

V o r l a g e Nr. L 259
für die Sitzung der Deputation für Bildung am 19. April 2007

Weiterführung der externen Evaluation für Bremer Schulen in 2005 – 2007

A. Sachstandsbericht

Aktuelle Konzepte der Qualitätsentwicklung des Schulwesens setzen in allen Bundesländern einerseits auf die verantwortete Eigenständigkeit der Schulen, die Ergebnisverantwortung übernehmen und im Gegenzug Gestaltungsspielräume gewinnen, und andererseits auf eine veränderte Rechenschaftspflicht gegenüber Schulträger und Schulaufsicht. Die entsprechenden Qualitätssicherungskonzepte werden bundesweit durch Modelle der externen Evaluation, teilweise auch Schulinspektion genannt, ergänzt (vgl. Deputationsvorlage L 110 für die Sitzung der Deputation für Bildung am 28. April 2005; Deputationsvorlage L 196 für die Sitzung am 16. März 2006).

Mit Beschluss der Deputation vom 25. März 2004 wurde Herr Dr. Seydel (Institut für Schulentwicklung) beauftragt, 30 Grundschulen mithilfe eines externen Expertenteams zu evaluieren. Mit den Deputationsvorlagen L 110 und L 196 ist der Auftrag an Herrn Dr. Seydel hinsichtlich der externen Evaluation jeweils entsprechend verlängert worden. Die eingesetzten Experten und Expertinnen verfügen über langjährige Erfahrungen in Schulleitung, Schulaufsicht, Schulentwicklung oder Wissenschaft. Der Auftrag an die Experten und Expertinnen ist es, den Schulen fundierte Rückmeldungen zu geben, die „eine gute Grundlage für die Verbesserung von Unterricht und Erziehung als Teil ihres Schulentwicklungsprozesses“ sein können. Darüber hinaus sollen die Expertinnen und Experten den Senator beraten, welche Verbesserungsmöglichkeiten auf der administrativen bzw. auf der Systemebene notwendig sind, um die Qualitätsprozesse an Bremer Schulen weiterzuentwickeln. Sowohl die Spiegelung der Arbeit der Einzelschule als auch die Beratung des Senators durch unabhängige, nicht an den Senator für Bildung und Wissenschaft gebundene Evaluatorinnen und Evaluatoren sind zentrale Elemente des Bremer Konzepts externer Evaluation (siehe Anlage 1).

Im Jahr 2006 hat das Evaluatorenteam 31 Schulen im Lande Bremen besucht: 11 Grundschulen, 12 Schulen der Sekundarstufe I, 3 Förderzentren, 5 Gymnasien. Die Schulen sowie die zuständige Schulaufsicht haben ausführliche Berichte über die Ergebnisse der Evaluation erhalten. Basis für das Verfahren dieser Besuche waren die Erfahrungen aus den ersten beiden Evaluationsrunden 2004 und 2005. Die - inzwischen knapp 100 - Besuche bilden die Grundlage für die Empfehlungen an den Senator für Bildung.

Die Akzeptanz der „externen Evaluation“ in den Schulen, die im vergangenen Jahr besucht wurden, ist gestiegen. Dies ist angesichts der Tatsache, dass die Schulen sich nicht wie in den ersten Evaluationsjahren freiwillig melden konnten, sehr erfreulich. Die Entscheidung des Landes Bremens, bei der „Schulinspektion“ nicht auf eine formale Ziffernbeurteilung der Schulen zu setzen, sondern auf eine qualitative Rückmeldung durch erfahrene Schulexperten an die Einzelschule, hat sich bewährt – fast alle der besuchten Schulen wünschten sich baldmöglichst einen erneuten „Blick von außen“ durch ihr Evaluationsteam (vgl. Anlage 2).

Die Bilanz der dritten Evaluationsrunde über die im Jahr 2006 besuchten 30 Schulen lautet in der Summe: Gegenüber den Gesamtbefunden von 2004 und 2005 konnten deutliche Veränderungsansätze auf der Ebene des Steuerungssystems festgestellt werden: Der Entwurf ei-

nes langfristigen Qualitätsrahmens, ein Konzept für das Zusammenwirken von interner und externer Evaluation, eine Neuorientierung der Unterstützungssysteme (LIS u.a.). Auf der Ebene der Einzelschule besteht nach wie vor Handlungsbedarf im Bereich individualisierten Lernens und individueller Förderung. Der produktive Umgang mit dem Thema „Heterogenität“ – der Unterschiedlichkeit der Begabungen und der Kulturen - muss nach Meinung der externen Experten und Expertinnen für die Bremer Schulen weiterhin auf Platz eins der Tagesordnung der Lehrerkonferenzen stehen. Darüber hinaus werden die pädagogischen Schätze, die es in vielen Bremer Schulen gibt, nicht ausreichend gehoben und sowohl innerhalb von Schulen als auch zwischen den Schulen für Schulentwicklungsprozesse nicht genügend nutzbar gemacht.

In dem Bericht an den Senator für Bildung und Wissenschaft wird auf der Ebene der Einzelschule vor allem kritisiert, dass die Unterrichtsentwicklung so langsam vorangeht und selbst an Schulen, die sanierte oder neue Räumlichkeiten haben, kaum pädagogisch gestaltete Räume zu sehen sind. Im Vergleich zu den Jahren zuvor scheint sich die Zusammenarbeit zwischen Schule und Behörde und vor allem die Kommunikation miteinander verbessert zu haben. Nach wie vor sind trotz benannter Verbesserungen die Schulleiterdienstbesprechungen in der Kritik. Auf der Ebene der Schulstruktur gibt es aus Sicht der Evaluatoreninnen und Evaluatoren noch immer die Notwendigkeit „strukturelle Ruhe“ zu schaffen, so dass sich die Schulen ihren zentralen Aufgaben widmen können. Handlungsbedarf gibt es auch im Bereich der Auswahl, Verarbeitung und Nutzung von Schüler- und Schuldaten für die Veränderung und Entwicklung des Schulsystems wie der Einzelschule.

Die Konsequenzen aus der externen Evaluation bewegen sich auf folgenden Ebenen:

a) Entwicklung der Einzelschule.

Auf der Basis der Evaluationsberichte kann die Schule, je nach diesbezüglichem Entwicklungsstand, ihren Schulentwicklungsprozess einleiten, korrigieren bzw. hat eine Bestätigung für den eingeschlagenen Weg. Unter anderem das LIS hält Fortbildungsangebote bereit, die die Schulen nutzen können.

b) Entwicklung des LIS-Programms

Das LIS nutzt gebündelte Informationen aus den Evaluationsberichten, um Fortbildungs- und Unterstützungsangebote zu machen, die den Schulen entsprechend der von den Evaluatoren und Evaluatoreninnen ermittelten Bedarfe weiterhelfen.

c) Zielvereinbarungen

Auf der Basis der Evaluationsberichte, der Jahresplanung der Schulen und des Schulprogramms werden Zielvereinbarungen zwischen der Schulaufsicht und den Schulen getroffen. Dies ist – damals noch ohne Schulprogramm – bereits nach der letzten Evaluationsrunde praktiziert worden.

d) Empfehlungen an die Behörde

Auf der Basis der Evaluationsberichte erstellt Herr Dr. Seydel ein Papier mit Empfehlungen an den Senator für Bildung und Wissenschaft, in dem beispielsweise auch Veränderungs- und Handlungsbedarf auf der Seite der Schuladministration formuliert wird (siehe Anlage 3).

B. Weitere Planung

In 2007 und 2008 werden die noch nicht evaluierten Schulen des allgemein bildenden Schulwesens besucht, davon 27 im Jahr 2007 (siehe Anlage 4). Die Beruflichen Schulen arbeiten weiterhin mit dem Qualitätsmanagementsystem Q2E (Qualität durch Entwicklung und Evaluation).

Bei der Konzeption, Steuerung und Auswertung der externen Evaluation steht sowohl der Senator für Bildung und Wissenschaft als auch das Institut von Dr. Seydel weiterhin in einem intensiven Erfahrungsaustausch mit anderen Bundesländern.

In 2007 findet am Beispiel von drei Teilbereichen eine erste Evaluation behördlichen Handelns statt. Somit stellt sich auch die Behörde einer externen Evaluation. Regelmäßig in den Empfehlungen an den Senator für Bildung und Wissenschaft genannte Kritikpunkte werden für die Behördenevaluation zum Ausgangspunkt genommen. Dabei handelt es sich u.a. um die Schulleiterdienstbesprechungen, die schriftliche Kommunikation zwischen Behörde und Schule und die Beantragungs- und Bestellpraxis von Schulmöbeln. Mit der Evaluation der Schulleiterdienstversammlungen wird begonnen.

C. **Beschlussvorschlag**

Die Deputation für Bildung nimmt den Bericht und die weitere Planung zur Kenntnis.

In Vertretung

Dr. Göttrik Wewer
Staatsrat

Anlagen:

1. Externe Evaluation Bremer Schulen III (Information für beteiligte Schulen)
2. Auszüge aus der Power Point einer Schulleiterinformationsveranstaltung
3. Empfehlungen der externen Evaluatoren an den Senator für Bildung und Wissenschaft
4. Übersicht über die in 2007 bereits feststehenden Schulen

Externe Evaluation Bremer Schulen III
Informationen für die beteiligten Schulen

Institut für Schulentwicklung
Dr. Otto Seydel

31. Januar 2007

<u>Ziele der Evaluation</u>	2
<u>Welchen Nutzen hat die Schule von einer externen Evaluation?</u>	2
<u>Wie kann die Schule die externe Evaluation für die eigene Schulentwicklung nutzen?</u>	2
<u>Fragen zur Organisation</u>	2
<u>Wer sind die Evaluatoren?</u>	2
<u>Wann finden die Evaluationen statt?</u>	3
<u>Wie lange soll ein Schulbesuch dauern?</u>	3
<u>Wer ist der Adressat der Berichte?</u>	3
<u>Wer erhält welche Daten zu welchem Zeitpunkt?</u>	3
<u>Fragen zum Ablauf</u>	3
<u>Wie sieht der „Fahrplan“ aus?</u>	3
<u>Welche Aufgaben hat die Schulleitung?</u>	4
<u>Fragen zum Evaluationskonzept</u>	5
<u>Welche Leitfragen leiten die Evaluatoren?</u>	5
<u>Warum wird die Evaluation mit einem „qualitativen“ und nicht mit einem „quantitativen“ Verfahren durchgeführt?</u>	6
<u>Welches Leitbild einer „guten Schule“ leitet die Evaluatoren?</u>	6

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 Februar 2007 und November 2007

Wie lange soll ein Schulbesuch dauern?

- Zwei Tage vor Ort, in großen Schulen (600 Schüler) drei Tage vor Ort, in Schulen über tausend Schülern vier Tage
- 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:
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
4. Die Schulleitung schickt Fragen der Kollegen und der Schulleitung an die Evaluatoren
5. Bei Bedarf 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 Lehrerguppe (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

- a) bei Bedarf den Bericht der Evaluatoren schriftlich kommentieren, oder gegebenenfalls mit einer eigenen Darstellung ergänzen
- b) 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

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 Gegenhalt erfahren in einem offenen *qualitativen* Verfahren. Eine „gute Schule“ ist mehr als das, was Vergleichsarbeiten oder PISA-Daten erfassen können.

Die Evaluationsberichte werden die 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 Anregungen 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 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.¹

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 selbst 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.

¹ Diese sechs Kriterien einer „guten Schule“ wurden formuliert auf der Basis des Aufrufs des Arbeitskreises „Blick über den Zaun“ www.blickueberdenzaun.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 Haubinda u.a.

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 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“ den „Forscherdrang“ erhalten (oder wieder erwecken). Dies ist die Voraussetzung dafür, 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 Schülerinnen und Schülern ihr „Selbstbewusstsein“, ihren Stolz auf das eigene Tun zu stärken, ebenso wie ihre Selbstständigkeit, ihre Selbstverantwortung, ihre 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?

Auszug aus der Projektpräsentation für Bremer Schulleitungen

Externe Evaluation Bremen

Bremen 31.1. 2007 – Folie 1 von 17 Otto Seidel
Institut

Verlauf

Vor dem Besuch

- 780 Die Evaluatoren erhalten die Basisdaten und die Fragen der Schule
- 780 Vorgespräch mit der Schulleitung

Während des Besuchs (2 – 3 Tage, 2 Evaluatoren)

- 780 Gang durch die Schule
- 780 Einführungsgespräch mit der Schulleitung
- 780 Unterrichtsbesuche
- 780 Gespräche mit Schülern, Lehrern, Eltern, Sozialpädagogen, Sekretärin, Hausmeister
- 780 Abschlussgespräch mit der Schulleitung

Nach dem Besuch

- 780 Zusätzliche Informationen über die Schule durch die Schulaufsicht an die Evaluatoren
- 780 Vorläufiger Bericht an die Schulleitung
- 780 Gegebenenfalls: Ergänzungen / Gegendarstellung durch die Schulleitung.
- 780 Nachgespräch mit dem Kollegium über den Bericht
- 780 Endgültige Fixierung des Berichts an Schule, Schulaufsicht und Senator
- 780 Rückmeldebogen zur „Evaluation der Evaluation“
- 780 Zielvereinbarungsgespräche der Schulaufsicht mit der Schule

Bremen 31.1. 2007 – Folie 3 von 17 Otto Seidel
Institut

Dimensionen

- 1. Schulklima und Schulkultur**
- 2. Bildungs- und Erziehungsauftrag**
- 3. Lehren und Lernen**
- 4. Führung und Management**
- 5. Zufriedenheit**
- 6. Besonderheiten der Schule**

Bremen 31.1. 2007 – Folie 4 von 17 Otto Seidel
Institut

Beobachtungsbereiche (1)

1. Schulklima und Schulkultur

- Gestaltete Umgebung (Zuweg zur Schule, Pausenhof, Außenanlagen ...)
- Innenräume (Treppenhäuser, Flure, Klassenräume, Mensa, Lehrerzimmer, Toiletten ...)
- Pädagogisches Klima I: Beziehungen zwischen Erwachsenen und Kindern
- Pädagogisches Klima II: Beziehungen zwischen Kindern und Kindern
- Schulleben I (Riten, Regeln und Feiern...)
- Schulleben II (Umgang mit Zeit: Morgendlicher Beginn, Buszeiten, Stundentakt, Pausen ...)
- Schulleben III (Außenbeziehungen der Schule)

Bremen 31.1. 2007 – Folie 5 von
17

Otto Seydel
Institut
für
Pädagogik

Beobachtungsbereiche (2)

3. Lehren und Lernen

- Unterrichtsformen & Unterrichtsmethoden
- Umgang mit Heterogenität
- Anforderungen / Niveau
- Leistungsrückmeldung
- Schulinterne Curricula
- Förderarbeit

Bremen 31.1. 2007 – Folie 6 von
17

Otto Seydel
Institut
für
Pädagogik

Trennung von Beobachtung und Bewertung

- **Schulkonzept**
- **Beobachtungen und Interviewergebnisse**
- **Vergleich mit den Ergebnissen vorausgegangener Evaluationen und anderer Untersuchungen**
- **Fragen, Anregungen und Empfehlungen**

Bremen 31.1. 2007 – Folie 9 von
17

Otto Seydel
Institut
für
Pädagogik

Wurden durch die Evaluation die wesentlichen Stärken/Schwächen Ihrer Schule erfasst?



Bremen 31.1. 2007 – Folie 11 von 17

Otto Seydel
Institut für
Schule

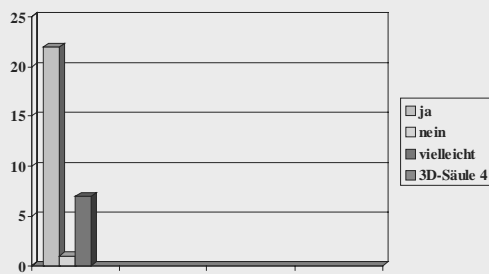
Wurden durch die Evaluation in Ihrer Schule Schulentwicklungsprozesse gefördert?



Bremen 31.1. 2007 – Folie 16 von 17

Otto Seydel
Institut für
Schule

Würden Sie ihr Evaluationsteam zu einem späteren Zeitpunkt erneut in Ihre Schule einladen wollen??



Bremen 31.1. 2007 – Folie 17 von 17

Otto Seydel
Institut für
Schule

Externe Evaluation Bremer Schulen 2006 *Empfehlungen an den Senator für Bildung*

In der Zeit zwischen Mai 2006 und November 2006 hat das Evaluatorenteam des Überlinger *Instituts für Schulentwicklung* 31 Bremer Schulen besucht (11 Grundschulen, 12 Schulen der Sekundarstufe I, 3 Förderzentren, 5 Gymnasien). Die Schulen sowie die zuständige Schulaufsicht haben ausführliche Berichte über die Ergebnisse der Evaluation erhalten. Basis für das Verfahren dieser Besuche waren die Erfahrungen aus den ersten beiden Evaluationsrunden 2004 und 2005 sowie der vorbereitenden Evaluation der Schulen des Projekts: „Schule macht sich stark“ (SMS). Die Auswertung dieser Erfahrungen führt in diesem Jahr zu einer weiteren Präzisierung unseres methodischen Vorgehens.

Diese - inzwischen knapp 100 - Besuche bilden die Grundlage für die folgenden Empfehlungen. Kaum eine dieser Empfehlungen dürfte in den Bremer Diskussionszusammenhängen wirklich „neu“ sein. Aber sie markieren die Felder, in denen nach Einschätzung der externen Experten vorrangiger Handlungsbedarf besteht. Die Empfehlungen sind an drei Ebenen adressiert:

- Die Behörde als Steuerungsinstanz des Gesamtsystems
- Die Schulaufsicht im Blick auf die Schulen der Region
- Die Unterstützungssysteme im Blick auf die Einzelschule und den einzelnen Lehrer

Die Einzelempfehlungen sind gegliedert nach den gleichen Überschriften wie im vergangenen Jahr, allerdings ergänzt um die neuen Abschnitte 4 und 8. Auf diese Weise ist der Entwicklungsprozess deutlicher erkennbar.

Die Behörde als Steuerungsinstanz des Gesamtsystems

1. *Die Kommunikationsbarrieren zwischen Behörde und Schule weiter abbauen*
2. *Vereinfachen - Verlangsamten – Vertiefen*
3. *Die Balance von „Verbindlichkeit der Anforderungen an die Gesamtbremer Schulentwicklung“ und „Selbstständigkeit der Einzelschule“ sichern*
4. *Die Qualität der Maßnahmen überprüfen, die mit einem „Outsourcing“ verbunden sind*

Die Schulaufsicht im Blick auf die Schulen der Region

5. *Datengestützte Zielvereinbarungsgespräche führen*
6. *Schulscharfe Ausschreibungen ermöglichen*
7. *Überforderten Kollegen eine neue Perspektive bieten*
8. *Gebäude und Raum als „dritten Lehrer“ ernst nehmen*

Die Unterstützungssysteme (LIS, Universität u.a.) im Blick auf die Einzelschule und auf den einzelnen Lehrer

9. *Der Einzelschule die Verantwortung für die Qualitätsentwicklung übergeben*
10. *Unterricht individualisieren, Teamarbeit fördern, Lernwerkstätten für Lehrerinnen und Lehrer einrichten*
11. *Das Integrationskonzept für Kinder mit besonderem Förderungsbedarf überprüfen*

Die vierte und fünfte Ebene, die Einzelschule und der Einzellehrer, ist hier nicht angesprochen. Die Evaluatoren haben für „ihre“ Einzelschulen auf deren Wunsch spezifische Emp-

fehlungen formuliert. Sie sind in deren Schulberichten für die Beteiligten nachzulesen und – verallgemeinert - in die folgenden Empfehlungen aufgenommen.

Die **Bilanz der dritten Evaluationsrunde** über die im Jahr 2005 besuchten dreißig Schulen lautet in der Summe:

Gegenüber den Gesamtbefunden von 2004 und 2005 konnten wir - von einigen positiven Entwicklungen abgesehen - auf der Ebene der Einzelschulen noch keine grundlegenden Veränderungen erkennen. Insbesondere wird in viel zu vielen Schulen noch immer „im Gleichschritt“ gearbeitet, der Anteil an selbsttätigem Lernen auf unterschiedlichen Anspruchsebenen ist nach wie vor zu gering. Deutlich Veränderungsansätze haben wir dagegen auf der Ebene des Steuerungssystems gefunden.. Deren Effekte für die Einzelschulen sind aber erwartungsgemäß vor Ort noch kaum erkennbar. Nachhaltige Schulentwicklungsprozesse brauchen mindestens fünf bis zehn Jahre Entwicklungszeit, zumal wenn offensichtlich die Intentionen des „Kulturwechsels“ auf der Steuerungsebene die Lehrerschaft noch nicht in ausreichendem Maße erreicht haben.

Die Akzeptanz der externen Evaluation in den Schulen ist – trotz der Tatsache, dass in diesem Jahr keine „freiwilligen“ Schulen mehr dabei waren, sondern alle „gesetzt“ wurden – weiterhin gestiegen. Diese Entwicklung ist bemerkenswert, weil die Tendenz in einigen anderen Bundesländern gegenläufig zu sein scheint. Der positive Trend in Bremen ist für die Wirkung der Evaluation für die beteiligte Schule umso stärker, je mehr der Blick von außen von den Schulen selbst „gewollt“ wird.

In den „Empfehlungen 2006“ werden wir uns wiederum auf konkrete „erste und zweite Schritte“ beschränken, die z. T. auch Anstöße der ersten beiden Evaluationsrunden erneut aufnehmen.

Erste Ebene: „System-Steuerung auf Behördenebene

1. Die Kommunikationsbarrieren zwischen Behörde und Schule abbauen

Das Problem

Die Kommunikationsbarrieren zwischen Schulen und Behörde sind in vielen Schulen noch immer hoch.

Allerdings sind Entspannungstendenzen sichtbar. Das Vertrauen der Schulleitungen (nicht unbedingt der Kollegien) in die Behördenleitung steigt.

Die entscheidende Gelenkstelle zwischen Behörde und Schulen sind - neben den persönlichen Kontakten der Schulaufsicht zu ihren Schulen – die **Schulleiterdienstbesprechungen**. Sie sind – trotz deutlicher Verbesserungen – noch immer Gegenstand der Kritik.

Die neue Form der Mail-Infos (Kurzinformatio + Langinformatio) stößt auf Zustimmung.

Mögliche Schritte

Eine „Externe Evaluation“ der Schulleiterdienstbesprechungen:

- Was ist aus Sicht der Schulleitungen notwendig und wünschenswert?
- Was erwartet die Schulaufsicht von den Dienstbesprechungen?
- Wie wird die bisherige Praxis eingeschätzt?

2. Vereinfachen - Verlangsamem – Vertiefen

Das Problem

Viele Maßnahmen, die in den vergangenen drei Jahren angeordnet wurden, werden in den meisten Schulen weiterhin vornehmlich als Belastung und Aktionismus gedeutet. Das subjektive Belastungsgefühl hat gegenüber den beiden Vorjahren teilweise sogar zugenommen, nicht zuletzt weil die Zahl der von außen gesetzten oder von der Schule selbst entschiedenen Anforderungen objektiv zugenommen hat: Vergleichs- bzw. Abschlussarbeiten, Zentralabitur, neue Bildungspläne, Einführung des Ganztagsbetriebs, Vorbereitung auf die Projektprüfung etc.

Hinzukommt, dass die Bremer Bildungsausgaben pro Schüler Jahr für Jahr gekürzt wurden. Lehrerinnen und Lehrer nehmen dies als „nicht-ernst-Nehmen“ der Probleme vor Ort, als mangelnde Würdigung der Bildungsarbeit, als widersprüchliche Botschaft der Politik wahr: mehr Anforderungen bei gleichzeitiger Kürzung der Ressourcen.

Hinweise, dass zahlreiche dieser Veränderungen angesichts des Reformstaus dringend nötig (und z.T. selbst von der Basis gefordert) seien, dass Vieles mittelfristig für den Einzellehrer mehr Ent- als Belastung schaffen soll, dass viele dieser Maßnahmen bei gleicher Deputatsverpflichtung in anderen Bundesländern „state of the art“ seien, dass die Behörde das Reformtempo gegenüber dem früheren Zeitplan bereits deutlich verlangsamt habe, werden offensichtlich nicht aufgenommen. Das Grundmuster, mit dem das Behördenhandeln gedeutet wird: Wir sind Figuren in einem Schachspiel und nicht Spieler. Dieses Deutungsmuster ist umso erstaunlicher, als die Evaluatoren gleichzeitig in vielen Kollegien ein großes uneingeschränktes Engagement für die Kinder und Jugendlichen und ihre Schule angetroffen haben!

Lehrerinnen und Lehrer, die in den Klassen 5 und 6 der Schulzentren unterrichten, weisen auf das höchst unterschiedliche Lernklima zwischen Gymnasial- und Sekundarschulklassen hin (das auch von den Evaluatoren beobachtet werden konnte) und befürchten Konsequenzen verstärkter Selektion. Darüber hinaus vermissen die Schulen weiterhin **strukturelle Ruhe**, um sich auf den eigenen Veränderungsprozess konzentrieren zu können.

Mögliche weitere Schritte

Der neue Orientierungsrahmen Schulqualität, der in einer Werkstattfassung vorliegt, trägt die Chance, diese Ruhe herzustellen. Dafür muss er – wie in ersten Schritten bereits geplant - so weiterentwickelt und implementiert werden, dass er für die Schulen nicht als zusätzliche Anforderung erscheint sondern als wirksame Hilfe zur eigenständigen Gestaltung der Einzelschule. (Darum: Einbeziehung von Schulen in seine Weiterentwicklung, Einbeziehung externer Experten)

Die Konsequenzen der neuen Bremer Schulstruktur müssen in den kommenden Jahren sorgfältig auf ihre Wirkungen hin überprüft werden:

- Ermöglichen sie es mehr Jugendlichen als bisher, unabhängig von ihrer sozialen Herkunft, ihre Lern- und Entwicklungschancen in vollem Umfang wahrnehmen zu können?
- Gelingt es, in allen Regionen Bremens attraktive Bildungsgänge vor Ort aufrechtzuerhalten und einen fairen Wettbewerb der Schulen (anstelle einer Konkurrenz mit ungleichen Chancen) zu ermöglichen, z.B. indem Schulen in sozialen Brennpunkten mehr Ressourcen erhalten (kleinere Klassen, mehr Fördermittel...) und besonders engagierte Lehrerinnen und Lehrer gewinnen können?
- Wie kann die Weiterentwicklung der begrüßenswerten Ansätze für eine Regionale Schullandschaft gestärkt werden: Sie müssen zu echten „regionale **Bildungs-**landschaften“ entwickelt werden – unter Einbeziehung von Aktivitäten der Jugendhilfe, von Bibliotheken, Kinos, Vereinen, Theatern, Betrieben, Kinderärzten, Polizei ... ?

- Wie hoch ist die Gefahr, dass die große Zahl der Hauptschüler die Stadt Bremen in absehbarer Zeit vor dramatische soziale Probleme (mit entsprechenden Folgekosten) stellt? Mehr als 10% aller Schüler verlassen die Schule ohne Bildungsabschluss und damit ohne Berufsperspektive!
- Welche Unterstützungsformen sind notwendig für Jugendliche mit extremen Erziehungsdefiziten (Gewaltbereitschaft, Drogenabhängigkeit etc.), die die Schule nicht auffangen kann, die aber noch vor der Schwelle einer Heimeinweisung stehen?

Die beiden anzustrebenden „letzten Schritte“ – bereits in den beiden vorangegangenen Empfehlungen formuliert (und hier erneut wiederholt, weil sie uns wirklich wichtig erscheinen!) – sind erstens eine Schulentwicklungsplanung des Landes, die die Ausgrenzung der „Restschüler“ dauerhaft überwindet. Und diese Schulentwicklungsplanung muss zweitens den Schulen – möglichst unabhängig von den wechselnden Mehrheitsverhältnissen der Parteien – echte Planungssicherheit in einem Zehnjahreszyklus geben. Dafür bedarf es freilich einer breiten gesellschaftlichen Legitimation. Wie das gelingen kann, dazu müssen grundsätzlich neue politische Modelle erdacht werden.

Die im August 2006 vorgelegte „Rahmenplanung für die Qualitätsentwicklung der Schulen im Lande Bremen“ ist für eine solche Langzeitperspektive ein ermutigender erster Schritt – klammert aber noch immer die Frage nach der selektiven Wirkung der gegenwärtigen Struktur des deutschen Schulsystems grundsätzlich aus.

3. Die Balance von „Verbindlichkeit der Anforderungen an die Gesamtbremer Schulentwicklung“ und „Selbstständigkeit der Einzelschule“ sichern

Das Problem

Die bereits eingeleiteten Maßnahmen, die Selbstständigkeit der Einzelschule zu vergrößern (u.a. Ausschreibung einer eigenen Projektstelle zu diesem Thema) und der neue gesetzliche Rahmen für die gestiegene Führungsverantwortung der Schulleiter sind aus Sicht der Evaluatoren sehr zur begrüßen. Gleichzeitig haben wir allerdings bei unserer diesjährigen Expertise verstärkt beobachtet, dass viele Schulleitungen sich überlastet fühlen und mit dieser neuen Leadership-Rolle überfordert zu sein scheinen.

Mögliche Schritte

Die bereits im letzten Jahr geforderte inhaltliche Unterstützung der Schulleitungen muss erste Priorität bekommen. Wir haben unseren Vorschlag langfristiger Fortbildungsmaßnahmen für die jetzt amtierenden Schulleiterinnen erweitert:

- *Leadership Academy* nach Österreichischem Vorbild (Schratz/Schley)
- Peer Review Gruppen (angeleiteter Erfahrungsaustausch)
- Individuelles Coaching
- *Pflichtfortbildungen* zum Thema „Leiten im Team“ / „Steuern mit Steuergruppen“, „Verwaltung“

Für diesen Gesamtkomplex - „Unterstützung der Schulleitungen“ - sollte durch eine spezielle Expertise systematisch der Bedarf und die Erfahrungen anderer Bundesländer ermittelt werden. In dieser Expertise muss auch geprüft werden, inwieweit die Schulleiter neue Verwaltungsaufgaben (Bauaufsicht, Detailregelungen der Haushaltsplanung etc.) unter den gegebenen Umständen erfüllen können.

Gleichzeitig muss der inzwischen begonnene planvolle Aufbau von neuen Verfahren zur Findung und Vorbereitung künftiger Schulleiter beschleunigt werden.

4. Die Qualität der Maßnahmen überprüfen, die mit einem „Outsourcing“ verbunden sind

Das Problem

Es gibt mehrere Felder, in denen durch ein „Outsourcing“ die Kosten gesenkt werden sollen, ohne die Qualität zu vermindern. Auf zwei möchten wir warnend hinweisen: Die Hausmeisterei und die Sondermaßnahmen im Ganztagsschulbereich (Förderung, AGs etc.).

Bei der Hausmeisterei haben wir an einer Reihe von Schulen einen drohenden oder bereits eingetretenen Qualitätsverlust beobachtet: Motivationseinbrüche und Dienstnach-Vorschrift-Mentalität angesichts der möglichen weiteren Kürzungen, des Mehr-Schulen-Einsatzes sowie der doppelten Weisungslage durch die GTM-Konstruktion. Diese Entwicklung halten wir für außerordentlich bedauerlich und ärgerlich: Ein motivierter Hausmeister ist z.B. in Vandalismussituationen o. ä. oftmals ein besserer Pädagoge als mancher Lehrer. Und die zu vermutenden mittelfristigen Folgekosten der jetzigen Einsparungen können zu einem Reparatur- und Sanierungsstau führen, der Bremen teuer zu stehen kommen könnte.

Bei dem Einsatz von Nichtlehrern im Ganztagsbereich haben wir einerseits einen großen Gewinn festgestellt: Es weht ein frischer, anderer Wind. Gleichzeitig haben wir aber auch z.T. erhebliche Qualitätsmängel beobachtet, die oftmals den Schulleitungen unbekannt schienen, weil sie diese Frage (d.h. Hospitationen, Beratungen etc. der externen Kräfte) nicht auf ihrer Agenda haben.

Mit der jetzigen Form des Einsatzes der Betreuungskräfte im Nachmittagsbereich droht darüber hinaus eine problematische Fixierung des Bremer Ganztagskonzept: Morgens der „eigentliche“ Unterricht, nachmittags Beschäftigung. Die mit der Ganztagschule verbundene Chance eines neuen - pädagogisch begründeten - integrierten Tagesrhythmus würde verpasst.

Mögliche Schritte

- Verpflichtung der Schulleiter zu einer gezielten Qualitätskontrolle in beiden Feldern + Bericht an die Behörde + Konzeptüberprüfung nach einem Jahr
- Kosten-Nutzen-Analyse der GTM-Konstruktion, Mitsprache der Schulleitung bei Personalentscheidungen bei der Hausmeisterbesetzung
- Abfrage: Sind die Schulvereine mit der Steuerung der Betreuungskräfte überfordert? Welche Hilfen brauchen Sie? Welche Modell gibt es in anderen Bundesländern, welche Erfahrungen können bei der DKJS bereits jetzt abgerufen werden (wir mussten allerdings feststellen, dass die Akzeptanz der Bremer DKJS-Beratungsstelle zum „Ganztägigen Lernen“ sehr gering ist!)?

Zweite Ebene: Schulaufsicht

5. Datengestützte Zielvereinbarungsgespräche führen

Das Problem

Den von uns besuchten Schulen liegen inzwischen zunehmend mehr präzise Rückmeldungen / Evaluationen vor: SEIS, VERA, LAU, PEB u.a. Eine systematische Auswertung und Nutzung dieser hochinformativen Daten für die eigene Schulentwicklung haben wir – wie bereits auch im letzten Jahr - selten angetroffen.

Erfreulich ist, dass die Schulaufsicht berichtet hat, dass – jeweils angestoßen durch den Bericht der externen Evaluation - die datengestützten Zielvereinbarungsgespräche systematisch geführt wurden. Dafür steht auch das neue Angebot des LIS mit dem einzelschulbezogenen Programm „Frisch Evaluiert – Was nun?“, das diesen Prozess stützen soll.

Sehr bedauerlich ist, dass das Magelan-System, das in Bremen jetzt für die Systeminformationen zur Verfügung steht, die automatische Erfassung und Rückmeldung der „harten“ Krisenindikatoren noch immer nicht vorsieht. (Sitzenbleiber, Krankenstand der Lehrer, Schulverweigerer, Rückstufen in „untere“ Schulformen, vandalismusbedingte Reparaturkosten, Anteil der Kinder mit Migrationshintergrund (also nicht passabhängig) etc. Die Erfassung dieser Daten ist dann wertvoll, wenn sie für die Einzelschule den jährlichen Vergleich zum Mittel „vergleichbarer“ sowie „aller“ Bremer Schulen vorgibt. Diese neue Nutzung der – von den Schulen mühsam eingesammelten - Statistiken war bereits vor vier Jahren eine wichtige Forderung im Anschluss an den ersten *Runden Tisch Bildung* bei der Einführung des SMS-Programms.

Mögliche Schritte

- Erfahrungsbericht der Schulaufsicht und Rückmeldungen der Schulleitungen über die Zielvereinbarungsgespräche / Schulung der Schulaufsicht zum Führen dieser Gespräche.
- Externe Evaluation dieser Zielvereinbarungsgespräche
- Schulleitungsfortbildung zum Thema „Datengestützte Schulevaluation“
- Erweiterung des Magelan-Systems für die systematische Erfassung und Aufbereitung von Krisenindikatoren
- Zugänglichkeit dieser Daten für alle Verantwortlichen in der Behörde (um Doppelabfragen zu vermeiden)
-

6. Schulscharfe Ausschreibungen ermöglichen

Das Problem

Wir beobachten auch im dritten Jahr Schulen, die auf dem Weg sind, ein tragfähiges Schulprogramm nicht nur zu entwickeln, sondern auch umzusetzen. Die Wirksamkeit eines Schulprogramms aber hängt vor allem an den *Menschen* ab, die es umsetzen wollen.

Mögliche Schritte

- Die bereits bestehende Chance für Schulen, die eine klares Programm ausweisen, schulscharfe Ausschreibungen setzen zu können, sollte ausgeweitet werden.
- Für Kollegen, die das Schulprogramm ihrer Schule prinzipiell nicht mittragen wollen, müssen Perspektiven eröffnet werden können, die mittelfristig einen Schulwechsel ohne Gesichtsverlust möglich machen.

7. Überforderten Kollegen eine neue Perspektive bieten

Das Problem

Wir haben auch in diesem Jahr wieder in einigen Unterrichtsstunden Situationen selbst erlebt bzw. uns von Schulleitern, Eltern und Kollegen berichten lassen müssen, in denen einzelne Kollegen dauerhaft extrem überfordert und in echter psychischer Not sind. Der Unterrichtserfolg in diesen Stunden ist gleich null, die soziale Verwahrlosung der Klassen erheblich.

Mögliche Schritte

- Schulen, die eine konsequente Jahrgangsteamorganisation realisieren, können Kollegen, die Hilfe brauchen, wirksam stützen und Ausfälle phasenweise kompensieren. Die von uns besuchten Bremer Schulen haben diese Organi-

sationsform aber in der Regel nicht. Sie müssen ermutigt werden, (nicht nur aus diesem Grund!) eine solche Teamstruktur aufzubauen.

- Für die „extremen“ Extremfälle – dort, wo nachweislich dauerhaft pädagogischer und persönlicher Schaden angerichtet wird - sollte (wie bereits im letzten Jahr vorgeschlagen), eine Arbeitsgruppe auf Behördenebene eingerichtet werden, in der der betroffene Schulleiter und die Verantwortlichen in der Behörde gemeinsam schnelle und unbürokratische Lösungen finden können.

8. Der Raum als dritter Lehrer

Das Problem

“Der erste Lehrer sind die Mitschüler. Der zweite Lehrer ist der Lehrer. Der dritte Lehrer ist der Raum“. Wir haben bei unseren Besuchen wunderbar sanierte Schulen gesehen. (Über den Sanierungsstau an anderen müssen wir hier nicht schreiben – das Problem ist bekannt.) Aber wir haben – außer in vielen Grundschulen – selten pädagogisch eingerichtete und gestaltete Räume erlebt, von einer „intelligenten Nutzung“ von ungenutzten Flächen, Zwischenräumen, Dachböden, Kellern ganz zu schweigen.

Mögliche Schritte

Die Raumfrage wird in jedem Zielvereinbarungsgespräch thematisiert. Die Schulen werden angeregt – und bekommen finanzielle und konzeptionelle Unterstützung – ,wenn sie ein Raumprogramm entwickeln, z.B:

- Am Ende eines Schuljahres veranstaltet die ganze Schule eine Aktion „Klar Schiff“: Ausräumen, aufräumen, umräumen. Schulleitung und Hausmeisterei legen zuvor gemeinsam fest, was in der Schule bis zum Beginn des neuen Schuljahrs verändert werden soll. In den Vorbereitungsstagen vor Beginn des neuen Schuljahres gibt es eine Phase, in der jeder Klassenlehrer „seinen“ Raum vorbereitet. Eltern werden um Unterstützung gebeten.
- Der Klassenraum einer Klasse bleibt über mindestens zwei, besser drei Jahre stabil.
- Klassen und Stufen bekommen einen Bereich und feste Bilderrahmen, in denen sie ihre Unterrichtsergebnisse aktuell in angemessener Form für die Schulföffentlichkeit präsentieren.
- Das Mobiliar (Tische, Stühle) wird stufenweise erneuert, sodass ein Maximum an Variabilität der Sozialformen im Unterricht möglich wird
- Schulleitungen sind gefordert und werden unterstützt, bei Sanierungen / Umbauten / Neubauten, das Raumkonzept dem Schulprogramm anzupassen (und nicht umgekehrt!).

Dritte Ebene: Unterstützungssystem

9. Der Einzelschule die Verantwortung für die eigene Qualitätsentwicklung übergeben

Das Problem

Das LIS hat sich neu formiert. Ob dieser Neustart in den Schulen bereits als Chance wahrgenommen wird, konnten wir nicht beobachten.

Mögliche Schritte

Den für Qualitäts- und Personalentwicklung vorgesehenen Etat den Schulen mit einer Berichtspflicht zur Verfügung zu stellen, halten wir für eine vielversprechende Maß-

nahme.

- Die Höhe dieses Etats muss laufend überprüft und ggf. erhöht werden, damit die Schulen selbst bei unterschiedlichen Trägern Unterstützung kaufen können.
- Das LIS sollte eine laufend aktualisierte Liste und Einschätzung dieser Träger be-reithalten.
- Die Schulen sollten Hilfen erhalten, selbst Mittel für den Qualifizierungsprozess zu akquirieren.
- Die Schulen müssen unterstützt werden bei ihrer eigenen Qualifizierungsplanung.
- Die Schulen brauchen Hilfe beim Umgang mit „Daten“ ihrer Schule (s.o.)

10. *Unterricht individualisieren, Teamarbeit fördern, Lernwerkstätten für Lehrerinnen und Lehrer einrichten*

Das Problem

Das beunruhigendste Ergebnis unserer Evaluation 2006 war, dass sich – bezogen auf die Gesamtheit der von uns beobachteten Unterrichtssituationen – die Unterrichtsqualität nur sehr langsam zu verbessern scheint. Wir wiederholen darum unsere - um einige Bausteine ergänzte - Empfehlung aus dem letzten Jahr:

Die Aufgaben „*die Entwicklungsbedürftigen fördern und die Leistungsstarken angemessen fördern*“, der produktive Umgang mit Heterogenität, die vom einzelnen Kind aus entwickelten Unterrichtskonzepte stehen seit *PISA I* und den Empfehlungen des Bremer *Runden Tisches Bildung I* (2002) unverändert auf der Agenda. Vereinzelt wegweisende Lösungsansätze, die wir auch beim dritten Durchgang wieder in verschiedenen Bremer Schulen gefunden haben, werden in der Regel weder in der eigenen Schule (!) noch bremenweit wahrgenommen.

Mögliche Schritte

Viele Kollegien brauchen dringend interne und externe Fortbildungen unter den Schwerpunkten Teambildung unter den Kollegen, Individuelles und Kooperatives Lernen der Schüler, Regeln und Rituale für Lehrer und Schüler:

- Kollegiale Hospitation
- Umgang mit „schwierigen“ Kindern
- Förderung der Sprachkompetenz im Fachunterricht (nicht nur in Deutsch!)
- Innere Differenzierung und individuelle Förderplanung
- Offene Unterrichtsformen (z.B. Projekte, Werkstätten, Stationen)
- Forderung der leistungsstarken Kinder durch zusätzliche Angebote
- Abstimmung von besonderer Einzel- und Gruppenförderung, für die die Schüler von ihrer Klasse getrennt werden, mit dem Normalunterricht
- Kunst + Musik + Sport + Theater + Natur + Stadt als Motor für die Entwicklung der Kernkompetenzen gerade von belasteten und von leistungsstarken Kindern.
- Selbsthilfe für Schulen in sozialen Brennpunkten – Ein bundesweites Netzwerk für „Schulen in kritischer Lage“
- Pädagogische Werkstätten zur Erarbeitung von anregenden Arbeitsmaterialien zum Selbständigen Forschen und Arbeiten (Überwindung der Arbeitsblattmonokultur!)
- Ein „pädagogischer Atlas“ mit gelungenen Beispielen aus Bremen, Hamburg und Niedersachsen

11. Das Integrationskonzept für Kinder mit besonderem Förderungsbedarf überprüfen

Beunruhigend ist, dass die Revision der Förderkonzepte offensichtlich noch nicht im Focus der Aufmerksamkeit steht – obwohl dieses Thema angesichts der Fragen nach „Heterogenität und Individualisierung des Lernens“ hoch dringlich ist. Bremen galt noch bis vor wenigen Jahren als Hochburg eines integrativen Förderkonzepts.

- Droht der Inklusionsansatz verloren zu gehen?
- Mit welcher Begründung gibt es zunehmende Tendenzen zu einer externen Differenzierung und Auslagerung der Kinder mit Förderbedarf?

Das Problem

Wie werden Kinder mit einem besonderen Förderungsbedarf auf allen Niveaustufen: (S- und L-Schüler, LRS, ADS etc.) integriert? Die Frage ist uns erneut an vielen Stellen und auf sehr widersprüchliche Weise begegnet. Die „herrschende Lehre“ setzt auf weitgehende Integration. Wir haben allerdings viele Situationen erlebt, in denen Kinder und Lehrer offensichtlich mit dem Bremer Integrationskonzept überfordert waren. Und wir haben Situationen erlebt, in denen nach unserer Einschätzung unnötig über viel zu lange Zeiträume „getrennt“ gefördert wurde. Es gab aber auch gelungene Beispiele. Die Lage scheint unübersichtlich.

Mögliche Schritte

Vor der Entscheidung über erneute Strukturveränderungen und Maßnahmenpläne muss eine Zusammenschau der bisherigen Bremer Erfahrungen erreicht werden. Dafür sollte sobald als möglich - mit externer (!) Unterstützung – eine Expertengruppe unter der Beteiligung der Behörde, des LIS und Praktikern aus allen Schultypen (also nicht nur den Förderzentren!) eingesetzt werden, die bis Ende 2007 eine Bestandsaufnahme sowie einen Empfehlungskatalog vorlegt.

Schulen in der externen Evaluation 2007 in Bremen

P- Schulen Bremen	
1	Schule a.d. Alfred-Faust-Straße
2	Schule a.d. Andernacher Straße
3	Schule a.d. Curiestraße
4	Schule a.d. Düsseldorfer Straße
5	Schule Farge
6	Schule a.d. Stader Straße
P- Schulen Bremerhaven	
7	Astrid-Lindgren-Schule
Sek I - Schulen Bremen	
8	Alexander-von-Humboldt-Schule
9	Gymnasium Horn
10	Gymnasium Obervieland
11	SZ a.d. Helsinkistraße
12	SZ Obervieland
13	SZ Rockwinkel
14	SZ a.d.Schaumburger Straße
15	SZ a.d. Ronzelenstraße
16	SZ Habenhausen
17	Albert-Einstein-Schule
18	ISS a.d. Hermannsburg
19	ISS Gerhard-Rohlf's-Schule
Sek I - Schulen Bremerhaven	
20	Immanuel-Kant-Schule
21	Schule Am Leher Markt
22	Lloyd Gymnasium Bremerhaven
23	Humboldtschule
24	Gaußschule II
FÖZ Bremen	
25	Förderzentrum Obervieland
26	Schule Am Wasser
FÖZ Bremerhaven	
27	Anne-Frank-Schule