

**Barbara Scheile**

## **Evaluation – ein neues Zauberwort für Schulen?**

Fast möchte man glauben, dass schon von dem Wort ‚Evaluation‘ eine Zauberkraft ausgeht. Kaum ausgesprochen und gehört, löst es reflexhaft wenige erwartbare, meist polarisierende Bekenntnisse aus.

Wenn im Märchen der Zauberakt anhebt und z. B. der „Stock auf den Kopf“ des Auserwählten niedergeht, ist die augenblickliche Verwandlung der Lohn einer mühsamen geduldigen Vorbereitungsphase oder der Einstieg in eine Zeit harter Suche, Arbeit und Entbehrung.

Gezaubert wird in Situationen, die dafür reif sind; Situationen, in denen herkömmliche Haltungen und Lösungen nicht mehr greifen, in denen etwas Neues, Unverhofftes, eintreten muss, damit eine bislang nicht gekannte oder auch verloren gegangene Qualität entstehen kann. Die mitwirkenden Personen sind, zumindest innerlich, bereit, sich vom Zauber erfassen zu lassen. Sie lassen sich von ihrer Neugier auf das Neue, Unbekannte leiten und nehmen die Angst vor der Veränderung, die damit einhergeht, an. Die Chance, den Bann zu lösen, einen notwendigen Entwicklungsschritt zu tun, entsteht dadurch, dass die Herausforderung angenommen wird. Der Zauber bewirkt, dass das, was sich als zwiegespalten oder gegensätzlich darstellte, zu einem Ganzen zusammengefügt wird. Märchen als Modelle und Erinnerung: Mit Zauberei allein, ist es nicht getan! Es braucht die Bereitschaft zur Veränderung, den Mut gegen die Angst und Verbündete.

### **I. Von der Evaluation gehen Wirkungen aus**

Evaluation kann in der Organisation Irritationen auslösen und die bewährten Strategien zur Wiederherstellung der Ruhe mobilisieren. Sie kann auch dazu beitragen, dass die Unruhe produktiv genutzt wird – für bisher nicht gewagte Neuerungen.

Bei den Personen rührt Evaluation, bewusst oder unbewusst, an die existenzielle Frage: Wie gut bin ich? Und bin ich gut genug?

Obwohl sich die Evaluation tatsächlich „nur“ auf eine enge Auswahl von Handlungen und Leistungen innerhalb eines begrenzten knappen Zeitraums bezieht, fühlen sich die meisten von uns reflexhaft als Person insgesamt in Frage gestellt, beunruhigt und verunsichert. Das hat im schulischen Feld seine ganz besonderen Gründe.

Die berufliche Sozialisation von Lehrerinnen und Lehrern bringt es mit sich, dass sie häufig nicht so genau wissen, wie gut sie sind, und daher eine eher brüchige professionelle Identität entwickeln.

Einerseits können Lehrerinnen und Lehrer sich im Unterricht, „hinter der verschlossenen Klassenzimmertür“ mächtig fühlen, frei von unmittelbarer Kontrolle und Bewertung durch Vorgesetzte.

Andererseits ist Schule ein öffentlicher Raum. Die zahlende Öffentlichkeit meint zu wissen, wie Schule geht, und mischt sich laut ein, manchmal fordernd, manchmal anklagend; immer aber auch berechtigt: als die Zusammenkunft der verschiedenen gesellschaftlichen Interessengruppen.

Lehrerinnen und Lehrer werden aber dadurch mit einer Fülle von teilweise auch widersprüchlichen Erwartungen der gesellschaftlichen Gruppen überzogen. Sie werden oft genug pauschalen entwertenden öffentlichen Urteilen ausgesetzt, von denen sich abzugrenzen den Lehrerinnen und Lehrern nicht immer gelingt.

Zudem hat das „pädagogische Geschäft“ überwiegend „schwache“ Indikatoren der Erfolgsmessung. Pädagogischer Einfluss wird in längeren Zeiträumen und eher diffus sichtbar. „Misserfolgs“-Meldungen dagegen erreichen die Lehrerinnen und Lehrer „sofort“ im schulischen Alltag (Schülerverhalten, Elternbeschwerde).

Dieser status quo „des Leidens an sich selbst“ wird zusätzlich aufrechterhalten durch, „hausgemachte“ Mechanismen:

- Wenn Lehrerinnen und Lehrer sich gefangen halten in Denkmodellen, die sie in ihrem Selbstwert schwächen. Da sie diese Modelle aber für plausibel halten, überprüfen sie diese nicht ohne weiteres. Solche Denkmodelle, mit denen die Kolleginnen und Kollegen sich in Schach halten, sind beispielsweise:
  - die Idealvorstellung von einer guten Lehrerin,
  - die Überzeugung, dass die anderen Kolleginnen und Kollegen besser sind als man selbst,
  - die Einbildung, dass Lehrerin und Lehrer allein verantwortlich sind für den schulischen Erfolg ihrer Schülerinnen und Schüler,
  - verkürzte Lieblings-Diagnosen, wie, „Die Eltern erziehen ihre Kinder nicht mehr.“ oder „Die Sparpolitik macht unsere pädagogische Arbeit kaputt.“
- Lehrerinnen und Lehrer sind wenig geneigt, ihre Annahmen zu überprüfen, indem sie gezielt Rückmeldung erbitten: von Kolleginnen/Kollegen, von ihren Schülerinnen und Schülern, deren Erziehungsberechtigten oder von der Schulleitung.
- In vielen Schulen fehlt meines Erachtens eine Feed-back-Kultur, in der, explizit vereinbart, das pädagogische Handeln systematisch in den Blick genommen wird. Evaluation könnte aber diese sowohl motivierende als auch schätzende neue Normalität entstehen lassen.

Tatsächlich kann ein sicheres Gefühl für die eigene professionelle Kompetenz und die Klarheit zu dem eigenen Leistungsprofil eine Basis für Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen sein. Selbstbewusstsein wiederum begünstigt, dass jemand sich auch etwas Neues zutraut, dass er und sie neugierig darauf sind, zu erfahren, wie andere sie wahrnehmen.

In der Schule als System bewirkt Evaluation, dass „sofort“ die pädagogischen Überzeugungen, ideologischen Positionen und Interessen der verschiedenen Gruppierungen innerhalb des Kollegiums aufeinander stoßen. Es wird notwendig, sie zu benennen; die Interessengegensätze müssen offen ausgetragen, Kompromisse gefunden werden. Eine andere Wirkung besteht darin, dass das System Schule sich unentrinnbar mit den unterschiedlichen Forderungen oder Empfehlungen der von außen herangebrachten verschiedenen gesellschaftspolitischen Interessengruppen auseinandersetzen muss. Evaluation bewirkt auch, dass wir alle, ob Lehrer, Schulleitung, Schulaufsicht und Schulberatung, Schulgestaltung oder schulpolitisch Mitwirkende, uns dessen bewusst werden, an einem komplexen Schulentwicklungsprozess beteiligt zu sein, in dem nicht schon vorab alles gewusst wird. Hier ist große Offenheit und Geduld gefragt, ebenso wie die Bereitschaft, auch, „unabgesichert“ und „experimentell“ vorzugehen, aber im Rahmen von zu vereinbarenden Prinzipien/Standards, von zeitlich befristeten Zielen, von einer Überprüfung der Zielvereinbarung. Eine solche Selbstkontrolle und Systemsteuerung wäre in der Geschichte deutscher Bildungssysteme ein Novum.

## **II. Mit Evaluation gehen Herausforderungen und Entwicklungsaufgaben einher**

Es gilt, die antinomische Natur der Schule als soziale Institution ebenso wie des Bildungs- und Erziehungsauftrags anzuerkennen. Es gilt, die Spannung zwischen den Widersprüchen nicht nur auszuhalten, sondern auch aufrechtzuerhalten, dass die Schule den gesellschaftlichen Auftrag zur Bildung, Erziehung hat und dennoch auch selbst definieren muss, was Schule ist. Sie vermittelt Schlüsselqualifikationen und Stoff, Kunst, Ethik und Naturwissenschaften; sie fördert Wettbewerbsfähigkeit und soziales Verhalten; sie bewahrt tradierte Werte und ist offen für Veränderungen.

Die Lehrerinnen und Lehrer haben die professionelle Verantwortung für die Qualität des Unterrichts, und ebenso eignen sich die Schülerinnen und Schüler ihr Wissen selbst an.

Evaluation ermöglicht den Pädagoginnen und Pädagogen, linearen Erklärungen, Einäugigkeiten, kurzschlüssigen Antworten standzuhalten. Statt sich zu rechtfertigen, zurückzuweichen, zu klagen, verständigen sie sich über ihre pädagogischen Leitvorstellungen, die Standards ihres pädagogischen Handelns und über Kriterien der Überprüfung. Mit dem Urteilen über die eigene Arbeit würdigen sie diese auch; Einsatz, Erfolg, Erkenntnisse über Weiterentwicklung und Kompetenzzuwachs in der eigenen Fachdisziplin können herausgestellt werden. Statt in pädagogischen Behauptungen zu verharren, kann auf der Basis einer empirisch gewonnenen Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen Entwicklung geplant und eine emanzipierte Auseinandersetzung mit den vielfältigen Ansprüchen gewagt werden. Das wird dann gelingen, wenn Lehrerinnen und Lehrer die systematische Auswertung und Bewertung

der eigenen Arbeit als ihrem professionellen Handeln zugehörig annehmen und die Themen Rechenschaft und Kontrolle enttabuisieren. Wenn sie Unterrichtsevaluation als Mittel zur Weiterentwicklung des Unterrichts nehmen. Wenn sie beginnen, weil sie wissen, dass Evaluation gelernt wird, indem sie ausprobiert wird und Ausprobieren Fehler und Umwege einschließt. Evaluation muss allerdings auch gelernt werden. Dabei geht es nicht nur um Wissen zu Prinzipien, Methoden und Evaluationsinstrumenten. Zu evaluieren erfordert auch teilweise neue Tätigkeiten und neue Kompetenzen bei Lehrerinnen und Lehrern ebenso wie bei Schulleitungen und Schulaufsicht. Es gehört beispielsweise dazu, mit Zielvereinbarungen zu arbeiten, sich festzulegen, aber auch gekonnt zu verhandeln, Konflikte explizit zu machen und konstruktiv zu nutzen, Erwachsenen-Gruppen zu leiten.

### **III. Evaluationen unterscheiden sich in ihren Zielen und Funktionen.**

- Mit schulinterner Evaluation organisiert die Schule ihre Selbstprüfung. Diese gestaltet sie als einen sozialen innerschulischen Beteiligungsprozess, in dem sie ihre pädagogischen Standards klärt und festlegt. Diese Standards dienen ihr, zusammen mit den rechtlichen Satzungen, als Bezugspunkte ihrer Selbstkontrolle und Rechenschaft. Ziel der Evaluation ist hier, Impulse für Weiterentwicklung, Bewusstsein und Emanzipation der Einzelschule als ganzer Organisation zu gewinnen. Das gilt analog, wenn eine Teilgruppe im Kollegium Aspekte ihrer pädagogischen Arbeit beurteilen will.

- Externe Evaluationen der Einzelschule geschehen durch Personen (Experten, Schulaufsicht, „kritische Freunde“), die der Organisation nicht angehören. Sie erfolgen in der Regel in externer Initiative oder externem Auftrag.

Ziel einer externen Evaluation ist, das Selbstbild der Schule zu ergänzen, zu relativieren, zu konfrontieren, zu korrigieren durch eine von außen kommende Zuschreibung und Erwartung. Das Selbstbild der Schule und das Fremdbild werden miteinander verglichen. Ein externer Evaluator kann auch zusätzliche andere Qualitätsmerkmale untersuchen, die den Evaluationsinteressen des Auftraggebers entspringen.

- Die vergleichenden Schulleistungsstudien, z. B. LAU und PISA, nehmen Schülerleistungen als einen Indikator für Schulqualität. Sie messen die Leistungen der einzelnen Schülerinnen und Schüler in ausgewählten Bereichen, an großen fest umschriebenen Stichproben, mit standardisierten Leistungstests. Um diese Leistungen überhaupt vergleichen zu können, werden die Leistungsdaten kombiniert mit zusätzlichen Informationen, die zur Unterscheidung und Vergleichbarkeit von Schulen und Schülergruppen gut geeignet sind:

Soziokulturelle Merkmale der Schulen, Aussagen der Schülerinnen und Schüler zu ihrer Lernmotivation, Einstellungen der Lehrkräfte, der Schülerinnen und Schülern und deren Eltern zur Schule.

Dies wird in der Regel über Fragebogen erhoben.

Verglichen werden dann die Schülerleistungen von Schülerinnen und Schülern an Schulen, die unter den kontrollierten Merkmalen miteinander vergleichbar sind. Ein Ziel der vergleichenden Studien ist zunächst einmal, die Qualität des Bildungswesens zu kontrollieren und zu steuern und die Bedeutung der erfassten Merkmale für eine zu erwartende Schülerleistung aufzuzeigen.

Förderlich für die Schulentwicklung der Einzelschule kann es sein, solche erwartungswidrig hohen oder niedrigen Leistungen ihrer Schülerinnen und Schüler zu nutzen, um Schwachstellen im schulischen System erkennen und verändern zu können.

Für jede Evaluation gilt allerdings auch, dass sie zunächst „nur misst“ und Erkenntnisse bereitstellt. Zu einem Entwicklungsimpuls wird sie erst dann, wenn die schulischen Beteiligten die Erkenntnisse aus der Evaluation in Beziehung setzen zu ihrem Entwurf von Schule, zu ihren pädagogischen Leitsätzen und Qualitätsmerkmalen von Unterricht und Erziehung. Und wenn diese Erkenntnisse auch zu Konsequenzen für zukünftiges Handeln führen.

### **IV. Wie kann Evaluation gehen?**

Schulinterne Evaluation beginnt mit Fragen; sie beginnt eben nicht mit Fragebogen, sondern mit der Auseinandersetzung darüber, was jetzt für die Schule relevant ist zu erforschen, welchen schulischen Interessen Geltung verschafft werden soll. Evaluationen erfassen immer nur winzige Ausschnitte von Wirklichkeit. Die Entscheidung für Fragebereiche, Erhebungsinstrumente, Methoden der Datenaufbereitung und Ergebnispräsentation hängt davon ab, wie verhandelt wird und welchen Aufwand man treiben will. Evaluationsbereiche und Prozessschritte werden im Anhang beschrieben. Der

Text ist ein Auszug aus dem Leitfaden „Schulinterne Evaluation“ der Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung, Hamburg.

## **V. Schulinterne Evaluation kann zauberhafte Folgen haben**

Zauberhafte Folgen einer Evaluation können in einer neuen Qualität von Kollegialität bestehen, in der die Lehrerinnen und Lehrer einen vertrauensvollen Austausch von Erfahrungen, Ermutigung, soziale Anerkennung praktizieren. Von Evaluation geht eine befreiende, produktive Wirkung aus, die daher kommt, dass Fantasien, Befürchtungen, Unsicherheiten in Arbeitsbeziehungen geprüft werden können an der Realität, wie sie in der Rückmeldung der Kollegin, des Kollegen zum Ausdruck kommt. Wenn die Kolleginnen und Kollegen einander ihre sonst unausgesprochenen Voreinstellungen sagen, schaffen sie eine gemeinsame Basis für wünschenswerte und „machbare“ Veränderungen. Sie bieten einander als anteilnehmende „Wissende“ um das konkrete Arbeitsfeld mit seinen spezifischen beruflichen Anforderungen eine soziale Unterstützung. Diese besteht in der fachlichen und emotionalen Herausforderung, die so von anderen (auch unterstützenden) Partnerinnen und Partnern nicht erfahren werden kann. In ihr steckt der Ansporn, am eigenen Arbeitsplatz etwas Neues konkret auszuprobieren. Elliot Aronson u.a. beschreiben in dem Buch „Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung“ die sechs grundlegenden Funktionen sozialer Unterstützungssysteme, auf die wir zur Erhaltung unserer physischen, mentalen, emotionalen und sozialen Potenz angewiesen sind. Sie benennen diese als: Aktives Zuhören, sachliche Unterstützung, sachliche Herausforderung, emotionale Unterstützung, emotionale Herausforderung und das Angebot gemeinsam geteilter sozialer Realität.

Die Autoren belegen, dass diese Unterstützungen gerade auch im beruflichen Zusammenhang hohe Bedeutung haben für Arbeitszufriedenheit, Engagement und Ambiguitätstoleranz. Wenn man sich allerdings darauf besinnt, dass innerhalb des eigenen Kollegiums das kollektive Wissen zur komplexen Wirklichkeit der Schule ja sowieso schon versammelt ist, könnten Kolleginnen und Kollegen auch den Mut haben, einander aufrichtige Rückmeldungen zu geben. Solche, „unverstellten“ Blicke aufeinander könnten dazu führen, die Vielfalt der Charaktere, Talente und Kompetenzen innerhalb des Kollegiums als Potenzial zu nutzen. Aber auch die Schülerinnen und Schüler, deren Erziehungsberechtigte und andere, schulische Partner horten institutionelles Wissen. Das könnte ermutigen, ein größeres Spektrum der schulischen Wahrheiten aktiv forschend einzusammeln. Die Erfahrungen mit Evaluationsprozessen und -ergebnissen können Auslöser sein für eigenständig geplante schulinterne Fortbildung und für verschiedene Settings kollegialer Beratung. Natürlich hängen solche zauberhaften Folgen daran, dass man einander als integer und vertrauenswürdig erlebt und dass die Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen in der Schule genügend transparent und verlässlich wahrgenommen werden. Aber: Vertrauen kann man selbst geben, Strukturen kann man gemeinsam verändern.

Diese neue Qualität von Kollegialität könnte manch einen „bösen Bann“ lösen; sie wäre ein guter Nährboden für Solidarität mit den uns anvertrauten Schülerinnen und Schülern und für Bündnisse mit Eltern und anderen außerschulischen Partnern zum Wohle unserer Kinder.

## **VI. Anhang:**

### **Bereiche und Schritte schulinterner Evaluation**

#### **1. Schulinterne Evaluation kann sich beziehen auf:**

- **Aspekte des Unterrichts** (Lehren/ Lernen), z.B.:

Hat die Doppelbesetzung in einer bestimmten unterrichtlichen Schwerpunktmaßnahme zu den erwarteten positiven Effekten geführt?

Wie hat sich die Lese-Rechtschreibleistung leseschwacher Schüler verbessert, seit individuelle Förderpläne für sie erstellt werden?

- **Projekte/besondere Maßnahmen**, z.B.:

Wie urteilen die Erziehungsberechtigten aber die Themenauswahl der diesjährigen Projektwoche?

In welchen Phasen der Organisation und des Verlaufs der Projektwoche wurde den Schülerinnen und Schülern ermöglicht, selbstständig und eigenverantwortlich zu arbeiten?

- **Aspekte des Schullebens** (Kooperationsstrukturen), z.B.:

Ist es durch die Bildung von Teams zu einer Erweiterung fachübergreifender Unterrichtsansätze gekommen?

Was ist erhaltenswert und was muss verändert werden, wenn Beteiligungsstrukturen ausgebaut und Teamentwicklung gefördert werden sollen?

Evaluation kann auch an verschiedenen Phasen des Schulentwicklungsprozesses einsetzen:

- **Bestandsaufnahme und Bilanz** in einem Teilbereich der Schule (IST-Analyse), z.B.:

Wie schätzen Lehrerinnen und Lehrer das Gewaltpotenzial an der Schule ein?

Welche Erfahrungen mit Gewalt machen unsere Schülerinnen und Schüler?

Wie bekannt ist unser „Streitschlichter-Programm“ an unserer Schule?

- **Qualität des Arbeitsprozesses**, z. B.:

Tun wir noch das, was wir vereinbart haben?

Welche unvorhergesehenen Bedingungen behindern die Zielerreichung?

Gelingt die Kooperation bei der Entwicklung, Durchführung und Auswertung von Vergleichsarbeiten?

- **abschließende Bewertung von Arbeitsergebnissen (SOLL-Erreichung)** bezogen auf vorab festgelegte Ziele und Erfolgsindikatoren, z. B.:

Welche Leitziele und Teilziele wurden für die pädagogische Maßnahme formuliert? Und was ist davon erreicht worden?

Wie erfolgreich sind wir mit der Umsetzung von Verabredungen?

Wie sind Ergebnisse im Vergleich mit Erfolgsindikatoren einzuschätzen?

## ***2. Die Planung und Durchführung schulinterner Evaluation orientiert sich an Leitfragen, denen die Prozessschritte folgen:***

- **Evaluationsbereich auswählen**

Welchen pädagogischen Entwicklungsschwerpunkt wählen wir aus? Was genau wollen wir an einer schulischen Maßnahme untersuchen?

- **Ziele der Evaluation klären:**

Welchen (praktischen) Zweck soll die Evaluation haben?

Evaluiert die Schule die Lernzuwächse von Schülerinnen und Schülern im Intensivkurs, „Sprachverständnis“, weil sie sich eine fundierte Basis gegenüber ihrer Schulaufsicht und Schulberatung schaffen will für die Begründung einer erhöhten Stundenzuweisung?

Oder möchte sie die Maßnahme beenden wegen des erhöhten Kooperationsaufwandes?

Setzt eine Gruppe von Lehrerinnen Verfahren pädagogischer Diagnostik ein zur Überprüfung der Schülerleistung, weil sie andere Kolleginnen von ihrem Förderkonzept überzeugen möchte?

Oder sucht sie nach Begründungen, Schüler der Sonderschule zu überweisen?

- **Indikatoren (Kriterien der Zielerreichung) bestimmen, mit denen die Durchführung der Maßnahmen bewertet oder die Zielerreichung beurteilt werden können**

Welche Indikatoren wollen wir festlegen, anhand derer wir die Ergebnisse bewerten werden? Woran werden wir den Erfolg der durchgeführten Maßnahmen, werden wir Veränderungen erkennen?

- **Vorgehen planen und Methoden zur Datensammlung auswählen**

Wer evaluiert wen/was?

Wen wollen/müssen wir einbeziehen in die Untersuchung? Wer soll/kann nützliche Auskunft geben über das, was wir wissen wollen?

In welchem Zeitraum wollen wir fertig sein?

Was wollen wir weglassen/jetzt zurückstellen? Wie wollen wir die Ergebnisse dokumentieren? Welche Methoden passen zum Evaluationsgegenstand, zu unseren internen Möglichkeiten?

Welche Hilfen (intern/extern) brauchen wir wahrscheinlich und wofür?

- **Daten sammeln und aufbereiten**

Welche vorhandenen Daten können für die Evaluationsfragen aufbereitet, welche anderen Daten müssen erhoben werden?

Wie und von wem werden die Daten ausgewertet?

Wie lassen sich die gewonnenen Daten zusammenfassen, visualisieren, rückmelden?

Wie viel Zeit erfordert die Auswertung? Wie schnell sollten Ergebnisse rückgekoppelt werden?

- **Daten analysieren, interpretieren und bewerten**

Welche Informationen liegen vor? Was sagen sie aus?

Was bedeuten die Ergebnisse für unsere Arbeit?

Worin werden wir bestätigt? Was überrascht? Welche vitalen Interessen unserer Schule sind berührt?

Wer erhält welche Ergebnisse? Auf wessen Vertrauensschutz ist zu achten?

- **Konsequenzen vereinbaren und nächste Schritte planen**

Was kann oder muss sich verändern, wenn man die Evaluationsergebnisse ernst nimmt und akzeptiert?

Welche neuen Entwicklungsziele werden wir formulieren, vereinbaren?

Was werden wir beibehalten?

Wann werden wir erneut evaluieren?

- **Reflexion/Auswertung des Evaluationsprozesses**

Was werden wir nächstes Mal bei der Wahl eines Evaluationsverfahrens, bei Durchführung und Auswertung beibehalten bzw. anders machen?

Verfasserin: Barbara Scheile, Ulmenstraße 8 d, 22299 Hamburg