

VOLKER RASCH

## **Bottom-up-Beurteilungen von Lehrern durch ihre Schüler als Ausdruck einer beziehungsorientierten Führung im Unterricht**

In der Aus- und Fortbildung von Lehrern<sup>1</sup> steht vielfach die Förderung ihrer methodisch-didaktischen Kompetenz im Mittelpunkt. Neue Medien werden ausprobiert und diskutiert, handlungsorientierte Unterrichtsreihen entwickelt und getestet. Dass Lehrer auf diese Weise ihre unterrichtliche Handlungskompetenz erweitern, steht wohl außer Frage.

Eine entscheidende Fassade der Handlungskompetenz von Lehrern wird jedoch in Theorie und Praxis deutlich vernachlässigt: Ihre Fähigkeit zu einer „mitarbeiterorientierten Personalführung“, die außer einer reinen Aufgabenorientierung (Stoffvermittlung) vor allem die Beziehungsebene zwischen Schülern und Lehrer betont.

Zu diesem Thema ist bereits in Heft 3/95 ein Artikel veröffentlicht worden.<sup>2</sup> Darin wurde u. a. herausgestellt, dass eine mittlerweile gängige betriebliche Praxis, nämlich die „bottom-up-Beurteilung“ von Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter, auch Lehrern gelegentlich gut tun könnte, indem diese Hinweise auf ihre Stärken und Schwächen bekommen würden.

Im vorliegenden Artikel wird ein möglicher Fragebogen für eine Schüler-Befragung vorgestellt. Der Fragebogen hat in dieser Form bereits einige Praxistests „bestanden“ und dem Autor interessante Einblicke in seine Lehrerpersönlichkeit und seinen Unterricht ermöglicht.

<sup>1</sup> In diesem Artikel werden zur Erleichterung des Leseflusses nur die männlichen Formen „Lehrer“ und „Schüler“ verwendet, obgleich auch immer Lehrerinnen und Schülerinnen gemeint sind.

<sup>2</sup> Vgl. Rasch, Volker, Betriebswirtschaftliche Führungskonzepte für einen erfolgreichen Unterricht. In: Winklers Flügelstift, Heft 3/95, S. 28-32.

## Fragebogen zur Beurteilung von Lehrern durch ihre Schüler

Liebe Schülerinnen und Schüler,

es gehört zum Schulalltag, dass Sie regelmäßig von Ihren Lehrern benotet werden. Und auch innerbetrieblich kommen immer wieder Beurteilungen auf Sie zu, die Ihnen die Einschätzung Ihrer Leistungen erleichtern und Sie „auf den richtigen Weg“ führen sollen.

Seit einiger Zeit ist es in vielen Betrieben üblich, dass auch mal die Vorgesetzten beurteilt werden, und zwar „bottom-up“ von ihren Mitarbeitern. Dadurch soll die Führungseffektivität gesteigert werden, indem dem Chef signalisiert wird, wo seine Stärken liegen und wo er noch an sich arbeiten muss.

Und weil ich nun gewissermaßen auch Ihr „Chef“ bin und Sie meine „Mitarbeiter“ sind, möchte ich gerne von Ihnen beurteilt werden. Bitte füllen Sie dazu den Fragebogen in Ruhe und allein aus, denn Ihre persönliche Meinung ist wichtig für mich. Vielleicht möchten Sie mich in einem Punkt loben oder tadeln, den ich nicht aufgeführt habe. In dem Fall bitte ich Sie, Ihre Kritik in dem freien Feld unten zu notieren. Die Befragung bleibt selbstverständlich anonym.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit !

### A) Unterrichtstechnische Gesichtspunkte:

Er ist gut vorbereitet/plant sorgfältig. 1 2 3 4 5

1 = fast nie 2 = selten 3 = manchmal 4 = häufig 5 = fast immer

Er setzt Medien, Gruppenarbeit, Schülervorträge usw. sachgerecht ein. 1 2 3 4 5

1 = fast nie 2 = selten 3 = manchmal 4 = häufig 5 = fast immer

Sein Unterricht ist verständlich. 1 2 3 4 5

1 = fast nie 2 = selten 3 = manchmal 4 = häufig 5 = fast immer

Sein Unterricht ist in der Regel ... 1 2 3 4 5

1 = öde 2 = etwas monoton 3 = durchschnittlich 4 = abwechslungsreich 5 = spritzig

Er stellt zu hohe Ansprüche. 1 2 3 4 5

1 = im Gegenteil 2 = eher zu geringe 3 = manchmal 4 = häufig 5 = fast immer

Seine Arbeitsanweisungen sind klar verständlich. 1 2 3 4 5

1 = fast nie 2 = selten 3 = manchmal 4 = häufig 5 = fast immer

Bei ihm lernt man ... 1 2 3 4 5

1 = nichts 2 = kaum etwas 3 = wenig 4 = einiges 5 = eine Menge

### B) Persönlichkeitsbezogene Kriterien:

Er ist fachkompetent. 1 2 3 4 5

1 = fast nie 2 = selten 3 = manchmal 4 = häufig 5 = fast immer

Sein Auftreten (Sprache, Bewegung usw.) ist ... 1 2 3 4 5

1 = einschläfernd 2 = etwas monoton 3 = normal 4 = lebendig 5 = mitreißend

Er ist humorvoll. 1 2 3 4 5

1 = fast nie 2 = selten 3 = manchmal 4 = häufig 5 = fast immer

Er gibt sich als Mensch. 1 2 3 4 5

1 = fast nie 2 = selten 3 = manchmal 4 = häufig 5 = fast immer

### C) Soziale Gesichtspunkte, insbesondere Führungsverhalten:

Er ermuntert die Schüler, an unterrichtlichen Entscheidungen mitzuwirken. 1 2 3 4 5

1 = fast nie 2 = selten 3 = manchmal 4 = häufig 5 = fast immer

- Er legt seine Entscheidungen offen. 1 2 3 4 5  
 1 = fast nie 2= selten 3 = manchmal 4 = häufig 5 = fast immer
- Er mag Schüler. 1 2 3 4 5  
 1 = eher nein 2= sind ihm ziemlich egal 3 = vielleicht 4 = ja 5 = ja, sehr
- Er verbreitet Hektik und Stress. 1 2 3 4 5  
 1 = fast nie 2= selten 3 = manchmal 4 = häufig 5 = fast immer
- Er erzeugt einen unangemessenen Leistungsdruck. 1 2 3 4 5  
 1 = fast nie 2= selten 3 = manchmal 4 = häufig 5 = fast immer
- Er übersieht Wortmeldungen. 1 2 3 4 5  
 1 = fast nie 2= selten 3 = manchmal 4 = häufig 5 = fast immer
- Er hört zu und geht auf Schülerbeiträge ein. 1 2 3 4 5  
 1 = fast nie 2= selten 3 = manchmal 4 = häufig 5 = fast immer
- Er unterbricht Schüler/redet gern dazwischen. 1 2 3 4 5  
 1 = fast nie 2= selten 3 = manchmal 4 = häufig 5 = fast immer
- Er interessiert sich für die Belange der Schüler. 1 2 3 4 5  
 1 = eher nein 2= sind ihm ziemlich egal 3 = vielleicht 4 = ja 5 = ja, sehr
- Er macht deutlich, ob ein Schülerbeitrag gut oder schlecht war. 1 2 3 4 5  
 1 = fast nie 2= selten 3 = manchmal 4 = häufig 5 = fast immer
- Er motiviert durch Lob/Anerkennung. 1 2 3 4 5  
 1 = fast nie 2= selten 3 = manchmal 4 = häufig 5 = fast immer
- Fehler kritisiert er sachlich und angemessen. 1 2 3 4 5  
 1 = fast nie 2= selten 3 = manchmal 4 = häufig 5 = fast immer
- Sein Verhalten bewirkt, dass sich die Schüler gelöst und entspannt fühlen. 1 2 3 4 5  
 1 = fast nie 2= selten 3 = manchmal 4 = häufig 5 = fast immer
- Er bezieht die Schüler aktiv in das Unterrichtsgeschehen mit ein. 1 2 3 4 5  
 1 = fast nie 2= selten 3 = manchmal 4 = häufig 5 = fast immer
- Er beurteilt die Schüler gerecht und objektiv. 1 2 3 4 5  
 1 = fast nie 2= selten 3 = manchmal 4 = häufig 5 = fast immer
- Er kann Kritik vertragen/gibt eigene Fehler zu. 1 2 3 4 5  
 1 = fast nie 2= selten 3 = manchmal 4 = häufig 5 = fast immer
- Sein Führungsstil führt zu Unruhe und Disziplinlosigkeit. 1 2 3 4 5  
 1 = fast nie 2= selten 3 = manchmal 4 = häufig 5 = fast immer

**D) Fazit**

Ich möchte ihn als Lehrer behalten. 1 2 3 4 5  
 1 = nein 2= muss nicht sein 3 = egal 4 = ja 5 = sehr gern

Raum für weitere Anmerkungen, Lob, Kritik, Verbesserungsvorschläge und Ähnliches (ggf. gesondertes Blatt benutzen).

---



---



---



---



---



---



---



---

## Auswertung des Fragebogens

Für eine aussagekräftige Auswertung der Fragebögen sollten die Schüler-Antworten zunächst am PC erfasst und dann statistisch aufbereitet werden. Dazu bietet sich ein Tabellenkalkulationsprogramm (z. B. Lotus, Works oder Excel) an. Abb. 1 zeigt ein Muster einer solchen Tabelle:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Frage	Schüler 1	Schüler 2	Schüler 3	Schüler 4	Mittelwert	max. Wert	min. Wert	Varianz
2									
3	A) 1	1	3	2		2,0	3	1	1,0
4	A) 2	3	3	3		3,0	3	3	0,0
5	A) 3	4	2	3		3,0	4	2	1,0
6	A) 4	4	4	4		4,0	4	4	0,0
7	A) 5	1	5	1		2,3	5	1	5,3
8	A) 6	4	1	5		3,3	5	1	4,3
9	A) 7	4	4	5	usw.	4,3	5	4	0,3
10	B) 1	5	2	2		3,0	5	2	3,0
11	B) 2	1	2	3		2,0	3	1	1,0
12	B) 3	1	3	4		2,7	4	1	2,3
13	B) 4	2	4	5		3,7	5	2	2,3
14	C) 1	3	5	1		3,0	5	1	4,0
15	C) 2	5	5	2		4,0	5	2	3,0
16	usw.	5	1	2		2,7	5	1	4,3
17	C) 17	3	2	5		3,3	5	2	2,3
18	D) 1	2	4	3		3,0	4	2	1,0

Eingabeteil	Auswertungsteil
-------------	-----------------

Abb. 1: EXCEL-Tabelle zur Erfassung und Auswertung der Schüler-Fragebögen

Die Formeln für den Auswertungsteil lauten für dieses Beispiel (Syntax: EXCEL 5.0):

Zelle F3	= MITTELWERT (B3:D3)
Zelle G3	= MAX(B3:D3)
Zelle H3	= MIN(B3:D3)
Zelle I3	= VARIANZ(B3:D3)

Die in Zelle F3 bis I3 eingegebenen Formeln lassen sich dann bis F18 bzw. I18 nach unten kopieren.

### Erfahrungen mit diesem Fragebogen:

Dieser Fragebogen wurde mittlerweile von vielen Kollegen an der Schule des Autors eingesetzt. Alle berichteten von einer sehr positiven Resonanz aufseiten der Schüler, für die allein die Tatsache, dass ein Lehrer überhaupt beurteilt werden möchte, großen Zuspruch fand. In vielen Fällen wurde nicht nur angekreuzt; einige Schüler formulierten mit großer Sorgfalt und Sachlich-

keit ihre Kritik und ihr Lob auf der Rückseite des Fragebogens.

Die beurteilten Kollegen berichteten einhellig, dass die Auswertung der Fragebögen zunächst einmal eine spannende Angelegenheit darstellt. So hat man meist im Gefühl oder sogar konkret in einem „Soll-Fragebogen“ angekreuzt, an welcher Stelle man wohl gut oder schlecht abschneiden wird. Bei der Auswertung ergeben sich dann jedoch manchmal angenehme und auch unliebsame Überraschungen.

Ob die ausgewerteten Ergebnisse vor der befragten Klasse immer en détail offen gelegt werden müssen, sollte für jeden Einzelfall entschieden werden. Je nach Unterrichtssituation im weitesten Sinne wird man sich zwischen den folgenden Extremen bewegen:

positiv

negativ

←	→
„Die Unterrichtssituation im letzten Halbjahr war von hoher Lerneffizienz, einer entspannten Lernatmosphäre und von gegenseitigem Vertrauen geprägt. Die motivierten Schüler haben den Beurteilungsbogen mit großer Sorgfalt und Sachlichkeit ausgefüllt. Der Lehrer legt nun seine Selbsteinschätzung offen und diskutiert mit den Schülern Abweichungen, um eine Aussprache der Probleme zu ermöglichen und gemeinsam Verbesserungsvorschläge zu entwickeln.“	„Die Unterrichtssituation ist von gegenseitiger Antipathie und Misstrauen geprägt. Die Schüler sehen in dem Fragebogen eine Möglichkeit dem Lehrer endlich mal eins auszuwischen. Deshalb sprechen sie sich ab und kreuzen nur die negativen Kästchen an. Der Lehrer merkt dies bei der Auswertung schnell und ignoriert das Ergebnis ebenso wie mögliche Ursachen dafür. Eine Veröffentlichung der Antworten lehnt er ab, um sich nicht bloßzustellen.“

### **Abschließende Bemerkung:**

Ein zentrales Merkmal von handlungsorientiertem Unterricht ist, dass die Planung und Durchführung des Unterrichtes nicht mehr einseitig in der Hand des Lehrers liegt, sondern sich im Dialog mit den Schülern vollzieht. Zu diesem Dialog gehört auch eine angemessene Reflexion – sowohl hinsichtlich der unterrichtlichen „Zutaten“ als auch in Bezug auf das Verhalten des Lehrers. Ein Fragebogen wie der hier diskutierte bietet eine gute Ausgangsbasis für ein offenes Gespräch zwischen Lehrer und Schülern und motiviert die Schüler letztlich sich weiterhin mit Ideen und sachlicher Kritik in den Unterricht einzubringen.