

Externe Evaluation Bremer Schulen III  
*Informationen für die beteiligten Schulen*

Institut für Schulentwicklung

Dr. Otto Seydel

*10. Februar 2006*

<u>Ziele der Evaluation</u> .....	3
<u>Welchen Nutzen hat die Schule von einer externen Evaluation?</u> .....	3
<u>Wie kann die Schule die externe Evaluation für die eigene Schulentwicklung nutzen?</u> .....	3
<u>Fragen zur Organisation</u> .....	4
<u>Wer sind die Evaluatoren?</u> .....	4
<u>Wann finden die Evaluationen statt?</u> .....	4
<u>Wie lange soll ein Schulbesuch dauern?</u> .....	4
<u>Wer ist der Adressat der Berichte?</u> .....	4
<u>Wer erhält welche Daten zu welchem Zeitpunkt?</u> .....	4
<u>Fragen zum Ablauf</u> .....	5
<u>Wie sieht der „Fahrplan“ aus?</u> .....	5
<u>Welche Aufgaben hat die Schulleitung?</u> .....	6
<u>Fragen zum Evaluationskonzept</u> .....	7
<u>Welche Leitfragen leiten die Evaluatoren?</u> .....	7
<u>Warum wird die Evaluation mit einem „qualitativen“ und nicht mit einem „quantitativen“</u> <u>Verfahren durchgeführt?</u> .....	8
<u>Welches Leitbild einer „guten Schule“ leitet die Evaluatoren?</u> .....	9

## Ziele der Evaluation

### Welchen Nutzen hat die Schule von einer externen Evaluation?

Mit der externen Evaluation der Bremer Schulen werden zwei Ziele verfolgt:

- Unterstützung der aktuellen Entwicklung Ihrer Schule
- Beratung der Behörde bei der Entwicklung der bremenweiten Unterstützungssysteme.

Zum ersten werden die Evaluatoren die Eindrücke, die sie bei dem Blick „von außen“ sammeln, in den Abschlussgesprächen und in dem Bericht so genau wie möglich an die Schule *zurückspiegeln*, um damit Bausteine für die Entwicklung Ihrer Schule zur Verfügung zu stellen. Es kommt dabei nicht nur darauf an, mögliche Schwachstellen zu identifizieren sondern gerade auch die Bereiche zu erkennen, an denen Ihre Schule Stärken hat! Die Evaluatoren werden vieles finden und bestärken, was Ihnen bereits bekannt ist – einen Nutzen hat die Evaluation dann, wenn die Schule sich gerade auf die Elemente des Berichts einlässt, die unbequem, überraschend, irritierend sind! Die Evaluation allein ersetzt keine Schulentwicklung, aber sie kann zu einem Anstoß oder einem Verstärker eines solchen Prozesses werden. Mehr als drei viertel der in den ersten beiden Evaluationsrunden besuchten 60 Bremer Schulen haben nach dem Besuch zurückgemeldet, dass sie die Evaluationsergebnisse produktiv nutzen konnten, fast alle wünschen einen erneuten Besuch durch „ihre“ Evaluatoren.

Zum zweiten werden die Evaluatoren nach Abschluss der Jahresrunde (30 Schulen) mit dem abschließenden Bericht an den Senator ihre Beobachtungen zu einer Empfehlung bündeln. In dieser Empfehlung werden Bereiche und Lösungsansätze benannt, für die nach ihrer Einschätzung für die kommende Zeit behördenseitig vordringlicher Handlungsbedarf besteht.

### Wie kann die Schule die externe Evaluation für die eigene Schulentwicklung nutzen?

- Schulleitung und Kollegium können eigene Fragen formulieren (Welches Problem sollen die Evaluatoren in besonderer Weise in den Blick nehmen?)
- Sensibles und professionelles „Feed back“
- auf Wunsch der Schule konkret untersetzte Entwicklungsempfehlungen
- Revisionsmöglichkeit und Kommentierungsmöglichkeit **vor** der endgültigen Weitergabe des Berichts
- Anonymisierung aller Einzelbeobachtungen im schriftlichen Bericht
- Kopplungsmöglichkeit von Selbstevaluation der Schule und externer Evaluation
- Keine bremenweite Veröffentlichung der Berichte
- Kein Ranking

## ***Fragen zur Organisation***

### **Wer sind die Evaluatoren?**

Zwei Evaluatoren aus dem 16-köpfigen Team werden Ihre Schule besuchen. Alle Evaluatoren haben

- eine – in der Regel mindestens 20 jährige - **Berufserfahrung**.
- (neben der Unterrichtstätigkeit) eigene Erfahrungen in mindestens einem **weiteren Feld**: Schulleitung, Schulaufsicht, Schulentwicklung, Fortbildung oder Wissenschaft;
- intensive Erfahrung in der mündlichen und schriftlichen Reflexion und **Rückmeldung** über Unterrichts- und Schulbesuche;

### **Wann finden die Evaluationen statt?**

- In der Zeit zwischen März 2006 und November 2006

### **Wie lange soll ein Schulbesuch dauern?**

- Zwei Tage vor Ort, in großen Schulen (600 Schüler) drei Tage vor Ort
- Je ein halber Tag Vor- und Nachbesprechung
- In Krisenfällen werden die Evaluatoren einen „Nachbesuch“ nach einem Jahr empfehlen

### **Wer ist der Adressat der Berichte?**

- Adressat der Berichte ist die Schulleitung und der Senator für Bildung und Wissenschaft

### **Wer erhält welche Daten zu welchem Zeitpunkt?**

- Vor der Weitergabe an den Senator und die zuständige Schulaufsicht durch die Evaluatoren erhält die Schule den Bericht zur Ergänzung bzw. zur eigenen Stellungnahme..
- Adressat des Berichts ist die Schulleitung. Sie entscheidet, in welcher Form der Bericht an das Kollegium, die Schulkonferenz, die Elternvertretung weitergegeben wird. Empfohlen wird ein Maximum an Transparenz!

## **Fragen zum Ablauf**

### **Wie sieht der „Fahrplan“ aus?**

#### **Vor dem Besuch**

1. Abstimmung des Evaluationszeitpunktes zwischen Evaluatoren und Schule, die Evaluatoren nehmen Kontakt mit Schulen auf: (März 2006)
2. Information über Evaluationszeitpunkt und -verfahren an Lehrer. Schüler und Elter durch die Schulleitung
3. Die Schulleitung schickt Informationen über die Schule an die Evaluatoren durch (April / Mai)
4. Die Schulleitung schickt Fragen der Kollegen und der Schulleitung an die Evaluatoren (April / Mai)
5. Vorbesuch des Evaluatoren-Tandems,
6. Fixierung eines Zeitplans für die einzelnen Stationen durch die Schulleitung

#### **Während des Besuchs**

##### **Stationen für den Schulbesuch**

1. Gang durch die Schule
2. Einführungsgespräch mit der Schulleitung
3. Einführungsgespräch mit dem Kollegium
4. Unterrichtsbesuche – Alle Klassen müssen sich auf einen Besuch einstellen. Die Schulleitung kann den Besuch einer Exzellenz-Klasse und einer Kummerklasse empfehlen.
5. Gespräch mit einer repräsentativen Schülergruppe
6. Gespräch mit einer Lehrergruppe (es sollten die unterschiedlichsten Gruppen des Kollegiums vertreten sein)
7. Gespräch mit Elternvertreter
8. Gespräch mit Sozialpädagogen u.a.
9. Gespräch mit Sekretärin und Hausmeister
10. Abschlussgespräch mit dem Kollegium
11. Abschlussgespräch mit der Schulleitung

#### **Nach dem Besuch**

1. Formulierung eines vorläufigen schriftlichen Berichts an die Schulleitung durch die Evaluatoren (bei Bedarf: Empfehlung einer „Nachevaluation“ nach einem Jahr!) innerhalb von 14 Tagen nach dem Besuch.
2. Gegebenenfalls: Änderungsvorschläge / Richtigstellungen durch die Schulleitung zu dem Schulbericht innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Berichts. Das Evaluatorenteam entscheidet, ob die Vorschläge als Änderungen des Textes aufgenommen werden oder als Anlage hinzugefügt werden.
3. Übergabe des endgültigen Berichts an die Schule innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt der Rückmeldung durch die Schule
4. Nachgespräche mit dem Kollegium und der Schulleitung über den Bericht. Als verpflichtende Konferenz !
5. Rückmeldebogen zur Evaluation der Evaluation, der durch die Schulleitung ausgefüllt wird. (Wird nach der Evaluation durch die Projektleitung zugeschickt, Adressat: Projektleitung)

## Welche Aufgaben hat die Schulleitung?

### Die Schulleitung

- a) lässt den Evaluatoren – soweit verfügbar – vor dem Besuch folgende Unterlagen zukommen lassen
  - Ergebnisse der letzten schulinternen Evaluation
  - Ergebnisse der Vergleichsarbeiten etc.
  - Schulprospekt / Elterninformationen / Homepage-Hinweis
  - Jahresplanung
  - Schulprogramm / pädagogische Konzepte
  - Modellversuchsbeteiligungen etc.
  - Informationen über besondere Problemgruppen (Kinder mit Migrationshintergrund, Gewaltvorfälle etc.)
  - Informationen über das soziale Umfeld im Stadtteil
  - weitere Materialien, die die Schule als eine wichtige Grundlage für die Arbeit der externen Evaluatoren einschätzt.
- b) informiert das Kollegium, die Schüler und den Elternbeirat über Zeitpunkt, Ziele und Ablauf der Evaluation
- c) gibt die **Fragen** der Schulleitung sowie des Kollegiums an die Evaluatoren weiter, an deren Antwort beide Gruppen vordringlich interessiert sind und auf die die Besucher bei Ihrem Außenblick ganz besonders achten sollen.
- d) erstellt einen detaillierten **Terminplan** (s.o.)

### Nach Evaluation soll die Schulleitung

- e) bei Bedarf den Bericht der Evaluatoren schriftlich kommentieren, oder gegebenenfalls mit einer eigenen Darstellung ergänzen
- f) den Fragebogen zur „Evaluation der Evaluation“ beantworten, der von der Projektleitung verschickt wird

# Fragen zum Evaluationskonzept

## Welche Leitfragen leiten die Evaluatoren?

Die Gliederung orientiert sich an den 5 „Qualitätsdimensionen“ des SEIS-Werkzeugs zur Selbstevaluation der Schulen (Bertelsmann), das auch für die interne Evaluation der Bremer Schulen angeboten wird. Auf diese Weise können interne und externe Evaluation unmittelbar miteinander in Beziehung gesetzt werden.

Es wurden nicht alle Einzelkriterien aus dem INIS-Werkzeug übernommen – die Zeit lässt eine vollständige Erfassung aller Bereiche ohnehin nicht zu. Leitend für die Auswahl der besonderen Beobachtungsaspekte, die sich den 5 Qualitätsdimensionen jeweils anschließen, sind die Aspekte, die im Blick auf die zukünftige Bremer Schulentwicklung eine Schlüsselstellung bekommen könnten. In jedem Fall ist der Leitfaden so offen genug angelegt, um die Besonderheiten jeder einzelnen Schule nicht zu verfehlen.

### 1. Bildungs- und Erziehungsauftrag

- Selbstkompetenz
- Sozialkompetenz
- Methodenkompetenz
- Fach- und Sachkompetenz

### 2. Lehren und Lernen

- Lern- und Lehrprozesse
- Umgang mit Heterogenität
- Umgang mit Schülerleistung

### 3. Führung und Management

- Personalentwicklung
- Führung
- Schul- und Qualitätsentwicklung

### 4. Schulklima und Schulkultur

- Pädagogisches Klima
- Gestaltete Umgebung
- Schulleben
- Beziehung der Schule nach außen

### 5. „Zufriedenheit“ von Schülern, Eltern, Lehrern

- Zeichen der Zufriedenheit der Menschen in der Schule
- Beiträge der Schulkultur zur Zufriedenheit
- Beiträge der Raumgestaltung und Zeitorganisation zur Zufriedenheit

### 6. Besonderheiten der Schule

## **Warum wird die Evaluation mit einem „qualitativen“ und nicht mit einem „quantitativen“ Verfahren durchgeführt?**

Der Beobachtungsleitfaden, der als Rahmen für alle Evaluatoren verbindlich ist, soll nicht als Strichliste dienen, sondern Perspektiven eröffnen. Der ungewöhnliche Schüler, der einzelne Lehrer, die besuchte Schule werden Besonderheiten aufweisen, die sehr wertvoll, aber in der Regel kaum quantifizierbar sind. Gerade diese Besonderheiten, die weder PISA noch Vergleichsarbeiten erfassen können, sollen beschrieben werden können.

Bildung und Erziehung sind im Blick auf den einzelnen Schüler und auf den einzelnen Lehrer am Ende immer ein ganzheitlicher Prozess. Die Aufspaltung in „zählbare“ Einzelaspekte ist nützlich, aber in ihrer konkreten Aussagekraft über die pädagogische Qualität einer Schule begrenzt. Darum müssen die für Bremen bereits beschlossenen *quantitativen* Evaluationsverfahren - Vergleichsarbeiten, zentrale Prüfungen, Schulstatistiken, regionalen und überregionalen Vergleichsuntersuchungen - einen Gehalt erfahren in einem offenen *qualitativen* Verfahren. Eine „gute Schule“ ist mehr als das, was Vergleichsarbeiten oder PISA-Daten erfassen können.

Die Evaluationsberichte werden alle fünf Dimensionen in einer Schule erfassen und die oben benannten „Schwerpunkte“ aufnehmen. Dabei wird es aber unmöglich sein alle Details und Besonderheiten einer Schule zu erfassen. Das ist nicht nur ein Zeitproblem, sondern für viele Bereiche wird es manchmal auch über einen längeren Zeitraum gar nichts zu beobachten geben, während dies zu anderen sehr wohl möglich wäre! Man kann auch vieles nicht abfragen, ohne eine sehr peinliche Situation des „Rechenschaftsgebens“ zu erzeugen. Es muss also deutlich sein, dass Vollständigkeit auch gar nicht erwartet wird, sondern dass es um Anregung geht, worauf man alles achten muss. .

## Welches Leitbild einer „guten Schule“ leitet die Evaluatoren?

*Jede Evaluation einer Schule wird von einer mehr oder weniger expliziten Vorstellung der beteiligten Personen von einer „guten Schule“ geleitet. Die folgenden sechs Kriterien sind nicht im Sinne einer normativen Fixierung zu verstehen, aber sie haben für die Evaluatoren eine gemeinsame Orientierungsfunktion.<sup>1</sup>*

*Es ist eine Binsenweisheit, dass es „die“ gute Schule, die alle im Folgenden genannten Kriterien perfekt erfüllt, nicht geben kann. So wie es kein Land in der Welt gibt, das die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte vollständig erfüllt – trotzdem muss es diese Erklärung geben. Eine „perfekte Schule“, die allen sechs Kriterien vollständig genügt, gäbe es in Bremen auch dann nicht, wenn die wirtschaftliche und soziale Situation der Stadt gut oder gar sehr gut wäre, die Schulpolitik eine zehnjährige Planungssicherheit garantieren könnte etc. Denn eine Schule ist immer „auf dem Weg“, weil sowohl das Umfeld wie die Kinder selbst sich ständig verändern.*

### Sechs Kriterien einer „guten Schule“

#### **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 vor allem anderen 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 Senator unwichtig wären. Aber sie sind eben nicht das Wichtigste!

#### *Zwei Fragen*

Welche konkreten Maßnahmen werden in dieser 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

---

<sup>1</sup> Diese sechs Kriterien einer „guten Schule“ wurden formuliert auf der Basis des Aufrufs des Arbeitskreises „Blick über den Zaun“ [www.blichueberdenzaun.de](http://www.blichueberdenzaun.de) Diesem Arbeitskreis gehören u.a. an: Helene Lange Schule (Wiesbaden), Laborschule Bielefeld, Offene Schule Kassel Waldau, Bodenschule Friedrichshafen, Max Brauer Schule Hamburg, Hermann Lietz Schule Bieberstein u.a.

folgt nach der Schule. Die Bremer 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.

#### *Zwei Fragen*

Was unternimmt diese 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 reduzieren 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.

Schule muss die Neugier auf „die Welt“ zu erhalten (oder wieder zu erwecken), den „Forscherdrang“ ernsthaft zu machen, was die Voraussetzung dafür ist, nicht nur „Stoff“ zu lernen, sondern sich „die Welt anzueignen“. Es muss das Ziel und die Aufgabe allen Unterrichts sein, auch bei „geistiger“ Arbeit bei allen das „Selbstbewusstsein“, den Stolz auf das eigene Tun zu stärken, aber auch die Selbstständigkeit, die Selbstverantwortung, die Selbstkritik.

#### *Zwei Fragen*

Was unternimmt diese 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.

#### *Zwei Fragen*

Was unternimmt diese 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, Empathie, 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.

#### *Zwei Fragen*

Was unternimmt diese 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 Schuljahr 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. Das Bremer Schulgesetz übergibt den Schulen mehr Verantwortung als in den meisten anderen Bundesländern üblich. Schulleitungen und Kollegien müssen nur den Mut entwickeln, diese Verantwortung auch zu übernehmen. Es gibt inzwischen - auch in Bremen – viele 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.

### *Zwei Fragen*

Was unternimmt diese Schule konkret,

- um die eigene Arbeit immer wieder selbst 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?