

*Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)*

# **Lehrer unter Druck**

Arbeitsplatz Schule: zwischen Sokrates und Sozialarbeit

| **Verlag Bertelsmann Stiftung**

# Inhalt

Lehrer unter Druck .....	7
<i>Johannes Meier</i>	
Vom Versagen zum Erfolg: Die Rolle der Schulinspektionen bei der Verbesserung von Schulen .....	17
<i>Timothy Key</i>	
Aktuelle Methoden der individuellen Leistungsfeststellung bei Lehrern .....	37
<i>Johan C. van Bruggen</i>	
Von der Last und der Lust, ein Lehrer zu sein .....	79
<i>Katja Irle</i>	
Schulleiter als Dienstvorgesetzte von Lehrern .....	97
<i>Hans-Günter Rolff</i>	
»Es reicht heute nicht mehr aus, nur intelligent organisiertes Wissen zu vermitteln« .....	125
<i>Ein Interview mit Claudia Langer</i>	
Lehrerbildung im Wandel .....	147
<i>Florian Buch und Detlef Müller-Böling</i>	

Schlechte Lehrer, schwierige Schüler – Woran die Schule wirklich leidet .....	171
<i>Jan-Martin Wiarda</i>	
Qualitätssicherung und die Motivation der Lehrkräfte .....	183
<i>Jürgen Oelkers</i>	
Rechtliche Reaktionen auf ineffizientes Lehrerverhalten .....	209
<i>Helmut Schnellenbach</i>	
»Lehren und Erziehen sind untrennbar miteinander verbunden« .....	239
<i>Ein Interview mit Ludwig Eckinger</i>	
»Ein guter Lehrer muss sich pädagogisch überflüssig machen« .....	247
<i>Ein Interview mit Heinz-Peter Meidinger</i>	
»In ihren Erziehungsvorstellungen ist die Gesellschaft nach wie vor gespalten« .....	257
<i>Ein Interview mit Marianne Demmer</i>	
Die Autoren .....	269

## Lehrer unter Druck

Die deutsche Schule ist reformbedürftig. Das ist nicht nur ein hinlänglich bekanntes Ergebnis aus internationalen Vergleichsstudien wie PISA. Die Notwendigkeit, Schule zu verändern und Schule zu verbessern, zeigt sich jeden Tag – im Unterricht, im Lehrerzimmer und nicht zuletzt in den Statistiken der Schulabbrecher sowie der nicht vermittelbaren Bewerber für Ausbildungsstellen.

Dort, wo Schüler heute für eine multikulturelle, globale und mobile Gesellschaft befähigt werden sollen, reicht es oftmals nicht mal mehr für die Vermittlung grundlegendster Kenntnisse und Kompetenzen. Klassen und Schulen mit hohem Migrationsanteil bilden dabei nur einen Faktor, der erfolgreichen Unterricht erschwert und bisweilen vollständig verhindert. Zahlreiche Schüler verfügen über einen persönlichen und familiären Erfahrungshintergrund, der den Schulalltag zum Teil stark belastet. Immer mehr Eltern überschreiben schließlich – zumeist aufgrund eigenen Unvermögens – ihren Erziehungsauftrag gleich ganz der Institution Schule.

Die Erwartungen, was Schule alles leisten soll, sind entsprechend hoch und vielfältig. Und der Druck von außen nimmt zu. Medien zeigen Schule – bevorzugt in Sachen Missstände –, wie sie ist, und deutlich seltener, wie sie idealerweise sein soll. Die Öffentlichkeit verlangt nach Reformen und die Politik versucht zu reagieren, wobei die Diskussionen sich schnell in unproduktiven Debatten über Strukturänderungen festfahren.

Doch ist es an dieser Stelle zu kurz gegriffen, allein in einer Reform des Schulsystems die Lösung aller Probleme zu sehen. Denn mittendrin im »System Schule« oder der »Schule als Ganzem« stehen die Lehrer. Sie sind die »vor Ort« handelnden Personen, die den Bildungsauftrag der Schule jeden Tag umsetzen. Sie sind die am leichtesten fassbaren Adressaten für Kritik von außen. Druck auf die Schule bedeutet deshalb in der Regel auch Druck auf die Lehrer.

Grund genug, sich eingehender mit dem Beruf des Lehrers im Kontext aktueller und zukünftiger Gesellschaftsbedingungen zu beschäftigen.

Ebenso wenig wie sich die Verhältnisse an einer Schule einfach auf eine andere Schule übertragen lassen, lässt sich die Unterrichtssituation eines Lehrers mit der eines anderen Lehrers vergleichen. Zu unterschiedlich sind die fachlichen Voraussetzungen, individuellen Kompetenzen und persönlichen Einstellungen. Zu unterschiedlich ist die jeweilige Situation in der einzelnen Klasse. Es bedarf deshalb einer differenzierten Betrachtung, um zunächst einmal festzustellen, ob wir in der Schule auch immer die richtigen Personen an der richtigen Stelle haben.

Überlegungen dazu müssen bereits bei der Ausbildung zum Lehrerberuf beginnen. Wie können wir zum Beispiel sicherstellen, dass nur die jungen Menschen sich im Studium und in der Praxis erfolgreich qualifizieren, die auch am besten dafür geeignet sind? Eine rein auf das Lehrfach bezogene, inhaltliche Kompetenz reicht hier bei Weitem nicht mehr aus. Doch wie soll – am besten schon vor Studienbeginn – eine sinnvolle Auswahl von Interessenten und späteren Lehramtsanwärtern erfolgen? Auf welche Weise kann ihnen eine praxisnahe und praxisgerechte Ausbildung ermöglicht werden?

Diese Fragen setzen sich im Schulalltag sowohl für Lehrer als auch für Schulleiter fort. Sie müssen sich an dem Ort, an dem sie unseren Kindern Wissen, Kompetenzen und Werte als Grundlage

für alle nachfolgenden Generationen vermitteln, auch auf sich verändernde Gesellschaftsstrukturen und Anforderungen einstellen können.

Welche Möglichkeiten der Fortbildung und des Kompetenzerwerbs werden den Lehrern dafür geboten? Wie lassen sich berufliche Motivation und persönliches Engagement dauerhaft hochhalten oder im Zweifel wieder aufbauen? Welche Unterstützung erfahren Lehrer, die ihre bisher noch nicht genutzten Potenziale ausbauen wollen; und wie geht Schule schließlich mit Lehrern um, die entweder bestimmte Leistungen verweigern oder gar nicht mehr in der Lage sind, notwendige Leistungen zu erbringen?

All dies sind nur wenige Facetten aus einem komplexen Berufsumfeld, welches vor allen Dingen eines immer zu berücksichtigen hat: die darin handelnden Personen. Schulen sind keine uniformen Produktionsstätten, die am Ende normgerechte Werkstücke bereitstellen. Schulen sind vielmehr geprägt durch die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der an ihr beteiligten Menschen – ob Schulleiter, Lehrer, Schüler oder Eltern. Das aber ist zugleich auch die größte Herausforderung der Institution Schule, und es ist der Umstand, aus dem für die Lehrer der meiste Druck resultiert.

Die vorliegende Publikation bringt die Vielfalt der an Schule Beteiligten und die daraus resultierenden Konsequenzen für die Lehrer bereits durch die Auswahl der verschiedenen Autoren zum Ausdruck. Sie beleuchtet die aktuelle Situation der Lehrer und des Umfelds Schule aus sehr unterschiedlichen Perspektiven – sei es aus Sicht von Schulleitern, Schulinspektoren, Gewerkschaftsvertretern, Bildungsexperten, Schülern oder auch der Lehrer selbst.

Aus seiner langjährigen Berufspraxis als Schulinspektor in Großbritannien berichtet zum Beispiel *Timothy Key*. Er erläutert nicht nur das dortige Inspektionssystem, welches im europäischen Vergleich bereits eine lange Tradition hat, sondern stellt auch dar, welche Rolle der Schulinspektion bei der Verbesserung von Schule grundsätzlich zukommt. Sein Beitrag beschreibt die Kriterien,

nach denen englische Schulen bewertet werden, nennt kennzeichnende Merkmale »schlechter« Schulen und arbeitet heraus, was Schulen bei ihrer Verbesserung und Weiterentwicklung helfen kann.

Key zeigt auch eine Besonderheit im unmittelbaren Umfeld britischer Schulen und Schulinspektionen auf. So stehen diese mit ihren Ergebnissen und Leistungserfolgen im direkten Fokus der Medien. Sowohl regionale als auch überregionale Medien beobachten fortlaufend den Leistungsstand einzelner Schulen, was eine englische Kultur der Transparenz widerspiegelt. In seinen Schlussfolgerungen fasst Timothy Key schließlich zusammen, inwieweit Deutschland vom englischen Inspektionsmodell lernen kann.

Internationale Vergleiche zwischen Deutschland und anderen Ländern zieht auch der niederländische Bildungsexperte *Johan C. van Bruggen*. Er befasst sich in seinem Beitrag mit einem sensiblen Thema, das für Lehrer eng mit dem Gefühl des Drucks von außen verbunden ist: van Bruggen diskutiert aktuelle Methoden der individuellen Leistungsfeststellung bei Lehrern.

Leistungskontrolle im schulischen Bereich ist ein Instrument, das zunächst die Schüler betrifft. Viele Lehrer fühlen sich interessanterweise schon unter Druck gesetzt, wenn ihre eigenen Leistungen regelmäßig erfasst und bewertet werden sollen – was in einem Lernumfeld eigentlich ein Paradoxon darstellt. Autor van Bruggen illustriert anhand eines Beispiels aus den Niederlanden, dass diese Form der Beurteilung aber durchaus im Interesse und von Vorteil für jede einzelne Lehrkraft ist. So bietet sie den Lehrern wichtige Orientierung im Hinblick auf ihre eigenen Stärken und Schwächen sowie die damit verbundenen Entwicklungsmöglichkeiten bzw. -anforderungen. Darüber hinaus liefert eine regelmäßige Leistungsbestimmung die notwendige Grundlage zur Ermittlung des Status quo schulischer Arbeit sowie zur Formulierung von Qualitätsstandards, Kompetenzanforderungen und Entwicklungszielen.

Ein besonderes Augenmerk van Bruggens liegt auf den grundlegenden Kompetenzen, die für die Lehrerausbildung und den Lehrerberuf definiert und gefordert werden. So stellt der Bildungsexperte verschiedene Kompetenzlisten aus den Vereinigten Staaten, Großbritannien sowie den Niederlanden vor und zeigt neben zahlreichen Parallelen auch interessante Besonderheiten auf, welche die Kompetenzanforderungen einzelner Länder auszeichnen.

Besonders für Schulleiter bedeuten die abschließenden Ausführungen van Bruggens einen zentralen Beitrag innerhalb der gesamten Publikation. Hier erläutert der Autor detailliert die verschiedenen Möglichkeiten, die ein Schulleiter zur individuellen Leistungsermittlung bei Lehrern zur Verfügung hat und welche Vor- und Nachteile mit diesen im Einzelnen verbunden sind.

Was aus der Lust am Lehrerberuf eine Last werden lässt, beleuchtet *Katja Irle*, Redakteurin der »Frankfurter Rundschau«. Sie lässt in ihrem Bericht verschiedene Lehrer zum Alltag und zu den gesellschaftlichen Bedingungen von Schule Stellung nehmen und führt auf, welche wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Berufs- und Stresssituation bei Lehrkräften existieren.

Der Pauschalkritik und den Vorurteilen gegenüber Pädagogen versucht die Journalistin mit einem differenzierten Bild des Lehrerberufes entgegenzutreten. Dabei bleiben Probleme auf Lehrerseite bzw. mit einzelnen Lehrern aber nicht ungenannt, wie beispielsweise fehlende Kommunikationsbereitschaft oder mangelnde Teamfähigkeit bis hin zu gezieltem Mobbing im Lehrerzimmer.

Problemen mit Lehrern widmet sich auch Bildungsforscher *Hans-Günter Rolff* in seinem Kapitel über Schulleiter und ihrer Rolle als Dienstvorgesetzte von Lehrern. Neben einer einführenden Betrachtung ihrer Position in der Schule – und speziell im Lehrerkollegium – diskutiert Rolff die unterschiedlichen Kompetenzen, Pflichten und Befugnisse von Schulleitern. Er setzt diese in Beziehung zum weit verbreiteten beruflichen Selbstverständnis

der Lehrer, wonach Lehrerkollegien weitestgehend hierarchiefrei und Lehrer sowie Schulleiter grundsätzlich gleichgestellt sind. Rolff macht deutlich, inwieweit aus diesem falschen »Kollegialitätsprinzip« sowie auch dem tabuisierten Umgang mit Unterschieden zwischen einzelnen Lehrern Führungsdefizite und verpasste Chancen zur Verbesserung von Schule resultieren.

Der Beitrag zeigt jedoch nicht nur bestehende Defizite und Problembereiche auf, sondern bietet auch Lösungsansätze, insbesondere im Hinblick auf mögliche Führungsformen von Schulleitern oder den konsequenten Umgang mit Defiziten bei Lehrern.

Der Alltag in der Schule wird am besten von Akteuren aus der Schule kommentiert. *Karl-Heinz Heinemann*, Fachjournalist für Bildungsthemen, hat sich deshalb mit Schulleiterin *Claudia Langer* vom Freiherr-vom-Stein-Gymnasium in Bünde getroffen und sie interviewt. Seine Fragen berühren zahlreiche Themen aus der Praxis, die im vorliegenden Buch aus verschiedenen Perspektiven auch von den anderen Autoren angesprochen werden.

Dazu zählen ebenso die veränderten Bedingungen von Schule und schulischer Arbeit über die letzten Jahre wie auch der Umgang mit engagierten oder demotivierten und desinteressierten Kollegen. Heinemann fragt nach, wie eine Schulleiterin von heute sich das Schulsystem von morgen vorstellt und welche grundsätzliche Haltung sie zu Themen wie »Personalführung«, »Leistungskontrolle«, »Arbeitszeitmodelle« oder aber »Qualitätsentwicklung« in der Schule hat.

Wer beim Thema »Schulentwicklung« auf die Qualität der Lehrer setzt und defizitäre Leistungen in der Schule eingrenzen will, der muss auch dafür sorgen, dass im Lehramtsbereich die richtigen Studierenden nachrücken. In direkter Folge müssen diese dann eine gute Ausbildung erhalten.

Die Sozialwissenschaftler *Florian Buch* und *Detlef Müller-Böling* untersuchen und erörtern in ihrem Beitrag den aktuellen Stand und die Entwicklungen im Bereich der Lehrerbildung. Sie

befassen sich dabei ebenso mit der Studienstruktur wie auch mit der Organisation von Lehrerfortbildung. Dazu gehören neben der Definition von Ausbildungsstandards auch die Zuordnung von Kompetenzen sowie die Einbindung von Fort- und Weiterbildung in den Berufsalltag von Lehrern. Buch und Müller-Böling beschließen ihr Kapitel mit der Diskussion um individuelle Eignungsfeststellungen im Rahmen von Lehramtsstudium und Lehrerberuf.

Weitere schulische Erfahrungen aus erster Hand greift »Zeit«-Redakteur *Jan-Martin Wiarda* auf. In seinem Beitrag zum Alltag im Klassenzimmer kommen vor allem Eltern- und Schülervertreter zu Wort und berichten von manch befremdendem Ansatz pädagogischer Alltagsarbeit, wie er hinter einigen verschlossenen Klassentüren praktiziert wird. Wiarda knüpft an diesen Beispielen an und fragt auch hier, ob wir in der Schule mit den vorhandenen Lehrern überhaupt die richtigen Personen haben? Ist eine General-schelte für den Berufsstand der Lehrer wirklich gerechtfertigt oder sind es einzelne unbegabte und unmotivierte Pädagogen, die das Gesamtbild prägen?

Der Bericht illustriert dabei sowohl die Hilf- und Machtlosigkeit auf Seiten der Eltern und Schüler als auch die Erkenntnis, dass viele Lehrer häufig mit einem ähnlichen Gefühl der Ohnmacht ihren Job ausüben. Auch Lehrer sind direkt von Inkompetenz und Leistungsdefiziten im Kollegenkreis betroffen, und Wiarda macht deutlich, wie mühsam es für alle Akteure in der Schule ist, gegen das daraus resultierende Bild des unfähigen Pädagogen anzugehen.

Der tägliche Druck auf Lehrer – egal ob tatsächlich vorhanden oder nur persönlich empfunden – hat Folgen. Selbst Lehrer, die engagiert ins Berufsleben starten, können unter den Bedingungen des zuweilen grauen Schulalltags langfristig ihre Motivation verlieren. Die Zahl der Lehrer mit physischen und psychischen Problemen ist hoch. Immer weniger Lehrkräfte erreichen das reguläre Pensionsalter. Wie lassen sich Motivation und Leistungsbereit-

schaft von Lehrern auch noch nach Jahrzehnten im Beruf aufrechterhalten oder zumindest wieder zurückgewinnen? Dieser Frage geht der Erziehungswissenschaftler *Jürgen Oelkers* nach.

Wenn alle Bemühungen um einen guten Start ins Berufsleben langfristig scheitern, Weiterbildungsmaßnahmen nicht greifen und Inspektionen, Leistungsbeurteilungen oder Evaluationen nicht helfen, muss es in letzter Konsequenz Lösungen für den Fall geben, dass Lehrer entweder nicht willens oder aber nicht fähig sind, gute Leistungen zu erbringen. In welcher Form kann individuellem Lehrerversagen jedoch angemessen und mit Aussicht auf Erfolg begegnet werden? Welche rechtlichen Reaktionen auf Lehrerversagen sind möglich und im Einzelfall notwendig?

Auf diese und weitere Fragen rund um die Leistungserbringung sowie Pflichterfüllung von Lehrkräften geht Rechtsexperte *Helmut Schnellenbach* in seinem Beitrag ein. Dabei erläutert er ebenso innerschulische Instrumente zur Begegnung defizitären Verhaltens wie auch arbeitsrechtliche Folgen, die mit Leistungsverweigerung oder beständig unzureichender Leistung verbunden sind.

In drei Einzelinterviews der Journalistin *Sybille Wilhelm* schildern schließlich Verbands- und Gewerkschaftsvertreter ihre Sicht von der beruflichen Situation der Lehrer. Wie wirkt sich ihrer Meinung nach der gesellschaftliche Wandel auf die allgemeine Berufssituation in der Schule aus? Was für Folgen hat dieser für die Lehrer und welche Unterstützung von außen erfahren sie innerhalb einer sich auch verändernden Schule? Wie sehen die Gewerkschaften die Lehrerausbildung in der Zukunft? Welchen Beitrag leisten die Gewerkschaften zur Veränderung der Lehrerprofessionalität? Welche Unterstützungs- und Anreizsysteme müssen geschaffen werden? Zu Wort kommen dabei *Marianne Demmer*, stellvertretende Vorsitzende der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW), *Ludwig Eckinger*, Bundesvorsitzender des Verbandes Bildung und Erziehung (VBE), sowie *Heinz-Peter Meidinger* als Vorsitzender des Deutschen Philologenverbandes.

Lehrer stehen seit jeher »an der Front« der Institution Schule und müssen sich an den Leistungserfolgen ihrer Schüler messen lassen. Die damit verbundene Verantwortung der Lehrer ist nicht neu, ebenso wenig wie die mit dem Lehrerberuf verknüpften grundsätzlichen Anforderungen. Das Buch räumt in diesem Zusammenhang entschieden mit dem Vorurteil auf, dass jedes neue Instrument zur Schul- und Lehrerentwicklung bzw. jede neue, den Umständen notwendigerweise angepasste Anforderung an den Lehrerberuf gleich auch eine ungerechtfertigte Belastung und somit Druck darstellt. Die Bildungsexperten differenzieren deutlich, welche Veränderungen dringend notwendig sind und inwieweit diese sogar eine Chance für die Lehrer sowie Schule als Ganzes bedeuten.

Ein Bildungssystem, das auch in Zukunft den gesellschaftlichen Anforderungen genügen will, muss schließlich die gleiche Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zeigen, die es von seinen Akteuren (Schülern, Lehrern usw.) erwartet. Das gilt insbesondere für die Bereiche Lehrerausbildung und -fortbildung. Denn nur hier können gesellschaftliche Veränderungen und Anforderungen aufgenommen, bildungsrelevant adaptiert und nachfolgend auch in den Berufsalltag von Lehrern integriert werden.

Durch Positivbeispiele aus anderen Ländern illustriert das Buch, welche dauerhaften Erfolge durch unterschiedliche Methoden und Instrumente zur Qualitätsverbesserung und Schulentwicklung erzielt werden können. Somit bietet es eine Motivation für alle an Schule Beteiligten, die ihr Engagement oder auch ihre anfängliche Begeisterung erhalten haben. Den anderen, die ihre innere Kündigung bereits ausgesprochen haben bzw. die nur noch ihre Zeit bis zur Frühpensionierung absitzen, führt es vor Augen, dass für sie in einer Schule von heute – und erst recht in einer Schule von morgen – kein Platz mehr sein kann.

Lehrer müssen also ihre Scheu oder Distanz gegenüber neuen bzw. bisher noch nicht angewendeten Anforderungen und Metho-

den ablegen. So sind zum Beispiel Leistungskontrollen und Evaluation als Instrumente individueller und systemischer Qualitätsentwicklung auch Bestandteile zahlloser weiterer Berufe, und auch dort erstrecken sie sich über alle Hierarchieebenen.

Last but not least: Defizite im System bzw. in der Institution Schule können von Lehrern allein weder aufgefangen noch kompensiert werden. Dieser Punkt wird häufig übersehen, wenn Eltern oder Medienvertreter individuelles oder kollektives Schülerversagen bei den vermeintlich »zuständigen« Lehrern reklamieren. Umgekehrt stehen einzelne Lehrer oder einzelne Schulen nicht für das ganze Bildungssystem. Hier ist gerade bei der Suche nach Verantwortlichkeit oder Zuständigkeit eine differenziertere Betrachtung notwendig. Erst eine ganzheitliche Sicht in der Bildungspolitik auf regionale Bildungslandschaften mit ihren vielen Akteuren und Schnittstellen zur Jugendhilfe und Sozialhilfe kann zu einem produktiven Umgang mit der Differenzierung und Vielfalt vor Ort führen.

*Dr. Johannes Meier*

Mitglied des Vorstands der Bertelsmann Stiftung

Gütersloh, im Januar 2007

# **Vom Versagen zum Erfolg: Die Rolle der Schulinspektionen bei der Verbesserung von Schulen**

*Timothy Key*

## **Überblick**

Einer der wesentlichen Erfolge der englischen Behörde für Bildungsstandards (Ofsted – Office for Standards in Education) innerhalb der letzten zehn Jahre war die Identifizierung und Verbesserung von Problemschulen («Failing Schools») im eigenen Land. Dieser Beitrag, geschrieben von einem Schulinspektor, beschreibt die Kriterien, nach denen englische Schulen bewertet werden, nennt die kennzeichnenden Merkmale »schlechter« Schulen und arbeitet heraus, was diesen Schulen bei ihrer Verbesserung und Fortentwicklung helfen kann.

## **Einleitung**

Auch noch die schwächsten Schulen eines Landes verbessern zu wollen ist eine wichtige, aber auch schwierige Aufgabe, die in einigen Fällen zudem ein langwieriges Unterfangen bedeutet. In England hat man erkannt, dass die schulischen Leistungen aller Schüler verbessert werden müssen, wenn das Niveau des eigenen Bildungssystems im internationalen Vergleich verbessert werden soll. Ebenso deutlich war auch die Erkenntnis, dass die Schülerleistungen an Englands schwächsten Schulen einen ernsten Grund zur Sorge bedeuten.

Seit September 1993 müssen alle Schulinspektoren melden, wenn sie im Rahmen ihrer Inspektionen feststellen, dass eine Schule den notwendigen Anforderungen nicht mehr genügt und für diese Schule »besondere Maßnahmen« ergriffen werden müssen. Der Status »besondere Maßnahmen erforderlich« bedeutet zunächst nur, dass für eine Schule die höchste Dringlichkeitsstufe in Sachen Verbesserungsbedarf besteht. Er umfasst inhaltlich noch keine konkreten Maßnahmen, da diese von Schule zu Schule verschieden sind. Eine genauere Erläuterung zur Einstufung in diese Kategorie erfolgt etwas später.

Die Kriterien dafür, dass eine Schule nicht in der Lage ist, ihren Schülern akzeptable Bildungsstandards zu bieten, sind seitdem klar definiert. Auch der Begriff »Failing« ist mittlerweile als Terminus in der Gesetzgebung verankert. Er bezieht sich jedoch ausschließlich auf die Schulen und Colleges, nicht aber auf Lehrer oder Dozenten – denn die Verantwortung für die Lehrer liegt bei den Schulen und nicht bei Ofsted.

Die Entscheidung, ob im Fall einer Schule besondere Maßnahmen erforderlich sind, hängt von mehreren Faktoren ab. Zunächst einmal führt in der Regel nicht nur ein Faktor zu einer solchen Entscheidung. Es gibt jedoch typische Merkmale in Bezug auf die erreichten Bildungsstandards, die die Durchführung gesonderter Maßnahmen indizieren. Dazu gehören u.a. ein grundsätzlich geringes Leistungsniveau, geringe Lernfortschritte, auf breiter Ebene nicht zufrieden stellender Unterricht, schlechtes Benehmen der Schüler und auch schwache Managementleistungen von Seiten der Schulleitung.

Wird eine Schule als schlecht eingestuft, hat sie 40 Arbeitstage für die Vorbereitung eines Aktionsplans, in welchem sie darlegt, wie sie den im Inspektionsbericht aufgeführten Schwachstellen und Defiziten begegnen will. Der Aktionsplan muss dem Staatssekretär und der Schulinspektion vorgelegt werden. Die Kommunalbehörde hat dann weitere zehn Tage Zeit, innerhalb derer

sie den Aktionsplan kommentieren und ihre eigene Vorgehensweise erläutern kann. Sie muss u. a. angeben, inwieweit von Behörden­seite aus Handlungsbedarf besteht und welche zusätzlichen Anstrengungen die Behörde hinsichtlich der Problemschule unternehmen muss.

Die Führungseigenschaften und Managementqualitäten des Schulleiters haben entscheidenden Einfluss auf die Leistungsfähigkeit einer Schule. Müssen im Fall einer Schule besondere Maßnahmen ergriffen werden, ist häufig mangelnde Führung einer der Gründe, die maßgeblich dazu beigetragen haben. Werden wirklich Führungsdefizite festgestellt, hat das in der Regel zur Folge, dass der Schulleiter abwägt, ob er über die notwendigen Fähigkeiten zur Verbesserung der Situation verfügt. In vielen Fällen verlässt der Schulleiter an diesem Punkt die Schule. Wenn das passiert, hilft die Kommunalbehörde zumeist dadurch, dass sie einen erfahrenen Schulleiter an die betroffene Schule entsendet.

### **Was wird geprüft?**

Von Gesetzes wegen evaluieren und berichten Inspektoren über:

- die Bildungsarbeit der Schule und inwieweit diese die unterschiedlichen Bedürfnisse der guten sowie schlechten Schüler berücksichtigt
- die Bildungsstandards, welche die Schule erfüllt
- die Führungsqualität und das Management der Schule
- die geistige, moralische, soziale und kulturelle Entwicklung der Schüler
- den Beitrag, den die Schule zum allgemeinen Wohlergehen ihrer Schüler leistet

Mittlerweile liegt allen Inspektionsurteilen das gleiche Bewertungsschema zugrunde. Früher war dies noch eine 7-Punkte-Liste

mit der Note 1 für »ausgezeichnet« und der Note 7 für »ungenügend«. Doch zeigte die Praxis schnell, dass nur sehr selten auch wirklich alle Bewertungsstufen verwendet wurden. Aus diesem Grund wurde die Bewertungsskala für alle Inspektionsurteile im September 2005 auf vier Punkte reduziert:

- Note 1: hervorragend
- Note 2: gut
- Note 3: befriedigend
- Note 4: mangelhaft

Das endgültige Urteil, das ein Inspektionsteam über eine Schule fällt, bezieht sich auf die »allgemeine Leistungs- und Funktionsfähigkeit« dieser Schule. Die Frage danach zielt auf den Unterricht sowie alle damit in Verbindung stehenden Leistungen ab und berücksichtigt, inwieweit diese den Bedürfnissen der Schüler entsprechen.

Das Urteil zur allgemeinen Leistungsfähigkeit wird erst am Schluss einer Inspektion gefällt, da es die Bewertung aller anderen Leistungskriterien einer Schule mit einbeziehen muss. Die Inspektoren legen im Rahmen ihrer Bewertung auch dar, welche weiteren Schritte sie für eine Verbesserung des Unterrichts für nötig erachten. In ihren Berichten bringen sie schließlich deutlich zum Ausdruck, warum sie gerade für diese oder jene Schule zu einem bestimmten Gesamtergebnis gekommen sind.

### **Evaluation der allgemeinen Leistungsfähigkeit – die Kriterien**

Ein allgemeines Regelwerk für Inspektionen (zu finden auf der Webseite von Ofsted unter [www.ofsted.gov.uk](http://www.ofsted.gov.uk)) listet alle Kriterien auf, die von den Inspektoren bei der Beurteilung der allgemeinen Leistungsfähigkeit verwendet werden. In zusammengefasster Form sind dies:

- **Hervorragend (Note 1)**  
Eine Schule mit dieser Bewertung ist eine außergewöhnliche Schule. Fast alle Bereiche der schulischen Arbeit sind mindestens gut, maßgebliche Teile davon vorbildlich.
- **Gut (Note 2)**  
Inspektoren bewerten eine Schule mit »gut«, wenn in allen Bereichen der Schularbeit grundsätzlich starke Leistungen zu verzeichnen sind und wenn auf der Grundlage bisheriger Entwicklungen ein ausgeprägtes Potenzial im Hinblick auf die zukünftigen Entwicklungen erkennbar ist.
- **Befriedigend (Note 3)**  
Die Leistungen einer mit »befriedigend« bewerteten Schule sind in keinem wichtigen Bereich mangelhaft und können in verschiedenen Aspekten gut sein.
- **Mangelhaft (Note 4)**  
Eine Schule ist im Ganzen als eher »mangelhaft« zu bewerten, wenn einer oder mehrere der folgenden Punkte als mangelhaft eingestuft werden: erreichte Standards, persönliche Entwicklung und Wohlbefinden der Schüler, allgemeine Qualität des Unterrichts sowie Führung und Management.

### **Schulen, die Anlass zur Sorge geben**

Wird im Rahmen einer Inspektion die allgemeine Leistungsfähigkeit einer Schule als mangelhaft beurteilt, wird sie in eine von zwei Kategorien eingestuft:

- **Besondere Maßnahmen sind erforderlich:** Dies ist der Fall, wenn eine Schule die akzeptablen Bildungsstandards nicht erreicht und wenn die für die Leitung oder das Management

der Schule zuständigen Personen nicht über die Fähigkeit verfügen, die notwendigen Verbesserungen in der Schule sicherzustellen.

- Es besteht erheblicher Verbesserungsbedarf: In diese Kategorie werden Schulen eingeordnet, die zwar keiner speziellen Maßnahmen bedürfen, die sich in ihren Leistungen aber doch erheblich schlechter darstellen, als es unter den gegebenen Umständen von ihnen erwartet werden kann. Diese Schulen erhalten eine Art Verbesserungsbescheid.

## **Merkmale schlechter Schulen**

### **Erreichte Standards**

Schlechte Schulen verzeichnen – im Hinblick auf einzelne Schülergruppen oder auch die Mehrheit der Schüler – typischerweise ein niedriges Leistungsniveau und geringe Erfolge bei der Einhaltung der Lehrpläne. Auch wenn das Leistungsniveau absolut betrachtet vielleicht gut ist, können Inspektoren die Fortschritte der Schüler als unzureichend einstufen. In England kann mit Hilfe konkreter Daten festgestellt werden, welchen Beitrag eine Schule daran hat, dass Schüler von einer Leistungsstufe auf die nächste gelangen. Dies geschieht auf Grundlage der Ergebnisse nationaler Lehrplanbeurteilungen. Anhand dieser Vergleichswerte können auch Schulen identifiziert werden, die oberflächlich gesehen zunächst ganz gut abschneiden, deren Leistungen aber den Daten nach besser sein sollten.

## Die Autoren

### **Johan C. van Bruggen**

ist als freier Dozent und Autor für Themen aus der Schul- und Bildungspolitik tätig und Beiratsmitglied im Bereich Bildung der Bertelsmann Stiftung sowie Jurymitglied für den Deutschen Schulpreis der Robert Bosch Stiftung.

Er war zunächst Mathematik- und Französischlehrer im Sekundarbereich sowie Dozent für Erziehungswissenschaften an einer niederländischen Fachhochschule zur Ausbildung von Grundschullehrern. Über die Stelle des Koordinators für Grundschulentwicklung im Projekt WISKOBAS der Universität Utrecht führte ihn seine berufliche Laufbahn an das Institut für Lehrplanentwicklung (SLO) in Enschede, wo er von 1976–1993 als Direktor für Lehrplanentwicklung arbeitete. Im Rahmen dieser Tätigkeit gründete er das Consortium of Institutions for Development and Research in Education in Europe (CIDREE) und bekleidete dort auch das Amt des ersten Generalsekretärs.

In verschiedenen Funktionen am niederländischen Schulinspektorat war er nachfolgend unter anderem an der Entwicklung des Gesetzes zur Schulinspektion und Selbstbewertung (WOT) beteiligt sowie Gründer und erster Generalsekretär der internationalen Vereinigung The Standing International Conference of Inspectorates (SICI).

**Dr. Florian Buch**

war bis Mitte 2006 Referent am Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) in Gütersloh. In den Jahren 1994–2000 studierte er Geschichtswissenschaft, Philosophie und Literaturwissenschaft an der Universität Bielefeld sowie der Johns Hopkins University in Baltimore, USA. Bis zu seinem Wechsel an das CHE im Jahr 2003 war er Mitglied eines Graduiertenkollegs und wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Bielefeld.

**Marianne Demmer**

ist stellvertretende Vorsitzende der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW). Die Grund- und Hauptschullehrerin ist schulpolitische Sprecherin der Gewerkschaft, die insgesamt 250.000 Menschen in pädagogischen und wissenschaftlichen Berufen vertritt.

**Dr. Ludwig Eckinger**

ist Bundesvorsitzender des 140.000 Mitglieder starken Verbandes Bildung und Erziehung (VBE), zugleich Vorsitzender der Expertenkommission Schule, Bildung und Wissenschaft des Deutschen Beamtenbundes (dbb).

**Karl-Heinz Heinemann**

ist als freier Journalist mit dem Schwerpunkt auf bildungs- und hochschulpolitische Themen u. a. für den WDR, SWR und Deutschlandfunk, die »Frankfurter Rundschau«, Gewerkschaftszeitungen und den »Freitag« tätig.

Von 1974 bis 1988 war er Chefredakteur und Herausgeber der pädagogischen Zeitschrift »Demokratische Erziehung« in Köln, seitdem freier Journalist.

**Katja Irle**

arbeitet als Bildungsredakteurin bei der »Frankfurter Rundschau«. Davor war sie als freie Journalistin für Printmedien und den Hörfunk tätig. Ihre Schwerpunktthemen sind frühkindliche Bildung, Schule und Hochschule. Sie studierte Geschichte, Politik und Germanistik in Frankfurt am Main und Florenz.

**Timothy Key**

ist Leiter der Abteilung für Forschung, Analyse und Internationale Angelegenheiten der englischen Behörde für Bildungsstandards (Ofsted – Office for Standards in Education). Nach seinem Abschluss als Wirtschaftswissenschaftler an der Cambridge University war Timothy Key über viele Jahre Lehrer sowie auch Rektor an verschiedenen Schulen und wurde danach Berater einer Kommunalbehörde.

Er beteiligte sich an der Ausarbeitung des nationalen Lehrplans in England, ehe er 1990 Schulinspektor (HMI – Her Majesty’s Inspectors) wurde. In seiner jetzigen Position als Ofsted-Abteilungsleiter übernimmt er auch die Funktion des Chefberaters der Schulinspektionsbehörde bezüglich Standards und Qualität an englischen Schulen.

**Claudia Langer**

ist seit 1993 Schulleiterin des Freiherr-vom-Stein-Gymnasiums in Bünde. Seit 1975 ist sie im Schuldienst: zunächst an Gymnasien in Baden-Württemberg, seit 1983 als Lehrerin an der Martin-Niemöller-Gesamtschule in Bielefeld; dort war sie von 1989–1993 Leiterin der Gymnasialen Oberstufe.

**Heinz-Peter Meidinger**

ist der Vorsitzende des Deutschen Philologenverbandes. Der Interessenvertreter von bundesweit 89.000 Lehrern leitet darüber hinaus ein Gymnasium im bayerischen Deggendorf.

**Prof. Dr. Detlef Müller-Böling**

ist Leiter des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) in Gütersloh sowie Lehrstuhlinhaber für Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung an der Universität Dortmund (beurlaubt). 1986 übernahm er zusätzlich die Stelle des Direktors des Betriebswirtschaftlichen Instituts für empirische Gründungs- und Organisationsforschung (bifego). Von 1990 bis 1994 war der Hochschulexperte Rektor der Universität Dortmund.

**Jürgen Oelkers**

ist seit 1999 ordentlicher Prof. für Allgemeine Pädagogik an der Universität Zürich. Zuvor war er Professor für Allgemeine Pädagogik an der Universität Lüneburg (1979–1987) und an der Universität Bern (1987–1999). Forschungsschwerpunkte: Theorie der Bildung, Geschichte der Pädagogik (18. und 19. Jahrhundert), Demokratie und Erziehung. Akademische Tätigkeiten/Mitgliedschaften u. a.: Vorstandsmitglied der Schweizerischen Gesellschaft für Bildungsforschung (SGBF) (seit 1991); Mitglied der British Society for the Philosophy of Education (seit 1991).

**Prof. Dr. Hans-Günter Rolff**

ist emeritierter Professor am Institut für Schulentwicklungsforschung der Universität Dortmund, Vorsitzender des Akademierates der Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte und wissenschaftlicher Leiter des Fernstudiengangs Schulmanagement der Universität Kaiserslautern. Der Bildungsforscher ist zudem Herausgeber und Autor zahlreicher Bücher und Schriften zu den Themen Schul- und Unterrichtsentwicklung.

**Prof. Dr. Helmut Schnellenbach**

ist Präsident des Verwaltungsgerichts a.D. und Honorarprofessor für Öffentliches Recht an der Ruhr-Universität Bochum. Von 1964 bis 2001 war er hauptsächlich im Justizdienst tätig (Landgericht Essen, Oberwaltungsgericht für das Land Nordrhein-Westfalen, Verwaltungsgericht Gelsenkirchen).

Buchveröffentlichungen: Beamtenrecht in der Praxis, 6. Auflage (2005); Die dienstliche Beurteilung der Beamten und der Richter, 3. Auflage (2000, Losebl.). Mitautor einer Reihe von Werken zum Verwaltungsrecht.

**Jan-Martin Wiarda**

ist seit 2004 Redakteur in den »Chancen«, dem Bildungsressort der Wochenzeitung »DIE ZEIT«. Zuvor hat er die Deutsche Journalistenschule in München besucht und parallel dazu an der Ludwig-Maximilians-Universität Politikwissenschaften, Volkswirtschaft und Kommunikationswissenschaft studiert. Anschließend hat er einen Master in Journalism an der Universität von North Carolina in den USA absolviert. Wiardas Schwerpunkte liegen im Bereich Schulentwicklung und der Reform des deutschen Hochschulsystems. Zu diesen Themen hat er nicht nur zahlreiche Artikel und Beiträge in verschiedenen Publikationen verfasst, sondern auch häufig Veranstaltungen auf Bildungskongressen moderiert.

**Sybille Wilhelm**

ist zurzeit als freie Journalistin tätig. Von 2000–2001 war sie Finanzredakteurin beim Wirtschaftsmagazin »Der Handel« (Deutscher Fachverlag). Bis 2003 war sie anschließend Redakteurin im Ressort Wirtschaft der »Sonntagszeitung« (Frankfurter Allgemeine Zeitung).