

Höhmann, Katrin; Ilsemann, Cornelia von; Kirchhoff, Dietmar; Seydel, Otto
**"Qualität" als Rahmen der Schulentwicklung. Verfahren und Philosophie der
Qualitätsentwicklung des Bremer Schulwesens**

Die Deutsche Schule 99 (2007) 3, S. 303-315



Quellenangabe/ Reference:

Höhmann, Katrin; Ilsemann, Cornelia von; Kirchhoff, Dietmar; Seydel, Otto: "Qualität" als Rahmen der Schulentwicklung. Verfahren und Philosophie der Qualitätsentwicklung des Bremer Schulwesens - In: Die Deutsche Schule 99 (2007) 3, S. 303-315 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-273000 - DOI: 10.25656/01:27300

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-273000>

<https://doi.org/10.25656/01:27300>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Digitalisiert

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Katrin Höhmann, Cornelia von Ilsemann,
Dietmar Kirchhoff, Otto Seydel

„Qualität“ als Rahmen der Schulentwicklung

Verfahren und Philosophie der Qualitätsentwicklung des
Bremer Schulwesens

Bildungspolitik und Schulaufsicht sollen die Schulen darin unterstützen, sich in der Folge gesellschaftlich veränderter Ansprüche zu wandeln, sie sollen klare Orientierung geben, Fehlentwicklungen Einhalt gebieten, sich aber nicht in alles einmischen, sondern *Freiräume schaffen*. Das Land Bremen hat ein differenziertes System klar definierter und aufeinander bezogener Vorgaben und Verfahren der Qualitätsentwicklung und der Qualitätssicherung entwickelt. Ein Schwerpunkt ist die *Externe Evaluation*, die in ihrer Zielsetzung der Schulinspektionen in anderen Bundesländern entspricht, sich in Verfahrensteilen und Haltungen aber deutlich unterscheidet.

1. Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung

Die Gestaltung der Bildungspolitik und damit die Qualitätsentwicklung im Bremer Schulsystem wurde von den Empfehlungen der *Schulreformkommission* geprägt, die 1993 unter Leitung von Prof. Wolfgang Klafki unter dem Titel „Kontinuität und Innovation“ erschien. Sie war Grundlage für die Schulgesetznovelle in 1994. Ziel war ein Schulsystem, das durch Integration, Durchlässigkeit, Durchgängigkeit, Partizipation und Teilautonomie geprägt sein sollte. Der Auftrag an die Schulen, Schulentwicklung mithilfe eines Schulprogramms selbstständig zu betreiben, spielte hier erstmals eine Rolle. Durch eine Schulinspektion sollte die Qualitätssicherung gewährleistet werden.

Das Schulgesetz wurde im Dezember 1994 eingeführt. Damit wurde Bremen vor über zehn Jahre zum *Vorreiter der heutigen Schulinspektion*. Der Stadtstaat wollte neue Wege in der Qualitätssicherung beschreiten und auch die Rolle der Schulaufsicht neu definieren. „Die Schulinspektion ist verantwortlich für die Gestaltung der schulübergreifenden, externen und vergleichenden Evaluation von Unterricht und weiterem Schulleben, insbesondere im Hinblick auf die Gleichwertigkeit des schulischen Angebots in den Stadtgemeinden.“ So lautete § 13 des damaligen Schulverwaltungsgesetzes. Aber schon im Jahr 2001 verschwand diese zukunftsweisende Einrichtung wieder aus der Bremer Schullandschaft (vgl. Maritzen 1999, Kirchhoff 2000).

Dies änderte sich, als Bremen aufgrund des schlechten Abschneidens bei den *internationalen Schulleistungsstudien* PISA und PIRLS/IGLU. Senator Willi Lemke rief am 15. Mai 2002 den ersten „*Runden Tisch Bildung*“ zusammen. (Schweitzer 2002) Es beteiligten sich Vertreter aller Gruppen, die für die Entwicklung des Schulwesens unmittelbar oder mittelbar Verantwortung tragen.

Ausgelöst durch die Empfehlungen des Runden Tisches wurde das Qualitätsmanagement im Bremer Schulwesen in den Jahren nach 2003 neu konzipiert und durch eine erneute Schulgesetznovelle verankert.

Die Eckpunkte dieses Qualitätsmanagements sind in der *Rahmenplanung für die Qualitätsentwicklung des Bremer Schulwesens* festgelegt (<http://www.bildung.bremen.de/sfb/broschueren/rahmenplanung.pdf>). Diese gibt Antwort darauf, welche Ziele angestrebt werden, wo das Bremer Schulwesen aktuell steht, was von wem wie und bis wann in den kommenden Jahren getan werden muss, um die Ziele zu realisieren. *Zentrale Elemente* dieses Qualitätsmanagements sind:

(1.) Der „*Orientierungsrahmen Qualität*“ beschreibt, was gute Schule ausmacht, und bildet den bildungspolitischen Referenzrahmen für alle, die im schulischen Kontext arbeiten: Schulaufsicht wie Schulleiter und Schulleiterinnen, Lehrerinnen und Lehrer wie das nicht unterrichtende pädagogische Personal.

(2.) *Standardisierung und Leistungsüberprüfungen*: Vergleichs- und Parallelarbeiten, zentrale Abschlussarbeiten und Zentralabitur sind auch in Bremen wichtige Instrumente zur Selbstvergewisserung der Einzelschule und des Systems.

(3.) Die *Jahresplanung*: In der Jahresplanung beschreiben Schulen, welche Schritte sie in ihren schulischen Entwicklungsvorhaben gehen werden.

(4.) Das *Schulprogramm*: In ihm positioniert sich die Schule mit ihrer Arbeit, ihrem Leitbild (pädagogische Philosophie, fachliches Selbstverständnis) und ihrer Vorhaben im Schulentwicklungsprozess. Die Jahresplanung ist Teil des Schulprogramms.

(5.) Neben internen Evaluationsverfahren die *Externe Evaluation* (Schulinspektion): Seit 2003 werden jährlich 30 Bremer Schulen evaluiert.

(6.) Die *Zielvereinbarungen*: Die Schule vereinbart u.a. auf der Basis ihres Schulprogramms, der Berichte der externen Evaluation, der Jahresplanung und ihrer Entwicklungsbedarfe verbindliche Ziele mit dem bzw. der für sie zuständigen Schulaufsichtsbeamtin / Schulaufsichtsbeamten.

Als zentrales Element der Qualitätssicherung wurde der „*Orientierungsrahmen Schulqualität*“ erarbeitet, in dem u.a. relevante Qualitätsbereiche beschrieben und festgelegt sind. Unter Bezugnahme auf die Ergebnisse der Schulqualitätsforschung, auf die Prinzipien von Q2E (nach der die beruflichen Schulen arbeiten), auf rechtliche Vorgaben und nicht zuletzt auf die langjährigen Erfahrungen von Praktikern werden Merkmale benannt, die gute Schulen auszeichnen. Der Orientierungsrahmen Schulqualität ist *in fünf Bereiche untergliedert*:

- *Input und Kontextmerkmale*: Innerhalb dieses Qualitätsbereichs wird betrachtet, unter welchen Rahmenbedingungen die Schule arbeitet. Der Bildungserfolg einer Schule wird maßgeblich von externen Rahmenbedingungen beeinflusst. Schulen haben konkrete Aufträge, die im Schulgesetz und in Curricula und Bildungsplänen definiert sind, und verfügen über unterschiedliche Ressourcen. Die Schülerinnen und Schüler, aber auch die Lehrkräfte und Schulleitungen bringen bestimmte Voraussetzungen und Erfahrungen mit, die den Bildungs- und Erziehungsprozess beeinflussen.

- *Lernkultur*: Hier wird betrachtet, wie der Unterricht in allen Aspekten gestaltet ist und wie normative Rahmenbedingungen (Bildungsstandards und Cur-

ricula, Schulgesetz) in schulinternen Curricula umgesetzt sind. Die Gestaltung wirksamer Lehr- und Lernprozesse ist die zentrale Aufgabe jeder Schule und jeder Lehrkraft.

- *Schulkultur*: Unter dieser Überschrift wird die Schule als Lebensraum in den Blick genommen. Hier wird betrachtet, wie sich das soziale Klima einer Schule entwickelt und wie sich die Schülerinnen und Schüler und ihre Eltern am Schulleben beteiligen. Eine Schule als Lebensraum übernimmt eine wichtige Rolle im Stadtteil und kooperiert auf vielfältige Weise mit außerschulischen Partnern.
- *Schulmanagement*: In diesem Bereich werden zentrale Elemente der Führung und Entwicklung einer Schule betrachtet. Hier wird fokussiert, wie Schulleitungen ihre Rolle ausfüllen und die Verantwortung für die Qualität ihrer Schule übernehmen. Zentrale Themen sind Führungsethos, Organisation von Schule und Unterricht, Ressourcen- und Verwaltungsmanagement, Qualitätsmanagement und Personalentwicklung.
- *Output / Ergebnisse und Erfolge der Schule*: In diesem Bereich steht die Überprüfung des Erfolges der Schule im Mittelpunkt. Während in den anderen Bereichen die Qualität von Prozessen beschrieben wird, werden hier Ergebnisse überprüft und gemessen. Von zentraler Bedeutung sind die Kompetenzen der Schüler(innen), soweit diese erfassbar sind, und die Abschlüsse, die sie erzielen.

Schulen unterscheiden sich auf vielfältige Weise und arbeiten unter gänzlich unterschiedlichen Bedingungen. Es obliegt der *Verantwortung der Schule*, ihre Entwicklungsprioritäten zu definieren und Wege zu finden, wie Kriterien des Rahmens „mit Leben gefüllt werden“. Der Orientierungsrahmen Schulqualität dient u.a. als *Orientierungshilfe* für das schulinterne Qualitätsmanagement. Die im Qualitätsrahmen formulierten Bereiche und Kriterien dienen auch als Grundlage für eine Bewertung im Rahmen einer externen Evaluation wie für ein Controlling durch die Schulaufsicht.

Der Bremer Orientierungsrahmen ist im Rahmen der Qualitätsentwicklung und -sicherung Referenzrahmen für alle Akteure des Bildungssystems. Das gesamte System der Qualitätssicherung – im Zusammenspiel von Schule, Schulaufsicht, externem Feedback sowie Unterstützung und Fortbildung – ist als ein lernendes System anzusehen:

- Schulen lernen, nach innen wie nach außen vermittelbare Ziele zu entwickeln, in Form eines Schulprogramms zu manifestieren, diese zu realisieren, selbst zu überprüfen und ihrer Umwelt transparent zu machen.
- Schulen und Schulaufsicht lernen, im Rahmen eines gemeinsam festgelegten Qualitätsrahmens – intern wie extern – festzustellen, ob geplante Ziele erreicht werden, und ein systematisches Wissen über ihre Leistungen und Wirkungen zu erzeugen.

Die Schulen beginnen beispielsweise mit einer *Jahresplanung*, die für ALLE verbindlich bis zum Sommer 2005 bearbeiten und der Schulaufsicht schriftlich vorlegen sollten. Bis zum Sommer 2007 hatte dann jede Schule die Aufgabe, ihr Schulprogramm zu entwickeln. Die Jahresplanung ist Teil des Schulprogramms. Die Ergebnisse der ersten Runde dieser Jahresplanung sind vom IFS in Dortmund evaluiert worden (vgl. den Beitrag von Berkemeyer, Kummer und Müller in diesem Heft).

Abbl: Orientierungsrahmen Schulqualität: Qualitätsbereiche

<i>Interne Evaluation</i>				
Input Und Kontext- merkmale 1	Prozess			Output und Ergebnisse 5
1	Lernkultur 2	Schulkultur 3	Schul- management 4	5
Ressourcen	Unterrichtsgestaltung, Lehrerhandeln im Unterricht	Soziales Klima in der Schule	Schulleitungshandeln	Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler
Soziales Umfeld und Schule	Schülerunterstützung im Lernprozess u. in der Persönlichkeitse- ntw.	Gestaltung der Schule	Organisation von Schule und Unterricht	Schulabschlüsse
Gebäude und Außenanlagen	Leistungserwartung und Leistungsfeststellung	Beteiligung der Schülerschaft, der Eltern und Betriebe	Qualitätsmanagement	Schulzufriedenheit
Normative Rahmenbedingun- gen	Schulinterne Curricula	Kooperation mit gesellschaftliche n Partnern	Ressourcen- und Verwaltungsman- agement	Außenwirkung und Zufriedenheit der Abnehmer
Qualifikation der Beschäftigten	Umgang mit Zeit in der Schule	Schüler- und Elternberatung	Personalmanage- ment	-
Qualitätsentwicklung				
<i>Externe Evaluation</i>				

Controlling (Schulaufsicht)

Schulleistungsvergleiche/ Wissenschaftliche Evaluation

2. Die externe Evaluation

Nachdem im Jahr 2002 auch die Grundschulergebnisse im IGLU-Ländervergleich für Bremen (Bos u.a. 2004) sehr schlecht ausgefallen waren, forderte der Senator für Bildung und Wissenschaft eine sofortige unmittelbare Überprüfung der Bremer Schullandschaft vor Ort, beginnend mit den Grundschulen. Aus den Fehlern der Vergangenheit hatte man gelernt. Angesichts der engen Verflechtungen und konkurrierenden Seilschaften in der Bremer Schullandschaft sollte für diese Externe Evaluation gelten:

- (1.) Die Evaluation wird nicht durch ein landeseigenes Institut durchgeführt, sondern durch eine unabhängige Einrichtung von außen.
- (2.) Die Evaluation zielt nicht auf ein quantitatives Ranking der Schulen, sondern auf eine Identifikation von Schwächen und Stärken, der „blinden Flecken“

der Einzelschule und zwar in der Weise, dass die Schule diese Analyse als Hilfe und nicht Bedrohung erfährt.

(3.) Die Inspektion soll „Externe Evaluation“ heißen, um sich von anderen Verfahren abzugrenzen, auch von der Bremer Schulinspektion Ende der 90er Jahre und der anderer Länder.

(4.) Die Evaluation wird geleitet von einem gemeinsamen Qualitätsverständnis einer „Guten Schule“, das alle Evaluatoren teilen.

(5.) Die Evaluation soll unverzüglich beginnen.

Dem Misstrauen der Lehrer(innen) gegenüber allem, was „von oben“ kommt, wurde begegnet, indem eine externe Evaluation etabliert wurde, deren Mitglieder *nicht aus Bremen* kommen und in keinerlei Abhängigkeitsverhältnis zu Bremen stehen.

2.1 Die Experten und Expertinnen

Im Jahr 2003 gab es in Deutschland noch keinen einzigen „ausgebildeten“ Schulinspektor. Das schleswig-holsteinische EVIT (Externe schulische Evaluation im Team, Kühme 2005) hatte gerade seine ersten Gehversuche hinter sich – und wäre aus den genannten Gründen, wegen der unmittelbaren Einbindung der zuständigen Schulaufsicht – auch für Bremen zum damaligen Zeitpunkt kontraproduktiv gewesen. Das Überlinger Institut für Schulentwicklung am Bodensee – weiter weg von Bremen geht’s kaum – wurde beauftragt, 15 Experten zu suchen, die Zeit hätten, innerhalb des nächsten halben Jahres 30 Grundschulen qualifiziert untersuchen zu können.

Aus der Not wurde eine Tugend: Es fanden sich Experten und Expertinnen quer durch ganz Deutschland, pensionierte Schulleiterinnen und Schulleiter, Schulaufsichtsbeamtinnen und -beamte und Seminarleiterinnen und -leiter – also Menschen mit einem Maximum an eigener pädagogischer Erfahrung in der unmittelbaren Einschätzung von Einzelunterricht und Schulkontexten, mit einer hohen Sensibilität in ihrer Fähigkeit zum positiven und zum kritischen „Feedback“.

2.2 Lernen aus Differenzen

Das Wesentliche der Bremer Externen Evaluation besteht aus einem einfachen Prinzip: dem *Lernen aus der Differenz*. Mit dem ersten Gang am frühen Morgen durch das Schultor, den flüchtigen Kontakten mit den ankommenden Kindern, den spontanen Eindrücken über die Gestaltung der Gänge, dem ersten Gespräch mit dem Schulleiter, dem eiligen Blick ins Lehrerzimmer – aus all diesem entsteht blitzschnell eine erste – scheinbar konsistente – Fantasie über diese Schule. Diese müsste man sich eigentlich verbieten. Es ist im wahrsten Sinn des Wortes *ein Vorurteil*. Die entscheidende Aufgabe des dann folgenden Besuches besteht darin, dieses Bild zu zerstören und dann wieder – nunmehr inkonsistent, mit allen seinen Ungereimtheiten – neu aufzubauen. Basis dafür ist das bekannte *Repertoire der „Schulinspektion“* (vgl. Müller 2002, Riecke-Baulecke u.a. 2005): möglichst viele Unterrichtsbesuche, der Gang über den Schulhof in der Pause, ausführliche Interviews mit der Schulleitung, einzelnen Lehrern und einer Lehrergruppe, Schülervertretern, Elternvertretern, Schulsekretärin, Hausmeister, Sozialpädagogen. Die Gespräche und Hospitationen sind gestützt durch einen offenen Interview- und Beobachtungsleitfa-

den. Das Entscheidende: Jede auch noch so kleine Reibung, jede Widersprüchlichkeit der Bilder, die in diesen Gesprächen erkannt werden, jeder Wahrnehmungsunterschied zwischen den Evaluationspartnern, sind Anlass für einen zweiten, manchmal dritten Blick, eine Suche nach Hintergründen, die Formulierung einer offenen Frage.

2.3 Das Verfahren

Die Evaluatoren erhalten bereits frühzeitig die *Basisdaten der Schule* von der Behörde. Die Schulen werden über die Schulleiter(innen) über das Verfahren informiert und erhalten die Aufforderung, den Evaluator(innen) eine Frage zu senden, die aus Sicht der Schule von besonderem Interesse ist und der die Evaluator(inn)en bei ihrem Besuch nachgehen sollten. Darüber hinaus werden für die Evaluator(inn)en *Informationen* zusammengestellt. Hierzu gehören – soweit vorhanden – Ergebnisse der internen Evaluation und nationaler, internationaler Leistungsvergleichsstudien und Vergleichsarbeiten. Hinzu kommen weitere Texte, die ein Selbstbild der Schule vermitteln können, das Schulprogramm, die Jahresplanung sowie typische Beispiele für die Schulkultur und das Schulprofil der Schule. Typische Briefe an Schüler(innen) wie Eltern können ebenso dazu gehören wie Schülerarbeiten, auf die die Schule besonders stolz ist.

Es gibt einen *'Vorbesuch'* der Evaluator(inn)en, bei dem noch mal grundlegende Fragen geklärt werden und – wenn dies die Schule wünscht – das Verfahren dem Kollegium vorgestellt wird. Dies hat sich insofern bewährt, als schriftliche Informationen erfahrungsgemäß häufig nicht zur Kenntnis genommen werden.

Die eigentlichen Schulbesuche der Evaluatorenteams dauern in kleinen Systemen zwei, in großen drei Tage. Zu ihren Besuchen gehört der Gang durch die Schule – häufig von Schülerinnen und Schülern geführt – ein Einführungsgespräch mit der Schulleitung, Unterrichtsbesuche und soweit es sich um eine Ganztagschule handelt, Besuche der außerunterrichtlichen Bildungsangebote. Es finden Gespräche statt mit Schülern, Lehrern, Eltern, Sozialpädagog(inn)en, Sekretär(in), Hausmeister(in) und Reinigungskräften. Der Besuch endet mit einem Abschlussgespräch mit der Schulleitung. Eine erste Rückmeldung an das Kollegium wird je nach Wunsch und Situation angefügt.

Erst nach dem Besuch kommt es zur *Kontaktaufnahme mit der Schulaufsicht*. Etwa 14 Tage nach dem Besuch geht ein vorläufiger Bericht an die Schulleitung. Diese hat die Möglichkeit zu Ergänzungen und Gegendarstellungen. Es folgt ein Nachgespräch mit dem Kollegium über die Evaluationsergebnisse. Erst dann geht der Bericht an das Institut in Überlingen und von dort an die zuständige Schulaufsicht beim Senator für Bildung und Wissenschaft. Nach Eingang aller Berichte sowie einem Auswertungsgespräch aller Evaluator(inn)en wird ein *zusammenfassender Bericht* geschrieben, in dem Aspekte aufgezeigt werden, die wiederholt bei den Evaluationen sichtbar wurden und insofern nicht nur Handlungsbedarf bei einzelnen Schulen sichtbar machen, sondern offensichtlich ein zentraler Faktor im gesamten System sind.

In diesen Empfehlungen wird dem Senator für Bildung und Wissenschaft sehr differenziert mitgeteilt, wo Handlungsbedarf jenseits des Veränderungsbedarfs in

einzelnen Schulen besteht. In den Empfehlungen von 2007 werden beispielsweise *drei zentrale Handlungsfelder* genannt. Konkret wird unter anderem empfohlen:

Die Behörde als Steuerungsinstanz des Gesamtsystems

- (1.) Kommunikationsbarrieren zwischen Behörde und Schule weiter abzubauen;
- (2.) Vereinfachen – Verlangsamen – Vertiefen;
- (3.) die Balance von „Verbindlichkeit der Anforderungen an die Gesamtbremer Schulentwicklung“ und „Selbstständigkeit der Einzelschule“ zu sichern;
- (4.) die Qualität der Maßnahmen zu überprüfen, die mit einem „Outsourcing“ verbunden sind;

Die Schulaufsicht im Blick auf die Schulen der Region

- (1.) „Datengestützte Zielvereinbarungsgespräche“ zu führen
- (2.) „Schulscharfe Ausschreibungen“ zu ermöglichen
- (3.) überforderten Kollegen eine neue Perspektive zu bieten
- (4.) Gebäude und Raum als „dritten Lehrer“ ernst zu nehmen

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

- (1.) die Verantwortung für die Qualitätsentwicklung an die Einzelschule zu übergeben
- (2.) Unterricht zu individualisieren, Teamarbeit zu fördern, Lernwerkstätten für Lehrerinnen und Lehrer einzurichten
- (3.) das Integrationskonzept für Kinder mit besonderem Förderungsbedarf zu überprüfen.

Gemeinsam mit dem zusammenfassenden Bericht gehen dann *alle Berichte an den Senator* für Bildung und Wissenschaft persönlich und an die Abteilungsleitung Bildung. Die zuständigen Schulaufsichtsbeamten, die sich um die Einzelschule kümmern, erhalten ausschließlich die Berichte ihrer Schulen. Die Berichte bilden u.a. eine Grundlage für die Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulaufsicht.

2.4 Beobachtungsbereiche

Der Fokus für Schulbesuche, Beobachtungen, Interviews und schließlich für den Bericht orientiert sich an den Qualitätsdimensionen des Bremer Qualitätsrahmens. Das Bild einer „guten Schule“, dass die Evaluatoren gemeinsam leitet, ist im Wesentlichen beeinflusst durch die jüngst veröffentlichten „Standards einer guten Schule“, die von dem Arbeitskreis „Blick über Zaun“ vorgelegt wurden (www.blickueberdenzaun.de)¹. Hier im Überblick:

- (1.) dem Einzelnen gerecht werden;
- (2.) Basiskompetenzen für alle sichern;
- (3.) durch Unterricht erziehen, Verstehen lehren, Bildung ermöglichen;
- (4.) die Freude an der eigenen Leistung fördern;

¹ Diese sechs Kriterien einer „guten Schule“ wurden formuliert auf der Basis des Aufrufs des Arbeitskreises „Blick über den Zaun“ (vgl. Seydel 2005). 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.

- (5.) sich in der Gemeinschaft bewähren;
- (6.) Schule lernt.

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 Evaluatorenteams eine gemeinsame Orientierungsfunktion:

(1.) *Das Schulklima und die Schulkultur*: Hier geht es um die gestaltete Umgebung (Zuwege zur Schule, Außenanlagen, Pausenhof, ...) und um die Innenräume (Treppenhäuser, Flure, Klassenräume, Mensa, Lehrerzimmer, Toiletten, ...) es geht aber auch um das pädagogische Klima, die Beziehungen zwischen Erwachsenen und Kindern bzw. Jugendlichen und vor allem um die Interaktionen innerhalb der Kinder- bzw. Jugendlichengruppe. Ein weiterer wichtiger Faktor ist das Schulleben im Bereich der Regeln, Riten und Feiern aber auch in Hinblick auf den Umgang mit Zeit (morgendlicher Beginn, Buszeiten, Studentakt, Pausen ...) sowie bezüglich der Außenbeziehung.

(2.) *Der Bildungs- und Erziehungsauftrag*: Gefragt wird danach wie die Selbstkompetenz der Schülerinnen und Schüler gefördert, die Sozialkompetenz entwickelt, die Methodenkompetenz erweitert und die Fach- und Sachkompetenz der Schülerinnen und Schüler ausgebildet wird.

(3.) *Lehren und Lernen*: Intensiv in den Blick genommen werden sowohl Unterrichtsformen und Unterrichtsmethoden, der Umgang mit Heterogenität, Anforderungen und Herausforderungen für Schülerinnen und Schüler und das fachliche Niveau, die Formen der Leistungsrückmeldung, wie auch schulinterne Curricula, die Formen der Förderarbeit.

(4.) *Führung und Management*: Unter diesem Aspekt wird u.a. das Führungsverständnis (Leitbild, Entscheidungsfindung, Transparenz, Delegation, ...), die Personalentwicklung (Hospitationen, Personalentwicklungsgespräche, Fortbildungsplanung, ...), die Formen der Kooperation (Konferenzkultur, Jahrgangsteams, Fachgruppenkooperationen, ...), der Umgang mit den Daten von landesweiten Vergleichsarbeiten, Tests u.a. sowie die Schulentwicklungsplanung wie sie sich in der Jahresplanung und im Schulprogramm ausdrücken.

(5.) *Zufriedenheit*: Unter dieser Überschrift wird die Zufriedenheit von Schülerinnen und Schülern wie Lehrerinnen und Lehrern, den Eltern sowie dem technischen / administrativen Personal und den pädagogischen Mitarbeiter(inne)n erhoben.

(6.) *Besonderheiten der Schule*: Unter dieser Überschrift wird das besondere Profil der Schule genauer betrachtet.

2.5 Philosophie der Externen Evaluation

Auch wenn der Evaluationsfahrplan und die *Qualitätskriterien* sich auf den ersten Blick nur wenig von den Inspektionskonzepten der anderen Länder unterscheiden. *Der Bremer Weg entspricht nicht der überwiegend herrschenden Praxis*. Die Schulinspektor(inn)en der meisten anderen Bundesländer werden derzeit trainiert, Bewertungen in Ziffern abzugeben, diese liegen meistens zwischen 1 und 4. Dies an den Niederlanden orientierte Verfahren gilt als objektiv, transparent und schafft vermeintlich Vergleichbarkeit. Die Diskussion über die „wirkliche“ Objektivität dieser Verfahren ist aus der Debatte um Forschungsergebnisse über Ziffernnoten bekannt und sicherlich nicht 1:1 übertragbar. Es ist hier auch nicht der Ort, diese Diskussion erneut zu führen. Trotz-

dem sollte sie Berücksichtigung finden bei der *Metaevaluation* der verschiedenen Qualitätssicherungsverfahren. (vgl. Bos, Holtappels, Rösner 2006)

Entscheidend für den Bremer Weg ist *die konsequent „qualitativ“ orientierte Inspektion*. Es ist nicht das primäre Ziel, eine „objektive“ empirisch „quantitativ“ begründete Wahrheit über eine Schule herauszufinden. Ziel ist es, Erkenntnisse zu gewinnen, die – zumindest mittelfristig – den Schülern dieser Schule nützen können. Es ist nicht das Ziel, die beste (und das heißt ja immer auch – mit allen Stigmatisierungsfolgen – die schlechteste!) Bremer Schule zu finden. Es sollen *die guten Ansätze*, die selbst in der angeblich schlechten Bremer Schule gefunden wurden, ans Licht gebracht und gestärkt werden. Es sollen Schulen mit einem großen Entwicklungsbedarf ermutigt werden, sich die notwendige Unterstützung zu holen. Die externe Evaluation muss vor allem anderen der internen Schulentwicklung dienen und nicht umgekehrt. Die Erfahrungen aus drei Jahren Bremer Externer Evaluation zeigen, dass die Offenheit des Verfahrens, das Eingeständnis, dass jede „Beurteilung“ subjektive Züge trägt, eine entscheidende Bedingung für die überraschend hohe Akzeptanz war. Eine externe Evaluation hat nur dann eine Chance, der internen Schulentwicklung zu dienen, wenn sie vom Kollegium ernst genommen wird. Und diese Akzeptanz ist angesichts der sonstigen eher ablehnenden Haltung gegenüber Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung und der konkreten Verfasstheit der Bremer Lehrerschaft ein sehr hohes Gut.

Hinter der Entscheidung für ein primär qualitativ ausgerichtetes Verfahren der Evaluation steht eine bestimmte *pädagogische und bildungspolitische Haltung*: Bildung und Erziehung sind im Blick auf den einzelnen Schüler und auf den einzelnen Lehrer am Ende immer ein ganzheitlicher und im Blick auf den einzelnen Menschen ein einmaliger Prozess. Die Aufspaltung in „zählbare“ Einzelaspekte ist nützlich, aber in ihrer konkreten Aussagekraft über die pädagogische Qualität einer Schule begrenzt. Selbstverständlich muss die Überprüfung einer Schule sowohl die harten Input- wie auch die „Output“-Daten einbeziehen. Es nützt niemandem, wenn zwar Eltern, Lehrer und der Hausmeister einer Schule hochzufrieden sind, das Schulleben dynamisch, der Pausenhof umweltgerecht gestaltet ist – die Kinder aber am Ende weder lesen, noch schreiben noch rechnen können. Und davon gibt es in Bremen – das ist die bittere PISA-Pille² – viel zu viele. Darum hat auch Bremen *quantitative* Erhebungsverfahren im Pflichtprogramm des Bildungsmonitorings: Vergleichsarbeiten, zentrale Prüfungen, Schulstatistiken über Abschlüsse, Abbrecher- und Wiederholerquoten etc., regionale und überregionale Vergleichsuntersuchungen. Externe Evaluation muss die Anhäufung von Daten nicht vergrößern, sondern sie soll Schulen eine Orientierung geben über ihren Entwicklungsstand. Mit der Bremer Variante der externen Evaluation sollen die sogenannten Output-Daten einen Gegenhalt erfahren durch ein offenes *qualitatives* Verfahren, in dem nicht ausschließlich die Ergebnisse, sondern die Prozesse oder genauer – die Menschen einer Schule – im Fokus sind. Gäbe es die beiden anderen Analyseebenen (Input- und Outputanalyse) nicht, wäre es zu wenig. Zusammen wird ein Schuh daraus.

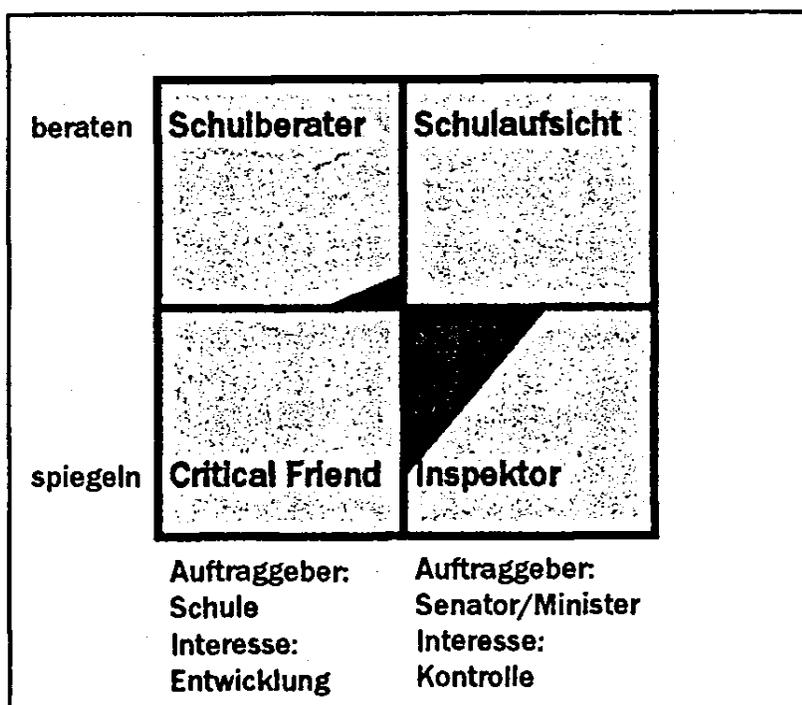
2 Die spezifischen Bremer Landesergebnisse sind in den Berichten zu PISA 2000 und 2003 differenziert dargestellt. (Vgl. Deutsches PISA-Konsortium 2003, PISA-Konsortium Deutschland 2005)

2.6 Akzeptanz der Externen Evaluation

Externe Evaluation / Schulinspektion kann Schulentwicklungsprozesse nur dann erfolgreich unterstützen, wenn sowohl *Schulinspektion* wie *Schulaufsicht*, *Schulberater* und *Critical Friend* zusammenwirken. Schulen müssen ernsthaft an einer Selbstüberprüfung interessiert sein. Eine Externe Evaluation ohne eine anerkannte und ernst genommene Schulaufsicht geht bei den Schulen ins Leere. Eine Externe Evaluation ohne ein breites Netz an Beratungs- und Unterstützungsangeboten, die die Schulen in ihrer Weiterentwicklung unterstützen, ist sinnlos. An diesen Abstimmungsprozessen wird in Bremen intensiv gearbeitet. Schulaufsicht und Landesinstitut wurden im Jahr 2006 neu aufgestellt und sind – wie die externen Evaluator(inn)en – auf den neuen Qualitätsrahmen der Bremer Schulentwicklung verpflichtet worden.

Die Unterstützungssysteme (Landesinstitut für Schule, Universität u.a.) haben auf der Basis der Evaluationsberichte ein passgenaues Fortbildungsangebot entwickelt. Schulen, die dies wünschen, werden im Qualitätsmanagement fortgebildet. Es gibt darüber hinaus Angebote zur Binnendifferenzierung und Methodenkompetenz der Lehrerinnen und Lehrer; Lehrerinnen und Lehrer werden mit Blick auf die Schülerinnen und Schüler mit „besonderem Förderungsbedarf“ unterstützen.

Abb.2 Externe Evaluation Bremen, Rollenklärung



Die *verfahrensimmanenten Schwierigkeiten* der Externen Evaluation waren vor allem pragmatischer Art: Durch den Termindruck gab es „wenig Zeit“ im Vorlauf und in der Nachbereitung, unzulängliche schriftliche Vorlagen vonseiten der Schulen. Trotz ausführlicher schriftlicher Information über Ziele, Verfahren und Konzepte klagten die Kollegien auch im zweiten Durchlauf über mangelnde Transparenz des Verfahrens. Offensichtlich fällt es nicht nur Schülerinnen und Schülern schwer, schriftlich vorgelegte Arbeitsaufträge vollständig zu erfassen. Hier wurde nachgebessert durch vorausgehende Informationsveranstaltungen mit den beteiligten Schulleitungen.

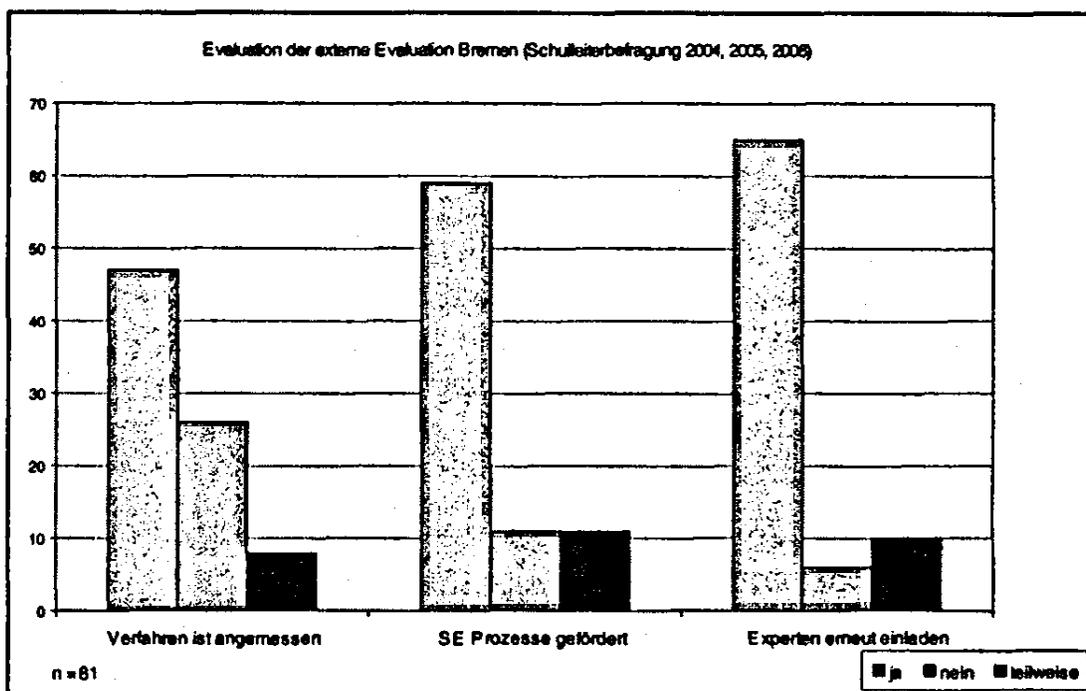
Zwei Drittel der Schulen beklagten bei der jährlichen Evaluation des Bremer Verfahrens der Externen Evaluation die *knapp bemessene Zeit* der Evaluation. Grund war nicht, dass sie das Gefühl hatten, dass die Evaluatoren ihre Schu-

len nicht angemessen erkannt hätten, sondern weil sie gern die Beratungskompetenz der Evaluator(inn)en intensiver genutzt hätten. An dieser Stelle haben sich die Evaluator(inn)en strikte Enthaltensamkeit auferlegt. Außer dem unmittelbar formulierten Ideenpool für mögliche Empfehlungen lautet die Rollenbeschreibung für die Bremer Evaluator(inn)en: Spiegeln und Empfehlen – aber keine Schulberatung.

In den Gesprächen mit Mitgliedern des Kollegiums vor der Evaluation begegnen die externen Evaluator(innen) regelmäßig einer großen *Skepsis und manchmal auch einer leisen Verachtung*. Die Haltung mag ein Zitat aus einem Gespräch veranschaulichen: „Was wollen Sie zu zweit als Fremder in so kurzer Zeit schon von unserer Schule verstehen?“ Bei der Schlussrunde, wenn also etwa drei Wochen später der schriftliche Bericht kommentiert wird, folgt dann – genauso regelmäßig – die große Verblüffung. Ein Zitat aus einer der jüngsten Rückmeldekongressen: „Wie ist es nur möglich, dass Sie innerhalb von zwei Tagen mehr über unsere Schule herausgefunden haben, als ich nach zwei Monaten verstanden hatte?“

Auch die Befragung der Schulleiter(innen) der evaluierten Schulen zur Einschätzung der Externen Evaluation jeweils ein halbes Jahr später nach Abschluss der Externen Evaluation zeigt die große Akzeptanz. Sie hat in den drei Jahren tendenziell eher zu- als abgenommen.

Abb. 3: Teilergebnisse der Evaluation der Externen Evaluation



2.7 Externe Evaluation mit systemischen Folgen

Beim Senator für Bildung und Wissenschaft wurde beschlossen, dass sich nicht nur die Schulen evaluieren lassen müssen, sondern auch Teilbereiche der Behörde. Der rote Faden für die *Behördenevaluation* wird an den Stellen aufgenommen, an denen von den Schulen besonders häufig Kritik geäußert wurde.

In allen drei Evaluationsdurchgängen haben die externen Evaluator(innen) festgestellt, dass es – aus Sicht von Schulleitungen und Kollegien – immer wieder explizit genannte und vermeidbare *Reibungsverluste* an den Schnittstellen zwischen Schulen und Behörde gibt. Es wird kritisiert, dass „die eine Hand nicht weiß was die andere macht?“, dass Daten abgefragt werden, die schon

längst erhoben worden sind, Bestellvorgänge (z.B.) Möbel nicht transparent und Schulleiterdienstversammlung nicht effektiv seien.

Ziel des geplanten Evaluationsvorhabens sollte es daher sein über Details dieser Reibungsverluste, unter Berücksichtigung der bereits bekannten Ursachen, möglichst genaue Informationen zu erlangen. Dabei gilt es zu erkennen, ob die Probleme ihre *Ursachen* eher auf der Ebene von Struktur (z. B. Behördenabläufe) und Organisation (z. B. einer Schulleiterdienstversammlung) oder auf der Ebene der Kommunikation und Handlungsweisen anzusiedeln sind. Die Evaluator(innen) erhalten auch den Auftrag, auf der Basis der Evaluation Empfehlungen für eine Weiterentwicklung der untersuchten Bereiche auszusprechen.

Beginnen wird die Behördenevaluation mit den Schulleiterdienstbesprechungen und der Praxis der Schulmöbelbestellungen. In einem zweiten Schritt werden die Verfügungen und Erlasse der letzten drei Jahre untersucht.

Mit der Evaluation der *Schulleiterdienstbesprechungen* wird ein kleines Segment in den Fokus genommen, das von den evaluierten Schulen häufig kritisch benannt wurde. Dieser Einstieg in die Evaluation der Schnittstelle zwischen Behörde und Schule soll konkretisieren, wo weiterer Evaluationsbedarf besteht und welcher Schritt im Bereich der externen Evaluation behördlichen Handelns als nächster erfolgt. Die Evaluation hat mit dem Besuch der Schulleiterdienstbesprechungen Ende April begonnen. Der Evaluationsbericht wird Ende 2007 vorliegen.

3. Fazit

Bremen steht vor großen Herausforderungen. Die dramatische wirtschaftliche und soziale Krise dieses Bundeslandes haben die Lehrer und Lehrerinnen zwar nicht zu verantworten, sie sind jedoch unmittelbar davon betroffen und müssen im Rahmen ihrer pädagogischen Verantwortung alles tun, was zur Förderung und Stabilisierung der Kinder und Jugendlichen beiträgt. Überdurchschnittlich viele Bremer Kinder und Jugendlichen leben unter der Armutsgrenze. Bremerhaven liegt auf Platz 2 der Armutsstatistik. Knapp 6.500 Kinder leben dort unter der Armutsgrenze. Das entspricht einem Anteil von 38 Prozent. In der Stadt Bremen sind rund ein Viertel aller Kinder finanziell benachteiligt. (Quelle, Radio Bremen Meldung am 28.03.2006)

Auf diese Situation muss gerade Schule reagieren. Verbesserte Bildung und Betreuung sind wichtige Faktoren, damit Kinder und Jugendliche besser heranwachsen können. Die Veränderung der Bremer Schulen kann nur gelingen, wenn sie als gemeinsame Aufgabe *aller* schulischen Kräfte verstanden wird. Dass sich alle Bürgerschaftsparteien der Bremer Deputation auf eine langfristige angelegte strategische Qualitätsplanung geeinigt haben, lässt darauf hoffen, dass auch in der Bildungspolitik realisiert wurde, dass man einen längeren Atem für diese Veränderung benötigt als nur eine Legislaturperiode. Schulentwicklung wird in Bremen auf dem Hintergrund der Entwicklung des Gesamtsystems verstanden. In den letzten Jahren ist man mit großen Schritten aufgebrochen, Defizite aufzuholen. Nun gilt es das Tempo zu verlangsamen, Verfahren weiter zu vereinfachen und Reformen zu vertiefen.

Literatur

Bos, Wilfried; Heinz Günter Holtappels, Ernst Rösner 2006: Schulinspektion in den deutschen Bundesländern – eine Baustellenbeschreibung. In: Bos, Wilfried u.a. (Hg.): Jahrbuch der Schulentwicklung, Band 14, S. 81 – 123, Weinheim und München: Juventa

- Bos, Wilfried; Eva-Maria Lankes u.a. 2004: IGLU – Einige Länder der Bundesrepublik Deutschland im nationalen und internationalen Vergleich. Münster: Waxmann
- Brügelmann, Hans 2007: Scharfe Brillen, wache Augen und ein einfühlsamer Blick. In: Schulverband Blick über den Zaun (Hrsg.): Beobachten, Bewerten, Beraten – Verfahren und Werkzeuge für eine andere Evaluation, (Eigenverlag) Stuttgart.
- Deutsches PISA-Konsortium (Hg.) 2003: PISA 2000. Ein differenzierter Blick auf die Länder der Bundesrepublik Deutschland. Opladen: Leske + Budrich
- Kirchhoff, Dietmar 2000: Projektziele, Konzept und methodisches Vorgehen des Modellversuchs ‚Qualitätssicherung durch Evaluation – Schulentwicklung im Spannungsfeld von Rechenschaft und Gestaltungsautonomie‘. In: Senator für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.). Abschlussbericht zum Modellversuch ‚Qualitätssicherung durch Evaluation – Schulentwicklung im Spannungsfeld von Rechenschaft und Gestaltungsautonomie‘. Bremen. S. 3-43
- Kühme, Christian 2005: EVIT – Externe Evaluation von Schulen in Schleswig-Holstein. In: Riecke-Baulecke u.a.: Externe Evaluation. Schulmanagement-Handbuch 116, S. 86 – 101. München: Oldenbourg
- Maritzen, Norbert 1999: Schulinspektion: Qualitätssicherung im Regelkreis von Schulprogramm, interner und externer Evaluation. Das Bremer Modell. In: Steffens, Ulrich; Bargel, Tino: Schule zwischen Autonomie und Aufsicht. Wiesbaden
- Müller, Sabine 2002: Schulinterne Evaluation – Gelingensbedingungen und Wirkungen. Dortmund: IFS-Verlag
- PISA-Konsortium Deutschland (Hg.) 2005: PISA 2003. Der zweite Vergleich der Länder in Deutschland – Was wissen und können Jugendliche? Münster: Waxmann
- Riecke-Baulecke, Thomas u.a. 2005: Externe Evaluation. Schulmanagement-Handbuch 116, München: Oldenbourg
- Schweitzer, Jochen 2002: Nach dem PISA-Ländervergleich: Für eine neue „Kultur“ der Bildung. In: Die Deutsche Schule, 94, 2002, S. 406-411
- Senator für Bildung und Wissenschaft (Hg.) 1993: Innovation und Kontinuität. Empfehlungen zur Schulentwicklung in Bremen. Bericht der Kommission zur Weiterführung der Schulreform in Bremen. Bremen: Eigendruck
- Seydel, Otto 2005: Was ist eine gute Schule? Zur Diskussion über Evaluationskriterien und Evaluationsverfahren. In: Die Deutsche Schule, 97, 2005, 3, S. 285-293
- Seydel, Otto 2005: „Hilfe! Der Inspektor kommt.“ Oder: Sind Schulen Kunstwerke? In: Pädagogik 9/2005, S. 10-14

*Cornelia von Ilse*mann, geb. 1948, Senatsrätin, Leiterin der Abteilung Bildung bei der Senatorin für Bildung und Wissenschaft, Bremen;
 Anschrift: Die Senatorin für Bildung und Wissenschaft, Rembertiring 8-12, 28195 Bremen;
 Email: cornelia.ilsemann@bildung.bremen.de

Otto Seydel, geb. 1945, Dr., 25 Jahre Lehrer und Leiter an der Internatschule Schloss Salem; Leiter des Instituts für Schulentwicklung Überlingen;
 Anschrift: In den Alten Gärten, 88662 Überlingen
 Email: otto.seydel@schulentwicklung-net.de

Katrin Höhmann, geb. 1961, Dr., Referatsleiterin Referat Qualitätsentwicklung und Innovationsförderung bei der Senatorin für Bildung und Wissenschaft in Bremen;
 Anschrift: Die Senatorin für Bildung und Wissenschaft, Rembertiring 8-12, 28195 Bremen;
 Email: katrin.hoehmann@bildung.bremen.de

Dietmar Kirchhoff, geb. 1958, Referent im Referat Qualitätsentwicklung und Innovationsförderung, zuständig für Bildungsmonitoring, Lernstandserhebungen und Schuldiagnostik bei der Senatorin für Bildung und Wissenschaft;
 Anschrift: Die Senatorin für Bildung und Wissenschaft, Rembertiring 8-12, 28195 Bremen;
 Email: dietmar.kirchhoff@bildung.bremen.de