

KANTONSSCHULE FRAUENFELD

Fokus-  
Thema

# Feedback und Beurteilung

Unterricht ist als schulische Kommunikation auf gegenseitigen Austausch ausgelegt. Schülerinnen und Schüler sowie Eltern erwarten Feedbacks zum Verhalten und den Leistungen.

Beat Brüllmann, Prorektor Kantonsschule Frauenfeld

**A**ls Lehrpersonen korrigieren wir die mündlichen und schriftlichen Beiträge unserer Schülerinnen und Schüler zum Unterricht. Wir führen Prüfungen durch und sanktionieren ausserhalb der geltenden Normen liegendes Verhalten. Ziel ist es, unsere Schülerinnen und Schüler mit hohem Anspruch auf Objektivität und somit auch innerhalb der Klasse vergleichbar zu beurteilen und zu fördern. Beobachten, bewerten und beurteilen gehören im kommunikativen Setting rund um den Unterricht mindestens in der Richtung von der Lehrperson zu den Schülerinnen und Schülern seit langem zum schulischen

Alltag und sind anerkannt. Es ist je länger je selbstverständlicher, dass die Lehrpersonen beurteilt werden. Seit der Einführung des lohnwirksamen Qualifikationssystems (LQS) und der Schulleitungen auf der Volksschulstufe sowie mit den entsprechenden Verordnungen auf der Sekundarstufe II werden die Lehrerinnen und Lehrer regelmässig einer Beurteilung unterzogen. Der rechtliche Rahmen ist abgesteckt, die Kompetenzen und Verantwortungen sind geregelt. Damit werden jedoch keine Aussagen zu den Zielsetzungen und der zu erbringenden Qualität der Beurteilungen gemacht.

## Ausgangslage

Als Prorektor und Mitglied der Schulleitung ist es meine Aufgabe, neue Lehrpersonen zu rekrutieren und sie während des ersten Jahres zu beurteilen. In der Funktion als Mitglied der Berufsschulkommission der Gewerblichen Berufsschule in Weinfelden bin ich unter anderem zuständig für die Durchführung der LQS-Besuche. Jährlich besuche ich so rund 50 Lektionen bei Lehrpersonen in den unterschiedlichsten Fächern. Wie bei der Beurteilung der Schülerinnen und Schüler steht der För-



dergedanke im Vordergrund. Mein persönliches Ziel ist es, mit meinen Besuchen ein möglichst grosses Mass an Wirkung für die Lehrperson und ihren Unterricht zu erzeugen. Dabei lasse ich mich von den folgenden Haltungen leiten.

### Beurteilung von Lehrpersonen in der Praxis

Eine Zielsetzung besteht sicherlich darin, dass die beurteilte Lehrperson eine Einschätzung der geleisteten Arbeit durch die vorgesetzte Stelle erhält. Sie hat nicht nur Anrecht auf eine Standortbestimmung, sondern dahinter steckt auch die Thematik der Fairness und Verantwortung gegenüber der Lehrperson. Zusätzlich ist davon auszugehen, dass sich jede Lehrperson in ihrer Lehrer- oder Lehrerinnenpersönlichkeit weiter entwickeln möchte. Es ist mir deshalb ein zentrales Anliegen, die Lehrpersonen in diesem Prozess im konstruktiven Sinne zu unterstützen.

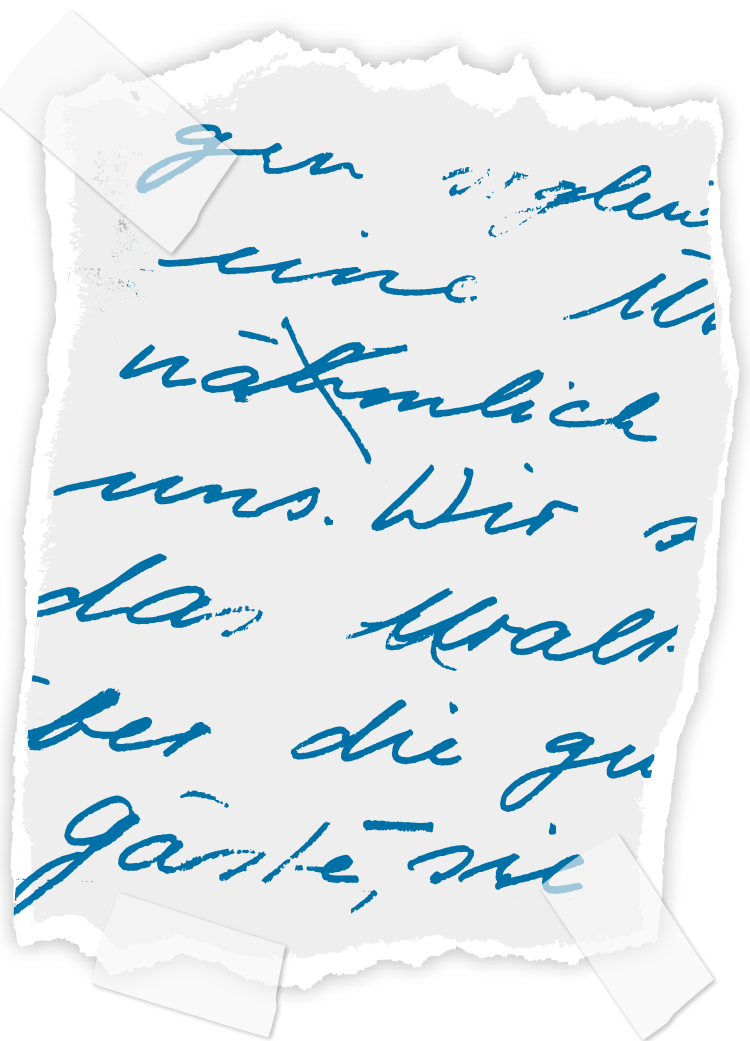
### Transparenz und Vertrauen

Alle Lehrpersonen werden umfassend über das Beurteilungsverfahren informiert. Die Anzahl der Schulbesuche wird mitgeteilt. Die Lehrpersonen erfahren, welche davon angekündigt werden. Die zum Einsatz kommenden Beurteilungsinstrumente sind bekannt und können vorgängig auch diskutiert werden. Je grösser die Transparenz bezüglich des Verfahrens, desto grösser die Akzeptanz der beurteilten Lehrperson. Es kann damit eine Vertrauensbasis geschaffen werden, die es ermöglicht, die erwähnten Zielsetzungen zu erreichen.

*«Da muss es eigentlich zur Selbstverständlichkeit werden, dass wir uns für die Rückmeldungen der Schülerschaft interessieren.»*

### Selbstreflexion

Nichts ist unangenehmer, als in einer Beurteilung mit Kritik konfrontiert zu werden, welche man selbst schon erkannt hat. Nicht nur deswegen ist es wichtig, dass die Lehrpersonen ihren eigenen Unterricht reflektieren und selbst Massnahmen für ihre Unterrichtsentwicklung ableiten. Damit kann übrigens auch denjenigen Lehrpersonen adäquat begegnet werden, welche mit sehr hohen persönlichen Ansprüchen unterwegs sind, welche für das Bestehen im Schulalltag eventuell zu beanspruchend werden könnten.



### Schülerfeedback

Schulische Kommunikation ist gegenseitig. Auch die Schülerinnen und Schüler haben unabhängig davon, ob sie diese formulieren dürfen, Befindlichkeiten und Einschätzungen gegenüber ihren Lehrpersonen. Sie verbringen eine nicht zu unterschätzende Zeit an der Schule. Da muss es eigentlich zur Selbstverständlichkeit werden, dass wir uns für die Rückmeldungen der Schülerschaft interessieren. Um dieses Interesse nicht zu untergraben, sollte diese Erhebung nicht durch die vorgesetzte Stelle erfolgen, sondern durch die Lehrperson selbst. In einer ersten Phase muss sich die Lehrperson klar werden, welche Themen und Inhalte sie bei den Schülerinnen und Schülern erfragen möchte. Es hat keinen Zweck, Fragen zu stellen, bei denen ohnehin klar ist, dass die Lehrperson sich für die Antwort nicht interessiert oder nicht willens ist, sich in diesem Punkt zu verändern. Anschliessend setzt sich die Lehrperson mit verschiedenen Feedbackinstrumenten auseinander. Die Literatur und das Internet bieten ein Fülle von verschiedenen Tools, die sowohl in der Vorbereitung, der Durchführung und der Auswertung unterschiedlich aufwendig sind. Es ist wesentlich, dass die Lehrperson das Feedback selbst auswertet und die Ergebnisse samt den abgeleiteten Massnahmen mit den Schülerinnen und Schülern diskutiert. Für meine Beurteilung ist zentral, wie die Lehrperson mit den Resultaten des eingeholten Feedbacks umgeht. Man mag einwenden, dass eine Lehrperson mit diesem Vorgehen unangenehmen Fragen ausweicht. Es gehört dann zur Aufgabe der vorgesetzten Stelle, diese Themen anzusprechen und zu diskutieren. Nicht selten sind eben diese Gespräche im Hinblick auf die Gesamtzielsetzung sehr ergiebig.

### Standortbestimmungsgespräch

Im Standortbestimmungsgespräch werden alle Daten zusammengeführt. Daraus ergibt sich eine standardisierte Traktandenliste. Die Selbstreflexion und -beurteilung haben hier ebenfalls einen grossen Stellenwert. Zusätzlich werden die Eindrücke aus den Unterrichtsbesuchen und die Feedbacks der Schülerinnen und Schüler diskutiert. Weil das Prüfen auf unserer Stufe eine zentrale Bedeutung hat, werden im Rahmen des Standortbestimmungsgesprächs mit den neu eingetretenen Lehrpersonen auch Prüfungen analysiert und besprochen. Die Gesamtbeurteilung wird schriftlich festgehalten. Wenn beide Gesprächspartner mit dem Inhalt einverstanden sind, wird die Beurteilung zu den Personalakten hinzugefügt.

### Feedback der Beurteilten

Unserem Verständnis der Bedeutung von Feedbacks folgend, holen wir bei den Beurteilten in regelmässigen Abständen Rückmeldungen zum ganzen Verfahren ein. Über alle Altersklassen hinweg sind zu Beginn gewisse Abwehrreflexe spürbar. Offensichtlich muss erst eine gewisse Gewöhnung an die förderorientierte Beurteilung erfolgen. Das mag damit zusammenhängen, dass man entweder noch nie systematisch beurteilt worden ist oder sich bis anhin nur mit selektiven Beurteilungen hat auseinandersetzen müssen. Geschätzt wird am Verfahren die Transparenz und die Fokussierung auf den Prozess und somit auf die Entwicklung der Lehrerinnen- und Lehrerpersönlichkeit. Man

mag einwenden, das ganze Prozedere sei zu konsensorientiert. Mit dem Konsens und somit der Einsicht wird die Wirkung erhöht. In denjenigen Fällen, wo die Einsicht fehlt, können bei Bedarf immer noch Zielvereinbarungen getroffen werden.

### Schlusswort

Eine Feedbackkultur ergibt sich aus der Art und Weise, wie mit Rückmeldungen umgegangen wird. Wir müssen uns bewusst sein, dass eine fachliche Beurteilung immer auch die persönliche Ebene der beurteilten Lehrperson mit anspricht. Schenkt man dieser Tatsache mit der notwendigen Sensibilität Beachtung, so kann ein konstruktiver Beitrag zur Entwicklung der Lehrer- oder Lehrerinnenpersönlichkeit geleistet werden.

*«Eine Feedbackkultur ergibt sich aus der Art und Weise, wie mit Rückmeldungen umgegangen wird.»*

Ernst Gubler: «Knabe mit Gitarre», Kantonsschule Frauenfeld

Bild: Urs Zuppinger

