

Qualität

Personengenaue Unterrichtsevaluation als Grundlage der Unterrichtsentwicklung

Chancen und Risiken eines Konzepts aus der Praxis

Die Bewertung von Unterricht und Schulen durch Schülerinnen und Schüler ist zurzeit in aller Munde. Internetportale wie »Spickmich.de« oder »Schulradar.de« polarisieren innerhalb der Schulgemeinschaften – sie begeistern die einen und erzürnen die anderen und sind damit ein guter Beleg für die Erkenntnis »Evaluation ohne Gefühle gibt es nicht« (Scala 2008). ...

Günter Dietzek

Schulleiter der Berufsbildenden Schulen
Einbeck

Renatus Döring

Stellvertretender Schulleiter der
Berufsbildenden Schulen Einbeck

... Es bleibt die Frage: Wie kann Unterrichtsevaluation an Schulen zum Wohle aller nutzbar gemacht werden?

An vielen Schulen gibt es eine mehr oder weniger lange Tradition der Unterrichtsevaluation. Während noch vor einigen Jahren Schülerbefragungen überwiegend auf Einzelinitiativen von Lehrkräften zurückgingen, werden heute zunehmend systematisch an eigenverantwortlichen Schulen bzw. ProReKo-Schulen Schülerinnen und Schüler auf diese Weise an der Schul- bzw. Unterrichtsentwicklung beteiligt.

Die durch PISA angestoßene Diskussion um Unterrichtsqualität und die daraufhin erfolgte Öffnung von Schulen für Fragen des Qualitätsmanagements und Controllings hat diese Entwicklung begünstigt. Qualitätsmanagementsysteme wie EFQM oder SEIS nehmen die Befragung von Interessengruppen ausdrücklich in den Blick, lassen aber große Spielräume für die Ausgestaltung von Unterrichtsevaluationen.

Die Lehrkraft bestimmt die Unterrichtsqualität

Qualitätsmanagement kann u. E. allerdings nur Früchte tragen, wenn der Kernprozess auch im Mittelpunkt des Qualitätsinteresses steht und alle Maßnahmen der Qualitätsentwicklung daraufhin überprüft werden, welchen Beitrag sie zur

Verbesserung der Unterrichtsqualität leisten können. Zentraler Einflussfaktor für die Qualität des Unterrichts ist dabei die Qualität der jeweiligen Lehrkraft.

In diesem Zusammenhang ist an den Berufsbildenden Schulen Einbeck die Einführung eines Konzepts zur systematischen und verbindlichen Evaluation des Unterrichts aller Lehrkräfte zu sehen. Die Evaluation erfolgt in Form eines Individualfeedbacks, das Lehrkräfte von Schülerinnen und Schülern in mindestens einer Schwerpunktklasse erhalten. Ab dem Schuljahr 2008/2009 werden die Evaluationsergebnisse der Abteilungs- bzw. Schulleitung zur Einsicht gegeben.

Die Vorstellung dieses Konzeptes von Vertreterinnen und Vertretern anderer Schulen hat immer wieder großes Interesse, Verwunderung, aber auch empörte Ablehnung hervorgerufen. Im Kollegium kann eine solche Polarisierung vermieden werden, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind und das Vorgehen bei der Befragung und der Umgang mit den erhobenen Daten Vertrauen schaffen. Was ist also zu beachten?

Zunächst ist es wichtig, die Ziele, Chancen und Risiken eines solchen Evaluationskonzeptes offen zu legen:

Evaluation als Weg zur Wertschätzung

»Fehlende Anerkennung durch den Chef verleidet vielen Deutschen den Spaß an der Arbeit und ist einer der Hauptgründe für Unzufriedenheit am Arbeitsplatz.« Dies vermeldet der Focus in seiner Online-Ausgabe (FOCUS-Online, 2006) und bezieht sich dabei auf eine Repräsentativbefragung. Dass dieser Missstand an Schulen noch ausgeprägter

sein dürfte als in anderen Bereichen der Arbeitswelt, in denen eine Rückmeldung über die Qualität der Arbeit regelmäßiger erfolgt, liegt auf der Hand.

Ob Lehrerinnen und Lehrer mit hoher Arbeitszufriedenheit und schülerzugewandt unterrichten, hängt demnach davon ab, wie sie sich selbst sehen und glauben, gesehen zu werden. Mit Schülerinnen und Schülern über die eigene Unterrichtsqualität in den Dialog zu treten kann einen wertvollen Beitrag zu einem positiven Selbstbild leisten, da es »der Bestätigung und Selbstvergewisserung der Schul- und Unterrichtsarbeit« (Buhren 2008, S. 34) dient. Dies gilt ebenso für die Anerkennung der unterrichtlichen Arbeit durch Vorgesetzte. Eine Lehrkraft, die von anderen weiß, dass sie gut unterrichtet, wird mit einem Selbstbewusstsein den Klassenraum betreten, das sie resilienter den Herausforderungen ihres Berufs begegnen lässt. Und: Die auf dem Urteil anderer basierende Selbstachtung gilt »als die stabilste und daher gesündeste« (Cömertpay 2007, S. 20).

Zugleich darf erwartet werden, dass Schülerinnen und Schüler, die aktiv in die Unterrichtsentwicklung einbezogen werden, ihre Lehrkräfte in höherem Maße respektieren, weil sie sich ernst genommen fühlen.

Evaluation als Chance zur Veränderung

Während für die große Mehrheit des Kollegiums eine systematische Unterrichtsevaluation eine Bestätigung ihrer guten Unterrichtsqualität sein wird, müssen Lehrkräfte natürlich auch mit Kritik an ihrer Arbeit rechnen. Auch in diesem Fall kann eine durch Fremdeinschätzung veränderte Selbsteinschätzung Ausgangspunkt für eine fruchtbare Entwicklung sein. Eine kritisch bewertete Lehrkraft muss die Möglichkeit haben, über das – evtl. zunächst als schmerzhaft empfundene – Ergebnis sprechen zu können. Erste Anlaufstelle sollte hierfür der Feedbackgeber, also die beteiligte Klasse sein.

Nur die Schülerinnen und Schüler selbst können Fragen klären, die sich zwangsläufig aus einem auf Grundlage eines Fragebogens erhaltenen Feedbacks ergeben. Sie sind es auch, die wichtige Hinweise zur Verbesserung des Unterrichts geben können. Lernende können Auskunft darüber geben, welches Lehrkräftehandeln den Lernerfolg begünstigt oder behindert. Sie wissen häufig, warum dem Unterricht der rote Faden verloren gegangen ist oder weshalb sie ihn nie erkennen konnten.

Ab dem kommenden Schuljahr werden die Lehrkräfte an den Berufsbildenden Schulen Einbeck auch durch die Schulleitung Rückmeldung zu den Evaluationsergebnissen erhalten. In der Regel wird hierzu ein Austausch mit der zuständigen Abteilungsleitung erfolgen. In den seltenen Fällen, in denen nicht die Würdigung guter Qualität im Vordergrund stehen kann, soll gemeinsam mit der betroffenen Lehrkraft eine Perspektive der Qualitätsverbesserung erarbeitet werden.

Die Einbeziehung der Schulleitung in die Entwicklung der Unterrichtsqualität halten wir aus verschiedenen Gründen für unerlässlich. Die Schulleitung ist für die Qualität der schulischen Arbeit insgesamt verantwortlich. Sie steht daher geradezu in der Pflicht, sich vom unterrichtlichen Handeln im Klassenraum ein Bild zu machen. Des Weiteren trägt sie Verantwortung für das Lehrpersonal mit Blick auf dessen persönliche und fachliche Entwicklung und – nicht zuletzt – auch bezüglich seines gesundheitlichen Schutzes. Lehrkräfte möglichst frühzeitig nach dem Erkennen didaktischer Defizite zu unterstützen, sie zu beraten und ggf. weitere Maßnahmen, wie z. B. Fortbildungen, anzubahnen, sollte nach unserer Auffassung originäre Aufgabe schulischer Führungskräfte sein. Lehrkräfte mit unterrichtlichen Problemen jahre- oder jahrzehntelang allein zu lassen, erscheint uns unverantwortlich. In diesem Sinne bedeutet Unterrichtsevaluation vor allem Personalentwicklung.

Für schulische Führungskräfte ist der Dialog mit Lehrerinnen und Lehrern über die Qualität von Unterricht auf Grundlage von Evaluationsergebnissen zugleich mit erheblichen didaktischen und atmosphärischen Chancen wie auch mit entsprechenden Risiken verbunden. Zunächst kommt es darauf an, allen Lehrkräften – unabhängig vom Ergebnis der Schülerbefragung – eine Rückmel-

dung zu geben. Die Form der Rückmeldung, die Gestaltung des Gesprächs und vor allem die Art und Weise wie gelobt wird bzw. wie mit defizitären Ergebnissen umgegangen wird, werden maßgeblich über Erfolg oder Misserfolg des Konzepts entscheiden.

In den Gesprächen anlässlich der Evaluation müssen konsequent das Suchen, Finden und Nutzen von Chancen zur persönlichen und fachlichen Entwicklung im Mittelpunkt stehen.

Erwecken Führungskräfte den Eindruck, dass die Kontrolle des Unterrichtsgeschehens ihr Anliegen ist, stehen sie einer gelingenden Unterrichtsentwicklung im Weg.

Daher müssen zuvor im Schulleitungsteam verbindliche Absprachen getroffen werden, um ein einheitliches Vorgehen in folgenden Punkten sicherzustellen:

- Zeitpunkt des Gesprächs
- Intensität und Dauer des Gesprächs
- Grundsätzliche Ausgestaltung eines evtl. notwendigen Unterstützungsangebots

Darüber hinaus empfehlen sich in Einzelfällen weitere Absprachen zum Vorgehen zwischen der Schulleitung und der Abteilungsleitung.

Vorherige Fortbildungen der Schulleitungsmitglieder zur Gesprächsführung, wie sie etwa zur Vorbereitung auf Mitarbeiterjahresgespräche angeboten werden, sollten ebenfalls eingeplant werden.

Unabhängig von der konkreten Praxis der Evaluation muss zuvor sorgfältig überprüft werden, ob notwendige weitere Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung eines solchen Konzepts gegeben sind.

Aufbau einer Evaluationskultur

Zunächst erscheint uns der Aufbau einer Evaluationskultur unabdingbar. An den BBS Einbeck wurden bereits im Jahre 2000 im Rahmen der Schulprogrammentwicklung sämtliche Interessengruppen (Schülerinnen und Schüler, Eltern, Betriebe und Einrichtungen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) zu ihrer Zufriedenheit mit der Schule mittels standardisierter Fragebögen befragt. Anschließend wurden die Ergebnisse ausgewertet und für die Schulentwicklung nutzbar gemacht.

Die Fremdbewertung wird seit 2003 durch die Selbstbewertung mithilfe des EFQM-Systems ergänzt. Erst beide Sichtweisen zusammen ergeben ein hinreichend realistisches Gesamtbild.

Im Rahmen von ProReKo führen wir seit 2005 jährlich in allen Klassen Befragungen der Schülerinnen und Schüler in Bezug auf den Unterricht und die Schule durch. Dabei wird nicht der Unterricht einer einzelnen Lehrkraft beurteilt, sondern die durchschnittliche Unterrichtsqualität des Klassenteams. Rückschlüsse auf einzelne Lehrkräfte sind bei dieser Form der Evaluation nicht möglich. Trotzdem setzen sich die Lehrkräfteteams intensiv mit den Ergebnissen auseinander und entwickeln auf deren Grundlage Ziele, die in Zielvereinbarungen zwischen Abteilungsleitungen und Teamleitungen Eingang finden.

Inzwischen ist es für die weitaus meisten Kolleginnen und Kollegen der BBS Einbeck selbstverständlich geworden, Schülervoten ernst zu nehmen. An der Gültigkeit ihrer Aussagekraft wird vor dem Hintergrund jahrelanger Evaluationserfahrung kaum noch gezweifelt. Im Gegenteil: Ergebnisse werden mit Spannung erwartet, positive Rückmeldungen geben Anlass zur Freude, Kritik führt in der Regel zu einer seriösen Auseinandersetzung mit ihren Gründen.

Diese positiven Erfahrungen seit 2005 haben das Schulleitungsteam veranlasst, das Evaluationskonzept hin zu einer personengenauen Unterrichtsevaluation weiter zu entwickeln. Anstöße dazu kamen auch aus dem Kollegium selbst. Der Wunsch, mehr über die Sicht der Schülerinnen und Schüler zum eigenen Unterricht zu erfahren, bewog zunehmend Lehrkräfte, am Schuljahresende Befragungen in den Klassen durchzuführen. Das eingeholte Feedback behielten sie in der Regel für sich.

Aus dieser Entwicklung resultierte schließlich die Idee, ein ProReKo-Arbeitspaket zu schnüren, um ein einheitliches Evaluationsinstrument zu entwickeln. Drei Lehrkräfte nahmen sich dieser Aufgabe an und stellten ein überzeugendes und konsensfähiges Ergebnis im Frühjahr 2007 dem gesamten Kollegium vor. Dieser Fragebogen, der inzwischen in eine Onlinebefragung überführt wurde, wurde von der Schulleitung als zentraler Bestandteil des personengenauen Evaluationskonzepts übernommen. Er wird ergänzt durch einen Klassenbeurteilungsbogen für die Lehrkraft, mit dem eine kurze Bedingungsanalyse durchgeführt werden kann, um die Interpretationsfähigkeit der Ergebnisse zu verbessern (vgl. G. Groß-Scholz, R. Härtel, W. Lange 2007).



Der Zeitplan für das Evaluationskonzept umfasst drei Stufen:

- Schuljahr 2006/2007: Freiwillige personengenaue Befragung
- Schuljahr 2007/2008: Verbindliche personengenaue Befragung mit Datenverbleib bei der Lehrkraft
- Ab Schuljahr 2008/2009: Verbindliche personengenaue Befragung mit Ergebniseinsicht und Steuerungsmöglichkeit durch die Schulleitung/Abteilungsleitung

Diese Vorgehensweise und die Zielsetzung des Konzeptes wurden einstimmig im Schulvorstand verabschiedet. Mit dem Personalrat wurde eine Dienstvereinbarung geschlossen, in der noch einmal betont wird, dass die Evaluationsergebnisse ausschließlich der Unterrichtsentwicklung, nicht aber der dienstlichen Beurteilung dienen.

Am Ende der zweiten Phase merken wir bereits, dass viele Lehrkräfte mit Freude ihre Evaluationsergebnisse entgegengenommen haben und miteinander darüber ins Gespräch kommen. Zudem lässt sich im Durchschnitt der Schule im Vergleich zu den Vorjahren bei der klasseambezogenen Evaluation ein signifikanter Anstieg bei der Beurteilung der Unterrichtsqualität feststellen.

Das Konzept scheint demnach erste Früchte zu tragen.

Auch die Schulleitung braucht Rückmeldung

Das oben beschriebene Problem, dass im Schulsystem Lehrkräfte u. U. jahrelang ohne systematische und qualifizierte Rückmeldung über ihre Arbeit tätig sind, gilt im gleichen Maße für die Arbeit im Schulleitungsteam. Aus diesem Grund wurde im Frühjahr 2007 – also parallel zur Einführung der personengenauen Evaluation – ein Individualfeedback für Schulleitungsmitglieder durchgeführt.

Alle Lehrkräfte hatten die Möglichkeit online und anonym die Qualität der Schulleitung zu beurteilen. Die Ergebnisse wurden anschließend dem Kollegium vorgestellt.

Die Befragung war in zweierlei Hinsicht hilfreich: Zum einen lieferte sie wertvolle Ergebnisse zur Verbesserung der Schulleitungsarbeit bzw. bestätigte den Schulleitungsmitgliedern gute Arbeit und zum anderen verdeutlichte sie der Schulgemeinschaft, dass Evaluation nicht vor der Schulleitung halt macht.

Fazit

Die Unterrichtsentwicklung auf eine stabile, datengestützte Basis zu stellen, ist eine ebenso schwierige wie lohnenswerte Herausforderung. Evaluation zu initiieren, um Lehrkräften eine berufliche Entwicklung zu ermöglichen, die sich an der Achtung und Anerkennung ihrer Schülerinnen und Schüler orientiert, gehört nach unserer Auffassung zu den originären Pflichten einer Schulleitung.

Lehrkräfte für gute Arbeit zu loben ist genauso wichtig, wie Unterstützung zu organisieren, wenn Probleme im Unterricht nicht aus eigener Kraft gelöst werden können. Lehrkräften ist nicht geholfen, wenn Schulleitungen hier wegschauen.

Zugleich ist festzuhalten, dass ein Konzept personengenaue Evaluation, das der Schulleitung Einblick in den Klassenraum gibt, behutsam eingeführt werden muss. Verschiedene Gelingensbedingungen erscheinen hier beachtenswert: Evaluationsinstrument und Konzept müssen im Kollegium auf hohe Akzeptanz stoßen. Ohne die vorherige Entwicklung einer Evaluationskultur wird dies kaum möglich sein.

Steigende Unterrichtsqualität sowie ein Schulklima, in dem es selbstverständlich ist, den Dialog über Unterrichtsentwicklung zu suchen, sind eine lohnende Perspektive, sich Schritt für Schritt auf den Weg einer lernenden Schule zu machen.

Literatur

S. Cömertpay, S. Korkusuz, H. Alay: Motivationstheorie nach Maslow. München 2007.

FOCUS Online: http://www.focus.de/jobs/diverses/motivation-im-job_aid_107415.html, eingesehen am 03. Juli 2008.

G. Groß-Scholz, R. Härtel, W. Lange: Leitfaden Unterrichtsevaluation. Einbeck 2007 (Unveröffentlichtes Manuskript).

K. Scala: Evaluation: Qualitätsentwicklung durch Feedback – Anmerkungen zur Unterrichtsevaluation, in: Andre et al.: Unterrichtsentwicklung durch Unterrichtsevaluation. Wien 2007.

Qualität

		1	2	3	4	
1.	Der Unterricht ist ...					
	abwechslungsreich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	eintönig
	anspruchsvoll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	oberflächlich
	interessant, macht Spaß	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	langweilig
	verständlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	unverständlich
	klar strukturiert (roter Faden erkennbar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	chaotisch
2.	Das Unterrichtstempo ...					
	ist genau richtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	stimmt überhaupt nicht
	gibt Gelegenheit zum selbstst. Lernen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	keine Gelegenheit zum selbstständigen Lernen
3.	Die Möglichkeit zur Wiederholung von Unterrichtsstoff ...					
	ist genau angemessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	gibt es nie oder viel zu oft
4.	Meine Lehrkraft ...					
	hat Spaß am Unterricht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	hat keinen Spaß am Unterricht
	ist freundlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ist unfreundlich
	geht auf Schülerbeiträge ein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	übergeht Schülerbeiträge
	hört mir konzentriert zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	hört mir nicht zu
	ist geduldig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ist ungeduldig
	ist angemessen streng	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ist viel zu streng oder viel zu lasch
	fördert auch schwache Schüler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	fördert schwache Schüler gar nicht
	fördert auch leistungsstarke Schüler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	fördert leistungsstarke Schüler gar nicht
	ist immer gut vorbereitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ist nie gut vorbereitet
	ist fachlich kompetent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ist fachlich nicht kompetent
	kann Schwieriges gut erklären	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	kann Schwieriges nicht erklären
	erstellt gutes und verständliches Arbeitsmaterial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	erstellt chaotisches Arbeitsmaterial
	entwickelt gute und leserliche Tafelbilder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	entwickelt miserable Tafelbilder
	gibt eigene Fehler zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	gibt eigene Fehler nie zu
	versteht meine Fragen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	versteht meine Fragen nie
	kann sich durchsetzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	kann sich nicht durchsetzen
	stellt angemessen hohe Anforderungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	stellt viel zu niedrige oder viel zu hohe Anforderungen
	gibt gerechte schriftliche Noten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	gibt keine gerechten schriftlichen Noten
	gibt gerechte mündliche Noten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	gibt keine gerechten mündlichen Noten
	behandelt alle gleich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	bevorzugt Einzelne
	nimmt sich Zeit für einzelne Schüler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nimmt sich keine Zeit für einzelne Schüler
	sorgt für eine gute Arbeitsatmosphäre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	lässt eine schlechte Arbeitsatmosphäre zu
5.	Bei meiner Lehrkraft ...					
	lerne ich viel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	lerne ich nichts
6.	Das fand ich gut:					
7.	Das fand ich schlecht:					
8.	Das würde ich an Ihrer Stelle verbessern:					
9.	Das wollte ich schon immer mal sagen:					



255

Abb.1: Befragungsbogen für Schülerinnen und Schüler

