

**Arbeitsgruppe**  
**„Schulinspektionssystem“**

***Abschlussbericht***

## Inhalt:

<b>1.</b>	<b>Auftrag der Arbeitsgruppe</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Aufgaben</b> der Nds. Schulinspektion	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>Grundannahmen</b> der Nds. Schulinspektion	<b>5</b>
<b>4.</b>	<b>Schulinspektion</b>	
4.1	Grundlagen, Elemente und Arbeitsweise	7
4.2	Ablauf einer Schulinspektion	8
4.3	Erst- und Folgeinspektion	10
<b>5.</b>	<b>Zusammenwirken und Abgrenzung</b>	
5.1	Zusammenwirken mit der „Neuen Schulaufsicht“	10
5.2	Zusammenwirken mit Beratungs- und Unterstützungseinrichtungen	11
5.3	Abgrenzung der Nds. Schulinspektion von der „Neuen Schulaufsicht“	12
<b>6.</b>	<b>Personal</b> der Nds. Schulinspektion	<b>13</b>
6.1	Schulinspektorinnen und Schulinspektoren	13
6.1.1	Kompetenzprofil	13
6.1.2	Personalstruktur	14
6.1.3	Auswahlkriterien	14
6.1.4	Qualifizierung	15
6.2	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	15
<b>7.</b>	<b>Organisationsstruktur und Ressourcen</b> der Nds. Schulinspektion	<b>16</b>
7.1	Organisationsstruktur der Inspektionsbehörde	16
7.2	Personalbedarf Schulinspektorinnen/Schulinspektoren	16
7.3	Personal-Modell Schulinspektorinnen/Schulinspektoren	18
7.4	Personalbedarf Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter	18
<b>8.</b>	<b>Sukzessive Einführung</b> der Nds. Schulinspektion	<b>19</b>
<b>9.</b>	<b>Evaluation</b> der Schulinspektion	<b>20</b>

## Anlagen:

1. Qualitätsprofil
2. Bewertungsbogen
3. Unterrichtsbeobachtungsbogen
4. Erhebungsbogen
5. Kompetenzprofil Schulinspektorinnen/Schulinspektoren
6. Qualifizierungsmodule für die Ausbildung von Schulinspektorinnen/Schulinspektoren
7. Anforderungsprofil Mitarbeiter
8. Personalbedarfsberechnung

## 1. Auftrag der Arbeitsgruppe

Herr Staatssekretär sieht für die Arbeitsgruppe „Schulinspektionssystem“ folgende Arbeitsschwerpunkte (vgl. Redemanuskript zur Auftaktveranstaltung am 01. Juli 2004):

### 1. Vergewisserung der Rahmenbedingungen eines Schulinspektionssystems in Niedersachsen.

Dazu gehören u.a.:

- die Verbindlichkeit fachbezogener Standards und von Standards für Schulqualität in Niedersachsen (vgl. Niedersächsisches Konzept für Schulqualität<sup>1</sup>),
- die Ziel- und Prozessvorgaben für die Eigenverantwortliche Schule im Hinblick auf Selbstevaluation, Rechenschaftspflicht, Verpflichtung zur Erstellung von Leitbildern/ Schulprogrammen und zum Abschluss von Zielvereinbarungen zur schulinternen Qualitätsentwicklung,
- die Benennung der erforderlichen Datenbasis („Portfolio“), die von den Schulen zur Vorbereitung von Schulinspektionen bereitzustellen ist,
- die Bestimmung der Aufgabenverteilung zwischen der Schulinspektion und der „Neuen Schulaufsicht“. Dabei ist insbesondere das Spannungsverhältnis zwischen einer – auch aus Akzeptanzgründen – „Neutralität“ der Schulinspektion einerseits und der Schulinspektion als Teil der staatlichen Verantwortung für das Bildungssystem andererseits zu beachten.

### 2. Beschreibung der Verfahren, Methoden und Instrumente der Schulinspektion, z. B.

- die Einbindung von Ergebnissen der Selbstevaluation in die externe Evaluation,
- Verfahren zur Identifikation von Schulen „unter Standard“ und Beschreibung von Folgemaßnahmen einer solchen Identifikation,
- Auswertungsverfahren für die Rückmeldung an die Schulen und für das Bildungsmonitoring,
- die Verwendung erhobener Daten (d.h. Klärung der Frage nach der „Datenhoheit“),
- Klärung der Befugnisse der Schulinspektion in den Schulen,
- Art und Bedeutung der Berichte,
- Unterschiede zwischen „Erst-“ und „Folgeinspektion“,
- die schulaufsichtliche „Neutralität“ vs. die notwendige Zusammenarbeit mit der „Neuen Schulaufsicht“ in Problemfällen,
- vertrauensbildende Maßnahmen in der Einführungsphase der Schulinspektion,
- ein Ablaufplan („Drehbuch“) bzw. ein Leitfaden für die Schulinspektion.

---

<sup>1</sup> Vorläufiger Arbeitstitel

3. Beschreibung von Organisation sowie Personal- und Ressourcenbedarf der Nds. Schulinspektion, z. B.
  - Organisationsstruktur (funktional/räumlich/hierarchisch),
  - Steuerung der Arbeit der Schulinspektion und der Aufsicht,
  - quantitativer und qualitativer Stellenbedarf,
  - Qualifikationsprofil und Berufsbild,
  - Qualitätssicherung der Schulinspektion.
  
4. Vorschläge bezüglich der Beratung und Unterstützung der Eigenverantwortlichen Schulen bei der Umsetzung von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen als Folge einer Schulinspektion.  
Dazu könnten gehören:
  - die Schulentwicklungsberatung, ausgehend von den Schulinspektionsergebnissen,
  - eine Prozessbegleitung bei den Qualitätsentwicklungsmaßnahmen,
  - Angebote zur Lehrerfortbildung, z. B. eine e-learning-Plattform, Schulleitungs- und Steuerungsgruppenqualifizierung – auch in Kooperation mit Dritten (z. B. Bertelsmann-Stiftung, Verlage),
  - eine Plattform für best-practice-Lösungen,
  - weitere Ressourcen, z. B. Verwaltungsserviceleistungen.
  
5. Formulierung von Verfahren und eines Zeitplans zur ggf. schrittweisen flächendeckenden Einführung des Schulinspektionssystems in Niedersachsen, z. B. durch:
  - die Einbindung vorhandener Erfahrungen, z. B. bei den INIS-Modellschulen, in denen Schulinspektionen erprobt wurden,
  - die Beschreibung eines abgestuften Weges zur Einführung der Schulinspektion, z. B. der Beginn bei Modellschulen im Bertelsmann-Kooperationsmodell mit anschließender erweiterter räumlicher Schwerpunktbildung,
  - einen Zeitplan oder Modelle für die mittelfristige landesweite Einführung der Schulinspektion,
  - Verfahren zur Kommunikation des Vorhabens und zur „Werbung“ um Akzeptanz.

## **2. Aufgaben der Nds. Schulinspektion**

Die Nds. Schulinspektion ermittelt die Qualität jeder einzelnen Schule in Niedersachsen und schafft somit auch die Grundlage für eine Beurteilung der Qualität des niedersächsischen Schulsystems insgesamt.

Durch die kontinuierliche Qualitätsbeurteilung an den Schulen wird dort die Verbesserung der Qualität stimuliert. Das führt letztlich zur Qualitätsoptimierung des gesamten niedersächsischen Schulsystems.

Durch eine Analyse der Stärken und Schwächen der Schulen ermittelt die Nds. Schulinspektion die Bereiche mit dringendem und langfristigem Verbesserungsbedarf.

Außerdem wird die Schulinspektion gezielt Einzelaspekte des niedersächsischen Schulsystems evaluieren.

Die Nds. Schulinspektion bereitet die bereits vorliegenden und die im Rahmen der Schulinspektionen vor Ort ermittelten Daten auf, so dass die Steuerungsebenen daraus Handlungsoptionen für eine Qualitätssteigerung ableiten können. Dazu verwertet sie neben allen zugänglichen Informationsquellen auch Ergebnisse zentraler, landesweiter Tests, Überprüfungs- und Abschlussarbeiten.

Die Nds. Schulinspektion berichtet dem Nds. Kultusministerium periodisch (z.B. in Jahresberichten) über die Qualität der Schulen. Diese Berichte werden durch Vorschläge zur Mängelbeseitigung ergänzt (z.B. Schwerpunkte für Fort- und Weiterbildung).

Die Nds. Schulinspektion entwickelt eine Informationsbroschüre für alle Interessierten mit Hinweisen zu Aufgaben und Zielen der Schulinspektion, dem Schulinspektionsverfahren, den eingesetzten Instrumenten, den Bewertungsmaßstäben und zum Umgang mit den Ergebnissen. Dem Informationsbedürfnis soll auch durch die Nutzung geeigneter Medien entsprochen werden.

## **3. Grundannahmen der Nds. Schulinspektion**

Die Arbeitsgruppe „Schulinspektionssystem“ geht für Niedersachsen von folgenden Grundannahmen aus:

1. Die Schulinspektion erfolgt im Rahmen von Vorgaben zur Schulqualität, die im Niedersächsischen Konzept für Schulqualität (im bisherigen Orientierungsrahmen „Schulqualität in Niedersachsen“) definiert sind.
2. Die Schulinspektion ist eine externe Evaluation und erfolgt in allen niedersächsischen Schulen. Schulen in privater Trägerschaft erhalten ein entsprechendes Angebot.

3. Die Schulinspektion ist eine Evaluation der „Schule“ und nicht eine einzelner Lehrkräfte.
4. Die Schulinspektion versteht sich als niedersächsisches Bildungsmonitoring und erhält ihre Aufträge direkt vom Niedersächsischen Kultusministerium.
5. Die Schulinspektion bezweckt kein öffentliches Ranking der Schulen.
6. Der Schulinspektionsbericht ist nicht vertraulich.
7. Die Schulleitung erhält den Schulinspektionsbericht und hat entsprechend ihrer Zuständigkeit und Verantwortung nach § 43 NSchG und im Rahmen von Eigenverantwortung zu handeln.
8. Die Schulinspektion berücksichtigt die Ergebnisse der Selbstevaluationen der Schulen.
9. Die Nds. Schulinspektion kann ergänzende Daten und Informationen über die Schule bei geeigneten Stellen erfragen.
10. Jede Schule sollte regelmäßig in einem Rhythmus von etwa 4 Jahren inspiziert werden. Erhält die Schule eine Bewertung „unter Standard“, erfolgt eine Nachinspektion.
11. Eine einzelne Schulinspektion wird in der Regel von zwei Schulinspektoren bzw. Schulinspektorinnen durchgeführt.
12. Eine Schulinspektorin / ein Schulinspektor sollte aus der Schulform der zu inspizierenden Schule kommen, diese / dieser ist hauptverantwortlich für diese Schulinspektion.
13. Ein wesentlicher Schwerpunkt der Schulinspektion ist die Evaluation unterrichtlichen Handelns. Es wird angestrebt, im Rahmen einer Schulinspektion etwa 50 % der Lehrkräfte der betreffenden Schule im Unterricht zu besuchen. Den einzelnen Lehrkräften wird vorab nicht mitgeteilt, ob und wann sie besucht werden.
14. Um mindestens die Bewertung 3 („eher stark als schwach“; vgl. S. 7) für ein Teilkriterium aus dem Bereich des unterrichtlichen Handelns zu erreichen, müssen mindestens 75 % aller Einzelwertungen, die im Rahmen der Unterrichtsbesuche vorgenommen wurden, positiv sein.
15. Die Nds. Schulinspektion sorgt dafür, dass das Schulinspektionsverfahren einschließlich des Umgangs mit den erhobenen Daten für alle Beteiligten transparent ist und Befindlichkeiten und Selbstwertgefühle aller Beteiligten respektiert werden.

## 4. Schulinspektion

### 4.1 Grundlagen, Elemente und Arbeitsweise

Wer wissen will, wie gut Schulen sind und wie sie noch besser werden können, muss zunächst klären und verdeutlichen, was unter „Schulqualität“ verstanden werden soll. Das Niedersächsische Konzept für Schulqualität ist dafür die Basis.

Dieses umfasst sechs Qualitätsbereiche. Sie werden durch 32 Qualitätsmerkmale inhaltlich gekennzeichnet. Deren Konkretisierung erfolgt anhand von insgesamt 90 Qualitätskriterien.

Das vorliegende Niedersächsische Konzept für Schulqualität ist kein „Endprodukt“ mit abschließendem Charakter, sondern unterliegt einer permanenten Anpassung und Fortschreibung.

Für die Nds. Schulinspektion liegt derzeit ein Qualitätsprofil mit 16 Qualitätskriterien vor. Es wurde auf der Grundlage des Niedersächsischen Konzepts für Schulqualität entwickelt. In diesem Qualitätsprofil finden sich insbesondere die Qualitätskriterien wieder, die für die Evaluation unterrichtlichen Handelns relevant sind (Qualitätsprofil, vgl. Anlage 1).

Die Schulinspektion ist ein System der externen Evaluation und hat folgende Elemente:

- Analyse der Daten und Dokumente der einzelnen Schule,
- Evaluation des unterrichtlichen Handelns durch Unterrichtsbesuche im Takt von etwa halben Unterrichtsstunden,
- Leitfadeninterviews mit Schulleitung, Lehrkräften, Eltern, Schülerinnen und Schülern sowie ggf. mit anderen an Schule Beteiligten (Größe der jeweiligen Gruppe: etwa 10 Teilnehmer/innen),
- Schulrundgang.

Die für die jeweiligen Teilnehmerrunden entwickelten schulformbezogenen Bewertungsbogen können in den Interviews als Gesprächsleitfäden verwendet werden (vgl. Anlage 2). Auch bezüglich des Schulrundgangs und der Datenanalyse werden entsprechende Leitfäden zur Verfügung gestellt.

Für die Unterrichtsbesuche liegt ein Unterrichtsbeobachtungsbogen vor (vgl. Anlage 3).

Die Qualitätskriterien, die mit diesem Instrumentarium bewertet werden, basieren auf dem Qualitätsprofil und damit auf dem Niedersächsischen Konzept für Schulqualität.

Die Kriterien des Bewertungsbogens und des Unterrichtsbeobachtungsbogens werden anhand von vier Qualitätsniveaus bewertet. Dabei bedeutet:

- 4 – stark,
- 3 – eher stark als schwach,
- 2 – eher schwach als stark,
- 1 – schwach.

Durch eine Normierung wird festgelegt, wie viele oder welche Teilkriterien mindestens positiv bewertet sein müssen, um mindestens die Bewertung 3 („eher stark als schwach“) für ein Qualitätskriterium zu erreichen (Ergänzung: unterrichtliches Handeln, vgl. Grundannahme 14).

Um eine hohe Vergleichbarkeit im Verfahrensablauf, im Umgang mit dem Instrumentarium und in der Bewertung zu erreichen und um gleichzeitig Subjektivität so weit wie möglich auszuschließen, werden in einem „Handbuch für Schulinspektorinnen und Schulinspektoren“ detaillierte Hinweise gegeben (vgl. Seite 20).

Die Schulinspektion einer Schule erfolgt - unabhängig von der Schulgröße - in der Regel im Team von mindestens zwei Schulinspektorinnen/Schulinspektoren. Ein Teammitglied ist dabei hauptverantwortlich für die betreffende Schulinspektion und damit auch für die Aufgabenverteilung innerhalb des Teams sowie für die Berichterstattung zuständig. Diese / Dieser hauptverantwortliche Schulinspektorin / Schulinspektor kommt in der Regel aus der Schulform, die inspiziert wird.

## **4.2 Ablauf einer Schulinspektion**

Im Folgenden wird der Ablauf einer Schulinspektion einer Schule exemplarisch vorgestellt. Es werden unterschieden:

1. Vorbereitungsphase,
2. Durchführungsphase,
3. Berichterstattung und Ergebnisveröffentlichung.

### 1. Vorbereitungsphase

- Ca. 6 bis 8 Wochen vor der Schulinspektion wird die betreffende Schule seitens der Nds. Schulinspektion informiert. Mit der Schulleitung werden die Termine für eine Vorinformation und die Durchführung der Schulinspektion etc. vereinbart. Die Schulinspektionsbehörde erhebt alle im Zusammenhang mit der Schulinspektion erforderlichen Daten und Ergebnisse der Schule (vgl. Erhebungsbogen, Anlage 4). Das gesamte Datenmaterial wird aufbereitet, analysiert, zusammengefasst und zeitgerecht dem Schulinspektionsteam mit weiteren Schulunterlagen (z. B. Leitbild, Schulprogramm, Selbstevaluationsergebnissen, Förderkonzept usw.) zugestellt. Welches Datenmaterial künftig auch über die amtliche Schulstatistik und andere Rechenschaftsverfahren erhoben werden kann, wird z. Z. geprüft.
- Vor der Durchführung der Schulinspektion findet eine Informationsveranstaltung für alle Interessierten der Schule statt (Schulleitung, Lehrkräfte, Eltern- und Schülervertretungen, Mitarbeiter/innen, Schulträger, „Neue Schulaufsicht“).

## 2. Durchführungsphase

- Das Schulinspektionsteam führt die Interviews mit den genannten Interviewpartnern gemeinsam durch. Für die Berufsbildenden Schulen wird angestrebt, auch mit weiteren Partnern der Schule (z. B. mit Betrieben) Gespräche zu führen. Die Gespräche haben einen Zeitumfang von jeweils etwa 1,5 Stunden.

Es obliegt dem Schulinspektionsteam, im konkreten Einzelfall über die Gesprächsdauer zu entscheiden. Sowohl den Lehrkräften als auch den Eltern, Schülerinnen und Schülern wird die Auswahl der Teilnehmenden eigenverantwortlich überlassen. Mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Schule werden Kurzgespräche geführt.

- Die Dauer eines Unterrichtsbesuches bei einer Lehrkraft umfasst etwa eine halbe Unterrichtsstunde (ca. 22 Minuten). Einige wenige Besuche werden vom Schulinspektionsteam zunächst gemeinsam durchgeführt, um einen Bewertungsabgleich vornehmen zu können. Danach evaluieren die Schulinspektorinnen/Schulinspektoren den Unterricht allein.
- Im Verlauf der Schulinspektion erfolgt ein gründlicher Schulrundgang. Er dient der Sichtung der Schulgebäude, der Außenanlagen, der Räume sowie des Umfangs und der Qualität der sächlichen Ausstattung der betreffenden Schule.
- Ergänzende Gespräche (z. B. mit der Schulleitung) oder auch die Nachforderung von Unterlagen sind grundsätzlich möglich.

## 3. Berichterstattung und Ergebnisveröffentlichung

- Das Schulinspektionsteam wertet die Ergebnisse der Unterrichtsbesuche und der Gespräche aus und nimmt dann eine zusammenfassende Bewertung auf der Grundlage der einzelnen Qualitätskriterien (vgl. Qualitätsprofil / Anlage 1) vor.
- Die Bewertung wird unabhängig vom sozialen Umfeld der Schule getroffen. In der Erhebung sind entsprechende Daten jedoch zu erfassen und insbesondere in der Berichterstattung zu berücksichtigen.
- Die Schulinspektion endet mit einem Abschlussgespräch.
- Die Schulleitung erhält alsbald eine schriftliche Fassung des Berichts und die Möglichkeit, innerhalb von zwei Wochen dazu eine Stellungnahme abzugeben. Diese geht in den endgültigen Bericht ein. Ggf. sind Absprachen über eine Nachinspektion etc. zu treffen.
- Nach etwa zwei weiteren Wochen versendet die Schulinspektionsbehörde den Schulinspektionsbericht an die Schulleitung und an die zuständige Schulaufsicht<sup>2</sup>. Die Schulleitung ist verpflichtet, den Bericht innerhalb einer angemessenen Frist an die Lehrkräfte,

---

<sup>2</sup> Ein Teil der AG-Mitglieder wünscht: *“Nach etwa zwei weiteren Wochen versendet die Inspektionsbehörde den Inspektionsbericht an die Schulleitung, an die Vorsitzenden der Eltern- und Schülervertretung, an die Personalvertretung, an den Schulträger und an die zuständige „Neue Schulaufsicht“*“

den Personalrat, den Schulelternrat, den Schülerrat und den Schulträger weiterzugeben. Es ist nicht beabsichtigt, den Schulinspektionsbericht darüber hinaus zu veröffentlichen.

### **4.3 Erst- und Folgeinspektion**

Die Qualität aller niedersächsischen Schulen soll jeweils in einer Erstinspektion in ca. vier Jahren durch die Schulinspektion festgestellt werden. Dazu erfolgt eine (Voll-) Schulinspektion wie sie in den voranstehenden Abschnitten beschrieben wird. Dieses gilt ausdrücklich auch für solche Schulen, die schon mit Selbstevaluation arbeiten.

Art und Umfang der Folgeinspektion richten sich nach

- dem Ergebnis der vorhergehenden Schulinspektion,
- dem zeitlichen Abstand der vorhergehenden Schulinspektion,
- dem Vorliegen von Ergebnissen einer Selbstevaluation
- und ggf. weiteren Kriterien.

## **5. Zusammenwirken und Abgrenzung**

### **5.1 Zusammenwirken mit der „Neuen Schulaufsicht“**

Die Nds. Schulinspektion und die „Neue Schulaufsicht“ sind funktional und organisatorisch getrennte Einrichtungen.

Die Aufgaben der „Neuen Schulaufsicht“ sind derzeit (Februar 2005) noch nicht definiert; die personelle Ausstattung und die Organisationsform sind noch nicht festgelegt.

Nach dem vorgeschlagenen Ablaufplan für eine Schulinspektion (vgl. 4.2) gibt es zwischen der Nds. Schulinspektion und der „Neuen Schulaufsicht“ funktionale Schnittstellen bzw. Arbeitszusammenhänge, die eine präzise Beschreibung der jeweiligen Aufgaben erforderlich machen.

Die Schnittstellen beziehen sich insbesondere auf die Konsequenzen, die eine Schule aus dem Schulinspektionsbericht ziehen sollte (bzw. muss), und auf die Sicherstellung und Unterstützung notwendiger Verbesserungsmaßnahmen.

Zur Präzisierung der jeweiligen Aufgaben im Kontext der Qualitätskontrolle durch Schulinspektionen schlägt die Arbeitsgruppe folgendes vor:

- Die „Neue Schulaufsicht“ wird durch die Nds. Schulinspektion über die anstehenden Schulinspektionen in ihrem Zuständigkeitsbereich informiert.

- An der Schulinspektion einer Schule (Ausnahme: 1. Informationsveranstaltung) ist die „Neue Schulaufsicht“ nicht beteiligt.
- Für die Umsetzung der aus dem Schulinspektionsbericht abzuleitenden Verbesserungsmaßnahmen in der Schule ist die Schulleitung verantwortlich (vgl. § 43 NSchG).
- Erhält die Schule eine noch zu definierende Gesamtbewertung „unter Standard“, ist die Schulleitung verpflichtet, der „Neuen Schulaufsicht“ notwendige Verbesserungsmaßnahmen darzulegen und deren Umsetzung mit ihr zu vereinbaren.

Dazu werden Ziele festgelegt und konkrete Maßnahmen mit Zeitplan sowie Unterstützungsleistungen vereinbart. Sofern die künftige „Neue Schulaufsicht“ die Bereitstellung von Beratungs- und Fortbildungsressourcen steuert, wird auch vereinbart, für welche Verbesserungsmaßnahmen gezielt welche Unterstützungsangebote bzw. Ressourcen bereitgestellt werden.

Angesichts knapper Ressourcen sollten im Rahmen der Erstinspektionen die Schulen einen vorrangigen Zugriff auf Beratungs- und Unterstützungsangebote (bzw. entsprechende Ressourcen) erhalten, bei denen die Nds. Schulinspektion einen dringenden Verbesserungsbedarf festgestellt hat.

Unter bestimmten Voraussetzungen kündigt die Nds. Schulinspektion bereits im Schulinspektionsbericht eine Nachinspektion an (nach Ablauf etwa eines Jahres). Bei der Nachinspektion wird gezielt überprüft, ob in den identifizierten Defizitbereichen Ergebnisverbesserungen erreicht wurden. Die Nachinspektion kann in Form einer fokussierten Evaluation oder einer erneuten umfassenden Schulinspektion erfolgen.

Hat sich die Schule insgesamt oder in den evaluierten Defizitbereichen nicht signifikant verbessert, so wird dieses in einem Nachinspektionsbericht festgestellt. Einem Dringlichkeitsbericht an das Kultusministerium werden von der Schule vorgetragene Erklärungen für die ausgebliebenen Qualitätsverbesserungen sowie eine Stellungnahme der Schulaufsicht beigelegt.

## **5.2 Zusammenwirken mit Beratungs- und Unterstützungseinrichtungen**

Das Schulinspektionsverfahren soll im Ergebnis u. a. bewirken, dass in den Schulen identifizierte Defizitbereiche möglichst vollständig, effektiv und effizient beseitigt werden.

Darüber hinaus sollen auch besonders erfolgreich und innovativ arbeitende Schulen identifiziert werden, die Konzepte, Modelle oder Kompetenzen entwickelt haben, von denen andere Schulen lernen bzw. die andere Schulen nutzen können.

Viele Verbesserungsmaßnahmen werden die Schulen aus eigener Kraft planen und umsetzen können (ggf. auch selbst organisiert in Netzwerken bzw. in Lerngemeinschaften mit anderen Schulen). Andere Verbesserungsmaßnahmen erfordern externe Beratung und Unterstützung.

Sollen Schulinspektionen nicht folgenlose Rituale sein, so müssen die evaluierten Schulen gegebenenfalls auf möglichst „maßgeschneiderte“, professionelle Beratung und Unterstützung zurückgreifen können. Insofern besteht ein enger Funktions- bzw. Wirkungszusammenhang zwischen dem künftigen Schulinspektions- und dem künftigen Beratungs- und Unterstützungssystem.

Die Bereitstellung von Unterstützungsleistungen (i. d. R. in Form von Beratungs- und Fortbildungsangeboten) und Ressourcen kann über die „Neue Schulaufsicht“ oder ein eigenständiges Unterstützungssystem oder über beides erfolgen.

Denkbar wäre auch ein ‚Marktmodell‘, d.h. budgetierte Schulen erhielten zweckgebundene Finanzmittel und kauften entsprechende Beratung, Fortbildung und Unterstützung selbst ein. Ein solches Modell könnte aber eine bildungspolitische Steuerung des Mitteleinsatzes und der Unterstützungssysteme erschweren, außerdem bedürfte es einer Zertifizierung der Angebote.

Wichtig ist grundsätzlich, dass

- Schulen mit Defizitbereichen schon bei der Planung von Verbesserungsmaßnahmen beraten werden,
- die konkreten Unterstützungsleistungen von hoher Qualität bzw. Effektivität sind,
- die Angebote zielgenau auf die besonderen Anforderungen der Schulen organisiert oder vermittelt werden und
- im Umsetzungsprozess Kontinuität und Ergebnisorientierung gesichert werden.

Diese Aufgaben könnte eine institutionalisierte ‚Schulentwicklungsberatung‘ leisten, die über entsprechende personelle und finanzielle Ressourcen verfügt.

### **5.3 Abgrenzung der Nds. Schulinspektion von der „Neuen Schulaufsicht“**

Bezogen auf Funktion und Aufgaben (vgl. 2) ist die Nds. Schulinspektion Teil der staatlichen Aufsicht über das Schulwesen (Art. 7 GG). Für die erfolgreiche Aufgabenwahrnehmung (Controlling-Funktion) ist aber von großer Bedeutung, dass die Nds. Schulinspektion organisatorisch und personell losgelöst von der Schulaufsicht im engeren Sinne eingerichtet wird.

Die eigenständige Organisation der Nds. Schulinspektion wird nach den bisherigen Erfahrungen auch die Akzeptanz und das Vertrauen in den Schulen im Hinblick auf eine externe Qualitätsevaluation stärken. Außerdem werden durch die organisatorische und personelle Trennung Rollenkonflikte vermieden.

## **6. Personal der Nds. Schulinspektion**

Die Schulinspektorinnen und Schulinspektoren nehmen in Zukunft Controlling-Aufgaben im niedersächsischen Schulsystem wahr, die in dieser Form neu sind. Damit ist ein neues Kompetenz- bzw. Anforderungsprofil für den entsprechenden Personenkreis verbunden.

Nach den bisherigen Erfahrungen ist davon auszugehen, dass die Nds. Schulinspektion neben Schulinspektorinnen und Schulinspektoren auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des mittleren und gehobenen Dienstes zwingend benötigt, um ihre Aufgaben erfüllen zu können.

Die Tatsache, dass es sich um neue, anspruchsvolle und für die Qualitätsentwicklung des niedersächsischen Schulsystems wichtige Aufgaben handelt, machen sowohl ein solides Auswahlverfahren als auch eine spezielle, zusätzliche Qualifizierung erforderlich.

Im Folgenden werden die Kompetenzprofile für beide Funktionsgruppen, das Auswahlverfahren für Schulinspektorinnen und Schulinspektoren und deren Schulung/Qualifizierung beschrieben.

### **6.1 Schulinspektorinnen und Schulinspektoren**

#### **6.1.1 Kompetenzprofil**

Die künftigen Schulinspektorinnen/Schulinspektoren sollten

- aus dem Schulbereich Erfahrungswissen über Qualitätsentwicklung mitbringen,
- über fundierte Kenntnisse von Strukturen, Bildungsgängen im Schulsystem und Schulstatistik verfügen und
- Organisationswissen haben.

Zur Sicherung der Qualität der Arbeit der Niedersächsischen Schulinspektion sollten auch einige „externe“ Fachleute eingebunden werden.

Ein sicheres Auftreten, Kontakt-, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, analytische Kompetenzen sowie die Fähigkeit zur Rollenklarheit und Selbstreflexion haben bei dem Wahrnehmen der Aufgaben einen hohen Stellenwert.

Daneben erfordert die Rolle einer Schulinspektorin/eines Schulinspektors ein hohes Maß an Flexibilität, Unabhängigkeit, Selbstorganisation, Belastbarkeit und Stressresistenz.

Eine gute Ausdrucksfähigkeit in Wort und Schrift wird erwartet.

Die Bereitschaft, in erheblichem Umfang auch mehrtägige Dienstreisen durchzuführen, muss gegeben sein. Die Funktion ist bedingt teilzeitgeeignet.

Das anliegende Kompetenzprofil (vgl. Anlage 5) beschreibt relativ umfassend wünschenswerte Kompetenzen.

## 6.1.2 Personalstruktur

Einen Teil der erforderlichen und wünschenswerten Kompetenzen sollten die Bewerber/innen bereits mitbringen, andere sind im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen (s. 6.1.4) zu vermitteln oder werden nach und nach durch Praxiserfahrung erworben, vertieft und erweitert („training on the job“).

Für die Schulinspektionstätigkeit kommen insbesondere Personen in Frage, die im Bereich des Bildungswesens tätig sind und sich in der Schul- und Qualitätsentwicklung bewährt haben. Es empfiehlt sich, im Hinblick auf den zu gewinnenden Personenkreis und den Einsatz für die Inspektorentätigkeit möglichst viele Optionen offen zu lassen.

Berücksichtigung finden sollte auch eine spätere mögliche berufliche Entwicklung der Schulinspektorinnen/Schulinspektoren (z.B. Möglichkeiten des „Aufstiegs“, der Arbeit als Schulleiter/in, als Dezernent/in der „Neuen Schulaufsicht“).

## 6.1.3 Auswahlkriterien

In einem besonderen Verfahren sollen zunächst geeignete Personen ausgewählt werden. Diese sind dann entsprechend zu qualifizieren. Infrage kommen Funktionsträger aus Schulen und Schulbehörden (z.B. schulfachliche und schulpsychologische Dezernentinnen/Dezernenten, NiLS- Dezernentinnen/Dezernenten, Schulleiter/innen, stellv. Schulleiter/innen, Studienseminarleiter/innen schulfachliche Koordinatorinnen/Koordinatoren, Fachleiter/innen, Fachberater/innen).

Im Hinblick auf die Option, auch einige schulexterne Bewerber/innen in die Nds. Schulinspektion einzubeziehen, sollten folgende Voraussetzungen gelten:

- mehrjährige Erfahrung im Qualitätsmanagement,
- Kompetenzen auf dem Gebiet von Evaluationsverfahren und -instrumenten im Bildungsbereich und
- Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Schulen bzw. im Weiterbildungsbereich.

Zur Einschätzung des Eignungspotenzials empfiehlt sich nach einer entsprechenden Vorauswahl (über Einsicht in Akten und Bewerbungsunterlagen, ggf. Bewerbungsgespräche) die Durchführung eines Assessments. Anders als bei der Gewinnung von Schulleiterinnen und Schulleitern einmal angedacht war, soll das Assessment der Potenzialeinschätzung speziell für die Aufgaben in der Nds. Schulinspektion dienen und der Qualifizierung vorangehen.

Das hat den Vorteil, dass die Ressourcen für die Qualifizierungsmaßnahmen genau auf den Personenkreis zugeschnitten werden können, der qualifiziert werden soll. Zudem erhöht sich bei diesem Vorgehen nach Erfahrungen aus der Wirtschaft die Wahrscheinlichkeit, dass die aufgewendeten Mittel für Qualifizierung auch den gewünschten Erfolg bewirken.

## 6.1.4 Qualifizierung

Es ist davon auszugehen, dass eine zusätzliche Qualifizierung der geeigneten Bewerber/innen erforderlich ist. Diese besteht aus individueller Fortbildung anhand ausgewählter Materialien und aus zentral (über das NiLS) organisierten Fortbildungsmodulen zu bestimmten Anforderungen der Schulinspektionstätigkeit (vgl. Kompetenzprofil, Anlage 5). Praxisanteile und Angebote zur Praxisreflexion sind ein zentraler Bestandteil des Qualifizierungskonzepts.

Wesentliche Inhalte der Qualifizierung (vgl. Qualifizierungsmodule, Anlage 6) sind die Vermittlung von Fachkenntnissen über die Schulinspektion in Niedersachsen, Schulqualität und Evaluation, Daten- und Dokumentenanalyse, System- und Unterrichtsbeurteilung sowie über Qualitätsmanagementsysteme (TQM/EFQM). Neben der Vermittlung von Kenntnissen auf diesen Gebieten müssen praktische Übungen und Trainingssequenzen zum Umgang mit Beobachtungskriterien und zu Gesprächsführungstechniken durchgeführt werden.

Die Präsentation und Dokumentation von Schulinspektionsergebnissen sind ebenfalls in der Qualifizierung zu vermitteln.

Insgesamt sollte das Qualifizierungskonzept aus Elementen der Wissensvermittlung, der Übung und des Trainings sowie in der Anwendung erworbener Kenntnisse in konkreten Schulinspektionen erfolgen.

Die Übertragung des Dienstpostens bzw. die dauerhafte Beauftragung/Abordnung einer Schulinspektorin/eines Schulinspektors erfolgt nach erfolgreicher Qualifizierung und Bewährung in der Tätigkeit.

## 6.2 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Nds. Schulinspektion benötigt für folgende Aufgabenbereiche einen Stamm an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern:

- Auswertung der Schulerhebungsbogen bzw. der schulstatistischen Daten sowie Aufbereitung der eingereichten Schuldokumente (anhand eines Leitfadens),
- Abgleich der Schuldaten mit den Landesvergleichsdaten,
- Erstellung konkreter Einsatzpläne für Schulinspektionsteams,
- Korrespondenz mit den Schulen zur Vorbereitung und terminlichen Abstimmung der Schulinspektionsbesuche usw.,
- Auswertung der Evaluationsbogen der Schulen,
- Dokumentation und Archivierung aller wichtigen Berichte, Dokumente, Ergebnisse und
- Vorbereitung der Erstellung der Schulinspektionsberichte.

Ein erstes Anforderungsprofil für Mitarbeiter/innen der Schulinspektion liegt vor (vgl. Anlage 7). Ein konkretes Qualifizierungskonzept für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird erarbeitet.

Soweit möglich sind von Anfang an Neue Technologien in den o. g. Tätigkeitsfeldern einzusetzen. Eine regionale Zuständigkeit der Mitarbeiter/innen ist sinnvoll, so dass sie als persönliche Ansprechpartner/innen für die Schulen fungieren können.

## **7. Organisationsstruktur und Ressourcen der Nds. Schulinspektion**

Die Nds. Schulinspektion hat ihren Sitz in Bad Iburg. Außenstellen soll es nicht geben. Für die überwiegende Zahl der Schulinspektorinnen und Schulinspektoren sind deshalb Telearbeitsplätze einzurichten. Die Rahmenbedingungen dafür sind noch näher zu definieren. Diese Setzung verringert neben geringeren Unterbringungskosten die notwendigen Reisekosten.

Durch regelmäßige Arbeitstreffen und Präsenztage in Bad Iburg werden die Arbeitsfähigkeit und das einheitliche Handeln der Nds. Schulinspektion sichergestellt.

### **7.1 Organisationsstruktur der Inspektionsbehörde**

Die innere **Struktur** der Nds. Schulinspektion wird wie folgt gesehen:

- Leitungsebene,
- Abteilungen, und zwar
  - a) Abteilungen mit schulformspezifischer Verantwortung unter Berücksichtigung regionaler Aspekte <sup>3</sup>(Einsatz der Schulinspektorinnen/Schulinspektoren und Mitarbeiter/innen, Organisation der Schulinspektionen),
  - b) 1 Abteilung für allgemeine übergreifende Schulinspektionsangelegenheiten ( allgemeine Angelegenheiten, Verwaltung, übergreifende fachliche Schwerpunkte wie z.B. Weiterentwicklung der Methoden und Instrumente, Beschwerdemanagement, Jahresberichte).

### **7.2 Personalbedarf Schulinspektorinnen/Schulinspektoren**

---

<sup>3</sup> Wunsch der AG: "Abteilungen mit regionaler Verantwortung unter Berücksichtigung schulformspezifischer Aspekte"

Der Bedarf an Schulinspektorinnen und Schulinspektoren wird hauptsächlich beeinflusst durch die Häufigkeit der Schulinspektionen, die Art und Weise der Durchführung von Schulinspektionen und den Anteil an erforderlichen Nachinspektionen.

Im Abschnitt 3 „Grundannahmen“ wird postuliert, dass

- alle niedersächsischen Schulen evaluiert werden,
- jede Schule in einem Rhythmus von etwa vier Jahren inspiziert wird,
- jede Schulinspektion von mindestens zwei Schulinspektoren/-inspektorinnen durchgeführt wird,
- im Rahmen einer Schulinspektion angestrebt wird, etwa 50 % der Lehrkräfte im Unterricht zu besuchen.

In Anlage 8 ist der Zeitbedarf in Stunden für eine Schulinspektion in Abhängigkeit von der Schulgröße (Anzahl der Lehrkräfte) unter Berücksichtigung des realen Ablaufs und der o. a. Postulate dargestellt. Dabei werden die zum Teil unterschiedlichen Aufgaben bei den 1. und 2. Schulinspektoren berücksichtigt.

Der Anteil der erforderlichen Nachinspektionen ist mit 20 % angesetzt.

Die so ermittelten Schulinspektorenstunden für die einzelne Schulinspektion werden über die Umrechnung in Arbeitstage mit einem Ansatz von 32 Unterrichtswochen, in denen Schulinspektionen tatsächlich durchführbar sind, in einen konkreten Personalbedarf umgerechnet.

Die Setzung von 32 Unterrichtswochen ist unter Berücksichtigung von allein 12 Ferienwochen realistisch, weil zudem weitere Unterrichtswochen durch schulische Abläufe, Pflichtveranstaltungen usw. für Schulinspektionen blockiert sind. Außerdem berücksichtigt die Setzung einen Puffer für krankheitsbedingte Ausfälle.

Ergebnis: Für Schulinspektionen aller niedersächsischen Schulen **in einem 4-Jahresrhythmus werden 67 Schulinspektorinnen und Schulinspektoren** benötigt.

#### Hinweise zur regelmäßigen Arbeitszeit der Schulinspektoren:

1. Die regelmäßige Arbeitszeit und der Urlaubsanspruch entsprechen denen im sonstigen öffentlichen Dienst.
2. Nicht für Schulinspektionen genutzte Unterrichtswochen und Ferienzeiten, die über den Urlaubsanspruch hinausgehen, werden für Dienstbesprechungen, interne und externe Fortbildungen, interne Qualitätssicherung und -entwicklung der Schulinspektion genutzt. Die Mitwirkung an Jahresberichten und ähnlichem (vgl. Kapitel 2 Aufgaben) gehört ebenfalls zu den erforderlichen Tätigkeiten in der oben genannten Zeit. Es ist wünschenswert,

dass Schulinspektorinnen und Schulinspektoren im Rahmen von Fortbildungen Beratungsangebote zur Entwicklung der schulischen Qualität entwickeln und präsentieren. Hierfür sind vorrangig unterrichtsfreie Tage/Wochen zu nutzen.

### **7.3 Personal-Modell Schulinspektorinnen/Schulinspektoren**

#### Schulinspektorinnen/Schulinspektoren, unbefristet:

Die Dienstposten sind nach A 15 bzw. A 16 BBesO (bzw. vergleichbar nach BAT) bewertet. Neben der eigentlichen Schulinspektionstätigkeit obliegt ihnen die Ausbildung neuer Schulinspektorinnen und Schulinspektoren.

Bewerber/innen des gehobenen Dienstes müssen die Laufbahnbefähigung für den Schulaufsichtsdienst besitzen oder in der Schulinspektion erwerben.

#### Schulinspektorinnen/Schulinspektoren, befristet:

Sie nehmen die Inspektorenfunktion im Rahmen ihrer bisherigen Besoldungsgruppe (A 12 bis A 16 BBesO bzw. vergleichbar BAT) befristet wahr. Folgebeauftragungen sind möglich.

Die Zahlung einer Zulage bei A 12 - A 14 BBesO ist grundsätzlich haushaltsrechtlich möglich, bedürfte aber einer ausdrücklichen haushaltsrechtlichen Regelung.

Die Inspektoren-Stellen sollten etwa zu 50 % auf die unbefristeten und zu 50 % auf die befristeten Stellen (Abordnungen) verteilt werden.

Darüber hinaus können ausgebildete Schulinspektorinnen und Schulinspektoren im Wege einer nebenamtlichen Tätigkeit eingebunden werden, sofern ihr Hauptamt das erlaubt. Dies würde der Optimierung der landesweit durchzuführenden Schulinspektionen und dem Kompetenzerhalt von Schulinspektorinnen/Schulinspektoren dienen.

Die im Kompetenzprofil skizzierten Anforderungen und auch die Qualifizierungsmaßnahmen richten sich an alle eingesetzten Schulinspektorinnen/Schulinspektoren.

### **7.4 Personalbedarf Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter**

Um neben dem Anforderungsprofil (Anlage 7) insbesondere den Umfang der Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich zu machen, werden hier zunächst die im Rahmen der Nds. Schulinspektion anfallenden Aufgaben nochmals detaillierter vorgestellt:

- Terminplanung und -absprache für die einzelnen Schulinspektionen,
- Einsatzplanung für Schulinspektorinnen und Schulinspektoren mit überregionalen Absprachen bei größeren Schulen,
- Zusammenstellung und Pflege der Datensammlungen über einzelne Schulen,
- Aktualisierung schulinspektionsrelevanter Daten anderer Stellen,

- Abgleich der in der Schulinspektion bekannten Daten mit der einzelnen Schule im Vorfeld einer Schulinspektion,
- Anforderung und Sichtung aktueller Schuldaten und -materialien,
- Aufbereitung und erste Analyse des gesamten Datenmaterials einer Schule,
- Zusammenfassung dieses Datenmaterials in Form eines Schuldossiers durch Schwerpunktbenennung, Hinweise auf Widersprüche, Rückfragebedarf oder Besonderheiten,
- Mitwirkung beim Erstellen von Schulinspektionsberichten (Vorentwürfe auf der Basis von Textbausteinen, Korrekturen nach Anleitung),
- Sichtung von Schulinspektionsberichten für die Erstellung von Jahres- und anderen Berichten,
- Auswertung der Evaluationsbögen der Schulen,
- Ansprechpartner für Schulen in Angelegenheiten zu Schulinspektionen und
- Protokollführung bei Interviews im Rahmen von Schulinspektionen in besonderen Fällen.

In der niederländischen Schulinspektion beträgt das **Verhältnis Schulinspektor zu Mitarbeiter 1,0 zu 1,2**. Dieses besonders hohe Verhältnis ist für die Niederlande darin begründet, dass es neben der Schulinspektion keine weitere Form der Schulaufsicht gibt. Insoweit sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ansprechpartner mit schulaufsichtlichen Aufgaben.

Da in Niedersachsen neben der Schulinspektion eine Schulaufsicht tätig sein wird, entfallen hier diese besonderen Funktionen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass ein Verhältnis von **1,0 zu 0,6** (Schulinspektor zu Mitarbeiter) ausreichend ist.

Die voll ausgebaute Nds. Schulinspektion hätte somit einen **Bedarf von rund 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern**.

## **8. Sukzessive Einführung der Nds. Schulinspektion**

Im Zusammenhang mit der in Niedersachsen vorgesehenen Einführung einer Schulinspektion bedarf es neben der Errichtung einer Inspektionsbehörde der Auswahl und Ausbildung von künftigen Schulinspektorinnen und -inspektoren. Eine entsprechende Stellenausschreibung ist inzwischen erfolgt.

Für die Errichtung der Inspektionsbehörde befindet sich ein entsprechender Kabinettsbeschluss in Vorbereitung.

Aus den bisher gewonnenen Erfahrungen von Inspektionen in niedersächsischen Schulen erarbeitet derzeit eine Arbeitsgruppe von 6 Referentinnen/Referenten in Abstimmung mit Referat 25 (MK) die Qualifizierungsmodule für künftige Schulinspektorinnen/Schulinspektoren. U. a. im Rahmen von weiteren Schulinspektionen wird die Qualifizierung ab April 2005 durchgeführt. Ab

Herbst 2005 inspizieren die neu ausgebildeten Schulinspektorinnen/Schulinspektoren eigenständig niedersächsische Schulen.

Zeitgleich können ab Herbst 2005 bei personeller Aufstockung der niedersächsischen Schulinspektion weitere zukünftige Schulinspektorinnen/Schulinspektoren ausgebildet werden.

Die Schulung und Ausbildung künftiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann ebenso von der Arbeitsgruppe „Qualifizierung“ wahrgenommen werden.

Ab Februar 2005 übernimmt ein Aufbauteam die Koordinierungs- und Vorbereitungsaufgaben für die Einrichtung der Niedersächsischen Schulinspektion zum 01.04./01.05.2005.

Das Aufbauteam hat die Aufgabe, folgende Voraussetzungen für den Beginn der Arbeit der Niedersächsischen Schulinspektion in Bad Iburg zu klären und zu schaffen:

- Herrichtung und Ausstattung der Räume im Schloss Bad Iburg einschließlich Informations- und Kommunikationstechnik,
- Personalplanung und Initiierung der notwendigen Personalmaßnahmen,
- Sicherstellung des Betriebes ab 01. 04. bzw. 01. 05. 2005,
- Klärung der für den Umbau des Schlosses für Zwecke der Nds. Schulaufsicht erforderlichen Maßnahmen und
- Vorbereitung eines Personal- und Organisationskonzeptes.

Das Referat 25 (MK) wird in enger Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe „Qualifizierung“ und den ab 01.04./01.05.2005 eingesetzten Schulinspektorinnen/Schulinspektoren und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern:

- eine Informationsbroschüre über die Schulinspektion in Niedersachsen erarbeiten,
- ein Handbuch für Schulinspektorinnen/Schulinspektoren mit detaillierten Hinweisen zur Durchführung von Schulinspektionen und zur Bewertung von Schulqualität erstellen und
- ein Konzept zur Öffentlichkeitsarbeit der Niedersächsischen Schulinspektion entwickeln.

Ab 2006 kann die Niedersächsische Schulinspektion flächendeckend mit der Erstinspektion (vgl. 4.3) in niedersächsischen Schulen beginnen. Die bisher durchgeführten, insbesondere im Rahmen der Qualifizierung von Schulinspektorinnen/ Schulinspektoren im Jahre 2005 durchgeführten Inspektionen, werden dieser Erstinspektion zugerechnet. Angestrebt wird, die Erstinspektion im Jahre 2009 in allen niedersächsischen Schulen durchgeführt zu haben. Neben den bis dahin notwendig gewordenen Nachinspektionen (Qualitätsniveau „unter Standard“) werden ab 2009 die ersten Folgeinspektionen eingeplant. Ein erster Jahresbericht etwa Ende 2006 wird für ein Viertel aller niedersächsischen Schulen die gewonnenen Ergebnisse der Qualitätsevaluation beinhalten.

## 9. Evaluation der Schulinspektion

Die Behörde der niedersächsischen Schulinspektion baut ein internes Qualitätsmanagement auf, das auf Elementen der internen und externen Evaluation beruht. Ziel muss sein, über Evaluationsmaßnahmen eine kontinuierliche Optimierung des Schulinspektionsverfahrens, der eingesetzten Instrumente sowie der organisatorischen Abläufe sicherzustellen – im Hinblick auf definierte Ziele und Aufgaben der Schulinspektion. Die Schulinspektion stellt sich also selbst den Qualitätsansprüchen, die sie von den zu inspizierenden Schulen fordert. Dadurch kann die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz bei den beteiligten Personengruppen und in der Öffentlichkeit gewährleistet werden.

### Interne Evaluation

Vorgeschlagen wird eine interne Evaluation als systematische Analyse und Bewertung aller relevanten Parameter. Es wird empfohlen, dazu beispielsweise auf das EFQM-Instrumentarium<sup>4</sup> zurückzugreifen, welches den Berufsbildenden Schulen im Lande bereits verbindlich vorgeschrieben worden ist. Die Inspektion sollte alle zwei oder drei Jahre eine Selbstbewertung durchführen und dabei Stärken und Verbesserungsbereiche identifizieren. Die Datengrundlage für diese Selbstbewertung wird u. a. geliefert durch:

- eine Befragung der inspizierten Schulen mittels Rückmeldebogen. Ein Evaluationsbogen für Schulleiter bzw. Schulleiterinnen ist bereits entwickelt und erprobt worden.
- eine Befragung der beteiligten Inspektionsteams mittels Rückmeldebogen. Ein erprobter Evaluationsbogen liegt vor.
- eine Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Kennzahlen oder Indikatoren für die Wirksamkeit der niedersächsischen Schulinspektion.

Am Ende werden im Rahmen einer Bilanzkonferenz (bzw. eines „EFQM-Konsensmeetings“) ein priorisierter Katalog von konkreten Verbesserungsmaßnahmen und ein Umsetzungsplan aufgestellt. Für den Erfolg der Inspektion und ihre Akzeptanz in der Öffentlichkeit ist die Frage entscheidend, ob ausgehend von der Schulinspektion signifikante Verbesserungen in Schule und Unterricht erreicht werden können. Dabei wird das Augenmerk vor allem auf die Leistungsaspekte der Schülerinnen und Schüler zu richten sein.

### Externe Evaluation

Die Schulinspektion wird aus Gründen der Akzeptanz und der Effizienzabsicherung alle vier Jahre (in Analogie zum Rhythmus der Inspektionen in den Schulen) extern evaluiert. Diese Evaluation könnte von einem durch das Kultusministerium zu beauftragendem unabhängigen Institut bzw. einer Beratungsgesellschaft durchzuführen.

- Grundlage ist der (ggf. nach der EFQM-Selbstbewertung formulierte) Selbstreport der Inspektionsbehörde, der im Rahmen der externen Evaluation durch die unabhängigen Gutachter geprüft wird (Metaevaluation).

---

<sup>4</sup> Das Modell der European Foundation for Quality Management basiert auf einer umfassenden und systematischen Selbstbewertung der Ablaufprozesse und der Ergebnisse einer Institution (oder eines Betriebs) anhand von 9 Kriterien und 32 Teilkriterien.

- Ein Evaluations- oder Gutachterteam führt anschließend Gespräche mit den Schulinspektorinnen und Schulinspektoren, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der Leitungsebene der Schulinspektionsbehörde.
- Darüber hinaus begleitet das Gutachterteam mehrere Schulinspektionen in den Schulen, um das Verfahren in der Praxis zu erleben und kritisch zu reflektieren.

Der Bericht der externen Evaluation geht direkt an:

- die Schulinspektionsbehörde
- das Kultusministerium.

Auf der Grundlage des Berichts modifiziert die Inspektionsbehörde ihre Verbesserungspläne.

**Mitglieder der Arbeitsgruppe:**

Assenheimer, Marianne, Landesschulbehörde Lüneburg  
 Bartels, Ulrike, Nieders. Kultusministerium  
 Biadacz-Hennig, Barbara, Schulhauptpersonalrat beim Nds. Kultusministerium  
 Böckermann, Matthias, Landesschulbehörde, Abt. Braunschweig  
 Burkhard-Liebig, Ilka, Landesschulbehörde, Abt. Braunschweig  
 Cordes, Till, Landeschülerrat  
 Haase, Rainer, Nieders. Kultusministerium  
 Hahn, Rolf, Landesschulbehörde, Außenstelle Meppen  
 Hannemann, Ulrich, Landesschulbehörde, Abteilung Hannover  
 Husemann, Horst-Dieter, Nieders. Kultusministerium  
 Knorn, Dr., Peter, NILS, Hildesheim  
 Menke, Gerhard, Landesschulbehörde, Abt. Hannover  
 Offen-Grodzki, Alfred, Nieders. Kultusministerium  
 Pistorius, Boris, Landesschulbehörde, Abt. Osnabrück  
 Pollmann, Manfred, Nieders. Kultusministerium  
 Rasch, Bodo, Hauptpersonalrat bei dem Nieders. Kultusministerium  
 Reimann, Uwe, Nieders. Kultusministerium  
 Reißmann, Dr., Jens, Nieders. Kultusministerium  
 Rüdiger, Wilfried, Nieders. Kultusministerium  
 Schmieding, Heinz-Jürgen, Landeselternrat  
 Uhlig, Peter, Nieders. Kultusministerium  
 Wilken, Werner, Landesschulbehörde, Außenstelle Meppen