

Das dialogorientierte Inspektionsverfahren in Niedersachsen

Im Zentrum: Unterricht und die Einschätzung relevanter stützender Prozesse

Nach eineinhalbjähriger Pilotierung und Erprobung wird das weiterentwickelte Inspektionsverfahren in Niedersachsen zum 01.08.2014 durch Erlass neu geregelt. Dieser Artikel stellt das der Inspektion zugrundeliegende Qualitätsverständnis, die Instrumente, wie den Unterrichtsbeobachtungsbogen und das Kernaufgabenmodell sowie das dialogorientierte Verfahren zur Einschätzung schulischer Prozesse dar.

Michael Böhm, Uwe Till

Zum Qualitätsverständnis

Der „Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen skizziert durch die Beschreibung und Strukturierung von Qualitätsmerkmalen ein einheitliches Qualitätsverständnis. Er stellt damit sowohl eine Orientierung für den Dialog vor Ort als auch eine wesentliche Grundlage für das weiter entwickelte Inspektionsverfahren dar. Die Vorstellungen von Schulqualität ändern sich dabei kontinuierlich mit gesellschaftlichen Entwicklungen, bildungspolitischen Zielsetzungen sowie wissenschaftlichen Erkenntnissen.

Folgerichtig ist Schulqualität auch in Selbst- und Fremdevaluationsverfahren, wie sie im Rahmen der Schulinspektion Anwendung finden, nicht als festgelegtes „Konstrukt“ zu verstehen. Entsprechend ist der *Fokus auf Prozesse zur Qualitätssicherung und -entwicklung* auszurichten. Relevante Fragestellungen sind hierbei beispielsweise die Überwachung der Qualitätserreichung, die Erkennung und Beseitigung negativer Abweichungen bis hin zur Anpassung der Zielstellungen.

Das Strukturmodell des Orientierungsrahmens bildet die verschiedenen Ebenen ab, in denen schulische Qualitätsentwicklung umgesetzt wird. Die jeweiligen Ebenen repräsentieren zugleich auch die Verantwortungsbereiche für Qualitätsentwicklung. Im Mittelpunkt des Modells steht der Qualitätsbereich 2: Lehren und Lernen. Dieser Qualitätsbereich unterscheidet sich von den anderen Qualitätsbereichen, da er in der pädagogischen Verantwortung der einzelnen Lehrkräfte umgesetzt wird. Die anderen Qualitätsbereiche liegen in der Verantwortung der Schule und sind entsprechend in eigenständigen Ebenen zusammengefasst.¹

Entsprechend ist der *Unterrichtsbeobachtungsbogen für allgemein bildende Schulen in Niedersachsen* auf den Qualitätsbereich 2: Lehren und Lernen ausgerichtet, die sie stützenden schulischen Vorgehensweisen und Prozesse werden innerhalb des *Kernaufgabenmodells* beschrieben.

Unterrichtsbeobachtungsbogen Niedersachsen (abS)

Die bereits vorliegenden Ergebnisse der niedersächsischen Schulinspektion belegen die Notwendigkeit, Unterrichtsentwicklung als zentrale Aufgabe von Schulentwicklung zu betrachten und detaillierte, belastbare Aussagen über die Qualität von Unterricht zu treffen.

Der Unterrichtsbeobachtungsbogen Niedersachsen (UBB) ermöglicht mit seiner inhaltlichen Struktur Aussagen zur Umsetzung des Qualitätsbereichs 2: Lehren und Lernen des Orientierungsrahmens Schulqualität in Niedersachsen zu machen.

¹ Bei der Weiterentwicklung des Inspektionsverfahrens war es Ziel, die Instrumente und Verfahren für die Selbst- und Fremdevaluation so auszuformen, dass sie die unterschiedlichen Ebenen bzw. Verantwortungsbereiche der schulischen Akteure adäquat berücksichtigen.

Mit dem neuen UBB und dessen Auswertungsmöglichkeiten erhalten Schulen ein differenziertes Bild des Unterrichtsgeschehens und zugleich datengestützte Hinweise, die sie bei der Identifizierung und zielgerichteten Bearbeitung wichtiger Handlungsschwerpunkte unterstützen. Die nachfolgenden Ergebnisse aus Unterrichtsbeobachtungen an einer Grundschule verdeutlichen dies:

Die Grundschule am Buchenwall (Name wurde geändert) hatte bereits vor Jahren die jahrgangsübergreifende Eingangsstufe eingeführt und sich in der Team-, aber auch in der Gremienarbeit mit Fragen des individualisierten Lernens und Lehrens auseinandergesetzt. Mittlerweile standen Fragen im Fokus, wie z. B. bewährte Formen der Unterrichtsorganisation aus der Eingangsstufe auch in den Jahrgängen 3 und 4 eingesetzt werden können. Die Ergebnisse der Unterrichtsbeobachtungen des NLQ konnten bestätigen, in welchem Umfang bereits individualisiertes Lernen etabliert ist.

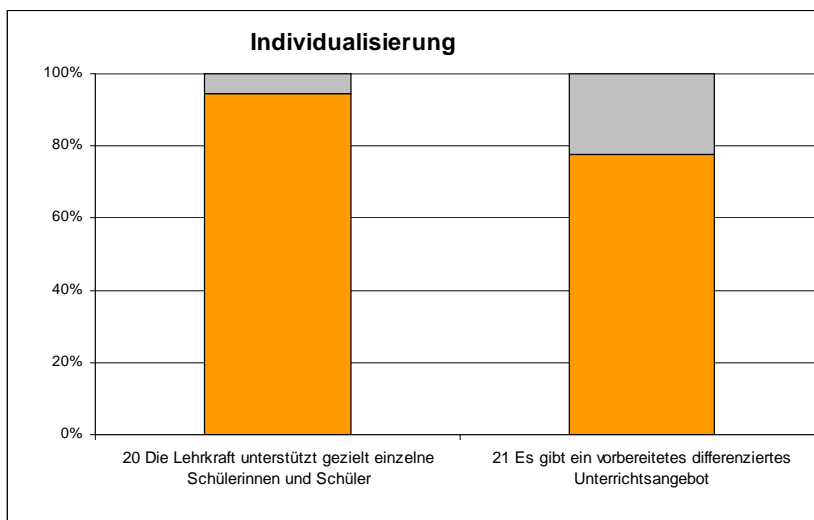


Abb. Diagramm aus der Ergebnisübergabe an die GS am Buchenwall

Bei der Auswertung der Unterrichtsbeobachtungen fand das Diagramm zum Merkmal 11 (*Die Schülerinnen und Schüler reflektieren ihr Vorgehen bzw. ihre Ergebnisse.*) besondere Beachtung. Nur in vier von zehn Sequenzen fand eine Form der Kommunikation statt, in der z. B. unterschiedliche Lösungswege erörtert wurden – u. U. sogar bis hin zur Metakommunikation.

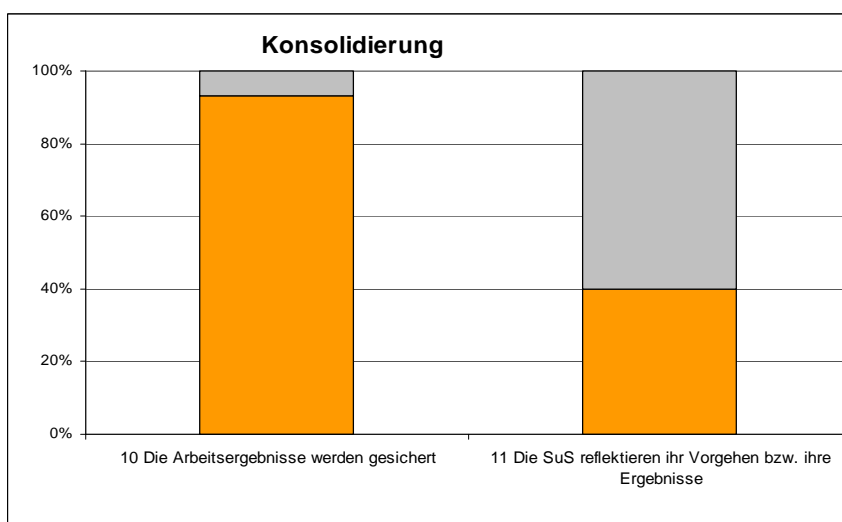


Abb. Diagramm aus der Ergebnisübergabe an die GS am Buchenwall

Die aufbereiteten Ergebnisse zeigen, dass die Beobachtungen der Inspektion der Schule bei der Diskussion und Abstimmung der schulweiten Ziele zur Verbesserung der Unterrichtsqualität sehr wichtige – datenbasierte – Hinweise geben können.

Die Diskussion im Kollegium konzentrierte sich sodann auf zwei Fragen:

1. Können wir mit diesem Wert zufrieden sein? Woran machen wir das fest?
2. Wie kann es uns gelingen, (mehr) Metakommunikation in unser didaktisches Konzept von individualisiertem Unterricht einzubringen?

Kernaufgabenmodell für allgemein bildende Schulen in Niedersachsen

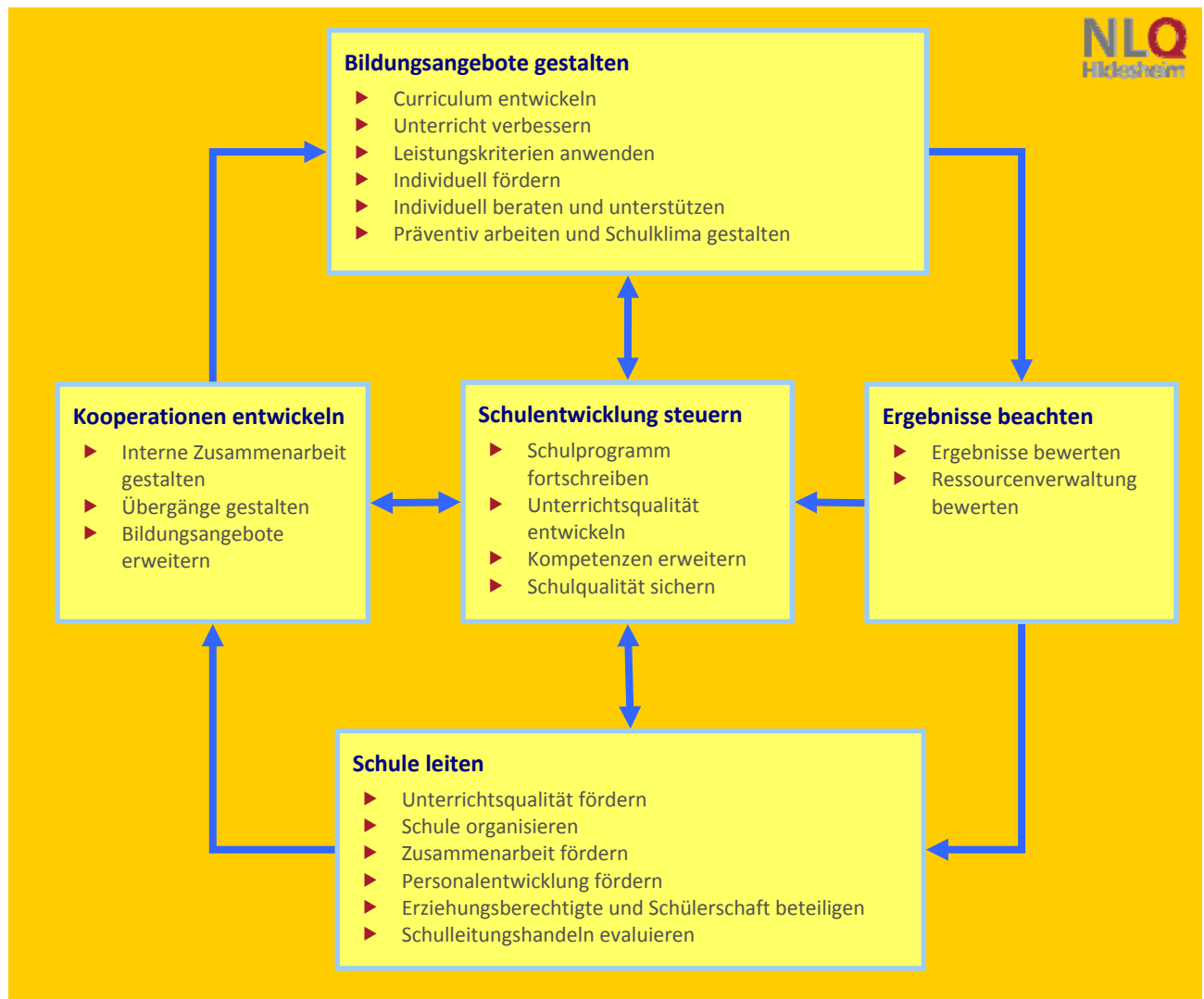


Abb. NLQ, Handlungsfelder und Kernaufgaben (Kurztitel) im Kernaufgabenmodell für allgemein bildende Schulen (abS)

Das Kernaufgabenmodell für allgemein bildende Schulen umfasst innerhalb der fünf Handlungsfelder insgesamt 21 Kernaufgaben. Gegenüber dem ersten Inspektionsverfahren mit 16 Qualitätsbereichen und bis zu 94 Teilkriterien stellt dies eine deutliche Reduzierung im Sinne einer inhaltlichen Fokussierung auf relevante Entwicklungsfelder dar. Die Kernaufgaben bilden den inhaltlichen Rahmen, innerhalb dessen die eigenverantwortliche Schule ihre eigenen Zielstellungen formuliert und Qualitätssicherungsprozesse anlegt, die der Überwachung der Zielerreichung sowie der Erkennung und Beseitigung negativer Abweichungen dienen.

Kernaufgaben und Grundlegende Anforderungen

Als Kernaufgaben werden jene Anforderungen bezeichnet, denen Schulen nur durch eine langfristige und systematische Beschäftigung gerecht werden können. Hierbei durchlaufen die jeweiligen schulischen Vorgehensweisen mehrere Stadien – von der Schaffung erster Grundlagen über die sich anschließende Zielformulierung bis hin zur verbindlichen Einführung und Anwendung durch alle schulischen Beteiligten. In der am weitesten entwickelten Ausprägung werden die Prozesse im Sinne des Qualitätszyklus angepasst bzw. nachgesteuert (**Plan – Do – Check – Act**).

Unter dem Begriff „Grundlegende Anforderungen“ sind jene Voraussetzungen zusammengefasst, auf denen die systematisch ausgerichteten Vorhaben der Schule aufbauen bzw. an die sie anknüpfen. In der Regel sind es zugleich auch die Mindestanforderungen, die der jeweiligen Erlasslage bzw. den schulgesetzlichen Regelungen entsprechen.

Innerhalb der im Inspektionsverfahren eingebetteten Selbstevaluation schätzt die Schule den Erfüllungsgrad der *Grundlegenden Anforderungen* auf einer vierstufigen Skala ein (trifft zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu). Bei Einschätzungen mit „trifft zu“ bzw. „trifft eher zu“ erfolgt anschließend die Betrachtung der Prozessqualität durch die Schule.

Einschätzung der Prozessqualität

Bei der Weiterentwicklung des Inspektionsverfahrens wurde ein Modell zur systematischen Organisation von Qualitätssicherungsprozessen erarbeitet, das auf entwicklungsbezogene Anpassungen ausgerichtet ist, da die Vorstellungen von Schulqualität kontinuierlichen Änderungen unterliegen.²

Sie stellen vielmehr das Ergebnis der Einschätzung der Prozessqualität dar.

„Entwickelt“	Die Prozesse (Vorgehensweisen) sind geklärt und werden teilweise umgesetzt.
Das bedeutet:	Die Schule bestimmt ihre Ausgangslage und formuliert Ziele für die Weiterarbeit. Es werden Verantwortlichkeiten festgelegt und notwendige Ressourcen ermittelt. Es gibt einen Überblick über vorhandene bzw. zu erwerbende Qualifizierungen. Mit der Umsetzung von Maßnahmen wird begonnen.
„Eingeführt“	Die Prozesse sind verbindlich eingeführt.
Das bedeutet:	Anhand von abgestimmten Kriterien wird der Erfolg der Maßnahmen ermittelt. Das Erreichen von Zielen ist dokumentiert. Die Verantwortung wird von allen Beteiligten wahrgenommen. Der Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen erfolgt entsprechend der Planung. Das Vorgehen wird in allen Bereichen verbindlich umgesetzt.
„Abgesichert“	Die Prozesse werden überprüft und angepasst
Das bedeutet:	Bei der Überprüfung der Prozesse bzw. Vorgehensweisen werden die Grundlagen für die interne Evaluation, die Zielausrichtung, die Verantwortungsbereiche, der Ressourceneinsatz sowie die Fortschreibung des Qualifizierungsbedarfs systematisch in den Blick genommen und die zugehörigen Maßnahmen ggf. angepasst.

² Die mit den Begriffen „Entwickelt“, „Eingeführt“ und „Abgesichert“ gefassten Ausprägungen der Prozesse sind deshalb auch nicht als „Siegertreppchen“ zu verstehen oder als sprachliche Umwandlung der bisherigen Bewertungspraxis der niedersächsischen Schulinspektion.

Verfahrenselemente und erste Erfahrungen aus der Praxis

Vorbereitung der Inspektion

Die Schulinspektion wird den ausgewählten Schulen mit einem Vorlauf von ca. drei Monaten angekündigt. Die zuständige Teamleitung setzt sich mit der Schule nach der Ankündigung zeitnah in Verbindung, um einen Termin für eine Informationsveranstaltung und ein Vorgespräch mit der Schulleitung abzustimmen.

Die Informationsveranstaltung ist ein Angebot für die an der Schulinspektion Beteiligten (Lehrkräfte, Schulvorstand, Gremienvertreter, Funktionsträger in der Schule usw.). Dabei wird auf die Verfahrenselemente, den Ablauf und insbesondere auf das Software-Werkzeug zur Qualitätseinschätzung in Schulen (QES) und den Unterrichtsbeobachtungsbogen mit seinen Auswertungsmöglichkeiten eingegangen.

Die Schulen werden gebeten, eine Selbsteinschätzung des eigenen Vorgehens bei bis zu sieben Kernaufgaben vorzunehmen; fünf davon sind von der Inspektion vorgegeben, in der Regel wählt die Schule zwei weitere in eigener Verantwortung aus. Damit kommt das NLQ dem Bedürfnis der Schulen entgegen, dass sie auch eine Rückmeldung zu von ihnen gesetzten Schwerpunkten erhalten. Die Schule nimmt im Folgenden die QES vor, bestimmt hierbei den Stand der *Grundlegenden Anforderungen* und schätzt die Prozessqualität bei der Bearbeitung der Kernaufgaben ein. Die QES beinhaltet Felder für weitergehende Erläuterungen und Verweise auf Belege. Es wird eine prägnante und ggf. stichwortartige Formulierung erwartet. Der Schule bleibt es überlassen, wer in die Bearbeitung der QES mit einbezogen wird. So ist es beispielsweise möglich, die Bearbeitung im Schulvorstand, in der Steuergruppe oder in Fachkonferenzen vorzunehmen bzw. diese zu beteiligen.

Die QES sowie erläuternde Unterlagen (Schulprogramm, Dokumente zu den einzelnen Kernaufgaben) werden drei Wochen vor dem Schulbesuch an das zuständige Inspektionsteam versandt, das danach den Schulbesuch vorbereitet (u. a. Dokumentenanalyse, Planung der Unterrichtsbesuche).

Schulbesuch

Während des Schulbesuchs werden Gespräche mit den Personengruppen geführt, die maßgeblich an der Qualitätssicherung und –entwicklung beteiligt sind, d. h. mit der Schulleitung, den Lehrkräften, den Erziehungsberechtigten sowie den Schülerinnen und Schülern. In diesen Dialogphasen mit den unterschiedlichen Akteuren ermittelt die Inspektion den Stand der Umsetzung der Kernaufgaben

Zugleich werden 20 bis 25-minütige Unterrichtseinsichtnahmen vorgenommen. Die Anzahl der Besuche variiert je nach Größe der Schule. In der Regel wird die Hälfte der Lehrkräfte im Unterricht besucht. Dabei sollen mindestens 15 Unterrichtseinsichtnahmen für die Auswertung zur Verfügung stehen, d. h., dass Lehrkräfte u. U. auch mehrfach besucht werden, höchstens jedoch dreimal. Neu ist dabei, dass der Besuchsplan eines Tages den Lehrkräften jeweils morgens zur Kenntnis gegeben wird.

Der Abgleich im dialogischen Verfahren

Das Inspektionsteam bildet während des Besuches Hypothesen, bringt diese in die Gespräche ein und schafft auf diesem Wege die Grundlagen für eigene Einschätzungen zur Erfüllung der *Grundlegenden Anforderungen* und der Umsetzung der Kernaufgaben. Sie werden in einer eigenen QES zusammengeführt. Im Abgleichgespräch, das mit der Schulleitung geführt wird, werden die QES der Schule und die des Inspektionsteams nebeneinander genutzt.³

³ Der Dialog über die Übereinstimmungen und Abweichungen dient der Ausschärfung der eingeschätzten Prozessqualität.

Im Zentrum des Abgleichgesprächs stehen Fragen wie: „Sind alle Aspekte, Sichtweisen und Wirkungszusammenhänge richtig wahrgenommen worden?“, „Wie werden die u. U. unterschiedlichen Einschätzungen begründet?“ Sie dienen zugleich der Erörterung von Entwicklungsbereichen. Die Diskussion mit der Schule beschränkt sich dabei nicht nur auf Bereiche, in denen der Abgleich von Prozesseinschätzungen möglich ist. Insbesondere sind die Entwicklungsbereiche bei Kernaufgaben zu erörtern, in denen die *Grundlegenden Anforderungen* nicht erfüllt sind (und damit wesentliche Voraussetzungen für die Weiterentwicklung ausstehen). Die Ergebnisse des Abgleichgesprächs bilden eine wesentliche Grundlage für die abschließende Einschätzung durch das Inspektionsteam.

Zum Abschluss des Inspektionsbesuchs werden mit der Schulleiterin bzw. mit dem Schulleiter, mit den Lehrkräften und mit dem Schulvorstand die Einschätzungen und Beobachtungen reflektiert.

Ergebnisübergabe und Anschlusshandeln der Schule

Zukünftig werden die Ergebnisse der Schulinspektion den Schulen nach ca. drei Wochen in Form eines Berichtes übermittelt. Die Ergebnisse dienen den Schulen zur Identifikation von Entwicklungszielen, die in ihre kontinuierliche Qualitätsarbeit einzubeziehen sind. Die Schule kann dies in eigener Verantwortung umsetzen bzw. die Beratungs- und Unterstützungsangebote des Landes in Anspruch nehmen. Hilfreich wird es für die Schule sein, das Gespräch mit der schulfachlichen Dezernentin bzw. dem schulfachlichen Dezernenten zu suchen und mit ihnen Absprachen über die Entwicklungsziele und deren Umsetzung zu treffen. Bei diesem Gespräch kann gezielt auf den erforderlichen Beratungsbedarf – z. B. durch Schulentwicklungsberater/innen oder durch Fachberater/innen für Unterrichtsqualität – eingegangen werden.

Rückmeldungen aus den Schulen

Nach Abschluss der Inspektion werden die Schulleiterin/der Schulleiter sowie die Lehrkräfte darum gebeten, eine Evaluation über das Verfahrens und die Arbeit des Inspektionsteam vorzunehmen. Die Ergebnisse werden innerhalb des NLQ ausgewertet und für die Verbesserung des Verfahrens genutzt. Erste Auswertungen der Rückmeldungen aus den Pilotschulen seien hier erwähnt:

Das Kernaufgabenmodell, als Grundlage für die Selbst- und Fremdevaluation, erfährt eine hohe Zustimmung. Die frühzeitige Ankündigung der Schulinspektion und der Aushang des Besuchsplanes führen zu weniger Anspannung in den Schulen. Das Verfahren erfordert weniger Zeit als in der Vergangenheit. Die Tätigkeit des Inspektionsteams wird als freundlich und zugewandt wahrgenommen. Auch wenn weniger Bereiche innerhalb der Schulinspektion zu bearbeiten sind als zuvor, gewinnt die Analyse der schulischen Vorgehensweisen deutlich an Tiefe und bietet Möglichkeiten, Anschlusshandeln gezielter anzugehen. Die Qualitätseinschätzung durch das Inspektionsteam ist für die Schule in hohem Maße nachvollziehbar.

Ausblick

Das Instrument QES ist grundsätzlich dafür geeignet, die jährliche Überprüfung und Bewertung des Erfolges der eigenen Arbeit vorzunehmen. Aus diesem Grund wird vom NLQ gegenwärtig ein Evaluationsportal aufgebaut, über das jede Schule einen eigenen (Daten-) Bereich erhalten kann, mit dem sie u. a. die QES für die inspektionsunabhängige Selbstevaluation nutzen als auch Ergebnisse eigener Unterrichtsbesuche mit dem UBB einpflegen kann. Die umfangreichen grafischen Auswertungsmöglichkeiten des UBB werden ebenfalls zur Verfügung gestellt. Es ist sichergestellt, dass die Schulinspektion auf diesen Bereich keinen Zugriff hat. Die Evaluationsplattform wird demnächst in einem eigenen Artikel vorgestellt.

Maßgebliche Änderungen im weiter entwickelten Inspektionsverfahren

Die Unterrichtsqualität ist und bleibt weiterhin von entscheidender Bedeutung. Die weiteren Elemente des neuen Verfahrens sind entwickelt worden, um die Inspektion für die Schulen noch ertragreicher zu machen. Dazu gehören vor allem:

- ▶ Der Fokus der Evaluation ist auf Qualitätssicherungsprozesse gerichtet, die der Überwachung der Qualitätserreichung sowie der Erkennung und Beseitigung negativer Abweichungen dienen bis hin zur Anpassung der Zielstellungen. Dadurch kann erkannt werden, ob Entwicklungsziele erreicht werden bzw. wie bei Abweichungen steuernd eingegriffen werden muss.
- ▶ Das Kernaufgabenmodell beschreibt die für eine zielgerichtete Entwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität relevanten Prozesse.
- ▶ Dem gesamten Verfahren liegt das Prinzip des Dialogs zu Grunde.
- ▶ Schulen nehmen eine Selbsteinschätzung ihrer Prozessqualität vor. Diese bildet eine Grundlage für den Dialog und den Abgleich mit Einschätzungen der Schulinspektion.
- ▶ Die Schule und das NLQ benutzen für die Qualitätseinschätzung das gleiche Instrumentarium.
- ▶ Das Vorgehen bei der Einschätzung von Prozessen ist kriteriengestützt und bietet Auswertungsmöglichkeiten, die auf zukünftige Entwicklungsbereiche orientieren.
- ▶ Die Auswertungsmöglichkeiten von Unterrichtsbeobachtungen sind deutlich erweitert; sie können für die Bestimmung unterrichtsbezogener Entwicklungsziele genutzt werden.
- ▶ Die Umsetzung ist durch eine außerordentlich hohe Transparenz gekennzeichnet, bis hin zur Veröffentlichung des Unterrichtsbesuchsplans; alle Verfahrensabläufe sind beschrieben; alle Instrumente sind öffentlich verfügbar. Zusätzlich erfolgt vor Beginn einer Inspektion weiterhin eine umfassende Information der Schule vor Ort.
- ▶ Durch Begrenzung auf maximal sieben zu bearbeitende Kernaufgaben und die Schaffung geeigneter Instrumente für die Selbstevaluation ist der Aufwand für die Schulen erheblich reduziert worden.