



BILDUNG  
**B**

# Schulvisitation im Land Brandenburg

Jahresbericht zum Schuljahr 2005/2006

FEBRUAR 2007

## **Impressum**

Ministerium für Bildung, Jugend und Sport  
des Landes Brandenburg  
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit  
(v.i.S.d.P)  
Tel: 0331/866 35 21  
Fax: 0331/866 35 24  
Heinrich-Mann-Allee 107, 14473 Potsdam

Druck: G & S Druck und Medien GmbH  
Umschlaggestaltung: schütz & co, Werbeagentur, Berlin

Internet: [www.mbjs.brandenburg.de](http://www.mbjs.brandenburg.de)  
E-Mail: [poststelle@mbjs.brandenburg.de](mailto:poststelle@mbjs.brandenburg.de)  
Bildungsserver: [www.bildung-brandenburg.de](http://www.bildung-brandenburg.de)

Verantwortlich für den Inhalt:  
Leiterin Schulvisitation  
Heidmarie Werner, Telefon: 03378/209-194  
E-Mail: [heidmarie.werner@schulvisitation.brandenburg.de](mailto:heidmarie.werner@schulvisitation.brandenburg.de)

Leiter Steuergruppe Schulvisitation  
Hans-Jürgen Kuhn, MBJS, Referat 31  
Telefon: 0331/866 3810  
E-Mail: [hans-jurgen.kuhn@mbjs.brandenburg.de](mailto:hans-jurgen.kuhn@mbjs.brandenburg.de)



LAND  
BRANDENBURG

Ministerium für Bildung,  
Jugend und Sport

# **SCHULVISITATION IM LAND BRANDENBURG**

**Jahresbericht  
zum Schuljahr 2005/2006**



Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

mit großem Interesse habe ich die Ergebnisse des ersten Jahres Schulvisitation zur Kenntnis genommen – und ich kann sagen, dass ich sehr zufrieden bin. Das Gesamtergebnis des ersten Jahresberichts belegt, dass das Instrument der Schulvisitation in besonderer Weise dazu geeignet ist, Stärken und Schwächen der brandenburgischen Schulen genau zu benennen. Besonders erfreulich ist, dass die 100 ausgewählten Schulen in 13 von 16 untersuchten Profilmerkmalen überwiegend durchschnittliche bis gute Ergebnisse erzielt haben. Nur bei drei Profilmerkmalen zeigten sie deutliche Schwächen. Positiv für mich war auch, dass sich die große Mehrzahl der Schulen zufrieden mit dem Verfahren und dem Ablauf der Schulvisitation zeigte – das ist bei einem so neuen Evaluationsverfahren nicht selbstverständlich.



Entwickelt wurde die Schulvisitation vor drei Jahren. In der Pilotphase wurden Anfang 2005 insgesamt zunächst 29 Schulen unter die Lupe genommen, die flächendeckende Einführung begann im Schuljahr 2005/2006. Ziel ist, alle rund 850 öffentlichen Schulen im Land Brandenburg binnen fünf Jahren einmal zu begutachten. Schulvisitation ist aber nur ein Bestandteil der Verbesserung der Qualität an unseren Schulen. Dazu gehören u.a. auch die Orientierung an den bundesweit geltenden Bildungsstandards der Kultusministerkonferenz, schulinterne Vergleichsarbeiten in den Jahrgangsstufen 5 und 8, zentrale Tests in den Jahrgangsstufen 2 und 4, landesweit einheitliche Prüfungen am Ende der Jahrgangsstufen 10 und 13, die Teilnahme an nationalen und internationalen Vergleichsstudien wie TIMSS oder PISA sowie die internen Evaluationen der Schulen und die jährlichen datengestützten Qualitätsgespräche der Schulleitungen mit ihren Schulen.

Im ersten Jahr Schulvisitation haben insgesamt 26 speziell ausgebildete Schulvisitorinnen und Schulvisitoren im Schuljahr 2005/2006 landesweit 100 Schulen besucht, darunter 53 Grundschulen, 20 Oberschulen, 11 Gesamtschulen, 14 Gymnasien sowie 2 Oberstufenzentren. Sie haben Dokumente und Fragebogen ausgewertet, Interviews mit Lehrkräften, Schulleitungen, Eltern, Schülerinnen und Schülern geführt sowie Schul- und Unterrichtsbesuche durchgeführt. Im Bericht der externen Experten wird die Schulqualität anhand von 16 Profilmerkmalen beschrieben und es werden Bereiche mit Verbesserungsbedarf benannt.

Besonders gut schnitten die Schulen v.a. bei folgenden Profilmerkmalen ab:

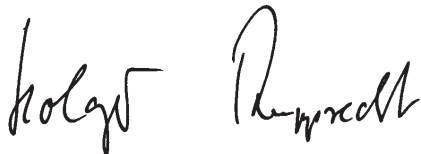
- die Schulleitung plant die Maßnahmen zur Unterrichtsorganisation effektiv und transparent für die Beteiligten,
- die Schule ermöglicht die aktive Beteiligung der Schülerinnen und Schüler und Eltern am Schulleben,
- die Schulleitung stärkt die Schulgemeinschaft durch eigenes Vorbild und Führungsverantwortung,
- die Schulfriedenheit der Schülerinnen und Schüler, Eltern und Lehrkräfte,
- die Schule arbeitet mit einem transparenten Konzept für Leistungsanforderungen und -kontrollen.

## Vorwort

Deutliche Schwächen gab es noch bei drei Profilvermerkmale:

- die Lehrkräfte unterstützen im Unterricht einen aktiven Lernprozess der Schülerinnen und Schüler,
- die Schulleitung unterstützt und sichert den Aufbau eines funktionsfähigen Qualitätsmanagements,
- die Lehrkräfte, die zuständigen Gremien und die Schulleitung ergreifen Maßnahmen, um die Qualität des Unterrichts zu sichern und zu verbessern.

Die Schwächen zeigen uns, an welchen Stellen die Qualität von Schulen gezielt verbessert werden muss. Wir werden überprüfen, ob und welche Fortbildungen für Lehrkräfte angepasst werden müssen und wie man besonders schwache Schulen besser als bislang – etwa mit Zielvereinbarungen – unterstützen kann. Besonders positiv bewerte ich, dass mehr als 70 Prozent der jetzt untersuchten Schulen den Visitationsbericht – mit den Stärken und Schwächen – auch in der Schulkonferenz vorgestellt und diskutiert haben. Mehr als 40 Prozent haben sogar Arbeitsgruppen gebildet, um konkrete Konsequenzen aus dem Bericht zu ziehen. Das ist der richtige Ansatz: Gute Schule kann nur im Zusammenwirken aller funktionieren – und dazu gehören natürlich neben den Lehrkräften auch die Schülerinnen und Schüler sowie deren Eltern. Die Schulvisitation hat gut begonnen. Ich hoffe, dass die Schulen sich auch künftig von den Schulvisitatorinnen und Schulvisitatoren inspirieren und motivieren lassen!



Holger Rupprecht  
Minister für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Implementation und Weiterentwicklung im Schuljahr 2005/06</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Rahmenbedingungen der Schulvisitation Brandenburg</b>	<b>8</b>
2.1	Institutionelle Einordnung im Gesamtsystem der Bildungsverwaltung	8
2.2	Personelle Ausstattung und Einsatzplanung	9
2.3	Aufgaben und Ausstattung der Geschäftsstelle	12
2.4	Finanzielle Rahmenbedingungen	13
<b>3</b>	<b>Verfahren und Instrumente</b>	<b>14</b>
3.1	Datenerhebung	14
3.2	Fragebogen	14
3.3	Überblicksbogen	16
3.4	Unterrichtsbeobachtungsbogen	19
<b>4</b>	<b>Visitationsbericht</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>Internes Qualitätsmanagement</b>	<b>22</b>
5.1	Selbstevaluation der Visitorinnen und Visitatoren	22
5.2	Rückmeldungen der Schulen zur Visitation	23
5.3	Rückmeldungen der Schulen zum Berichtsentwurf	28
5.4	Reflexion des Jahresabschlussplenums	30
5.5	Qualifizierung und Fortbildung	31
5.6	Teamgespräche	31
<b>6</b>	<b>Pilotphase OSZ</b>	<b>33</b>
6.1	Durchführung	33
6.2	Evaluation	34
6.3	Schlussfolgerungen	35
<b>7</b>	<b>Öffentlichkeitsarbeit</b>	<b>37</b>
<b>8</b>	<b>Zusammenarbeit mit anderen Bundesländern</b>	<b>37</b>
<b>9</b>	<b>Auswertung der Implementationsphase</b>	<b>38</b>
9.1	Jahresauswertung	38
9.2	Onlinebefragung der Lehrkräfte	44
9.3	Schulleiterbefragung	46
9.4	Schlussfolgerungen	47
<b>10</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>49</b>

# 1 Implementation und Weiterentwicklung im Schuljahr 2005/2006

Schulqualität wird in den Schulen hergestellt, für die Prozess- und Ergebnisqualität tragen sie in zunehmendem Maß Eigenverantwortung. „Die Zunahme von Selbstgestaltungsmöglichkeiten, die überall fortschreitende Zuerkennung von Teilautonomie an die Schulen, die Betonung der Profilbildung und eines umfeldbezogenen Arbeitens verlangen nach gemeinsamen Standards, nach Beschreibung der Indikatoren für die angestrebten und vorrangigen Kompetenzen, verlangen also auch nach der „Kontrolle“ der Gleichwertigkeit in der Gestaltungsvielfalt“<sup>1</sup>. Evaluation und Rechenschaftslegung sind zwei ergänzende Elemente im Gesamtmodell der schulischen Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Erweiterte Entscheidungsspielräume erfordern die Übernahme von Verantwortung für das Erreichen selbst gesetzter Ziele durch ein professionelles schulinternes Management sowie die regelmäßige Überprüfung und systematische Rückmeldung von Ergebnissen an die eigenen Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte und Eltern.

Im Land Brandenburg wurde im Februar 2004 beschlossen, als weiteres Element der Qualitätssicherung künftig eine externe Evaluation aller Schulen, genannt „Schulvisitation“ durchzuführen. Diese Schulvisitation untersucht auf der Grundlage ausgewählter Qualitätsmerkmale des „Orientierungsrahmens Schulqualität in Brandenburg“ indikatorengestützt die Schule als Gesamtsystem. Sie verfolgt dabei Ziele auf der Ebene der Einzelschule als auch Ziele auf der Ebene des Schulsystems als Ganzem:

- Die Bewertung des Entwicklungsstandes der Prozess- und Ergebnisqualität von Einzelschulen mit standardisierten Verfahren,
- die Erhöhung der Validität des schulinternen Qualitätsurteils durch eine unabhängige Außen-sicht (erhöhte Transparenz der Qualität der Einzelschule),
- die Förderung der innerschulischen Diskussions- und Entwicklungsprozesse durch den Visita-tionsbericht,
- verstärkte Kooperation der Lehrerinnen und Lehrer bei der Weiterentwicklung der eigenen Schule,
- Sensibilisierung der Lehrerschaft für Qualitätsfragen und Professionalisierung der Schul-leitungen,
- die Gewinnung von Informationen zum Gesamtsystem Schule – ergänzend zu den nationalen und internationalen Schulleistungsuntersuchungen und den landesspezifischen Unter-suchungen – die als Steuerungswissen in Entscheidungen zur Weiterentwicklung des Schulsystems einfließen,
- Identifizierung „schwacher“ Schulen als Voraussetzung für gezielte Maßnahmen.

Die Verfahren, Instrumente und Abläufe dieser Schulvisitation sind in einem Handbuch beschrie-ben, das im Dezember 2006 in überarbeiteter Fassung erschienen und als Material im Branden-burgischen Bildungsserver zugänglich ist.

Im Frühjahr 2005 haben nach einer umfangreichen, mehrmonatigen Qualifizierung und gleich-zeitiger Entwicklung des Verfahrens und der Instrumente 26 Schulvisitatorinnen und -visitatoren ihre Arbeit aufgenommen.

<sup>1</sup> Rainer Brockmeyer. Gleichgewichtsstörungen und schlimmere Leiden – zur Problematik von Failing Schools. In: Pädagogische Führung. Heft 2. 2006



Im Rahmen einer Pilotphase wurden von März bis Mai 2005 an 29 Schulen die Verfahren und Instrumente der Schulvisitation erprobt. Hier zeigte sich bereits, dass die ursprünglichen Überlegungen nicht immer adäquat umzusetzen waren und entsprechend modifiziert werden mussten. So sind Veränderungen im organisatorischen Ablauf, aber auch inhaltlicher Art getroffen worden.<sup>2</sup> Trotz der abschließenden Einschätzung, dass die Konzeption der Schulvisitation erfolgreich bestätigt wurde, blieb für das Schuljahr 2005/2006 die Frage offen, wie sich dieses System flächendeckend auf das Land Brandenburg übertragen lässt.

Ziel der Implementationsphase im Schuljahr 2005/2006 war es zu prüfen, ob die angestrebte Qualität des Prozesses und die Berichtsqualität mit den verabredeten Verfahren erreichbar sind, wenn im gesamten Schuljahr mehr als 100 Schulen visitiert werden. In der Pilotphase wurden die Schulen in drei großen Blöcken im Abstand von etwa 4 Wochen visitiert. Dazwischen war für das Visitationsteam entsprechend Zeit, den Bericht zu entwerfen, abzustimmen und endgültig fertig zu stellen. Die flächendeckende Einführung wich von diesem Prinzip ab, die Visitationstermine waren über das Schuljahr verteilt und die Visitationen fanden nicht mehr zeitgleich statt. An die Geschäftsstelle „Schulvisitation“ wurden neue Anforderungen hinsichtlich der terminlichen und organisatorischen Koordination gestellt. Die Optimierung der Arbeitsabläufe war damit eine weitere Aufgabe der Implementationsphase. Auch die Gestaltung der Einsatzplanung der Schulvisitorinnen und -visitatoren galt es zu überprüfen.

Die getroffene Festlegung der Normen für die jeweiligen Profilm Merkmale wurde zwar zum Teil nach Abschluss der Pilotphase kritisch hinterfragt, die geringe Anzahl der visitierten Schulen ließ aber noch nicht auf eine empirische Relevanz schließen. Eine erneute Prüfung nach der Implementationsphase sollte auch Aufschluss darüber geben, ob die Normierung Bestand haben soll oder ggf. verändert werden müsste.

Beabsichtigt war außerdem, dass die landesweite Einführung der Schulvisitation zu einer Weiterentwicklung der Instrumente, einer höheren Professionalität der Schulvisitorinnen und -visitatoren, aber auch zu einer Überprüfung der Validität (Gültigkeit) und Reliabilität (Messgenauigkeit) der Instrumente führt. Da die Beobachtung und Bewertung der Lehr- und Lernprozesse im Rahmen von Unterrichtsbeobachtungen im Gesamtkonzept der Schulvisitation einen besonderen Stellenwert einnehmen, sollten auch weitere Erfahrungen hinsichtlich der Validität und Reliabilität der Unterrichtsbeobachtung gesammelt werden.

Es ist daher nicht überraschend, dass als Ergebnis der Auswertung der Implementationsphase einzelne Indikatoren, Normierungen und Verfahrensschritte verändert und optimiert wurden. Wesentliche Veränderungen werden in diesem Bericht erläutert und begründet, zugleich wird deutlich, dass an einigen Stellen nach wie vor Fragen und Unsicherheiten bestehen.

Als weiteres Ziel der Implementationsphase sollte ein erster Versuch unternommen werden, die wesentlichen Befunde aus 100 Schulbesuchen systematisch auszuwerten und möglicherweise erste Trends über Stärken und Schwächen zu erkennen.

<sup>2</sup> Abschlussbericht zur Pilotphase der Schulvisitation im Land Brandenburg. Potsdam Januar 2006. S. 14f.

## 2 Rahmenbedingungen der Schulvisitation Brandenburg

### 2.1 Institutionelle Einordnung im Gesamtsystem der Bildungsverwaltung

Mit der im Dezember 2006 vom Landtag Brandenburg verabschiedeten Schulgesetznovelle wird die Schulvisitation gesetzlich verankert. Im § 129 des Brandenburgischen Schulgesetzes (Bbg-SchulG) – Grundsätze der Schulaufsicht – lautet der neu eingefügte Absatz 3:

*„Die Schulvisitation unterstützt die Qualitätsentwicklung der Schulen durch regelmäßige systematische Schulbesuche, die von fachlich geeigneten Personen durchgeführt werden. Ergebnisse der Schulbesuche werden den Schulen, Schulbehörden und Schulträgern zu deren Aufgabenerfüllung zur Verfügung gestellt.“*

Bereits vor der Novellierung des Schulgesetzes war im § 7 Abs. 2 Satz 3 BbgSchulG festgelegt, „(Schulen) nehmen an den durch die Schulbehörden veranlassten Überprüfungen teil (externe Evaluation)“.

Nachfolgend werden die Aufgabenfelder einzelner Einrichtungen der brandenburgischen Bildungsverwaltung an der Schnittstelle „Schulvisitation“ näher erläutert.

Das **brandenburgische Bildungsministerium** (Ministerium für Bildung, Jugend und Sport – MBS) regelt alle grundsätzlichen Angelegenheiten der Schulvisitation und übt die Fachaufsicht über die Schulvisitation aus. Dazu gehören u.a. die Genehmigung der jeweiligen Instrumente und ihre Weiterentwicklung, Vorgaben zur Zahl der jährlich zu visitierenden Schulen, Bereitstellung der erforderlichen Personal- und Sachmittel, Auswahl der Schulvisitatorinnen und -visitatoren sowie die Berufung einer Leiterin bzw. eines Leiters der Schulvisitation.

Die **Schulvisitation Brandenburg** besteht aus 26 Visitorinnen und Visitatoren, von denen einer Person die Leitungsaufgabe übertragen wurde. Sie wird unterstützt durch eine Landesgeschäftsstelle, in der insgesamt vier Personen arbeiten sollen. Zurzeit ist die Geschäftsstelle im Aufbau begriffen. Im Rahmen einer Geschäftsordnung, die durch das MBS erlassen wurde, wird beschrieben, welche Aufgaben die Schulvisitation eigenverantwortlich wahrnimmt. Die Geschäftsstelle ist als eigenständige Arbeitsstelle auf dem Gelände des Landesinstituts für Schule und Medien (LISUM) untergebracht und kooperiert mit einzelnen Abteilungen und Referaten des LISUM.

Das **Institut für Schulqualität der Länder Berlin und Brandenburg (ISQ)** besteht seit dem 1.1.2006 und leistet technische Unterstützung bei den vor den Visitationen stattfindenden Befragungen der Schülerinnen und Schüler, Eltern und Lehrkräfte. Diese finden zum Teil web-basiert über die Internetplattform des ISQ statt ([www.isq-bb.de](http://www.isq-bb.de)), zum Teil in Form von schriftlichen Befragungen, die im ISQ ausgewertet und zu einem Datenreport für die Visitationsteams verarbeitet werden. Darüber hinaus werden durch wissenschaftliche Mitarbeiter des ISQ die Gesamtergebnisse der durchgeführten Schulvisitationen ausgewertet und für den jährlichen Landesbericht bereitgestellt (vgl. Kapitel 9 in diesem Bericht).

Die sechs **staatlichen Schulämter** wirken bei der Schulvisitation in der Weise mit, dass sie bis zu 25 % der jährlich zu visitierenden Schulen benennen können. Nach dem Erhalt der Schulberichte kommen ihnen vor allem zwei Aufgaben zu:

- die Unterstützung innerschulischer Prozesse der Qualitätsentwicklung auf der Basis der Aussagen im Schulbericht,

- die Überprüfung von Verbesserungsmaßnahmen sowie die Einschätzung ihrer Ergebnisse, wenn diese in einer Handlungsvereinbarung zwischen Schule und Schulaufsicht festgelegt wurden.

Da bei den staatlichen Schulämtern die Verantwortung für die regionalen Unterstützungssysteme der Fortbildung und Schulberatung liegt, hängt die Wirksamkeit der externen Schulevaluation auch in hohem Maße davon ab, wie gut den staatlichen Schulämtern die Wahrnehmung dieser Aufgabe gelingt.

Die **Schulträger** sind im Zusammenhang mit der externen Evaluation der Schulen besonders für die gemeinsame Begutachtung des Zustands von Gebäuden, Ausstattung und Gelände zusammen mit den Visitationsteams von Bedeutung. Sie werden daher über alle Verfahrensschritte rechtzeitig informiert und sind eingeladen, am obligatorischen Schulrundgang teilzunehmen. Sie erhalten nach Abschluss der Visitation den vollständigen Schulbericht zur Kenntnisnahme mit dem Angebot, sich bei Bedarf unmittelbar mit der Schule und der Schulaufsicht über weitere Schritte zu beraten.

## 2.2 Personelle Ausstattung und Einsatzplanung

Im Schuljahr 2005/2006 haben die Schulvisitorinnen und -visitatoren einhundert Schulen begutachtet. Daneben wurden Schulvisitationen in Förderschulen vorbereitet und in Oberstufenzentren probeweise durchgeführt.

Die staatlichen Schulämter stellten insgesamt 26 Lehrerinnen und Lehrer, Schulleiterinnen und Schulleiter sowie Schulaufsichtsbeamte im Umfang von 18 VZE<sup>3</sup> für diese Tätigkeit frei.

Sieben Personen wurden zum Beginn des Schuljahres mit ihrem vollen Arbeitsumfang für diese Aufgabe eingesetzt. Die Übrigen waren mit unterschiedlichen Anteilen an ihrer regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit an den Visitationen beteiligt (40 % bis 70 % Freistellung). Daneben sollten sie weiterhin ihrer Lehr- oder einer Schulberatungstätigkeit nachgehen. Im Verlauf des Schuljahres wurde es möglich, bei fünf weiteren Personen die Freistellungsanteile so zu erhöhen, dass sie ebenfalls mit vollem Arbeitsumfang der Schulvisitation zur Verfügung stehen. So setzte sich die Gruppe der Visitorinnen und Visitatoren am Ende des Schuljahres aus 12 Vollzeitkräften und 14 anteilig tätigen Personen zusammen. Aus der zu Beginn des Schuljahres bestehenden Konstellation heraus wurden sieben Teams gebildet, denen jeweils eine Vollzeitvisitorin oder ein -visitor zugeordnet wurde. Jedes Team sollte dabei vorrangig in einem bestimmten Schulamtsbereich tätig sein. Bei der Zusammensetzung der Teams wurde darauf geachtet, dass

- die Teammitglieder nicht im eigenen Schulamtsbereich tätig werden können,
- möglichst alle, die verschiedenen Schulstufen betreffenden Kompetenzen in jedem Team vertreten sind und
- und die Fahrwege möglichst gering gehalten werden.

<sup>3</sup> VZE = Vollzeiteinheit ; Arbeitszeit einer vollbeschäftigten Person

## 2 Rahmenbedingungen der Schulvisitation Brandenburg

Die Visitorinnen und Visitatoren unterstehen dienstrechtlich ihrem jeweiligen staatlichen Schulamt. Für die Visitationstätigkeit gibt es eine pauschale Beauftragung und Freistellung. Die sieben Teams bestanden aus jeweils drei bis vier Visitorinnen oder Visitatoren. Auf der Grundlage der den Teams jeweils zugeordneten Schulen erstellen diese ihre konkrete Einsatzplanung mit den Terminen für Vorgespräche und Schulbesuche sowie mit den jeweiligen Verantwortlichkeiten und der Zusammensetzung der Visitationsteams für jede Schule. Die Vollzeitvisitorinnen und -visitatoren koordinieren dabei diese Planungsarbeit in ihrem Team. Die Planungsergebnisse der Teams werden der Leitung und der Geschäftsstelle für die Gesamtplanung und für die technische Vorbereitung übergeben.

Nr.	Team	Visitor(in)nen	Schule	Schulamt	Vorgespräch	Termine	
						1. Tag	2. Tag
1		Frau Wagner	G Finow	Eberswalde	30.08. 9:00 Uhr	24. Okt. 2005	25. Okt. 2005
		Hr. Dolatkiewicz					
2		Frau Ziegenhagen	O/OG Steuben Potsdam	Brandenburg	19.08.05 12:30 Uhr	3. Nov. 2005	4. Nov. 2005
		Hr. Dolatkiewicz					
		Frau Schwenke (Team CB)					
3	Dolatkiewicz, Ziegenhagen, Wagner	Frau Wagner	G Klingenberg BRB	Brandenburg	13.09.05 10:00 Uhr	14. Nov. 2005	15. Nov. 2005
		Hr. Dolatkiewicz					
4		Frau Ziegenhagen	OG Haeckel Werder	Brandenburg	02.09.05 12:00 Uhr	24. Nov. 2005	25. Nov. 2005
		Hr. Dolatkiewicz					
		Frau Schwenke					
5							
6							

Verantwortlich für die Organisation der einzelnen Visitation

Bericht G Finow: Jürgen Dolatkiewicz  
 Bericht O/OG Steuben P: Petra Ziegenhagen  
 Bericht G Klingenberg Bbg: Sabine Wagner  
 Bericht OG Haeckel Werder: Jürgen Dolatkiewicz - (Bericht aufteilen)

Abb.1: Auszug aus einer Teamplanung

Das Prinzip der Eigenverantwortlichkeit des Teams von der terminlichen und personellen Planung über die Durchführung der konkreten Schulvisitation bis zur Erstellung des Berichtes hat sich bewährt. Alle Teams haben ihre Aufgaben mit hoher Zuverlässigkeit und großem Verantwortungsbewusstsein wahrgenommen.

Zum Beginn des Schuljahres 2005/2006 konnten anhand der Ergebnisse der Pilotphase nur ungefähre Aussagen zum tatsächlich erforderlichen Personaleinsatz getroffen werden. Erst durch die Erfahrung der Organisation von 100 Schulbesuchen wurde manches Problem sichtbar. So wurde inzwischen die Teamstruktur auf sechs Großteams mit drei bis fünf Visitorinnen oder Visitatoren – darunter zwei Vollzeitvisitatoren – umgestellt. Jedes Team ist für einen Schulamtsbereich verantwortlich. Die Freistellungstage für die abgeordneten Lehrkräfte sind einheitlich Donnerstag und Freitag. Die größeren Teams haben jetzt auch die Möglichkeit, zwei Schulen zum selben Termin zu besuchen oder auch die jeweils erforderliche Vertretung besser zu gewährleisten.

Mit Beginn des Schuljahres 2006/2007 wurden die Großteams personell neu zusammengestellt. Damit sollen ungewünschte Routinen vermieden, Erfahrungen zwischen den Teams transferiert und soll die Arbeit insgesamt professionalisiert werden.

Der von Beginn an verfolgte Ansatz, die Schulvisitationen gemeinsam von haupt- und nebenamtlichen Visitorinnen oder Visitatoren vornehmen zu lassen und verschiedene Erfahrungen und Sichtweisen (Lehrkräfte, Schulleitung, Schulaufsicht) in den Teams zusammenzuführen, wird grundsätzlich als erfolgreich betrachtet. Da von den 26 tätigen Visitorinnen und Visitatoren jedoch schon jetzt nur drei Personen über Erfahrungen aus der Schulaufsicht verfügen, war dieses Prinzip nur zum Teil einlösbar. Bei künftigen Personalveränderungen sollte eine entsprechende Balance zwischen den Gruppen immer im Blick behalten werden.

Das der Schulvisitation zur Verfügung stehende Personal hat, bedingt durch die unterschiedliche Größe der Schulen (ab 45 Lehrkräften wurden drei Schulvisitatoren eingesetzt), zeitweise einen überdurchschnittlichen und gelegentlich einen unterdurchschnittlichen Aufwand zu betreiben. Nur durch eine verlässliche, im Umfang angemessene Personalausstattung sind die erforderlichen Ausgleiche herzustellen

Überlegungen aus der Zeit der Konzeptentwicklung, kleine Schulen nur an einem Tag zu besuchen, um dadurch Personal und Kosten einzusparen, gehen an den praktischen Erfordernissen vorbei und sind nicht praktikabel. Die Sicherung einer ausreichenden Zahl von Unterrichtsbeobachtungen und die Durchführung aller Gespräche mit Eltern, Schülerinnen und Schülern und Lehrkräften/Schulleitung lassen sich auch an kleinen Grundschulen nicht an einem Tag in zumutbarer Weise erledigen.

Der bei der Planung der Personalausstattung unterschätzte Aufwand, der u.a. in Bezug auf die Visitation von Förderschulen und Oberstufenzentren zu leisten ist, hat mit dazu beigetragen, dass die gewünschte Sollzahl von jährlich 150 Schulbesuchen deutlich unterschritten wurde. Außerdem haben die zur Verfügung stehenden Reisekosten zu einer Begrenzung der möglichen Höchstzahl an Visitationen geführt.

Aufgrund der beschriebenen Personalstruktur ist es wenig sinnvoll, an einem Ort im Land Brandenburg Büros oder Dienstwagen für alle Schulvisitorinnen und -visitatoren vorzuhalten. Da die Visitationstätigkeit aber mit Bürotätigkeit, Kommunikationsaufwand und Fahraufwand verbunden ist, stellen alle Schulvisitorinnen und -visitatoren privat die Kommunikationsmittel wie Computer, Drucker, Telefon, Handy und ggf. Fax sowie das notwendige Fahrzeug zur Verfügung. Sie können für die gefahrenen Kilometer Dienstreisekosten geltend machen und erhalten eine Kommunikationspauschale von je 10 €/Monat sowie Druckerpapier und Druckerpatronen erstattet. Trotzdem ist diese Situation nicht befriedigend und belastet die in der Visitation tätigen Personen in erheblicher Weise mit zusätzlichen Kosten. Über Verbesserungen auf diesem Gebiet muss daher weiter nachgedacht werden.

### 2.3 Aufgaben und Ausstattung der Geschäftsstelle

Die ursprüngliche Konzeption<sup>4</sup> sah vor, die Geschäftsstelle der Schulvisitation mit einer Leitungsstelle und drei Sachbearbeiterstellen auszustatten. Dies konnte aus personalwirtschaftlichen Gründen bisher jedoch noch nicht realisiert werden.

Die materielle und informationstechnische Ausstattung dagegen konnte dem Bedarf entsprechend vervollkommen werden, sodass nun angemessene technische Voraussetzungen gegeben sind. Mit Abschluss der Implementationsphase gibt es in der Geschäftsstelle den Gesamtüberblick über das notwendige Datenmanagement, sodass die Erstellung einer Datenbank zum Prozessmanagement in Auftrag gegeben werden konnte.

In der Geschäftsstelle liegt die Verantwortung für den gesamten organisatorischen Ablauf. Hierzu gehören die Erledigung des gesamten Schriftverkehrs zwischen Schulen, staatlichen Schulämtern und Schulträgern, aber auch in Zusammenarbeit mit dem ISQ (Institut für Schulqualität der Länder Berlin und Brandenburg) die organisatorische Absicherung der Online-Befragung der Lehrkräfte und die Auswahl der Schulen. Den Visitationsteams werden in der Geschäftsstelle die für die Schulvisitation notwendigen Unterlagen zusammengestellt und die von den Schulen eingehenden Feedbacks zur Schulvisitation bzw. Stellungnahmen zu den Berichtsentwürfen zugesandt.

Die intensive Nutzung eines BSCW-Servers als gemeinsames Arbeitsmedium von Geschäftsstelle und Visitorinnen und Visitatoren hat sich bewährt. Sowohl bei dem Arbeitsaustausch zwischen den Visitorinnen und Visitatoren als auch beim Datenverkehr zwischen Schulen, Geschäftsstelle und Visitationsteams entfallen durch die Nutzung des Servers traditionelle Übermittlungswege. Außerdem zwingt die gemeinsame Nutzung des Servers zu Absprachen über die einheitliche Systematisierung und Speicherung des Datenmaterials.

Die Auswahl der Visitationsschulen erfolgte in der Implementationsphase durch freiwillige Bewerbungen von Schulen (bis zu 50% aller visitierten Schulen) und durch die staatlichen Schulämter. Ausgehend von der Gesamtzahl der in fünf Jahren zu visitierenden Schulen des Landes Brandenburg wurde die jährliche Anzahl der Schulen pro Schulamtsbereich ermittelt und diese Schulamts-Jahresquote entsprechend dem prozentualen Anteil der Schulformen festgelegt. Im Ergebnis der Implementationsphase musste festgestellt werden, dass die Quote der freiwilligen Bewerbungen von den Schulen nicht ausgeschöpft wurde. Künftig wird deshalb die Auswahl der Schulen durch ein Losverfahren ergänzt werden: Bis zu 50% der Schulen können sich weiterhin freiwillig bewerben und bis zu 25% werden von den staatlichen Schulämtern benannt, die an 100% fehlenden Schulen werden durch das Losverfahren bestimmt.

<sup>4</sup> Konzeption des MBS im Land Brandenburg (gemäß Beschluss vom 13.02.2004) zum Thema „Schulvisitation/externe Schulevaluation“

## 2.4 Finanzielle Rahmenbedingungen

Der erst am Ende der Pilotphase im Juli 2005 aus praktischer Erfahrung ermittelte tatsächliche Bedarf an Haushaltsmitteln für eine Visitation von jährlich 150 Schulen im Land Brandenburg konnte wegen des langen Vorlaufs für einen Landeshaushaltsplan für das Jahr 2006 nicht zur Verfügung gestellt werden. Daraus ergab sich, dass im Jahr 2006 nur Landesmittel für die Visitation von ca. 100 Schulen zur Verfügung standen. Der tatsächliche finanzielle Bedarf im Sachkostenbereich konnte erst für das Jahr 2007 berücksichtigt werden.

Im Schuljahr 2005/2006 verursachte die Schulvisitation des Landes Brandenburg geschätzte Kosten von zirka 1,32 Mio. €. Den größten Anteil an diesen Kosten haben die Personalausgaben für die 26 Visitatoren<sup>5</sup>, für die insgesamt 18 VZE (Vollzeiteinheiten) angesetzt werden. Hinzu kommen die Personalkosten für die Geschäftsstelle sowie alle sächlichen Kosten (Verbrauchsmaterialien, Reisekosten, Betriebskosten der Geschäftsstelle). Für die einzelne Schulvisitation bedeutete dies im Schuljahr 2005/2006 bei 100 Visitationen einen Aufwand von rund 13 200 €, davon 95 % Personalkosten. Bei dieser Berechnung muss allerdings beachtet werden, dass die meisten Visitatorinnen und Visitatoren mit A 12/ A13 als Lehrkräfte eingestuft sind, da es sich bei diesen Stellen nicht um Funktionsstellen handelt. Würden Besoldungen von durchschnittlich A 14 zugrunde gelegt, wie sie in einigen anderen Bundesländern als Besoldung für Schulinspektoren üblich sind, würden die Kosten entsprechend steigen.

Unberücksichtigt in dieser Berechnung sind ebenfalls die privat anfallenden Zusatzkosten durch Nutzung der eigenen privaten Infrastruktur für die Erledigung der Aufgaben.

<sup>5</sup> Basis: 18 VZE mit 50 000 € Bruttopersonalkosten je VZE jährlich (A 13 Besoldung)



## 3 Verfahren und Instrumente

### 3.1 Datenerhebung

Ein möglichst umfassendes und objektives Bild der Schulen verlangt eine ausführliche Datenerhebung. Etwa 12 Wochen vor der Schulvisitation bekommen die Schulen zwei Fragebogen zugesandt, den Mantelbogen und den Datenerhebungsbogen. Der Mantelbogen ist übergreifend für alle Schulformen konzipiert und enthält allgemeine Fragen zur Schulentwicklung, zum Einzugsgebiet und zu Besonderheiten der Schule, aber auch Fragen zu statistischen Angaben über Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler und das weitere schulische Personal.

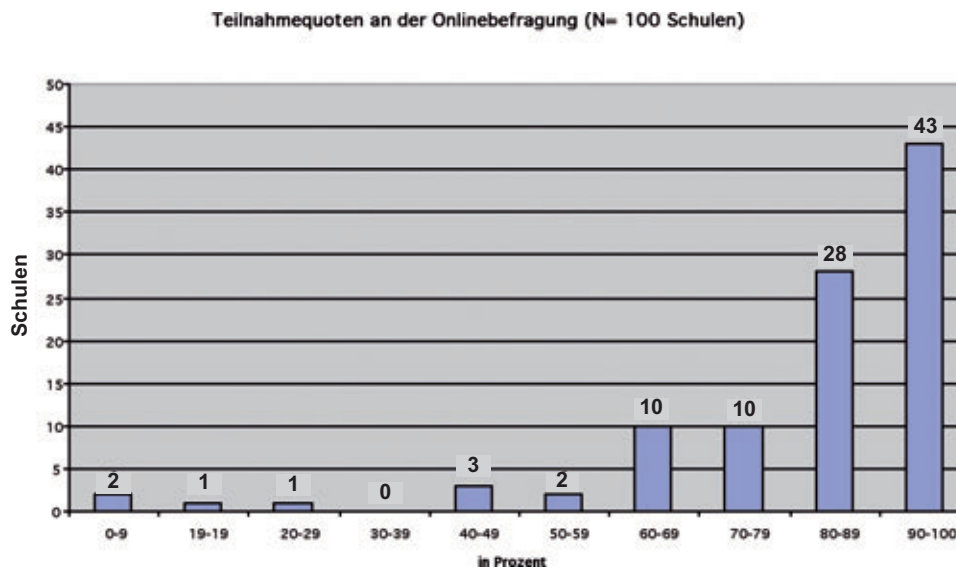
Der Datenerhebungsbogen ist schulformspezifisch. Hier werden u.a. Leistungsergebnisse der Schule, Teilnahme an Wettbewerben, Schulabschlüsse, Unterrichtsausfall, Wiederholer und Überspringer in statistischer Form erfasst, aber auch Aussagen zu schulinternen Lehrplänen, zur Schulkultur, zur Zusammenarbeit mit Eltern, Schülerinnen und Schülern, zur Erarbeitung des Schulprogramms oder auch zu schulinternen Evaluationen. Sowohl der Mantel- als auch der Datenerhebungsbogen waren für die Schulen nur mit großem Zeitaufwand auszufüllen. Es war nicht möglich, Daten, die von den Schulen bereits an zentrale Stellen gemeldet wurden, zentral in den Mantel- und Datenerhebungsbogen zu übernehmen. Während der Implementationsphase lag deshalb besonderes Augenmerk darauf, diese beiden Bogen mit anderen bestehenden Fragebogen im Land abzugleichen, um Redundanzen zu vermeiden. Mit der Möglichkeit die für die Visitation wichtigen Fragen mit bereits vorhandenen elektronischen Datenquellen zu verknüpfen soll künftig dieser Arbeitsaufwand für die Schulen minimiert werden.

Weiterhin erhalten die Schulen im Vorfeld der Schulvisitation eine „Dokumentenliste“, in der alle Unterlagen aufgeführt sind, die das Visitationsteam für die Vorbereitung der Schulvisitation benötigt. Auch diese Liste ist während der Implementationsphase überarbeitet und auf wesentliche Dokumente reduziert worden.

### 3.2 Fragebogen

Ein wesentliches Erhebungsinstrument der Schulvisitation ist ein ca. 4 Wochen vor der Schulvisitation von den Lehrkräften zu beantwortender Fragebogen, der rund 40 Items zur Unterrichts- und Schulkultur umfasst. Der bereits in der Pilotphase erprobte Online-Lehrerfragebogen wurde im Schuljahr 2005/2006 an allen visitierten Schulen eingesetzt. Die betreffenden Schulen erhielten durch die Geschäftsstelle „Schulvisitation“ die notwendigen Informationen zur webbasierten Dateneingabe sowie die erforderlichen Passwörter. Die Ergebnisse standen ausschließlich der Schule und dem Visitationsteam zur Verfügung. Um belastbare Informationen zu erhalten, war eine Teilnehmerquote von 80% des Lehrkräftekollegiums notwendig. Da ein Teil der Items sich auf das Schulleitungshandeln bezieht, nimmt die Schulleiterin bzw. der Schulleiter an dieser Onlinebefragung nicht teil. In 71 der 100 Schulen nahmen mindestens 80% der Lehrkräfte teil, somit konnten die Ergebnisse der Onlinebefragung für die Bewertung herangezogen werden.





**Abb. 2 Teilnahme an der Onlinebefragung in Prozent des jeweiligen Kollegiums**

In 17 Schulen (davon 16 Grundschulen) nahmen alle Lehrkräfte des Kollegiums an der Onlinebefragung teil.

Der eingesetzte Fragebogen ist ein Instrument zur Erfassung subjektiver Einschätzungen (subjektive Selbst- und Fremdsicht) und wird deshalb mit anderen Instrumenten kombiniert und kontrastiert. Die Items des Fragebogens betreffen zwei große Bereiche: Im ersten Teil wird der eigene Unterricht reflexiv betrachtet, im zweiten Teil werden Aussagen zur Schule getroffen. Dabei steht die Einschätzung des Schulleitungshandelns im Vordergrund. Besonders für die Interviews bieten diese Rückmeldungen Anlass zum Nachfragen und zur vertiefenden Reflexion (zur inhaltlichen Auswertung siehe Kapitel 9.2).

Hinweise der Schulen zur Verbesserung des Fragebogens wurden ebenso wie die Ergebnisse der internen Selbstevaluation zu dem Fragebogen aufgenommen und führten zu einer Überarbeitung. Wesentliche Gründe dafür waren die nicht immer eindeutige Zuordnung der Fragen zu einem passenden Indikator, die nicht immer genaue Passfähigkeit der Distraktoren (Antwortvorgaben) in Bezug auf die Frageformulierungen sowie der Abgleich mit anderen Erhebungsinstrumenten.

Parallel zur Überarbeitung des Lehrkräftefragebogens erfolgte die Erarbeitung von Fragebogen für Schülerinnen und Schüler, Eltern und für die Partner der beruflichen Bildung. Folgende Eckpunkte bildeten die Basis für die Entwicklung der Befragungs-Items:

1. Die Items der Fragebogen sollen unterstützende Informationen zur Bewertung der Indikatoren geben, die durch Beobachtung nur unzureichend eingeschätzt werden können und so eine sinnvolle Ergänzung der Ergebnisse der Interviews bieten.
2. Die Zahl der Items sollte so gering wie möglich sein, um den Fragebogen für die jeweilige Zielgruppe überschaubar zu machen (max. 25-35 Items).

3. Die Items für allgemein bildende Schulen sollten keine Schulformspezifika aufweisen. Nur für berufsbildende Schulen wurden teilweise eigene Formulierungen für sinnvoll gehalten. Der Fragebogen für Schülerinnen und Schüler der Grundschulen (Jahrgangsstufen 4 bis 6) wurde gegenüber dem Bogen für die Jahrgangsstufen 7 bis 13 etwas gekürzt.
4. Die Distraktoren sollten gleich lautend formuliert werden, um eine Vergleichbarkeit aller Fragebögen gewährleisten zu können. Einige gleichlautend formulierte Fragen bilden dabei die Grundlage für eine Triangulation dieser Aussagen.

Die neu entwickelten Fragebögen wurden mit Beginn des Schuljahres 2006/2007 in einer Testphase geprüft und sollen ab 1. März 2007 flächendeckend eingesetzt.

### 3.3 Überblicksbogen

Der Überblicksbogen bildet die Grundlage für die Bewertung der Schule und den schriftlichen Bericht des Visitationsteams. Er baut auf dem Orientierungsrahmen „Schulqualität in Brandenburg“ auf und beschreibt die im Rahmen der Schulvisitation zu bewertenden Profilvermerkmale.

Der Überblicksbogen ist ein zentrales Arbeitsmittel für die Visitationsteams während ihrer Arbeit in der Schule. Hier werden alle Ergebnisse der Unterrichtsbeobachtungen, der Interviews sowie der Auswertung der schulischen Daten und Dokumente zusammengeführt. Er stellt eine standardisierte Form der Urteilsfindung dar und sorgt somit für Transparenz durch einen hohen Grad an Vereinheitlichung der Maßstäbe. Für die Schulwertung enthält er Normangaben und benennt auch die jeweiligen Quellen der Informationsgewinnung. Einen besonderen Schwerpunkt bildet die Unterrichtsgestaltung, und hier insbesondere das Lehrkräftehandeln.

In der folgenden Übersicht wird der Zusammenhang zwischen den einzelnen Qualitätsmerkmalen im Orientierungsrahmen „Schulqualität in Brandenburg“ und dem Übersichtsbogen mit den Profilvermerkmalen der Schulvisitation dargestellt. So wird deutlich, dass im Rahmen der Schulvisitation nicht jedes Qualitätsmerkmal direkt überprüft wird, sondern einzelne Qualitätsmerkmale zu einem Profilvermerkmal zusammengefasst werden, bzw. an anderen Stellen aus einem Qualitätsmerkmal mehrere Profilvermerkmale abgeleitet werden.



**Abb. 3: Zuordnung der Qualitätsmerkmale des Orientierungsrahmens „Schulqualität in Brandenburg“ zu den Profilmerkmalen der Schulvisitation**

Im Laufe des Schuljahres 2005/2006 gab es im Rahmen der Implementationsphase eine kritische Diskussion in den jeweiligen Visitationsteams über die Normierung, die Gewichtung der einzelnen Indikatoren sowie über deren Abgrenzung und Ausschärfung. Als Ergebnis der Abstimmungen zwischen Schulvisitation und MBSJ wurden an etlichen Stellen Veränderungen vorgenommen, der überarbeitete Überblicksbogen ist im Handbuch Schulvisitation Version 1.2. abgedruckt. Gegenüber der im Schuljahr 2005/2006 geltenden Fassung enthält er folgende Veränderungen:

Festlegungen zur Bewertung für den Standard „Bewertung 3 = eher stark als schwach“

Die Wertung für den Standard wurde präziser vorgegeben. Im Schuljahr 2005/2006 war nur die Bewertung „3“ (eher stark als schwach) als landesweite Norm genau definiert. Zukünftig wird die Bewertung „4“ (überwiegend stark) dann vergeben, wenn mindestens 85% der jeweiligen Indikatoren mit „+“ und kein Indikator mit „-“ eingeschätzt wurde, die Bewertung „1“ (überwiegend schwach) ist zwingend, wenn kein Indikator mit „+“ bewertet wurde.

#### **Veränderungen in den einzelnen Qualitätsbereichen:**

##### **Qualitätsbereich 1 „Ergebnisse“**

Hier wird weiterhin nur der erkennbare Stand der Schule in den letzten drei Schuljahren in Bezug auf Test- und Prüfungsergebnisse im Bericht dargestellt. Eine Wertung wird nicht vorgenommen, da die vorhandenen Datenreihen (z. B. aus landesweiten Tests) noch keine gesicherte Darstellung der Kompetenzentwicklung bei den Schülerinnen und Schülern der Einzelschule zulassen. Außerdem ist es zurzeit noch nicht möglich, die Leistungsdaten der Schule im Blick auf ihre spezifische Schülerschaft zu adjustieren.

Lediglich zum Profilvermerkmal 3 nimmt das Team eine Wertung vor. Die Zufriedenheit von Eltern sowie von Schülerinnen und Schülern mit ihrer Schule wird nun getrennt festgestellt. Der Indikator 3.3 („Schülerinnen und Schüler, Eltern und Lehrkräfte setzen sich gemeinsam mit der Schulqualität auseinander“) wurde entfernt, da hier Überschneidungen mit dem Qualitätsbereich 6 „Qualitätsentwicklung“ nicht ausgeschlossen werden konnten.

##### **Qualitätsbereich 2 „Lernkultur“**

Im Profilvermerkmal 5 bleibt die Nutzung der Unterrichtszeit der normgebende Schwerpunkt. Die anderen Indikatoren wurden durch die Normveränderung lediglich aufgewertet.

Im Profilvermerkmal 6 („Die Lehrerinnen und Lehrer unterstützen im Unterricht einen aktiven Lernprozess der Schülerinnen und Schüler“) wird erstmalig die allgemeine Norm (Feststellung in mindestens 75 Prozent der Unterrichtsbeobachtungen) verlassen. Während die Anregung zur aktiven Teilnahme am Unterricht auch weiterhin in vollem Umfang erwartet werden darf, sind Anregungen zur Zusammenarbeit, die selbstständige Planung des Lernprozesses oder das Darlegen eigener Lösungen durch die Schülerinnen oder Schüler bzw. die Reflexion darüber schon aus methodischen Gründen nicht in jeder Unterrichtsstunde zu beobachten. Die Normschwelle wurde hier auf 50 Prozent abgesenkt.

Die Norm für das Profilvermerkmal 7 („Das unterrichtliche Vorgehen...“) zielt deutlicher als bisher auf die erkennbare Unterrichtsstruktur, die Aufgabenverständlichkeit und die Binnendifferenzierung innerhalb der Lerngruppe.

Ähnlich wie beim Profilvermerkmal 3 wird im Profilvermerkmal 9 (Transparentes Konzept für Lernanforderungen und Lernkontrollen) die Transparenz für Eltern sowie für Schülerinnen und Schüler getrennt ermittelt.

**Qualitätsbereich 3 „Schulkultur“**

Zum Profilvermerkmal 11 („Die Schule ermöglicht eine aktive Beteiligung der Schülerinnen, Schüler und Eltern am Schulleben“) wird ein Indikator hinzugefügt, der die Rolle der Lehrkräfte in diesem Prozess erfasst („Die Lehrkräfte fördern aktiv ...“). Die Normierung berücksichtigt stärker die aktive Mitwirkung von Schülerinnen, Schülern und Eltern.

**Qualitätsbereich 4 „Schulmanagement“**

Im Profilvermerkmal 14 wurden Überschneidungen beseitigt und zwei Indikatoren zu einem zusammengefügt. Die Indikatoren des Profilvermerkmals 15 erfahren durch die Konkretisierung der Norm eine ähnliche Aufwertung wie im Profilvermerkmal 5. In beiden Fällen reichte bislang jeweils ein Indikator (von drei) für eine positive Bewertung. Nun muss über einen weiteren Indikator ein positives Bild vermittelt werden.

**Qualitätsbereich 5 „Lehrerprofessionalität“**

Wo es bisher ausreichend war, dass in der Schule Teamarbeit ermöglicht wurde, wird jetzt präzise erwartet, dass diese auch unterstützt wird. Auch im Profilvermerkmal 16 wird damit aktives Handeln in den Vordergrund gestellt. Die Herausnahme des Indikators 16.6 (Aufgabenverteilung) soll die Überschneidung mit dem Qualitätsbereich 4 „Schulmanagement“ beseitigen und das Profil somit schärfen. Dadurch wurde eine geringfügige Normveränderung erforderlich.

**Qualitätsbereich 6 „Qualitätsentwicklung“**

Beim Profilvermerkmal 17 (Schulprogramm) wird nun davon ausgegangen, dass die Schule inzwischen über ein Schulprogramm verfügt. Der Indikator, durch den nur dessen Existenz festgestellt werden sollte, wurde entfernt. Damit wird das Leitbild der Schule normrelevant.

Für die Schulvisitation in Oberstufenzentren wurden einige Indikatoren hinzugefügt, die die Abteilungsstruktur und die Partner der beruflichen Bildung berücksichtigen. Das Qualitätsprofil mit allen seinen Merkmalen wurde aber nicht verändert. Es ist für alle Schulen und damit auch für die Schulformen gleich.

Die erfolgten Anpassungen in der Normierung sowie bei den Indikatoren und die Festlegungen zur Bewertung erfolgten in der Sache sehr behutsam. Sie sollen mehr Klarheit der Aussagen ermöglichen und die Bewertung sicherer machen.

**3.4 Unterrichtsbeobachtungsbogen**

Der Unterrichtsbeobachtungsbogen hat inhaltlich gegenüber der Pilotphase im Schuljahr 2005/2006 keine Änderung erfahren. Für das Schuljahr 2006/2007 werden allerdings zusätzliche Informationen aufgenommen, die eine differenzierte Auswertung der Beobachtung der Unterrichtsstunden möglich machen sollen. So wird künftig z.B. erfasst, in welcher Stunde der Besuch stattfand und ob es sich um den Stundenanfang oder das Stundenende handelte.

Ob die im Bogen erhobenen Informationen über das Unterrichtsgeschehen sich tatsächlich eindeutig erfassen lassen und ob sie die gewünschte Relevanz zur beabsichtigten pauschalen Bewertung des Unterrichtsgeschehens besitzen, wird weiter Gegenstand der Diskussion bleiben. Da die Unterrichtsbeobachtungen einen zentralen Stellenwert für die Beurteilung der Schule besitzen, wird auch 2006/2007 in länderübergreifenden Tagungen diese wichtige Frage weiter behandelt werden.

## 4 Visitationsbericht

Im Schuljahr 2005/2006 haben insgesamt 100 Schulen ihren Visitationsbericht erhalten. Diese Berichte sind das zentrale Ergebnis der Schulvisitation. Die Berichterstattung an die Schulen folgt dem Duktus einer externen Evaluation und vermeidet deshalb Bezüge zu einer Beratung für die weitere Entwicklung der Schule.

Im Sinne einer internen Qualitätskontrolle wird die Qualität der Einzelberichte durch das Korrekturlesen von zwei Visitorinnen bzw. Visitatoren, die selbst nicht an der Visitation in dieser Schule teilgenommen haben, vor Abgabe des Berichtes an die Einzelschule regelmäßig überprüft. Diese Praxis hat sich bewährt und zu internen Hinweisen und Festlegungen bezüglich der Erstellung der Berichte geführt.

Im Rahmen der internen Bilanzierung der landesweiten Einführung der Schulvisitation wurde festgestellt, dass der Zeitraum von drei Wochen für die erste schriftliche Berichterstattung an die Schule häufig zu knapp ist, zumal aufgrund des Korrekturlesens als effektive Schreibzeit im Visitationsteam nur zwei Wochen zur Verfügung stehen. Um die Berichte in angemessener Qualität erarbeiten zu können, erhalten die Schulen sie künftig daher erst nach 4 Wochen zur Stellungnahme.

Der qualitativ beschreibende Teil der Visitationsberichte ist insgesamt als umfangreich einzuschätzen. Tendenziell sind die Visitationsberichte im Vergleich zur Pilotphase etwas umfangreicher geworden und liegen jetzt im Durchschnitt zwischen 25 und 30 Seiten Text (ohne Anlage-Teil). Über die Bewertung der Schulberichte aus der Sicht der Schulleitungen wird im Kapitel 5.3 berichtet.

Aus der Erfahrung heraus ist einzuschätzen, dass es den größten Klärungsbedarf bei den Visitorinnen und Visitatoren hinsichtlich der Interpretation der Informationen gibt, die in anderen Evaluationen gewonnen wurden. Im Berichtskapitel 5.1 „Ergebnisse und Erfolge der Schule“ soll zukünftig noch deutlicher gemacht werden, welche Interpretationen zulässig sind und wo die Grenzen der Aussagekraft der in den Datenerhebungsbogen dokumentierten Ergebnisse der Schülerleistungen liegen bzw. wo weitergehende Wertungen nicht zulässig sind.

Für die zukünftige Diskussion der Berichtsqualitäten ist folgende Aufforderung DITTONS in den Blick zu nehmen: „Die Berichte bzw. Rückmeldungen an die Schulen sollten neben den Ergebnissen oder Stellungnahmen auch Aussagen dazu beinhalten, wo die Grenzen der Aussagekraft einer Evaluation liegen“ (2006, 187).<sup>6</sup> In diesem Sinne wird im Bereich des Möglichen weiter selbstreflexiv und konstruktiv-selbstkritisch im System der Schulvisitation nach dem Machbaren gesucht werden.

Anlässlich der Auswertungstagung der Schulvisitation nach einem Jahr der Implementierung des Verfahrens bestand die Gelegenheit, von den Erfahrungen der Schulaufsicht in den staatlichen Schulämtern im Umgang mit den Visitationsberichten Kenntnis zu nehmen.

Für die Mehrheit der Schulpfängerinnen und Schulpfänger waren die Einschätzungen zu den bisherigen Schulvisitationen insgesamt positiv: sowohl zum Verfahren als auch zur Qualität der Schulbe-

<sup>6</sup> DITTON, Helmut: Von der Evaluation zur Qualitätsentwicklung. In: Qualitätsentwicklung durch externe Evaluation. Konzepte-Strategien-Erfahrungen. Institut für Qualitätsentwicklung, Wiesbaden 2006)

richte. Allerdings gibt es noch Klärungsbedarf dazu, wie mit den Schulberichten innerhalb der einzelnen staatlichen Schulämter umzugehen ist sowie dazu, wie die Berichte für schulaufsichtliches Handeln genutzt werden sollen.

Von einigen anwesenden Schulrätinnen und Schulräten wurde Kritik dahingehend geäußert, dass die Visitationsberichte sie zu spät erreichen. Aufgrund der innerschulischen Auseinandersetzungen mit den Berichtsentwürfen hätte es in einzelnen Fällen bereits Anfragen und Handlungsbedarf gegeben, bevor die Endberichte der Schulaufsicht vorlagen. Ein Schulrat führte aus, dass die Visitationsberichte in seinem Aufsichtsbereich „öffentlich gehandelt“ werden und sich daraus ein „informelles Ranking“ ergeben würde. Zur Außensicht der Schulaufsicht sei abschließend bemerkt, dass die Visitorinnen aufgefordert wurden, „Mut zur Wertung zu haben“ und in diesem Sinne pointierte Berichte zu schreiben.

In der Gruppe der Schulvisitorinnen und Schulvisitationen besteht Einvernehmen dahingehend, dass die Kompetenzen für Schlussfolgerungen aus den Visitationen in den Schulen selbst liegen und sich eine Schule im Sinne einer „lernenden Organisation“ konstruktiv mit den eigenen Schwachstellen auseinandersetzen soll. „Zu beachten ist, dass trotz aller Bezüge zur Schulentwicklung die externe Evaluation nach übereinstimmendem Expertenurteil primär Evaluation sein soll“ (MESSNER 2006, 205).<sup>7</sup>

<sup>7</sup> MESSNER, Rudolf: Die Neugestaltung der Schulinspektion im Spannungsfeld von Evaluation und Schulentwicklung. In: Qualitätsentwicklung durch externe Evaluation. Konzepte-Strategien-Erfahrungen. Institut für Qualitätsentwicklung (IQ), Wiesbaden (2006)



## 5 Internes Qualitätsmanagement

### 5.1 Selbstevaluation der Visitorinnen und Visitatoren

„Die Aufgabe einer Evaluation ist (...) die Analyse eines Bildungsprogramms mit dem Ziel, Entscheidungen herbeizuführen, die zu dessen Verbesserung beitragen“<sup>8</sup>. Demzufolge war es auch für das Visitationsteam erklärte Zielstellung, durch eine regelmäßige und systematische Fremd- und Selbstevaluation der laufenden Arbeit, das Verfahren, die Instrumente der Schulvisitation und ihre Akteure einer ständigen Prüfung und Weiterentwicklung zu unterziehen.

Mit gezielten Selbstevaluationsmaßnahmen wurde ein qualifizierter und aktiver Beitrag zur kontinuierlichen Optimierung der Schulvisitation geleistet. Nach Abschluss der Implementationsphase konnte so ein stabiles und handhabbares Organisationsverfahren für die Selbstevaluation der Visitorinnen und Visitatoren herausgebildet werden.

Die systematische Evaluation der Instrumente und des Verfahrens der Schulvisitation sowie der eigenen Arbeit und Entwicklung erfolgte analog zu den Verfahren der Pilotphase über:

1. Selbstevaluation der Visitorinnen und Visitatoren,
2. Feedback der Schulen,
3. Reflexion des Jahresabschlussplenums.

Eine Arbeitsgruppe „Selbstevaluation“ entwickelte die dafür nötigen Instrumente (Fragebogen) und wertete die Daten kontinuierlich aus. Der Informationstransfer zum Team, zur Leitung und zu den übrigen bestehenden Arbeitsgruppen erfolgte in regelmäßigen Abständen. Damit war ein zeitnahes Reagieren auf akute Problemlagen gesichert, und zudem bildeten die Rückläufe die Grundlage für die an den Instrumenten und anderen Schwerpunkten tätigen Arbeitsgruppen. Die Evaluation erfolgte im und neben dem Visitationsgeschehen. In dieser Doppelrolle haben alle Visitorinnen und Visitatoren Praxis- und Evaluationsverantwortung gleichzeitig übernommen.

In einer Art Report, für den ein Formblatt entwickelt wurde, gaben die Visitorinnen und Visitatoren Informationen und Empfehlungen zu folgenden Schwerpunkten an die Arbeitsgruppe „Selbstevaluation“ zur Auswertung weiter:

- Optimierung der Abläufe (Verfahren der Visitation, Zeitmanagement im Team, Reisetätigkeit...),
- Instrumentenentwicklung (Erhebungsbogen, Unterrichtsbeobachtungsbogen, Überblicksbogen, Handbuch, Lehrkräftefragebogen),
- Fortbildungskonzeption für das Gesamtsystem,
- Individuelle Fortbildung,
- Erfassung der von den Schulen zusätzlich gewünschten Profilmerkmale,
- Umsetzung der Empfehlung, an den Schulen Vorbereitungsgruppen zu bilden,
- Schuldokumente (Management der Einsichtnahme, Vollständigkeit, Qualität der Vorlage),
- Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen an den Schulen,
- Beitrag der Geschäftsstelle zur Sicherung eines reibungslosen Ablaufes der Schulvisitationen.

<sup>8</sup> DITTON, Helmut: Evaluation und Qualitätssicherung. In: Tippelt, R. (Hg.) Handbuch Bildungsforschung. Opladen: Budrich. 2002. S. 775-790



Außerdem sollte nach jeder Visitation im Team ein Feedbackbogen mit folgenden Items bearbeitet werden:

- „Wir sind mit der Art und Weise, wie der Schulbesuch von unserem Team vorbereitet wurde, zufrieden.“
- „Wir ermöglichten eine Gesprächsatmosphäre, die von gegenseitiger Akzeptanz geprägt war.“
- „Wir traten sachkundig und kompetent auf.“
- „Wir sind auf die Spezifik der Schulform/ Schulstufe angemessen eingegangen.“
- „Es gelang uns, alle für das Qualitätsprofil relevanten Aspekte in genügendem Maße zu berücksichtigen.“
- „Wir haben der Schule in der ersten mündlichen Rückmeldung ein realistisches Bild gegeben.“
- „Wir haben als Team ein einheitliches Vorgehen praktiziert.“
- „Wir haben uns in allen Situationen sachlich und fair verhalten.“
- „Wir sind mit der Art und Weise, wie wir die Schulvisitation durchgeführt haben, zufrieden.“

Das Ziel besteht zunächst darin, dass im Team nach Abschluss der Visitation eine Reflexion zu ausgewählten Kriterien der eigenen Qualität erfolgt. Darüber hinaus ist es nach dem Rücklauf der Schulfeedbacks zu diesen Fragen möglich, die Selbstwahrnehmung des Teams der Wahrnehmung der Schule gegenüber zu stellen und so das eigene Handeln nochmals vor einem anderen Hintergrund zu reflektieren.

Kritisch ist einzuschätzen, dass nicht alle Teams die Selbstevaluationsbögen konsequent bearbeiteten. Im nächsten Jahr sollen deshalb praktikablere Formen einer systematischen und zielgerichteten Selbstreflexion angestrebt werden. Vorstellbar ist auch, dass externe Berater diese Aufgabe übernehmen.

## 5.2 Rückmeldungen der Schulen zur Visitation

### Feedbackbögen

Die Schulen äußerten sich über Feedbackbögen (abgedruckt im Handbuch „Schulvisitation“) und Stellungnahmen zur Visitation und zum Bericht. Dazu erhielten sie zwei Fragebögen. Einer davon wurde unmittelbar nach der Visitation und der andere nach der schulischen Diskussion zum Bericht bearbeitet. Von den 100 visitierten Schulen haben 98 ihre Meinung zur Vorbereitung und Durchführung der Schulvisitation weitergegeben.

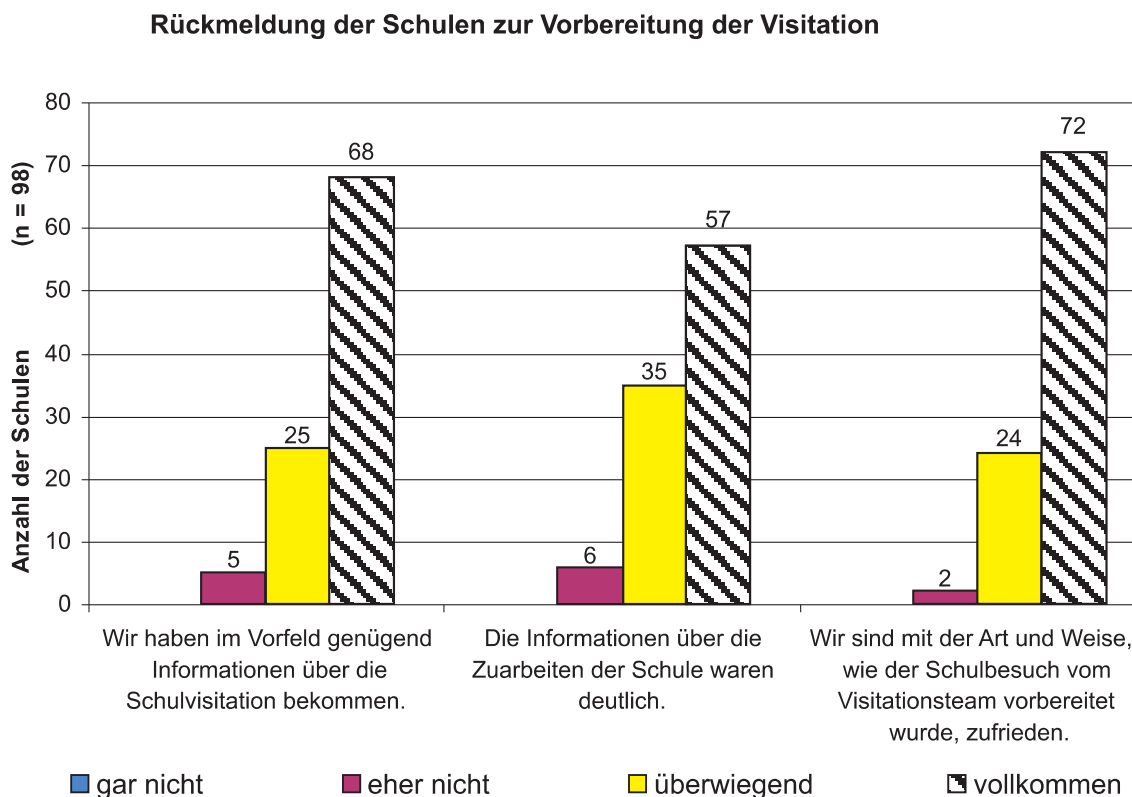


Abb. 4: Einschätzung der Schulen hinsichtlich der Vorbereitung der Visitation

Hinsichtlich der **Vorbereitung der Visitation** gaben die Schulen eine positive Rückmeldung, allerdings sollte der Information, welche Zuarbeiten die Schulen in der Vorbereitung leisten sollen, mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Zur **Durchführung der Visitation** setzten sich die Schulen mit 12 Items auseinander:

1. Der Schulbesuch verlief wie erwartet.
2. Wir haben die Gespräche mit dem Visitationsteam als sinnvoll erfahren.
3. Die Atmosphäre in den Gesprächen war von gegenseitiger Akzeptanz geprägt.
4. Die Visitorinnen traten sachkundig und kompetent auf.
5. Die Spezifik der Schulform/Schulstufe wurde angemessen berücksichtigt.
6. Wir haben in genügendem Maße die Gelegenheit bekommen, unsere eigene Sicht zu präsentieren.
7. Alle für das Qualitätsprofil der Schule relevanten Aspekte wurden in genügendem Maße berücksichtigt.
8. Wir beurteilen die angewendeten Normen für die schulische Bewertung als realistisch.
9. Die vorläufige mündliche Rückmeldung bot ein realistisches Bild der Schule.
10. Das Visitationsteam hat ein einheitliches Vorgehen praktiziert.
11. Die Visitorinnen und Visitoren haben sich in allen Situationen sachlich und fair verhalten.
12. Wir sind mit der Art und Weise, wie die Schulvisitation durchgeführt wurde, zufrieden.

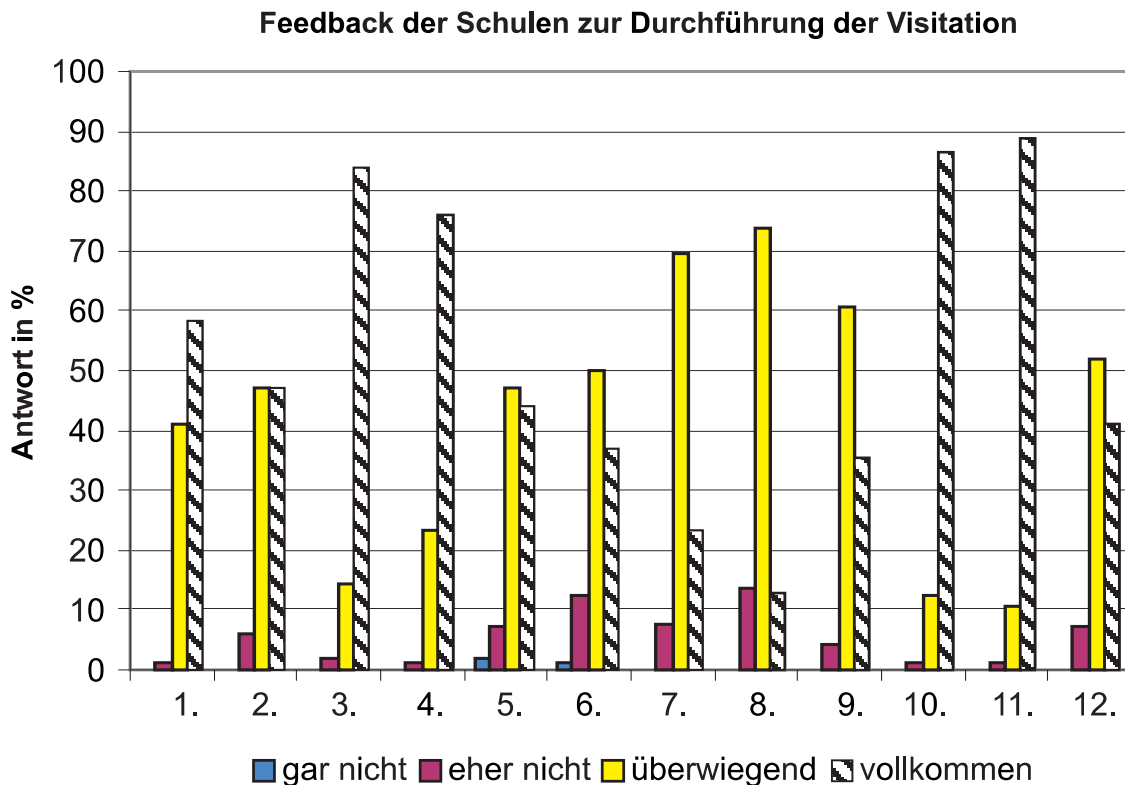


Abb. 5: Einschätzung der Schulen hinsichtlich der Durchführung der Schulvisitation (n = 98)

Die Feedbacks der Schulen zur Durchführung der Visitation zeigten bereits ein differenzierteres Bild. Unstrittig waren zumeist die positive Beurteilung der Atmosphäre (Item 3), die Einschätzung der Kompetenz und Sachkundigkeit der Teams (Item 4), des einheitlichen Vorgehens des Visitationsteams (Item 10) und des fairen und sachlichen Auftretens (Item 11). Bei der Beantwortung der Aussage 8 zeigt sich, dass hier die meisten Schulen die Normen als überwiegend realistisch einschätzen. Obwohl 13 von 95 Schulen die Aussage treffen, dass sie die Normen eher für nicht realistisch halten, ist hier eine Zustimmung zum System der Schulvisitation abzulesen. Bei Frage 6 wird deutlich, dass insgesamt 13 der 98 Schulen der Meinung sind, sich nicht in genügendem Maße präsentieren zu können.

Zwei Schulen fanden sich in ihrer Spezifik überhaupt nicht berücksichtigt, 7 Schulen eher nicht (Item 5).

Neben der hohen Akzeptanz zum Verfahren und zur Arbeit der Visitorinnen und Visitatoren, die auf diese Art und Weise zu erfahren war, sind Problemfelder, die auch in den ausführlichen Stellungnahmen zum Bericht benannt wurden, erneut erkennbar (z.B. das Gefühl der nicht ausreichenden Präsentation der Schulen oder die Normierung, die von den Schulen teilweise als zu hoch angesehen wird). Die Feststellung, dass über 90 % der Schulen mit der Schulvisitation überwiegend oder vollkommen zufrieden sind, ist am Ende des Implementationsschuljahres ein sehr gutes Ergebnis.

Die formalisierten Feedbackbogen enthielten auch drei offene Fragen zur Schulvisitation. Die Möglichkeit, sich über ihre eigene Schule hinaus zur Schulvisitation zu äußern, nutzten mehr als 80 Schulen. In ihren Darlegungen äußerten sie sich zu folgenden Fragen:

1. Was war Ihrer Meinung nach das Positive an der Schulvisitation?

Die Analyse der Rückmeldungen der Schulen ergab, dass sie sich im Wesentlichen zu drei Schwerpunkten äußerten:

- a) Aussagen zu Effekten für die Schule
  - Blick von außen bekommen
  - Anerkennung, Motivation, Bestärkung erfahren
  - Impulse für verändertes Herangehen an Schulalltag empfangen
  - Erfahrungen mit Fremdevaluation sammeln
  - Anregungen zum Nachdenken erhalten
  - Diskussion über Arbeit an der Schule initiieren
  - eigene gründliche Bestandsaufnahme machen
  - deutlicher begreifen, dass Schule als Gesamtsystem zu sehen ist
  - Hinweise für Schwerpunktsetzungen erhalten
  - Visitation als gutes Mittel gegen Betriebsblindheit
  - wieder Ordnung in allen schulischen Unterlagen herstellen;
  
- b) Einschätzungen zu den Instrumenten und Verfahren der Schulvisitation
  - Struktur des Verfahrens ist für die Schulen sehr klar
  - erste Rückmeldung am zweiten Visitationstag wird begrüßt
  - Visitation bildet eine gute Grundlage für die Vergleichbarkeit
  - die Einbeziehung von Schülerinnen, Schülern und Eltern wird positiv herausgestellt;
  
- c) Einschätzung des Visitationsteams
  - Objektivität
  - Sachkompetenz
  - wertschätzendes Verhalten
  - beeindruckende Gründlichkeit
  - Sachlichkeit
  - Freundlichkeit
  - Aufgeschlossenheit
  - Rücksichtnahme.

2. Was war Ihrer Meinung nach das Negative an der Schulvisitation?

Die Schulen gaben vor allem kritische Anmerkungen zu:

- a) Datenerhebungen/ Dokumente
  - Zeitaufwand zu hoch
  - Verknüpfungen zu anderen statistischen Erfassungen fehlen
  - Bearbeitungszeit war zu kurz
  - Daten wurden in der Visitation nicht erkennbar genutzt;
  
- b) Unterrichtsbeobachtung
  - Lehrkräfte wünschen Feedback zum jeweils eigenen Unterricht und Möglichkeit zur Reflexion
  - 45 Minuten in den Unterricht gehen

- Unterrichtsbeobachtungen sind zu kurz, um alle Aspekte zu erkennen
- Ergebnis ist nicht repräsentativ für Schule
- Lehrkräfte kennen Beobachtungsaspekte nicht
- Grußformeln der Visitationsteams werden vermisst
- fachliches Niveau soll mit einbezogen werden
- Teams haben Unruhe verbreitet
- einen zusätzlichen Tag nur für Unterrichtsbesuche einplanen;

#### c) Bewertung

- Spezifik der Schule nicht ausreichend berücksichtigt
- Erwartungen an Schule sind überzogen
- Normierung der PM 5 bis 8 überdenken
- Abstufungen in der Bewertung sind nicht transparent
- Ergebnisse von Vergleichsarbeiten/Prüfungen wurden nicht berücksichtigt
- einheitliche Normierung für alle Schulformen
- zu starre prozentuale Auswertung der Unterrichtsbeobachtungen;

#### d) Interviews

- Zeitumfang war zu eng
- Repräsentanz nicht immer gewährleistet (unabhängig von der Größe der Schule stehen immer 10 Interviewpartner zur Verfügung)
- „Themenspringen“ zu anstrengend
- Befragungssituation und enge Führung waren ungewohnt
- Inhalte der Interviews waren nicht bekannt
- Fragen wurden nicht altersgerecht formuliert
- es konnten nicht immer alle Teilnehmer ausführlich zu Wort kommen
- Tagesordnung wäre hilfreich
- Einzelgespräche wären besser.

### 3. Haben Sie weitere Hinweise an das Visitationsteam?

Mit Nachdruck wiesen einige Schulen darauf hin, dass

- zwei Visitationstage nicht ausreichen,
- Beratung und Aufzeigen von Lösungen notwendig sind und
- mehr Zeit für Diskussionen eingeplant werden sollte.

Interessant waren auch folgende Rückmeldungen:

- Schule war in Ausnahmesituation
- „Warum mussten 15 Jahre vergehen, bis ein solches Instrument der Analyse für die Schulen geschaffen wurde?“
- Warnung: Visitation wird berechenbar!
- Festlegungen zu Folgevisitationen treffen – Was hat sich verändert?
- Kopie von erster Rückmeldung an der Schule lassen – dann ist zeitnahe Information aller an Schule Beteiligten möglich
- das Auftreten des Visitationsteam war sehr formal
- Objektivität wahren!
- Wunsch, dass alle Teammitglieder sich gründlich vorbereiten
- Stress in der Schule war hausgemacht.

### 5.3 Rückmeldungen der Schulen zum Berichtsentwurf

Einen weiteren Komplex bildete die Rückmeldung der Schulen zum Berichtsentwurf. Die Anzahl der Schulen, die sich hier äußerten, lag zwischen 78 (Aussage 5) und 90 (Aussage 3). Die größte Zustimmung wurde bei dem 1. Item gegeben: Der Bericht bestätigt die erste mündliche Rückmeldung. Eine deutlich positive Zustimmung erfolgte außerdem bei der Berücksichtigung der Informationen aus der Datenerhebung. Auch die Strukturierung und Verständlichkeit des Berichtes werden von den Schulen positiv bewertet (Item 2). Wichtig ist der Hinweis, dass für immerhin 7 Schulen die Begründung der Bewertung eher nicht oder gar nicht nachvollziehbar war (Item 6).

Darstellung der Frage-Items:

1. Der Bericht bestätigt die mündliche Rückmeldung.
2. Der Bericht ist deutlich strukturiert und gut verständlich.
3. Der Bericht enthält ein deutliches Bild von den Stärken und Schwächen unserer Schule.
4. Der Bericht gibt gute Impulse für die weitere Arbeit an unserer Schule.
5. Die Schule findet die Schlussfolgerungen und Urteile des Visitationsteams fair und sorgfältig formuliert.
6. Die Schlussfolgerungen im Bericht sind nachvollziehbar begründet.
7. Im Bericht wurden die Informationen aus unserer Datenerhebung entsprechend berücksichtigt.
8. Die Schule erkennt sich in den wichtigsten Schlussfolgerungen des Berichts wieder.

#### Feedback der Schulen zum Bericht

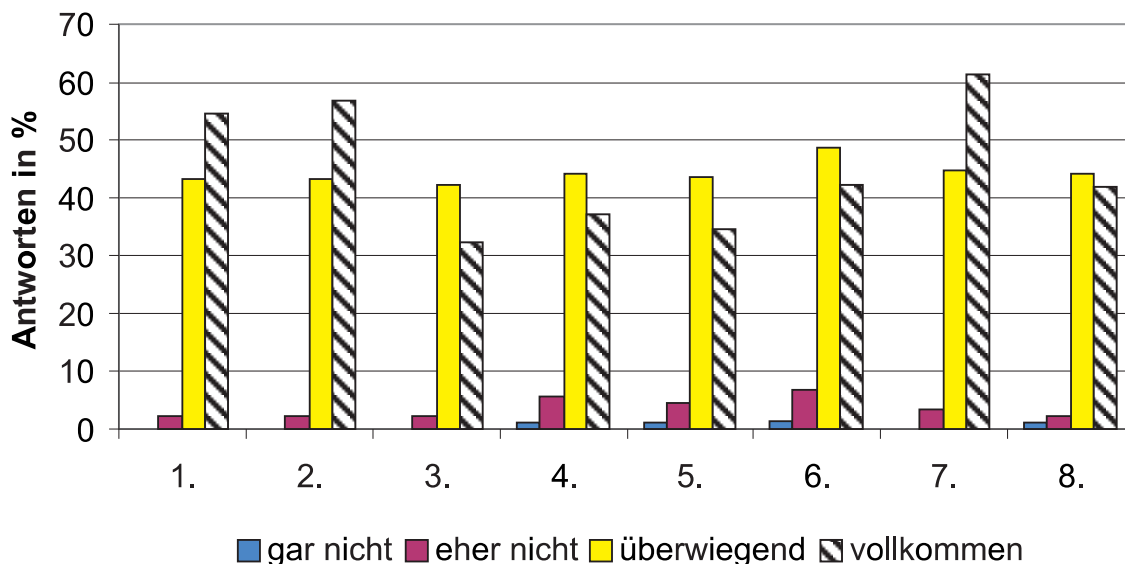


Abb. 6: Einschätzung der Schulen zum Bericht der Schulvisitation

Der Rückmeldung der Schulen zum Bericht folgte eine **Gesamteinschätzung der Schulvisitation** durch die Schulkonferenz und die Konferenz der Lehrkräfte:

1. Durch die Schulvisitation hat unsere Schule neue Entwicklungsimpulse erhalten.
2. Die Schulvisitation wurde von unserer Schulkonferenz positiv eingeschätzt.
3. Die Schulvisitation wurde von der Konferenz der Lehrkräfte positiv eingeschätzt.

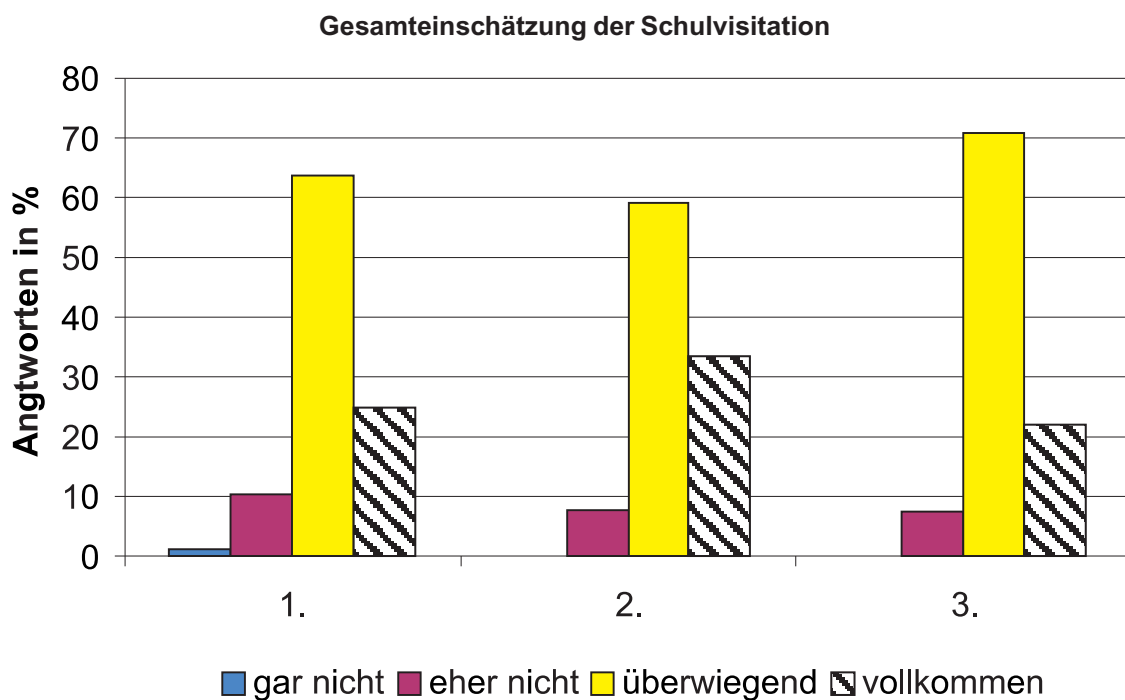


Abb. 7: Gesamteinschätzung der Schulvisitation durch die visitierten Schulen

Die Ergebnisse der Auswertung der Stellungnahmen der Schulen weisen auf drei Problemfelder hin:

1. Unterrichtsbeobachtung

In ihren Stellungnahmen setzen sich die Schulen immer wieder mit der Unterrichtsbeobachtung, insbesondere mit den Bewertungen der Profilvermerkmale 6 – 8 auseinander. Die Normierung wird zum Teil heftig kritisiert und angemerkt, dass sie nicht immer nachvollzogen werden konnte. Die Prozentsätze und daraus abgeleitete Bewertungen werden infrage gestellt. Am häufigsten wird zu Profilvermerkmal 6 („Die Lehrerinnen und Lehrer unterstützen im Unterricht einen aktiven Lernprozess der Schülerinnen und Schüler“) Stellung genommen.

2. Bewertungen

Einige der Schulen führten an, dass für sie der Zusammenhang von Bewertung und Urteil nicht ausreichend deutlich wurde. Dadurch waren die Bewertungen für sie nicht immer nachvollziehbar.

### 3. Qualität der Berichte

Die kritischen Anmerkungen der Schulen zur Qualität der Berichte betrafen Formulierungen, die teilweise als missverständlich, negativ oder vernichtend empfunden wurden. Außerdem wurde darauf hingewiesen, dass Einzelaussagen aus den Interviews verallgemeinert, überzogen und aus dem Zusammenhang heraus verwendet wurden. Vereinzelt traten im Bericht auch Widersprüche innerhalb der einzelnen Profilerkmale und zwischen den Profilerkmalen auf.

Häufiger wurden Sachverhalte, Inhalte und Daten (verteilt über alle Profilerkmale) korrigiert bzw. ergänzt und konkrete Formulierungsänderungen vorgenommen.

## 5.4 Reflexion des Jahresabschlussplenums

Zum Abschluss der Implementationsphase wurden Schulleitungen, Schulträger und Schulaufsicht eingeladen, um mit ihnen unter der Fragestellung „*Was hat der Visitationsbericht bewirkt/initiiert?*“ ins Gespräch zu kommen.

An der Beratung nahmen:

- 26 Schulleiterinnen und Schulleiter,
- 10 Vertreterinnen und Vertreter von Schulträgern und
- 18 Schulrätinnen und Schulräte aus allen sechs staatlichen Schulämtern teil.

Das Fazit der Tagung spiegelt in einer Übersicht die Situation im Land aus den Perspektiven der drei Beteiligten wider.

Zusammenfassung:

- Die Schulvisitation wird als Instrument der Qualitätssicherung angenommen.
- Verfahren und Instrumente der Schulvisitation werden akzeptiert.
- Der Bericht löst Initiativen aus, die allerdings über die Schule hinaus noch weitgehend unverbindlich und innerhalb der drei Adressaten noch unkoordiniert gestaltet sind.
- Der aufgenommene Dialog zwischen Schulvisitation, Schulen, Schulaufsicht und Schulträgern sollte unbedingt fortgeführt werden – alle Seiten bekundeten ein deutliches Interesse daran.

Vonseiten der Schulleitungen wurde auf dieser Tagung bestätigt, dass das Schulleben durch die Schulvisitation Bestärkung und Bestätigung erfahren hat, dass neue Schwerpunkte gesetzt wurden, vor allem hinsichtlich der pädagogischen Zusammenarbeit und Kooperation mit anderen Schulen. Es wurde aber auch dahingehend Kritik geübt, dass die Schulen mehr Unterstützung von außen brauchen.

Die Schulträger brachten sehr deutlich zum Ausdruck, dass sie besser mit den Intentionen und dem Verfahren der Schulvisitation vertraut gemacht werden möchten und vor allem eine stärkere Einbeziehung in Visitation (z.B. Gespräche am Beginn und am Ende einer Visitation) wünschen. Eine Zusammenarbeit mit den staatlichen Schulämtern wurde bisher noch nicht praktiziert. Die Schulträger sehen in der Schulvisitation sowohl eine Quelle der umfassenden Information über den qualitativen Zustand einer Schule, ein Instrument für künftige Standortentscheidungen, eine Grundlage für Haushaltsdiskussionen und Haushaltsentscheidungen als auch ein Mittel für gezielte materielle und personelle Unterstützung schulischer Aktivitäten.



Die Vertreterinnen und Vertreter der Schulaufsicht zeigten auf, dass sie den externen Detailblick auf die Schule schätzen und die Verantwortung für Weiterarbeit mit der Schule annehmen. Die Konsequenzen zum Umgang mit den Berichten, insbesondere zur Arbeit mit Schulen in kritischer Lage, liegen derzeit in der alleinigen Verantwortung der staatlichen Schulämter. Daraus resultieren unterschiedlichen Vereinbarungen zu Arbeitsstrukturen, Verantwortlichkeiten und Verbindlichkeiten.

## 5.5 Qualifizierung und Fortbildung

Für die weitere Professionalisierung der Schulvisitatorinnen und Schulvisitatoren ist eine begleitende Fortbildung unumgänglich.

Realisiert wurden Fortbildungen zur weiteren Professionalisierung der Unterrichtsbeobachtung: Gemeinsames Auswerten von Videosequenzen, teilweise auch mit Berliner Schulinspektorinnen und -inspektoren führte zu einer intensiven Diskussion und genaueren Abstimmung. Die Qualität der Berichterstattung konnte zugleich aufgrund der gemeinsamen Besprechung in den Plenen verbessert werden. Nicht alle der genannten Schwerpunkte konnten während der Implementationsphase umfassend genug im Team bearbeitet werden. Schwierigkeiten ergaben sich vor allem durch die unterschiedliche Freistellung vom Unterricht der abgeordneten Lehrkräfte (Montag/Dienstag bzw. Donnerstag/Freitag). Die Teamtreffen standen nur begrenzt für die Fortbildung zur Verfügung, da gleichzeitig immer auch an der Weiterentwicklung der Instrumente gearbeitet wurde.

Fortbildungswünsche, die für das kommende Schuljahr im Team geäußert wurden, beziehen sich vor allem auf

- die weitere Professionalisierung der Unterrichtsbeobachtungen und der Qualität der Berichte,
- den Erfahrungsaustausch zur ersten Rückmeldung am Ende der Schulvisitation,
- die Vorstellung von positiven Beispielen schuleigener Lehrpläne aus der Sekundarstufe I und II und der Grundschule (Abbildung der Kompetenzbereiche) und
- den weiteren intensiven Erfahrungsaustausch mit anderen Bundesländern zur externen Evaluation (Inspektion bzw. Visitation).

## 5.6 Teamgespräche

Zum Ende der Implementationsphase wurde mit jedem der sieben Visitationsteams ein Gespräch zur Auswertung des Schuljahres geführt. Inhaltliche Schwerpunkte bildeten dabei

- die Gestaltung und Umsetzung der Planung im Team
- die Zusammenarbeit
- die Rückmeldungen und Hinweise zum Verfahren und zu den Instrumenten der Schulvisitation und
- die Sicherung des Qualitätsmanagements im Team.

Ziele der Teamgespräche waren, Bilanz zu ziehen, positive Erfahrungen verallgemeinern zu können, aber auch auf Probleme rechtzeitig reagieren zu können.

In allen Gesprächen wurde deutlich, dass die Teams ihre Verantwortung umfassend wahrnehmen. Die Verfahren zur Berichterstellung in den Teams waren unterschiedlich: Zum Teil wurde der Bericht von Beginn an gemeinsam geschrieben (Aufteilung nach Profilmerkmalen), andere Teams legten von Beginn an eine Hauptverantwortlichkeit fest. Hier wurde der Bericht von einer Person entworfen und von der(n) anderen ergänzt. Je nachdem, welches Verfahren das Team wählte, wurde dieses als bewahrenswert begründet: Eine Verteilung der Verantwortung führe zu einer gleichmäßigeren Belastung im Team, jeder würde sich intensiv mit der betreffenden Schule auseinandersetzen; eine Festlegung einer Hauptverantwortlichkeit hätte klare Zuständigkeiten zur Folge, für Schulen gäbe es einen festen Ansprechpartner, eine Person würde den genauen Überblick behalten und der Gesamtzusammenhang würde sich besser erschließen.

Die Arbeitsatmosphäre wurde trotz der hohen Belastung als positiv und kollegial eingeschätzt. Besonders gewürdigt wurden die hohe Einsatzbereitschaft und Kompromissfähigkeit vieler Teammitglieder. Als Probleme im Hinblick auf die Planung im Team wurden vor allem die sehr ungleichmäßige Belastung der Visitorinnen und Visitatoren und die Terminenge benannt.

Unterstrichen wurden in diesen Auswertungsgesprächen noch einmal die Notwendigkeit der entsprechenden Schulformvertrautheit, der genauen Kenntnis der rechtlichen Grundlagen, und das Erfordernis eines einheitlichen Grundverständnisses. In allen Teams wurde eine weitere Sicherung des Qualitätsmanagements gewünscht. Hier lag der Fokus vor allem auf der Notwendigkeit der wissenschaftlichen Begleitung und des externen Feedbacks.

Bereits während der Ausbildung der Visitorinnen und Visitor und parallel zur Entwicklung der Instrumente für allgemein bildende Schulen wurde mit der Vorbereitung der Pilotphase der Schulvisitation an Oberstufenzentren begonnen. Dazu gehörten u.a. die

- Erarbeitung eines Gesprächsleitfadens für die Partner der beruflichen Bildung,
- Überarbeitung des Überblicksbogens: Berücksichtigung der Partner der beruflichen Bildung,
- Entwicklung eines Datenerhebungsbogen für das OSZ,
- Überprüfung der Anwendung des Unterrichtsbeobachtungsbogens für allgemein bildende Schulen in einem OSZ,
- Überprüfung und Anpassung des Gesprächsleitfadens Schulleitung.

### 6.1 Durchführung

Die Pilotvisitationen wurden im März und Anfang April 2006 in zwei OSZ des Landes Brandenburg an jeweils zwei Tagen durch jeweils sechs Visitorinnen und Visitor durchgeführt (drei davon an beiden Pilotschulen). Beide OSZ sind auf zwei Standorte verteilt. Das OSZ 1 ist in vier und das OSZ 2 in drei Abteilungen gegliedert. In beiden sind ca. 100 Lehrkräfte beschäftigt. Die Visitorinnen und Visitor verwendeten jeweils die gleichen Instrumente (Mantelbogen, Datenerhebungsbogen, Online-Fragebogen für Lehrkräfte, Unterrichtsbeobachtungsbogen, Sammelbogen, Gesprächsleitfäden für die Interviews, Überblicksbogen,...). Unterschiedlich war die Organisation der beiden Visitationstage.

	OSZ 1	OSZ 2
Anzahl der visitierten Unterrichtsstunden	66	76
Anzahl der visitierten Lehrkräfte	60	76
Anzahl der Interviews	6	10
davon Schulleitung	1x Stellvertreter/-in und alle Abteilungsleiter/-innen (Schulleiter war erkrankt)	1 x Schulleiter/-in und Stellvertreter/-in 1x alle Abteilungsleiter/innen
davon Lehrkräfte	2 (1 für je 2 Abteilungen)	3 (1 je Abteilung)
davon Schüler/-innen	–	1 (Vollzeitbildungsgänge)
davon Partner der beruflichen Bildung	1	1
ergänzendes Gespräch mit	Schulleitung	Schulleiter
erste Rückmeldung an	Schulleitung und Lehrkräfte	Schulleitung, Lehrkräfte und Schüler/-innen
Aufteilung der sechs Visitor/-innen	4 für 3 Abteilungen 2 für 1 Abteilung	jeweils 2 für eine Abteilung

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte im OSZ 1 durch die Schule, im OSZ 2 durch das Visitationsteam auf der Grundlage der von der Schule zur Verfügung gestellten Daten nach dem Prinzip einer möglichst breiten Fächerung (Mitglied des Lehrerrates, mit/ohne Sonderaufgaben, mit/ohne Funktion,...).

Die einzelnen Interviews wurden in der Regel jeweils von zwei Visitorinnen und Visitatoren durchgeführt. Die Abstimmung über die Einschätzung der einzelnen Profilm Merkmale erfolgte durch das jeweilige Team vor Ort.

Der Berichtsentwurf wurde durch beide Teams jeweils innerhalb von sechs Wochen erstellt. Dabei waren drei der Teammitglieder immer für die Beschreibung einzelner Profilm Merkmale zuständig, die/der vierte Visitorin/Visitor für die Beschreibung der Grundlagen und die/der fünfte für die Zusammenfassung der Ergebnisse. Mehrfaches Korrekturlesen durch alle sechs Visitorinnen/ Visitatoren, Einarbeiten von zusätzlichen Informationen per Internet und Arbeitstreffen von einzelnen Visitorinnen/Visitatoren begleiteten den Prozess.

In beiden Berichten werden die OSZ als Gesamtsystem beschrieben und bewertet, bei den einzelnen Profilm Merkmalen wird auf Besonderheiten der Abteilungen eingegangen. Besonders bei der Auswertung des Unterrichts (PM 5-8) erfolgte zusätzlich zur Auswertung des OSZ als Ganzes die Einschätzung jeder Abteilung in Form von Diagrammen.

## 6.2 Evaluation

Formen der Evaluation der Pilotphase OSZ waren

- Rückmeldungen der Schulen zur Visitation,
- Stellungnahme der Schulen zum Entwurf des Visitationsberichts,
- Auswertungsgespräch von Visitorinnen und Visitatoren mit den Schulleitern der Pilotschulen.

Die Rückmeldungen der Schulen zur Visitation waren unterschiedlich. Während das OSZ 1 fast alle Items des Feedbackbogens mit „vollkommen“ einschätzte (nur „die Spezifik der Schulform wurde angemessen berücksichtigt“ mit „überwiegend“) wurden vom OSZ 2 als „vollkommen“ die deutliche Information über die Zuarbeiten der Schule, der Verlauf der Visitation, die gegenseitige Akzeptanz und die Atmosphäre, das einheitliche Vorgehen des Visitationsteams und deren sachliches sowie faires Verhalten eingeschätzt. Diese Schule empfand, dass sie eher nicht in genügendem Maße die Gelegenheit hatte, ihre eigene Sicht zu präsentieren, und die Schulform eher nicht angemessen berücksichtigt wurde. Positiv wurde von beiden der Blick von außen eingeschätzt. Als Hinweise wurden unter anderem benannt, dass die Abteilungen wie eigenständige Schulen betrachtet werden sollten, dass eine größere Zahl von Betrieben in die Visitation einbezogen werden sollte und die Datenerfassung optimiert werden müsste. So sollten Daten, die für die Visitation und DAQ erhoben werden, schon jetzt generell zentral abgefragt und in Software eingebaut werden.

Die Stellungnahmen der Schulen bescheinigen, dass die Entwürfe der Visitationsberichte „vollkommen“ die Datenerhebungen berücksichtigen und dass sich die Schulen „vollkommen“ in den wichtigsten Schlussfolgerungen wieder erkennen. Die weiteren sechs Items wertet das OSZ 1 mit „überwiegend“ und das OSZ 2 mit 3x „überwiegend“ und 3x „vollkommen“. Ansonsten beschreiben die Schulen in ihren Stellungnahmen neben der Feststellung, dass die Schule real eingeschätzt wurde und dem Aufzeigen von Fehlern im Bericht, Wege zur Veränderung der schulischen Situation. Beide Schulen unterstreichen, dass sich die einzelnen Abteilungen in allen Profilm Merkmalen wiederfinden sollten.

Die Schulleiterinnen und Schulleiter unterstrichen diese Feststellungen und ergänzten, dass es neben den bereits vorhandenen Fragebogen für Lehrkräfte auch solche für Schülerinnen und Schüler, Eltern und Partner der beruflichen Bildung geben sollte, da sie sonst die Gefahr sehen, dass bei den Interviews dieser Gruppen Einzelmeinungen schnell verallgemeinert werden könnten. Besonders hoben sie hervor, dass sowohl in den Fragebogen als auch in den Interviews und später im Bericht die einzelnen Abteilungen trennungsschärfer zu berücksichtigen sind, um den innerschulischen Diskussionsprozess zielgerichtet und problemorientiert auch auf Abteilungsebene führen zu können. Die Interviews der Lehrkräfte und der Schülerinnen und Schüler sollten abteilungshomogen geführt werden.

In der Selbstevaluation würdigten die Visitorinnen und Visitor der Pilotphase OSZ die große Kooperationsbereitschaft der Schulleitungen und die Aufgeschlossenheit der Kollegien und der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Interviews. Erschwerend empfanden sie den Umfang der einzusehenden und auszuwertenden Dokumente, die Logistik der Visitationsplanung und die vielfältige Struktur innerhalb der OSZ und deren Abteilungen – besonders für diejenigen, die nicht in dieser Schulform als Lehrkräfte tätig waren. Am problematischsten gestaltete sich der Prozess der Berichtserarbeitung. Schwierigkeiten hatten die Visitorinnen und Visitor beim Beschreiben von Profilmerkmalen, wenn sie

- über Interviews, bei denen sie nicht anwesend waren,
- auf der Grundlage von Protokollen, die sie nicht selbst verfasst hatten,
- zu Dokumenten, die sie nicht selbst gelesen hatten (z.B. aus Abteilungen, in denen sie nicht visitiert hatten),

schreiben sollten. Die daraus resultierende Notwendigkeit des Korrekturlesens und Ergänzens aller Visitorinnen und Visitor komplizierte und verlängerte den Prozess.

### 6.3 Schlussfolgerungen

Hilfreich zur Meinungsbildung war neben den Ergebnissen der Evaluation auch der Austausch von Erfahrungen und ersten Erkenntnissen bei einer Tagung der Ländervertreter aus Berlin, Brandenburg, Hessen, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen (April 2006) zur Thematik „Visitation und Inspektion an berufsbildenden Schulen – Vorstellung und Diskussion der Instrumente und der Verfahren“, die im Landesinstitut für Schule und Medien (LISUM) im Land Brandenburg durchgeführt wurde.

Aus eigenen Erfahrungen, den Hinweisen anderer und der Abstimmung im Team resultieren folgende Schlussfolgerungen:

- Die OSZ werden als Ganzes beurteilt. Dabei wird jede Abteilung gewürdigt.
- Die OSZ im Land Brandenburg sind unterschiedlich strukturiert (bis zu sieben Abteilungen an bis zu fünf Standorten in bis zu drei unterschiedlichen Städten mit bis zu ca. 150 Lehrkräften). Deshalb werden sie je nach Größe durch bis zu fünf Visitorinnen und Visitor an bis zu fünf Tagen visitiert.
- Zur Minimierung des Aufwandes der Schulen bei der Datenbereitstellung erfolgte bisher der Abgleich des Mantelbogens und des Datenerhebungsbogens für die OSZ mit den Dossiers für die Datengestützten Qualitätsgespräche (DAQ). Ziel ist ein identischer Mantel- und Datenerhebungsbogen, ergänzt durch zusätzliche Informationen für die Schulvisitation. Der Vorteil für die Schulen ist, dass sie gleiche Datensätze für beide Systeme verwenden können.

- Der Schulträger wird beim Schulrundgang im Rahmen des Vorgesprüches am OSZ einbezogen.
- Für OSZ angepasste Online-Fragebogen sollten abteilungsbezogen nicht nur für Lehrkräfte, sondern auch für Schülerinnen und Schüler, Eltern und Partner der beruflichen Bildung eingesetzt werden.
- Interviews werden mit folgenden Gruppen durchgeführt: Schulleiter/-in und Stellvertreter/-in; Abteilungsleiter/-innen; Lehrkräfte (pro Interview aus max. 2 Abteilungen – vom Visitationsteam ausgewählt); Schüler/-innen (pro Interview aus max. 2 Abteilungen – verantwortlich für Auswahl ist die Schule); Eltern (verantwortlich ist die Schule) und Partner der beruflichen Bildung (verantwortlich ist die Schule).
- Überarbeitung des Überblicksbogens, um der Bedeutung der Abteilungen und der Abteilungsleiter/-innen gerecht zu werden.
- Im Bericht erfolgt die Auswertung der Unterrichtsbeobachtung durch je ein Diagramm für jede Abteilung und für das gesamte OSZ. In den anderen Profilmerkmalen werden die Abteilungen differenziert beurteilt.

Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Schulvisitation wurden vor allem zwei Ziele verfolgt:

- Erhöhung von Bekanntheit und Transparenz der Schulvisitation in der Bevölkerung und
- Beitrag der Schulvisitation zur pädagogischen Diskussion von Schulqualität.

Von den Medien sind Presseerklärungen zu besonderen Anlässen der Schulvisitation gut aufgenommen worden, z.B. zum Abschlussbericht der Pilotphase oder zum Abschlussplenum der Implementationsphase. Ein ganz besonders breites mediales Echo hat das Angebot an ausgewählten Medien zur Begleitung von Visitationsterminen gefunden. So wurde der gut recherchierte Bericht der Deutschen Presse Agentur (dpa) über eine Schulvisitation am Ende des Jahres 2005 von vielen Printmedien übernommen. Das rbb-Fernsehen brachte sowohl einen Bildbericht über eine Schulvisitation als auch ein Interview mit der Leiterin der Schulvisitation.

Zum Zwecke der Eigendarstellung der Schulvisitation ist ein Info-Flyer gedruckt worden; an der Homepage, zu der bereits eine Gliederung vorliegt, wird weiter gearbeitet.

## Zusammenarbeit mit anderen Bundesländern 8

Die Verfahren und Instrumente der Schulvisitation des Landes Brandenburg basieren auf einer Adaption der *Inspectie van het Onderwijs* (Schulinspektion Niederlande), die in Deutschland bereits von Niedersachsen aufgegriffen worden war. Es lag daher nahe, mit Niedersachsen und auch den anderen Bundesländern, die sich an das niederländische System anlehnen, zu kooperieren. Die Schulinspektionen der Länder Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Berlin, Hessen und Brandenburg unterrichten sich seit dem Frühjahr 2005 intensiv über ihre jeweiligen Arbeits- und Entwicklungsstände und organisieren einmal jährlich eine 2-tägige Arbeitstagung für die beteiligten Länder.

Innerhalb der Länderkooperation wurden Peer-Reviews durchgeführt. Diese wechselseitigen Hospitationen (bisher beteiligte Länder sind Berlin, Hessen und Brandenburg) dienen dem Austausch und der Qualitätssicherung auf der Arbeitsebene der Visitorinnen und Visitor bzw. Inspektorinnen und Inspektoren. Es wurden nicht nur neue Anregungen zur Optimierung des Verfahrens aufgenommen, sondern vor allem das Feedback der Hospitierenden wurde zur eigenen Professionalisierung genutzt. Die kollegial-kritische Prüfung der Instrumente, des Verfahrens und Auftretens der Inspektorinnen und Inspektoren soll auch weiterhin länderübergreifend vorgenommen werden.

Im Frühjahr 2006 standen die kooperierenden Länder vor der Implementierung der Schulinspektion für die Förderschulen und berufsbildenden Schulen. Die brandenburgische Schulvisitation initiierte für beide Schulformen ein entsprechendes Ländertreffen in Ludwigsfelde. Wesentliche Inhalte waren sowohl der Erfahrungsaustausch, die Erörterung aller offenen Fragen und Probleme, eventuelle Abweichungen der Schulformen vom Regelverfahren als auch Verabredungen hinsichtlich der Festlegung weiterer Verantwortlichkeiten.

## 9 Auswertung der Implementationsphase (Holger Gärtner, ISQ)

Nach Ablauf des ersten Jahres Schulvisitation im Land Brandenburg liegen aus den visitierten Schulen vielfältige Daten vor, die Analysen auf Landesebene zulassen. Die Analysen wurden im Auftrag und in enger Zusammenarbeit mit dem MBS und der Schulvisitation Brandenburg durch das Institut für Schulqualität der Länder Berlin und Brandenburg e.V. (ISQ), einem An-Institut der Freien Universität Berlin, durchgeführt. Im folgenden Kapitel sind neben der Jahresauswertung aller visitierten Schulen zwei weitere Analysen dargestellt, die das Davor und das Danach einer Visitation beleuchten, nämlich die Auswertung einer Online-Befragung der Lehrkräfte im Vorfeld der Visitation sowie eine Befragung der Schulleitungen visitierter Schulen zum Umgang mit dem Visitationsbericht. Zum Abschluss dieses Kapitels wird versucht, die verschiedenen Befunde zu integrieren und Schlussfolgerungen zu ziehen.

### 9.1 Jahresauswertung

#### Stichprobe

Während des ersten Jahres der Implementation wurden von der Schulvisitation Brandenburg 100 Schulen visitiert. Diese setzen sich folgendermaßen aus den einzelnen Schulformen zusammen: 53 Grundschulen, 20 Oberschulen (davon 2 mit integriertem Grundschulteil), 11 Gesamtschulen, 14 Gymnasien, sowie 2 Oberstufenzentren (OSZ). Diese Zusammensetzung entspricht ungefähr ihrem prozentualen Anteil nach dem Vorkommen der jeweiligen Schulformen im gesamten Land Brandenburg. Unter den 100 Schulen befinden sich 16 Schulen, die sich freiwillig für eine Visitation entschieden hatten, alle übrigen Schulen wurden durch die staatlichen Schulämter ausgewählt oder ausgelost. Da die Auswahl der Schulen in den Schulamtsbezirken keine Hinweise darauf liefert, dass es hierbei zu systematischen Verzerrungen gekommen ist (wie z.B. eine auffällige Auswahl nur „guter“ bzw. „schwacher“ Schulen in allen Schulamtsbezirken), kann für die Gesamtstichprobe von einer Repräsentativität der Ergebnisse ausgegangen werden. Für Vergleiche zwischen den Schulformen gilt, dass aufgrund der z.T. geringen Stichprobengröße die Beeinflussung des Mittelwertes durch Einzelwerte stärker ist.

Weil die Profilmerekmale 1 (Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler) und 2 (Bildungsweg und Schulabschlüsse) während des ersten Jahres der Implementation von den Visitorinnen und Visitatoren noch nicht beurteilt wurden, basiert die Analyse auf 16 Profilmerekmalen (s. Handbuch Schulvisitation Brandenburg).

Für alle Schulen liegen (von einigen fehlenden Werten abgesehen) die Beurteilungen der Profilmerekmale sowie der dazugehörigen Einzelindikatoren vor. Eine Ausnahme davon bildet Profilmerkmal 17: Schulprogramm. Da Schulprogramme erst ab dem Schuljahr 2007/2008 verbindlich vorliegen müssen, fehlt bezüglich dieses Kriteriums mehr als die Hälfte aller Beurteilungen (Missings = 56%). Die Daten der beiden OSZ werden in den folgenden Analysen nicht mit einbezogen, weil für diese Schulform in Rahmen einer Pilotphase erst geprüft wurde, ob spezifische Erhebungsinstrumente entwickelt werden sollen.

#### Auswertung der Profilmerekmale für die Gesamtstichprobe

Die Beurteilung eines Profilmerkmals durch die Visitorinnen und Visitatoren erfolgt anhand einer 4-stufigen Skala (4 = überwiegend stark; 3 = eher stark als schwach; 2 = eher schwach als stark; 1 = überwiegend schwach). Die Bewertungskategorie 3 gilt hierbei als Normkriterium, d.h., erhält eine Schule auf einem Profilmerkmal die Beurteilung 3, so hat sie den gesetzten Standard für dieses Kriterium erfüllt.



Aus Sicht der Visitorinnen und Visitor zeigt sich über alle Profilvermerkmale hinweg eine positive Beurteilung der brandenburgischen Schulen. 23,7% aller Beurteilungen erhalten die höchste Abstufung 4, weitere 44,2% die Bewertung 3. Zusammen genommen liegen rund zwei Drittel aller Beurteilungen im positiven Bereich, d.h., sie erfüllen die angestrebte Norm für das jeweilige Profilvermerkmal. 28% der Beurteilungen entfallen auf den negativen Bereich, wobei jedoch nur in 0,4% aller Fälle die 1 vergeben wird (4% keine Angaben). Die Betrachtung der durchschnittlichen Beurteilungen über alle Profilvermerkmale hinweg erlaubt eine erste Einschätzung spezifischer Stärken und Schwächen brandenburgischer Schulen.

Eine durchschnittliche Bewertung eines Profilvermerkmals unter dem theoretischen Mittelwert der Skala von 2,5 bedeutet im Allgemeinen, dass eine Mehrzahl der Schulen bezüglich der genannten Kriterien nicht die festgelegte Norm erreicht hat (siehe auch Abbildung 8).

#### Durchschnittliche Beurteilung der Profilvermerkmale (Schuljahr 2005/06)

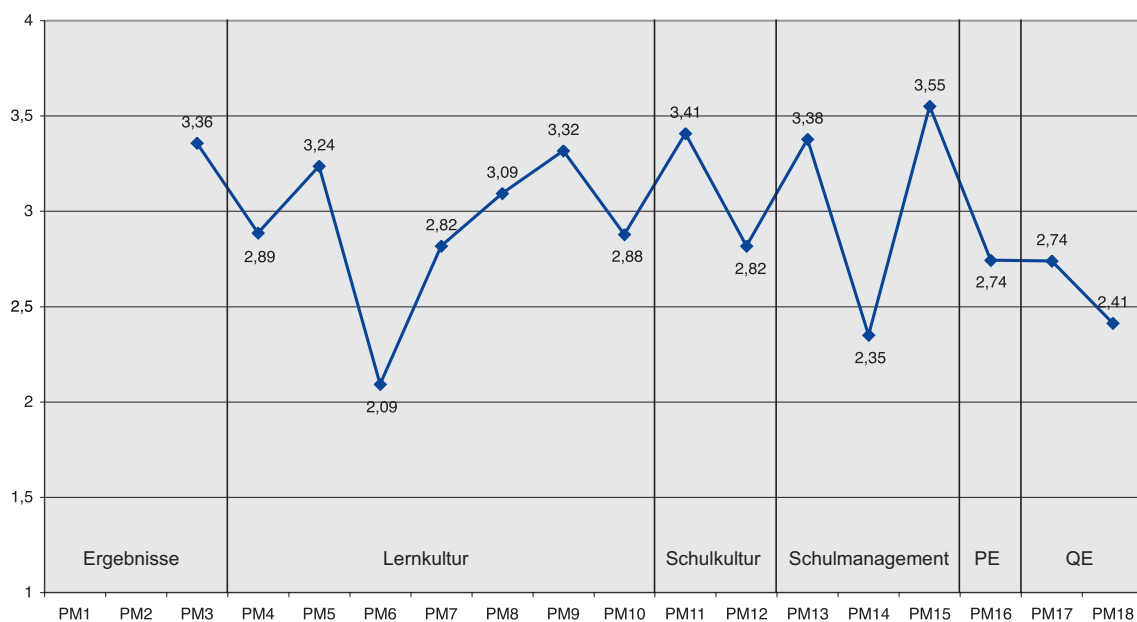


Abb. 8: Durchschnittliche Beurteilungen der Profilvermerkmale (n= 98 Schulen)

Abbildung 8 unterstreicht die durchschnittlich positive Beurteilung. Den besten Wert erhält das Profilvermerkmal 15: „Die Schulleitung plant die Maßnahmen zur Unterrichtsorganisation effektiv und transparent für die Beteiligten“ (MW = 3,6; SD<sup>9</sup> = ,6). Unter diesem Profilvermerkmal werden vor allem das Vermeiden von Unterrichtsausfall, eine sinnvolle Unterrichts- und Vertretungsorganisation sowie Grundsätze der Klassenzusammensetzung und der Unterrichtsverteilung verstanden.

<sup>9</sup> Die Angabe der Standardabweichung (SD) hilft, die Unterschiedlichkeit der Ergebnisse besser einschätzen zu können. Bei normalverteilten Ergebnissen liegen im Bereich +/- einer Standardabweichung um den Mittelwert ca. 2/3 aller Beurteilungen.

Ebenfalls fast durchgängig positiv beurteilt werden Profilvermerkmal 3: Zufriedenheit (MW = 3,4; SD = ,6) sowie Profilvermerkmal 9: Transparente Leistungsanforderungen und -kontrollen (MW = 3,3; SD = ,6). Unter Profilvermerkmal 3 werden die Zufriedenheit aller relevanten Gruppen mit der Schule, die Anerkennung geleisteter Arbeit sowie der regelmäßige Besuch des Unterrichts betrachtet. Profilvermerkmal 9 bezieht sich vor allem auf die Transparenz der Leistungsbewertung und Regelungen zu Versetzungen und Abschlüssen sowie der Grundsätze für den Umgang mit Hausaufgaben und Lernkontrollen.

Die Profilvermerkmale 11 und 13 zeichnen sich dadurch aus, dass auf diesen beiden Merkmalen über 50% der Schulen mit der höchsten Bewertung 4 beurteilt wurden. Profilvermerkmal 11 (MW = 3,4; SD = ,7) bezieht sich auf die Ermöglichung der aktiven Beteiligung von Schülerinnen und Schülern sowie Eltern am Schulleben. Unter Profilvermerkmal 13 (MW = 3,4; SD = ,8) werden verschiedene Aspekte des Führungsverhaltens der Schulleitung betrachtet, u.a. die Förderung der Kooperation, die Transparenz pädagogischer Grundhaltungen sowie Motivation und Unterstützung der Mitglieder der Schulgemeinschaft.

Auf der anderen Seite zeigen sich aus Sicht der Visitorinnen und Visitoren spezifische Schwächen brandenburgischer Schulen in den Bereichen:

- **Profilvermerkmal (PM) 6:** „Die Lehrerinnen und Lehrer unterstützen im Unterricht einen aktiven Lernprozess der Schülerinnen und Schüler“ (MW = 2,1; SD = ,3). Hierunter wird die Anregung der Schülerinnen und Schüler, aktiv teilzunehmen, zusammenzuarbeiten sowie sich gegenseitig zu unterstützen, verstanden. Des Weiteren sind die selbstständige Verwirklichung des Lernprozesses und die Reflexion darüber ein bedeutsamer Aspekt dieses Profilvermerkmals. Der Grund für das Nicht-Erreichen der Norm auf diesem Profilvermerkmal liegt vor allem in den folgenden Einzel-Indikatoren begründet:
  - Indikator 6.2: Anregung zur Zusammenarbeit und gegenseitigen Unterstützung (MW = 2,1).<sup>10</sup>
  - Indikator 6.3: Schülerinnen und Schüler planen bzw. verwirklichen selbstständig den Lernprozess (oder Teile) (MW = 2,0).
  - Indikator 6.4: Schülerinnen und Schüler legen eigene Lösungen dar bzw. reflektieren darüber (MW = 2,0).
- **Profilvermerkmal 14:** „Die Schulleitung unterstützt und sichert den Aufbau eines funktionsfähigen Qualitätsmanagements“ (MW = 2,4; SD = ,6). Innerhalb dieses Profilvermerkmals wird u.a. bewertet, ob die Schulleitung für ein gemeinsames Verständnis von gutem Unterricht sorgt, Unterrichtsqualität überprüft und Vorkehrungen zur Verbesserung des Unterrichts trifft. Des Weiteren, ob die Schulleitung kollegiale Unterrichtsbesuche fördert und ein Personalentwicklungskonzept existiert. Der Grund für das Nichterreichen der Norm auf diesem Profilvermerkmal liegt vor allem in den folgenden Einzel-Indikatoren begründet:

<sup>10</sup> Die Beurteilung dieser Einzel-Indikatoren geschieht, im Gegensatz zur PM-Gesamtbewertung, nur dreistufig (Skala: „+“ = erfüllt/positiver Beitrag; „o“ = geringer Beitrag; „-“ = nicht erfüllt/negativer Beitrag). Diese Bewertungsskala ist zur Auswertung in ein entsprechendes numerisches Relativ übertragen worden („+“ = 3, „o“ = 2 und „-“ = 1). Ein Mittelwert über 2,5 bedeutet im Allgemeinen, dass die Mehrzahl der Schulen hier mit „+“ beurteilt wurde. Ein Mittelwert unter 2,5 entsprechend, dass der Mehrzahl der Schulen kein „positiver Beitrag“ bescheinigt werden konnte.

- Indikator 14.1: Die Schulleitung sorgt für einen Konsens hinsichtlich des gemeinsamen Verständnisses von gutem Unterricht (MW = 2,3).
  - Indikator 14.2: Die Schulleitung trifft Vorkehrungen, um die Unterrichtsqualität aufrechtzuerhalten und, sofern nötig, zu verbessern (MW = 2,4).
  - Indikator 14.3: Die Schulleitung überprüft regelmäßig, ob die Vorkehrungen die gewünschte Wirkung erzielen, und stellt ihre Aktivitäten darauf ein (MW = 2,3).
  - Indikator 14.6: Ansätze eines Personalentwicklungskonzepts sind erkennbar (MW = 2,4).
  - Indikator 14.7: Die Schulleitung fördert kollegiale Unterrichtsbesuche (MW = 2,0).
- **Profilmerkmal 18:** „Die Lehrkräfte, die zuständigen Gremien der Schule und die Schulleitung ergreifen Maßnahmen, um die Qualität des Unterrichts zu sichern und zu verbessern“ (MW = 2,4; SD = ,6). Im Rahmen dieses Profilmerkmals werden verschiedene Arten der Evaluation betrachtet. Hierzu zählen die systematische Evaluation der Unterrichtsqualität, z.B. durch Schüler- und Elternfeedbacks, aber auch die gemeinsame Auswertung von Lernergebnissen und die Ableitung von Maßnahmen daraus. Der Grund für das Nichterreichen der Norm auf diesem Profilmerkmal liegt vor allem in den folgenden Einzel-Indikatoren begründet:
    - Indikator 18.1: Die Schule evaluiert systematisch und regelmäßig ihre Unterrichtsqualität (MW = 2,1).
    - Indikator 18.2: Schüler- und Elternfeedbacks werden zur Verbesserung von Unterrichts- und Erziehungsarbeit genutzt (MW = 2,2).
    - Indikator 18.4: Aus den Evaluationsergebnissen werden verbindliche Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt (MW = 2,2).

An der Abbildung 9 wird deutlich, dass die weiter oben beschriebenen Stärken (PM 3, 9 und 15) auf über 90% der visitierten Schulen zutreffen. Die berichteten Schwächen im Bereich Aktiver Lernprozess (PM 6) treffen ebenfalls auf über 90% der Schulen zu, im Bereich Qualitätsmanagement (PM 14) und Evaluation (PM 18) auf über 60%.

### Auswertung nach Schulformen

Neben dieser allgemeinen Stärken-Schwächen-Analyse brandenburgischer Schulen offenbart die schulformspezifische Auswertung einige signifikante Unterschiede. Abbildung 10 zeigt die durchschnittliche Bewertung der Profilmerkmale pro Schulform. Zusätzlich ist angegeben, ob sich die Mittelwerte zwischen den Schulformen signifikant unterscheiden<sup>11</sup>.

Die durchschnittlichen Beurteilungen unterscheiden sich z.T. erheblich zwischen den einzelnen Schulformen, woraus je nach Schulform unterschiedliche Stärken (MW > 3,5) und Schwächen (MW < 2,5) resultieren.

Vorausgesetzt, die Profilmerkmale werden als gleich wichtig angesehen, können die 20 visitierten Oberschulen mit durchschnittlich drei Stärken und zwei Schwächen beschrieben werden. Sie zeichnen sich durch ein transparentes Konzept für Leistungsanforderungen (PM 9: MW = 3,5; SD = ,6), durch Führungsverantwortung der Schulleitung (PM 13: MW = 3,6; SD = ,7) und durch eine effektive Unterrichtsorganisation (PM 15: MW = 3,8; SD = ,6) aus. Schwächen liegen in der Förderung der Eigenaktivität der Schülerinnen und Schüler (PM 6: MW = 2,0; SD = 0) und in der systematischen Anwendung von Evaluation (PM 18: MW = 2,5; SD = ,7).

<sup>11</sup> Diese Ergebnisse entstammen univariaten Varianzanalysen mit post-hoc – Einzelvergleichen nach Scheffé.

Verteilung der Bewertungen pro Profilvermerkmal (Schuljahr 2005/2006)

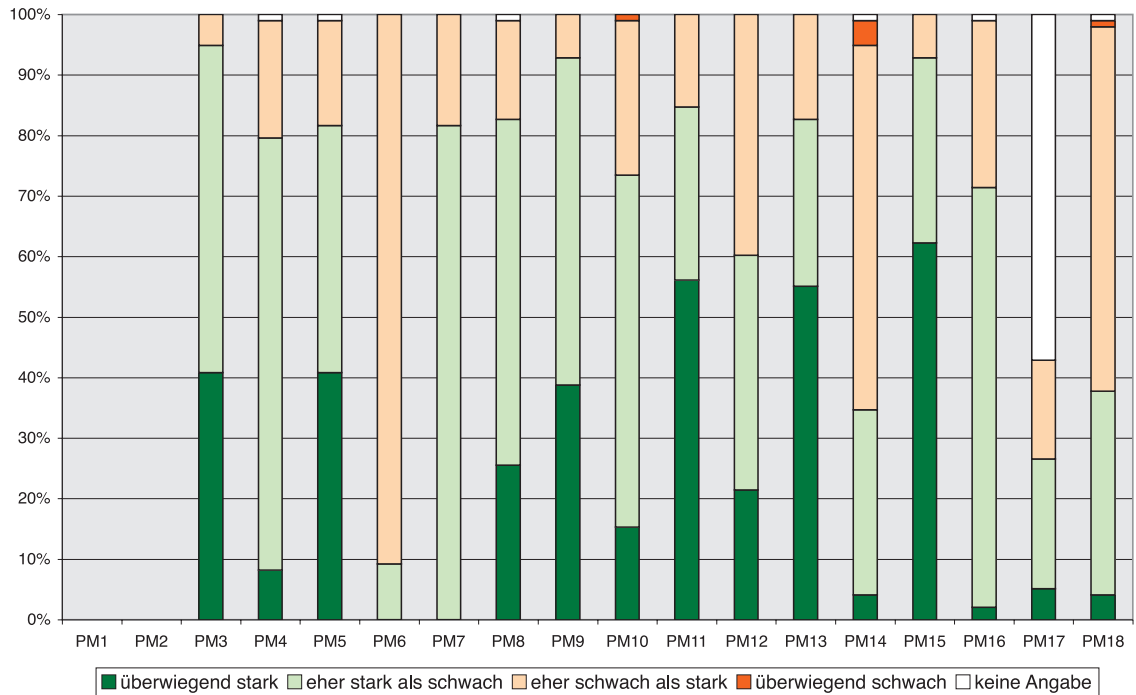


Abb. 9: Verteilung der Bewertungen 1 – 4 pro Profilvermerkmal (n = 98)

Durchschnittliche Beurteilung der Profilvermerkmale (Schuljahr 2005/2006)

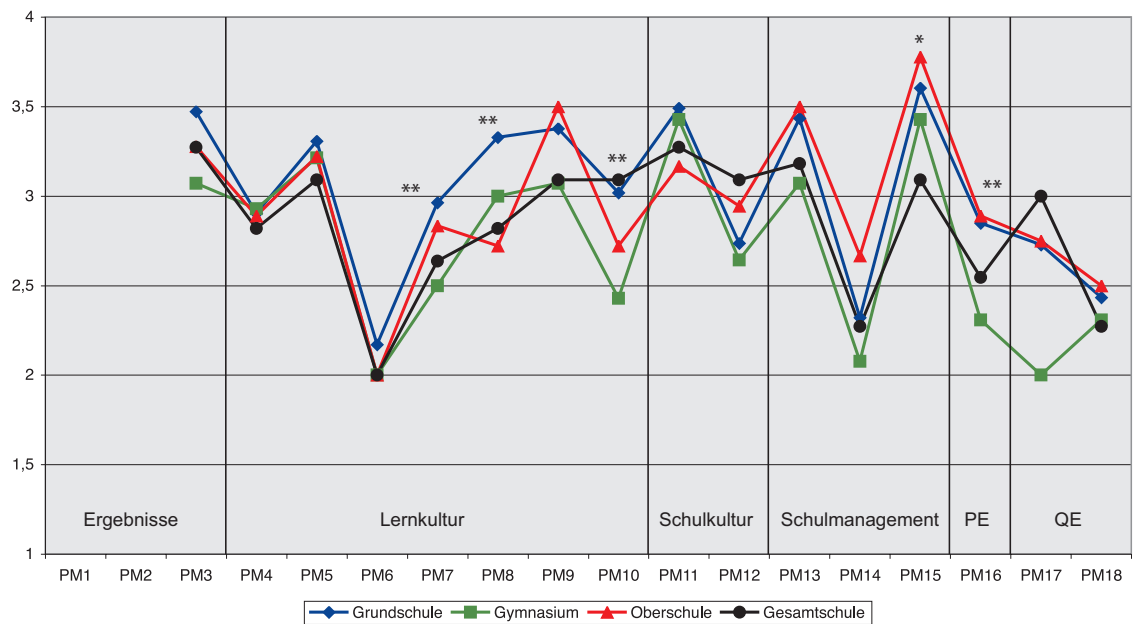


Abb. 10: Schulformspezifische Analyse der durchschnittlichen Beurteilungen der Profilvermerkmale (\* auf dem 5%-Niveau signifikant, \*\* auf dem 1%-Niveau signifikant)

Die 53 visitierten Grundschulen sind charakterisiert durch eine hohe Zufriedenheit aller Beteiligten (PM 3: MW = 3,5; SD = ,6), durch ein aktives Schulleben (PM 11: MW = 3,5; SD = ,7) und eine effektive Unterrichtsorganisation (PM 15: MW = 3,6; SD = ,6). Schwächen liegen in der Förderung der Eigenaktivität (PM 6: MW = 2,2; SD = ,4), im Qualitätsmanagement der Schulleitung (PM 14: MW = 2,3; SD = ,6) und in der systematischen Anwendung von Evaluation (PM 18: MW = 2,4; SD = ,5).

An den 11 visitierten Gesamtschulen fallen drei spezifische Schwächen auf. Diese liegen in der mangelnden Förderung der Eigenaktivität (PM 6: MW = 2,0; SD = 0), dem Qualitätsmanagement der Schulleitung (PM 14: MW = 2,3; SD = ,8) und dem Fehlen systematischer Evaluation (PM 18: MW = 2,3; SD = ,5).

An den 14 visitierten Gymnasien lassen sich im Durchschnitt folgende Schwächen erkennen: Neben den generellen Aspekten der mangelnden Förderung der Eigenaktivität (PM 6: MW = 2,0; SD = 0), dem Qualitätsmanagement der Schulleitung (PM 14: MW = 2,1; SD = ,5) und der systematischen Evaluation (PM 18: MW = 2,3; SD = ,8) liegen diese im Aufbau und in der Unterstützung eines zielgerichteten Lernprozesses (PM 7: MW = 2,5; SD = ,5; PM 10: MW = 2,4; SD = ,6) sowie in der Personal- (PM 16: MW = 2,3; SD = ,5) und der Schulprogrammentwicklung (PM 17: MW = 2,0; SD = 0).

**Auswertung auf Einzelschulebene**

Die hohe Variabilität zwischen den durchschnittlichen Bewertungen der einzelnen Profilm Merkmale spiegelt sich auf Einzelschulebene wider. Die folgende Tabelle verdeutlicht, dass es in jeder Schulform sowohl sehr starke als auch sehr schwache Schulen gibt.

Anzahl der Beurteilungen 1–4 bei max. 16 beurteilten PM	Stärkste Schule pro Schulform				Schwächste Schule pro Schulform			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Grundschule	0	0	9	6	1	9	5	0
Oberschule	0	2	4	8	0	9	5	1
Gesamtschule	0	1	10	5	1	8	7	0
Gymnasium	0	2	6	7	2	7	4	0

Die „stärkste“ Grundschule erfüllt alle angestrebten Normkriterien und übertrifft diese zudem in sechs Profilm Merkmalen. Auch in allen anderen Schulformen erfüllen bzw. übertreffen die besten Schulen mindestens 12 der untersuchten Profilm Merkmale und zeigen in nur maximal zwei Merkmalen weiteren Entwicklungsbedarf. Demgegenüber stehen in jeder Schulform Schulen, denen in der Mehrzahl Schwächen bescheinigt werden (mindestens 9 von 16 untersuchten Profilm Merkmalen).

Diese Ergebnisse verdeutlichen, welche Variabilität hinsichtlich relevanter Aspekte von Schulqualität auf Einzelschulebene durch die Schulvisitation abgebildet werden kann.

## 9.2 Onlinebefragung der Lehrkräfte

Im Vorfeld der Schulvisitation erhält das Kollegium der visitierten Schule die Möglichkeit, Qualitätsaspekte ihrer Schule im Rahmen einer Online-Lehrkräftebefragung einzuschätzen. Dieses Vorgehen schafft durch die Möglichkeit, sich zu jeder Tageszeit und von jedem Ort aus an der Befragung zu beteiligen, eine gewisse Distanz zum schulischen Alltag und somit einen geschützten und anonymen Raum, in dem sich das Antwortverhalten weniger an der sozialen Erwünschtheit orientiert als in anderen Settings wie z.B. einer direkten Befragung im Kreis des Kollegiums. Die Ergebnisse dieser Befragung werden vor der Visitation sowohl dem Visitationsteam als auch der Schule rückgemeldet. So können sich sowohl das Visitationsteam als auch die Schulleitung anhand der Ergebnisse auf die Visitation vorbereiten (s. Kapitel 3).

### Stichprobe

Die im Schuljahr 2005/2006 visitierten Schulen im Land Brandenburg verfügen durchschnittlich über 34 Lehrkräfte, von denen sich im Mittel 22 je Schule an der Online-Befragung beteiligt haben (65%). Das Minimum betrug 4, das Maximum 81 Lehrkräfte pro Schule. Da sich einige der Fragen ausdrücklich auf das Handeln der Schulleiterinnen und Schulleiter beziehen, dürfen diese nicht an der Befragung der Lehrkräfte teilnehmen.

Der Lehrkräfte-Fragebogen umfasst zwei Blöcke, einer mit unterrichtsbezogenen und einer mit schulbezogenen Items. Die Antwortskala war wiederum 4-stufig („immer / häufig / selten / nie“ im Block Unterricht; „trifft zu / trifft überwiegend zu / trifft kaum zu / trifft nicht zu“ für den Block Schule).

### Auswertung nach Schulformen

Abbildung 11 zeigt sehr deutlich den Einfluss der Schulform auf die Einschätzung der Profilm Merkmale<sup>12</sup>. Sowohl hinsichtlich der unterrichtsbezogenen Profilm Merkmale als auch in Bezug auf das Schulmanagement und die Personal- und Qualitätsentwicklung ist die Einschätzung der Lehrkräfte an Grundschulen weit positiver als in den anderen Schulformen. Die festgestellten Unterschiede sind auf allen Profilm Merkmalen bedeutsam<sup>13</sup>.

### Unterrichtsbezogene Items

Tendenziell stimmen die Grundschul-Lehrkräfte den unterrichtsbezogenen Items stärker zu als ihre Kollegen/-innen an weiterführenden Schulen. Große Unterschiede zwischen den Schulformen ergeben sich auf den folgenden Items:

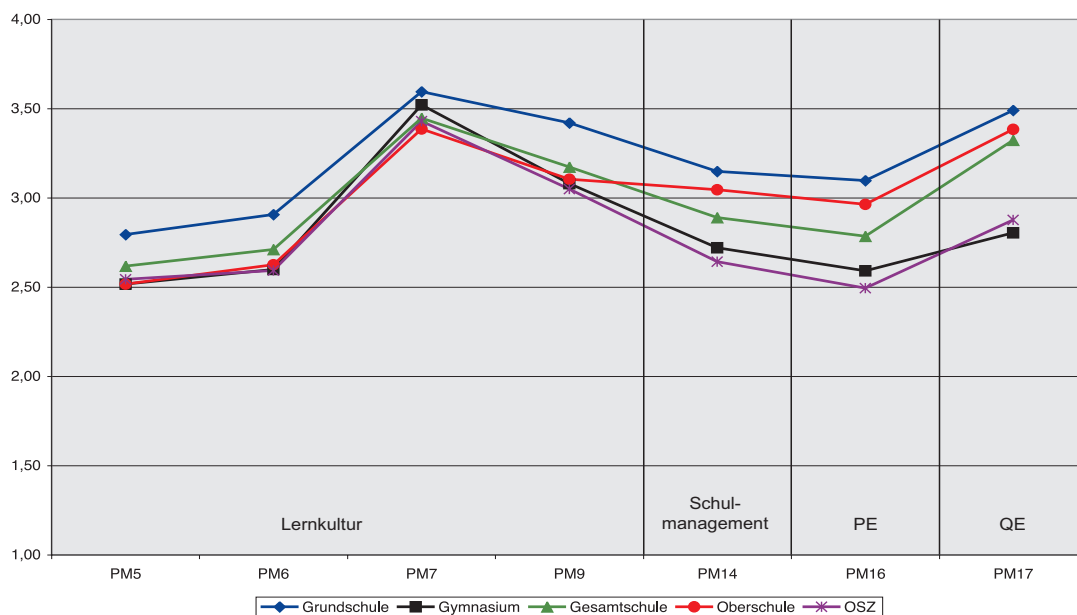
- Item 5: „In meinem Unterricht werden offene Formen selbstständigen Arbeitens (Lernen an Stationen, Wochenplanarbeit, Freiarbeit u.Ä.) eingesetzt“. Hier geben die Lehrkräfte der Grundschulen an, weit häufiger offene Verfahren einzusetzen als ihre Kollegen/-innen an weiterführenden Schulen. Die größten Unterschiede bestehen im Vergleich zu Oberschulen (Mittelwertdifferenz  $d = ,54$ ) und Gymnasien ( $d = ,62$ ).

<sup>12</sup> Um die Ergebnisse übersichtlicher zu gestalten, werden Items, die sich auf dasselbe Profilm Merkmal beziehen, in der Grafik zusammengefasst dargestellt.

<sup>13</sup> Um die praktische Bedeutsamkeit der Unterschiede besser einordnen zu können, wurde die jeweilige Effektgröße berechnet (eta2). Eta2 gibt den Anteil der Varianz der Antworten an, der allein durch die Schulform erklärt werden kann. Eta2 liegt zwischen 7% (PM7) und 17% (PM6).

- Item 12: „In meinem Unterricht werden leistungsschwächere Schülerinnen und Schüler durch Binnendifferenzierung besonders gefördert.“ Auch dies trifft nach eigenen Angaben auf die Grundschul-Lehrkräfte weit häufiger zu als auf die Lehrerinnen und Lehrer an allen Sekundarschulen. Die Mittelwertunterschiede zwischen der Grundschule und allen anderen Schulformen liegen bei ca.  $d = ,50$ .

**Selbsteinschätzung der Lehrkräfte im Rahmen der Online-Befragung  
(Schuljahr 2005/2006)**



**Abb. 11: Selbsteinschätzung der Lehrkräfte im Rahmen der Online-Befragung, zusammengefasst nach Profilmmerkmalen**

### Schulbezogene Items

Innerhalb der schulbezogenen Items treten häufiger bedeutsame schulformspezifische Unterschiede auf ( $\eta^2 > 5\%$ ). Hinsichtlich der Beantwortung fast aller schulbezogenen Items zeigt sich ein fester Trend bezüglich der Schulformzugehörigkeit der beteiligten Lehrkräfte. Die Grundschul-Lehrkräfte stimmen tendenziell am häufigsten zu, gefolgt von den Kollegen/-innen aus Ober- und Gesamtschulen. Lehrerinnen und Lehrer an Gymnasien bejahen seltener die schulbezogenen Items. Große Unterschiede zwischen den Schulformen ergeben sich bei den folgenden Items:

- Item 28: „In meiner Schule wird Unterrichtsausfall durch sinnvolle Unterrichts- und Vertretungsorganisation minimiert.“ Die Grundschul-Lehrkräfte stimmen diesem Item signifikant häufiger zu als ihre Kollegen/-innen aller anderen Schulformen.
- Item 30: „In meiner Schule werden Unterrichtssequenzen im Team geplant und ausgewertet.“ Die hier aufgetretenen Mittelwertunterschiede spiegeln den generellen Trend wider. Entsprechend treten die größten Unterschiede zwischen Grundschulen und Gymnasien auf ( $d = ,66$ ).
- Item 33: „In meiner Schule wird nach einem beschlossenen Schulprogramm gearbeitet.“ Auch hier gibt es große Unterschiede zwischen Gymnasien und den anderen Schulformen (Mittelwertdifferenz zur Grundschule  $d = ,72$ ).



### Zusammenfassung

Die festgestellten Unterschiede in der Selbsteinschätzung der Lehrkräfte stimmen z.T. mit den Ergebnissen der Fremdeinschätzung durch die Visitationsteams überein. Zukünftig werden weitere Gegenüberstellungen im Sinne einer Triangulation durch die Befragung von Eltern und Schülern bzw. Partnern der beruflichen Bildung im Vorfeld der Visitation möglich sein. Bei der weiteren Entwicklung dieser Instrumente ist deshalb insbesondere auf eine Vergleichbarkeit der Befragungselemente zu achten.

## 9.3 Schulleiterbefragung

Abschließend werden die Ergebnisse einer Befragung der beteiligten Schulleitungen zum Umgang mit dem Visitationsbericht dargestellt. Um alle Schulen des ersten Jahres der Schulvisitation mit einbeziehen zu können, wurde die Befragung an zwei Zeitpunkten durchgeführt (23.06.2006 und 16.10.2006). Die Erhebung diente einer ersten Einschätzung des Umgangs der Schulen mit dem Visitationsbericht. Der Rücklauf betrug 90 Fragebogen (90%).

Die Auswertung zeigt, dass ein Großteil der Schulen Ergebnisse des Visitationsberichts in der Schulkonferenz vorstellt (71%) bzw. den kompletten Bericht zur Verfügung stellt (62%) und ausführlich diskutiert (oft in mehreren Sitzungen). In der Regel beschloss die Schulkonferenz, den Bericht weiteren Gremien wie z.B. der Lehrkräfte- und Elternkonferenz zuzuleiten (81%) bzw. die Möglichkeit der ständigen Einsichtnahme zu bieten. Weit seltener wurden neue Arbeitsgruppen gebildet, die konkrete Konsequenzen aus dem Bericht erarbeiten bzw. realisieren sollten (41%). Stattdessen werden bestehende Gremien bzw. Arbeitsgruppen mit der Auswertung des Berichts betraut. Zum Teil fließen die Ergebnisse des Berichts in die Fortschreibung des Schulprogramms ein, konkret eingeleitete Maßnahmen wurden zum Zeitpunkt der Befragung jedoch erst von drei Schulen berichtet.

Bezüglich der Frage der Veröffentlichung des eigenen Schulberichts zeigt sich kein einheitliches Bild. Während ca. ein Drittel der Schulen den Beschluss gefasst hat, den Bericht zu veröffentlichen (36%)<sup>14</sup>, hat ebenfalls ca. ein Drittel der Schulen die gegenteilige Entscheidung getroffen (30%). Ein weiteres Drittel der Schulen hat diesbezüglich noch keine Entscheidung getroffen (34%).

Ca. zwei Drittel der Schulen gaben an, dass es aufgrund des Visitationsberichts zur Kontaktaufnahme zwischen Schule und Schulträger kam. Die Initiative ergriff größtenteils die Schule mit dem Ziel, ihre Ausstattung zu diskutieren.

### Zusammenfassung

Diese ersten Hinweise über den Umgang mit dem Visitationsbericht sollten in den nächsten Jahren mit einem standardisierten Instrument breitflächig weiter verfolgt werden, um belastbare Informationen über die innerschulische Nutzung und Wirkung des Visitationsberichts zu erhalten. Wichtig zu erfahren wäre, welche Unterstützung die Schulen für einen effektiven und weiterführenden Umgang mit dem Bericht als Impuls für Schulentwicklung benötigen, z.B. Vermitteln relevanter Kenntnisse oder Bereitstellen von Materialien.

<sup>14</sup> z.B. auf der eigenen Internetseite wie die Theodor-Fontane-Oberschule in Cottbus (<http://www.fontane-schule-cottbus.de>)



## 9.4 Schlussfolgerungen

Im folgenden Resümee soll versucht werden, die Ergebnisse aus den unterschiedlichen Auswertungssträngen in Verbindung zu setzen und Schlussfolgerungen daraus zu ziehen.

Die erste Jahresauswertung 2005/2006 hat gezeigt, dass die Beurteilungen der Schulvisitation zu sehr aufgefächerten Ergebnissen führen. Innerhalb jeder Schulform werden einige Schulen als sehr stark und andere als sehr schwach identifiziert. Auffällig hierbei ist die starke Variabilität der Beurteilungen, die innerhalb jeder Schulform auftritt.

Auf Landesebene deuten diese Einschätzungen auf Stärken und Schwächen brandenburgischer Schulen hinsichtlich der im Qualitätsrahmen spezifizierten Anforderungen. Dies erlaubt u.a., den zukünftigen Fortbildungsbedarf für brandenburgische Schulen inhaltlich zu spezifizieren und entsprechend auf die bedeutsamsten Entwicklungsschwerpunkte („Aktiver Lernprozess“, „Qualitätsmanagement“ und „Selbstevaluation“) auszurichten.

Die schulformspezifischen Unterschiede sowohl in der Fremdeinschätzung durch die Visitorinnen und Visitatoren als auch in der Selbsteinschätzung der Lehrkräfte, führen zu der Frage, ob das Anlegen eines gleichen Maßstabes an alle Schulformen gerechtfertigt ist. Die stark unterschiedlichen Ergebnisse können sowohl darauf hinweisen, dass manche Schulformen den im Qualitätsrahmen genannten Anforderungen besser nachkommen als andere, oder darauf beruhen, dass das Erhebungsinstrumentarium schulformspezifische Komponenten enthält. Dies bedeutet konkret, zukünftig zu überprüfen, ob alle Schulformen gleichermaßen alle Kriterien erfüllen können.

Ein erfreuliches Ergebnis an dieser Stelle ist die Tatsache, dass es Schulen innerhalb jeder Schulform gelingt, fast alle Qualitätsanforderungen zu erfüllen. Dies sollte zum Anlass genommen werden, ein *best practice* – Forum einzurichten, indem sich Schulen mit ihren besonderen Stärken präsentieren und somit als Vorbild für andere dienen können. Dies gilt insbesondere für diejenigen Schulen, die in denjenigen Bereichen stark sind, welche sich auf Landesebene als eher schwach herausstellen („Aktiver Lernprozess“, „Qualitätsmanagement“ und „Evaluation“).

Auf der anderen Seite deuten diese ersten Ergebnisse der Schulvisitation auf Handlungsbedarf bei besonders schwachen Schulen hin. Durch die Ergebnisse der Schulvisitation ist es zukünftig möglich, diese Schulen vor dem Hintergrund klar formulierter Qualitätsanforderungen zu identifizieren und entsprechende Entwicklungsschritte einzufordern.

Ferner zeigen die ersten Ergebnisse über den Umgang mit dem Bericht, dass dieser ausführlich in den schulischen Gremien diskutiert wird, konkrete Maßnahmenplanungen allerdings noch ausstehen. Hierfür ist sicherlich auch der Zeitpunkt der Befragung verantwortlich, da die Erhebung für manche Schulen sehr kurz auf die Bekanntgabe des Berichts folgte. Die Wiederholung dieser Befragung in den nächsten Jahren kann wertvolle Hinweise liefern, welche Auswirkungen die Schulvisitation auf schulische Entwicklungsprozesse haben kann.

Mit der Einführung der Schulvisitation ist ein Prozess eingeleitet worden, der neue und repräsentative Informationen über die Qualität der brandenburgischen Schulen zu liefern verspricht und

somit neues Steuerungswissen sowohl auf Einzelschul- als auch auf Systemebene bereitstellt. In Zukunft werden differenzierte und aussagekräftige Daten zur Analyse von Stärken und Schwächen zur Verfügung stehen. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung des eingesetzten Instrumentariums sowie eine stärkere theoretische Fundierung müssen allerdings auch von der Schulvisitation selbst eingefordert werden, um die Validität ihrer Aussagen stärken zu können.

Von Oktober 2005 bis Juli 2006 wurden im Rahmen der Implementationsphase der Schulvisitation 100 Schulen visitiert. Ziele dieser Implementationsphase waren

- Optimierung der Arbeitsabläufe bei der Planung, Durchführung und Auswertung der Visitationen einschließlich der Abläufe in der Geschäftsstelle,
- Überprüfung und ggf. Weiterentwicklung der eingesetzten Instrumente und Verfahren,
- kritische Analyse der im Unterrichtsbeobachtungsbogen verwendeten Indikatoren bzw. der darauf basierenden Feststellungen in Bezug auf Validität und Reliabilität,
- Professionalisierung der tätigen Visitorinnen und Visitatoren und eine
- Überprüfung der für die 16 zu bewertenden Profilvermerkmale bisher geltenden Normen.

Außerdem sollte auf der Basis der ersten 100 Schulen eine Auswertung der festgestellten Qualitätsergebnisse vorgenommen werden um einen Eindruck von verallgemeinerbaren Stärken und Schwächen zu erhalten. Zum Umgang der Schulen mit den Schulberichten sollte eine Schulleiterbefragung erste Erkenntnisse bringen.

Schulen in Brandenburg können zusätzlich zu den landesweit festgelegten 18 Profilvermerkmalen auf eigenen Wunsch weitere Qualitätsmerkmale aus dem Orientierungsrahmen „Schulqualität in Brandenburg“ wählen und das jeweilige Visitationsteam bitten, diese ebenfalls zu bewerten. Diese Bewertung wird dann nicht in den standardisierten Überblicksbogen eingearbeitet, die Schule erhält jedoch eine zusätzliche Beurteilung. Nicht ganz unerwartet haben im Schuljahr 2005/2006 nur sechs Schulen von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht. Dabei wurde viermal um eine Einschätzung zum „Gesamteindruck der Schule“ (QM 1.6), zweimal zur „Gestaltung der Schule als Lebensraum“ (QM 3.2) und je einmal zum Qualitätsmerkmal „Soziales Klima in der Schule und den Klassen“ (QM 3.1) und „Maßnahmen zum schulübergreifenden Vergleich“ (QM 6.4) gebeten.

Eine genauere Betrachtung der bisherigen Ergebnisse der 100 Schulen zu den vorgegebenen Profilvermerkmalen lässt erste vorläufige Trends der Schulen im Land Brandenburg erkennen. Die Mittelwerte weisen für 13 der 16 bewerteten Profilvermerkmale<sup>15</sup> positive Beurteilungen auf. Eine Betrachtung der Gesamtvergabe der Beurteilungen zeigt, dass in 68 % der vergebenen Beurteilungen das Erreichen der Norm bestätigt wurde.

Die besten Ergebnisse erreichen die Schulen im Bereich der Maßnahmen zur Unterrichtsorganisation (PM 15) und im Bereich der Zufriedenheit der Schülerinnen und Schüler, der Eltern, der Lehrerinnen und Lehrer (PM 3).

Für drei Profilvermerkmale signalisiert der niedrige Mittelwert jedoch deutlichen Handlungsbedarf

- Die Lehrerinnen und Lehrer unterstützen im Unterricht einen aktiven Lernprozess der Schülerinnen und Schüler (PM 6).
- Die Schulleitung unterstützt und sichert den Aufbau eines funktionsfähigen Qualitätsmanagements (PM 14).
- Die Lehrkräfte, die zuständigen Gremien der Schule und die Schulleitung ergreifen Maßnahmen, um die Qualität des Unterrichts zu sichern und zu verbessern (PM 18)

<sup>15</sup> Die Schulvisitation Brandenburg untersucht 18 Profilvermerkmale, von denen Profilvermerkmal 1 (Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler) und 2 (Bildungsweg und Schulabschlüsse) zwar deskriptiv im Bericht berücksichtigt, aber noch nicht bewertet werden.

Obwohl die Beurteilungen nach Schulformen z.T. erheblich voneinander abweichen, lassen sich einzelne Teilkriterien erkennen, die schulformübergreifend stark bzw. schwach ausgeprägt sind:

Deutliche Stärken zeigen sich

- in der Zufriedenheit der Lehrkräfte, Eltern sowie Schülerinnen und Schüler mit der Schule,
- bei der Erarbeitung und Abstimmung der schuleigenen Lehrpläne,
- im fairen und respektvollen Umgang der Lehrkräfte mit den Schülerinnen und Schülern,
- bei der Unterrichtung der Eltern, Schülerinnen und Schüler über die Regelungen zu den Versetzungen und Abschlüssen und zu Entwicklungen in der Schule,
- in der Organisation von Aktivitäten, durch die die Identifikation der Schülerinnen, Schüler und Eltern mit der Schule erhöht wird,
- in dem Bemühen um Vermeidung von Unterrichtsausfall.

Schwächen lassen sich vor allem darin erkennen, dass

- bisher in den schulinternen Lehrplänen die im Fach angestrebten Kompetenzbereiche nur schwach oder gar nicht abgebildet werden,
- der Einsatz von Medien in den schuleigenen Lehrplänen wenig beschrieben ist,
- die Lehrkräfte nur wenig Anregung zur Kooperation unter Schülerinnen und Schülern geben und diese nur selten aufgefordert werden, die Eigenverantwortung für den Lernprozess zu übernehmen, eigene Lösungen darzulegen bzw. darüber zu reflektieren,
- eine Berücksichtigung von Niveauunterschieden im Sinne einer Binnendifferenzierung kaum zu beobachten ist, d.h. in aller Regel Schülerinnen und Schüler zur gleichen Zeit die gleichen Aufgaben mit den gleichen Materialien bearbeiten,
- die Schulleitung selten für einen Konsens über Verständnis von gutem Unterricht sorgt, auch kaum Vorkehrungen trifft, die Qualität des Unterrichts zu überprüfen und ggf. zu verbessern,
- die Schule selten systematisch und regelmäßig ihre Unterrichtsqualität evaluiert und Schüler- und Elternfeedbacks zur Verbesserung von Unterrichts- und Erziehungsarbeit nur in wenigen Schulen genutzt werden,
- aus Evaluationsergebnissen nur selten verbindliche Maßnahmen abgeleitet werden.

Die Stärken und Schwächen der Schulen der Implementationsphase vermitteln ein vergleichbares Bild mit den Befunden der 29 Schulen der Pilotphase im Jahr 2004/2005. Es scheint für die Schulen im Land Brandenburg übergreifende Entwicklungsschwerpunkte zu geben.

Ein Blick in die ersten Berichte über Inspektionsergebnisse aus anderen Bundesländern zeigt aber auch, dass dies kein spezielles Problem in Brandenburg ist, sondern etwas mit den vorherrschenden Unterrichtskulturen in ganz Deutschland zu tun hat. So notieren die hessischen Inspektoren in ihrem ersten Bericht vom November 2006 als Konsequenz aus ihren Beobachtungen in 50 Schulen:

„Nach den Erkenntnissen der Inspektorinnen und Inspektoren sind insbesondere Fortbildungsangebote zur Verbesserung der Unterrichtspraxis vonnöten. Sie sollten sich u.a. konzentrieren auf Techniken zur Beförderung des selbstständigen Arbeitens der Schülerinnen und Schüler, auf die Schulung der Diagnosefähigkeit der Lehrkräfte, die Erstellung von Förderplänen und Maßnahmen der individuellen Förderung und Binnendifferenzierung im Unterricht.“ Auch aus der brandenburgischen Sicht kann diesen Empfehlungen voll zugestimmt werden.

In Auswertung der Implementationsphase erfolgten für mehrere Profilmerekmale Normveränderungen<sup>16</sup> und eine Weiterentwicklung der Instrumente. Noch ungelöst ist das Problem, wie die Profilmerekmale 1 (Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler) und 2 (Bildungsweg und Schulabschlüsse) so durch Indikatoren operationalisiert werden können, dass eine faire Bewertung der Schulen möglich wird. Hier wird vor allem überlegt werden müssen, wie die in einer Schule über mehrere Jahre erreichten Schulleistungen bei Tests und Prüfungen in einer Bewertung zusammengefasst werden können. Dies wird zum Schuljahr 2007/2008 angestrebt.

Bisher wurden erste Versuche unternommen, so komplexe Systeme wie große berufliche Schulen/Oberstufenzentren sie darstellen, mit den gleichen Verfahren zu untersuchen wie allgemein bildende Schulen. Auch Förderschulen mit ihrer jeweiligen fachlichen oder schülerbezogenen Spezifik stellen eine besondere Herausforderung dar. Beide Schulformen werden im Schuljahr 2006/07 auf der Basis spezifischer Modifikationen in den Regelbetrieb der Schulvisitation aufgenommen, über Ergebnisse kann im nächsten Jahresbericht dann berichtet werden.

Die bessere informationstechnische Ausstattung in der Geschäftsstelle führte zu einer weiteren Optimierung hinsichtlich der organisatorischen Abläufe. Gleichzeitig hat die Geschäftsstelle jedoch noch nicht die erforderliche personelle Ausstattung um die Zahl der jährlichen Visitationen auf die angestrebten 150 bis 175 Schulen pro Jahr zu steigern.

Bezüglich der Schulberichte nach den Visitationen bestätigen sowohl die schriftlichen Feedbacks als auch die mündliche Stellungnahmen von Schulleiterinnen und Schulleitern auf der Auswertungstagung der Schulvisitation am 30. Juni 2006 mehrheitlich den Nutzen der Berichterstattung an die Schulen. Die Schulen verglichen ihr eigenes Qualitätsprofil mit den landesweit definierten Maßstäben und zogen Schlussfolgerungen für ihre eigene Arbeit. Die Benennung von Stärken und augenscheinlichen Verbesserungsnotwendigkeiten wurde von den Schulen mehrheitlich als hilfreich und Ausgangspunkt für die innerschulische Diskussion angesehen. In einer vom ISQ (Institut für Schulqualität Berlin und Brandenburg) durchgeführten Schulleiterbefragung<sup>17</sup> zum Umgang mit dem Visitationsbericht wurde von den Schulleitungen überwiegend berichtet, dass Arbeitsgruppen gebildet worden seien, um Konsequenzen aus dem Visitationsbericht zu besprechen bzw. zu realisieren. Auch wenn die zusammenfassende Darlegung der Unterrichtsqualität der Schule nach wie vor zu kontroversen Diskussionen innerhalb der Schule führt, bis hin zur Anzweiflung der Aussagekraft nach nur zwanzigminütigen Unterrichtsbesuchen, wird dennoch ein Prozess der Selbstreflexion des eigenen Unterrichts durch die Lehrkräfte initiiert. Das bestätigten die zahlreichen Gespräche im Anschluss an die Schulvisitationen.

Ob die nach wenigen Monaten bereits erkennbaren Bemühungen der Schulen, aus den Berichten tatsächlich Entwicklungsimpulse abzuleiten, auch zu dauerhaften Verbesserungen führen, kann gegenwärtig nicht beurteilt werden. Dies könnte u.a. in einer von mehreren Ländern angestrebten gemeinsamen wissenschaftlichen Begleitforschung geklärt werden.

<sup>16</sup> vgl. Kap. 3.3

<sup>17</sup> vgl. Kap. 9.3

Der Umgang mit den Schulvisitationsberichten in den Schulen zeigt einerseits eine gelassene Haltung, die sich auch in Beschlüssen zur allgemeinen Veröffentlichung des Berichts niederschlägt, andererseits bestehen aber nach wie vor bei zahlreichen Schulen Sorgen über ungewollte negative Effekte, wenn die Ergebnisse der eigenen Schule öffentlich werden. In Zeiten rückläufiger Schülerzahlen konkurrieren Schulen in größeren Städten unmittelbar und befürchten, dass die Visitationsberichte von Eltern zum alleinigen Maßstab für Schulwahlentscheidungen genommen werden. Angesichts der in vielen Landkreisen doch noch geringen Information über die Berichte und ihre Aussagekraft, ist es gegenwärtig noch zu früh, um diese Frage abschließend beurteilen zu können.

Die Professionalität der Visitorinnen und Visitor konnte im Schuljahr 2005/2006 deutlich gesteigert werden. Sowohl im Prozess der Unterrichtsbeobachtungen als auch bei der Qualität der Endberichte sind Verbesserungen erkennbar, die nicht zuletzt auch in der großen Akzeptanz der geleisteten Arbeit in den Schulen sichtbar werden. Gleichwohl wird weiter darauf zu achten sein, dass diese Qualität durch interne Sicherungsverfahren und durch externe Begutachtung (Evaluation der Evaluatoren) gehalten bzw. gesteigert wird.

Nach erst einem Jahr des Regelbetriebes der Schulvisitation im Land Brandenburg dürfen die aufgeführten Probleme als lösbar betrachtet werden. Die Schulvisitation Brandenburg ist aus der Probierphase herausgetreten und hat allgemeine Akzeptanz erhalten. Die immer wieder von Schulen und anderen gestellte Frage, was mit den Schulen geschieht, bei denen erhebliche Mängel festgestellt wurden, ist noch nicht zufrieden stellend beantwortet worden. Von der Wirksamkeit der in Brandenburg gegenwärtig geplanten Unterstützungsleistungen durch die staatlichen Schulämter und die vorhandenen Schulberatungssysteme wird in hohem Maße das Gelingen des Vorhabens der Schulvisitation abhängen.

**Ministerium für Bildung, Jugend und Sport  
des Landes Brandenburg**

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Heinrich-Mann-Allee 107  
14473 Potsdam

E-Mail: [poststelle@mbjs.brandenburg.de](mailto:poststelle@mbjs.brandenburg.de)

