

Hessisches Ministerium für Kultus, Bildung und Chancen

Hessische Lehrkräfteakademie

Dezernat I.3: Evaluation

HESSEN



Bericht

zur zweiten externen Evaluation der
selbstständigen Schule (SES)

Josephine-Baker-Gesamtschule

Schulformübergreifende (integrierte)

Gesamtschule

in Frankfurt a. M.

Schulbesuch: vom 24. bis 26.03.2025

Schulnummer: 4403

Evaluationsteam: Marianne Heiser, Julia Nebhuth

Vorwort	4
1 Ergebnisse der externen Evaluation	6
1.1 Ergebnisse zur Bewertung der Handlungsfelder im Überblick	6
1.2 Differenzierte Bewertung des schulischen Qualitätsmanagements	7
2 Anhang	23
2.1 Systematik der Datensammlung und -auswertung	24
2.2 Erhebungsmethoden und -instrumente	25
2.3 Standardtexte zu optimalen Ausprägungen (Qualitätsmanagement)	27

Vorwort

Die externe Evaluation der selbstständigen Schulen sowie der pädagogisch selbstständigen Schulen ist vor allem der Entwicklungsorientierung verpflichtet. Im Schulhalbjahr nach ihrer Umwandlung erhalten diese Schulen gemäß Erlass eine erste Rückmeldung zum Stand ihres Qualitätsmanagements und ggfs. auch ihrer Unterrichtsqualität. Diese Rückmeldung fokussiert Maßnahmen, welche die Schule selbst zur (Weiter-)Entwicklung und zur Sicherung der Qualität ihrer Arbeit ergreift. Sie steht im Sinne einer Ausgangsevaluation am Beginn des Entwicklungsprozesses zur selbstständigen Schule. In der Folge finden alle vier Jahre externe Evaluationen statt, durch die die Schule eine Rückmeldung zu ihrer Weiterentwicklung erhält. Dazu werden – soweit möglich – Bezüge zur vorherigen Evaluation hergestellt.

Die Bewertung der einzelnen Handlungsfelder basiert auf der Bewertung von verbindlich festgelegten Kerninformationen. Die differenzierte Darstellung dieser Bewertungen ist den nachfolgenden Tabellen und Texten zu entnehmen. Zusätzlich kann man bei Bedarf im Anhang des Berichts zu allen Handlungsfeldern nachlesen, wie eine optimale Ausprägung aussehen könnte. Hier handelt es sich um Standardtexte, nicht um schulspezifische Ergebnismeldungen.

Die tabellarisch aufgeführten Kerninformationsbewertungen werden den Selbsteinschätzungen der Schulleitung aus der Onlinebefragung gegenübergestellt.

Die Schule erhält mit dem vorliegenden Bericht

- eine **tabellarische Übersicht des Qualitätsprofils der Schule**
- die **skalierte Bewertung in den einzelnen Handlungsfeldern**. Unter den Wertungstabellen mit dem spezifischen Ergebnisprofil der evaluierten Schule werden zum einen die bereits erreichten Fortschritte im Aufbau des Qualitätsmanagements vermerkt und zum anderen Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung gegeben. Diese sollen die schulischen Qualitätsverantwortlichen und die jeweilige Schulaufsicht bei der Vorbereitung der Zielvereinbarungen nach externer Evaluation unterstützen.
- einen **Anhang mit Daten aus einzelnen Bestandteilen des Evaluationsverfahrens** (z.B. Ergebnisse zu Teilen der Onlinebefragung), die eine vertiefte innerschulische Analyse ermöglichen, sowie Erläuterungen zum Evaluationsverfahren.

Mit dem vorliegenden Bericht als schriftliche Rückmeldung der Evaluationsergebnisse an die Schule ist das Verfahren der externen Evaluation abgeschlossen.

Das Evaluationsteam bedankt sich bei der Schulgemeinde der Josephine-Baker-Gesamtschule für die freundliche Aufnahme und die Unterstützung bei der Planung und Durchführung dieser Evaluation.

1 Ergebnisse der externen Evaluation

1.1 Ergebnisse zur Bewertung der Handlungsfelder im Überblick

Handlungsfelder im Bereich „Qualitätsmanagement“	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4
Konzeptionelle Grundlagen des Qualitätsmanagements					X		
Individualfeedback als Qualitätsverfahren				X			
Evaluation und Bestandsaufnahme als Qualitätsverfahren				X			
Steuerung im Qualitätsmanagement (Strukturen und Prozesse)					X		
Steuerung im Qualitätsmanagement (Ressourceneinsatz)					X		
Steuerung im Qualitätsmanagement (Personalentwicklung)					X		

1.2 Differenzierte Bewertung des schulischen Qualitätsmanagements

Zur Bewertung der Handlungsfelder im Bereich des Qualitätsmanagements wird eine vierstufige Skala genutzt. Zwischenbewertungen in 0,5er Schritten sind möglich, so dass ein insgesamt siebenfach abgestuftes Bewertungsformat zur Verfügung steht.

Die Bewertungsstufen haben folgende Bedeutung:

Bewertungsstufe 1	wenig entwickelte Praxis – Ausgangsstufe
Bewertungsstufe 2	Grundlegende Anforderungen an eine funktionsfähige Praxis sind in Ansätzen erfüllt – Aufbaustufe
Bewertungsstufe 3	Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt – Fortgeschrittenenstufe
Bewertungsstufe 4	Exzellente Praxis mit hoher situativer Passung und kontinuierlicher Verbesserung – Exzellenzstufe

Handlungsfeld 1: Konzeptionelle Grundlagen des Qualitätsmanagements

Handlungsfeld 1	Selbsteinschätzung (Schulleitung)							Externe Einschätzung (Evaluationsteam)						
	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0
Konzeptionelle Grundlagen des Qualitätsmanagements						X							X	
Die Schule hat Ziele formuliert, die handlungsleitend für ihre Qualitätsentwicklung und -sicherung sind.						X							X	
Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten des Qualitätsmanagements sind klar geregelt.							X						X	
Es liegt ein Konzept vor, in dem wesentliche Maßnahmen zur Qualitätssicherung schriftlich dargestellt sind.				X						X				
Die Maßnahmen zur Qualitätssicherung sind als eine Grundlage ihrer Arbeit von den Beschäftigten akzeptiert.							X						X	
Für Schülerinnen und Schüler sowie Eltern ist erkennbar, dass die Schule Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung ergreift.				X									X	

Bereits erreichte Fortschritte im Aufbau des Qualitätsmanagements

- Die Schule hat ein Leitbild erarbeitet, das für alle Gruppen der Schulgemeinde präsent und erkennbar ist ohne umfassend visualisiert zu sein. Das Leitbild ist im alltäglichen Handeln erlebbar und handlungsleitend für die schulische Arbeit.
- Des Weiteren liegt ein Konzept mit Beschreibungen der Schul- und Unterrichtsorganisation sowie den schulischen Angeboten vor. Es wird sehr deutlich, dass maßgebliche handlungsleitende Ziele im Kerngeschäft des Unterrichts, in der individuellen Förderung und der Partizipation liegen. Ein weiteres profilgebendes und deutlich gelebtes Prinzip stellt „Sprache & Kommunikation“ dar.
- Zuständigkeiten und Aufgabenbeschreibungen sind umfassend erstellt. Für Qualitätsmanagement und Evaluation sind verantwortliche Personen benannt. Ein Konzeptentwurf zum Qualitätsmanagement an der Josephine-Baker-Schule ist erarbeitet.
- Als qualitätssichernde Maßnahmen gelten an der Schule die zahlreichen Konferenz- und Koordinierungsrunden, die häufig einem strukturierten Ablaufplan folgen und alle Kolleginnen und Kollegen miteinander in Austausch bringen. Darüber hinaus sind schulweit geltende „Schienen“ i. S. von Selbstverpflichtungen für Lehrkräfte und Schülerinnen und Schüler vereinbart.
- Das Kollegium bestätigt laut Onlinebefragung die Akzeptanz der qualitätssichernden Maßnahmen, Eltern- und Schülerschaft nehmen Weiterentwicklungen und Verbesserungen deutlich wahr. Die Eltern sind mit der Arbeit der Schule zufrieden, den Schülerinnen und Schülern gefällt an ihrer Schule sowohl das äußere Ambiente als auch die zahlreichen Formate der Lerngelegenheiten, das selbstständige Arbeiten sowie die Offenheit und das intensive Gemeinschaftsgefühl.

Handlungsempfehlungen für eine wirksame Implementierung

- Für die aktuellen Entwicklungsvorhaben (z. B. Digitalisierung, Partizipation und Demokratie) könnten Projektpläne erstellt und dem Konzept als programmatischer Teil hinzugefügt werden.
- Der Entwurf zum Qualitätsmanagement sollte noch um Vereinbarungen zu Feedback- und Evaluationsregelungen ergänzt werden (z. B. alle Lehrkräfte holen pro Schulhalbjahr in mind. zwei Lerngruppen Feedback zu ihrer Rolle als Lernberatende ein; Projektplanungen enthalten Evaluationsangaben, die realisiert werden; zufällig ausgewählte Lerngruppen werden alle zwei Jahre zu ihrer Zufriedenheit befragt).

Handlungsfeld 2: Individualfeedback als Qualitätsverfahren

Handlungsfeld 2	Selbsteinschätzung (Schulleitung)							Externe Einschätzung (Evaluationsteam)						
	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0
Individualfeedback als Qualitätsverfahren					X						X			
Die Lehrkräfte holen regelmäßig von ihren Schülerinnen und Schülern ein Feedback zu ihrem Unterricht ein.					X						X			
Die Schülerinnen und Schüler sind mit den Möglichkeiten zufrieden, die sie zum Feedback an die Lehrkräfte haben.				X							X			
Die Lehrkräfte nutzen vielfältige Formen des kollegialen Feedbacks zur Verbesserung ihrer Unterrichtsqualität.	X										X			
Die Schulleitung holt regelmäßig ein Leitungsfeedback ein.						X					X			
An der Schule stehen Feedbackinstrumente zur Verfügung, die eine individuelle Planung von Feedbacksituationen unterstützen.						X				X				
Feedbackergebnisse werden mit den Beteiligten besprochen.					X					X				
Die aus Feedback gewonnenen Erkenntnisse werden für die Weiterentwicklung des Unterrichts und der schulischen Arbeit genutzt.						X					X			

Bereits erreichte Fortschritte im Aufbau des Qualitätsmanagements

- An der Josephine-Baker-Schule sind gute Voraussetzungen für die Nutzung von Feedback geschaffen. Offene Türen, Doppelbesetzungen in einigen Lerngelegenheiten, Lernberatungsgespräche mit den Schülerinnen und Schülern sowie zahlreiche Teamsitzungen in unterschiedlichen Gruppen eröffnen vielfältige Möglichkeiten für die Einholung von Individualfeedback von Schülerinnen und Schülern sowie von Kolleginnen und Kollegen.
- Eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre sowie der Anspruch respektvoll und auf Augenhöhe miteinander zu kommunizieren sind ebenfalls förderlich.
- Punktuell werden Feedbackinstrumente genutzt (z. B. Fünf-Finger-Methode, digitale Tools, schriftlich zu beantwortende Fragestellungen). Das Logbuch bietet Möglichkeiten zur Selbstreflexion und darauf aufbauend zu Rückmeldungen im Gespräch mit der Lehrkraft.
- Das Schulleitungsteam ist offen für Feedback, die Schulleitung bietet während der Jahresgespräche eine entsprechende Gelegenheit.
- Besprechungen von Feedbackergebnissen werden von Schülerinnen und Schülern gelegentlich wahrgenommen. Veränderungen nach Feedback bestätigen die Schülerinnen und Schüler teilweise.

Handlungsempfehlungen für eine wirksame Implementierung

- Um Feedback systematischer einzuholen und insgesamt nutzbarer zu machen, sollten gemeinsame Vereinbarungen zu Frequenz und Zielgruppen getroffen werden (z. B. zweimal jährlich in je zwei „Abnehmer“-Gruppen). Feedback kann sich neben dem Unterrichtsfeedback auch auf die jeweilige Rolle und die zugewiesenen Aufgaben beziehen (z. B. unterstützende Haltung, Konsequenz in der Rolle der Lernbegleitenden; Informationsweitergabe, Moderation der Teamsitzungen bei Teamkoordinatoren; klare Strukturen, Transparenz, Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen in der Schulleitungsrolle).
- Die Verwendung von Instrumenten stellt sicher, dass alle Feedbackgebenden unter gleichen Voraussetzungen standardisiert und anonym Rückmeldungen geben können. Dadurch werden auch diejenigen einbezogen, die nicht ungefragt Feedback geben. Eine zentrale Ablage von Instrumenten für den Zugriff der Lehrkräfte erleichtert diesen die Realisierung.
- Mit den Feedbackgebenden sollten die Ergebnisse bzw. die persönlichen Erkenntnisse, die möglicherweise zu Veränderungsanstrengungen führen, angesprochen werden, so dass konstruktive Weiterentwicklungen für alle deutlich werden.

Handlungsfeld 3: Evaluation und Bestandsaufnahme als Qualitätsverfahren

Handlungsfeld 3	Selbsteinschätzung (Schulleitung)							Externe Einschätzung (Evaluationsteam)						
	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0
Evaluation und Bestandsaufnahme als Qualitätsverfahren						X					X			
Schulinterne Leistungsdaten werden ausgewertet (z. B. Daten aus der Schulstatistik, Vergleichsarbeiten, Klassenarbeiten, Prüfungen).					X						X			
Interne Evaluationen finden in relevanten Bereichen an der Schule regelmäßig statt.						X				X				
Es werden der Fragestellung angemessene Instrumente und Verfahren zur internen Evaluation genutzt.						X					X			
Bei internen Evaluationen sind Indikatoren für die Zielerreichung formuliert.						X				X				
Ergebnisse aus Qualitätsverfahren (Bestandsaufnahmen, internen und externen Evaluationen) werden mit den Beteiligten ausgewertet.							X			X				
Ergebnisse aus Qualitätsverfahren (Bestandsaufnahmen, internen und externen Evaluationen) werden zur Planung konkreter Schritte für die Schul- und Unterrichtsentwicklung genutzt.							X				X			
Die aus Qualitätsverfahren (Bestandsaufnahmen, internen und externen Evaluationen) abgeleiteten Schul- und Unterrichtsentwicklungsmaßnahmen werden gezielt und konsequent umgesetzt.						X					X			

Bereits erreichte Fortschritte im Aufbau des Qualitätsmanagements

- Eine Evaluation der Rhythmisierung des Schultages wurde mit externer Unterstützung durchgeführt und ausgewertet. Einzelne Maßnahmen wurden abgeleitet (z. B. Pausenveränderung).
- Im Rahmen des Schulverbundes „Blick über den Zaun“ werden wiederholt Peer-Reviews durchgeführt. Rückmeldungen im letzten Jahr bezogen sich auf eine nicht durchgängige Einhaltung der „Schienen“ im Lehrkräftehandeln.
- Für die interne Evaluation im Zusammenhang mit der Metaevaluation soll das Lehrkräftehandeln überprüft werden („Schienen“). Konkrete Planungsunterlagen sind erstellt. Die betroffenen Gruppen (hier: Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte, Eltern) werden durch passende Instrumente (hier: parallele Fragebögen) einbezogen. Benchmarks i. S. von Erfolgskriterien sind benannt.
- Die Schule versteht auch den Austausch zu konkreten Fragestellungen in den unterschiedlichen Konferenzgruppen als Evaluation (z. B. Projektprüfungen). Aus den gemeinsam erarbeiteten Erkenntnissen werden entsprechende Maßnahmen abgeleitet (z. B. bessere Vorbereitung auf die Prüfung).
- Schulinterne Leistungsdaten (z. B. VERA) werden innerhalb der Teamkonferenzen (Häuser) gesichtet und analysiert, gegebenenfalls werden Maßnahmen abgeleitet (z. B. mehr Ganzschriften in Englisch lesen).
- Die Schulgemeinde wird über die Evaluationsergebnisse in Kenntnis gesetzt.

Handlungsempfehlungen für eine wirksame Implementierung

- Schulische Leistungsdaten (z. B. Lernstandserhebungen, Wettbewerbsergebnisse, Abschluss-, Übergangs- und Absentismuszahlen) sollten gesammelt und langfristig genutzt werden, um die Qualität der Schule weiterzuentwickeln sowie die eigene Leistungsfähigkeit in Bezug zu anderen Systemen einordnen zu können (z. B. Längsschnittvergleiche).
- Systematische interne Evaluationen – möglichst eingebunden in einen PDCA-Zyklus – können der Schule Aufschluss über die Wirksamkeit bestimmter Maßnahmen auf dem Weg zu einem angestrebten Ziel liefern und die bisher durchgeführten Analysen und Bewertungen im Rahmen kollegialen Austausches in den unterschiedlichen Konferenzen ergänzen.
- Evaluationen können als Bestandsaufnahmen (z. B. Zufriedenheitsbefragungen), Bilanzierungen (z. B. Einschätzungen zu Pädagogischen Tagen, zur Konferenzgestaltung) oder als Wirksamkeitsanalyse angelegt sein, um Handlungsbedarf zu erkennen bzw. die Wirksamkeit einer Maßnahme hinsichtlich eines angestrebten Zieles / Nutzens zu prüfen.
- Indikatoren („Woran erkennen wir, dass das Ziel erreicht / der Nutzen eingetreten ist?“, „Wieviel Zustimmung wollen wir?“) sollten als messbares Kriterium definiert sein.

Handlungsfeld 4: Steuerung im Qualitätsmanagement (Strukturen und Prozesse)

Handlungsfeld 4	Selbsteinschätzung (Schulleitung)							Externe Einschätzung (Evaluationsteam)						
	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0
Steuerung im Qualitätsmanagement (Strukturen und Prozesse)							X					X		
Die Schulleitung steuert die Weiterentwicklung der Schule auf der Basis eines Qualitätsmanagements.						X					X			
Schulentwicklungsprojekte werden mit Methoden des Projektmanagements geplant.							X				X			
Die Schulleitung sorgt für verbindliche Kooperationsstrukturen (v. a. auf Fach-, Klassen- und Jahrgangsebene, Arbeitsgruppen zur Unterrichtsentwicklung, Gruppen zur kollegialen Hospitation).							X						X	
Rückmeldungen zu Qualitätsdefiziten (Beschwerden, Unzufriedenheiten oder Defizitwahrnehmungen) werden sachorientiert bearbeitet und systematisch zur Verbesserung der Qualität genutzt.					X					X				
Schulentwicklungsprojekte werden partizipativ angegangen und umgesetzt.							X						X	
Die Schulleitung fördert die Beteiligung an Netzwerken zur Qualitätssicherung und -entwicklung (z. B. beim Aufbau eines Qualitätsmanagements, „Blick über den Zaun“, „Europaschule“, regionale Netzwerke).							X						X	

Bereits erreichte Fortschritte im Aufbau des Qualitätsmanagements

- Die Schulleitung hat eine klare Vision der Schule, die sie leiten will und vertritt diese deutlich vor der Schulgemeinde. Die Schule versteht sich als „Lernendes System“ und sieht die Schülerinnen und Schüler und deren Lernprozesse und -erfolge im Mittelpunkt ihrer Arbeit.
- Die Steuerung erfolgt überwiegend über Sprache & Kommunikation (z. B. Konferenz- und Kooperationsstrukturen, Lernentwicklungs- und Zielgespräche mit Schülerinnen und Schülern, „Gourmetnachmittag“). Handlungsbedarf wird erkannt und umgesetzt (z. B. Wildlinge-Konzept).
- Verbindliche Kooperationsstrukturen sind in einem jour fixe festgelegt. Die Schule ist in Lernhäusern organisiert, die Lehrkräfteteams tagen wöchentlich nach einer definierten Tagesordnung. Den Teamsitzungen schließen sich weitere (Teil-)Konferenzen an (z. B. Prozessplanungsgruppe, Fachgruppen, Supervision). Protokolle dokumentieren die Sitzungen.
- Die Partizipation der Schulgemeinde gelingt sehr gut. Ideen, Kritik und Verbesserungsvorschläge können geäußert, eigene Angebote (z. B. im Rahmen des Ganztagsangebotes) eingebracht und umgesetzt werden. Beteiligungsgremien sind geschaffen und werden gehört (z. B. Schülervvertretung, Vollversammlung, Klassenrat, Schulelternbeirat).
- Die Schulleitung pflegt intensive Kontakte mit verschiedenen Netzwerken (z. B. „Blick über den Zaun“, „Schule im Aufbruch“, Gemeinnützige Gesellschaft Gesamtschule) und fördert entsprechende Kooperationen mit anderen Schulen (z. B. Peer-Review, gegenseitige Hospitationen).

Handlungsempfehlungen für eine wirksame Implementierung

- An der Schule vorhandene Projektplanungstools könnten stärker genutzt werden, um den Stand unterschiedlicher Projekte zu erfassen und für die Schulgemeinde offen zu legen (z. B. Kanbanboard an zentraler Stelle). Projektpläne könnten das Konzept i. S. eines Schulprogramms um die aktuell laufenden Projekte bereichern und langfristig zu einem Überblick über die schulische Entwicklung beitragen.
- Um Qualitätsdefizite und Verbesserungsbedarf systemisch aufzunehmen und umzusetzen (z. B. Informationsfluss, mehr Orientierung für Schülerinnen und Schüler hinsichtlich der Anforderungen, mehr Konsequenz im Lehr-Lernprozess) kann es hilfreich sein, zentrale Anlaufstellen zu schaffen (z. B. Beschwerdebriefkasten, digitale Möglichkeit auf der Homepage) und diese Hinweise evtl. von einem Team bearbeiten zu lassen.

Handlungsfeld 5: Steuerung im Qualitätsmanagement (Ressourceneinsatz)

Handlungsfeld 5	Selbsteinschätzung (Schulleitung)							Externe Einschätzung (Evaluationsteam)						
	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0
Steuerung im Qualitätsmanagement (Ressourceneinsatz)						X							X	
Die Schulleitung orientiert sich bei der Verwendung der personellen, sächlichen und finanziellen Ressourcen an den schulischen Qualitätszielen und Entwicklungsschwerpunkten.					X								X	
Die Schulleitung sorgt für die Transparenz zu Entscheidungen bezüglich der Ressourcenverwendung.							X						X	
Es wird überprüft, dass der Ressourceneinsatz die beabsichtigte Wirkung erzielt hat.					X								X	

Bereits erreichte Fortschritte im Aufbau des Qualitätsmanagements

- An der Josephine-Baker-Schule ist ein Haushaltsvorstand eingerichtet, der zweimal jährlich tagt. Das Landesbudget und die Planung der Mittelverwendung wird in der Gesamtkonferenz vorgestellt und diskutiert. Entscheidungen werden gemeinsam entlang der aktuellen Schwerpunkte getroffen (z. B. Priorisierung digitaler Lernmittel und IT-Support zugunsten des Entwicklungsvorhabens Digitalisierung, Professionalisierung und Individualisierung erhalten hohen Stellenwert im Budget). Schulkonferenz und Schülervvertretung sind informiert.
- Die Verteilung von Deputatstunden erfolgt nach Gesprächen mit neuen Kolleginnen und Kollegen bzw. Lehrkräften, die sich auf neue Aufgaben vorbereiten wollen. Hier ist der Personalrat federführend. Festgelegt sind Deputatstunden für bestimmte Aufgaben (z. B. Teamkoordination).
- Die Prüfung der Mittelverwendung erfolgt im Bereich der Deputatstunden mittels eines Berichts der jeweiligen Lehrperson.

Handlungsempfehlungen für eine wirksame Implementierung

- Nützlich kann es sein, im Zusammenhang mit Projektplanungen und entsprechenden Projektanträgen eine Ressourcenplanung vorzunehmen (z. B. zeitlicher und personeller Bedarf, finanzielle und sächliche Mittel), um einen Überblick über gebundene und freiwerdende Ressourcen zu erhalten und mittel- und langfristig zu erkennen, wofür welche Ressourcen eingesetzt wurden.

Handlungsfeld 6: Steuerung im Qualitätsmanagement (Personalentwicklung)

Handlungsfeld 6	Selbsteinschätzung (Schulleitung)							Externe Einschätzung (Evaluationsteam)						
	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0
Steuerung im Qualitätsmanagement (Personalentwicklung)						X							X	
Die Personalauswahl und -entwicklung erfolgt nach transparenten Zielen, Grundsätzen und Kriterien, die an den Qualitätsansprüchen und Entwicklungszielen der Schule ausgerichtet sind und dabei auch individuellen Bedarfen der Lehrkräfte Rechnung tragen.							X							X
Neue Lehrkräfte werden sorgfältig in die schulkulturellen und konzeptionellen Besonderheiten der Schule eingeführt.							X						X	
Die Schulleitung verschafft sich mit geeigneten Instrumenten ein differenziertes Bild über Stärken und Schwächen des pädagogischen und nicht pädagogischen Personals (z. B. Unterrichtshospitationen, interne Evaluationen usw.).					X									X
Die Schulleitung führt mit dem schulischen Personal Jahresgespräche durch und nutzt dabei Zielvereinbarungen zur Personal- und Schulentwicklung.							X							X
Kompetenzen für den Umgang mit Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität werden im Kollegium gezielt aufgebaut.						X				X				
Die Beschäftigten der Schule sind zufrieden mit der Personalführung durch die Schulleitung.					X								X	

Bereits erreichte Fortschritte im Aufbau des Qualitätsmanagements

- Die Schulleitung erhält zahlreiche Bewerbungen, so dass es ihr möglich ist, neue Lehrkräfte auszuwählen. Ein erstes Gespräch und die Einladung zu hospitieren, um die Schule kennenzulernen, dienen einem beidseitigen ersten Eindruck.
- Die Einführung neuer Lehrkräfte erfolgt in Form verschiedener Module, die sich über das gesamte erste Jahr erstrecken und den neuen Kolleginnen und Kollegen Unterstützung bieten. Außerdem sind sie einem Team zugeordnet, in dem sie Begleitung und Hilfestellungen finden können. Ein Willkommensheft, in dem Wesentliches nachgeschlagen werden kann, ergänzt die Einführung in die Schule.
- Alle Schulleitungsmitglieder sind in einem „Häuserteam“ als Teammitglieder involviert und bieten ebenfalls in der Rolle als Lernberater bzw. Lernberaterin Lernmöglichkeiten für die Schülerinnen und Schüler an. Darüber und über die zahlreichen Konferenzen sowie über die Jahresgespräche erhält die Schulleitung ein Bild von den Stärken und Neigungen der Lehrkräfte. Die Jahresgespräche werden von den Lehrkräften sehr positiv hinsichtlich ihrer beruflichen Weiterentwicklung eingeschätzt.
- Insgesamt besteht im Kollegium eine deutliche Zufriedenheit mit der Personalführung, die Schulleitung ist sehr gut ansprechbar und würdigt die Arbeit des Kollegiums in angemessener Weise.

Handlungsempfehlungen für eine wirksame Implementierung

- Ein Hinweis auf den Status der Selbstständigkeit und die damit verbundenen Verpflichtungen könnte das Willkommensheft für neue Kolleginnen und Kollegen noch ergänzen.
- Für eine datenbasierte Schulentwicklung ist das Wissen um Sammlung, Auswertung, Analyse und Interpretation von Daten wichtig. Hier könnte zukünftig ein Fokus für die Fortbildung liegen.

Alsfeld, den 12.05.2025

Hessische Lehrkräfteakademie

Dezernat I.3: Evaluation

Für das Evaluationsteam:

A handwritten signature in black ink that reads "Marianne Heiser". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal dotted line.

Marianne Heiser

Kontakt:

Hessische Lehrkräfteakademie

Dezernat I.3: Evaluation

Georg-Dietrich-Bücking-Straße 12

36304 Alsfeld

Tel.: +49 641 4609020442

la.hessen.de

2 Anhang

- Erläuterung zur Systematik der Datenerhebung im Rahmen der externen Evaluation
- Erhebungsmethoden und -instrumente
- Standardtexte zu optimalen Ausprägungen (Qualitätsmanagement)



Hinweis auf den erweiterten Datenanhang

Im Anschluss an die externe Evaluation wird der Schule zusätzlich ein differenzierter Datenanhang auf der Austauschplattform zur Verfügung gestellt. Konkret sind in diesem erweiterten Datenanhang zu finden:

- Ergebnisse zu allen Fragen der Onlinebefragung für die verschiedenen befragten Gruppen










2.1 Systematik der Datensammlung und -auswertung

Für jedes Handlungsfeld, welches durch die externe Evaluation bewertet wird, sind **Kerninformationen** festgelegt, die wesentliche inhaltliche Aspekte definieren. Durch dieses Prinzip ist gewährleistet, dass alle selbstständigen Schulen im Hinblick auf die Bewertung der Handlungsfelder in den Bereichen Qualitätsmanagement sowie „Lehren und Lernen“ (sofern Unterrichtsbesuche stattfinden) grundsätzlich in gleicher Weise betrachtet werden.





Im Rahmen der externen Evaluation werden diese Kerninformationen zunächst einzeln bearbeitet. Aus der Gesamtheit der Kerninformationen, die einem Handlungsfeld zugeordnet sind, ergibt sich die abschließende Bewertung. Diese entspricht der mittleren Bewertung aus allen Kerninformationen und wird mathematisch auf 0,5er Stufen gerundet.

Alle eingesetzten Instrumente und Verfahren sind so konstruiert, dass sie einen spezifischen Informationsbeitrag zu den einzelnen Kerninformationen leisten. Dabei ist stets sichergestellt, dass Informationen durch mehrere Erhebungsmethoden und aus unterschiedlichen Perspektiven erhoben werden (Triangulationsprinzip). Die folgende Abbildung veranschaulicht das Vorgehen.

Differenzierende Förderung

-  1. Lehrkräfte bieten Wahlmöglichkeiten bzw. erteilen differenzierte Arbeitsaufträge bezüglich der Reihenfolge bei der Bearbeitung der Aufgaben.
-  2. Lehrkräfte bieten Wahlmöglichkeiten bzw. erteilen differenzierte Arbeitsaufträge bezüglich der Menge der zu bearbeitenden Aufgaben.
-  3. Lehrkräfte bieten Wahlmöglichkeiten bzw. erteilen differenzierte Arbeitsaufträge bezüglich der Themen.
-  4. Lehrkräfte bieten Wahlmöglichkeiten bzw. erteilen differenzierte Arbeitsaufträge bezüglich der Arbeitsform und/oder der Ergebnisdarstellung.
-  5. Lehrkräfte bieten Wahlmöglichkeiten bzw. erteilen leistungsdifferenzierte Arbeitsaufträge für leistungstärkere Schülerinnen und Schüler.
-  6. Lehrkräfte bieten Wahlmöglichkeiten bzw. erteilen leistungsdifferenzierte Arbeitsaufträge für leistungsschwächere Schülerinnen und Schüler.
-  7. Schülerinnen und Schüler erhalten bzw. nutzen anlassbezogen individuelle Unterstützung.
-  8. Fördermaßnahmen werden in zusätzlichen Angeboten bedarfsgerecht von der Schule umgesetzt.
-  9. Individuelle Förderpläne mit konkreten Maßnahmen, Zeitvorgaben und Vereinbarungen werden für die betreffenden Schülerinnen und Schüler im Lernprozess genutzt.

Instrumente der externen Evaluation

 Interviews  Onlinebefragung  Dokumentenanalyse  Unterrichtsbeobachtung

2.2 Erhebungsmethoden und -instrumente

Die im Rahmen der externen Evaluation eingesetzten Datenerhebungsmethoden werden im Folgenden kurz dargestellt. Alle erhobenen Daten werden mit Blick auf die ausgewählten Qualitätsaspekte, zu denen es im Bericht eine Rückmeldung gibt, ausgewertet.

■ Dokumentenanalyse

Die Schule stellt dem Evaluationsteam Dokumente zur Verfügung, die die schulischen Entwicklungen und Arbeitsstände abbilden. Diese werden im Rahmen der externen Evaluation auf ausgewählte Kriterien hin analysiert. Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse fließen in die abschließenden Bewertungen zu den einzelnen Handlungsfeldern ein.

■ Interviews

Mit den unten genannten Mitgliedern der Schulgemeinde der Josephine-Baker-Gesamtschule wurden einem Leitfaden folgend jeweils 45- bis 90-minütige Interviews geführt:

- dem Schulleitungsteam (Schulleiterin und stellvertretende Schulleiterin sowie Mitgliedern der erweiterten Schulleitung)
- der Prozessplanungsgruppe
- Lehrkräften (ggf. unter Einbeziehung weiteren pädagogischen Personals)
- Schülerinnen und Schülern der Jahrgänge 6, 9 und 10
- Eltern

■ Selbstdeklaration der Schulleitung

Vor dem Schulbesuch bearbeitet die Schulleiterin / der Schulleiter (gegebenenfalls unter Beteiligung weiterer Mitglieder der Schulleitung / Abteilungsleitung) die Selbstdeklaration der Schule online. Darin wird die Schulleitung gebeten, auf einer siebenfach abgestuften Antwortskala anzugeben, inwieweit sie die ausgewählten Handlungsfelder des schulischen Qualitätsmanagements und des Bereichs „Lehren und Lernen“ an der Schule umgesetzt sieht. Zu jedem der erfragten Aspekte hat die Schulleitung zudem die Möglichkeit, ihre vorgenommene Selbsteinschätzung zu erläutern und mögliche Quellen für die Beurteilung anzugeben. Die Einschätzungen der Schulleitung werden den abschließenden Einschätzungen des Evaluationsteams tabellarisch gegenübergestellt.

■ Fragebögen

Zur Beurteilung der Schule werden Eltern, Lehrkräfte sowie Schülerinnen und Schüler (ab der 3. Jahrgangsstufe) online befragt. Den befragten Gruppen wird dabei eine unterschiedliche Anzahl von Aussagen (Items) zu den Kriterien des Hessischen Referenzrahmens Schulqualität vorgelegt.

Die Items werden mit festgelegten Kategorien, wie z. B. „trifft nicht zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft eher zu“, „trifft zu“ oder „nie“, „selten“, „oft“, „immer“ – je nach Art der Aussage und befragter Gruppe – durch die jeweiligen Gruppen bewertet. Den Einschätzungen sind die Zahlenwerte von „1 = trifft nicht zu / nie“ bis „4 = trifft zu / immer“ zugeordnet. Allen Befragten ist es zudem möglich, die Kategorie „weiß nicht / keine Angabe möglich“ auszuwählen.

An der Onlinebefragung beteiligten sich neben der Schulleitung¹:

- 71 Elternteile (die Zahl entspricht einer Beteiligungsquote von ca. 14 % der Elternschaft)
- 29 Lehrkräfte (ca. 48 % des Kollegiums)
- 139 Schülerinnen und Schüler der Jahrgangsstufen 5-10 (ca. 23 % der Schülerschaft der befragten Jahrgangsstufen)

Erst bei einer Beteiligungsquote von 10% oder darüber werden die Befragungsergebnisse der jeweiligen Befragungsgruppe für die Bewertung herangezogen.

Die Durchführung der Befragung der jeweiligen Gruppen aus der Schulgemeinde wird unter Einbeziehung schulischer Gremien von der Schulleitung verantwortlich organisiert. Eine Vollerhebung bei allen Befragungsgruppen wird angestrebt, über die Repräsentativität der tatsächlich befragten Personengruppen lassen sich keine Aussagen treffen.

¹ Bei der Bestimmung der prozentualen Beteiligung werden folgende Gesamtzahlen zu Grunde gelegt: Alle Stammlehrkräfte der Schule inklusive der Lehrkräfte im Angestelltenverhältnis sowie Lehrkräfte mit Abordnung an die Schule, alle Schülerinnen und Schüler der Schule (in Grundschulen und Förderschulen lediglich die Schülerinnen und Schüler ab der 3. Klasse); die angenommene Gesamtzahl der Eltern entspricht der Gesamtzahl der Schülerinnen und Schüler einer Schule.

2.3 Standardtexte zu optimalen Ausprägungen (Qualitätsmanagement)

Handlungsfeld 1: Konzeptionelle Grundlagen des Qualitätsmanagements

Allgemeine Erläuterungen zu den Anforderungen im Handlungsfeld

Der **Aufbau eines schulischen Qualitätsmanagements** ist eine anspruchsvolle und umfassende Aufgabe, für die es innerhalb der Schulgemeinde einer **Verständigung zu Zielen, Strategien und Vorgehensweisen** bedarf. Ein solches Qualitätskonzept definiert Eckpunkte und dient im Schulalltag als Arbeitsgrundlage. Hier stellt die Schule ihre **Maßnahmen zur Sicherung der Qualität** ihrer pädagogischen Arbeit **und für ihre Weiterentwicklung** dar. Es umfasst sowohl die **Ziele**, die als Orientierung für die Qualitätsentwicklung der Schule dienen (z. B. in Form eines Leitbilds bzw. Qualitätsleitbilds), als auch eine Zusammenstellung der **Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten**, die der Qualitätssicherung und -entwicklung dienen. Damit sind u. a. Festlegungen dazu gemeint, wie Arbeitsvorhaben im Rahmen der Schul- und Unterrichtsentwicklung gesteuert werden, wie Lehrkräfte ein Unterrichtsfeedback von ihren Lerngruppen einholen, wer für welchen Bereich der Qualitätssicherung zuständig ist und wie sich die Schulleitung einen Überblick über die Unterrichtsqualität verschafft. Entscheidend ist im Qualitätsmanagement die Alltagswirksamkeit der getroffenen Vereinbarungen. Diese setzt die **Akzeptanz der Beteiligten für die Maßnahmen** zur Qualitätsentwicklung und -sicherung voraus.

Handlungsfeld 2: Individualfeedback als Qualitätsverfahren

Allgemeine Erläuterungen zu den Anforderungen im Handlungsfeld

Im Qualitätsmanagement tragen die Handelnden Verantwortung für ihre eigene Weiterentwicklung. Dazu ist es hilfreich, sich von verschiedenen Seiten Rückmeldungen einzuholen.

Unterrichtsfeedback an die Lehrkräfte durch Schülerinnen und Schüler regt ebenso wie **verschiedene Formen kollegialen Feedbacks** (z. B. im Rahmen von Unterrichtshospitationen) zur Reflexion der eigenen Praxis und zu individuellen Lernprozessen an. Diese liefern insgesamt einen Beitrag zur Optimierung der persönlichen Unterrichtspraxis. Ein regelmäßig eingeholtes **Leitungsfeedback** bietet Schulleitungsmitgliedern hinsichtlich ihres Führungshandelns die Chance zum Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung.

Adressaten- und situationsgerechte Feedbackinstrumente (z. B. Fragebögen, Zielscheiben, Meinungsbarometer) unterstützen das Einholen erfahrungsbezogener Rückmeldungen. Eine **schul-eigene Sammlung geeigneter Feedbackinstrumente** erleichtert den Lehrkräften die individuelle Anpassung der Vorlagen an die jeweilige Situation. Feedbackergebnisse gehören grundsätzlich zunächst den Personen, die um eine Rückmeldung gebeten haben, und sollten in einem nächsten

Schritt mit den Feedbackgebenden besprochen werden. Als Qualitätsverfahren entfaltet Individualfeedback sein volles Potenzial, wenn die gezielt eingeholten Rückmeldungen zu Veränderungen führen.

Handlungsfeld 3: Evaluation und Bestandsaufnahme als Qualitätsverfahren

Allgemeine Erläuterungen zu den Anforderungen im Handlungsfeld

Im Rahmen von **Bestandsaufnahmen** werden bereits vorhandene Daten genutzt, um sich vom aktuellen Stand in bestimmten Bereichen ein Bild zu machen. Über die **Aufbereitung und Analyse von Leistungsdaten** (z. B. Ergebnisse von Abschlussprüfungen, Lernstandserhebungen, Vergleichsarbeiten) erhält man datengestützte Einblicke in die Schulqualität. Ergebnisse **interner Evaluation** liefern Hinweise darauf, ob die eingeleiteten Entwicklungsmaßnahmen in den Bereichen Schule und Unterricht ihr Ziel erreicht haben und die beabsichtigten Wirkungen entfalten. Daten aus den beiden Qualitätsverfahren Bestandsaufnahme und Evaluation machen Stärken sichtbar und zeigen Verbesserungsbedarf auf.

Systematische Evaluation überprüft innerhalb des Qualitätszyklus auf der Basis schulischer Fragestellungen, inwieweit man sich in relevanten Bereichen der Schulentwicklung dem angestrebten Soll-Zustand (schulische Qualitätsziele) angenähert hat (Soll-Ist-Abgleich). Dafür bedarf es passend zum Evaluationsgegenstand **geeigneter Verfahren und Instrumente** (z. B. Befragung mittels Fragebogen, Beobachtung anhand einer Checkliste). **Indikatoren für die Zielerreichung** erleichtern bereits beim Start eines Entwicklungsvorhabens die spätere Evaluation des Maßnahmen Erfolgs. Evaluationsergebnisse sollten **ausgewertet, mit den Beteiligten besprochen und für die Weiterentwicklung genutzt** werden.

Handlungsfeld 4: Steuerung im Qualitätsmanagement (Strukturen und Prozesse)

Allgemeine Erläuterungen zu den Anforderungen im Handlungsfeld

Die Schulleitung nimmt bei der Qualitätsentwicklung der Schule eine Schlüsselstellung ein. Ihr obliegt die Steuerung und Koordination der Aktivitäten. Die Weiterentwicklung wird von ihr **als kollektiver Lernprozess der gesamten Schulgemeinde** gestaltet, in den neben den Lehrkräften auch Schülerinnen und Schüler sowie Eltern einbezogen werden (**Partizipation**). Zur Planung und Durchführung von Entwicklungsvorhaben wird ein **geeignetes Projektmanagement** genutzt, um Ziele, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und zeitlichen Ablauf zu klären.

Verbindliche Kooperationsstrukturen fördern den Austausch guter Praxis bei den Lehrkräften und die Absprachen zu vergleichbarem Handeln. Sie schaffen außerdem Gelegenheiten für die Weiter-

entwicklung des Unterrichts auf Fach-, Klassen- und Jahrgangsebene. Ein **Beschwerdemanagement** sorgt dafür, dass Rückmeldungen zu Qualitätsdefiziten und Anregungen zur Qualitätsverbesserung aus der Schulgemeinde niedrigschwellig aufgefangen, angemessen bearbeitet und für die Weiterentwicklung genutzt werden können. Die systematische Betrachtung von Defizitrückmeldungen zeigt auf, an welchen Stellen im System Veränderungen nötig sind. Die **Vernetzung mit externen Partnern** unterstützt den Entwicklungsprozess der Schule durch weitere Expertise und Austausch zum Aufbau eines Qualitätsmanagements, das zur eigenen Schulform und den jeweiligen Rahmenbedingungen passt.

Handlungsfeld 5: Steuerung im Qualitätsmanagement (Ressourceneinsatz)

Allgemeine Erläuterungen zu den Anforderungen im Handlungsfeld

Ressourcen spielen im Qualitätsmanagement eine wichtige Rolle bei der Planung und Umsetzung von Entwicklungsvorhaben in den Bereichen Schule und Unterricht. Damit sind **personelle, sächliche und finanzielle Ressourcen** ebenso gemeint wie **Zeit und schulische Infrastruktur**. Die Schulleitung sorgt für den zweckmäßigen Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen und berücksichtigt dabei die schulischen Qualitätsziele und priorisierten Entwicklungsvorhaben.

Ressourcenentscheidungen sollten in der Schulgemeinde transparent gemacht werden, damit die Beteiligten nachvollziehen können, wie die Qualitätsentwicklung in Schwerpunktbereichen durch Ressourcen unterstützt wird. Eine wirksame **Kontrolle der Ressourcenverwendung** bezieht sich nicht nur auf Strukturen und Prinzipien (z. B. Haushaltsausschuss, Verteilung von Deputatsstunden), sondern überprüft auch, ob der Einsatz von Ressourcen in den zentralen Entwicklungsvorhaben der Schule die beabsichtigte Wirkung erzielt hat (z. B. Anschaffung von Materialien, Fortbildung für Lehrkräfte, Einrichtung von Förderkursen für Schülerinnen und Schüler).

Handlungsfeld 6: Steuerung im Qualitätsmanagement (Personalentwicklung)

Allgemeine Erläuterungen zu den Anforderungen im Handlungsfeld

Personalauswahl-, -führung und -entwicklung sind wichtige Bereiche der Qualitätsentwicklung, in denen die Schulleitung Impulse setzen kann. **Ziele, Grundsätze und Kriterien** werden für den Beteiligten offengelegt. Die Schulleitung nimmt **Einblicke in die Unterrichtsqualität**, stellt die **Stärken und Schwächen des schulischen Personals** differenziert fest und initiiert **Maßnahmen zur Personalentwicklung**. Dafür eignen sich u. a. Instrumente wie Unterrichtshospitationen, **Jahresgespräche mit Zielvereinbarungen** und die Fortbildungsplanung in den Bereichen Schul-, Unterrichts- und Qualitätsentwicklung. Besonderes Augenmerk sollte dem **Aufbau von Kompetenzen im**

Umgang mit Daten zur Schul- und Unterrichtsqualität gelten, damit in den jeweiligen Rollen datengestützte Qualitätsarbeit stattfinden kann (z. B. Fachsprecherinnen und -sprecher, Steuergruppenmitglieder, Evaluationsbeauftragte, Aufgabenfeldleitungen). **Neue Lehrkräfte** werden systematisch mit schulkulturellen und konzeptionellen Besonderheiten der Schule vertraut gemacht. Die Herausforderung einer qualitätsorientierten Personalentwicklung besteht darin, **individuellen Bedarfen und systemischen Entwicklungsanforderungen** gleichermaßen gerecht zu werden. Ob das in den Augen des schulischen Personals gelingt, zeigt sich u.a. in der **Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Personalführung**.