

Runder Tisch Bildung

Empfehlungen
an den Senat der Freien Hansestadt Bremen

Bremen, am 15. 10. 2002

Inhalt

Vorwort	4
Einzelempfehlungen	6
1. Stärkung der Sprach- und Lesekompetenz und des selbstständigen Lernens	6
1.1 Kritisches Lesen, eigenständiges Urteilen und selbstständiges Lernen	6
1.2 Schulentwicklungsprogramm: Förderung der "Sprach- und Lesekompetenz"	8
1.3 Strukturelle Stärkung des Elementar- und des Primarbereichs	10
1.4 Leseförderung im Elternhaus	11
2. Verbesserungen im unteren Leistungsbereich / Verringerung der sozialen Kopplung	13
2.1 Aktionsprogramm für Brennpunkt-Schulen	19
2.2 Weiterentwicklung und Veröffentlichung laufender Modellversuche	22
2.3 Überprüfung und qualitative Verbesserung der Lehrer- und Erzieherausbildung unter dem Aspekt: den Umgang mit Heterogenität lernen	23

3. Weiterentwicklung des Schulmanagements als Unterstützung der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung	25
3.1 Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung als Aufgabe aller	28
3.2 Stärkung der Schulleitung	30
3.3 Neuordnung des Qualitätsmanagements	33
Ausblick	37
Die Mitglieder des Runden Tisches Bildung	39
Anhang	
Arbeitsvorschläge	41
A1. Stärkung der Sprach- und Lesekompetenz und des selbstständigen Lernens	41
A2. Verbesserungen im unteren Leistungsbereich / Verringerung der sozialen Kopplung	48
A3. Weiterentwicklung des Schulmanagements als Unterstützung der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung	52
Zusammenfassung	56

Vorwort

Der Senator für Bildung und Wissenschaft hat am 15. Mai 2002 den ersten *Runden Tisch Bildung der Freien Hansestadt Bremen* zusammengerufen, an dem Vertreter aller Gruppen beteiligt waren, die für die Entwicklung des Bildungswesens unmittelbar oder mittelbar Verantwortung tragen. Über 40 Repräsentanten - Schüler, Eltern, Lehrer, Schulleiter, Verbände, Arbeitgeber, Universität, Parteien, Schulbehörde - haben anschließend diese Initiative des Senators in vier ausführlichen Sitzungen aufgenommen. Der Boden, auf dem der *Runde Tisch* "stand", wurde gefestigt durch die Einsicht, dass angesichts der Ergebnisse der PISA-Studie eine entschiedene gemeinsame Anstrengung aller Beteiligten zur Verbesserung der Kindertagesheime und Schulen notwendig ist. Alte Graben- und Verteilungskämpfe müssen überwunden werden.

Der *Runde Tisch Bildung* richtet mit dieser Empfehlung an den Senat der Freien Hansestadt Bremen den Appell,

- deutlich zu machen, dass der Senat bereit ist zu einer radikalen Neubewertung des Bildungs- und Erziehungsauftrages und zu dessen Realisierung im schulischen Alltag;
- die enge Kooperation aller Senatsressorts (vor allem: Schule / Soziales / Kultur) einzufordern, da viele Teilprobleme nur gemeinsam lösbar sind (Elementarbereich - Primarbereich; Schule – Bibliotheken; Lehreraus- und -fortbildung etc.);
- die Verantwortlichkeit und Verantwortungsbereitschaft eines jeden zu stärken;
- die zeitnahe Umsetzung dieser Empfehlungen wirksam zu kontrollieren.

Die Empfehlungen wurden im Bewusstsein formuliert, dass die Entwicklung der Schulen nicht losgelöst werden kann von anderen gesellschaftlichen Prozessen – insbesondere nicht von

der Integration der Migranten und anderer gesellschaftlicher Randgruppen, dem Wandel des Geschlechterverhältnisses, der Zunahme der Gewaltbereitschaft, den Veränderungen der Arbeitswelt, den Herausforderungen der Medien. In diesen Problemfeldern sind die inzwischen konsensfähigen Mindeststandards zu beachten.

Die vorgeschlagenen Einzelmaßnahmen können allerdings erst dann eine wirkliche Verbesserung einleiten, wenn sie in ein pädagogisch qualifiziertes Gesamtprogramm von Schulentwicklung eingebettet sind. Darum muss die Umsetzung jeder Einzelmaßnahme orientiert sein an einem zentralen Ziel: Herausforderung und Förderung der Schülerinnen und Schüler haben Vorrang vor Belehrung und Selektion. Und dieses Ziel ist nur zu erreichen, wenn der Schulentwicklungsprozess zur Sache eines jeden einzelnen Lehrers, jeder einzelnen Schule wird – seine bloße Deklamation verändert nichts.

Der *Runde Tisch Bildung* will mit diesen Empfehlungen dem Interesse derjenigen eine Stimme verleihen, um deretwillen die Bremer Schulen und Kindertagesheime sowie deren Unterstützungssysteme sich verbessern müssen: dem Interesse der einzelnen Kinder, der einzelnen Schülerinnen und Schüler ebenso wie dem Interesse der gesamten kommenden Generation.

Einzelempfehlungen

1. Stärkung der Sprach- und Lesekompetenz und des selbstständigen Lernens

Grundsatz: Sprach- und Lesekompetenz und selbstständiges Lernen gehören zusammen.

Lese- und aktive Sprachkompetenz sowie die Fähigkeit zum selbstständigen Lernen sind *entscheidende Voraussetzungen* für Lernprozesse in allen Bereichen und über alle Lebensphasen hinweg. Sie bilden die Basis für den Aufbau der eigenen kulturellen Identität. Sprach- und Lesekompetenz werden bereits von der frühen Kindheit an entwickelt.¹ Die ursprüngliche Neugier und die Lust am Lernen können erhalten werden. Sie müssen darum über Bildungsstufen hinweg gefördert werden. Wenn es gelingt, die unterschiedlichen Startchancen der Kinder und Jugendlichen durch geeignete schulische Angebote auszugleichen, werden soziale Diskrepanzen und Konfliktpotenziale geringer.

Kommunikationskompetenz und die Fähigkeit zum selbstständigen Lernen hängen eng zusammen: Nur wer eine ausreichende Lese- und Sprachkompetenz besitzt, ist zu eigenständigem lebenslangen Lernen in der Lage. Nur wer sich selbst als verantwortlicher Akteur im eigenen Lernen erfährt, vermag sich auch das notwendige eigenständige Urteil zu bilden über das, was er von anderen liest und selber schreibt, was er von anderen hört und selber sagt. Beides muss – in altersangemessener Weise - von Anfang an und in jeder Jahrgangsstufe für Methoden und Inhalte aller Bildungsprozesse leitend sein.

1.1 Kritisches Lesen, eigenständiges Urteilen und selbstständiges Lernen

Selbstständigkeit ist nicht bloß eine - sozusagen "technische" - Arbeitsform, die die Schule ihren Schülern² als Methode beibringen kann, sondern zunächst ein Qualitätskriterium für Unterricht. Dahinter steht das Recht der Kinder und Jugendlichen auf eigene

Entscheidungen, das der Lehrer zu achten und dessen Umsetzung er zu unterstützen hat. Dafür gibt es einen doppelten Grund. Zum ersten: Die Erziehung zum mündigen, demokratischen Bürger ist nur möglich, wenn bereits das Kind herausgefordert wird, für sich selbst zu "sprechen". Zum zweiten: "Mein Kopf gehört mir". Lernen setzt die selbst gewollte Eigentätigkeit des Lerners voraus, sonst bleibt es weitgehend unwirksam. Um das eigene Lesen - im Sinne des Literacy-Konzepts der PISA-Studie - mit eigener Urteils- und Anwendungsfähigkeit zu verbinden, muss darum die Förderung der Sprachfähigkeit eingebunden sein in eine Erziehung zur Selbstständigkeit. Eine Anleitung zum selbstständigen Lernen in diesem Sinne setzt eine hohes Maß an pädagogischer Kompetenz und neue methodische Standards voraus - und darf keinesfalls verwechselt werden mit blinder Laissez-Faire-Pädagogik, in der die spontane Lust der Beteiligten zur einzigen Richtschnur des Handelns wird.

¹ Eine der wichtigsten Konsequenzen aus der PISA-Studie ist die angemessene Verknüpfung von Elementar- und Primarbereich. Am Runden Tisch Bildung waren darum auch die Repräsentanten des Elementarbereichs vertreten. Auch wenn in dem Abschnitt 1 (Qualitätsmanagement) ausschließlich von Schule die Rede ist, wird in der Umsetzung dieser Empfehlungen der Vorschulbereich in gleicher Weise berücksichtigt werden müssen!

² Um der sprachlichen Übersichtlichkeit willen wird im Folgenden die vereinfachte Form "Schüler" bzw. "Lehrer" benutzt

Vorrangige Themen:

1. Überprüfung der Rahmenbedingungen, die selbstständiges Lernen in der Schule fördern oder verhindern (Unterrichtsorganisation, zeitlicher und räumlicher Rahmen, Leistungsmessung, Rückmeldekultur etc.)
2. Grundlegende Reform der Lehreraus- und –weiterbildungsprogramme (Die Ausbildung selbst als Modellsituation für die Prinzipien des „Selbstständigen Lernens“)
3. Aktive Nutzung der - weitgehend brach liegenden! - Gestaltungsräume, die das Bremer Schulgesetz von 1994 ausdrücklich eröffnet

Erster Schritt

Einsetzen einer Expertengruppe für eine externe Evaluierung und die Weiterentwicklung des Programms "Schule + Partner"

Zeitrahmen

Direkter Bericht der Expertengruppe an den Senator im Februar 2003, Zwischenbericht des Senators vor der Bremer Bürgerschaft Mai 2003

1.2 Schulentwicklungsprogramm: Förderung der „Sprach- und Lesekompetenz“

Die Förderung der „Sprach- und Lesekompetenz“ muss zu einem zentralen Fokus der Schulentwicklung jeder Einzelschule der Hansestadt Bremen werden. Dieses Programm muss alle Bildungsstufen (von der Elementarstufe bis zur Sekundarstufe II) einschließen und ist in allen(!) schulischen Fächern aufzunehmen. Ein besonderes Gewicht wird dabei auf der Vorschulzeit und den ersten sechs Schuljahren liegen müssen.

Dafür soll ein eigenes Unterstützungsprogramm entwickelt werden. Zugleich sollen die Schulen *verpflichtet* werden, für eigene schulinterne Fortbildungen (pädagogische Tage, Fachkonferenzen, regelmäßig tagende fachübergreifende Arbeitsgruppen etc.) aus einem zentralen "Pool" Beraterteams und Materialhilfen abzurufen.

Ergänzt werden muss dieses schulnahe bzw. schulinterne Programm durch schulübergreifende Veranstaltungen.

Vorrangige Themen

1. Sonderprogramm zur Leseförderung, Unterstützung von Leseklubs, obligatorische Teilnahme aller 5./6. Klassen an den Lesewettbewerben
2. Training der Diagnosefähigkeit und Förderkompetenz der Erzieher und Lehrer zum Erkennen von Sprachdefiziten
3. Übernahme dieser Konzepte in die Ausbildungsprogramme für Erzieher und Lehrer

Erster Schritt

Einberufung einer Expertenrunde mit dem Auftrag:
Programmentwicklung, Vernetzung der in diesem Feld tätigen Bremer Institutionen und Initiativen, Definition des Finanz- und Ressourcenbedarfs, Referentenschulung

Zeitrahmen

Direkter Bericht der Expertengruppe an den Senator im Februar 2003, Programmstart April 2003, Zwischenbericht des Senators vor der Bremer Bürgerschaft Mai 2003

1.3 Strukturelle Stärkung des Elementar- und des Primarbereichs

Der Schlüssel für die Entwicklung der Sprach- und Lesekompetenz liegt in der Kindheit. Und hier wiederum ist die Gestaltung des gesamten Umfeldes entscheidend. Es muss stabile, positive Beziehungen zu den begleitenden Erwachsenen, ein breites Anregungspotential und offene Entwicklungsmöglichkeiten der Gesamtpersönlichkeit des Kindes bieten. Erst auf diesem Hintergrund kann sich Sprachfähigkeit überhaupt entfalten. Darum kommt der strukturellen Stärkung von Kindertagesheim und Grundschule sowie dem Übergang nach Klasse 6 eine ganz besondere Bedeutung zu.

Vorrangige Themen:

1. Überprüfung des Zugangs zu Kindertagesheimen (kein Kind darf aus finanziellen – oder anderen – Gründen ausgeschlossen sein, alle Kinder müssen spätestens mit 4 Jahren durch die vorschulischen Angebote erreicht werden)
2. Angleichung des Personalschlüssels in Kindertagesheimen und Grundschulen an europäische Standards
3. Zusammenarbeit Kindertagesheim – Schule – Hort – Orientierungsstufe: Überprüfung des Schuleintrittstermins (Flexibilisierung!) und der Schulübergänge (Reduzierung des Wechsels der Bezugsgruppe!), gemeinsame Fortbildungen für Kindertagesheim- und Grundschulleiter
4. Stufenprogramm zur Ausdehnung der gemeinsamen Schulzeit (Trennung der Schullaufbahnen erst nach Klasse 6)

Stufenprogramm zur Erweiterung der gemeinsamen Lernzeit bis 16.00 Uhr (Entwicklung offener Angebote, neuer Lernrhythmen und Präsenzzeiten im Rahmen des Aufbaus der Ganztagschulen)

Erster Schritt

Gemeinsame Projektgruppe mit Vertretern der beiden zuständigen Behörden sowie aus Kindertagesheim und Schule mit dem Auftrag: Entwicklung eines kurz-, mittel- und langfristigen Struktur-, Finanzierungs- und Umsetzungsplanes

Zeitrahmen

Direkter Bericht der Projektgruppe an den Senator Februar 2003,
Zwischenbericht des Senators vor der Bremer Bürgerschaft Mai 2003

1.4 Leseförderung im Elternhaus

Die Anstrengung der Schule, das Interesse am eigenen Lesen zu wecken, wird nachhaltig unterstützt, wenn sie im unmittelbaren Umfeld der Kinder und Jugendlichen verstärkt wird.

Fernsehgewohnheiten vieler Familien, die hohe Attraktivität der neuen Medien, die Bilderflut der Konsumgesellschaft stehen dem entgegen. Die aktuellen Berliner Untersuchungen über die Sprachfähigkeit von Schulanfängern vom Juni 2002 deuten auf dramatische Defizite!³

Also müssen besondere Anstrengungen unternommen werden, die öffentliche Lesekultur – die in Bremen in vielen Bereichen sehr lebendig ist – in die Schulen hineinzutragen. Dabei gilt es, vor allem die Programme zu verstärken, die die Elternhäuser aktiv einbeziehen, sowie Kompensationsmaßnahmen für diejenigen zu erfinden und zu realisieren, die keine Stützung durch das Elternhaus erfahren können.

³ www.sensjs.berlin.de/schule/information_fuer_Lehrer/baerenstark

Vorrangige Themen:

1. Bereitstellung von Materialien und Kontakten, Fortbildungsveranstaltungen für die Elternarbeit in Kindertagesheimen und Schulen; Intensivierung der Familienförderungsprogramme HIPPY u.a.
2. Förderprogramm für Schul- und Stadtteilbibliotheken, Leseclubs etc.
3. Bündelung der verschiedenen Aktivitäten im Feld der öffentlichen Lesekultur im Blick auf die Schulen

Erster Schritt

Stützung der Maßnahmen durch einen Arbeitskreis "Bremen liest!", in dem Vertreter der Bibliotheken, der Buchhändler, der Zeitungen, der Lehrer und Erzieher in den Kindertagesheimen und Jugendhäuser, der zuständigen Senatsverwaltung u.a. zusammenkommen. Dieser Arbeitskreis soll erfolgreiche Einzelaktivitäten verstärken: Unterstützung/Weiterentwicklung der bestehenden Leseclubs und Bibliotheken, Anstoß und Koordination „externer“ Leseförderung in den Schulen, Akquirierung von zusätzlichen Fördermitteln, Öffentlichkeitsarbeit.

Zeitrahmen

Direkter Bericht des Arbeitskreises an den Senator Februar 2003,
Zwischenbericht des Senators vor der Bremer Bürgerschaft Mai 2003

2. Verbesserungen im unteren Leistungsbereich / Verringerung der sozialen Koppelung

Grundsatz

„Chancengleichheit“ und „Ausgleich von sozialen Benachteiligungen“ sind seit 40 Jahren ein Hauptziel der Bremer Bildungspolitik. Die PISA-Studie hat offen gelegt, dass dieses Ziel auf dramatische Weise verfehlt wurde. Die Ergebnisse verstärken eine große Sorge um die langfristige Gesamtentwicklung des Stadtstaates Bremen - wenn es nicht gelingt, diese Situation zu verändern.

Allen widrigen Umständen zum Trotz müssen – vor allem um der betroffenen Kinder und Jugendlichen willen - alle verfügbaren Kräfte mobilisiert werden, damit sich dieses bestürzende Ergebnis nicht wiederholt.

Chancengleichheit lässt sich weder anordnen noch allein durch formale Veränderungen der Schulstruktur oder der administrativen Regelungen herstellen. Wesentliche Voraussetzung ist zunächst ein radikales *Umdenken* – bei Lehrern, Schulverwaltung, Bildungspolitikern. Es muss eine "Revolution in den Köpfen" stattfinden, damit die soziale Koppelung überwunden werden kann. Soziale Koppelung heißt: Je niedriger der wirtschaftliche und soziale Status einer Familie ist, desto geringer sind die Chancen auf einen erfolgreichen Bildungsabschluss der Kinder. Mit dieser Fokussierung auf pädagogische Aspekte sind Politik und Gesellschaft keineswegs aus ihrer Verantwortung entlassen: Stadtteilplanung, Einwanderungs- und Wirtschaftspolitik, Familien- und Sozialpolitik bleiben auf ihrem Feld in der Pflicht. Nur ein gemeinsames Handeln aller Verantwortungsträger wird auf Dauer diese Krise überwinden.

Die folgenden **zehn Leitlinien** sind formuliert mit dem unmittelbaren Ziel, die Entwicklungschancen der Schüler im unteren Leistungsbereich deutlich zu verbessern. Sie gelten aber im Prinzip und ohne Einschränkung für alle Schüler. Nur wenn diese Leitlinien die Schule als Ganze bestimmen, haben die "Verlierer" des bisherigen Systems eine neue Chance.

1. Die Sicherung der Verlässlichkeit und Kontinuität der Beziehung zu einem Erwachsenen, der für ein Kind / für einen Jugendlichen Verantwortung trägt, muss bei allen Struktur- und Organisationsentscheidungen Vorrang haben.

Bis zum Ende der Sekundarstufe 1 muss die Stabilität und Qualität der Beziehung zwischen Erwachsenen und Schülern zu einem zentralen Entscheidungskriterium für die Schulorganisation werden. Jeder Schüler muss sicher sein können, dass es an seiner Schule konkrete Erwachsene - den Klassenlehrer, ein kleines Jahrgangsteam - gibt, die nicht nur für ein paar Monate oder ein Jahr, sondern für viele Jahre ganz persönlich für ihn verantwortlich sein wollen, denen es nicht "egal" ist, was aus den Kindern und Jugendlichen wird. Nur wenn die Beziehungsqualität "stimmt", haben Fördermaßnahmen eine wirkliche Chance.

2. Die Unterstützung muss so früh und so intensiv wie möglich einsetzen und so lang wie nötig anhalten.

Auf diese Hilfe muss jedes benachteiligte Kind / jeder benachteiligte Jugendliche vom Kindertagesheim an einen Anspruch haben, bis er oder sie auf Dauer mithalten kann. Dabei spielt die Ursache der Benachteiligung keine Rolle: Sie kann in der Migrationssituation liegen, sie kann durch eine Behinderung bedingt sein, sie kann in der Zerstörung der sozialen Bindungen in einer deutschen Familie liegen.

3. Heterogenität einer Lerngruppe – bedingt durch Unterschiede in Leistung oder kultureller Herkunft - darf nicht als ein problematisches "Übergangsstadium" gedeutet werden, das nur ein Vorstadium für den Idealzustand einer möglichst großen Homogenität bildet. Nimmt man die Individualität von Kindern ernst, bleibt

gerade die Heterogenität entscheidender Antrieb der Entwicklung.

Die Vorstellung, man könne ein "Lernen im Gleichschritt" zum leitenden Organisationsprinzip von Schule machen, war ein höchst folgenreicher Irrtum in der Entwicklungsgeschichte der modernen Schule! Förderung bedeutet nicht das Reparieren von Defekten in Teilleistungen, sondern Hilfe für die Person bei der Entwicklung ihrer Fähigkeiten vom jeweiligen Stande aus.

4. *Alle "Ghettosituationen" sind kontraproduktiv und stigmatisierend.*

In der Schule sind wir gewöhnt, Kinder mit speziellen Defiziten von den "Normalen" zu trennen und durch Spezialisten mit speziellen Programmen zu versorgen. Sonderprogramme sind zwar sinnvoll, aber in der Regel nur für kurze Übergangszeiten / für wenige Stunden am Tag. "Förderung" muss zunächst immer auch selbstverständlicher Bestandteil des Normalunterrichts sein! Sie muss dann und dort einsetzen, wo die Defizite auftreten. Ist die Zahl von benachteiligten Kindern und Jugendlichen in einer Klasse zu groß, müssen besondere Formen der Unterstützung gefunden werden.

5. *Alle Kinder und Jugendlichen brauchen Eindeutigkeit und Verbindlichkeit in den Regeln und Absprachen für das Zusammenleben und Miteinanderlernen.*

Solche Regeln betreffen zum Beispiel die regelmäßige und pünktliche Teilnahme am Unterricht, die Erledigung von übernommenen Aufgaben, die unterstützenden Rückmeldungen u.a.m.. Entscheidend ist nicht nur, dass Regeln aufgeschrieben und beschlossen werden, sondern entscheidend ist, dass sie von allen Beteiligten (also auch von den Erwachsenen!) zäh und hartnäckig erwartet, eingefordert und eingehalten werden. Werden sie nicht eingehalten, müssen die angekündigten Konsequenzen auch wirklich eintreten.

6. *Schule ist – zumal als Ganztagschule - nicht nur ein Ort zum "Lernen". Sie muss – besonders für Kinder, die sonst keinen eigenen Platz haben – ein Ort werden, an dem sie*

auch gerne “leben”.

Gebäude und Einrichtungen, Stil und Ausstattung des Platzes müssen für Schüler und Lehrer so eingerichtet und ausgestattet sein, dass diese die Sicherheit haben: “An diesem Ort bin ich willkommen. Hier finde ich Menschen, denen ich wichtig bin. Hier kann ich anderen zeigen, was mir wichtig ist.”

7. ***Alle Kinder und Jugendlichen müssen herausgefordert werden, ihre Stärken zu erkennen, sichtbare Ergebnisse ihrer Anstrengung zu veröffentlichen, stolz auf eigene Leistungen zu sein – selbst wenn diese Leistungen manchmal außerhalb des “offiziellen” Lehrplans liegen.***

Umgekehrt heißt dies auch: Schwächen muss man nicht verstecken. Schwierigkeiten und Fehler dürfen nicht zum Anlass einer persönlicher Blamage gemacht werden, sondern sind positive Lerngelegenheiten.

8. ***Je länger die gemeinsame Schulzeit aller Kinder und Jugendlichen einer Jahrgangsguppe und in einer Lerngruppe ist, desto größer ist die Chance, dass mitgebrachte Benachteiligung ausgeglichen werden können.***

PISA hat gezeigt, dass - unter entsprechenden Rahmenbedingungen - eine gemeinsame Schulzeit keineswegs zum Nachteil der “guten” Schüler ist – im Gegenteil. Die soziale Benachteiligung wird vor allem durch das sozio-strukturelle Milieu der jeweiligen Schulform vermittelt und wird als kumulativer Prozess interpretiert, der an den Nahtstellen des Bildungssystems, also bei den Übergängen in eine andere Schulstufe bzw. Schulform verstärkt wird. “Je länger ein Fach integriert unterrichtet wird, desto geringer scheint der Zusammenhang zwischen sozialer Herkunft und Schulleistung zu sein.” (PISA-Bericht, S. 372)

9. ***Rückmeldungen über den persönlichen Lernfortschritt sind ein wesentlicher Schlüssel, die Lernbereitschaft zu steigern. Sie müssen regelmäßig und zeitnah erfolgen sowie inhaltlich für das Kind / den Jugendlichen nachvollziehbar sein.***

Geeignete Rückmeldungen sind z.B. durch Lernentwicklungsberichte und Entwicklungspläne, durch regelmäßige Schüler- und Elterngespräche der Fachlehrer u.ä. möglich. Sie sind in ihrer Wirkung allen selektiven Mechanismen weit überlegen.

10. ***„Selektive Mechanismen“ sollen so spät wie möglich eingesetzt werden.***

Selektive Mechanismen sind z.B.: Gewichtung der Schulnoten in den ersten vier bis acht Schuljahren für Schullaufbahnentscheidungen, Sitzenbleiben, Herabstufen in eine niedrige Schulform, Verweigerung eines Schulabschlusses. Diese Instrumente sind aus folgenden Gründen problematisch: Schulnoten orientieren sich häufig am Leistungsniveau der jeweiligen Klasse und nicht am objektiven Leistungsvermögen des Schülers oder an „objektiven“ Standards. Sie sind darüber hinaus von den sozialen Einstellungen des jeweiligen Lehrers beeinflusst und wirken sozial selektiv. Alle empirischen Studien aus Psychologie und Pädagogik belegen: Der prognostische Wert von Ziffernzeugnissen ist unzureichend. Aus diesem Gründen muss die Grundschule davon entlastet bleiben, verbindliche „Vororientierung“ im Blick auf künftige Schullaufbahnen vorzunehmen. Dies würde die soziale Koppelung der Bildungsbeteiligung weiter verschärfen.

Die Erfahrungen vieler „PISA-erfolgreicher“ Länder zeigen darüber hinaus, dass ein weitgehender Verzicht auf die selektiven Mechanismen (Entwicklungsberichte statt Zeugnisnoten, weitgehender Verzicht auf ein Sitzenbleiben, Schulwahlentscheidungen erst nach 8 bis 10 Schuljahren) das pädagogische Grundverständnis der Lehrer nachhaltig positiv verändert: „Ich bin für das Kind / den Jugendlichen verantwortlich. Diese Verantwortung kann ich nicht abschieben.“ Die Einschränkung / der Verzicht auf selektive

Mechanismen führt keineswegs zu einem Verzicht auf Leistungsanforderungen. Im Gegenteil: Der Leistungswille des Kindes / des Jugendlichen kann sich wirklich “an die Sache” binden.

Wesentliche Umsetzungsschritte, die aus diesen Leitlinien folgen müssen, sind in den Abschnitten “Förderung der Sprach- und Lesekompetenz”, “Strukturelle Stärkung des Elementar- und Primarbereichs” und “Leseförderung im Elternhaus” bereits vorweggenommen. Sie erhalten im Blick auf den Auftrag zur “sozialen Entkoppelung” mit diesen Leitlinien ihre besondere Zuspitzung.

Darüber hinaus empfiehlt der *Runde Tisch Bildung* die folgenden Maßnahmen:

2.1 Aktionsprogramm

Schulen und Kindertagesheime, die sich in einer besonders kritischen Lage befinden, sollen sich für ein besonderes Aktionsprogramm bewerben können.

Eine "kritische Lage" ist z.B. dann gegeben, wenn für eine Schule einer oder mehrere der folgenden Indikatoren zutreffen:

- Die Zahl der Schulabbrecher ohne Schulabschluss liegt deutlich über dem Bremer Durchschnitt;
- Die Zahl Schulabgänger ohne Folgeausbildung liegt deutlich über dem Bremer Durchschnitt;
- Die Zahl der Sitzenbleiber liegt deutlich über dem Bremer Durchschnitt;
- Die Zahl der "auffälligen" Jugendlichen (Schulverweigerung, Kriminalität, Drogen u.a.) liegt deutlich über dem Bremer Durchschnitt;
- Bei schulübergreifenden Vergleichsarbeiten / Tests schneidet die Schule deutlich schlechter als zu erwarten ab;
- Die soziale Zusammensetzung der Elternschaft ist bestimmt durch einen überproportional hohen Anteil von belasteten Gruppen (Migrantenfamilien, Sozialhilfeempfängern etc.).

Den Schulen, auf die diese – oder ähnliche - Krisenmerkmale in besonderer Weise zutreffen, die sich aber nicht von sich aus für das Programm bewerben, wird eine besondere Beratung angeboten.

Jede dieser Schulen setzt sich - vor dem Hintergrund der oben genannten Leitlinien – eigene konkrete Ziele. Diese Ziele bilden den Ausgangspunkt für einen "Kontrakt" mit der Bildungsbehörde und weiteren Unterstützungssystemen. Für die Formulierung des Kontraktes mit der Behörde müssen die Ziele präzise definiert werden. Sie müssen realistisch, überprüfbar und in einem überschaubaren Zeitraum von drei bis fünf Jahren erreichbar sein.

Die Behörde sichert ihrerseits eine “geballte” Form der Unterstützung zu, die an bestimmte Auflagen gebunden ist (u.a. eine interne und externe Evaluation). Die Unterstützung kann – je nach Situation der Schule – z.B. aus folgenden Elementen bestehen

- Beratungs- und Fortbildungskapazitäten;
- Spezielle personelle Ressourcen (schulpsychologischer Dienst, Sozialpädagogische Betreuung o.ä.);
- Ressourcen für zusätzliche Sach- oder Personalmittel.

Beispiele für solche Ziele können z.B. sein: Wir wollen in drei Jahren erreichen, dass

- nicht mehr jeder zweite Schüler innerhalb seiner Schulzeit sitzen bleibt, sondern nur noch jeder vierte, nach fünf Jahren nur noch jeder achte – ohne dass dabei die Schule ihren Leistungsanspruch aufgibt.
- kein Schüler die Schule ohne Abschluss verlässt - ohne dabei den Leistungsanspruch aufzugeben.
- der Prozentsatz der Schulverweigerer auf 1% zurückgeht.

Vorrangige Themen

1. Entwicklung von Instrumenten zur Ermittlung und Gewichtung von Kriterien für Schulen, die sich in besonders kritischer Lage befinden
2. Klärung der Auswahlkriterien für Schulen und Kindertagesheimen
3. Empfehlung für die Auswahl der geförderten Schulen
4. Aufbau von externer Beratungskapazität für diese Schulen (“Feuerwehrtrupps”)
5. Festlegung der Ziele und des Unterstützungsbedarfs sowie Festlegung eindeutiger und entscheidungsbefugter Partner in der Behörde
6. Vermittlung von externen Partnern (Sozialpädagogische Einrichtungen, Sportvereine, etc.)
7. Regelmäßige interne und externe Überprüfung

8. Systematische Dokumentation (gerade auch der Fehler und Irrwege!)
9. Entwicklung von Anerkennungsformen (Zertifikaten, Preisen etc.)
10. Grundlegende Überprüfung der Relation von Regelzuweisung und Sonderzuweisung (Wenn Sonderzuweisungen nur noch in Verbindung mit Kontrakten möglich sein soll, dann muss die Höhe der Regelzuweisung überprüft werden)

Erste Schritte

Einsetzen einer Arbeitsgruppe (Behörde; erfahrener Schulleiter/KiTa-Leiter; LIS/LFI)

Einbindung des Programms in die oben vorgeschlagene Neuordnung des Schulmanagements

Zeitraumen

Direkter Bericht des Arbeitskreises an den Senator Februar 2003,
Zwischenbericht des Senators vor der Bremer Bürgerschaft Mai 2003

2.2 Weiterentwicklung und Veröffentlichung laufender Schulversuche

Es gibt in Bremen und Bremerhaven bereits eine Reihe vielversprechender Schulversuche in Planung oder in der Pilotphase, die bestimmte Fragestellungen aus den Leitlinien unmittelbar vorweggenommen haben. Diese Schulversuche sollen konsequent weitergeführt werden, neue weiterführende Schulversuche sollen unterstützt werden. Dafür müssen sie die notwendige personelle Unterstützung sowie angemessene räumliche Möglichkeiten erhalten. Verbindlich ist eine externe Evaluation.

Auf dem Hintergrund dieser Evaluation soll überprüft werden, welche Elemente in das Bremer Schulsystem insgesamt übernommen werden, sei es stufenweise, sei es mit einem "großen Ruck".

Vorrangige Themen

1. Evaluation der laufenden Planungen und Pilotprojekte;
2. Entwicklung eines Gesamtplans für die langfristige Entwicklung des Bremer Schulwesens;
3. Beteiligung an länderübergreifenden BLK-Forschungs-Projekten / länderübergreifenden Transferprojekten zur Weiterentwicklung von Diagnose und Förderverfahren;
4. Weiterentwicklung und Präzisierung der Bremer Schulbegleitforschung

Erster Schritt

Einsetzen einer Arbeitsgruppe (Behörde + erfahrener Schulleiter + LIS/LFI + Universität)

Zeitraumen

Direkter Bericht des Arbeitskreises an den Senator Februar 2003,
Zwischenbericht des Senators vor der Bremer Bürgerschaft Mai 2003

2.3. Überprüfung und qualitative Verbesserung der Lehrer- und Erzieherausbildung unter dem Aspekt: den Umgang mit Heterogenität lernen.

Die “Revolution in den Köpfen” darf nicht in einer erneuten Restauration enden. Darum müssen die Leitlinien – genauso wie die oben beschriebenen Ziele des selbstständigen Lernens - bestimmende Elemente für die Neuordnung der Erzieherinnen sowie der Lehreraus- und -fortbildung (in der ersten, zweiten und dritten Phase!) werden. Darüber hinaus sollen Motivation und Erfahrung bei der Vergabe von Studien- und Ausbildungsplätzen künftig eine größere Rolle spielen. Dafür müssen begleitete Praxiserfahrungen in der ersten Phase ein zentrales Element (und nicht nur eine Beigabe) werden. Die Entwicklung der Diagnosefähigkeit und der Förderkompetenz sowie des pädagogischen Umgangs mit Heterogenität muss einen besonderen Stellenwert in der Ausbildung erhalten. Das Verhältnis von fachwissenschaftlicher Qualifizierung und pädagogischer Grundausbildung in der Lehrerbildung muss neu bestimmt werden.

Vorrangige Themen

1. Recherche über Ausbildungswege in anderen Bundesländern / anderen PISA-Ländern
2. Überprüfung und qualitative Verbesserung der gegenwärtigen Erzieher- und Lehrerausbildung auf der Basis verbindlicher Standards und eines Qualitätskonzepts. Diese Überprüfung muss in eine grundlegende Neuregelung der Prüfungsbestimmungen münden
3. Intensivierung der Kooperation mit anderen Bundesländern bzw. Hochschulen
4. Entwicklung eines Programms für die “Ausbildung der Ausbilder” in allen drei Phasen der Lehrerbildung
5. Überprüfung und Neuordnung der Ausbildungskapazitäten: Haben die vorhandenen Ausbildungsbereiche die richtigen Schwerpunkte und Organisationsformen? Reichen die Mittel, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden?

Erster Schritt

Einsetzen einer Arbeitsgruppe (Behörde + erfahrener Lehrer + LIS +Uni)

Zeitrahmen

Direkter Bericht des Arbeitskreises an den Senator Februar 2003,
Zwischenbericht des Senators vor der Bremer Bürgerschaft Mai
2003

3. Weiterentwicklung des Schulmanagements als Unterstützung der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung

Grundsatz: Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung sind nur möglich, wenn ein prinzipieller Konsens über das Bild eines "guten Unterrichts", einer "guten Schule", besteht - und die Bereitschaft zur Umsetzung dieses Bildes vorhanden ist.

Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in Schulen setzt eine Antwort auf die Frage "Was ist *guter Unterricht*?" voraus. Als ein Kriterium der "Güte" muss z.B. gelten, wie viele Schüler bei den kommenden bundes- und landesweiten Vergleichsarbeiten in den Fächern Deutsch, Mathematik und Englisch erfolgreich abschneiden. Sowohl die Ergebnisse der PISA-Studie wie auch die umfangreichen Studien zu den "Merkmale eines guten Unterrichts" aber zeigen auch, dass der notwendige Blick auf diese in Zahlen messbaren Ergebnisse allein nicht ausreicht. "Guter Unterricht" für alle Kinder und Jugendlichen ist nur möglich in einer "guten Schule". Die Antwort auf die Frage "Was kennzeichnet eine *gute Schule*?" ist in dem Leitbild vorgezeichnet, das zusammen mit den Bildungszielen im Bremer Schulgesetz⁴ formuliert ist. Sie sind seit Dezember 1994 für alle Bremer Schulen verbindlich. Die folgenden neun Fragen sind eine Hilfe, dieses "Gütekriterium" zu übersetzen in ein einfaches Instrument, das Lehrerschaft, Eltern und Schülerinnen und Schüler selbst zur "Vorprüfung" ihrer eigenen Schule einsetzen sowie politische Entscheidungsträger und Behörde zur Klärung ihrer Prioritäten nutzen können:

- Ist an unserer Schule gewährleistet, dass *allen* Schülern eine – an verbindlichen Standards überprüfbare - zukunftsfähige **Basis** in den elementaren Fähigkeiten vermittelt wird: Sprechen, Lesen, Schreiben, Rechnen?

⁴ siehe Seite 27

- Steht die **Qualität des Unterrichts** im Mittelpunkt der Arbeit an unserer Schulentwicklung?
- **Identifizieren** sich Schüler und Lehrer, Schulleitung und Eltern mit unserer Schule?
- Haben alle vier Gruppen konkrete Chancen zur **Mitgestaltung**?
- Hat jeder Schüler an unserer Schule vielfältige Gelegenheiten, auf der Basis eigener Erfahrungen sich durch die **Begegnung mit Menschen, Sachen, Traditionen und Institutionen** wirklich **herausfordern** zu lassen und zu erleben, dass Bildung etwas anderes ist als der Erwerb von Berechtigungsscheinen?
- Sind die Inhalte des Unterrichts lebensnah und zukunftsfähig?
- Pflegen Lehrer und Schüler einen respektvollen Umgang miteinander?
- Kann jedes Kind / jeder Jugendliche an unserer Schule das **Vertrauen** entwickeln, **nicht verloren zu gehen** – auch wenn es/er sich in einer Krise befindet, in bestimmten Einzelleistungsbereichen versagt oder von Mitschülern ausgeschlossen wird?
- Ist – vor allem im Blick auf die erste und die letzte Frage - klar genug geregelt, dass jedes Kind / jeder Jugendliche an unserer Schule einen Lehrer hat, der sich für dieses Kind / diesen Jugendlichen **verantwortlich** weiß?

Die Mitglieder des *Runden Tisches Bildung* sind sich darüber im Klaren, dass mit diesen neun Fragen ein hoher Anspruch verbunden ist. Es gibt in Bremen (und anderswo in Deutschland!) nur wenige Schulen, die alle neun Fragen guten Gewissens mit einem vorsichtigen “Ja” beantworten könnten. Aber aus gutem Grund müssen sich alle Beteiligten diesem Anspruch immer wieder neu stellen.

⁴ §5 Bildungs- und Erziehungsziele (Bremer Schulgesetz vom 20.12.1994)

(1) Schulische Bildung und Erziehung ist den allgemeinen Menschenrechten, den in Grundgesetz und Landesverfassung formulierten Werten sowie den Zielen der sozialen Gerechtigkeit und Mitmenschlichkeit verpflichtet.

(2) Die Schule soll insbesondere erziehen:

1. zur Bereitschaft, politische und soziale Verantwortung zu übernehmen;
2. zur Bereitschaft, kritische Solidarität zu üben;
3. zur Bereitschaft, sich für Gerechtigkeit und für die Gleichberechtigung der Geschlechter einzusetzen;
4. zum Bewusstsein, für Natur und Umwelt verantwortlich zu sein, und zu eigenverantwortlichem Gesundheitshandeln;
5. zur Teilnahme am kulturellen Leben;
6. zum Verständnis für Menschen mit körperlichen, geistigen und seelischen Beeinträchtigungen und zur Einsicht in die Notwendigkeit gemeinsamer Lebens- und Erfahrungsmöglichkeiten;
7. zum Verständnis für die Eigenart und das Existenzrecht anderer Völker sowie ethnischer Minderheiten und Zuwanderer in unserer Gesellschaft und für die Notwendigkeit friedlichen Zusammenlebens;
8. zur Achtung der Werte anderer Kulturen sowie der verschiedenen Religionen;
9. zur Bereitschaft, Minderheiten in ihren Eigenarten zu respektieren, sich gegen ihre Diskriminierung zu wenden und Unterdrückung abzuwehren.

(3) Bei der Umsetzung des Auftrages der Schule, Wissen und Fertigkeiten zu vermitteln und zu überlegtem persönlichen, beruflichen und gesellschaftlichen Handeln zu befähigen, sollen die Schülerinnen und Schüler insbesondere lernen,

1. Informationen kritisch zu nutzen, sich eigenständig an Werten zu orientieren und entsprechend zu handeln;
2. Wahrheit zu respektieren und den Mut zu haben, sie zu bekennen;
3. eigene Rechte zu wahren und die Rechte anderer auch gegen sich selbst gelten zu lassen;
4. Pflichten zu akzeptieren und ihnen nachzukommen;
5. eigene Verhaltensweisen einzuschätzen und verändern zu können und gegebenenfalls Hilfe anzunehmen;
6. das als richtig und notwendig Erkannte zu tun;
7. Toleranz gegenüber den Meinungen und Lebensweisen anderer zu entwickeln und sich sachlich damit auseinander zu setzen;
8. selbstkritisch selbstbewusst zu werden;
9. ihre Wahrnehmungs-, Empfindungs- und Ausdrucksfähigkeit zu entfalten, Kreativität und Eigeninitiative zu entwickeln sowie selbstständig lernen zu können;
10. eigenständig wie auch gemeinsam Leistungen zu erbringen;
11. den Wert der Gleichberechtigung von Mann und Frau auch über die Anerkennung der Leistungen von beiden in Geschichte, Wissenschaft, Kultur und Gesellschaft einzuschätzen.

3.1 Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung zur Aufgabe aller machen

Jedes Mitglied einer Schule hat - wenn auch auf unterschiedliche Weise und in unterschiedlicher Funktion - Anteil an der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Diese Forderung richtet sich an den Hausmeister einer Schule ebenso wie an jeden einzelnen Lehrer, an die Sekretariatsmitarbeiter wie an den Schulleiter, an die Eltern wie auch an jeden Schüler. Diese Forderung muss leitend sein für die Entscheidungen der Schulkonferenz. Jedes Gremium wie auch jeder Einzelne trägt auf seiner Ebene die Verantwortung nicht nur für den unmittelbaren Arbeitsprozess, sondern hat auch eine Mitverantwortung für die Ergebnisse seiner Arbeit. Die Qualität von Schule entscheidet sich letztlich nicht daran, ob der Unterricht "gut läuft", die Schüler bei einer Prüfung das eine oder andere "wissen", sondern ob die Schüler am Ende etwas Bleibendes, Nützliches und Sinnvolles können.

Der Anspruch, Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung zur Aufgabe aller zu machen, wird um so wirksamer zu realisieren sein, je stärker die Autonomie der Einzelschule entwickelt ist. Lehrer, Angestellte, Schüler dürfen sich nicht als "Betroffene" einer Maßnahme, sondern sollen sich als "Mitwirkende" einer gemeinsamen Verbesserung verstehen. Bereits jetzt gibt das Bremer Schulverwaltungsgesetz den Schulkonferenzen sehr große Gestaltungsfreiheit – es ist Sache der Schule, diese auch zu nutzen.

Vorrangige Themen:

1. Bereitstellung von Instrumenten und Beratungskapazitäten für einen Aufbau von regelmäßigen **Rückmeldungen**: der Schüler an die Lehrer, der Lehrer an die Leitung, der Leitung an die Lehrer, der Eltern ans Kollegium, der Lehrer an die Schüler
2. Bereitstellung von Instrumenten und Beratungskapazitäten zur **internen Evaluation**. Interne Evaluation heißt "Selbstbewertung der Schule": Welche Ziele unseres Schulprogramms haben wir erreicht? Können wir mit gutem Gewissen die neun Fragen mit einem – wenn auch eingeschränkten – Ja beantworten? Welche

Konsequenzen müssen aus den Ergebnissen dieser Selbstbewertung gezogen werden – für den Einzelnen, für die ganze Schule? Auf welches Problem wollen wir uns im kommenden Schuljahr konzentrieren?

3. **Umsetzung der bereits bestehenden Verpflichtung** aller Bremer Bildungseinrichtungen sowie ihrer Unterstützungssysteme (Behörde, LIS, Universität, Studienseminar) zu einer regelmäßigen Rechenschaftslegung unter wechselnden Fragestellungen
4. Schaffung der räumlichen, organisatorischen und rechtlichen Voraussetzungen für eine neue **Arbeitszeitreglung** für Lehrer (Schulen, in denen die Lehrer ihre Arbeit in Teams organisieren und dafür ihren Hauptarbeitsplatz in der Schule haben, besitzen wesentlich günstigere Entwicklungschancen!)

Erste Schritte

Einsetzung einer Arbeitsgruppe. Auftrag:

- Vorbereitung der Themen 1 bis 4;
- Auswertung und Übertragung der Ergebnisse der bestehenden Schulbegleitforschung

Zeitrahmen

Direkter Bericht der Arbeitsgruppe an den Senator im Februar 2003, Zwischenbericht des Senators vor der Bremer Bürgerschaft Mai 2003.

3.2 Die Schulleitung stärken

“Gute Schulen”, die sich dem Anspruch der Bremer Bildungsziele stellen wollen, sind nur mit “guten Schulleitungen” zu verwirklichen. Das *Bremer Anforderungsprofil für Schulleitungen* gibt dafür einen klaren Rahmen. Damit ein Schulleiter erfolgreich arbeiten kann, müssen zwei Dinge zusammenkommen: Er muss als Person bestimmte Fähigkeiten mitbringen und weiterentwickeln; und er muss einen bestimmten Handlungsrahmen vorfinden, der die Ausgestaltung seiner Führungsrolle überhaupt erst zulässt.

Die persönlichen Fähigkeiten betreffen zum einen seinen Führungsstil, z.B. “Das Kollegium zur Teamarbeit anstiften”, “Konflikten nicht aus dem Weg gehen”, “Leitlinien für die pädagogische Arbeit entwerfen und Hilfen für die Umsetzung in den Alltag geben.” Und sie betreffen zum anderen bestimmte “Techniken” der Leitungstätigkeit, z.B. “Personalgespräche führen, in denen Schwächen ausgeglichen und Stärken gestärkt werden”, “Konferenzen effektiv leiten”, “Schul- und Verwaltungsrecht zur Weiterentwicklung der eigenen Schule nutzen”. Beide Aspekte müssen künftig auf Auswahl, Ausbildung und Fortbildung der Schulleiter entscheidenden Einfluss haben.

Damit die Schulleitung ihrer Aufgabe gerecht werden kann, braucht sie zugleich einen äußeren Rahmen, der diese Arbeit in angemessener Weise unterstützt - ohne in überholte autoritäre Strukturen zurückzufallen. Die verantwortungsbewusste Wahrnehmung der Führungsaufgabe und die demokratische Kultur der Schulkonferenz stehen nicht in einem Widerspruch zueinander, sondern müssen sich produktiv ergänzen. Der *Runde Tisch Bildung* stellt allerdings fest, dass eine Reihe von Rahmenbedingungen für die Arbeit der Schulleitung dringend überprüft und gegebenenfalls verbessert werden muss:

- der Wahl-“marathon” bei der Bestellung einer Schulleitung,
- die mangelnde Professionalität der Findungsausschüsse,
- die fehlende Stundenentlastung und unzureichende finanzielle Anerkennung vor allem bei Grundschulleitern,

- der fehlende Gestaltungsspielraum der Schulleitung im Blick auf Finanz- und Personalfragen,
- die begrenzte Richtlinienkompetenz gegenüber der Schulkonferenz,
- die fehlenden Möglichkeiten, gute wie unzureichende Arbeit einzelner Kollegen in angemessener Weise zu belohnen oder anzumahnen,
- die fehlende Verpflichtung zur Aus- und Fortbildung,
- die unzureichende Umsetzung bereits bestehender Regelungen und Gesetze.

Die Folgen dieser problematischen Rahmenbedingungen für den Schulalltag sind gravierend. Darüber hinaus drohen massive Engpässe für die zukünftige Personalplanung: Obwohl es gute potenzielle Kandidaten in den Kollegien gibt, bewerben sich viel zu wenige um dieses Amt. Angesichts der Bedeutung der Rolle der Schulleitung für die Qualitätsentwicklung einer Schule und angesichts des anstehenden einschneidenden Generationswechsels an den Schulen muss in naher Zukunft unbedingt "umgesteuert" werden.

Vorrangige Themen:

1. Bestandsaufnahme über den aktuellen **Unterstützungsbedarf** für die unmittelbare Schulleitungsarbeit (Fortbildung, Beratung, Sachmittel, Verwaltungsarbeit etc.) unter allen Bremer Schulleitern
2. Überprüfung und gegebenenfalls Neuordnung des Verfahrens zur **Findung** von Mitgliedern der Leitungsteams (Bedarfsplanung angesichts des anstehenden Generationswechsels, Professionalisierung des Findungsverfahrens, Einführung von Klärungsseminaren vor der Bewerbung, Überprüfung der Rolle des Kollegiums bei der Auswahl des Schulleiters)
3. Intensive Nutzung der vorhandenen Ressourcen des LIS: Verpflichtende berufsbegleitende **Fortbildung** neu eingesetzter Schulleiter nicht nur in den ersten drei Jahren (Schwerpunkt: Praxisreflexion, Supervisionsverfahren; Programmmitgestaltung; Weiterentwicklung des Konzepts "Praktikum für Lehrer / Praktikum für Schulleiter"); Gesamtvolumen in den ersten drei Jahren: ca. 30 Tage

4. Beteiligung beim Aufbau einer - länderübergreifenden - norddeutschen Akademie für Schulleitung
5. Ausbau einer unabhängigen "**Plattform**" für die amtierenden Schulleiter (Zukunftswerkstatt, regelmäßiger ausführlicher Gedankenaustausch mit dem Senator und dem Staatsrat, Peer Supervision, Patenschaften / Tandembildung, gemeinsame Ressourcennutzung, selbstorganisierte Fortbildungseinheiten, Erfahrungsaustausch mit der Schulaufsicht)
6. Überprüfung und gegebenenfalls Neuordnung der **gesetzlichen Rahmenbedingungen** für die Schulleitungstätigkeit (s.o.), um die aktive Ausgestaltung der Leitungsrolle zu befördern
7. Erprobung **neuer Leitungsmodelle** (z.B. Tandems für unterschiedliche Funktionsbereiche in großen Schulen; Auslagerung von administrativen Tätigkeiten für kleine Schulen etc.)
8. Weiterentwicklung des Stufenplans zur Stärkung der **Eigenständigkeit der Schulen** auf allen Ebenen. Wesentliche Entscheidungen von Personalfragen, Budgetfragen, Organisations- und pädagogischen Gestaltungsfragen etc. müssen weitgehend an die Einzelschule verlagert werden. Mit der Stärkung der Schulautonomie ist allerdings auch eine Gefahr verbunden: Gute Schulen werden durch geschickten Umgang mit ihren Ressourcen immer besser – und "schlechte" immer schlechter. Darum müssen Strukturen geschaffen werden, die Schulen in einer kritischen Lage davor bewahren, noch tiefer in die Krise zu geraten.

Erste Schritte

Einsetzen einer Arbeitsgruppe mit vier erfahrenen Schulleitern, Vertretern des LIS sowie der Behörde. Auftrag:

- Vorlage eines Entwicklungs- und Finanzierungsplans für die acht Themen

Zeitraumen

Direkter Bericht der Arbeitsgruppe an den Senator im Februar 2003, Zwischenbericht des Senators vor der Bremer Bürgerschaft Mai 2003.

3.3 Das Qualitätsmanagement neu ordnen

Die oben angesprochenen Schritte auf dem Weg zu einer größeren "Eigenständigkeit der Einzelschule" und der Schulleitungen können erfolgreich nur begangen werden, wenn zeitgleich die Strukturen zur Unterstützung und Kontrolle der Einzelschule neu geordnet werden. Diese Neuordnung schließt auf Seiten der Behörde einen Paradigmenwechsel ein: An die Stelle einer Steuerungsstrategie, die weitgehend auf den "Input" beschränkt war (Welche Ressourcen und Unterstützungen muss die Behörde den Schulen zukommen lassen?), muss eine Prozess- und Umsetzungsorientierung treten, die in gleicher Weise den "Output" einbezieht. Dieser Paradigmenwechsel wird u.a. von folgenden Fragen geleitet:

- Welche Ergebnisse sind am Ende zu verzeichnen? (Dabei "zählen" nicht nur Notendurchschnitte von Abschlussklassen, sondern auch andere Indikatoren und Kennzahlen der Schulqualität: von der Zahl der Schulverweigerer bis zum Zustand des Gebäudes, vom Krankenstand der Lehrer bis zur Ausleihquote der Schülerbibliothek, von der Fortbildungsbereitschaft der Lehrer bis zur Fachkompetenz im Unterricht, von Einschätzungen der Lehrer und Schüler bis zu Bewertungen durch Eltern und Ausbildern etc.)
- Ist die Schule - über ihre Grundausstattung hinaus - für besondere Anforderungen des sozialen Umfeldes und der Zusammensetzung der Schülerschaft angemessen ausgestattet?
- Wie sind die Ergebnisse auf dem Hintergrund der Bremer Bildungsziele zu bewerten?
- Was folgt daraus für den weiteren "Input"? Welche Ressourcen und Unterstützungen muss die Behörde den Schulen angesichts dieser Ergebnisse zur Verfügung stellen?

Dafür sind fünf wichtige Markierungen zu setzen, die nach Einschätzung des *Runden Tisches Bildung* bislang noch unzureichend sind oder ganz fehlen:

- Damit sich neue Qualitäten entwickeln können, müssen **Beratungs- und Unterstützungsangebote** weiterentwickelt und auch wahrgenommen werden. Dafür müssen die Schulen in größerem Umfang als bisher die Möglichkeit erhalten, dem eigenen Schulprogramm folgend, innerhalb eines gesetzten Rahmens selbst die Prioritäten für die schulinterne Fortbildung zu setzen. Sie sollen selbst bestimmen können, welche Mittel sie für welche Entwicklungsaufgaben einsetzen. Das bedeutet zugleich aber auch, dass die Schulen aus gegebenen Anlässen zu bestimmten Fortbildungsmaßnahmen verpflichtet werden müssen.
- Die Behörde muss ihrem Auftrag zur **Aufsicht und Kontrolle** gerecht werden wollen und können. Sie muss wissen, was in den Bremer Schulen *wirklich* los ist. Und sie muss bereit und in der Lage sein, Konsequenzen zu ziehen, wenn Vorgaben nicht umgesetzt, Vereinbarungen nicht eingehalten werden. Zunächst muss sie Schulen, die sich in einer kritischen Dauersituation befinden, kompetente Unterstützung anbieten, Verabredungen treffen, Zeitpläne vereinbaren. Wenn eine dieser Schulen allerdings anschließend keine erkennbaren Anstrengungen unternimmt, die vereinbarten Ziele - nach abgesprochenen Fristen - zu erreichen, wenn sie die angebotenen (oder andere) Hilfen nicht annimmt, dann muss die Behörde zu Sanktionen greifen. Sie darf in dem Fall weder Disziplinarmaßnahmen gegenüber einem Lehrer oder gegenüber einem Schulleiter noch die Schließung einer Schule scheuen.
- Die Schulleitungen müssen ihrerseits "lernen", dass eine **Berichtspflicht** nichts Unmoralisches ist und nicht zwangsläufig zu Gängelung oder blindem Bürokratismus führt. Nur wenn die Behörde in der richtigen Weise informiert ist, kann sie ihrer Unterstützungsaufgabe erfolgreich nachkommen. Eine Berichtspflicht wird von jedem Mitarbeiter in anderen Sektoren unserer Arbeitswelt ganz selbstverständlich eingefordert, weil sie nützlich ist – also muss sie auch für Lehrer und Schulleiter gelten.

- **“Aufsichts-”** und **“Beratungsfunktion”** müssen in den Rollen der Beteiligten erkennbar entflochten werden. Wer an einer Schule eine Aufsichtsfunktion wahrnimmt, kann diese gleichzeitig nur sehr eingeschränkt beraten. Und umgekehrt: Wer berät, darf nicht in den Verdacht kommen, sein Wissen über eine Schule der Aufsicht zuzuspielen. Die Schulen müssen die Gewissheit haben, dass diejenigen, die als Berater eingesetzt werden, ihre Informationen nicht weitergeben. Dies bedeutet zugleich, dass die Aufsicht ihrerseits wirklich selbst **“hinsehen”** muss.
- Die Behördenmitarbeiter, die in den Regionalteams primär eine Beratungsaufgabe wahrnehmen sollen, müssen dafür ausreichend **qualifiziert** werden (Schulentwicklungsberatung, Personalführungsgespräch u.a.).

Vorrangige Themen

1. Klärung der Aufsichtsaufgaben der Behörde
2. Veröffentlichung der Unterstützungs- und Interventionsschritte für Schulen und Kindertagesheime, die sich in besonders kritischen Lagen befinden. Vorgespräche der Behörde mit diesen Einrichtungen. Klärung der Aufgabenteilung zwischen LIS und Behörde
3. Externe Evaluation + Beratung dieser Einrichtungen (eventuell durch externe Agenturen)
4. Erprobung von Peer-Review Modellen, um flächendeckende (und zugleich finanzierbare!) Formen der Evaluation einführen zu können
5. Qualifizierungsprogramm für Behördenmitarbeiter für ihre Kontroll- und Beratungstätigkeit (Personal- und Organisationsentwicklung)
6. Externe Evaluation der Behörde sowie aller weiteren Unterstützungssysteme für die Bremer Schulen und Kindertagesheime (LIS, Studienseminar, Lehrerausbildung an der Universität)
7. Unterstützung des Aufbaus eines norddeutschen (oder bundesweiten) Instituts, das Tests und komplexe Evaluationsinstrumente bereitstellt, die dem oben genannten Anspruch an die Qualität einer guten Schule gerecht werden

8. Zweijähriger Bildungsbericht externer Gutachter zu ausgewählten Fragestellungen
9. Übersetzung der oben formulierten Perspektiven in einen mittel- und langfristigen Plan für die Neuordnung des Qualitätsmanagements in der Schulverwaltung. Dabei muss u.a. die Neuordnung des Verhältnisses von Aufsicht und Beratung im Mittelpunkt stehen.

Erste Schritte

Einsetzen einer Arbeitsgruppe, in der je ein Behördenvertreter, ein Schulleiter, ein Vertreter des LIS und ein Lehrer und Erzieher teilnehmen sollen. Auftrag:

- Erstellung eines Arbeitsplanes für die schnelle Umsetzung der Themen 1 bis 5
- Recherche über Evaluationsverfahren in anderen Bundesländern, Holland, Schweden
- Sondierung möglicher externer Kooperationspartner für die oben genannten Themen in anderen Bundesländern;
- Anstoß von Pilotprojekten

Zeitrahmen

Direkter Bericht der Expertengruppe an den Senator im Februar 2003, Zwischenbericht des Senators vor der Bremer Bürgerschaft Mai 2003

Ausblick

Die Erfahrungen aus den vergangenen Jahren geben den Mitgliedern des *Runden Tisches Bildung* Anlass zur Sorge, dass auch dieser Empfehlungstext nur Papier bleibt, keine Handlungen folgen, keine wirksame und dauerhafte Verbesserung eintritt. Wir appellieren daher an den Senat, mit Konsequenz und "langem Atem" sicher zu stellen, dass die Empfehlungen in nächster Zukunft umgesetzt werden – oder, wenn sich herausstellt, dass der vorgeschlagene Weg nicht gangbar ist, aktiv einen neuen Weg zu suchen! Die Mitglieder des *Runden Tisches Bildung* sind sich der Tatsache bewusst, dass es den einen "Königsweg" der Schulentwicklung nicht gibt, dass die Hoffnung auf die "ideale Lösung" eine Illusion ist. Aber es ist möglich, aus Fehlern der Vergangenheit zu lernen.

Um dies sicher zu stellen, schlagen wir vor:

1. Die Arbeitsgruppen, die die Umsetzung der Empfehlungen vorbereiten sollen, werden vom Senator persönlich berufen und sind ihm zur direkten Rechenschaft verpflichtet.
2. Spätestens nach einem Jahr kommt der *Runde Tisch Bildung* erneut zusammen, um den Start der Umsetzung zur Kenntnis zu nehmen und gegebenenfalls weitergehende Maßnahmen zu entwickeln.
3. Der Senat der *Freien Hansestadt Bremen* veranlasst – in einem zweijährigen Turnus – einen regelmäßigen "Bildungsbericht", der von externen Gutachtern erstellt wird.

Es gibt eine Reihe von Themen, die am *Runden Tisch Bildung* angesprochen, aber nicht beraten werden konnten, u.a.

- Die Förderung leistungsstarker Schüler;
- Die inhaltliche Bewertung grundlegender langfristiger Strukturveränderungen (u.a. sechsjährige Grundschule, Zusammenlegung HS-RS, der Übergang in die weiterführenden Schulformen);

- Die Neudefinition der Aufgabenbeschreibung, der Arbeitsorganisation und der Vertragsformen für den Lehrerberuf angesichts veränderter Anforderungen an die Schule;
- Überprüfung der Prioritäten der Bremer Bildungspolitik.

Wir bitten den Senator zu prüfen, an welchem Ort und zu welchem Termin diese Themen im Laufe der kommenden sechs Monate behandelt werden können. Die Mitglieder des *Runden Tisches Bildung* sind bereit, eine inhaltliche Arbeit an diesen und weiteren zentralen Themen zur Entwicklung der Bremer Bildungslandschaft fortzusetzen.

Die Mitglieder des Runden Tisches Bildung

Ortwin Baum	Ständiger Vertreter des Präsidenten der Bremer Unternehmensverbände
Marieluise Beck	Die Beauftragte der Bundesregierung für Ausländerfragen
Jürgen Burger	Landesvorstandssprecher der GEW
Dieter Dasenbrock	Präses der Handwerkskammer Bremen
Annette Düring	Als Vertreterin der Vorsitzenden des DGB Bremen
Dr. Wolf Fleischer-Bickmann	Leiter des Landesinstituts für Schule
Karlheinz Heidemeyer	Als Ständiger Vertreter des Präses der Handelskammer Bremen
Ulrike Hövelmann	MdBB - SPD Fraktion
Brigitte Homburg	Magistrat der Stadt Bremerhaven
Werner Ihnen	Wilhelm-Raabe-Schule, Bremerhaven
Karola Jamnig-Stellmach	MdBB - CDU Fraktion
Karin Kauertz	MdBB - SPD Fraktion
Dietmar Kirchhoff	Der Senator für Bildung und Wissenschaft
Janna Köke	Gesamtschülervertretung Bremen (GSV)
Staatsrat Rainer Köttgen	Der Senator für Bildung und Wissenschaft
Prof. Dr. Rudolf Kretschmann	Universität Bremen, Dekan "Erziehungs- und Gesellschaftswissenschaften"
Dr. Hermann Kuhn	MdBB - B90/Die Grünen Fraktion
Peter Lankenau	Schulzentrum Findorff, Bremen
Senator Willi Lemke	Senator für Bildung und Wissenschaft der Freien Hansestadt Bremen
Brigitte Lück	Landesbeauftragte für die Verwirklichung der Gleichberechtigung der Frau
Gernot Lückert	Der Senator für Bildung und Wissenschaft
Horst Lüdtko	Unternehmensberatung der Handwerkskammer Bremen/Bremerhaven
Ralf Lüling	Zentralelternbeirat (ZEB) Bremen

Uwe Mögling	Vorsitzender des Landesausschusses für Weiterbildung
Rainer Müller	ver.di Bezirk Bremen (Land)
Prof. Dr. Wilfried Müller	Rektor der Universität Bremen
Dieter Mützelburg	MdBB - B90/Die Grünen Fraktion
Ute Niehaus	Zentralelternbeirat (ZEB) Bremerhaven
Frank Pietrzok	MdBB - SPD Fraktion
Claas Rohmeyer	MdBB - CDU Fraktion
Dr. Heidemarie Rose	Der Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales
Norbert Rüppell	Integrierte Stadtteilschule am Leibnizplatz, Bremen
Karin Schneider	Schule a.d Grambker Heerstraße, Bremen
Jochen Schweitzer	Der Senator für Bildung und Wissenschaft
Wilfried Stölting	Stellvertretender Vorsitzender des Deutschen Beamtenbundes Bremen
Lea Voigt	Gesamtschülervertretung Bremen (GSV)
Regina Volz	Surheider Schule, Bremerhaven
Ilse Wehrmann	Landesverband Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder

Externe Experten

Gerold Becker	Lehrer i.R., Berlin
Prof. Dr. Wilfried Bos	Universität Hamburg
Prof. Dr. Hans Brügelmann	Universität Siegen
Prof. Dr. Hilbert Meyer	Carl von Ossietzky Universität, Oldenburg
Enja Riegel	Helene Lange Schule, Wiesbaden

Leitung der Arbeitsgruppen und Redaktion der Empfehlungen

Dr. Otto Seydel	Institut für Schulentwicklung, Überlingen
-----------------	---

Leitung des Runden Tisches Bildung

Dr. Wolfgang Harder	Vereinigung Deutscher Landerziehungsheime
---------------------	--

Anhang

Arbeitsvorschläge

Vorbemerkung

Die folgenden Themensammlungen und Arbeitsvorschläge zu den einzelnen Empfehlungen sind entstanden aus der Auswertung der Protokolle der "Runden Tische", der Diskussionen in den Arbeitsgruppen sowie aus ergänzenden Recherchen der externen Experten. Sie sind als eine Sammlung zu verstehen und bewusst nicht mit einer Prioritätenmarkierung versehen. Einige Vorschläge sind mit dem Vermerk „kontrovers“ versehen: Hier ließ der eng bemessene Zeitrahmen des *Runden Tisches Bildung* noch keine abschließende Meinungsbildung zu. Weitere Prioritäten zu setzen und kontroverse Themen aufzuarbeiten wird Aufgabe derjenigen Arbeitsgruppen sein, die – mit entsprechender Sachkompetenz ausgestattet – die Umsetzung der "vorrangigen Themen" vorbereiten. Für den Sachstandsbericht der Arbeitsgruppen nach einem Jahr wird abzufragen sein, wie mit dieser Sammlung zwischenzeitlich weiter verfahren worden ist.

A 1. Stärkung der Sprach- und Lesekompetenz und des selbstständigen Lernens

"Selbstständiges Lernen"

1. Externe Evaluierung und Weiterentwicklung des Projekts
"Schule + Partner"
2. Initiierung von Programmen "Schüler helfen Schülern"
(Schülertutoring)
3. Schüler als Experten in selbst gewählten Fachgebieten
4. Initiierung von Programmen für Schüler "Ziele setzen" ("Was will ich am Ende des Schuljahres erreicht haben?")

5. Bildungs- und Erziehungsverträge zwischen Lehrkräften und Schülern, zwischen Schule und Eltern, in denen sich beide Seiten im Sinne einer Partnerschaft auf gemeinsame Erziehungsgrundsätze verständigen und ihre Einhaltung überprüfen
6. Entwicklung von neuen Ansätzen der Leistungsbeurteilung: Die Schüler bestimmen eigene Arbeitsvorhaben und beurteilen ihre Leistungen selbst – *individuell* in Zwischenbilanzen zum jeweils Erreichten, zu ihren Schwierigkeiten und zu den geplanten nächsten Schritten; *gemeinsam* nach Präsentationen vor der Gruppe. *Ziele*: erstens die Erfahrung des Leistenkönnens (vgl. die PISA-Befunde zur Bedeutung des Selbstkonzepts); zweitens die Ergänzung der Fremdbeurteilung seitens der Lehrer durch eine Selbstbeurteilung der Schüler. Damit sollen neue Möglichkeiten eröffnet werden, eine realistische Selbsteinschätzung zu entwickeln sowie Verantwortung für die eigene Arbeit zu übernehmen (bis hin zu vertraglichen Vereinbarungen mit Lehrperson und / oder Eltern)
7. Entwicklung einer neuen Balance von Selbstständigkeit – Beratung – Kontrolle auf allen Ebenen: Einzelschüler / Einzellehrer / Einzelschule

Schulentwicklungsprogramm: "Sprach- und Lesekompetenz"

Leseförderung

8. "Lesen lernt man durch Schreiben" - Freie Texte "schreiben" vom ersten Tag der Grundschule an; Sprachauskunft als Klassenamt; Tägliche Vorleseinheit; Wochenschluss mit eigenen Geschichten; Lesepass etc.(Expertenvorschlag: Albrecht Bohnenkamp; (Lehrer in Bremen; vorher Mitarbeiter von Prof. H. Brügelmann)
9. "Lesen lernt man durch Sprechen" - Wie gestaltet man eine Schul- und Unterrichtskultur, die durch Begegnung und Austausch bestimmt ist? Das Veröffentlichungsprinzip als Teil der Unterrichtskultur: Wandzeitungen; Radiosendungen; Schultheater im Kleinen und Großen; Einbeziehung von Professionellen - Redakteuren, Lektoren, Schauspielern); Briefaktionen; Chat-Aktionen.(Expertenvorschlag: Frau Enja Riegel / Helene-Lange-Schule, Wiesbaden)
10. "Lesen lernt man mit vielen Medien" - Allgemeine Sprach- und Leseförderung im Elementar- und Primarbereich: Bücherauswahl; Vorlesetechnik; Umsetzungsideen (Spielen / Malen / Puppen / Lieder / Medien).(Expertenvorschlag: Heide Niemann / Hannover oder Andrea Bertschi / CH-Zofingen)
11. "Lesen lernt man durch Lesen" - Hilfen zur Leseförderung vor; im und nach dem Unterricht: Lesetagebuch; Lesenacht in der Schule; Bücherquiz; Schriftstellerinterviews; eigene Internetseite mit Lesetipps der Klasse; Ergänzung der Halbjahreszeugnis mit individuellen Lese- und Lernempfehlungen u.a. (Expertenvorschlag: Heide Niemann / s. o.)
12. Hilfen für die Elternabendgestaltung: Leseförderung in der Familie (Buchauswahl, Lesekultur!) kein Fernseher im Kinderzimmer; aktive Medienbegleitung und Spielförderung
13. Die Bedeutung des Fachunterrichts für die allgemeine Sprach- und Lesefähigkeit

14. Geschlechtsspezifische Lesegewohnheiten: Stärken nutzen / Schwächen kompensieren
15. Die Einheit von Bewegungsförderung (Abbau motorischer Defizite etc.), Ausdrucksförderung (musikalische Früherziehung etc.) und Sprachförderung
16. Methodentraining für Deutschlehrer zu den Themen Lesetechnik (5-Schritt-Methoden, Schnellleseübungen etc.) und Lesen (Lernzirkel Buchvorstellung, etc.)
17. Weiterentwicklung der Trainingsbausteine von "Schule + Partner" zu den Themen "Umgang mit Texten", "Mündliche Sprachkompetenz", "Schriftsprachliche Kompetenz"
18. Überprüfung der Lernmittelfreiheit. Überwiegen die Nachteile: Achtlosigkeit im Umgang mit Büchern, die einem nicht gehören?

Migrantenkinder und andere Gruppen mit besonderem Förderbedarf

19. Spezielle Sprachförderung für Migrantenkinder u.a.: Diagnose, Fördermaßnahmen, Medien etc.
20. Sonderprogramm: Muttersprachliche Förderung ist Voraussetzung für das Lernen der deutschen Sprache als Zweitsprache
21. Spezielle Sprachförderung für die Familienangehörigen der Migrantenkinder (Mütter, Väter, Großmütter ...)

Besondere Projekte

22. Projekt "Bücherbus": ein Bus mit Experten + Ausstattung zu den Themen Schuldruckerei / Buchbinden / Papierschöpfen / Rucksackbücherei kann von den Schulen abgerufen werden
23. Projekt: Theater und Schule – Schauspieler kommen in die Schule. Schüler kommen ins Schauspiel
24. Projekt: Zeitung und Schule
25. Projekt: Rundfunk und Schule

Weitere Maßnahmen

26. Stiftung-Lesen-Material u.ä. an alle Deutschlehrer
27. LIS + Schulforschungsprojekt der Universität: Textverständnis im Unterricht.

Stärkung des Elementar- und Primarbereichs

28. Evaluierung und Intensivierung der laufenden Sondermaßnahmen für Migrantenkinder / Problemgruppen
29. Modellprojekte zur Weiterentwicklung der Ganztagschule
30. Evaluierung - und gegebenenfalls Neuordnung – des Ausbildungsprogramms für Erzieher in Kindertagesheimen und Grundschullehrer
31. Überprüfung des Raumprogramms
32. Förderung von Kindertagesheimen besonderer Prägung (z.B. "Waldkindergarten" u.a.)
33. Modellprojekt: ein hauptverantwortlicher Lehrer für eine Klasse in den ersten 6 Schuljahren (Finnland!)
34. Kompensatorische Maßnahmen für Kinder, deren Elternhaus zerstört ist
35. Harmonisierung des Übergangs beim Wechsel von Kindertagesheim zur Schule
36. Personalentwicklungskonzept für die Ausstattungsverbesserung des Elementar- und Primarbereichs entsprechend dem durchschnittlichen europäischen Standard
37. Gemeinsame Fortbildung von Leitern (bzw. Lehrern) von Kindertagesstätten und von Grundschulen

Leseförderung im Elternhaus

Schulen & Kindertagesheime

38. Materialhilfen für Elternabende
39. Die Hundert: 100 Kinderbücher, die jedes Kind bis zu seinem 12. Lebensjahr gelesen haben soll
40. Buchausstellungen in Kindertagesheime und Grundschulen für Elternabende
41. Regelmäßige Autorenlesungen in Kindertagesheime und Grundschulen, zu denen die Eltern eingeladen werden
42. Verbindliche individuelle Elterngespräche durch die Lehrer, Stichwort "positive Kommunikation"

Bibliotheken

43. Entwicklungsprogramm für die Bremer Bibliotheken
44. Aufbau und Stützung von Ehrenamtlichenprogrammen, die den Personalengpass in den Schul- und Stadtteilbibliotheken überwinden helfen (Modell: USA)
45. Öffentlichkeitsarbeit (Schriftstellertage / Dichterwettbewerbe, Büchernächte, Lesewerbung auf Großplakaten etc.)
46. Ausbau der Schulbibliotheken
47. Begleitung von Vorlesewettbewerben der Sek I durch die Bibliotheken

Besondere Maßnahmen

48. Family-Literacy-Programme
49. Volkshochschulkurse: Welche Bücher braucht mein Kind? Lesehilfen für die ganze Familie
50. Lesepaten (Pensionäre werden als ehrenamtliche Vorleser für Kindertagesheime etc. gewonnen, in VHS-Kursen dafür ausgebildet. Vgl. Hessisches Modellprojekt)
51. Installation eines Stadtschreibers
52. Aktion AAA: Anonyme Analphabeten. Selbsthilfekreise initiieren
53. Kinderbuchquiz der Tageszeitung
54. Nikolausaktion des Buchhandels in Kindertagesheime
55. Leseproben in Nahverkehrsmitteln + Schulbussen
56. Internetseite: Bremer Tipps für Leser
57. Bremer Prominenz stellt ihre Lieblingsbücher vor
58. Pixibücher statt Bonbons an den Ladenkassen der Supermärkte

59. Englischsprachige Kinderfilme mit deutschen Untertiteln im Fernsehen
60. Projekt "Literaturtrubel"
61. "Poetry on the road" in die Schulen fahren lassen

A 2. Verbesserungen im unteren Leistungsbereich / Verringerung der sozialen Koppelung

Aktionsprogramm für Brennpunktschulen

1. Ziel *“Sitzenbleiberzahl halbieren“*: Alternativen zum Sitzenbleiben durch eine Kombination der folgenden Elemente: Vorwegnehmende Förderangebote im zweiten Halbjahr (*“bevor das Kind im Brunnen ist“*) / Probeweise Versetzung / Institutionalisierte Dialog zwischen abgebendem und aufnehmendem Lehrer / Verpflichtung zur Wahrnehmung bestimmter Förderkurse (z.B. Crashkurs in den Sommerferien, eventuell mit erfolgsabhängigen Sonderprämien für die unterrichtenden Lehrer!) / Nachprüfungstermine am Anfang des nächsten Schuljahres, an Weihnachten
2. Ziel *“Schulabschluss für alle sichern“*: Nachprüfungen ermöglichen / Standards auf Deutsch, Englisch, Mathematik konzentrieren / Bewertungskriterien transparent machen / Logbuch / Kombination mit Elementen aus dem Sitzenbleiberprogramm
3. Ziel *“Schulverweigererzahl halbieren“*: Sonderprogramm für Schulschwänzer entwickeln (Kombination von Zug- und Druckmaßnahmen; die Behörde darf nicht nur Daten sammeln, sondern muss eine konzertierte Aktion anstoßen: Systematische Zusammenarbeit Einzelschule, Jugendamt, Jugendfreizeitheim, Sozialverbände, Ausländervereinigungen, Polizei); Beispiel für eine *“Zugmaßnahme“*: siehe unten Punkt 4.; Beispiel für eine *“Druckmaßnahme“*: Streichung des Kindergeldes für Kinder, die über einen bestimmten Zeitraum gar nicht zur Schule gehen (weil sie z.B. nicht in Deutschland sondern in der Türkei sind); Auswertung von Schulverweigerer-Programmen in anderen Bundesländern)
4. Ziel *“Neue Wege finden, wenn die bekannten und gewohnten nur in Sackgassen führen“*: Wenn in einer Schule die Zahl der Problemfälle / Schulverweigerungsfälle überhand nehmen, *“nichts mehr geht“*, sollte in der Regel die Therapie nicht sein: *“Mehr vom Gleichen“* (Noch mehr Förderstunden, noch mehr Notendruck, noch mehr...), sondern übergangsweise intensive, radikale, nachhaltige Kontrasterfahrungen sichern: Langzeitpraktikum, ins Ausland gehen, neue *“Sprachen“* lernen

- (Tanzen, Boxen, Bildhauerei, Theater spielen ...), 4-Wochen - Outward Bound Kurs, Sozialpädagogisch betreute Törns aus Segelschiffen u.ä.
5. Ziel *“Die Zahl der Migrantenkinder, die den Zugang zum Gymnasium schaffen, verdoppeln”*: Patenschaften von älteren deutschen (oder bereits integrierten Migranten!) für integrationswillige jüngere Kinder aus Migrantenfamilien, eventuell mit Taschengeldanreiz verbinden (Beispiel: Boschprojekt!); Unterstützung hochbegabter, aber nicht geförderter Migrantenkinder (Beispiel: Hertieprojekt!)
 6. Ziel: *“Die Reparaturkosten an unserer Schule halbieren”*: Das eingesparte Geld fließt an ein Schülerprojekt; Eltern- und Schulvereinsinitiative zur Verschönerung der Schule / Jahresthema *“Schöner Lernen – wir wollen uns in unserer Schule wohl fühlen können”*
 7. Ziel *“Den Unterrichtsausfall halbieren”*: Das Programm sollte sich sowohl auf den Ausfall durch Zuspät-kommen wie auch auf den regelrechten Stundenausfall konzentrieren.

Weiterentwicklung und Veröffentlichung laufender Modellversuche

8. Weiterentwicklung bereits begonnener oder in Planung befindlicher Schulversuche: Kooperation Grundschule – Kindertagesheim; jahrgangsübergreifender Unterricht; sechsjährige Grundschule; Integration verschiedener Bildungsgänge in der Sekundarstufe I, u.a. von Haupt- und Realschule; integrierte Stadtteilschulen
9. Entwicklung von speziellen Schulversuchen, die weitgehend auf selektive Strukturen verzichten: Aussetzen der bestehenden *“Nicht-Versetzungsregelung”* in Hauptschulen; Große Hürden beim Antrag auf freiwillige Wiederholung; keine äußere Differenzierung; Umwandlung konventioneller Förderstunden in Teamteaching-Einheiten (Beispiel: Helene-Lange-Schule, Wiesbaden)
10. Erprobung unterschiedlicher Formen *“nicht-diskriminierender Lernzeitverlängerung”* (Jahrgangsübergreifender Unterricht, Versetzungen auf Probe; flexible Abschlussprüfungstermine; Abitur nach 12 / 13 / 14 Jahren mit einer neuen Form der Oberstufe u.a.)

11. Modellversuch für eine konsequent bilinguale Schule: Deutsch-Türkisch (*kontrovers!*)
12. Auswertung des Baden-Württembergischen Großversuchs zum jahrgangsübergreifenden Unterricht
13. Sechsjährige Grundschule für alle als Ersatz für die Orientierungsstufe (*kontrovers!*)
14. Integration von Haupt- und Realschule (*kontrovers!*)
15. Teamstrukturen fördern und angemessene Arbeitsplätze für Lehrer in den Schulen schaffen
16. Aktivierung des Schullebens insgesamt durch Schaffung notwendiger Räumlichkeiten: Versammlungsraum, Mensa etc.
17. Aktivierung des Schullebens durch Öffnung der Schule für ungewöhnliche Angebote: Künstler an die Schulen, Zirkus,
18. Verstärkte Einbeziehung von Eltern in außerunterrichtliche Angebote, Fördermaßnahmen u..a.
19. Programm "Öffnung der Schule": Verstärkte Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen im Umfeld der Schule

Überprüfung und qualitative Verbesserung der Lehrer- und Erzieherausbildung unter dem Aspekt: den Umgang mit Heterogenität lernen.

20. Überprüfung der "Zweifachlehrer-Beschränkung"
21. Vorbereitung / Fortbildung für „fachfremden Unterricht“
22. Vorbereitung / Fortbildung für die Rolle als langjähriger / verlässlicher Klassenlehrer
23. Obligatorische Praxissemester in der Schule
(Themenschwerpunkte: Umgang mit schwierigen Schülern, Umgang mit Heterogenität) und /oder begleitete Praxis in der Schule über einen längeren Zeitraum
24. Obligatorisches Praxissemester in einer außerschulischen Einrichtung (Jugendfreizeitheim, Sportverein o..ä.) und / oder begleitete Praxis in einer außerschulischen Einrichtung (gerade auch für Lehrer!)
25. Entwicklung der Diagnosefähigkeit als zentrales Thema in allen Phasen der Lehreraus- und -weiterbildung
26. Fortbildungspflicht für jeden Lehrer festschreiben (Schweiz: 90 Stunden pro Jahr; Schweden: 30 Stunden pro Jahr) in Verbindung mit einer Untersuchung der Gesamtarbeitszeit für Lehrer im internationalen Vergleich; Folgerungen für Neuregelungen
27. Überprüfung der unterschiedlichen Stundenbelastung von Grundschullehrern gegenüber Lehrern in der Sek I und Sek II
28. Auswertung des neuen Auswahlmodells der Universität Bamberg für Pädagogik- / Lehramtsstudenten (Auswahlgespräche für die Bewerberinnen und Bewerber). Ein vergleichbares Ähnliches könnte für das Ausbildungsseminar eingeführt werden.
(*kontrovers!*)

A 3. Weiterentwicklung des Schulmanagements als Unterstützung der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung

Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung zur Aufgabe aller machen

1. Jährliche Auszeichnung der 10 besten Bremer Schulen durch den Senator / die Handwerkskammer ...
2. Belohnung von Innovation und Engagement von Schulen durch besondere Förderung
3. Einrichtung von "Qualitätszirkeln" von Lehrern an einer Schule (für bestimmte Themen auch unter Beteiligung von Hausmeistern, Schulsekretärinnen etc.)
4. Prämiensystem (finanzielle Anreize für den, der nachhaltige Verbesserungen in der Schule einführt. Geeignet vor allem auch für den technisch-administrativen Bereich der Schule)
5. Wettbewerbssituation zwischen den Schulen herstellen durch freie Schulwahl der Eltern (Kontrovers!)
6. Jede Schule legt eigene Jahresthemen fest und teilt Plan und Ergebnis öffentlich mit: "In diesem Jahr konzentrieren wir uns besonders auf ..."
7. Jede Schule stellt den Qualitätsentwicklungsprozess auf einer eigenen Internetseite dar. Für alle Internetseiten der Bremer Schulen gibt es gemeinsame "Tools" und ein gemeinsames "Portal"
8. Serie in den Bremer Zeitungen: Schulportraits / Journalistenpreis für bestes Schulportrait
9. Stärkung des Landesschülerrates und des Landeselternbeirates (juristische und pädagogische Beratung)
10. Unterstützung bei der Gründung von Schulfördervereinen
11. Verankerung von bestimmten Aspekten der Arbeitshaltung von Schülern in den Leitbildern der Schulen (Leistungsbereitschaft, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, respektvoller Umgang)
12. Erfahrungsaustausch, Netzbildung unterstützen: Von den Besten lernen, sich gegenseitig Mut machen
13. Wiederaufnahme der Verhandlungen über neue Arbeitszeitmodelle mit den Lehrerverbänden

Stärkung der Schulleitung

14. Zukunftswerkstatt für Schulleiter: Die Bremer Schulen im Jahr 2010
15. Expertise über die Erfahrung zur Schulleiterrekrutierung aus anderen Bundesländern (Expertenvorschlag: Dr. Hajo Sassenscheidt, Hamburg), aus der Bremer Industrie, aus PISA-erfolgreichen Ländern, Headhunterorganisationen
16. Kleine Schulleitungsteams (mindestens 2, höchstens 4), dafür aber ein großes Kontingent an befristeten bezahlten Sonderaufträgen (muss nicht notwendig mit Deputatsstunden verrechnet werden!)
17. Auf Antrag erhalten die Schulen die Mittel: für jeden Lehrer ein ausreichender Arbeitsplatz in der Schule
18. Entwicklung von Routinen und Ritualen für eine "Anerkennungskultur" an einer Schule
19. Einrichtung eines effektiven Beschwerdemanagements in den Schulen
20. Einrichtung des Amtes eines "Bildungsbeauftragten" für das Land Bremen nach dem Muster des "Wehrbeauftragten" (Kontrovers: es besteht die Gefahr einer komplizierten, problematischen Doppelung und zusätzlichen Bürokratisierung!)
21. Neue "intelligente Lösungen" für das "Wanderpokalproblem" gesucht: Was tun mit Lehrern, die als Beamte nicht kündbar, aber in ihrem Beruf - aus welchem Grund auch immer - dauerhaft überfordert sind?
22. Mit der ökonomischen Verselbstständigung der Schulen: Verwaltungsleiterstellen einrichten; Verwaltungspraktikum für ngehende Schulleiter obligatorisch machen
23. Regionales Verwaltungsmanagement zur Entlastung der Schulleiter von nur technischen Verwaltungsarbeiten

Neuordnung des Qualitätsmanagements

24. Schul-TÜV mit einer Weiterentwicklung des Schleswig-Holsteinischen Modells: an allen Bremer Schulen innerhalb der nächsten 12 Monate mindestens dreitägige vorbereitete Evaluations-Besuche durch ein Schul-TÜV-Team, das aus 3 Personen besteht: Schulaufsicht + Externer Berater + Schulleiter einer anderen Schule. Bei Krisenschulen: Wiederholung des Besuchs des Teams spätestens nach einem Jahr (sind die Vereinbarungen eingehalten worden, sind die Unterstützungsressourcen genutzt?). Bei den anderen: regelmäßige Besuche alle drei Jahre
25. Erprobung unterschiedlicher Evaluationsmethoden: Peer-Review; Schüler evaluieren die Nachbarschule; Schüler- und Elternbefragungen (Evaluation ist notwendig, aber: Die Leistungsbereitschaft wird nicht durch die Vermehrung von quantitativen Tests gefördert!)
26. Die Schulen erhalten einen eigenen "Entwicklungsetat", den sie selbstständig für interne und externe Fortbildungen, Beratungen etc. einsetzen können (vgl. Modellversuche Hamburg, Basel, Berufsschulen NRW, Schweden)
27. 3% der "schwächsten" (+ 3 % der besten!) Schulen erhalten – auf der Basis eines von der Schule entwickelten Planes – Sondermittel. Aber: Zeitliche Befristung aller Sonderunterstützungen für besonders belastete Schulen (Evaluation ohne Folgen ist sinnlos)
28. Zurückfahren aller Sonderunterstützungen, kein Gießkannenprinzip. Die Schulen müssen sich aktiv um ihre Ressourcen bemühen. (Kontrovers: Ein echter Konkurrenzkampf um die Ressourcen würde gleiche oder vergleichbare Voraussetzungen erfordern. Heutige Sonderunterstützungen hatten durchaus ihre Berechtigung: sie hatten Ursachen und Notwendigkeiten auf Grund der Sozialstruktur in sozialen Brennpunkten und auf Grund der sozialen Segregation)
29. Konkurrenzdruck zwischen den Schulen erhöhen durch freie

- Wählbarkeit der Schulen (Beispiel Schweden).
“Schrumpfschulen” schließen (Kontrovers: Schulen mit hohem Ausländer- oder Aussiedleranteil haben nicht notwendig hausgemachte Probleme, die auf ein schlechtes Qualitätsmanagement / schlechten Unterricht etc. zurückzuführen sind. Diese Schulen würden bei freier Wählbarkeit in der Regel sehr schnell “schrumpfen” und müssten zum Nachteil der – ohnehin benachteiligten - Kinder und Jugendlichen aus diesem Wohnbereich dicht gemacht werden)
30. Radikale Freigabe der Inhalte und Verfahren im Unterricht und zugleich regelmäßige landesweite Vergleichstests in allen maßgeblichen Fächern auf der Basis gesetzter Standards. (Alternativ - Vorschlag Handwerkskammer: Unterrichtsinhalte nur sehr grob umreißen, weitergehende Inhaltsempfehlungen .durch in größeren Abständen tagende Arbeitsgruppen auf ihren Realitätsbezug zu untersuchen)
 31. Kurz- und mittelfristiger Personalentwicklungsplan angesichts der Überalterung der Bremer Kollegien
 32. Kursangebote: Selbstmanagement für Lehrer
 33. Entwicklung eines langfristigen Schulentwicklungskonzepts (Beispiele: Hamburg “Qualität im System”, Niedersachsen: “Qualitätsnetzwerke”)
 34. Zentrale Abschlussprüfungen (Beispiele Baden-Württemberg, Bayern) (kontrovers!)
 35. Verpflichtende Standards mit zentralen Tests in mehreren Klassenstufen (Beispiel Schweden)
 36. Modellversuch „Schulleiter auf Zeit“

Zusammenfassung

Die “Empfehlungen des Runden Tisches Bildung” richten sich an den Senat der Freien Hansestadt Bremen mit der Bitte, diese zehn Vorschläge im kommenden Jahr in konkrete Maßnahmen umzusetzen und anschließend - in halbjährlichen Abschnitten - der Bremischen Bürgerschaft über ihre Realisierung einen Bericht zu geben.

Der Senat der Freien Hansestadt Bremen wird aufgefordert,

für die Stärkung der Sprach- und Lesekompetenz und des selbstständigen Lernens

1. ein neues Lernverständnis – Kompetenzorientierung: Eigenverantwortung und Teamfähigkeit, Methodenkompetenz für ein lebenslanges Lernen – in den Mittelpunkt der Schulentwicklung zu stellen (u.a. durch die Weiterentwicklung des Programms “Schule + Partner”);
2. ein Entwicklungsprogramm zur Förderung der Sprach- und Lesekompetenz zu verwirklichen (u.a. durch neue Diagnoseverfahren und Fortbildungsverpflichtungen);
3. den Elementar- und Primarbereich systematisch zu stärken (u.a. durch eine Verbesserung der Relation Kinder – Erzieher bzw. Lehrer);
4. die Elternhäuser in der Wahrnehmung ihrer Erziehungsverantwortung zu unterstützen (u.a. durch die Intensivierung bereits laufender Förderprogramme);

für Verbesserungen im unteren Leistungsbereich und den Abbau der sozialen Koppelung

5. ein Aktionsprogramm auszuschreiben für Schulen und Kindertagesheime, die sich in einer besonders kritischen Lage befinden (u.a. durch die Fixierung konkreter Zielvereinbarungen und die Bindung von Fördermitteln an gemeinsame Kontrakte);

6. laufende Modellvorhaben, die dem Ziel der Verbesserung im unteren Leistungsbereich dienen, zu stärken (u.a. jahrgangsübergreifende Lerngruppen in der Grundschule);
7. die Aus- und Weiterbildung der Lehrer und Erzieher zu überprüfen und zu verbessern unter dem Aspekt: den Umgang mit Heterogenität lernen (u.a. durch die Intensivierung von begleiteten Praxisphasen während des Lehrerstudiums, die Stärkung der Diagnosefähigkeit und Förderkompetenz);

für die Weiterentwicklung des Schulmanagements

8. Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung zur Aufgabe aller Beteiligten zu machen (u.a. durch die Einforderung regelmäßiger interner Evaluation);
 9. die Schulleitungen der Einzelschulen zu stärken (u.a. durch die Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Führungsaufgabe, durch eine Veränderung der Auswahlverfahren für neue Schulleiterinnen und Schulleiter sowie durch eine Weiterentwicklung der Aus- und Fortbildungsangebote für Schulleitungen);
 10. das Qualitätsmanagement neu zu ordnen (u.a. durch die inhaltliche und strukturelle Neubestimmung der Aufsichtsfunktion der Behörde sowie durch die Einführung externer Evaluations- und Beratungsverfahren).
-