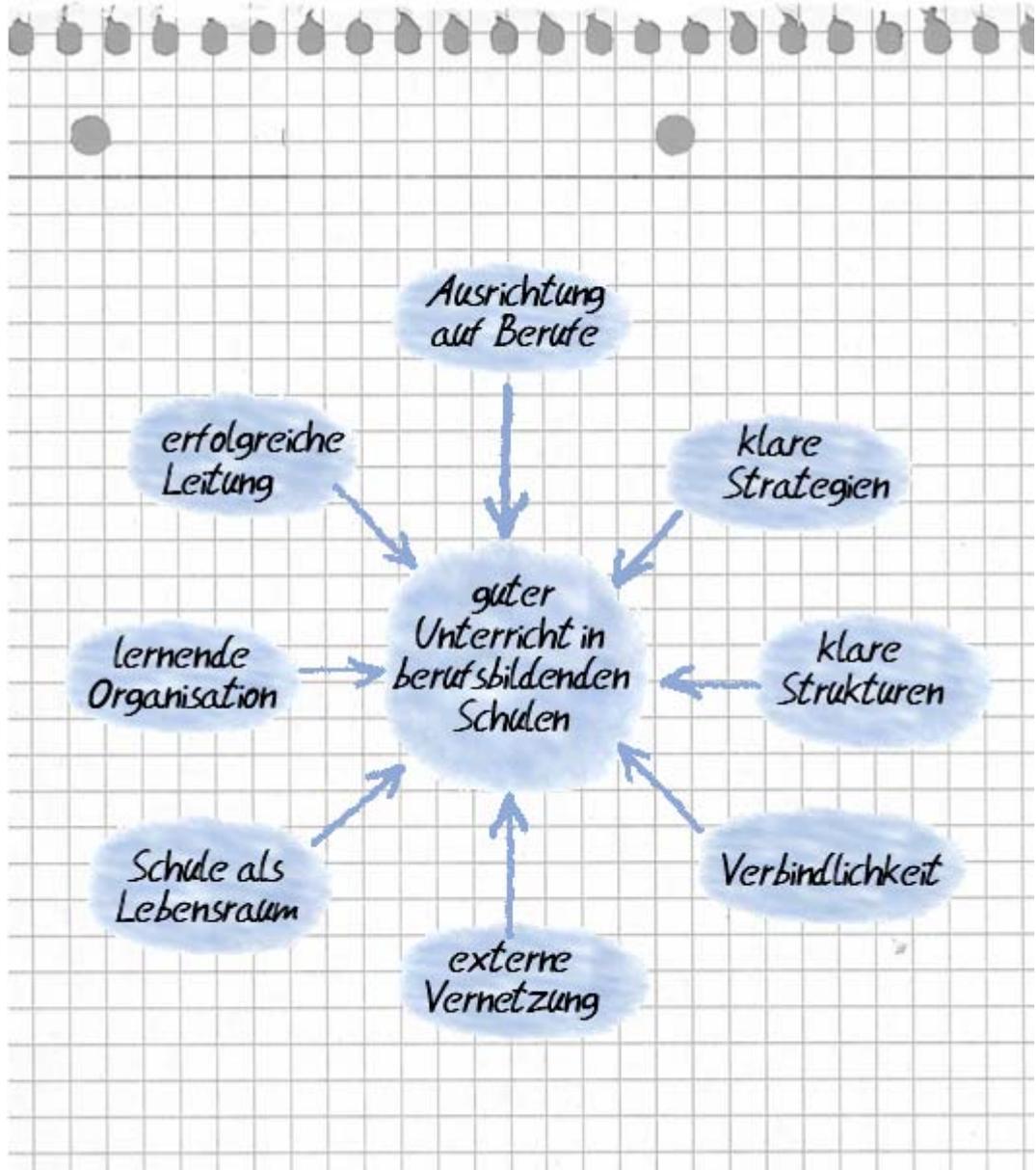


Öffentliche berufsbildende Schulen in Niedersachsen  
Ergebnisse aus der Erstinspektion  
2006 - 2008





# Inhaltsverzeichnis

Überblick .....	5
Vorwort .....	6
1 Die Erstinspektion öffentlicher berufsbildender Schulen .....	7
1.1 Die Zielsetzung und der gesetzliche Auftrag .....	7
1.2 Der Orientierungsrahmen Schulqualität und das Qualitätsprofil für die berufsbildenden Schulen .....	7
1.3 Die Elemente der Schulinspektion .....	12
1.3.1 Die Datengrundlagen .....	12
1.3.2 Das Bewertungsschema .....	13
1.4 Das Inspektionsverfahren im berufsbildenden Bereich .....	15
1.5 Die Struktur der öffentlichen berufsbildenden Schulen in Niedersachsen .....	19
1.6 Rahmenbedingungen der Inspektionsarbeit .....	23
1.6.1 Ergebnisse aus den ersten Pilotinspektionen .....	23
1.6.2 Arbeitsorganisation .....	24
2 Die Inspektionsergebnisse .....	26
2.1 Übersicht .....	26
2.2 Bewertung der öffentlichen berufsbildenden Schulen in den Qualitätskriterien .....	27
3 Klassifizierung von Schulen nach Inspektionsergebnissen .....	40
3.1 Klassifizierung nach der Bewertung im Kurzprofil .....	41
3.2 Klassifizierung nach der Bewertung im Langprofil .....	42
3.3 Klassifizierung nach den Bewertungen zum Lehrerhandeln im Unterricht .....	46
3.4 Klassifizierung nach den Bewertungen zum Schulmanagement und zur Schulentwicklung .....	47
4 Inspektionsergebnisse unter Berücksichtigung von Merkmalen der Schulstruktur .....	50
4.1 Einfluss von Schulgröße und Teilzeitschüleranteil .....	50
4.2 Schulstruktur nach Berufsfeldschwerpunkten .....	51
4.3 Schulen mit qualitätsorientierten Schulversuchen und Projekten .....	52
5 Lehren und Lernen in öffentlichen berufsbildenden Schulen .....	57
5.1 Vergleich der Unterrichtseinsichtnahmen in Vollzeit- und Teilzeitunterricht .....	57
5.2 Vergleich der Unterrichtseinsichtnahmen in Fachtheorie und Fachpraxis .....	58
5.3 Vergleich der Unterrichtseinsichtnahmen in Fachunterricht und Unterricht in allgemein bildenden Fächern .....	59
6 Qualitätsmerkmale von Schulen mit guten Ergebnissen im Unterricht .....	60
7 Inspektionsergebnisse in der Systematik des EFQM-Modells .....	65
8 Ergebnisse zum Aufbau eines schulischen Qualitätsmanagements .....	70
9 Evaluation der Schulinspektion in berufsbildenden Schulen .....	73
9.1 Befragung der Schulen in den ersten beiden Jahren der Inspektion .....	73
9.2 Die veränderte Befragungsform .....	75
9.3 Evaluationsaspekte in Stellungnahmen .....	84
9.4 Ergebnisse aus dem Schulleiter-Workshop .....	85
10 Verfahrens- und Instrumentenqualität .....	87
11 Ausblick .....	96
Anhang .....	98



## Überblick

Nach Abschluss der Erstinspektion aller niedersächsischen berufsbildenden Schulen in öffentlicher Trägerschaft werden mit diesem Bericht die Bewertungsergebnisse aus den Schulen zusammengefasst, aus verschiedenen Perspektiven analysiert und vorgestellt.

Im Zentrum steht die Auswertung von ca. 7500 Unterrichtseinsichtnahmen, die ein differenziertes Bild der Unterrichtsrealität ergibt: Die berufsbildenden Schulen in Niedersachsen zeichnen sich durch ein positives Schulklima aus und auch im Unterricht ist der Umgang zwischen allen Beteiligten durch Respekt, Freundlichkeit und Wertschätzung geprägt. Die Lehrkräfte sorgen für geordnete und gut strukturierte Unterrichtsverläufe und unterstützen auf Basis eines in fast allen Fällen konstruktiven und vertrauensvollen Verhältnisses die Schülerinnen und Schüler im Lernprozess. Anhand von überwiegend fachsystematisch strukturierten Lehrplänen erfolgt eine fundierte und umfassende Fachkompetenzentwicklung der Schülerinnen und Schüler. Demgegenüber finden sich Aspekte der Entwicklung überfachlicher Kompetenzen in geringerem Umfang und die Unterrichtskonzeptionen orientieren sich insgesamt zu wenig an beruflichen Handlungssituationen. Lernarrangements, in denen eine Förderung des selbstständigen Lernens, z. B. durch den verstärkten Einsatz von Medien, durch veränderte Sozialformen und problemorientierte Aufgabenstellungen stattfindet, finden sich nur in geringem Umfang. Die individuelle Förderung der Leistungsfähigkeit und Anstrengungsbereitschaft von Schülerinnen und Schülern ist ein weiterer Verbesserungsbereich, in dem sich gerade berufsbildende Schulen mit den sehr heterogenen Leistungsvoraussetzungen in der Schülerschaft mit besonderen Herausforderungen konfrontiert sehen.

Vielen Jugendlichen wird durch die erfolgreiche Kooperation mit den allgemein bildenden Schulen der Übergang in das berufsbildende Schulwesen erheblich erleichtert. In gleicher Weise engagieren sich berufsbildende Schulen oft in vorbildlicher Weise und gemeinsam mit den beruflichen Partnern an der Schnittstelle zwischen Schul- und Berufsleben und sichern bzw. erweitern die Berufsbildungsangebote für die Jugendlichen in der jeweiligen Region.

Eine Stärke in der großen Mehrzahl der berufsbildenden Schulen ist das Management der finanziellen und personellen Ressourcen und sie nutzen zielgerichtet und erfolgreich die erweiterten Verantwortungsbereiche einer eigenverantwortlichen Schule. In Bezug auf die Festlegung von Aufgabenbereichen in der Schule und die Überprüfung der Zielerreichung sowie auf die Förderung der Teamentwicklung wird das Schulleitungshandeln in den berufsbildenden Schulen sehr heterogen bewertet. Die auf die pädagogischen Kernprozesse bezogenen Führungsaktivitäten tendieren in der Bewertung überwiegend zu verbesserungsfähig.

Die Anforderungen eines umfassenden Qualitätsmanagement nach dem EFQM-Modell werden von der Mehrzahl der berufsbildenden Schulen zum jetzigen Zeitpunkt nicht erfüllt. Als Grundlage für eine weitere vertiefte Untersuchung zu diesem Aspekt werden die Inspektionsergebnisse in Anlehnung an die EFQM-Systematik und unter Berücksichtigung des zeitlichen Verlaufs analysiert.

Im Bericht werden verschiedene Klassifizierungsmodelle vorgestellt, die jeweils unterschiedliche Aspekte des Gesamtsystems beleuchten und mehrere Betrachtungsweisen für einen Überblick über das berufsbildende Schulwesen anbieten. Der Einfluss von Strukturmerkmalen wie u. a. Schulgröße, Berufsfeldschwerpunkte im Bildungsangebot und Teilnahme an qualitätsorientierten Schulversuchen wird dargestellt. Auf Basis dieser Analysen und einer detaillierten Auswertung der Bewertung von Unterrichtseinsichtnahmen wird ein idealtypisches Modell einer berufsbildenden Schule mit gutem Unterricht aus Sicht des Inspektioninstrumentariums entworfen.

Eine Auswertung der eigenen Evaluationsaktivitäten, der Stellungnahmen aus den Schulen sowie weiterer Feedbackquellen reflektiert die Arbeit des Fachbereichs 4 der Niedersächsischen Schulinspektion. Im Rahmen einer kritischen Würdigung der Inspektioninstrumente und -verfahren werden Ansätze für deren Weiterentwicklung bereitgestellt.

## Vorwort

Die Niedersächsische Schulinspektion (NSchl) bereitet u. a. „Evaluationsergebnisse aus unterschiedlichen Bereichen des Schulsystems in Form periodischer Berichte an das MK auf.“

Nach dem „Ersten Periodischen Bericht“ der NSchl, der am 05.12.2008 veröffentlicht wurde, liegt hiermit ein erster Einzelbericht vor. Ihm liegt ein Prüfauftrag des Niedersächsischen Kultusministeriums zu Grunde, in dem Fragestellungen der Abteilung 4 des MK (Berufsbildende Schulen) umgesetzt sind.

Der Bericht wurde von Inspektoren und Mitarbeitern der NSchl im ersten Quartal des Jahres 2009 erarbeitet, nachdem im Dezember 2008 alle öffentlichen berufsbildenden Schulen des Landes Niedersachsen einmal inspiziert waren. Grundlage dieser Berichterstattung über die Qualität der schulischen Arbeit im BBS-Bereich sind demnach insgesamt 128 durchgeführte Schulinspektionen, berücksichtigt werden außerdem jeweils drei Pilotinspektionen in den Jahren 2004 und 2005.

Neben einer ergänzenden Darstellung zum „Ersten Periodischen Bericht“, der sich auf Inspektionen bezieht, die an allen Schulformen bis zum Schuljahresende 2007/2008 durchgeführt worden waren, enthält dieser Bericht wichtige weiterführende Teile

- zur Klassifizierung von Schulen nach Inspektionsergebnissen und nach Schulstrukturmerkmalen,
- zur Analyse von Schulen mit guten Inspektionsergebnissen,
- zur Systematisierung von Ergebnissen nach dem EFQM-Modell,
- zur Umsetzung des EFQM-Erlasses und
- zur Qualität der Inspektionsverfahren und -instrumente.

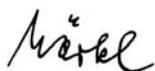
Die Darstellung geht zum Teil über die Mitteilung von Datenbefunden hinaus und enthält Auslegungen, Deutungen und auch Kommentierungen, die Anlass zur Diskussion sein sollen.

In diesem ersten Bericht vorläufig gestellte Fragen und vorsichtig formulierte Hypothesen zur Umsetzung des EFQM-Erlasses an den niedersächsischen berufsbildenden Schulen und zur Weiterentwicklung des Inspektionsverfahrens sind Gegenstand der weiteren Bearbeitung des Prüfauftrages.

Die große Akzeptanz des Inspektionsverfahrens, ausdrücklich auch von den berufsbildenden Schulen schon in und nach der „1. Runde“ zurückgemeldet, lässt erwarten, dass die kritisch-konstruktive Auswertung aller vorliegenden Ergebnisse wichtige Impulse für die weitere Arbeit gibt. Möge dieser erste Bericht zum Prüfauftrag dazu motivierend beitragen und schulische Qualitätsentwicklung in Niedersachsen mit voranbringen.

Ich wünsche diesem Bericht die notwendige Aufmerksamkeit und danke allen an der Entstehung Beteiligten. Der Fachbereich 4 (Berufsbildende Schulen) der Niedersächsischen Schulinspektion in Bad Iburg steht unmittelbar für Ergänzungen, Nachfragen und Diskussionen zur Verfügung.

Bad Iburg, 13. Mai 2009



Märkl, Präsident

# 1 Die Erstinspektion öffentlicher berufsbildender Schulen

## 1.1 Die Zielsetzung und der gesetzliche Auftrag

Die Schulinspektion ist ein Instrument der Qualitätsentwicklung und -sicherung für allgemein bildende und berufsbildende Schulen. Mit der Durchführung und der Auswertung der Inspektionsergebnisse ist die Niedersächsische Schulinspektion (NSchl) beauftragt, die im Jahre 2005 per Kabinettsbeschluss als eigenständige Behörde errichtet worden ist.<sup>1</sup>

Bei der Schulinspektion handelt es sich um eine externe Evaluation, d. h. um eine systematische Bewertung der Schul- und Unterrichtsqualität durch Fachleute von außen. Zum Auftrag der Niedersächsischen Schulinspektion wird im Niedersächsischen Schulgesetz in § 123a ausgeführt:

- „(1) Die Schulinspektion ermittelt als nachgeordnete Behörde der obersten Schulbehörde die Qualität der einzelnen Schulen des Landes und darüber hinaus die Qualität des Schulsystems für Maßnahmen der Qualitätsverbesserung.*
- (2) Der Schulinspektion obliegt die Durchführung von Schulinspektionen und erforderlicher weiterer Evaluationen zu Einzelaspekten des Schulsystems.*
- (3) Die Schulinspektion ermittelt die Qualität der einzelnen Schulen auf der Grundlage eines standardisierten Qualitätsprofils. Eine Bewertung einzelner Lehrkräfte findet nicht statt.*
- (4) Die Ergebnisse werden an die Schule, den Schulträger und an die nachgeordnete Schulbehörde übermittelt.“*

Darüber hinaus sind die Ziele, Aufgaben und die grundsätzlichen Regelungen der Schulinspektion im Erlass „Schulinspektion in Niedersachsen“<sup>2</sup> geregelt: *„(2) Der Niedersächsische Schulinspektion (NSchl) obliegt die Durchführung der Schulinspektionen und ggf. weiterer Evaluationen zu Einzelaspekten des niedersächsischen Schulsystems [...]. (5) Die NSchl bereitet die Ergebnisse der durchgeführten Schulinspektionen sowie ggf. weitere Evaluationsergebnisse aus unterschiedlichen Bereichen des Schulsystems in Form periodischer Berichte an das MK auf.“*

Auf Basis des letzten periodischen Berichts, der im Dezember 2008 vorgelegt worden ist, wird mit dieser Dokumentation Auskunft über die Qualität aller niedersächsischen berufsbildenden Schulen gegeben. Bis zum Dezember 2008 sind alle berufsbildenden Schulen in öffentlicher Trägerschaft inspiziert worden und dieser Bericht basiert damit auf den Inspektionsergebnissen von 134 öffentlichen berufsbildenden Schulen und insgesamt 7509 Unterrichtseinsichtnahmen.<sup>3</sup>

## 1.2 Der Orientierungsrahmen Schulqualität und das Qualitätsprofil für die berufsbildenden Schulen

Die Bewertungsgrundlage für die Schulinspektion wird aus dem Orientierungsrahmen „Schulqualität in Niedersachsen“ abgeleitet. Dieser ist im Abgleich mit bereits vorhandenen Qualitätskonzepten entwickelt und mehrfach überarbeitet (2001, 2003 und 2006) worden. Er beschreibt die Arbeit der Schule anhand von sechs Qualitätsbereichen: Ergebnisse und Erfolge der Schule, Lernen und Lehren, Schulkultur, Schulmanagement, Lehrerprofessionalität und Ziele und Strategien der Schulentwicklung. Der Zusammenhang zwischen den Qualitätsbereichen des

---

<sup>1</sup> Am 19.04.2005 hat die Niedersächsische Landesregierung die Errichtung der Schulinspektion beschlossen. Mit Wirkung vom 01.05.2005 hat die Niedersächsische Schulinspektion (NSchl) als neue Behörde mit Sitz in Bad Iburg offiziell ihre Arbeit aufgenommen.  
[http://www.mk.niedersachsen.de/master/C10063461\\_L20](http://www.mk.niedersachsen.de/master/C10063461_L20)

<sup>2</sup> RdErl. d. MK v. 07.04.2006, SVBl 5/2006, S. 154 ff.

<sup>3</sup> Ausgenommen: Michelsenschule Hildesheim (Gymnasium und Berufsbildende Schule, inspiziert durch den Fachbereich 3 der NSchl), Fachschule Seefahrt Leer (ab Januar 2000 Eingliederung in die Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven), Berufsbildende Schulen im Landesbildungszentrum für Blinde Hannover und in den Landesbildungszentren für Hörgeschädigte Hildesheim und Osnabrück (Inspektionen durch Fachbereich 1 der NSchl)

Orientierungsrahmens und den Qualitätskriterien der Schulinspektion ist der folgenden Tabelle zu entnehmen.

Orientierungsrahmen						Inspektionsinstrumentarium	
Ergebnisse und Erfolge	Lernen und Lehren	Schulkultur	Schulmanagement	Lehrerprofessionalität	Schulentwicklung	Qualitätsbereiche	Qualitätskriterien
*						Ergebnisse	1. Ergebnisse und Erfolge der Schule (zzt. noch nicht bewertet)
						Lehr- und Lerninhalte	2. Schuleigenes Curriculum
						Lehrerhandeln im Unterricht	3. Zielorientierung und Strukturierung
							4. Stimmigkeit und Differenzierung
							5. Unterstützung eines aktiven Lernprozesses
							6. Pädagogisches Klima
						Leistungsbewertung	7. Leistungsanforderungen und -kontrollen
						Schülerunterstützung	8. Unterstützung der Schüler im Lernprozess
							9. Schülerberatung und -betreuung
						Schulkultur	10. Schulklima und Schulleben
							11. Eltern- und Schülerbeteiligung
							12. Kooperation mit Kindertagesstätten, anderen Schulen und externen Partnern
						Schulmanagement	13. Führungsverantwortung der Schulleitung
							14. Verwaltungs- und Ressourcenmanagement
						Lehrerprofessionalität	15. Personalentwicklung und Förderung der Lehrerprofessionalität
						Schulentwicklung	16. Ziele und Strategien der Qualitätssicherung und -entwicklung

1-1 Orientierungsrahmen und Qualitätsprofil

Noch in der Pilotphase der Jahre 2004 bis 2005 und ein weiteres Mal nach Abschluss der Ausbildung erster Inspektoren für den Fachbereich 4 der Niedersächsischen Schulinspektion hat sich die Notwendigkeit ergeben, das für die berufsbildenden Schulen verwendete Qualitätsprofil anzupassen: Auf der Ebene des Kurzprofils sind die Unterschiede zum Profil für Gymnasium, Hauptschule, Realschule und Gesamtschule im Folgenden dargestellt. Für die Formulierungen der Teilkriterien (TK) im so genannten Langprofil findet sich eine entsprechende Tabelle im Anhang (Anhang 2), in der beispielhaft die Unterschiede zwischen den Langprofilen von Gymnasium und denen berufsbildender Schulen in mehr als der Hälfte der Formulierungen dargestellt sind.

QK	Qualitätsprofil für Gymnasien, Haupt-, Real- und Gesamtschulen	Qualitätsprofil für berufsbildende Schulen
2	Schuleigenes Curriculum Die Schule verfügt über ein differenziertes schuleigenes Curriculum mit abgestimmten Zielen und Inhalten.	Schuleigenes Curriculum: Die Schule verfügt <i>in allen Berufsfeldern/-bereichen bzw. allen Bildungsgängen</i> über ein differenziertes schuleigenes Curriculum. <i>Hierbei sind Ziele und Inhalte auf den Erwerb der beruflichen Handlungskompetenz abgestimmt.</i>
3	Zielorientierung und Strukturierung: Die Lehr- und Lernprozesse sind auf sinnvolle Ziele hin orientiert und klar strukturiert.	Zielorientierung und Strukturierung: Die Lehr- und Lernprozesse sind auf <i>die Ziele der Schulformen bzw. beruflichen Ausbildungen</i> hin orientiert und klar strukturiert.
9	Schülerberatung und -betreuung: Die Schule hat ein Konzept zur (außerunterrichtlichen) Beratung und Betreuung der Schülerinnen und Schüler.	Schülerberatung und -betreuung: Die Schule hat <i>Ziele und Strategien</i> zur Beratung und Betreuung der Schülerinnen und Schüler.
11	Eltern- und Schülerbeteiligung: Die Schule sorgt dafür, dass sich Schülerinnen und Schüler sowie Erziehungsberechtigte aktiv am Schulleben und an der Schulentwicklung beteiligen.	Beteiligung von Schülerinnen und Schülern, <i>Partnern der beruflichen Bildung</i> sowie Eltern: Die Schule sorgt dafür, dass sich Schülerinnen und Schüler, <i>die Partner der beruflichen Bildung</i> sowie Eltern aktiv am Schulleben und an der Schulentwicklung beteiligen.
16	Ziele und Strategien der Qualitätssicherung und -entwicklung: Die Schule hat ein System, um die Qualitätsentwicklung zu steuern.	Ziele und Strategien der Qualitätssicherung und -entwicklung: Die Schule <i>steuert ihre Qualitätsentwicklung auf der Basis von EFQM.</i>

### 1–2 Vergleich der Qualitätskurzprofile für allgemein bildende und berufsbildende Schulen

Während einzelne Formulierungen vor allem aus Gründen der Präzisierung verändert worden sind (z. B. TK 3.4, 8.3, 8.4, 10.5 und 10.6), finden sich an anderen Stellen inhaltliche Veränderungen, die für die Beurteilung der Qualität der Arbeit an berufsbildenden Schulen wesentlich sind.

- Die Anforderungen, die in den Rahmenvorgaben für berufsbildende Schulen formuliert sind, wie u. a. Entwicklung beruflicher Schlüsselkompetenzen (TK 2.4), das Konzept der Handlungsorientierung, die Lernfeldstruktur der Rahmenlehrpläne (TK 2.1) und Lernsituationen als strukturierendes Element der schulischen Planungen (TK 2.8), werden durch die angepassten Teilkriterien innerhalb des Kriteriums „Schuleigenes Curriculum“ (QK 2) berücksichtigt.
- Im Unterrichtsbeobachtungsbogen für die berufsbildenden Schulen sind die zwei Teilkriterien (TK 3.1 und 4.1) umformuliert worden, um durch zusätzliche Einfügungen den Bezug zum Beruf bzw. zu beruflichen Arbeitsprozessen besser in die Bewertung einbeziehen zu können. Für andere Teilkriterien sind zusätzliche Indikatoren mit dem Ziel formuliert worden, eine BBS-spezifische Auslegung der Anforderungen zu ermöglichen.
- Die besondere Rolle von Projekten, Werkstattarbeiten und Referaten in Ergänzung zu bzw. anstelle von Hausaufgaben bei der Festlegung von Leistungsanforderungen und Förderung der Leistungsbereitschaft wird in zwei Teilkriterien berücksichtigt (TK 2.3 und 7.4).

- Bei der Information über die individuelle Entwicklung und der gemeinsamen Betreuung und Unterstützung von Auszubildenden (TK 8.2, 9.3), der Abstimmung und Weiterentwicklung von Bildungsangeboten (TK 12.2, 12.3) und bei der Beteiligung am Schulleben und Schulentwicklung (TK 11.1, 11.2) spielen die Partner in der beruflichen Bildung eine entscheidende Rolle für berufsbildende Schulen. Die Förderung dieser Zusammenarbeit als Führungsaufgabe wird in einem weiteren Teilkriterium (TK 13.3) bewertet.
- Im Bereich der Schulleitung bezieht sich ein Teilkriterium (TK 13.6) auf Maßnahmen der Leitung zur Förderung der Schulentwicklung, wobei sich diese Anforderung im Gegensatz zu den Qualitätsprofilen in den allgemein bildenden Schulen ausdrücklich auf Aktivitäten zur Schulentwicklung *in der Region* bezieht, auch im Sinne der Entwicklung von berufsbildenden Schulen zu regionalen Kompetenzzentren sowie den speziellen Erfordernissen bezüglich der Abstimmung regionaler Bildungsangebote.
- Anders als in den allgemein bildenden Schulen wird nicht nur die Entwicklung eines Präventionskonzeptes zum Rauchen, Konsum alkoholischer Getränke und anderer Drogen gefordert, sondern auch dessen Umsetzung (TK 10.9).
- Auch die Ansprüche an den Arbeits- und Gesundheitsschutz werden für die berufsbildenden Schulen deutlicher formuliert: Die *erforderlichen* Maßnahmen müssen in diesem Bereich eingeleitet sein, der wegen der Vielzahl der Werkstätten, Labore, Küchen u. ä. in den berufsbildenden Schulen eine besondere Bedeutung für Schülerinnen und Schüler sowie für Lehrkräfte hat. Schülerinnen und Schüler sammeln in diesen Räumlichkeiten oft die ersten berufspraktischen Erfahrungen, die für die berufliche Tätigkeit in besonderer Weise prägend sind, und so kommt dem vorbildlichen Umgang mit dem Arbeits- und Gesundheitsschutz eine besondere Bedeutung zu.
- Obwohl sich das Qualitätskriterium 15 explizit auf die *Lehrer*professionalität bezieht, wird im BBS-Bereich der Personenkreis in den zwei Teilkriterien (TK 15.3, 15.7) auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – auch nicht lehrende – ausgedehnt.

Die berufsbildenden Schulen in Niedersachsen sind mit Erlass vom 29. Juni 2004 zur Einführung eines Qualitätsmanagements nach dem Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) verpflichtet worden. Diese Entwicklung hat im Qualitätsprofil für die berufsbildenden Schulen Berücksichtigung gefunden und die deshalb vorgenommenen Änderungen sind ebenfalls grundsätzlicher Natur (weitere Ausführungen dazu in den Kapiteln 7 und 8).

- Das Leitbild einer Schule soll nicht nur auf deren soziales Umfeld abgestimmt sein, sondern die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der Schule insgesamt berücksichtigen (TK 16.1).
- In Bezug auf die Schulentwicklung geht der Qualitätsanspruch an berufsbildende Schulen weit über das schlichte Vorliegen einer Entwicklungsplanung hinaus. Es wird eine Ziel- und Strategieentwicklung in Abstimmung mit dem Leitbild gefordert, die kontinuierlich überprüft und angepasst werden soll. (TK 16.2).
- In den zwei Teilkriterien wird eine umfassende Prozessorientierung der berufsbildenden Schule gefordert, wie sie dem EFQM-Modell zugrunde liegt (TK 16.3, 16.4). Die systematische Gestaltung, Durchführung und Überprüfung der schulischen Prozesse mit einem besonderen Fokus auf der Steuerung der Schlüsselprozesse sind kennzeichnend für das formulierte Anspruchsniveau. In einigen Teilkriterien (z. B. die systematische Überprüfung von Prozessen der Leistungsfeststellung und -bewertung, TK 13.7) ist die Prozessorientierung erkennbar.
- Im Teilkriterium 16.5 beschränkt sich die Formulierung nicht auf die Ermittlung der Zufriedenheitswerte. Es wird in umfassender Weise der Umgang mit Leistungs- und Entwicklungsdaten beschrieben. Der Begriff des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses deutet auf die Anforderung der *regelmäßigen* Nutzung dieser Daten hin.
- Bezüge zu den EFQM-Ergebniskriterien (6 bis 9) finden sich auch in den Formulierungen des Qualitätskriteriums „Ergebnisse und Erfolge der Schule“ (QK 1). Damit wird eindeutig auf

die Landeskenntzahlen Bezug genommen, die für die berufsbildenden Schulen teilweise seit zwei Jahren vorliegen. Auf eine Bewertung dieses Kriteriums ist – analog zum Vorgehen in den allgemein bildenden Schulen – in der ersten Inspektionsrunde verzichtet worden.

- Auf die im EFQM-Modell beschriebene besondere Rolle der Führung und die Qualitätsrelevanz des Führungsverhaltens wird in den ersten beiden Teilkriterien des Qualitätskriteriums 13 Bezug genommen, die besondere Verantwortung der Schulleitung bei der Erarbeitung der Vision und Werte und ihre Vorbildfunktion für eine „Kultur umfassender Qualität“ wird dargestellt.

Das Ausmaß der Veränderungen, die sich aus den EFQM-Anforderungen ableiten lassen, sind auch ein Beleg dafür, dass das EFQM-Qualitätsmodell und der Orientierungsrahmen Schulqualität nur in Teilen kompatibel sind. Um dieses Problem unterschiedlicher Systematiken im Rahmen der Inspektion sinnvoll aufzunehmen, ist das Qualitätskriterium 16 während der Pilotphase 2004/2005 praktisch neu formuliert worden. Damit wird jetzt eine summarische Bewertung der schulischen Aktivitäten in den EFQM-Kriterien „Ziele und Strategien“ (2), „Prozesse“ (5) und den Ergebniskriterien (6 bis 9) vorgenommen. Durch die Beschreibung des Zielhorizontes „Die Schule steuert ihre Qualitätsentwicklung auf der Basis von EFQM“ wird ein hoher Anspruch deutlich.

## 1.3 Die Elemente der Schulinspektion

### 1.3.1 Die Datengrundlagen

Die Inspektion der berufsbildenden Schulen beruht im Wesentlichen auf vier Quellen der Informationsgewinnung und -bewertung.

#### Daten- und Dokumentenanalyse

Die Schulen erhalten eine Liste möglicher Schuldokumente, die in schriftlicher oder elektronischer Form eingereicht oder während des Schulbesuchs bereitgestellt werden sollen. Ausgangs- und Rahmenbedingungen der Schule sowie Entwicklungen der letzten Jahre, Leistungen und Erfolge, aber auch mögliche Schwächen bzw. Verbesserungspotenziale können so schon im Vorfeld aus der Eigensicht der Schule heraus deutlich gemacht und dementsprechend vom Inspektionsteam während des Schulbesuchs überprüft bzw. berücksichtigt werden.

Im Laufe der ersten Inspektionsrunde haben sich zunehmend elektronische Dokumente durchgesetzt. Diese werden den Inspektoren mit dem Erhebungsbogen im Vorfeld der Inspektion als CD oder DVD zugesandt. Zusätzlich wird dem Inspektionsteam häufig der Zugang zu einer internetbasierten schuleigenen Informations- und Kommunikationsplattform ermöglicht, auf der alle Informationen für die Inspektion zusammengestellt sind und auch Einblick in die Dokumentation der Arbeit schulischer Gruppen und Konferenzen genommen werden kann. Von den Schulen wird in diesen Fällen positiv kommentiert, dass man durch die Vorbereitung auf die Inspektion damit über eine aktualisierte „Gesamtschau“ der schulischen Daten und Dokumente verfüge und es beabsichtigt sei, diese fortlaufend zu aktualisieren, womit der Aufwand bei weiteren Inspektionsrunden verringert werden könne.

Nachdem in der ersten Phase die Schuldaten „von Hand“ in den Erhebungsbogen übertragen werden mussten, können diese Daten mit Hilfe eines so genannten „Inspektionsmoduls“ direkt aus dem Statistikprogramm BBS-Planung übernommen werden. Der Erhebungsbogen kann nach der Generierung der Daten weiter vervollständigt und bearbeitet werden. Diese Schnittstelle zwischen dem Statistikprogramm und den Inspektionsunterlagen hat während der ersten Inspektionsrunde zu einer erheblichen Erleichterung der Datenerhebung beigetragen. Sie bietet einen guten Ansatzpunkt, um zukünftig in den Schulen den Aufwand zur Ermittlung von Kennzahlen und qualitätsrelevanten Daten und Dokumenten weiter zu verringern.

#### Unterrichtsbeobachtungen

Bei den BBS-Inspektionen sind jeweils ca. 50 bis 60 % der Lehrkräfte einer Schule im Unterricht besucht worden. In dem eingesetzten Beobachtungsbogen werden 20 Qualitätsaspekte (Teilkriterien) des Unterrichts bewertet, die zu vier Qualitätskriterien zusammengefasst sind:

- Zielorientierung und Strukturierung des Unterrichts
- Stimmigkeit und Differenzierung des Unterrichts
- Unterstützung eines aktiven Lernprozesses
- pädagogisches Klima

Der Beobachtungsbogen für die BBS-Inspektionen ist in einzelnen Teilkriterien und auf Ebene der Indikatoren auf die besonderen Anforderungen der Berufsbildung angepasst worden (siehe oben). Die Schulform, das Berufsfeld bzw. der Ausbildungsberuf werden bisher nicht erfasst. Im Rahmen der Rückmeldungen aus den inspizierten Schulen wurde allerdings häufiger der Wunsch geäußert, dies möge zukünftig möglich sein. Bei der Vielzahl an Schulformen und Bildungsgängen ist die Zahl der Unterrichtseinsichtnahmen im Einzelfall allerdings so klein, dass die Anonymitätssicherung kaum aufrechterhalten werden könnte. Zusätzlich sind die Stichproben auf die Schulform bezogen oft so gering, dass keine belastbaren Aussagen zu ermitteln sind. Einstweilen lassen sich aber aus den für die gesamte berufsbildende Schule ermittelten Bewertungen wichtige Hinweise für die Verbesserung der Unterrichtsqualität ermitteln.

## Interviews mit beteiligten Gruppen

Zusätzlich zu den auch in allgemein bildenden Schulen durchgeführten Interviews mit der Schulleitung, einer Gruppe der Lehrkräfte, der Gruppe der nicht lehrenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, einer Eltern- sowie einer Schülergruppe werden in berufsbildenden Schulen weitere Interviews geführt. Damit werden die Gruppen der Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern, der Partner in der beruflichen Bildung sowie der Personen, die in der Schülerberatung und -betreuung tätig sind, berücksichtigt.<sup>4</sup> Ein Gesprächsleitfaden beinhaltet die jeweils wichtigsten Themenbereiche. Der Schulpersonalrat kann an der Gesprächsrunde mit den Lehrkräften ebenso wie die Gleichstellungsbeauftragte beteiligt sein. Die Interviews dienen dazu, alle Gruppen der Schulgemeinschaft in die Schulinspektion einzubeziehen und ihre Wahrnehmungen, Einschätzungen und Erfahrungen abzugleichen und in die Bewertung einfließen zu lassen.

## Schulrundgang

Das Schulgebäude, das Schulgelände, der Schulhof, die Sportstätten, die Unterrichtsräume, die Ausstattung mit Lehr- und Lernmaterialien sowie die Arbeitsplatzsituation der Schulleitung, der Lehrkräfte und der nicht lehrenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in Augenschein genommen. Dabei werden in berufsbildenden Schulen besonders all diejenigen Lernumgebungen aufgesucht, die einer berufstypischen Arbeitsumgebung entsprechen bzw. dieser nachempfunden sind, wie z. B. Küchen, Kfz-Werkstätten, technische Bearbeitungszentren und Lernbüros. Diese Bereiche erfordern besondere materielle Aufwendungen des Schulträgers, stellen in der Regel besondere Anforderungen an den Arbeits- und Gesundheitsschutz und spiegeln in besonders augenfälliger Weise das typische Profil der jeweiligen berufsbildenden Schule.

Vertreter des Schulträgers werden jeweils zum Schulrundgang eingeladen, sie werden zum Zustand der schulischen Liegenschaften und zur Ausstattung befragt bzw. haben Gelegenheit, von sich aus Kommentare und ergänzende Informationen beizusteuern.

### 1.3.2 Das Bewertungsschema

Die Bewertung der Schul- und Unterrichtsqualität wird auf der Grundlage eines „Qualitätsprofils für berufsbildende Schulen“ vorgenommen, das 16 aus dem Orientierungsrahmen „Schulqualität“ abgeleitete Qualitätskriterien mit 99 Teilkriterien umfasst.

Die Bewertung der Qualitätskriterien erfolgt auf einer vierstufigen Skala von „4“ (stark), über „3“ (eher stark als schwach) und „2“ (eher schwach als stark) bis „1“ (schwach). Auf eine neutrale Bewertung (Mittelwert) wird verzichtet, die Schule erhält so zu allen Kriterien eine klare Trendaussage.

4	stark	Die Schule weist bei diesem Qualitätskriterium in den Teilkriterien nur Stärken auf.
3	eher stark als schwach	Die Schule weist bei diesem Qualitätskriterium in den Teilkriterien mehr Stärken als Schwächen auf.
2	eher schwach als stark	Die Schule weist bei diesem Qualitätskriterium in den Teilkriterien mehr Schwächen als Stärken auf.
1	Schwach	Die Schule weist bei diesem Qualitätskriterium in den Teilkriterien nur Schwächen auf.

#### 1-3 Bewertungsschema für Qualitätskriterien

Die Teilkriterien werden auf einer dreistufigen Skala bewertet: „++“ (trifft in besonderem Maße zu), „+“ (trifft zu) und „-“ (trifft nicht zu). Es geht darum, der Schule durch eine Trendaussage ein Signal bezüglich möglicher Verbesserungsmaßnahmen zu geben. In Einzelfällen kann es vor-

<sup>4</sup> Je nach Arbeitsorganisation in der einzelnen berufsbildenden Schule (Zusammenarbeitsstruktur) haben an diesen Interviews die Beratungslehrkräfte, Schulsozialarbeiter/-innen, Schulseelsorger/-innen oder auch SV-Beratungslehrkräfte teilgenommen.

kommen, dass das Inspektionsteam zu einzelnen Teilkriterien keine ausreichende Information hat bzw. schulspezifische Besonderheiten vorliegen, die es unmöglich machen, hinreichend belastbare Aussagen zu treffen. In solchen Fällen wird eine „0“ (keine Bewertung möglich) eingetragen.

++	trifft in besonderem Maße zu
+	trifft zu
–	trifft nicht zu
0	keine Bewertung möglich

#### 1–4 Bewertungsschema für Qualitätsteilkriterien

Folgende Normen gelten für die Bewertung der Qualitätskriterien:

Norm für 4	Alle bewerteten Teilkriterien sind mit „+“, mindestens ein Teilkriterium ist mit „++“ bewertet
Norm für 3	Mind. 50% der bewerteten Teilkriterien sind mit „+“ oder „++“ bewertet.
Norm für 2	Weniger als 50% der bewerteten Teilkriterien sind mit „+“ oder „++“ bewertet.
Norm für 1	Kein bewertetes Teilkriterium ist mit „+“ oder „++“ bewertet.

#### 1–5 Normierung für die Kriterienbewertung

Bei der Bewertung der Qualitätskriterien 3 – 6 des Teilbereiches „Lehrerhandeln im Unterricht“ gelten folgende Zusatzbedingungen:

Zusatznorm für 4	Mindestens 85% der Unterrichtseinsichtnahmen sind mit „3“ oder „4“, mindestens 25% mit „4“ bewertet.
Zusatznorm für 3	Mindestens 75% der Unterrichtseinsichtnahmen sind mit „3“ oder „4“ bewertet.
Zusatznorm für 2	Mindestens 50% der Unterrichtseinsichtnahmen sind mit „3“ oder „4“ bewertet.
	Ist die Zusatznorm für „2“ nicht erfüllt, wird das Qualitätskriterium mit „1“ bewertet.

#### 1–6 Zusatznormen für die Unterrichtskriterien (QK 3 – 6)

Einige Qualitätskriterien beinhalten Teilkriterien von besonderer Bedeutung für die Güte der schulischen Arbeit in dem entsprechenden Bereich („Ausschlusskriterien“). Diese Teilkriterien müssen mindestens mit „+“ bewertet sein, um die Bewertung „3“ oder „4“ erreichen zu können. Solche Teilkriterien sind in der Langfassung des Qualitätsprofils benannt und farblich unterlegt.

Die Normierungen sind in der Erprobungsphase wiederholt überprüft und verändert worden. Die letzte Änderung der Normierung für die allgemein bildenden Schulen zum Schuljahresbeginn 2006/2007 wurde im Einvernehmen mit der zuständigen Fachabteilung des Kultusministeriums für das berufsbildende Schulwesen nicht übernommen. Einerseits unterscheiden sich die Anforderungen des BBS-Qualitätsprofils deutlich von denen, die für die allgemein bildenden Schulen gelten (vgl. Kapitel 1.2). Andererseits waren zu diesem Zeitpunkt bereits so viele Inspektionen in berufsbildenden Schulen durchgeführt worden, dass Aussagen für das gesamte berufsbildende Schulwesen wegen der dann nicht mehr gegebenen Vergleichbarkeit kaum mehr möglich gewesen wären. Damit ist eine unmittelbare Vergleichbarkeit der Bewertungen auf Ebene der Qualitätskriterien (Skala 1 bis 4) zwischen allgemein bildenden und dem berufsbildenden Schulwesen nicht gegeben. Möglich ist dagegen der Vergleich der Bewertungen von Teilkriterien.

Mit dem Qualitätsprofil erhält die inspizierte Schule also eine Bewertung von 15 Qualitätskriterien<sup>5</sup> und den entsprechenden Teilkriterien. Diese erfolgt auf der Grundlage der systematischen Beobachtungen während des Schulbesuchs und der Auswertung der eingesehenen Dokumente. Die besonderen Rahmenbedingungen der Schule und das gesellschaftliche Umfeld haben erheblichen Einfluss auf die Qualität der schulischen Arbeit. Sie wurden daher von den Inspektionsteams so weit wie möglich erfasst und bei der Kommentierung der Ergebnisse im Bericht berücksichtigt.

Berufsbildende Schulen sind seit dem Jahr 2004 durch Erlass verpflichtet, Selbstbewertungen nach dem EFQM-Modell durchzuführen, und müssen auf dieser Basis die schulischen Prozesse kontinuierlich überprüfen und verbessern. Durch die Änderung des Niedersächsischen Schulgesetzes ist inzwischen gefordert, eine jährliche Überprüfung und Bewertung der schulischen Arbeit vorzunehmen. Die Ergebnisse dieser schulischen Evaluationen wurden den Inspektionsteams in einem Teil der Schulen vorgelegt, in anderen nicht. Daher konnten schon allein aus Gründen der Vergleichbarkeit diese Ergebnisse nicht systematisch berücksichtigt werden. Dort, wo sie vorlagen, lieferten sie in der Regel wertvolle Hinweise auf den Entwicklungsstand des Qualitätsmanagements, sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht. Es bleibt festzuhalten, dass im bestehenden Inspektionsinstrumentarium ein gesicherter und klar geregelter Umgang mit den Selbstevaluationsergebnissen der Schulen im Hinblick auf die Qualitätsbewertung nicht gegeben ist (vgl. Kap. 9).

### 1.4 Das Inspektionsverfahren im berufsbildenden Bereich

Im Folgenden wird das in der ersten Bestandsaufnahme in allen berufsbildenden Schulen durchgeführte Inspektionsverfahren mit den Besonderheiten im berufsbildenden Bereich vorgestellt. Die entsprechenden Regelungen finden sich im Detail im Erlass „Schulinspektion in Niedersachsen“.<sup>6</sup>

#### Auswahl der Schulen

Für die Auswahl der Schulen gibt es keine spezifischen Vorgaben. Die durch die Niedersächsische Schulinspektion (NSchl) vorgenommene Auswahl nach dem Zufallsprinzip berücksichtigt neben der Verfügbarkeit der Inspektoren auch schulorganisatorische Rahmenbedingungen der Schulen, die im Vorfeld durch die zuständigen Dezernentinnen oder Dezernenten oder auch durch die Schulen selbst angezeigt werden (z. B. Schuljubiläum, Sportveranstaltungen, größere bauliche Maßnahmen). Die verschiedenen Prüfungen in den Schulen (Kammerprüfungen, Abiturprüfungen, hausinterne Prüfungen in einigen Schulformen) führen nicht zur Verschiebung eines Inspektionstermins.

Alle für eine Inspektionsrunde<sup>7</sup> ausgewählten Schulen erhalten etwa acht Wochen vor dem Schulbesuch von der Dienststelle in Bad Iburg ein Schreiben, in dem die Termine und die einzureichenden Unterlagen sowie der verantwortliche Inspektor<sup>8</sup> benannt werden. Für die ersten sechs Schulen (bis November 2005) sind dreitägige Besuche geplant worden. Danach haben noch sieben viertägige Schulbesuche stattgefunden. Mit Ausnahme von drei kleineren Fachschulen lag die Dauer des Inspektionsbesuches in den berufsbildenden Schulen seit Juni 2006 bei fünf Tagen.

#### Vorbereitung einer Inspektion

Der verantwortliche Inspektor legt nach Bekanntgabe des Inspektionstermins mit der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter den organisatorischen Rahmen des Schulbesuchs fest und vereinbart

---

<sup>5</sup> In der ersten Inspektionsrunde wurde auf eine Bewertung des Qualitätskriteriums 1 „Ergebnisse und Erfolge der Schule“ verzichtet, weil ein landesweiter Referenzrahmen bisher fehlt.

<sup>6</sup> RdErl. d. MK v. 07.04.2006

<sup>7</sup> Gemeint sind zeitliche Abschnitte von zwei bis drei Monaten, in denen etwa sechs bis zehn Inspektionen geplant werden.

<sup>8</sup> Im BBS-Bereich ist während der ersten Runde keine Inspektorin als erste Inspektorin tätig gewesen.

einen Termin für ein Vorgespräch und die Vorinformation. Letztere wird in den meisten Fällen als schulöffentliche Informationsveranstaltung organisiert, zu der die Schulleitung alle an der Schule beteiligten Personen, die Partnerbetriebe und Gremienvertreter sowie den Schulträger einlädt. Auch der zuständige schulfachliche Dezernent bzw. die zuständige Dezernentin der Landesschulbehörde kann teilnehmen.

Im Rahmen der Veranstaltung werden durch den verantwortlichen Inspektor Ziele und Ablauf der Schulinspektion erläutert und die Inspektionsinstrumente und Bewertungskriterien vorgestellt. Nach dem etwa einstündigen Vortrag wird den Zuhörerinnen und Zuhörern Gelegenheit zur Nachfrage gegeben.

Mit der Ankündigung der Inspektion erhält die berufsbildende Schule einen Erhebungsbogen, den sie ausgefüllt bis zum dritten Donnerstag vor Inspektionsbeginn an den Leiter des Inspektionsteams und in Teilen auch an weitere Inspektionsmitglieder sendet. Dieser wird durch weitere Unterlagen ergänzt, die oft auch in elektronischer Form übermittelt werden. Wegen der meist sehr großen Datenmenge (auf digitalen Datenträgern, teilweise mit direktem Zugang zum Intranet der Schule) wird im Inspektionsteam in der Regel eine Aufgabenteilung vorgenommen. Die Ergebnisse werden per E-Mail ausgetauscht und vom ersten Inspektor in einen so genannten Bewertungsbogen eingetragen.

Über die Abfolge und Dauer der einzelnen Phasen des Schulbesuchs entscheidet grundsätzlich das Inspektionsteam, das auch ergänzende Interviews und Rückfragen einplanen oder die Vorlage zusätzlicher Schuldokumente erbitten kann. Bei der Festlegung des Zeitpunktes und der Reihenfolge der Interviews werden schulinterne Rahmenbedingungen berücksichtigt.

Die Auswahl, Reihenfolge und Dauer der Unterrichtsbesuche werden vom Inspektionsteam festgelegt. Die Besuchsplanung aufgrund der eingereichten Stundenpläne stellt sicher, dass mindestens die Hälfte des Kollegiums besucht wird. Dabei sollen – soweit möglich – alle Unterrichtsfächer, Schulformen und Berufsfelder sowie Außenstellen der Schulen entsprechend ihrem Anteil einbezogen werden. Bei den Besuchsplanungen nimmt das Inspektionsteam in der Regel auch Rücksicht auf langfristig festgelegte und nicht verschiebbare Klausurtermine oder vorher angezeigte Abwesenheiten von Lerngruppen. Aufgrund der vorgefundenen Situation in der berufsbildenden Schule (z. B. bei Erkrankung von Lehrkräften, Stundenplanänderungen usw.) müssen die Besuchspläne vor Ort in der Regel täglich modifiziert werden.

### **Schulrundgang**

Mit einem ein- bis zweistündigen Schulrundgang verschafft sich das Inspektionsteam am ersten Tag des Inspektionsbesuches einen Überblick über die Räumlichkeiten der jeweiligen Schule. Neben den Arbeitsbereichen der in Schule tätigen Personenkreise wird ein besonderes Augenmerk auf die berufstypischen Fachräume wie z. B. Lehrküchen, Werkstätten, Labore oder Lernbüros gelegt. Je nach Größe und Bedeutung werden dabei auch das Außengelände und die Außenstellen einbezogen. In allen Fällen überlässt das Inspektionsteam den beteiligten Personen der Schulleitung die Auswahl und Reihenfolge der Besichtigungspunkte. Der Schulträger wird jeweils zu diesem Termin eingeladen, in den meisten Inspektionen hat ein Vertreter teilgenommen.

### **Unterrichtseinsichtnahmen**

Die Lehrkräfte erhalten grundsätzlich keine Informationen, ob bzw. wann ein Unterrichtsbesuch zu erwarten sein wird. Je nach Größe der Schulen konnten bis auf wenige Ausnahmen in allen inspizierten Schulen zwischen 50 % und 60 % der Lehrkräfte besucht werden.

In der Regel dauert eine Unterrichtsbeobachtung zwischen 20 und 25 Minuten. Der Schulinspektor bzw. die Schulinspektorin erscheint demnach zu Beginn einer Unterrichtsstunde oder etwa in deren Mitte. Durch den hohen Anteil von Doppelstunden im berufsbildenden Bereich ist der Anteil der Besuche zum Stundenbeginn mit Lehrerwechsel entsprechend gering. Die ersten Unterrichtseinsichtnahmen einer Inspektion macht das Inspektionsteam grundsätzlich gemeinsam, um sich untereinander abzugleichen.

Es gehört zu den Verfahrensregeln, dass eine förmliche Vorstellung, Begrüßung, Verabschiedung etc. in den Lerngruppen nicht stattfindet. Die Inspektoren und Inspektorinnen sind jedoch durch gut sichtbare Namensschilder als solche kenntlich gemacht. Sie versuchen, die Unterrichtssituation so wenig wie möglich zu beeinflussen, um möglichst das „normale“ Unterrichtsgeschehen zu erleben und zu bewerten. Aus diesem Grund wird auch der eigenverantwortliche Unterricht von Referendarinnen und Referendaren bzw. Anwärtnerinnen und Anwärtern sowie Vertretungsunterricht einbezogen, da auch diese Stunden Teil des Unterrichtsalltags der Schule sind und dementsprechend zur Unterrichtsqualität beitragen.

Die Bewertungen aus den Unterrichtsbeobachtungsbögen werden zeitnah in ein Sammelformular (Excel-Tool) eingegeben und darin auf Basis der verschiedenen Normierungen ausgewertet. Die Unterrichtsbeobachtungsbogen werden grundsätzlich am Ende des Schulbesuches noch in der Schule vernichtet.

### **Interviews mit schulischen und außerschulischen Gruppen**

Die Interviews werden von zwei Mitgliedern des Inspektionsteams geführt. Die Zusammenstellung der Gesprächsgruppen obliegt nach dem Erlass „Schulinspektion in Niedersachsen“ der jeweilige Gruppe (Schulelternrat, Schülerrat, Kollegium, Mitarbeiter). Seitens der Schulinspektion gibt es lediglich die Empfehlung, ein möglichst breites Spektrum der zu repräsentierenden Gruppe zu berücksichtigen. Die Schulleitung unterstützt organisatorisch die Zusammenstellung der Interviewrunden mit den Partnerbetrieben sowie den Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern. Wegen der grundsätzlich unterschiedlichen Thematik hat es sich bewährt, mit dem an der Schülerberatung und -betreuung beteiligten Personenkreis (siehe Kapitel 1.3.1) ein separates Gespräch außerhalb des Mitarbeiterinterviews zu führen.

In den Interviews werden keine personenbezogenen Daten erhoben oder dokumentiert. Die Protokollaufzeichnungen werden nach dem Einpflegen der gewonnenen Erkenntnisse in den Bewertungsbogen bis zum Ende des Schulbesuchs vernichtet.

Für Nachfragen des Inspektionsteams steht die Schulleitung zur Verfügung. In der Praxis der ersten Inspektionsrunde sind solche Nachfragen zunehmend bereits prozessbegleitend während der gesamten Inspektionswoche gestellt worden, oftmals (nach vorheriger Absprache mit der Schulleitung) jeweils themenbezogen auch an die zuständigen Mitglieder der Schulleitung.

### **Mündliche Rückmeldung**

Gegen Ende des Schulbesuchs wertet das Inspektionsteam die Ergebnisse mithilfe der umfangreichen Datensammlung im Bewertungsbogen aus und erstellt das Qualitätsprofil der Schule. Zunächst erfolgt eine ausführliche mündliche Rückmeldung an die Schulleiterin bzw. den Schulleiter.

Anschließend erhält die interessierte Schulöffentlichkeit eine erste zusammenfassende Rückmeldung der Ergebnisse. Insbesondere die Ergebnisse der Unterrichtsbeobachtungen werden ausführlich präsentiert, ohne den Bezug zu einzelnen Lehrkräften oder Unterrichtssequenzen herzustellen. Der formale Rahmen für diese Veranstaltung ist der Schule freigestellt. Die Schulöffentlichkeit einschließlich der zuständigen Dezernentin bzw. des zuständigen Dezernenten werden dazu eingeladen.

### **Inspektionsbericht**

Etwa drei Wochen nach dem Schulbesuch erhalten die Schulen den schriftlichen Inspektionsbericht. Es handelt sich zunächst um einen Entwurf, zu dem die Schule und der Schulträger innerhalb von zwei Wochen eine schriftliche Stellungnahme abgeben können (vgl. Kap. 9.3). Empfohlen wird, die Stellungnahme schulintern abzustimmen, zumal sie einschließlich der Bearbeitungshinweise des ersten Inspektors zum Bestandteil des festgesetzten Inspektionsberichts wird. Der Endbericht wird im Regelfall nach zwei weiteren Wochen der Schule und dem Schulträger sowie der Landesschulbehörde zugeleitet.

Der Bericht benennt die vom Inspektionsteam durchgeführten Erhebungen, Beobachtungen und Gespräche, beschreibt die Ausgangssituation der Schule und beinhaltet Aussagen zu Gebäude, Räumen und Ausstattung. Er enthält zudem das Qualitätsprofil mit der Bewertung von 15 der 16

Qualitätskriterien und der ca. 100 Teilkriterien (s. Tabelle 1.2.-1 und Anhang A1) sowie eine Beschreibung der Ergebnisse. Dabei werden unter Berücksichtigung der Ausgangs- und Rahmenbedingungen der Schule die besonderen Stärken der Schule, aber auch die Schwächen bzw. die Verbesserungsbereiche benannt und kommentiert. Der Bericht schließt mit einer Zusammenfassung. Dort, wo das Inspektionsteam Stärken, aber auch dringenden Handlungsbedarf sieht, wird dies deutlich zum Ausdruck gebracht. Es wird aber darauf verzichtet, der Schule konkrete Maßnahmen zu empfehlen oder Handlungsanweisungen zu geben. In zwei Anlagen sind die Bewertungen der Teilkriterien sowie die Liste der von der Schule zur Verfügung gestellten Schuldokumente beigelegt.

Im Erlass zur Schulinspektion ist festgelegt, dass die Schulleiterin oder der Schulleiter den vollständigen Inspektionsbericht innerhalb einer Woche an den Schulpersonalrat, den Schulleiterrat, den Schülerrat und an die schulischen Gremien zur Kenntnis weiterzuleiten hat. Gemäß den Erlassvorgaben gibt die Schulleiterin bzw. der Schulleiter den Bericht den schulischen Gremien zur Kenntnis. Dies gilt auch für die übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Partner der beruflichen Bildung. Auf diesem Weg soll die Schulgemeinschaft in den Prozess der Auswertung sowie der Planung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen eingebunden werden.

Die Inspektionsberichte werden durch die Schulinspektion, den Schulträger oder die Landeschulbehörde nicht an Dritte weitergegeben bzw. veröffentlicht. Damit soll deutlich werden, dass seitens des Landes kein Schulranking intendiert ist. Mehrere berufsbildende Schulen veröffentlichen selbst ihre Inspektionsberichte auf ihrer Homepage bzw. publizieren das Ergebnis der Inspektion auszugsweise in der lokalen Presse.

Von den Schulen wird erwartet, dass sie aus den im Bericht erläuterten Ergebnissen der Inspektion Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -verbesserung ableiten und umsetzen. Die Verantwortung dafür liegt bei der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter.

Im Hinblick auf die oben genannten periodischen Berichte an das Kultusministerium, aber auch zur Überprüfung und Verbesserung des Inspektionsverfahrens, erfolgt die hiermit vorgelegte Auswertung der Einzelberichte.

### **Evaluationsbogen zur Schulinspektion und Archivierung der Unterlagen**

Mit einem Evaluationsbogen ermittelt die Niedersächsische Schulinspektion in den Schulen nach der Übergabe des Endberichts, wie die Inspektion aus Sicht von Schulleitung, Lehrkräften, Eltern, Schülerinnen und Schüler sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verlaufen ist. Gefragt wird unter anderem nach dem Ablauf der Schulinspektion, dem Auftreten des Inspektionsteams, den Formulierungen und Bewertungen im Bericht und der Relevanz für die eigene Schulentwicklung. Die Auswertung dieser Rückmeldungen ist Teil der Evaluation der Niedersächsischen Schulinspektion (Näheres siehe Kapitel 9).

Nach Abschluss einer Schulinspektion werden der abschließende Bericht (einschließlich der möglichen Stellungnahmen der Schule und des Schulträgers) sowie der erwähnte Evaluationsbogen dokumentiert. Der von der Schule eingereichte Erhebungsbogen (ohne Anlagen) und das Sammelformular (bewertete Unterrichtsbeobachtungen) werden aufbewahrt. Alle sonstigen Unterlagen wie z. B. Leitbild, Kursbuch, eingereichte Konzepte sowie die Aufzeichnungen der Inspektionsteams werden nicht archiviert.

### **Aufgaben der Landeschulbehörde**

Im Erlass werden auch die Aufgaben der Landeschulbehörde im Zusammenhang mit der Planung, Durchführung und Auswertung von Schulinspektionen genauer bestimmt. Gemeinsam haben beide Behörden die Aufgabe, zur Qualitätsverbesserung der Schulen beizutragen.

Die Auswertung des Inspektionsberichts ist grundsätzlich Aufgabe der Schule (siehe oben). Bei Bedarf führen Schulleitung und zuständige Dezernentin bzw. zuständiger Dezernent ein gemeinsames Auswertungsgespräch. Auch oberhalb der Schwelle einer Nachinspektion können dabei Verbesserungskonzepte entstehen, die im Rahmen der Möglichkeiten durch entsprechende Unterstützungsleistungen gefördert werden können.

Im Laufe des Inspektionsverfahrens haben die schulfachlichen Dezernentinnen und Dezernenten zunehmend Auswertungsgespräche mit den Schulen durchgeführt und Vereinbarungen geschlossen. Die ProReKo-Schulen schlossen zwischen April 2006 und Juni 2007 im Rahmen ihres Modellversuchs Zielvereinbarungen mit dem Kultusministerium ab. Darin wurde u. a. festgelegt, dass die Ergebnisse der Schulinspektion „bei der (Weiter-)Entwicklung und Festlegung von Verbesserungsmaßnahmen gebührend berücksichtigt werden sollen“.<sup>9</sup>

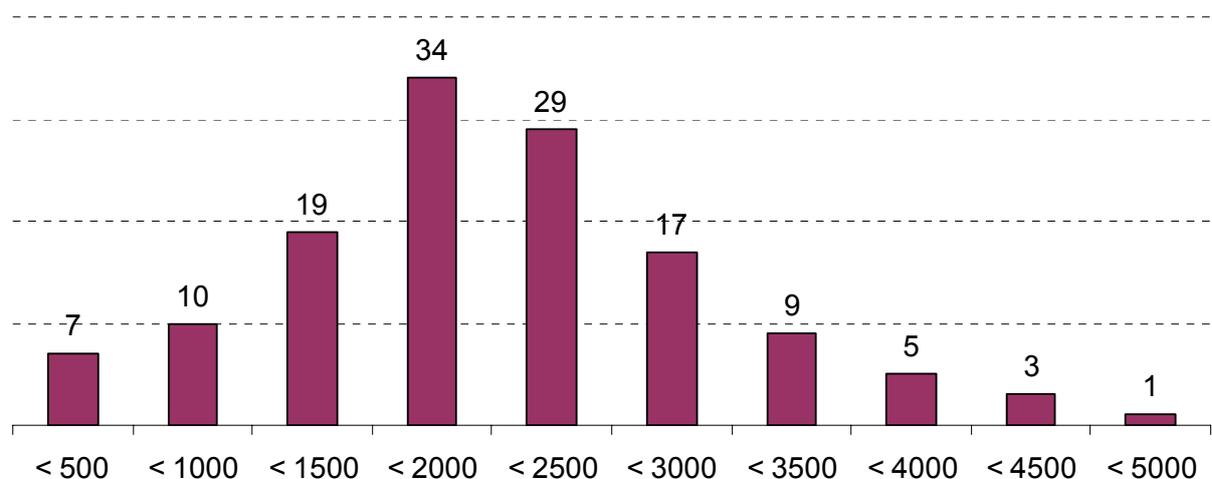
## 1.5 Die Struktur der öffentlichen berufsbildenden Schulen in Niedersachsen

Das Aufgabenfeld des Fachbereichs 4 der Niedersächsischen Schulinspektion lässt sich anhand der Strukturdaten der berufsbildenden Schulen in Niedersachsen veranschaulichen.

Die vorliegende Auswertung erstreckt sich auf einen Inspektionszeitraum von drei Jahren (März 2006 bis Dezember 2008<sup>10</sup>). Da die Schülerzahlen von Jahr zu Jahr variieren, entsprechen die verwendeten Daten nicht den Angaben in den Inspektionsberichten. Um eine vergleichbare Bewertung zu erhalten, werden die Daten der offiziellen Landesstatistik (aus BBS-Planung, Stand 15.11.2008) herangezogen.

### Schulgröße

Im berufsbildenden Bereich besuchen zurzeit durchschnittlich knapp 2.000 Schülerinnen und Schüler eine der 134 inspizierten Schulen. Aufgrund der Größe der Organisationseinheiten wurden im Gegensatz zu den allgemein bildenden Schulen (3 – 4 Tage) grundsätzlich fünftägige Inspektionsbesuche durchgeführt, an denen in der Regel zwei bis drei, in den größten Schulen bis zu sechs Inspektoren eingesetzt waren.



### 1-7 Anzahl der inspizierten Schulen nach Schülerzahl (Stand: 15.11.2008)

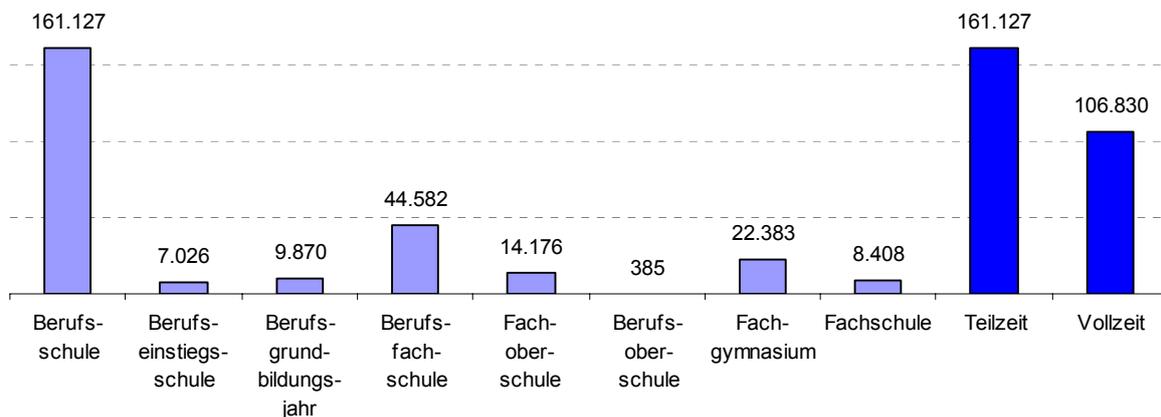
Inwieweit die Schulgröße einen Einfluss auf das Inspektionsergebnis hat, wird im Kapitel 4 näher beschrieben. Die Anzahl der Schulen nach den Schülerzahlen entspricht etwa einer Normalverteilung, wobei in den vier größten Schulen zwischen 4.200 und 4.600 Schülerinnen und Schüler unterrichtet werden. In der Gruppe der kleinsten Schulen sind vor allem Fachschulen vertreten.

<sup>9</sup> Standardisierte Abschlussformulierung in den jeweiligen Zielvereinbarungen

<sup>10</sup> Bezieht man die sechs inspizierten berufsbildenden Schulen aus der Pilotphase (siehe Abschnitt 1.6) ein, so verlängert sich der Zeitraum nochmals um zwei Jahre.

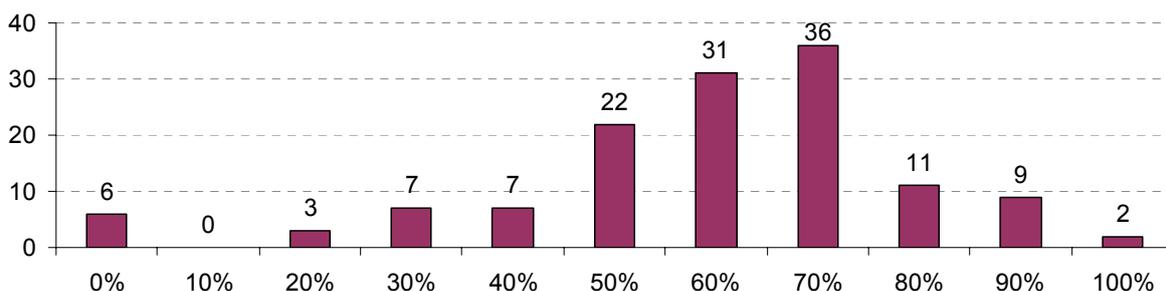
## Schulformen

Nach dem Niedersächsischen Schulgesetz gliedert sich das berufsbildende Schulwesen in sieben Schulformen, in denen zum aktuellen Statistikzeitpunkt 267.957 Schülerinnen und Schüler<sup>11</sup> unterrichtet werden. Davon besuchen ca. 60 % eine Teilzeitschulform (Berufsschule, kooperatives Berufsgrundbildungsjahr). Die Vollzeitschülerinnen und -schüler verteilen sich auf die verschiedenen Berufsfachschulen und das schulische Berufsgrundbildungsjahr (insgesamt ca. 50 %), das Fachgymnasium (21 %), die Fachoberschule (13,3 %), die neue Berufseinstiegschule (6,6 %) sowie die Berufsoberschule (0,4 %).



### 1-8 Schülerinnen und Schüler nach Schulformen (Stand: 15.11.2008)

Die große Vielfalt in den einzelnen Schulformen und das differenzierte Bildungsangebot in den berufsbildenden Schulen machen eine Analyse der Inspektionsergebnisse auf dieser Basis schwer. Die Verteilung der Schülerschaft nach Teilzeit- und Vollzeitanteilen (Abb. 1-8) lässt erkennen, dass in zwei Drittel aller inspizierten Schulen der Anteil der Teilzeitschülerinnen und -schüler bei 50 bis 70 % liegt. Einen höheren Anteil erzielen vorwiegend die berufsbildenden Schulen in den größeren Städten (Hannover, Braunschweig, Osnabrück und Oldenburg), weil dort neben den spezifischen Ausbildungsberufen auch Bezirks- und Landesfachklassen besult werden.



### 1-9 Anzahl der inspizierten Schulen nach dem prozentualen Anteil ihrer Teilzeitschülerinnen und -schüler (Stand: 15.11.2008)

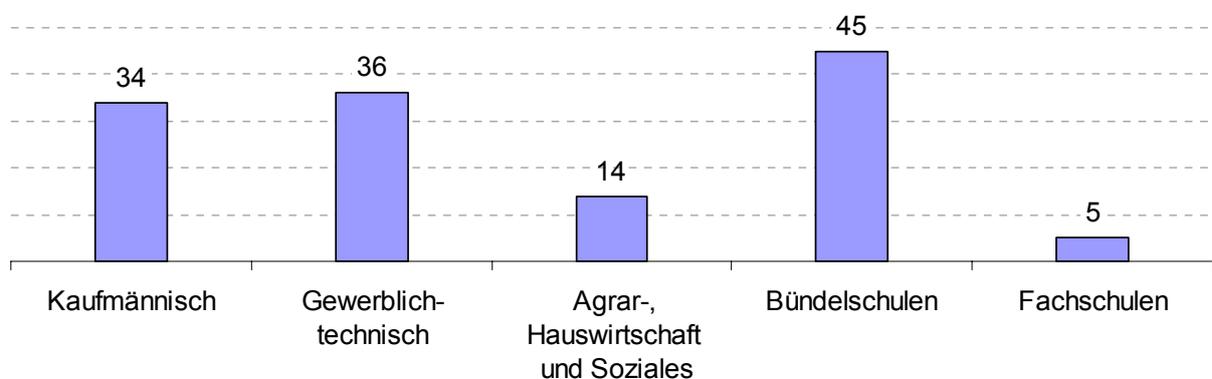
#### Einteilung nach Berufsfeldschwerpunkten

Die Schulstruktur im berufsbildenden Bereich lässt sich nach der im Statistikprogramm BBS-Planung vorgenommenen Anordnung in insgesamt 21 Berufsfelder bzw. berufsfeldnahe Bereiche aufteilen. Für eine vergleichende Analyse der Inspektionsergebnisse ist diese Einteilung jedoch wenig hilfreich, da sich die Ergebnisse für eine Reihe von Berufsfeldern aufgrund der geringen

<sup>11</sup> Einschließlich der fünf Schulen, die nicht vom Fachbereich 4 der NSchl inspiziert worden sind (Näheres siehe Kapitel 1.1).

Anzahl für vergleichende Auswertungen nicht eignen. An dieser Stelle wird versucht, die einzelnen Berufsfelder auf Basis der aktuellen Schülerzahlen (Stand: 15.11.2008) in fünf Gruppen zusammenzufassen:

- Kaufmännisch: Wirtschaft und Verwaltung, Gesundheit
- Gewerblich-technischer Schwerpunkt: Metall-, Elektro-, Bau-, Holz-, Textil-, Druck-, Fahrzeugtechnik, Farbtechnik und Raumgestaltung, Körperpflege
- Agrar-, Hauswirtschaft und Soziales: Agrarwirtschaft, Gartenbau, Chemie, Biologie und Physik, Ernährung, Hauswirtschaft, Pflege, Sozialpädagogik
- Bündelschulen: Schulen mit einem Schüleranteil in den jeweiligen Schwerpunkten unter 50 %
- Fachschulen: 5 Fachschulen, ohne Berücksichtigung der Schwerpunkte
- ohne Zuordnung: Sonstige, Verschiedene <sup>12</sup>



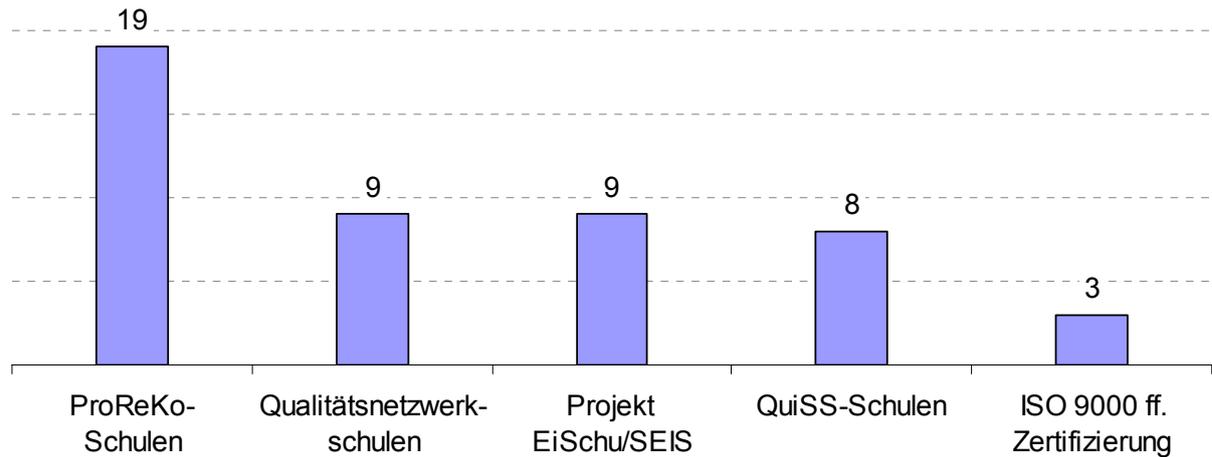
### 1–10 Anzahl der Schulen nach Klassifizierung der Berufsfelder in Schwerpunkte

Dabei werden die Schulen einem Schwerpunkt zugeteilt, wenn mehr als 50 % der Schülerschaft in den Bildungsgängen eines Berufsfeldes beschult werden, die diesem Schwerpunkt zugeordnet sind. Bündelschulen im Sinne dieser Klassifizierung haben demnach eine breitere Streuung der Berufsfelder und erreichen in keinem der Schwerpunkte die 50 %-Grenze. Es ist davon auszugehen, dass ein einzelnes Berufsfeld für die Struktur und das Profil der Bündelschule nicht ausschlaggebend ist. Die Fachschulen (größtenteils mit 100 % gewerblich-technischem Schwerpunkt) werden wegen ihrer Eigenheiten in vielen Aspekten gesondert eingruppiert.

### Schulen in Qualitätsentwicklungsprojekten und -modellversuchen

In den vergangenen Jahren hatten berufsbildende Schulen die Möglichkeit, sich an verschiedenen Modellversuchen oder Projekten zur Qualitätsentwicklung zu beteiligen.

<sup>12</sup> Kleinere Anteile unter 10 %, die keinen entscheidenden Einfluss auf die Clusterbildung haben oder wegen ihrer Besonderheit direkt den Fachschulen zuzuordnen sind (z. B. 100 % Seefahrt).



### 1–11 Anzahl der Schulen in qualitätsorientierten Schulversuchen und Projekten

In den Jahren 1999 bis 2004 wurden in dem BLK-Modellversuch „Qualitätsentwicklung von Schule und Unterricht durch interne und externe Evaluation“ (QuiSS) verschiedene Instrumente schulischer Qualitätsentwicklung untersucht. In den verschiedenen Phasen des Modellversuchs haben sich insgesamt acht berufsbildende Schulen beteiligt.<sup>13</sup>

Im Rahmen des Projektes „Qualitätsentwicklung in Netzwerken“ (2002 bis 2005)<sup>14</sup> haben neun berufsbildende Schulen gemeinsam mit 55 allgemein bildenden Schulen eine systemisch verankerte Qualitätsentwicklung und -sicherung erprobt. Dabei wurden u. a. Ideen für das künftige Schulinspektionssystem entwickelt. Sechs berufsbildende Schulen haben sich dabei in einer Pilotphase extern evaluieren lassen (siehe Abschnitt 1.6.1).

In einem fünfjährigen Projekt (2003 – 2007) beteiligten sich ca. 15 % der berufsbildenden Schulen an dem umfassenden Schulversuch „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“ (ProReKo).<sup>15</sup> Ziel des Projektes war es, durch ein geändertes Steuerungs- und Unterstützungssystem die Schulen zu regionalen und kundenorientierten Dienstleistern der beruflichen Bildung zu entwickeln und die Qualität ihrer schulischen Arbeit messbar zu verbessern. Da der laufende Schulversuch zeitlich zu großen Teilen in die erste Inspektionrunde fiel, hat das Projekt auch an die Schulinspektion besondere Herausforderungen gestellt. Von den 19 ProReKo-Schulen war eine gleichzeitig im Projekt der Qualitätsnetzwerkschulen beteiligt.

Erfahrungen auf dem Weg in die Eigenverantwortung konnten Schulen in dem Kooperationsprojekt „Erweiterte Eigenverantwortung in Schulen und Qualitätsvergleich in Bildungsregionen und Netzwerken“ des Kultusministeriums mit der Bertelsmann-Stiftung (2005 - 2008) sammeln.<sup>16</sup> Im Rahmen dieses Projektes konnten sie zum Aufbau eines professionellen Qualitätsmanagements eine standardisierte Selbstevaluation (SEIS) nutzen, die ihnen die Chance geben sollte, in der Kenntnis ihrer Stärken und ihres Veränderungsbedarfs in einen selbst gesteuerten Verbesserungsprozess einzutreten. Neun berufsbildende Schulen in den Bildungsregionen Emsland und Braunschweig beteiligten sich an dieser Initiative, von denen vier berufsbildende Schulen ebenfalls am Projekt „Qualitätsentwicklung in Netzwerken“ beteiligt waren.

<sup>13</sup> S. z. B. [http://www.mk.niedersachsen.de/master/C26696\\_N12362\\_L20\\_D0\\_I579.html](http://www.mk.niedersachsen.de/master/C26696_N12362_L20_D0_I579.html)

<sup>14</sup> Qualitätsnetzwerke – Qualitätsentwicklung in Netzwerken, Abschlussbericht, Heft 1, Niedersächsisches Kultusministerium

<sup>15</sup> Schulversuch Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als Regionale Kompetenzzentren ProReKo, Abschlussbericht, Niedersächsisches Kultusministerium, Hannover Juni 2008

<sup>16</sup> siehe gemeinsamer Internetauftritt des Kultusministeriums mit der Bertelsmann-Stiftung: <http://www.kooperation-das-macht-schule.niedersachsen.de>.

Unabhängig von Schulversuchen und Qualitätsentwicklungsprojekten haben sich einige Schulen der Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000ff unterzogen. Die erteilten Zertifikate erfassen dabei die gesamte Organisationseinheit, bestimmte Schulformen oder auch nur einzelne Werkstätten.

## 1.6 Rahmenbedingungen der Inspektionsarbeit

### 1.6.1 Ergebnisse aus den ersten Pilotinspektionen

In der Startphase der Niedersächsischen Schulinspektion sind im Rahmen des Projekts „Qualitätsentwicklung in Netzwerken“<sup>17</sup> in sechs der beteiligten berufsbildenden Schulen Inspektionen durchgeführt worden:

- BBS IV Braunschweig
- BBS Papenburg – hauswirtschaftliche und sozialpädagogische Fachrichtungen
- BBS Cadenberge
- BBS Lingen – gewerbliche Fachrichtungen
- BBS am Schölerberg Osnabrück
- BBS Osterholz-Scharmbeck

Diese Schulen wurden zwischen Mai 2004 und November 2005 in zwei Phasen von Inspektorinnen und Inspektoren – teilweise in Begleitung niederländischer Inspektoren – inspiziert. Ab der siebten BBS-Inspektion wurden die seit dem Herbst 2005 erstmals ausgebildeten BBS-Inspektoren in den berufsbildenden Schulen eingesetzt (siehe unten).

Alle sechs Qualitätsnetzwerkschulen wurden im Gegensatz zu den späteren Inspektionen nur drei Tage besucht. Während der ersten Phase (Mai bis Juni 2004) – etwa zeitgleich mit der Veröffentlichung des EFQM-Erlasses (siehe oben) – wurden die ersten drei Schulen inspiziert. Die dreitägigen Inspektionsbesuche umfassten neben einem Rundgang durch die Schule die Unterrichtseinsichtnahmen von 28 % bis 57 % der Lehrkräfte sowie Interviews mit der Schulleitung (einschließlich Funktionsträger), den Lehrkräften, den Eltern und Schülerinnen und Schülern. An der Nachbesprechung (mündliches „Feedback“) nahmen neben der erweiterten Schulleitung gelegentlich Mitglieder der Steuergruppen und des Personalrates teil.

Die im Bericht der inspizierten Schule zusammengefassten Ergebnisse weisen für die ersten drei Inspektionen erhebliche Unterschiede zu den in einer weiteren Erprobungsphase (Schulen 4 bis 6) durchgeführten Inspektionen und zum späteren Standard auf. Beim Qualitätsprofil handelt es sich dabei um eine Erprobungsfassung, die das Qualitätskonzept der niederländischen Schulinspektion zu Grunde legt und mit dem niedersächsischen Orientierungsrahmen „Schulqualität in Niedersachsen“ (Stand: Dez. 2003) abgeglichen wurde.

Für die nächste Phase sind im Wesentlichen folgende Veränderungen vorgenommen worden:

- Ab der dritten BBS-Inspektion werden die Teilkriterien erstmalig nicht mehr nach den vier Beurteilungskategorien der Qualitätskriterien („4“ bis „1“) sondern mit „+“ (erfüllt oder positiver Beitrag) und „-“ (nicht erfüllt oder negativer Beitrag) sowie „0“ (keine Beurteilung möglich) bewertet.
- Der Teilbereich „Lehrerhandeln im Unterricht“ enthält nun vier statt fünf Qualitätskriterien.
- Das Qualitätskriterium 12 mit sieben Teilkriterien zur Elternbeteiligung und die Kooperationen mit externen Partnern wird auf die Qualitätskriterien 11 und 12 aufgeteilt. Die Beteiligung

---

<sup>17</sup> Von Februar 2002 bis Februar 2005 wird ein Projekt des Kultusministeriums zur Qualitätsentwicklung in niedersächsischen Schulen und Schulbehörden durchgeführt, in dem sich 64 Schulen aller Schulformen in acht regionalen Netzwerken organisieren.

der Schülerschaft an der Schule, wie beispielsweise die demokratische Mitwirkung oder die Übernahme eigenständiger Gestaltungsaufgaben, wird nun berücksichtigt.

- Da ein Qualitätsmanagementsystem inzwischen verbindlich vorgeschrieben ist, werden Bewertungen zur Einführung des EFQM-Modells im Qualitätskriterium 16 eingeführt und ersetzen vier Teilkriterien mit Aussagen zur Verbesserung der Unterrichtsqualität.
- Zahlreiche Teilkriterien werden umformuliert und stimmen mit dem ab 2006 angewandten Qualitätsprofil überein. Aussagen wie z. B. „Schüler-Betriebspraktika und praktische Ausbildung werden entsprechend den Vorgaben vorbereitet, durchgeführt, begleitet und ausgewertet.“ (TK 2.5) oder „Die Schule steht in Kontakt mit der Schulaufsicht und dem Beratungsangebot, um die Unterrichtsqualität zu steigern.“ (TK 12.6) werden ganz gestrichen.

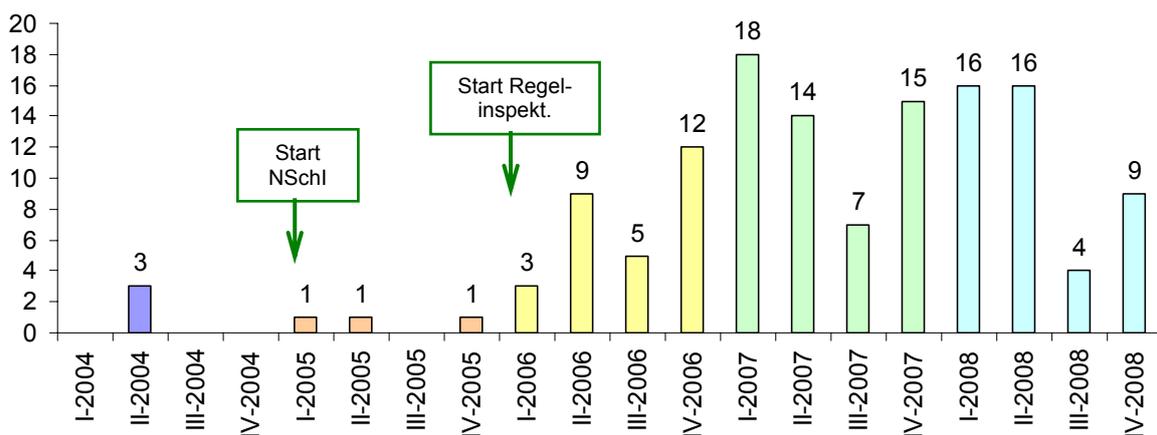
In einer zweiten Phase wurden im Jahre 2005 drei weitere Schulen inspiziert. Während der dreitägigen Inspektionsbesuche führte das Inspektionsteam zusätzliche Interviews mit den Partnern der betrieblichen Ausbildung sowie mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch. In der sechsten Schule wurden erstmalig zwei Interviews mit den Lehrkräften durchgeführt. Der Anteil der besuchten Lehrkräfte im Unterricht lag jetzt zwischen 54 % und 67 %.

Bis auf einige Abweichungen und Verschiebungen in den Qualitätskriterien 2, 4 und 8 stimmen die Aussagen der Teilkriterien weitgehend mit dem ab 2006 durchgängig angewandten Qualitätsprofil überein. Das gilt auch für das Qualitätskriterium 16, wenngleich den später angelegten strengen Bewertungsmaßstäben wegen der im Aufbau befindlichen Einführung eines Qualitätsmanagements nach dem EFQM-Modell noch nicht entsprochen werden kann.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Ergebnisse aus der ersten Pilotphase nur sehr eingeschränkt geeignet sind, mit den 128 folgenden BBS-Schulinspektionen gemeinsam ausgewertet zu werden. Der Ablauf der Inspektion (Drei-Tage-Inspektionen, Interviews), die Bewertungen (Qualitätskriterien, Teilkriterien) sowie die geringe zeitliche Distanz zwischen Inspektionstermin und der EFQM-Einführung unterscheiden sich zu stark vom Standard-Qualitätsprofil für die übrigen berufsbildenden Schulen. Aus diesem Grund werden die sechs in der Pilotphase inspizierten berufsbildenden Schulen bei der folgenden Analyse der Inspektionsergebnisse nicht weiter berücksichtigt.

## 1.6.2 Arbeitsorganisation

### Entwicklung der Inspektionen im Betrachtungszeitraum



#### 1–12 Anzahl der Inspektionen im BBS-Bereich (nach Quartalen)

Zum Zeitpunkt des offiziellen Beginns der Schulinspektion in Niedersachsen im Mai 2005 sind bereits die ersten berufsbildenden Schulen im Rahmen der beschriebenen Pilotphase inspiziert worden. In der Pilotphase und bis zum Abschluss der zweiten Ausbildungsrunde im April 2006 (12 Inspektionen) sind vorwiegend Inspektorinnen und Inspektoren im BBS-Bereich eingesetzt worden, die am Aufbau des Schulinspektionssystems maßgeblich beteiligt waren. In den drei

ersten Inspektionen wurden sie von niederländischen Inspektoren der Inspectie van het Onderwijs begleitet.

### **Ausbildung der Inspektoren**

Ab Juni 2006 übernahmen fünf ausgebildete BBS-Inspektoren die Inspektionen der berufsbildenden Schulen. Bis zum Ende der ersten Inspektionsrunde ergänzten drei weitere Inspektoren das Team im Fachbereich 4, von denen jedoch im Laufe der Zeit drei die Niedersächsische Schulinspektion wieder verlassen, um andere Aufgaben zu übernehmen.

Die Schulinspektoren verfügen über mehrjährige Leitungserfahrung in Schulen und/oder Schulbehörden. Sie haben ein Auswahlverfahren durchlaufen, eine etwa viermonatige Qualifizierung absolviert und diese mit einer Prüfung abgeschlossen. Bis zu ihrer Laufbahnwechselprüfung und der Besetzung eines Dienstpostens im Schulaufsichtsdienst sind sie im Rahmen einer Abordnung in der Niedersächsischen Schulinspektion tätig.

### **Einsatz und Arbeitsbedingungen der Inspektoren**

Je nach Größe der berufsbildenden Schule sind in der ersten Inspektionsrunde für die fünftägigen Inspektionen in der Regel zwei bis drei, in großen Schulsystemen auch bis zu sechs Inspektorinnen und Inspektoren eingesetzt. Bis auf wenige Ausnahmen werden dabei nur BBS-Inspektoren als erster und zweiter Inspektor eingesetzt. In etwa einem Drittel der Inspektionen werden sie von Inspektorinnen und Inspektoren aus dem allgemein bildenden Bereich unterstützt.

Drei abgeordnete Lehrkräfte unterstützen im Fachbereich 4 die Inspektoren schulfachlich, d. h. bei der Planung und Organisation, der inhaltlichen Vorbereitung sowie der Auswertung der Schulinspektionen. Sie stellen durch die Ankündigung der Inspektion den ersten Kontakt mit den Schulen her, wirken bei der Korrektur der Berichtsentwürfe mit, achten auf deren Vergleichbarkeit, organisieren die Versendung der Berichte an die Schule und den Schulträger und halten während des Inspektionsverfahrens Kontakt zu den Inspektoren. Weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung planen für die Inspektoren z. B. die Hotelbuchungen, wickeln die Dienstreisen ab, leisten technische Unterstützung rund um den Telearbeitsplatz und sind bei dienstrechtlichen Fragen behilflich. Eine weitere Person ist für die statistische Auswertung der Inspektionen zuständig.

Für alle BBS-Inspektoren sind Telearbeitsplätze eingerichtet worden, so dass die Vor- und Nachbereitung einer Inspektion an ihren häuslichen Arbeitsplätzen erledigt werden kann. Die technische Ausrüstung umfasst ein Notebook, einen Drucker mit Scan-Funktion, einen Internetzugang sowie ein Diensthandy. Der technische Support wird über die Verwaltung in der Dienststelle Bad Iburg und falls erforderlich über weitere externe Mitarbeiter beim Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (LSKN) gewährleistet.

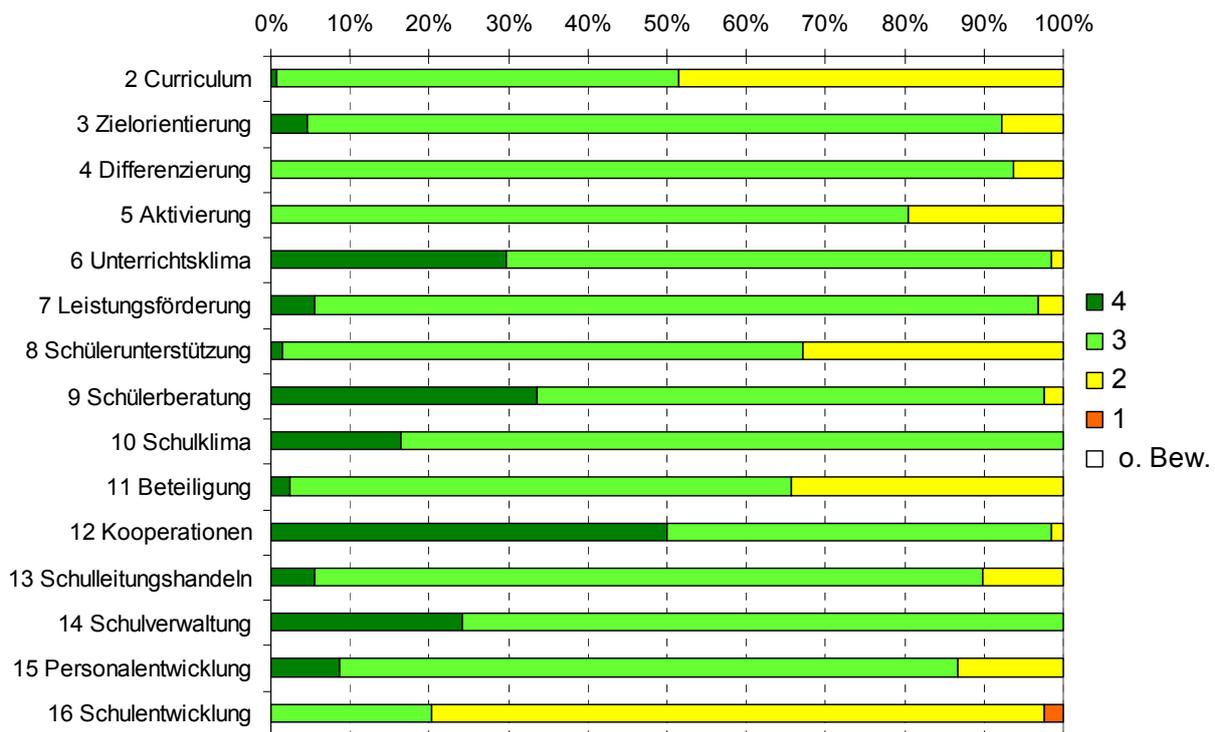
Im Laufe des Jahres werden mehrere Dienstbesprechungen und Fortbildungen in Bad Iburg durchgeführt, die sich u. a. mit der Weiterentwicklung der Schulinspektion, der Zusammenarbeit mit der Landesschulbehörde, den Evaluationsinstrumenten oder der Unterrichtsbeobachtung befassen. In den Fachbereichen finden zusätzliche Arbeitssitzungen und Dienstbesprechungen statt.

## 2 Die Inspektionsergebnisse

### 2.1 Übersicht

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf das entsprechende Kapitel im periodischen Bericht der Niedersächsischen Schulinspektion vom Dezember 2008 und vervollständigen die darin enthaltenen Aussagen auf Basis der vollständigen ersten Inspektionsrunde in berufsbildenden Schulen, d. h. es liegen die Bewertungen in 128 berufsbildenden Schulen zugrunde (vgl. Kapitel 1.6).

Die folgende Abbildung zeigt die Bewertungen der 15 Qualitätskriterien. Dargestellt ist die prozentuale Verteilung der Bewertung von „stark“ (4) über „eher stark als schwach“ (3), „eher schwach als stark“ (2) bis hin zu „schwach“ (1).



#### 2-1 Bewertungsübersicht im Qualitätskurzprofil

Grundsätzlich ist bei dieser Betrachtung zu berücksichtigen, dass auf Grund der unterschiedlichen Anzahl von Teilkriterien (minimal 4 bis maximal 10) zu den einzelnen Qualitätskriterien die Normierungsgrundlagen zu einem ungleichmäßig auf die Gesamtbewertung einwirkenden Einfluss der Bewertung eines einzelnen Teilkriteriums führen. Dieser Aspekt ist allerdings für das Instrumentarium der ersten Inspektionsrunde zu berücksichtigen.

Die berufsbildenden Schulen in Niedersachsen zeigen eine besondere Stärke bei der Kooperation mit externen Partnern und anderen Schulen (QK 12), in der etwa die Hälfte der Schulen mit „stark“ bewertet wird.

Weitere sehr positiv bewertete Qualitätskriterien sind die Beratung und Betreuung von Schülerinnen und Schülern (QK 9 mit 34 % „stark“, 64 % mit „eher stark als schwach“) sowie das positive pädagogische Klima im Unterricht (QK 6 mit 30 % „stark“, 69 % mit „eher stark als schwach“).

In den Qualitätskriterien 10 und 14 erfüllen alle Schulen die vorgegebene Norm („3“ oder besser), wobei in fast einem Viertel der Schulen die Ressourcenverwaltung (QK 14, 24 %) und in ca. einem Sechstel das Schulklima (QK 10, 16 %) mit „stark“ bewertet wird.

Mit einem Anteil von 90 % und mehr werden in den berufsbildenden Schulen auch die Anforderungen in den Bereichen „Leistungsanforderungen und Leistungskontrollen“ (QK 7) und „Führungsverantwortung der Schulleitung“ (QK 13) erfüllt. Gleiches gilt auch für die Unterrichtskriterien „Zielorientierung und Strukturierung“ (QK 3) sowie „Stimmigkeit und Differenzierung“ (QK 4).

In den Qualitätskriterien „Unterstützung eines aktiven Lernprozesses“ (QK 5) und „Personalentwicklung und Förderung der Lehrerprofessionalität“ (QK 15) liegt der Anteil der positiv bewerteten Schulen über 80 %, wobei auffällt, dass es keiner Schule gelingt, bei der Aktivierung der Schülerinnen und Schüler im Lernprozess eine Bewertung „stark“ zu erreichen.

In den Kriterien „Unterstützung der Schülerinnen und Schüler im Lernprozess“ (QK 8) und „Beteiligung von Schülerinnen und Schülern, Partnern der beruflichen Bildung sowie Eltern“ (QK 11) zeigt sich ein deutlich differenziertes Ergebnis und es werden ca. zwei Drittel der Schulen positiv bewertet.

Im Qualitätskriterium 2 „Schuleigenes Curriculum“ wird in fast jeder zweiten Schule die Norm nicht erfüllt und ein Verbesserungspotenzial festgestellt.

Im Qualitätskriterium 16 erreichen mehr als drei Viertel der Schulen nicht die Norm. Damit wird deutlich, dass die mit der EFQM-Einführung befassten berufsbildenden Schulen bisher nicht die in den Teilkriterien formulierten anspruchsvollen Anforderungen erfüllen, die sich auf ein eingeführtes und funktionierendes Qualitätsmanagement nach EFQM beziehen.

## 2.2 Bewertung der öffentlichen berufsbildenden Schulen in den Qualitätskriterien

### Qualitätskriterium 1 „Ergebnisse und Erfolge der Schule“

Das erste Qualitätskriterium wurde in der ersten Inspektionsrunde nur in Ausnahmefällen bewertet, da bisher ein Referenzrahmen fehlt, der Voraussetzung für eine Bewertung gewesen wäre. Es gibt eine Reihe von Daten, die sich auf die Ergebnisqualität von berufsbildenden Schulen beziehen. Deren Zusammenführung zu einem einheitlichen Datensatz, der dann auch vergleichbar und belastbar von allen Schulen vorgelegt werden könnte, steht aber aus.

Im Rahmen der Inspektion werden allerdings Kennzahlen wie z. B. berufliche und schulische Abschlüsse, Wiederholerquoten, Übernahmequote und besondere Erfolge der Schule im Erhebungsbogen erfasst. Dabei kann auch mit Hilfe des Inspektionsmoduls auf Datenbestände in BBS-Planung zurückgegriffen werden. Ein Teil dieser Daten muss nicht im Rahmen der offiziellen Schulstatistik geführt werden und wird daher auch nicht immer in diesem Programm gepflegt werden (z. B. Zahl der unentschuldigten Fehltag oder Unterrichtsausfall), was in einigen Fällen zu zusätzlichem Aufwand in den Schulen bzw. fehlenden Angaben geführt hat. Bei den vorgelegten Daten traten wiederholt Unklarheiten und Widersprüchlichkeiten auf, deren Ursachen nicht immer aufzuklären waren.

Die im Rahmen des Schulversuchs „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren (ProReKo)“ erarbeiteten und erprobten Landeskennzahlen Abschlussquote, Übernahmequote und erfolgreiche Schulzeit werden zwar seit dem Frühjahr 2007 im Statistikprogramm „BBS-Planung“ ermittelt und zur Verfügung gestellt, aber bisher nicht systematisch in der Inspektion berücksichtigt. Bisher fehlt für „BBS-Planung“ ein Abgleich zwischen den Modulen „QM-Auswertungen“ und „Inspektion“ und die unterschiedlichen Auswertungs- und Darstellungsformen erschweren den Umgang mit den Kennzahlen<sup>18</sup>.

Für die Darstellung der schulischen Kennzahlen im Erhebungsbogen gilt, dass die gewählte Differenzierung nach Schulformen, Berufsfeldern und Ausbildungsberufen für die Schulen und das Inspektionsteam nur teilweise aussagekräftig und auch im Einzelfall wenig belastbar ist. Im

---

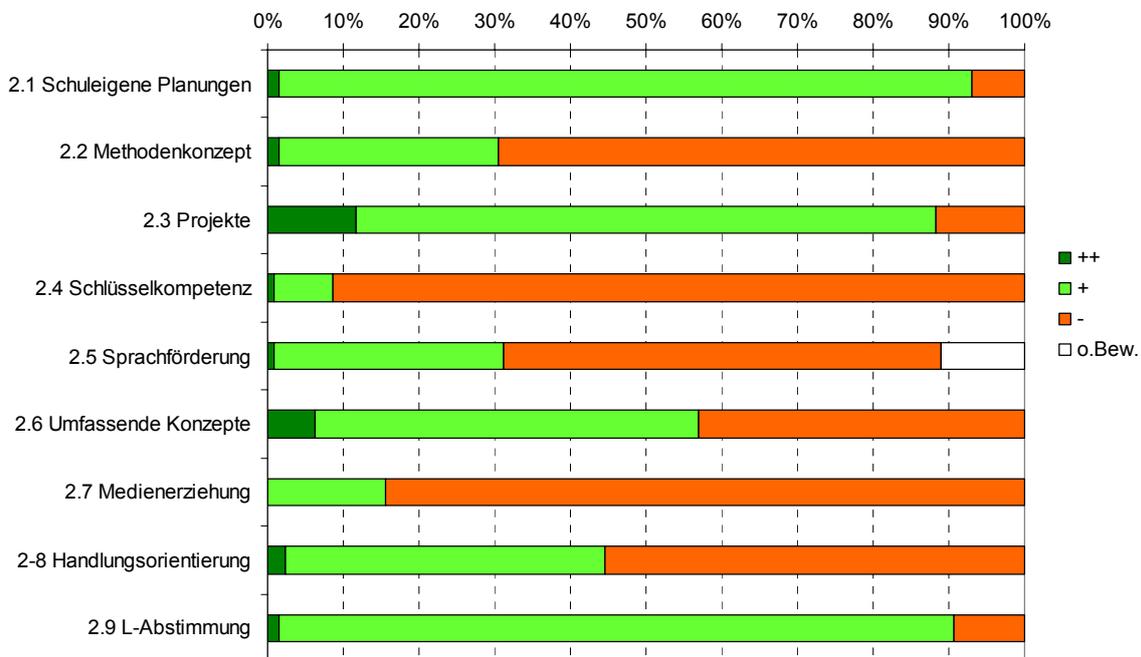
<sup>18</sup> So wird z. B. im Rahmen der Inspektion analog zu den allgemein bildenden Schulen die Wiederholerquote betrachtet, während im Rahmen der QM-Auswertung für BBSn die Landeskennzahl 4 „Erfolgreiche Schulzeit“ betrachtet wird.

Rahmen der Inspektion werden die Analyse und Nutzung dieser Daten für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess in der Schule bei der Bewertung anderer Kriterien berücksichtigt.

Über die in der Bewertung erfassten Kriterien und Anforderungsbereiche hinaus und unabhängig von den bisher nicht vorliegenden Vergleichszahlen (s. o.) zeigen sich in vielen berufsbildenden Schulen die in den Interviews angesprochenen Vertreter der ausbildenden Wirtschaft und der Elternschaft mit den schulischen Ergebnissen bzw. mit den erzielten Prüfungsergebnissen zufrieden. Eine große Zahl von berufsbildenden Schulen weist besonderes Engagement und besondere Erfolge bei der Durchführung und Teilnahme an Schülerwettbewerben und bei der Beteiligung an Innovationsvorhaben wie Schul- und Modellversuchen auf.

**Qualitätskriterium 2 „Schuleigenes Curriculum“**

In über 90 % der Schulen sind die Rahmenvorgaben in schuleigene Planungen umgesetzt. Die Abstimmung fachlicher und methodischer Fragen zwischen den Lehrkräften erfolgt im erforderlichen Umfang. Projekte werden in der großen Mehrzahl der Schulen in den Unterricht einbezogen. Dieses gelingt – vor allem in Bezug auf die curriculare Integration – in über 10 % der Schulen in besonders positiver Weise.



**2-2 Bewertung im Kriterium 2**

Die für die berufsbildenden Schulen typische Vielfalt von Berufen und Schulformen führt oft zu einer großen sowohl quantitativen als auch qualitativen Spanne im Bereich der curricularen Arbeit innerhalb einer Schule. Die weitgehend nach Themen und Inhalten strukturierten Pläne lassen in mehr als der Hälfte der Schulen eine eindeutig erkennbare Ausrichtung auf berufliche Handlungsorientierung vermissen. Lernsituationen sind häufig nur in wenigen Bildungsgängen und Berufsfeldern dokumentiert oder erkennbar im Unterricht eingesetzt. Auffällig ist, dass man sich in den positiv auffälligen Fällen oft auf die Ergebnisse von landesweiten oder regionalen Arbeitsgruppen bezieht, wie z. B. im Bereich der Hauswirtschaft, der Farbtechnik- und Raumgestaltung und der Fahrzeugtechnik.

In sieben von zehn Schulen ist die „Entwicklung der Methodenkompetenz“ bei Schülerinnen und Schülern in den Lehrplänen nicht umfassend berücksichtigt, so dass die Norm nicht erreicht wird. Entsprechend werden Lern- und Arbeitstechniken allenfalls individuell vermittelt, aber nicht zwischen Lehrkräften verbindlich abgestimmt. Die Schulen verfügen in der Regel über Medien-

konzepte im Sinne von detaillierten Auflistungen der vorhandenen Medien. Konzepte zur Medienerziehung liegen in mehr als 80 % der Schulen nicht vor.

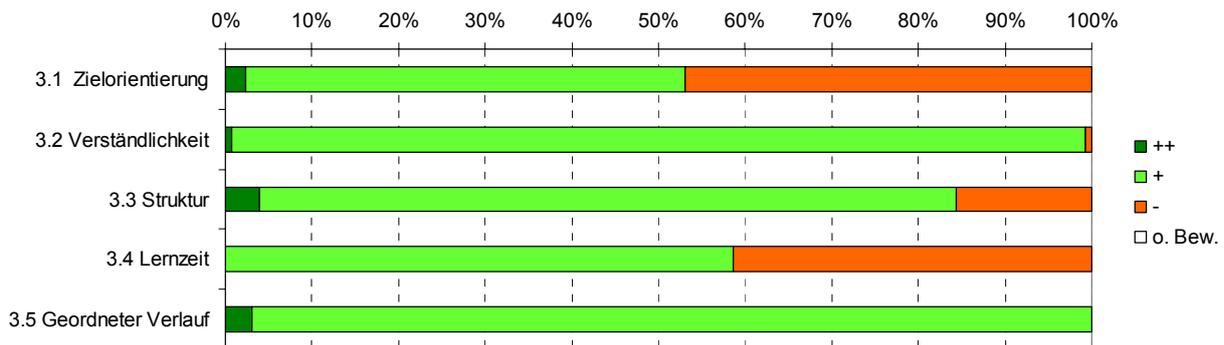
Die Entwicklung und die Bewertung von Schlüsselkompetenzen wie Teamfähigkeit und selbstständiges Lernen sind in weniger als 10% der Schulen in den schuleigenen Lehrplänen verankert.

In etwa 60 % der Schulen werden keine oder nicht ausreichende Sprachfördermaßnahmen für Schülerinnen und Schüler angeboten, deren Lernen durch nicht ausreichende Deutschkenntnisse erschwert ist. Bei jeder zehnten berufsbildenden Schule wurde dieses Teilkriterium nicht bewertet, weil in diesen Schulen auf Grund ihrer besonderen strukturellen Rahmenbedingungen kein oder nur in vereinzelt Fällen Bedarf gesehen wurde.

In über 50% der berufsbildenden Schulen wird mit besonderen Konzepten zur Umsetzung des Bildungsauftrags des Niedersächsischen Schulgesetzes die gesetzte Norm erfüllt. Dieses gelingt besonders an solchen Schulen, die durch entsprechende Berufsbereiche bereits Anknüpfungspunkte bzw. einen besonderen Schwerpunkt haben (z. B. Gesundheit und Pflege, Umweltschule in Europa, Schule ohne Rassismus - Schule mit Courage u. ä.).

**Qualitätskriterium 3 „Lehrerhandeln im Unterricht – Zielorientierung und Strukturierung“**

Die Anforderungen an die Lehrkräfte, für einen geordneten Unterrichtsverlaufs zu sorgen und Aufgaben und Lerninhalte verständlich zu erläutern, werden an fast allen berufsbildenden Schulen erfüllt. Die zugehörigen Teilkriterien werden fast ausnahmslos positiv bewertet. Auch hinsichtlich der deutlichen Strukturierung von Lernprozessen und der sinnvollen Verknüpfung von Lernschritten erfüllen die Schulen ganz überwiegend die Norm.

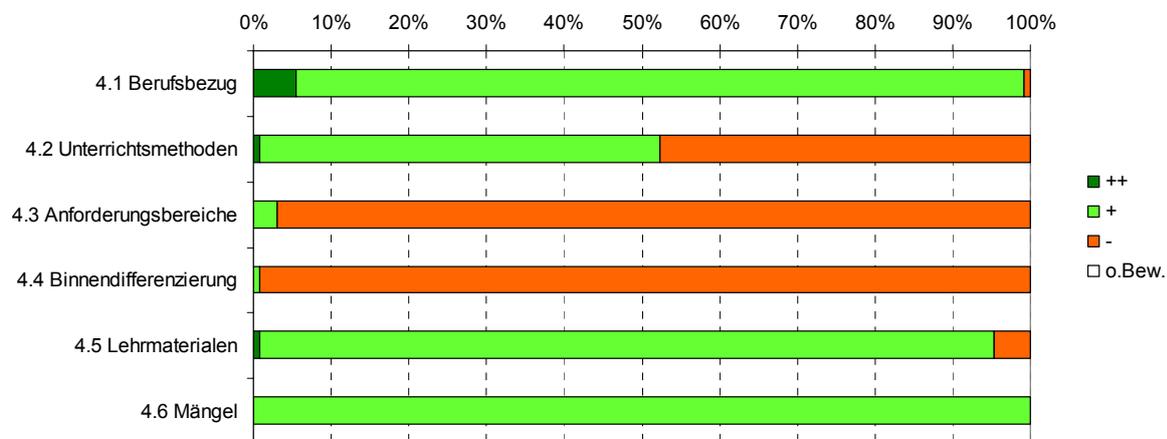


**2-3 Bewertung im Kriterium 3**

In mehr als der Hälfte der Schulen werden die Unterrichtsziele nicht ausreichend deutlich. Dies trifft in den berufsbezogenen Unterrichtsstunden besonders in Hinblick darauf zu, dass der Zusammenhang der Unterrichtsinhalte mit den beruflichen Arbeitsprozessen nicht genügend deutlich wird. An dieser Stelle spiegelt sich das Ergebnis aus dem Bereich der curricularen Arbeit wider (TK 2.8) und es zeigt sich, dass die spezifischen Chancen im Bereich der beruflichen Bildung nicht umfassend durch Unterrichtskonzepte mit klaren didaktischen Bezügen zu berufstypischen Handlungssituationen genutzt werden.

In mehr als 40 % der Schulen wird eine „intensive Nutzung der Lernzeit“ als nicht gegeben bewertet. Neben zu spät beginnenden und zu früh endenden Unterrichtsstunden wird die Lernzeit im Unterricht vor allem wegen zu geringer Binnendifferenzierung, zeitlich ineffektiven Formen der Ergebnissicherung und -dokumentation sowie geringer Aktivierung der Schülerschaft nicht effektiv genutzt.

## Qualitätskriterium 4 „Lehrerhandeln im Unterricht – Stimmigkeit und Differenzierung des Unterrichts“



### 2–4 Bewertung im Kriterium 4

Der Berufsbezug wird bis auf eine Ausnahme in allen Schulen mit „zutreffend“ bewertet bzw. die Inhalte und das Anforderungsniveau wird in den allgemein bildenden Fächern angemessen gewählt. Fachliche Mängel und Mängel im Bereich von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sind von den Inspektorinnen und Inspektoren in den Schulen nur in Einzelfällen<sup>19</sup> festgestellt worden.

Die Anforderungen, dass Materialien und Medien sowohl auf die Inhalte als auch auf die Schülerinnen und Schüler“ abgestimmt sein sollen, werden in über 90% der Schulen erfüllt.

Die Forderungen nach adressatengerechter Auswahl und Anpassung der Methoden werden dagegen in fast der Hälfte der Schulen mit „nicht zutreffend“ bewertet. Das bezieht auch den Einsatz von spezifischen Arbeitsverfahren im berufsbezogenen Unterricht ein.

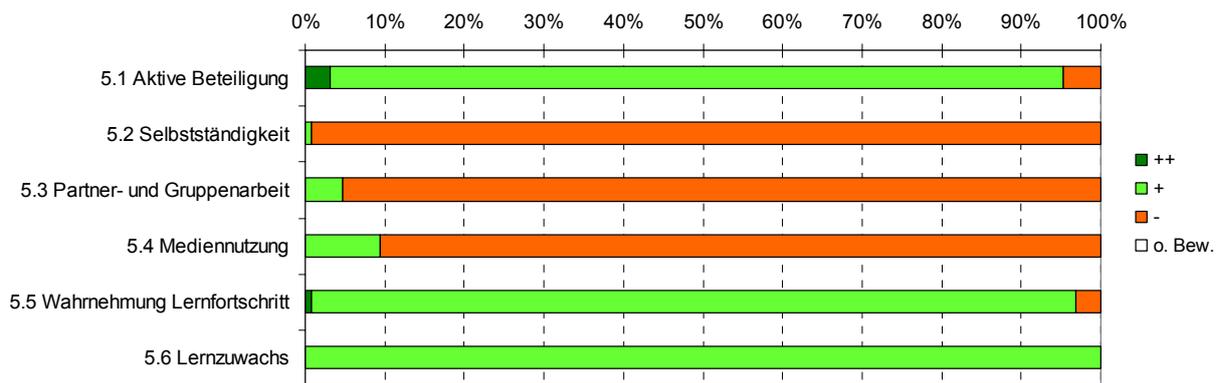
In nahezu allen berufsbildenden Schulen werden in geringem Umfang Aufgabenstellungen eingesetzt, die Problem lösendes Denken erfordern und die Freude am entdeckenden Lernen fördern. Bezüge zu den Lebenswelten der Schülerinnen und Schüler, die durch die Annäherung an das Berufs- und Arbeitsleben eine besondere Erweiterung erfährt, werden nur in sehr geringem Maß hergestellt. In weniger als 5% der Schulen kann in diesem Teilkriterium die Norm erreicht werden.

Der Unterricht an fast allen berufsbildenden Schulen weist ein Verbesserungspotenzial bei der Binnendifferenzierung auf. Die vielfach sehr heterogenen Leistungsvoraussetzungen in der Schülerschaft einer berufsbildenden Schule, die sich im Unterricht durch unterschiedliche Lernzugänge, Lerngeschwindigkeiten und kognitive sowie psychomotorische Belastbarkeit äußern, werden von den Lehrkräften bei ihren didaktisch-methodischen Überlegungen und der Moderation des Unterrichtsgeschehens nur in sehr geringem Maße berücksichtigt.

### Qualitätskriterium 5 „Lehrerhandeln im Unterricht – Unterstützung eines aktiven Lernprozesses“

Der Lernzuwachs der Schülerinnen und Schüler im Unterricht erreicht in allen berufsbildenden Schulen die Norm und wird dementsprechend positiv bewertet. In über 90% der Schulen trifft dies auch für die Wahrnehmung des Lernfortschritts durch die Lehrkräfte und die aktive Teilnahme der Schülerinnen und Schüler am Unterricht zu.

<sup>19</sup> Der Anteil von festgestellten Mängeln liegt bezogen auf alle Unterrichtseinsichtnahmen unter 3 % (vgl. Ausführung im Kapitel 2)



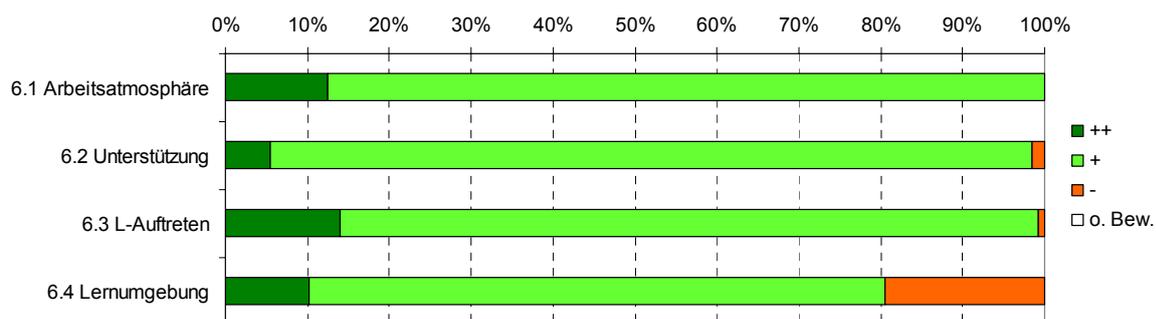
### 2–5 Bewertung im Kriterium 5

Die verbleibenden drei Teilkriterien weisen fast durchgängig erhebliche Verbesserungspotenziale auf. So werden die Förderung einer angemessenen Mediennutzung und die Förderung kooperativer Arbeitsformen in fast 90 % der Schulen mit „nicht zutreffend“ bewertet. Die Förderung des selbstständigen Lernens erreicht bis auf eine Ausnahme in keiner der inspeziierten Schulen die Norm.

Für alle diese Teilkriterien mit Verbesserungsbedarf lassen sich Verbindungen mit den entsprechenden Teilkriterien des schuleigenen Curriculums vermuten, die künftig differenziert darzustellen und näher zu untersuchen wären.

### Qualitätskriterium 6 „Lehrerhandeln im Unterricht – Pädagogisches Klima“

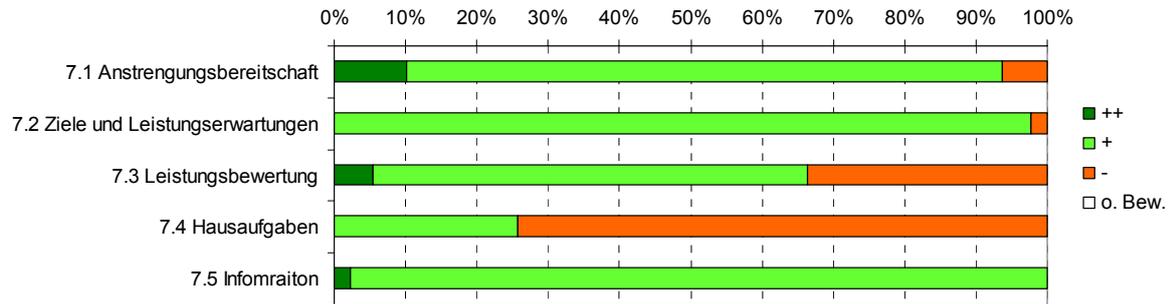
In allen Schulen wird die Arbeitsatmosphäre in den Unterrichtsräumen positiv bewertet und in mehr als 10% der Schulen trifft dieses in besonderem Maße zu. Das Verhalten der Lehrkräfte im Hinblick auf ein professionelles Auftreten und die Unterstützung der Schülerinnen und Schüler durch Bestätigung und Ermutigung wird in allen bzw. fast allen Schulen mit „zutreffend“ bewertet.



### 2–6 Bewertung im Kriterium 6

Ein differenzierteres Bild zeigt sich beim Beitrag der Lernumgebung zu einer positiven Arbeitsatmosphäre. Ca. 10 % der Schulen erfüllen dieses Teilkriterium in besonderem Maße, wozu insbesondere die fachpraktischen Unterrichtsräume und -bereiche beitragen. In fast 20 % der Schulen wird dieses Teilkriterium jedoch mit „nicht zutreffend“ bewertet. Ursachen finden sich nicht nur in zu geringen Raumgrößen und ungeeigneten raumklimatischen Bedingungen, sondern beispielsweise auch darin, dass die Unterrichtsräume zu wenig durch angemessene Sitzordnungen und die Präsentation von berufstypischen Materialien oder Lernergebnissen gestaltet werden.

**Qualitätskriterium 7 „Leistungsanforderungen und Leistungskontrollen“**



**2–7 Bewertung im Kriterium 7**

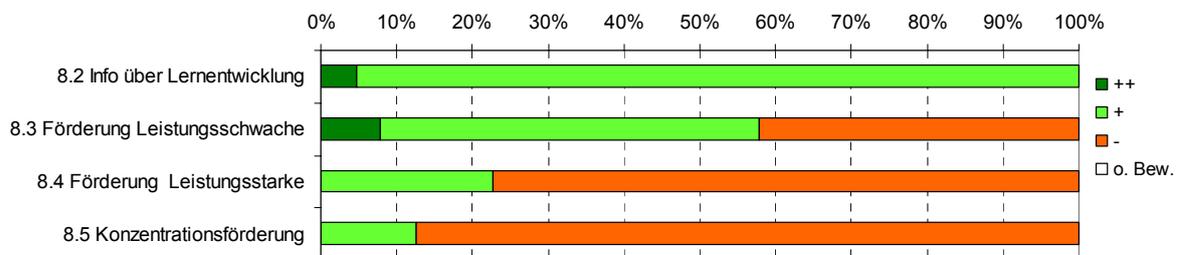
In über 90 % der berufsbildenden Schulen wird die Anstrengungs- und Leistungsbereitschaft der Schülerschaft angemessen gefördert, z. B. durch das Angebot von Zusatzqualifikationen, die Teilnahme an Wettbewerben oder die Erlangung von Zertifikaten: Dies gelingt in jeder zehnten Schule in besonders ausgeprägter Weise. Die Lehrkräfte informieren über Regelungen zur Versetzung, zu Abschlüssen und Prüfungen sowie angemessen über die Ziele und Leistungserwartungen für das Schuljahr bzw. das Schulhalbjahr.

Ein deutliches Verbesserungspotenzial besteht dagegen in ca. 35 % der Schulen hinsichtlich abgestimmter und von allen Lehrkräften verbindlich umgesetzter Grundsätze zur Leistungsbewertung, wobei in diesem Teilkriterium aber auch gut 5 % der Schulen die Norm in besonderem Maße erfüllt. Die Vielfalt der Schulformen und Berufsfelder in vielen berufsbildenden Schulen führt zu sehr unterschiedlichen, oft auch individuellen Vorgehensweisen. So gelten z. B. abgestimmte Grundsätze für ein allgemein bildendes Fach in allen Schulformen, aber innerhalb einer Schulform gibt es oft keine einheitlichen, den Schülerinnen und Schülern bekannten und für sie nachvollziehbaren Vereinbarungen.

Entsprechendes gilt für den Umgang mit Hausarbeiten, Referaten etc., der in etwa drei Viertel der Schulen nicht ausreichend abgestimmt und verbindlich vereinbart ist – weder schulweit, noch abteilungs- oder schulformbezogen.

**Qualitätskriterium 8 „Unterstützung der Schülerinnen und Schüler im Lernprozess“**

Form und Inhalt einer Dokumentation der individuellen Lernentwicklung von Schülerinnen und Schülern sind landesweit für die berufsbildenden Schulen nicht geregelt. Obwohl in vielen berufsbildenden Schulen entsprechende Aktivitäten – im Besonderen für die Schülerinnen und Schüler in der Berufseinstiegsschule – vorzufinden sind, wurde das entsprechende Teilkriterium 8.1 bei den Inspektionen nicht bewertet.



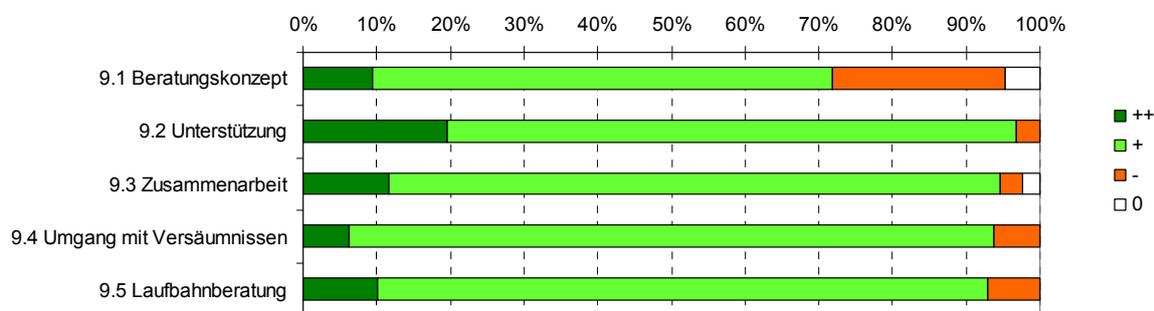
**2–8 Bewertung im Kriterium 8**

In allen Schulen ist sichergestellt, dass Schülerinnen und Schüler, die Eltern und die Vertreter der Ausbildungsbetriebe ausreichend Gelegenheit haben, sich über den Stand der individuellen Lernentwicklung zu informieren.

Entsprechend den Ausführungen zur „Binnendifferenzierung im Unterricht“ (s. QK 4) stellt auch das Erkennen und Fördern von lernschwachen Schülerinnen und Schülern in mehr als 40 % der berufsbildenden Schulen ein Verbesserungspotenzial dar. Systematische und eingeführte Verfahren, mit denen sichergestellt wird, dass Lernschwierigkeiten frühzeitig erkannt werden und entsprechende Maßnahmen zur Unterstützung im Lernprozess getroffen werden können, finden sich nicht bzw. nur in Ansätzen. Entsprechendes gilt für leistungsstarke Schülerinnen und Schüler, hinsichtlich deren Erkennung und Förderung mehr als drei Viertel der Schulen die Norm nicht erreicht.

In fast 90% der Schulen fehlen Angebote zur Förderung der Konzentrations- und Lernfähigkeit bzw. diese werden nur in geringem Umfang organisiert.

### Qualitätskriterium 9 „Schülerberatung und -betreuung“



#### 2–9 Bewertung im Kriterium 9

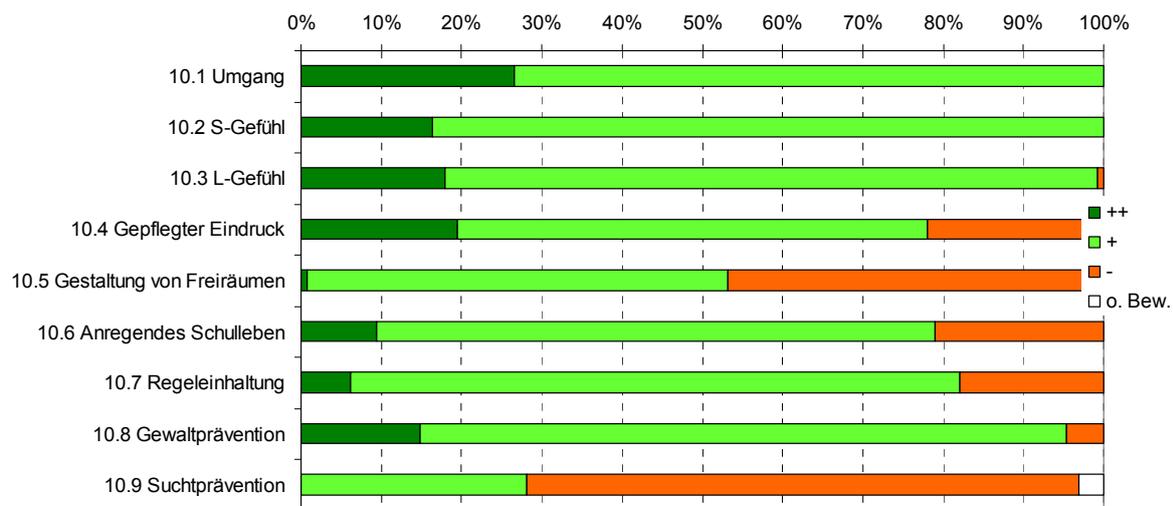
Die große Mehrzahl der Teilkriterien, mit denen das Beratungs- und Betreuungssystem der berufsbildenden Schulen beschrieben wird, wird mit „zutreffend“ bewertet und dieses korreliert mit der positiven Bewertung auf der Ebene der Kriterien. In fast allen Fällen ist sichergestellt, dass den Schülerinnen und Schülern im Bedarfsfall frühzeitig Hilfe angeboten wird. Dieses gelingt in jeder fünften Schule in besonders positiver Weise.

Dort, wo nicht bewertet wurde, ob ein Beratungskonzept eingeführt ist und ob mit externen Organisationen und Beratern zusammengearbeitet wird, handelt es sich um solche Schulen, die ausschließlich Schulformen der beruflichen Weiterbildung führen (Fachschulen). In fast 20 % der übrigen Schulen gelingt es vor allem den Schulsozialpädagogen und den Beratungslehrkräften in besonderem Maße, das schulische Beratungs- und Betreuungsangebot durch die Einbindung externer Organisationen zu ergänzen und zu erweitern.

Die Bewertung des Umgangs mit Schulversäumnissen erreicht in über 90 % der Schulen die Norm. Wenigen Schulen, in denen Maßnahmen zur Berufs- und Schullaufbahnberatung nicht umfassend organisiert sind, stehen mehr als 10 % Schulen gegenüber, in denen dies in bemerkenswert guter Weise gelingt.

### Qualitätskriterium 10 „Schulklima und Schulleben“

Das an den berufsbildenden Schulen insgesamt positiv bewertete Schulklima konkretisiert sich auf Ebene der Teilkriterien: Alle direkt an Schule Beteiligten fühlen sich bis auf eine Ausnahme an den Schulen wohl und gehen respektvoll miteinander um (TK 10.1 bis 10.3). Dieses trifft auf 15 % bis über 25 % der Schulen in besonderer Weise zu.



## 2-10 Bewertung im Kriterium 10

In über 90% der Schulen werden „Maßnahmen zur Gewaltprävention“ ergriffen, entsprechende Probleme in diesen Bereichen werden aufmerksam wahrgenommen und konsequent bearbeitet, was dazu beiträgt, dass sich die am Schulleben Beteiligten sicher fühlen. Das entsprechende Teilkriterium wird in mehr als 15 % der Schulen mit „trifft in besonderer Weise zu“ bewertet.

Fast jeder zehnten Schule gelingt es, ein in besonderer Weise anregungsreiches Schulleben zu organisieren, und diese Schulen nutzen die vielfältigen Möglichkeiten, die eine berufsbildende Schule bietet. Demgegenüber stehen negativen Bewertungen, die in mehr als einem Fünftel der Schulen in diesem Teilkriterium festgestellt wurden.

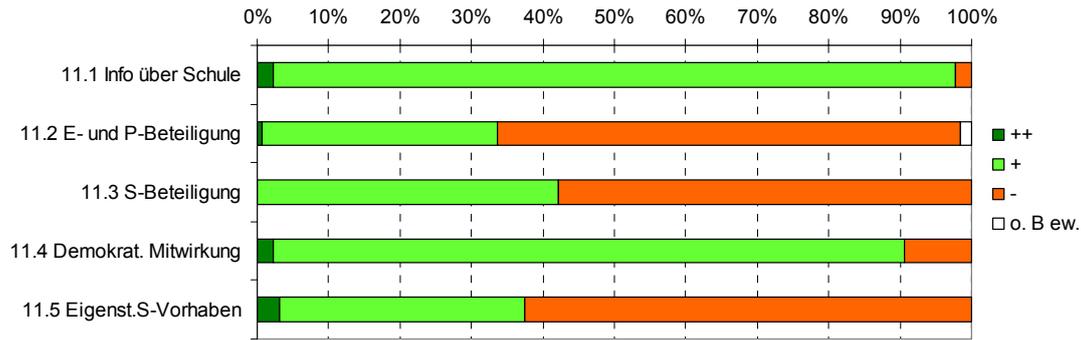
Eine weitere breite Verteilung der Bewertungen findet sich im Teilkriterium 10.4: Während in fast 20 % der Schulen der Zustand und die Gestaltung der Schulgebäude und der Außengelände als besonders gepflegt und einladend bewertet werden, liegen für ein Fünftel der Schulen Bewertungen mit „nicht zutreffend“ vor. Ergänzt wird die negative Bewertung durch die Feststellung, dass in fast der Hälfte der Schulen keine ausreichenden Möglichkeiten für Schülerinnen und Schüler bestehen, Pausen oder Freistunden sinnvoll zu gestalten.

Für berufsbildende Schulen ist oft eine große Heterogenität der Schülerschaft kennzeichnend. Daher finden sich in vielen Schulen mehrere Regelwerke, die auf Teile der Schülerschaft, bestimmte Schulformen oder Räumlichkeiten wie z. B. Werkstätten und EDV-Räume beschränkt sind und in der gesamten Schule aber insgesamt als wenig verbindlich angesehen werden. Dies ist ein Hintergrund, vor dem in fast 20 % der berufsbildenden Schulen die Einhaltung der festgelegten Regeln nicht positiv bewertet wird.

Konzept für die Präventionsarbeit gegen das Rauchen und den Konsum alkoholischer Getränke, die regelmäßig überprüft und fortgeschrieben werden, liegen in der Mehrzahl der Schulen nicht vor. Die Schulen, in denen dieses Teilkriterium nicht bewertet wurde, führen ausschließlich Schulformen der beruflichen Weiterbildung (Fachschulen).

## Qualitätskriterium 11 „Eltern- und Schülerbeteiligung“

Fast alle inspizierten berufsbildenden Schulen erreichen im Hinblick auf die Information der Schülerinnen und Schüler, der Partner der beruflichen Bildung sowie der Eltern die Norm. Durch Presseveröffentlichungen, Internetpräsenz u. ä. wird über die Schulen und die Entwicklungen in den Schulen informiert.

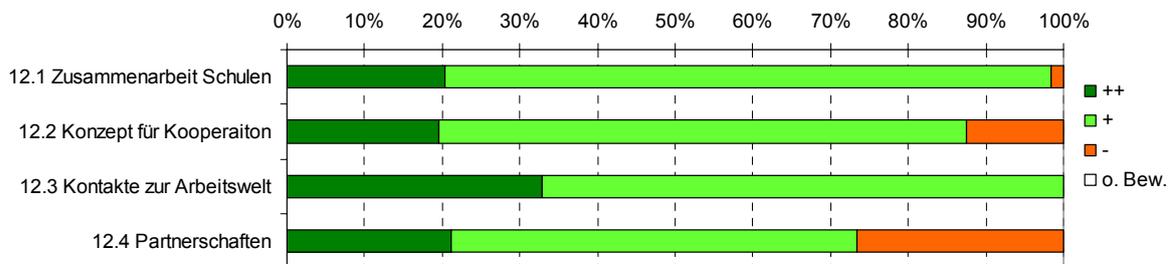


### 2-11 Bewertung im Kriterium 11

In über 90 % der Schulen wird die Anforderung zur Förderung der demokratischen Mitwirkung von Schülerinnen und Schülern mit „zutreffend“ bewertet, obwohl die Bedingungen dafür durch die kurzen Verweilzeiten der Schülerinnen und Schüler in vielen Vollzeitschulformen und durch die wenigen Unterrichtsstunden beim Besuch der Teilzeitberufsschule schwierig sind. Jenseits der formal geregelten Mitwirkungsmöglichkeiten gilt, dass in fast 60 % der Schulen die Beteiligung der Schülerinnen und Schüler am Schulleben und an der Schulentwicklung nur gering ist. Die Beteiligung von Eltern und Vertretern der Ausbildungsbetriebe wird ebenfalls bei zwei Dritteln der Schulen mit „nicht zutreffend“ bewertet.

Insbesondere die vielfach geringe Identifikation mit der berufsbildenden Schule führt zu geringerer Bereitschaft der Schülerschaft, eigenständige Gestaltungsaufgaben und Verantwortungsgebiete in der Schule zu übernehmen. In etwa 40 % der Schulen, in denen die Norm für dieses Teilkriterium erfüllt wird, sind häufig die Schülerinnen und Schüler engagiert, die die berufsbildenden Schulen in mehrjährigen Bildungsgängen wie Fachschulen und Fachgymnasien besuchen.

### Qualitätskriterium 12 „Kooperation mit anderen Schulen und externen Partnern“



### 2-12 Bewertung im Kriterium 12

Eine besondere Stärke von berufsbildenden Schulen ist der Aufbau und die Pflege von Kontakten zur Berufs- und Arbeitswelt. Hierzu trägt besonders das Engagement vieler Lehrkräfte in den Gremien der Kammern, Innungen und Verbände bei. Dieses gilt in besonderer Weise für die Beteiligung der Lehrkräfte an der Arbeit in Prüfungsausschüssen. In fast einem Drittel der Schulen ist das entsprechende Teilkriterium (TK 12.3) mit „in besonderer Weise zutreffend“ bewertet worden.

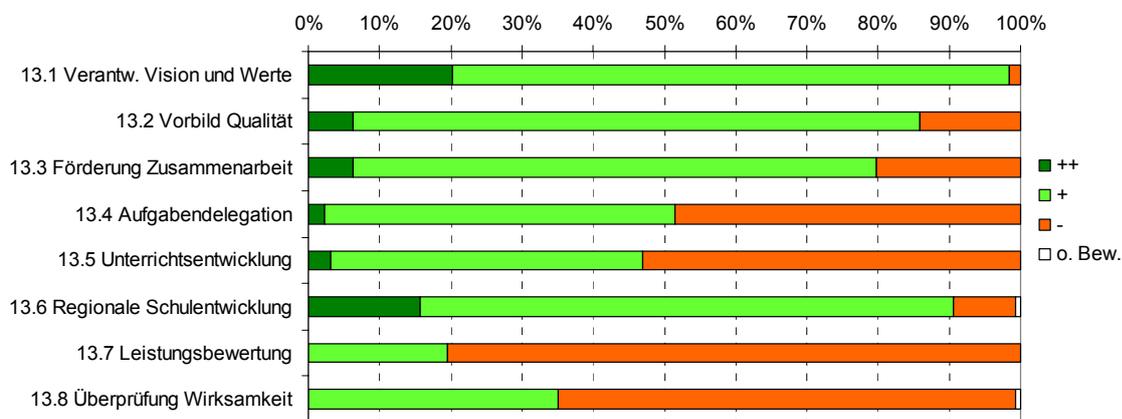
Die Außenkontakte werden in fast 90 % der Schulen auch dazu genutzt, um durch eine enge Kooperation mit Betrieben in der dualen Ausbildung und Einrichtungen, die Praktikumsplätze vor allem in der schulischen Berufsausbildung zur Verfügung stellen, die Bildungsangebote zu verbessern. Einem Anteil von fast 20 % der Schulen, in dem dieses in besonderer Weise gelingt, steht allerdings ein Anteil von mehr als 10 % gegenüber, in dem dieses verbessert werden sollte.

Hinsichtlich der Anforderung nach einer Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Bildungseinrichtungen erreichen bis auf zwei Ausnahmen alle berufsbildenden Schulen die Norm. Die in 20 % der Schulen sehr positive Bewertung beruht in vielen Fällen auf den besonderen Initiativen der berufsbildenden Schulen, vor allem den Schülerinnen und Schülern der Förder-, Haupt- und Realschulen durch Informationsangebote und Hospitationen den Schulwechsel zu erleichtern, wie es z. B. durch das Projekt „Region des Lernens“ gefördert wird.

Entsprechend intensive Kontakte zu Fachhochschulen, Universitäten usw., die den Absolventen der weiterführenden Schulformen zu Gute kommen, finden sich dem gegenüber in geringerem Umfang.

Die Bewertung der Kontakte zu anderen Schulen und anderen Partnern zeigt eine breite Spanne. Über ein Fünftel der Schulen erfüllt diese Anforderung in besonderer Weise. Kennzeichnend hierfür sind häufig die vielfältigen internationalen Kontakte, die von den Schulen unterhalten werden. Für ein Viertel der Schulen trifft dieses nicht zu. Auch Kooperationen mit anderen Schulen und außerschulischen Partnern auf nationaler Ebene finden sich dann nicht in ausreichendem Umfang.

### Qualitätskriterium 13 „Führungsverantwortung der Schulleitung“



#### 2-13 Bewertung im Kriterium 13

Die Verantwortung für die Erarbeitung der schulischen Vision und der Werte wird - bis auf zwei Ausnahmen - von allen Schulleitungen wahrgenommen, in ca. 20 % der Inspektionen wurde dieses Teilkriterium 13.1 mit „in besonderer Weise zutreffend“ bewertet.

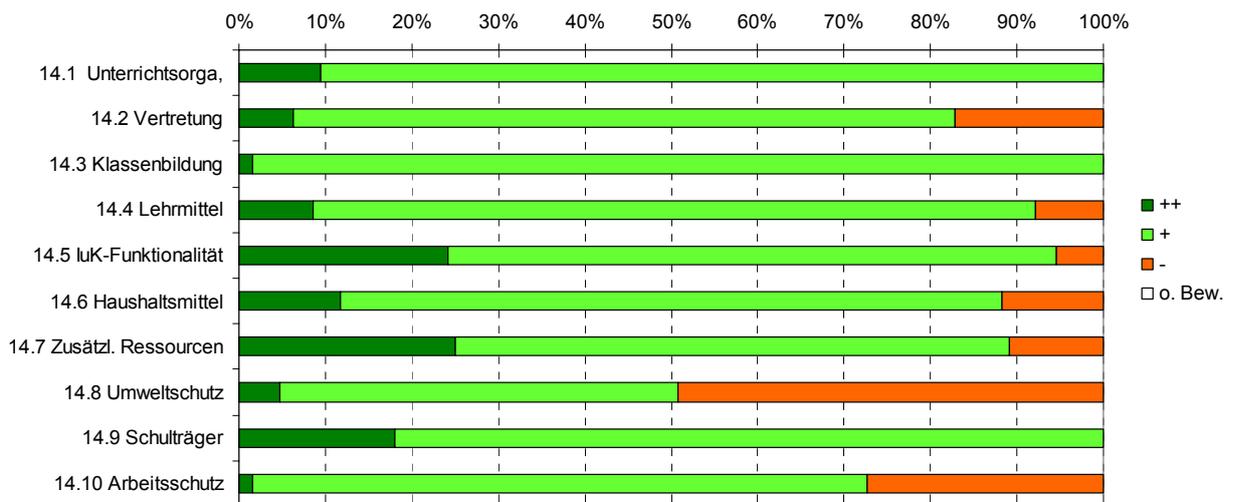
Im Wesentlichen positive Bewertungen finden sich ebenfalls bezüglich der Vorbildfunktion der Schulleitung für eine Kultur umfassender Qualität und der Förderung von Maßnahmen zur regionalen Schulentwicklung. In beiden Teilkriterien liegt der Anteil von negativen Bewertungen um 10 %. Die „Förderung der Zusammenarbeit“ wird in fast 80 % der Schulen positiv bewertet.

In fast der Hälfte der berufsbildenden Schulen erfolgen die Delegation von Aufgaben und die Übertragung von Verantwortung nicht so umfassend, um mit „zutreffend“ bewertet zu werden. Dieses gilt insbesondere für die Überprüfung der Zielerreichung durch die Schulleitung.

In mehr als der Hälfte der Fälle sind Maßnahmen der Schulleitung zur Verbesserung des Unterricht, wie z. B. systematische Unterrichtsbesuche, die Förderung der Teamarbeit oder gezielte Fortbildungen, nicht oder nur in geringem Umfang vorzufinden. Die Prozesse der Leistungsfeststellung und -bewertung werden in über 80 % der Schulen nicht systematisch von der Schulleitung überprüft.

In einem Drittel der Schulen haben die Schulleitungen Maßnahmen ergriffen, um die Wirksamkeit des eigenen Führungsverhaltens zu überprüfen.

**Qualitätskriterium 14 „Verwaltungs- und Ressourcenmanagement“**



**2-14 Bewertung im Kriterium 14**

Die Orientierung der Klassenbildung und des Lehrereinsatzes an schulfachlichen Kriterien und die effektive Organisation von Unterricht wird in allen berufsbildenden Schulen positiv bewertet. In mehr als 15 % der inspeziierten Schulen werden Verbesserungspotenziale bei der Planung und der Durchführung von Vertretungsunterricht festgestellt.

Die Zusammenarbeit zwischen dem Schulträger und der Schulleitung zur Optimierung der Gestaltung, Ausstattung und Nutzung der Schule wird in allen berufsbildenden Schulen mit „zutreffend“ bewertet. Dieses führt u. a. in über 90 % der besuchten Schulen zu einer positiv bewerteten Ausstattung mit aktuellen Lehr-, Lern- und Arbeitsmitteln. Die Schulleitung stellt in über 90 % der Schulen sicher, dass die Ausstattung mit Informations- und Kommunikationstechnologie funktional einsetzbar ist. Dieses gelingt in fast einem Viertel der Schulen in besonders positiver Weise.

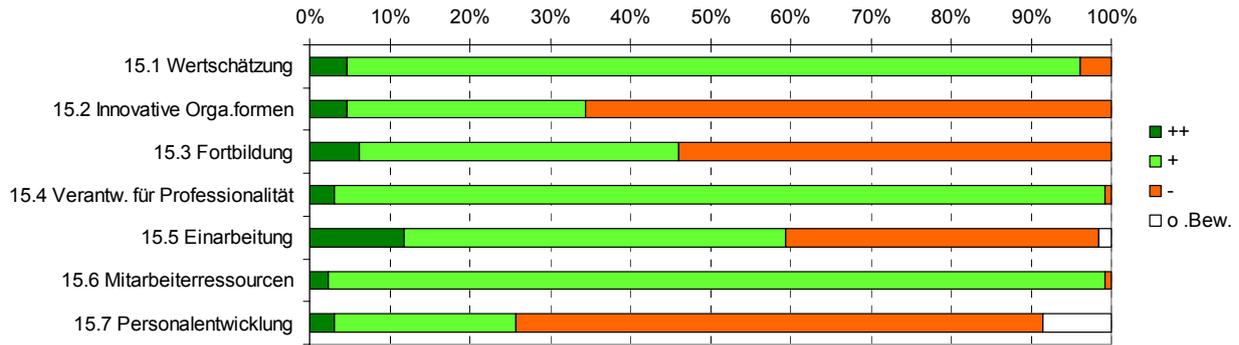
Abgesehen von etwas mehr als 10 % der Schulen, bei denen die Bewertung „trifft nicht zu“ vorgenommen wurde, wird die Verwaltung der finanziellen Ressourcen mit einem abgestimmten Konzept sichergestellt. Fast 90 % der Schulen gelingt es, sich zusätzliche personelle und vor allem finanzielle Ressourcen zu erschließen, dabei ist mehr als ein Viertel der Schulen in besonderer Weise erfolgreich.

Die für die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz von Schülerinnen und Schülern sowie Lehrkräften erforderlichen Maßnahmen sind in über 70 % der Schulen eingeleitet worden. Häufig führen zu seltene Sitzungen des Arbeitsschutzausschusses bzw. dessen fehlende Konstituierung zur negativen Bewertung.

Verbesserungsbereiche finden sich in fast der Hälfte der Schulen hinsichtlich der Schonung natürlicher Ressourcen und der Vermeidung von Umweltbelastungen.

**Qualitätskriterium 15 „Personalentwicklung und Förderung der Lehrerprofessionalität“**

In den berufsbildenden Schulen wird bis auf eine Ausnahme positiv bewertet, dass sich Lehrkräfte für den Erhalt und die Entwicklung ihrer Professionalität einsetzen. Sie erfahren Wertschätzung für ihre Arbeit und können in angemessener Weise Entwicklungsmöglichkeiten nutzen. Die Planung und der Einsatz der Mitarbeiterressourcen unter Berücksichtigung der strategischen Schulziele werden bis auf eine Ausnahme in allen Schulen mit „zutreffend“ bewertet.



### 2-15 Bewertung im Kriterium 15

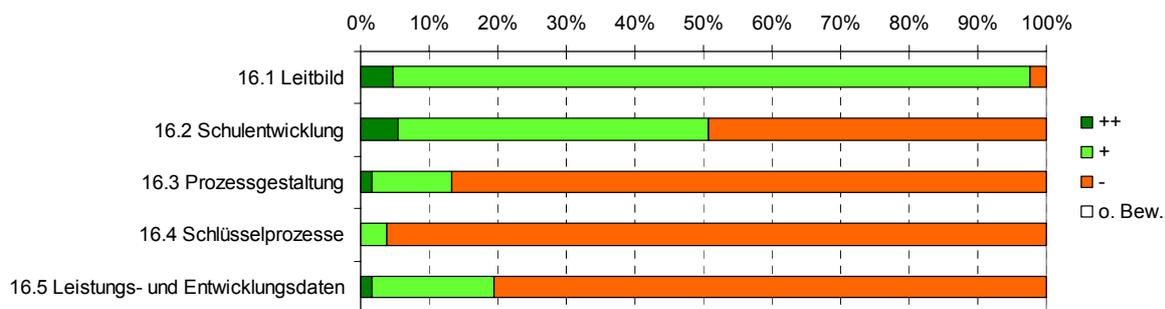
Die eingeleiteten bzw. durchgeführten Maßnahmen zur Personalentwicklung (TK 15.7) werden erst seit den Herbstferien 2006 bewertet und seitdem zeigt sich dieser Bereich mit einem Anteil von 60 % Bewertungen „nicht zutreffend“ als ein Verbesserungsbereich in den berufsbildenden Schulen.

Während die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie neuer Lehrkräfte in mehr als 10 % der Schulen in besonderer Weise gelingt und konzeptionell verankert ist, findet sich in etwa 40 % der Schulen hier ein weiterer Verbesserungsbereich.

In mehr als der Hälfte der Schulen ist die systematische Förderung des Wissens und der Kompetenzen von Lehrkräften durch ein abgestimmtes Fortbildungskonzept nicht umfassend gesichert.

Die systematische Nutzung von innovativen Organisationsformen mit dem Ziel der Verbesserung der fachbezogenen und pädagogischen Zusammenarbeit ist in zwei Dritteln der inspeziierten Schulen ein Verbesserungsbereich.

### Qualitätskriterium 16 „Ziele und Strategien der Qualitätssicherung und -entwicklung“



### 2-16 Bewertung im Kriterium 16

Bis auf wenige Ausnahmen verfügen die berufsbildenden Schulen über ein Leitbild, das den Anforderungen genügt, in der Schulgemeinschaft abgestimmt und oft auch gemeinsam erarbeitet worden ist.

Die systematische, am jeweiligen Leitbild orientierte Erarbeitung von Zielen und Strategien und die Umsetzung darauf bezogener Maßnahmen sowie die anschließende Überprüfung der Zielerreichung finden sich in etwas mehr als der Hälfte der Schulen. In den übrigen Schulen ist oft der Schritt von einer umfangreichen ersten Selbstbewertung zu erfolgreich abgeschlossenen Verbesserungsprojekten noch nicht gelungen. Entsprechende Arbeitsstrukturen sind häufig angelegt, aber nicht genügend verbindlich verankert und noch nicht wirksam.

Die weiteren Teilkriterien, die sich am Ideal eines vollständig integrierten Qualitätsmanagements nach EFQM orientieren, werden von der Mehrzahl der berufsbildenden Schulen nicht erfüllt: In ca. 90% der Schulen ist eine systematische Gestaltung und Überprüfung der schulischen Prozesse sowie die Steuerung der Qualitätsentwicklung von Schlüsselprozessen nicht vorzufinden. Eine Evaluationskultur, die durch die regelmäßige Bilanzierung und Dokumentationen relevanter Leistungs- und Entwicklungsdaten sowie deren Nutzung für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess gekennzeichnet ist, wird in etwa 20 % der Schulen vorgefunden.

### 3 Klassifizierung von Schulen nach Inspektionsergebnissen

In diesem Kapitel werden verschiedene Modelle für die Klassifizierung von berufsbildenden Schulen auf der Basis ihrer Inspektionsergebnisse vorgestellt. Diese Klassifizierungen werden jeweils nach unterschiedlichen Aspekten wie der Bewertung im Kurz- und Langprofil oder in einem bestimmten Ausschnitt des Langprofils vorgenommen. Dadurch wird es möglich, aus unterschiedlichen Perspektiven auf die Arbeit der berufsbildenden Schulen zu schauen und daraus weiterführende Fragestellungen zu entwickeln, die in den folgenden Kapiteln untersucht werden.

Zusätzlich soll ermöglicht werden, das Inspektionsergebnis einer einzelnen Schule in das Gesamtergebnis aller niedersächsischer berufsbildender Schulen einzuordnen und einen Überblick über die Qualitätslage an allen berufsbildenden Schulen zu gewinnen. Beide Wünsche sind vielfach an den Fachbereich 4 der Niedersächsischen Schulinspektion von Verantwortlichen aus den Schulen und die Schulverwaltung herangetragen worden. Diese Klassifizierungen beinhalten kein öffentliches Ranking, denn die Anonymität der Einzelschule bleibt gewahrt.

Die verwendeten Modelle stellen Möglichkeiten dar, die vielfältigen Ergebnisse zu bündeln, das Qualitätsprofil der einzelnen Schule weiter zu komprimieren und ein Gesamtbild aus den Inspektionsbewertungen oder zumindest aus Teilen davon zu erhalten. Neben den vorgestellten Modellen sind andere denkbar, die einzelnen Nachteile vermeiden, dabei aber neue Nachteile mit sich bringen.

Für alle Klassifizierungsmodelle in diesem und dem folgenden Kapitel wird ein einheitlicher Bewertungsindex Q verwendet, der Werte im Bereich 0 bis 200 annehmen kann. Dabei ist der Wert 100 dadurch gekennzeichnet, dass eine Schule alle Anforderungen auf der Ebene der bewerteten Qualitätskriterien mit „eher stark als schwach“(3) bzw. auf Ebene der bewerteten Teilkriterien mit „trifft zu“ (+) erfüllt. Ein Bewertungsindex mit dem Wert 0 kennzeichnet die Nichterfüllung der Qualitätsanforderungen für alle Kriterien („2“ oder schlechter) bzw. Teilkriterien („-“), während ein Bewertungsindex von 200 entsprechend ausschließlich positive Bewertungen im Kurz- („4“) oder Langprofil („++“) voraussetzt. Mit dem Bewertungsindex Q werden fünf Qualitätsstufen festgelegt, die für alle verwendeten Modelle Verwendung finden:

Klassifizierung	Bewertungsindex	Beschreibung
A	$Q \geq 110$	Alle Qualitätsanforderungen im betrachteten Bereich werden erfüllt, mehr als 10 % davon in besonders positiver Weise („Stark“ [4] bzw. „trifft in besonderem Maße zu“ [++]).
B	$89 < Q < 110$	Die Qualitätsanforderungen im betrachteten Bereich werden erfüllt.
C	$69 < Q < 90$	Die Qualitätsanforderungen im betrachteten Bereich werden mit einigen Einschränkungen erfüllt
D	$49 < Q < 70$	Die Qualitätsanforderungen im betrachteten Bereich werden mit erheblichen Einschränkungen erfüllt.
E	$Q < 50$	Die Qualitätsanforderungen im betrachteten Bereich werden überwiegend nicht erfüllt.

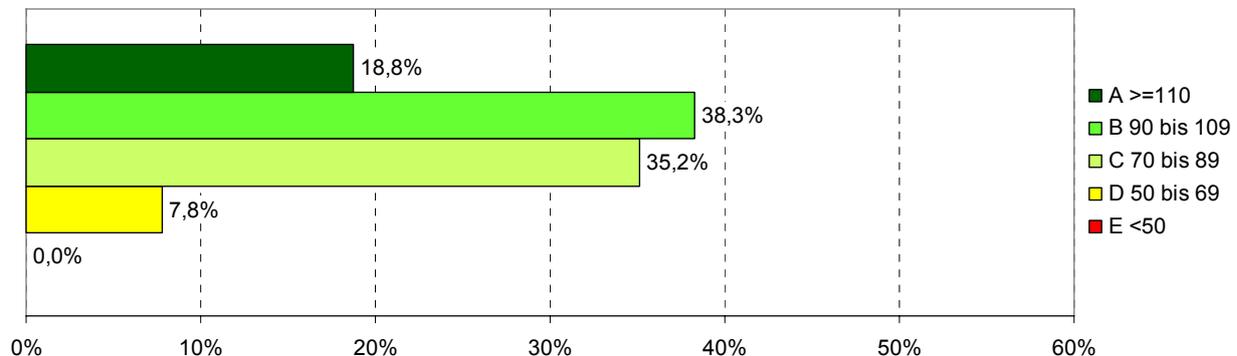
#### 3-1 Klassifizierung mit dem Bewertungsindex Q

In der Berechnung werden negative durch besonders positive Bewertungen aufgehoben. Diese rechnerische Kompensation kann z. B. dazu führen, dass eine Schule mit extrem unterschiedlichen Bewertungen eine Bewertungsindex von  $Q = 100$  erreicht, obwohl in mehreren Bereichen erhebliche Verbesserungspotenziale festgestellt worden sind.

Die Vorgehensweise zur Ermittlung des Bewertungsindex wird trotz dieser Einschränkungen verwendet, da sie einfach nachvollzogen werden kann und dennoch einen differenzierten Blick auf die Gesamtheit der Ergebnisse ermöglicht.

### 3.1 Klassifizierung nach der Bewertung im Kurzprofil

Auf Basis der Kriterienbewertung im Kurzprofil lässt sich für jedes Inspektionsergebnis ein Wert für den Bewertungsindex  $Q_{KP}^{20}$  ermitteln, anhand dessen die Schulen klassifiziert werden können:



#### 3-2 Klassifizierung nach Bewertungen im Kurzprofil

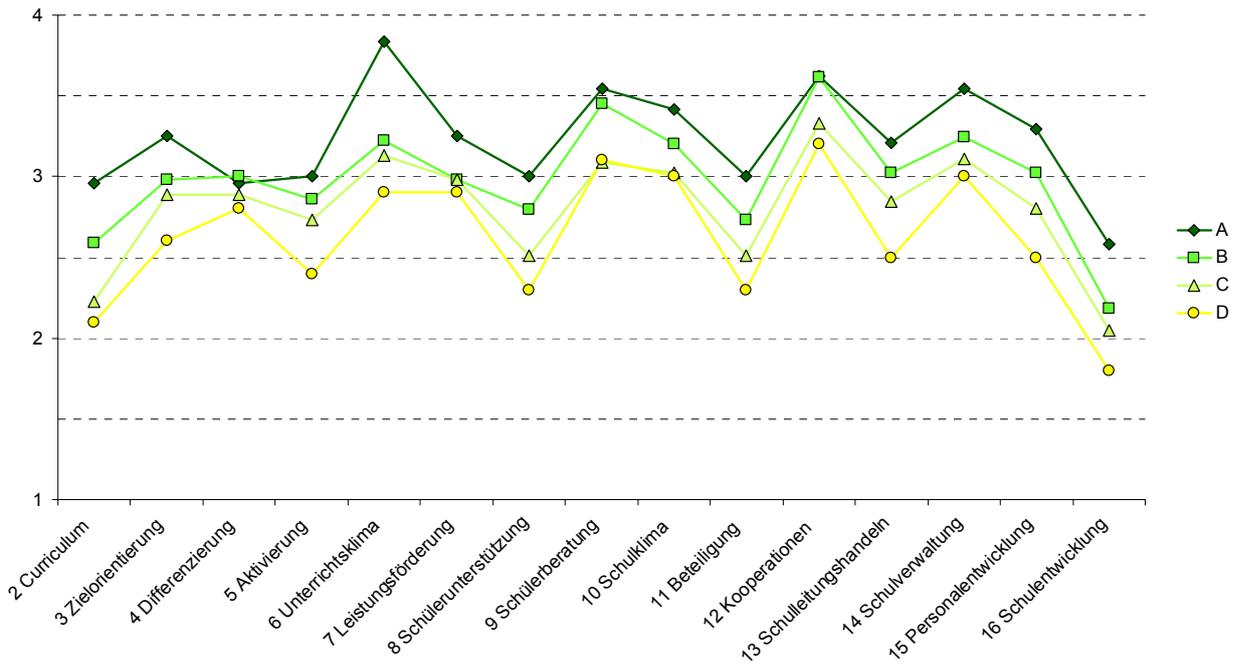
In diesem Modell erreichen 24 Schulen ein sehr gutes Gesamtergebnis mit einem Bewertungsindex  $Q_{KP}$  größer als 110, was einem Anteil von 18,8 % aller berufsbildenden Schulen entspricht. Fast 40 % der betrachteten Schulen (49) erfüllen nach den Bewertungen auf dem Niveau des Kurzprofils die Qualitätsanforderungen. Mehr als ein Drittel der Schulen (45) erreicht einen Wert für den Bewertungsindex zwischen 70 und 89, was auch bedeutet, dass nicht mehr als ein Drittel der Kriterien die gesetzte Bewertungsnorm „3“ (eher stark als schwach) verfehlen. Bei 10 Schulen (7,8 %) überwiegt zwar die Zahl der positiv bewerteten Kriterien („3“ oder „4“), bleibt aber unter einem Anteil von 70 %. Die Grenze mit dem Wert von 50 für den Bewertungsindex unterschreitet in dieser ersten Inspektionsrunde keine berufsbildende Schule.

Damit ergibt sich eine – auch im Vergleich zum allgemein bildenden Schulwesen – relativ schmale Verteilung der Bewertungen auf Kriteienebene. Neben der sehr viel geringeren Zahl von berufsbildenden Schulen kann eine Erklärung für diesen Sachverhalt darin bestehen, dass die Vielzahl der Schulformen an den berufsbildenden Schulen nivellierend wirkt und das gemeinsame Qualitätsprofil für alle Schulformen des berufsbildenden Bereichs eine größere Bewertungsbreite verhindert.

In der nachfolgenden Abbildung sind die Mittelwerte der Bewertungen in den jeweiligen Klassifizierungen dargestellt. Dabei fällt auf, dass sich die größten Abweichungen zwischen den Klassen A und D für die Qualitätskriterien „Schuleigenes Curriculum“ (QK 2), „Pädagogisches Klima“ (QK 6), „Personalentwicklung und Förderung der Lehrerprofessionalität“ (QK 15) und „Ziele und Strategien der Qualitätssicherung und -entwicklung“ (QK 16) zeigen. Auch in den Kriterien „Unterstützung der Schülerinnen und Schüler im Lernprozess“ (QK 8), „Beteiligung von Schülerinnen und Schülern, Partnern der beruflichen Bildung sowie Eltern“ (QK 11) und „Führungsverantwortung der Schulleitung“ (QK 13) ergeben sich Bewertungsunterschiede zwischen guten und schwächeren Schulen. Andererseits gibt es nur geringe Bewertungsunterschiede beim Kriterium „Lehrerhandeln im Unterricht – Stimmigkeit und Differenzierung“ (QK 4) (siehe Kapitel 6).

<sup>20</sup> Der Bewertungsindex  $Q_{KP}$  ergibt sich wie folgt:  $Q_{KP} = \left( \frac{\sum B_{QK}}{N_{QK}} - 2 \right) * 100$ ,

wobei  $\sum B_{QK}$  die Summe aller Bewertung und  $N_{QK}$  die Zahl der bewerteten Qualitätskriterien repräsentiert.



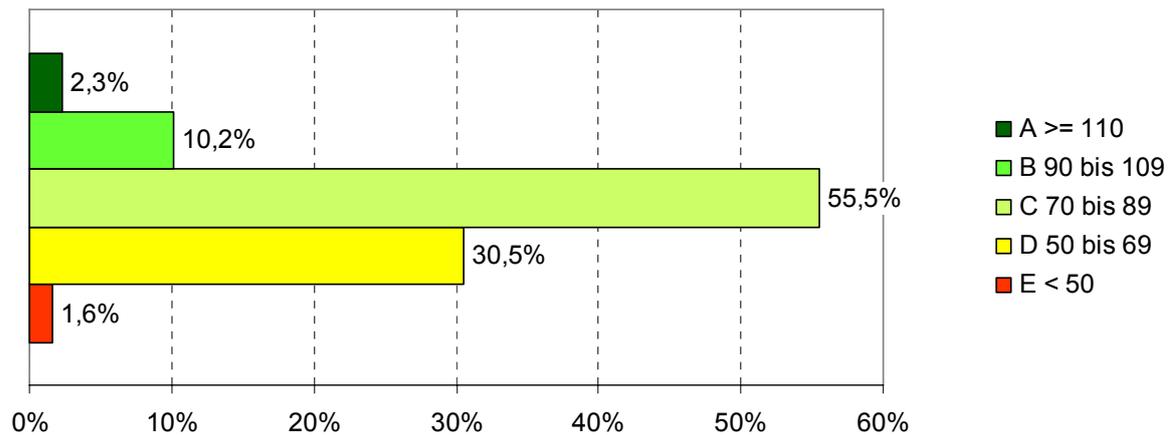
### 3-3 Kurzprofile im Vergleich

Problematisch erscheint eine Klassenbildung auf Ebene des Kurzprofils vor allem deshalb, weil durch die Normierung bei der Kriteriumsbeurteilung (vgl. Kapitel 1.3) sehr unterschiedliche Bewertungssituationen auf Teilkriterienebene in ein Gesamtergebnis zusammengefasst werden müssen. So schwankt die Zahl der bewerteten Teilkriterien zwischen vier (QK 6, 8 und 12) und zehn (QK 14). Z. B. führt das beim Kriterium „Verwaltungs- und Ressourcenmanagement“ (QK 14) dazu, dass sowohl mit einer Bewertung zehnmal „zutreffend“ als auch mit der Bewertung fünfmal „zutreffend“ und fünfmal „nicht zutreffend“ die Kriteriumsbeurteilung „eher stark als schwach“ (3) zu erreichen ist. Mit einem Klassifizierungsmodell, das sich an der Bewertung der Teilkriterien orientiert, soll dieser Nachteil vermieden werden.

## 3.2 Klassifizierung nach der Bewertung im Langprofil

Dieses Modell basiert auf allen bewerteten Teilkriterien. Der Bewertungsindex  $Q_{LP}$  erreicht dann den Wert 100, wenn diese mit „trifft zu“ (+) bewertet werden. Beim Wert  $Q_{LP} = 0$  würden demnach alle Teilkriterien mit „trifft nicht zu“ (-) bewertet.<sup>21</sup> Aus dem folgenden Balkendiagramm wird deutlich, dass die Normierungsrichtlinie zu einer positiveren Darstellung im Kurzprofil führt.

<sup>21</sup> Bewertungsindex für die Bewertung des Langprofils  $Q_{LP}$  entspricht dem Mittelwert aller Teilkriterienbewertungen, multipliziert mit der Zahl 100. Dabei werden den Teilkriterienbewertungen folgenden Zahlen zugeordnet: „++“ → 2, „+“ → 1, „-“ → 0.



### 3–4 Klassifizierung nach Bewertungen im Langprofil

16 Schulen (13,5 %) erreichen einen Bewertungsindex mit dem Wert  $Q_{LP} \geq 90$ , d. h. mehr als 90 % der Teilkriterien werden im Mittel positiv bewertet, von denen drei Schulen auch den Wert von 110 überschritten. Dabei erreicht die beste Schule einen Wert von  $Q_{LP} = 114$ . Im mittleren Bereich ( $69 < Q_{LP} < 90$ ) werden mehr als die Hälfte der Schulen bewertet (entspricht 71 Schulen). Deutliche Verbesserungspotenziale weisen ca. 30 % der Schulen (39) auf. Bei zwei Schulen überwiegt knapp der Anteil der negativ bewerteten Teilkriterien.

Im nächsten Schritt wird der Frage nachgegangen, durch welche Teilkriterien sich die 25 % Schulen auszeichnen, die bei diesem Bewertungsindex die besten Ergebnisse aufweisen ( $Q_{LP} > 82$ ). Dazu werden die Mittelwerte der Bewertungen in den einzelnen Teilkriterien mit dem Mittelwert aller Schulen verglichen. In der nachfolgenden Tabelle sind die Teilkriterien in der Reihenfolge abnehmender Effektstärke aufgeführt.<sup>22</sup> Bis auf das erste Teilkriterium weisen alle Abweichungen eine mittlere Effektstärke auf.

#### TK

- 13.5 Die Schulleitung fördert Maßnahmen zur Verbesserung des Unterrichts (z. B. durch Teamarbeit, Unterrichtsbesuche, Fortbildung).
- 16.5 Die Schule bilanziert und dokumentiert regelmäßig ihre Leistungs- und Entwicklungsdaten und nutzt diese für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess.
- 13.4 Die Schulleitung delegiert Aufgaben, legt Verantwortlichkeiten fest und überprüft die Zielerreichung.
- 13.3 Die Schulleitung fördert die Zusammenarbeit in der Schule (z. B. Teambildung, Abbau von Kommunikationsproblemen, Einbeziehung der Elternvertretung sowie der Partner der beruflichen Bildung, Koordination der Gremienarbeit).
- 13.8 Die Schulleitung überprüft und verbessert regelmäßig die Wirksamkeit des eigenen Führungsverhaltens.
- 15.7 Die Schule hat Maßnahmen zur Personalentwicklung eingeleitet bzw. durchgeführt (z. B. Personalentwicklungsgespräche mit den Lehrkräften sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern).
- 15.2 Innovative Organisationsmethoden (z. B. Teamstrukturen) werden zur Verbesserung der fachbezogenen und pädagogischen Zusammenarbeit angewandt.
- 10.3 Die Lehrkräfte und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich an der Schule wohl.

<sup>22</sup> Die Effektstärke ergibt sich aus der Differenz der Mittelwerte aller Schulen und des betrachteten Quartils im Verhältnis zur Standardabweichung der Grundgesamtheit.

### TK

- 8.5 Die Schule organisiert Angebote zur Förderung der Konzentrations- und Lernfähigkeit (Bewegung – Spiel – Sport, gesunde Ernährung, Stressabbau usw.).
- 8.4 Die Schule erkennt und fördert leistungsstarke Schülerinnen und Schüler sowie besondere Begabungen.
- 13.1 Die Schulleitung zeigt sich verantwortlich für die Erarbeitung der Vision und der Werte der Schule.
- 10.2 Die Schülerinnen und Schüler fühlen sich an der Schule sicher und wohl.
- 10.7 Es gibt klar formulierte Regeln, auf deren Einhaltung geachtet wird.
- 16.2 Die Schule entwickelt auf der Basis des Leitbildes ihre Ziele und Strategien, überprüft sie und passt sie kontinuierlich an.
- 7.4 Die Schule hat Grundsätze für den Umgang mit Hausarbeiten, Referaten und Projekt- bzw. Werkstattarbeiten erarbeitet und wendet diese an.
- 11.2 Die Partner der beruflichen Bildung und die Erziehungsberechtigten beteiligen sich aktiv am Schulleben und an der Schulentwicklung.
- 2.2 Die Vermittlung von Lern- und Arbeitstechniken ist in die schuleigene Arbeitspläne integriert (Methodenkonzept).
- 15.1 Die Lehrkräfte erfahren in der Schule Wertschätzung und angemessene Entwicklungsmöglichkeiten.
- 15.5 Die Schule hat ein Konzept zur Einführung neuer Lehrkräfte sowie neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- 10.9 Die Schule hat ein Präventionskonzept zum Rauchen, Konsum alkoholischer Getränke und anderer Drogen entwickelt und umgesetzt, das regelmäßig überprüft und fortgeschrieben wird.
- 13.2 Die Schulleitung ist Vorbild für eine Kultur umfassender Qualität.
- 14.4 Aktuelle Lehr-, Lern- und Arbeitsmittel stehen in ausreichendem Umfang zur Verfügung und sind zugänglich.
- 14.9 Die Schulleitung vertritt aktiv die Interessen der Schule gegenüber dem Schulträger, um die Gestaltung, Ausstattung und Nutzung der Schule und des Schulgeländes zu optimieren.
- 8.3 Die Schule erkennt und fördert leistungsschwache Schülerinnen und Schüler.
- 10.5 Die Schule bietet Möglichkeiten zur sinnvollen Gestaltung von Freiräumen (Springstunden, Pausen).
- 10.1 An der Schule herrscht ein respektvoller und freundlicher Umgang zwischen den Beteiligten.
- 5.3 Die Lehrkräfte fördern Partner- und Gruppenarbeit.
- 7.3 Die Kriterien der Leistungsbewertung sind schulintern abgestimmt, offen gelegt und werden angewendet.
- 16.1 Die Schule hat ein Leitbild, das den Bildungsauftrag, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die Stellung in ihrem sozialen Umfeld berücksichtigt.

### 3–5 Positiv bewertete Teilkriterien im Quartil der Schulen mit hohem Bewertungsindex $Q_{LP}$

Aus dieser Aufstellung wird ersichtlich, dass sich diese Schulen vor allem durch positive Bewertungen innerhalb der Kriterien „Führungsverantwortung der Schulleitung“ (QK 13), „Personalentwicklung und Förderung der Lehrerprofessionalität“ (QK 15) und „Ziele und Strategien der Qualitätssicherung und -entwicklung“ (QK 16) auszeichnen (vgl. auch Kapitel 6). Auch einige Bewertungen aus dem Kriterium „Schulklima und Schulleben“ tragen zum positiven Gesamtergebnis bei. Demgegenüber fällt auf, dass nur ein Teilkriterium aus den Kriterien zum „Lehrerhandeln im Unterricht“ (QK 3 bis 6) deutlich positiver im Vergleich zum Mittelwert aller Schulen bewertet wird.

Das Quartil der Schulen mit der schwächsten Bewertung ( $Q_{LP} < 67$ ) zeichnet sich durch negative Abweichungen in folgenden Teilkriterienbewertungen aus (Negative Abweichung zum Mittelwert aller Schulen mit mittlerer Effektstärke):

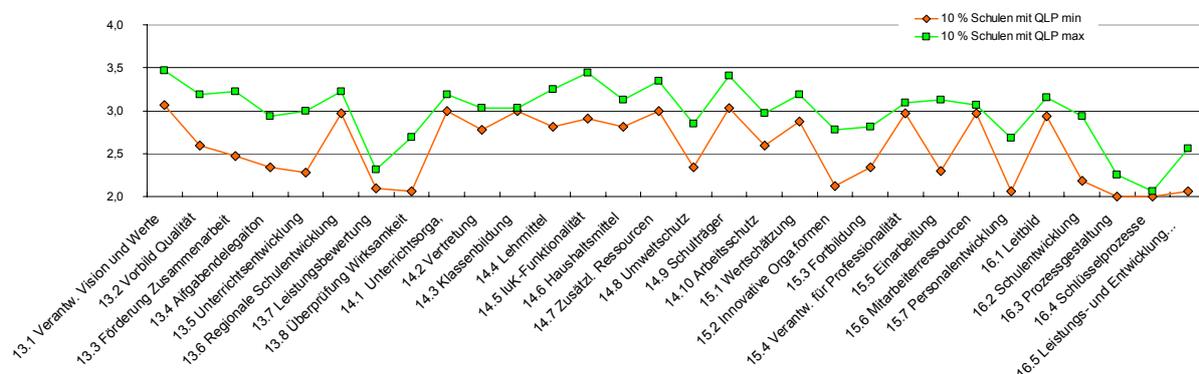
**TK**

- 9.1 Die Schule hat ein Beratungskonzept eingeführt.
- 13.3 Die Schulleitung fördert die Zusammenarbeit in der Schule (z. B. Teambildung, Abbau von Kommunikationsproblemen, Einbeziehung der Elternvertretung sowie der Partner der beruflichen Bildung, Koordination der Gremienarbeit).
- 13.2 Die Schulleitung ist Vorbild für eine Kultur umfassender Qualität.
- 15.5 Die Schule hat ein Konzept zur Einführung neuer Lehrkräfte sowie neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- 16.2 Die Schule entwickelt auf der Basis des Leitbildes ihre Ziele und Strategien, überprüft sie und passt sie kontinuierlich an.
- 13.8 Die Schulleitung überprüft und verbessert regelmäßig die Wirksamkeit des eigenen Führungsverhaltens.
- 7.4 Die Schule hat Grundsätze für den Umgang mit Hausarbeiten, Referaten und Projekt- bzw. Werkstattarbeiten erarbeitet und wendet diese an.
- 14.5 Die Schulleitung stellt sicher, dass die IuK- Einrichtung in der Schule funktional einsetzbar ist.
- 10.6 Die Schule bietet vielfältige Angebote für ein anregendes Schulleben.
- 10.3 Die Lehrkräfte und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich an der Schule wohl.

**3–6 Unterdurchschnittlich bewertete Teilkriterien im Quartil der Schulen mit niedrigem Bewertungsindex  $Q_{LP}$**

Abgesehen vom Teilkriterium „Die Schule hat ein Beratungskonzept eingeführt.“ (TK 9.1) zeigen auch die Teilkriterien aus den oben genannten Bereichen der Qualitätskriterien 13, 15 und 16 die effektstärksten Abweichungen vom Mittelwert aller Schulen. In diesem Fall ergibt sich für kein Teilkriterium aus dem Bereich „Lehrerhandeln im Unterricht“ eine relevante Abweichung.

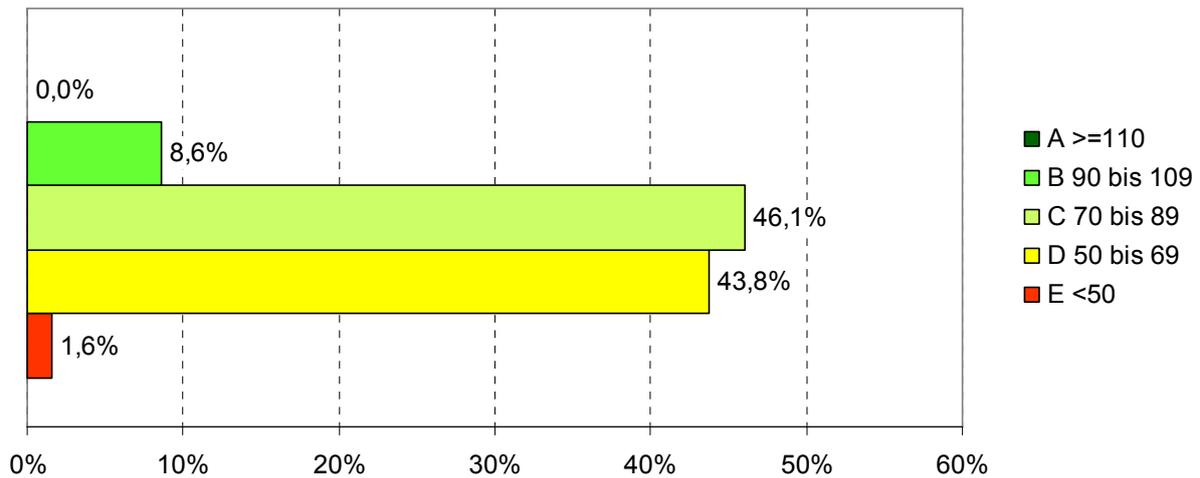
Dieses Modell, mit dem aus der Perspektive aller Teilkriterienbewertungen klassifiziert wird, verdeutlicht, dass sich die Unterschiede zwischen guten und schlechten Ergebnissen im Langprofil am deutlichsten in den Bereichen der Qualitätskriterien 13, 15 und 16 zeigen. Konsequenzen, die sich aus dieser Betrachtung sowohl im Hinblick auf die Qualitätssituation in den Schulen als auch im Hinblick auf die Instrumentenqualität ergeben, werden im Weiteren dargestellt.



**3–7 Gegenüberstellung von jeweils 13 Schulen mit besten und schlechtesten Ergebnissen im Langprofil in den Teilkriterien der Qualitätskriterien 13 bis 16**

### 3.3 Klassifizierung nach den Bewertungen zum Lehrerhandeln im Unterricht

Ein weiteres Modell der Klassenbildung nach den Inspektionsergebnissen orientiert sich an den Bewertungen der 21 Teilkriterien, die sich auf das Lehrerhandeln im Unterricht (QK 3 bis 6) beziehen und deren Bewertung vor allem auf den Unterrichtseinsichtnahmen beruht. Demnach entspricht hier ein Bewertungsindex von  $Q_U = 100$  einer „+“-Bewertung in den Teilkriterien 3.1 bis 6.4.<sup>23</sup>



#### 3-8 Klassen nach Bewertungen zum Lehrerhandeln im Unterricht

Das Ergebnis zeigt eine deutliche Verschiebung zu einer schwächeren Bewertung. Gleichzeitig verringert sich die Bandbreite der Ergebnisse. Damit bestätigt sich die Beobachtung aus dem ersten Modell, dass die Varianz der Bewertungen in den Unterrichtskriterien geringer ist.

Elf Schulen (9 %) erreichen einen Bewertungsindex  $Q_U$  größer als 89. Die beste Bewertung beträgt  $Q_U = 109$ . Bei knapp der Hälfte der Schulen (46 %, entspricht 59 Schulen) werden deutlich mehr als die Hälfte der Teilkriterien im Unterricht positiv bewertet. Mit 44 % ist der Anteil der in diesem Bereich noch positiv bewerteten Schulen nur unwesentlich geringer. In zwei Schulen sind mehr als die Hälfte der Teilkriterien zum Lehrerhandeln im Unterricht mit „-“ bewertet worden, was einem Bewertungsindex  $Q_U$  von kleiner als 50 entspricht.

Auch mit Hilfe dieses Modells soll betrachtet werden, durch welche Abweichungen der Teilkriterienbewertungen sich jeweils das Quartil der bezüglich der Unterrichtsqualität gut und schlecht bewerteten Schulen auszeichnet. Betrachtet werden nur die Teilkriterien außerhalb der Unterrichtskriterien, um festzustellen, ob es relevante Bewertungsabweichungen auch in anderen Bereichen gibt. Dabei wird als Bezugsgröße wiederum die mittlere Bewertung herangezogen und es werden nur Abweichungen mit mindestens mittlerer Effektstärke in den Blick genommen

Das Quartil der Schulen mit der besten Bewertung zeigt außerhalb des Bereiches „Lehrerhandeln im Unterricht“ (QK 3 bis 6 mit  $Q_U > 96$ ) nur im Teilkriterium „Die Schulleitung fördert Maßnahmen zur Verbesserung des Unterrichts“ (TK 13.5) eine positive Abweichung. Damit wird deutlich, dass gut bewerteter Unterricht im Sinne des Inspektionsinstrumentariums mit unterschiedlichen Bewertungsmustern in den übrigen Teilkriterien verbunden ist, d. h. gute Unterrichtsergebnisse treten abgesehen von einer Ausnahme nicht unmittelbar gemeinsam mit guten Bewertungsergebnissen in anderen Teilkriterien auf.

<sup>23</sup> Der Bewertungsindex für die Bewertung des Lehrerhandelns im Unterricht  $Q_U$  entspricht dem Mittelwert aller Teilkriterienbewertungen 3.1 bis 6.4, multipliziert mit der Zahl 100. Dabei werden den Teilkriterienbewertungen folgende Zahlen zugeordnet: „++“  $\rightarrow 2$ , „+“  $\rightarrow 1$ , „-“  $\rightarrow 0$ .

Demgegenüber ergeben sich für das Quartil der Schulen mit schwächer bewertetem „Lehrerhandeln im Unterricht“ ( $Q_U < 62$ ) auch einige negativ bewertete Teilkriterien in folgenden Qualitätsbereichen:

- **Lehren und Lernen**

„Die Fachkonferenzen/Bildungsgangsteams der Schule haben Rahmenvorgaben in schuleigene Planungen umgesetzt, die auf den Erwerb der jeweiligen beruflichen Kompetenzen ausgerichtet sind“ (TK 2.1)

„Die Schule hat ein Beratungskonzept eingeführt“ (TK 9.1)

- **Schulkultur:**

„An der Schule herrscht ein respektvoller und freundlicher Umgang zwischen den Beteiligten“ (TK 10.1)

„Die Schule bietet Möglichkeiten zur sinnvollen Gestaltung von Freiräumen“ (TK 10.5).

„Es gibt klar formulierte Regeln, auf deren Einhaltung geachtet wird“ (TK 10.7)

- **Schulmanagement:**

„Die Schulleitung ist Vorbild für eine Kultur umfassender Qualität“ (TK 13.2)

„Die Schulleitung fördert die Zusammenarbeit in der Schule“ (TK 13.3)

„Aktuelle Lehr-, Lern- und Arbeitsmittel stehen in ausreichendem Umfang zur Verfügung und sind zugänglich“ (TK 14.4)

- **Personalentwicklung und Förderung der Lehrerprofessionalität:**

„Die Lehrkräfte erfahren in der Schule Wertschätzung und angemessene Entwicklungsmöglichkeiten“ (TK 15.1)

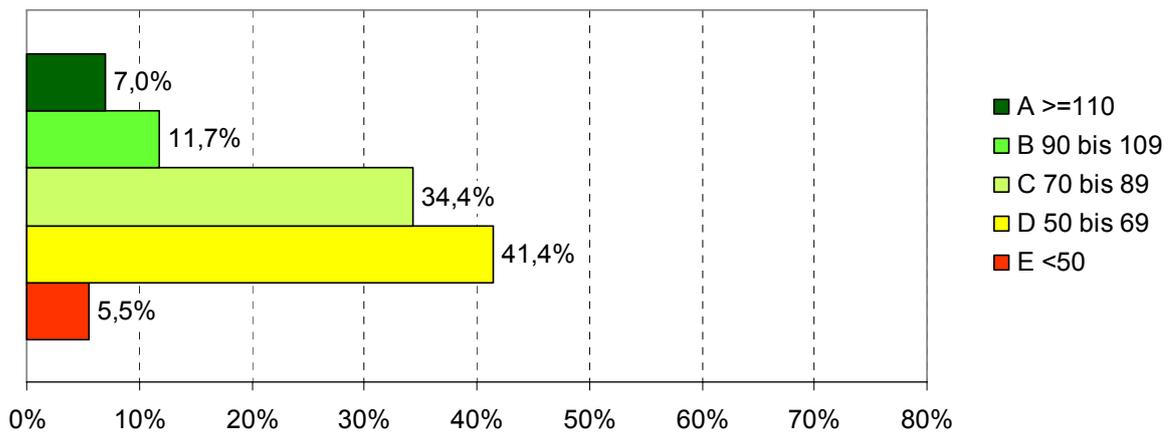
Durch diese Betrachtung werden typische Merkmale im Langprofil dieser Schulen deutlich, die hilfreich sein können, um begründete Annahmen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in der einzelnen Schule zu treffen. Diese ergeben sich aus dem Kontext der individuellen Rahmenbedingungen und sind nicht für die berufsbildenden Schulen generalisierbar. Ein weiterführendes Modell der Clusterbildung, das auf typischen Verläufen der Bewertungsprofile basiert, wird in Kapitel 6 vorgestellt.

### 3.4 Klassifizierung nach den Bewertungen zum Schulmanagement und zur Schulentwicklung

Im Kapitel 3.2 ist bereits ausgeführt worden, dass vor allem die Bewertungen in den Qualitätsbereichen „Schulmanagement“ (QK 13 und 14), „Förderung der Lehrerprofessionalität“ (QK 15) und „Schulentwicklung“ (QK 16) eine größere Varianz aufweisen. Eine Klassenbildung auf der Basis von Teilkriterienbewertungen in diesem Bereich zeigt daher ein besonders differenziertes Ergebnis. Der Bewertungsindex  $Q_{SQ}$  ergibt sich aus den Bewertungen von 30 Teilkriterien.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Der Bewertungsindex für die Bewertung der schulischen Qualitätsentwicklung  $Q_{SQ}$  entspricht dem Mittelwert aller Teilkriterienbewertungen 13.1 bis 16.5, multipliziert mit der Zahl 100. Dabei werden den Teilkriterienbewertungen folgenden Zahlen zugeordnet: „+++“ → 2, „+“ → 1, „-“ → 0



### 3–9 Klassen nach Bewertungen in den Kriterien 13 bis 16

In 24 Schulen (18,7 %) wird ein positives Ergebnis erzielt, von diesen gelingt es neun Schulen, einen Bewertungsindex  $Q_{SQ}$  größer als 109 zu erreichen. Andererseits erreichen 41 Schulen (46,9 %) nicht den Wert von 70, d. h. mehr als 30 % der betrachteten Teilkriterien werden im Mittel mit „nicht zutreffend“ (-) bewertet. Davon verfehlen sieben Schulen (5,5 %) den Bewertungsindexwert von 50.

Auch in diesem Modell sollen das obere und untere Quartil der Bewertungen und die abweichenden Mittelwerte in weiteren Teilkriterien betrachtet werden. Im Bereich der positiv bewerteten Schulen mit  $Q_{SQ} > 85$  werden folgende Teilkriterien mit mittlerer Effektstärke positiver bewertet:

#### - Lehren und Lernen

„Die Vermittlung von Lern- und Arbeitstechniken ist in die schuleigene Arbeitspläne integriert“ (TK 2.2)

„Die Kriterien der Leistungsbewertung sind schulintern abgestimmt, offen gelegt und werden angewendet“ (TK 7.3)

„Die Schule hat Grundsätze für den Umgang mit Hausarbeiten, Referaten und Projekt- bzw. Werkstattarbeiten erarbeitet und wendet diese an“ (TK 7.4)

„Die Schule organisiert Angebote zur Förderung der Konzentrations- und Lernfähigkeit“ (TK 8.5)

#### - Schulklima

„An der Schule herrscht ein respektvoller und freundlicher Umgang zwischen den Beteiligten“ (TK 10.1)

„Die Schülerinnen und Schüler fühlen sich an der Schule sicher und wohl“ (TK 10.2)

„Die Lehrkräfte und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich an der Schule wohl“ (TK 10.3)

„Es gibt klar formulierte Regeln, auf deren Einhaltung geachtet wird“ (TK 10.7)

„Die Schule hat ein Präventionskonzept zum Rauchen, Konsum alkoholischer Getränke und anderer Drogen entwickelt und umgesetzt, das regelmäßig überprüft und fortgeschrieben wird“ (TK 10.9)

Es fällt auf, dass in Verbindung mit den Stärken im Schulmanagement und in der Schulentwicklung sowohl Aspekte des Schulklimas als auch unterrichtsnahe Teilkriterien ebenfalls positiv bewertet werden.

Das Quartil der in diesem Bereich schlechter bewerteten Schulen ( $Q_{SQ} < 59$ ) hat negative Abweichungen mittlerer Effektstärke in folgenden Teilkriterien:

#### - Lehren und Lernen

„Die Lehrkräfte – auch in Theorie/Fachpraxis – stimmen sich regelmäßig und nachweislich in

fachlichen und methodischen Fragen untereinander ab“ (TK 2.9)

„Die Schule hat ein Beratungskonzept eingeführt“ (TK 9.1)

### - **Schulklima**

„An der Schule herrscht ein respektvoller und freundlicher Umgang zwischen den Beteiligten“ (TK 10.1)

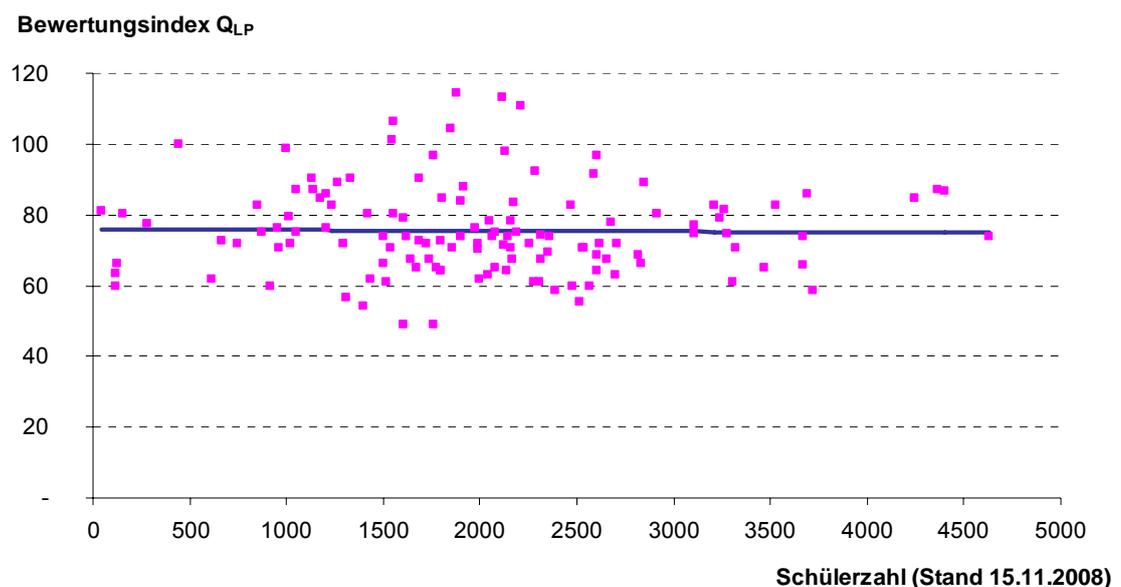
„Die Lehrkräfte und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich an der Schule wohl“ (TK 10.3)

Die in Bezug auf Schulentwicklung und Schulmanagement schwächer bewerteten Schulen zeigen diese Tendenz nur in einzelnen Teilkriterien der Bereiche „Schulklima“ und „Lehren und Lernen“.

## 4 Inspektionsergebnisse unter Berücksichtigung von Merkmalen der Schulstruktur

### 4.1 Einfluss von Schulgröße und Teilzeitschüleranteil

In der folgenden Abbildung sind die im Bewertungsindex  $Q_{LP}$  (orientiert an den Bewertungen aller Teilkriterien, vgl. Kapitel 3.2) zusammengefassten Inspektionsergebnisse der einzelnen Schulen über die Anzahl der Schülerinnen und Schüler an der Schule aufgetragen. Die Trendkurve und die Streuung dieser Ergebnisse zeigen, dass es kaum einen Zusammenhang zwischen der Schulgröße und der Gesamtbewertung der Schulqualität gibt.



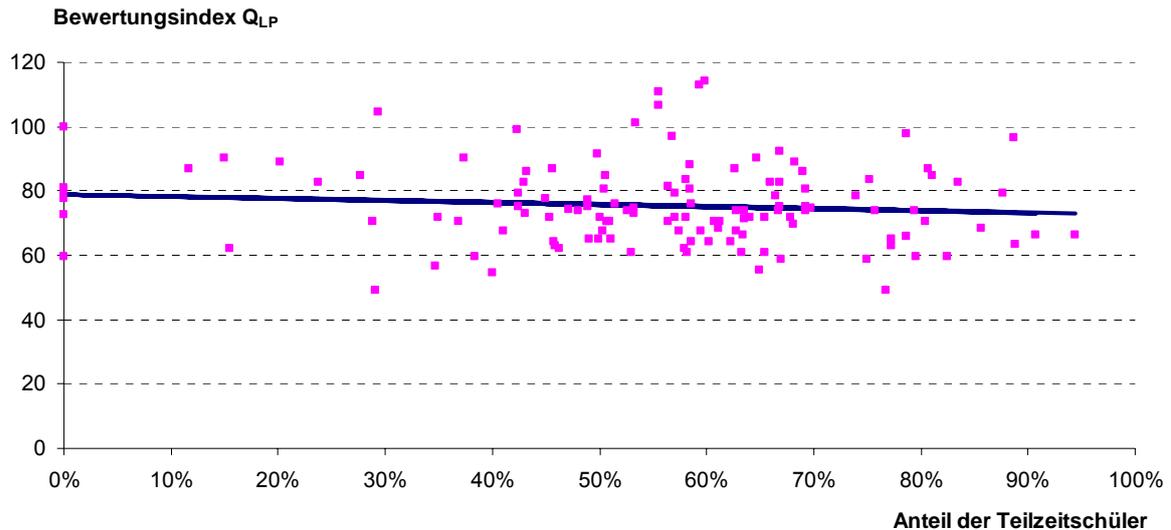
#### 4-1 Bewertungsindex $Q_{LP}$ in Abhängigkeit von der Schülerzahl

Bei einer Analyse auf Ebene der Teilkriterien zeigen sich Abweichungen, die sich für die kleineren Schulen vor allem durch die Besonderheiten der meist sehr kleinen Fachschulen erklären lassen (vgl. Kapitel 4.3). Sehr großen Schulen mit mehr als 3500 Schülerinnen und Schülern werden überdurchschnittlich positiv vor allem im Qualitätsbereich „Schulmanagement“ bewertet.<sup>25</sup> Vergleichsweise negativere Bewertungen ergeben sich

- mit großer Effektstärke für das Teilkriterium „Die Lernumgebung trägt zu einer positiven Arbeitsatmosphäre bei.“ (TK 6.4) und
- mit mittlerer Effektstärke für die Teilkriterien „Die Schule erkennt und fördert leistungsschwache Schülerinnen und Schüler.“ (TK 8.3), „Die Schule bietet Schülerinnen und Schülern, die Hilfe brauchen, frühzeitig Unterstützung an.“ (TK 9.2) und „Die Schule bietet vielfältige Angebote für ein anregendes Schulleben.“ (TK 10.6).

Eine weitere Abbildung des Gesamtinspektionsergebnisses in Form des Bewertungsindex  $Q_{LP}$  zeigt eine geringe Abhängigkeit vom Anteil der Schülerinnen und Schüler in Teilzeitschulformen. Die große Streuung auch an den Rändern der Abbildung zeigt, dass sich eine vergleichende Betrachtung auf Teilkriterienebene erübrigt.

<sup>25</sup> Dies betrifft die Teilkriterien 13.3, 13.8, 14.1, 14.3, 14.5, 14.10, 15.6, 15.7 und 16.2.



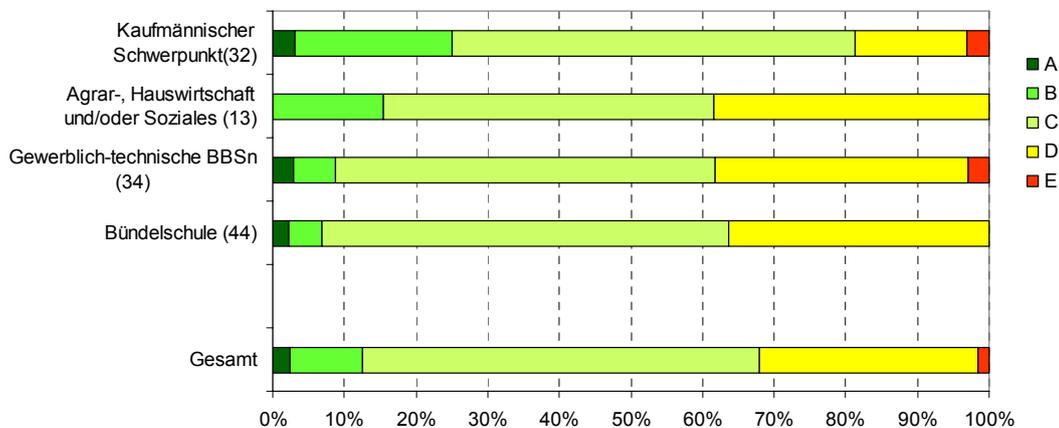
4-2 **Bewertungsindex  $Q_{LP}$  in Abhängigkeit vom prozentualen Anteil der Teilzeitschülerinnen und -schüler**

## 4.2 Schulstruktur nach Berufsfeldschwerpunkten

Die nachfolgenden Klassifizierungen basieren auf der Einteilung der berufsbildenden Schulen in

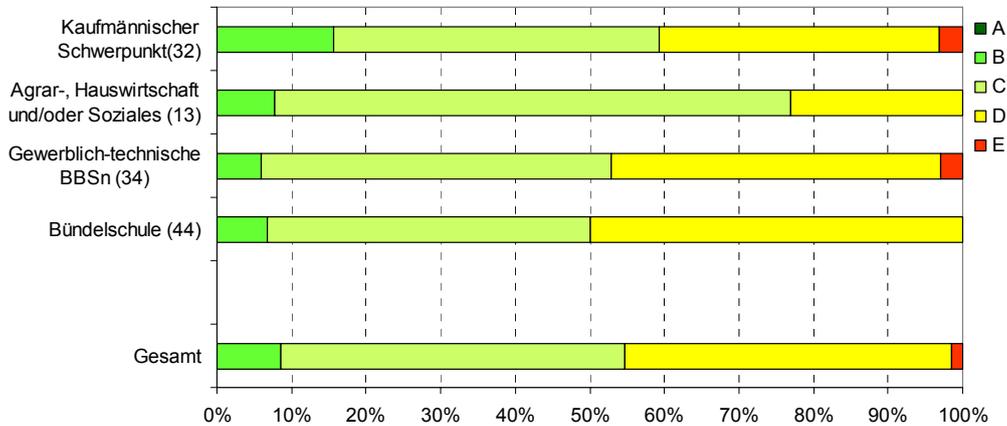
- Schulen mit kaufmännischem Schwerpunkt
- gewerblich-technische Schulen,
- Schulen mit Schwerpunkten in Agrarwirtschaft, Hauswirtschaft und/oder Sozialpädagogik und Pflege
- Bündelschulen und
- Fachschulen,

so wie sie im Kapitel 1.5 vorgestellt worden ist. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass bei einem Schüleranteil von 50 % und mehr in einem Berufsfeld dieses für die Struktur und das Profil der jeweiligen Schule bestimmend ist. In den folgenden Abbildungen sind nicht die fünf Fachschulen enthalten, die sich als Weiterbildungseinrichtungen in vielen Aspekten grundlegend von den übrigen berufsbildenden Schulen unterscheiden. Zusätzlich lassen sich deren Ergebnisse aufgrund der geringen Anzahl nicht in diese Betrachtung integrieren.



4-3 **Klassifizierung der Schulen nach Berufsfeldschwerpunkten nach Bewertungen im Langprofil  $Q_{LP}$**

In der ersten Darstellung sind die Schulen anhand des Bewertungsindex für das Langprofil  $Q_{LP}$  klassifiziert und den jeweiligen Schwerpunkten zugeordnet. Im Vergleich zu den prozentualen Anteilen für alle berufsbildenden Schulen zeigen die kaufmännischen Schulen und die Schulen im Bereich Agrar- Hauswirtschaft und Soziales einen höheren Anteil in den Klassifizierungen A und B. Der Anteil der Schulen mit einer Bewertung D und E liegt nur im kaufmännischen Bereich unter dem Durchschnitt aller Schulen.



#### 4-4 Klassifizierung der Schulen nach Berufsfeldschwerpunkten nach Bewertungen zum Lehrerhandeln im Unterricht $Q_U$

Die entsprechende Abbildung für die Klassifizierung nach den Unterrichtsbewertung  $Q_U$  zeigt zunächst die schon in Kapitel 3 beschriebene geringere Varianz der Bewertungen zum Lehrerhandeln im Unterricht. Die kaufmännischen Schulen zeigen im Vergleich zum Gesamtsystem sowohl einen höheren prozentualen Anteil an Schulen in der Klasse B als auch einen niedrigeren Anteil in den Klassen D und E, wenngleich der Unterschied geringer als in der vorausgehenden Betrachtung ist. Für den Bereich der Schulen mit den Schwerpunkten Agrar-, Hauswirtschaft und Soziales zeigt sich eine deutlich niedrigeren Anteil von Schulen mit schwächeren Bewertungen des Unterrichts.

### 4.3 Schulen mit qualitätsorientierten Schulversuchen und Projekten

Mit verschiedenen Projekten und Initiativen wurde in den vergangenen Jahren in berufsbildenden Schulen an qualitätsorientierte Fragen gearbeitet und es liegt nahe, bei den beteiligten berufsbildenden Schulen mögliche Einflüsse auf die Qualitätsbewertung durch die Inspektion zu betrachten. Berücksichtigt werden in der folgenden Aufzählung nur solche Vorhaben, die von den Schulen selbst in den Dokumenten (z. B. Erhebungsbogen) als relevant für das schulische Qualitätsmanagement aufgeführt wurden. Einzelne Schulen haben sich auch bei mehreren der genannten Projekten und Initiativen beteiligt.

#### Qualitätsnetzwerke

Neun berufsbildende Schulen haben sich in der Zeit von 2002 bis 2005 in Qualitätsnetzwerken der Regionen engagiert und diese als Orientierungshilfe für ihr pädagogisches Handeln und ihre qualitative Weiterentwicklung genutzt. Sechs dieser neuen Schulen haben sich in der Pilotphase für die ersten Inspektionen zur Verfügung gestellt, deren Ergebnisse nicht Bestandteil dieses Berichts sein können, weil das Profil und das Bewertungsschema in der Pilotphase noch entwickelt und verändert wurde (vgl. Kap. 1.6). Für die verbleibenden drei Qualitätsnetzwerkschulen lassen sich wegen der geringen Anzahl keine vergleichenden Aussagen zum Gesamtsystem treffen.

#### Schulen mit Zertifizierung nach ISO 9000

Drei berufsbildende Schulen haben sich nach ISO 9000 zertifizieren lassen, eine Zahl, die ebenfalls für vergleichende Betrachtungen zu gering ist. Auffällig ist bei diesen drei Schulen, dass sie neben positiven Bewertungen im Kriterium „Ressourcenmanagement“ (QK 14) vor al-

lem in den Teilkriterien zum Prozessmanagement (TK 16.3 und 16.4) und zum Umgang mit Leistungs- und Entwicklungsdaten (TK 16.5) stärker bewertet wurden.

### **Schulentwicklung und Bildungsregionen (SEIS-Schulen)**

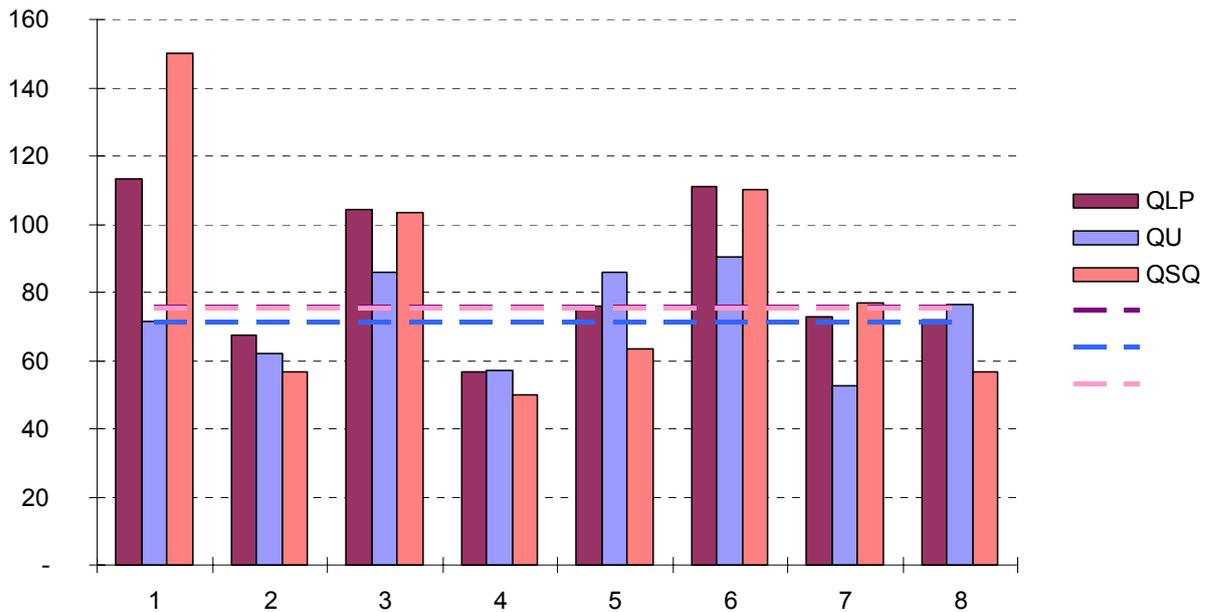
Fünf berufsbildenden Schulen in zwei Regionen haben sich an dem Kooperationsprojekt zwischen dem Nds. Kultusministerium und der Bertelmannstiftung als Pilotschulen beteiligt und das Selbstevaluationsinstrument SEIS genutzt. Verallgemeinerbare Aussagen sind wegen der geringen Schulzahl nur eingeschränkt möglich. Übereinstimmend wurden aber in allen SEIS-Schulen den Inspektionsteams die Schwierigkeiten mit der Datenaufbereitung und mit einer gezielten Datenauswertung geschildert, die eine Einbindung dieser Selbstevaluationsergebnisse in das schulische Qualitätsmanagement nach EFQM kaum möglich machten. Die Abweichungen der Teilkriterienbewertungen vom Mittelwert sind nicht aussagekräftig und streuen in beide Richtungen. Auffälligkeiten bei den Bewertungen im Qualitätsbereich „Schulentwicklung“ (QK 16) gibt es nicht.

### **Schulen im BLK-Modellversuch „Qualitätsentwicklung von Schule und Unterricht durch interne und externe Evaluation“ (QuiSS)**

Im BLK-Programm QuiSS wurden in den Jahren 1999 bis 2004 verschiedene Formen der Evaluation als Instrumente schulischer Qualitätsentwicklung erprobt. Er gliederte sich in drei Teile:

- Teil A (1999 – 2001): Zehn Schulen aller Schulformen, darunter zwei berufsbildende Schulen, erprobten und evaluierten eigene Konzepte zur Verbesserung von Unterricht und Erziehung und nutzten die Evaluationsergebnisse für weitere Verbesserungsmaßnahmen.
- Teil B (2000 - 2002): Vier berufsbildende Schulen beteiligten sich am Pilotprojekt „Schulprogrammentwicklung und Evaluation“ beteiligten und wurden von externen Teams evaluiert. Die inhaltlichen Schwerpunkte und der genaue Evaluationsablauf wurden zwischen der jeweiligen Schule und „ihrem“ Evaluationsteam vereinbart.
- Teil C (2002 - 2004): Die an diesem Modellversuchsteil beteiligten vier berufsbildenden Schulen erprobten mit Unterstützung von Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleitern ein Umsetzungsmanagement zur Qualitätsentwicklung erprobt, nachdem mit einer standardisierten Ausgangsevaluation nach EFQM Stärken und Verbesserungsbereiche einer Schule identifiziert wurden. Die Wirksamkeit des Umsetzungsmanagements wurde nach etwa einem Jahr durch die Wiederholung des Evaluationsverfahrens festgestellt. Im Rahmen dieser Arbeit entstand der EFQM-Leitfaden „Unsere Schule auf dem Weg in die Zukunft“.

Diese kurze Beschreibung verweist darauf, dass die insgesamt acht berufsbildenden Schulen, die sich an den verschiedenen Phasen am Modellversuch beteiligt haben, über langjährige Erfahrungen mit der Evaluation von Unterricht, der Schulprogramm bzw. der Qualitätsarbeit nach dem EFQM-Modell verfügen. In der folgenden Grafik sind die Inspektionsergebnisse dieser Schulen dargestellt.



#### 4-5 Inspektionsergebnisse der QuiSS-Schulen <sup>26</sup>

Aus dem Diagramm wird deutlich, dass drei Schulen überdurchschnittlich gute Inspektionsergebnisse erzielen, wobei diese positive Abweichung für das Lehrerhandeln im Unterricht geringer ist. Alle drei Schulen haben offenbar auch über den Modellversuch hinaus ihre schulische Qualitäts- und Schulentwicklungsarbeit kontinuierlich fortgesetzt, wofür u. a. auch ihre Teilnahme an weiteren qualitätsorientierten Schulversuchen ein Beleg ist. Die übrigen Schulen erreichen in den Bewertungsindizes bis auf eine Ausnahme bestenfalls den Durchschnittswert aller Schulen, teilweise liegen die Ergebnisse auch deutlich darunter.

#### Projekt Regionale Kompetenzzentren (ProReKo)

Mit dem Schulversuch ProReKo sollten für die 19 beteiligten berufsbildenden Schulen die Möglichkeit geschaffen werden, sich „zu Qualifizierungszentren in den Regionen zu entwickeln“.<sup>27</sup> Ein verändertes System von Schulmanagement und Personalsteuerung sollte zu mehr Selbstständigkeit und umfassenderer Gesamtverantwortung der Schulen führen. Die regionalen Kompetenzzentren sollen als „moderne Einrichtungen zur Sicherung und zum Ausbau qualitativ hochwertiger Ausbildung“ wirken.

Abgesehen von einer in der Pilotphase inspizierten Schule liegen für alle weiteren ProReKo-Schulen Inspektionsergebnisse aus der ersten Inspektionsrunde vor. In der folgenden Abbildung sind deren Bewertungsmittelwerte in den einzelnen Qualitätsbereichen den Gesamtmittelwerten gegenübergestellt, wobei alle Abweichungen positiv sind und mindestens mittlere Effektivität aufweisen.

Im Qualitätsbereich „Schulentwicklung“ (QK 16) sind bis auf eine Ausnahme alle Teilkriterien positiver bewertet worden, was sich aus der früheren Einführung des Qualitätsmanagements nach EFQM und den zusätzlichen Unterstützungs- und Beratungsangeboten innerhalb des Schulversuchs erklären lässt. Die besonderen Aktivitäten im Bereich der Personalentwicklung, der Teambildung und die ausgedehnten Zuständigkeiten für personelle und finanzielle Ressourcen, die für viele ProReKo-Schulen kennzeichnend sind, finden sich auch in einigen positi-

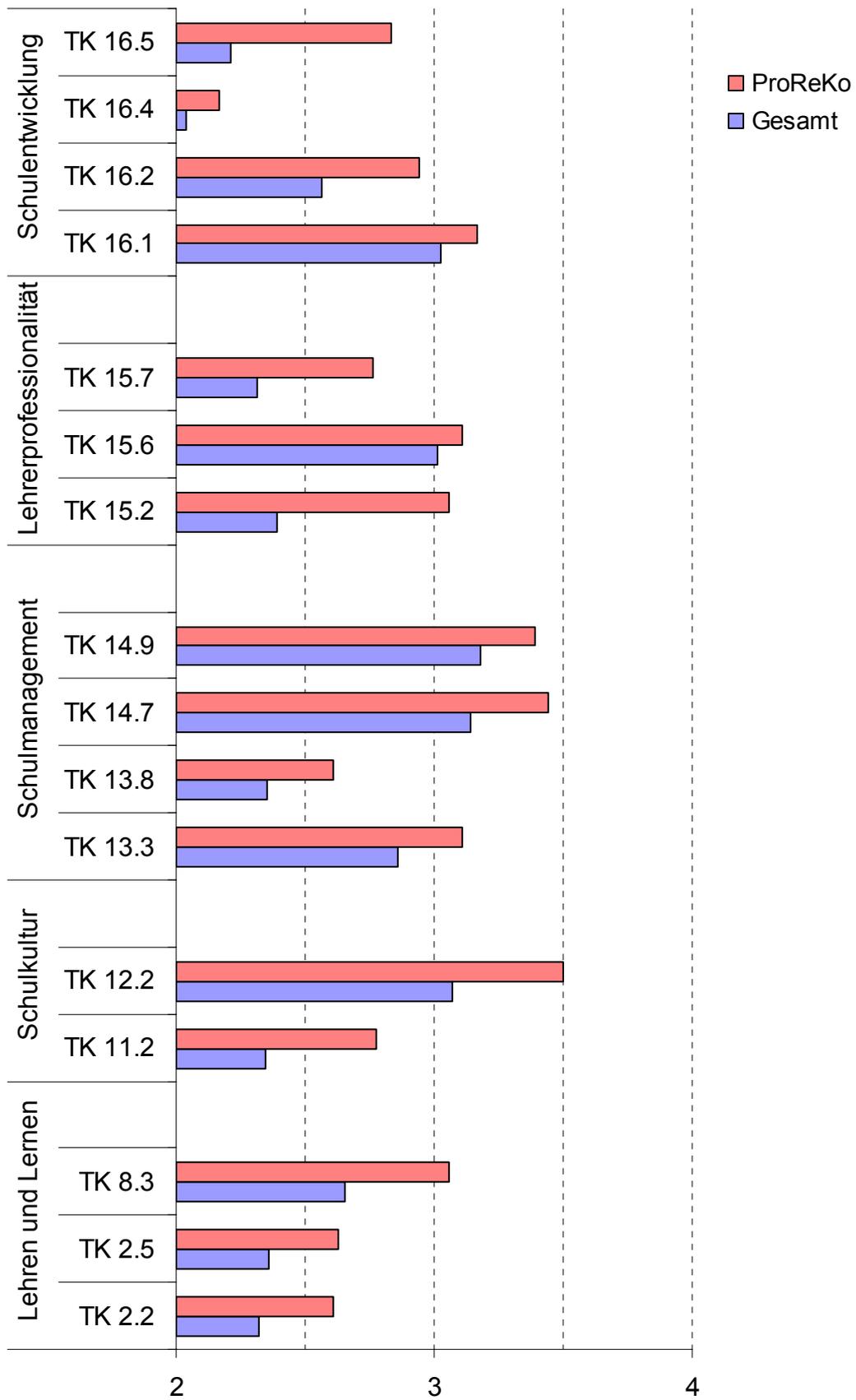
<sup>26</sup> Q<sub>LP</sub> Bewertungsindex bezogen auf die Bewertung im Langprofil, Q<sub>U</sub> bezogen auf Lehrerhandeln im Unterricht und Q<sub>SQ</sub> bezogen auf Qualitätsentwicklung und Schulmanagement (QK13 bis 16), vgl. Kapitel 3. Zum Vergleich sind jeweils die mittelwerte aller Schulen eingetragen.

<sup>27</sup> Vgl. Abschlussbericht ProReKo, u. a. [www.proreko.de](http://www.proreko.de)

ven Bewertungen von Teilkriterien der Qualitätsbereiche „Lehrerprofessionalität“ (QK 15) und „Schulmanagement“ (QK 13 und 14) wieder.

Vielen ProReKo-Schulen haben mit dem Schulversuch ihr Netzwerk zu den Partnern in der beruflichen Bildung, den Schulträger, den Verbänden, Kammer usw. ausgebaut und die Kontakte intensiviert. In der Mehrzahl der Schulverfassungen sind diese Kontakte auch über Einrichtungen wie z. B. den Schulbeirat institutionalisiert. Im Qualitätsbereich der „Schulkultur“ (QK 11 und 12) schlägt sich dies in positiveren Bewertungen von zwei Teilkriterien nieder.

In ProReKo-Schulen werden die Förderung leistungsschwächerer Schülerinnen und Schüler (TK 8.3), auch solcher mit nicht ausreichenden Deutschkenntnissen (TK 2.5), und die curriculare Arbeit zur Vermittlung von Lern- und Arbeitstechniken vergleichsweise positiv bewertet. In allen weiteren Teilkriterien dieses Qualitätsbereichs unterscheiden sich die Ergebnisse der ProReKo-Schulen im Mittel nicht von denen aller Schulen.



4-6 Abweichende Teilkriterienbewertung bei ProReKo-Schulen

## 5 Lehren und Lernen in öffentlichen berufsbildenden Schulen

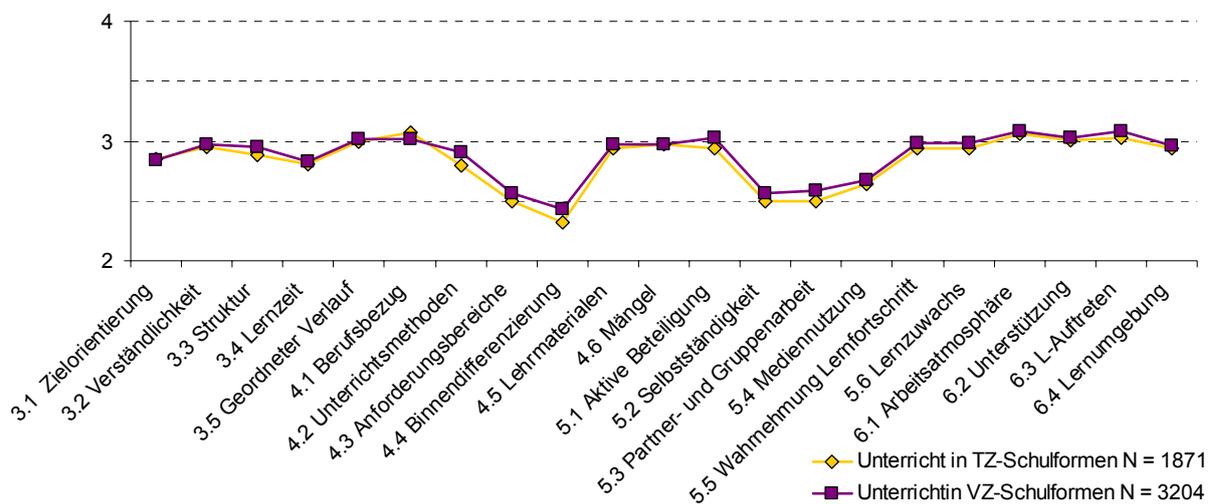
Im Rahmen der Unterrichtseinsichtnahmen sind zusätzliche Daten erhoben worden, die folgenden Differenzierungen zur Unterrichtsqualität in bestimmten Berufen oder Berufsfeldern zulassen<sup>28</sup>:

- Vollzeit- und Teilzeitunterricht
- Fachpraxis- und Fachtheorieunterricht
- Unterricht in den allgemein bildenden Fächern und berufsbezogener Unterricht (Fachpraxis und Fachtheorie)

Grundsätzlich ist festzustellen, dass die Unterrichte aus allen drei Vergleichsperspektiven ähnliche Verläufe aufweisen, d. h. tendenziell zeigt der Bewertungsverlauf für den Unterricht an berufsbildenden Schulen gleichartige Stärken und Verbesserungspotenziale. Allerdings ergeben sich im Detail einige Unterschiede, die Anlass für verschiedene Einschätzungen und Hypothesen bezüglich der Unterrichtsqualität sind.

### 5.1 Vergleich der Unterrichtseinsichtnahmen in Vollzeit- und Teilzeitunterricht

Der Vergleich zwischen den Unterrichtseinsichtnahmen in Vollzeitklassen und denen in der Teilzeitberufsschule zeigt einen fast identischen Verlauf über alle Teilkriterienbewertungen. Die vorliegenden Abweichungen sind aufgrund der hohen Fallzahlen signifikant, aber nicht ausgeprägt. Die Abweichungen bewegen sich innerhalb einer sehr geringen Bandbreite, insgesamt liegen die Bewertungen für den Teilzeitunterricht mit Ausnahme des Teilkriteriums „Der Unterricht verdeutlicht den Berufsbezug.“ (TK 4.1) leicht unter denen des Vollzeitunterrichtes. Aus der Perspektive des Unterrichtsbeobachtungsinstrumentes gestalten die Lehrkräfte an berufsbildenden Schulen die Lehr- und Lernprozesse in Teilzeit- und Vollzeitklassen im Gesamtüberblick mit sehr ähnlichen Stärken und Verbesserungspotenzialen.



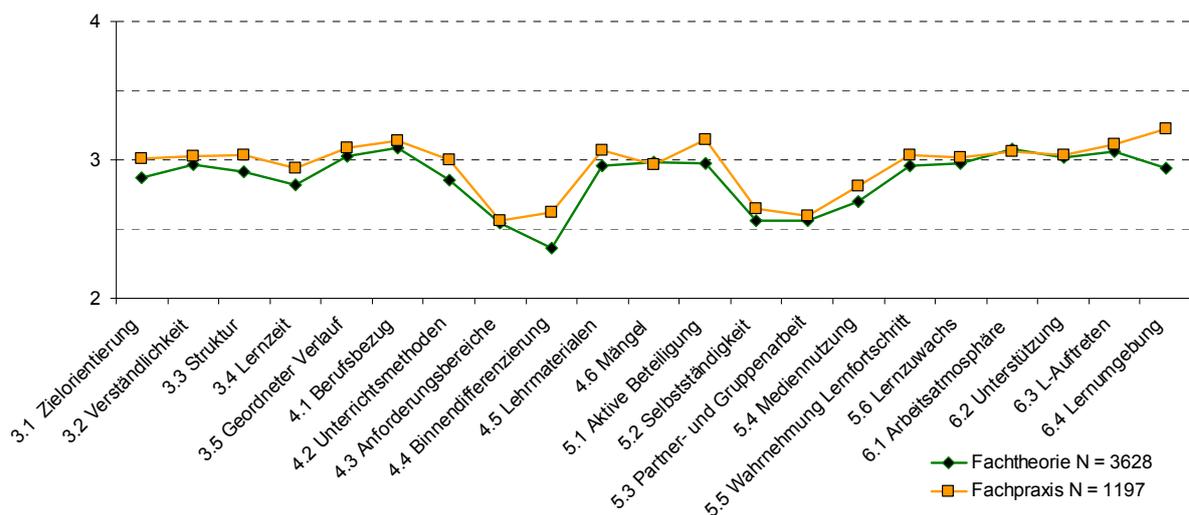
#### 5-1 Vergleich der Bewertungen in Teilzeit- und Vollzeitschulformen

<sup>28</sup> Die Datenaufbereitung und die Zusicherungen der Inspektion bezüglich vergleichender Betrachtungen innerhalb einer Schule (beispielsweise nach Berufsgruppen, Abteilungen oder Schulformen) lassen eine weitere Differenzierung nicht zu. Für künftige Inspektionen wird über differenzierte (auch vergleichende) innerschulische Auswertungen zur Unterrichtsqualität nachgedacht (vgl. dazu auch Kapitel 8).

## 5.2 Vergleich der Unterrichtseinsichtnahmen in Fachtheorie und Fachpraxis

Der Fachpraxisunterricht wird in der Mehrzahl der Teilkriterien positiver als Fachtheorieunterricht bewertet. Deutlich ausgeprägte positive Abweichungen für die Fachpraxis ergeben sich in folgenden Teilkriterien:

- „Die Lehrkräfte sorgen dafür, dass die Ziele des Unterrichts und die Bedeutung der Inhalte für die beruflichen Arbeitsprozesse deutlich werden.“ (TK 3.1)
- „Der Lernprozess ist deutlich strukturiert, die Lernschritte sind sinnvoll verknüpft.“(TK 3.3),
- „Die Lernzeit wird intensiv genutzt.“(TK 3.4)
- „Die Unterrichtsmethoden sind auf die Schülerinnen und Schüler sowie auf die Ziele und Inhalte abgestimmt.“(TK 4.2)
- „Der Unterricht berücksichtigt die unterschiedliche Leistungsfähigkeit und das unterschiedliche Lerntempo der Schülerinnen und Schüler.“(TK 4.4)
- „Die Schülerinnen und Schüler beteiligen sich aktiv am Unterricht.“(TK 5.1)
- „Die Lernumgebung trägt zu einer positiven Arbeitsatmosphäre bei.“(TK 6.4)



### 5–2 Vergleich der Bewertung von Fachtheorie- und Fachpraxisunterricht

Die spezifischen didaktisch-methodischen Rahmenbedingungen des Fachpraxisunterrichtes, seine lern- und arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen sowie seine vielfach gegebene Orientierung auf konkrete Handlungsprodukte können Gründe für diese Abweichungen sein. Das aktivierende Handeln der Lehrkräfte erfährt – sofern konkrete berufliche Handlungen bzw. Arbeits- und Geschäftsprozesse im Zentrum des Unterrichtes stehen – eine permanente Unterstützung, da sich alle Lernenden jederzeit einer persönlichen Leistungsanforderung gegenüber sehen. Dieser Erklärungsansatz erfasst auch die gegenüber dem Theorieunterricht besser ausgeprägte Individualisierung des Lernens. Fachpraxisunterricht findet in der Regel in Lernumgebungen wie Werkstätten, Lehrküchen und Lernbüros statt, die beruflichen Handlungsumgebungen nahe kommen. Vor diesem Hintergrund erklärt sich ebenfalls die bessere Bewertung im Teilkriterium „Die Lernumgebung trägt zu einer positiven Arbeitsatmosphäre bei.“ (TK 6.4).

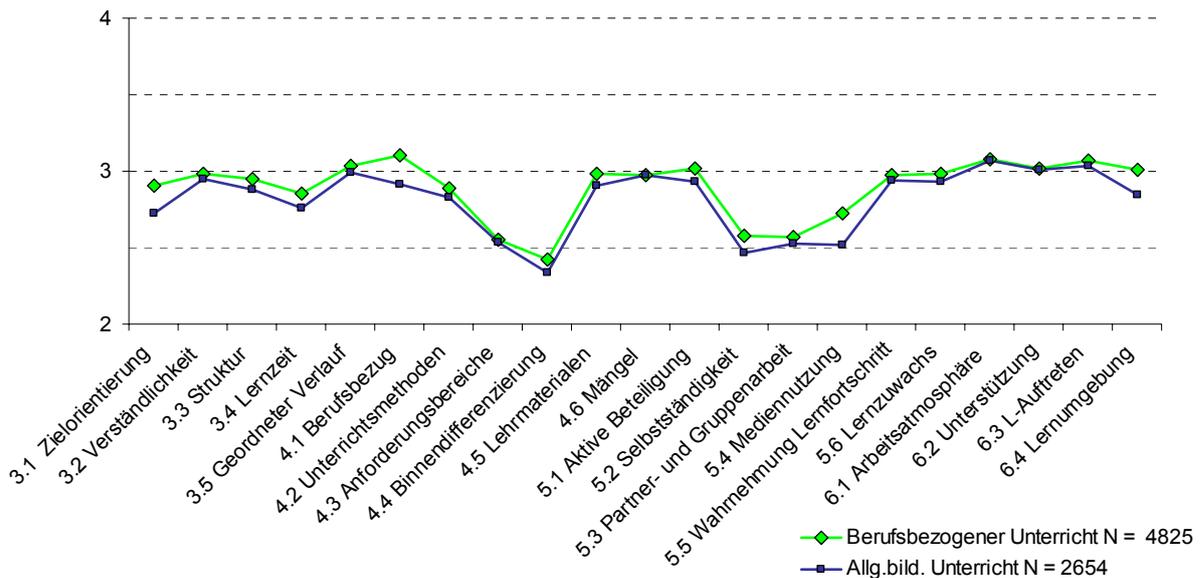
Die Erfahrungen der Inspektoren aus dem BBS-Bereich, insbesondere auch der Austausch mit Inspektorinnen und Inspektoren aus anderen Schulformen, die gelegentlich in berufsbildenden Schulen eingesetzt waren, lassen die Vermutung zu, dass die besonderen Rahmenbedingungen des Fachpraxisunterrichtes, vor die aus der Sache heraus gegebenen klaren Zielstellungen tendenziell eher zu einer positiveren Gesamtwahrnehmung des Unterrichtsgeschehens führen

könnte. Aus der Perspektive der Instrumentenkritik stellt sich vor diesem Hintergrund durchaus die Frage, ob ein Unterrichtsbeobachtungsbogen für den Fachpraxisunterricht nicht künftig deutlich spezifischer ausgeprägt sein müsste (s. a. Kapitel 9).

### 5.3 Vergleich der Unterrichtseinsichtnahmen in Fachunterricht und Unterricht in allgemein bildenden Fächern

Die folgende Abbildung zeigt den Vergleich zwischen den Einsichtnahmen im Unterricht allgemein bildender Fächer und den Einsichtnahmen im berufsbezogenen Unterricht, d. h. Fachtheorie- und Fachpraxisunterricht.

Es wird deutlich, dass die Bewertungen im berufsbezogenen Unterricht in der Regel leicht über denen des allgemein bildenden Unterrichts liegen.



#### 5-3 Vergleich der Bewertung in berufsbezogenem und allgemeinbildendem Unterricht

In allen vier Qualitätskriterien zum Lehrerhandeln im Unterricht finden sich relevante Abweichungen. Insbesondere im Hinblick auf die Bedeutung der Unterrichtsinhalte für die beruflichen Arbeitsprozesse (TK 3.1) und den Berufsbezug (TK 4.1), den Einsatz und die Nutzung angemessener Medien im Lernprozess (TK 5.4) und die unterstützende Wirkung der Lernumgebung (TK 6.4) weichen die Bewertung für den Unterricht in den berufsbezogenen Fächern positiv ab.

Auf die orientierende Wirkung, die berufstypische Aufgabenstellungen in einem Fachunterricht entfalten können, wurde bereits hingewiesen. Entsprechend kann sich aus der Perspektive des Berufsbezugs (TK 4.1) eine unterrichtliche Stärke entwickeln und die Integration berufstypischer Medien und Materialien liegt nahe. Die Erfahrungen aus der Inspektionspraxis zeigen, dass Lernumgebungen von Berufsschulklassen nicht selten durch die Darstellung und Auslage berufstypischer Medien, Materialien und Anschauungsgegenstände sowie die Präsentation von Ergebnissen aus dem Arbeitsprozess der Lerngruppen gestaltet sind – insbesondere dann, wenn den Lerngruppen feste Räume zugewiesen werden können und in der Klasse nur ein Bildungsgang bzw. Ausbildungsberuf vertreten ist.

Als wesentliches Ergebnis ist abschließend festzuhalten, dass die Ergebnisse unter allen drei Vergleichsperspektiven einen sehr weitgehend einheitlichen Verlauf zeigen. Für künftige Weiterentwicklungsschritte sollte überlegt werden, inwieweit nicht nur für die speziellen Rahmenbedingungen und fachdidaktischen Erfordernissen des Fachpraxisunterrichts angepasste Unterrichtsbeobachtungskriterien zu entwickeln wären, sondern darüber hinaus auch für verschiedene Schulformen im berufsbildenden Bereich.

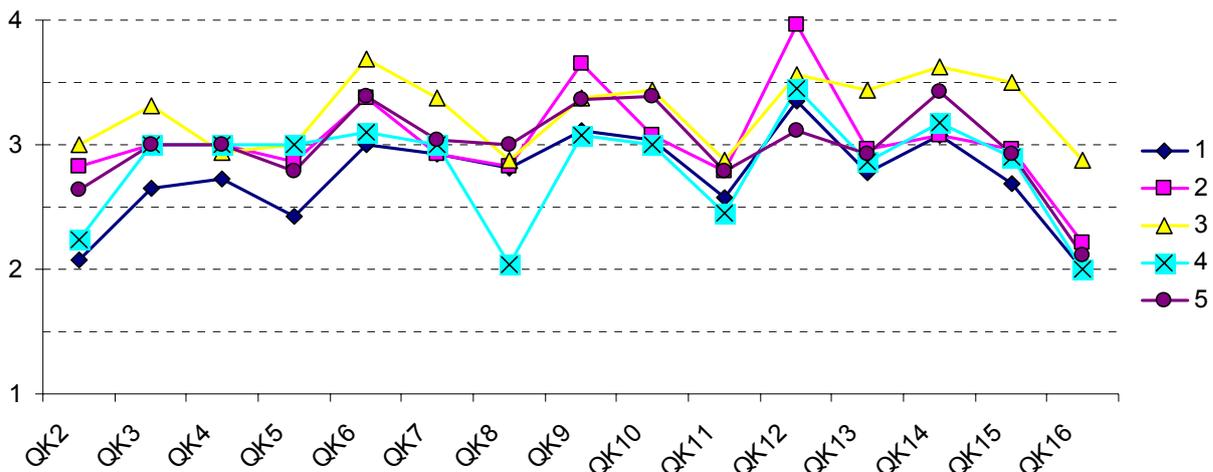
## 6 Qualitätsmerkmale von Schulen mit guten Ergebnissen im Unterricht

Um die Qualität der Lehr- und Lernprozesse an berufsbildenden Schulen in Niedersachsen auf der Basis der vorliegenden Inspektionsergebnisse differenzierter zu betrachten, liegt es nahe, geleitet durch die Ergebnisse im Qualitätsbereiches „Lehren und Lernen“ – speziell in dem Teilbereich „Lehrerhandeln im Unterricht“ (Qualitätskriterien 3 bis 6) als dem „alltäglichen Kerngeschäft“ der Schulen – weitere Betrachtungen anzustellen. Diese sind vorläufig und basieren sowohl auf den Auswertungen der Inspektionsergebnisse als auch auf dem Erfahrungswissen der BBS-Inspektoren. Zur Absicherung der Einschätzungen und Hypothese sind weitergehende Untersuchungen anzustellen (vgl. auch Kapitel 9).

Es wird der Frage nachgegangen, ob sich in Schulen mit aus der Inspektionsperspektive gutem Unterricht Gelingensbedingungen als „rote Fäden“ identifizieren lassen. Die Fragestellungen lauten:

- Gibt es Schulen, die bei guten Bewertungen zum Lehrerhandeln im Unterricht, auch in anderen Kriterien bzw. Teilkriterien vergleichsweise gute Bewertungen erreichen?
- Lassen sich ggf. für diese Schulen auch auf der Ebene der Teilkriterienbewertungen Gemeinsamkeiten feststellen, die zu Hypothesen über strukturelle und prozessuale Zusammenhänge zusammengefasst werden können?

Der Betrachtung liegt die in der folgenden Abbildung dargestellte Clusteranalyse in fünf Gruppen zugrunde, die Einzelergebnisse nach Übereinstimmung und Differenzen in mehreren Merkmalen vornimmt.<sup>29</sup>



### 6-1 Cluster nach dem WARD-Algorithmus

Bezogen auf die Fragestellung fällt der Bewertungsverlauf des Clusters 3 ins Auge. Diese Schulen bilden im Kriterium „Unterstützung eines aktiven Lernprozesses“ (QK 5) mit den Schulen des Clusters 4 die Spitze und im Kriterium „Pädagogisches Klima“ (QK 6) liegen beide deut-

<sup>29</sup> Die Wahl des Klassifizierungsverfahrens und des Distanzmaßes sowie die Entscheidung über den Abbruch des Gruppierungsalgorithmus sind nicht zwingend festgelegt. In der vorliegenden Berechnung wird die hierarchische Clusteranalyse nach dem WARD-Algorithmus verwendet, die in Bezug auf die Anforderung etwa gleich große Clustergruppen optimiert. Der Algorithmus produziert immer eine Lösung. Das Eliminieren einer frühzeitig in ein Cluster einbezogenen Schule oder eines Kriteriums kann allerdings immer zu deutlich anderen Lösungen führen, Daten für eine externe Validierung der Clustering an anderen Schulmerkmalen fehlen. Das ist bei allen Deutungen zu berücksichtigen.

lich vor allen anderen Schulen. Lediglich im Kriterium „Stimmigkeit und Differenzierung des Unterrichts“ (QK 4) sind sie leicht schwächer als die Schulen im Cluster 2 und 4 bewertet worden.

In Bezug auf das Qualitätskriterium 16 kann erwartet werden, dass bei zunehmend besser integrierter Qualitätsarbeit nach EFQM auch positive Wirkungen auf die unterrichtlichen Kernprozesse auftreten. Die Schulen im Cluster 3 zeigen diesen Zusammenhang zwischen guten Bewertungsergebnissen in den Unterrichtskriterien und im Kriteriums 16.

Weiterhin ist auffällig, dass die Schulen in diesem Cluster im Qualitätskriterium „Leistungsanforderungen und Leistungskontrollen“ (QK 7) deutlich besser bewertet werden. Dies ist ein Hinweis auf die Bedeutung abgestimmter und eingehaltener Regelungen zur Information über erwartete Schülerleistungen, insbesondere aber auf die positive Interdependenz zwischen klaren Regelungen auf diesem Gebiet und einem gut strukturierten, anregungsreichen Unterricht mit einer besonders positiven Ausprägung des Unterrichtsklimas. Die Spitzenstellung auch im Kriterium „Schulklima und Schulleben“ (QK 10) untermauert diese Einschätzung.

Die vorgestellten Zusammenhangsbeziehungen bilden sich auf dieser Analyseebene ab: Die Schulen erhalten im Qualitätskriterium 2 die besten Bewertungen, sie werden im Qualitätskriterium 12 lediglich von einer Gruppe übertroffen und sie bilden auch in der Bewertung der Qualitätskriterien 13, 14 und 15 die Spitzengruppe.

Zusammenfassend wäre also die Skizze einer berufsbildenden Schule mit gutem Unterricht etwa wie folgt zu zeichnen: Die Schule trifft auf der curricularen Ebene – in enger Verbindung mit ihren externen Kooperationspartnern – verbindliche Absprachen für ihre Arbeit, hat intern klare Absprachen für den Bereich der Leistungsbewertung und gestaltet ein positives Schulklima. Die Schule hat eine sehr engagierte Leitung, die das Ressourcenmanagement gelungen gestaltet, und sie hat damit begonnen, ihre inneren Strukturen und Prozesse an einem umfassenden Qualitätsbegriff zu messen.



**6–2 Skizze einer berufsbildenden Schule mit gutem Unterricht**

Ein zweiter Blick auf die Abbildung zeigt allerdings, dass sich diese Hypothese zu den Ursache-Wirkung-Beziehungen weiter differenzieren lässt. Besonders deutlich wird das für den Kurvenverlauf des Clusters 2: Die Schulen dieser Gruppe werden bei der curricularen Arbeit nicht we-

sentlich schwächer gesehen als die des Clusters 3. Sie erreichen im Unterricht ähnlich positive Ergebnisse, werden im Qualitätskriterium „Schülerberatung und -betreuung“ (QK 9) besonders stark bewertet und erhalten die stärkste Bewertung im Qualitätskriterium 12. In Anbetracht der großen inhaltlichen Nähe zwischen den Qualitätskriterien 9 und 10 zeigt sich bis hierhin also ein sehr ähnliches Bewertungsbild. Umso auffälliger ist demgegenüber das deutlich weniger positiv ausgeprägte Profil für die Qualitätskriterien 13 bis 16. Die oben entworfene Skizze ist also zu ergänzen: Auch in einer Schule mit vergleichsweise schwach ausgeprägten Schulleitungshandeln und verbesserungsfähigem Ressourcenmanagement kann sich eine positive Unterrichtslandschaft entwickeln.

Betrachtet man abschließend noch das Profil der Schulen mit erheblichen Schwächen im Unterricht, so werden die oben gemachten grundlegenden Annahmen eher verifiziert: Die Hypothese, eine gute curriculare Arbeit sei eine wesentliche Gelingensbedingung für guten Unterricht, wird gestützt. Die Schulen des Clusters 1 stellen die schwächste Gruppe dar. Das Leitungshandeln und der Umgang mit sächlichen sowie personellen Mitteln sind deutlich verbesserungsfähig.

Auf der Ebene der Teilkriterien differenziert sich das Bild unter Berücksichtigung der jeweiligen Effektstärke weiter. Dabei werden Teilkriterienbewertungen mit deutlich positiv abweichenden Effektstärken (über 0,5) ins Auge gefasst. So entsteht der Umriss einer idealtypischen „guten berufsbildenden Schule“:

Im Kriterium 2 zeichnet sich die Schule durch gute Bewertungen im Bereich der curricularen Integration des Methodenlernens (TK 2.2) sowie bei der Handlungsorientierung und der Entwicklung schuleigener Lernsituationen aus (TK 2.8). Auch die Entwicklung und Bewertung von Schlüsselkompetenzen ist vergleichsweise besser integriert. Strukturell sind also gute Grundlagen für eine abgestimmte und didaktisch anspruchsvolle Unterrichtsvorbereitung gelegt. Aus dem Zusammenhang einer gelungenen und umfassend verankerten Arbeit an schuleigenen Curricula erwächst eine abgestimmte Materialienbasis für gut entwickelten Unterricht. Dies gilt insbesondere dort, wo die Arbeit an schuleigenen Curricula und Lernsituationen an vereinbarten didaktisch-methodischen Standards orientiert ist und auch auf der Ebene schuleigener Unterrichtsmaterialien fortgeführt wird.

Die Stärke im Qualitätskriterium 7 erwächst aus überdurchschnittlichen Bewertungen im Bereich der Abstimmung über Kriterien der Leistungsbewertung (TK 7.3) und den Umgang mit Hausaufgaben und weiteren Schülerarbeiten (TK 7.4).

Im Qualitätskriterium 10 ergibt sich die Stärke durch positive Bewertungen in mehreren Teilkriterien. Dieses Bewertungsbild kennzeichnet zusammengefasst die Schule als Lebensraum,

- in dem Schülerinnen und Schüler klar formulierte Regeln akzeptieren und einhalten,
- in dem sie sich auch außerhalb des Unterrichts sinnvoll betätigen können,
- in der sie – jenseits ihrer Rolle als Lernende – auch als Personen angenommen werden und
- der somit durch ein angenehmes, spannungsarmes Klima gekennzeichnet ist.

Die positive Bewertung von an beruflichen Handlungssituationen orientierten schuleigenen Planungen (siehe oben) wird durch eine gute Zusammenarbeit der Schule mit ihren (betrieblichen) Ausbildungspartnern unterstützt. Dies zeigt sich als Stärke im Teilkriterium „Die Schule hat ein Konzept zur dauerhaften Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen/Betrieben ...“ (TK 12.2).

Eine gute curriculare Arbeit findet im Wesentlichen in funktionierenden Arbeitseinheiten mit gemeinsamer inhaltlicher Orientierung statt, die sich in einer Wechselbeziehung gegenseitig stärken und stabilisieren. In dem entsprechenden Teilkriterium „Innovative Organisationsmethoden werden zur Verbesserung der fachbezogenen und pädagogischen Zusammenarbeit angewandt“ (TK 15.2) weicht die Bewertung der Schule am stärksten positiv von den anderen Schulen ab.

Im Bereich der „Personalentwicklung und Förderung der Lehrerprofessionalität“ zeigen sich in weiteren sechs Teilkriterien besonders positive Bewertungen, die im Wesentlichen auf folgenden Aspekten beruhen:

- Maßnahmen zur Personalentwicklung sind vorhanden.
- Die Lehrkräfte zeigen deutlich eine Bereitschaft zur Fortbildung.
- Die verschiedenen Fortbildungsaktivitäten sind in eine schulweite Planung eingebunden.
- Die Fähigkeiten und Kenntnisse der einzelnen Lehrkräfte werden erfasst und an übergreifenden Zielen orientiert eingesetzt.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahren Wertschätzung und neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden gezielt in die bestehenden Strukturen eingeführt.

Die Stärke im Qualitätskriterium 13 resultiert aus überdurchschnittlichen Bewertungen in sieben der acht Teilkriterien. Die Schulleitung zeigt vorbildhaftes Engagement, ist präsent, delegiert Aufgaben im Rahmen klarer Regelungen zur Überprüfung der verabredeten Ziele, stellt sich der innerschulischen Evaluation und liefert Impulse für die Verbesserung der Unterrichtsarbeit.

Vor diesem Hintergrund ist die Schule im Bereich des Verwaltungs- und Ressourcenmanagements (QK 14) insbesondere bei der Sicherung des Unterrichtsangebotes, der Ausstattung mit funktionierender EDV sowie aktuellen Lern- und Arbeitsmitteln, einem energieeffizienten Gebäudebetrieb besonders effektiv und sie wird durch ihre Leitung gegenüber dem Schulträger besonders engagiert vertreten.

Die Schule hat begonnen, ein umfassendes Qualitätsverständnis zu entwickeln und in konkrete Schritte umzusetzen. Sie orientiert sich im operativen Handeln und bei der konzeptionellen Arbeit an den Zielsetzungen ihres Leitbildes, steuert und evaluiert ihre inneren Prozesse, sammelt und bewertet Erkenntnisse über ihre Ergebnisqualität und nutzt diese für kontinuierliche Verbesserungen.

In der folgenden Übersicht sind bis zu drei besonders positiv bewertete Teilkriterien eines Qualitätsbereiches hervorgehoben (Effektstärke größer als 0,6). Teilkriterien aus einem Qualitätsbereich haben die gleiche Einfärbung. Der intensivere Farbton markiert eine deutlich positiv abweichende Bewertung.

In der abschließenden Darstellung werden diese Kriterien anhand eines Rasters von Gelingensbedingungen (Kategorien) für guten Unterricht gruppiert. Dies geschieht im Sinne vermuteter Interdependenzen und meint nicht monokausale Zusammenhänge.

Guter Unterricht kann sich demnach in einer berufsbildenden Schule entwickeln,

- die eine ausgeprägte Strategieplanung hat.
- die inhaltlich bestmöglich auf die jeweilige Beruflichkeit ausgerichtet ist.
- die sich durch eine hohe Selbstbindung aller Beteiligten auszeichnet
- die durch eine engagiert und gelungen handelnde Leitung geprägt ist.
- die als Lebensraum Entfaltungsmöglichkeiten bietet.
- die eine klare innere Struktur aufweist.
- die Netzwerke mit ihren Partnern errichtet und diese Netzwerke pflegt.
- die ihre Erfahrungen lernend verarbeitet.

Beispielhaft sind einige der positiv bewerteten Teilkriterien mehreren der Kategorien zugeordnet, um die inhaltlichen Redundanz innerhalb des Rasters zu illustrieren.

	Lehren und Lernen	Schulklima	Schulmanagement	Lehrerprofessionalität und Qualitätsentwicklung
<b>Ausrichtung auf Berufe</b>	2.4 Konzept Schlüsselkompetenzen	11.2 Eltern- und Partnerbeteiligung		
	2.8 Handlungsorientierung	12.2 Konzept für Kooperationen		
<b>Klare Strategien</b>				15.2 Innovative Orga-Methoden
				16.2 Schulentwicklung
				16.3 Prozessgestaltung
<b>Klare Strukturen</b>		10.7 Regeleinhaltung	13.4 Aufgaben-delegation	15.5 Einarbeitung
				15.7 Personal-entwicklung
				16.3 Prozessgestaltung
<b>Verbindlichkeit</b>	2.4 Konzept Schlüsselkompetenzen			
	2.8 Handlungsorientierung			
	2.2 Methodenkonzept			
	7.1 Anstrengungsbereitschaft			
	7.3 Leistungsbewertung			
	7.4 Hausaufgaben			
<b>Externe Vernetzung</b>		11.2 Eltern- und Partnerbeteiligung		
		12.2 Konzept für Kooperationen		
<b>Schule als Lebensraum</b>	8.3 Förderung Leistungsschwacher	10.2 Wohlbefinden der Schüler		
	8.4 Förderung Leistungsstarker	10.7 Regeleinhaltung		
	8.5 Konzentrationsförderung	10.5 Gestaltung von Freiräumen		
<b>Schule als lernende Organisation</b>		11.2 Eltern- und Partnerbeteiligung		15.2 Innovative Orga-Methoden
				16.5 Leistungs- und Entwicklungsdaten
<b>Erfolgreiche Leitung</b>			13.2 Schulleitung als Qualitätsvorbild	
			13.4 Aufgaben-delegation	
			13.5 Unterrichts-entwicklung	15.7 Personal-entwicklung
			14.1 Unterrichts-organisation	
			14.4 Lehrmittel	

6-3 Bezüge zwischen den Teilkriterien „guter Schule“

## 7 Inspektionsergebnisse in der Systematik des EFQM-Modells

Die berufsbildenden Schulen in Niedersachsen sind mit Erlass vom 29. Juni 2004 zur Einführung eines Qualitätsmanagements nach dem Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) verpflichtet. Mittlerweile sind in fast allen berufsbildenden Schulen Maßnahmen zum Aufbau eines Qualitätsmanagements nach EFQM (Selbstbewertungen, Priorisierung, Assessorenausbildung, Einrichtung von Steuergruppen, Projektmanagement etc.) durchgeführt worden.

Diese Entwicklung wird im Qualitätsprofil der Schulinspektion vor allem durch das Qualitätskriterium 16 „Ziele und Strategien der Qualitätssicherung und -entwicklung“ mit dem Untertitel „Die Schule steuert ihre Qualitätsentwicklung auf der Basis von EFQM“ berücksichtigt, dessen Formulierung einschließlich der zugehörigen Teilkriterien gegenüber dem Qualitätsprofil für allgemein bildende Schulen wesentlich geändert worden sind (vgl. dazu auch Kapitel 1.3). Trotz dieser Anpassungen bleiben wesentliche Unterschiede zwischen dem Qualitätsprofil und der EFQM-Systematik bestehen:

- Das EFQM-Modell betrachtet den Umgang der Organisation mit Personen und Personengruppen (Mitarbeiter, Kunden, Partner), Prozessen und Ergebnissen. Diese Betrachtungsweise lässt sich bei der Bewertung auf der Grundlage des Orientierungsrahmens nicht vollständig nachbilden.
- Das Bewertungsverfahren im EFQM-System orientiert sich an der RADAR-Logik<sup>30</sup> und verwendet – als ein im Kern wettbewerbsorientiertes Verfahren – ein Punktesystem. Demgegenüber stehen im Inspektionsinstrumentarium eine vierstufige Bewertungsskala für die Qualitätskriterien und die dreistufige Bewertung in den Teilkriterien.
- Durch die Bewertung mit Hilfe der RADAR-Logik ist im EFQM-Modell der Qualitätszyklus aus Planung, Umsetzung, Überprüfung, Bewertung und Verbesserung Bestandteil jeden Kriteriums. Demgegenüber ist im Orientierungsrahmen die Evaluation im Qualitätsmerkmal 16 verortet.
- Die Kriterienstruktur unterscheidet sich in beiden Systemen grundlegend: Während im EFQM-System jeweils zwei Teilkriterien für die Beschreibung der Ergebniskriterien und jeweils vier bis fünf Teilkriterien für die der Befähigerkriterien verwendet werden, sind die 16 Kriterien des Qualitätsprofils im Inspektionsinstrumentarium durch jeweils vier bis zehn Teilkriterien ausdifferenziert.

Mit der folgenden Zuordnung der Teilkriterien zu den EFQM-Kriterien, die im Anhang im Detail dargestellt ist, werden die Bewertungen der Inspektionen in einen anderen, der EFQM-Systematik entsprechenden Zusammenhang gebracht.

---

<sup>30</sup> RADAR ist sowohl ein Bewertungssystem als auch eine Methode der strukturierten Problemanalyse und orientiert sich an folgendem Vorgehen: **R**esults (Ergebnisse) - **A**pproach (Vorgehen) – **D**eployment (Umsetzung) – **A**ssessment (Bewertung) – **R**eview (Bewertung)

	Zahl der EFQM-Krit.	Zahl der Insp.-TK	Zugeordnete Inspektions-Kriterien und Teilkriterien
1 Führung	5	6	QK 13 ohne 13.6 und 13.7
2 Ziele und Strategien	4	4	QK 16 ohne 16.3
3 Mitarbeiter	5	7	QK 15 ohne 15.2 TK 13.3
4 Partnerschaften und Ressourcen	5	10	TK 12.2 bis 12.4, 13.6, 14.4 bis 14.9
5 Prozesse	5	63	QK 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11 TK 10.7 bis 10.9, 12.1, 13.5, 13.7, 14.1 bis 14.3, 14.10, 15.2, 16.3, 16.4
6 Kundenbezogene Ergebnisse	2	6	TK 1.5, 10.1, 10.2, 10.4 bis 10.6
7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	2	3	TK 1.5, 10.1, 10.3
8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	2	1	TK 1.5
9 Schlüsselergebnisse	2	5	TK 1.1 bis 1.4, 1.6

TK: Teilkriterium der Inspektion  
QK: Kriterium der Inspektion

#### 7-1 Zuordnung der Teilkriterien zu den EFQM-Kriterien

Die so ermittelten Auswertungen und Aussagen zu den EFQM-Kriterien entstehen aus der Perspektive des Inspektionsinstrumentariums und verwenden das Bewertungsschema der Inspektion für die Teilkriterien.

Dabei wird erkennbar, dass das Inspektionsverfahren mit insgesamt 61 von 99 Teilkriterien einen sehr deutlichen Schwerpunkt in der Qualitätsbewertung der Prozesse hat. Zu allen anderen EFQM-Befähigerkriterien 1 bis 4 (Führung, Ziele und Strategien, Mitarbeiter sowie Partnerschaft und Ressourcen) sowie für die kundenbezogenen Ergebnisse (6) lassen sich jeweils 4 bis 6 Teilkriterien zuordnen.

Etwa 60 % der Teilkriterien beziehen sich auf die Bewertung der Prozesse (EFQM-Kriterium 5) mit teilweise sehr unterschiedlichem Detaillierungsgrad.

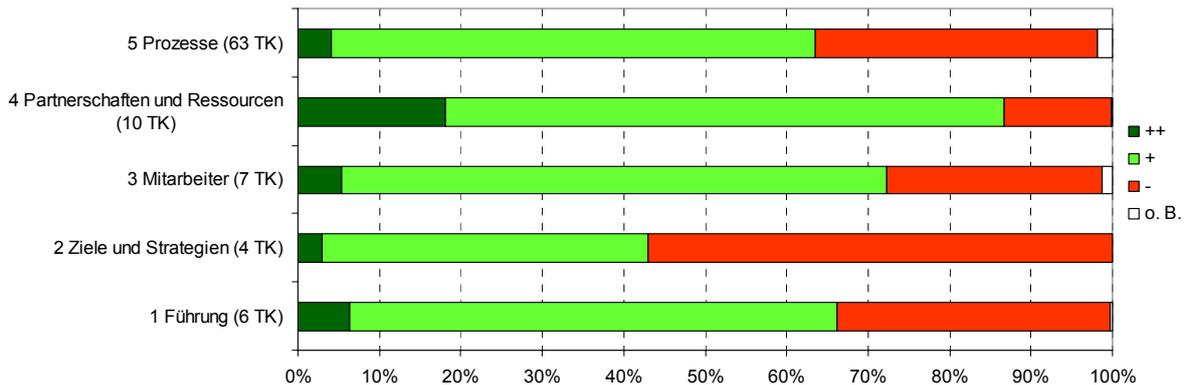
Die EFQM-Kriterien 7 (Mitarbeiterbezogene Ergebnisse) und 8 (Gesellschaftsbezogene Ergebnisse) werden nur durch das Inspektionsteilkriterium 1.5 erfasst, bei dem eine zusammenfassende Bewertung zur Zufriedenheit von Mitarbeitern, Schülerschaft, zukünftigen Abnehmern und der Gesellschaft durchgeführt wird und das daher bei der Zuordnung zu den EFQM-Kriterien mehrfach erscheint (6, 7 und 8). Die für den Bereich der Schlüsselergebnisse vorliegenden Erkenntnisse wie z. B. einige Landeskennzahlen sind in der ersten Inspektionsrunde nicht berücksichtigt und die entsprechenden Inspektionsteilkriterien 1.1 bis 1.4 und 1.6 nicht bewertet worden.

Im Bereich der EFQM-Ergebniskriterien zeigt sich damit, dass die schuleigenen Selbstbewertungen und Evaluationen im Inspektionsverfahren nicht systematisch berücksichtigt werden. Die Schulen unternehmen zunehmend mehr Anstrengungen, Kennzahlen und Indikatoren selbst zu ermitteln und sich mit diesen sowie den vorliegenden Landeskennzahlen qualitätsbewusst auseinanderzusetzen. Das Inspektionsinstrumentarium berücksichtigt dies bisher zu wenig.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Z. B. wird vom Inspektionsteam im Teilkriterium 10.2 eine Bewertung zum Sicherheitsgefühl der Schülerinnen und Schüler getroffen, das von vielen Schulen mit einer repräsentativen Befragung (im Einzelfall auch 100 %-Befragung) selbst ermittelt wird.

Somit liegt der Schwerpunkt der Inspektion eindeutig im Bereich der EFQM-Befähigerkriterien. Da zudem die ergebnisbezogenen Teilkriterien bisher überwiegend nicht bewertet wurden, beziehen sich die weiteren Betrachtungen ausschließlich auf die EFQM-Befähigerkriterien 1 bis 5.

Aus der Zuordnung der Inspektionsteilkriterien zu den EFQM-Kriterien und einer Analyse der auf diese Weise systematisierten Ergebnisse lassen sich unter den genannten Einschränkungen Schlussfolgerungen ziehen. In der folgenden Abbildung sind die Bewertungen der Teilkriterien für die EFQM-Kriterien zusammengezogen worden und mit ihren prozentualen Anteilen dargestellt. Die Anzahl der jeweils berücksichtigten Teilkriterien ist entsprechend aufgeführt.



### 7-2 Bewertungsverteilung nach Zuordnung zu den EFQM-Kriterien

Ein weitgehend positives Bild zeigt sich im Bereich 4 „Partnerschaften und Ressourcen“. Fast 90 % aller Bewertungen von Teilkriterien sind positiv, davon werden 18 % mit „++“ bewertet. Dazu trägt insbesondere das in vielen Schulen gute Management zur Beschaffung von zusätzlichen personellen und finanziellen Ressourcen sowie für die zielgerichtete Kooperation mit den betrieblichen Partnern sowie externen Organisationen und Einrichtungen bei. Die „-“-Bewertungen treten vor allem im Bereich der Ressourcenschonung und der Vermeidung von Umweltbelastungen auf.

Die Bewertungen, die dem Befähigerkriterium 3 „Mitarbeiter“ zugeordnet sind, zeigen eine große Spanne. Die ca. 5 % der mit „++“ herausragenden Bewertungen bilden die Stärke einzelner Schulen ab, die vereinbarte und abgesicherte Verfahren zur Einarbeitung neuer Lehrkräfte und Mitarbeiter sowie beim gezielten Einsatz der personellen Ressourcen eingeführt haben. Auf der anderen Seite sind mehr als ein Viertel der Teilkriterien mit „trifft nicht zu“ bewertet worden, was auf deutliche Verbesserungsbereiche im Fortbildungsmanagement und im Bereich der Personalentwicklung der berufsbildenden Schulen hinweist.

Ein ähnliches Bild ergibt sich im EFQM-Bereich 5 „Prozesse“. In ca. 4 % der betreffenden Teilkriterien ist die Bewertung „trifft in besonderem Maße zu“ (++) vorgenommen worden. Von den Teilkriterien im Bereich der Unterrichtsprozesse (Qualitätskriterien 2 bis 6) finden sich derart positive Bewertungen vor allem bei der Gestaltung von Lernumgebungen (TK 6.4). In den unterstützenden Prozessen (im Besonderen bei den QK 8 und 9) finden sich viele positive Beurteilungen im Bereich des Betreuungs- und Beratungsangebots. Auch die durchgeführte Gewaltprävention und die Zusammenarbeit mit anderen Bildungseinrichtungen tragen zum positiv bewerteten Teil der Prozessqualität in besonderem Maße bei.

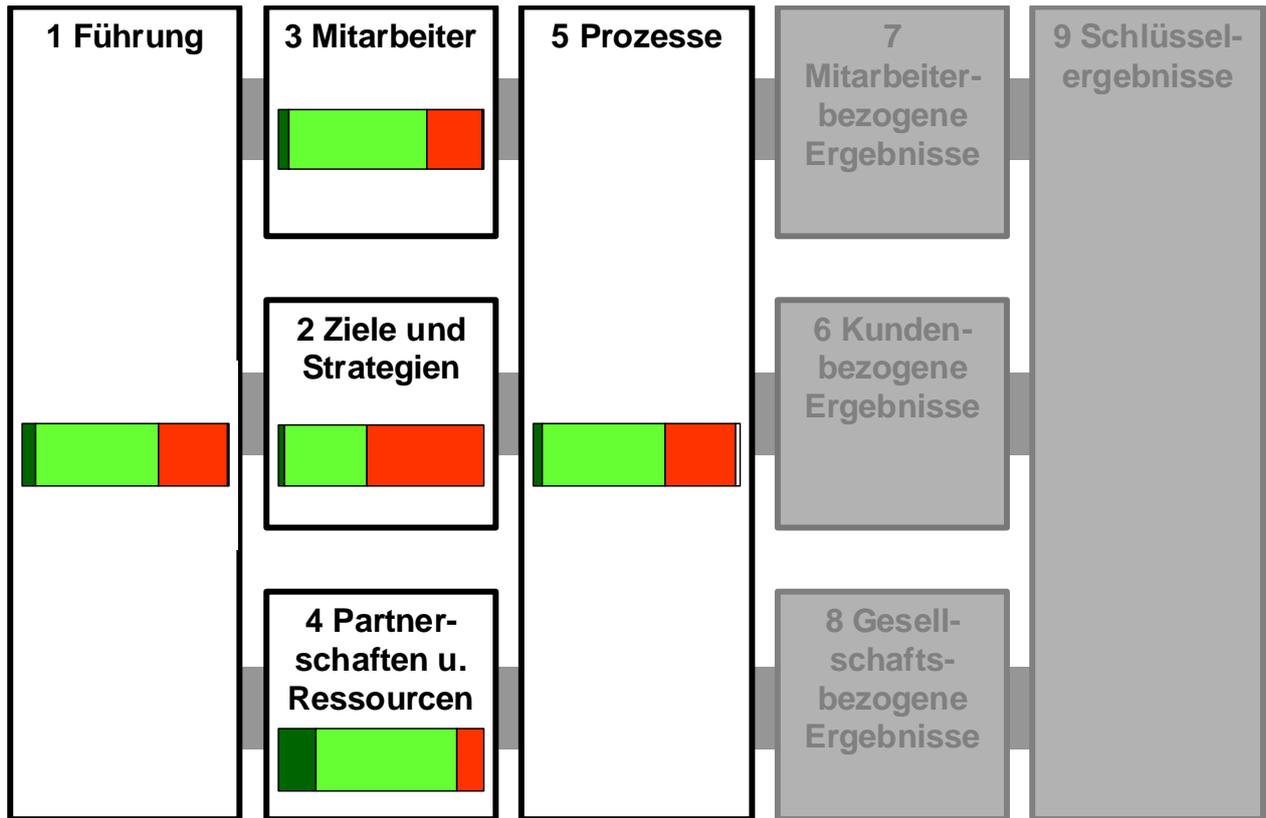
Demgegenüber sind ein Drittel der Bewertungen, die sich auf die Prozesse beziehen, mit „trifft nicht zu“ bewertet worden. Der überwiegende Teil dieser negativen Bewertungen liegt in den direkt auf den Unterricht bezogenen Prozessen (Schlüsselprozesse) begründet. Hier finden sich Verbesserungsbereiche wie z. B. die curriculare Arbeit zur Erarbeitung handlungsorientiert gestalteter schuleigener Lernsituationen. Weiterhin trägt die häufig gering ausgeprägte konzeptionelle Arbeit zur Vermittlung von Lern- und Arbeitstechniken, zur Entwicklung und Bewertung von Schlüsselkompetenzen sowie zur Medienerziehung dazu bei. Hinsichtlich des Lehrerhandelns im Unterricht werden die Problemorientierung des Unterrichtes, die Förderung selbststän-

digen Lernens und kooperativer Arbeitsformen sowie die individuelle Förderung der Schülerinnen und Schüler als Verbesserungsbereiche identifiziert. Auch die Bewertung des Teilkriteriums 16.3, dessen ausführliche Formulierung nahezu identisch mit dem entsprechenden EFQM-Teilkriterium 5a ist („Prozesse werden systematisch gestaltet und gemanagt.“), trägt zum negativ bewerteten Teil bei.

Im Bereich 1 „Führung“ werden einem Drittel aller berufsbildenden Schulen deutliche Verbesserungspotenziale attestiert. In Verbindung mit der oben dargestellten Auswertung für das Qualitätskriterium 13 zeigen sich die Schwächen des Schulleitungshandelns besonders in den Arbeitsfeldern Festlegung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Überprüfung von verabredeten Zielstellungen sowie Förderung von Maßnahmen zur Unterrichtsverbesserung. Die Wirksamkeit des Führungsverhaltens wird von den Schulleitungen mehrheitlich wenig überprüft bzw. diesbezügliche Verbesserungsmaßnahmen werden zu wenig umgesetzt. Zu den 6 % der „++“-Bewertungen tragen vor allem die Schulleitungen bei, die sich in besonderer Weise für die Erarbeitung von Visionen und Werten der Schule einsetzen. Die Förderung der Zusammenarbeit und Kommunikation ist ebenfalls häufig eine Stärke der Schulleitungen.

Die vier dem EFQM-Kriterium 2 „Ziele und Strategien“ zugeordneten Teilkriterien werden am häufigsten mit „trifft nicht zu“ bewertet, im Umfang von mehr als 50 %. Während in den meisten berufsbildenden Schulen mit einem Leitbild die schulischen Ziele und Strategien unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen beschrieben werden, liegt der Anteil von Schulen, bei denen die kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der schulischen Ziele im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses positiv bewertet wurde, lediglich knapp über 50 %. Ein darauf ausgerichteter kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der durch die Erfassung und Auswertung der wichtigen Leistungs- und Entwicklungsdaten evaluiert wird, ist – unter Berücksichtigung der Vorbemerkungen zum zeitlichen Verlauf der Inspektionen – überwiegend ein Verbesserungsbereich.

Diese Darstellung zeigt auch sehr deutlich die erheblichen Diskrepanzen auf, die zwischen dem Orientierungsrahmen, dem Qualitätsprofil der Niedersächsischen Schulinspektion und der Systematik eines Qualitätsmanagements nach EFQM bestehen. Die berufsbildenden Schulen stehen daher vor dem Problem, die Inspektionsergebnisse als Ergebnisse einer externen Evaluation in ihr an EFQM orientiertes Vorgehen einzuordnen und für die Qualitätsarbeit nutzbar zu machen. Abgesehen von der im Einzelfall problematischen Zuordnung der Teilkriterien zu den EFQM-Kriterien, für die weiter oben ein Lösungsvorschlag vorgestellt wurde, bleibt die Problematik bestehen, dass die Aspekte, die durch das Instrumentarium der Inspektion betrachtet werden, ein in Teilen unvollständiges Bild bezogen auf die einzelnen EFQM-Kriterien liefern. Wesentliche Teile bleiben unbewertet und es wird weniger auf der Systematik eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, sondern vielmehr auf die gesetzten Anforderungen „guter Schule“ abgehoben.



7-3 Inspektionsergebnisse im EFQM-Modell

## 8 Ergebnisse zum Aufbau eines schulischen Qualitätsmanagements

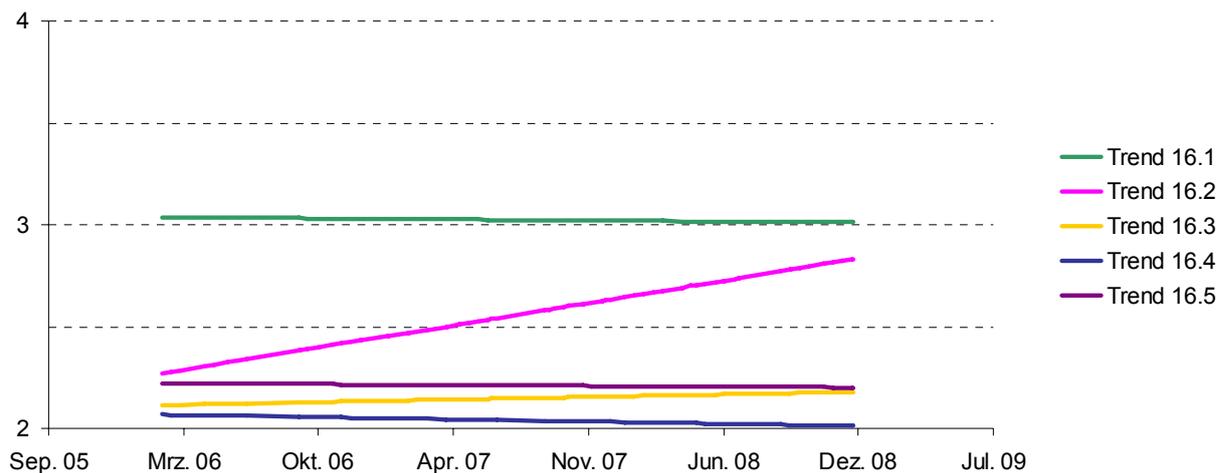
Parallel zum Aufbau der Niedersächsischen Schulinspektion, die von der Grundidee getragen ist, „gute Schule“ durch den Orientierungsrahmen zu beschreiben und darauf basierend externe Evaluationen in allen Schulen durchzuführen, wurden im Jahr 2004 alle berufsbildenden Schulen zur Einführung eines Qualitätsmanagement nach EFQM verpflichtet.

Das EFQM-Modell stellt nicht nur konkrete Anforderungen an die Qualität einer Organisation fest, sondern nimmt vor allem die Vorgehensweisen zur Qualitätsverbesserung in den Blick, mit anderen Worten die Qualitätsfähigkeit einer Organisation, wie sie entsprechend der Definition der DIN 55350 verstanden wird als die „Eignung einer Organisation oder ihrer Elemente zur Realisierung einer Einheit, die Qualitätsanforderungen an diese Einheit zu erfüllen“.<sup>32</sup>

Die Notwendigkeit, diese grundsätzlich andere Vorgehensweise im Verfahren der Schulinspektion zu berücksichtigen und in das Qualitätsprofil zu integrieren, führte zur Neuformulierung des Qualitätskriteriums „Ziele und Strategien der Qualitätssicherung und -entwicklung“ (QK 16) und zu einer wesentlichen Erhöhung des Anforderungsniveaus für die berufsbildenden Schulen, wie es im Kapitel 1.2 beschrieben ist.

Als Konsequenz daraus ergaben sich für die entsprechenden Teilkriterien im Qualitätskriterium 16 im Vergleich zu den sechs Pilotschulen deutlich negativere Bewertungen – auch im Vergleich zu den allgemein bildenden Schulen. Diese negativen Bewertungen haben bei den Rückmeldungen an die Schulleitung und die Schulgemeinschaft in den berufsbildenden Schulen immer wieder zu kritischen Reaktionen geführt, weil die große Mehrzahl der Schulen in den vergangenen Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen hat, um den EFQM-Erlass umzusetzen und diese ihrer Auffassung nach durch das Inspektionsergebnis nicht ausreichend gewürdigt wurden.

Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden der zeitliche Trend der Teilkriterienbewertung betrachtet. Die Zeitachse beginnt im März 2006 mit den ersten Regelinspektionen und endet im Dezember 2008. Auf der Ordinate sind in einer Skala die Bewertungen von 2 bis 4 (entsprechend „-“ bis „++“) aufgetragen. Die Geraden ergeben sich aus der linearen Regression der Teilkriterienbewertungen.



### 8-1 Bewertungstrend der Teilkriterien im QK 16

Aus der Darstellung werden zunächst die bereits im Kapitel 2 beschriebenen Ergebnisse in den Teilkriterien erneut deutlich. In den meisten Schulen liegt ein Leitbild vor und die im Teilkriterium

<sup>32</sup> DIN 55350-11, 1995-08, Nr 9

gestellten Anforderungen werden bis auf wenige Ausnahmen erfüllt. Die Bewertungen zeigen im Betrachtungszeitraum praktisch keinen Trend.

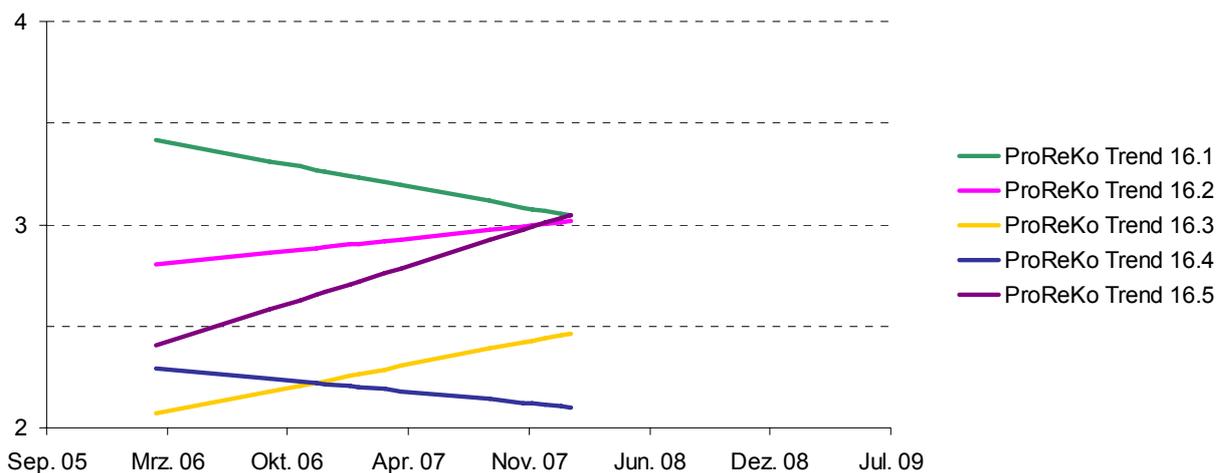
Demgegenüber gibt es einen deutlich positiven Trend in der Bewertung der Entwicklung, Überprüfung und Anpassung der Ziele und Strategien. Zu Beginn des Betrachtungszeitraums erfüllten die Schulen diese Anforderungen überwiegend nicht. Nach Ablauf von drei Jahren zeigt sich ein Trendwert von 2,83 und es wird deutlich, dass die Verbesserungsprojekte der Schulentwicklung zunehmend mehr auf Ziele und Strategien der Schulen ausgerichtet sind und in ihrer Wirksamkeit überprüft werden. Die Mehrzahl der Schulen erreicht zum Ende der ersten Inspektionsrunde in diesem Teilkriterium eine positive Bewertung.

Auf niedrigem Niveau zeigt der Bewertungsverlauf des Teilkriteriums „Gestaltung, Durchführung und Überprüfung schulischer Prozesse“ (TK 16.2) einen leicht positiven Trend, der aber (noch) in den Ergebnissen einzelner Schulen begründet ist. Die Mehrzahl der berufsbildenden Schulen hat bis zum Ende des Inspektionszeitraums entweder noch nicht mit einem systematischen Prozessmanagement begonnen oder befindet sich in einem frühen Stadium, bei dem zunächst überwiegend die Prozesse identifiziert werden.

In Bezug auf die „Qualitätsentwicklung der Schlüsselprozesse“ (TK 16.4) verändert sich das niedrige Niveau der Bewertung nicht. Für die zielgerichtete Steuerung der curricularen Prozesse, der unterrichtlichen Kernprozesse sowie der Prozesse der Leistungsfeststellung und -bewertung finden sich nur in einzelnen Schulen Entwicklungsansätze.

Auch gegen Ende des Inspektionszeitraumes werden nur von wenigen Schulen Kennzahlen – weder die Landeskenntzahlen, noch schulische Kennzahlen – systematisch zur Steuerung genutzt. Die Bewertungen lassen keinen positiven Trend erkennen.

Im Vergleich zu den übrigen berufsbildenden Schulen in öffentlicher Trägerschaft haben die Schulen im Schulversuch ProReKo (Januar 2003 bis Dezember 2007) frühzeitig mit der Einführung eines Qualitätsmanagements nach EFQM begonnen und im Rahmen des Schulversuchs standen ihnen dafür Unterstützungs- und Beratungsangebote zur Verfügung. Aus einer vergleichenden Betrachtung soll der Einfluss dieser Sachverhalte auf die Bewertungen deutlich werden. Dabei enden die Trendkurven im Januar 2008 mit der letzten Inspektion einer ProReKo-Schule. Eine Extrapolation der Daten über diesen Zeitpunkt hinaus erscheint nicht sinnvoll.



### 8-2 Bewertungstrend im Qualitätskriterium 16 bei ProReKo-Schulen

Die Interpretation der in dieser Abbildung hervortretenden Trends ist problematisch, weil die Daten auf der wesentlich geringeren Zahl von 18 Inspektionen basieren.<sup>33</sup> So sind die negativen Trends, die sich auf hohem Bewertungsniveau bei den Anforderungen an das Leitbild (TK16.1) und auf niedrigerem Niveau bei der Steuerung der Qualitätsentwicklung von Schlüsselprozessen

<sup>33</sup> Ohne BBS Osterholz-Scharmbeck, die in der Pilotphase inspiziert wurde.

sen (TK 16.4) nicht allein auf die vorgefundenen Bedingungen in den Schulen, sondern möglicherweise auch auf ein verändertes Bewertungsverhalten der Inspektoren zurückzuführen. Dies kann u. a. in einer zunehmend präziseren Handhabung des Inspektionsinstrumentariums begründet sein, das sich durch die wachsende Erfahrung der Inspektoren ergeben hat. Vor dem Hintergrund der Entstehungsgeschichte und den sich daraus ergebenden besonderen Anforderungen, die in diesem Qualitätskriterium formuliert sind, hat es besonders zu Beginn der Inspektionsrunde einen erheblichen Diskussions- und Abstimmungsbedarf im Kreis der BBS-Inspektoren gegeben.

Die positiven Trends, die sich für die übrigen Teilkriterien zeigen, und auch das generell höhere absolute Niveau, das die Bewertungen der ProReKo-Schulen zeigen, sind gleichwohl Hinweise auf die frühzeitige Befassung mit der EFQM-Problematik und die Wirksamkeit des Unterstützungssystems im Schulversuch. Besonders der Umgang mit Leistungs- und Entwicklungsdaten und deren Nutzung für den Verbesserungsprozess wurden im Laufe der ersten Inspektionsrunde deutlich positiver bewertet.

An den Inspektionsergebnissen wird eine zunehmend intensivere Befassung mit dem schulischen Qualitätsmanagement deutlich. Die am EFQM-Modell orientierte und u. a. durch Selbstbewertungen, die Priorisierung der Verbesserungsvorschläge und die Umsetzung von Verbesserungsprojekten strukturierte Schulentwicklung wird für eine zunehmende Zahl von berufsbildenden Schulen wirksam. Bisher zeigen sich allerdings in den Inspektionsergebnissen noch kaum positive Auswirkungen im Bereich des Prozessmanagement und der umfassenden Evaluation. Eine darüber hinausgehende Analyse dieser Situation ist mit Hilfe des Inspektionsinstrumentariums zurzeit nicht möglich, so dass detaillierte Untersuchungen – sowohl zum Stand der EFQM-Einführung als auch zur erreichten Qualitätsverbesserung im Sinne der EFQM-Systematik (vgl. Kapitel 7) – im Rahmen des Prüfauftrages durchgeführt werden, den der Fachbereich 4 der Niedersächsischen Schulinspektion im Auftrag des Niedersächsischen Kultusministeriums zurzeit bearbeitet.

## 9 Evaluation der Schulinspektion in berufsbildenden Schulen

Im Erlass „Schulinspektion in Niedersachsen“ ist geregelt, dass „die Schulleiterin oder der Schulleiter (...) unter Einbeziehung der Vertreterinnen und Vertreter der Gesprächsgruppen über einen Evaluationsbogen den Ablauf der Schulinspektion“ bewertet.<sup>34</sup> Zu diesem Zweck versendet die Niedersächsische Schulinspektion mit dem Abschlussbericht Fragebogen, die dann innerhalb eines festgelegten Zeitraums zurückgeschickt werden sollen. Seit dem Schuljahr 2007/08 werden differenziertere Fragebogen für alle schulischen Gruppen verwendet.

	inspizierte berufsbildende Schulen	Schulleiter/-in	Eltern	Schülerinnen und Schüler	Lehrkräfte	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
1. Evaluationsbogen (bis März 2007)	53	34	<i>Die Struktur des ersten Evaluationsbogens lässt eine genaue Zuordnung zu den schulischen Gruppen nicht zu. (siehe unten)</i>			
Rücklaufquote		64,1 %				
2. Evaluationsbogen (ab Anfang 2007)	81	61	48	43	59	34
Rücklaufquote		75,3 %	59,3 %	53,1 %	72,8 %	42,0 %

### 9-1 Rücklaufquote der Evaluationsbogen

Weitere Evaluationsergebnisse, die für diesen Bericht ausgewertet worden sind, liegen in Form von Stellungnahmen der Schulen und der Schulträger vor. Darüber hinaus gibt es die Ergebnisse eines Schulleiter-Workshops im September 2008, auf dem die Schulleiter und Schulleiterinnen aus mehreren inspizierten berufsbildenden Schulen sich zum Verfahren der Schulinspektion äußerten.

### 9.1 Befragung der Schulen in den ersten beiden Jahren der Inspektion

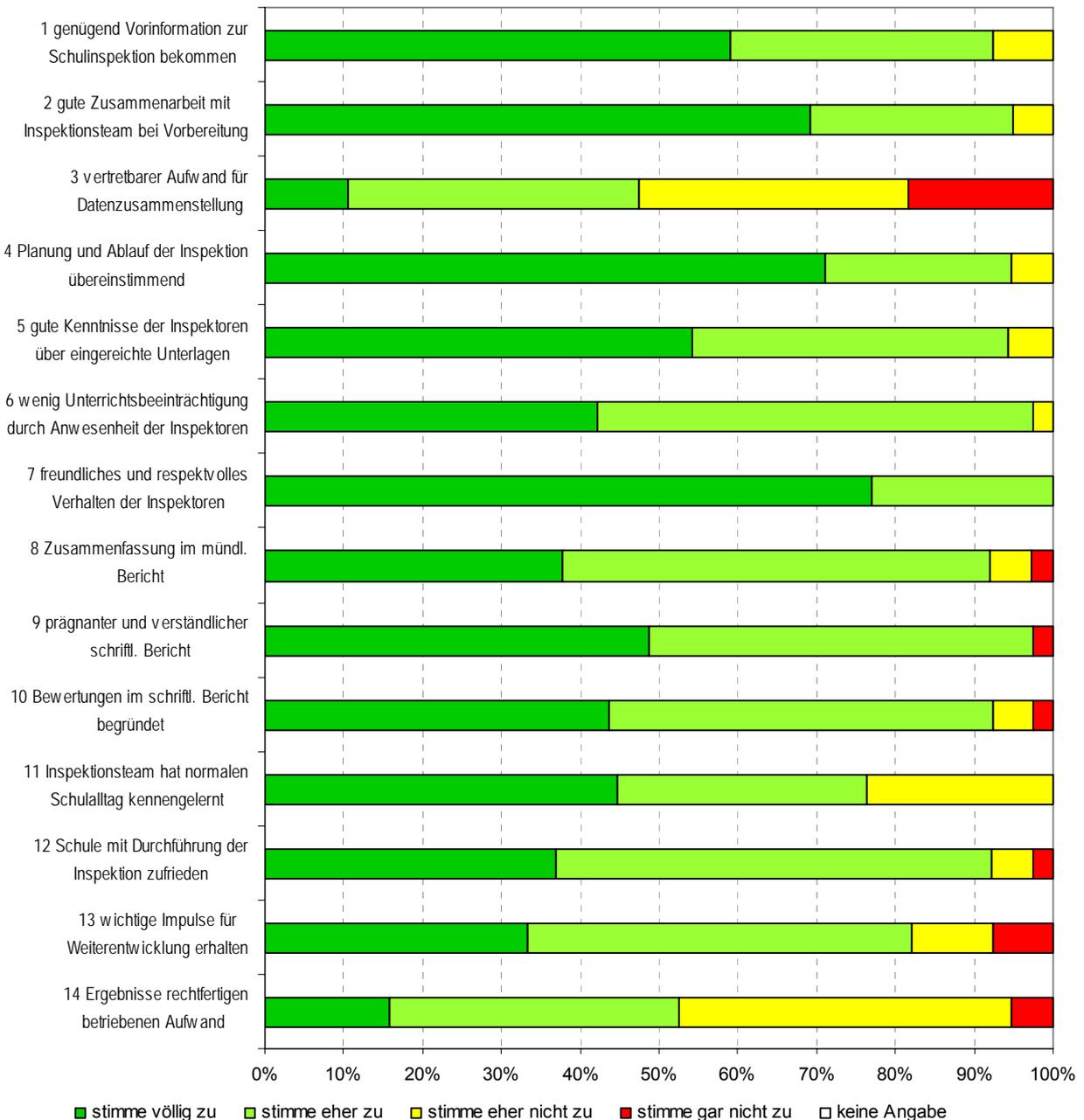
Von Beginn an hat die Niedersächsische Schulinspektion mit einem Evaluationsbogen in den inspizierten Schulen erhoben, wie die Inspektion dort wahrgenommen wurde. Der in der Anfangszeit eingesetzte Evaluationsbogen enthielt einen vorstrukturierten Teil mit insgesamt 14 Aspekten, zu denen durch Ankreuzen auf einer vierstufigen Skala (von „stimme völlig zu“ bis „stimme gar nicht zu“) Stellung bezogen werden konnte, und weitere Antwortfelder für freie Ergänzungen durch die schulischen Gremien (Schulleitung, Schulleiternrat, Schulpersonalrat, Schülerversammlung). Da im Anschreiben nicht klar beschrieben war, welches Gremium den Evaluationsbogen ausfüllen soll, wurde überwiegend über den Ankreuzbogen rückgemeldet und nur teilweise liegen Kommentare der verschiedenen schulischen Gremien vor. In Einzelfällen haben auch die Gruppen der Eltern (2x) und Lehrkräfte (3x) den Evaluationsbogen ausgefüllt und zurückgeschickt, so dass sich die in der Auswertung berücksichtigte Anzahl der Bogen entsprechend erhöht (N = 39). Bis Ende März 2007 erhielt die Niedersächsische Schulinspektion fast zwei Drittel der Evaluationsbogen aus den bis dahin inspizierten 53 berufsbildenden Schulen zurück.

#### Auswertung

Die Auswertung der Bogen zeigt, dass bei fünf von 14 Evaluationskriterien zu mehr als 50 % völlig zugestimmt wird. Berücksichtigt man auch die eingeschränkte Zustimmung („stimme eher zu“), so überschreitet bei zehn von 14 Merkmalen die Zustimmung die 90 %-Marke. Deutlich

<sup>34</sup> RdErl. d. MK v. 07.04.2008

hervorzuheben ist dabei mit einer Zustimmung von 100 % das freundliche und respektvolle Verhalten, das den Inspektorinnen und Inspektoren bescheinigt wird. Sehr hohe Werte bei „stimme völlig zu“ erfahren auch die Kriterien Stimmigkeit zwischen Planung und Ablauf der Inspektion (ca. 70 %), Vorinformation durch die Inspektoren (nahezu 60 %) sowie deren Zusammenarbeit mit allen Gremien der inspeziierten Schulen vor und während des Schulbesuchs (ca. 70 %).



**9-2 Auswertung von 39 Evaluationsbogen aus den ersten 53 inspeziierten berufsbildenden Schulen**

Auffällig sind auf der anderen Seite die negativen Bewertungen (3 und 14), die sich auf den Inspektionsaufwand beziehen. So wird der Aufwand für die Zusammenstellung der von der Schulinspektion angeforderten Daten und Schuldokumente überwiegend als „nicht vertretbar“ eingestuft (53 %), zu einem Zeitpunkt, an dem u. a. die automatische Übernahme statistischer Daten aus BBS-Planung in den Erhebungsbogen noch nicht möglich war. Damit im direkten Zusammenhang steht das Merkmal 14, das bei fast der Hälfte der bis März 2006 inspeziierten berufsbildenden Schulen keine Zustimmung findet. Einigen schriftlichen Anmerkungen in den

Evaluationsbogen ist zu entnehmen, dass die Ergebnisse der Schulinspektion den betriebenen Aufwand deshalb nicht rechtfertigen, weil z. B. die Zusammenstellung der Curricula und die Erstellung des umfangreichen statistischen Teils im Erhebungsbogen nach Wahrnehmung der Schule vom Inspektionsteam nicht im Detail bzw. nicht ausreichend gewürdigt wurden. Das Ausfüllen des Erhebungsbogens wird durch ungenaue und z. T. nicht zutreffende Vorgaben, die für allgemein bildende Schulen bzw. für kleine oder große Systeme gleichermaßen gelten, erschwert.

Insgesamt wird die Einrichtung der Inspektion positiv bewertet. Das zeigen sowohl die Bewertungen der Merkmale 13 (82 % der berufsbildenden Schulen haben wichtige Impulse für die Weiterentwicklung erhalten) und 12 (ca. 92 % der Schulen sind mit dem Durchführung der Inspektion zufrieden) als auch die freien Antworten, in denen vor allem die Eltern die Schulinspektion als eine gute Einrichtung zur Verbesserung der Arbeit der Schulen sehen. Allerdings kann auch fast ein Fünftel der Schulleitungen der Aussage nicht zustimmen, durch die Schulinspektion Anregungen für die Weiterentwicklung bekommen zu haben.

Im zweiten Teil des Evaluationsbogens konnten sich die schulischen Gremien in Form ungebundener Texte äußern. Diese Möglichkeit wurde kaum genutzt. 54 % der Schulleitungen haben neben dem Ankreuzbogen keine gesonderte Erläuterung abgegeben. Bei über 80 % der Rückmeldungen verzichteten Schulleiternrat und Schülervertretungen auf einen Kommentar, 70 % der Bogen enthalten keine Meinungsäußerungen der Schulpersonalräte.

Aus den verbleibenden Meinungsäußerungen lassen sich wegen der geringen Anzahl keine zu verallgemeinernden Schlüsse ziehen. Einige Schulleitungen loben die positive Atmosphäre während der Inspektionswoche. In Einzelfällen wird die Struktur des Erhebungsbogens als problematisch angesehen, weil dieser nicht an das EFQM-Modell angepasst ist. Die Schulpersonalräte bemängeln vorwiegend die Nichtbeteiligung des Personalrates als eigenständige Gesprächsgruppe und teilweise werden Zweifel an der aussagekräftigen Bewertung von 20-minütigen Unterrichtsbesuchen laut, deren Verlauf in der Inspektionswoche überwiegend nicht dem normalen pädagogischen Geschehen entsprächen. Die wenigen Meinungsäußerungen der Eltern heben die professionelle Gesprächsführung der Inspektoren hervor, äußern sich aber kritisch zur Verständlichkeit der Berichte. Die Schülervertretungen stellen die positiven Eindrücke in den Interviews heraus und in mehreren Fällen wird der Wunsch nach unangemeldeten Inspektionen formuliert.

Trotz der pauschal geäußerten Zufriedenheit stimmt ein Teil der schulischen Gruppen der Bewertung bestimmter Teilkriterien nicht zu. In Einzelfällen werden die am schwächsten bewerteten Qualitätskriterien 4 „Stimmigkeit und Differenzierung des Unterrichts“ und 16 „Ziele und Strategien der Qualitätssicherung und -entwicklung“ nach Ansicht einiger Schulleitungen und Schulpersonalräte zu negativ bewertet und deckten sich somit nicht mit den nachweislich guten Ergebnissen der Schulen in Prüfungen (QK 4) bzw. wirkten auf die Lehrkräfte demotivierend, die intensiv an der Qualitätssicherung arbeiteten (QK 16). Diese wenigen Kommentare stellen im engeren Sinne keine Rückmeldung zum Verfahren der Schulinspektion dar, sondern sind eher Stellungnahmen, die gesondert berücksichtigt werden (vgl. Abschnitt 10.3).

### **9.2 Die veränderte Befragungsform**

Die erste Fassung des Evaluationsbogens wurde Ende 2006 aus verschiedenen Gründen überarbeitet:

- Die Adressaten der Befragung waren nicht eindeutig festgelegt (s. o.).
- Die Akzeptanz der Kriterien, des Vergleichs der Bewertung mit der Selbsteinschätzung sowie der schulischen Reaktionen auf die Inspektionsergebnisse wurde nur unvollständig erfasst.
- Für mehrere schulische Gruppen lagen kaum ergänzende freie Texte vor und ihre aktive Beteiligung hing vermutlich stark von der Vermittlung der Schulleitung ab.

Die neuen Fragebogen wenden sich in adressatenbezogenen Fassungen unterschiedlichen Umfangs an alle schulischen Gruppen und orientieren sich am Ablauf des Inspektionsverfahrens:

- Vorinformation und Vorbereitung der Schulen (Schulleitung)
- Ablauf der Inspektion einschließlich der mündlichen Rückmeldung des Ergebnisses und der Berichtsqualität (Schulleitung)
- Akzeptanz der Qualitätskriterien des Kurzprofils (Schulleitung)
- Gesamteindruck von der Inspektion einschließlich Entwicklungen im Anschluss (Schulleitung)
- Beurteilung der Inspektion einschließlich der Interviews, der Berichtsqualität und der Inspektionsergebnisse (Eltern, Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte)
- Akzeptanz der Qualitätskriterien des Unterrichts (Lehrkräfte)

Es liegen die Rückmeldungen von 61 Schulleitungen sowie insgesamt 184 Evaluationsbogen der schulischen Gruppen (Lehrkräfte 59, Eltern 48, Schülerinnen und Schüler 43 und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 34) vor. Mit Ausnahme der Gruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (42 %) liegt die Rücklaufquote bei allen schulischen Gruppen zwischen 50 % und 75 % (näheres siehe oben).

### Rückmeldungen der Schulleitungen

Im Folgenden werden auf der Grundlage einer relativ umfangreichen Datenbasis die wichtigsten Erkenntnisse für den berufsbildenden Bereich herausgestellt. Auf eine detaillierte Auswertung aller Einzelaussagen muss an dieser Stelle verzichtet werden, sie findet sich aber als Bericht für das gesamte Schulwesen unter der angegebenen Quelle.<sup>35</sup>

Vergleicht man die Bewertungen der 14 Merkmale aus dem alten Evaluationsbogen (Abb. 9-2) mit den entsprechenden Rückmeldungen aus dem neuen Fragebogen für die Schulleitung (Abb. 9-3, nächste Seite) ist weiterhin eine Zustimmung auf sehr hohem Niveau zu den meisten Aussagen festzustellen. Bei elf von 14 Evaluationskriterien überschreitet die Zustimmung sowohl die 50 %-Marke der Stufe 1 („stimme zu“) als auch die 90 %-Marke, wenn die Stufe 2 („stimme eher zu“) zusätzlich berücksichtigt wird. Nur die Fragen nach dem betriebenen Aufwand (3 und 14) fallen dagegen weiterhin ab.

Der Auswertung des Schulleiter-Fragebogens liegen 61 Rückmeldungen zugrunde. Da vereinzelt Antworten ausgelassen wurden, liegen zu Einzelaussagen allerdings in der Regel weniger Bewertungen vor. Insgesamt werden ca. 100 Merkmale in sechs Abschnitten bei den Schulleitungen abgefragt.

Die Aussagen zur Vorbereitung und zum Ablauf der Inspektion werden überwiegend positiv bewertet (über 90 % Zustimmung). Dabei gehen die Schulleitungen zu 93 % davon aus, dass das Inspektionsteam während des Schulbesuches den normalen Schulalltag kennen gelernt hat und eine gesonderte Rückmeldung an den Schulleiter bzw. die Schulleiterin sinnvoll ist (72 % „stimme zu“, 18 % „stimme eher zu“). Fast alle Schulleiterinnen und Schulleiter (über 95 %) stimmen zu, dass sie in der mündlichen Rückmeldung des Inspektionsteams gegenüber der Rückmeldung an die Schulöffentlichkeit und dem Bericht zusätzliche Informationen erhalten haben.

Die einzige deutlich negative Abweichung bildet auch in diesem Evaluationsteil der von mehr als der Hälfte der Schulleitungen als „nicht vertretbar“ eingeschätzte Aufwand für die Zusammenstellung der von der Schulinspektion angeforderten Daten und Schuldokumente.

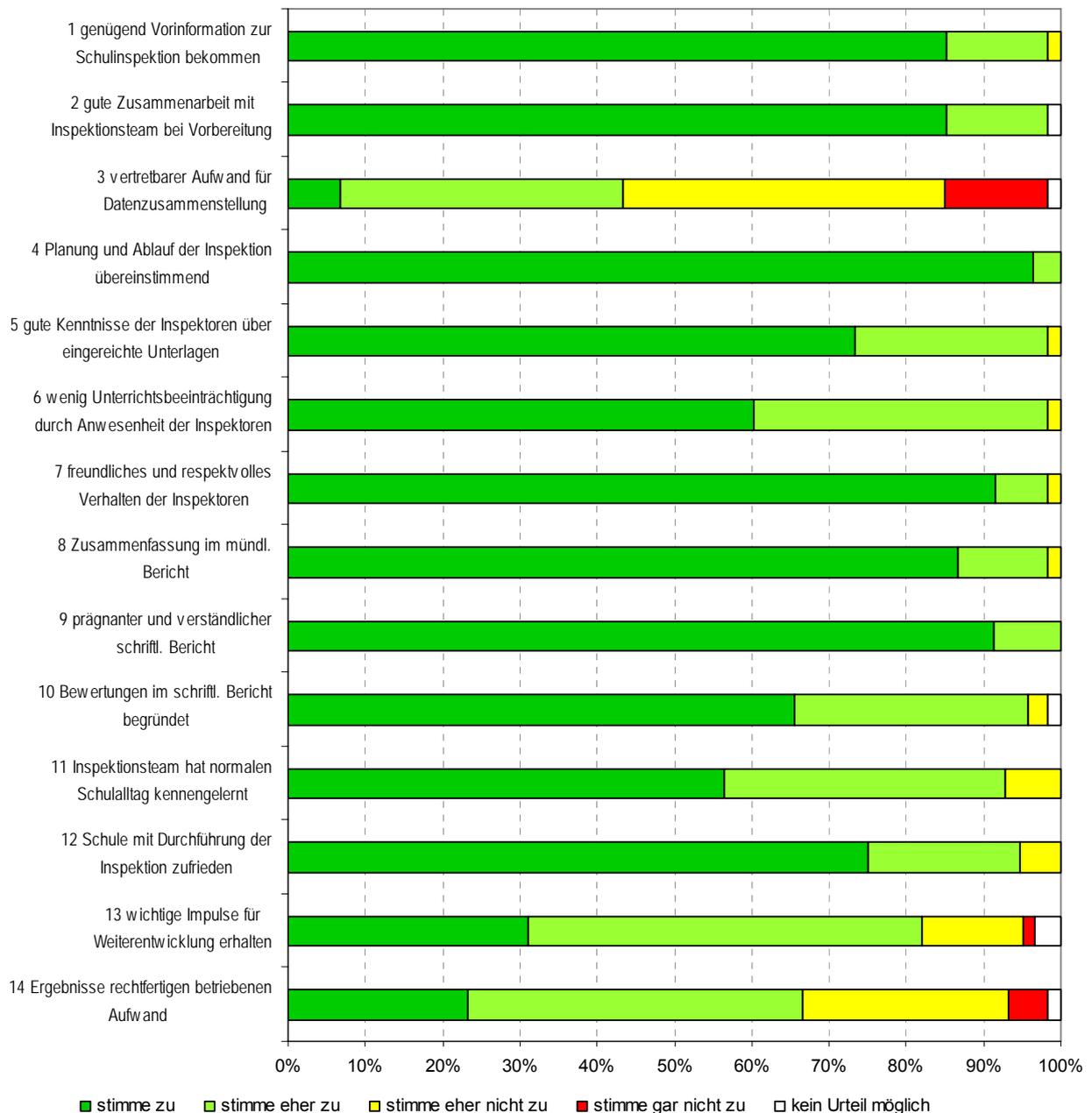
Das Urteil über die verwendeten Qualitätskriterien, besonders auch im Bereich „Lehrerhandeln im Unterricht“, fällt positiv aus. Allerdings fehlen ca. einem Fünftel der Schulleitungen auch wichtige Aspekte guter Schule bzw. guten Unterrichts, wie z. B. eine hohe Unterrichtsversorgung, die regionale Bedeutung der Schule, die sinnvolle und gerechte Arbeitsverteilung in der

---

<sup>35</sup> Die „Ergebnisse einer Befragung nach Übersendung des Endberichts“ nach der veränderten Befragungsform mit fast 500 Rückmeldungen inspizierter Schulen sind auf der Homepage des Niedersächsischen Kultusministeriums abrufbar (Stand: 12/2008):

[http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C54192092\\_L20.pdf](http://cdl.niedersachsen.de/blob/images/C54192092_L20.pdf)

Schule oder die Bedeutung der Fachlichkeit, die gegenüber methodischen Aspekten in den Hintergrund tritt.



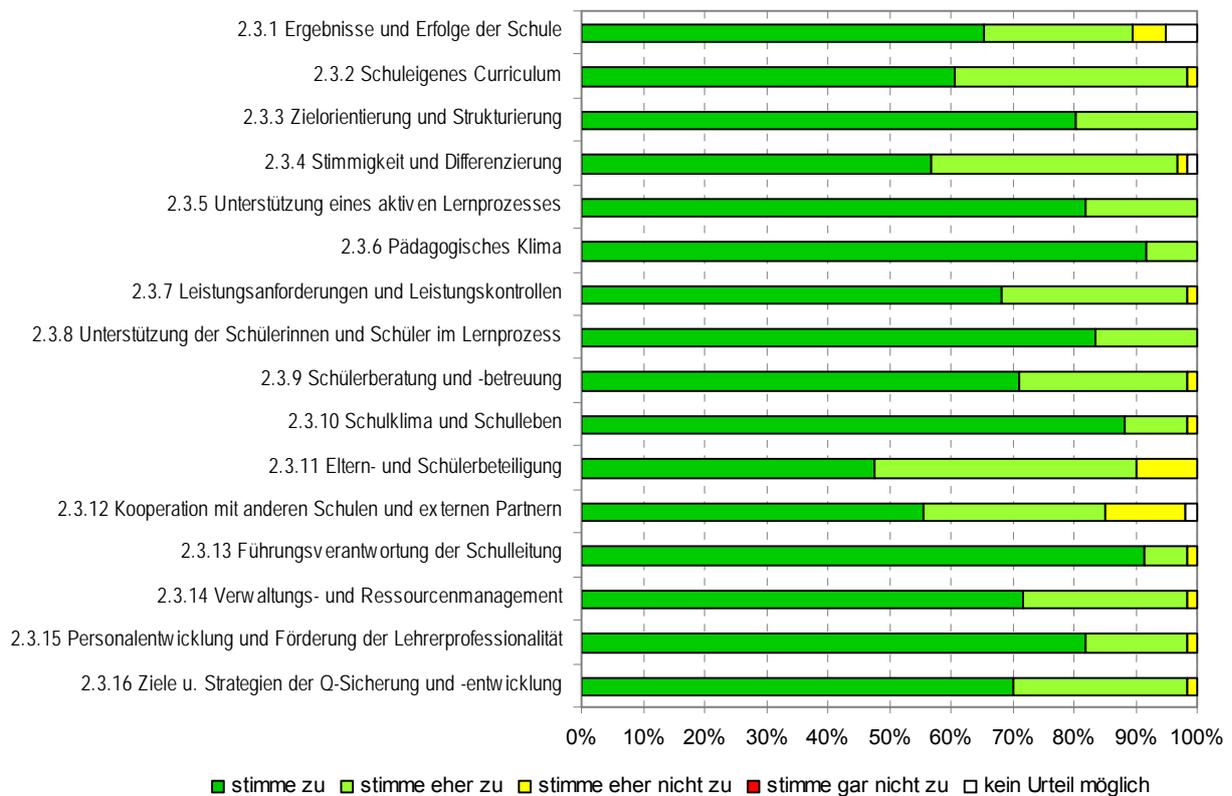
### 9-3 Auswertung von 61 Evaluationsbogen der Schulleitungen mit veränderter Befragungsform

Das Urteil über die verwendeten Qualitätskriterien, besonders auch im Bereich „Lehrerhandeln im Unterricht“, fällt positiv aus und die Zustimmung ist generell sehr hoch (Abb. 9-4). Nur für das noch nicht bewertete Qualitätskriterium 1 „Ergebnisse und Erfolge der Schule“ sowie für die Qualitätskriterien 11 „Beteiligung von Schülerinnen und Schülern, Partnern der beruflichen Bildung sowie Eltern“ und 12 „Kooperation mit anderen Schulen und externen Partnern“ überwiegt die volle Zustimmung nicht (QK 11 und 12) und der Anteil der Ablehnungen ist größer als 10 % bzw. liegt bei 5 % (QK 1).

Es fällt auf, dass auch die Qualitätskriterien „Schuleigenes Curriculum“ (QK 2), „Unterstützung eines aktiven Lernprozesses“ (QK 5), „Unterstützung der Schülerinnen und Schüler im Lernprozess“ (QK 8) und vor allem „Ziele und Strategien der Qualitätssicherung und -entwicklung“ (QK 16) eine hohe Zustimmung erhalten, obwohl diese Kriterien in den meisten Schulen häufig mit „eher schwach als stark“ (2) bewertet wurden.

**2.3 Qualitätskriterien des Kurzprofils:**

Folgende Qualitätskriterien sind aus der Sicht der Schulleitung für die Beurteilung einer Schule im Rahmen einer externen Evaluation besonders wichtig.

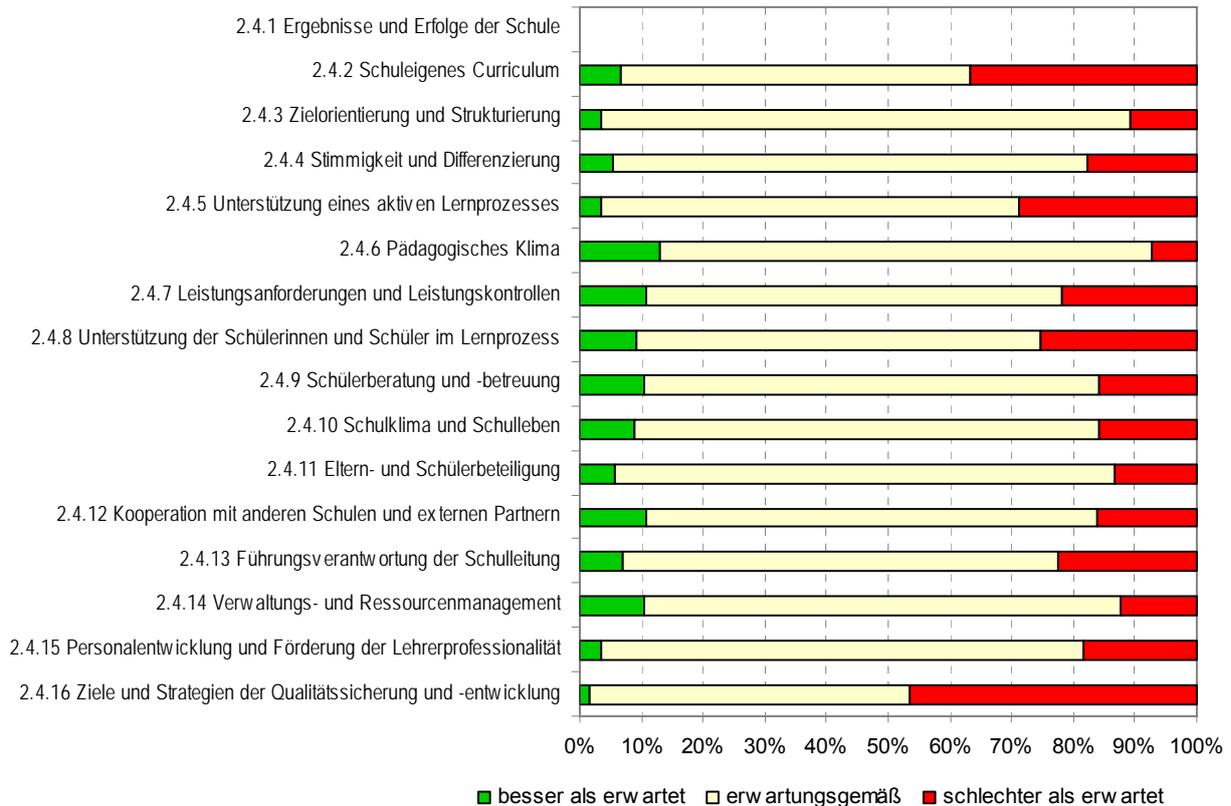


**9-4 Akzeptanz der Qualitätskriterien bei den Schulleitungen**

In einer weiteren Aussagegruppe vergleichen die Schulen die Bewertungen in den Qualitätskriterien mit ihren Selbsteinschätzungen (Abb. 9-5). In den meisten Qualitätskriterien deckt sich das Ergebnis der Schulinspektion zu ca. 70 bis 80 % mit den Erwartungen. In 3 bis 13 % der Fälle übertrifft das Ergebnis die Erwartungen. Schlechter als erwartet ist bei fast der Hälfte der Schulleitungen das Ergebnis im Qualitätskriterium 16. Die 25 %-Marke überschreiten auch die Qualitätskriterien 2, 5 und 8, teilweise deutlich.

**2.4 Qualitätskriterien des Kurzprofils:**

Wie ist die Schule in den Qualitätskriterien aus Sicht der Schulleitung beurteilt worden?

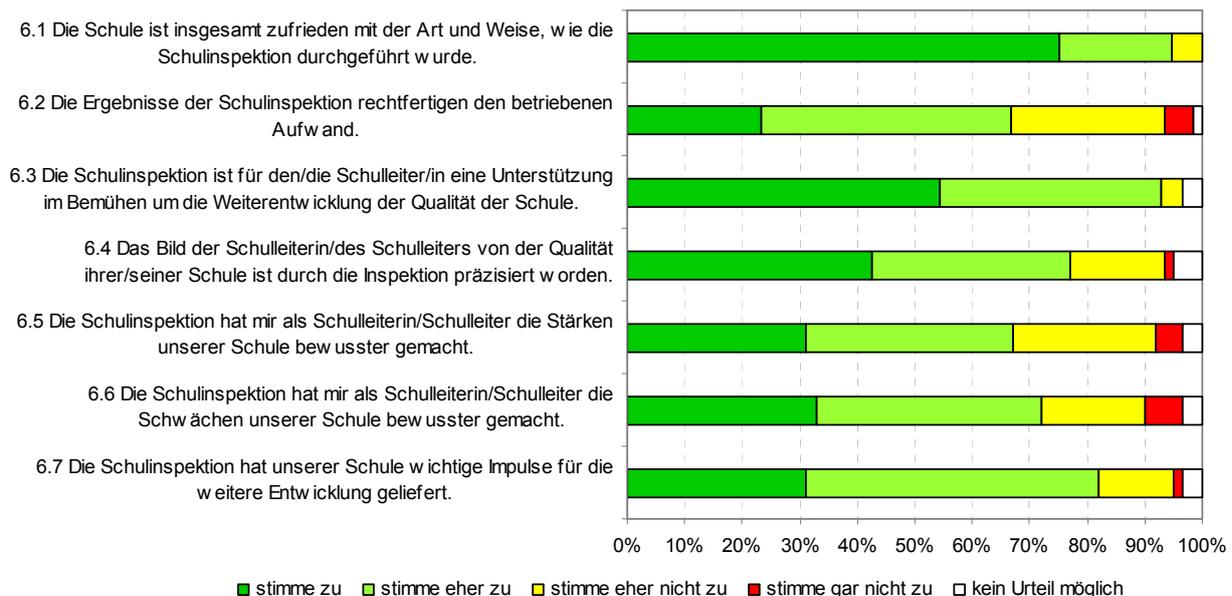


**9–5 Vergleich des Inspektionsergebnisses mit der Selbsteinschätzung**

Die Aussagen zur Berichtsqualität erreichen überwiegend hohe Zustimmungswerte. Zur Verständlichkeit des Berichts (100 %), der äußeren Form (97 %) und der Nachvollziehbarkeit der enthaltenen Begründungen (98 %) sind die Zustimmungen besonders hoch. 96 % der Schulleitungen geben außerdem an, dass aus den Aussagen des Berichts Entwicklungsschwerpunkte für die Schule ableitbar sind. Bemerkenswert ist, dass immerhin 54 % der Schulleiter bzw. Schulleiterinnen eine ergänzende Beratung zur weiteren Schulentwicklung als wünschenswert ansehen. Andererseits lehnen 41 %, davon 12 % in Stufe 4 („stimme gar nicht zu“), eine zusätzliche Beratung ab. In einigen freien Antworten geben Schulleitungen Hinweise, wie sie sich eine Beratung vorstellen (z. B. durch Besuch von Workshops durch die Inspektoren nach der Inspektion).

Nach Rückmeldung der Schulleitungen ist der Bericht in der Schule weitergegeben worden, an den Schulvorstand und zu 39 % auch an weitere Gruppen. Im Anschluss an die Schulinspektion hat es zwischen der Schulleitung und dem zuständigen Dezernenten bzw. der zuständigen Dezernentin der Landesschulbehörde in 45 % der Fälle Gespräche über das Inspektionsergebnis gegeben. 40 % der berufsbildenden Schulen geben an, das Inspektionsergebnis als Anlass für ein Gespräch mit dem Schulträger genutzt zu haben.

Die Hälfte der 61 befragten Schulleitungen geben in ihren Rückmeldungen an, dass die Schulinspektion einen Beitrag zur detaillierten Planung der Schulentwicklung geleistet hat. In drei Viertel der Schulen sind hinsichtlich der weiteren Schulentwicklung eindeutige Prioritäten gesetzt worden und etwas mehr als 35 % der berufsbildenden Schulen haben nach eigenen Angaben bereits Maßnahmen in erheblichem Umfang umgesetzt.



### 9–6 Zusammenfassende Bewertung durch die Schulleitung

In einer zusammenfassenden Bewertung (siehe Abb. 9-6) bekunden die befragten Schulleitungen ihre Zufriedenheit mit dem Ablauf der Schulinspektion zu 95 %. Die niedrigste Zustimmung mit immer noch 67 % findet die Aussage zum Verhältnis von Aufwand und Ergebnis der Schulinspektion. Außerdem sind den Schulleitungen zu ca. 25 % die Schwächen und zu ca. 30 % die Stärken ihrer Schule durch die Schulinspektion nicht klarer geworden. 18 % geben an, nach der Schulinspektion kein präziseres Bild von der Qualität ihrer Schule erhalten zu haben.

### Rückmeldungen der Lehrkräfte

Die neuen Evaluationsbogen für Lehrkräfte füllten in ca. 13 % der 59 vorliegenden Rückmeldungen die Personalratsvorsitzenden aus. In einem Fünftel aller Fälle haben mehrere Personalratsmitglieder den Evaluationsbogen gemeinsam ausgefüllt. Ca. 40 % aller Rückmeldungen erfolgten durch den Schulpersonalrat in Zusammenarbeit mit weiteren Lehrkräften. Bei ca. 30 % der zurückgesandten Fragebogen waren andere Gruppen von Lehrkräften an der Erstellung der Auswertung beteiligt.

Da über 90 % der Lehrkräfte, die den Evaluationsbogen ausgefüllt haben, an der Vorinformation, an einem der beiden Lehrkräfte-Interviews und an der Rückmeldung an die Schulöffentlichkeit teilgenommen sowie 80 % von ihnen den Inspektionsbericht gelesen haben, kann eine fundierte Einschätzung der Schulinspektion erwartet werden.

In ihrem Urteil über die Schulinspektion stimmen die Lehrkräfte zu ca. 80 % zu, dass das Inspektionsteam während des Schulbesuchs sowohl den Schulalltag der Schule als auch einen Querschnitt des normalen Unterrichts kennen gelernt hat. Für weniger als 30 % der Lehrkräfte stellten die Unterrichtsbesuche eine große Belastung dar. Für die Hälfte der Lehrkräfte stimmt die Bewertung des Unterrichts im Bericht mit der Einschätzung der Lehrkräfte über den Unterricht an der Schule überein, während ein Viertel keine Einschätzung dazu abgegeben hat. Ein Drittel der Lehrkräfte gibt an, dass die Schulinspektionsergebnisse bisher auf einer Dienstbesprechung oder Konferenz intensiv diskutiert wurden. Dennoch sind 68 % der Befragten der Ansicht, dass die Schulinspektion dazu geführt hat, dass im Kollegium verstärkt Überlegungen zur Schulqualität angestellt werden.

In einem weiteren Abschnitt wird erhoben, ob die Teilkriterien des Lehrerhandelns im Unterrichts (Qualitätskriterien 3 bis 6) aus Sicht der Lehrkräfte wichtige Merkmale der Unterrichtsqualität sind. Grundsätzlich kann eine hohe Zustimmung zu allen Merkmalen festgestellt werden. Den Teilkriterien „Nutzung angemessener Medien, insbesondere der IuK-Technologien im Lernprozess“ (TK 5.4) und „Der Unterricht berücksichtigt die unterschiedliche Leistungsfähigkeit und

das unterschiedliche Lerntempo der Schülerinnen und Schüler“ (TK 4.4) wird vergleichsweise eine geringere Bedeutung beigemessen.

### **Rückmeldungen der Eltern**

Von den 48 Elternvertretungen, die die Aussagen des Evaluationsbogens beurteilen, haben im Durchschnitt nur 35 % Teile der Inspektion direkt erfahren und/oder den Inspektionsbericht gelesen. 60 % der Rückmeldungen beruhen auf der Aussage von Elterngruppen, v. a. dem Schülerrat, während zu einem Drittel die Schulelternratsvorsitzenden allein die Fragebogen ausfüllen.

Daher liegt die Vermutung nahe, dass die an der Inspektion in den berufsbildenden Schulen direkt beteiligten Eltern zum Zeitpunkt der Befragung nicht (mehr) erreichbar oder nicht mehr in den Gremien vertreten waren.

Diese Befunde und auch der relativ hohe Prozentsatz von Einzelaussagen, zu denen kein Urteil abgegeben wird, zeigen die vergleichsweise weniger intensive Befassung der Elternschaft mit der Schulinspektion. Dies deckt sich mit den Ergebnissen, die im Qualitätskriterium 11 für die gesamte Elternarbeit in berufsbildenden Schulen dargestellt sind.

Die Mehrzahl der befragten Eltern ist mit der Berichtsqualität zufrieden, glaubt, dass die Schule wichtige Impulse für die weitere Schulentwicklung erhalten hat (80 %) und ist im Gegensatz zu Schulleitung und Lehrkräften zu zwei Drittel der Ansicht, dass das Inspektionsergebnis den betriebenen Aufwand rechtfertigt. 40 % der Eltern geben an, dass die Schulinspektionsergebnisse in den Gremien intensiv diskutiert worden sind, ein Drittel der Befragten kann dazu kein Urteil abgeben.

### **Rückmeldungen der Schülerinnen und Schüler**

An über 70 % der Rückmeldungen von Schülerinnen und Schüler sind Mitglieder der Schülervertretung beteiligt, davon wurden ca. 40 % der Fragebogen von den Schülersprechern bzw. Schülersprecherinnen allein ausgefüllt. Insgesamt haben 43 Schülergruppen den Evaluationsbogen ausgefüllt und zurückgesandt. Sie waren zu über 90 % durch ihre Teilnahme am Schülerinterview in das Verfahren eingebunden, zwei Drittel haben den Inspektionsbericht gelesen.

Die Schülerinnen und Schüler beurteilen die Gesprächsatmosphäre in den Interviews als sehr angenehm und sie konnten dort ihre Vorstellungen und Erfahrungen einbringen. In einem Drittel der Fälle haben die Schülerinnen und Schüler über die Zusammensetzung der Schülerinterviews nicht frei entscheiden können.

Wie die Mehrzahl der Lehrkräfte (ca. 80 %) gehen über drei Viertel der Schülerinnen und Schüler davon aus, dass die Inspektionsteams während des Schulbesuchs den normalen Schul- und Unterrichtsalltag der Schule kennen gelernt haben, obwohl über die Hälfte von ihnen den Eindruck hat, dass der Unterricht während der Inspektionstage besser von den Lehrkräften vorbereitet war als sonst. Einigen freien Äußerungen von Schülerinnen und Schülern ist zu entnehmen, dass sie unangemeldete Inspektionen bevorzugen würden.

Die Aussagen zum Inspektionsbericht fallen überwiegend positiv aus. Dabei gehen die Meinungen über eine besondere mündliche oder schriftliche Rückmeldung an die Schülerschaft weit auseinander. Die Hälfte der Schülerinnen und Schüler, die den Fragebogen ausfüllen, hätten sich eine besondere Rückmeldung gewünscht. Auf der anderen Seite stimmen 45 % der Schülerinnen und Schüler dem nicht zu und 15 % lehnen dies ganz ab.

Ein Drittel der befragten Schülerinnen und Schüler geben an, dass die Schulinspektionsergebnisse im Schülerrat intensiv diskutiert worden sind. Andererseits stimmen dieser Aussage 44 % nicht oder gar nicht zu. 23 % der Befragten geben dazu keine Bewertung ab.

### **Rückmeldungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Die Gruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfasst im berufsbildenden Bereich u. a. die Schulsozialpädagogen, die Hausmeister und Fachkräfte im Verwaltungs- und EDV-Bereich. Da eine differenzierte Angabe, wer aus dieser Gruppe den Evaluationsbogen bearbeitet hat, fehlt, ist eine Auswertung schwierig. In ca. 80 % der insgesamt 34 Rückmeldungen haben mehrere

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen den Fragebogen ausgefüllt. In etwa gleichem Anteil haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Vorinformation, dem Mitarbeiter-Interview und der Rückmeldung an die Schulöffentlichkeit teilgenommen sowie den Inspektionsbericht gelesen.

Davon geben immerhin 80 % an, dass für die Vorbereitung der Schulinspektion zusätzliche Arbeiten in ihren Tätigkeitsbereichen anfielen, knapp 40 % mussten aus diesem Anlass Überstunden in Kauf nehmen. Dennoch war der Aufwand für die Mehrzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (88 %) vertretbar.

Die Frage nach zusätzlichen und durch die Inspektion veranlassten Pflege- und Verschönerungsmaßnahmen der Schule wird von nur 3 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv beantwortet. Wie bei den Schülerinnen und Schülern ist die Frageformulierung („Seit der Inspektion wird mehr auf die Sauberkeit (...) geachtet als vor der Schulinspektion“) problematisch und lässt kaum Schlüsse zu. In den freien Texten wird mehrfach angegeben, dass die Sauberkeit vorher auch gewährleistet gewesen sei.

Insgesamt sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu über 90 % zufrieden mit der Art und Weise, wie die Schulinspektion durchgeführt wurde.

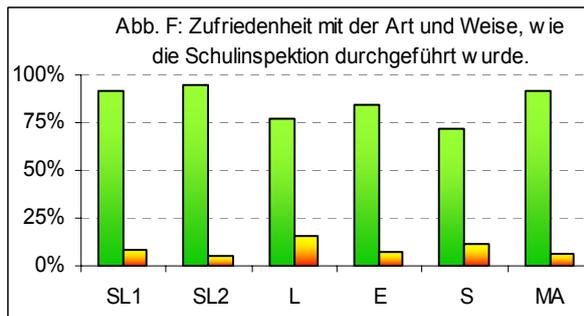
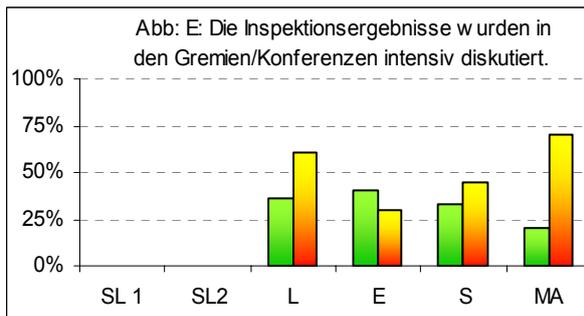
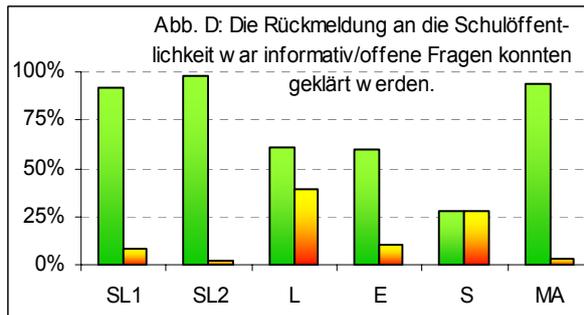
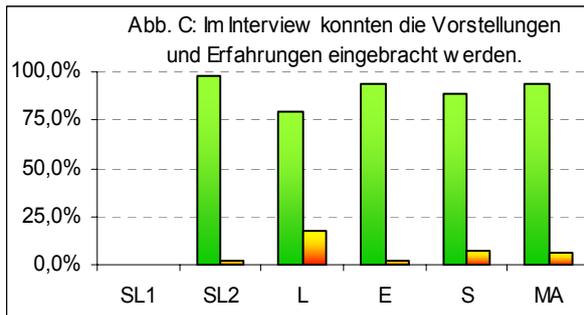
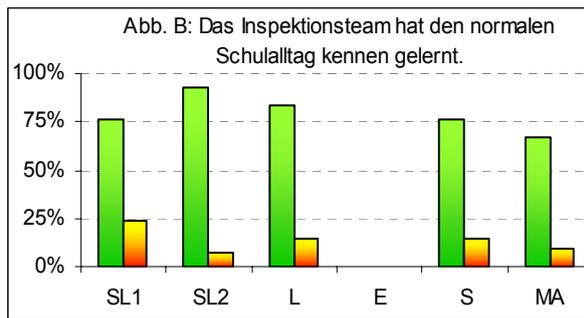
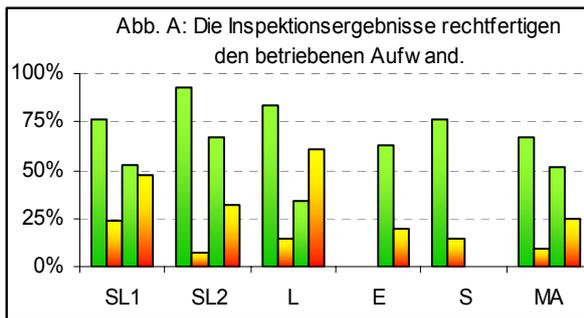
### **Vergleich der Wahrnehmungen der schulischen Gruppen**

Die folgenden Abbildungen 1 bis 6 zeigen einige ausgewählte Beispiele dafür, wie die beteiligten Gruppen die Schulinspektion im Vergleich wahrgenommen haben. Soweit vorhanden sind dabei auch die Aussagen der Schulleitungen (SL1) aus der ersten Evaluationsphase enthalten. Die grünen Säulen stellen den Anteil der Zustimmungen summarisch dar, die gelb-roten Säulen repräsentieren die Ablehnungen.

Auf die negative Einschätzung des in der Vorbereitung betriebenen Aufwands wurde bereits eingegangen. Im Vergleich aller Gruppen fällt auf, dass dies vor allem auf den Bewertungen der Lehrkräfte und der Schulleitungen aus der ersten Evaluationsphase beruht (Abb. 9-7-A). Während bei den Schulleitungen der ersten Inspektionsphase u. a. die geringere Vorlaufphase diese Einschätzung begründet, ist das Urteil der Lehrkräfte – wie einige freie Aussagen belegen – vermutlich auf die Beteiligung an der Zusammenstellung von Schuldokumenten (Konzepte, Curricula, Klassenbücher etc.) zurückzuführen.

Beeinträchtigungen des Schullalltags und Störungen des Unterrichtsgeschehens hat es nach Aussagen der verschiedenen Gruppen durch die Inspektion kaum gegeben. Viele bewerten den Schullalltag in der Inspektionswoche als „normal“ (Abb. 9-7-B), wobei die Schulleiter und Schulleiterinnen der ersten Inspektionsphase dieses wesentlich kritischer gesehen haben.

Die Rückmeldungen zu den Interviews sind insgesamt sehr positiv. Alle Gruppen bestätigen, dass die Gespräche in einer angenehmen Atmosphäre verliefen und eigene Einschätzungen und Erfahrungen der Gruppen eingebracht werden konnten (Abb. 9-7-C). Die etwas niedrigere Zustimmung der Lehrkräftegruppe ist vermutlich mit der Tatsache zu erklären, dass das Lehrerinterview in der Regel für den vorletzten Tag des Schulbesuches terminiert war, und einige aus Lehrersicht wichtige Aspekte nicht mehr angesprochen wurden, da sie aus Sicht der Inspektionssteams bereits geklärt waren.



### 9-7 Sechs ausgewählte Vergleiche der Wahrnehmungen der schulischen Gruppen

Die Aussagen zur Rückmeldung der Inspektionsergebnisse an die Schulöffentlichkeit (Abb. 9-7-D) und im persönlichen Gespräch bewerten die Schulleiterinnen und Schulleiter (SL1 und SL2) sehr positiv. Gleiches gilt für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ebenfalls nach dem Informationsgehalt der schulöffentlichen Rückmeldung gefragt worden sind. Die Lehrkräfte beurteilen sowohl den Informationsgehalt der Veranstaltung als auch die Tatsache, dass offene Fragen nicht geklärt werden konnten, deutlich kritischer. Auch für die Gruppe der Eltern und der Schülerinnen und Schüler blieben, soweit sie an der Rückmeldung teilgenommen haben, Fragen unbeantwortet.

Nach den Angaben der Schulleitungen, dass in mehr als 80 % der Schulen das Inspektionsergebnis in Gremien und Konferenzen ausführlich diskutiert worden ist, wäre von einer eingehenden Diskussion der Ergebnisse in allen Schulen auszugehen. Das Ausmaß der Zustimmung der Lehrkräfte auf die entsprechende Frage fällt aber mit 35 % deutlich geringer aus; in fast 60 % der Schulen ist demnach das Ergebnis „nicht intensiv“ bzw. gar nicht diskutiert worden (Abb. 9-7-E). In Verbindung mit den ungeklärten Fragen einiger Gruppen in der schulöffentlichen Rückmeldung wird zu prüfen sein, wie eine veränderte Ergebnisübergabe zu einer Verbesserung dieser Ergebnisse führen kann.

Insgesamt zeigen sich alle schulischen Gruppen mit der Inspektionsdurchführung zufrieden, wobei die Lehrkräfte sowie Schülerinnen und Schüler sich etwas zurückhaltender äußern (Abb. 9-7-F).

### 9.3 Evaluationsaspekte in Stellungnahmen

Mit der Zusendung des Berichtsentwurfs an die inspizierte Schule und den zuständigen Schulträger haben diese die Möglichkeit, zum Inspektionsergebnis Stellung zu nehmen. Die Kritik an den Ergebnissen und Bewertungen wird vom Inspektionsteam geprüft, Hinweise auf sachliche Fehler sowie missverständliche Formulierungen werden im abschließenden Bericht berücksichtigt. Eine Liste der Änderungen bzw. die Begründungen für nicht vorgenommene Änderungen werden mit der eingereichten Stellungnahme Bestandteil des endgültigen Inspektionsberichts.

Obwohl Stellungnahmen nicht dazu genutzt werden sollen, Kritik am Ablauf, dem Instrumentarium, der Bewertungsnormierung oder am Verhalten der Inspektorinnen und Inspektoren zu üben (siehe oben), sind in ihnen doch Aspekte enthalten, die eine nähere Betrachtung erforderlich machen.

#### Auswertung

Aus den 134 inspizierten berufsbildenden Schulen liegen insgesamt 37 Stellungnahmen der Schulleiter bzw. Schulleiterinnen (28 %) vor, die Schulträger haben 20 Stellungnahmen (15 %) abgegeben. In Einzelfällen äußern sich auch Personalräte (3x) und Eltern (1x) zum Inspektionsbericht. In den insgesamt 61 vorliegenden Stellungnahmen sind auch solche enthalten, die die Einsender formal nicht als „Stellungnahme“ deklariert haben wollen, weil darin nur auf einige redaktionelle Änderungen hingewiesen wird.

So beziehen sich drei Viertel aller Anmerkungen auf sachliche Korrekturen im Berichtsentwurf, hier schwerpunktmäßig auf die Angaben in der Ausgangssituation. Die Kritik an den Inspektionsergebnissen und Bewertungen der Teilkriterien, die eine Prüfung der Aussage durch das Inspektionsteam erforderlich machen (siehe unten), konzentriert sich etwa zur Hälfte auf die Qualitätskriterien 14 und 16. Die andere Hälfte verteilt sich auf alle anderen Qualitätskriterien etwa gleichmäßig, wobei die Qualitätskriterien zum Unterrichtsgeschehen (QK 3 bis 6) fast völlig ausgespart werden.

Mit der allgemeinen Kritik an der Bewertung des Qualitätskriteriums 16 bekräftigen einige Schulleitungen nochmals ihre Enttäuschung über das Abschneiden ihrer Schule. Die im Einzelfall als „unfair“ empfundene Bewertung führt nach Ansicht dieser Schulleitungen zur Demotivation in der Schulgemeinschaft, die erst am Anfang der Arbeit am EFQM-Prozess steht.

An dieser Stelle sind die allgemeinen Hinweise und Anregungen der Schulleitungen zum Inspektionsverfahren nützlich, die neben der grundsätzlichen Kritik am Inspektionsverfahren (z. B. 20-minütige Unterrichtsbesuche, Frontalunterricht vs. Gruppenarbeit, aufwändige Erhebung der statistischen Daten, zu viele Evaluationsansätze in den berufsbildenden Schulen, Validierung des Qualitätsprofils) auch Anregungen für mögliche Verbesserungen enthalten.

Als verbesserungswürdig sehen berufsbildende Schulen den Erhebungsbogen an, der sich einschließlich der Liste der Schuldokumente zu sehr an den Vorgaben für allgemein bildende Schulen orientiert. Einigen Bündelschulen fehlen konkrete Aussagen zu den einzelnen Koordinationsbereichen. Dazu sollten den Schulen nach ihrer Meinung u. a. die Unterrichtsbeobachtungsbogen am Ende des Inspektionsbesuches in anonymisierter Form, aber mit Angabe der Schulform, zur Verfügung gestellt werden. In Einzelfällen wird auch eine anonymisierte Übersicht über die Ergebnisse aller berufsbildenden Schulen gewünscht, ohne dabei ein Ranking etablieren zu wollen. Mit dem Lob an die Inspektoren für die professionelle Durchführung der Inspektion sowie der damit verbundenen genauen und differenzierten Erfassung der Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten wiederholen sich hier teilweise die bereits vorgestellten Aussagen aus den Evaluationsbogen.

Die Stellungnahmen der Schulträger beziehen sich fast ausschließlich auf sachliche Korrekturen in der Ausgangssituation. Häufig wird dabei nochmals eine Aussage zu geplanten oder schon laufenden Sanierungsarbeiten oder Baumaßnahmen am Schulgebäude abgegeben, die eine Änderung der Berichtstexte in der Regel nicht erforderlich machen.

Die Prüfung der Kritikpunkte in den Stellungnahmen durch das Inspektionsteam führte in ca. 80 % der Fälle zu einer Änderung des Berichtstextes in der Ausgangssituation, in den Begrün-

dungen der Bewertungen oder in der Liste der Schuldokumente. In den übrigen Kritikpunkten konnte das Inspektionsteam die Ansicht der Kritiker nicht teilen und lehnte eine Änderung des Berichtstextes ab. Nur in einem Fall führte eine Stellungnahme zu einer begründeten Änderung der Bewertung eines Teilkriteriums.

#### 9.4 Ergebnisse aus dem Schulleiter-Workshop

Noch vor Abschluss der ersten Inspektionsrunde im berufsbildenden Bereich lud der Fachbereich 4 der Niedersächsischen Schulinspektion im September 2008 zwölf Schulleiterinnen und Schulleiter aus inspizierten berufsbildenden Schulen<sup>36</sup> zu einem Workshop nach Bad Iburg ein, mit der Zielsetzung, ihre Erfahrungen, Bewertungen und Erwartungen aus dem Inspektionsverfahren in den Innovationsprozess einzubeziehen.

Die Schulleiterinnen und Schulleiter wurden in der Einladung gebeten, ihre Erfahrungen mit der Schulinspektion (Stärken und Verbesserungspotenziale), auch in Absprache mit den Koordinatoren und Lehrkräften, zu beschreiben. Die Stichworte und Statements wurden den Überschriften „Inspektionsprozess“, „Bewertung“ und „Ergebnisse der Schulinspektion“ zugeordnet.<sup>37</sup> und sind im Folgenden in einer Auswahl schlagwortartig aufgelistet.<sup>38</sup>

Stärken	Verbesserungspotenziale
<b>Inspektionsprozess</b>	
+ insgesamt überzeugendes Konzept	- zu lange Vorankündigung
+ Transparenz	- Erhebungsbogen orientiert sich nicht an EFQM-Kriterien
+ Zusammenstellung des Materials zwingt zur Dokumentation der geleisteten Arbeit	- hoher Aufwand für die Zusammenstellung der Materialien
+ Inspektion löst Bestandsaufnahme aus	- zu starke Gewichtung der Elternbeteiligung
+ Schulträger werden aufmerksam	- keine repräsentative Auswahl der Gesprächsteilnehmer
<b>Bewertung</b>	
+ Systematik des Qualitätsprofils	- Bewertungskriterien sind nicht an die BBS-Gegebenheiten angepasst.
+ erstaunlich klare und analytisch begründete Darstellung der Schulrealität	- kaum treffende Bewertung der schulspezifischen Ziele und der Entwicklung der Schule
+ Abbildung des Kernprozesses Unterricht	- keine Orientierung an Benchmarks
+ schnelles Feedback über die Ergebnisse für das gesamte Kollegium	- kaum Bezüge zum Qualitätsmanagement nach EFQM.
	- schwerpunktmäßige Bewertung der Prozesse, kaum Bewertung der Ergebnisse
	- Feedback für Lehrkräfte von Inspektoren nach dem Unterrichtsbesuch fehlt
	- Unterrichtsprozess wiegt in der Gesamtbewertung zu wenig
<b>Ergebnisse der Inspektion</b>	
+ Ergebnisse können Schulleitungen bei Qualitätsverbesserungen und Neuerungen stärken	- fehlendes differenziertes Ergebnis (nach Abteilungen/Fachpraxis/Fachtheorie/Teams)

<sup>36</sup> Die Auswahl orientiert sich an Kriterien wie unterschiedlich strukturierte Schulen (Mono- und Bündelschulen), Varianz der Inspektionsergebnisse, Schulen aus ländlichem und städtischen Raum sowie Anteil männlicher und weiblicher Schulleitungen.

<sup>37</sup> aus der Dokumentation des Workshops „Innovation der Inspektion berufsbildender Schulen“, die den beteiligten Schulen zugesandt wurde.

<sup>38</sup> Auswahl, ohne Quantifizierung und Priorisierung

+ Unterstützung der Schulleitung bei den Bemühungen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung	- Feststellung der Schwächen und Beratung muss aus einer Hand kommen
+ Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen	- Wissen der Inspektoren über die Schulen wird nicht für Beratung genutzt
+ externe Beurteilung hat Gewicht	- fehlende Unterstützung von Verbesserungsmaßnahmen
+ Bericht ist aufschlussreich und informativ	- Ergebnisse der Inspektion werden von LSchB oder Schulträger kaum genutzt
+ Argumente und Forderungen an den Schulträger	

### 9–8 Statements der Schulleitungen zu den Stärken und Verbesserungspotenzialen der Schulinspektion

Einen Schwerpunkt der Einschätzungen bilden die Aussagen zur Zusammenführung der Inspektionsergebnisse mit dem EFQM-Prozess, zur Fokussierung der Inspektion auf Teilbereiche der Schule und zur Unterstützung und Beratung der Schulen nach einer Inspektion. Dabei wünschen die anwesenden Schulleitungen eine Anpassung des Qualitätsprofils an die EFQM-Systematik, z. B. durch die Nutzung bereits vorhandener Dokumente wie dem Kursbuch, die Anwendung der „RADAR-Logik“ und die Bewertung der umgesetzten EFQM-Maßnahmen. Weiterhin fehlt den Schulen eine Berichterstattung, die die Stärken und Verbesserungsbereiche detailliert ausweist. Gerade großen, heterogenen Schulen fehlt dazu ein z. B. nach Koordinationsbereichen bzw. Schulformen differenziertes Ergebnis. Die Schulleitungen bemängeln auch, dass sie nach der Inspektion allein gelassen würden. Sie halten daher einen inhaltlich weitergehenden Impuls für den Schulentwicklungsprozess durch das Inspektionsteam in einem zeitlichen Abstand zur Inspektion für sinnvoll.

Das wird auch in der anschließenden Konkretisierung von Vorstellungen für eine „neue Inspektion an berufsbildenden Schulen“ deutlich. Die vielen Ideen und Anregungen aus den Reihen der Schulleitungen sind in der abschließenden Darstellung der wesentlichen Entwicklungsansätze im Überblick zusammengefasst.

- Das zukünftige Qualitätsprofil der Schulinspektion richtet sich an der EFQM-Systematik aus.
- Die Bewertung der Ergebnisse und Erfolge der Schulen orientiert sich ebenfalls an der Systematik der EFQM-Ergebniskriterien. Dafür muss ein einheitliches Daten-Set zusammengestellt werden, das die Sammlung und Dokumentation aller für das Qualitätsmanagement relevanten Daten integriert. (Kennzahlen, BBS-Planung, Zielvereinbarungen, Selbstevaluationsinstrumente usw.)
- Einsichtnahmen in den Unterricht sind auch im zweiten Durchgang der Inspektion unverzichtbar, um die Bemühungen der Schulen um Verbesserung der Unterrichtsqualität zu unterstützen (Zuordnung zu EFQM-Kriterium 5 – Kernprozesse/Schlüsselprozesse).
- Die bisherigen Kriterien und Teilkriterien zur Unterrichtsqualität werden, wenn möglich, gestrafft und um spezifische Elemente für berufsbildende Schulen ergänzt.
- Die Inspektion richtet sich nicht immer auf die gesamte Schule aus, sondern kann sich auf Zielgruppen wie z. B. Abteilungen, Teams, Schulformen oder besondere Aspekte oder Prozesse beziehen.
- Die Form der Ergebnisübergabe nach der Inspektion wird in Abhängigkeit von der Art der Inspektion und den jeweiligen Bedürfnissen der Schule angepasst.
- Bei reduziertem Vorbereitungsaufwand der Schulen kann die Anmeldezeit für Inspektionen verkürzt werden. Eine Vorinformation ist nicht mehr notwendig.

## 10 Verfahrens- und Instrumentenqualität

In der ersten Inspektionsrunde ist deutlich geworden, dass bei der Begegnung zwischen einer Schule, die bisher keine Erfahrung mit einem standardisierten und bewertenden externen Evaluationsverfahren hatte, und den Schulinspektoren die Beachtung der Nebengütekriterien wie z. B. Fairness, Chancengleichheit und Transparenz für die Betroffenen von sehr großer Bedeutung ist, wenn als unverzichtbare Basis für eine größtmögliche Offenheit und Sachbezogenheit aller Beteiligten ein spannungsarmes Gesamtklima für die Inspektion geschaffen werden soll. Die Ergebnisse der Evaluationen zeigen, dass dies in fast allen Fällen gelungen ist (vgl. Kapitel 9).

Von erheblicher Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die vertiefte Kenntnis der Inspektoren über die Strukturen, die fachlichen Rahmenbedingungen und die Gestaltung der inneren Prozesse in den berufsbildenden Schulen. Die Leitung der Inspektionsteams lag in allen Inspektionen bei einem Inspektor mit guten Kenntnissen der Berufsbildung und auch der zweite Inspektor kam fast ausnahmslos aus dem berufsbildenden Schulwesen. Nach Möglichkeit wurden in den größeren Schulen weitere Inspektoren aus dem Fachbereich 4 als Teammitglieder eingesetzt.

Die Inspektion einer Schule kann als Einschätzungsprozess beschrieben werden, der durch das Entstehen und die permanente Überprüfung von Bewertungshypothesen begleitet wird. Nach der Erfahrung der Verfasser differenzieren und qualifizieren sich diese Hypothesen umso schneller und umso mehr, je größer der gemeinsame Kenntnis- und Erfahrungsbezug im Inspektionsteam sind. Auch die Gefahr der Einflussnahme auf einzelne Inspektionsmitglieder zur Erzielung besserer Bewertungen lässt sich durch eine solche Teamzusammensetzung minimieren.

Zur Beantwortung der Frage nach der Effizienz und Akzeptanz des Inspektionsverfahrens liegen die Evaluationsergebnisse aus den Schulen neben den eigenen Erfahrungen und Einschätzungen des Fachbereichs 4 der Niedersächsischen Schulinspektion vor. Ergänzend dazu hat der Fachbereich im September 2008 einen Workshop durchgeführt, bei dem es darum ging, aus Sicht der Schulleiterinnen und Schulleiter die Erfahrungen aus zurückliegenden Inspektionen zusammenzutragen sowie Ansätze für die Weiterentwicklung des Inspektionsverfahrens zu sammeln.

Für die Beurteilung der Güte des Inspektionsinstrumentes und der einzelnen Verfahrensschritte ist eine Reihe von Aspekten von Bedeutung, deren weitere Untersuchung insgesamt auch für die ggf. zu leistende Weiterentwicklung des Inspektionsinstrumentariums für berufsbildende Schulen zu beachten ist:

- Beobachterübereinstimmung (z. B. bei der Bewertung von Dokumenten)
- Einhaltung der Gesprächsrichtlinien und Protokollqualität
- Belastbarkeit der Auswertung von Gesprächen
- Teststatistische Reliabilität der Teilkriterien
- Veränderungen des Bewertungsverhaltens der Evaluatoren über die Zeit
- Reliabilität des Bewertungsverhaltens der Inspektionsteams
- Einfluss sozialpsychologischer Rahmenbedingungen auf das Bewertungsverhalten
- Einfluss schulspezifischer und bildungsökonomischer Daten auf das Bewertungsverhalten
- Inhalte und Verfahren der Einbeziehung zentraler Leistungstests in das Inspektionsergebnis
- Periodische Erfassung von Daten über die schulische Entwicklung und deren Einbeziehung in das Inspektionsverfahren

- Erfassung und bewertungsrelevante Einbeziehung der von einer Schule in der Folge von Inspektion und mit Bezug auf das Inspektionsergebnis ergriffenen Veränderungsmaßnahmen

Im Rahmen dieses Berichtes werden zu diesen Punkten, die im periodischen Bericht vom Dezember 2008 ebenfalls erwähnt sind, keine weiteren Ausführungen gemacht.

Im Folgenden werden entlang eines Inspektionsverlaufes einige wesentliche verfahrens- und instrumentenkritische Fragestellungen vorgestellt.

### **Ankündigung des Inspektionstermins**

Schulinspektionen werden grundsätzlich angekündigt und die Schulen wissen mindestens sechs Wochen vorher, dass sie inspiziert werden. Nach Abschluss der Erstinspektion an berufsbildenden Schulen und nachdem alle Beteiligten erstmals Erfahrungen mit diesem neuen Vorgehen zur Unterstützung der schulischen Qualitätsarbeit sammeln konnten, wäre durchaus zu überlegen, von diesem Grundsatz abzuweichen. Am Rande von Inspektionen, in abschließenden Statements von Interviewteilnehmern und im Schulleiter-Workshop (siehe oben) wurde überraschend häufig die Ansicht geäußert, Inspektion müsse unangekündigt erscheinen, um die Schulrealität „ungeschönt“ erfassen zu können.

Ein geändertes Verfahren, in dessen Rahmen die Schulinspektion jederzeit die wesentlichen qualitätsrelevanten Parameter einer Schule vor Augen hätte („Monitoring“), könnte auch geeignet sein, den wiederholt geäußerten Kritikpunkt auszuräumen, dass der Vorbereitungsaufwand für die Schulinspektion unverhältnismäßig hoch sei (vgl. auch Kapitel 9).

In der Planungsphase für den Inspektionszeitraum wird es den zuständigen Dezernentinnen und Dezernenten der Landesschulbehörde (LSchB) ermöglicht, Einfluss auf die Terminierung der Inspektion zu nehmen, um ggf. frühzeitig Kollisionen mit festliegenden Veranstaltungen und übergeordneten Terminen in der Schule auszuschließen.

### **Berücksichtigung der schulischen Rahmenbedingungen**

Die vorliegenden Inspektionsergebnisse der ersten Runde geben Anlass zu der Annahme, dass zwischen der fachlichen Ausrichtung einer Schule, der Struktur der angebotenen Bildungsgänge sowie deren Anzahl und inhaltlicher Bandbreite und den Befunden zur Schulqualität – insbesondere auch Unterrichtsqualität – Bezüge bestehen (vgl. Kapitel 4). Bisher werden solche Daten ebenso wenig in den Fokus der Qualitätsanalyse genommen wie bildungs- oder sozioökonomische Randbedingungen, z. B. lokale bzw. regionale Struktur des Schulangebotes, Konkurrenzsituation der Schule mit anderen Bildungseinrichtungen, Ausstattung der Schule mit Finanzmitteln und Personalressourcen durch den Schulträger und Besonderheiten in der Sozialstruktur des Einzugsgebietes. Der Erhebungsbogen gibt den Schulen zwar die Möglichkeit, sich zu diesen Themen zu äußern und auch in den Inspektionsberichten werden sie häufig gewürdigt, explizit sind aber systematische Vorgehensweisen nicht vorgesehen. Die Erfahrung aus der Inspektionspraxis lässt den Schluss zu, dass implizit von derartigen Informationen und Gegebenheiten Einflüsse auf die Qualitätsbewertung ausgegangen sind und in Zukunft auch systematisch und vergleichbar ausgehen sollten.

### **Differierende Dokumentenlage**

In Bezug auf die Anzahl der vorgelegten Schuldokumente, deren Aufbereitungsstand, ihre Aktualität und Aussagekraft sind im Inspektionsinstrumentarium präzisere Anforderungen erforderlich. Die Vorgaben für die Schulen sind nicht eindeutig und die Vergleichbarkeit ist objektiv nicht gegeben. Auch das ist ein Grund, warum die Schulen ihren erheblichen Vorbereitungsaufwand von der Schulinspektion nicht angemessen gewürdigt sehen, wenngleich auch der Nutzen für eigene Selbstbewertungen und zukünftige Inspektionsvorbereitungen erkannt wird. (siehe Kapitel 9)

### **Zusammensetzung der Interviewrunden**

Die Erfahrungen der ersten Inspektionsrunde zeigen, dass die Schulen bei der Auswahl der Interviewteilnehmer sehr unterschiedlich vorgegangen sind, z. B. durch eigenständig innerhalb

der jeweiligen Gruppen der Schulgemeinschaft (Schulleiternrat, Schülerrat, usw.) getroffene Festlegungen.

Bei der Auswahl der Personen für das Lehrkräfteinterview wurde häufig die Personalvertretung eingebunden. Vielfach wurde den Abteilungen bzw. Fachgruppen in der Schule entsprechend ihrem Anteil an der Lehrerschaft ein Delegationsrecht eingeräumt. Die Personalvertretungen hatten in manchen Fällen selbst Interviewteilnehmer benannt.

Überwiegend entschieden die Schulleitungen, sich als Gesamtgruppe im Interview zu präsentieren (Schulleiter/-in, stellvertretender/-e Schulleiter/-in und alle Koordinatorinnen und Koordinatoren), mehrfach wurde die Schulleitung im engeren Sinne (Schulleiter/in und Stellvertreter/in) interviewt, in Einzelfällen fand das Gespräch auch zwischen dem Inspektionsteam und dem Schulleiter bzw. der Schulleiterin statt. Sowohl für die thematische Orientierung der Interviews als auch für die mögliche Breite und Tiefe der zu erlangenden Auskünfte ergaben sich dadurch jeweils unterschiedliche Verhältnisse. Insbesondere die bewertungsrelevanten Wahrnehmungen über den gemeinsamen Auftritt der Schulleitung, deren interne Aufgabenverteilung und die Zusammenarbeitsbeziehungen unterscheiden sich daher.

Da die Runden für die Schulleitungsinterviews unterschiedlich zusammengesetzt waren, ergaben sich auch unterschiedliche Zusammensetzungen der Funktionsträgerinterviews. In den Fällen, in denen die Koordinatorinnen und Koordinatoren nicht im Schulleitungsinterview vertreten waren, traten diese Personen dann in diesen Interviewrunden auf, mit der Konsequenz, dass weniger Lehrkräfte mit Funktionsstellen teilnehmen konnten. Bezogen auf das Inspektionsergebnis wirkten also entsprechend unterschiedliche Einflüsse, die seitens des Inspektionsteams nicht gesteuert, sondern lediglich bestmöglich differenziert in die Bewertung einbezogen werden konnten.

Für das Interview mit betrieblichen Ausbildungspartnern wurden von den Schulen ebenfalls nach unterschiedlichen Vorgehensweisen Personen ausgewählt. Die Bandbreite reichte von einer den in der Schule vertretenen Branchen entsprechenden Auswahl bis hin zur besonderen Repräsentanz von Einzelpersonen. Diese repräsentierten einzelne, für die Schule relevante Branchen bzw. Betriebe oder waren Ehrenamtsträger oder hauptamtliche Mitarbeiter von Innungen und Kammern.

Die Bedeutung der Elterninterviews bedarf vor dem Hintergrund der speziellen Rahmenbedingungen berufsbildender Schulen einer besonders kritischen Würdigung. In der ersten Inspektionrunde war der Normalfall eher, dass seitens der Schulen bereits im Vorfeld einschränkende Hinweise zum Zustandekommen des Elterninterviews gemacht wurden<sup>39</sup>. In mehreren Inspektionen kamen gar keine Elterninterviews zustande, nur sehr selten wurde die Anzahl von 12 Gesprächsteilnehmern tatsächlich erreicht.

Inhaltlich waren die Elterninterviews vielfach davon geprägt, dass die Anwesenden häufig keine umfassende Kenntnis über die vielfältigen Zusammenhänge in großen berufsbildenden Schulen hatten, sondern stark kontextgebundene Beiträge aus der Perspektive der jeweiligen Bildungsgänge beisteuern konnten, in denen sich ihre Kinder befanden. Insgesamt überwog der Anteil von Gesprächspartnern aus vollzeitschulischen Bildungsgängen stark. Vor dem Hintergrund der im Kriterium „Beteiligung von Schülerinnen und Schülern, Partnern der beruflichen Bildung sowie Eltern“ (QK 11) stark akzentuierten Bedeutung der Eltern als Teil der Schulgemeinschaft zeigt sich eine strukturelle Instrumentenschwäche. Die Inspektionsteams waren regelmäßig auf sekundäre Informationsquellen angewiesen bzw. entschieden sich dafür, dem Aspekt der Elternbeteiligung bei der Bewertung der Kooperationsbeziehungen der Schulen eine eher untergeordnete Bedeutung beizumessen.

Auch in den Schülerinterviews sind Personen aus Vollzeitbildungsgängen überrepräsentiert, oft auch aus den studienorientierten Schulformen wie Fachgymnasium und Fachoberschule.

---

<sup>39</sup> Typische Einlassungen in diesem Zusammenhang: „Die Einbindung der Eltern stellt für uns eine erhebliche Schwierigkeit dar“, „Die Bereitschaft der Eltern zur Beteiligung an der Gremienarbeit ist sehr gering.“, „Die Elternvertretung ist nur teilweise mit gewählten Mitgliedern besetzt.“

Abhängig von dem jeweiligen Gewicht einer Statusgruppe ergaben sich für das Inspektions-team sehr unterschiedliche Ansatzpunkte für die Interviewführung. Die Sichtweisen der Interviewteilnehmer waren entsprechend ihrer spezifischen Hintergründe unterschiedlich geprägt. Das Inspektionsteam stand regelmäßig vor der Schwierigkeit, aus den Aussagen einer relativ kleinen Personengruppe generalisierende Bewertungen für eine Schule zu generieren, die in der Regel eine deutlich höhere Anzahl an Bildungsgängen und Schulformen als eine allgemein bildende Schule unter ihrem Dach vereint.

### **Systematische Einbeziehung der Selbstevaluationsergebnisse von Schulen in den Inspektionsprozess**

Für die Betrachtung in diesem Abschnitt wird unter Selbstevaluation „die Beschreibung und Bewertung von Ausschnitten des eigenen alltäglichen beruflichen Handelns und seiner Auswirkungen nach selbst bestimmten Kriterien“ verstanden.<sup>40</sup>

Die Schulen müssen nach den Vorgaben des Schulgesetzes jährlich Selbstevaluationen durchführen<sup>41</sup>. Sie sind aber nicht verpflichtet, diese Ergebnisse der Schulinspektion zur Verfügung zu stellen. In aller Regel wurden solche Daten aber vorgelegt, oft auch als Bestandteil der eingereichten Schuldokumente.

In der ersten Inspektionsrunde lag für die in den Schulen vorliegenden Selbstevaluationsergebnisse kein Instrumentarium zur systematischen und gleichartig gestalteten Einbeziehung vor. Auch unterhalb der formalen Schwelle solcher Regelungen gab es keine abgestimmten Vorgehensweisen im Umgang mit diesen Daten, die von allen Inspektionsteams und für jede Inspektion in gleicher Weise angewandt worden wären.

Häufig lagen Daten vor, die auf der Basis eines in der BBS Bersenbrück entwickelten Befragungsinstrumentes erhoben und ausgewertet worden waren. In einzelnen Fällen, in denen das SEIS-Instrumentarium zur Evaluation angewandt worden war, wurde den Inspektionsteams mitgeteilt, die zur Verfügung gestellten Auswertungen seien für die Schule wenig hilfreich gewesen (vgl. Kapitel 4.3).

Eine Reihe weiterer inhaltlicher Aspekte sind für den Verbesserungsprozess der Schulinspektion von zentraler Bedeutung:

- Sowohl die Prozesse der Datenerhebung und -auswertung im Rahmen einer Selbstevaluation als auch die anschließenden Maßnahmenplanungen, die Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen und die Implementierung von Projektergebnissen in bestehende schulische Strukturen sind zentrale Indikatoren für die Qualitätsfähigkeit einer Schule und müssen künftig in den Blick der externen Evaluation durch die Schulinspektion genommen werden.
- Betrachtet man die Qualität und Erhebungsbreite der bisher in den Schulen erhobenen Daten näher, so fällt auf, dass unter dem Stichwort „Selbstevaluation“ bisher gerade an der Stelle, an der eine Schule ihren zentralen Gestaltungsbereich hat, nämlich der professionellen Gestaltung von Lern- und Lehrprozessen, keine Selbstevaluationsergebnisse vorliegen, mithin also auch nicht von der Schulinspektion gewürdigt werden können.

### **Innerschulisch differenziert dargestellte Ergebnisse**

Im Kapitel 5 wird bereits darauf hingewiesen, dass die Ergebnisse aus den Unterrichtseinsichtnahmen nicht differenziert für Teilbereiche einer Schule aufgefächert werden. Darüber hinaus wird auch in keinem anderen Verfahrensschritt der Inspektion eine solche Perspektive eingenommen, insbesondere nicht in vergleichender Weise. Die Erfahrungen in der Inspektionspraxis zeigen, dass hier eindeutig eine Schwäche des gegenwärtigen Verfahrens liegt, da sich innerhalb der inspizierten berufsbildenden Schulen in aller Regel zu den einzelnen Qualitätsbereichen und -kriterien unterschiedliche Qualitätsbefunde ergeben, nicht selten mit einer erheblichen

---

<sup>40</sup> König, J 2000. Einführung in die Selbstevaluation. Ein Leitfaden zur Bewertung der Praxis sozialer Arbeit, Freiburg: Lambertus

<sup>41</sup> NSchG § 32, (3)

chen Spreizung. Durch die Erwähnung positiv auffälliger Beispiele im Inspektionsbericht wird versucht, der Schule einen Ansatz für die spätere Arbeit mit dem Inspektionsergebnis zu hinterlassen.

Erste Rückmeldungen aus inspizierten Schulen legen den Schluss nahe, dass sich für die zukünftige Weiterentwicklung des Vorgehens der Schulinspektion an dieser Stelle zwingend ein Ansatzpunkt ergibt. Dies gilt insbesondere auch im Unterschied zu vielen allgemein bildenden Schulen, die weniger differenziert sind.

### **Kritische Betrachtung des Instrumentariums zur Unterrichtsbewertung**

Der zur Bewertung der Einsichtnahmen verwendete Beobachtungsbogen wurde in einem pragmatisch strukturierten Verfahren in enger Anlehnung an das damals in den Niederlanden praktizierte Verfahren und unter Berücksichtigung der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion über Kriterien guten Unterrichts entwickelt. Bisher hat keine umfassende Metaevaluation des Instrumentes stattgefunden.

Im Rahmen dieses Berichtes kann also lediglich vor dem Hintergrund des Erfahrungswissens aus den Inspektionsteams und der für diese Arbeit erstellten eigenen statistischen Auswertungen auf einige kritischen Aspekte und künftig ggf. anzugehenden Überarbeitungsbedarf hingewiesen werden.

Die Auswertung aller Unterrichtseinsichtnahmen im Hinblick auf vorhandene Korrelationen innerhalb der Teilkriterienbewertungen lässt Schlüsse darüber zu, inwieweit – inhaltlich begründet oder auf Grund des subjektiven Bewertungsverhaltens der Inspektoren – strukturelle Bezüge zwischen bestimmten Teilkriterien bestehen. Dabei werden lediglich die mittleren Korrelationen mit Werten über 0.5 zwischen den Teilkriterien berücksichtigt.

- „Die Unterrichtsmethoden sind auf die Schülerinnen und Schüler sowie auf die Ziele und Inhalte abgestimmt.“ (TK 4.2) und „Die Lehrkräfte fördern selbstständiges Lernen.“ (TK 5.2)
- „Der Unterricht berücksichtigt Anforderungsbereiche bis hin zum Problem lösenden Denken.“ (TK 4.3) und „Die Lehrkräfte fördern selbstständiges Lernen.“ (TK 5.2)
- „Die Unterrichtsmethoden sind auf die Schülerinnen und Schüler sowie auf die Ziele und Inhalte abgestimmt.“ (TK 4.2) und „Die Lehrkräfte fördern Partner- und Gruppenarbeit.“ (TK 5.3)
- „Die Lehrkräfte fördern selbstständiges Lernen.“ (TK 5.2)“ und „Die Lehrkräfte fördern Partner- und Gruppenarbeit.“ (TK 5.3)

Diese Korrelationsbeziehungen lassen sich aus inhaltlichen Zusammenhängen der Teilkriterien, durch mangelnde Trennschärfe in der Kriterienformulierung oder aber durch bestimmte Determinierungen des Bewertungsverhaltens der Inspektoren erklären. Ein gesicherter Erklärungsansatz zu diesen Zusammenhängen wäre durch weitergehende wissenschaftliche Untersuchungen zu liefern.

Die unterschiedliche Anzahl von Teilkriterien in den Qualitätskriterien ist ganz allgemein eine Einflussgröße, die aus rechnerischer Perspektive Einfluss auf das Bewertungsergebnis hat. Die Kriterien drei bis sechs weisen zwischen vier und sechs Teilkriterien auf, damit ergibt sich auch bei der Unterrichtsbeurteilung dieser verfälschende Einfluss.

Die Formulierungen der Kriterien zum Lehrerhandeln im Unterricht weisen eine Reihe von Verbesserungspotenzialen auf, von denen beispielhaft einige in der folgenden Tabelle skizziert werden:

Formulierung des Teilkriteriums	Kritischer Aspekt
Die Lehrkräfte sorgen dafür, dass die Ziele des Unterrichts und die Bedeutung der Inhalte für die beruflichen Arbeitsprozesse deutlich werden. (TK 3.1)	Die Herstellung der Zielklarheit und die Darlegung der Bedeutung der Inhalte können durchaus unterschiedliche Aspekte sein.
Die Lehrkräfte sorgen für einen geordneten Verlauf der Unterrichtsstunden/ Lernsequenzen. (TK 3.5)	Die mögliche Bandbreite der Lernhaltungen bei Schülerinnen sowie deren Bildungsvoraussetzungen kann in einer berufsbildenden Schule und vielfach innerhalb einer (Teilzeit-) Klasse außerordentlich stark variieren.
Es wurden keine fachlichen Mängel oder Mängel im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz beobachtet. (TK 4.6)	Inspektoren haben immer einen begrenzten eigenen fachlichen Hintergrund, in fachfremden Unterrichten ist die Beurteilungstiefe an dieser Stelle zwangsläufig eher gering. Außerdem beinhaltet die Formulierung zwei Aspekte, die inhaltlich unverbunden sind.
Die Schülerinnen und Schüler beteiligen sich aktiv am Unterricht. (TK 5.1)	Gemeint ist auch aktivierendes Handeln der Lehrkräfte und nicht allein die Bewertung des Verhaltens der Schülerinnen und Schüler.
Der Unterricht führt erkennbar zu einem Lernzuwachs bei den Schülerinnen und Schülern. (TK 5.6)	Das Teilkriterium beinhaltet für den Bewertenden die außerordentlich hohe Anforderung, eine Wirksamkeitseinschätzung abzugeben, die nicht nur die Lerngruppe, sondern jedes Individuum darin in den Blick nehmen muss und zu seiner (wissenschaftlich) belastbaren Umsetzung hoch komplexer Testverfahren bedürfte. Im Kapitel 2 wurde der Bewertungsverlauf für dieses Teilkriterium dargestellt. Seine ausnahmslos für alle berufsbildenden Schulen positive Gesamtbewertung ist sehr wahrscheinlich eher ein Ausdruck für den mangels gesicherter Erkenntnisse sehr zurückhaltenden Umgang mit der Bewertung „nicht zutreffend“.

### 10-1 Anmerkungen zu Teilkriterienformulierungen I

In der Praxis muss der Bewertende jeweils im Einzelfall eine Einschätzungsentscheidung treffen, die den einen oder anderen Aspekt der Kriterienformulierung mehr Gewicht gibt. Diese Rahmenbedingung gilt im Übrigen auch für eine Reihe von Formulierungen von Teilkriterien, die nicht dem Unterrichtsbereich zugeordnet sind (siehe unten).

Im Kapitel 5 wurden die besonderen Rahmenbedingungen und didaktischen Strukturen des Fachpraxisunterrichtes aufgezeigt und damit die Frage nach der Angemessenheit eines allgemein für alle Schulformen und Bildungsgänge innerhalb einer berufsbildenden Schule verwendeten Unterrichtsbeobachtungsbogens aufgeworfen. Es ist festzuhalten, dass sich in Abhängigkeit von unterschiedlichen (Fach-)Didaktiken und Bildungsgangzielen durchaus die Notwendigkeit inhaltlich differenzierter Beobachtungskategorien ergeben kann. Dieser Sachverhalt wäre ggf. weiter zu untersuchen.

#### **Kritische Betrachtung des Instrumentariums außerhalb des Lehrerhandelns im Unterricht**

Diese Mehrdeutigkeiten, die zur gleichzeitigen Erfassung verschiedener qualitätsrelevanter Gesichtspunkte innerhalb einer Formulierung zwingen, finden sich auch außerhalb der Unterrichtsbewertung.

Formulierung des Teilkriteriums	Kritischer Aspekt
Die Schule hat ein Konzept für die Entwicklung und Bewertung von Schlüsselkompetenzen (insbesondere Teamfähigkeit und selbstständiges Lernen) erarbeitet und in den Unterricht integriert. (2.2)	Es wird gleichzeitig nach dem Vorhandensein und der unterrichtlichen Integration eines Konzeptes gefragt.
Die Partner der beruflichen Bildung und die Erziehungsberechtigten beteiligen sich aktiv am Schulleben und an der Schulentwicklung. (11.2)	Die Begriffe „Schulleben“ und „Schulentwicklung“ umreißen durchaus unterschiedliche Bewertungsaspekte.
Die Schule entwickelt auf der Basis des Leitbildes ihre Ziele und Strategien, überprüft sie und passt sie kontinuierlich an. (16.2)	Die Formulierung des Teilkriteriums beinhaltet den kompletten (geschlossenen) Evaluationszyklus im Sinne eines QM-orientierten Vorgehens, weist also einen sehr hohen Komplexitätsgrad und ein sehr hohes Anforderungsniveau auf.

### 10–2 Anmerkungen zu Teilkriterienformulierungen II

Aus den Teilkriterienbewertungen im Langprofil – auf die Schule bezogen – lassen entsprechend dem Vorgehen für die Teilkriterien um Unterricht folgende Korrelationen ermitteln:

- „Management der Mitarbeiterressourcen im Hinblick auf Ziel und Strategien der Schule“ (TK 15.6) und „Angemessene Klassenbildung und Lehrereinsatz“ (TK 14.3),
- „Information über Ziele und Leistungserwartungen“ (TK 7.2) und „Wahrnehmung und Rückmeldungverhalten der Lehrkräfte zum Lernfortschritt der Schülerinnen und Schüler“ (TK 5.5) sowie
- „Einsatz innovativer Organisationsmethoden“ (TK 15.2) und „Integration der Vermittlung von Lern- und Arbeitstechniken in schuleigene Arbeitspläne“ (TK 2.2).

Diese bedürfen ebenfalls einer genaueren Interpretation auf Basis detaillierter Untersuchungen.

### Berücksichtigung der Handlungs- und Lernfeldorientierung und schuleigener Lernsituationen

Der Unterricht an berufsbildenden Schulen steht seit geraumer Zeit unter der Forderung der Handlungsorientierung. Insbesondere für den Unterricht in den Berufsfachschulen und in der Teilzeitberufsschule besteht für die meisten Bildungsgänge die Verpflichtung, schuleigene Lernsituationen zu entwickeln und den Unterricht entlang solcher Arrangements zu gestalten. Das Inspektionsinstrument erfasst diesen Zusammenhang explizit bisher lediglich aus der Perspektive der curricularen Rahmenvorgaben, nicht aber ausdrücklich durch eine entsprechende Bewertungskategorie für die Unterrichtsbeobachtung.

### Rückmeldungen am Ende einer Inspektion

Die Rückmeldungen am Ende einer Inspektion sind zeitlich und inhaltlich verdichtete Veranstaltungen, deren zielführende Gestaltung und Wirksamkeit künftig weiter verbessert werden können. Dabei geht es sowohl um die Sicherung der Nachhaltigkeit des Inspektionsergebnisses als auch um eine Vielzahl von Verfahrensaspekten und sozialpsychologischen Randbedingungen und Einflussgrößen, die an dieser Stelle nur unvollständig skizziert werden können:

- Schulleiterinnen und Schulleiter sind in besonderer Weise für Ergebnisse ihrer Schule verantwortlich. Diesem Umstand trägt das Inspektionsinstrument insbesondere im Rahmen des Qualitätskriteriums „Führungsverantwortung der Schulleitung“ (QK 13) Rechnung. Entsprechend intensiv und persönlich belastend kann die Wirkung der Rückmeldung an die Schulleitung sein. Es ist durchaus die Frage, ob der sachliche Inhalt der vom Inspektionsteam dargestellten Bewertungen unter diesen Bedingungen differenziert aufgenommen wird.

- Unabhängig von den inhaltlichen Aspekten der jeweiligen Qualitätsbewertung ist diese „Sechs-Augen-Situation“ eine verdichtete, durch verbale Äußerungen dominierte Situation, in der auch die Überlagerung der Sachebene durch Beziehungsaspekte belastend wirksam werden kann, was wiederum die Akzeptanz des Gesagten beeinflusst, allemal aber besonders hohe Anforderungen an das professionelle Verhalten der Beteiligten stellt.
- Die Inspektionsteams sind bemüht, den Schulen am Ende der Inspektion möglichst passgenau formulierte und differenzierte Rückmeldungen zu geben, was zu inhaltlich verdichteten Beiträgen führt, auch weil das Verfahren im Anschluss daran keinen weiteren Kontakt der Inspektoren mit der Schule mehr vorsieht. Für die Mitglieder der Schulgemeinschaft ist es eine große Herausforderung, den Ausführungen und Begründungen zu folgen, zumal die öffentliche Rückmeldung nicht zielgenau auf bestimmte Gruppen (Lehrkräfte, Eltern, Schülerschaft, betriebliche Vertreter etc.) abgestimmt ist.
- Die Rückmeldungen sind ausdrücklich als einseitige (gerichtete) Kommunikation ausgelegt, d. h. die Schulgemeinschaft hat keine Möglichkeit zu Rückfragen. Diese Setzung schützt einerseits das Verfahren und das Inspektionsteam, andererseits erschwert es den ersten, später nur noch über den Inspektionsbericht möglichen Zugang zu den aus dem Inspektionsergebnis resultierenden, in der Schule zu konzipierenden und umzusetzenden Veränderungsmaßnahmen.

Der Fachbereich 4 der Niedersächsischen Schulinspektion hat während der Erstinspektion aller berufsbildenden Schulen zwei Versuche mit anderen Formen der Rückmeldung unternommen, die strukturell im Wesentlichen dadurch gekennzeichnet waren, dass in zeitlichem Abstand zum Ende der Inspektion und nach einer gemeinsamen Festlegung auf inhaltliche Schwerpunkte Workshops veranstaltet wurden, die ihnen eine zielgenaue und an zentralen Verbesserungspotenzialen aus dem Inspektionsergebnis ausgerichtete Maßnahmenplanung erleichtern sollten. Die Verläufe und die Ergebnisse dieser Veranstaltungen sind dokumentiert und die Niedersächsische Schulinspektion hat von den beteiligten Schulen positive Rückmeldungen dazu erhalten. Für künftige Veränderungen des Inspektionsverfahrens wäre über deren Integration in das Inspektionsverfahren nachzudenken.

### **Inspektionsbericht**

Der abschließende schriftliche Bericht mit Erläuterungen zum Inspektionsergebnis ist das einzige der Schule für ihre weitere Qualitätsarbeit verbleibende Dokument. Die formalen Vorgaben für den Umgang mit dem Bericht sind bisher relativ gering differenziert. Im Wesentlichen bestehen sie in der Verpflichtung für den Schulleiter bzw. der Schulleiterin, das Dokument den schulischen Gruppen zur Kenntnis zu geben und der allgemein gehaltenen Erlassvorgabe *„Die Ergebnisse (...) sind Grundlage für Planungen und Maßnahmen der Schule zur Qualitätsverbesserung.“*<sup>42</sup> zu entsprechen. Darüber hinaus ist der Landesschulbehörde die Aufgabe zugewiesen, bei Bedarf ein Auswertungsgespräch zum Bericht mit der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter zu führen.

Bisher liegen keine detaillierten Erkenntnisse über den Umgang der Schulen und der zuständigen Dezernentinnen und Dezernenten der Landesschulbehörde mit dem Inspektionsbericht vor, insbesondere nicht darüber,

- inwieweit die Inhalte des Berichtes tatsächlich für die Qualitätsarbeit wirksam werden,
- im Rahmen welcher Gremien und Arbeitsstrukturen dieses ggf. geschieht,
- ob – und wenn ja, in welcher Form – der Bericht die Grundlage für konkrete Maßnahmenplanungen und Vereinbarungen zwischen der Schule und der Landesschulbehörde bildet.

Einzelne Rückmeldungen aus Schulen und der Landesschulbehörde legen den Schluss nahe, dass in Gesprächen zwischen den Schulen und den zuständigen Dezernaten Vereinbarungen mit direktem Bezug zu den Inspektionsergebnissen geschlossen werden.

---

<sup>42</sup> RdErl. d. MK v. 07.04.2006, SVBl 5/2006, S. 154 ff.

Die kritische Würdigung des bisherigen für (externe) Evaluationen durch die Niedersächsische Schulinspektion genutzten Inspektionsinstrumentariums schafft die Basis für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, um künftig ggf. Grundstrukturen eines veränderten Evaluationsinstrumentes der Niedersächsischen Schulinspektion skizzieren zu können, das – insgesamt oder in einzelnen Modulen – ggf. sowohl zur Selbstevaluation als auch zur externen Evaluation genutzt werden und weiter mit dem EFQM-Modell zur Qualitätssicherung verzahnt werden kann.

Grundsätzlich geht es bei der Beurteilung der Verfahren und Instrumente um die Beantwortung der Fragen nach

- der Validität: (Wird das erfasst, was erfasst werden soll?),
- der Reliabilität: (Würde eine Wiederholung zu dem selben Ergebnis führen?) und
- der Objektivität: (Werden die Regeln für die Erhebung und die Auswertung der erfassten Daten immer auf die gleiche Weise angewandt, ist das Instrument also z. B. unabhängig von den Personen, die es einsetzen?)<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Periodischen Bericht der NSchl, Kapitel 5.2, S. 156

## 11 Ausblick

Die Darstellung und Aufarbeitung der Ergebnisse aus der Erstinspektion der öffentlichen berufsbildenden Schulen ermöglicht einen differenzierten Blick auf die Qualität der schulischen Berufsbildung in Niedersachsen. Die davon ausgehenden Impulse für die weitere Qualitätsentwicklung richten sich gleichermaßen auf die einzelne Schule wie auf die Schuladministration und das Angebot an Unterstützung- und Beratungsleistungen für berufsbildende Schulen.

Die hier vorgelegten Ergebnisse zur Unterrichtsqualität legen eine weitergehende Befassung mit dieser Thematik sehr nahe. Die Verständigung über eine gemeinsame von den Akteuren der beruflichen Bildung getragene Vorstellung von „gutem Berufsschulunterricht“, die im Rahmen der Erstinspektion erstmalig in den Kriterien zur Unterrichtsbeobachtung abgebildet worden ist, ist weiter zu entwickeln. In diesem Zusammenhang kann die inhaltliche Schärfung und Abgrenzung der Kriterien des Beobachtungsinstrumentes ebenso bedeutsam werden, wie dessen zielgenaue Abstimmung auf die Didaktik der beruflichen Bildung und die unterschiedlichen Schulformen im berufsbildenden Schulwesen.

Die Identifikation der innerschulischen Gelingensbedingungen für „gute Berufsschule“ ist fortzusetzen und abzusichern, um Eckpunkte für die weitere Schulentwicklung zu erhalten.

Darüber hinausgehend wird es auch darauf ankommen, die Beurteilung der Nachhaltigkeit von Struktur- und Prozessmodifikationen sowie dem Ressourceneinsatz erfassbar zu machen. Eine zentrale Größe für die Beurteilung der Qualitätsfähigkeit einer Schule ist dabei die Frage, inwieweit es ihr gelingt, ein Wissens- und Kompetenzmanagement aufzubauen, mit dem auf Veränderungsbedarfe in allen betroffenen Bereichen möglichst zeitnah, bruchlos und zielgenau reagiert werden kann. Die entsprechenden Prüfkriterien wären vermutlich in verschiedene Qualitätsbereiche in das bestehende Beurteilungsinstrument zu integrieren, insbesondere aber bei der Untersuchung des Personal- und Ressourcenmanagements (jetzt QK 14) und auf dem Gebiet der Personalentwicklung und Förderung der Lehrerprofessionalität (jetzt QK 15).

Die bisher gewonnenen Erkenntnisse über den Stand der EFQM-Einführung bedürfen der Flankierung und Vertiefung durch weitere Untersuchungen. Bisher ist erkennbar, dass insbesondere der Prozess der Selbstbewertung, der Ableitung und Umsetzung relevanter Veränderungsprojekte und die Integration der Ergebnisse in den Regelbetrieb der Schulen mit einer Reihe von Problemen behaftet sind. Auch die Einwirkung der EFQM-Maßnahmen auf den Unterricht sowie unterrichtsnahe Prozesse erscheint verbesserungsfähig. Die inhaltliche Ausrichtung auf ein Qualitätsniveau, das sich zunächst auf die Planung, Umsetzung und Evaluation sinnvoller Veränderungsprojekte sowie der umfassenden Integration ihrer Ergebnisse bezieht, wird hier möglicherweise eine Hilfe sein können.

Aus den Inspektionsergebnissen lässt sich auch ableiten, dass ein Angebot zur inhaltlichen Vernetzung strukturgleicher oder -ähnlicher Schulen für den Prozess der Schulentwicklung richtungweisend sein kann und diesen Prozess inhaltlich unterstützen und beschleunigen kann. Dabei können Benchmarking, der Wettbewerb um gelungene Konzepte und die bestmögliche Gestaltung von Bildungsgängen ermöglicht werden, immer auf der Basis des Grundsatzes, dass die einzelne Schule eigenverantwortlich über den Umgang und die Weitergabe ihrer Qualitätsdaten entscheidet, das alle einsehbaren Vergleichsperspektiven im Konsens verabredet werden und die spezifischen bildungs- und sozioökonomischen Randbedingungen einer Schule berücksichtigt werden.

Schließlich ist am Entwurf eines weiterentwickelten Inspektionsverfahrens für berufsbildende Schulen zu arbeiten, das...

- schulische Leistungsdaten („Ergebnisse“) in umfassender Weise einbezieht,
- proportional zur schulischen Qualitätsarbeit angelegt ist,
- alle Ergebnisse innerschulischer Selbstevaluation integriert, insbesondere die künftigen Ergebnisse von Selbstevaluation zur Unterrichtsqualität,

- die Messung der Unterrichtsqualität auf der Basis eines vereinbarten Instrumentes vornimmt (s. o.),
- ggf. eine Intensivierung der Übergabe von Inspektionsergebnissen an die Prozessverantwortlichen in den Schulen und der Landesschulbehörde beinhaltet und
- für das Kultusministerium steuerungsrelevantes Erkenntnisse über das berufsbildende Schulwesen in Niedersachsen bereitstellt.

In diesem Zusammenhang werden darüber hinaus aus der Kritik an dem bisher in den Schulen für die Inspektion zu leistenden Vorbereitungsaufwand Konsequenzen zu ziehen sein.

Die vorgelegten Ergebnisse und Analysen sind insgesamt Basis und Anlass für die Bearbeitung einer Reihe von inhaltlich verbundenen Fragestellungen, die im Rahmen des Prüfauftrages zu bearbeiten sein werden und es ist wünschenswert, dass sie darüber hinaus auch Gegenstand einer umfassenden Debatte im Kreise aller Akteure in der beruflichen Bildung in Niedersachsen werden.

Künftige Überlegungen und Arbeitsschritte sollen insgesamt zur Stärkung der inner-schulischen, wie auch der schulübergreifenden Qualitätsarbeit im Rahmen geschlossener Evaluationszyklen beitragen und die weitere Vernetzung der Aktivitäten in der beruflichen Bildung befördern, um eine nachhaltig angelegte Veränderungswirkung zu erzielen.

# Anhang

## A1 Langprofil für berufsbildende Schulen

Qualitätskriterien und Teilkriterien		Bewertungen			
<b>1</b>	<b>Ergebnisse und Erfolge der Schule</b>	<b>nicht bewertet</b>			
1.1	Die Schülerinnen und Schüler erreichen – differenziert nach Bildungsgängen – eine hohe Abschlussquote, gemessen am Landesdurchschnitt.	++	+	-	0
1.2	Die Schule erzielt – differenziert nach Bildungsgängen – eine hohe Übernahmequote in nachfolgende höherwertige Bildungsgänge oder in die Arbeitswelt.	++	+	-	0
1.3	Die Schule erreicht ihre Ziele unter optimiertem Ressourceneinsatz.	++	+	-	0
1.4	Die Schülerinnen und Schüler durchlaufen die Schule ohne Verzögerung.	++	+	-	0
1.5	Die Schule erreicht gute Zufriedenheitswerte über schulische Ergebnisse in Bezug auf Schüler/Schülerinnen, zukünftige Abnehmer, Gesellschaft sowie Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen.	++	+	-	0
1.6	Die Schule kann besondere Erfolge und Auszeichnungen vorweisen.	++	+	-	0
<b>2</b>	<b>Lernen und Lehren: Schuleigenes Curriculum</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
2.1	Die Fachkonferenzen / Bildungsgangsteams der Schule haben Rahmenvorgaben in schuleigene Planungen umgesetzt, die auf den Erwerb der jeweiligen beruflichen Kompetenzen ausgerichtet sind.	++	+	-	0
2.2	Die Vermittlung von Lern- und Arbeitstechniken ist in die schuleigene Arbeitspläne integriert (Methodenkonzept).	++	+	-	0
2.3	Projekte und Projektunterricht sind Bestandteil der Curricula.	++	+	-	0
2.4	Die Schule hat ein Konzept für die Entwicklung und Bewertung von Schlüsselkompetenzen (insbesondere Teamfähigkeit und selbstständiges Lernen) erarbeitet und in den Unterricht integriert.	++	+	-	0
2.5	Es gibt Sprachförderungsmaßnahmen für Schülerinnen und Schüler mit nicht ausreichenden Deutschkenntnissen.	++	+	-	0
2.6	Die Schule hat besondere Konzepte zum Bildungsauftrag des Niedersächsischen Schulgesetzes entwickelt und umgesetzt (z. B. Gesundheitsförderung, Umweltbildung, interkulturelle Bildung).	++	+	-	0
2.7	Die Schule hat ein Konzept zur Medienerziehung entwickelt, das insbesondere die Informations- und Kommunikationstechnologie berücksichtigt und in den Unterricht integriert ist.	++	+	-	0
2.8	Berufliche Handlungsorientierung ist Bestandteil des Curriculums in allen Berufsfeldern/-bereichen bzw. Bildungsgängen, wobei Lernsituationen formuliert sind, die den beruflichen Handlungssituationen gerecht werden.	++	+	-	0
2.9	Die Lehrkräfte – auch in Theorie/Fachpraxis – stimmen sich regelmäßig und nachweislich in fachlichen und methodischen Fragen untereinander ab.	++	+	-	0

<b>3</b>	<b>Lernen und Lehren: Lehrerhandeln im Unterricht – Zielorientierung und Strukturierung des Unterrichts</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
3.1	Die Lehrkräfte sorgen dafür, dass die Ziele des Unterrichts und die Bedeutung der Inhalte für die beruflichen Arbeitsprozesse deutlich werden.	++	+	-	0
3.2	Der Lehrstoff und die Aufgaben werden verständlich erläutert.	++	+	-	0
3.3	Der Lernprozess ist deutlich strukturiert, die Lernschritte sind sinnvoll verknüpft.	++	+	-	0
3.4	Die Lernzeit wird intensiv genutzt.	++	+	-	0
3.5	Die Lehrkräfte sorgen für einen geordneten Verlauf der Unterrichtsstunden/Lernsequenzen.	++	+	-	0
<b>4</b>	<b>Lernen und Lehren: Lehrerhandeln im Unterricht - Stimmigkeit und Differenzierung des Unterrichts</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
4.1	Der Unterricht verdeutlicht den Berufsbezug. (Die Inhalte und das Anforderungsniveau sind angemessen.)	++	+	-	0
4.2	Die Unterrichtsmethoden sind auf die Schülerinnen und Schüler sowie auf die Ziele und Inhalte abgestimmt.	++	+	-	0
4.3	Der Unterricht berücksichtigt Anforderungsbereiche bis hin zum Problem lösenden Denken.	++	+	-	0
4.4	Der Unterricht berücksichtigt die unterschiedliche Leistungsfähigkeit und das unterschiedliche Lerntempo der Schülerinnen und Schüler.	++	+	-	0
4.5	Die eingesetzten Lehrmaterialien und Medien sind auf die Schülerinnen und Schüler sowie die Inhalte abgestimmt.	++	+	-	0
4.6	Es wurden keine fachlichen Mängel oder Mängel im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz beobachtet.	+		-	
<b>5</b>	<b>Lernen und Lehren: Lehrerhandeln im Unterricht – Unterstützung eines aktiven Lernprozesses</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
5.1	Die Schülerinnen und Schüler beteiligen sich aktiv am Unterricht.	++	+	-	0
5.2	Die Lehrkräfte fördern selbstständiges Lernen.	++	+	-	0
5.3	Die Lehrkräfte fördern Partner- und Gruppenarbeit.	++	+	-	0
5.4	Die Lehrkräfte fördern die Nutzung angemessener Medien, insbesondere der IuK-Technologie im Lernprozess.	++	+	-	0
5.5	Die Lehrkräfte nehmen den Lernfortschritt der Schülerinnen und Schüler im Unterricht wahr und melden ihn zurück.	++	+	-	0
5.6	Der Unterricht führt erkennbar zu einem Lernzuwachs bei den Schülerinnen und Schülern.	++	+	-	0
<b>6</b>	<b>Lernen und Lehren: Lehrerhandeln im Unterricht – Pädagogisches Klima</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
6.1	Im Unterricht herrscht eine freundliche, konstruktive Arbeitsatmosphäre.	++	+	-	0
6.2	Die Lehrkräfte unterstützen das Selbstvertrauen der Schülerinnen und Schüler, sie bestätigen und ermutigen sie.	++	+	-	0

6.3	Die Lehrkräfte tragen durch ihr Auftreten im Unterricht zu einer lernwirksamen Arbeitsatmosphäre bei.	++	+	-	0
6.4	Die Lernumgebung trägt zu einer positiven Arbeitsatmosphäre bei.	++	+	-	0
<b>7</b>	<b>Lernen und Lehren: Leistungsanforderungen und Leistungskontrollen</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
7.1	Die Anstrengungs- und Leistungsbereitschaft der Schülerinnen und Schüler wird von der Schule gefördert.	++	+	-	0
7.2	Die Lehrkräfte informieren die Schülerinnen und Schüler über die Ziele des Unterrichts und die von ihnen erwarteten Leistungen.	++	+	-	0
7.3	Die Kriterien der Leistungsbewertung sind schulintern abgestimmt, offen gelegt und werden angewendet.	++	+	-	0
7.4	Die Schule hat Grundsätze für den Umgang mit Hausarbeiten, Referaten und Projekt- bzw. Werkstattarbeiten erarbeitet und wendet diese an.	++	+	-	0
7.5	Die Erziehungsberechtigten und die Schülerinnen und Schüler sind über die Regelungen zur Versetzung, zu den Abschlüssen und Prüfungen informiert.	++	+	-	0
<b>8</b>	<b>Lernen und Lehren: Unterstützung der Schülerinnen und Schüler im Lernprozess</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
8.1	Die Schule ermittelt und dokumentiert die individuelle Lernentwicklung der Schülerinnen und Schüler.	<b>Nicht bewertet</b>			
8.2	Die Schülerinnen und Schüler, die Ausbildungsbetriebe und die Erziehungsberechtigten erhalten über Zeugnisse und Sprechtage hinaus die Möglichkeit, sich über die individuelle Lernentwicklung der Schülerinnen und Schüler zu informieren.	++	+	-	0
8.3	Die Schule erkennt und fördert leistungsschwache Schülerinnen und Schüler.	++	+	-	0
8.4	Die Schule erkennt und fördert leistungsstarke Schülerinnen und Schüler sowie besondere Begabungen.	++	+	-	0
8.5	Die Schule organisiert Angebote zur Förderung der Konzentrations- und Lernfähigkeit (Bewegung – Spiel – Sport, gesunde Ernährung, Stressabbau usw.).	++	+	-	0
<b>9</b>	<b>Lernen und Lehren: Schülerberatung und -betreuung</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
9.1	Die Schule hat ein Beratungskonzept eingeführt.	++	+	-	0
9.2	Die Schule bietet Schülerinnen und Schülern, die Hilfe brauchen, frühzeitig Unterstützung an.	++	+	-	0
9.3	Lehrkräfte und Fachleute der Jugendhilfe, schulpsychologischen Beratung, der Jugendgesundheitsdienste und Erziehungsberatungsstellen sowie aus Betrieben wirken bei der Beratung und Betreuung von Schülerinnen oder Schülern zusammen.	++	+	-	0
9.4	Die Schule hat ein abgestimmtes Verfahren für den Umgang mit Schulversäumnissen der Schülerinnen und Schüler eingeführt.	++	+	-	0
9.5	Die Schule organisiert die Berufs- und Schullaufbahnberatung umfassend und differenziert.	++	+	-	0

<b>10</b>	<b>Schulkultur: Schulklima und Schulleben</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
10.1	An der Schule herrscht ein respektvoller und freundlicher Umgang zwischen den Beteiligten.	++	+	-	0
10.2	Die Schülerinnen und Schüler fühlen sich an der Schule sicher und wohl.	++	+	-	0
10.3	Die Lehrkräfte und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich an der Schule wohl.	++	+	-	0
10.4	Die Schule macht einen gepflegten Eindruck und wirkt einladend.	++	+	-	0
10.5	Die Schule bietet Möglichkeiten zur sinnvollen Gestaltung von Freiräumen (Springstunden, Pausen).	++	+	-	0
10.6	Die Schule bietet vielfältige Angebote für ein anregendes Schulleben.	++	+	-	0
10.7	Es gibt klar formulierte Regeln, auf deren Einhaltung geachtet wird.	++	+	-	0
10.8	Die Schule hat Maßnahmen zur Gewaltprävention ergriffen und wacht über die Sicherheit von Personen und Eigentum.	++	+	-	0
10.9	Die Schule hat ein Präventionskonzept zum Rauchen, Konsum alkoholischer Getränke und anderer Drogen entwickelt und umgesetzt, das regelmäßig überprüft und fortgeschrieben wird.	++	+	-	0
<b>11</b>	<b>Schulkultur: Eltern- und Schülerbeteiligung</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
11.1	Die Schülerinnen und Schüler, die Partner der beruflichen Bildung und die Erziehungsberechtigten werden über die Schule und die Entwicklungen in der Schule informiert.	++	+	-	0
11.2	Die Partner der beruflichen Bildung und die Erziehungsberechtigten beteiligen sich aktiv am Schulleben und an der Schulentwicklung.	++	+	-	0
11.3	Die Schule sorgt für eine aktive Beteiligung der Schülerinnen und Schüler am Schulleben und an der Schulentwicklung.	++	+	-	0
11.4	Die Schule fördert die demokratische Mitwirkung der Schülerinnen und Schüler in der Schule.	++	+	-	0
11.5	Die Schülerinnen und Schüler übernehmen eigenständige Gestaltungsaufgaben und Verantwortungsbereiche in der Schule.	++	+	-	0
<b>12</b>	<b>Schulkultur: Kooperation mit anderen Schulen und externen Partnern</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
12.1	Die Schule arbeitet mit den vor und nach gelagerten Bildungseinrichtungen zur Förderung eines problemlosen Übergangs der Schülerinnen und Schüler zusammen.	++	+	-	0
12.2	Die Schule hat ein Konzept zur dauerhaften Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen / Betrieben, um durch betriebs- und praxisnahe Gestaltung des Bildungsganges einen optimalen Bildungsgang der Schülerinnen und Schüler zu gewährleisten.	++	+	-	0
12.3	Die Schule unterhält regelmäßige Kontakte zur Berufs- und Arbeitswelt.	++	+	-	0
12.4	Die Schule unterhält Kontakte auf nationaler und internationaler Ebene mit anderen Schulen und außerschulischen Partnern.	++	+	-	0

<b>13</b>	<b>Schulmanagement: Führungsverantwortung der Schulleitung</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
13.1	Die Schulleitung zeigt sich verantwortlich für die Erarbeitung der Vision und der Werte der Schule.	++	+	-	0
13.2	Die Schulleitung ist Vorbild für eine Kultur umfassender Qualität.	++	+	-	0
13.3	Die Schulleitung fördert die Zusammenarbeit in der Schule (z. B. Teambildung, Abbau von Kommunikationsproblemen, Einbeziehung der Elternvertretung sowie der Partner der beruflichen Bildung, Koordination der Gremienarbeit).	++	+	-	0
13.4	Die Schulleitung delegiert Aufgaben, legt Verantwortlichkeiten fest und überprüft die Zielerreichung.	++	+	-	0
13.5	Die Schulleitung fördert Maßnahmen zur Verbesserung des Unterrichts (z. B. durch Teamarbeit, Unterrichtsbesuche, Fortbildung).	++	+	-	0
13.6	Die Schulleitung fördert Maßnahmen zur Schulentwicklung in der Region.	++	+	-	0
13.7	Die Schulleitung überprüft systematisch die Prozesse zur Leistungsfeststellung und -bewertung.	++	+	-	0
13.8	Die Schulleitung überprüft und verbessert regelmäßig die Wirksamkeit des eigenen Führungsverhaltens.	++	+	-	0
<b>14</b>	<b>Schulmanagement: Verwaltungs- und Ressourcenmanagement</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
14.1	Die Schulleitung stellt sicher, dass Unterricht, unterrichtsergänzende Angebote und Aufsicht effektiv durchgeführt werden.	++	+	-	0
14.2	Die Schulleitung hat ein abgestimmtes, tragfähiges Vertretungskonzept für Personalengpässe und bei Ausfällen von Lehrkräften.	++	+	-	0
14.3	Die Klassenbildung und der Lehrereinsatz erfolgen nach schulfachlichen Kriterien.	++	+	-	0
14.4	Aktuelle Lehr-, Lern- und Arbeitsmittel stehen in ausreichendem Umfang zur Verfügung und sind zugänglich.	++	+	-	0
14.5	Die Schulleitung stellt sicher, dass die IuK- Einrichtung in der Schule funktional einsetzbar ist.	++	+	-	0
14.6	Die Schule hat ein abgestimmtes Konzept zur Verteilung der Haushaltsmittel.	++	+	-	0
14.7	Die Schule erschließt sich weitere finanzielle und personelle Ressourcen.	++	+	-	0
14.8	Die Schule schont natürliche Ressourcen und vermeidet Umweltbelastungen (durch Energie-, Wassereinsparung, Abfallvermeidung usw.).	++	+	-	0
14.9	Die Schulleitung vertritt aktiv die Interessen der Schule gegenüber dem Schulträger, um die Gestaltung, Ausstattung und Nutzung der Schule und des Schulgeländes zu optimieren.	++	+	-	0
14.10	Die Schule organisiert die erforderlichen Maßnahmen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz von Schülerinnen und Schülern sowie Lehrkräften.	++	+	-	0

<b>15</b>	<b>Personalentwicklung und Förderung der Lehrerprofessionalität</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
15.1	Die Lehrkräfte erfahren in der Schule Wertschätzung und angemessene Entwicklungsmöglichkeiten.	++	+	-	0
15.2	Innovative Organisationsmethoden (z. B. Teamstrukturen) werden zur Verbesserung der fachbezogenen und pädagogischen Zusammenarbeit angewandt.	++	+	-	0
15.3	Die Schule fördert das Wissen und die Kompetenzen der Lehrkräfte sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Fortbildung nach einem abgestimmten Konzept.	++	+	-	0
15.4	Die Lehrkräfte nehmen ihre Verantwortung für den Erhalt und die Entwicklung ihrer Professionalität wahr.	++	+	-	0
15.5	Die Schule hat ein Konzept zur Einführung neuer Lehrkräfte sowie neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	++	+	-	0
15.6	Die Mitarbeiterressourcen werden unter Berücksichtigung der Ziele und Strategien der Schule geplant, eingesetzt und verbessert.	++	+	-	0
15.7	Die Schule hat Maßnahmen zur Personalentwicklung eingeleitet bzw. durchgeführt (z. B. Personalentwicklungsgespräche mit den Lehrkräften sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern).	++	+	-	0
<b>16</b>	<b>Ziele und Strategien der Qualitätssicherung und -entwicklung</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
16.1	Die Schule hat ein Leitbild, das den Bildungsauftrag, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die Stellung in ihrem sozialen Umfeld berücksichtigt.	++	+	-	0
16.2	Die Schule entwickelt auf der Basis des Leitbildes ihre Ziele und Strategien, überprüft sie und passt sie kontinuierlich an.	++	+	-	0
16.3	Die schulischen Prozesse werden systematisch gestaltet, durchgeführt und überprüft.	++	+	-	0
16.4	Die Schule steuert die Qualitätsentwicklung ihrer Schlüsselprozesse.	++	+	-	0
16.5	Die Schule bilanziert und dokumentiert regelmäßig ihre Leistungs- und Entwicklungsdaten und nutzt diese für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess.	++	+	-	0

## A2 Gegenüberstellung von abweichenden Teilkriterien aus dem Vergleich zwischen den Qualitätslangprofilen von Gymnasium und Berufsbildender Schule

	Qualitätsprofil für Gymnasien	Qualitätsprofil für berufsbildende Schulen
<b>1</b>	<b>Ergebnisse und Erfolge der Schule</b>	
1.1	Die Schülerinnen und Schüler erreichen gute Ergebnisse im Fach Deutsch.	Die Schülerinnen und Schüler erreichen – <i>differenziert nach Bildungsgängen – eine hohe Abschlussquote, gemessen am Landesdurchschnitt.</i>
1.2	Die Schülerinnen und Schüler erreichen gute Ergebnisse im Fach Mathematik	<i>Die Schule erzielt – differenziert nach Bildungsgängen – eine hohe Übernahmequote in nachfolgende höherwertige Bildungsgänge oder in die Arbeitswelt.</i>
1.3	Die Schülerinnen und Schüler erreichen gute Ergebnisse in der ersten und zweiten Fremdsprache	<i>Die Schule erreicht ihre Ziele unter optimiertem Ressourceneinsatz.</i>
1.4	Die Schule erreicht gute Ergebnisse in weiteren Fächern, Lernbereichen oder Aufgabenfeldern	<i>Die Schülerinnen und Schüler durchlaufen die Schule ohne Verzögerung.</i>
1.5	Die Schule erreicht gute Ergebnisse bei der Entwicklung des Arbeits- und Sozialverhaltens der Schülerinnen und Schüler.	<i>Die Schule erreicht gute Zufriedenheitswerte über schulische Ergebnisse in Bezug auf Schüler/Schülerinnen, zukünftige Abnehmer, Gesellschaft sowie Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen.</i>
1.6	Die Schülerinnen und Schüler erreichen im Landesvergleich gute Abschlüsse	[fehlt, TK 1.6 entspricht 1.7 der allgemeinbildenden Schulen]]
<b>2</b>	<b>Lernen und Lehren: Schuleigenes Curriculum</b>	
2.1	Die Fachkonferenzen der Schule haben schuleigene Arbeitspläne erstellt, auf die sich der Unterricht bezieht. Eine breite und vertiefte Allgemeinbildung wird sichergestellt.	Die Fachkonferenzen / <i>Bildungsgangsteams</i> der Schule haben <i>Rahmenvorgaben in schuleigene Planungen umgesetzt, die auf den Erwerb der jeweiligen beruflichen Kompetenzen ausgerichtet sind.</i>
2.2	Die Schule hat ein Methodenkonzept erarbeitet (Lern- und Arbeitstechniken, fachübergreifende methodische Kompetenzen, Schlüsselkompetenzen). Es ist in die schuleigenen Arbeitspläne integriert. Ein Verfahren zur Umsetzung ist erkennbar.	<i>Die Vermittlung von Lern- und Arbeitstechniken ist in die schuleigene Arbeitspläne integriert (Methodenkonzept).</i>
2.3	Fachübergreifendes und projektbezogenes Lernen sind Bestandteil des Curriculums.	<i>Projekte und Projektunterricht sind Bestandteil der Curricula.</i>
2.4	Es gibt Sprachfördermaßnahmen für Schülerinnen und Schüler mit nicht ausreichenden Deutschkenntnissen – auf der Basis eines Konzepts der Schule. (2.4 wird in der Regel im Gym. nicht bewertet)	<i>Es gibt Sprachfördermaßnahmen für Schülerinnen und Schüler mit nicht ausreichenden Deutschkenntnissen.</i> [TK 2.5]

	Qualitätsprofil für Gymnasien	Qualitätsprofil für berufsbildende Schulen
2.7	Die Schule hat ein Konzept zur Stärkung der beruflichen Orientierung und Ausbildungsfähigkeit sowie zum Erwerb der allgemeinen Studierfähigkeit entwickelt. Wissenschaftspropädeutisches Arbeiten ist in das Konzept integriert. Ein Verfahren zur Umsetzung ist erkennbar.	<i>Die Schule hat ein Konzept für die Entwicklung und Bewertung von Schlüsselkompetenzen (insbesondere Teamfähigkeit und selbstständiges Lernen) erarbeitet und in den Unterricht integriert.</i> [TK 2.4]
2.8	[fehlt]	<i>Berufliche Handlungsorientierung ist Bestandteil des Curriculums in allen Berufsfeldern/-bereichen bzw. Bildungsgängen, wobei Lernsituationen formuliert sind, die den beruflichen Handlungssituationen gerecht werden.</i>
2.9	[fehlt]	<i>Die Lehrkräfte – auch in Theorie/Fachpraxis – stimmen sich regelmäßig und nachweislich in fachlichen und methodischen Fragen untereinander ab.</i>
<b>3</b>	<b>Lernen und Lehren: Lehrerhandeln im Unterricht – Zielorientierung und Strukturierung des Unterrichts</b>	
3.1	Die Lehrkräfte sorgen dafür, dass die Ziele des Unterrichts bzw. die Leistungserwartungen deutlich werden.	Die Lehrkräfte sorgen dafür, dass die Ziele des Unterrichts <i>und die Bedeutung der Inhalte für die beruflichen Arbeitsprozesse</i> deutlich werden.
3.4	Die Unterrichtszeit wird lernwirksam genutzt.	Die <i>Lernzeit</i> wird <i>intensiv</i> genutzt.
3.5	Die Lehrkräfte sorgen für einen geordneten Verlauf der Unterrichtsstunden/-sequenzen.	Die Lehrkräfte sorgen für einen geordneten Verlauf der Unterrichtsstunden/ <i>Lernsequenzen</i> .
<b>4</b>	<b>Lernen und Lehren: Lehrerhandeln im Unterricht - Stimmigkeit und Differenzierung des Unterrichts</b>	
4.1	Die Inhalte und das Anforderungsniveau der Unterrichtsstunden/-sequenzen sind angemessen.	<i>Der Unterricht verdeutlicht den Berufsbezug.</i> (Die Inhalte und das Anforderungsniveau sind angemessen.)
4.6	[fehlt als Teilkriterium, wird gesondert erfasst]	<i>Es wurden keine fachlichen Mängel oder Mängel im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz beobachtet.</i>
<b>6</b>	<b>Lernen und Lehren: Lehrerhandeln im Unterricht – Pädagogisches Klima</b>	
6.3	Die Lehrkräfte tragen durch ihr Auftreten zu einer lernwirksamen Arbeitsatmosphäre bei.	Die Lehrkräfte tragen durch ihr Auftreten <i>im Unterricht</i> zu einer lernwirksamen Arbeitsatmosphäre bei.
<b>7</b>	<b>Lernen und Lehren: Leistungsanforderungen und Leistungskontrollen</b>	
7.1	Die Anstrengungs- und Leistungsbereitschaft der Schülerinnen und Schüler wird von der Schule gefördert und gefordert.	Die Anstrengungs- und Leistungsbereitschaft der Schülerinnen und Schüler wird von der Schule gefördert.

	Qualitätsprofil für Gymnasien	Qualitätsprofil für berufsbildende Schulen
7.2	Die Lehrkräfte informieren die Schülerinnen und Schüler über die Ziele und Inhalte des Unterrichts sowie die von ihnen erwarteten Leistungen.	Die Lehrkräfte informieren die Schülerinnen und Schüler über die Ziele des Unterrichts und die von ihnen erwarteten Leistungen.
7.4	Die Schule hat Grundsätze für den Umgang mit Hausaufgaben erarbeitet und wendet diese an.	Die Schule hat Grundsätze für den Umgang mit <i>Hausarbeiten, Referaten und Projekt- bzw. Werkstattarbeiten</i> erarbeitet und wendet diese an.
7.5	Die Erziehungsberechtigten und die Schülerinnen und Schüler sind über die Regelungen zur Versetzung, zum Schulwechsel und zu den Abschlüssen informiert.	Die Erziehungsberechtigten und die Schülerinnen und Schüler sind über die Regelungen zur Versetzung, zu den Abschlüssen und <i>Prüfungen</i> informiert.
<b>8</b>	<b>Lernen und Lehren: Unterstützung der Schülerinnen und Schüler im Lernprozess</b>	
8.2	Die Schülerinnen und Schüler und die Erziehungsberechtigten erhalten über Zeugnisse und Elternsprechtage hinaus die Möglichkeit, sich über die individuelle Lernentwicklung der Schülerinnen und Schüler zu informieren.	Die Schülerinnen und Schüler, <i>die Ausbildungsbetriebe</i> und die Erziehungsberechtigten erhalten über Zeugnisse und Sprechstage hinaus die Möglichkeit, sich über die individuelle Lernentwicklung der Schülerinnen und Schüler zu informieren.
8.3	Die Schule hat ein Konzept zum Erkennen und zur Förderung leistungsschwacher Schülerinnen und Schüler eingeführt.	Die Schule <i>erkennt und fördert</i> leistungsschwache Schülerinnen und Schüler.
8.4	Die Schule hat ein Konzept zum Erkennen und zur Förderung leistungsstarker Schülerinnen und Schülern sowie von besonderen Begabungen eingeführt.	Die Schule <i>erkennt und fördert</i> leistungsstarke Schülerinnen und Schüler sowie besondere Begabungen.
<b>9</b>	<b>Lernen und Lehren: Schülerberatung und -betreuung</b>	
9.3	Lehrkräfte und Fachleute der Jugendhilfe, schulpsychologischen Beratung, mobilen Dienste, der Kinder- und Jugendgesundheitsdienste und Erziehungsberatungsstellen sowie aus Betrieben und Hochschulen wirken bei der Beratung und Betreuung von Schülerinnen oder Schülern zusammen.	Lehrkräfte und Fachleute der Jugendhilfe, schulpsychologischen Beratung, der Jugendgesundheitsdienste und Erziehungsberatungsstellen sowie <i>aus Betrieben</i> wirken bei der Beratung und Betreuung von Schülerinnen oder Schülern zusammen.
9.5	Die Schule organisiert die Schullaufbahnberatung und die Berufs- bzw. Studienberatung umfassend und differenziert.	Die Schule organisiert <i>die Berufs- und Schullaufbahnberatung</i> umfassend und differenziert.
<b>10</b>	<b>Schulkultur: Schulklima und Schulleben</b>	
10.5	Das Schulgelände ist als Aufenthaltsort für die Schülerinnen und Schüler einladend gestaltet (Sport-, Bewegungs-, Naturerlebnismöglichkeiten usw.).	Die Schule <i>bietet Möglichkeiten zur sinnvollen Gestaltung von Freiräumen (Springstunden, Pausen)</i> .
10.6	Die Schule entwickelt vielfältige Angebote für ein anregendes Schulleben.	Die Schule <i>bietet</i> vielfältige Angebote für ein anregendes Schulleben.

	Qualitätsprofil für Gymnasien	Qualitätsprofil für berufsbildende Schulen
10.9	Die Schule hat ein Präventionskonzept zum Rauchen, Konsum alkoholischer Getränke und anderer Drogen entwickelt, das regelmäßig überprüft und fortgeschrieben wird.	Die Schule hat ein Präventionskonzept zum Rauchen, Konsum alkoholischer Getränke und anderer Drogen entwickelt <i>und umgesetzt</i> , das regelmäßig überprüft und fortgeschrieben wird.
<b>11</b>	<b>Schulkultur: Eltern- und Schülerbeteiligung</b>	
11.1	Die Erziehungsberechtigten und die Schülerinnen und Schüler werden über die Schule und die Entwicklungen in der Schule informiert.	Die Schülerinnen und Schüler, <i>die Partner der beruflichen Bildung</i> und die Erziehungsberechtigten werden über die Schule und die Entwicklungen in der Schule informiert.
11.2	Die Erziehungsberechtigten beteiligen sich aktiv am Schulleben und an der Schulentwicklung.	<i>Die Partner der beruflichen Bildung</i> und die Erziehungsberechtigten beteiligen sich aktiv am Schulleben und an der Schulentwicklung.
<b>12</b>	<b>Schulkultur: Kooperation mit anderen Schulen und externen Partnern</b>	
12.1	Die Schule arbeitet mit den Grundschulen zur Förderung eines problemlosen Übergangs der Schülerinnen und Schüler zusammen.	Die Schule arbeitet mit <i>den vor und nach gelagerten Bildungseinrichtungen</i> zur Förderung eines problemlosen Übergangs der Schülerinnen und Schüler zusammen.
12.2	Die Schule kooperiert mit anderen Schulen (z. B. mit Förderschulen, aufnehmenden Schulen), Einrichtungen der Jugendhilfe, Hochschulen und Betrieben um eine optimale Fortsetzung des Bildungsgangs der Schülerinnen und Schüler zu gewährleisten.	Die Schule hat <i>ein Konzept zur dauerhaften Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen / Betrieben, um durch betriebs- und praxisnahe Gestaltung des Bildungsganges</i> einen optimalen Bildungsgang der Schülerinnen und Schüler zu gewährleisten.
12.3	Die Schule unterhält regelmäßige Kontakte zu Einrichtungen im Umfeld (Betriebe, Hochschulen, Büchereien, Umweltzentren, Musikschulen, Vereine, Kirchen usw.), um die Lernangebote zu erweitern.	Die Schule unterhält regelmäßige Kontakte <i>zur Berufs- und Arbeitswelt</i> .
<b>13</b>	<b>Schulmanagement: Führungsverantwortung der Schulleitung</b>	
13.1	Die Schulleitung sorgt für einen Konsens in den Grundsätzen der Erziehung.	Die Schulleitung <i>zeigt sich verantwortlich für die Erarbeitung der Vision und der Werte der Schule</i> .
13.2	Die Schulleitung ist in ihrem Verhalten Vorbild für die Werte und pädagogischen Grundsätze der Schule (z.B. Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Konsensfähigkeit).	Die Schulleitung ist Vorbild <i>für eine Kultur umfassender Qualität</i> .
13.3	Die Schulleitung fördert die Zusammenarbeit in der Schule (z. B. Teambildung der Lehrkräfte, Abbau von Kommunikationsproblemen, Einbeziehung der Elternvertretung, Koordination der Gremienarbeit).	Die Schulleitung fördert die Zusammenarbeit in der Schule (z. B. Teambildung, Abbau von Kommunikationsproblemen, Einbeziehung der Elternvertretung sowie <i>der Partner der beruflichen Bildung</i> , Koordination der Gremienarbeit).

	<b>Qualitätsprofil für Gymnasien</b>	<b>Qualitätsprofil für berufsbildende Schulen</b>
13.4	Die Schulleitung delegiert Aufgaben und legt Verantwortlichkeiten fest.	Die Schulleitung delegiert Aufgaben, legt Verantwortlichkeiten fest <i>und überprüft die Zielerreichung</i>
13.6	Die Schulleitung fördert Maßnahmen zur Schulentwicklung (z. B. Leitbild-, Schulprogrammentwicklung, Einrichtung einer Steuergruppe oder von Gesprächsforen).	Die Schulleitung fördert Maßnahmen zur Schulentwicklung <i>in der Region</i> .
13.7	Die Schulleitung überprüft systematisch die schriftlichen Arbeiten zur Leistungsfeststellung (Klausuren, Prüfungsarbeiten).	Die Schulleitung überprüft systematisch <i>die Prozesse</i> zur Leistungsfeststellung und -bewertung.
<b>14</b>	<b>Schulmanagement: Verwaltungs- und Ressourcenmanagement</b>	
14.3	Die Klassenbildung und der Lehrereinsatz erfolgen nach pädagogischen sowie fachdidaktischen und fachmethodischen Kriterien.	Die Klassenbildung und der Lehrereinsatz erfolgen nach <i>schulfachlichen</i> Kriterien.
14.10	Die Schule organisiert Maßnahmen zur Arbeitssicherheit sowie zum Abbau von Belastungen und Gesundheitsgefährdungen.	Die Schule organisiert die <i>erforderlichen</i> Maßnahmen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz <i>von Schülerinnen und Schülern sowie Lehrkräften</i> .
<b>15</b>	<b>Personalentwicklung und Förderung der Lehrerprofessionalität</b>	
15.2	Die Schule unterstützt fachbezogene und pädagogische Zusammenarbeit bzw. Teamarbeit durch geeignete Organisationspläne.	<i>Innovative Organisationsmethoden (z. B. Teamstrukturen) werden zur Verbesserung der fachbezogenen und pädagogischen Zusammenarbeit angewandt.</i>
15.3	Die Schule fördert die Professionalität der Lehrkräfte durch Fortbildung nach einem abgestimmten Konzept.	Die Schule fördert <i>das Wissen und die Kompetenzen</i> der Lehrkräfte <i>sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</i> durch Fortbildung nach einem abgestimmten Konzept.
15.6	Beim Unterrichtseinsatz werden Aspekte der Personalentwicklung berücksichtigt.	<i>Die Mitarbeiterressourcen werden unter Berücksichtigung der Ziele und Strategien der Schule geplant, eingesetzt und verbessert.</i>
15.7	Die Schule hat Maßnahmen zur Personalentwicklung eingeleitet bzw. durchgeführt (z. B. Personalentwicklungsgespräche mit den Lehrkräften und pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern).	Die Schule hat Maßnahmen zur Personalentwicklung eingeleitet bzw. durchgeführt (z. B. Personalentwicklungsgespräche mit den Lehrkräften <i>sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern</i> ).
<b>16</b>	<b>Ziele und Strategien der Qualitätssicherung und -entwicklung</b>	
16.1	Die Schule hat ein Leitbild, das den schulformbezogenen Bildungsauftrag und die Stellung der Schule in ihrem sozialen Umfeld berücksichtigt und mit allen Beteiligten abgestimmt wurde.	Die Schule hat ein Leitbild, das den Bildungsauftrag, <i>die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen</i> und die Stellung in ihrem sozialen Umfeld berücksichtigt.

	<b>Qualitätsprofil für Gymnasien</b>	<b>Qualitätsprofil für berufsbildende Schulen</b>
16.2	Die Schule hat eine schulintern abgestimmte Entwicklungsplanung. (In Zukunft: ein Schulprogramm)	Die Schule <i>entwickelt auf der Basis des Leitbildes ihre Ziele und Strategien, überprüft sie und passt sie kontinuierlich an.</i>
16.3	Die Schule hat Ziele für die Verbesserung der Unterrichtsqualität formuliert und ergreift Maßnahmen, um Unterricht und Ergebnisse zu verbessern.	<i>Die schulischen Prozesse werden systematisch gestaltet, durchgeführt und überprüft.</i>
16.4	Die Schule bilanziert und dokumentiert regelmäßig ihre Leistungs- und Entwicklungsdaten (z. B. Ergebnisse bei Klassenarbeiten und Abschlüssen, Wiederholer- und Abgängerquoten, Kurswechsel) und nutzt diese für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess.	<i>Die Schule steuert die Qualitätsentwicklung ihrer Schlüsselprozesse.</i>
16.5	Die Schule ermittelt regelmäßig die Zufriedenheit mit den von ihr erbrachten Leistungen und nutzt die Ergebnisse für die Verbesserung ihrer Arbeit.	<i>Die Schule bilanziert und dokumentiert regelmäßig ihre Leistungs- und Entwicklungsdaten und nutzt diese für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess.</i>

### A3 Zuordnung der Inspektionsteilkriterien zu den EFQM-Kriterien<sup>44</sup>

EFQM-Kriterien		Qualitätskriterien
<b>1 Führung 10%</b>		
A Führungskräfte sind verantwortlich für die Erarbeitung der Vision und der Werte und Vorbilder für eine Kultur umfassender Qualität.	13.1	<b>Die Schulleitung zeigt sich verantwortlich für die Erarbeitung der Vision und der Werte der Schule.</b>
B Führungskräfte sorgen durch ihr persönliches Mitwirken für die Entwicklung, Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung des Führungs- und Organisationssystems der Schule und unterstützen so die Realisierung der Ziele.	13.4	Die Schulleitung delegiert Aufgaben, legt Verantwortlichkeiten fest und überprüft die Zielerreichung.
C Führungskräfte kümmern sich um Schüler, Eltern und um außerschulische Partner.	13.3	Die Schulleitung fördert die Zusammenarbeit in der Schule (z. B. Teambildung, Abbau von Kommunikationsproblemen, Einbeziehung der Elternvertretung sowie der Partner der beruflichen Bildung, Koordination der Gremienarbeit). (auch 3D)
D Führungskräfte verankern in der Schule zusammen mit den Mitgliedern der Schulgemeinschaft eine Kultur umfassender Qualität.	13.2	Die Schulleitung ist Vorbild für eine Kultur umfassender Qualität.
	13.8	Die Schulleitung überprüft und verbessert regelmäßig die Wirksamkeit des eigenen Führungsverhaltens.
E Führungskräfte erkennen und meistern den Wandel der Organisation	13.5	Die Schulleitung fördert Maßnahmen zur Verbesserung des Unterrichts (z. B. durch Teamarbeit, Unterrichtsbesuche, Fortbildung). (auch 1A)
<b>2 Ziele und Strategien 8%</b>		
A Ziele und Strategien werden ermittelt auf der Basis der gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnisse und Erwartungen der Mitglieder der Schulgemeinschaft und außerschulischer Partner.	16.1	<b>Die Schule hat ein Leitbild, das den Bildungsauftrag, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die Stellung in ihrem sozialen Umfeld berücksichtigt.</b>
B Ziele und Strategien werden ermittelt aus Informationen schulinterner Erhebungen, externer schulbezogener Daten, der Forschung sowie durch Lernen aus Erfahrungen.	16.5	Die Schule bilanziert und dokumentiert regelmäßig ihre Leistungs- und Entwicklungsdaten und nutzt diese für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess.
C Ziele und Strategien werden entwickelt, überprüft und kontinuierlich angepasst.	16.2	Die Schule entwickelt auf der Basis des Leitbildes ihre Ziele und Strategien, überprüft sie und passt sie kontinuierlich an.

<sup>44</sup> Kotter (Hrsg.) „Unsere Schule auf dem Weg in die Zukunft“ – Schulentwicklung nach dem EFQM-Modell, Wolznach, 3. Auflage 2005

## EFQM-Kriterien

D Ziele und Strategien werden kommuniziert und durch ein System von miteinander verknüpften Schlüssel- und unterstützenden Prozessen (Prozessstruktur) umgesetzt.

## Qualitätskriterien

Die Schule steuert die Qualitätsentwicklung ihrer Schlüsselprozesse.

### 2 Mitarbeiter 9% 3

A Mitarbeiterressourcen werden unter Berücksichtigung der Ziele und Strategien der Schule geplant, eingesetzt und verbessert.

15.6

Die Mitarbeiterressourcen werden unter Berücksichtigung der Ziele und Strategien der Schule geplant, eingesetzt und verbessert.

15.5

Die Schule hat ein Konzept zur Einführung neuer Lehrkräfte sowie neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

B Das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter werden ermittelt, ausgebaut und aufrechterhalten.

15.3

Die Schule fördert das Wissen und die Kompetenzen der Lehrkräfte sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Fortbildung nach einem abgestimmten Konzept.

15.7

Die Schule hat Maßnahmen zur Personalentwicklung eingeleitet bzw. durchgeführt (z. B. Personalentwicklungsgespräche mit den Lehrkräften sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern). (auch 3A)

C Die Mitarbeiter werden in die Entscheidungsprozesse einbezogen; sie entwickeln Initiative und handeln eigenverantwortlich.

15.4

Die Lehrkräfte nehmen ihre Verantwortung für den Erhalt und die Entwicklung ihrer Professionalität wahr.

D Die Mitarbeiter führen mit allen Mitgliedern der Schulgemeinschaft einen Dialog.

13.3

Die Schulleitung fördert die Zusammenarbeit in der Schule (z. B. Teambildung, Abbau von Kommunikationsproblemen, Einbeziehung der Elternvertretung sowie der Partner der beruflichen Bildung, Koordination der Gremienarbeit). (auch 1C)

E Mitarbeiter werden anerkannt und belohnt; die Fürsorgepflicht ihnen gegenüber wird beachtet.

15.1

**Die Lehrkräfte erfahren in der Schule Wertschätzung und angemessene Entwicklungsmöglichkeiten.**

### 4 Partnerschaften und Ressourcen 9%

A Externe Partnerschaften werden aufgebaut, gepflegt und weiterentwickelt.

12.2

Die Schule hat ein Konzept zur dauerhaften Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen / Betrieben, um durch betriebs- und praxisnahe Gestaltung des Bildungsganges einen optimalen Bildungsgang der Schülerinnen und Schüler zu gewährleisten.

12.3

Die Schule unterhält regelmäßige Kontakte zur Berufs- und Arbeitswelt.

## EFQM-Kriterien

- B Finanzielle Ressourcen werden gezielt eingesetzt und erweitert; neue werden erschlossen.
- C Die Schule kümmert sich zusammen mit dem Schulträger um Schulgebäude, Schulgelände und Ausstattung.
- D Technologieausstattung und -einsatz werden fortlaufend überprüft und verbessert.
- E Informationen werden gesammelt, strukturiert und genutzt. Vorhandenes Wissen wird fruchtbar gemacht.

## Qualitätskriterien

- 12.4 Die Schule unterhält Kontakte auf nationaler und internationaler Ebene mit anderen Schulen und außerschulischen Partnern.
- 13.6 Die Schulleitung fördert Maßnahmen zur Schulentwicklung in der Region.
- 14.6 Die Schule hat ein abgestimmtes Konzept zur Verteilung der Haushaltsmittel.
- 14.7 Die Schule erschließt sich weitere finanzielle und personelle Ressourcen.
- 14.9 Die Schulleitung vertritt aktiv die Interessen der Schule gegenüber dem Schulträger, um die Gestaltung, Ausstattung und Nutzung der Schule und des Schulgeländes zu optimieren.
- 14.8 Die Schule schont natürliche Ressourcen und vermeidet Umweltbelastungen (durch Energie-, Wassereinsparung, Abfallvermeidung usw.).
- 14.4 Aktuelle Lehr-, Lern- und Arbeitsmittel stehen in ausreichendem Umfang zur Verfügung und sind zugänglich.
- 14.5 Die Schulleitung stellt sicher, dass die IuK-Einrichtung in der Schule funktional einsetzbar ist.

## 5 Prozesse 14%

- A Die schulischen Prozesse werden systematisch gestaltet und durchgeführt.
- 16.3 Die schulischen Prozesse werden systematisch gestaltet, durchgeführt und überprüft. (auch 5B)
- 16.4 Die Schule steuert die Qualitätsentwicklung ihrer Schlüsselprozesse. (auch 5B)
- B Prozesse werden nach Bedarf unter Nutzung von Innovationen verbessert, um den sich verändernden Anforderungen an die Schule gerecht zu werden.
- 15.2 Innovative Organisationsmethoden (z. B. Teamstrukturen) werden zur Verbesserung der fachbezogenen und pädagogischen Zusammenarbeit angewandt.
- C Bildung und Erziehung der Schüler und die Dienstleistungen der Schule werden unter Berücksichtigung der Erwartungen der Eltern, Schüler, nachfolgender Bildungseinrichtungen, Arbeitswelt und Gesellschaft konzipiert und entwickelt.
- 2.1 Die Fachkonferenzen / Bildungsgangsteams der Schule haben Rahmenvorgaben in schuleigene Pläne umgesetzt, die auf den Erwerb der jeweiligen beruflichen Kompetenzen ausgerichtet sind.**

## EFQM-Kriterien

## Qualitätskriterien

- 2.2 Die Vermittlung von Lern- und Arbeitstechniken ist in die schuleigene Arbeitspläne integriert (Methodenkonzept).
- 2.3 Projekte und Projektunterricht sind Bestandteil der Curricula.
- 2.4 Die Schule hat ein Konzept für die Entwicklung und Bewertung von Schlüsselkompetenzen (insbesondere Teamfähigkeit und selbstständiges Lernen) erarbeitet und in den Unterricht integriert.
- 2.5 Es gibt Sprachförderungsmaßnahmen für Schülerinnen und Schüler mit nicht ausreichenden Deutschkenntnissen.
- 2.6 Die Schule hat besondere Konzepte zum Bildungsauftrag des Niedersächsischen Schulgesetzes entwickelt und umgesetzt (z. B. Gesundheitsförderung, Umweltbildung, interkulturelle Bildung).
- 2.7 Die Schule hat ein Konzept zur Medien-erziehung entwickelt, das insbesondere die Informations- und Kommunikationstechnologie berücksichtigt und in den Unterricht integriert ist.
- 2.8 Berufliche Handlungsorientierung ist Bestandteil des Curriculums in allen Berufsfeldern/-bereichen bzw. Bildungsgängen, wobei Lernsituationen formuliert sind, die den beruflichen Handlungssituationen gerecht werden.
- 2.9 Die Lehrkräfte – auch in Theorie/Fachpraxis – stimmen sich regelmäßig und nachweislich in fachlichen und methodischen Fragen untereinander ab.
- 14.1<sup>45</sup> Die Schulleitung stellt sicher, dass Unterricht, unterrichtsergänzende Angebote und Aufsicht effektiv durchgeführt werden.**
- 14.2 Die Schulleitung hat ein abgestimmtes, tragfähiges Vertretungskonzept für Personalengpässe und bei Ausfällen von Lehrkräften.
- 14.3 Die Klassenbildung und der Lehrereinsatz erfolgen nach schulfachlichen Kriterien.

---

<sup>45</sup> 14.1 bis 14.3, 14.10 als Teil der Prozesse zur Erstellung von Dienstleistungen gesehen und nicht als Verwaltung von Ressourcen

## EFQM-Kriterien

D Bildung und Erziehung werden in Schlüsselprozessen, insbesondere im Unterricht, vermittelt und die damit zusammenhängenden Dienstleistungen erbracht.

## Qualitätskriterien

- 14.10 Die Schule organisiert die erforderlichen Maßnahmen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz von Schülerinnen und Schülern sowie Lehrkräften.
- 3.1 Die Lehrkräfte sorgen dafür, dass die Ziele des Unterrichts und die Bedeutung der Inhalte für die beruflichen Arbeitsprozesse deutlich werden.
- 3.2 Der Lehrstoff und die Aufgaben werden verständlich erläutert.**
- 3.3 Der Lernprozess ist deutlich strukturiert, die Lernschritte sind sinnvoll verknüpft.
- 3.4 Die Lernzeit wird intensiv genutzt.
- 3.5 Die Lehrkräfte sorgen für einen geordneten Verlauf der Unterrichtsstunden/Lernsequenzen.
- 4.1 Der Unterricht verdeutlicht den Berufsbezug. (Die Inhalte und das Anforderungsniveau sind angemessen.)
- 4.2 Die Unterrichtsmethoden sind auf die Schülerinnen und Schüler sowie auf die Ziele und Inhalte abgestimmt.
- 4.3 Der Unterricht berücksichtigt Anforderungsbereiche bis hin zum Problem lösenden Denken.
- 4.4 Der Unterricht berücksichtigt die unterschiedliche Leistungsfähigkeit und das unterschiedliche Lerntempo der Schülerinnen und Schüler.
- 4.5 Die eingesetzten Lehrmaterialien und Medien sind auf die Schülerinnen und Schüler sowie die Inhalte abgestimmt.
- 4.6 Es wurden keine fachlichen Mängel oder Mängel im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz beobachtet.**
- 5.1 Die Schülerinnen und Schüler beteiligen sich aktiv am Unterricht.**
- 5.2 Die Lehrkräfte fördern selbstständiges Lernen.
- 5.3 Die Lehrkräfte fördern Partner- und Gruppenarbeit.
- 5.4 Die Lehrkräfte fördern die Nutzung angemessener Medien, insbesondere der IuK-Technologie im Lernprozess.

## EFQM-Kriterien

## Qualitätskriterien

- 5.5 Die Lehrkräfte nehmen den Lernfortschritt der Schülerinnen und Schüler im Unterricht wahr und melden ihn zurück.
- 5.6 Der Unterricht führt erkennbar zu einem Lernzuwachs bei den Schülerinnen und Schülern.
- 6.1 Im Unterricht herrscht eine freundliche, konstruktive Arbeitsatmosphäre.
- 6.2 Die Lehrkräfte unterstützen das Selbstvertrauen der Schülerinnen und Schüler, sie bestätigen und ermutigen sie.**
- 6.3 Die Lehrkräfte tragen durch ihr Auftreten im Unterricht zu einer lernwirksamen Arbeitsatmosphäre bei.
- 6.4 Die Lernumgebung trägt zu einer positiven Arbeitsatmosphäre bei.
- 7.1 Die Anstrengungs- und Leistungsbereitschaft der Schülerinnen und Schüler wird von der Schule gefördert.
- 7.2 Die Lehrkräfte informieren die Schülerinnen und Schüler über die Ziele des Unterrichts und die von ihnen erwarteten Leistungen.
- 7.3 Die Kriterien der Leistungsbewertung sind schulintern abgestimmt, offen gelegt und werden angewendet.
- 7.4 Die Schule hat Grundsätze für den Umgang mit Hausarbeiten, Referaten und Projekt- bzw. Werkstattarbeiten erarbeitet und wendet diese an.
- 13.7 Die Schulleitung überprüft systematisch die Prozesse zur Leistungsfeststellung und -bewertung.
- 8.1 Die Schule ermittelt und dokumentiert die individuelle Lernentwicklung der Schülerinnen und Schüler.
- 8.2 Die Schülerinnen und Schüler, die Ausbildungsbetriebe und die Erziehungsberechtigten erhalten über Zeugnisse und Sprechtag hinaus die Möglichkeit, sich über die individuelle Lernentwicklung der Schülerinnen und Schüler zu informieren.
- 8.3 Die Schule erkennt und fördert leistungsschwache Schülerinnen und Schüler.

## EFQM-Kriterien

EFQM-Kriterien	Qualitätskriterien
	8.4 Die Schule erkennt und fördert leistungsstarke Schülerinnen und Schüler sowie besondere Begabungen.
	8.5 Die Schule organisiert Angebote zur Förderung der Konzentrations- und Lernfähigkeit (Bewegung – Spiel – Sport, gesunde Ernährung, Stressabbau usw.).
	9.1 Die Schule hat ein Beratungskonzept eingeführt.
	9.2 Die Schule bietet Schülerinnen und Schülern, die Hilfe brauchen, frühzeitig Unterstützung an.
	9.4 Die Schule hat ein abgestimmtes Verfahren für den Umgang mit Schulver-säumnissen der Schülerinnen und Schü-ler eingeführt.
	9.5 Die Schule organisiert Maßnahmen zur Berufs- und Schullaufbahnberatung.
	10.7 Es gibt klar formulierte Regeln, auf deren Einhaltung geachtet wird.
	10.8 Die Schule hat Maßnahmen zur Gewalt-prävention ergriffen und wacht über die Sicherheit von Personen und Eigentum.
	10.9 Die Schule hat ein Präventionskonzept zum Rauchen, Konsum alkoholischer Getränke und anderer Drogen entwickelt und umgesetzt, das regelmäßig über-prüft und fortgeschrieben wird.
	13.5 Die Schulleitung fördert Maßnahmen zur Verbesserung des Unterrichts (z. B. durch Teamarbeit, Unterrichtsbesuche, Fortbildung). (auch 1A)
E Beziehungen zu Eltern, Schülern, nachfolgen- den Bildungseinrichtungen, Arbeitswelt und Gesellschaft werden gepflegt und vertieft.	9.3 Lehrkräfte und Fachleute der Jugendhil- fe, schulpsychologischen Beratung, der Jugendgesundheitsdienste und Erzie- hungsberatungsstellen sowie aus Be- trieben wirken bei der Beratung und Betreuung von Schülerinnen oder Schü- lern zusammen.
	<b>11.1 Die Schülerinnen und Schüler, die Partner der beruflichen Bildung und die Erziehungsberechtigten werden über die Schule und die Entwicklun- gen in der Schule informiert.</b>

## EFQM-Kriterien

## Qualitätskriterien

- 11.2 Die Partner der beruflichen Bildung und die Erziehungsberechtigten beteiligen sich aktiv am Schulleben und an der Schulentwicklung.
- 11.3 Die Schule sorgt für eine aktive Beteiligung der Schülerinnen und Schüler am Schulleben und an der Schulentwicklung.
- 11.4 Die Schule fördert die demokratische Mitwirkung der Schülerinnen und Schüler in der Schule.
- 11.5 Die Schülerinnen und Schüler übernehmen eigenständige Gestaltungsaufgaben und Verantwortungsbereiche in der Schule.
- 12.1 Die Schule arbeitet mit den vor und nach gelagerten Bildungseinrichtungen zur Förderung eines problemlosen Übergangs der Schülerinnen und Schüler zusammen.**