

## NICHTAMTLICHER TEIL

### Aufsätze

#### Schulinspektion in Niedersachsen

*Dr. Jens Reißmann*



Schulinspektionen sind in Niedersachsen ein neues Instrument der schulischen Qualitätsentwicklung und -sicherung. Nach einer mehrjährigen Erprobungsphase gehören sie ab 2006 zur Regelpraxis im niedersächsischen Schulsystem. Niedersachsen orientiert sich dabei an erfolgreichen Modellen anderer westeuropäischer Länder, zum Beispiel dem Konzept und der Arbeitsweise der niederländischen *Inspectie van het Onderwijs*.

Schulinspektionen sind eine Form der sog. externen Evaluation, also der systematischen Bewertung durch externe Fachleute. Die Schulen des Landes erhalten dadurch erstmals eine umfassende Rückmeldung über Stärken und Schwächen bzw. Verbesserungsbereiche und damit eine verlässliche Grundlage für eigene Planungen und Schwerpunktsetzungen. Im Zuge der erweiterten Eigenverantwortung der Schulen werden Schulinspektionen den Schulen helfen, die eingeleiteten Maßnahmen zur Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität sowie die Ergebnisse der schulinternen Evaluationen zu überprüfen.

Der Erlass „Schulinspektion in Niedersachsen“ definiert die grundlegenden Ziele und regelt die Durchführung und den Ablauf von Schulinspektionen sowie die Rechte und Pflichten der Beteiligten (Schule, Schulträger, Landesschulbehörde, Niedersächsische Schulinspektion).

Grundlage für den Erlass ist der Beschluss der Landesregierung vom 19.4.2005, mit dem die Niedersächsische Schulinspektion (NSchI) mit Sitz in Bad Iburg (Landkreis Osnabrück) errichtet wurde. Dieser Beschluss nennt die Durchführung und Auswertung von Schulinspektionen sowie ggf. weiterer Evaluationsmaßnahmen als Aufgabe der NSchI. Die NSchI ist damit zwar im weiteren Sinn Teil der Schulaufsicht des Landes, sie nimmt ihre Evaluationsaufgaben aber organisatorisch und personell unabhängig von der Landesschulbehörde (LSchB) als der Schulaufsicht im engeren Sinn wahr.

Der Erlass nimmt zudem auf die Empfehlungen der Arbeitsgruppe „Schulinspektionssystem“ im Abschlussbericht vom Februar 2005 sowie auf die Erfahrungen aus der Erprobung von Schulinspektionen in den Jahren 2003 bis 2005 Bezug. Berücksichtigt wurden auch zahlreiche Hinweise aus den Stellungnahmen, die im Rahmen des Anhörungsverfahrens zum Entwurf des Erlasses eingegangen sind.

#### Ziele, Aufgaben und grundsätzliche Regelungen

Die Durchführung von Schulinspektionen in Niedersachsen verfolgt im Wesentlichen das Ziel, fundierte Hinweise, Anregungen und Impulse für die Verbesserung der schulischen Arbeit zu liefern. Adressaten sind sowohl die einzelnen Schulen als auch die Schulbehörden des Landes. Die Frage, wie die Qualität von Schule und Unterricht verbessert werden kann, steht also im Vordergrund. Die Funktionen der Rechenschaftslegung und der Kontrolle sind demgegenüber nachgeordnet. Die Ergebnisse der Schulinspektionen dienen daher auch nicht dazu, systematische Schulvergleiche vorzunehmen oder eine Rangfolge guter und weniger guter Schulen aufzustellen („Ranking“). Angesichts der unterschiedlichen Ausgangs- und Rahmenbedingungen der einzelnen Schulen wären faire und aussagekräftige Vergleiche kaum möglich.

Die Schulinspektionen werden von der NSchI geplant, durchgeführt und ausgewertet. Diese kann ggf. weitere Evaluations-

maßnahmen zu Einzelaspekten des niedersächsischen Schulsystems durchführen. Konkrete Planungen bestehen diesbezüglich in der derzeitigen Aufbauphase der NSchI noch nicht. Es ist aber denkbar, dass neben den Schulinspektionen und organisatorisch damit verbunden sog. thematische Evaluationen an repräsentativen Schulstichproben durchgeführt werden, die pädagogische oder unterrichtsbezogene Einzelfragen aufgreifen (z. B. Erfolge von Konzepten zur Gewaltprävention, Ergebnisse der Praxistage an Hauptschulen, des Englischunterrichts in der Grundschule).

Die Schulinspektionen werden von pädagogischen Fachleuten durchgeführt, die über mehrjährige Leitungserfahrung in Schulen oder Schulbehörden verfügen. Sie haben sich im Rahmen eines Auswahlverfahrens als besonders geeignet erwiesen und eine etwa 4-monatige Qualifizierung erfolgreich absolviert. Derzeit sind 25 Schulinspektorinnen und -inspektoren im Einsatz, weitere 19 befinden sich in der Qualifizierungsphase. Eine dritte Qualifizierungsrunde soll nach den Sommerferien beginnen. Anfang 2007 werden dann landesweit ca. 60 bis 65 Schulinspektorinnen und -inspektoren tätig sein.

Sie führen die Schulinspektionen mehrheitlich wohnortnah von ihrer häuslichen Arbeitsstätte aus durch. Diese Arbeitsform wird als „mobile Telearbeit“ bezeichnet. Mit ca. 50 Telearbeitsplätzen ist die NSchI als Behörde einzigartig in Niedersachsen. Der derzeitige personelle und organisatorische Aufbau der NSchI bezieht sich auch auf die sog. Serviceteams in der Zentrale in Bad Iburg. Sie unterstützen die Organisation, inhaltliche Vorbereitung und Auswertung der Schulinspektionen. Den Serviceteams gehören auch abgeordnete Lehrkräfte an.

„Inspektion“ bedeutet soviel wie „Einsichtnahme“. Die Schulinspektion soll Einsicht nehmen in die Arbeit der Schule. Sie soll Einsichten gewinnen über die Qualität der Schule – oder besser: über möglichst viele Bereiche, die den Erfolg einer Schule bestimmen und beeinflussen.

Laut Erlass ermittelt die NSchI die Qualität der einzelnen Schulen durch eine Analyse der Stärken und Schwächen bzw. der Verbesserungspotenziale anhand ausgewählter Kriterien. Diese beziehen sich sowohl auf den Unterricht, das „Kerngeschäft“ der Schule, als auch auf die Schule insgesamt. Die einzelnen Lehrkräfte werden im Rahmen der Schulinspektion nicht bewertet. Auch die einzelnen Unterrichtsstunden stehen nicht im Mittelpunkt der Bewertung. Es geht vielmehr um die Qualität der Unterrichtsarbeit der Schule insgesamt sowie der darauf Einfluss nehmenden Prozesse und Strukturen. Folglich haben die Schulinspektorinnen und -inspektoren auch keine dienstaufsichtlichen Befugnisse. Sie sind neutrale Fachleute, die Informationen sammeln und bewerten. Ihre Vorgehensweise erfolgt nach einheitlich abgestimmten und transparenten Grundsätzen. Sie sind zu Sachlichkeit, Fairness und größtmöglicher Objektivität verpflichtet. Das schließt ein, dass sie auch im Hinblick auf mögliche innerschulische Konflikte oder Kontroversen nicht Partei ergreifen oder beratend aktiv werden.

Aufgabe der Schulinspektorinnen und -inspektoren ist es, der Schule möglichst gut begründete und differenziert dargelegte Beobachtungsergebnisse zurückzumelden. Die Ergebnisse werden, nach einer ersten mündlichen Rückmeldung in der Schule, in Form eines schriftlichen Berichts an die Schule und an die LSchB übermittelt. Sie bilden die Grundlage für die Schule, Verbesserungsmaßnahmen zu planen und umzusetzen. Die Schulen (Schulleitung, schulische Gremien) entscheiden selbst – ggf. beraten durch die LSchB – welche Maßnahmen reali-

siert werden sollen. Die Schulinspektorinnen und -inspektoren haben nicht die Aufgabe, hierbei koordinierend, beratend oder Prozess begleitend aktiv zu werden.

Die Ergebnisse der einzelnen Schulinspektionen werden durch die NSchI ausgewertet und in Form von Jahres- oder Zweijahresberichten zusammengefasst. Ergänzend können für diese Berichte auch vorliegende Ergebnisse anderer Evaluationsvorhaben herangezogen werden. Das Kultusministerium (MK) soll durch die NSchI über wichtige Entwicklungen und Trends in einzelnen Schulformen, Regionen oder pädagogischen Aufgabenfeldern regelmäßig informiert werden. Eine Konzeption für diese periodischen Berichte und die Auswertung der einzelnen Schulinspektionen befindet sich in Arbeit.

### Durchführung der Schulinspektion

#### *Teilnahme der Schulen*

Schulinspektionen werden an allen öffentlichen allgemein bildenden und Berufsbildenden Schulen des Landes regelmäßig, das heißt in einem Zyklus von etwa vier Jahren, durchgeführt.

Bis 2009 sollen alle Schulen des Landes mit dem Ziel einer ersten Bestandsaufnahme inspiziert worden sein. Inwieweit sich danach für alle Schulen Folgeinspektionen im 4-Jahresrhythmus anschließen, wird im Erlass nicht festgelegt. Denkbar ist auch, dass Niedersachsen dem Trend anderer westeuropäischer Schulinspektionssysteme zur sog. proportionalen Inspektion folgt. Dabei variieren Umfang, Dauer und Häufigkeit der Folgeinspektionen bei einzelnen Schulen – und zwar abhängig von den nachgewiesenen Ergebnissen einer Schule und der Qualität ihrer Selbstevaluation.

Schulen in freier Trägerschaft können auf Antrag der Schule bzw. des Schulträgers einbezogen werden. Die NSchI entscheidet darüber im Rahmen ihrer personellen und organisatorischen Möglichkeiten. Die schulgesetzlichen Grundlagen gebieten weder eine verpflichtende Teilnahme noch einen Anspruch dieser Schulen auf Schulinspektion.

Die öffentlichen Schulen sind zur Teilnahme und Mitwirkung an den Schulinspektionen verpflichtet. Das dürfte im Hinblick auf die eingangs genannten Zielsetzungen selbstverständlich sein. Hingewiesen sei in diesem Zusammenhang auf die Verantwortung der Schulleiterin und des Schulleiters für die Qualitätssicherung und die Qualitätsentwicklung der Schule zu sorgen (§ 43 Abs. 2 Nr. 8 NSchG).

Die Auswahl der Schulen folgt durch die NSchI nach dem Zufallsprinzip, wobei allerdings organisatorische Bedingungen berücksichtigt werden (z. B. einsatzbereite Schulinspektorinnen und -inspektoren in zumutbarer Entfernung von der Schule). Für die Auswahl bzw. die Einsatzplanung ist eine spezielle Datenbank entwickelt worden. Die ausgewählten Schulen werden sechs bis acht Wochen vor dem Schulbesuch informiert.

Besondere und feststehende Ereignisse, die den normalen Schulalltag stark verändern (z. B. Abschlussprüfungen, Schülerentlassungen) werden bei der Auswahl so weit wie möglich berücksichtigt. Das gilt allerdings nicht für verschiebbare Planungen (z. B. Projektwochen) oder unabwendbare Ereignisse, die zum Schulalltag gehören (z. B. Lehrerkrankungen).

<sup>1</sup> Vgl. MK-Homepage [www.mk.niedersachsen.de](http://www.mk.niedersachsen.de) unter „Schulqualität“

### *Arbeitsweise der Schulinspektion*

Die Inspektion einer Schule wird in der Regel von zwei Schulinspektorinnen und -inspektoren durchgeführt. Je nach Schulgröße dauert der Schulbesuch des Inspektionsteams drei oder vier Tage. In größeren Schulsystemen wird das Inspektionsteam um weitere Schulinspektorinnen oder -inspektoren ergänzt. Mindestens ein Mitglied des Inspektionsteams verfügt über die Befähigung für ein Lehramt der Schulform der zu inspizierenden Schule sowie über umfassende Unterrichtserfahrungen an dieser Schulform. In der Regel übernimmt diese Person auch die Leitung des Teams. In der Erprobungsphase hat sich die schulformübergreifende Zusammensetzung der Inspektionsteams sehr bewährt, da sie zu einer interessanten Erweiterung der Wahrnehmungsperspektiven geführt hat. In großen Berufsbildenden Schulen mit verschiedenen Berufsfeldern werden allerdings grundsätzlich mehrere Schulinspektorinnen und -inspektoren aus dem Berufsschulbereich mit entsprechenden Erfahrungen eingesetzt.

Erinnert sei daran, dass alle Schulinspektorinnen und -inspektoren mehrjährige Leitungserfahrung in Schulen haben. Es werden keine Berufsanfänger eingesetzt. Die Teamzusammensetzung wechselt nach mehreren Schulinspektionen.

### *Elemente der Schulinspektion*

Die Schulinspektion einer Schule beruht im Wesentlichen auf vier Quellen der Informationsgewinnung und -bewertung:

- Daten- und Dokumentenanalyse: Dazu werden Daten aus der Schulstatistik und stichwortartige Informationen über Besonderheiten der jeweiligen Schule, die in einem sog. Erhebungsbogen erfasst werden, ausgewertet. Herangezogen werden auch wichtige Schuldokumente (z. B. Schulprogramm, pädagogische Konzepte, Konferenzbeschlüsse), die von der Schule in der Vorbereitungsphase eingesandt werden. Eine erste Auswertung erfolgt durch die Serviceteams in der Zentrale der Inspektion in Bad Iburg. Die Schulen erhalten neben dem Erhebungsbogen eine Liste möglicher Schuldokumente, die – sofern vorhanden – in schriftlicher oder elektronischer Form eingereicht oder während des Schulbesuchs bereitgestellt werden sollen. Beide Dokumente werden auf der Homepage des Kultusministeriums veröffentlicht. Die Analyse dieser Daten und Dokumente vermittelt einen ersten Eindruck von den besonderen Ausgangs- und Rahmenbedingungen der Schule sowie von Entwicklungen der letzten Jahre. Leistungen und Erfolge, aber auch mögliche Schwächen und offene Fragen werden deutlich und können während des Schulbesuchs überprüft bzw. geklärt werden.
- Unterrichtsbeobachtungen: Diese stehen im Zentrum der Schulinspektion. Mindestens 50 % der Lehrkräfte werden im Unterricht besucht, an kleineren Schulen sind es häufig alle Lehrkräfte. Über einen Beobachtungsbogen, der ebenfalls auf der MK-Homepage veröffentlicht ist, werden 20 Qualitätsaspekte (Teilkriterien) des Unterrichts bewertet, die zu vier Qualitätskriterien zusammengefasst sind: Zielorientierung und Strukturierung des Unterrichts, Stimmigkeit und Differenzierung des Unterrichts, Unterstützung eines aktiven Lernprozesses und pädagogisches Klima. Damit werden unter Bezugnahme auf die Ergebnisse der Schulwirkungs- bzw. Unterrichtsforschung wichtige fachübergreifende Qualitätsaspekte des Unterrichts in den Blick genommen. Gravierende fachliche Mängel werden so weit wie möglich erfasst. Sie führen z. B. dazu, dass das Kriterium „Stimmigkeit und Differenzierung“ negativ bewertet wird. Der Beob-

achtungsbogen ist nicht für die Bewertung einzelner Lehrkräfte oder Unterrichtsstunden konzipiert worden. Er ist auch nicht für alle Unterrichtsstunden oder -sequenzen gleich gut geeignet, liefert aber – so die bisherigen Erfahrungen – wichtige Hinweise für die Verbesserung der Unterrichtsqualität der Schule.

- Interviews mit beteiligten Gruppen: Mit der Schulleitung, einer Gruppe der Lehrkräfte, einer Eltern- und einer Schülergruppe werden jeweils separate, teilstrukturierte Gespräche geführt. Dazu wird ein Gesprächsleitfaden eingesetzt, der die wichtigsten Themenbereiche benennt. Der Schulpersonalrat ist an der Gesprächsrunde mit den Lehrkräften beteiligt, ebenso sollte die Frauenbeauftragte der Schule einbezogen werden. Auch mit den sonstigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird ein Gespräch geführt. Schulinspektionen an Berufsbildenden Schulen schließen zudem ein Gespräch mit Vertreterinnen und Vertretern der Ausbildungs- bzw. Partnerbetriebe ein. Die Gespräche dienen dazu, Stärken und Schwächen der Schule aus Sicht der verschiedenen Gruppen zu aufzuzeigen. Die Aussagen können zwar in der Regel nicht als repräsentativ gewertet werden, liefern aber doch interessante Hinweise und binden alle Gruppen in die Schulinspektion, ihre Ergebnisse und die möglichen Folgerungen ein.
- Schulrundgang: Mit Hilfe einer Checkliste werden das Schulgelände, der Schulhof, die Sportstätten, einige der Klassen- und Fachräume, die Ausstattung mit Lehr- und Lernmaterialien inkl. IuK-Technologie, die Arbeitsplatzsituation der Lehrkräfte, aber auch der Zustand der Räumlichkeiten in Augenschein genommen. Vertreter des Schulträgers können sich am Schulrundgang beteiligen. Bei der Bewertung der Räume und der Ausstattung stehen die möglichen Auswirkungen auf die Lern- und Lehrprozesse und nicht die baulichen und technischen Qualitätsstandards im Vordergrund.

### *Bewertung*

Die Bewertung der Schul- und Unterrichtsqualität wird auf der Grundlage eines „Qualitätsprofils“ vorgenommen, das 16 Qualitätskriterien mit rund 100 Teilkriterien umfasst, die teilweise schulformspezifisch variieren. Auch die Qualitätsprofile für die verschiedenen Schulformen werden auf der MK-Homepage veröffentlicht. Sie sind während der Erprobungsphase mehrfach überarbeitet worden.

Abgeleitet wurden die Bewertungskriterien der Schulinspektion aus dem *Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen'*, der in diesem Jahr in einer revidierten Fassung veröffentlicht wird. Diese niedersächsische Qualitätsrahmenvorgabe ist in einem mehrjährigen Diskussionsprozess und unter Sichtung internationaler Forschungsergebnisse und Qualitätskonzepte entwickelt worden.

Die Bewertung der Qualitätskriterien erfolgt, in Anlehnung an internationale Konzepte, auf einer 4-stufigen Skala von „4“ (stark), über „3“ (eher stark als schwach) und „2“ (eher schwach als stark) bis „1“ (schwach). Auf eine neutrale Bewertung (Mittelwert) wird bewusst verzichtet. Die Schule soll zu allen Kriterien eine klare Trendaussage erhalten. Die Teilkriterien werden auf einer 3-stufigen Skala bewertet: (++) trifft in besonderem Maße zu, (+) trifft zu und (-) trifft nicht zu. Eine differenziertere Bewertung ist im Rahmen des Inspektionsverfahrens nicht möglich. Auch hier geht es vor allem darum, der Schule durch eine Trendaussage ein Signal bezüglich möglicher Verbesserungsmaßnahmen zu geben.

Es ist durchaus möglich, dass das Inspektionsteam zu einzelnen Teilkriterien keine hinreichend validen Aussagen treffen kann; in diesen Fällen wird eine (0) eingetragen, das heißt: „keine Beurteilung möglich“.

Für die Bewertung der Qualitätskriterien sind Normen definiert worden: Zum Beispiel wird mit „3“ gewertet, wenn mindestens 50 % der bewerteten Teilkriterien im positiven Bereich (++) oder (+) liegen. Auch werden einzelne Teilkriterien besonders gewichtet: Sie müssen im positiven Bereich liegen, damit das Qualitätskriterium mit „3“ oder „4“ bewertet werden kann. Diese und weitere Normierungen, auf die hier nicht eingegangen werden kann, sind in der Erprobungsphase und auch nach Abschluss der ersten Ausbildungsrunde künftiger Schulinspektorinnen und -inspektoren wiederholt überprüft und verbessert worden.

Mit dem Qualitätsprofil erhält die inspizierte Schule also eine Bewertung von 16 Qualitätskriterien bzw. ca. 100 Teilkriterien. Diese erfolgt zunächst auf der Grundlage der systematischen Beobachtungen während des Schulbesuchs und der eingesehenen Dokumente. Es ist aber hinreichend bekannt, dass die besonderen Rahmenbedingungen der Schule und das soziale Umfeld erheblichen Einfluss auf die Qualität der schulischen Arbeit und die Ergebnisse haben. Diese Variablen werden daher vom Inspektionsteam so weit wie möglich erfasst. Im Inspektionsbericht wird darauf bei der Kommentierung des Qualitätsprofils Bezug genommen.

#### *Berücksichtigung der schulinternen Evaluation*

Die Schulinspektion berücksichtigt auch von der Schule bereitgestellte Dokumente der schulinternen Evaluation. Immer mehr Schulen nutzen zum Beispiel das in internationalen Projekten entwickelte Instrumentarium SEIS (Selbstevaluation in Schulen) der Bertelsmann Stiftung<sup>2</sup>. Die Schulen entscheiden selbst, welche Informationen und Dokumente sie dem Inspektionsteam zu den durchgeführten oder geplanten schulinternen Evaluationsmaßnahmen zur Verfügung stellen. Das Inspektionsteam wird auf dieser Grundlage eine Einschätzung der schulinternen Evaluation vornehmen und entscheiden, ob bzw. inwieweit die Ergebnisse berücksichtigt werden können. Die Schule erhält dann durch den Bericht der Schulinspektion eine Bestätigung ihrer eigenen Evaluationsergebnisse oder aber interessante Differenzierungen bzw. abweichende Bewertungen.

In diesen Fällen nimmt die Schulinspektion den Charakter einer sog. Meta-Evaluation an: Sie überprüft Verfahren, Ergebnisse und Folgerungen der schulinternen Evaluation. Dies wird vor allem im Bereich der Berufsbildenden Schulen in Niedersachsen an Bedeutung gewinnen. Diese Schulen sind seit 2004 durch Erlass verpflichtet, Selbstbewertungen nach dem EFQM-Modell<sup>3</sup> durchzuführen und auf dieser Basis ein modernes schulisches Qualitätsmanagement zu entwickeln. Daher wurde das im BBS-Bereich von der NSchI verwendete Qualitätsprofil bereits an die EFQM-Kriterien angeglichen. Zudem erhalten alle Schulinspektorinnen und -inspektoren im Rahmen ihrer Ausbildung eine zusätzliche Qualifizierung zu EFQM-Assessorinnen und -Assessoren.

#### *Nachinspektion*

Bei „gravierenden Mängeln“ legt die NSchI eine Nachinspektion fest. Noch ist nicht abschließend definiert, wann das Qualitätsprofil nach einer Schulinspektion „gravierende Mängel“ ausweist, wenngleich hierzu erste Konzepte vorliegen. Eine Festlegung soll aber erst erfolgen, wenn im Verlauf des Jahres

2006 hinreichend viele Schulen inspiziert worden sind und damit eine ausreichende Stichprobe vorliegt. Derzeit entscheidet die NSchI noch im Einzelfall. Nach den Erfahrungen der niederländischen Schulinspektion ist damit zu rechnen, dass bei 1-3 % aller Schulen die Mängel so gravierend sind, dass unmittelbarer Handlungsbedarf besteht. Das wird durch Festlegung einer Nachinspektion unterstrichen. In diesem Fall sind LSchB und Schulleitung verpflichtet, notwendige Verbesserungs- und Unterstützungsmaßnahmen zu vereinbaren. Die Nachinspektion überprüft dann in erster Linie, ob in den festgestellten Defizitbereichen sinnvolle Maßnahmen eingeleitet und erfolgreich umgesetzt wurden.

#### **Ablauf der Schulinspektion**

##### *Vorbereitungsphase*

Alle ausgewählten Schulen erhalten von der NSchI ein Schreiben, in dem Termine und einzureichende Unterlagen sowie die Leiterin oder der Leiter des Inspektionsteams benannt werden. Die Leiterin oder der Leiter des Inspektionsteams stimmt anschließend den organisatorischen Ablauf des Schulbesuches mit der Schulleiterin oder dem Schulleiter ab.

So ist durch die Schule sicherzustellen, dass in den Tagen des Inspektionsbesuchs keine besonderen Veranstaltungen geplant (z. B. Projektwoche) und dem Inspektionsteam angemessene Arbeitsbedingungen geschaffen werden (z. B. Arbeitsraum).

Vor dem Schulbesuch des Inspektionsteams erfolgt ein Informationsangebot durch die NSchI. In der Regel wird eine schulöffentliche Informationsveranstaltung organisiert. Die Schulleiterin oder der Schulleiter informiert alle an der Schule beteiligten Personen und Gremienvertreter sowie den Schulträger über den Termin. Auch die zuständige Dezernentin bzw. der zuständige Dezernent der LSchB kann teilnehmen. Bei Berufsbildenden Schulen müssen auch die Partnerbetriebe informiert werden. Auf der Veranstaltung werden Ziele und Ablauf der Schulinspektion erläutert und die Inspektionsinstrumente und Bewertungskriterien vorgestellt. Es gehört zu den Grundsätzen der NSchI, die Vorgehensweise bei der Schulinspektion so transparent wie möglich zu gestalten. Alle Informationen können daher auch über die Homepages des Kultusministeriums und (in Zukunft) der NSchI eingeholt werden.

##### *Durchführungsphase*

Über die Abfolge und Dauer der einzelnen Phasen des Schulbesuchs entscheidet das Inspektionsteam. Das Inspektionsteam kann selbstverständlich auch weitere Interviews einplanen oder um die Vorlage zusätzlicher Schuldokumente bitten.

Auch die Auswahl, Reihenfolge und Dauer der Unterrichtsbesuche werden vom Inspektionsteam festgelegt. Hierzu findet

<sup>2</sup> Das SEIS-Verfahren wurde im Rahmen eines internationalen Projekts von der Bertelsmann Stiftung entwickelt. Über eine online-Befragung der Lehrkräfte, Eltern, Schülerinnen und Schüler, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden differenzierte Einschätzungen der jeweiligen Schule ermittelt. Eine spezielle Software sowie neutrale Kommentatoren helfen bei der Auswertung und liefern der Schule klare Anhaltspunkte für Verbesserungsmaßnahmen. Den Schulen wird ein Qualitätsvergleich mit anderen Schulen angeboten, so dass jede Einzelschule ihren Entwicklungsstand selbst einordnen kann. Weitere Informationen: [www.das-macht-schule.de](http://www.das-macht-schule.de)

<sup>3</sup> Das EFQM-Modell der European Foundation for Quality Management beinhaltet eine umfassende und systematische Bewertung einer Organisation oder eines Betriebes anhand von neun Kriterien und rund 30 Teilkriterien. Es ist zugleich darauf abgestimmt, über Verbesserungsmaßnahmen zu entscheiden und den Verbesserungsprozess planvoll umzusetzen. Für den Schulbereich wurde im Rahmen einer bayerisch-niedersächsischen Kooperation ein Handbuch entwickelt: „Unsere Schule auf dem Weg in die Zukunft. Schulentwicklung nach dem EFQM-Modell“, Wolnzach 2004

eine durch eine Datenbank gestützte Vorauswahl statt, die sicherstellt, dass alle Unterrichtsfächer, alle Schuljahrgänge sowie mindestens 50 % der Lehrkräfte einbezogen werden. Die Lehrkräfte werden grundsätzlich nicht vorher informiert, ob bzw. wann sie im Unterricht besucht werden. Es kann auch sein, dass Lehrkräfte aufgrund der o. g. Auswahlkriterien mehrmals (in verschiedenen Fächern und/oder unterschiedlichen Schuljahrgängen) besucht werden. In der Regel dauert eine Unterrichtsbeobachtung etwa 20 (bis 25) Minuten, gelegentlich werden aber auch ganze Unterrichtsstunden einbezogen. Die ersten Unterrichtsbesuche führt das Inspektionsteam gemeinsam bzw. zu zweit durch, um die Bewertungen noch einmal abzugleichen. Die Beobachtung von „halben Unterrichtsstunden“ (bezogen auf die traditionelle 45-Minuten-Stunde) ist inzwischen – nach anfänglicher Skepsis – akzeptiert und hat sich bewährt. Die Schulinspektorin bzw. der Schulinspektor erscheint demnach zu Beginn einer Unterrichtsstunde – oder etwa in der Mitte der Stunde. Es gehört zu den Verfahrensregeln, dass eine Vorstellung, Begrüßung, Verabschiedung etc. nicht stattfindet. Dies hat gelegentlich Irritationen ausgelöst. Die Schulinspektorinnen und -inspektoren versuchen aber, die Unterrichtssituation so wenig wie möglich zu beeinflussen. Ohnehin geht es darum, möglichst das „normale“ Unterrichtsgeschehen zu erleben und zu bewerten. Daher wird auch eigenverantwortlicher Unterricht von Anwärterinnen und Anwärtern bzw. Referendarinnen und Referendaren sowie Vertretungsunterricht einbezogen. Auch diese Stunden sind Teil des Unterrichtsalltags der Schule.

Die Gespräche mit den oben genannten Gruppen werden vom Inspektionsteam gemeinsam geführt. Die Zusammenstellung der Gesprächsgruppen soll durch die jeweiligen Gruppen erfolgen, also durch den Schulleiternrat bzw. den Schülerrat bzw. selbst organisiert durch das Kollegium. Die Schulleiterin oder der Schulleiter entscheidet, wer seitens der Schule an dem Gespräch mit „der Schulleitung“ teilnehmen soll und stimmt im BBS-Bereich auch die Gesprächsrunde mit den Partnerbetrieben ab. Vorgaben der NSchI gibt es hierzu nicht. Empfohlen wird aufgrund der bisherigen Erfahrungen, die Gesprächsgruppen so zusammensetzen, dass ein möglichst breites Spektrum der jeweiligen Gruppe repräsentiert ist. Äußerungen im Rahmen der Gesprächsrunden werden vertraulich behandelt. Die Gespräche haben das Ziel, möglichst viele Informationen über Qualität der schulischen Arbeit zu sammeln. Sie sind kein Forum für pädagogische Grundsatzdebatten, bildungspolitische Diskussionen oder persönliche Beschwerden.

Grundsätzlich werden vom Inspektionsteam personenbezogene Informationen und Daten vertraulich behandelt. Es werden auch keine personenbezogenen Daten erhoben oder dokumentiert. Lediglich bei Verstößen gegen Dienstpflichten oder die Schulordnung werden die Schulleiterin oder der Schulleiter und ggf. die Schulaufsicht informiert.

Gegen Ende des Schulbesuchs wertet das Inspektionsteam die Ergebnisse aus und erstellt das (vorläufige) Qualitätsprofil der Schule. Zunächst erfolgt eine mündliche Rückmeldung an die Schulleiterin bzw. den Schulleiter. Anschließend erhalten auch die Gesprächsgruppen – ggf. darüber hinaus die interessierte Schulöffentlichkeit – eine erste Rückmeldung der Ergebnisse. Insbesondere die Ergebnisse der Unterrichtsbeobachtungen werden ausführlich präsentiert – ohne den Bezug zu einzelnen Lehrkräften oder Unterrichtsstunden herzustellen. Das Inspektionsverfahren sieht keine Diskussion der Ergebnisse bzw. der Bewertungen vor. Es können aber seitens der Schule Missverständnisse aufgeklärt oder Zusatzinformationen eingebracht werden.

## Berichterstattung und Ergebnisveröffentlichung

### *Der Inspektionsbericht*

Etwa drei Wochen nach dem Schulbesuch erhält die Schulleiterin oder der Schulleiter den schriftlichen Inspektionsbericht. Es handelt sich zunächst um einen Entwurf, zu dem die Schule innerhalb von zwei Wochen eine schriftliche Stellungnahme abgeben kann. Empfohlen wird, diese Stellungnahme schulintern abzustimmen, zumal sie dem abschließenden Inspektionsbericht beigelegt wird. Dieser wird nach zwei weiteren Wochen der Schule und der LSchB zugeleitet.

Der Bericht benennt die vom Inspektionsteam durchgeführten Erhebungen, Beobachtungen und Gespräche und beschreibt die Ausgangssituation der Schule und enthält Aussagen zu Gebäude, Räumen und Ausstattung. Er enthält zudem das Qualitätsprofil mit einer Bewertung der 16 Qualitätskriterien sowie eine Beschreibung der Ergebnisse. Dabei werden die besonderen Stärken der Schule, aber auch die Schwächen bzw. die Verbesserungsbereiche benannt und kommentiert – unter Berücksichtigung der Ausgangs- und Rahmenbedingungen der Schule.

Der Bericht schließt mit einer Zusammenfassung. Dort, wo das Inspektionsteam dringenden Handlungsbedarf sieht, wird dies deutlich zum Ausdruck gebracht. Es wird aber darauf verzichtet, der Schule konkrete Maßnahmen zu empfehlen oder Handlungsanweisungen zu geben. In zwei Anlagen sind die Bewertung der ca. 100 Teilkriterien sowie die Liste der von der Schule zur Verfügung gestellten Schuldokumente beigelegt.

Der Schulträger erhält eine Kurzfassung des Berichts, ebenfalls mit der Möglichkeit zur Stellungnahme. Diese Kurzfassung enthält die Aussagen zur Gebäude- und Raumsituation sowie zur Ausstattung der Schule – immer im Hinblick auf die Arbeits- und Lernbedingungen. Auch über die Zusammenfassung der Inspektionsergebnisse wird der Schulträger informiert, nicht aber über das Qualitätsprofil und die Einzelbewertungen der pädagogischen Arbeit. Diese sind Gegenstand der schulinternen Reflexionen, Planungen und Maßnahmen, ggf. in Abstimmung mit der LSchB.

Die Inspektionsberichte werden durch die NSchI oder die LSchB nicht an Dritte weitergegeben oder veröffentlicht. Damit soll deutlich werden, dass seitens des Landes kein Schul-Ranking intendiert ist. Einige Schulen haben ihre Inspektionsberichte bereits auf ihrer Homepage veröffentlicht. Vergleiche mit anderen Schulen, die dadurch nahe gelegt werden, sind – wie erwähnt – nicht unproblematisch, zumal einige Qualitätskriterien und Normen im Verlauf der letzten Monate noch einmal verändert worden sind. Im Hinblick auf die oben genannten periodischen Berichte an das Kultusministerium, aber auch zur Überprüfung und Verbesserung des Inspektionsverfahrens wird eine Auswertung der Einzelberichte erfolgen.

Die Schulleiterin oder der Schulleiter sorgt dafür, dass der vollständige Inspektionsbericht innerhalb einer Woche in Kopie an den Schulleiternrat, den Schülerrat und den Schulpersonalrat weitergeleitet wird. Alle schulischen Gremien, damit auch alle Lehrkräfte müssen die Möglichkeit haben, den Bericht einzusehen. Dies gilt auch für die übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nur so kann es gelingen, die Schulgemeinschaft in den Prozess der Auswertung sowie der Planung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen einzubinden.

Es wird erwartet, dass die Schulen aus den Ergebnissen Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -verbesserung ableiten

und umsetzen. Die Verantwortung dafür liegt bei der Schulleiterin oder dem Schulleiter.

#### *Evaluation und Dokumentation*

Über einen Evaluationsbogen können die Schulen der NSchI eine Rückmeldung über die Schulinspektion geben. Gefragt wird unter anderem nach dem Ablauf der Schulinspektion, dem Auftreten des Inspektionsteams, den Formulierungen und Bewertungen im Bericht und der Relevanz für die eigene Schulentwicklung. Der Evaluationsbogen ist so verfasst, dass neben der Schulleiterin oder dem Schulleiter auch Schullehrerrat, Schülerrat und Schulpersonalrat Kommentare oder Anregungen mitteilen können. Die Auswertung dieser Rückmeldungen ist Teil der Evaluation der NSchI. Ein Gesamtkonzept für diese Evaluation ist in Planung.

Nach Abschluss einer Schulinspektion werden der abschließende Inspektionsbericht (inkl. der möglichen Stellungnahmen der Schule und des Schulträgers) sowie der erwähnte Evaluationsbogen dokumentiert. Eventuell wird auch der Erhebungsbogen (s. o.) aufbewahrt, zumindest im Fall einer Nachinspektion. Die übrigen eingereichten Schuldokumente werden auf Wunsch an die Schule zurückgegeben. Die Unterrichtsbeobachtungsbögen, Gesprächsprotokolle und sonstigen Aufzeichnungen werden vernichtet.

#### **Aufgaben der Landesschulbehörde (LSchB)**

Da die neu errichtete Behörde NSchI Teilaufgaben der klassischen Schulaufsicht übernimmt, werden im Erlass auch die Aufgaben der LSchB im Zusammenhang mit der Planung, Durchführung und Auswertung von Schulinspektionen genauer bestimmt. Gemeinsam haben beide Behörden die Aufgabe, zur Qualitätsverbesserung der Schulen beizutragen. Daher ist es selbstverständlich, dass sie sich wechselseitig informieren und unterstützen.

Die Auswahl bzw. Reihenfolge der zu inspizierenden Schulen wird durch die NSchI getroffen; die LSchB wird darüber informiert. Die Dezernentinnen und Dezernenten der LSchB können an den Vorinformationen teilnehmen, sie sind aber nicht am Schulbesuch des Inspektionsteams beteiligt. Aus ihrer Kenntnis der Schulen heraus können sie dem Inspektionsteam wichtige Zusatzinformationen liefern, zum Beispiel über Entwicklungen der letzten Jahre im Kollegium oder in der Schulleitung. Wo dies geschieht, ist auch die Schule zu informieren – im Interesse der zugesagten Transparenz des Verfahrens.

Die Auswertung des Inspektionsberichts ist grundsätzlich Aufgabe der Schule. Bei Bedarf führen aber Schulleitung und zuständige Dezernentin bzw. zuständiger Dezernent ein gemeinsames Auswertungsgespräch.

Besonders gefordert sind Schule und LSchB, wenn der Inspektionsbericht einen „dringenden Verbesserungsbedarf“ feststellt, also Mängel beschreibt, die möglichst rasch behoben werden sollten. Das kann selbstverständlich auch oberhalb der Schwelle einer Nachinspektion der Fall sein. Die Schule sollte in diesen Fällen ein schulintern und mit der LSchB abgestimmtes Konzept für Verbesserungsmaßnahmen aufstellen. Die LSchB sorgt im Rahmen ihrer Möglichkeiten dafür, dass solche Konzepte durch entsprechende Unterstützungsleistungen realisiert werden können. Hier wird ein Umsteuern im Bereich der Unterstützungsangebote des Landes deutlich: Leistungen werden primär dort bereitgestellt, wo Schulen auf der Grundlage von Evaluationsergebnissen abgestimmte Konzepte mit klaren Zielbeschreibungen entwickeln und bedarfsgerecht umsetzen.

Dies gilt umso mehr in den (hoffentlich wenigen) Fällen, in denen die NSchI eine Nachinspektion festlegt. Hier werden in

der Regel mehrere Bereiche der Schul- und Unterrichtsqualität benannt, die dringender Verbesserung bedürfen. Wird eine Nachinspektion festgesetzt, schließt die LSchB mit der Schulleitung eine Zielvereinbarung (Ziele, Maßnahmen, Unterstützungsleistungen) ab.

Die NSchI entscheidet im Einzelfall über Umfang und Zeitpunkt der Nachinspektion. Diese soll feststellen, ob die Schule auf dem richtigen Weg ist, ob also die eingeleiteten Maßnahmen bereits erste Erfolge zeitigen. Sollte eine Nachinspektion allerdings keine signifikanten Verbesserungsansätze zeigen, wird die LSchB weitergehende Maßnahmen einleiten müssen.

Im Regelfall werden die Schulen nach der Schulinspektion vor der Aufgabe stehen, gezielte Verbesserungsmaßnahmen in definierten Aufgabenfeldern einzuleiten. Nach bisherigen Erfahrungen sind einige Maßnahmen von den Schulen aus eigener Kraft zu realisieren. Andere werden sich nur mit Hilfe entsprechender Unterstützungsangebote erfolgreich umsetzen lassen. Eigenverantwortliche Schule, Schulaufsicht und Unterstützungssystem werden neue Formen der Zusammenarbeit entwickeln müssen – nicht zuletzt aufgrund der Schulinspektion und ihrer Ergebnisse.

*Dr. Jens Reißmann, Niedersächsisches Kultusministerium,  
Leiter der Koordinierungsgruppe zur Unterstützung der NSchI  
in der Aufbauphase*

## **Förderung von Schülerinnen und Schülern mit besonderen Schwierigkeiten im Lesen, Rechtschreiben oder Rechnen**

*Ulrike Behrens*

Die Kultusministerkonferenz (KMK) hat im Dezember 2003 neue Empfehlungen zur Förderung von Schülerinnen und Schülern mit Lese- und Rechtschreibschwierigkeiten veröffentlicht, die „Grundsätze zur Förderung von Schülerinnen und Schülern mit besonderen Schwierigkeiten im Lesen und Rechtschreiben“<sup>1</sup>. Darin wird der Prävention von Lese-Rechtschreib-Schwierigkeiten durch eine angemessene Gestaltung des Unterrichts ein hoher Stellenwert eingeräumt. Der Unterricht soll sich generell auf die heterogenen Lernvoraussetzungen der Schülerinnen und Schüler einstellen und Arbeitsformen anbieten, die auf die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten abgestimmt sind. Auch die Förderung soll sich an dem individuellen Lernentwicklungsstand orientieren. Die KMK empfiehlt, für Schülerinnen und Schüler mit Lese-Rechtschreib-Schwierigkeiten Hilfen im Sinne eines Nachteilsausgleichs und darüber hinaus die Möglichkeit zur Abweichung von den Grundsätzen der Leistungsbewertung vorzusehen. Deutlich wird auch die Empfehlung ausgesprochen, diese Maßnahmen ebenfalls auf den Fremdsprachenbereich anzuwenden.

In Reaktion auf die „Grundsätze“ der KMK wurde in zahlreichen Bundesländern eine Überarbeitung der bisherigen Erlasse in Angriff genommen. Bremen und Niedersachsen waren die ersten Bundesländer, welche einen neuen Erlass vorgelegt haben.

<sup>1</sup> [http://www.kmk.org/doc/beschl/304\\_Legasthenie.pdf](http://www.kmk.org/doc/beschl/304_Legasthenie.pdf)