

Richard Bessoth

Lehrerberatung -
Lehrerbeurteilung

Praxishilfen Schule
Luchterhand

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	xi
Danksagungen	xiv

1. Teil

Lehrerevaluation: Aufgabenfeld, Verantwortlichkeiten und erforderliche Qualifikationen

1.1	Lehrerevaluation als Aufgabenfeld	1
1.1.1	Ein umfangreiches, aber vernachlässigtes Aufgaben-segment	1
1.1.2	Steigende Bedeutung der Personalbeurteilung	5
1.1.3	Höhere Ansprüche an die Beurteiler	7
1.1.4	Zunehmender Bedarf an professioneller Hilfe	9
1.2	Verantwortlichkeiten auf dem Gebiet der Lehrer-beratung und Lehrerbeurteilung	11
1.2.1	Verantwortung gegenüber den Beurteilten	11
1.2.2	Verantwortung gegenüber der Schulverwaltung: Rechenschaftslegung	14
1.2.3	Verantwortung gegenüber sich selbst	19
1.3	Erforderliche Qualifikationen (Kompetenzen) im Bereich der Lehrerevaluation	22
1.3.1	Allgemeine Führungskompetenzen	22
1.3.2	Kompetenzen für Beratung	26
1.3.3	Kompetenzen für die Beurteilung	31
1.4	Überblick und Lernziele	34
1.4.1	Überblick zu den Praxishilfen	34
1.4.2	Lernziele	36

2. Teil

Lehrerberatung und Lehrerbeurteilung: Begriffe, Konzepte, Praxisprobleme und Handlungsmöglichkeiten

2.1	Personalbeurteilungssysteme: Der Handlungsrahmen	39
2.1.1	Notwendigkeit der Evaluation von Lehrern	39
2.1.2	Beratung und Beurteilung als Evaluation: Einige begriffliche Grundlegungen	45
2.1.2.1	Das Konzept der formativen und summativen Evaluation	45
2.1.2.2	Unverträglichkeiten von formativer und summativer Evaluation	48
2.1.2.3	Rechenschaftslegung	54
2.1.2.4	Ein Evaluationsparadoxon	56
2.1.3	Die Personalbeurteilungsmatrix	57
2.1.4	Die Beurteilten	62
2.1.4.1	Lehreraufgaben und -pflichten	62
2.1.4.2	Beurteilte Qualitäten	69
2.1.4.3	Konsequenzen für die Beurteilten	71
2.1.5	Anlässe und Häufigkeiten	73
2.1.5.1	Anlässe	73
2.1.5.2	Häufigkeit	75
2.1.6	Die Beurteiler	77
2.1.6.1	Zuständigkeitsregelungen	7
2.1.6.2	Schulleiter als Beurteiler	79
2.1.6.3	Beurteiler als Beurteilte: Die Situation von Schulleitung und Schulaufsicht	81
2.1.7	Standards für die Qualität eines Personalbeurteilungssystems	83
2.1.7.1	Allgemeine Gütekriterien für Personalevaluationen	84
2.1.7.2	Neue Standards für Personalevaluationen	86
2.1.7.3	Einschätzung der Situation in Deutschland	88
2.1.8	Notwendige Neuorientierung	91
2.1.8.1	Zielklarheit und Zielbeschränkung	91
2.1.8.2	MBO in der Lehrerbeurteilung	93

2.2	Praxisprobleme der Lehrerbeurteilung: Rituale und Reaktionen	94
2.2.1	Reduktionen in der Lehrerbeurteilungspraxis	94
2.2.2	Reaktionen von Lehrern auf Beurteilung und untaugliche Beratungsversuche	99
2.2.3	Das Aufgabenverständnis der Beurteiler	105
2.2.3.1	Schulleitung	105
2.2.3.2	Schulaufsicht	111
2.2.4	Kommunikationsbarrieren	114
2.2.5	Tieferliegende Probleme konventioneller Personal- beurteilungen	118
2.2.5.1	Das Syndrom des »Gott Spielens«	118
2.2.5.2	Ziellosigkeit und fehlende Standards	120
2.3	Zukunftsbezogene Lehrerevaluation: Lehrerberatung zur Kompetenzverbesserung	124
2.3.1	Die Ausgangsbasis	124
2.3.1.1	Ablehnung von Beratung	124
2.3.1.2	Hoher Bedarf an Beratung	127
2.3.2	Vorhandene Barrieren abbauen	131
2.3.3	Veränderte Datenbasis als Voraussetzung für effektive Lehrerberatung	134
2.3.3.1	Erweiterung der Datenbasis	134
2.3.3.2	Ursachen der Datenreduktion in der Praxis	142
2.3.4	Beschränkung der Beratungsaufgabe	146
2.3.4.1	Das Grundmodell	146
2.3.4.2	Das Vertragsmodell	148
2.3.4.3	Das innovative Potential der »klinischen Supervision«	153
2.3.5	Rollenveränderung vom Richter zum Helfer	158
2.3.5.1	Traditionelle Dominanz von Richter-Rollen	158
2.3.5.2	Einige Aspekte der Helfer-Rolle	163
2.3.6	Unterstützung der Kompetenzverbesserung durch professionelles Handeln der Lehrer	166
2.3.6.1	Kollegiale Kooperationen	166
2.3.6.2	Individuelle Selbsthilfe	170
2.3.7	Konsequenzen für Lehrer und Berater	172

Inhalt

2.3.7.1	Höherer Zeiteinsatz und höhere Qualifikationen	172
2.3.7.2	Veränderte Arbeitsteilung in der Schule	175
2.3.8	Gestiegene Dringlichkeit angesichts steigender Verschleißerscheinungen unter den Lehrern	178
2.4	Vergangenheitsbezogene Lehrerevaluation: Regelbeurteilung zur Leistungsfeststellung	181
2.4.1	Formale Voraussetzungen	181
2.4.1.1	Stellenwert der Regelbeurteilungen	181
2.4.1.2	Rechtliche Grundlagen und rechtssichere Beurteilungen	182
2.4.1.3	Das Leistungsprinzip und seine rechtliche Verankerung	184
2.4.1.4	Die Hierarchie der rechtlichen Regelungen	185
2.4.1.5	Eignung, Befähigung und fachliche Leistung	187
2.4.2	Ethische Aspekte	190
2.4.3	Schwachstellen der gegenwärtigen Leistungsbeurteilung	193
2.4.3.1	Abwehr durch die Betroffenen	193
2.4.3.2	Schimpfwort »Lernen«	196
2.4.3.3	Retardierte Entwicklung	200
2.4.3.4	»Methodenbesessenheit«	206
2.4.4	Aufbau neuer Beurteilungsgrundlagen	216
2.4.4.1	Möglichkeiten der Verbesserung	216
2.4.4.2	Einschätzungen und Urteile von Schülern	222
2.4.4.3	Lernerfolge der Schüler	229
2.4.4.4	Urteile von Kollegen	238
2.4.4.5	Selbstevaluation der Beurteilten	244
2.4.4.6	Höherer Informationsbedarf und strikter Pflichtenbezug	245
2.4.5	Der Beurteilungsbericht	253
2.4.5.1	Die äußere Form	253
2.4.5.1.1	Freie und/oder gebundene Form	253
2.4.5.1.2	Rückkehr zur Einfachheit	267
2.4.5.2	Trennung der Teilerurteile vom Gesamturteil	275
2.4.5.2.1	Trennung von Kompetenz- und Leistungsaspekten	275
2.4.5.2.2	Übergang von Regelbeurteilung zur Anlaßbeurteilung: Der inkompetente Lehrer	278
2.4.5.2.3	Einbeziehen von Zielvereinbarungen	280

2.4.5.3	Finden der (vorläufigen) Gesamtnote	281
2.4.5.3.1	Eine Gewichtungsmethode als »Kücke«	281
2.4.5.3.2	Ein ganzheitlicher Ansatz	286
2.4.5.3.3	Verhaltensbezogene Maßstäbe	295
2.4.5.4	Praktische Konsequenzen	300
2.4.6	Das Beurteilungsgespräch als Ort von Verhandlungen	309
2.4.6.1	Indirekte und direkte Vorbereitung	309
2.4.6.2	Die Gesamtnote als Verhandlungsergebnis oder als Streitobjekt	316
2.4.6.2.1	Einigung über den Beurteilungsbericht	316
2.4.6.2.2	Rechtsschutz der Beurteilten	318
2.4.6.3	Beurteilerdilemmata und -ausfluchte	323
2.4.7	Nutzen und Verwendung der Regelbeurteilung	329

3. Teil

Materialien zur Lehrerberatung und Lehrerbeurteilung

3.1	Praktische und ethische Aspekte der Datengewinnung für die Zwecke der Lehrerberatung und Lehrerbeurteilung	341
3.1.1	Schaffung von Offenheit und Vertrauen als wesentliche Elemente der Lehrerevaluation	341
3.1.2	Schüler als Informationsträger	343
3.1.2.1	Hinweise zu Schülerbefragungen	343
3.1.2.2	Ein positives Klima schaffen	345
3.1.2.3	Doppelte Anonymität sichern	349
3.1.2.4	Durchführungsobjektivität gewährleisten	352
3.1.2.5	Nutzung der Instrumente	354
3.1.3	Entwicklung einer neuen Evaluationskultur bei der dienstlichen Beurteilung	355
3.2	Instrumente zur Unterstützung der Lehrerberatung (Kompetenzverbesserung)	359
3.2.1	Schülerfragebögen für unterschiedliche Jahrgangsstufen	359

Inhalt

3.2.1.1	Beispiel 1: Eine Aussagenliste für jüngere Schüler (LV-GS/SfL)	360
3.2.1.2	Beispiel 2: Eine Aussagenliste für Schüler der Sekundarstufe I - (LV-Sekl)	371
3.2.1.2	Beispiel 3: Eine Aussagenliste für Schüler der Sekundarstufe II - (LV-SekII)	375
3.2.1.4	Beispiel 4: Das Unterrichts-Klima-Instrument (UKI, Version 6.3 - Teil 2: Lehrerfaktoren)	379
3.2.2	Beobachtungsbogen zum Lehrerverhalten	385
3.3	Instrumente zur Unterstützung der Regelbeurteilung (Leistungsfeststellung)	388
3.3.1	Schülerfragebögen zur Erfassung von Erziehungsleistungen von Lehrern	388
3.3.2	Das Unterrichts-Klima-Instrument (UKI, Version 6.3 - Teil 1: Schülerfaktoren)	389
3.3.3	Das Erziehungs-Diagnose-Instrument und seine Variante (EDI und EDILL)	394
3.3.3.1	Das Erziehungs-Diagnose-Instrument (EDI, Version 2)	394
3.3.3.2	Erziehungs-Diagnose-Instrument und Lehrer-Leistung (EDILL, Version 2)	397
3.4	Formulare zur dienstlichen Beurteilung (Regelbeurteilung)	400
3.4.1	Hinweise zur Entstehung und zur Nutzung von Formularen zur Regelbeurteilung von Lehrern	400
3.4.2	Beispiele für Beurteilungs-Formulare	401
3.4.2.1	Beispiel 1: Dienstliche Beurteilung in Baden-Württemberg	401
3.4.2.2	Beispiel 2: Beurteilungsbericht auf der Basis eigenschafts- und verhaltensbezogener Schätzskaleten	405
3.4.2.3	Beispiel 3: Beurteilungsbericht auf der Basis datenorientierter Leistungseinschätzungen/-messungen	411
	Literaturverzeichnis	417