist. Auch die schulischen Rahmenbedingungen können sehr unterschiedlich sein. Während es bei sehr großen Schulen in der Regel unabdingbar ist, eine Steuergruppe zu gründen, die am Maßnahmenplan arbeitet und über die Gremien eine Verbindung und einen Austausch herstellt, kann bei sehr kleinen Schulen das gesamte Kollegium an diesem Prozess beteiligt sein (HKM 2007, S. 11).

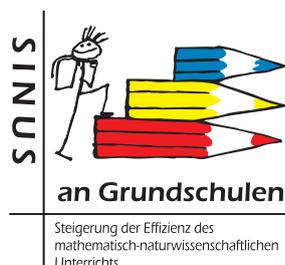
Literaturverzeichnis

- Gärtner, H. (2009). Befragung zur Wirkung von Schulvisitation in Brandenburg – Ergebnisbericht. Institut für Schulqualität der Länder Berlin und Brandenburg e.V. (ISQ). Berlin: ISQ
- Helmke, A., Helmke, T., Lenske, G., Pham, G., Praetorius, A.-K., Schrader, F.-W. & Ade-Thurow, M. (2011). Unterrichtsdiagnostik – Voraussetzung für die Verbesserung der Schulqualität. EEMU-Studienbrief [<http://www.unterrichtsdiagnostik.info/media/files/publ/Unterrichtsdiagnostik%20%E2%80%93%20Voraussetzung%20fuer%20die%20Verbesserung%20der%20Unterrichtsqualitaet.pdf> Zugriff: 22.06.2012]
- Hessisches Kultusministerium (HKM) (2007). Zielvereinbarungen nach Schulinspektion – Leitfaden für die Entwicklung von Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulaufsicht nach der Schulinspektion. Wiesbaden
- Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen (IQB) (o.J.). Bildungsmonitoring Primarstufe und Sekundarstufe I. [http://www.iqb.hu-berlin.de/arbberiche/Bildungsmonitor/projekte/?pg=p_24 Zugriff: 22.06.2012]
- Kultusministerkonferenz (KMK) (2005). Bildungsstandards der Kultusministerkonferenz. München: Luchterhand
- Ministerium für Bildung, Jugend und Sport (MBS) (Hrsg.) (2011). Schulvisitation im Land Brandenburg – Handbuch zur Schulvisitation. Potsdam: GS Druck und Medien GmbH
- Ministerium für Bildung, Jugend und Sport (MBS) (Hrsg.) (2008). Orientierungsrahmen Schulqualität in Brandenburg – Qualitätsbereiche und Qualitätsmerkmale guter Schulen. Potsdam: Druckerei Grabow
- Müller, Sabine (2010). Was folgt nach der Datenflut? Nutzung von (Test-)Daten für die Schulentwicklung. Impulsvortrag auf der zweiten zentralen Fortbildungstagung des Programms *SINUS an Grundschulen* am 16.04.2010 in Kiel [http://www.sinus-an-grundschulen.de/fileadmin/uploads/Material_aus_SGS/zentrale_Fortbildungen/02_Veranstaltung_Kiel_2010/Mueller_Impulsvortrag-SINUS_16.04.2010-end.pdf Zugriff: 22.06.12]

-
- Saldern, M. (2011). Schulinspektion. Fluch und Segen externer Evaluation.
Norderstedt: Books on Demand GmbH
- Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung (SenBWF) (2009).
Bildung für Berlin. Handbuch Schulinspektion. Berlin: Oktoberdruck AG
- Sommer, N., Stöhr, D., Thomas, D. (2009). „Nachinspektion“ in Niedersachsen.
Schulen mit „gravierenden Mängeln“. Situation in Niedersachsen und Einsatz-
möglichkeiten der Schulentwicklungsberatung [[www.egora.uni-muenster.de/ew/
qe/forschen/bindata/Sommer_Stoehr_Thomas_Nachinspektion_in_Niedersachsen.
pdf](http://www.egora.uni-muenster.de/ew/qe/forschen/bindata/Sommer_Stoehr_Thomas_Nachinspektion_in_Niedersachsen.pdf) Zugriff: 17.10.2011]



Programmträger: IPN, Kiel
Projektleitung: Prof. Dr. Olaf Köller
www.ipn.uni-kiel.de



SINUS an Grundschulen
Projektkoordination am IPN: Dr. Claudia Fischer
Tel. +49(0)431/880-3136
cfischer@ipn.uni-kiel.de
www.sinus-an-grundschulen.de

Ministerium für Bildung
und Wissenschaft
des Schleswig-Holstein



Programmkoordination für die Länder durch das
Ministerium für Bildung und Wissenschaft
des Landes Schleswig-Holstein (MBW)
Dr. Kai Niemann
www.schleswig-holstein.de/MBK/DE/MBK_node.html



Serverbetreuung: Deutsches Institut für Internationale
Pädagogische Forschung (DIPF)
www.dipf.de

ISBN für diese Handreichung
978-3-89088-315-1