

Seydel, Otto

Was ist eine gute Schule? Zur Diskussion über Evaluationskriterien und Evaluationsverfahren

Die Deutsche Schule 97 (2005) 3, S. 285-293



Quellenangabe/ Reference:

Seydel, Otto: Was ist eine gute Schule? Zur Diskussion über Evaluationskriterien und Evaluationsverfahren - In: *Die Deutsche Schule* 97 (2005) 3, S. 285-293 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-273789 - DOI: 10.25656/01:27378

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-273789>

<https://doi.org/10.25656/01:27378>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Digitalisiert

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Otto Seydel

Was ist eine gute Schule?

Zur Diskussion über Evaluationskriterien und
Evaluationsverfahren

„Eine Schule ist dann eine gute Schule, wenn die Kinder traurig sind, wenn der Unterricht ausfällt.“ – „Eine Schule ist dann eine gute Schule, wenn sie in ihrem Umfeld die höchste Anmeldequote hat.“ – „Eine Schule ist dann eine gute Schule, wenn sie im Vergleichsarbeiten-Ranking des Landes auf einem der ersten Plätze liegt.“

Die Spannweite dieser geläufigen Antworten ist groß. Alle drei Blickwinkel haben ihre Berechtigung: (1) die Begeisterung der Kinder, (2) die Erwartungen der Eltern, (3) der Außenblick auf die so genannten „harten Ergebnisse“. Allerdings: In allen drei Fällen geben die angeführten Maßstäbe noch keine Hinweise, *wie* eine Schule zu einer guten Schule *werden* kann. Sie sagen nichts über die Anforderungen an die Entwicklung der Schule selbst aus, sondern nur über ihre Wirkungen.

1. Was ist eine gute Schule?

Ich möchte im Folgenden *sechs Kriterien* vorstellen, die nützlich werden könnten, um die Qualität einer Schule zu beurteilen.¹ Dabei beziehe ich mich im Wesentlichen auf das *Manifest des Arbeitskreises reformpädagogischer Schulen*, das – durch ein Projekt der Robert Bosch Stiftung initiiert – im vergangenen Jahr von über dreißig Schulen unterzeichnet worden ist, u.a. der Helene Lange Schule Wiesbaden, der Laborschule Bielefeld, der Bodenseeschule in Friedrichshafen, der Hermann Lietz Schule Haubinda u.a. (www.blickueberdenzaun.de).

Diese sechs Kriterien stellen hohe Ansprüche an die Schule, die weit über das hinausgehen, was in deutschen Schulen die Regel ist. In ihrer Summe sind sie Ausdruck einer pädagogischen Vision. Ich bin aber fest davon überzeugt, dass es ohne ein solches forderndes Leitbild keine gute Pädagogik geben kann. Schulentwicklung gleicht dem Versuch, *Utopia* zu finden. Wer von einem solchen aberwitzigen Plan hartnäckig getrieben (oder angezogen) wird, hat sehr wohl eine Chance, an einem ganz neuen Ort anzukommen. Allerdings: Das *Utopia*, was man sich erträumt, wird nie erreicht. Die „vollkommene“ Schule

¹ Der Beitrag geht zurück auf einen Vortrag auf einer Veranstaltung des Zentralen Elternbeirats der Stadt Bremen (ZEB), in dem Anfang 2005 die Zwischenergebnisse eines Schulentwicklungsprojekts der Robert Bosch Stiftung sowie eines Evaluationsprojekts des Senators für Bildung der freien Hansestadt Bremen vorgestellt wurden.

gibt es eben nur als „Vision“. Jede „real existierende“ Schule muss immer Kompromisse eingehen, hat mit widrigen, nicht vorhersehbaren Rahmenbedingungen und der ganz normalen Unvollkommenheit der Menschen zu kämpfen. Gleichwohl braucht es eines solchen radikalen Bildes – so wie die Bundesrepublik das Grundgesetz und die Vereinten Nationen die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte brauchen, wohl wissend, dass Verfassungsanspruch und Verfassungswirklichkeit *immer* auseinander fallen werden.

Aus gutem Grund münden die sechs Kriterien weder in Zielvorgaben noch in Schulentwicklungsrezepte, die der Leser morgen seiner Schulen vorhalten soll, sondern zunächst in insgesamt *zwölf Fragen*, die er bei der nächsten Planungskonferenz stellen könnte.

Kriterium 1: Dem Einzelnen gerecht werden: Eine gute Schule wird dem einzelnen Schüler / der einzelnen Schülerin gerecht. Die individuelle Förderung und Forderung ist zentrales Prinzip sowohl der Unterrichtsgestaltung durch den einzelnen Lehrer wie der Struktur der gesamten Schule. *Erläuterung:* Die wichtigste Vorgabe für jede Schule sind nicht die Lehrpläne, nicht das Schulgesetz, nicht die Anweisungen der Behörde, nicht die Politik des aktuell amtierenden Kultusministers sondern die ihr anvertrauten Kinder. So wie sie sind, und nicht so, wie wir sie uns vielleicht wünschen mögen. Die Kinder und Jugendlichen haben ein Recht darauf, als einzelne, unverwechselbare Individuen mit unverfügbarer Würde ernst genommen zu werden. Sie haben ein Recht darauf, dass die Schule für sie da ist und nicht umgekehrt. Das heißt nicht, dass Lehrpläne, Schulgesetz und der Kultusminister unwichtig wären. Aber sie sind eben nicht das Wichtigste!

Fragen: Welche konkreten Maßnahmen werden in der eigenen Schule – durch die Schulleitung, durch den Klassenlehrer, durch jeden Lehrer in seinem Unterricht, durch die Eltern – ergriffen, ...

... um zu verstehen, wie die einzelnen und sehr verschiedenen Kinder jeweils denken und lernen?

... um das Lernen so vielfältig anzulegen, wie es den unterschiedlichen Voraussetzungen der Kinder entspricht?

Kriterium 2: Basiskompetenzen für alle sichern: Eine gute Schule steht dafür gerade, dass am Ende der Schulzeit jeder – wirklicher jeder – Schüler ausreichend lesen, schreiben und rechnen kann. *Erläuterung:* Wer in unserer Gesellschaft nicht lesen, schreiben, rechnen kann (und dazu noch: den Computer intelligent bedienen und sich auf Englisch nicht nur in den Ferien verständigen kann), der hat in dem Kampf um Ausbildungs- und Arbeitsplätze verloren. Dieser gnadenlose Kampf folgt *nach* der Schule. Die deutschen Lehrer haben die entsetzliche Perspektivlosigkeit ihrer Hauptschulabgänger angesichts des Lehrstellenmarktes nicht zu verantworten. Aber alle – Lehrer, Eltern, Betriebe – müssen dazu beitragen, dass die Schüler, die auf einen Hauptschulabschluss zusteuern, überhaupt noch einen Sinn darin sehen, sich in der Schule anzustrengen.

Fragen: Was unternimmt die eigene Schule konkret, ...

... um so früh wie irgend möglich zu erkennen, dass einzelne Kinder eine spezielle Förderung in einer der Kernkompetenzen brauchen?

... um eine Sonderfördermaßnahme, in der ein Kind aus seiner normalen Gruppe herausgenommen wird, auf das unverzichtbare Minimum zu reduzie-

ren und stattdessen den fördernden Ansatz zum festen Bestandteil des Normalunterrichts zu machen?

Kriterium 3: Durch Unterricht erziehen, Verstehen lehren, Bildung ermöglichen: Eine gute Schule ist mehr als eine Wissensabfüllanlage. Guter Unterricht erzieht, erhält die Neugier auf die Welt, hilft zum Verstehen, sichert Bildung. *Erläuterung:* Schulen haben die Aufgabe, die Heranwachsenden mit den Grundlagen unserer Kultur vertraut zu machen: Wissenschaft und Technik, Religion und Philosophie, Kunst, Musik und Literatur. Bildung heißt, sich diese Grundlagen je individuell und gemeinsam mit anderen erschließen zu können. Bildung heißt, sich Sinn- und Wertfragen zu stellen. Bildung heißt, sich in der Demokratie zu bewähren. Lernen, das diesen Ansprüchen genügt, ist umso wirksamer, je mehr es an eigene Erfahrung, an praktische Erprobung, Bewährung und Ernstfall gebunden ist. Lernen ist umso weniger wirksam, je stärker es nur rezeptiv, fremdgesteuert, einseitig kognitiv bleibt. Lernen braucht Erlebnis und Erfahrung ebenso wie Übung und Systematik; seine Qualität hängt davon ab, wie sich beide ergänzen. Schule darf nicht nur Wissen vermitteln, sondern muss – auf jedem Niveau auf unterschiedliche Weise – Verstehen lehren.

Fragen: Was unternimmt die eigene Schule konkret, ...

... um Lernen – immer wieder neu und in altersgemäßer Form – aus eigener Anschauung und aus eigener Anwendung zu ermöglichen?

... um Fachlernen nicht zu isolieren, sondern in Sinnzusammenhänge einzubetten, aus denen sich Verständnis und vernetzendes Denken entwickeln kann?

Kriterium 4: Die Freude an der eigenen Leistung fördern: Eine gute Schule verankert ein gemeinsames Bewusstsein von Leistung und verständliche Maßstäbe für ihre Qualität. *Erläuterung:* Rücksicht auf die Individualität des einzelnen Kindes, das Ernstnehmen seiner persönlichen Lern- und Lebenssituation, ein konstruktiver – und eben *nicht* selektiver! – Umgang mit Fehlern bedeutet keineswegs die Flucht in eine matte Kuschelpädagogik. Kinder bringen eine große Lust an der eigenen Leistung in die Schule mit – und verlieren sie paradoxer Weise eben dort in viel zu vielen Fällen. Wir nehmen den Kindern etwas unglaublich Wichtiges weg, wenn wir sie nicht dazu herausfordern, *mit sich selbst* in einen Wettkampf zu treten und persönliche Bestleistungen immer wieder neu zu feiern. Dafür muss im Unterricht eine Arbeitskultur gepflegt werden, die sich in erster Linie an den inhaltlichen Ergebnissen der Arbeit der Kinder und – wenn überhaupt – nur in zweiter Linie an vergleichenden Notenrankings orientiert.

Fragen: Was unternimmt die eigene Schule konkret, ...

... um das eigene Leistungsniveau des Schülers – und nicht den Noten-Vergleich mit anderen – zum Maßstab des eigenen Erfolgs werden zu lassen?

... um konstruktive Formen der Rückmeldung zu nutzen, und zwar nicht nur der Lehrer an die Schüler, sondern auch der Schüler an die Lehrer, der Lehrer an die Schulleitung, der Eltern an die Schule, der Schule an die Eltern, der Ausbildungsbetriebe an die Schule?

Kriterium 5: Sich in der Gemeinschaft bewähren: Eine gute Schule ist mehr als ein Lernort. Sie ist ein Lebensort für Kinder und Jugendliche, in dem sie Gemeinschaft erfahren und Demokratie erproben können. *Erläuterung:* Schule muss selbst ein Vorbild der Gemeinschaft sein, zu der und für die sie erzieht. Sie muss ein Ort sein, an dem Kinder und Jugendliche die Erfahrung machen, dass es auf sie ankommt, dass sie gebraucht werden und „zählen“. Sie

muss ihnen die Zuversicht mitgeben, dass das gemeinte gute Leben möglich ist, dass jeder Einzelne dazu einen Beitrag leisten kann und muss, dass verbindliche Regeln und Ordnungen hilfreich und notwendig sind. Zu diesem guten Leben gehört, dass die Unterschiedlichkeit und Vielfalt der Menschen und Kulturen als Reichtum angesehen wird, dass Schwächere geschützt werden. Die Werte, zu der die Schule erziehen muss, sind selten als konventioneller „Unterrichtsstoff“ geeignet. Selbstständigkeit und Verantwortung, Solidarität und Hilfsbereitschaft, Zuwendung und Mitleid müssen vor allem im Alltag der Schule von allen Beteiligten gelebt werden. Ich selbst komme aus der Tradition der deutschen Landerziehungsheime, in denen dieses Verständnis in der wechselseitigen Unterstützung von Schulleben und Unterricht zentral ist.

Fragen: Was unternimmt die eigene Schule konkret, ...

... um das Schulleben –, ihre Feste und Rituale, ihr Gebäude, ihre Symbole der Schulgemeinschaft – vielfältig und phantasievoll zu gestalten?

... um mit selbst gegebenen Regeln und Rollen eine Gesellschaft im Kleinen zu sein, an der demokratisches Handeln vom ersten Schultag an erprobt wird?

Kriterium 6: Schule lernt: Eine gute Schule ist eine lernende Institution. Sie steuert ihren Veränderungsprozess in wesentlichen Anteilen selbst durch Reformen „von innen“ (also aus der eigenen Schule) und „von unten“ (also mit der Kraft des Kollegiums). *Erläuterung:* Die Schule muss auch darin Vorbild sein, dass sie selbst mit dem gleichen Ernst lernt und an sich arbeitet, wie sie es den Kindern und Jugendlichen vermitteln will. Jede Einzelschule muss sich als eine sich entwickelnde Institution verstehen und zugleich ihrer eigenen Geschichte treu bleiben. Ihre Arbeit ist nie „fertig“, weil sie auf sich wandelnde Bedingungen und Anforderungen jeweils neu antworten muss. Dazu braucht die Schule Selbstständigkeit. Die Schulgesetze der meisten Bundesländer übergeben den Schulen weit mehr Verantwortung als viele Lehrer und Schulleiter glauben. Sie müssen nur den Mut haben, diese Verantwortung auch zu übernehmen und die Selbstlähmung zu überwinden. Und dieser Befreiungsschlag ist möglich. Denn es gibt auch zahlreiche Beispiele für Schulen, die mit der Gewissheit arbeiten, dass eine bessere Pädagogik nicht „von außen“ (durch die Behörde) und „von oben“ (durch die Schulleitung) verordnet, sondern „von innen“ und „von unten“ entwickelt werden kann jeweils neu mit dem Blick auf die ihnen anvertrauten Kinder und Jugendlichen.

Fragen: Was unternimmt die eigene Schule konkret, ...

... um die Arbeit an den eigenen Zielen zu prüfen, indem sie kritische Selbstprüfung und externe Evaluation ermöglicht?

... um die Kräfte zu entwickeln, die aus einer echten kollegialen Zusammenarbeit entstehen können?

2. Lässt sich die „Güte“ einer Schule messen?

Soweit die sechs Kriterien einer guten Schule. Lässt sich die Qualität einer Schule eigentlich „messen“? Wäre es – z.B. auf dem Hintergrund dieser zwölf Fragen – zulässig, von den zehn besten oder den zehn schlechtesten Schulen zu sprechen?

Zunächst möchte ich auf eine merkwürdige Begriffsverwirrung aufmerksam machen. Messen hat immer etwas mit *Quantität* zu tun. Eine Messung lässt

am Ende Aussagen zu wie: Größer als, kleiner als, 0 oder 1, ja oder nein. So einfach dürfen wir es uns im Blick auf die uns anvertrauten Kinder nicht machen. Im ersten Teil meiner Überlegungen hatte ich keine *Quantitäten* gezählt sondern nach der *Qualität* von Schule gefragt.

Ich will das Problem der *Qualitätsmessung* an einem nichtschulischen Beispiel deutlich machen. Woran *messen* Sie die Qualität eines Bildes eines berühmten Malers? An seinem Verkaufswert? An der Häufigkeit seiner Reproduktionen? An der Zahl und Verweildauer der Ausstellungsbesucher im Museum? An der mathematisch beschreibbaren Abweichung der Proportionen vom goldenen Schnitt?

Das alles – und manches andere – sind mögliche Indikatoren. Ausgewählt, weil man sie hart *zählen* kann. Die „Qualität“ eines Bildes erfassen Sie dadurch allerdings nur sehr unvollkommen. Albrecht Dürer, Vincent van Gogh, Paul Klee wären längst vergessen, hätte man zu ihren Lebzeiten diese Kriterien zum „Standard“ erhoben. Und ich behaupte: Schulen sind – wenn Sie gelingen – Kunstwerke!

Warum ist das Problem so kompliziert? In der Industrie ist ein Benchmarking, der *quantitative* Vergleich der bestimmenden Faktoren für die Leistungsfähigkeit eines Wirtschaftsunternehmens, ein geläufiges Verfahren. Und es ist vergleichsweise einfach, das letztendlich entscheidende Erfolgskriterium für die Leistungsfähigkeit zu bestimmen: Wie hoch ist der *Gewinn* in Euro nach Steuern am Jahresende?

Ein solch einfaches Erfolgskriterium gibt es in einer Schule, die ihren *Bildungsauftrag* ernst nimmt, nicht. Denn Bildung ist weitaus mehr und anderes als das, was PISA, Vergleichsarbeiten oder eine Schulstatistik messen kann.

- Schule war dann erfolgreich, wenn sie dazu beigetragen hat, dass der Schüler einen Beruf findet, der ihm gemäß ist.
- Schule war dann erfolgreich, wenn sie dazu beigetragen hat, dass der Schüler die Welt, in der er sich bewegt, so versteht, dass er sie nutzen, gestalten und genießen kann.
- Schule war dann erfolgreich, wenn sie dazu beigetragen hat, dass der Schüler ein verantwortlich handelnder Bürger wird.

Das alles zusammen und noch manches Weitere wäre eine erfolgreiche Bildung, zu der allerdings auch eine wirklich gute Schule immer nur *beiträgt* – nie alleine herstellt! Dieser Beitragsanteil aber lässt sich nun endgültig nicht mehr „messen“ oder gar vorhersagen. Mit der Bildung ist es noch komplizierter als mit dem Wetter.

Lässt sich Qualität von Schule im strengen Sinn also gar nicht messen? – „Messen“ lassen sich zählbare Merkmale (Indikatoren), die einen Vergleich zulassen: Beim Merkmal a liegt die eigene Schule um xx Prozentpunkte über dem Mittelwert vergleichbarer Schulen. Aus der Kombination einer ausreichend großen Indikatorenzahl könnte dann sehr wohl der Satz zulässig sein: Unter den und den Gesichtspunkten, ist unsere Schule eine „bessere“/„schlechtere“ Schule. Aber angesichts der unüberschaubaren Menge und unentwirrbaren Komplexität der beteiligten Faktoren trägt jedes Ranking immer ein hohes Maß an Ungerechtigkeit in sich. Schulvergleiche, die sich auf solide Daten stützen, sind hoch sinnvoll – aber nicht um am Ende wieder Noten zu geben, sondern

sie sollten m.E. vor allem einen Zweck verfolgen: die Qualität der einzelnen Schule weiterzuentwickeln. „Daten sind unsere Freunde“ ist ein geflügeltes Wort des PISA Koordinators Andreas Schleicher. Freunde, die einem gelegentlich unangenehme Wahrheiten über uns sagen können, braucht man. Aber selbst die besten Freunde wissen nie die ganze Wahrheit.

2.1 Vier Evaluationsverfahren

Es gibt vier verschiedene Hauptwege, auf denen solche Daten für die Schulentwicklung gewonnen werden können.

(1.) *Harte Schuldaten:* Zunächst die so genannten harten Schuldaten. In diesem Fall wird nicht das pädagogische Handeln in der Schule selbst beurteilt, sondern es zählt „*was am Ende dabei herauskommt*“.

- Wie hoch ist z.B. die Zahl der Schulverweigerer – und zwar sinnvoller Weise nur im Vergleich mit Schulen, die in einem ähnlichen sozialen Umfeld liegen?
- Wie hoch ist die Zahl der Sitzenbleiber – wiederum im Vergleich mit vergleichbaren Schulen?
- Wie hoch ist die Zahl der Rück- oder Vorwärts-Stufungen in eine andere Schulart?
- Wie hoch ist der vandalismusbedingte Renovierungsbedarf u.s.w.

Nur wenige Schulstatistiken geben bislang systematische vergleichende Rückmeldung dieser Art an Schulen und Eltern über ihre eigenen Krisenindikatoren zurück. Sie ließen sich im Computerzeitalter vergleichsweise unaufwändig identifizieren, wenn die Daten nicht nur gesammelt, sondern für die Einzelschule vergleichend ausgewertet und – auf dem Hintergrund relevanter Sozialindikatoren – interpretiert würden. Allerdings ist bei der Interpretation der Daten im Blick auf die grundsätzliche Qualitätsfrage prinzipiell Vorsicht geboten: Es ist noch nicht unbedingt ein Qualitätsmerkmal, wenn eine Schule nicht 10 % sondern nur 4 % Sitzenbleiber hat. – Es könnte ja durchaus als ein echtes Qualitätskriterium gelten, wenn eine Schule (von Sonderfällen abgesehen) gar keine Sitzenbleiber vorsieht!?

(2.) *Testbasierte Schulvergleiche:* Das zweite Verfahren bezieht sich auf einen *Vergleich von messbaren Schulleistungen und Kompetenzen* – durch Vergleichsarbeiten, zentrale Abschlussprüfungen oder aber auch durch die großen Vergleichsstudien wie PISA u.a. Manche Schulen wehren sich gegen solche Vergleiche. PISA ist ein Segen und ein Fluch. Ein Segen, weil endlich eine breite öffentliche Diskussion darüber begonnen hat, wie die längst überfällige Reform unseres Bildungswesens aussehen müsste. Ein Segen, weil durch diese Vergleiche diagnostische Instrumente bereitgestellt werden, mit deren Hilfe das Schulsystem als ganzes, die einzelne Schule, die einzelne Klasse auf einen vielleicht notwendigen Veränderungsbedarf aufmerksam werden. PISA ist ein Fluch, weil es – ganz gegen die Absicht ihrer Initiatoren – die großen Vereinfacher wieder auf den Plan gerufen hat. Die Versuchung liegt nahe zu sagen, eine Schule sei dann eine gute Schule, wenn sie beim PISA-Ranking oder bei den Vergleichsarbeiten auf einem Spitzenplatz liegt. Diese Versuchung liegt deshalb nahe, weil die Urteilsfindung vergleichsweise einfach erscheint. Gütemaßstab wären die Testpunkte, die man schnell zählen kann. Schulentwicklung hieße dann nur noch, die Lehrer für ein „Teaching to the test“ zu trimmen. Zum heimlichen und alles bestimmenden Lehrplan würden in Zukunft die Tests der letzten 3 Jahre.

Ich will ein weiteres Beispiel für die begrenzte Reichweite der Testinstrumente nennen. Man nehme z.B. eine Vergleichsarbeit über die Rechtschreibleistungen. Ich kenne Schulkonferenzen, die sich angesichts des Chaos um die Rechtschreibreform dafür entschieden hatte. „Wir trainieren und bewerten auch die Rechtschreibung, aber wir gewichten sie nicht so wie vorgeschrieben und legen sehr viel mehr Wert auf differenzierte Ausdrucksfähigkeiten, sicheren Sprachgebrauch und genaues Sprachverstehen!“ – dann würde diese Schule vielleicht beim Rechtschreibranking durchfallen, aber sie wäre vielleicht in Wahrheit eine sehr gute Schule!

(3.) *Selbstevaluation*: Das geheimnisvolle Wort „Evaluation“ bedeutet „Bewertung“. Lehrer, Schüler, Eltern, nichtunterrichtende Mitarbeiter, eventuell auch die Schulabgänger, aufnehmende Betriebe geben der eigenen Schule nach selbstgewählten Kriterien Noten. In der Regel geschieht dies mit Hilfe von Fragebögen. Der Hauptzweck ist nicht die Kontrolle von oben oder die Platzierung in einem Ranking. Es geht vielmehr ausschließlich darum, selbst die eigenen „Schwachstellen“ herauszufinden, die Bereiche, in denen der gemeinsame Leidensdruck besonders hoch ist und ein Veränderungsprozess am dringendsten nötig und darum machbar erscheint. Die interne Evaluation ist in meinen Augen der Königsweg der Schulentwicklung. Für die Selbstevaluation gibt es inzwischen eine ganze Reihe sehr nützlicher Instrumente, z.T. mit der Möglichkeit, die eigenen Befragungsdaten mit den Mittelwerten aus den Selbstbefragungen anderer Schulen zu vergleichen, so unter anderem: Der INIS_Fragebogen der Bertelsmannstiftung (<http://www.inis.stiftung.bertelsmann.de/set.htm>), das IFS-Schulbarometer aus Dortmund (<http://www.ifs.uni-dortmund.de>). Der von der Robert Bosch Stiftung initiierte Arbeitskreis „Blick über den Zaun“, in dem die oben beschriebenen sechs Kriterien und die zwölf Fragen für die Selbstevaluation entwickelt wurden, bereitet z.Z. ein eigenes Evaluationsinstrument vor, um die (vermeintlichen) *Bildungsstandards* durch Standards für die Qualität einer guten Schule zu ergänzen (<http://www.blickueberdenzaun.de>).

(4.) *Externe Evaluation*: Selbstevaluation ist die Basis jeder Schulentwicklung: Die Kraft zur Änderung entsteht erst dann, wenn ich meine Defizite selbst erkenne und mein eigener Leidensdruck hoch genug ist. Andererseits ist das mit dem „Sich selbst Noten geben“ so eine Sache, zumal dann, wenn das Problem darin besteht, dass das Problem eben nicht erkannt wird. Schule ist kein privates Unternehmen, wird durch Steuergelder alimentiert und muss darum zur öffentlichen Rechenschaft über ihre „Güte“ verpflichtet sein.

Daraus folgt: Erst der Blick von außen erlaubt die Korrektur des toten Winkels. Als viertes Verfahren muss die *externe Evaluation* dazukommen. Der von außen kommende „Inspektor“ hat im Prinzip zwei Verfahren zur Auswahl: Er kann standardisierte Beobachtungsbögen einsetzen, in denen er nur ankreuzen muss: Merkmal erfüllt / teilweise erfüllt / nicht erfüllt oder ähnlich. Ein standardisiertes Verfahren hat zwei Vorteile: Es ...

- ... sichert eine klare Transparenz der Beobachtungskriterien;
- ... lässt einen quantitativen Vergleich zu.

So wird in den nächsten Jahren im Anschluss an niederländische Vorbilder die niedersächsische Praxis der neuen Schulinspektion aussehen. Das standardisierte Verfahren hat allerdings auch drei Nachteile:

- Die besonderen Eigenheiten und Prozessqualitäten einer Schule sind nur schwer quantitativ zu erfassen;
- Es wird eine Pseudo-Objektivität suggeriert – auch das Ankreuzen auf einer Liste bleibt letztlich immer subjektiv.
- Ein – wenn vielleicht auch nur heimliches, aber am Ende immer ungerechtes – Ranking lässt sich kaum verhindern.

Aus diesem Grund hat sich z.B. Bremen entschieden, für die externe Evaluation eine gemischte Form zu wählen. Auf der Basis der sechs Kriterien wird z.Z. ein offener Beobachtungsleitfaden entworfen, der qualitative Einschätzungen der Einzelschule ermöglicht. Diese – wenn man so will – „weichen“ Beobachtungskriterien werden kombiniert mit den oben beschriebenen quantitativen Verfahren, also Vergleichsarbeiten und den „harten Fakten“ aus dem Schuldatenblatt. Bemerkenswert ist auch die geplante bayrische Variante. Interne und externe Evaluation sowie nachfolgende Schulbegleitung werden gekoppelt, das Inspektorenteam setzt sich nicht nur aus pädagogischen Evaluations-„profis“ zusammen, sondern nimmt die „Abnehmerperspektive“ offensiv auf: Das Team wird ergänzt durch einen Vertreter aus Handwerk oder Industrie sowie durch Elternvertreter (jeweils aus anderen Schulbezirken).

3. Was können Eltern tun, damit die Schule ihrer Kinder „besser“ wird?

Die beiden folgenden Vorschläge sind nicht neu. Aber sie sind nach meiner Meinung mögliche Hebel für einen weiteren Ruck, der durch die deutschen Schulen gehen muss.

(1.) Elternhilfe im Schulalltag: Ich habe bei vielen Schulbesuchen in den vergangenen Jahren wunderbare Beispiele für das Engagement von Eltern für ihre Schule angetroffen:

- Frühstücksmütter, die unermüdlich Tag um Tag vor der großen Pause Unmassen von Brötchen schmieren und Äpfel schneiden;
- Großmütter, die Tag um Tag ein hoch belastetes Kind unmittelbar im Unterricht begleiten, weil der Stadt das Geld für weitere Fördermaßnahmen ausgegangen ist;
- Väter, die an Wochenenden bei der Renovierung der Schule helfen, damit die Kinder sich in schönen Räumen wieder finden können;
- Großväter, die in der Geschichtsstunde aus ihrem Leben erzählt haben,
- Elternbeiräte, die mutig in einer schwierigen Klasse hospitieren.

Auf Seiten der Schulen bestehen oft große Vorbehalte gegen eine solche Unterstützung – die GEW wettet, weil dadurch der Druck auf die Politik geschwächt würde, mehr Ressourcen zur Verfügung zu stellen, der Philologenverband fürchtet um die Professionalität des Lehrerstandes, der Einzellehrer fühlt sich bevormundet, kontrolliert. Mir ist bewusst, dass ich mir mit diesen Sätzen bei manchen Lehrern Feinde mache. Aber angesichts der teilweise himmel-schreienden Zustände an deutschen Schulen, die nun einmal durch den Kollaps der öffentlichen Haushalte entstehen, ist es im Blick auf die uns anvertrauten Kinder, die hier und heute zur Schule gehen müssen, geradezu zynisch, nicht alle Phantasie und freien Ressourcen aufzubringen, um nach kreativen Lösungen zu suchen.

Erfolgreiche Schulen in Deutschland zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass die Klassenzimmertür auch für Elternbesuche und Elternunterstützung – fast – immer offen ist. Diese Beispiele müssen Schule in der Schule machen.

(2.) *Wertschätzung*: Mein zweiter Vorschlag ist vordergründig einfacher, in Wahrheit aber wahrscheinlich viel schwieriger zu realisieren. Wer in Finnland die Chance erhält, Lehrer zu werden, zeigt seinen Stolz auf seinen Beruf. Das allgemeine Lehrerbild in der Öffentlichkeit ist geprägt durch Anerkennung und Wertschätzung. Wer in Deutschland Lehrer ist, verheimlicht wenigstens in den Ferien in fremder Umgebung lieber seinen Beruf. Von Stolz ist da wenig zu spüren. Das allgemeine Lehrerbild in Deutschland wird überlagert durch eine fatale Mischung aus Mitleid, Vorwurf oder gar heimlichen Rachegefühlen.

Eltern können die offene oder versteckte Lehrerschelte der Massenmedien nicht verhindern. Aber sie können an ihrer Schule viel dazu beitragen, dass ein neues Klima der Wertschätzung entsteht. Das beginnt bereits am Familientisch mit dem Ton, in dem sie mit ihren Kindern über die Lehrer sprechen. Entscheidend ist die Haltung, aus der heraus sie in Konfliktsituationen, in denen sie das Gefühl haben, da läuft etwas falsch, dem Lehrer gegenüberzutreten. Sie können ihn im persönlichen Gespräch oder bei einem Elternabend überschütten mit einer Tirade von Vorwürfen. Sie könnten ihm aber auch anders gegenüberzutreten: z.B. mit anteilnehmenden Fragen oder mit dem Angebot, ihn bei der Realisierung einer neuen Lösung aktiv zu unterstützen.

Und: Auch Lehrer wollen einmal gelobt sein. In einer lebendigen Schule gibt es viele Anlässe für wertschätzende Gesten – auch und gerade dann, wenn nicht alles zu loben ist! Fühlt ein Lehrer sich im Prinzip akzeptiert, kann er auch Kritik leichter annehmen. Je mehr ein Lehrer sich in seiner Arbeit wertgeschätzt fühlt – von seinem Schulleiter, von seinen Kollegen, von den Eltern –, umso mehr kann er Wertschätzung und Achtung auch an die ihm anvertrauten Kinder und Jugendlichen weitergeben.

Otto Seydel, geb. 1945, Dr.; 25 Jahre Lehrer und Leiter an der Internatschule Schloss Salem; seit 2001 selbstständiger Schulberater;
Anschrift: Institut für Schulentwicklung, In den alten Gärten 15, 88662 Überlingen-Hödingen;
Email: otto.seydel@schulentwicklung-net.de