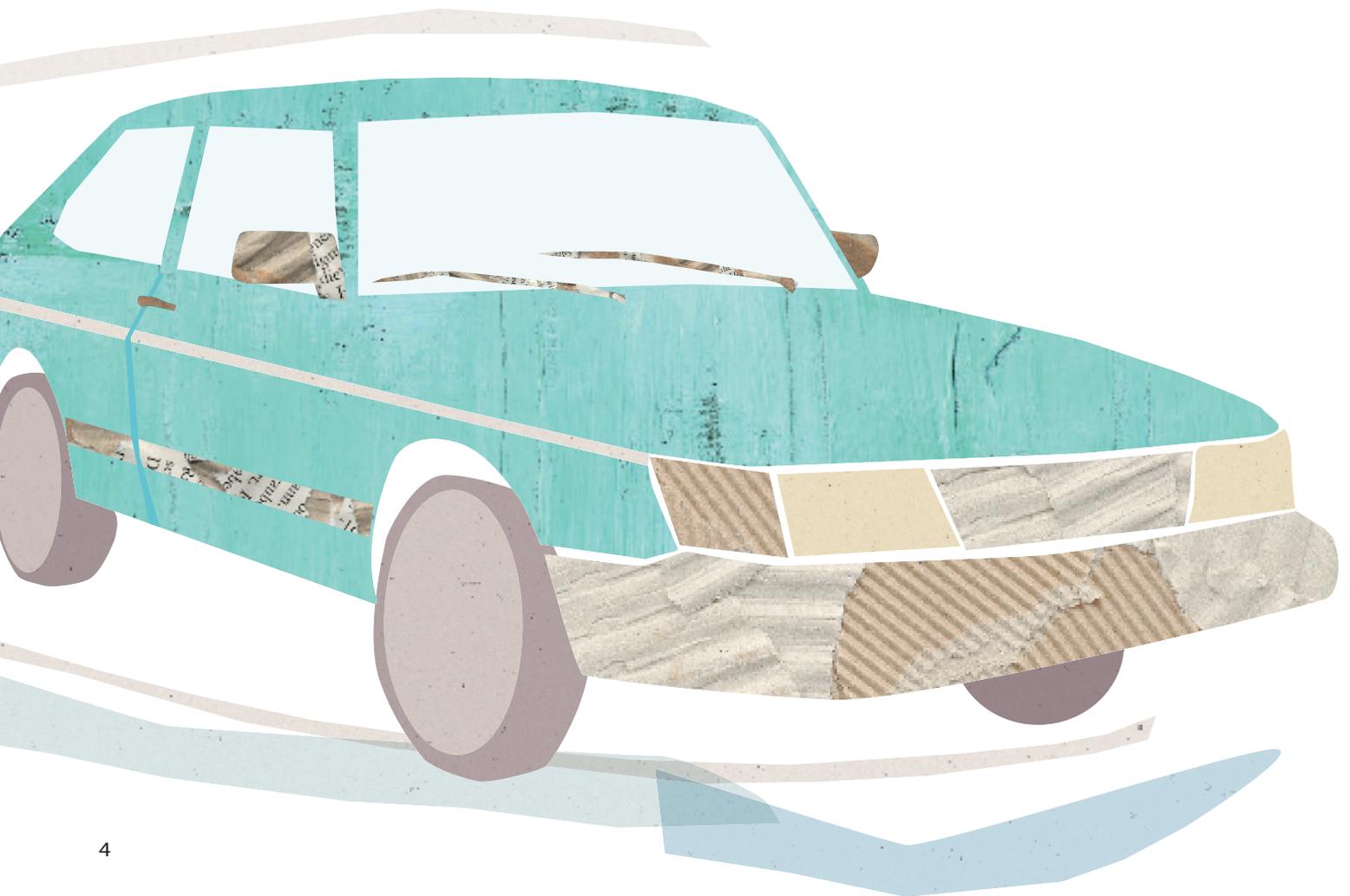


Eine Schule ist *kein Auto*

Elf Fragen an die Schulinspektion

„Der Schul-TÜV ist da!“, titelte die Lokalpresse an vielen Orten im vergangenen Jahr. Doch: Welche Botschaft transportiert die Bezeichnung „Technischer Überwachungsverein“? In einer Schule leben, lernen und arbeiten doch *Menschen* miteinander!



Alle zwei Jahre müssen Sie Ihr Auto dem TÜV zur Inspektion vorführen. Angst haben Sie nicht, allenfalls um das Geld, das Sie anschließend für nicht eingeplante Austauschteile zahlen müssen. Falls Sie eine Stilllegung Ihres Gefährts befürchten müssten, sollten Sie Dankbarkeit empfinden, weil dieser Abschied möglicherweise Ihr Leben gerettet hat. Vertrauen können Sie – in der Regel – haben, dass Sie in den nächsten Monaten nicht mit einer überraschenden Panne auf einer Kreuzung liegen bleiben.

Sie verdanken Ihre Sicherheit dem erfahrenen Blick und Gehör des autorisierten Fachmanns – und seiner technischen Diagnoseunterstützung. Der TÜV-Spezialist ist aus gutem Grund nicht identisch mit Ihrem Kundendienst. Die Rollentrennung ermöglicht den notwendigen „zweiten Blick“ auf zentrale sicherheitsrelevante Schwachstellen Ihres Fahrzeugs. Eine Pannengarantie kann auch der beste TÜV nicht geben, mancher Fertigungsfehler ist mit dem perfektesten Diagnoseinstrument nicht zu erkennen. Und: Für Ihre eigenen Bedienungsfehler haftet weder Ihr Fahrlehrer noch der Technische Überwachungsverein.

Worin also besteht der Unterschied zu einer Schulinspektion? Der Vergleich mit dem TÜV scheint auf den ersten Blick banal – aber er führt zu verblüffenden Fragen.

Den Standardablauf einer Schulinspektion muss ich hier nicht beschreiben, zumal er in 16 Ländervarianten vorliegt. Da haben wir bereits den ersten Unterschied: Wer käme auf die Idee, die Sicherheit eines Autos in Deutschland mit 16 verschiedenen Kriterienkatalogen in 16 verschiedenen Verfahren bestimmen zu wollen?

„Alle 2 Jahre müssen Sie Ihr Auto dem TÜV vorführen.“

Der geplante Pflichtturnus für die Schulinspektion ist in den meisten Bundesländern mit 5 (+/-1) Jahren angekündigt.

FRAGE 1: Ist ein Pflichtturnus in diesem Rhythmus wirklich zwingend? Beim Auto ist er sinnvoll, mit zunehmendem Alter steigt das Sicherheitsrisiko.

Schulen und Lehrer(innen) „funktionieren“ anders: Mit zunehmendem Alter steigt normalerweise die Erfahrung, Burnout-Prozesse sind in den geläufigen Inspektionshandbüchern nicht vorgesehen, eine Korrelation zwischen Alter der Schule und ihrer pädagogischen Qualität ist schwer zu belegen.

Bedenkenswert ist in diesem Zusammenhang die Entwicklung in den Niederlanden: Der Nachbar diente als Vorbild für den Aufbau der Schulinspektion in vielen Bundesländern Deutschlands. Nach zwei Pflichtdurchgängen im Fünfjahresabstand stellte man dort inzwischen fest: Die Kosten für eine flächendeckende formale Pflichtinspektion stehen auf Dauer in keinem vernünftigen Verhältnis zum Erkenntnisgewinn für die Aufsichtsorgane. Durch einen weiteren Rundumschlag wird kein relevanter Zuwachs erwartet.

Geprüft wird eine selektives Verfahren, die „proportionale Schulinspektion“: Sie wird beschränkt auf Schulen, die bei den vorangegangenen Inspektionen in einem kritischen Sinn auffällig waren.

„Angst haben Sie vor der Autoinspektion nicht.“

Die Gefühlslage vieler Kolleg(inn)en und Schulleitungen vor der ersten Inspektion ihrer Schule war in vielen Fällen „gemischt“. Angst bei manchen vor einem ungewohnten Unterrichtsbesuch, dessen Folgen man nicht einschätzen konnte. Die wiederholte Beruhigungsformel „Es geht nicht um die Evaluation des Einzellehrers, sondern der Schule.“ wirkt nur begrenzt. Überwogen haben eher Skepsis, Misstrauen und Abwehr: „Was wollen die schon in so kurzer Zeit über unsere Schule herausbekommen!“ und: „Was soll das Ganze überhaupt? Wir wissen doch selbst Bescheid.“

In vielen Schulen wechselte jedoch nach dem Besuch die Gefühlslage: „Erstaunlich, was die Inspektoren in nur zwei Tagen über meine Schule herausgefunden haben!“ und: „Wie gut, dass endlich einmal einer unsere Probleme beim Namen nennt.“

FRAGE 2: Wie könnte es gelingen, die „gemischten Gefühle“ in „Hoffnung“ zu verwandeln? Hoffnung, dass der Blick von außen Chancen bietet, die eigenen Engführungen zu überwinden! Voraussetzung für diesen Erwartungswandel wäre vermutlich, dass die Initiative bei der Schule bleibt, dass aus der „Überwachung“ eine kritische Selbstprüfung wird, bei der man sich fremder Hilfe bedient.

„Nach der Inspektion müssen Sie viel Geld zahlen.“

Zwei Unterschiede sind erheblich. Erstens: Bei der Autoinspektion wird verordnet: „Die und die Teile müssen erneuert werden!“ In den meisten Bundesländern beschränkt sich die Schulinspektion auf die Benennung: Das Teil ist „kaputt“, d.h. dieser Bereich schulischen Handelns ist „defizitär“, er erhält die niedrigste Punktzahl. Zweitens: Der Autohalter muss für die Erneuerung aufkommen. Er kann entscheiden, ob er eine zuverlässige, teure Werkstatt oder seine Garagenfirma beauftragt. Das kann eine Schule als Konsequenz aus dem Inspektionsbericht in der Regel nicht.

FRAGE 3: Ist die übliche Selbstbeschränkung der Inspektoren – nur Beobachtungen und Bewertungen, keine Ratschläge – sinnvoll? In Bremen geben die Inspektoren (sie heißen dort Evaluatoren) auf ausdrücklichen Wunsch der Schule Empfehlungen ab. Es gilt dort als verpasste Chance, den umfangreichen Erfahrungsschatz der Evaluatoren nicht zu nutzen.

FRAGE 4: In vielen Bundesländern begann die Schulinspektion, ohne dass die „Werkstätten“ vorbereitet waren oder ausreichende Mittel bereitgestellt waren, die die „Wartung“ hätte zeitnah ermöglichen können. Warum werden die Programme zur „Selbstständigen Schule“ nicht so umgesetzt, dass die

Schulen selbst über die Ressourcen ihrer „Erneuerung“ (!) bestimmen können?

„Falls Sie eine Stilllegung befürchten müssen, sollten Sie dankbar sein.“

Von Schulschließungen in Folge eines Inspektionsbesuchs ist in Deutschland offiziell nichts bekannt – anders als z. B. in England. In kritischen Fällen wird in Deutschland ein Nachbesuch verordnet, gravierende personelle Konsequenzen erfolgen in der Regel diskret.

FRAGE 5: Was geschieht mit der zuständigen Schulaufsicht, die die Katastrophe – z. B. von Rütli – seit Jahren hätte kommen sehen und als aufsichtsführende Instanz eine Letztverantwortung hätte haben müssen?

FRAGE 6: Warum muss in Schulen bei dieser Extremsituation (Schulschließung) von „Angst“ die Rede sein? Im Blick auf die Lebenschancen der betroffenen Kinder und Jugendlichen wäre allemal „Dankbarkeit“ angesagt!

FRAGE 7: Wir sind gewohnt, bei dem Stichwort „Extremsituation“ an Hauptschulen zu denken. Eine Extremsituation ist gegeben, wenn das Potenzial der Kinder und Jugendlichen und die pädagogische Realität ihrer Schule „extrem“ voneinander abweichen, Entwicklungschancen der Schüler(innen) brach liegen, ihre Kraft sich gegeneinander oder aus der Schule weg wendet. Viele Evaluationsberichte legen eine überraschende Vermutung nahe: Diese Abweichung ist in deutschen Gymnasien am größten. Die öffentliche Wahrnehmung aber ist anders: Das „Sich-körperlich-Messen“ auf dem Schulhof einer Hauptschule ist für Medien skandalträchtig, die – folgenreichere – Langeweile im Unterricht eines Gymnasiasten nicht.

„Der TÜV-Spezialist ist nicht identisch mit Ihrem Kundendienst.“

Gleichgültig, in welchem Sektor eine Einrichtung oder ein Unternehmen angesiedelt ist: Kein Mitarbeiter, kein Leiter ist davor gefeit, im Laufe der Zeit „betriebsblind“ zu werden. Unabhängige Evaluatoren haben die Chance, der besuchten Schule die Eindrücke in Abschlussgesprächen und im Bericht so genau wie möglich zu „spiegeln“ und so Bausteine für die Schulentwicklung zur Verfügung zu stellen. Es kommt nicht nur darauf an, mögliche Schwachstellen zu identifizieren, sondern auch Bereiche zu erkennen, an denen eine Schule Stärken hat! Einen Nutzen hat die Evaluation, wenn die Schule sich auf die Elemente des Berichts einlässt, die un bequem, überraschend, irritierend sind.

Die Inspektion ersetzt keine Schulentwicklung, aber sie kann zu einem Anstoß oder Verstärker werden.

Die Schulinspektion wurde erfunden, weil es sich als hilfreich erwiesen hat, institutionell und personell zu trennen zwischen:

„Entscheidung über Ressourcen“ – „Kontrolle über die Zielerreichung“ – „Beratung und Entwicklungshilfe“.

FRAGE 8: Wer kontrolliert mit welchen Verfahren? Müssen alle Schulen mit dem gleichen Verfahren inspiziert werden? Überall werden laufend „harte“ Output-Daten erhoben und abgelegt: Vergleichsarbeiten, zentrale Abschlussprüfungen, Wiederholer- und Abbrecherzahlen, Krankenstand der Lehrer(innen), etc. Diese quantitativen Daten könnten – ergänzt und aufbereitet – zu systematischen Risikoindikatoren entwickelt werden: Schulen, die auf der Basis dieser Daten Anlass zur Sorge geben, sollten sich einer umfangreichen externen Inspektion stellen müssen. Schulen dagegen, die einmal inspiziert wurden, ansonsten unauffällig (oder in manchen Bereichen vorbildlich) sind, müssten nachweisen, dass sie eigene Evaluationsverfahren einsetzen und z. B. regelmäßig durch „Kritische Freunde“ der eigenen Betriebsblindheit gegensteuern.

Eine spannende Variante dafür bietet der Arbeitskreis „Blick über den Zaun“, ein Verbund reformpädagogisch engagierter Schulen.¹ Er trägt durch regelmäßige, wechselseitige Besuche dazu bei, dass Schulen im direkten Austausch einander anregen, ermutigen, unterstützen. Sechs bis zehn Schulen unterschiedlicher Schulformen aus verschiedenen Bundesländern bilden einen Arbeitskreis, der sich regelmäßig gegenseitig besucht. „Lernen aus der Differenz“ auf der Basis eines gemeinsamen Leitbilds heißt die Maxime. Vier Leitideen bestimmen diese „peer reviews“:

- › Unterricht kann nur erfolgreich sein, wenn Lehrer(innen) auf produktive Weise mit Heterogenität umgehen und nicht durch Selektion zu verringern suchen.
- › Lernen kann nachhaltig nur gelingen, wenn es auf aktive Aneignung und auf Vielfalt der Aneignungswege angelegt ist.
- › Individuelle Leistung angemessen zu erfassen, setzt andere Formen der Leistungsrückmeldung als Noten voraus.
- › Die Qualität von Schule zu evaluieren, erfordert sensible Verfahren und Respekt gegenüber der Arbeit der betroffenen Personen.

„Vertrauen können Sie haben!“

Erstaunlich ist, dass „nach“ der Schulinspektion in vielen Schulen trotz anfänglicher Skepsis ein Vertrauen in die Urteilskraft der Inspektoren gewachsen war – in Bremen wünschten mehr als drei Viertel aller Schulen eine zeitnahe Wiederholung dieses Besuchs vom gleichen Team. Aus anderen Bundesländern wird Ähnliches berichtet. Ist der Grund für diesen Einschätzungswandel dem Umstand zu verdanken, dass die Kolleg(inn)en begrüßen: „Jetzt hat endlich einmal einer genau hingeschaut!“

FRAGE 9: Vor die Beantwortung dieser Frage ist die Überprüfung der Qualität der Prüfung notwendig: Wie wird die „Inspektion der Inspektion“ gesichert? Dem TÜV-Spezialisten steht für das Auto ein hochtechnisiertes, computergestütztes, „geeichtes“

Instrumentarium zur Verfügung. Der bloße Augenschein des Spezialisten gilt vor allem den Roststellen. Computerergebnisse und Augenschein münden in Kennzahlen. Sie definieren das Urteil: Weiterfahren, reparieren oder stilllegen.

Alle bislang genannten Unterschiede zwischen Auto- und Schulinspektion waren vergleichsweise harmlos. Mit der Frage 9 sind wir an dem entscheidenden Punkt angelangt: *In einer Schule leben, lernen und arbeiten Menschen miteinander.* Auch wenn das Urteil der Inspektoren am Ende die gleichen Alternativen zur Verfügung hat: „Weiterfahren, reparieren oder stilllegen?“ – die Bewertung der Qualität der Arbeit von Menschen verlangt eine andere Herangehensweise als die einer Maschine. Was muss bei einer Schulinspektion an die Stelle des TÜV-Instrumentariums treten? Viele Bundesländer haben sich in den letzten Jahren – anders als Bremen – für die „technische“ Lösung entschieden: Die Inspektionshandbücher geben Listen mit Hunderten von Merkmalen vor, denen die Inspektoren Werte zwischen „1 und 4“ oder „1 und 6“ zuweisen. Die Summe dieser Werte mündet in eine Endnote und ein Schulranking.

FRAGE 10: Ist dieses Verfahren seinem Gegenstand angemessen?

In den Schulverwaltungen werden umfangreiche *quantitative* Daten sichergestellt (s. **Frage 8**). Ein Besuch vor Ort durch schulfremde Experten kann ganz andere Daten liefern, wenn sie nicht anfangen würden, in erster Linie zu „zählen“. Jeder Schüler, jeder einzelne Lehrer, jede besuchte Klasse – alle Menschen in einer Schule weisen Besonderheiten auf, die *nicht* quantifizierbar sind. Dahinter steht eine grundsätzliche Prämisse:

Bildung und Erziehung sind im Blick auf den einzelnen Schüler und auf den einzelnen Lehrer am Ende immer ein ganzheitlicher Prozess.

In einem neuen Bild gesprochen: Jeder Schüler, jeder Lehrer ist eine Primzahl – teilbar nur durch eins oder sich selbst. Die Aufspaltung in „zählbare“ Einzelaspekte ist in ihrer Aussagekraft über die pädagogische *Qualität* einer Schule begrenzt. Eine externe qualitative Evaluation muss vor allem „erzählen“, denn eine „gute Schule“ ist immer weit mehr als das, was man „zählen“ kann. Eine Schule ist kein Auto.

FRAGE 11: Welche Argumente sprechen gegen ein Schulranking?

Erstens: Unter den empirisch forschenden Erziehungswissenschaftlern ist kontrovers, ob Unterrichts- und Organisationsprozesse „quantifizierend“ – wie beim TÜV-Test – bewertet werden können. Die Zähler, die hinter den Begriffen der Beobachtungsbögen stehen, sind – anders als beim TÜV – bei genauer Prüfung nicht klar. Die Identifikation von „eindeutigen“ empirischen Merkmalen von „gutem Unterricht“ sind umstritten, von Merkmalen „guter Erziehung“ ganz zu schweigen. Jede noch so aufwändige wissenschaftliche „Kalibrierung“ der Punktevergabe ermöglicht nur eine Annäherung. Jedes vermeintlich „objektive“, „justifiable“ Kriterium lässt immer subjektive Interpretationsspielräume.

Zweitens: Ein weiterer Grund ist schulpolitischer Art. Wie beim Abiturzeugnis werden die Einzelnoten der Inspektion zu einer Endnote zusammengefasst. So begrenzt aussagefähig wie ein „Abischnitt“ ist auch diese „Schulnote“. Schulen „sind“ nie als „Ganzes“ gut oder schlecht, sondern haben zahlreiche Facetten, in denen sie aktuell mal „besser“, mal „schlechter“ arbeiten. Ein quantitatives Ranking, das in einer fiktiven Endnote bündelt: „Ihr seid die schlechteste Schule eurer Region.“ schadet einer Schule in kritischer Lage mehr, als dass es ihr nützt. Das in Zahlen bescheinigte Verliererimage treibt auch die letzten bildungsinteressierten Eltern nach der Freigabe der Schulwahl von dieser weg. Mit dem Verlust ihrer Leistungsspitzen werden schlechte Schulen noch schlechter. Und: Gute Schulen werden durch das Ranking kaum zu besseren Schulen – dass sie gut sind, wissen sie selbst. Nicht ohne Grund kämpfen viele Schulen in Deutschland darum, für ihre Schüler(innen) Ziffernnoten durch Lernentwicklungsberichte und vor allem durch Gespräche zu ersetzen!

Schlussbemerkung

Jeder Schüler, jeder einzelne Mitarbeiter, jede besuchte Klasse – alle Menschen in einer Schule weisen Besonderheiten auf, die *nicht* quantifizierbar sind. Methoden zu ihrer Beschreibung lassen sich nicht „eichen“ wie das technische Instrumentarium des TÜV-Spezialisten. Ich möchte diesen Kern pädagogischer Arbeit mit einem Bild des chinesischen Philosophen Laotse umschreiben:

**Der Reifen eines Rades wird von den Speichen gehalten.
Doch das Leere darin ist das Sinnvolle beim Gebrauch.
Aus nassem Ton werden Gefäße geformt.
Jedoch die Leere darin ermöglicht erst das Füllen der Krüge.
Aus Mauern, durchbrochen von Türen und Fenstern,
baut man ein Haus.
Aber der Leerraum, das Nichts, macht es erst bewohnbar.
So ist das Sichtbare zwar von Nutzen, doch das Wesentliche bleibt unsichtbar.**

Anmerkung

¹ Der „Blick über den Zaun“ hat in Broschüren sein Leitbild, seine Standards, sein Evaluationsverfahren und seine Schulen veröffentlicht. Neu ist die Handreichung „Blick über den Zaun“ – Schulen lernen von Schulen – Vorschläge zur Planung und organisatorischen Ausgestaltung von Peer-Reviews durch kritische Freunde“, die die Vorgehensweise bei den Besuchen in den Arbeitskreisen detailliert vorstellt. Eine Bestellmöglichkeit sowie weitere Informationen finden Sie unter: www.blickueberdenzaun.de.



DR. OTTO SEYDEL ist Leiter des Überlinger Instituts für Schulentwicklung, das u.a. die Externe Evaluation der Bremer Schulen und den Aufbau der Akademie des Deutschen Schulpreises übernommen hat (www.schulentwicklung-net.de). Von 1976 bis 2001 war er Lehrer und Mitglied der Schulleitung der Schule Schloss Salem.