



'Qualitätsentwicklung in Netzwerken'

'VON ANDEREN NATIONEN LERNEN'

BEURTEILUNG SCHULISCHER QUALITÄT
IN NIEDERSACHSEN



ABSCHLUSSBERICHT KOOPERATIONSPROJEKT

INSPECTIE VAN HET ONDERWIJS – KULTUSMINISTERIUM NIEDERSACHSEN

Dieser Projektbericht wurde am 07. November 2003 an
Frau Genralinspektorin Kervezee und Herrn Minister Busemann
übergeben.

November 2003
Hannover
Utrecht

Von anderen Nationen lernen

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT 7

ZUSAMMENFASSUNG 9

- 1 EMMEN UND DANN... ZUSAMMENARBEIT IM ZEICHEN DER INITIATIVE „VON ANDEREN NATIONEN LERNEN“ 14
 - 1.1 Vorgeschichte 14
 - 1.2 Projektplan: Gestaltung und Zielsetzungen 15
 - 1.3 Projektorganisation 17
 - 1.4 Aufbau des Berichts 18
- 2 DAS KOOPERATIONSPROJEKT UND SEINE PHASEN 19
 - 2.1 Allgemeines 19
 - 2.2 Ein neuer Anfang 19
 - 2.3 Der Beginn Professionalisierung 20
 - 2.4 Die Qualifizierung: Schulung und Durchführung von Schulbesuchen 21
 - 2.5 Evaluation 22
- 3 DAS QUALITÄTSKONZEPT DER INSPECTIE VAN HET ONDERWIJS; ARBEITSWEISE UND INSTRUMENTARIUM 26
 - 3.1 Einführung 26
 - 3.2 Die Reguläre Schulaufsicht 26
 - 3.3 Drehbuch für einen Schulbesuch nach dem RST - Modell 28
- 4 ERFAHRUNGEN UND ERKENNTNISSE 31
 - 4.1 „Vom Nachbarn lernen“ – Erfahrungen in niederländischen Schulen 31
 - 4.2 Die Qualität der acht besuchten niedersächsischen Schulen; Erkenntnisse der niederländischen Inspektoren 33
- 5 ERGEBNISSE 37
 - 5.1 Welche Kompetenzen sind erforderlich? Zum Qualifizierungskonzept für Inspektorinnen und Inspektoren 37
 - 5.1.1 Bausteine der Qualifizierung im Rahmen des Kooperationsprojektes und rückblickende Bewertung 37
 - 5.1.2 Erforderliche Eingangsvoraussetzungen und Kompetenzen für künftige Schulinspektorinnen und -inspektoren in Niedersachsen 38

5.1.3	Inhaltliche und organisatorische Aspekte der Qualifizierung	39
5.2	Inspektionsinstrumente	39
5.3	Einschätzung des Nutzens der Inspektion	42
5.3.1	Sicht der Schulen	42
5.3.2	Sicht der Schulinspektion	43
6	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND ERKENNTNISSE	46
6.1	Schlussfolgerungen	46
6.2	Für das System bedeutsame Schlussfolgerungen und Erkenntnisse	47
	EPILOG	49
	ANLAGE I Liste der Beteiligten	52
	ANLAGE II Schulberichte GS Esens-Süd und Ricarda-Huch-Gymnasium	54



**Inspectie van het Onderwijs
Kantoor Utrecht**

**Park Voorn 4
Postbus 2730
NL- 3500 GS Utrecht**

**Dr. Jan Lelyveld
Rob Schouten
Fre Weerts**

**Telefon:
++31/ (0)30-6690600
++31/ (0)30-6669813**

**Internet:
www.onderwijsinspectie.nl**



‘QUALITÄTSENTWICKLUNG IN NETZWERKEN’

NIEDERSÄCHSISCHES KULTUSMINISTERIUM

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (0511) / 7145

Referat I / 2

Armin Lohmann (0511) / 120-7053)

Dr. Jens Reißmann (0511) / 120-7127)

Dorothea Minderop (0511) / 7123

Schiffgraben

D – 30159 Hannover

Internet:

www.mk.niedersachsen.de

VORWORT

Das Projekt „Von anderen Nationen lernen - Beurteilung schulischer Qualität“ wurde im Laufe der Jahre 2002-2003 im Rahmen der schon länger bestehenden Zusammenarbeit zwischen der niederländischen Inspectie van het Onderwijs und dem niedersächsischen Kultusministerium durchgeführt. Im Projekt wurde gemeinsam die Qualität der Schulen und des Unterrichts einer Reihe ausgewählter Grundschulen und Schulen des Sekundarbereichs beurteilt. Das Kooperationsprojekt ist seinerseits Bestandteil des niedersächsischen Projekts „Qualitätsentwicklung in Netzwerken“. Dessen wesentlichstes Ziel ist die Verbesserung des Unterrichts sowie der Leistungen der Schulen in Niedersachsen innerhalb des Netzwerks.

Um zu einer Beurteilung der Qualität zu gelangen, war es wichtig zu prüfen, inwieweit die Arbeitsweise und das Instrumentarium der niederländischen Inspektion auf die niedersächsische Unterrichtssituation zu übertragen waren. Dafür war es erforderlich, ein gemeinsames Verständnis dafür zu entwickeln, was Schul- und Unterrichtsqualität ist und dementsprechend die Schulbesuche durchzuführen. Eine praxisorientierte Schulung von Dezernentinnen und Dezernenten der niedersächsischen Schulaufsicht zu Evaluationssachverständigen war Bestandteil des Kooperationsprojekts. Dies war auch ein Auftrag des Projekts "Qualitätsentwicklung in Netzwerken". Es sollte Aufgabe der Evaluationssachverständigen sein, mit transparenten, deutlich strukturierten Methoden die Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Schulen zu identifizieren. Auf diese Weise hat das Projekt einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung der Schulinspektion in Niedersachsen geleistet.

Kern des Kooperationsprojekts waren die gemeinsamen Unterrichtsbesuche in niederländischen und niedersächsischen Schulen, die verschiedenen Schulungstreffen und Workshops und die Untersuchungen gemäß dem niederländischen Modell der Regulären Schulaufsicht (RST) in acht niedersächsischen Schulen. Daran waren siebzehn Evaluationssachverständige und acht niederländische Inspektoren als Coaches beteiligt. In Niedersachsen war das Niedersächsische Landesinstitut für Schulentwicklung und Bildung (NLI) mit der Projektdurchführung betraut. Ein Lenkungsausschuss, bestehend aus Vertretern der niederländischen Inspektion und der niedersächsischen Schulaufsicht, des Kultusministeriums und des NLI war mit der Koordinierung des Projekts betraut. Als Projektleiter fungierten R.L. Schouten im Auftrag der niederländischen Inspektion und A. Lohmann im Auftrag des Kultusministeriums Niedersachsen.

Der Abschlussbericht basiert auf den Erkenntnissen bezüglich der Schulbesuche bei den acht niedersächsischen Schulen. Die Teams der Inspektoren haben dazu Berichte erstellt. Daneben wurden die Evaluationen dieser Besuche durch der Schulleiter genutzt, ergänzt um Erfahrungen, die von den niederländischen Coaches berichtet wurden, Niedersachsen wollte mit diesen Informationen insbesondere Antwort erhalten auf Fragen wie:

- Welche Bedeutung hat eine Unterrichtsinspektion als externe Evaluation für Schulen, ihre Leitungen, das Kultusministerium und die Bezirksregierungen?
- Welche Erfahrungen wurden im Hinblick auf die Rolle und die gewünschten Kompetenzen von Inspektoren gesammelt?

- Welche Instrumente stehen für eine systematische Schulinspektion zur Verfügung?

Im Abschlussbericht werden die verschiedenen Aspekte und Fragen behandelt. Zudem werden im letzten Abschnitt Schlussfolgerungen und Empfehlungen¹ formuliert. Die wesentlichsten Ergebnisse lassen sich wie folgt beschreiben:

- Die niederländische Arbeitsweise lässt sich (nach kleinen Anpassungen) erfolgreich in einem anderen Land einsetzen;
- Es besteht eine große Akzeptanz sowohl bei den am Projekt beteiligten Schulen als auch bei denen, die auf niedersächsischer und niederländischer Seite mit der Durchführung betraut waren;
- Das Projekt hat einen wesentlichen Beitrag zur niedersächsischen Debatte über die Bedeutung und Rolle einer Unterrichtsinspektion mit der Aufgabe externer Evaluation geleistet.

Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit hat nicht nur zur Stärkung der Professionalität auf beiden Seiten und zur freundschaftlichen Atmosphäre beigetragen, sondern vor allem zu einem besseren Verständnis pädagogischer Aspekte und der innovativen Fähigkeiten in Schulen beider Länder beigetragen. Wir haben von einander gelernt.

Unser Dank gilt allen am Projekt Beteiligten für ihren Einsatz und ihr Engagement, insbesondere für die Bereitschaft, von einander lernen zu wollen.

Utrecht / Hannover, 7. November 2003

Drs. Ferry de Rijcke
Koordinator für internationale Zusammenarbeit
Inspectie van het Ondervijs

Armin Lohmann
Projektleiter
"Qualitätsentwicklung in Netzwerken",
Kultusministerium Niedersachsen

¹ In einem Epilog werden aus niedersächsischer Sicht Erkenntnisse dargestellt und Empfehlungen für die Entwicklung einer Schulinspektion in Niedersachsen ausgesprochen

ZUSAMMENFASSUNG

Der Titel des Berichts „Von anderen Nationen lernen - Beurteilung Schulischer Qualität in Niedersachsen“ kennzeichnet das Wesen des Kooperationsprojekts zwischen der niederländischen Inspectie van het Onderwijs und dem Kultusministerium Niedersachsens seit August 2001 bis heute. Niedersachsen wollte von seinem Nachbarland, den Niederlanden, lernen, wie die Inspektion die Qualität von Schulen beurteilt und dadurch Qualitätsverbesserungen veranlasst. Die Inspectie van het Onderwijs war nicht nur bereit, ihr Wissen und ihre Erfahrungen zu vermitteln, sondern auch ihre Arbeitsweise in Niedersachsen auszuprobieren.

Verschiedene Länder sind bereits bei der Konzeptentwicklung für externe Evaluation weit fortgeschritten. Die Entwicklung im europäischen Raum führt weg vom „Kontrollieren der Schulen“ und der „Beurteilung von einzelnen Lehrkräften“ hin zu einer externen Evaluation der Qualität der Schule als Ganzes auf der Grundlage von transparenten Qualitätsmerkmalen und -indikatoren. In diesen allgemeinen europäischen Trend fügte sich der Kooperationswunsch Niedersachsens. Seit 2001/2002 knüpft Niedersachsen mit dem Projekt „Qualitätsentwicklung in Netzwerken“ an die internationale Entwicklung an. Der ausdrückliche Wille Niedersachsens, in den Qualitätsnetzwerken ein Konzept für externe Evaluation zu entwickeln und zu erproben, war vor diesem Hintergrund eine wesentliche Grundlage des Kooperationsprojekts mit der Inspectie van het Onderwijs.

Hierbei wurden auch die zuvor im Rahmen des niedersächsischen QuiSS-Projekts² gesammelten Erfahrungen mit sogenannten Peer-Reviews in 36 Pilotschulen berücksichtigt. Gemeint sind Schulerkundungen und -bewertungen durch von den Schulen ausgesuchte Experten-Teams („kritische Freunde“) zu jeweils vereinbarten inhaltlichen Schwerpunkten. Die Peer Reviews konnten zwar den Schulen Anregungen und Entwicklungsimpulse liefern, eine systematische und transparente Qualitätsbewertung der Schule als Ganzes ließ sich dadurch aber nicht erreichen.

Im August 2001 wurde von den Beteiligten aus beiden Ländern ein Konzept für die Zusammenarbeit vorgelegt. Dieses umfasste einige Teilprojekte. Ein zentrales Teilprojekt war die Schulung niedersächsischer Dezernentinnen und Dezernenten in der professionellen Arbeitsweise der niederländischen Inspektion und die Vermittlung von wesentlichen Kenntnissen über die Handhabung des Instrumentariums. Dieses Wissen sollte in einer Reihe von Schulbesuchen erprobt werden, die zugleich als eine Grundlage für einen Vergleich der Unterrichtsqualität in beiden Ländern dienten. Die Beurteilung des pädagogisch-didaktischen Handelns mit Hilfe von Unterrichtsbeurteilungen im Grundschulunterricht wurde als ein separates Teilprojekt konzipiert. Die Ergebnisse dieser Unterrichtsbeobachtungen in Rechnen/Mathematik sollten im Rahmen eines umfassenden länderübergreifenden Projekt zur Schulinspektion in Flandern, England und den Niederlanden berücksichtigt werden.

Externe Umstände waren eine Ursache dafür, dass erst im Herbst 2002 mit der Professionalisierungsphase für siebzehn niedersächsische Dezernentinnen und Dezer-

² QuiSS: Programm zur „Qualitätsverbesserung in Schulen und Schulsystemen“ der Bundesländer-Kommission zur Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK), 1999 - 2004

nennten begonnen werden konnte. Im Oktober 2002 bot die Konferenz in Lingen die Möglichkeit, die o.g. Wünsche aufzunehmen und in ein konkretes Programm umzusetzen. Eine gemeinsame Projektgruppe wurde mit der weiteren Ausarbeitung, der Organisation und der Unterstützung beauftragt. Die Schulen, an denen die niederländische Form externer Evaluation erprobt werden sollte, gehören zum niedersächsischen Projekt „Qualitätsentwicklung in Netzwerken“. Die externe Evaluation ist explizit Bestandteil der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für die Netzwerkschulen. Deshalb wurde beschlossen, acht Schulen der Primar- und Sekundarstufe auszuwählen. Sie sind über alle Regierungsbezirke in Niedersachsen verteilt. Der Schulbesuch sollte durch ein Team von zwei niedersächsischen Evaluationssachverständigen, begleitet von einem niederländischen Inspektor, als Coach, erfolgen. Die Verantwortung für die Ausführung der Inspektion sowie für die mündliche und schriftliche Berichterstattung lag beim Team. Ein wichtiger Aspekt war die „Entkopplung“ der beteiligten Dezernentinnen und Dezernenten von der zu inspizierenden Schule, das heißt, sie waren nicht schulaufsichtlich zuständig für die inspizierte Schule. Bei der Zusammenstellung der Teams und der zu besuchenden Schule ging es nicht nur um diese Trennung. Es wurde auch darauf geachtet, dass neben einem mit der Schulform vertrauten Dezernenten auch die Sichtweise von Dezernentinnen und Dezernenten jeweils anderer Schulformen gewährleistet war.

Ausdrücklich wurde vereinbart, dass das niederländische Inspektionsmodell bei den Schulbesuchen uneingeschränkt übernommen werden sollte. Eine Anpassung an die niedersächsischen Verhältnisse sollte nur dann erfolgen, wenn die Unterrichtsstruktur und/oder bestehende Vorschriften die Arbeitsweisen erschweren würden. In einem frühen Stadium wurde festgestellt, dass eine Beurteilung bezüglich des Qualitätsmerkmals „Ergebnisse“ deshalb schwierig sei, weil es bisher in Niedersachsen an systematisch zusammengetragenen, quantitativen Informationen über schulbezogene Leistungsergebnisse, Schülerströme, -wechsel und -abgänge fehle. Um auf diesem Gebiet doch einen Eindruck von der Schule zu erhalten, wurde die Schulleitung gebeten, die dafür vorgesehen Fragebögen so gut wie möglich auszufüllen und, sofern erforderlich, während des Besuchs zu erläutern. Ein zweiter Aspekt machte Vereinbarungen erforderlich: Die Veröffentlichung der Berichte in der Schulgemeinde.

In den Niederlanden ist es selbstverständlich, dass der Bericht, nachdem er festgesetzt und an die Verwaltung und Leitung der Schule gesandt wurde, für jeden öffentlich und zugänglich gemacht wird. Eine solche Form der Öffentlichkeit ist in Niedersachsen bisher völlig unbekannt. Die Projektgruppe beschloss, unter Berücksichtigung der geringen Erfahrungen in Niedersachsen und mit Rücksicht auf bestehende Akzeptanzprobleme den Schulen mitzuteilen, dass der Bericht ausschließlich für die Schule bestimmt sei. Es sollte der Schulleitung überlassen bleiben, ob, und wenn ja, in welcher Form, dieser intern verteilt werden würde. Die Schulen stimmten dieser Arbeitsweise zu. Später – während der Schulbesuche – zeigte sich, dass diese neue Form der Inspektion „begeisterte Reaktionen“ in der Lokalpresse zur Folge hatte und in den Schulen anfängliche Bedenken gegen eine Veröffentlichung des Evaluationsberichts dann kaum noch vorhanden waren. Fast alle beteiligten Schulen (6 von 8) waren mit einer Veröffentlichung des Berichts einverstanden. Daher sind mit voller Zustimmung der Schulen in diesem Abschlussbericht zwei Schulberichte in die Anlagen aufgenommen worden. Diese Schulen sind der Auffassung, dass die Veröffentlichung des Berichts die interne niedersächsische Debatte über die mögliche Einführung einer Schulinspektion unterstützen könne.

Die Qualifizierung der niedersächsischen Evaluationssachverständigen berücksichtigte alle Bestandteile der Regulären Inspektion (RST), wie sie auch in den Niederlanden während der sogenannten Bestandsaufnahme in den Jahren 1999 -2002 genutzt wurden. Infolge eines neuen niederländischen Gesetzes zur Schulaufsicht verwendet die Inspektion seit dem 1. Januar 2003 einen anderen Aufsichtsrahmen. Im Kooperationsprojekt einigte man sich allerdings, auf die „alte“ Arbeitsweise und das entsprechende Instrumentarium. In den beiden beteiligten niedersächsischen Grundschulen wurde auch die niederländische RST für den Grundschulunterricht genutzt, was zu einer Einschränkung bezüglich der Zahl der zu beurteilenden Qualitätsmerkmale führte. Um doch einen tieferen Einblick in die Qualität des Unterrichts zu erhalten, wurden, abweichend von diesem RST-Modell, einige Unterrichtsstunden mehr besucht und auch zusätzliche Gespräche geführt. In den sechs beteiligten Schulen der Sekundarstufe, zwei Gymnasien, zwei integrierte Gesamtschulen und zwei Hauptschulen, wurde das RST-Modell Sekundarunterricht auf der Grundlage der dreizehn niederländischen Qualitätsmerkmale uneingeschränkt genutzt. Sofern möglich, wurden auch alle Schritte in der Vorbereitung, der Durchführung und der Berichterstattung befolgt. Nach der genauen Vorgabe des Drehbuchs für RST-Schulbesuche hat der Inspektor in der Vorbereitung die Schule zu informieren und durch intensive Absprachen einen Terminplan für den Inspektionsbesuch zu erstellen. Letzteres geschah in allen Fällen. Es war allerdings nicht immer möglich, (zusätzliche) Informationen zu Art und Inhalt des Besuchs zur Verfügung zu stellen, um darüber mit der Schulleitung und/oder den Lehrerinnen und Lehrern in einen Gedankenaustausch zu treten. Durch ein allgemeines Informationstreffen für alle beteiligten Schulen im Februar 2003 wurde dieses Problem behoben.

Nach Ansicht der niedersächsischen Evaluationssachverständigen war die Professionalisierungsphase erfolgreich³. Sie beachtete im Wesentlichen das niederländische Modell der externen Evaluation. Das soll nicht heißen, dass die Evaluationssachverständigen sich damit nun als "ausgelernt" erachten. Sie sind vielmehr der Ansicht, dass sie eine Qualifikation erhalten haben, die Grundlage für eine weitere Tätigkeit als Inspektoren ist. Vertiefung, Betreuung und Unterstützung sind ihres Erachtens weiterhin erforderlich. Die ausgebildeten Evaluationssachverständigen haben das in Form einer Empfehlung für Niedersachsen in diesen Abschlussbericht aufnehmen lassen (vgl. EPILOG - Empfehlungen für Niedersachsen).

In der Evaluation zur Qualifizierung und Durchführung der Schulbesuche wurden auch kritische Anmerkungen gemacht. Zum Teil bezogen sich diese auf den Zeitdruck und die Belastung der beteiligten Evaluationssachverständigen, die nur begrenzt für die Teilnahme an diesem Projekt von ihren regulären Tätigkeiten als Dezernentinnen bzw. Dezernenten freigestellt wurden. Ein weiterer Kritikpunkt: Es bestand zu wenig Zeit für Gespräche über inhaltliche Aspekte. Deshalb konnte die schriftliche Berichterstattung nur unzureichend behandelt werden. Der Abschlussbericht bietet deshalb Raum, sowohl auf Aspekte der Schulung, des Instrumentariums als auch auf die Erkenntnisse der Schulbesuche kritisch einzugehen (Kapitel 5). Zuvor geäußerte kritische Anmerkungen über die Schulbesuche in den Niederlanden sollten ebenso aufgenommen werden (Kapitel 4).

Während der Konferenzen in Lingen und später beim ersten Schulungstreffen in Zwolle (Januar 2003), wurde besonders den Schulbesuchen in den Niederlanden besonde-

³ In einem Evaluationsbogen haben alle beteiligten Evaluationssachverständigen ein detailliertes Feedback gegeben.

re Aufmerksamkeit gewidmet. Für einige der Dezernentinnen und Dezernenten war es die erste Begegnung mit der niederländischen Arbeitsweise. Andere hingegen hatten im Rahmen des Projekts „Evaluation Basisvorming“, bereits niederländische Schulen besucht.

In Kapitel 4.1 stellen die Evaluationssachverständigen Sichtweisen und Eindrücke über ihre Schulbesuche unter dem Aspekt „Vom Nachbarn lernen“ – Erfahrungen in niederländischen Schulen – dar. Aus ihrer Sicht gehören zu den wesentlichen Voraussetzungen und Grundlagen der niederländischen Inspektion das systematische Zusammentragen und Verarbeiten von Informationen über die Schulen, eine zentrale Prüfung am Ende des Sekundarunterrichts, die Prüfungen des Testinstituts CITO als mitbestimmender Faktor für die Schülerströme im Sekundarbereich und die Autonomie der Schule, besonders im Hinblick auf Personal und Budget. Besonders auffällig waren aus deutscher Sicht die dominierende Rolle des Lehrbuchs und die flexible Handhabung der Unterrichtszeit. Kritisch wurden von den Evaluationssachverständigen hinsichtlich der Unterrichtsbeobachtung und des Inspektionsinstruments das Fehlen von Indikatoren bezüglich der Fachdidaktik angemerkt sowie die vorgesehene Zeit für die Beobachtung im Sekundarunterricht und das nicht erfolgende Feedback hinsichtlich der auf die einzelnen Lehrkraft bezogenen Erkenntnisse. Beabsichtigt man in Niedersachsen auf dem Weg externer Evaluation weiterzugehen, wird eine Bearbeitung und Anpassung der niederländischen Instrumente erforderlich sein. Noch wichtiger erscheint den Evaluationssachverständigen ein systematisches Zusammentragen von Basisdaten und Grundinformationen über die niedersächsischen Schulen.

Die Inspektionsbesuche in Niedersachsen wurden von den Evaluationssachverständigen und Schulleitern anschließend evaluiert. Die Bewertungen zeigen, dass eine hohe Akzeptanz bezüglich der Arbeitsweise und des eingesetzten Instrumentariums besteht. Ganz offensichtlich gelang es der Inspektion, Aussagen zur Qualität der Schule zu untermauern und der Schule einen Spiegel vorzuhalten. Nach anfänglichen Vorbehalten erkannten sich die Schulen zunächst zögerlich, dann aber mit zunehmender Akzeptanz in diesem Spiegel wider. Die inspezierten Schulen haben Aspekte, die nach Ansicht der Inspektionsteams verbesserungswürdig waren, angenommen. Bei einem Treffen am 2. Oktober 2003 stellten sie dar, welche Konsequenzen sie aus dieser Rückmeldung bisher gezogen haben. In der Regel haben sie sich intern mit den Lehrkräften und Eltern beraten und bereits Aktivitäten zur Verbesserung eingeleitet. Zudem sind die Schulen der Ansicht, dass die Einführung einer Inspektion für den Prozess der Qualitätsentwicklung einen positiven Effekt habe. Die niedersächsischen Evaluationssachverständigen merken an, dass sie durch diese externe Evaluation "a la Niederlande einen Einblick in die jeweilige Schule erhalten haben, die jede vorher praktizierte Form der Einsichtnahme in die Praxis der Schule in Umfang und Qualität weit übertrifft".

Aufgrund dieser und der in Kapitel 5 dieses Berichts gemachten Anmerkungen kann gefolgert werden, dass die Qualifizierung erfolgreich war. Das gilt sowohl für die „Schüler“ (die niedersächsischen Evaluationssachverständigen) als auch die „Lehrer“ (die niederländischen Inspektoren). Gemeinsam haben sie erfahren, dass die Arbeitsweise und das Instrumentarium übertragbar sind und nur wenig an Transparenz einbüßen. Der Akzeptanzgrad bei Inspektoren und Schulen kann als "hoch" bezeichnet werden.

Zum Teilprojekt "Pädagogisch-didaktisches Handeln im Grundschulunterricht" können, mit Ausnahme einiger Anmerkungen allgemeiner Art, noch keine Schlussfolgerungen getroffen werden. Das Projekt ist noch nicht abgeschlossen. Nach einer Testphase

und einer Phase mit der Beurteilung von gut 100 Unterrichtsstunden Rechnen/Mathematik in Niedersachsen und den Niederlanden folgt noch eine abschließende (dritte) Phase auf der Grundlage einer Stichprobe von 400 Unterrichtsstunden. Entsprechende Ergebnisse werden erst nach der Veröffentlichung dieses Abschlussberichts bekannt sein. Eine vorläufige Einschätzung auf der Grundlage der ersten beiden Phasen ist positiv, wobei die Ergebnisse auch Einblick in die Beurteilung der verschiedenen Indikatoren durch die Inspektoren in beiden Ländern geben. Eine Zielsetzung des Projekts, das Unterrichtsniveau auf der Grundlage der Ergebnisse der Besuche miteinander zu vergleichen, erwies sich als nicht realisierbar, vor allem aus Gründen der begrenzten Zahl von Schulen. Auch ein globaler Vergleich auf der Grundlage der unterschiedlichen Qualitätsmerkmale mit den Anteilen, die dafür im Bericht über das Schulwesen genannt werden, ist nicht möglich und methodologisch nicht korrekt. Allerdings zeigt das Projekt, dass es in Zukunft möglich ist, einen Vergleich zwischen der Unterrichtsqualität in Niederlanden und Niedersachsen vorzunehmen, sofern die Anforderungen im Hinblick auf Repräsentativität und Validität erfüllt werden.

Die in Kapitel 6 formulierten Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Bedeutung des Kooperationsprojekts für das Bildungssystem in Niedersachsen und die Schulen akzentuieren noch einmal, was zuvor zusammenfassend zur Zusammenarbeit, zu der Qualifizierung, zur Durchführung der Schulbesuche und zu den Ergebnissen angemerkt wurde.

1 EMMEN UND DANN... ZUSAMMENARBEIT IM ZEICHEN DER INITIATIVE „VON ANDEREN NATIONEN LERNEN“

1.1 Vorgeschichte

Die Zusammenarbeit zwischen beiden Ländern begann mit der Euregio, später weiter geführt durch den Regierungsbezirk Weser-Ems. Mit dem Austausch von Erfahrungen und Informationen über Entwicklungen gewann sie im Lauf der Jahre zunehmend Gestalt und Inhalt. Im Jahr 1996 gab die erste Konferenz in Emmen im Rahmen weiterer internationaler Kooperationsprojekte einen Anstoß zu einigen Teilprojekten im Grundschul-, Sekundar- und berufsbildenden Bereich. In den folgenden Jahren wurden zwar die Kontakte aufrechterhalten, aber erst neuere Entwicklungen sowohl in Niedersachsen als auch bei der niederländischen Inspektion ließen den „etwas verschlissenen“ Faden wieder aufgreifen. Das führte im April 2001 zu der zweiten Konferenz in Emmen, die der Zusammenarbeit zwischen der niederländischen Inspectie van het Onderwijs und dem niedersächsischen Kultusministerium neue Impulse verlieh.

Der Bericht darüber titelt - leicht ironisch - „Emmen und dann...“⁴. Warum eigentlich? Die Konferenz war doch gelungen. Schließlich waren in großer Runde - niederländische Inspektoren, niedersächsische Evaluationssachverständige und Vertreter des Kultusministeriums in Hannover - Informationen über Entwicklungen in beiden Ländern ausgetauscht worden. Viel bewegte sich: Die Inspectie van het Onderwijs arbeitete an der Bestandaufnahme zur Qualität der Schulen. Der Aufbau automatisierter Datenbestände und Informationen über die Schulen zu einem elektronischen Schuldossier und die Arbeiten am Gesetz über die Unterrichtsaufsicht (WOT) gingen stetig voran. Ideen für die Zusammenarbeit auf dem Gebiet von Unterrichtsbeobachtungen im Primar- und Sekundarunterricht und vergleichende Untersuchungen im Hinblick auf Prüfungen und Prüfungssysteme im berufsbildenden Bereich wurden diskutiert.

Das Kultusministerium informierte die Anwesenden über das geplante Projekt „Qualitätsentwicklung in Netzwerken“. Zu dessen Aufträgen sollte auch die Erprobung einer Form von externer Evaluation gehören, wozu die Unterstützung der niederländischen Inspektion gewünscht wurde. Die Inspektion sollte einen Vorschlag unterbreiten und diesen dem Kultusministerium sowie der Bezirksregierung Weser-Ems zur Beratung vorlegen⁵. Mit Ausnahme einiger kleiner Änderungen konnte eine endgültige Fassung des so genannten "Hauptsachenplans" mit konkreten Vorschlägen für Projekte vorgelegt werden. Dieser Plan bildete die Grundlage für das Kooperationsprojekt, das in den Jahren 2002 und 2003 ausgeführt wurde.

⁴ Ein Bericht über diese Konferenz erschien im Jahr 2001 in der Reihe International; eine andere Veröffentlichung über Zwischenstand in der Zusammenarbeit mit Niedersachsen erschien zu Beginn des Jahres 2002 in der Reihe „Over de grens“, Nummer 29.

⁵ Erst in einem späteren Stadium wurde endgültig beschlossen, dass die Zusammenarbeit mit Niedersachsen sich nicht mehr nur auf den Regierungsbezirk Weser-Ems, sondern auf ganz Niedersachsen konzentrieren sollte.

1.2 Projektplan: Gestaltung und Zielsetzungen

Was beinhaltete der "Hauptsachenplan"? Es handelte es sich um eine Kombination dreier Projekte: erstens ein ständiger Informationsaustausch über die Entwicklungen in beiden Ländern durch gegenseitige Hinweise auf Veröffentlichungen, Mitteilungen in der Presse und dergleichen, aber auch in Treffen des Lenkungsausschusses oder der Projektgruppe; zweitens die Fortsetzung eines bilateralen Projekts mit der Inspektion Englands und die Gestaltung eines ähnlichen Projekts, das Einblicke in das pädagogisch-didaktische Handeln von Lehrern im Grundschul- und Sekundarbereich bietet; drittens die Professionalisierung von niedersächsischen Dezernentinnen und Dezernenten für externe Evaluation, verbunden mit der Erprobung an Schulen, die zu dem in Niedersachsen eingerichteten Projekt „Qualitätsentwicklung in Netzwerken“ gehören.

Die im Plan präsentierten Projekte mussten noch ausgearbeitet werden, insbesondere das bilaterale Projekt zum „*Pädagogisch-didaktischen Handeln*“ und die Qualifizierung der künftigen Inspektoren. Für das bilaterale Projekt waren in Emmen bereits globale Vereinbarungen für den später als erste Phase bezeichneten Teil getroffen worden. Obwohl eine gewisse Verbindung des bilateralen Projekts mit der Professionalisierung und Qualifizierung von niedersächsischen Evaluationssachverständigen besteht, wurden die Ergebnisse der späteren Phasen des erstgenannten Projekts nicht in diesen Abschlussbericht aufgenommen⁶

Zu Beginn ging es um Umsetzung der Zielsetzungen des Projekts in konkreten Schritten und Aktivitäten. Von beiden Seiten wurde betont, dass der Zusammenhang mit dem Projekt „Qualitätsentwicklung in Netzwerken“ erkennbar bleiben sollte. Es waren schließlich die Schulen aus diesen Netzwerken, die die Möglichkeit erhalten hatten, sich stärker für Aktivitäten zur Förderung oder Verbesserung der internen Qualität einzusetzen und dafür auch Erleichterungen in Form von Unterstützung und Beratung erhielten. Ziel war es, eine Reihe dieser Schulen gemäß der Arbeitsweise und mit Hilfe des Instrumentariums der niederländischen Inspektion extern zu evaluieren. Das war der ausdrückliche Wunsch Niedersachsens, wie er sich auch aus einer Broschüre zum Projekt „Qualitätsentwicklung in Netzwerken“ ergibt. Diese externe Evaluation sollte von noch zu ernennenden Mitgliedern der bestehenden Schulaufsicht als Evaluations-sachverständige ausgeführt werden. Sie sollten eine ganz eigene Rolle und eine entsprechende Aufgabe erhalten, die in etwa mit der des niederländischen Inspektors vergleichbar ist.

Um zugleich die interne Diskussion über Qualitätsmerkmale zu stimulieren, wurde von Niedersachsen selbst ein Entwurf für den Aufsichtsrahmen entwickelt. Dieser Orientierungsrahmen war als Diskussionspapier gedacht und sollte für die teilnehmenden Netzwerkschulen als Leitfaden für die Einrichtung eines Qualitätssicherungssystems sowie als Rahmen für die Selbstevaluation dienen⁷.

⁶ Über die Testphase und die folgende Phase wurde von der niederländischen Inspektion separat in der Reihe „Over de grens“ berichtet. Zudem wurden die Informationen bezüglich der zweiten Phase, zusammen mit den Ergebnissen ähnlicher Projekte in Flandern und England, für die Präsentation während der allgemeinen Versammlung der internationalen Konferenz der europäischen Inspektorate SICI in Wien (Oktober 2003) zur Vorbereitung einer umfassender gestalteten Untersuchung zum „Learning and Teaching“ (ICALT) genutzt.

⁷ Der erwähnte Orientierungsrahmen wurde kürzlich in einer zweiten geänderten Fassung veröffentlicht (September 2003), wobei auch auf das Kooperationsprojekt mit der niederländischen Inspectie van het Onderwijs verwiesen wurde 4). Dabei wurden erstmals Indikatoren entwickelt

Nach weiterer Beratung innerhalb des für das Kooperationsprojekt gebildeten Lenkungsausschusses unter Leitung von Johan C. van Bruggen, Koordinator für internationale Zusammenarbeit, und Armin Lohmann, Ministerialrat im Kultusministerium Niedersachsen, wurde vereinbart, dass die Professionalisierung und die externe Evaluation von Schulen erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen sollte. Im Herbst 2001 besuchten im Rahmen der Testphase für das bilaterale Projekt "Pädagogisch-didaktisches Handeln" zunächst Dezernentinnen und Dezernenten aus dem Regierungsbezirk Weser-Ems auf Einladung der niederländischen Inspektion einige Schulen des Grundschul- und Sekundarbereichs. Sie beurteilten mit Hilfe eines Beobachtungsinstruments und gemeinsam mit einem niederländischen Kollegen die Unterrichtsstunden. Dieses Element wurde als Grundlage für die geplante umfassendere „Schulung“ betrachtet.

Die Zielsetzungen für das Projekt für die Jahre 2002-2003 wurden wie folgt beschrieben:

- Einsatz der Arbeitsweise und des Instrumentariums der niederländischen Inspektion primär im Hinblick auf das Qualitätsmerkmal pädagogisch-didaktisches Handeln im Grundschulunterricht; anschließend Beurteilung und Evaluation der Unterrichtsqualität in einer begrenzten Anzahl von Schulen, die in Niedersachsen zum Projekt „Qualitätsentwicklung in Netzwerken“ gehören;
- Sofern möglich, Vergleich der Ergebnisse dieser niedersächsischen Schulen und der zu ihrer Qualität getroffenen Beurteilungen mit denen vergleichbarer Schulen in den Niederlanden; die Beschreibung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten, sowie eine Evaluation der niederländischen Arbeitsweise und des dazugehörigen Instrumentariums.

Die Realisierung der ersten Zielsetzung bedeutete die Gestaltung und Realisierung einer Qualifizierung der beauftragten Evaluationssachverständigen. In Anbetracht der Verbindung zum Projekt „Qualitätsentwicklung in Netzwerken“ war bereits in einem frühen Stadium dargelegt, dass das Kooperationsprojekt „... Möglichkeiten schaffen [soll] damit die niedersächsische Schulaufsicht Erfahrungen gewinnt mit Formen von Schulevaluation (in den Niederlanden und Niedersachsen) und dabei zurückgreifen kann auf niederländische Kollegen/innen und Erfahrungen. Auch damit bekommt das niederländische Inspektorat Rückkopplung auf Aufsichtsrahmen und Aufsichtsverfahren von niedersächsischen Kollegen/innen und Schulen“.

Die niedersächsischen Evaluationssachverständigen sollten im Team den Unterricht der ausgewählten Schulen in Niedersachsen beurteilen, wobei die niederländischen Kollegen als Coaches fungieren sollten. Auf die Aufgabe dieser Coaches wird später noch eingegangen.

Welche Ergebnisse wollte der Lenkungsausschuss erreichen? Für den Zeitraum 2002⁸ bis Ende 2003 waren es folgende:

1. eine Analyse der Ergebnisse der Schulbesuche in Niedersachsen im Rahmen des bilateralen Projekts "Pädagogisch-didaktisches Handeln", zu präsentieren während einer Konferenz (Oktober 2002);

⁸ Umstandehalber wurde erst im August 2002 mit der Phase der „Ausweitung“ in Form einer Schulung begonnen.

2. die Ausarbeitung einer Qualifizierung für die Schulbesuche gemäß dem Modell der Regulären Schulaufsicht (RST) im Grundschul- und Sekundarbereich;
3. ein Bericht über die zweite und dritte Phase, geplant im Zeitraum Januar-April 2003 beziehungsweise September-November 2003;
4. ein Bericht über die Inspektion der Schulen in Niedersachsen.

Der unter Punkt 4 genannte Bericht sollte zugleich als Abschlussbericht gelten. Hinsichtlich der Berichterstattung über das bilaterale Projekt wurde vereinbart, dass neben einem abschließenden Bericht über das gesamte Projekt die niederländische Inspektion auch eine Passage über das Bildungswesen für das Jahr 2003 aufnehmen würde. Dabei sollten auch die Informationen über ähnliche bilaterale Projekte mit den Inspektionen von Flandern und England berücksichtigt werden.

1.3 Projektorganisation

Obwohl in diesem Abschlussbericht zwischen den Ergebnissen der Beurteilungen der Schulen in Niedersachsen, der zugrunde liegenden Qualifikation der niedersächsischen Evaluationssachverständigen und dem bilateralen Projekt unterschieden wird, bestanden in der Projektorganisation durchaus personelle Verbindungen. In der Anfangsphase war noch ein Lenkungsausschuss tätig. Aber im Juni 2002 wurde festgelegt, dass von niedersächsischer Seite Armin Lohmann als Projektleiter auftreten würde, der zugleich Projektleiter des Projekts „Qualitätsentwicklung in Netzwerken“ im niedersächsischen Kultusministerium ist. Für die Inspectie van het Onderwijs übernahm Rob Schouten die Aufgabe der Projektleitung. Dr. Jens Reißmann vom Kultusministerium wurde mit der Leitung der Professionalisierungsphase betraut. Damit erweiterte sich die besondere Beziehung zwischen der Inspektion und dem Regierungsbezirk Weser Ems auf eine Zusammenarbeit mit ganz Niedersachsen. Allerdings waren weiterhin zwei Evaluationssachverständige aus der Weser-Ems in der Projektgruppe und blieben verantwortlich für das bilaterale Projekt "Pädagogisch-didaktisches Handeln im Primarunterricht".⁹

Die Projektgruppe war mit den Vorbereitungen und der Durchführung der verschiedenen Aktivitäten im Rahmen des Projekts betraut. Im zweiten Absatz wird weiter auf diese Aktivitäten und die Treffen sowohl der Projektgruppe als auch aller beteiligten Inspektoren eingegangen. Anlage I enthält eine Übersicht aller an diesem Projekt Beteiligten.

1.4 Aufbau des Berichts

Der vorliegende Bericht ist gemäß den Vereinbarungen innerhalb der Projektgruppe während des Treffens in Hannover am 2. Oktober wie folgt aufgebaut.

Kapitel 2 behandelt den Verlauf des Projekts während der vergangenen Jahre. Welche Aktivitäten wurden ausgeführt? Zu welchen Schritten haben diese geführt? Besteht

⁹ Als allgemeiner Projektleiter der drei bilateralen Projekte fungiert Frau L. Tabak, während für Niedersachsen G. Ziengs zum Teilprojektleiter ernannt wurde und von niederländischer Seite die Evaluationssachverständigen W. Wilken und R. Hahn Mitglieder der Projektgruppe sind und gegenüber A. Lohmann oder dessen Stellvertreter Rechenschaft ablegen.

eine zwischenzeitliche Anpassung oder Änderung des Projekts, und wenn ja, was umfasste sie?

Kapitel 3 stellt die Arbeitsweise und das Instrumentarium für den Besuch der acht niedersächsischen Schulen im Mai 2003 dar. Inwiefern hat die niedersächsische Unterrichtssituation eine Rolle bei der Vorbereitung der Besuche gespielt?

Kapitel 4 verweist auf die Erfahrungen der Evaluationssachverständigen und Inspektoren in niedersächsischen und niederländischen Schulen.

Kapitel 5 geht auf die verschiedenen Ergebnisse und Erkenntnisse ein. Dabei wurde auf den Wert des Instrumentariums geschaut: Was fehlte nach Ansicht der niedersächsischen Inspektoren? Wie müsste es für seine Eignung in der externen Evaluation in Niedersachsen angepasst werden? Ein anderer Aspekt ist die Qualifikation und die Rolle des Inspektors: Wie haben sie die Schulung erfahren? Was war gut, was fehlte etc. Im dritten Teil dieses Kapitels werden Sinn und Nutzen der externen Evaluation durch eine Inspektion behandelt. Dabei dienen die von den besuchten Schulen ausgefüllten Evaluationsformulare als Basismaterial. Die Berichte über die Schulbesuche sowie die Evaluationsformulare der niedersächsischen Inspektoren stellen den wichtigsten Input für dieses Kapitel dar. In Anlage II sind zwei Berichte als Beispiel enthalten^{1 0}.

Das folgende 6. Kapitel enthält die Schlussfolgerungen und Empfehlungen. Was hat das Projekt gebracht? Hat es die vorher festgesetzten Ziele erreicht? Welche Bedeutung hat es für die beiden Kooperationspartner? Bietet es Anknüpfungspunkte für eine weitere Zusammenarbeit?

Es wurde vereinbart, dass der Bericht in zwei Sprachen unter gemeinsamer Verantwortung der Projektgruppe veröffentlicht wird. Von der Zusammenfassung wird auch eine englischsprachige Fassung erstellt.

^{1 0} Eine Nachfrage ergab, dass trotz vorheriger Vereinbarung die Berichte nicht öffentlich sein würden, einige Schulen hatten keine Einwände gegen die Veröffentlichung in Form einer Anlage zu diesem Abschlussbericht.

2 DAS KOOPERATIONSPROJEKT UND SEINE PHASEN

2.1 Allgemeines

Die Konkretisierung des Kooperationsprojektes begann mit der Zustimmung des von Johan van Bruggen verfassten „Hauptsachenplans“ am 31. August 2001. Im Grunde war dies die Ausarbeitung der in Emmen (April 2001) getroffenen Vereinbarungen und Grundsätze für eine weitere Zusammenarbeit zwischen beiden Ländern. Er enthält alle Phasen, vom Beginn (11. Juni 2002) in Osnabrück, über die Phase der Vorbereitung und Durchführung bis zur Auswertung der Testphase „gemeinsame Unterrichtsbeobachtungen“. Die Konferenz in Lingen (23. bis 25. Oktober) war das Startsignal für die Qualifikationsphase der niedersächsischen Evaluationssachverständigen. Sie begann mit Schulbesuchen in den Niederlanden (November 2002 bis Januar 2003). Die Qualifikation der Evaluationssachverständigen und die Ausführung der Schulbesuche sind die beiden Elemente der dritten Phase (Januar - Mai 2003). Der Abschluss des Projekts mündet in diesem Abschlussbericht. Er lässt sich als vierte und letzte Phase betrachten. Nacheinander wird kurz auf die wesentlichsten Aspekte in den verschiedenen Phasen eingegangen.

2.2 Ein neuer Anfang

Wie bereits im ersten Kapitel dargelegt, hatte die Zusammenarbeit mit der Zustimmung der Verantwortlichen der Konferenz in Emmen (Armin Lohmann für das Kultusministerium, Hans Kaiser für die Bezirksregierung Weser-Ems, Johan van Bruggen für die niederländische Projektgruppe) begonnen. Die eindeutigsten Vereinbarungen betrafen die Schulbesuche hinsichtlich des Qualitätsaspekts Pädagogisch-didaktisches Handeln in den Schulen des Primar- und Sekundarbereichs. Als Beobachtungsinstrument für die Unterrichtsstunden sollte das niederländische Modell genutzt werden. Für diese Entwicklungsarbeit wurden niedersächsische Dezernentinnen und Dezernenten einbezogen, die aus anderen Anlässen schon zu einem früheren Zeitpunkt eine niederländische Schule besucht hatten. Trotz der zügigen Umsetzung des Projekts "Qualitätsentwicklung in Netzwerken" nahm die Ausbildung der Evaluationssachverständigen mehr Zeit in Anspruch. Die Beratungen (19. Februar 2002) in Meppen verdeutlichten diese Schwierigkeiten. Zunächst mussten in allen Regierungsbezirken in Niedersachsen Evaluationssachverständige gewonnen und beauftragt werden. Deshalb beschloss der Lenkungsausschuss, sich in dieser Phase vor allem auf die Fortschritte im bilateralen Projekt zu konzentrieren: Unterrichtsbeobachtungen zum pädagogisch-didaktischen Handeln. Um den Fortgang zu fördern, vereinbarte die Projektgruppe Zeitpunkte für Zwischenkonferenzen. Diese führten zur weiteren Ausarbeitung des Schulungs- und Trainingsprogramms für die niedersächsischen Evaluationssachverständigen. Der Lenkungsausschuss unterbreitete der Projektgruppe einen Vorschlag für eine mehrtägige Konferenz im Herbst 2002, unter anderem zur Besprechung der Ergebnisse der Testphase zum pädagogisch-didaktischen Handeln.

Rückblickend kann kritisch angemerkt werden, dass die Aspekte Zeit, Einsatz und verfügbare Kapazität einen wesentlich größeren Einfluss hatten als anfangs angenommen wurde. Zudem bestand Ungewissheit bezüglich des Umfangs und Inhalts der dafür vorgesehenen Qualifikationsphase. Dennoch wurde mit der Durchführung des bilatera-

len Projekts "Pädagogisch-didaktisches Handeln" begonnen. Wissen und Erfahrungen, die die niederländische Inspektion in Zusammenarbeit mit der englischen gesammelt hatte, wie auch die ersten Besprechungen für ein gleichartiges bilaterales Projekt mit Flandern, waren in diesem Zusammenhang sehr hilfreich. Der Vorteil bestand darin, dass die Testphase sich auf Dezernentinnen und Dezernenten (Evaluationssachverständige) aus der Region Weser-Ems beschränkte; ein Vorteil deswegen, weil ihnen die Arbeitsweise der niederländischen Inspektion bereits recht vertraut war. Es wurde vereinbart, dass das Instrument für die Beurteilung der Unterrichtsstunden uneingeschränkt angewendet werden sollte. Für das allgemeine Projekt "Pädagogisch-didaktisches Handeln" (es fasst drei bilateralen Projekte zusammen) fungierte Frau L. Tabak als allgemeine Projektleiterin und Grietinus Ziengs als Projektleiter für das Projekt Niedersachsen-Niederlande.

Beim Treffen in Meppen berichtete Werner Wilken über die Erfahrungen in den Niederlanden. Nach den Gegenbesuchen in Niedersachsen, die erst im September stattfinden konnten, und nach der Analyse der Beobachtungsfomulare erstellte er einen Bericht. Auch ein Bericht zur Testphase sollte während der geplanten Konferenz Ende Oktober 2002 präsentiert werden.

Der Lenkungsausschuss^{1 1} beschloss am 11. Juni in Osnabrück, weiter über die Gestaltung und Ausarbeitung der anderen Phasen der Zusammenarbeit zu sprechen: Qualitätsförderung und Aufbau einer Evaluationsinspektion. Neben der Erfassung des Sachstands wurden auch die Vorbereitung der Schulbesuche in Niedersachsen sowie die vorläufige Agenda der Herbstkonferenz behandelt. Als ersten Ansatz für eine Schulung der Evaluationssachverständigen sollten sie mit dem niederländischen Instrumenten und der Arbeitsweise der Inspektoren vertraut gemacht werden. Dazu wurde ein Treffen für den 21. August 2002 vereinbart.

Ausführlich diskutierte der Lenkungsausschuss das niedersächsische Projekt "Qualitätsentwicklung in Netzwerken" sowie die Rolle der Schulaufsicht im Rahmen dieses Vorhabens mit den zum Teil bereits beauftragten Evaluationssachverständigen. Es wurden konkrete Schulbesuche mit den niederländischen Inspektoren verabredet. Bei der Festlegung weiterer Projektschritte, z. B. Schwerpunktschulung "Nutzung des Instruments für Unterrichtsbeobachtungen", stellte sich heraus, dass viele Evaluationssachverständige die niederländische Arbeitsweise und das Instrumentarium nicht kannten. Das bedeutete, dass vor Beginn der praktischen Schulung zunächst Verfahren und Instrumente zu vermitteln waren.

2.3 Der Beginn Professionalisierung

Der Projektleiter des Projekts „Qualitätsentwicklung in Netzwerken“ gab dem Lenkungsausschuss einen Überblick zur Unterrichtsqualität der Bundesrepublik auf der Grundlage der PISA-Befunde. Im Vergleich zu verschiedenen europäischen Ländern erzielte die Bundesrepublik schlechte Ergebnisse. Die damalige niedersächsische Landesregierung präsentierte einen Arbeitsbericht mit dem vielsagenden Titel „Von anderen Nationen lernen“. In einem Vergleich wurden die Hintergründe für die erfolg-

^{1 1} Projektleiter des Lenkungsausschusses waren Johan van Bruggen (Koordinator für internationale Zusammenarbeit) und Armin Lohmann (Projektleiter "Qualitätsentwicklung in Netzwerken", Niedersachsen). Im August 2002 wurde der Lenkungsausschuss aufgelöst, und es wurde eine Projektgruppe gebildet, deren Projektleiter Rob Schouten im Auftrag der Inspektion und Jens Reissmann für Niedersachsen, speziell für die Ausbildungsphase, waren.

reiche Qualitätssicherung anderer Länder herausgestellt und verdeutlicht, welche Qualitätsimpulse Niedersachsen benötige. Eines der zentralen Bereiche für eine erfolgversprechende Qualitätsentwicklung war die standardisierte Selbstbewertung der Schulen als wesentliches Element der Qualitätssicherung. Diesem Aspekt wurde eine besondere Priorität eingeräumt, besonders der Selbst-Evaluation, die nicht unabhängig von externer Evaluation gesehen werden dürfe. Ohne sich explizit zur Form und Struktur zu äußern, waren auch Ideen zu einer Inspektion im Bericht enthalten. In diesem Kontext wurde der Projektauftrag verdeutlicht, in welcher Form externe Evaluation sowie Formen der Inspektion in Niedersachsen erreichbar und realisierbar erscheinen.

Diese politische Entscheidung gab dem Kooperationsprojekt einen Schub. Der Auftrag entsprach dem nach der Emmener Konferenz entwickelten „Hauptsachenplan“, nämlich der Schulaufsicht durch ein spezifisches Trainingprogramm Qualitätsimpulse für eine Inspektion zu liefern. Das Schulungsseminar in Bad Nenndorf war für das Kooperationsprojekt inspirierend: Aufgaben, Funktion und Rolle der Evaluationssachverständigen wurden zunehmend deutlich. Diese Ergebnisse sollten Auftakt für eine weitere Tagung in Lingen sein. Erst dort wurde die praktische Vorbereitungsphase festgelegt. Konkret wurden am 21. August Vereinbarungen zur zweiten und dritten Phase des bilateralen Projekts „Pädagogisch-didaktisches Handeln“, zur Gestaltung der Qualifizierung getroffen. Die gemeinsame Projektgruppe erhielt den Auftrag, sich mit der weiteren Konkretisierung dieser Phase zu befassen und auf der zu präsentieren.

Die Oktobertagung in Lingen bedeutete einerseits den Abschluss der Informationsphase. Andererseits galt es, im Übergang zur Professionalisierungsphase die Evaluationssachverständigen mit der niederländischen Arbeitsweise und dem Instrumentarium vertraut zu machen. Während der gemeinsamen Seminardebatten nahmen die niedersächsischen Evaluationssachverständigen die Rolle kritischer „Schüler“ ein. Sie mussten sich allmählich an die Rolle als Inspektorin bzw. Inspektor gewöhnen. Begeisterung und Skepsis hielten sich die Waage, aber man ließ sich letztlich doch überzeugen, sich das Instrumentarium und die Arbeitsweise niederländischer Inspektoren anzueignen. Es wurde vereinbart, dass die Qualifizierung zwei mehrtägige Tagungen umfassen sollte. Hierzu gehörte die Durchführung eines Schulbesuches in Begleitung eines niederländischen Inspektors als Coach sowie einen Tag, um die ersten Eindrücke miteinander auszuwerten. Als erster Bestandteil der Praxisphase sollten alle Evaluationssachverständigen an einem Schulbesuch im Herbst 2002 in den Niederlanden teilnehmen. Die niedersächsischen Experten wurden gebeten ein Evaluationsformular auszufüllen. Sie sollten ihre Beobachtungen und Erfahrungen kritisch reflektieren und, sofern möglich, Fragen für die weitere Praxisphase formulieren. Die Projektgruppe sollte auf dieser Grundlage das Programm für die ersten Schulungstage erstellen. Am Abschlussstag der Konferenz stand das Thema der Evaluationsinspektion im Mittelpunkt. Was bedeutet die mögliche Einführung einer externen Evaluation in Niedersachsen für die bestehende Struktur der Schulaufsicht? Welchen Kompetenzen muss ein Inspektor entsprechen? Welche Veränderungen bewirkt die Einführung von Inspektion? ... und ähnliche Fragen. Die niederländischen Inspektoren vermittelten ihr Wissen und ihre Erfahrungen über die Kommunikation im Veränderungsprozess, die Gestaltung und Ausarbeitung einer Arbeitsweise und eines Instrumentariums. Sie betonten aber zugleich, dass dies eine Diskussion sei, die in Niedersachsen intern auf vielen Ebenen zu führen sei.

2.4 Die Qualifizierung: Schulung und Durchführung von Schulbesuchen

Lingen bot für die Projektgruppe genügend Ansätze, um der folgenden Phase Inhalt und Form zu geben. Zunächst wurde von der Projektgruppe eine Reihe praktischer und organisatorischer Angelegenheiten geregelt, wie Termine für die Schulung, die Schulbesuche und das Coaching durch die niederländischen Inspektoren. Aus zeitlichen und Kapazitätsgründen entschied man sich für eine Auswahl von insgesamt acht Schulen. Wichtig war dass aus den anfangs sechzehn, später siebzehn niedersächsischen Evaluationssachverständigen Teams (jeweils zu zweit) gebildet wurden. Das entsprach der verfügbaren Kapazität an Inspektions-Trainern, die entsprechend der Schulformen der acht niedersächsischen Netzwerkschulen ausgewählt wurden.^{1 2}

Beim ersten Schulungstreffen in Zwolle am 29. und 30. Januar wurde eine allgemeine Einführung zur Arbeitsweise und zum Instrumentarium gegeben, die Erfahrungen während der Schulbesuche in den Niederlanden reflektiert und mit einem wesentlichen Bestandteil des Schulbesuchs, nämlich den Unterrichtsbeobachtungen begonnen. Das geschah mit Hilfe von Videomaterial, dem Ausfüllen des Inspektionsformulars und einer anschließenden Diskussion zur abgegebenen Beurteilung. Der Rückblick auf die Schulbesuche war im Allgemeinen positiv. Die Evaluationssachverständigen hatten einen Eindruck von der Qualität des Unterrichts in der besuchten Schule gewonnen. Sie waren der Ansicht, dass auf dieselbe Weise auch der Unterricht in Niedersachsen beurteilt werden könne, wenn auch mit Anpassungen hinsichtlich des Kontextes und der Unterrichtssituation. Eine wesentliche Voraussetzung für die externe Evaluation war, so betonten alle Kollegen, dass auch in Niedersachsen mit der strukturierten und systematischen Erfassung und Verarbeitung von Daten und Informationen von und über Schulen begonnen werden muss. Manche äußerten sich auch kritisch zu dieser ersten Inspektionserfahrung; sie hielten insbesondere das Instrument der Unterrichtsbeobachtungen für nicht ausreichend. Es fehle an Indikatoren, um die Fachkompetenz des Lehrers zu messen. Zudem mussten sie sich sehr an die Tatsache gewöhnen, dass kein individuelles Feedback zu dem erfolgte, was der Inspektor insgesamt wahrgenommen und beurteilt hatte.

Obwohl dies anfangs nicht vorgesehen war, wurde im späteren Verlauf dieser Phase ein separater allgemeiner Informationstag für die teilnehmenden Schulen aufgenommen, und zwar am 21. Februar in Osnabrück. Neben einer Erörterung zum Kooperationsprojekt, der Gestaltung und dem Inhalt des zu erwartenden Schulbesuchs im Mai, bestand die Möglichkeit, Fragen zu stellen und das Inspektionsteam sowie, sofern anwesend, den niederländischen Coach kennen zu lernen.

Im Mai fand die zweite Konferenz statt, bei der die verschiedenen Gespräche während des Schulbesuchs das zentrale Thema darstellten, insbesondere das erste Gespräch mit der Schulleitung und das mündliche Feedback. Im Übrigen wurden u. a. die Zusammenstellung des Dossiers (Desk-Research), das Vorgehen bei einem Mangel an quantitativen Informationen, der Umgang mit einem möglichen Widerstand seitens der Lehrer und abschließend die Gestaltung des Berichtentwurfs behandelt. Wie in einem frühen Stadium innerhalb der Projektgruppe vereinbart wurde, sollte sowohl für die beiden Grundschulen als auch für die Schulen des Sekundarbereichs das Modell der

^{1 2} Für den Primarbereich waren das G. Ziengs und J. Klein, für den Sekundarbereich R. Schouten, F. Weerts, J. Haandrikman, H. Soomers, J. Mehlenhorst und N. de Jong.

Regulären Schulaufsicht (RST) genutzt werden. Für den Grundschulunterricht bedeutet das einen auf die Beurteilung von fünf Qualitätsmerkmalen ausgerichteten und zeitlich auf einen Tag beschränkten Besuch. Man beschloss jedoch, mehr Unterrichtsstunden zu beobachten und zu beurteilen, sowie ein Gespräch mit denjenigen zu führen, die innerhalb der Schulen die Beratung und Betreuung übernehmen. Mithilfe von Rollenspielen wurde das Eröffnungsgespräch mit der Schulleitung geübt, nachdem Ziel und Gestaltung anhand eines Gesprächsleitfadens^{1 3} dargelegt wurden. Diese Übungen haben alle als sehr lehrreich erfahren, gerade wegen der verschiedenen Rollen und unterschiedlichen Situationen: zum Beispiel der energische Direktor, der nicht ohne Weiteres die Erkenntnisse der Inspektion anerkannte, oder der Inspektor, der vermitteln musste, dass die Qualität nicht so gut war, wie die Schulleitung gedacht hatte.

Obwohl auch auf die Gestaltung der schriftlichen Berichterstattung eingegangen wurde, kann rückblickend festgestellt werden, dass die Schulung in diesem Punkt nicht ausreichte. Für niederländische Inspektoren ist der Zusammenhang mit dem mündlichen Feedback sehr deutlich. Zudem ist klar, für wen ein solcher Bericht bestimmt ist. Wir sind es außerdem gewohnt, die schriftliche Berichterstattung über das Internet zu veröffentlichen. Ausgehend von der neuen Rolle als Inspektor, der mangelnden Vertrautheit mit der Berichterstattung bezüglich dieser Materie, dem anderen Kontext und der Unterrichtssituation wurden später verschiedene Fragen gestellt: Für wen ist der Bericht bestimmt? („Wer ist der Adressat?“) Warum muss er nach demselben Muster erfolgen? Wo liegen die Grenzen für den einzelnen Berichtersteller (oder in diesem Fall das Inspektionsteam) bei der Erstellung des Berichts? Das trug dazu bei, dass die Berichte der Schulen eine gewisse Vielfalt aufwiesen, auch wenn in Grundzügen dem niederländischen Modell gefolgt wurde.

Als die Termine der Schulbesuche näher rückten, trafen die Inspektionsteams mit ihrem Coach Vereinbarungen zu Vorbereitung, zum Versand des Schuldossiers und/oder anderer relevanter Informationen sowie zum Schulbesuch selbst. Bei nahezu allen Schulen haben die Evaluationssachverständigen zur Vorbereitung ihres Besuchs mit der Schulleitung und dem Kollegium Vorgespräche bezüglich des Terminplans, des Ziels und Inhalts des Besuchs sowie der erforderlichen Informationen geführt.

2.5 Evaluation

In der Woche vom 12. Mai war es dann soweit. Begleitet von ihrem niederländischen Coach, meldeten sich die Inspektionsteams bei der jeweiligen Schule. Einige waren trotz guter Vorbereitung doch etwas gespannt, wie die Wirklichkeit einer Schulinspektion aussehen würde. Wie aus der Evaluation hervorging, war diese Spannung in einigen Fällen auch auf Seiten der Schulleitung spürbar. Rückblickend war es zwar für alle aufregend, aber die Spannung ebte meist im Laufe des ersten Tages ab. Die regionale Presse hatte schon vorher Signale bezüglich dieser „abweichenden Form“ der Schulaufsicht erhalten. Sie war gespannt auf die Holländer, die kamen, um die Qualität der niedersächsischen Schulen zu beurteilen, traf aber häufig auf begeisterte Landsleute, die voller Überzeugung erzählten, dass sie es waren, die mithilfe eines niederländischen Instruments und begleitet von einem niederländischen Coach die Qualität der Schulen untersuchten.

^{1 3} Hierbei wurde der Gesprächsleitfaden VO übernommen und in einigen Punkten an die niedersächsische Unterrichtssituation angepasst (Gesprächsleitfaden).

Die Professionalisierung wurde außer am Ende der beiden oben beschriebener Konferenzen zu drei Zeitpunkten während des Projekts reflektiert: am 12. Juni 2003, dem Rückkehrtag, in Anwesenheit aller Evaluationssachverständigen und niederländischen Coaches. Dabei wurden erste Eindrücke notiert und noch einmal über die schriftliche Berichterstattung gesprochen; im September, als alle Berichte der Schulbesuche fertig waren, die niedersächsischen Inspektoren ihr Evaluationsformular ausgefüllt hatten und vor allem die Dokumentation im Abschlussbericht diskutiert wurde; schließlich am 2. Oktober 2003, als die Vertreter der Schulen sich zu ihren Erfahrungen äußerten. Dabei wurde besprochen, wie sie mit dem Bericht in der internen Kommunikation umgegangen sind. Auch die Frage, ob Maßnahmen für Verbesserungen oder Veränderungen auf der Grundlage des Berichts unternommen beziehungsweise geplant wurden, beschäftigte die Teilnehmer.

Verschiedene Anmerkungen der Schulen, kritische Reflexionen oder Empfehlungen wurden in diesen Abschlussbericht aufgenommen. Sie vermitteln, kurz zusammengefasst, einen positiven Eindruck über die (realisierte) externe Evaluation und die Akzeptanz bei Inspektoren und Schulen. Es wurde deutlich der Wunsch geäußert, auf diesem Weg möglichst mithilfe und Unterstützung der niederländischen Inspectie van het Onderwijs weiterzumachen. Alle acht Schulen haben, so wurde mitgeteilt, Verbesserungsaktionen eingeleitet.

3 DAS QUALITÄTSKONZEPT DER INSPECTIE VAN HET ONDERWIJS; ARBEITSWEISE UND INSTRUMENTARIUM

3.1 Einführung

Ausgangspunkt für das Kooperationsprojekt war das Qualitätskonzept der niederländischen Inspektion, wie es im Verlauf mehrerer Jahre entwickelt und bei Schulbesuchen angewendet wurde. Diese Idee eines die Arbeitsweise und ein Instrumentarium umfassenden Konzepts war zu einem nicht unbedeutenden Teil von anderen Inspektionen, insbesondere der englischen und der schottischen, übernommen worden. Gegenseitige Besuche, das sorgfältige Studium der dort gebräuchlichen Modelle, die Anpassung an die niederländische Unterrichtssituation und vor allem die Diskussion in weiten Kreisen führten zur allmählichen Einführung neuer Formen der Aufsicht in den Niederlanden. Ziel war es, mithilfe dieser Aufsichtsformen die Qualität des Unterrichts beurteilen und gewährleisten zu können.

Anfangs im Grundschul- und Sekundarunterricht erprobt, wurde das Modell der Regulären oder Integralen Unterrichtsaufsicht auch für den berufsbildenden Unterricht bearbeitet. In den Jahren, in denen die Inspektion mit diesen neuen Arbeitsweisen gearbeitet hat, wurde das Instrumentarium verschiedene Male angepasst. Dabei wurden die Erfahrungen der Inspektoren und die Reaktionen von Schulen, Einrichtungen und Bildungsorganisationen berücksichtigt. Es war üblich, dass sie über Vertreter an den Instrumenten, den Qualitätsaspekten und Indikatoren, mit denen und auf deren Grundlage die Inspektion die Schulen messen wollte, mitwirkten. So entstanden in den neunziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts Begriffe wie Reguläre Schulaufsicht Primarunterricht (RST PO) oder Integrale Schulaufsicht Primarunterricht (IST PO) sowie Reguläre Schulaufsicht Sekundarunterricht (RST VO). Für den berufsbildenden Unterricht und die Erwachsenenbildung entschied sich die Inspektion für Integrale Einrichtungsaufsicht (IIT).

Dieses Kapitel geht auf das Qualitätskonzept ein, wie es in den RST-Arbeitsweisen ausgearbeitet wurde (Kapitel 3.2). Daneben wird auch die Gestaltung der Arbeitsweise behandelt. Das geschieht anhand eines Drehbuchs für die Schulbesuche im Rahmen der Regulären Schulaufsicht. Es wird zwischen dem Drehbuch für den Primarunterricht und dem für den Sekundarunterricht unterschieden (Kapitel 3.3).

3.2 Die Reguläre Schulaufsicht

Die Inspectie van het Onderwijs führte die Reguläre Schulaufsicht als neue Form der Aufsicht ein, erst im Grundschulunterricht, bald darauf gefolgt von einer ähnlichen Form für den Sekundarunterricht. Die Schulen und Bildungsorganisationen waren ausführlich informiert worden, während Vertreter der Organisationen und wissenschaftlichen Institute eng in den Debatten über die Qualitätsmerkmale, Standards und Indikatoren eingebunden waren.

Nach der Einführung und einer ersten Reihe von Schulbesuchen entsprechend der neuen Form kündigte der niederländische Minister für Unterricht im Verlauf des Gesetzgebungsverfahrens für die Unterrichtsaufsicht an, für alle Schulen eine Nullmes-

sung bezüglich der Qualität durchführen zu wollen. Diese Bestandsaufnahme begann im Jahr 1999 und sollte bis Ende 2002 dauern. Die Bestandsaufnahme sollte deutlich machen, wie es um die Qualität der Schulen in den Niederlanden bestellt war. Auf der Grundlage dessen sollte die Inspektion ein Profil erstellen können. Dieses Profil war dann der Ausgangspunkt für die folgende Inspektion.

Die Reguläre Schulaufsicht, wie sie im Grundschul- und Sekundarunterricht in der Zeit der Bestandsaufnahme ausgeführt wurde, war auf den niederländischen Unterrichtskontext zugeschnitten. Dabei stand im Vordergrund, dass die Verwaltungen der Schulen primär für die Qualität des Unterrichts verantwortlich waren. Durch die behördliche Reduzierung der Vorschriften sollte diese Sorge für die Qualität nur noch stärker betont werden. Gesetzgebung und Regeln schufen die Grundvoraussetzungen, die Schulen entwickeln jedoch innerhalb des gesetzlichen Rahmens ihre eigene Politik und treffen eigene Entscheidungen. Sie erhalten hierdurch die Möglichkeit, sich zu profilieren und zu variieren. Zugleich müssen sie sich gegenüber den Behörden und den Eltern bezüglich der von ihnen getroffenen Entscheidungen und ihrer geleisteten Arbeit verantworten. Die Regierung hat die Inspektion mit der Aufsicht bezüglich der Qualität des Unterrichts betraut. Auf diese Weise gibt der Staat den Bürgern die Sicherheit einer hinreichenden Qualität im Unterricht der Schulen. Die Aufsicht hat daneben auch eine stimulierende Funktion: Die Inspektion spornt die Schulen dazu an, die Entwicklung der Qualität des Unterrichts zu fördern, beziehungsweise zu verbessern.

Die neuen Aufsichtsformen knüpften an die Entwicklung im Hinblick auf stärkere Autonomie, Varietät im Unterricht und Stimulierung der Qualitätssicherung innerhalb der Schulen an. Die gewählte Systematik von Qualitätsaspekten, Standards und Indikatoren ermöglichte es der Inspektion, diverse Aspekte des Unterrichts an einer Schule im Zusammenhang zu betrachten und zu bewerten. Es war ausführlich diskutiert worden, was die Merkmale einer als „gute Schule“ definierten Einrichtung sein sollten. Zielsetzungen und gesetzliche Bestimmungen wie auch die Absichten des Gesetzgebers liegen diesen Merkmalen zugrunde. Mitunter ist der Gesetzgeber sehr präzise, manchmal gibt er nur eine Richtung an, die in der Praxis weiter umgesetzt werden muss. In den Diskussionen vor der Festsetzung der Gesamtheit von Standards und Indikatoren hat die Inspektion letztendlich dargelegt, was angemessenerweise von Schulen in solchen Fällen erwartet werden kann.

Die Qualität des Unterrichts einer Schule muss sich vor allem aus dem *unterrichtlichen Lernprozess* in Relation zu den *realisierten Ergebnissen* ergeben. Zum Lernprozess gehören das Unterrichtsangebot, die Lehrzeit, das pädagogische Klima, das didaktische Handeln der Lehrerinnen und Lehrer und die Schülerbetreuung. Bei den Ergebnissen geht es um die Leistungen der Schülerinnen und Schüler am Ende der Schulzeit und zu den dazwischen liegenden Zeitpunkten. Um den Unterrichtsprozess zu ermöglichen und, sofern erforderlich, zu verbessern, muss eine Schule dafür sorgen, dass die *Schulbedingungen* in Ordnung sind. Dazu gehören in jedem Fall die Qualitätssicherung (bzw. das entsprechende System), die Professionalisierung von Lehrern, interne und externe Kommunikation, der Einsatz personeller und materieller Mittel und das Management der Schule. All diese Elemente prüft die Inspektion vor dem Hintergrund des *Kontextes* der Schule. Die Qualität des Lernprozesses, die Ergebnisse und Bedingungen erfasst die Inspektion auf der Grundlage der Qualitätsmerkmale, die zusammen den Aufsichtsrahmen bilden.

In der Gesamtheit der Beurteilung berücksichtigt die Inspektion das Umfeld und die Situation der Schule. Sie variiert je nach Stadtteil und Umgebung, der Schülerpopulati-

on, den Gebäuden und ihrem Zustand. Schulen können sich auch im Hinblick auf das Unterrichtskonzept unterscheiden, sie treffen auf dieser Grundlage bestimmte Entscheidungen und setzen deshalb auch Akzente. Das kann bedeuten, dass sich Schulen zum Beispiel aufgrund einer verhältnismäßig großen Zahl ausländischer Schüler oder vieler Schüler, die aus sozio-ökonomisch niedrigeren Milieus stammen, im Vergleich zu anderen Schulen mehr anstrengen müssen, den unterrichtlichen Lernprozess auf einem akzeptablen qualitativen Niveau zu halten und dadurch weniger Leistungen bei anderen Aspekten erbringen.

Der Besuch der Inspektion spielt eine wesentliche Rolle bei der Unterrichtsentwicklung und der Qualitätssicherung der Schule. Die Qualitätsmerkmale können ihrerseits bei der Selbstevaluation durch die Schule genutzt werden. Die Ergebnisse eines Schulbesuchs hält die Inspektion in einem Bericht fest, in dem auch ein Qualitätsprofil enthalten ist. Stärken und Schwächen des Unterrichts werden hierin sichtbar. Der Bericht versetzt die Schulen zudem in die Lage, die eigene Qualität landesweit anzugleichen. In den Schlussfolgerungen des Berichts stellt die Inspektion Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Qualitätsmerkmalen her. Schulen können sich anhand des Berichts selbst Ziele setzen, um die Qualität des Unterrichts weiter zu verbessern. Die Inspektion stimuliert die Schule dazu, Aktivitäten zu unternehmen, um die Schwächen zu verbessern und zu prüfen, auf welche Weise die Qualität weiter gefördert werden kann.

Bei der Regulären Schulaufsicht einer Grundschule schaut die Inspektion auf die Kernelemente einer guten Schule: die unterrichtlichen Lernprozesse und die Ergebnisse. Zudem werden für das erste Merkmal die wichtigsten Indikatoren oder Aspekte ausgewählt, wie zum Beispiel Lehrzeit, Angebot, didaktisches Handeln und Schülerbetreuung. Daneben schaut die Inspektion auf einige administrative und organisatorische Verfahren und prüft den Schulplan, den Schulführer und die Beschwerderegelung. Belegt der Bericht einer RST, dass die Qualität nicht akzeptabel ist, folgt innerhalb einer mit der Schule zu vereinbarenden Frist eine ausführlichere Untersuchung in Form eines Integralen Schulbesuchs (IST). Ist der Bericht positiv, folgt normalerweise zwei oder drei Jahre später erneut ein Schulbesuch. Neben dem Einsatz der IST als Form näherer Untersuchung nutzt die Inspektion auch die IST für das Zusammentragen von mehr und tief schürfenden Informationen über Schulen für den jährlichen Bericht über das Schulwesen. Bei einer IST bezieht die Inspektion alle Merkmale und Indikatoren des Aufsichtsrahmens ein. Im Gegensatz zu einem RST-Besuch, der in der Regel nur einen Tag dauert und von einem Inspektor ausgeführt wird, dauert ein Ist-Besuch zwei bis drei Tage und wird von zwei Inspektoren ausgeführt. Die Inspektoren besuchen dann mehr Unterrichtsstunden und führen Gespräche mit der Direktion, den Eltern, Lehrkräften, Koordinatoren und den mit der Schülerbetreuung betrauten Teammitgliedern. Im Sekundarunterricht heißt diese Variante des Schulbesuchs einfach Reguläre Schulaufsicht (RST VO).

3.3 Drehbuch für einen Schulbesuch nach dem RST - Modell

Um dem Auftrag des Unterrichtsministers, die Qualität aller Schulen zu erfassen, gerecht zu werden, wurde eine umfassende Planung für Besuche während der Bestandsaufnahme erstellt. Es ging bei dieser Bestandsaufnahme um die Grundschulen und die Schulen des Sekundarbereichs, die Schulen für Sonderunterricht und die Einrichtungen für berufsbildenden (Fachschul-) Unterricht sowie Erwachsenenbildung.

Diese Planung entsprach den Arbeitsweisen, die in den oben genannten Schulformen angewendet wurden.

Das Drehbuch für einen RST- Besuch (beim Grundschulunterricht mit der IST und im Sektor für berufsbildenden Unterricht mit der integralen Einrichtungsaufsicht (IIT) vergleichbar) sieht eine Vorankündigung des Besuchs durch die Inspektion dreizehn (13) Wochen für dem tatsächlichen Datum vor. Die Schule erhält ein Schreiben mit dem geplanten Termin für den dreitägigen Besuch, der von einem Team von zwei Inspektoren durchgeführt wird. Bei einer großen Schule wird das Team dann um einen dritten Inspektor ergänzt. Mit der Terminangabe wird auch angekündigt, dass in Kürze ein Inspektor einen Termin mit der Schulleitung zwecks Beratung vereinbaren wird. Dabei werden neben dem Terminplan für die RST, die für die Inspektion vorab notwendigen Informationen und andere Besonderheiten behandelt, die für einen guten Verlauf des Besuchs von Bedeutung sein können. Die Schule erhält ihrerseits Informationen über diese Form des Besuchs, den Aufsichtsrahmen und kann auf Wunsch den Inspektor um weitere Erläuterungen gegenüber dem Kollegium bitten. Dies ist im Zusammenhang mit den Unterrichtsbeobachtungen und der Beurteilung der Gesamtzahl beobachteter Unterrichtsstunden als Grundlage für die Beurteilung von Aspekten wie pädagogisches und didaktisches Handeln von Bedeutung. Abschließend enthält das Schreiben einen Zeitplan, nicht nur im Hinblick auf die Vorbereitungsphase (wann müssen die Informationen der Schule bei der Inspektion sein), sondern auch zur schriftlichen Berichterstattung. Der gesamte Prozess muss spätestens zwölf bis dreizehn Wochen nach dem Schulbesuch abgeschlossen sein, das heißt, dann muss der Bericht vorliegen.

Wesentlicher Bestandteil der Arbeitsweise ist die Anforderung von Informationen, bestehend aus quantitativen und qualitativen Auskünften bezüglich der Schule. Zur letztgenannten Kategorie gehören auf jeden Fall der Schulplan, das Qualitätssicherungssystem, der Schulführer und die Beschwerderegulierung. Hinsichtlich der quantitativen Informationen verfügen die niederländische Inspektion und das Ministerium bereits über viele Datenbestände. Es obliegt jedoch der Schule, diese zu verifizieren beziehungsweise zu aktualisieren und entsprechende Informationen an die Inspektion weiterzuleiten, erforderlichenfalls mit der aktuellsten Version dieser Bestände. Die Inspektion prüft in ihrem Desk-Research, ob die Dossiers korrekt und vollständig sind. Mithilfe dieser Informationen stellt sie ein vorläufiges Bild zusammen, fordert eventuell fehlende Informationen an und ergänzt so das Dossier. Anhand dieses Dossiers und des vorläufigen Profils können die Inspektoren bei ihren Gesprächen mit der Schulleitung, den Lehrkräften, den Koordinatoren und anderen Beteiligten, wie zum Beispiel Eltern und Schülern, zielgerichtete Fragen stellen.

Der Schulbesuch dauert zwei bis drei Tage und ist wie folgt aufgebaut:

Der Besuch beginnt mit einem ausführlichen Gespräch mit der Schulleitung, die Fragen beantwortet sowie die Stärken und Schwächen der Schule aufzeigt. Gegebenenfalls informiert die Leitung auch über Fortschritte, die seit dem letzten Besuch der Inspektion erzielt wurden, was verbessert und verändert wurde beziehungsweise für die nächste Zeit geplant ist. Nach diesem Gespräch findet eine erste Runde von Unterrichtsbeobachtungen statt. Im Sekundarunterricht dauern diese 20 bis 25 Minuten und der Inspektor geht zu einer nächsten Klasse innerhalb der normalen Dauer einer Unterrichtsstunde (50 Minuten in den Niederlanden). Im Grundschulunterricht wird die gesamte Unterrichtsstunde beobachtet. Im Laufe des Nachmittags des ersten Tages führen die Inspektoren Gespräche mit Lehrkräften sowie Vertreterinnen bzw. Vertre-

tern der Eltern und Schüler, während sie am Ende des Tages über ihre Eindrücke beratschlagen.

Der zweite Tag besteht erneut aus Unterrichtsbeobachtungen und Gesprächen. Wenn es sich nicht um eine zu große Schule handelt, kann am Ende des zweiten Tages das mündliche Feedback gegeben werden, sonst geschieht dies am dritten Tag. Es geht dabei um ein vorläufiges Ausfüllen des Qualitätsprofils auf der Grundlage aller Merkmale. Die Inspektion nennt dabei die wesentlichsten Erkenntnisse und untermauert ihre Standpunkte. Die Schulleitung wird gefragt, ob sie sich in diesem vorgehaltenen Spiegel wieder erkennt. Zu dem Zeitpunkt besteht kaum eine Möglichkeit zur Diskussion, obwohl auf der Grundlage der Reaktion auf diese Frage durchaus eine Diskussion entstehen kann. Erst beim Entwurf der schriftlichen Berichterstattung kann die Schule reagieren, wenn auch nicht vorrangig zum Aspekt der Erkenntnisse als vielmehr zu den tatsächlichen Informationen. Sind diese nicht korrekt, erhält die Schule die Möglichkeit, sie zu ergänzen beziehungsweise anzupassen.

Die Inspektion erstellt anschließend den Bericht und sendet ihn an die Verwaltung und die Schulleitung. Der eventuelle Kommentar zu den Erkenntnissen der Inspektion ist kein Bestandteil des Berichts. Aber man kann sich vorstellen, dass er durchaus innerhalb der Schule kommuniziert wird, wenn der Bericht zum Beispiel in der Beratung mit den Lehrkräften und/oder den Eltern und dem Schülerrat zur Sprache kommt. Es ist auch sehr gut möglich, dass die Schulleitung beschließt, ihre Reaktion auf den Bericht auf ihrer Website neben dem Bericht der Inspektion zu veröffentlichen. Erst nach gewisser Zeit stellt die Inspektion den Bericht ins Internet, sodass jeder lesen kann, wie die Inspektion die Qualität des Unterrichts an der betreffenden Schule beurteilt.

4 ERFAHRUNGEN UND ERKENNTNISSE

4.1 „Vom Nachbarn lernen“ – Erfahrungen in niederländischen Schulen

Zum jetzigen Zeitpunkt lassen sich aufgrund der in den Niederlanden und in Niedersachsen durchgeführten Schulbesuche erste positive Erfahrungen und Erkenntnisse berichten.

Rahmenbedingungen zur Qualitätsmessung

Die niederländische Inspectie evaluiert in einem regelmäßigen Intervall (z. Zt. ca. alle 3 bis 4 Jahre) die Schulen des Landes. Sie misst die Qualität der Schule mit einem ausgefeilten und klar definierten Instrument.

Im Primar- und auch im Sekundarbereich bilden 13 Qualitätsmerkmale die Grundlage für die Schulbesuche. Den Qualitätsmerkmalen sind Standards und Indikatoren zugeordnet, die anhand von 4 Qualitätsniveaus bewertet werden. Das Instrumentarium ist klar strukturiert, erfasst alle relevanten Bereiche von Schule und ermöglicht zuverlässige und nachvollziehbare Aussagen. Bei der externen Evaluation geht es nicht nur darum Defizite und Missstände zu benennen, sondern es geht insbesondere darum, der Schule einen Spiegel ihres Tuns (Stärken, Schwächen) aufzuzeigen und gegebenenfalls einen Prozess der Verbesserung in Gang zu setzen.

Akzeptanz des Verfahrens

Da die Qualitätsmerkmale mit den Indikatoren, der Gesprächsleitfaden und der Beobachtungsbogen den Schulleitungen und Lehrkräften bekannt sind und von ihnen auch akzeptiert werden, gibt es weder während der Schulbesuche noch danach eine Grundsatz- und Legitimationsdiskussion zwischen Schule und Inspectie. Beeindruckend ist, dass die Beteiligten in aller Offenheit Probleme und Defizite ansprechen und benennen.

Die niedersächsischen Dezernentinnen und Dezernenten beurteilen das niederländische Instrumentarium insgesamt positiv. Es ist geeignet, die Qualität des alltäglichen Unterrichts zu erfassen.

Schulbesuche

Im Zentrum der Schulbesuche stehen die Unterrichtsbesuche und die Gespräche (Interviews) mit den verschiedenen Gruppierungen (Schulleitung, Lehrkräfte, Eltern, Schülerinnen und Schüler).

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass man mit dem Instrumentarium zu einem tragfähigen Urteil über die in einer Schule vorherrschenden Unterrichtsformen kommen kann. Die Länge der Unterrichtsbesuche, durchgeführt im 22-Minuten-Takt mit dem niederländischen Beobachtungsformular, bildet dabei eine gute und effektive Grundlage. Der Inspectie geht es dabei nicht um die Bewertung der Unterrichtsqualität der einzelnen besuchten Lehrkraft.

Auswertung und Rückmeldung

Der Austausch des Inspektorenteams während der Schulbesuche ist intensiv und führt damit auf breiter Basis zu einem Urteil mit der angestrebten Akzeptanz. Bei den mündlichen Rückmeldungen an Schulleitung und Kollegium hat sich gezeigt, dass das Instrumentarium (Beobachtungsbogen und Gesprächsleitfaden) trotz seiner hohen Differenziertheit einfach zu handhaben und sehr wirksam ist.

Die Auswertungsgespräche erfolgen professionell, die vorgetragene Kritik ist nie verletzend, sondern ist nach unserem Eindruck als Grundlage zur Verbesserung der schulischen Arbeit gedacht. So wird es von den Schulen auch verstanden. Negative Rückmeldungen des Gesamtergebnisses nach dem ersten Besuch sind Anlass für Maßnahmen der Qualitätsverbesserung, so dass beim Folgebesuch Mängel abgestellt sind.

Schülerinnen- und Schülerbetreuungssystem

Anhand von Tests und Beobachtungen wird die Lernausgangslage der Schülerinnen und Schüler diskutiert. Entwicklungen und Fortschritte werden systematisch fortgeschrieben. Schülerinnen, Schüler und die Erziehungsberechtigten werden regelmäßig darüber unterrichtet. Grundlage für eine umfassende Schullaufbahnberatung sind die vielen konkreten Daten (CITO-Tests, Daten zu Ab-, Zu- und Übergängen und zentralen Examen), die den niederländischen Schulen zur Verfügung stehen.

Weitere Erkenntnisse

- Frühere Einschulung als in Deutschland - In den Niederlanden werden die Kinder in der Regel ab dem 5. Lebensjahr beschult; freiwillig können Kinder des 4. Lebensjahres teilnehmen, was in erheblichem Maße angenommen wird (tatsächlich zu mehr als 90%). Unsere Eindrücke lassen auf eine sinnvolle Beschulung beider Altersgruppen schließen.
- Die Autonomie der Schule – Lehrereinstellungen und die Regelungen des Unterrichtsausfalls werden von der Schule eigenverantwortlich vorgenommen, dazu erhalten sie ein eigenes Budget.
- Schulbucheinsatz – Auffällig ist der hohe Stellenwert des Schulbucheinsatzes in den Niederlanden. Bei den Schulbesuchen in Niedersachsen zeigte sich, dass Schulbücher wesentlich weniger häufig eingesetzt wurden.
- Assistenzkräfte – Im naturwissenschaftlichen und technischen Unterricht unterstützen Assistenzkräfte die Unterrichtsarbeit der Lehrkräfte. (Experimentieraufbau etc.)
- Vergleichbarkeit der Beurteilungen - Zwischen niedersächsischen und niederländischen Schulaufsichtsbeamten/Inspektoren gibt es eine hohe Übereinstimmung in der Beurteilung von Unterricht.

4.2 Die Qualität der acht besuchten niedersächsischen Schulen; Erkenntnisse der niederländischen Inspektoren

Vom 12. bis 14. Mai haben niedersächsische Evaluationssachverständige im Team, gecoacht von einem niederländischen Inspektor, acht Schulen unter folgenden Aspekten untersucht:

- Niveau des Unterrichts,
- pädagogische Klima,
- didaktische Handeln,
- selbstständige Lernen,
- Nutzung der neuen Medien,
- Schülerbetreuung,
- Entwicklung interner Qualitätssicherung,
- Autonomie der Schule im Hinblick auf den Einsatz personeller und materieller Mittel,
- Schulgebäude und ihre Einrichtung.

Dabei haben die niederländischen Inspektoren auch Anmerkungen zu dem gemacht, was ihnen am meisten aufgefallen ist und dies in einem Evaluationsformular dargelegt.

Niveau des Unterrichts:

Um etwas zum Niveau des Unterrichts in Niedersachsen zu sagen, liegt es auf der Hand, einen Vergleich zur Unterrichtsqualität in den Niederlanden vorzunehmen. Ein solcher Vergleich ist jedoch nicht ohne weiteres möglich. Dafür waren die Zahl der besuchten Schulen (sechs Schulen des Sekundarbereichs und zwei Grundschulen) und die Verschiedenheit in der Auswahl der Schulen zu gering. Es wurden zum Beispiel keine Schulen mit einer beträchtlichen Zahl von Problemschülern besucht. Zudem sind die Schultypen zwar vergleichbar, aber nicht identisch. Kann zum Beispiel die deutsche Realschule im Hinblick auf das Niveau mit einer niederländischen HAVO^{1 4} gleichgesetzt werden? Ein anderer Aspekt, der einen Vergleich erschwert, ist die Tatsache, dass zwar das niederländische Instrument genutzt wurde, dies aber doch in einigen Punkten an die spezifische Unterrichtssituation in Niedersachsen angepasst wurde. Hinzu kommt, dass die Beurteilung der Unterrichtsqualität in einem relativ fremden Kontext nicht leicht ist. Obwohl dies nicht direkt die Aufgabe und Verantwortung des niederländischen Inspektors war, hat dieser in der Rolle als Begleiter oder Coach zweifellos seine Meinung dargelegt, was im abschließenden Urteil auch berücksichtigt wurde. Durch die in Niedersachsen befolgte Arbeitsweise wurden weitestgehend die Unterschiede bei Kontext und Unterrichtssituation aufgefangen.

Unter Berücksichtigung all dieser Aspekte kann nur von einem Eindruck von der Qualität des Unterrichts in Niedersachsen gesprochen werden, nicht von einem Urteil. Die niederländischen Inspektoren haben trotz der oben genannten Vorbehalte ihre Meinung zum Niveau des Unterrichts in den besuchten niedersächsischen Schulen dargelegt. Dieses Bild ist überwiegend positiv. Obwohl es Unterschiede gibt, herrscht die Meinung vor, dass das Niveau des Unterrichts in den besuchten Schulen für Sekundarunterricht vergleichbar mit dem niederländischen ist. Stärken sind ein angenehmes Schulklima und ein positiver pädagogischer Umgang.

^{1 4} HAVO = allgemein bildender Sekundarunterricht der Oberstufe, entspricht in etwa der Realschule.

Verbesserungsaspekte sind das selbstständige Lernen, der Einsatz der neuen Medien, eine (stärker) systematische Schülerbetreuung und Qualitätssicherung.

Nachfolgend wird näher auf die Eindrücke der niederländischen Inspektoren eingegangen.

Pädagogisches Klima

Der Eindruck ist positiv. Die Inspektoren stufen das pädagogische Klima als sicher ein. In den meisten Unterrichtsstunden herrscht eine angenehme Atmosphäre, korrekte Umgangsformen überwiegen, Schüler zeigen sich im Unterricht engagiert, die Beziehung zwischen Lehrkräften und Schülern sowie zwischen Schülerinnen und Schülern untereinander ist konstruktiv. In einigen Unterrichtsstunden herrschte eine schwache Ordnung mit der dazugehörigen Unruhe. Im Allgemeinen wurde in den meisten Unterrichtsstunden ein positives stimulierendes Feedback vermisst.

Didaktisches Handeln/selbstständiges Lernen

Die Qualität des didaktischen Handelns ist ausreichend. Lehrerinnen und Lehrer bieten eine hinreichende Struktur, es wird deutlich erklärt, Lernfortschritte werden kontrolliert. Noch wenig wird das Unterrichtsziel am Ende der Unterrichtsstunde rekapituliert. Im Allgemeinen wird den Unterschieden zwischen Schülerinnen und Schülern zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Vereinbarungen bezüglich einer gemeinsamen Fachdidaktik wurden nicht oft beobachtet. Das Angebot kann je nach Lehrkraft variieren, wodurch nur schwer Vereinbarungen zu gemeinsamen Zielen getroffen werden können. Mitunter gibt es koordinierte Klassenarbeiten. Die Beurteilung der Qualität des eingesetzten Materials muss überprüft werden. In den meisten Unterrichtsstunden herrscht Lehrgangsunterricht vor, wobei die Lehrerin bzw. der Lehrer eine zentrale Rolle einnimmt. Seitens der Schüler wird wenig zusammengearbeitet. Es wurden auch einige Beispiele von Unterrichtsstunden gesehen, bei denen die Schüler eine aktive Rolle hatten. Doch der Raum für selbstständige Planung war dabei gering. Im Grundschulunterricht ist man schon weiter beim selbstständigen Lernen, doch hier erwies sich der Lehrgangsunterricht als weniger gut realisiert.

Nutzung neuer Medien

Computereinsatz in den Unterrichtsstunden ist selten. Es stehen zwar Computer in Schulen zur Verfügung, ihre Zahl ist jedoch begrenzt. Ein Verhältnis von eins zu zehn bei Computern, wie in den Niederlanden, wird nicht erreicht. Auch die zu Grunde liegende Struktur für Informationstechnologie ist nur mäßig entwickelt. Obwohl viel gute Arbeit geleistet wird, zum Beispiel in Form von Projekten mit computergesteuertem Unterricht, vermissen wir den Manager oder Koordinator, der alles steuert oder leitet, einen Plan für Informationstechnologie in der Schule sowie die System- und Anwendungsverwaltung.

Schülerbetreuung

Die Schülerbetreuung hinterließ einen positiven Eindruck; Lerndefiziten, Lernbetreuung und der sozial-emotionalen Problematik wird Aufmerksamkeit gewidmet. Es besteht jedoch in noch unzureichendem Maße ein System der Schülerbetreuung. Vieles hängt von der Aufgabenauffassung der einzelnen Lehrkraft

ab. Systematische Diagnostik erfolgt in begrenztem Maße, wodurch Schülerinnen und Schüler zwischen Baum und Borke geraten können. Es gibt Schülerbesprechungen, die aber nicht strukturell angelegt sind. Die Schulen können Spezialisten, wie Beratungslehrkräfte, Schulpsychologen und Sozialarbeiter in Anspruch nehmen. Doch die Mittel dafür sind begrenzt. Es wird wenig festgehalten im Hinblick auf die Probleme mit Schülerinnen und Schülern und unterstützende Maßnahmen. Es ist hierzu eine Regelung zu treffen, die auch den gesetzlichen Datenschutzvorschriften entspricht.

Entwicklung interner Qualitätssicherung

Die interne Qualitätssicherung befindet sich in den besuchten Schulen in der Entwicklung. Die Schulen verfügen über Pläne zur Verbesserung des Unterrichts und evaluieren diese in der Regel. Obwohl es Ansätze zu einem zyklischen Prozess gibt, besteht keine systematische Qualitätssicherung. Daten, wie z. B. die Ergebnisse der Schule, an denen ihre Qualität gemessen werden kann, stehen nicht zur Verfügung, oder sind nicht leicht zugänglich. Außerdem fehlen Vergleiche mit anderen Schulen. Die Rolle der Schulleitung beginnt sich vorsichtig in Richtung eines Schulmanagements zu entwickeln, das sich für den Kurs der Schule verantwortlich fühlt. Die Autonomie der Lehrerinnen und Lehrer ist noch groß.

Autonomie der Schule im Hinblick auf den Einsatz personeller und materieller Mittel

Die Schulen in Niedersachsen haben beim Einsatz von Personal eine begrenzte Autonomie. Das Personal wird von der Schulaufsicht eingestellt. In den Niederlanden stellt eine Verwaltung neues Personal ein, überlässt die Entscheidung aber der Schule. Bei den Finanzen ist man in starkem Maße von der Bezirksregierung und der Kommune abhängig. Das Finanzierungsniveau ist dürrig.

Schulgebäude und ihre Einrichtung

Der Zustand der Schulgebäude variiert. Obwohl es zweifellos Verbesserungswünsche im Hinblick auf die Instandhaltung der Gebäude und ihrer Einrichtung gibt, ist ein ordentlicher Unterricht in dieser Situation durchaus möglich. Wenige Schulen verfügen über eine moderne Mediathek wie in den meisten niederländischen Schulen.

Zusammenfassung

Im Evaluationsformular wurde die Frage aufgenommen, was den niederländischen Inspektoren am stärksten bei ihrem Besuch der Schulen aufgefallen ist. Sie merken sie an, dass die Atmosphäre in den meisten Schulen ordentlich und angenehm ist. Die Schüler haben eine konstruktive Haltung zur Mitarbeit. Die Lehrerteams sind sehr engagiert. Innerhalb der Teams werden jedoch bislang nur wenige Vereinbarungen bezüglich des Inhalts und der Gestaltung des Lernprozesses getroffen, wodurch vieles von den Qualitäten der einzelnen Lehrkräfte abhängt. Ein Beispiel dafür ist das Angebot im Unterricht. Der Methodeneinsatz variiert von Lehrer zu Lehrer. Positiv zu bewerten ist die Eigeninitiative der Lehrerinnen und Lehrer auf pädagogisch-didaktischem Gebiet. Es besteht allerdings die Gefahr, dass sie sich dermaßen an ihre Autonomie auf diesem Gebiet klammern, dass sie sich auf ihre „Insel“ zurückziehen und eine Beratung in Fachgruppen kaum stattfindet. Dem steht gegenüber, dass Fortbildung im Allgemeinen stärker entwickelt ist und sich die Lehrkräfte eines Faches bei Fachkonferenzen durchaus treffen. Im Vergleich zu den Niederlanden werden Lehrbücher - außer in modernen Sprachen - beschränkt genutzt. Dabei findet der Unterricht vollständig in der Zielsprache statt. Die Unterschiede zwischen Schülerinnen

und Schülern werden nur in begrenztem Maße berücksichtigt. Computernutzung steckt in den Kinderschuhen. Die Schulleiter der besuchten Schulen, die am Projekt Qualitätsentwicklung in Netzwerken teilnehmen, sind für neue Initiativen offen. Aus diesem Grunde waren sie auch bereit, an dieser Form der externen Evaluation mitzuwirken.

5 ERGEBNISSE

5.1 Welche Kompetenzen sind erforderlich? Zum Qualifizierungskonzept für Inspektorinnen und Inspektoren

Aus den Erfahrungen im Projekt sollen Konzepte für eine entsprechende (Weiter-)Qualifizierung von Dezernentinnen und Dezernenten (oder anderer Personengruppen) entwickelt werden. In diesem Kontext müssen Überlegungen über die Qualifikations-Anforderungen an Inspektorinnen und Inspektoren angestellt werden.

5.1.1 Bausteine der Qualifizierung im Rahmen des Kooperationsprojektes und rückblickende Bewertung

Die Qualifizierung bestand aus den folgenden Elementen:

- Einführung in das System der niederländischen Inspektion (Elemente, Phasen, Instrumente, Rollenklärung)
- Hospitation bei einer niederländischen Vollinspektion
- Reflexion der Unterrichtsbewertungskriterien und der Bewertungspraxis anhand von Videoaufzeichnungen niederländischer Unterrichtssequenzen
- Training der Gesprächsführung in besonders sensiblen Phasen der Inspektion
- Unterrichtsbewertung in Tandems auf der Grundlage des niederländischen Beobachtungs- und Bewertungsbogens
- Selbst durchgeführte Inspektion in Teams und mit Unterstützung eines niederländischen Coaches
- Fallbeispiele für Schulberichte, Abfassen eines Berichts mit Unterstützung des Coach
- Gemeinsame Auswertungsreflexion

Zusammenfassende Beurteilung:

Die Qualifizierung durch das Niederländische Generalinspektorat wurde von den niedersächsischen Inspektoren und Inspektorinnen übereinstimmend als sehr fruchtbar und angemessen erlebt. Besonders hervorzuheben ist die Kombination von Schulung (Einführung in das System), Trainings zur Erhöhung der Beurteiler-Objektivität (Videobeobachtung, gemeinsame Unterrichtsbeurteilung vor der Inspektion) und verantwortlichem Handeln in der Praxis unter Supervision des Coach. Die Rückmeldungen der Schulen belegen, dass die Inspektorinnen und Inspektoren in der Sache kompetent, im Umgang verbindlich und der neuen Rolle gewachsen waren.

5.1.2 Erforderliche Eingangsvoraussetzungen und Kompetenzen für künftige Schulinspektorinnen und -inspektoren in Niedersachsen

Aus der Erfahrung der niederländischen Inspektoren können für Niedersachsen Schlüsse auf notwendige Voraussetzungen und Kompetenzen für künftige Schulinspektorinnen und -inspektoren gezogen werden:

Eingangsvoraussetzungen

Künftige Inspektorinnen und Inspektoren sollten Basiserfahrungen haben, d.h. sie sollten nachweislich einige Jahre in oder mit Schulen gearbeitet haben. Zwar kann man Inspektion/Evaluation in einem System grundsätzlich auch erlernen und kompetent anwenden, ohne selbst dort tätig gewesen zu sein. Aber es erhöht eindeutig die Akzeptanz, wenn man sich in der Kultur, der Sprache, den formellen und informellen Regeln des Systems sowie der Schulform auskennt.

Daher sind für die Wahrnehmung von Aufgaben der Inspektion schulfachliche Dezernentinnen und Dezernenten oder fachlich gleichwertig Qualifizierte besonders geeignet. Sie müssen allerdings für die neue Rolle ausgebildet werden, bevor sie die Inspektion ausüben.

Erforderliche Kompetenzen

Da der infrage kommende Personenkreis aus Führungspositionen im Schulbereich bzw. in der Schulaufsicht hervorgeht, ist davon auszugehen, dass auszubildende Inspektorinnen und Inspektoren auf der Kompetenzebene die für Leitung und Führung von Menschen und Organisationen erforderlichen Persönlichkeits-, Sozial-, Führungs- und Fachkompetenzen mitbringen und diese in ihrer beruflichen Tätigkeit bewiesen haben und ausbauen konnten.

Diese Kompetenzen müssen weiterentwickelt und auf die im Folgenden aufgeführten besonderen Anforderungen der neuen Rolle individuell angepasst werden.

- Belastbarkeit und Stressresistenz hinsichtlich der Anforderungen an Wachsamkeit und Konzentration u. a. bei der Aufnahme und Verschriftlichung von Informationen und Bewertungen
- Kommunikationsfähigkeit auf der Basis einer wertschätzenden und annehmenden Grundhaltung in den verschiedenen Situationen der Inspektionstätigkeit
- Teamfähigkeit: im gesamten Prozess von der Planung bis zum Bericht
- analytische Kompetenz im Hinblick auf die Auswertung unterschiedliche Informationsquellen
- vertiefte Kenntnisse über die zu Grunde liegenden Qualitätskriterien und das angewandte Evaluationssystem

5.1.3 Inhaltliche und organisatorische Aspekte der Qualifizierung

Aus all dem geht hervor, dass an die Rolle der Inspektorinnen und Inspektoren höchste menschliche und fachliche Ansprüche zu stellen sind, da es in manchen Kollegien einige Widerstände gegenüber der Neuerung geben wird, bis sich regelmäßige Inspektionen im Schulsystem etabliert hat.

Grundlage muss daher zunächst eine sorgfältige Auswahl und schließlich eine angemessene Qualifizierung sein, die Schulung/Unterweisung und Praxistraining beinhaltet. Es hat sich weiterhin erwiesen, dass eine moderierte, praxisbegleitende kontinuierliche Reflexion im Team für den Lern- und Qualifizierungsprozess von großer Bedeutung ist.

Themen der Qualifizierung müssen u. a. sein:

- Grundlagen Qualitätsmanagement, umfassende Qualitätskonzepte ("Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen", TQM, EFQM u.a.)
- Schule als System
- Wissenschaftlich abgesicherte Kriterien von Schulqualität
- Rechtlicher Rahmen und bildungspolitische Gesamtzusammenhänge
- Stellung der Inspektion zu Schulen und zum Schulsystem einschließlich der Klärung der eigenen Rolle im Rollengefüge
- Instrumente der Inspektion, Aufbau und Struktur des Beobachtungs- und Beurteilungssystems
- Der Prozess der Inspektion von der Planung bis zum Bericht

Organisation

Im Trainingsbereich müssten die einzelnen Teile des Gesamtprozesses geübt werden, d.h., die Anwärtinnen und Anwärter hospitieren bei erfahrenen Inspektorinnen und Inspektoren, übernehmen zunehmend eigenverantwortlich eigene Teile und werden dabei von den anderen „gecoacht“. Bei Bedarf werden einzelne Kompetenzen, z. B. Gesprächsverhalten in besonders schwierigen Situationen, in Rollenspielen trainiert. Insbesondere die Einübung der Rollenklarheit in der neuen Rolle bedarf vermutlich einer Übungsphase. Das niederländische „Trainee-Programm“ dauert ca. ein halbes Jahr, wobei in diesem Zeitraum bereits „training on the job“ stattfindet.

Weitere Mitarbeiter

Zu einer effektiven Inspektion gehören nicht nur Inspektorinnen und Inspektoren, sondern auch Sachbearbeitung, um in den verschiedenen Phasen des Inspektionsprozesses zu unterstützen und zu entlasten. Auch für diesen Personenkreis müssten entsprechende Einstellungsvoraussetzungen festgelegt und Qualifizierungspläne entwickelt werden.

5.2 Inspektionsinstrumente

Die niedersächsischen Schulinspektorinnen und -inspektoren (Evaluations-sachverständige) konnten im Mai 2003 an acht Qualitätsnetzwerkschulen ihre ersten

Inspektionserfahrungen machen und die Brauchbarkeit der niederländischen Instrumente überprüfen. Diesem Ersteinsatz waren Schulbesuche in den Niederlanden vorausgegangen. Sie ermöglichten allen Beteiligten die Instrumente in der niederländischen Inspektionsrealität kennen zu lernen. Auf diese Weise konnten sie sich ein ungefähres Bild (Sprachprobleme) über die Handhabung der Inspektionsinstrumente machen und diese Erfahrungen in die Schulinspektionen in Niedersachsen einbringen.

Außerdem wurden die Instrumente bei etlichen Arbeitstreffen der Niederländer und der Niedersachsen ausgiebig erörtert, an die niedersächsische Realität entsprechend angepasst und in einem Schonraum ausprobiert (Planspiele).

Bewertung der eingesetzten Instrumente

Der **Datenerhebungsbogen** liefert wesentliche Grundlagen für das vorbereitende Gespräch und die Durchführung des Inspektionsbesuches. Geklärt werden muss, um welche Fragen bzw. Daten der Bogen (schulformspezifisch) erweitert werden muss. Zur Beschreibung bzw. Bewertung der Qualitätsmerkmale / Indikatoren sollten folgende Daten herangezogen werden:

- Zusammensetzung der Schülerschaft
- Übergänge zur Sonderschule
- Teilnahme am Förderunterricht (Teilnehmerzahlen).
- Abschlussüberprüfungen im 4. Schuljahr
- Ergebnisse der zentralen Arbeiten
- Wiederholerquoten
- Schulwechselquoten
- Quoten erreichter Abschlüsse
- Schulinterne Ergebnisse
- Darstellung der erreichten Standards
- Zusammensetzung des Personals
- Bauliche und räumliche Situation der Schule
- Standortbedingungen

Die Mehrzahl dieser konkreten Daten sind auf die schulischen Erfolge der Schülerinnen und Schüler bezogen. Allgemein fehlt es jedoch an klar definierten Standardanforderungen, um einen landesweiten Abgleich vornehmen zu können. Die Förderanstrengungen der Schule sind ebenfalls spezifiziert nach Jahrgängen / Kursen zu dokumentieren. Bestimmte Daten sollten im Zusammenhang mit den jährlichen Schulstatistiken erhoben werden, wie z.B.: Wiederholer / Wiederholerinnen, Übergänge zur Sonderschule, Überspringer / Überspringerinnen, Abschlüsse. Diese statistisch erfassten Werte sollen in die jeweiligen Schulen mit einem Landesvergleich zurückgespiegelt werden, damit die Einzelschule erkennen kann, wo sie steht.

Die **Unterrichtsbeobachtungsbögen** für die Primar- und die Sekundarstufe I wurden übereinstimmend positiv bewertet. Die nicht erfassten Merkmale über Schuldaten, schulische Erfolge und Ergebnisse sind zu ergänzen.

Der **Gesprächsleitfaden** bietet eine gute Basis für die Gesprächsführung. Ein revidierter Gesprächsleitfaden für den Primarbereich liegt bereits vor, während der für den Sekundarbereich I noch zu überarbeiten ist. Angeregt wird, das niederländische Bewertungssystem analog zu übernehmen. Hinsichtlich einer besseren Transparenz

wird für künftige Inspektionen in Niedersachsen empfohlen, eine allgemeine Informationsbroschüre zu erstellen, damit die Schulen erkennen können, wie eine Schulinspektion durchgeführt wird.

Zusammenfassung

Positive Bewertungsaspekte	Negative Bewertungsaspekte
Drehbuch	fehlende Rückmeldung an Lehrkräfte
objektive Betrachtungsweise	Fachlich-didaktische Richtigkeit nicht immer eindeutig
zwei Inspektoren	fehlende Anpassung an niedersächsische Schulwirklichkeit
umfassende Betrachtung aller Aspekte von Schule	fehlende Standards im alten Orientierungsrahmen, 1. Fassung vom November 2001
Betrachtung von Schule als System	
Beleuchtung von Alltagsunterricht	
Gespräche mit allen Beteiligten	
Abschlussgespräch anhand der Qualitätsmerkmale	
das Instrument ermöglicht eine umfassende, interne Messung der Qualität einer Schule (aussagekräftig)	
klar strukturiertes, normiertes Verfahren	

Fazit:

Mithilfe der Instrumente lassen sich qualifizierte Aussagen zur Qualität relevanter Bereiche von Schule machen. Das umfangreiche Material wurde von niedersächsischer Seite ausgesprochen positiv bewertet. Das Festlegen von Mindestnormen / Standards ist erforderlich. Während in den Niederlanden die Schulen eine eigene Budget- und Ressourcenverantwortung haben, fehlt diese an niedersächsischen Schulen. Daraus ergeben sich Bewertungsprobleme im Umgang mit den Personal- und Budgetressourcen. Insgesamt müssen die niederländischen Inspektionsinstrumente weiterhin an niedersächsische Verhältnissen angepasst werden.

Eine weitere Schwierigkeit ergibt sich bei der Auswertung der Inspektionsbögen: Sachbearbeitung zur Ausarbeitung der Daten ist dann dringend erforderlich, wenn dieses Verfahren für mehrere Schulen eingesetzt werden soll.

5.3 Einschätzung des Nutzens der Inspektion

5.3.1 Sicht der Schulen

Externe Sicht auf die Schule

Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler und Eltern begrüßen den externen Blick auf die Schule. Durch die Distanz und Außensicht wird die Einschätzung als objektiv empfunden. Es wird positiv angemerkt, dass nach zuvor bekannt gegebenen Qualitätskriterien bewertet wird. Die objektive Darstellung fördert den Abbau von Vorurteilen.

Lehrkräfte und Schulleitungen sind von der differenzierten Wahrnehmung der Inspektoren und Inspektorinnen „stark beeindruckt“ und „das Kollegium wird daran gewöhnt, dass schulfremde Fachleute beim Unterricht hospitieren“.

Bestätigung und Würdigung

Entgegen den Befürchtungen, dass sich Schulen gegen Kritik sperren könnten, zeigen sie sich eher in ihrer Arbeit bestätigt und motiviert, Veränderungen anzugehen. „Die relativ guten Ergebnisse wirken motivierend für unsere Arbeit.“ „Unterricht und pädagogisches Klima werden im Zusammenhang gesehen und gewürdigt.“

Unausgesprochenes wird sichtbar

„Die kritischen Punkte waren uns teilweise bekannt, es herrscht nach der Evaluation eine größere Vorstellungsklarheit darüber, was künftig zu tun ist“. „Spiegelung von Unterricht ist in diesem Umfang und in dieser Differenziertheit nicht aus eigener Kraft zu leisten.“

Anstöße für die Weiterentwicklung der Schule

Schulen signalisieren, dass sie mit dem Bericht für die Zukunft etwas anfangen können. Sie sehen Inspektion für ihren Prozess der Qualitätsentwicklung als günstig an. Die Inspektion vermittelt Anregung zur Selbstkritik und zur Weiterarbeit an den bemängelten Kriterien. „In der selbstbewussten Haltung des Kollegiums, mit der es sich auf die Inspektion eingelassen hat, sehen wir ebenfalls eine gute Voraussetzung für weitere Entwicklungsschritte“. „Eine Betrachtung von außen kann neue Impulse geben.“ „Es wäre für jede Schule gut, wenn sie sich von außen einer Qualitätsevaluation unterzöge. Nur so können gezielt Veränderungen vorgenommen werden. Das wäre eine angemessene Vorgehensweise im Hinblick auf eigenverantwortliche Schule, weil die Gefahr zu stagnieren reduziert wird.“

Transparenz von Qualitätsstandards

Inspektion mit zuvor bekannt gegebenen Qualitätskriterien wird positiv beurteilt. Schulen setzen sich erst dann mit Qualitätsstandards auseinander und füllen sie mit Leben, wenn diese konkrete Bedeutung erlangen.

Unterstützung für die Zusammenarbeit mit Verantwortlichen (z. B. Schulaufsicht, Schulträger)

Schulen empfinden die Inspektion als Unterstützung, um aufgezeigte Mängel mit Externen in Angriff zu nehmen. Sie können sich auf den unabhängigen Inspektionsbericht berufen, wodurch ihr Anliegen stärker wahr genommen wird.

Verbindlichkeit in der Umsetzung

Der nach objektiven Qualitätskriterien erstellte Inspektionsbericht erreicht eine „höhere Verbindlichkeit, sich mit den Ergebnissen auseinander zu setzen.“

5.3.2 Sicht der Schulinspektion

Umfassende Sicht auf die Qualität der Einzelschule

Alle Evaluationssachverständigen berichten übereinstimmend, dass sie mithilfe der im Projekt durchgeführten externen Evaluation „a la Niederlande“ einen Einblick in die jeweilige Schule erhalten haben, die jede vorher praktizierte Form der Einsichtnahme in die Praxis der Schule in Umfang und Qualität weit übertrifft.

Das Instrument ermöglicht eine systematische Erfassung aller für Schule wichtigen Aspekte in einem effizienten, zeitökonomischen Vorgehen. Dadurch werden die Ergebnisse aus Beobachtungen, Befragungen und Analysen von Daten zusammengeführt. Erkenntnisse aus dem Einblick in eine repräsentative Auswahl von Unterrichtssituationen, aus Gesprächen mit allen am Schulgeschehen teilnehmenden Personengruppen und aus der Einsicht in relevante schulische Daten und Papiere machen es möglich, die erfassten Qualitätsbereiche zu erheben und zu bewerten. Die Ergebnisqualität wird wesentlich dadurch bestimmt, dass die Erhebungen und Auswertungen von zwei Schulinspektoren bzw. -inspektorinnen im Team durchgeführt werden.

Das Instrument ermöglicht, für jede Schule Qualitätsprofile ausdifferenziert nach Qualitätsbereichen zu bestimmen und der Schule rückzumelden. Die Erfahrungen sprechen dafür, dass ausgebildete Inspektorenteams - unabhängig von einander - mithilfe der vorher vereinbarten Indikatoren und Messstandards ein hinreichend gleiches Qualitätsprofil zu ein und derselben Schule ermitteln. Insofern ließe sich über die Messung der Schulqualität nach niederländischem Vorbild die Qualität einer größeren Anzahl niedersächsischer Schulen vergleichen.

Darüber hinaus halten es die Schulinspektoren bzw. -inspektorinnen auf Grund ihrer Erfahrungen für möglich, mithilfe des Messinstrumentes Schulen zu identifizieren, die über keine ausreichende Schulqualität verfügen. Dringend verbesserungsbedürftige Qualitätsbereiche an diesen Schulen können erkannt und benannt werden.

Zur Rolle der Schulinspektorinnen und Schulinspektoren

Die externe Evaluation der Schulen erfolgt durch schulaufsichtlich nicht für die Schule zuständige Schulinspektoren bzw. -inspektorinnen. Sie stehen nicht in der Mitverantwortung für die Qualität der Arbeit der Schule. Nur dadurch wird eine neutrale, distanzierte und objektive Sicht bei der Qualitätsmessung möglich. Die Rolle des Schulinspektors oder der Schulinspektorin erlaubt es, unter Anwendung der

Messinstrumente mit ihren genau definierten Qualitätsbereichen, kritische Tatbestände deutlich zu benennen. Das Vier-Augen-Prinzip der Beobachtung gewährleistet die Qualität der Erhebungsergebnisse.

Unausgesprochenes und Unbekanntes wird offen gelegt.

In einigen Schulen wurden durch die Schulinspektoren bzw. -inspektorinnen kritische Bereiche angesprochen und thematisiert, die in den Schulen vermutlich nur unterschwellig bekannt waren. In der Regel handelt es sich dabei um allgemein bekannte, nicht offen gehandelte Probleme, deren Ursachen durch falsche Rücksichtnahmen nicht bearbeitet wurden. Die Schulinspektoren bzw. -inspektorinnen bündeln die unterschiedlichen Sichtweisen (von Eltern, Schülerinnen und Schülern, Lehrkräften, Funktionsträgern, Schulleitung), schaffen Transparenz, decken Widersprüche auf und befördern das Verständnis füreinander.

Beobachtete Wirkungen

Die Schulinspektoren bzw. -inspektorinnen haben durch die Rückmeldungen aus den Schulen und die anschließend von den Schulen ergriffenen Maßnahmen den Eindruck gewinnen können, dass mithilfe des Instrumentes „Inspektion“ wichtige Anstöße für die Weiterentwicklung gegeben sind und Handlungsdruck für die Schulverantwortlichen geschaffen wird. Bereits bei der mündlichen Rückmeldung ließen Schulen erkennen, dass durch die Bewertung von Qualitätsbereichen des "Orientierungsrahmens Schulqualität in Niedersachsen", die bis dahin nicht im Blick standen, z. T. große Nachdenklichkeit erzeugt wird. In fast allen Schulen stellt die mündliche und schriftliche Rückmeldung über gut bewertete Qualitätsbereiche darüber hinaus eine sehr überzeugende, bestätigende und bestärkende Würdigung der Leistungen dar. Wann werden die Leistungen einer Schule jemals so umfassend gewürdigt?

Transparenz von Qualitätsstandards

Über das Untersuchungsinstrument kann nach Einschätzung der Schulinspektoren bzw. -inspektorinnen Transparenz darüber geschaffen werden, was im Bildungssystem unter Schulqualität verstanden werden soll. Durch die Mindestnormen für Qualitätsbereiche und Indikatoren werden gleichzeitig Anforderungen an die Mindestqualität von Schulen festgelegt.

Qualitätsbereiche, Indikatoren und die zugehörigen Bewertungsnormen bieten eine gute Grundlage für die Zielorientierung der Schulen in ihrer Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Die Arbeit eines staatlich verantworteten Beratungs- und Unterstützungssystems wird sich daran orientieren. Die über das Instrument definierte Schulqualität ist selbstverständlich auch maßgebend für die Arbeit der für die Schulen zuständigen Behörden.

6 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND ERKENNTNISSE

Präambel

Zunächst geht es um Folgerungen aus dem Kooperationsprojekt, die von beiden Parteien geteilt und unterschrieben werden. Sie basieren auf den schriftlichen Berichten der Schulbesuche, der Evaluation der Besuche durch die Schulleitung, der Evaluation der Ausbildung der niedersächsischen Evaluationssachverständigen sowie der Evaluation der niederländischen Coaches über ihre Schulbesuche in Niedersachsen. Zum Schluss werden gemäß der Beschlussfassung der Projektgruppe Schlussfolgerungen und in einem Epilog die Empfehlungen für Niedersachsen, sowohl in der niederländisch- als auch der deutschsprachigen Fassung dargestellt.

6.1 Schlussfolgerungen

Vor den Schlussfolgerungen, die auf die eher besonderen Aspekte des Kooperationsprojekts eingehen, kann Folgendes angemerkt werden: Die Zusammenarbeit zwischen der Inspectie van het Onderwijs und dem Kultusministerium Niedersachsen im Rahmen des Projekts "Qualitätsentwicklung in Netzwerken" hat gezeigt, dass es notwendig ist den Schulen eine Orientierung zu bieten. Dabei geht es darum, was Qualität für das pädagogische und didaktische Handeln sowie für ihre Professionalität, Organisation und ihr Management bedeutet. Die Netzwerkschulen haben sich zu einer entsprechenden Entwicklung wie auch zu einer externen Evaluation verpflichtet. Auch in den Niederlanden gibt es ähnliche Entwicklungen. Schulen und Bildungseinrichtungen setzen sich mit der Frage auseinander, was Qualität des Unterrichts ist. Analog zum Netzwerkprojekt in Niedersachsen kann man zum Punkt der Qualitätsentwicklung und Selbstevaluation in den Niederlanden auf Projekte wie Q-Primär und Q 5 für den Sekundarunterricht verweisen. Ausgehend von den Zielsetzungen der Kooperationsprojekte führen diese zu den folgenden Schlussfolgerungen:

1. Das bilaterale Projekt "Pädagogisch-didaktisches Handeln im Primarunterricht" hat das Ziel, auf der Grundlage von Unterrichtsbeobachtungen im Fach Mathematik/Rechnen für neunjährige Schüler die Qualität des Unterrichtens in den Niederlanden und in Niedersachsen zu vergleichen. Dieses Projekt ist noch nicht abgeschlossen. Die Ergebnisse der Testphase und auch des Vergleichs von 100 Unterrichtsstunden sind jedoch positiv. Erst in einem späteren Stadium können Schlussfolgerungen formuliert werden.
2. Die zweite Zielsetzung, die Schulung oder Professionalisierung von Evaluationssachverständigen, wurde realisiert. Sie umfasste alle Elemente der Vorbereitung, Durchführung, Berichterstattung und Evaluation der Schulbesuche, die Schulung bezüglich der Handhabung des Instrumentariums und der Arbeitsweise. Die Professionalisierung der niedersächsischen Evaluationssachverständigen und die Betreuung durch die niederländischen Coaches wurde positiv gesehen. Es kann gesagt werden, dass die niedersächsische Gruppe nun über eine „Grundqualifikation“ zur externen Evaluation von Schulen verfügt.
3. Die dritte Zielsetzung war, die Ergebnisse der Schulbesuche mit den Ergebnissen vergleichbarer niederländischer Schulen bezüglich der

Qualität des Unterrichts zu vergleichen. Die allgemeine Schlussfolgerung kann lauten, dass sich im Laufe dieses Projekts gezeigt hat, dass der beabsichtigte Vergleich nicht realisierbar ist. Dafür war die Zahl der Schulen zu gering. Aber obwohl es nur um einen Eindruck von der Qualität des Unterrichts bei den acht untersuchten Schulen ging, hat das Projekt gezeigt, dass mithilfe dieser Arbeitsweise bei einer repräsentativen Zahl von Schulen ein Vergleich der Qualität von Schulen in beiden Ländern durchaus möglich erscheint. Daneben sind Schulen und die an dem Projekt beteiligten Inspektorinnen und Inspektoren der Meinung, dass eine institutionalisierte Form der externen Evaluation einen wesentlichen Beitrag zur Qualitätsverbesserung des Unterrichts in Niedersachsen leisten kann.

6.2 Für das System bedeutsame Schlussfolgerungen und Erkenntnisse

Grundgedanke des gemeinsamen Projekts war es, dass beide Partner in gegenseitiger kritischer Reflexion voneinander lernen wollten. Die Erfahrungen der letzten zwei Jahre führen zu folgenden Erkenntnissen und Empfehlungen.

Gemeinsame Erkenntnisse

1. In beiden Ländern haben sich der Nutzen und die positive Wirkung von Schulinspektion bestätigt. Dazu hat das RST- Instrumentarium der niederländischen Inspektion entscheidend beigetragen.

Es hat sich als adäquat, transparent, umfassend und effektiv erwiesen. Auch mit der im Prozess erfolgten Anpassung an niedersächsische Verhältnisse hat es zu zuverlässigen Urteilen hinsichtlich der verschiedenen Aspekte der Unterrichtsqualität geführt.

2. Die positive Annahme der Erfahrungen durch die Dezernentinnen und Dezernenten und die Schulen in Niedersachsen hat die hohe Professionalität der niederländischen Inspektorinnen und Inspektoren und ihrer Instrumente bestätigt. Inspektion braucht also nicht nur ein Berufsbild, sondern auch die persönliche Identifikation mit der Inspektionstätigkeit.
3. Ein Transfer des Instruments und seiner Verfahren in andere Bildungssysteme ist unter folgenden Voraussetzungen grundsätzlich möglich:
 - Es wird an die jeweiligen Bedingungen und ein möglicherweise differentes Qualitätsverständnis angepasst.
 - Die persönlichen Erfahrungen der niederländischen Inspektorinnen und Inspektoren werden zur Verfügung gestellt (Coaching im Prozess)
 - Instrument, Verfahren und Qualitätsansprüche werden in dem anderen System allen Beteiligten transparent gemacht.
4. In der Zusammenarbeit zwischen beiden Ländern wurde die Basis für die Qualifikation künftiger Schulinspektorinnen und -inspektoren in Niedersachsen geschaffen.

Gemeinsame Empfehlungen

1. Der Austausch und die kritische Reflexion zwischen den Niederlanden und Niedersachsen sollte weitergeführt und auf den Umgang mit systematischen Selbstevaluationsverfahren ausgedehnt werden. Dabei sollte Routine angestrebt werden.
2. Das in Niedersachsen erprobte Training zur Durchführung von Schulinspektion sollte intensiviert werden.
3. Beide Länder sollten ihre bilaterale Zusammenarbeit in internationalen Projekten - z. B. INIS- und SICI-Projekt - einbringen, um einerseits ihre Erfahrungen spiegeln zu können und zugleich eine Stützung ihrer Vorhaben zu erfahren.

EPILOG

Erkenntnisse und Empfehlungen für Niedersachsen^{1 5}

Die in der Zusammenarbeit mit der niederländischen Inspektion im Mai 2003 inspizierten Schulen der Qualitätsnetzwerke haben den für sie entstandenen Nutzen wie folgt formuliert:

- Regelmäßige Inspektion ist hilfreich.
- Die Inspektion ist eine wichtige Ergänzung zur schulischen Selbstevaluation. Sie hat bei fast allen Schulen die Ergebnisse der Pädagogischen EntwicklungsBilanz (PEB) bestätigt.
- Das unmittelbare mündliche und nicht personenbezogene Feedback der niederländischen Inspektoren und der niedersächsischen Evaluations-sachverständigen nach einer mehrtägigen Inspektion wirkt durch den persönlichen Kontakt vertrauensbildend. Die Einbeziehung der Eltern in das Feedback unterstützt die gemeinsame Verantwortung für Bildung und Erziehung. Das Feedback gibt konkrete Hinweise, wo Stärken der Schule zu pflegen sind und in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht. Die Rückmeldung hat einen positiven Einfluss auf die Leitbildentwicklung innerhalb der Schule. Die Beobachtungen der Inspektorinnen und Inspektoren rücken die Maßnahmen zur Unterrichtsentwicklung ins Zentrum schulischer Entwicklung.
- Eine Einbeziehung der Eltern könnte dazu helfen, dass auch weniger innovative Schulen aus den Inspektionsergebnissen Konsequenzen ziehen.
- Schulleiterinnen und Schulleiter erkennen das Vorhandensein und die Möglichkeit unmittelbaren Zugriffs auf schulische Daten als notwendiges Steuerungsmittel.

Diese Erkenntnisse der Schulen, die Unterrichtsbeobachtungen der Inspektorinnen und Inspektoren, das Feedback der siebzehn Evaluationssachverständigen aus allen Bezirksregierungen und die gemeinsamen Empfehlungen (Kapitel 6.1) führen zu konkreten Vorschlägen für die Weiterarbeit in Niedersachsen.

1. Die beste Voraussetzung für die Einführung von Schulinspektion ist eine eigenverantwortliche Schule. Mit eigener Personal- und Budgethoheit ist sie in besonderem Maße in der Lage, mit den Befunden der Inspektion adäquat umzugehen und entsprechende Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten.
2. Inspektion in Niedersachsen ist schulaufsichtlich neutral zu organisieren. Die Trennung der Schulinspektion von der Schulaufsicht stärkt Vertrauen und Akzeptanz. Schulinspektion sollte in Teams (Tandems) durchgeführt werden. Dabei sollte einer der Beteiligten einen Bezug zur jeweiligen Schulform haben, der andere nicht.
3. Die Messinstrumente sind so zu gestalten, dass in jedem Fall die Schulen identifiziert werden können, die über keine ausreichende Schulqualität verfügen. Der Grundsatz, dass die Schulen die Datenhoheit haben, wird insofern

^{1 5} Der Autor des Epilogs ist Armin Lohmann

eingeschränkt. Vor dem Hintergrund einer fehlenden Inspektionskultur in den niedersächsischen Schulen soll jedoch von einer Veröffentlichung z. B. im Internet abgesehen werden.

4. Schulen, die Veränderungen einleiten, brauchen gezielte Unterstützung in Form von Fortbildung und Beratung während des Prozesses ihrer inneren Schulentwicklung. Fortbildungsangebote und Schulentwicklungsberatung müssen sich an dem Bedarf der Schulen orientieren, den sie auf Basis der Inspektionsergebnisse formulieren.
5. Das Lernklima und insbesondere die Beziehung zwischen Lehrkräften und Schülerinnen und Schülern müssen verbessert werden.
6. Eine systematische Diagnostik mit der Folge einer individuellen Unterstützung bei Verhaltensauffälligkeiten und Lernproblemen ist zu entwickeln.
7. Schulleiterinnen und Schulleiter müssen die Qualitätsentwicklung ihrer Schule deutlicher zu ihrer Aufgabe machen.
8. Der Bilanz (Profil-)bericht ist weiter zu entwickeln. Statistische Erhebungen müssen optimiert werden, um eine bessere Datengrundlage für die Inspektion bilden zu können, z. B. die Auswertung der halbjährlichen Schulstatistik und die Erhebungen über das Informatikzentrum Niedersachsen (IZN).
9. Regelmäßige Rechenschaftslegung muss in unseren Schulen selbstverständlich werden. Inspektion und Schulentwicklungsberatung sollen mittelfristig allen Schulen zur Verfügung stehen. Die Ausbildung von Inspektorinnen und Inspektoren muss weitergeführt und ihre Tätigkeit evaluiert werden.
10. Fragen der Schulqualität und -entwicklung müssen wichtige Bestandteile der Lehrerbildung (1. und 2. Phase) sein.
11. Künftige Inspektorinnen und Inspektoren brauchen ein eigenes Berufsleitbild, das zusammen mit einem Anforderungsprofil der notwendigen Kompetenzen Grundlage für ihre Qualifizierung ist. Zudem ist ein Ausbildungscurriculum auf der Basis der bisherigen Erfahrungen zu entwickeln. Die Qualifizierung ist ein Element der Personalentwicklung von Dezernentinnen und Dezernenten sowie von schulischen Führungskräften. Zum Arbeitsplatz "Inspektion" gehört eine angemessene Sach- und Personalausstattung. Für Ausbildung und Ausstattung müssen entsprechende Mittel bereitgestellt werden.
12. Die Arbeitsbegriffe "Evaluationssachverständige und Evaluationssachverständiger" sind durch die sachlich gerechtfertigten Begriffe "Schulinspektorin und Schulinspektor" zu ersetzen.

ANLAGE I

Liste der Beteiligten

Projektgruppe

Armin Lohmann	Niedersächsisches Kultusministerium, Projektleiter
Rob. L. Schouten	Inspectie van het Onderwijs, Projektleit
Dr. Jens Reissmann	Niedersächsisches Kultusministerium
Karin Wolff Kramer	Niedersächsisches Landesinstitut für Schulentwicklung und Bildung, Projektkoordinator
Dr. Jan Lelyveld	Inspectie van het Onderwijs, Projektkoordinator
Drs. Fré Weerts	Inspectie van het Onderwijs
Werner Wilken	Bezirksregierung Weser Ems
Rolf Hahn	Bezirksregierung Weser Ems
Grietus Ziengs	Inspectie van het Onderwijs

Niedersächsische Dezernentinnen und Dezernenten

Bezirksregierung Braunschweig

Christa Markert
Dirk Mazzega
Ilka Burkhardt-Liebig
Bodo Rasch

Bezirksregierung Weser-Ems

Karl-Heinz Uferbäumer
Friedrich-Wilhelm Rittmeister
Werner Wilken
Rolf Hopster
Rolf Hahn

Bezirksregierung Lüneburg

Peter Pfeffer
Maria Schult
Marianne Assenheimer
Gerhard Stiefel

Bezirksregierung Hannover

Johanna Hämel
Klaus Temme
Claudia Herrmann

Niedersächsisches Kultusministerium

Cornelia Hartwig

Niederländische Coaches

Fré Weerts	Inspectiekantoor Groningen, inspecteur VO
Grietus Ziengs	Inspectiekantoor Zwolle, inspecteur PO
Joke Klein	Inspectiekantoor Groningen, inspecteur
Joop Melenhorst	Inspectiekantoor Zwolle, inspecteur VO

Rob L. Schouten	Inspectiekantoor Zoetermeer, inspecteur VO
Jans Haandrikman	Inspectiekantoor Haarlem, inspecteur VO
Henk Soomers	Inspectiekantoor Groningen, inspecteur VO
Nico de Jong	Inspectiekantoor Utrecht, inspecteur VO

**Redaktion Abschlussbericht
Inspectie van het Onderwijs**

Ferry de Rijcke	Koordinator für internationale Zusammenarbeit
Dr. Jan Lelyveld	Inspectiekantoor Utrecht
Rob L. Schouten	Inspectiekantoor Zoetermeer

Niedersächsisches Kultusministerium

Armin Lohmann	Projektleiter "Qualitätsentwicklung in Netzwerken"
Dr. Jens Reißmann	Koordinator der Praxisphase des Projekts
Dorothea Minderop	Redaktion Abschlussbericht

Andere Projektbeteiligte:

Niedersächsisches Landesinstitut für Schulentwicklung und Bildung (NLI)

Hartmut Häger
Dr. Peter Knorn

Inspectie van het Onderwijs

Dr. Wim van de Grift

Schulleiter der inspizierten Qualitätsnetzwerk-Schulen in Niedersachsen

Burkhard Theiner	Grundschule Esens-Süd, Stededorf
Wulf Homeier	Theodor-Heuss-Gymnasium, Wolfsburg
Werner Kaehler	Haupt- und Realschule Osterburg, Oldenburg
Bruno Günter	Haupt- und Realschule Apensen
Christiane Töller-Weingart	Grundschule St. Jürgen-Frankenburg, Lilienthal
Dieter Roggenkamp	Integrierte Gesamtschule Garbsen
Manfred Berner	Freiherr vom-Stein Schule/ Grund-und Hauptschule, Gifhorn
Peter Niebling	Ricarda-Huch-Schule, Gymnasium Hannover

ANLAGE II

Schulbericht Grundschule Esens- Süd

Schulbericht Ricarda-Huch-Gymnasium Hannover



Bericht
Reguläre Schulaufsicht
Primarunterricht

Grundschule Esens-Süd
mit 4 Schulstandorten
Stedesdorf
Holtgast
Dunum
Neugaude

Ausführende Inspektoren:

- ❖ LRSD Hopster
- ❖ RSD Hahn
- ❖ RSD Wilken
- ❖ Inspektor Ziengs – niederländischer Kollege

Datum des Besuches: 12. und 13. Mai 2003

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

1. Einführung	Seite 1
2. Ausgangssituation der Schule	Seite 1 u. 2
3. Ablauf des Besuches	Seite 2
4. Befunde	Seite 2 u. 3
5. Zusammenfassung	Seite 4

Anlagen

VORWORT

Im Rahmen der schon seit mehreren Jahren bestehenden Zusammenarbeit der niedersächsischen Schulaufsicht mit der niederländischen Schulinspektion („Nederlandse Inspectie van het Onderwijs“) wurde in 2002 das Projekt „Beurteilung schulischer Qualität“ gestartet. Gemeinsam sollte die Schul- und Unterrichtsqualität an (ausgewählten) Grund- und Sekundarschulen in Niedersachsen und in den Niederlanden bewertet werden.

In diesem Projekt geht es zum einen darum zu erproben, inwieweit die Arbeitsweise und das Instrumentarium der niederländischen Schulinspektion auf die deutsche Schullandschaft übertragbar sind. Zum anderen geht es auch darum, ein gemeinsames Verständnis von Schul- und Unterrichtsqualität zu entwickeln.

Das ganze Projekt ist zugleich eine praxisorientierte Weiterqualifizierung niedersächsischer Dezernentinnen und Dezernenten der Schulbehörde zu „Evaluationssachverständigen“, die in einem transparenten, klar strukturierten Verfahren besondere Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten einzelner Schulen identifizieren.

Die Projektleitung in den Niederlanden erwartet vor allem folgende Ergebnisse:

- ❖ Aufzeigen von Gemeinsamkeiten und Unterschieden (insbesondere im Unterrichtshandeln und im Verständnis von Unterrichtsqualität) auf der Grundlage des Vergleichs von acht zufällig ausgewählten (nicht repräsentativen) Schulen in Niedersachsen mit vergleichbaren Schulen in den Niederlanden,
- ❖ Feedback der beteiligten niedersächsischen Schulen und Dezernentinnen und Dezernenten (Evaluationssachverständigen) sowie vom Kultusministerium zur Arbeitsweise der niederländischen Schulinspektion,
- ❖ Anregungen zur Überprüfung und Weiterentwicklung des niederländischen Instrumentariums zur Qualitätsfeststellung in Schulen.

In Begleitung von niederländischen Inspektorinnen und Inspektoren sind im Mai 2003 acht niedersächsische Schulen aus dem Landesprojekt „Qualitätsentwicklung in Netzwerken“ begutachtet (evaluiert) worden: zwei Grundschulen und sechs Sekundarschulen, davon zwei Gymnasien, zwei Integrierte Gesamtschulen sowie zwei Haupt- und Realschulen. Die beteiligten Schulen haben sich freiwillig gemeldet.

Jedes Inspektions- bzw. Evaluationsteam bestand i. d. R. aus zwei niedersächsischen Inspektoren (Evaluationssachverständigen) und einem niederländischen Begleiter (Coach). Das Vorgehen des Inspektionsteams entsprach weitgehend der Arbeitsweise des niederländischen Inspektorats; die eingesetzten Instrumente (Erhebungsbogen zu wichtigen Schuldaten; Gesprächsleitfaden, Unterrichtsbeobachtungsbogen) sind zuvor im Hinblick auf die niedersächsischen Bedingungen modifiziert worden.

Sowohl die beteiligten Schulen als auch die mitwirkenden Inspektorinnen und Inspektoren erhalten die Möglichkeit, ihre jeweilige Bewertung des Verfahrens und der Ergebnisse in einem Evaluationsbogen an die Projektleitung zurückzumelden.

Ihre Schule hat dankenswerter Weise an dem Projekt teilgenommen. Der jetzt vorliegende Bericht legt die Befunde der Qualitätsbewertung Ihrer Schule fest. Die Bewertung orientiert sich an Qualitätsmerkmalen mit zugeordneten Indikatoren, die der regulären niederländischen Schulinspektion im Primarbereich und Sekundarbereich („RST-Verfahren“=„Regulier School Toezicht“) zugrunde liegen. In der Periode 1999 - 2002 ist ein entsprechendes Verfahren in 8000 niederländischen Primar- und 1300 Sekundarschulen durchgeführt worden.

Der Bericht des Inspektionsteams ist an erster Stelle für Ihre Schule geschrieben. Er soll besondere Stärken der Schule verdeutlichen und Anregungen geben für die weitere Qualitätsverbesserung. Der Bericht wird ansonsten lediglich für die Gesamtauswertung des Projekts an die niederländische Projektleitung weitergereicht.

Über das Projekt wird Ende 2003 ein ausführlicher Abschlussbericht erscheinen. Dabei wird u. a. auch über die Ausbildung der niedersächsischen Evaluationssachverständigen berichtet.

Die Einzelberichte der acht Projektschulen sowie die zurückgemeldeten Erfahrungen der Schulen, der Evaluationssachverständigen und der niederländischen Inspektoren (Coaches) werden jeweils zusammengefasst und anonymisiert in den Abschlussbericht einfließen. Eine gemeinsame Abschlusstagung ist geplant.

Allen Beteiligten sei noch einmal herzlich gedankt.

Rob L. Schouten, Inspecteur
Projektleiter
Nederlandse Inspectie
van het Onderwijs

Dr. Jens Reißmann
Niedersächsisches Kultusministerium

1. Einführung

Am 21. 02. 2003 wurden die Schulleitungen und die Steuergruppen der acht Qualitätsnetzwerk-Schulen, die sich für eine externe Evaluation im Rahmen des Projekts „Qualitätsnetzwerk“ zur Verfügung gestellt hatten, in Osnabrück von den Evaluationssachverständigen und den niederländischen Kolleginnen und Kollegen über das Verfahren der Evaluation in ihren Schulen informiert.

Eine detaillierte Information des Kollegiums der Grundschule Esens-Süd fand am 03. 04. 2003 statt.

Herr Hahn und Herr Wilken informierten über folgende Schwerpunkte:

- Termine
- Verfahren/Organisation
- Instrumentarium
- Berichterstattung.

Die externe Evaluation wurde durchgeführt am 12. und 13. Mai 2003.

Beteiligt waren:

- Herr Ziengs, als niederländischer Kollege
- Herr LRSD Hopster, Bez. Reg. Weser-Ems, Ast. Osnabrück
- Herr RSD Hahn, Bez. Reg. Weser-Ems, Ast. Meppen
- Herr RSD Wilken, Bez. Reg. Weser-Ems, Ast. Meppen.

Im Rahmen der Evaluation wurden alle zwölf Klassen der Grundschule Esens-Süd im Unterricht besucht.

Die Gespräche fanden statt mit Schulleitung (Rektor, Konrektorin, Leiterin der Steuergruppe, Personalvertreterin), mit 5 ausgewählten Lehrkräften, mit 5 ausgewählten Elternvertreterinnen und mit 6 ausgewählten Schülervertretern der Jahrgänge 3 und 4.

2. Ausgangssituation der Schule

Die Grundschule Esens-Süd besteht aus den vier Schulstandorten in Stedesdorf, Holtgast, Neugaude und Dunum. Sie wird geführt als volle Halbtagsgrundschule mit z. Z. 12 Klassen, 256 Schülerinnen und Schülern und 11 Lehrerinnen und Lehrern, Rektor und Konrektorin. Die Unterrichtsversorgung betrug zum Erhebungsstichtag - Herbst 2002 - 97 %. Unterrichtsausfall hat es in den Schuljahren 2001 und 2002 nicht gegeben.

Die Schule zeichnet sich durch besondere musische Projekte aus. Hier ist hervorzuheben das Projekt „Straßenmusik“ mit den „Holtgast Hotpipers“, das im Rahmen von Flötenklassen ab dem 3. Jahrgang ermöglicht wird. Musik- und Begleitinstrumente stehen in den Schulgebäuden den Schülerinnen und Schülern während der Pausen zur freien Verfügung, so dass die unteren Jahrgänge unter Mithilfe der älteren Schülerinnen und Schüler den Einstieg in dieses Instrumentarium erfahren.

Die Schule ist beteiligt am Projekt „Qualitätsentwicklung in Netzwerken“ (01. 02. 2002 bis 31. 01. 2005) und arbeitet mit der IGS Helene Lange in Oldenburg zusammen.

Die Klassenlehrerinnen und Klassenlehrer begleiten ihre Schülerinnen und Schüler vom 1. bis zum 4. Jahrgang einschließlich. 75 % der Lehrkräfte arbeiten überwiegend nach Tages- und Wochenplan. Im 4. Jahrgang werden Vergleichsarbeiten in den Fächern Deutsch, Mathematik und Sachunterricht geschrieben.

3. Ablauf

12. 05. 2003, vormittags:

- Besuch der Klassen 1 und 2 in Neugaude (2 Klassen)
- Besuch der Klassen 1 bis 4 in Stedesdorf (4 Klassen)

12. 05. 2003, nachmittags:

- Gespräch mit der Schulleitung
- Gespräch mit den Lehrkräften
- Gespräch mit den Erziehungsberechtigten

13. 05. 2003, vormittags:

- Besuch der Klassen 1 bis 4 in Holtgast (4 Klassen)

- Besuch der Klassen 3 und 4 in Dunum (2 Klassen)
- Gespräch mit der Schülerinnen und Schülern in Dunum

13. 05. 2003, nachmittags:

- Gespräch über die wichtigsten Ergebnisse mit der Schulleitung
- Dienstbesprechung mit dem Kollegium über die Ergebnisse der Evaluation

4. Befunde

4.1 Unterrichtliches Handeln:

Aus den Unterrichtsbesuchen wird der Schule positiv (Bewertung 3)¹ zu folgenden Indikatoren zurückgemeldet (vgl. Anlage I):

- Indikator 1 → „Ein sicheres und ordentliches pädagogisches Klima“
- Indikator 2 (ohne 2.3) → „Ein herausforderndes Klima“
- Indikator 3 → „Klare Ziele“
- Indikator 4 → „Deutliche Anleitung“
- Indikator 5 → „Schüler aktivieren“
- Indikator 7 (ohne 7.1) → „Strategischer Unterricht“
- Indikator 8 → „Zweckmäßige Organisation“
- Indikator 9 (nur 9.2) → „Zweckmäßige Einrichtung“

Besonders Positiv (Bewertung 4)¹ sehen wir folgenden Indikator:

- Indikator 9 (nur 9.1) → „Zweckmäßige Einrichtung“

Verbesserungswürdig (Bewertung 2)¹ eingeschätzt werden die Indikatoren:

- Indikator 2 (nur 2.3) → „Ein herausforderndes Klima“
- Indikator 6 → „Abstimmung des Unterrichts“
- Indikator 7 (nur 7.1) → „Strategischer Unterricht“

Zusammengefasst beurteilen wir das unterrichtliche Handeln insgesamt überzeugend, weil

- die Lehrkräfte mit ihren Schülerinnen und Schülern in vertrauensvoller und positiver Lernatmosphäre arbeiten.
- das Selbstvertrauen und die Selbständigkeit der Schülerinnen und Schüler besonders gefördert werden.
- der Unterricht schülerorientiert gestaltet und eine hohe Mitarbeit der Schülerinnen und Schüler erreicht wird.
- die Erläuterungen / Anleitungen des Lehrstoffes und die Rückmeldungen an die Schülerinnen und Schüler klar und motivierend sind.
- die Klassengestaltung und –ausstattung schülergerecht und lernfördernd angelegt sind.

Folgendes sehen wir kritisch und empfehlen ein Überdenken:

- den zu hohen Stellenwert der Einzelarbeit

- die zu geringe innere Differenzierung, auch bei Tages- und Wochenplanarbeit
- die zu häufig genutzten Lernanforderungsstufen Reproduktion und Anwendung.

4.2 Gespräche

Die Auswertung der 4 Gesprächsrunden ergibt eine eindeutig positive Rückmeldung (Bewertung 4)¹ zu folgenden 2 Gesprächsbereichen:

- Gespräch 4 → „Das pädagogische Verhalten der Lehrkräfte bildet die Grundlage

für ein förderliches Klassen- und Arbeitsverhalten.“

- Gespräch 12 → „Die Schule ist um eine sichere und motivierende Schumatmosphäre bemüht.“

Positiv mit leichten Einschränkungen (Bewertung 3)¹ sehen wir die restlichen 10 Gesprächsbereiche. (Vgl. dazu Anlage II)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die verschiedenen Interviewgruppen (Schulleitung, Lehrkräfte, Erziehungsberechtigte und Schülerinnen und Schüler) den überzeugend positiven Eindruck, den wir durch die Unterrichtsbesuche festgestellt haben, aus einer anderen Perspektive verstärken.

Zur weiteren Verbesserung der wie beschrieben positiv eingeschätzten Arbeit wird empfohlen, folgende Aspekte noch einmal zu bedenken:

- Vertretungsmodell (an der GS Esens-Süd fällt kein Unterricht aus – dieser positive Befund wird hauptsächlich durch Mehrarbeit der Schulleitung und einzelner Lehrkräfte erreicht – wegen der hohen Belastung kein Modell auf Dauer).
- Informationsfluss (durch die 4 Schulstandorte ist der Informationsaustausch systembedingt schwierig).
- Förderkonzept (das Schulkonzept – Förderunterricht liegt in der Hand des Klassenlehrers/der Klassenlehrerin – muss auf Effektivität und Transparenz überdacht werden).
- Fortbildung (Kompetenzerweiterung durch individuelle Fortbildung, von einigen Lehrkräften gewünscht, – wird anscheinend zu wenig berücksichtigt).
- Zusammenarbeit mit anderen Schulen (die Zusammenarbeit mit anderen Grundschulen und den weiterführenden Schulen könnte intensiviert werden).

5. Zusammenfassung

Die Grundschule Esens-Süd ist eine Schule, die durch ihr Konzept mit vielen positiven Elementen überzeugt. Die Lehrkräfte schaffen ein lernförderliches Lernklima, eine positive Atmosphäre. Es herrscht eine zufriedene fröhliche Grundstimmung. Der Unterrichtslernprozess steht insgesamt – bis auf wenige Ausnahmen – auf hohem Niveau und bedarf nur in einigen wenigen Bereichen einer Weiterentwicklung. (Vgl. Befunde und Anlagen I und II)

Die Akzeptanz bei den Erziehungsberechtigten und Schülerinnen und Schülern ist hoch, die Zufriedenheit mit „ihrer Schule“ formulierten sie klar und eindeutig. Das besondere musische Profil – Flötenunterricht, Straßenmusik, „Holtgast Hotpipers“ – bedarf besonderer Erwähnung und überzeugt vom Konzept her.

In der Gymnastikhalle des Standortes Stedesdorf ist u.a. folgendes zu lesen:

Grundschule Esens-Süd		
4 Standorte	4 Dörfer	4 Profile

und wir ergänzen 4 Grundschulen

Wenn Schulleitung und Kollegium eine Grundschule Esens-Süd will, müssen sie u.a. die folgenden jetzt bestehenden Gegebenheiten kritisch überdenken:

- Klassenlehrerprinzip mit fester Zuordnung der Lehrkräfte zu einem Schulstandort
- Informationsfluss
- Stellenwert von Schulfesten an den verschiedenen Standorten
- 4 verschiedene Schulprofile.

Anmerkung

¹ Niederländische Wertung:

1 - überwiegend schwach →	dies deutet darauf hin, dass bei den meistens Indikatoren des Qualitätsmerkmals Verbesserungen erforderlich sind;
2 - eher schwach als stark →	dies ist ein Signal dafür, dass die Schule bei diesem Merkmal Stärken und Schwächen aufweist, die wesentlichsten Indikatoren jedoch noch Verbesserungsfähig sind;
3 - eher stark als schwach →	die Schule weist bei diesem Qualitätsmerkmal mehr Stärken als Schwächen auf. Die Schule kann die Qualität einiger Indikatoren noch weiter verbessern;
4 - überwiegend stark →	die Schule funktioniert bei allen oder nahezu allen Indikatoren optimal.

Anlage 1 zum Schulbericht GS Esens-Süd

Auswertung

Observationsrahmen für die Beurteilung von unterrichtlichem Handeln in Primarschulen

Indikator	Nr.	Aspekt	Urteil				Gute Praxisbeispiele
1. Ein sicheres und ordentliches pädagogisches Klima	1.1	Der Lehrer sorgt für eine entspannte Atmosphäre.	1	2	3	4	Der Lehrer spricht die Kinder auf positive Weise an. Er reagiert mit Humor u. fördert Humor. Kinder dürfen Fehler machen
			3				
	1.2	Der Lehrer sorgt für gegenseitigen Respekt.	1	2	3	4	Der Lehrer stimuliert Kinder zum gegenseitigen Zuhören. Er handelt, wenn über Kinder gelacht wird. Er berücksichtigt Unterschiede u. Eigenheiten (auch kulturelle).
			3				
	1.3	Der Lehrer unterstützt das Selbstvertrauen der Schüler.	1	2	3	4	Der L. gibt auf positive Weise Feedback zu Fragen und Bemerkungen sowie Antworten von Schülern. Er spricht gegenüber den Schülern positive Erwartungen dazu aus, was sie leisten können.
			3				
	1.4	Der Lehrer zeigt in Verhalten u. Sprachgebrauch Respekt gegenüber den Schülern.	1	2	3	4	Der Lehrer lässt Schüler aussprechen. Er hört zu, was Schüler zu sagen haben. Er macht keine rollenbekräftigenden Bemerkungen.
			3				
2. Ein herausforderndes Klima	2.1	Der Lehrer sorgt für Kohäsion.	1	2	3	4	Der Lehrer honoriert den Beitrag von Kindern; es besteht ein nachhaltiges Experimentierverhalten. Die Schüler sind in die Aktivität einbezogen. Er sorgt für Verbundenheit in der Aktivität u. lässt diese als Gruppenerlebnis erfahren.
			3				
	2.2	Der Lehrer fördert die Selbständigkeit von Schülern.	1	2	3	4	Er lässt Schüler nach einer abgeschlossenen Aufgabe selbständig oder eine Wahlaufgabe machen. Er lässt Schüler mit selbstkorrigierenden Materialien arbeiten. Der Lehrer lässt Schüler mit Tages- u. Wochenaufgaben arbeiten.
			3				
	2.3	Der Lehrer fördert die Zusammenarbeit von Schülern.	1	2	3	4	Der Lehrer gibt Schülern die Möglichkeit, einander zu helfen. Er gibt den Schülern Aufgaben, bei denen Zusammenarbeit möglich/erforderlich ist. Er gibt Schülern die Möglichkeit, zusammen zu spielen oder zusammen Aufgaben auszuführen.
			2				

	2.4	Es besteht eine gute individuelle Beteiligung der Schüler.	1	2	3	4	Die Schüler hören bei der Anleitung aktiv zu. Die Schüler nehmen an Lern/Rundgesprächen teil. Die Schüler arbeiten konzentriert u. aufgabenorientiert an den Aufgaben.
			3				
3. Klare Ziele	3.1	Der Lehrer verdeutlicht die Ziele zu Beginn der U-Stunde.	1	2	3	4	Zu Beginn der U-Stunde informiert der Lehrer die Schüler über das Ziel der U-Stunde und zeigt auf, welche Erwartungen er diesbezüglich hat. Er macht beim Erteilen der Aufgaben deutlich, worin das Ziel besteht u. was die Schüler dabei lernen.
			3				
	3.2	Der Lehrer bewertet am Ende der Unterrichtsstunde, ob die Zielsetzungen erreicht wurden.	1	2	3	4	Der Lehrer prüft, verifiziert und/oder bewertet, ob die Ziele der Unterrichtsstunde erreicht wurden.
			3				
4. Deutliche Anleitung	4.1	Der Lehrer gibt eine deutliche Erläuterung des Lehrstoffs und der Aufgaben.	1	2	3	4	Der Lehrer sorgt für deutlich erkennbare Komponenten in der U-Stunde (Std.-Aufbau). Er aktiviert die Vorkenntnisse der Kinder. Er erläutert in aufeinander folgenden Schritten. Er stellt Fragen, die von den Schülern verstanden werden. Er fasst von Zeit zu Zeit Stoff zusammen. Er macht deutlich, welche Materialien und didaktischen Hilfsmittel genutzt werden können.
			3				
	4.2	Der Lehrer gibt den Schülern Feedback.	1	2	3	4	Der Lehrer prüft während der Anleitung, ob Schüler den Stoff verstanden haben. Er prüft während der Verarbeitung, ob Schüler die Aufgabe richtig ausführen. Er gibt Feedback zu der Art und Weise, wie Schüler zu ihrer Antwort gelangen. Er gibt Feedback zum sozialen Verhalten bei der ausgeführten Aufgabe (Gruppengeschehen).
			3				
5. Schüler aktivieren	5.1	Der Lehrer bezieht alle Kinder in die Unterrichtsstunde ein.	1	2	3	4	Der Lehrer gibt Aufgaben, welche die Schüler zu einer aktiven Teilnahme motivieren. Er stellt Fragen, die zum Nachdenken anregen. Er wartet nach dem Stellen von Fragen lange genug, um Kinder nachdenken zu lassen. Er lässt auch die Schüler an die Reihe kommen, die sich nicht melden.
			3				

	5.2	Der Lehrer handhabt Arbeitsformen, die Schüler aktivieren.	1	2	3	4	Der Lehrer nutzt Gesprächs- u. Diskussionsformen. Er sorgt für eine geführte (Ein-)Übung. Er lässt in Ecken/Gruppen arbeiten. Er nutzt ICT.
			3				
6. Abstimmung des Unterrichts	6.1	Der Lehrer stimmt die Anleitung auf die relevanten Unterschiede zwischen Schülern ab.	1	2	3	4	Der Lehrer beschäftigt Schüler, die weniger Anleitung benötigen. Er gibt Gruppen einzelner Schüler eine ergänzende Anleitung. Er konzentriert sich nicht nur auf das Mittelfeld.
			2				
	6.2	Der Lehrer stimmt die Verarbeitung auf die relevanten Unterschiede zwischen Schülern ab.	1	2	3	4	Der Lehrer macht beim Umfang der Aufgaben Unterschiede zwischen Kindern. Er gibt nicht allen Kindern dieselbe Zeit für die Aufgabe. Er lässt manche Kinder Hilfsmittel nutzen.
			2				
7. Strategischer Unterricht	7.1	Der Lehrer sorgt dafür, dass der Unterricht auf Transfer ausgerichtet ist.	1	2	3	4	Der Lehrer vermittelt Schülern Lösungs- und (Auf-) Suchstrategien. Er vermittelt Schülern die Nutzung von Ordnungsmitteln. Er fördert die bewusste Anwendung des Gelernten auf anderen (verschiedenen) Lehrgebieten.
			2				
	7.2	Der Lehrer fördert die Handhabung von Kontrollaktivitäten.	1	2	3	4	Der Lehrer widmet schätzendem Rechnen/antizipierendem Lesen Aufmerksamkeit. Er lässt Lösungen auf den Kontext beziehen.
			3				
	7.3	Der Lehrer sorgt für interaktive Arbeitsformen.	1	2	3	4	Der Lehrer ermöglicht Interaktion zwischen den Schülern untereinander. Er sorgt für Interaktion zwischen Schülern und Lehrer.
			3				
8. Zweckmäßige Organisation	8.1	Der Lehrer sorgt für einen ordentlichen Verlauf der Unterrichtsstunde.	1	2	3	4	Das Betreten u. Verlassen der Klasse verläuft ordentlich. Der Lehrer handelt rechtzeitig u. adäquat bei Ordnungsstörungen. Er überwacht vereinbarte Umgangsformen und Regeln.
			3				
	8.2	Der Lehrer sorgt für ein zweckmäßiges Klassenmanagement.	1	2	3	4	Die Materialien liegen bereit. Es gibt keinen Zeitverlust zu Beginn, während oder am Ende der Unterrichtsstunde. Es gibt keine toten Momente; die Kinder brauchen nicht zu warten.
			3				

9. Zweckmäßige Einrichtung	9.1	Die Klasseneinrichtung unterstützt die Schüleraktivitäten.	1	2	3	4	Das Mobiliar lässt sich leicht umstellen. Die Materialien sind leicht zugänglich.
			4				
	9.2	Die Lernumgebung ist edukativ und aktuell.	1	2	3	4	Die Ausstattung des Klassenzimmers unterstützt die Unterrichtsaktivitäten. Im Klassenzimmer besteht eine sprachliche/herausfordernde Lernumgebung.

7 **ANLAGE 2 ZUM SCHULBERICHT GS ESENS-SÜD**

8

9 **ÜBERBLICKSBOGEN ZUM GESPRÄCHSLEITFADEN
– GRUNDSCHULE**

Schule: GS Esens-Süd

**Gespräch 0 Die Ausgangssituation der Schule beeinflusst Unterricht,
Lernen u. Ertrag**

SL
B

1. Zusammensetzung der Schülerschaft

Jungen/Mädchen, Migrantenhintergrund, Entwicklung der
Schülerzahlen in den letzten 5 Jahren, qualitative Einschätzung der
sozialen Herkunft, sonderpädagogischer Förderbedarf

siehe Bericht

SL

2. Zusammensetzung des Personals

Durchschnittsalter, Prozentsatz der planmäßigen Besetzung, auch
fächerbezogen, Überhänge, Fluktuation des Lehrpersonals

siehe Bericht

SL
L
Sch
Erz

3. Bauliche und räumliche Situation der Schule

Das Lehrerzimmer am Schulstandort Neugaude halten wir für
unzureichend und ungeeignet. Kritisch beurteilen wir an diesem
Standort die Nutzung der Mehrzweckhalle für private Feiern
(Teppichboden).

SL
L
Erz

4. Standortbedingungen der Schule und ihre Auswirkungen

siehe Bericht

Weitere Anmerkungen:

Gespräch mit:
SL Schulleitung
⇒ Lehrer
L Beratungslehrkräfte
⇒ Schüler/innen
B Erziehungsberechtigte
⇒
Sch
⇒
Erz
⇒

Gespräch 2 Die Ziele der Grundschule werden durch folgende Rahmenbedingungen gesteuert.

SL	2.1 Die Schule gewährleistet ein	+	○	-	□
L	angemessenes Lernangebot				
Sch					
Erz	im Rahmen der Stundentafel.				

9.1	SL	2.2 Qualitätssicherung (Klassenarbeiten, Tests: Teamabsprachen, Vergleichsarbeiten, Absprachen in der Region).	+	○	-	□
9.2	L					

		2.3 Die Übergänge vom SKG/Kindergarten in den Jahrgang 1,	+	○	-	□
--	--	---	---	---	---	---

- 9.3 SL** vom Jg. 2 nach 3 und vom Jg. 4 nach 5
verlaufen glatt (Absprachen).
- 9.4 L**
- 9.5 Erz**

- SL L 2.4 Schüler durchlaufen die Schule ohne
größere Verzögerung
(Klassenwiederholungen). + ○ - □
- 9.6 L** 2.5 Innerhalb des unterrichtlichen
Gesamtangebots wird bewusst ein
Zusammenhang angestrebt.
Fächerübergreifendes Lernen wird
bewusst unterstützt. + ○ - □
- SL L 2.6 Das Fremdsprachenangebot entspricht
der Didaktik des frühen
Fremdsprachenlernens. + ○ - □
- L Erz 2.7 Die Anwendung der luk-Techniken ist in
verschiedenen Fächern
zufriedenstellend. + ○ - □

Urteil:	4	③	2	1
----------------	----------	----------	----------	----------

Wertung für den Standard:
Gespräch mit:

Bedeutung der Indikatorenmarkierung :

- | | | | | | |
|---|---------------------------|---|-------------------------------|-----|---------------------|
| 1 | überwiegend
schwach | + | positiver Beitrag | SL | Schulleitung |
| 2 | eher schwach als
stark | ○ | geringer oder kein
Beitrag | L | Lehrer |
| 3 | eher stark als
schwach | - | negativer Beitrag | B | Beratungslehrkräfte |
| 4 | überwiegend stark | □ | keine Beurteilung
möglich | Sch | Schüler/innen |

Erz. Erziehungsberechtigte

Gespräch 3 Die Schule räumt den Schülern hinreichend Zeit ein, sich das Angebot zu Eigen zu machen.

SL 3.1 Die eingeplante Unterrichtszeit entspricht den gesetzlichen Vorschriften. + ○ - □

9.7 SL 3.2 Der Schule gelingt es, den Stundenausfall zu begrenzen. (Einsatz von Vertretungskräften). + ○ - □

9.8 L

9.9 Erz

9.10 SL 3.3 Lehrer nutzen die im Stundenplan vorgesehene Unterrichtszeit effizient. Umgang mit Überhangstunden. + ○ - □

9.11 L

9.12 Erz

SL 3.4 Die Schule garantiert eine ausgewogene Verteilung von Arbeits- und Zeitbelastung der Schüler (Regelung der Hausaufgaben und Klassenarbeiten). + ○ - □

9.13 L

9.14 Erz

SL 3.5 Der Schule gelingt es, ⊕ ○ - □
L Schulversäumnisse bei den Schülern so
Erz weit wie möglich zu verhindern.

Urteil:	4	③	2	1
----------------	----------	----------	----------	----------

Wertung für den Standard:

Bedeutung der Indikatorenmarkierung :

Gespräch mit:

1	überwiegend schwach	⊕	positiver Beitrag	SL	Schulleitung
2	eher schwach als stark	○	geringer oder kein Beitrag	L	Lehrer
3	eher stark als schwach	-	negativer Beitrag	B	Beratungslehrkräfte
4	überwiegend stark	□	keine Beurteilung möglich	Sch	Schüler/innen
				Erz.	Erziehungsberechtigte

Gespräch 4 Die pädagogische Verhalten der Lehrer bildet die Grundlage für ein förderliches Klassen- und Arbeitsklima.

Sch ⊕ ○ - □

9.14.1 Erz 4.1 Lehrer gönnen den Schülern positive persönliche Aufmerksamkeit.

Sch ⊕ ○ - □

9.15 Erz

4.2 Lehrer fördern den positiven Umgang von Schülern untereinander.

Sch 4.3 Lehrer behandeln alle Schüler gleich. $\oplus$ $\bigcirc$ $-$ $\square$

9.16 Erz

Sch 4.4 Lehrer schaffen ein Klima, in dem sich
Erz gut arbeiten lässt. $\oplus$ $\bigcirc$ $-$ $\square$

Sch 4.5 Lehrer lassen positive Erwartungen
Erz gegenüber den
Schülern erkennen. $\oplus$ $\bigcirc$ $-$ $\square$

Sch 4.6 Lehrer stellen realistische Ansprüche an
Erz Einsatz und
Leistung. $\oplus$ $\bigcirc$ $-$ $\square$

Urteil:	④	3	2	1
----------------	----------	----------	----------	----------

Wertung für den Standard:
Gespräch mit:

- 1 überwiegend schwach
- 2 eher schwach als stark
- 3 eher stark als schwach
- 4 überwiegend stark

- $\oplus$ positiver Beitrag
- $\bigcirc$ geringer oder kein Beitrag
- $-$ negativer Beitrag
- $\square$ keine Beurteilung möglich

Bedeutung der Indikatorenmarkierung :

- SL Schulleitung
- L Lehrer
- B Beratungslehrkräfte
- Sch Schüler/innen
- Erz. Erziehungsberechtigte

Gespräch 5 Das unterrichtliche Vorgehen der Lehrer ist die Voraussetzung für einen zielgerichteten Lernprozess.

Sch		5.1 Lehrer verleihen den unterrichtlichen Lernsituationen deutliche Struktur.	+	○	-	□
9.17	Sc h	5.2 Lehrer geben klare Erläuterungen zu Lehrstoff und/oder Aufträgen.	+	○	-	□
9.18	Sc h	5.3 Lehrer überprüfen regelmäßig, ob die Schüler Lehrstoff und Aufträge verstehen.	+	○	-	□
Sch		5.4 Lehrer stimmen ihre Maßnahmen auf den Referenzrahmen der Schülergruppe ab.	+	○	-	□
9.19	L	5.5 Lehrer nehmen im Unterricht Rücksicht auf die Niveauunterschiede zwischen den Schülern.	+	○	-	□
L		5.6 Lehrer gehen in Unterricht und Beratung auf möglichen besonderen Sprachbedarf ein.	+	○	-	□
9.20	Erz					

9.21 L 5.7 Lehrer verwenden wechselnde Arbeits- und Sozialformen. $\oplus$ $\bigcirc$ $-$ $\square$

9.22 Sch

Urteil:	4	③	2	1
---------	---	---	---	---

Wertung für den Standard:
Gespräch mit :

- 1 überwiegend schwach
2 eher schwach als stark
3 eher stark als schwach
4 überwiegend stark

- $\oplus$ positiver Beitrag
 $\bigcirc$ geringer oder kein Beitrag
 $-$ negativer Beitrag
 $\square$ keine Beurteilung möglich

Bedeutung der Indikatorenmarkierung :

- SL Schulleitung
L Lehrer
B Beratungslehrkräfte
Sch Schüler/innen
Erz. Erziehungsberechtigte

Gespräch 6. Lehrer stimulieren Schüler dazu, aktiv am Lernprozess teilzunehmen.

Sch L 6.1 Lehrer sorgen dafür, dass Schüler aktiv teilnehmen. $\oplus$ $\bigcirc$ $-$ $\square$

9.23 Sch 6.2 Lehrer stimulieren Schüler dazu, zusammenzuarbeiten und einander beim Lernen zu unterstützen. $\oplus$ $\bigcirc$ $-$ $\square$

9.24 L

Sch L 6.3 Lehrer halten Schüler regelmäßig in Bezug auf ihre An- $\oplus$ $\bigcirc$ $-$ $\square$

forderungen auf dem Laufenden.

9.25	Sc h	6.4	Lehrer lassen Schüler – je nach deren Entwicklungsstand – selbst den Lernprozess (oder Teile davon) planen und verwirklichen.	+	○	-	□
9.26	L						

9.27	Sc h	6.5	Lehrer lassen eigene Lösungen darlegen und darüber reflektieren.	+	○	-	□
9.28	L						

Sch Erz		6.6	Lehrer lassen Schüler im Lernprozess divergierende Strategien und Fertigkeiten verwenden.	+	○	-	□
------------	--	-----	---	---	---	---	---

Urteil:	4	③	2	1
---------	---	---	---	---

Wertung für den Standard:
Gespräch mit:

- 1 überwiegend schwach
- 2 eher schwach als stark
- 3 eher stark als schwach
- 4 überwiegend stark

- ⊕ positiver Beitrag
- geringer oder kein Beitrag
- negativer Beitrag
- keine Beurteilung möglich

Bedeutung der Indikatorenmarkierung :

- SL Schulleitung
- L Lehrer
- B Beratungslehrkräfte
- Sch Schüler/innen
- Erz. Erziehungsberechtigte

Gespräch 7 Die Schule hat für Einstufung, Schuldurchlauf und Laufbahnberatung von Schülern gute Regelungen festgelegt.

SL 7.1 Die Schule ermittelt systematisch den Fortschritt und die Entwicklung der Schüler. + ○ - □

SL 7.2 Schüler und Erziehungsberechtigte erhalten regelmäßig Rückmeldungen über die Lernentwicklung der Schüler. (Zeugnisse, Elternsprechtage, Einzelgespräche u.s.w.) + ○ - □

9.29 Sch

9.30 Erz

SL 7.3 Regelung für Versetzungen und Leistungsbewertungen sind den Erziehungsberechtigten und Schülern hinreichend bekannt. + ○ - □

9.31 Sch

9.32 Erz

Urteil:	4	③	2	1
----------------	----------	----------	----------	----------

Wertung für den Standard:
Gespräch mit:

- 1 überwiegend schwach
- 2 eher schwach als stark
- 3 eher stark als schwach
- 4 überwiegend stark

- ⊕ positiver Beitrag
- geringer oder kein Beitrag
- negativer Beitrag
- keine Beurteilung möglich

Bedeutung der Indikatorenmarkierung :

- SL Schulleitung
- L Lehrer
- B Beratungslehrkräfte
- Sch Schüler/innen
- Erz. Erziehungsberechtigte

Gespräch 8 DIE SCHULE STELLT BESONDERE BEGLEITUNG/BERATUNG FÜR SCHÜLER, DIE ZUSÄTZLICHER HILFE BEDÜRFEN

			⊕	○	-	□
9.33	SL	8.1 Die Schule hat ein System, durch das				
9.34	L	Schüler				
	B					
9.35	Erz	signalisieren können, dass sie Hilfe brauchen.				
9.36	SL	8.2 Die Schule nimmt, wo nötig, eine Analyse der Hilfe-	⊕	○	-	□
9.37	L	ersuchen von Schülern und				
	B	Erziehungsberechtigten vor.				
9.38	Erz					
SL		8.3 Die Hilfe wird nach einem schriftlich	⊕	○	-	□
L		festgelegten Plan er-				
B		teilt.				

Erz

- 9.39 SL 8.4 Die Organisation der Schule ermöglicht eine spezifische Beratung der Schüler. $\oplus$ $\bigcirc$ - $\square$
- 9.40 L
- B
- 9.41 Erz

- SL 8.5 Die Effektivität der Hilfe wird strukturell überprüft. $\oplus$ $\bigcirc$ - $\square$
- L
- B
- Erz

- 9.42 SL 8.6 Lehrer und Berater wirken bei der Beratung von Schülern, die zusätzliche Hilfe brauchen, zusammen. $\oplus$ $\bigcirc$ - $\square$
- 9.43 L
- B
- 9.44 Erz

Urteil:	4	③	2	1
---------	---	---	---	---

Wertung für den Standard:
Gespräch mit:

- 1 überwiegend schwach
- 2 eher schwach als stark
- 3 eher stark als schwach
- 4 überwiegend stark

Bedeutung der Indikatorenmarkierung :

- $\oplus$ positiver Beitrag SL Schulleitung
- $\bigcirc$ geringer oder L Lehrer
- kein Beitrag
- negativer Beitrag B Beratungslehrkräfte
- $\square$ keine Beurteilung Sch Schüler/innen
- möglich Erz. Erziehungsberechtigte

Gespräch 9 DIE SCHULE ÜBERWACHT DIE QUALITÄT IHRES UNTERRICHTES UND ERGREIFT MAßNAHMEN,

um die Qualität aufrecht zu erhalten und, sofern nötig, zu verbessern.

				+	○	-	□
9.45	SL						
9.46	L	9.1	Die Schule hat Ziele zur Aufrechterhaltung und Verbesserung von Unterrichtsqualität formuliert.				
	SL L	9.2	Die Schule nimmt, wo nötig, eine Analyse der Hilfeersuchen von Schülern und Erziehungsberechtigten vor.	+	○	-	□
	SL L	9.3	Die Schule berücksichtigt die staatlichen Vorgaben für die Schulprogrammentwicklung.	+	○	-	□
	SL L	9.4	Die Schule berücksichtigt bei der Programmentwicklung die Stellung der Schule in ihrem sozialen Umfeld.	+	○	-	□
9.47	SL	9.5	Die Schule trifft Vorkehrungen, um die Unterrichtsqualität aufrechtzuerhalten und, sofern nötig, zu verbessern.	+	○	-	□
9.48	L						
	SL L	9.6	Die Schule hat ein Programm für die Anwendung der IKT-Techniken zur Weiterentwicklung des Unterrichts.	+	○	-	□

Urteil:	4	③	2	1
----------------	----------	----------	----------	----------

Wertung für den Standard:
Gespräch mit:

Bedeutung der Indikatorenmarkierung :

- 1 überwiegend schwach
- 2 eher schwach als stark
- 3 eher stark als schwach
- 4 überwiegend stark

- ⊕ positiver Beitrag
- geringer oder kein Beitrag
- negativer Beitrag
- keine Beurteilung möglich

- SL Schulleitung
- L Lehrer
- B Beratungslehrkräfte
- Sch Schüler/innen
- Erz. Erziehungsberechtigte

Gespräch 10. Schulung und Teamentwicklung sind auf die Verbesserung des Unterrichts ausgerichtet.

⊕ ○ - □

9.49 SL

9.50 L 10.1 Die Schulleitung fördert das
Zusammenwirken zwischen

den verschiedenen Bereichen der
Unterrichtsorganisation

(Jahrgangs-, Klassen-,
Fachkonferenzen, Fortbildung

Zusammenarbeit mit anderen Schulen
u. Institutionen)!

SL L		10.2 Die Schulleitung sorgt für eine hinreichende Arbeitsgrund- lage für die weitere Schulentwicklung.	+	○	-	□
9.51 9.52	SL L	10.3 Die Schulleitung stimuliert Teamarbeit bei der Gestaltung und Veränderung des Unterrichts.	+	○	-	□
SL L		10.4 Die Lehrer betrachten die Schule als Organisation, die ihnen Beachtung schenkt und Raum für die individuelle Entwicklung zur Verfügung stellt.	+	○	-	□
9.53 9.54	SL L	10.5 Die Schule fördert die Fachkompetenz der Teammitglieder durch Fortbildung.	+	○	-	□
9.55 9.56	SL L	10.6 Die Schule sorgt dafür, dass Anfänger im Lehrerberuf sowie Vertretungs- und Betreuungskräfte „abgeholt“ und durch Mentoren angeleitet werden.	+	○	-	□
SL L		10.7 Die Einführung der luk-Techniken wird durch Schulung und Funktionsentwicklung unterstützt.	+	○	-	□

Urteil:	4	③	2	1
---------	---	---	---	---

Wertung für den Standard:
Gespräch mit:

- 1 überwiegend schwach
- 2 eher schwach als stark
- 3 eher stark als schwach
- 4 überwiegend stark

- ⊕ positiver Beitrag
- geringer oder kein Beitrag
- negativer Beitrag
- keine Beurteilung möglich

Bedeutung der Indikatorenmarkierung :

- SL Schulleitung
- L Lehrer
- B Beratungslehrkräfte
- Sch Schüler/innen
- Erz. Erziehungsberechtigte

Gespräch 11 Die Schule setzt personelle und materielle Ressourcen zielgerecht ein.

⊕ ○ - □

9.57 SL

11.1 Die Ressourcen für Vertretungs- und Betreuungskräfte werden verantwortungsvoll genutzt.

**9.58 SL
Sch**

11.2 Die Unterrichtsräume sind für die Erteilung von Unterricht geeignet. (fachbezogen)

⊕ ○ - □

9.59 Erz

**9.60 SL
9.61 L**

11.3 Lehrmittel stehen in ausreichendem Umfang zur Verfügung und sind zugänglich.

⊕ ○ - □

SL 11.4 Es gibt angemessene Arbeitsräume für + ○ - □
L Lehrer und
nichtlehrendes Personal.

SL 11.5 Die luk-Technik in der Schule ist + ○ - □
L funktional einsetzbar.

Urteil:	4	③	2	1
---------	---	---	---	---

Wertung für den Standard:
Gespräch mit:

- 1 überwiegend schwach
- 2 eher schwach als stark
- 3 eher stark als schwach
- 4 überwiegend stark

- + positiver Beitrag
- geringer oder
kein Beitrag
- negativer Beitrag
- keine Beurteilung
möglich

Bedeutung der Indikatorenmarkierung :

- SL Schulleitung
- L Lehrer
- B Beratungslehrkräfte
- Sch Schüler/innen
- Erz. Erziehungsberechtigte

**Gespräch 12 Die Schule ist um eine sichere und motivierende
Schulatmosphäre bemüht.**

L + ○ - □
Sch
Erz
12.1 In der Schule gehen die Beschäftigten
auf positive Weise

mit den Schülern um.

9.62	Sc h	12.2	Die Schüler schätzen die Schule.	+	○	-	□
		Erz					
9.63	SL	12.3	Die Schule macht einen gepflegten Eindruck und wirkt einladend auf die Schüler.	+	○	-	□
		L Sch Erz					
9.64	L	12.4	Die Schule organisiert Aktivitäten, durch die die Identifikation der Schüler mit der Schule erhöht wird.	+	○	-	□
		Sch					
		9.65	Erz				
9.65	SL L Sch Erz	12.5	Die Schule wacht über Sicherheit und Eigentum der Schüler.	+	○	-	□

9.66 SL 12.6 Die Schule besitzt klar formulierte Regeln für den Umgang miteinander. ⊕ ○ - □

9.67 L
Sch

9.68 Erz

9.69 SL 12.7 Das Personal wendet die vereinbarten Umgangsregeln abgewogen an. ⊕ ○ - □

9.70 L
Sch

9.71 Erz

Urteil:	④	3	2	1
----------------	----------	----------	----------	----------

Wertung für den Standard:
Gespräch mit:

- 1 überwiegend schwach
- 2 eher schwach als stark
- 3 eher stark als schwach
- 4 überwiegend stark

- ⊕ positiver Beitrag
- geringer oder kein Beitrag
- negativer Beitrag
- keine Beurteilung möglich

Bedeutung der Indikatorenmarkierung :

- SL Schulleitung
- L Lehrer
- B Beratungslehrkräfte
- Sch Schüler/innen
- Erz. Erziehungsberechtigte

Gespräch 13 Die Schule unterhält Kontakte nach außen.

9.72 SL 13.1 Die Schule hält Kontakte mit vorschulischen Einrichtungen. ⊕ ○ - □

9.73	SL	13.2 Die Schule unterhält Kontakte mit Sonderschulen.	+	○	-	□
9.74	SL	13.3 Die Schule unterhält Kontakte mit weiterführenden Schulen zur Förderung eines problemlosen Übergangs und guter Schulwahlberatung der Schüler.	+	○	-	□
SL Erz		13.4 Die Schule organisiert Aktivitäten, durch die die Identifikation der Erziehungsberechtigten mit der Schule erhöht wird.	+	○	-	□
SL		13.5 Die Schule steht in Kontakt zu außerschulischen Einrichtungen, um die Unterrichtsqualität zu steigern.	+	○	-	□
SL		13.6 Die Schule gehört Kooperationsverbünden und einschlägigen Netzwerken an zur Verbesserung der Unterrichtsqualität.	+	○	-	□

Urteil:	4	③	2	1
---------	---	---	---	---

Wertung für den Standard:
Gespräch mit:

- 1 überwiegend schwach
2 eher schwach als stark
3 eher stark als schwach
4 überwiegend stark

- ⊕ positiver Beitrag
○ geringer oder kein Beitrag
- negativer Beitrag
□ keine Beurteilung möglich

Bedeutung der Indikatorenmarkierung :

- SL Schulleitung
L Lehrer
B Beratungslehrkräfte
Sch Schüler/innen
Erz. Erziehungsberechtigte

NIEDERLÄNDISCH-NIEDERSÄCHSISCHE KOOPERATION

BERICHT ÜBER DEN SCHULBESUCH AM

Ricarda-Huch-Gymnasium Hannover

durchgeführt am 12. – 13. Mai 2003

von

Claudia Hermann, BR Hannover, Dez. 404

Klaus Temme, BR Hannover, Dez. 401

und

Fré Weerts, Niederländisches Inspektorat

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINFÜHRUNG	Seite 5
2	DAS QUALITÄTSPROFIL	Seite 7
3	BEWERTUNG DES PROFILS	Seite 8
	 Anlage I: Übersicht Indikatoren	 Seite 13
	Anlage II: Zur Ausgangssituation der Schule	Seite 26

1 EINFÜHRUNG

Am 12. und 13. Mai 2003 besuchten wir das Ricarda-Huch-Gymnasium im Rahmen des im Vorwort beschriebenen Projekts.

Am 2. April hatten wir vorweg ein Gespräch mit der Schulleitung, in dem wir uns über den Kontext des Projekts, den Ablauf des Schulbesuches und über offen gebliebene Fragen zum Erhebungsbogen verständigt haben.

Ziel der Niederländisch-Niedersächsischen Kooperation ist es, auch in Niedersachsen Erfahrungen zu sammeln mit dem Verfahren der Qualitätsüberprüfung von Schulen, wie es in den Niederlanden entwickelt wurde und seit einigen Jahren flächendeckend verbindlich durchgeführt wird.

In den Niederlanden wurde das Instrument resp. die Kriterien der Überprüfung in einem längeren öffentlichen Diskussionsprozess entwickelt und schließlich allgemein verbindlich festgelegt. Es ist allgemein bekannt. Man kann davon ausgehen, dass inzwischen nicht nur ein allgemeiner Konsens über die Validität der Kriterien herrscht, sondern dass Schulen im Wissen auf die regelmäßige Inspektion ihre Arbeit auch auf die angewandten Beurteilungskriterien einrichten.

Einen solchen Verlauf hat es in Niedersachsen nicht gegeben. Wir haben hier also mit einem Instrument gemessen, das zwar einige Plausibilität in Bezug auf Schul- und Unterrichtsqualität, aber eben keine allgemeine, festgelegte Verbindlichkeit hat.

Für die teilnehmenden Schulen war es also ein besonderes Abenteuer, sich auf dieses eigentlich fremde Instrument einzulassen. Es bedeutet ein gutes Maß an Zuversicht und professioneller Souveränität, unter solchen Voraussetzungen die Schule für die Inspektion zu öffnen. Dafür und auch für die hervorragende Zusammenarbeit in allen Phasen der Inspektion möchten wir allen Beteiligten, vor allem aber der Schulleitung ausdrücklich an dieser Stelle danken.

Fragestellung und Gestaltung des Berichts

Die Intention unseres Schulbesuches war, uns einen Eindruck zu verschaffen über die Qualität des unterrichtlichen und außerunterrichtlichen Handelns des Kollegiums der RHS, bezogen auf die Ausgangssituation der Schule. Wie wir diese – auf der Grundlage der diversen Papiere, Informationen aus den Interviews und eigenen Beobachtungen – wahrgenommen haben, haben wir in der Anlage beigefügt.

Dieser Bericht ist zusammengestellt auf der Grundlage folgender Informationen:

- ❖ ein Erhebungsbogen, in dem die Schule in Bezug auf einige Statistiken Auskunft über sich gegeben hat
- ❖ verschiedene andere Unterlagen (Beschreibung der jüngeren Entwicklung, Jahrbücher, Beispiele für Tests bzw. deren Auswertung, Elternfragebogen usw.)

- ❖ Interviews mit der Schulleitung, zwei Lehrergruppen, einer Schülergruppe, sowie einer Elterngruppe
- ❖ die Auswertung von insgesamt 27 besuchten Unterrichtsstunden.

Im Qualitätsprofil (S. 7) geben wir zunächst einen Überblick, wie wir auf der Grundlage der o.a. Informationen die Qualität der pädagogischen Arbeit der Schule einschätzen, danach geben wir einige Erläuterungen und Begründungen für unser Urteil.

Aus dem **ersten Teil der Anlage** wird ersichtlich, wie unsere Urteile zu den verschiedenen Qualitätsbereichen sich aus den jeweils zugehörigen Indikatoren zusammensetzen.

In der zweiten Anlage beschreiben wir die Ausgangspositionen der Schule.

2 Das Qualitätsprofil der Schule

klassifiziert nach vier Beurteilungskategorien, die vorweg erläutert werden sollen:

1	überwiegend schwach	dies deutet darauf hin, dass bei den meisten Indikatoren des Qualitätsmerkmals Verbesserungen erforderlich sind;
2	eher schwach als stark	dies ist ein Signal dafür, dass die Schule bei diesem Merkmal Stärken und Schwächen aufweist, die wesentlichsten Indikatoren jedoch noch verbesserungsfähig sind;
3	eher stark als schwach	die Schule weist bei diesem Qualitätsmerkmal mehr Stärken als Schwächen auf. Die Schule kann die Qualität einiger Indikatoren noch weiter verbessern;
4	überwiegend stark	die Schule funktioniert bei allen oder nahezu allen Indikatoren optimal.

Das Qualitätsprofil der Ricarda-Huch-Schule					
Qualitätsmerkmale		Bewertungen			
<i>Bereich Ergebnisse</i>		1	2	3	4
1.1	Die Schüler erreichen die Ergebnisse, die auf Grund ihrer Möglichkeiten erwartet werden können	<i>Keine Beurteilung</i>			
1.2	Die Schüler durchlaufen die Schule ohne große Verzögerung	<i>Keine Beurteilung</i>			
1.3	Die Schüler erreichen die Abschlussprüfungsergebnisse, die von ihnen erwartet werden können	<i>Keine Beurteilung</i>			
<i>Bereich Unterrichtlernprozess</i>					
2	Die Schule macht ein Angebot, dass den geltenden Richtlinien und den Schulvorschriften entspricht		X		
3	Die Schule räumt den Schülern hinreichend Zeit ein, sich das Angebot zu Eigen zu machen			X	
4	Das pädagogische Verhalten der Lehrkräfte bildet die Grundlage für ein förderliches Klassen- und Arbeitsklima			X	
5	Das unterrichtliche Vorgehen der Lehrkräfte bereitet den Grund für einen zielgerichteten Lernprozess			X	
6	Lehrkräfte stimulieren Schüler dazu, aktiv am Lernprozess teilzunehmen			X	
<i>Bereich Schülerbetreuung</i>					
7	Die Schule hat für Einstufung, Schuldurchlauf und Laufbahnberatung von Schülern gute Regelungen festgelegt			X	
8	Die Schule stellt besondere Begleitung/Beratung für Schüler, die zusätzlicher Hilfe bedürfen		X		
<i>Bereich Organisation und Politik</i>					
9	Die Schule überwacht die Qualität ihres Unterrichts und ergreift Maßnahmen, um die Qualität aufrecht zu erhalten und – sofern nötig - zu verbessern			X	
10	Schulung und Teamentwicklung sind auf die Verbesserung des Unterrichts ausgerichtet				X
11	Die Schule setzt personelle und materielle Ressourcen zielgerecht ein			X	
12	Die Schule ist um eine sichere und motivierende Schumatmosphäre bemüht				X
13	Die Schule unterhält funktionelle Kontakte nach außen				X

3 Bewertung des Profils

Bereich Ergebnisse:

Grundsätzlich soll in diesem Qualitätsbereich erfasst werden, ob die Schüler und Schülerinnen die Lernergebnisse erreichen, die in der Schulform bzw. den jeweiligen Jahrgangsstufen erreicht werden sollen. Weiterhin interessiert die Frage, wie viele Schüler die Ergebnisse ohne Verzögerung (Sitzen bleiben) erreichen.

Wir haben aus folgenden Gründen in diesem Bereich keine Beurteilung vorgenommen:

- ❖ der aus den Niederlanden adaptierte Erhebungsbogen wies Mängel auf
- ❖ im deutschen wie auch im niedersächsischen Schulsystem gibt es noch keine systematische Erhebung und Auswertung von „Ergebnis-Daten“, die einen Vergleich zulassen.

Wir möchten aber einige Anmerkungen zu diesem Bereich machen:

Die Schule steht im Ruf, „leicht“ zu sein. Dies konnte so nicht beobachtet werden und wurde im Eltern- und Schülergespräch deutlich relativiert. Die Schule spricht vielmehr vielfältige Bedürfnisse der Schüler an (s. Angebote, Programm etc.), ohne dass der akademische Anspruch zu kurz kommt. Dies wurde im Rahmen der Unterrichtsbeobachtung bestätigt: die Schüler fielen durch überwiegend große Diskussionsfreude auf hohem Anspruchsniveau auf.

Allerdings ließe sich das akademische Anspruchsniveau noch optimieren, indem die Schüler neben einer deutlichen Steigerung im Methodenerwerb (s. Methodentraining Klassen 7) auch im Bereich der Ergebnisse mehr gefordert werden könnten. Hier wäre eine gezielte Beschreibung des Mehrwerts des Methodentrainings auch auf inhaltlicher Ebene hilfreich.

Insgesamt haben wir weder in den Gesprächen noch in den von uns besuchten Unterrichtsstunden Anzeichen gefunden, dass die Schule bei den Fragestellungen zum Ergebnisbereich schlechter abschneiden könnte als andere vergleichbare Schulen:

- die vorliegenden Erfahrungen/Daten geben keinerlei Hinweis, dass die Abschlüsse (10. Jahrgang/Abitur) quantitativ oder qualitativ weniger/schlechter sind als anders wo
- das gleiche gilt für Vergleichsarbeiten
- im gemeinsamen Unterricht mit denen anderer Schulen können die Schülerinnen und Schüler der RHS im Lernstoff gut mithalten, in Bezug auf Diskussionsfreude, Kreativität, Kooperationsfähigkeit sind sie nach eigenem Erleben den anderen überlegen
- Eltern, deren Kinder vorher auf anderen Schulen (auch in anderen Bundesländern) waren, bestätigen Jahrgangs- bzw. Schulformadäquate Leistungsstände.

Die Schule hat der wachsenden Bedeutung der systematischen Sammlung und Analyse relevanter Daten Rechnung getragen und eine Lehrkraft zur Evaluationsbeauftragten ernannt.

Wir wollen im Rahmen dieses Berichtes einige Hinweise geben für mögliche Evaluationsfragestellungen im Ergebnis-Bereich:

- Welche Lernergebnisse werden generell erzielt? (z.B. quantitative und qualitative Auswertung der Abitur-Ergebnisse)
- Wie viel Prozent der Schüler erreichen das Abitur, ohne sitzen zu bleiben?
- Wie ist die Erfolgsquote für nicht für das Gymnasium empfohlene Schüler?
- Wie viele Sitzenbleiber/Wiederholer gibt es in welchen Jahrgängen (Statistik!)? Welche Maßnahmen ergreift die Schule, um die Wiederholerproblematik in den Griff zu bekommen?
- Sind die Schüler mit den von ihnen erreichten Ergebnisse zufrieden?
- Welche besonderen Leistungen gibt es (z.B. Teilnahme an Wettbewerben)?

Bereich Unterrichtslernprozess:

Die einzelnen Ergebnisse zum Qualitätsbereich Unterrichtsprozess sind dokumentiert in den Tabellen zwei bis sechs (Anlage I.)

Die Bewertungen in diesem Bereich stützen sich im Wesentlichen auf unsere Hospitationen in insgesamt 27 Unterrichtsstunden, ergänzt um unsere Wahrnehmungen und die Antworten der Beteiligten in den Interviews.

Insgesamt konnten wir die einzelnen Merkmale in diesem Bereich positiv bewerten. Lediglich das Merkmal 2 („Die Schule macht ein Angebot, das den geltenden Richtlinien und Schulvorschriften entspricht“) konnten wir nur mit 2 („eher schwach als stark“) bewerten. Grund hierfür ist der strenge Maßstab der Norm. Es wird nämlich verlangt, dass das Qualitätsmerkmal 2.1 (*„Die Schulleitung überprüft regelmäßig in allen Klassen die schriftlichen Arbeiten zur Leistungsfeststellung“*) *positiv verifiziert werden kann*. Dies geschieht an der RHS nicht systematisch, sondern eher ritualisiert und zufällig. Eine Synchronisation und systematische Auswertung von Ergebnissen schriftlicher Arbeiten erfolgt nicht.

Bezüglich der übrigen Indikatoren konnte dagegen festgestellt werden, dass die Schule im Rahmen ihres Gesamtangebots ein Angebot zur Vermittlung allgemeiner Fähigkeiten und Fertigkeiten formuliert hat. Vielversprechende Angebote (Methodentraining zum selbständigen Arbeiten) werden in den Klassen 7 aufsteigend bereits umgesetzt. Allerdings übergibt die Schulleitung die Verantwortung für die weitere Ausbreitung der für gut befundenen methodischen Ansätze den Fachgruppen, welche ihrerseits es den Fachkollegen überlassen, ob sie sich beteiligen wollen oder nicht.

Dieses Vorgehen mag dem Selbstverantwortungsanspruch der Kolleginnen und Kollegen entgegenkommen, erschwert aber eine verbindliche, für die gesamte Schule geltende Festlegung methodischer Standards.

Der Indikator 2.5 („Es gibt ein sprachliches Unterstützungsangebot) wurde in die Bewertung nicht mit einbezogen, weil nach Aussage der Schulleitung sich am Gymnasium nur die Schüler und Schülerinnen mit Migrationshintergrund anmelden,

die keinerlei sprachliche Defizite haben, entsprechende Angebote also überflüssig wären.

Die Teilnahme an den verschiedenen Modellprojekten (Bertelsmann, Qualitäts-Netzwerke usw.) bringt es mit sich, dass relativ viel Fortbildungsangebote und Koordinationserfordernisse zu bewältigen sind. Das bringt zwar einerseits viel innovativen Schwung und Qualitätsverbesserung des schulischen Angebots, andererseits gibt es deswegen einigen Stundenausfall. Die Schulleitung ist diesbezüglich sensibilisiert, die Problematik wird gesehen. Eine systematische Evaluation des gesamten Unterrichtsausfalls sowie Überlegungen zur Kompensation möglicher Lernrückstände werden allerdings noch nicht vorgenommen. Hier gäbe es Optimierungsmöglichkeiten. Der eingangs erwähnte Gedanke, Schüler noch stärker zu fordern, könnte u.a. im Bereich der Hausaufgaben umgesetzt werden.

Bezüglich des pädagogischen Verhaltens und des didaktisch-methodischem Vorgehens der Lehrkräfte können wir festhalten, dass die Schule erfolgreich bemüht ist, im Unterricht hohe Maßstäbe zu setzen und im überwiegenden Teil auch zu erreichen. Besonders bei den Faktoren, die das pädagogische Klima ausmachen, fällt auf, dass der Umgang zwischen den Schülern und Schülerinnen und überwiegend auch zwischen Lehrkräften und Schülern durchgängig geprägt war von gegenseitiger Wertschätzung und Akzeptanz.

Bei den Unterrichtsbesuchen war klar zu erkennen, dass die Fortbildungsoffensive „Methoden zum selbständigen Lernen“ (Klippert) das Spektrum unterrichtlichen Handelns der Lehrkräfte ausgeweitet hat. Wir konnten auch die Begeisterung der an der Maßnahme beteiligten Kolleginnen und Kollegen spüren. Wir haben aber auch Anlass zur Vermutung, dass der Stellenwert der „neuen“ Methoden sich sowohl bei manchen Kollegen noch relativieren muss als auch eine tatsächliche Schülermitbestimmung und damit Übernahme von Verantwortung über den Lernprozess von diesem Training noch nicht erfasst wird (vgl. Bewertung 6.4). Auch hier böten sich interessante Evaluationsfragestellungen an: Welche Ziele werden genau mit dem Methodentraining intendiert? Wie sehr werden diese erreicht? Usw.

Bereich Schülerbetreuung:

Die Lehrkräfte beraten - im Rahmen des üblichen - zwar die Schülerinnen und Schüler sowie die Erziehungsberechtigten über die Lernwege und Leistungsstände (vgl. 7.5), allerdings geschieht dieses nicht systematisch auf der Grundlage eines ausgewiesenen Konzepts. Es ist nicht verbindlich festgelegt, wer genau bei welchen Anlässen und Fragestellungen Ansprechpartner für die Schülerinnen und Schüler ist, entsprechend fehlt es für sie und die Erziehungsberechtigung an klarer Orientierung.

Entsprechend rudimentär sind die Erhebungen und Unterlagen über den Lernfortschritt und die Entwicklung im Arbeitsverhalten als Grundlage für eine systematische Schullaufbahnberatung.

Ähnlich verhält es sich mit der Betreuung von Problemschülern (vgl. Tabelle 8.) Manche Schüler finden bei Problemen zwar den Weg zu Lehrkräften und anderen Beratern (z.B. Beratungslehrerin), es gibt allerdings kein ausgewiesenes

Beratungskonzept, in dem Anlässe, Angebot, Zugang, Personenkreis usw. für alle verbindlich und transparent beschrieben werden. So wird auch nicht deutlich, bei welchen Anlässen Kompetenzen in der Schule genutzt werden können und bei welchen Anlässen die Schule mit entsprechenden Kooperationspartnern (Beratungsstellen etc.) außerhalb zusammen arbeitet.

Impulse zur Optimierung im Bereich Schülerbetreuung könnten durch eine Schüler-/Elternbefragung erfolgen, in der die Transparenz, Vollständigkeit und Zufriedenheit mit dem schulischen Betreuungs- und Beratungsangebot zum Thema gemacht wird.

Bereich Organisation und Politik:

Für unsere Bewertung des Merkmals 9 (Qualitätssicherung) haben wir unter der Tabelle eine Anmerkung gemacht. (S. 22.) Wir haben hier anerkannt, dass die Schule durch die Teilnahme an den Bertelsmann – und Qualitätsnetzwerken verschiedene Projekte und Maßnahmen auf den Weg gebracht hat, die über die Standards der Qualitätssorge der meisten anderen niedersächsischen Schulen hinausgehen. Die verschiedenen Initiativen münden zwar noch nicht in einer systematischen Erfassung und Optimierung der Unterrichtsqualität, zeugen aber von einem zunehmenden Bewusstsein über deren Bedeutung und Offenheit gegenüber den entsprechenden Instrumentarien. Ein wichtiger weiterer Schritt wäre, die Aufgaben und Befugnisse der ernannten Evaluationsbeauftragten einvernehmlich festzulegen und einen Projektplan zur Entwicklung der Evaluationskultur vorzulegen und zu verabschieden.

Bei der Bewertung des Merkmals 10 („Schulung und Teamentwicklung sind auf die Verbesserung des Unterrichts ausgerichtet“) haben wir in der Gesamtschau aller Indikatoren das auffallende Verbesserungsbewusstsein in großen Teilen des Kollegiums gewürdigt. Auch die Elternschaft erkennt das an und unterstützt es. Bei einigen Lehrkräften erkennt man deutlich, dass sie sich bei der Strukturierung des Unterrichts an den Zielen des selbständigen Lernens der Klippert-Seminare orientieren. Es ist zu spüren, wie dieses Verbesserungsbemühen gerade die Mitglieder des bisherigen 7.Jahrgangs eint und beseelt. Diese und die Mitglieder der Schulleitung hoffen, dass aus diesem Team Impulse ausgehen auch auf andere Einheiten der Schule.

Es ist nachvollziehbar, dass die Schulleitung hier nicht zu sehr drängen will, allerdings muss dem Kollegium auch deutlich gemacht werden, dass Qualitätsentwicklung und Personal-, bzw. Teamentwicklung untrennbar miteinander verbunden sind. Um das bisher Erreichte abzusichern und die weitere Entwicklung zu begleiten, wären wichtige - relativ leicht umzusetzende -Maßnahmen:

- ein Konzept zur Einführung neuer Mitarbeiter (vgl. 10.8)
- eine Aufgabenbeschreibung für Fachobleute, in der die Verbesserung und Evaluation des Unterrichts explizit als Aufgabe festgeschrieben wird sowie
- die Kontrolle der Wahrnehmung dieser Aufgaben z.B. in jährlichen Entwicklungsgesprächen (Stichwort „Zielvereinbarungen“.)

Das Durchschnittsalter des Kollegiums liegt (ohne Referendare) bei 49 Jahren, die damit verbundene Problematik ist der Schule einerseits bekannt, andererseits nur kaum zu beeinflussen.

Wir möchten aber auch betonen, dass das Kollegium statistisch gesehen „überaltert“ sein mag, im Kontakt zwischen Lehrkräften und Schülern sowie in der Innovationsbereitschaft uns das Kollegium aber keineswegs „überaltert“ vorkam. Obwohl es im Kollegium ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis gibt, fiel uns in den Interviews mit den Lehrkräften auf, dass in den beiden Gruppen überwiegend Frauen uns gegenüber saßen. Wir hinterließen der Schule die Frage, ob in der RHS besonderes Engagement für die Schulentwicklung eher von den weiblichen Lehrkräften getragen werde und, wenn ja, welche Gründe es für diesen Sachverhalt geben könnte.

Insgesamt konnten wir einen zweckmäßigen Einsatz des Personals und der materiellen Mittel feststellen (siehe Tabelle 11). Einschränkungen gibt es in den folgenden Punkten:

- soweit es uns aus den Schilderungen einsichtig wurde, ist der Verfahrensablauf zum Umgang mit den der Schule zur Verfügung gestellten Haushaltsmitteln zwar funktional und sachgerecht. Es konnte uns allerdings kein schriftlich fixierter Ablauf (Konzept) vorgelegt werden, aus dem der Zeitplan und die jeweiligen Verantwortlichkeiten eindeutig und transparent nachvollziehbar waren
- die Pflege und Wartung der IT-Einrichtung ist noch nicht umfassend geregelt. Das führt stellenweise dazu, dass die vorhandene Ausrüstung nicht in vollem Umfang genutzt werden kann
- trotz der recht beengten räumlichen Situation der Schule (vgl. Anlage II, Ausgangssituation) gibt es einige Arbeitsplätze für Lehrkräfte. Das „Zugriffsverfahren“ scheint jedoch wenig transparent und eher informell.

Das Merkmal 12 („Schulklima“) konnten wir uneingeschränkt positiv bewerten. Wir haben bei unseren Beobachtungen und Gesprächen festgestellt, dass die Schwerpunktsetzungen der pädagogischen Arbeit und die Kommunikation zwischen allen Beteiligten vom Leitbild der Schule „schülerfreundlich, reformoffen und politisch engagiert“ durchdrungen waren. Der Umgang zwischen den Schülern und Schülerinnen und überwiegend auch zwischen Lehrkräften und Schülern war geprägt von gegenseitiger Wertschätzung und Akzeptanz.

Die Wahrnehmung der Schule durch Lehrkräfte, Eltern und Schülern ist positiv. Die deutlich dokumentierte Innovationsbereitschaft der Lehrkräfte äußert sich u.a. in einem spürbaren Selbstbewusstsein, was sich offensichtlich auch auf die Schüler übertragen hat. Dies zeigt sich nicht nur in einem partnerschaftlichen Verhältnis Lehrer-Schüler, sondern auch in einer hohen Kooperationsbereitschaft der Schüler untereinander. Die Schülerinnen und Schüler der RHS identifizieren sich vergleichsweise stark mit ihrer Schule, viele sind bereit zu besonderem Engagement.

Aus den Unterlagen, die uns die Schule zur Verfügung gestellt hat, wird deutlich, dass . in der jüngeren Geschichte der Schule die Vielfalt der Projekte und Initiativen sowie das von der Schulleitung vorgelegte Entwicklungstempo von Teilen des Kollegiums kritisch betrachtet wurde.

Bei unserem Besuch konnten wir den Eindruck von Schulleitung und Mitgliedern der Steuergruppe bestätigen: die Verlangsamung und Konsolidierung des Erreichten hat dazu geführt, dass das Kollegium im Großen und Ganzen das Gefühl hat, „in einem Boot zu sitzen“. Die Konsolidierung war nicht verbunden mit einer Preisgabe der Reformbemühungen, die Schule nimmt weiterhin teil an verschiedenen Fortbildungen

zur Unterrichts- und Managemententwicklung. „Das Kollegium ist sehr interessiert an Fortbildungen. Es gibt kaum jemanden, der nicht involviert ist“. Inzwischen scheint der Prozess getragen von einer allgemeinen Toleranz und Anerkennung unterschiedlicher Beiträge zur Qualitätsentwicklung der Schule, es gibt keine Gräben mehr zwischen unterschiedlichen Gruppen der Schule.

Die RHS hat sich wie kaum eine andere Schule nach außen geöffnet. Auf die Teilnahme an verschiedenen Netzwerken und die daraus resultierenden Impulse für die wahrgenommene Innovationsbereitschaft des Kollegiums wurde bereits hingewiesen.

Es besteht eine gute Zusammenarbeit mit der Orientierungsstufe, aus der die meisten Schülerinnen und Schüler übernommen werden.

Wir halten es für besonders beachtenswert, dass sich die RHS angesichts der Wettbewerbssituation mit umliegenden Schulen nicht verschließt, sondern in verschiedenen Bereichen Kooperationen zum gegenseitigen Nutzen eingeht.

Das Ricarda-Huch-Gymnasium verfügt nicht nur über eine sehr lernbereite Schülerschaft sondern auch über eine Elternschaft, die zu Engagement bereit ist und aus eigenen beruflichen Hintergründen auch kompetent kritisch die Arbeit der Schule begleiten kann. Offensichtlich gelingt es der Schule, mit diesem Potential gut umzugehen. Die Elternschaft fühlt sich gut informiert und ernst genommen in ihren Beiträgen, die Qualität des schulischen Angebots weiter zu verbessern.

ANLAGE I: Übersicht Indikatoren

In dieser Anlage zeigen wir bei jedem Qualitätsmerkmal auf, welche Bewertungen wir den Indikatoren zuerkannt haben. Anschließend bringen wir diese Bewertungen in Zusammenhang mit den Normen, die pro Qualitätsmerkmal gelten. Das Ganze bildet die

Untermauerung des Qualitätsprofils der Schule, wie wir dies in Abschnitt 2 präsentiert haben.

In den folgenden Tabellen sind die Ergebnisse des Schulbesuchs auf der Ebene der Indikatoren dargestellt: Dabei bedeuten

- trägt negativ zur Realisierung des Qualitätsmerkmals bei: der betreffende Indikator wurde in unzureichendem Maße vorgefunden;
- o trägt wenig bei: der Indikator wurde zwar vorgefunden, jedoch nicht überzeugend und strukturell;
- + trägt positiv zur Realisierung des Qualitätsmerkmals bei: der betreffende Indikator ist hinreichend vorhanden und wurde tatsächlich vorgefunden.

Dies gilt, wenn ein bestimmter Indikator keine Anwendung auf die jeweilige Schule findet und die Inspektion diesbezüglich folglich kein Urteil abgeben kann.

Am Ende der jeweiligen Aufstellung findet sich das Gesamturteil zum jeweiligen Qualitätsbereich, wie es sich nach Anwendung der in den Niederlanden geltenden Norm ergibt. Die jeweiligen Gesamturteile ergeben das auf S. 7 dargestellte Profil.

Tabelle 2 Unterrichtlernprozess: Lehrstoffangebot

Die Schule bietet die Kernziele und die Prüfungsprogramme im Zusammenhang und in ausreichendem Maße an

Indikatoren		Bewertungen			
		+	o	-	
2.1	Die Schulleitung überprüft regelmäßig in allen Klassen die schriftlichen Arbeiten zur Leistungsfeststellung			X	
2.2	Das Schüler-Betriebspraktikum wird ordnungsgemäß durchgeführt	X			
2.3	Es gibt ein festes Angebot zur Vermittlung allgemeiner Fähigkeiten und Fertigkeiten (z.B. Lernen lernen)	X			
2.4	Innerhalb des unterrichtlichen Gesamtangebots wird bewusst ein Zusammenhang angestrebt. Fächerübergreifendes Lernen wird bewusst unterstützt		X		
2.5	Das Unterrichtsangebot ist mit ausgerichtet auf die gewünschte Sprachentwicklung von Schülern der Zielgruppe. Es gibt ein sprachliches Unterstützungsangebot für Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund				X
Norm	Indikatoren 2.1, + einer der übrigen Indikatoren				
	Urteil 1 (2) 3 4	eher schwach als stark			

Demgegenüber fiel in den Interviews mit den Lehrkräften auf, dass in den beiden Gruppen überwiegend Frauen uns gegenüber saßen. Wir hinterließen der Schule die Frage, ob in der RHS besonderes Engagement für die Schulentwicklung eher von den weiblichen Lehrkräften getragen werde und, wenn ja, welche Gründe es für diesen Sachverhalt geben könnte.

Tabelle 3 Unterrichtlernprozess: Lehrzeit

Die Schule bietet Schülern genügend Zeit, sich das Angebot anzueignen

Indikatoren		Bewertungen			
		+	o	-	
3.1	Die eingeplante Unterrichtszeit entspricht den Stundentafeln	X			
3.2	Der Schule gelingt es, den Stundenausfall, der durch eigenständige Organisationsentscheidungen (Konferenzen, 1. Schultag) verursacht wird, so weit als möglich zu begrenzen	X			
3.3	Die Schule vermag anlassbezogenen Stundenausfall so weit wie möglich zu verhindern (Vertretung)		X		
3.4	Lehrkräfte machen effizienten Gebrauch von der vorgesehenen Unterrichtszeit	X			
3.5	Die Schulleitung garantiert eine ausgewogene Verteilung von Arbeits- und Zeitbelastung der Schüler (Hausaufgabenregelung gemäß Schulkonferenzbeschluss)	X			
3.6	Die Schule trifft, soweit wie möglich, Vorkehrungen gegen Schulversäumnisse bei den Schülern	X			
Norm	<i>Indikatoren 3.1, 3.4, und 3.6 plus einer der übrigen Indikatoren</i>				
	Urteil 1 2 (3) 4	eher stark als schwach			

Tabelle 4 Unterrichtlernprozess: Pädagogisches Handeln

Das pädagogische Handeln der Lehrer bildet die Grundlage für ein unterstützendes Klassen- und Arbeitsklima

Indikatoren		Bewertungen			
		+	o	-	
4.1	Lehrkräfte gönnen den Schülern positive persönliche Aufmerksamkeit	X			
4.2	Lehrkräfte fördern den positiven Umgang von Schülern untereinander	X			
4.3	Lehrkräfte behandeln alle Schüler gleich	X			
4.4	Lehrkräfte schaffen ein Klima, in dem sich gut arbeiten lässt	X			
4.5	Lehrkräfte lassen positive Erwartungen gegenüber den Schülern erkennen	X			
4.6	Lehrkräfte stellen realistische Ansprüche an Einsatz und Leistung von Schülern	X			
Norm	Pro Stunde: Vier Indikatoren aus 4.1 bis 4.6				
	Urteil 1 2 (3) 4	eher stark als schwach			

Tabelle 5 Unterrichtlernprozess: Didaktisches Handeln

Das didaktische Handeln der Lehrer bildet die Grundlage für einen zielgerichteten Unterricht

Indikatoren		Bewertungen			
		+	o	-	
5.1	Lehrkräfte verleihen den unterrichtlichen Lernsituationen deutliche Struktur	X			
5.2	Lehrkräfte geben klare Erläuterungen zu Lehrstoff und/oder Aufträgen	X			
5.3	Lehrkräfte überprüfen regelmäßig, ob die Schüler Lehrstoff und Aufträge verstehen		X		
5.4	Lehrkräfte stimmen ihre Maßnahmen auf den Referenzrahmen der Schülergruppe ab	X			
5.5	Lehrkräfte nehmen im Unterricht Rücksicht auf die Niveauunterschiede zwischen den Schülern				X
5.6	Lehrkräfte verwenden wechselnde Arbeitsformen (schulbezogenes Urteil)	X			
Norm	<i>Zwei Indikatoren 5.1 bis 5.3 und ein anderer Indikator der Indikatoren 5.1 bis 5.5</i> <i>Schule: 75 % der Stunden ausreichend plus hinreichender Wechsel bei den Arbeitsformen (5.6)</i>				
	Urteil 1 2 (3+) 4	eher stark als schwach			

Tabelle 6 Unterrichtslerprozess: Aktive Teilnahme Lernprozess

Die Lehrer stimulieren die Schüler zur aktiven Teilnahme am Lernprozess

Indikatoren		Bewertungen			
		+	o	-	
6.1	Lehrkräfte sorgen dafür, dass Schüler aktiv teil-nehmen	X			
6.2	Lehrkräfte stimulieren Schüler dazu, zusammenzu-arbeiten und einander beim Lernen zu unterstützen	X			
6.3	Lehrkräfte halten Schüler regelmäßig in Bezug auf ihre Anforderungen auf dem Laufenden (schulbezogenes Urteil)	X			
6.4	Lehrkräfte lassen Schüler – je nach deren Entwick-lungsstand – selbst den Lernprozess (oder Teile davon) planen und verwirklichen (schulbezogenes Urteil)		X		
6.5	Lehrkräfte lassen Schüler eigene Lösungen darlegen und darüber reflektieren	X			
Norm	<i>Pro Stunde: Indikator 6.1</i> <i>Schule: 75 % der Stunden plus Erkennbarkeit einer hinreichenden Entwicklung betr. 6.2 bis 6.5</i>				
	Urteil 1 2 (3) 4	eher stark als schwach			

Tabelle 7 Schülerbetreuung: Betreuung Schullaufbahn

Die Schule hat die Unterbringung, den Übergang und die Entscheidungsbegleitung der Schüler gut geregelt

Indikatoren		Bewertungen			
		+	o	-	
7.1	Die Schule ermittelt systematisch den Fortschritt und die Entwicklung der Schüler (Förderkonzept)			X	
7.2	Schüler und Erziehungsberechtigte erhalten über Zeugnisse und Elternsprechtage hinaus die Möglichkeit, sich über den Fortschritt der Schüler zu überzeugen	X			
7.3	Förderung und Umsetzung/Verweisung sind klar geregelt, und die Regelungen sind Erziehungsberechtigten und Schülern hinreichend bekannt	X			
7.4	Die Schule hat ein Konzept zur Schullaufbahnberatung und setzt dies um			X	
7.5	Die Schule berät Schüler und Erziehungsberechtigte bei der Wahl von Schulformen, Profilen und Lernwegen	X			
Norm	<i>Drei von fünf Indikatoren</i>				
	Urteil 1 2 (3) 4	eher stark als schwach			

Tabelle 8 Schülerbetreuung: Betreuung von Problemschülern

Die Schule sorgt für spezifische Betreuung von Schülern, die zusätzliche Hilfe benötigen

Indikatoren		Bewertungen			
		+	o	-	
8.1	Die Schule hat ein explizit formuliertes Beratungskonzept			X	
8.2	Dieses Angebot berücksichtigt auch niederschweligen Zugang			X	
8.3	Das Beratungskonzept wird regelmäßig aktualisiert			X	
8.4	Die Effektivität der Hilfe wird überprüft			X	
8.5	Lehrkräfte und Berater wirken bei der Beratung von Schülern, die zusätzliche Hilfe brauchen, zusammen	X			
Norm	<i>Zwei der Indikatoren 8.1, 8.2 oder 8.5 plus ein weiterer der übrigen Indikatoren</i>				
	Urteil 1 (2) 3 4	eher schwach als stark			

Tabelle 9 Organisation und Politik: Qualitätssicherung

Die Schule überwacht die Qualität ihres Unterrichts und ergreift Maßnahmen zur Aufrechterhaltung und erforderlichenfalls Verbesserung der Qualität

Indikatoren		Bewertungen			
		+	o	-	
9.1	Die Schule hat Ziele für die Aufrechterhaltung und Verbesserung von Unterrichtsqualität formuliert	X			
9.2	Die Schule bestimmt systematisch und regelmäßig ihre Unterrichtsqualität		X		
9.3	Die Schule berücksichtigt die niedersächsischen Vorgaben (z.B. Förderung der deutschen Sprache als Aufgabe) zur Unterrichtsentwicklung	X			
9.4	Die Schule berücksichtigt bei der Programmentwicklung die Stellung der Schule in ihrem sozialen Umfeld	X			
9.5	Die Schule trifft Vorkehrungen, um die Unterrichtsqualität aufrecht zu erhalten und – sofern nötig – zu verbessern	X			
9.6	Die Schule überprüft regelmäßig, ob die Vorkehrungen die gewünschte Wirkung erzielen, und stellt ihre Verhaltensrichtlinien darauf ein		X		
9.7	Die Schule hat ein Medien-Konzept (IT) entwickelt, ausgerichtet auf die Erneuerung des Unterrichts	X			
Norm	<i>Indikatoren 9.1, 9.2, und 9.5 plus einer der übrigen Indikatoren</i>				
	Urteil 1 2 (3) 4	eher stark als schwach			

Bei der Bewertung dieses Bereichs sind wir von der Norm abgewichen welche vorsieht, dass die Indikatoren 9.1, 9.2 und 9.5 plus einer der übrigen Indikatoren erfüllt sein müssen. Dies konnte für 9.2 („die Schule bestimmt systematisch und regelmäßig ihre Unterrichtsqualität“) sowie 9.6 nicht positiv bewertet werden. Da die RHS aber gute Ansätze zeigt und im Vergleich mit anderen Schulen in Niedersachsen überdurchschnittlich weit in der Entwicklung einer systematischen Qualitätsentwicklung fortgeschritten ist, halten wir es für vertretbar, dieses Qualitätsmerkmal dennoch mit insgesamt „3“ zu beurteilen.

Tabelle 10 Organisation und Politik: Schulung und Teamentwicklung

Schulung und Teamentwicklung sind auf die Verbesserung des Unterrichts ausgerichtet

Indikatoren		Bewertungen			
		+	o	-	
10.1	Die Schulleitung fördert das Zusammenwirken zwischen den verschiedenen Abteilungen (Schulstufen) und Gremien der Lehrkräfte (z.B. Fachkonferenzen)	X			
10.2	Die Stufen- bzw. Abteilungsleiter/innen und (Fach-) Koordinatoren/innen bzw. die Fachkonferenzleiter haben eine wichtige Stellung bei der Entwicklung und Ausführung der schulischen Qualitätssorge	X			
10.3	Die Schulleitung sorgt für eine hinreichende Arbeitsgrundlage für die weitere Schulentwicklung	X			
10.4	Die Schulleitung stimuliert Teamarbeit bei der Gestaltung und Veränderung des Unterrichts	X			
10.5	Die Lehrkräfte betrachten die Schule als eine Organisation, die ihnen Beachtung schenkt und Raum für die individuelle Entwicklung zur Verfügung stellt	X			
10.6	Die Schule fördert die Professionalität der Teammitglieder durch Fortbildung	X			
10.7	Die Möglichkeit zur Teamarbeit ist im Organisationsplan berücksichtigt		X		
10.8	Die Schule hat ein Konzept zur Einführung neuer Mitarbeiter			X	
Norm	<i>Indikatoren 10.1 und 10.3 plus zwei weitere Indikatoren</i>				
	Urteil 1 2 3 (4)	überwiegend stark			

Tabelle 11 Organisation und Politik: Einsatz von Mitteln

Die Schule setzt das Personal und die materiellen Mittel zweckmäßig ein

Indikatoren		Bewertungen			
		+	o	-	
11.1	Die Schule sorgt für einen problemlosen Ablauf in der alltäglichen Unterrichtsdurchführung	X			
11.2	Die Schule bemüht sich, Engpässen im Personal-einsatz soweit wie möglich zuvorzukommen und sie zu lösen	X			
11.3	Die Unterrichtsräume sind für die Erteilung von Unterricht geeignet (fachbezogen)		X		
11.4	Die Schule ein Konzept zur Verteilung der Haushaltsmittel				X
11.5	Die Schule geht verantwortungsvoll mit den Haushaltsmitteln um	X			
11.6	Lehrmittel stehen in ausreichendem Umfange zur Verfügung und sind zugänglich	X			
11.7	Es gibt angemessene Arbeitsräume für Lehrkräfte und nichtlehrendes Personal		X		
11.8	Die IT-Einrichtung in der Schule ist funktional einsetzbar (Betreuung)		X		
Norm	<i>Indikatoren 11.1 und 11.6 plus zwei weitere Indikatoren</i>				
	Urteil 1 2 (3) 4	eher stark als schwach			

Tabelle 12 Organisation und Politik: Schulklima

Die Schule sorgt für ein sicheres und motivierendes Schulklima

Indikatoren		Bewertungen			
		+	o	-	
12.1	In der Schule gehen die Beschäftigten positiv mit den Schülern um	X			
12.2	Die Schüler schätzen die Schule	X			
12.3	Die Schule macht einen gepflegten Eindruck und wirkt einladend auf die Schüler	X			
12.4	Die Schule organisiert Aktivitäten, durch die die Identifikation der Schüler mit der Schule erhöht wird	X			
12.5	Die Schule wacht über die Sicherheit und Eigentum der Schüler	X			
12.6	Die Schule besitzt klar formulierte Regeln für den Umgang miteinander	X			
12.7	Das Personal wendet die vereinbarten Umgangsregeln abgewogen an	X			
Norm	<i>Fünf von sieben Indikatoren</i>				
	Urteil 1 2 3 (4)	überwiegend stark			

Tabelle 13 Organisation und Politik: Externe Kontakte

Die Schule unterhält funktionelle externe Kontakte

Indikatoren		Bewertungen			
		+	o	-	
13.1	Die Schule unterhält Kontakte mit den abgebenden Schulen zur Förderung eines problemlosen Übergangs der Schüler	X			
13.2	Die Schule unterhält Kontakte mit weiterführenden Schulen, aufnehmenden Einrichtungen bzw. der Wirtschaft zur Förderung eines problemlosen Übergangs und guter Schulwahlberatung der Schüler		X		
13.3	Erziehungsberechtigte werden über die Schule und Entwicklungen in der Schule gut informiert	X			
13.4	Die Schule organisiert Aktivitäten, durch die die Identifikation der Erziehungsberechtigten mit der Schule erhöht wird.	X			
13.5	Die Schule unterhält Kontakte zu Praktikumbetrieben, um eine gute Berufsorientierung zu geben und/oder den Eintritt in den Arbeitsmarkt zu erleichtern	X			
13.6	Die Schule steht in Kontakt zur Schulaufsicht und dem Beratungsangebot, um die Unterrichtsqualität zu steigern	X			
13.7	Die Schule gehört Kooperationsverbünden und einschlägigen Netzwerken an zwecks Beförderung der Unterrichtsqualität	X			
Norm	<i>Indikator 13.1 und 13.3 plus zwei der übrigen Indikatoren</i>				
	Urteil 1 2 3 (4)	überwiegend stark			

ANLAGE II:

Die Ausgangssituation der Schule

In dieser Anlage beschreiben wir die Ausgangssituation der Schule aufgrund der uns von der Schule zur Verfügung gestellten Daten und Unterlagen, ergänzt um Informationen aus den Interviews und unseren Beobachtungen während des Schulbesuches.

Allgemeines:

Das Ricarda-Huch-Gymnasium präsentiert sich als eine Schule, die immer bereit ist, sich neuen Herausforderungen zu stellen, die Möglichkeiten für Vernetzungen sucht und daraus resultierende Chancen und Impulse für die permanente Verbesserung ihrer Arbeit nutzt. Die Schule ist Mitglied im Lernnetzwerk der Bertelsmann-Stiftung und im Qualitätsnetzwerk des Niedersächsischen Kultusministeriums.

Das Grundverständnis der Schule: „schülerfreundlich, reformoffen, und politisch engagiert“ scheint die integrierende Klammer zu sein.

Die Zusammenarbeit mit den Eltern hat eine gute Grundlage. Eine Elternbefragung im 7. Jahrgang attestiert der Schule, dass sie ihr Profil verwirklicht: „Die RHS gilt als eine fortschrittliche Schule mit freundlicher, offener Atmosphäre, in der Kollegium und Schulleitung besonderes pädagogisches Engagement zeigen und das soziale Verhalten der Schülerinnen besonders fördern und wo die Schülerinnen sich besonders politisch interessiert geben“. (Auswertungspapier der Schule.)

In einem gemeinsam mit Schülerinnen und Schülern erstellten jährlich erscheinenden Jahrbuch dokumentiert die Schule kritisch und selbstbewusst ihre Arbeit.

Schüler:

Zum Zeitpunkt unseres Schulbesuches hat die Schule insgesamt 582 Schülerinnen und Schüler, der Anteil der Schülerinnen ist in allen Jahrgangsstufen höher (ca. 65 %) als der Schüler.

Ca. 15 % der Schülerschaft haben Migrationshintergrund, was nach Aussage der Schulleitung aber keinerlei kompensatorischer Angebote bedarf, da sich am Gymnasium nur die Schüler anmelden, die in ihrer sprachlichen und intellektuellen Entwicklung den Erfordernissen eines Gymnasiums entsprechen.

Gemäß der demographischen Zusammensetzung der Bevölkerung des Stadtteil Hannover-List, entstammen die Schüler und Schülerinnen überwiegend der unteren und mittleren Mittelschicht, Berufe aus dem sozialen und Bildungsbereiche sind überrepräsentiert.

Personal:

Zum Zeitpunkt unseres Besuches unterrichteten an der Schule 55 Lehrkräfte, die Unterrichtsversorgung lag damit bei ca. 100 %. Der Anteil der weiblichen Lehrkräfte lag geringfügig höher als der der männlichen (29 zu 26).

Die Schule hat einen Mangel in den Fächern Chemie, Englisch, Mathematik, Geschichte, Informatik. Ob und inwieweit dieses Auswirkungen auf die Qualität der Lernergebnisse hat, konnte im Rahmen unseres Schulbesuchs nicht verifiziert werden.

Gebäude:

Die Schule ist untergebracht in einem „altertümlichen“ Gebäude, erbaut zu Beginn des letzten Jahrhunderts. Es hat damit einerseits einen gewissen „nostalgischen Charme“, andererseits weist es in Bezug auf heutige Ansprüche einige Mängel auf. Die Klassenräume sind in Relation zur Schülerzahl in den Lerngruppen (durchschnittlich ca. 25) eindeutig zu klein. Das erschwert die pädagogische Arbeit, es ist bewundernswert, dass trotzdem relativ häufig die Arbeitsformen gewechselt werden.

Angesichts der räumlichen Enge ist eine angemessene PC-Ausstattung in den Klassenräumen und ihre flexible Integration in den Unterrichtsverlauf kaum zu verwirklichen.

Trotz der alten Bausubstanz macht die Schule jedoch insgesamt einen sauberen und gepflegten Eindruck. Die durchweg hohe Identifikation der Schüler mit ihrer Schule zeigt sich u.a. darin, dass in Eigenarbeit Klassenräume gestrichen wurden.

Die Renovierung der Aula der Schule wird seit Jahren aufgeschoben. Das ist gerade für diese Schule besonders schade, weil einige außerunterrichtliche Angebote (z.B. Theater AG) dringend eine funktionsgerechte Ausstattung brauchen.

Die Fachräume für Chemie und Physik entsprechen ebenfalls nicht den Anforderungen an einen modernen naturwissenschaftlichen Unterricht.

Unzureichend sind auch die Bedingungen für den Sportunterricht.

Marktposition:

Die RHS befindet sich in Nachbarschaft zu einem weiteren Gymnasium und einer Integrierten Gesamtschule. Da die Eltern ihre Kinder frei anmelden können, besteht ein Wettbewerb zwischen den Schulen. In diesem Konkurrenzfeld kann die Schule mit beständigen Anmeldezahlen eine sichere Position behaupten.

Hildesheim, 09.07.03

Klaus Temme

Claudia Herrmann