

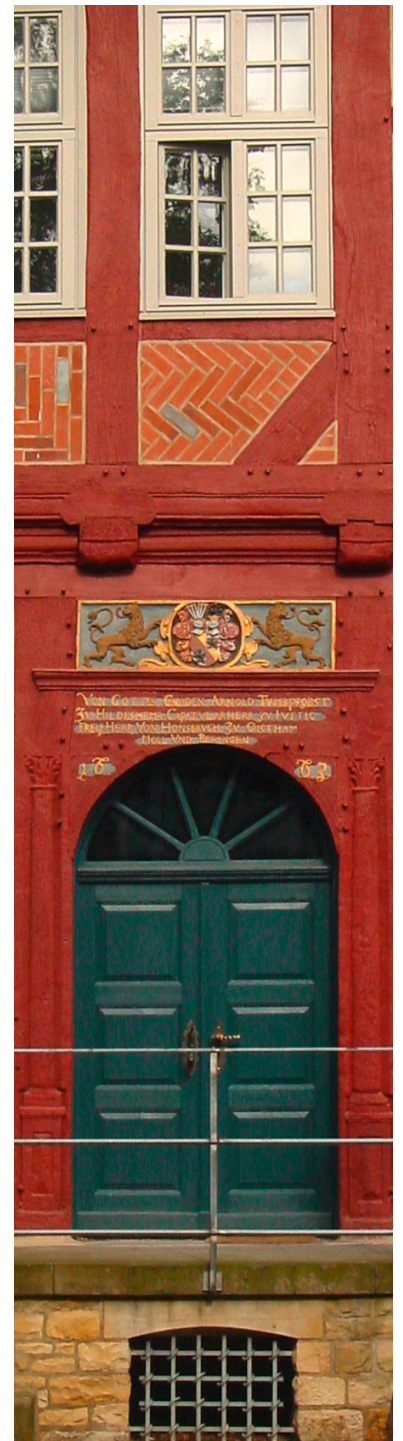


Niedersächsisches Landesinstitut  
für schulische Qualitätsentwicklung

# Erläuterungen zum Kernaufgabenmodell

Das Kernaufgabenmodell für  
allgemein bildende Schulen  
in Niedersachsen

Januar 2014



## Kernaufgabenmodell für allgemein bildende Schulen

### Bezug zum Orientierungsrahmen in Niedersachsen

Im Mittelpunkt der bildungspolitischen Diskussionen steht seit Jahren die Sicherung und Verbesserung der Unterrichtsqualität. Das Niedersächsische Kultusministerium (MK) hat durch die Erarbeitung und Veröffentlichung des Orientierungsrahmens Schulqualität in Niedersachsen sowie durch die Einführung der Eigenverantwortlichen Schule hierzu maßgebliche Impulse gesetzt. Im Rahmen der Eigenverantwortlichen Schule sind die Schulen verpflichtet, Verfahren zur Qualitätsentwicklung einzuführen und die Ergebnisverantwortung zu übernehmen.

Die Inhalte des Orientierungsrahmens Schulqualität in Niedersachsen dienen als Grundlage für die erste landesweite externe Evaluation der Schulen. Der Orientierungsrahmen stellte im Anschluss auch das Fundament für die Arbeit der Steuergruppe des Kultusministeriums dar, die die Eckpunkte für die Weiterentwicklung des Inspektionsverfahrens festgelegt hat. Aus dem Orientierungsrahmen sind Elemente jener Qualitätsbereiche gewählt worden, die als relevant für die Verbesserung der Ergebnis- und Unterrichtsqualität erachtet werden.

Auf dieser Grundlage hat das Niedersächsische Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung (NLQ) im Dialog mit der Niedersächsischen Landeschulbehörde (NLSchB) und unter Beteiligung von Schulleitungen fünf Handlungsfelder beschrieben.

Somit wurden ausgewählte Elemente des Orientierungsrahmens Schulqualität in Niedersachsen und der 16 Qualitätskriterien des bisherigen Inspektionsverfahrens zusammengeführt. Sie bilden den äußeren Rahmen des nachfolgend beschriebenen Kernaufgabenmodells:

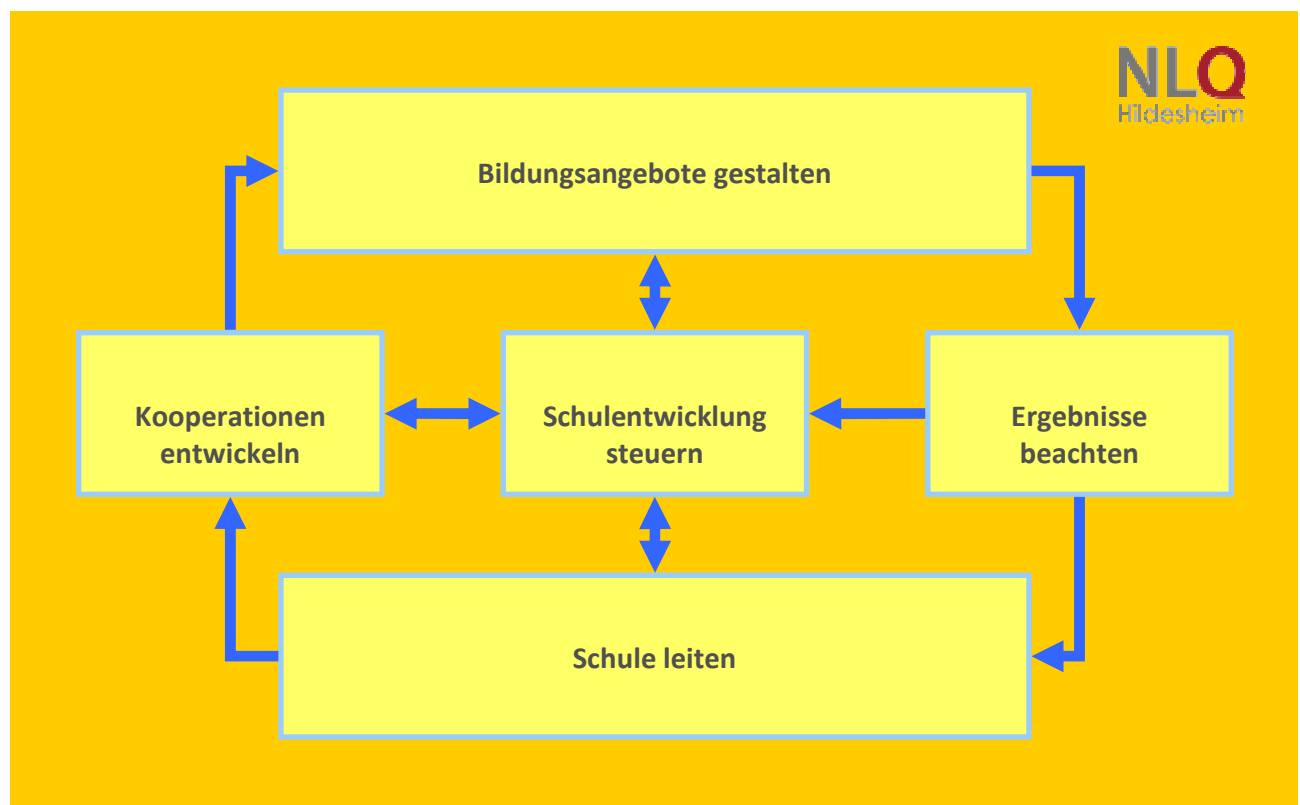


Abb. NLQ, Kernaufgabenmodell für allgemeinbildende Schulen (ABS)

Neben den zwischen allen Handlungsebenen bestehenden Wechselbeziehungen sind die durch Pfeile besonders wichtigen Wirkungszusammenhänge hervorgehoben:

- Die Schulleitung setzt wesentliche Impulse für die Schulentwicklung; sie beteiligt alle schulische Gruppen und bezieht Kooperationspartner ein.
- Die Entwicklungsplanung ist auf die Sicherung und Verbesserung der Unterrichtsqualität ausgerichtet; Formen der Zusammenarbeit werden für Bildungs- und Beratungsangebote eingebunden.
- Die schulische Entwicklungsarbeit und der Unterricht führen zu Ergebnissen; sie werden sowohl von der Schulleitung für die eigene Führungstätigkeit als auch von allen anderen Gremien zur Anpassung der Entwicklungsarbeit genutzt.

Nimmt der Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen alle Handlungsebenen im Kontext Schule samt ihren Wirkungszusammenhängen in den Blick, so richtet sich das Kernaufgabenmodell auf die unterstützenden bzw. steuernden Prozesse auf der Handlungsebene der Schule. Mit Blick auf die Ziele zur Schul- und Unterrichtsentwicklung werden die Steuerungs-, Kommunikations- und Kooperationsstrukturen ebenso betrachtet wie die Handlungsebenen der äußeren Schulentwicklung (siehe nachfolgende Grafik).



Abb. Niedersächsisches Kultusministerium (ergänzt), Wirkungszusammenhänge der Handlungsebenen im Kontext Schule

Mit Hilfe des UBB Nds. werden die primären Prozesse von Schule betrachtet, also das unterrichtliche Handeln der Lehrkräfte. Die Auswertung aller Unterrichtseinsichtnahmen einer Schule ermöglicht Erkenntnisse über unterrichtsbezogene Entwicklungsziele der Schule und deren Umsetzung.

### Vom Konzept zur Vorgehensweise – ein Perspektivwechsel

Das neue Inspektionsverfahren beruht auf einem Perspektivwechsel. Nicht die Qualität einmal verabschiedeter Konzepte oder Programme steht im Fokus, sondern deren Umsetzung und die Verbesserung der schulischen Ergebnisse. Damit wird die schulische Qualitätsarbeit nicht mehr in einem isolierten Abschnitt betrachtet und nur für sich bewertet, sondern auf jedes Merkmal bezogen, das von der Inspektion in den Blick genommen wird. Die Kernaufgaben stellen längerfristig angelegte schulische

Entwicklungsprozesse dar. Der Begriff „Kernaufgabe“ signalisiert zudem, dass das weiterentwickelte Inspektionsverfahren die besonders wirksamen und damit vorrangigen Aufgabenstellungen fokussiert. Die 21 Kernaufgaben des Kernaufgabenmodells sind in (den oben beschriebenen) fünf Handlungsfeldern zusammengefasst, die sich aus dem Entwicklungsauftrag ergeben.

Jeder Weiterentwicklung geht zunächst eine Grundlegung voraus. Diese Startpunkte bzw. Voraussetzungen werden als „Grundlegende Anforderungen“ für jede Kernaufgabe spezifisch benannt und durch „Hinweise mit Beispielen“ sowie „Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen“ erläutert. Die Grundlegenden Anforderungen stellen die Basis dar, auf der eine Weiterentwicklung erst möglich wird. Somit definieren die Grundlegenden Anforderungen nicht die Kernaufgabe sondern die Eingangsvoraussetzungen zur Erfüllung der Kernaufgabe.

In Auswertung der Pilotinspektionen und Pretests wurden die Grundlegenden Anforderungen so angepasst, dass sie ein realistisches Anforderungsniveau im Sinne von Mindestvoraussetzungen aufweisen. Ziel ist es, die Schule in den Dialog über ihr Vorgehen bei der Bearbeitung der Kernaufgabe mit dem Inspektionsteam zu führen, um auf diesem Wege Entwicklungsimpulse zu entfalten. Die „Hinweise mit Beispielen“ sowie die „Bezüge zu Vorschriften und ergänzenden Ausführungen“ dienen als Hilfestellungen für eine sachgerechte Qualitätseinschätzung und zeigen Anknüpfungspunkte zu den Ergebnissen des ersten Inspektionsverfahrens. Sie sind nicht als Indikatoren gedacht, nicht priorisiert und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Der Eigenverantwortlichen Schule obliegt die Aufgabe, innerhalb der Kernaufgaben den vorrangigen Handlungsbedarf, die Entwicklungsziele und das weitere Vorgehen bis hin zur Evaluation der Wirksamkeit der Maßnahmen zu bestimmen. Die zu jeder Kernaufgabe formulierten „Hinweise und Beispiele zur Umsetzung der Kernaufgabe“ bieten einen Blick auf Entwicklungsmöglichkeiten in der Schulpraxis.

Das Inspektionsverfahren ist darauf ausgerichtet, die Vorgehensweisen einer Schule verstehen und innerhalb der Handlungsfelder den Entwicklungsstand einschätzen zu können. Das Verfahren basiert auf einem dialogorientierten Ansatz, in dem Selbst- und Fremdeinschätzungen mit dem gleichen Instrument „Qualitätseinschätzung in Schulen (QES)“ vorgenommen werden. Mithilfe dieses Instrumentes werden sowohl die Erfüllung der Grundlegenden Anforderungen als auch die Vorgehensweisen zur Weiterentwicklung in den jeweiligen Kernaufgaben, also deren Umsetzung eingeschätzt. In Gesprächen werden die schulischen Entwicklungsschritte in den Mittelpunkt gestellt und von den Beteiligten der Schule und dem Inspektionsteam gemeinsam abgeglichen.

Dem Gedanken, aus dem Abgleich von Qualitätseinschätzungen Entwicklungsimpulse abzuleiten, folgt auch der Einsatz der Vorbefragung. Im Vorfeld einer Inspektion werden die an der Schule Beteiligten zu den Handlungsfeldern befragt. Im Vergleich zum begrenzten Teilnehmerkreis der Gespräche während des Schulbesuchs können somit belastbarere Aussagen auf einer breiteren Datenbasis getroffen werden. Die Ergebnisse stehen im Rahmen des Schulbesuchs sowohl der Schule als auch dem Inspektionsteam zur Verfügung und werden in den Abgleich der Qualitätseinschätzungen einbezogen. Ziel ist es, am Ende einer Inspektion mit der Schule gemeinsam gute Grundlagen für die systematische Weiterarbeit geschaffen zu haben.

## Zur Ausrichtung des Kernaufgabenmodells



Durch empirische Untersuchungen ist mittlerweile gut belegt, dass die Qualität des Unterrichts durch das zielgerichtete Handeln der Schulleitung und die systematische Verbesserung der Schulqualität nachhaltig verbessert werden kann (u. a. Rolff, Meyer, Helmke). Diese Aussage bildet eine zentrale Grundlage für die Betrachtung der Beziehungen der Handlungsfelder untereinander. Es geht um die Entwicklungsschritte, mit denen die Schulleitung und im Folgenden die Schulgemeinschaft die Schulqualität und insbesondere die Unterrichtsqualität steigern. Die Arbeit der Eigenverantwortlichen Schule stützt sich auf wesentliche Elemente der Qualitätsentwicklung, wie z. B. Qualitätszyklus, Evaluation und Qualifizierungskonzept. Mit

der „Verzahnung“ derartiger Steuerungsinstrumente soll die Verbesserung der Unterrichtsqualität nicht nur beständig in den Fokus der Schule gerückt werden, sondern in systematisch angelegte Entwicklungsprozesse münden. Im weiterentwickelten Inspektionsverfahren ist der Blick darauf gerichtet, mit welchen zielorientierten Vorgehensweisen Schulen die Steuerungsinstrumente anwenden und zur Routine werden lassen.

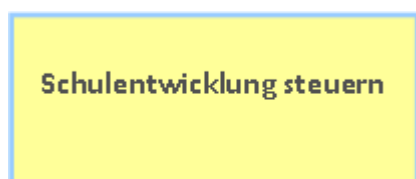
Die Unterrichtsqualität steht somit im Mittelpunkt der Qualitätsentwicklung. Alle Kernaufgaben in den Handlungsfeldern des Kernaufgabenmodells für allgemeinbildende Schulen haben in dieser Hinsicht dienende Funktion. Jedes Handlungsfeld wird zunächst durch eine kurze Einführung erläutert. Differenzierte Beschreibungen der Intentionen zu jedem Handlungsfeld finden sich jeweils am Beginn der einzelnen Abschnitte im Anhang (s. A 2 Kernaufgaben (vollständig) mit Hinweisen und Beispielen für allgemein bildende Schulen).

### Einführung in die Handlungsfelder



Im Handlungsfeld „**Schule leiten**“ wird die Förderung der Unterrichtsqualität entsprechend der o. a. Aussage gewichtet (s. a. Kap. 3.1.4 Zur Ausrichtung des Kernaufgabenmodells). Die weiteren Gestaltungs- und Verantwortungsbereiche der Schulleitung sind u. a. auf die Schwerpunkte Organisation, Kooperation und Personalentwicklung ausgerichtet. Die Schulleitung schafft

Voraussetzungen für Demokratieerziehung und politische Bildung und beteiligt die Schülerinnen und Schüler sowie deren Erziehungsberechtigte. In ihrer Gesamtverantwortung für die Schule sorgt die Schulleitung für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung auf allen Ebenen ihres Leitungshandelns. Steuerungsimpulse der Schulleitung und weiterer Verantwortungsträger haben Auswirkungen auf das Handlungsfeld „Schulentwicklung steuern“ und führen zu Maßnahmen, die hinsichtlich ihrer Wirkung evaluiert werden.



Im Mittelpunkt des Handlungsfeldes „**Schulentwicklung steuern**“ steht das programmatische Vorgehen der Schule zur Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität. Richtet sich der Blick in den anderen Handlungsfeldern eher auf Teilbereiche, so wird hier die Schule als System betrachtet. Die Kernaufgaben sind entsprechend übergreifend angelegt. Die besondere Akzentuierung liegt auf dem strategischen

Vorgehen bei der Entwicklung der Unterrichtsqualität, der Erweiterung der vorhandenen Kompetenzen und

bei der Sicherung der Schulqualität durch Evaluation ihres Vorgehens auf der Basis des Leitbildes und der Entwicklungsziele des Schulprogramms. Im Ergebnis schafft die Schule relevante Voraussetzungen und Grundlagen für die Gestaltung ihrer Bildungsangebote. Die vier Kernaufgaben berücksichtigen wesentliche Inhalte aus „Das Schulprogramm als Werkzeug zur Qualitätsentwicklung“<sup>1</sup> sowie der „Sieben Bausteine für ein Schulprogramm“<sup>2</sup>. Diese verbreiteten Publikationen werden in den allgemein bildenden Schulen als Grundlage von Schul- und Arbeitsprogrammen herangezogen. Durch Kontinuität auf der Begriffsebene wird der Anschluss für das schulische Vorgehen und das der Niedersächsischen Landesschulbehörde mit ihren Beratungs- und Unterstützungssystemen unterstützt.

### **Bildungsangebote gestalten**

Die Bemühungen der Schule bei der systematischen Planung und Vermittlung fachbezogener und fachübergreifender Kompetenzen stehen im Mittelpunkt des Handlungsfeldes **„Bildungsangebote gestalten“** sowohl auf der Ebene der Unterrichtsentwicklung als auch für die Erstellung und Fortschreibung der schuleigenen Arbeitspläne. Sie bieten damit auch eine Basis für Grundsätze zur Leistungsbewertung

und dienen als Anknüpfungspunkt für individuelle Förderung und Beratung. Bildungspolitisch erfährt dieser Aspekt in der Diskussion um Inklusion eine besondere Akzentuierung und wird innerhalb des Kernaufgabenmodells als Querschnittsaufgabe verstanden. Die Gestaltung des Schulklimas ist, im Sinne von Präventionsarbeit, auf das körperliche, geistige und soziale Wohlergehen der Schülerinnen und Schüler ausgerichtet.

### **Kooperationen entwickeln**

Unter dem Titel **„Kooperationen entwickeln“** werden in diesem Handlungsfeld die internen Formen der Zusammenarbeit und ebenso die Kooperationen mit anderen Schulen, Einrichtungen der Jugendhilfe, örtlichen Betrieben und Institutionen zusammengefasst. Interne Zusammenarbeit und externe Kooperationen bzw. Vernetzungen werden zur Erweiterung der eigenen Kompetenzen

genutzt, um sie zielgerichtet zur Verbesserung der Unterrichts- und Schulqualität sowie der Gestaltung der Bildungsangebote einzubringen. Zudem dienen sie dazu, die Übergänge zu optimieren und die Lernangebote zu erweitern. Die Beziehung zum Handlungsfeld „Schulentwicklung steuern“ ist eine wechselseitige. Schulen wählen ihre Kooperationen hinsichtlich der Bedeutung für Qualitätsentwicklung; gleichzeitig wird die Ausformung der Kooperationen zur Aufgabe der Qualitätsentwicklung.

### **Ergebnisse beachten**

Innerhalb des Handlungsfeldes **„Ergebnisse beachten“** wird das Vorgehen der Schule beim Umgang mit den Ergebnissen ihrer Arbeit beschrieben. Diese Analyse qualitätsrelevanter Daten und Ergebnisse ermöglicht der Schule, den Erfolg ihrer Ziele und Maßnahmen zu bewerten. Die Steuerung der Schulentwicklung kann hierdurch datenbasiert und damit zielgerichtet und ressourcensparend

optimiert werden. Ergebnisse liegen z. B. in Form von Daten über Abschlüsse, Wiederholer, Laufbahnempfehlungen oder Vergleichsarbeiten vor. Sie ermöglichen den Schulen eine Bilanzierung ihrer Bemühungen zur Verbesserung ihrer Unterrichtsqualität und werden als Grundlage für das Schulleitungshandeln und die weitere systematische Qualitätsentwicklung genutzt. Die Bilanzierung der Leistungs- und Entwicklungsdaten ist gleichermaßen Ausgangspunkt und Ergebnis der Qualitätsentwicklung.

<sup>1</sup> Niedersächsisches Kultusministerium, Das Schulprogramm als Werkzeug zur Qualitätsentwicklung, Hannover, <http://nline.nibis.de/evaluation/forum/upload/public/Luh/M111Luh-schulprogramm.pdf>

<sup>2</sup> Niedersächsische Landesschulbehörde, Sieben Bausteine des Schulprogramms, Hannover 2009

## Handlungsfelder im Kernaufgabenmodell

In der nachfolgenden Grafik sind die den Handlungsfeldern zugeordneten Kernaufgaben mit Kurztiteln versehen, um die wesentlichen Aspekte zur Ausgestaltung des entsprechenden Handlungsfeldes zu veranschaulichen.

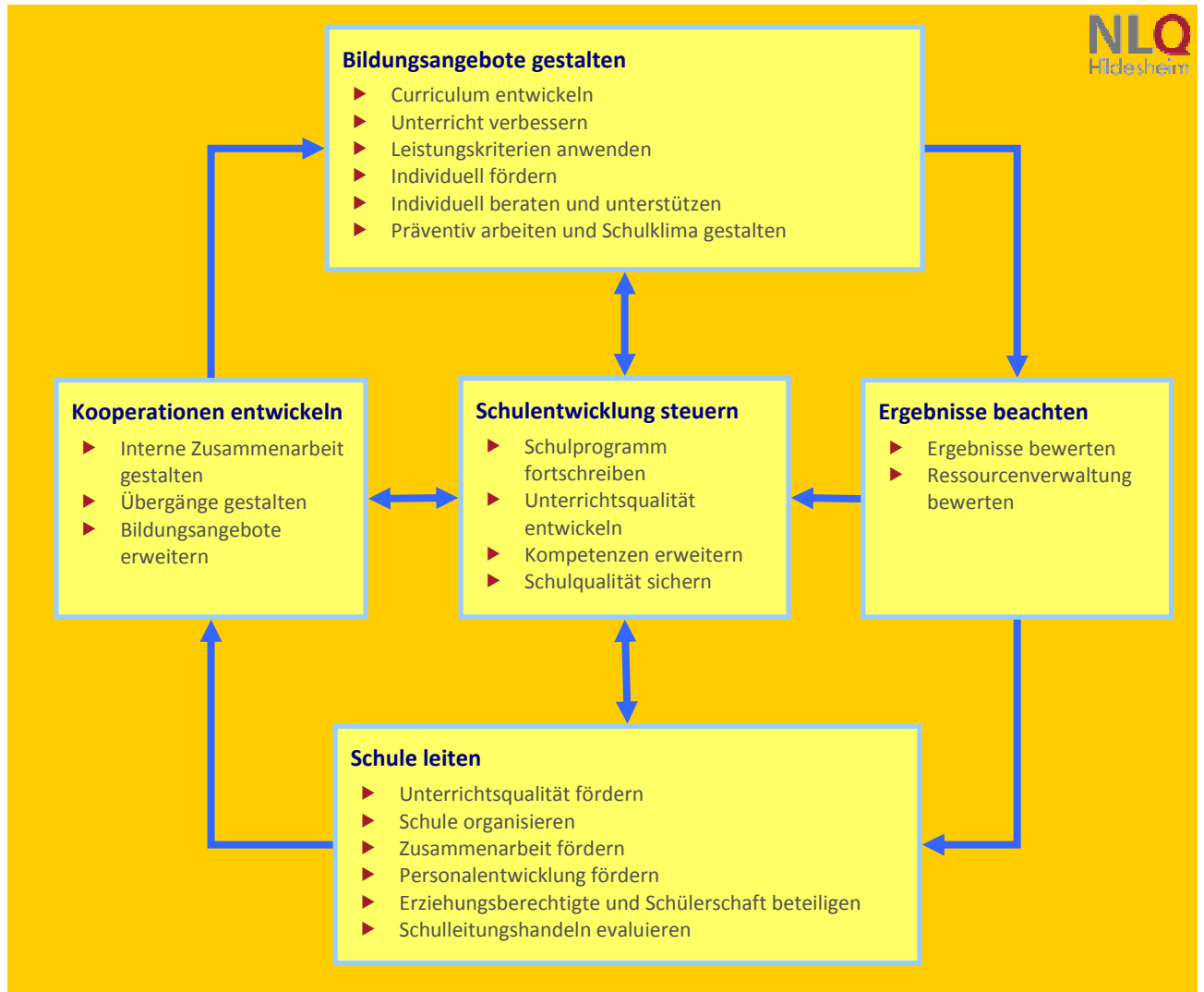


Abb. NLQ, Handlungsfelder und Kernaufgaben (Kurztitel) im Kernaufgabenmodell für allgemein bildende Schulen (ABS)