

Rahmenplanung  
für die  
Qualitätsentwicklung  
der Schulen im Lande Bremen

Impressum: Diese Broschüre ist entstanden im Rahmen des Projekts Innovations- und Qualitätsentwicklung, PIQuE.

Redaktion: Dr. Thomas Bethge, Otto Bothmann, Inge Grothus, Walter Henschen, Hanno Humann, Cornelia von Ilsemann, Dietmar Kirchhoff, Julia Mahlmann, Arnhild Moning und Reinhard Platter.

Layout: Roland Bühs

Fotos: M. Schnelle

Herausgeber: Der Senator für Bildung und Wissenschaft, August 2006

## Gliederung

<b>1. Ziele und Perspektiven</b> .....	<b>4</b>
1.1. Hintergrund, Auftrag und Aufbau des Papiers .....	4
1.2. Die wichtigsten Ziele für die Schulen im Lande Bremen.....	8
1.3. Stärkung der selbständigen und eigenverantwortlichen Schule .....	10
1.4. Die Rollen und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Akteure .....	14
1.4.1 <i>Senator für Bildung und Wissenschaft</i> .....	14
1.4.2 <i>Das Landesinstitut für Schule (LIS)</i> .....	15
1.4.3 <i>Das Lehrerfortbildungsinstitut Bremerhaven (LFI)</i> .....	15
<b>2. Unterrichtsentwicklung Element der Schulentwicklung</b> .....	<b>16</b>
2.1. Bildungspläne mit kompetenzorientierten Standards.....	16
2.2. Schulklima und Schulkultur .....	25
2.3. Schulprogramme / Jahresplanungen .....	29
2.4. Innovationsnetzwerke.....	30
<b>3. Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung</b> .....	<b>33</b>
3.1. Orientierungsrahmen Schulqualität.....	34
3.2. Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Praxis .....	39
3.2.1 <i>Schulinternes Qualitätsmanagement und interne Evaluation</i> .....	39
3.2.2 <i>Externe Evaluation oder: Der Blick von außen</i> .....	43
3.3. Überprüfung der Standards.....	45
3.3.1 <i>Überprüfungen der Standards in der Grundschule und der Sek I Vergleichsarbeiten und teilzentrale Abschlüsse</i> .....	45
3.3.2 <i>Überprüfungen der Standards in der SEK II Das Abitur mit zentralen Prüfungsanteilen</i> .....	49
3.4. Beteiligung an nationalen und internationalen Vergleichen .....	51
3.5. Rechenschaftslegung: Schuldatenblatt und Bildungsbericht .....	55
<b>4. Personalentwicklung im Schulbereich</b> .....	<b>60</b>
4.1. Professionalisierung der Lehrerinnen und Lehrer .....	61
4.1.1 <i>Klärung der Aufgaben von Lehrerinnen und Lehrern</i> .....	61
4.1.2 <i>Lehrerbildung</i> .....	62
4.1.3 <i>Berufseingangsphase</i> .....	65
4.1.4 <i>Verpflichtung zur berufsbegleitenden Fortbildung</i> .....	65
4.2. Personalentwicklung in der einzelnen Schule.....	67
4.2.1 <i>Personalauswahl durch die Schule</i> .....	67
4.2.2 <i>Personalentwicklungsgespräch, Leistungsanreize, Beurteilungen und Mobilität</i> .....	68
4.2.3 <i>Fortbildungsplanung in der Schule</i> .....	69
4.2.4 <i>Feste Kooperationszeiten / Präsenzzeiten</i> .....	70
4.3. Führungskräfte-Entwicklung.....	71
4.3.1 <i>Anforderungsprofil für Schulleitungen</i> .....	71
4.3.2 <i>Nachwuchsförderung, -gewinnung und Findungsverfahren</i> .....	71
4.3.3 <i>Stärkung der schul- und dienstrechtlichen Stellung von Schulleitungen</i> .....	72
4.3.4 <i>Systematische Qualifizierung</i> .....	73
<b>5. Ressourcensteuerung</b> .....	<b>75</b>
5.1. Schulbezogenes Gesamtbudget .....	75

# 1. Ziele und Perspektiven

## 1.1. Hintergrund, Auftrag und Aufbau des Papiers

In der Koalitionsvereinbarung 2003 ist festgehalten: „Um den Unterricht an den Schulen zu verbessern, werden die bestehenden Ansätze der Qualitätssicherung zu einem systemübergreifenden und schulbezogenen Qualitätsmanagement weiterentwickelt.“ Die nun vorliegende Rahmenplanung für die Qualitätsentwicklung der Schulen im Lande Bremen soll Aufschluss darüber geben, wie die einzelnen Bausteine der Qualitätsentwicklung systematisch ineinander greifen.<sup>1</sup> Dabei gibt sie Antworten auf die folgenden Fragen:

Welche Ziele streben wir an?

Wo stehen wir heute?

Was soll wann, wie, von wem getan werden, um diese Ziele zu erreichen?

Was wollen wir zu welchem Zeitpunkt erreicht haben?

Damit dient die Rahmenplanung

- ▶ der Vergewisserung aller Beteiligten über Ziele, Prioritäten und Zeitpläne der Vorhaben sowie über die den geplanten Maßnahmen zu Grunde liegende Vision von Schule und die damit verbundene Steuerungsphilosophie,
- ▶ der Klärung über die Gesamtstrategie des Qualitätsverbesserungsprozesses für all diejenigen, die in unseren Schulen Verantwortung tragen,
- ▶ der Information aller bildungspolitisch interessierten Bürgerinnen und Bürger.

Die Rahmenplanung konzentriert sich vorrangig auf Qualitätsentwicklung mit ihren Verfahren und Maßnahmen. Die diesen Verfahren zugrundeliegenden Bildungsziele sowie das Verständnis von „guter Schule“ finden sich im Schulgesetz, in den Bildungsplänen und unter anderem auch in den Papieren des Runden Tisches Bildung. Sie werden hier aufgegriffen (z.B. im Kapitel 1.2), aber nicht mehr weiter ausgeführt.

Im ersten Kapitel beschreibt das Papier zunächst einmal das Ausgangsverständnis

---

<sup>1</sup> Die Rahmenplanung wurde aus dem Projekt für Innovations- und Qualitätsentwicklung im Bremer Schulwesen (PIQuE) heraus erarbeitet. Das Projekt hat der Senator für Bildung und Wissenschaft im Dezember 2003 eingerichtet. Unter der Federführung von Frau von Ilsemann haben sechs Arbeitsgruppen des Projektes die einzelnen Elemente der Planung erarbeitet, wobei sie auf bereits entwickelte Masterpläne mit Zielen und Aufgaben zurückgreifen konnten. Geleitet werden die Arbeitsgruppen von Herrn Dr. Bethge, Herrn Henschen, Herrn Platter, Herrn Kirchhoff, Herrn Bothmann, Frau Moning und Frau Grothus. Der Aufgabenbereich des Projekts wurde inzwischen erweitert, und Herr Meinken und Frau von Ilsemann leiten das Projekt gemeinsam.

- ▶ über die Ziele, die wir für die Schulen im Lande Bremen gemeinsam verfolgen,
- ▶ und über das grundsätzliche Steuerungsverständnis und hiermit natürlich auch die Eigenverantwortlichkeit von Schule und die Rolle der unterschiedlichen Akteure.

Um die gesetzten Ziele zu erreichen, müssen Unterrichts- und Schulentwicklung, Qualitätssicherung, Personalentwicklung und Ressourcensteuerung systematisch verzahnt sein. Die eigenverantwortliche Schule entwickelt Unterricht und Schulleben weiter. Sie überprüft und sichert deren Qualität und sorgt durch geeignete Maßnahmen der Personalentwicklung für eine Professionalisierung ihres Personals. Gezielte Ressourcensteuerung liefert die Grundlage für diesen Qualitätsentwicklungsprozess.

Das zweite Kapitel beschreibt, wie Bildungspläne und kompetenzorientierte Standards zur Unterrichtsentwicklung beitragen. Zur Unterrichts- und Schulentwicklung gehört auch die Frage, unter welchen Bedingungen die Schülerinnen und Schüler lernen, d.h. die Frage nach dem Schulklima und der Schulkultur. Es muss berücksichtigt werden, welche besonderen Möglichkeiten z.B. die verlässliche Grundschule und die Ganztagschule für einen professionellen Umgang mit Heterogenität bieten. Mit den Jahresplanungen und künftig auch mit den Schulprogrammen steht die Unterrichtsentwicklung<sup>2</sup> im Zentrum der Schulentwicklung. Abschließend erläutert dieses Kapitel, wie durch Innovationsnetzwerke ein Beitrag zur Erneuerung der Schulpraxis geleistet werden soll. Die verschiedenen Ansätze und Projekte zur Unterrichtsentwicklung werden in diesem Papier nicht detailliert dargestellt, da dies den Rahmen sprengen würde. Der Fokus liegt auf den Verfahren und Maßnahmen der Qualitätsentwicklung.

Das dritte Kapitel widmet sich der Qualitätssicherung. Zur Einführung eines Qualitätsentwicklungs- und -sicherungssystems gehört zunächst die Festlegung von Qualitätsbereichen und Gütekriterien. Das Kapitel geht auf die Frage ein, wie man zu einer Zielbestimmung und Definition von schulischer Qualität kommt. Diese Zielbestimmung bildet die Grundlage für die interne und externe Evaluation, deren Funktionen und Zusammenwirken anschließend dargestellt werden. Ein weiteres Element ist die Überprüfung von Standards durch Vergleichsarbeiten, teilzentrale Abschlüsse und das Abitur mit zentralen Prüfungsanteilen. Hierzu zählen weiterhin die Abschlussprüfungen mit zentralen Anteilen für alle beruflichen Vollzeitbildungsgänge und die Kammerprüfungen im dualen System.

---

<sup>2</sup> Die verschiedenen Ansätze und Projekte zur Unterrichtsentwicklung werden in diesem Papier nicht aufgeführt. Dies erfolgt detailliert in entsprechend ausgewiesenen Projektprogrammen oder Handreichungen.

Der schulischen Entwicklung und dem System-monitoring dient die Beteiligung an nationalen und internationalen Vergleichen. Zur Qualitätsentwicklung und –überprüfung gehören auch die Verantwortungsübernahme für die geleistete Arbeit und die Rechenschaftslegung. Das interne und externe Controlling und die Rolle der Ziel- und Leistungsvereinbarungen bilden den Abschluss dieses Kapitels

Personalentwicklung spielt eine zentrale Rolle im Rahmen der systematischen Qualitäts- und Innovationsentwicklung. Im vierten Kapitel wird dargelegt, wie Lehrerinnen und Lehrer durch Professionalisierung zu einer aktiven Mitwirkung in diesem Prozess ermutigt und herausgefordert werden. Diese Vorbereitung auf ein verändertes Anforderungs- und Aufgabenprofil muss in der Ausbildung beginnen, sich durch die Berufseingangsphase und über verpflichtende Fortbildungen fortsetzen. Die Personalentwicklung in der einzelnen Schule ist ein entscheidender Faktor für eine qualitätsvolle Schulentwicklung. In Anbetracht der Stärkung von Schulleitungen verdient eine systematische Führungskräfteentwicklung besonderes Augenmerk.

Das fünfte Kapitel stellt mit der Schulorganisation und Ressourcensteuerung den letzten Baustein der Qualitäts- und Innovationsentwicklung dar.

Bei allen Planungen ist zu berücksichtigen, dass bevorstehende Umbau- und Verstetigungsprozesse ausreichend Zeit brauchen und auf regelmäßiger Kommunikation und Verständigung aufbauen müssen, wenn sie nachhaltig wirken sollen. Deshalb wurde der zunächst sehr ehrgeizige Zeitplan nach der Rückmeldung aus den Schulen gestreckt und die Prozesse damit verlangsamt.

Die Rahmenplanung ist als Werkstattpapier über mehrere Monate in Diskussionsrunden in der Behörde, mit dem Landesinstitut und auf Dienstbesprechungen mit allen Schulleitungen von Bremen und Bremerhaven beraten und weiter konkretisiert worden. Anregungen, Ergänzungen und Korrekturen wurden sorgfältig bewertet und wo möglich eingearbeitet. Wir bedanken uns herzlich bei allen, die bislang an der Genese des Papiers mitgewirkt haben, für die geleistete Arbeit.

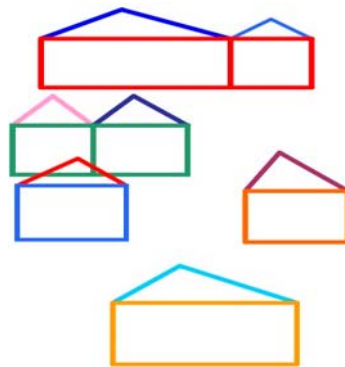
# Systematische Qualitäts- und Innovationsentwicklung

## Qualitätsmanagement

- Einführung eines Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssicherungssystem
- Überprüfung der Standards
- Beteiligung an nationalen und internationalen Vergleichen
- Rechenschaftslegung: Schuldatenblatt und Bildungsbericht

## Personalentwicklung

- Professionalisierung der Lehrerinnen und Lehrer
- Personalentwicklung in der einzelnen Schule
- Führungskräfte-Entwicklung



## Unterrichtsentwicklung/ Schulentwicklung

- Bildungspläne mit kompetenzorientierten Standards
- Schulklima und Schulkultur
- Schulprogramme, Jahresplanungen
- Innovationsnetzwerke

## Ressourcensteuerung

- Steuerung über Basisressourcen
- Zusatzressourcen nur über Kontrakte (mit Rechenschaftspflicht)
- Budgetierung der Schulen, Pro Kopf Zuweisung
- Austauschbarkeit von Personal- und Sachmitteln (Geld statt Stellen)
- Verwaltungsleiterinnen und Verwaltungsleiter (in großen Schulen, sonst übergreifend)

## 1.2. Die wichtigsten Ziele für die Schulen im Lande Bremen

Kinder besuchen in der Regel spätestens ab dem 3. Lebensjahr eine **Kindertageseinrichtung**. Dort erfahren sie Unterstützung bei ihrer kognitiven, personalen und sozialen Entwicklung. Ihre natürliche Neugier und Lernfreude wird gezielt gefördert, so dass sie erfolgreich in der Schule starten können. Erzieherinnen und Erzieher beobachten und dokumentieren die Entwicklung der Kinder, damit sie optimal gefördert werden können. Die Erfolge dieser Arbeit werden regelmäßig überprüft.

Im Mittelpunkt des sich anschließenden Schulbesuchs stehen die **Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler** und die Bildungs- und Erziehungsarbeit der Lehrerinnen und Lehrer, sowie der Betreuungskräfte. Pädagoginnen und Pädagogen fördern ihre Schülerinnen und Schüler und deren Talente, die Chance ihrer Vielfalt nutzend. Alle Kinder und Jugendlichen werden ermutigt und herausgefordert, ihre Stärken zu erkennen, sichtbare Ergebnisse ihrer Anstrengungen zu veröffentlichen und stolz auf ihre Leistungen zu sein. Die Unterrichtsanforderungen sind anspruchsvoll. Kinder und Jugendliche werden motiviert und angeleitet, Lernprozesse selbständig zu gestalten, teamorientiert zu arbeiten und auf diese Weise einen möglichst hohen Leistungsstand zu erreichen. Rückmeldungen über den persönlichen Lernfortschritt sind ein wesentlicher Schlüssel, um die Lernbereitschaft zu steigern. Sie erfolgen regelmäßig und zeitnah und sind inhaltlich für die Schülerinnen und Schüler nachvollziehbar.

Schule ist mehr als Unterricht. In einem **lebendigen Schulleben** mit einem gesunden Wechsel von Konzentration und Pausen wird die Förderung der gesamten Persönlichkeit der Schülerinnen und Schüler in den Blick genommen. Sie werden darin unterstützt, Verantwortung für die Schulgemeinschaft zu übernehmen. Sie machen die Erfahrung, dass jeder von ihnen für das Zusammenleben wichtig ist und gebraucht wird. Gemeinsam entwickelte Regeln und Rituale sind die Grundlage sozialen Lernens in einer anregungsreichen, sicheren und ästhetisch ansprechend gestalteten Umgebung.

Durch eine weitere Stärkung ihrer **Selbständigkeit und Eigenverantwortung** ist die Schule der Zukunft noch besser als bisher in der Lage, diesen pädagogischen Herausforderungen gerecht zu werden. Damit verbunden ist eine Sicherung der Qualität schulischer Arbeit: Schülerinnen und Schülern, Pädagoginnen und Pädagogen und der Schulleitung werden durch neue diagnostische Verfahren, durch die Auswertung von Vergleichsarbeiten und regelmäßigen internen und externen Bewertungsprozessen notwendige Werkzeuge an die Hand gegeben, um den Erfolg der schulischen Arbeit selbst bewerten und Verbesserungsansätze erarbeiten zu können. Jedes Mitglied einer Schule hat – wenn auch auf unterschiedliche Weise und in unterschiedlicher Funktion – Anteil an der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung.



**Alle Beschäftigten in der Schule** arbeiten in einem Umfeld, das vielfältige Möglichkeiten für fachliche Kooperation und wechselseitige Unterstützung bietet. Die Schule wird professionell geführt. Ein gemeinsames Leitbild und die Planung von Arbeitsschwerpunkten werden von allen in der Schule Arbeitenden sowie den Schülerinnen und Schülern und Eltern gemeinsam entwickelt. Schulen gehen mit den Eltern eine aktive Erziehungspartnerschaft ein.

Schulen in Bremen sind **lebendige und zukunftsorientierte „Häuser des Lernens“**. Sie arbeiten mit Institutionen zusammen, aus denen ihre Schülerinnen und Schüler kommen, bzw. in die sie anschließend hineinwachsen. Sie kooperieren mit der Jugendhilfe und anderen Partnern in ihrem jeweiligen Umfeld und arbeiten eng mit der Wirtschaft zusammen. Schulen sind Orte, an denen sich Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte, Eltern und Partner der Schulen gerne einfinden und erfolgreich zusammenarbeiten. Alle Beteiligten haben die Sicherheit: „An diesem Ort bin ich willkommen. Hier finde ich Menschen, denen ich wichtig bin. Hier kann ich anderen zeigen, was mir wichtig ist.“

Schulen legen **Grundlagen für eine selbstverantwortete Lebensführung**. Sie begleiten die Jugendlichen beim Übergang in weiterführende berufliche Qualifizierungen und orientieren ihre pädagogische Arbeit an der Vorbereitung der Schülerinnen und Schüler auf einen lebenslang währenden sozialen und beruflichen Lernprozess. Dem tragen besondere Konzepte zur Berufsorientierung und ausreichende Praxisnähe Rechnung.

Die **Beruflichen Schulen sind Teil eines regionalen Berufsbildungsnetzwerkes**. Sie sind Träger von Aus- und Weiterbildung und arbeiten in diesen Tätigkeitsfeldern eng und verlässlich mit Betrieben, Kammern, Verbänden und außerschulischen Einrichtungen zusammen.

### 1.3. Stärkung der selbständigen und eigenverantwortlichen Schule

Die internationalen und nationalen Vergleichsstudien (PISA und PIRLS/IGLU) haben den bremischen Schülerinnen und Schülern deutliche Leistungsmängel attestiert. Dieses wird auch durch die Rückmeldungen von ausbildenden Betrieben, von Hochschulen, Universitäten und anderen weiterführenden Bildungseinrichtungen seit geraumer Zeit als Problem benannt. Um eine Qualitätsverbesserung des Schulsystems durch Unterrichts- und Schulentwicklung zu erreichen, muss die Einzelschule ein höheres Maß an Gestaltungsmöglichkeit und Eigenverantwortung erhalten – darüber sind sich die Wissenschaftler einig. Mehr Selbständigkeit ist aber auch an Voraussetzungen geknüpft: Um die erweiterten Freiräume verantwortlich wahrzunehmen, müssen die Schulen ihre Ziele klären, sich über Schritte und Maßnahmen verständigen, ihre Arbeit evaluieren und ursprüngliche Planungen modifizieren. Ein solches schulinternes Qualitätsmanagementsystem bedarf systematischer Qualifizierung und reflektierter Personalentwicklung. Selbständige Schulen wirken entscheidend mit bei der Einstellung ihres Personals und verfügen über ein eigenes Budget. Die Übernahme von Verantwortung bedeutet auch: Mit den Folgen eigener Entscheidung umgehen zu müssen. Die eigenverantwortliche Schule ist Teil des öffentlichen Schulsystems, das Durchlässigkeit und Vergleichbarkeit sichern und Chancengleichheit für alle Schülerinnen und Schüler gewährleisten muss. Deshalb bedarf es eines Steuerungssystems, das den normativen Rahmen für die Arbeit der Schulen festlegt und Standards bezüglich der Rahmenbedingungen, der Prozesse und Ergebnisse setzt. Diese Standards müssen in regelmäßigen Abständen überprüft und durch eine externe Evaluation der Arbeit ergänzt werden. Für ihre Arbeit bedarf die Schule der Unterstützung und Beratung. Auch diese ist durch staatliche Steuerung zu gewährleisten.

Die größere Eigenverantwortung von Schulen hat weitreichende Folgen für die Schulaufsicht und ihr Verhältnis zur Schulleitung und zu den Lehrkräften. International werden deshalb Organisation und Aufgaben der Schulaufsicht weiterentwickelt. Dabei werden bsw. unterschiedliche Wege der Zusammenführung oder aber Trennung von „Schulaufsicht“ und „Schulinspektion“ besprochen sowie unterschiedliche Gewichtungen von Aufgaben wie „Aufsicht“ und „Beratung“ vorgenommen (vgl. PISA, Vergleich der Schulsysteme 2003). Ebenso werden bundesweit in Modellprojekten Formen veränderter Systemsteuerung und Systemberatung durch die Schulaufsicht erprobt.

Einigkeit besteht in Bremen über folgende Grundsätze:

- ▶ Die Schulaufsicht übt die Rechts-, Fach- und Dienstaufsicht aus.
- ▶ Die Schulaufsicht übernimmt eine systemische Aufsicht anstelle von Einzelfallaufsicht.

- ▶ Sie greift in Konflikte innerhalb der Schule nur dann ein, wenn diese nicht innerhalb des Systems selbst gelöst werden können.
- ▶ Die Schulaufsicht wirkt darauf hin, dass die Schule ein Qualitätsmanagementsystem entwickelt.
- ▶ Die Schulaufsicht schließt mit den Schulen Ziel- und Leistungsvereinbarungen ab.

Insgesamt soll künftig in Bremen gelten: Es ist sinnvoller, weniger festzulegen als bisher, dies aber hochverbindlich zu tun. In einem verlässlich vorgegebenen Rahmen können Schulen ihren Veränderungsprozess gesichert planen und die Verantwortung für ihre Gestaltungsaufgabe übernehmen. Bei einer solchen Steuerungsphilosophie greifen Initiativen der Schulen (Bottom Up) und normative Regelungen der Behörde (Top Down) ineinander und bedingen sich gegenseitig. Wichtige Bedingung ist, dass es zwischen beiden Seiten einen respektvollen Dialog über geplante Maßnahmen und die Gestaltungspraxis der Schulen gibt, der von der Akzeptanz der jeweils unterschiedlichen Aufgabe bei der Arbeit an einem gemeinsamen gesellschaftlichen Auftrags ausgeht.

In den letzten Jahren sind in Bremen neue Schritte in Richtung einer Qualitätsverbesserung beschrritten worden:

- ▶ Am „Runden Tisch Bildung“ sind alle gesellschaftlich relevanten Kräfte dieses Bundeslandes zusammengelkommen, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Den von den Beteiligten einvernehmlich beschlossenen Rahmen haben Arbeitsgruppen von Schulleitungen konkretisiert. Eine zweite Runde war dem Thema „Heterogenität“ gewidmet. Viele Ergebnisse sind inzwischen in behördliche Planungen sowie in die Neufassung der Schulgesetze eingegangen. Sie sind gleichzeitig an eine veränderte Praxis in Schule gerichtet (z.B. Binnendifferenzierung, Schulprogrammarbeit, Fortbildungsplanung, Zusammenarbeit mit Einrichtungen der Jugendhilfe).
- ▶ Die Behörde wurde umstrukturiert und das Landesinstitut für Schule einer Organisationsanalyse unterzogen, um als ein zielgerichtet arbeitendes Dienstleistungsinstitut zur Unterstützung der Schulen zu agieren. An beiden Institutionen werden Arbeitseinheiten (Referat/Abteilung) zur Qualitätsentwicklung und Innovationsförderung eingerichtet.

- ▶ Für die Stadtgemeinde Bremen hat sich für die allgemeinbildenden Schulen das Referat Schulbetrieb, Schulentwicklung, Schulaufsicht und Beratung neu konstituiert. Die Schulaufsicht für die beruflichen Schulen ist neu gegliedert und mit den ministeriellen, rahmensetzenden Aufgaben in einem Referat zusammengeführt worden. Ein Leitbild für schulaufsichtliches Handeln, das die Verantwortlichkeiten in dem anstehenden Umbruchprozess klärt, ist entwickelt worden.
- ▶ In vielen Schulen hat sich angesichts der schwachen Lernergebnisse die Einsicht durchgesetzt, dass Veränderungen dringend notwendig sind. Standards und Vergleichsarbeiten stoßen zunehmend auf Akzeptanz.
- ▶ Die Tatsache, dass Eltern von Viertklässlern die weiterführende Schule frei wählen können, führt zu einem Qualitätswettbewerb unter den Schulen. Viele Eltern stellen sich in besonderem Maße ihrer Verantwortung. Der zentrale Elternbeirat (ZEB) bietet zusammen mit der Universität Informations- und Fortbildungsveranstaltungen für interessierte Eltern an.
- ▶ In der Grundschule sind die Fundamente für erfolgreiches Lernen gestärkt worden: Erhöhung der Schülerwochenstundenzahl in Deutsch und Mathematik (um 8 Stunden in den vier Jahrgängen) sowie ergänzende Maßnahmen zur Erhöhung der Sprach- und Lesekompetenz und zur Entwicklung von Kooperationsstrukturen zwischen Kindergarten und Schule.
- ▶ Schulstrukturelle Maßnahmen – sechsjährige Grundschule, Verkürzung des gymnasialen Bildungsganges auf 8 Jahre, Einrichtung der Sekundarschulen, neue Integrierte Stadtteilschulen sowie die Einrichtung weiterer, möglichst verpflichtend gestalteter Ganztagschulen – führen zu tiefgreifenden Veränderungsprozessen in den Schulen, für deren Bearbeitung sie Instrumente professionellen Qualitätsmanagements benötigen.
- ▶ In den beruflichen Schulen sind die berufsvorbereitenden Bildungsgänge der Berufsfachschule auf eine einjährige Dauer reduziert und zielgruppen- und berufsfeldbezogen umstrukturiert worden; sie enthalten anrechenbare Module einer nachfolgenden Ausbildung und führen in der Regel zum jeweils nächst höheren Schulabschluss.
- ▶ Durch die Neustrukturierung der Bildungsgänge der Fachoberschule wird der Hochschulzugang für Realschülerinnen und -schüler erleichtert und an die aktuellen Angebote der Studienrichtungen der Fachhochschulen angepasst.

- ▶ Die Ergänzung der Angebote des Beruflichen Gymnasiums und der doppelqualifizierenden Bildungsgänge um weitere Fachrichtungen und die Einführung der Berufsoberschule öffnen das Tor zum Abitur für Realschülerinnen und –schüler und tragen damit wesentlich zur Hebung der Bildungsbeteiligung im Lande Bremen bei.

## 1.4. Die Rollen und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Akteure

### 1.4.1 Senator für *Bildung und Wissenschaft*

Der Senator für Bildung und Wissenschaft ist im Rahmen der Regelungen der Schulgesetze verantwortlich für die Erfüllung des staatlichen Erziehungs- und Bildungsauftrages. Die Verantwortung für die Gewährleistung von Vergleichbarkeit, Transparenz und Durchlässigkeit des Bremer Schulwesens führt zu der Verpflichtung, Rahmenvorgaben zu machen über:

- ▶ die Inhalte und Organisation des Unterrichts, Grundsätze und Maßnahmen der Qualitätsentwicklung von Unterricht und Erziehung sowie der Evaluation,
- ▶ zentrale Prüfungen und deren Anforderungen,
- ▶ Anzahl der Schülerstunden und die Dauer des Unterrichts,
- ▶ die räumlichen Erfordernisse und die Anforderungen, die an Lehr- und Lernmittel zu stellen sind,
- ▶ Grundsätze der Personalentwicklungsmaßnahmen für das schulische Personal, insbesondere der Fort- und Weiterbildung sowie die Aufteilung der Arbeitszeit der Lehrerinnen und der Lehrer,
- ▶ den Mindestumfang der Beratung im Schulwesen.

In die Verantwortung der Stadtgemeinden Bremen und Bremerhaven fällt darüber hinaus die Sicherung des Schulbetriebes sowie die Einrichtung oder Schließung von Schulen und Bildungsgängen. Die Stadtgemeinden stellen den Schulen nach Maßgabe des Haushalts sowie nach nachvollziehbaren Kriterien die erforderlichen Haushaltsmittel zur Verfügung und üben die Aufsicht über die Erfüllung der Schulpflicht aus.

Um die Eigenständigkeit der Schule zu stärken, schafft die senatorische Behörde mit Regelungen in den o.g. Bereichen einen verlässlichen, nicht zu engen Rahmen, innerhalb dessen die Schulen eigenverantwortlich ihren Schulentwicklungsprozess gestalten. In der Abteilung 2 (Bildung) liegt die Verantwortung für die Steuerung der normsetzenden Aufgaben für beide Stadtgemeinden, in der Abteilung 1 die Steuerung des Gesamthaushalts. Beide Abteilungen erfüllen darüber hinaus stadtbremische Aufgaben des Schulbetriebs und der Schulaufsicht. Die Referentinnen und Referenten der *Schulaufsicht* in Bremen und Bremerhaven unterstützen die Schulen insbesondere bei der eigenverantwortlichen Weiterentwicklung ihrer Qualität.

### **1.4.2 Das Landesinstitut für Schule (LIS)**

Das LIS wird konsequent zu einer Dienstleistungsorganisation weiter entwickelt, die im Auftrag der senatorischen Behörde und der Schulen tätig wird. Die Dienstleistungen des LIS konzentrieren sich dabei auf die

- ▶ Ausbildung von Referendarinnen und Referendaren,
- ▶ Personalentwicklung und Fortbildung von Lehrkräften,
- ▶ Professionalisierung von Führungskräften sowie Beratung der Schulen in Fragen der Schulentwicklung,
- ▶ Unterstützung der Schulen in medienpädagogischen und –didaktischen Fragen,
- ▶ Beratung und Unterstützung von Schulen und Behörde bei der Qualitätsentwicklung, insbesondere bei der Standardsicherung sowie bei curricularen Aufgaben und innovationsfördernden Modellversuchen und Netzwerken,
- ▶ Schülerbezogene Beratungsaufgaben.

### **1.4.3 Das Lehrerfortbildungsinstitut Bremerhaven (LFI)**

Das LFI ist verantwortlich für die Personalentwicklung und Fortbildung von Lehrkräften, Professionalisierung von Führungskräften sowie Beratung der Schulen in Fragen der Schulentwicklung.

## 2. Unterrichtsentwicklung als Element der Schulentwicklung

### 2.1. Bildungspläne mit kompetenzorientierten Standards

Die Ergebnisse internationaler und nationaler Schulleistungsuntersuchungen haben gezeigt, dass die Leistungen von Schülerinnen und Schülern in Deutschland nicht den Erwartungen entsprechen. Diese Erkenntnisse führen zu der Notwendigkeit, das Kerngeschäft von Schule, den Unterricht, systematisch zu verbessern.

Die Kultusministerkonferenz (KMK) hat Bildungsstandards entwickelt, die die erforderlichen Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler an wichtigen Gelenkstellen des Bildungssystems für zentrale Fächer festlegen. Die Bildungsstandards greifen die allgemeinen Bildungsziele auf und fokussieren in der Festlegung der Kompetenzen auf die Kernbereiche der Fächer. Sie bieten Lehrerinnen und Lehrern eine Orientierung für die Analyse, Planung und Überprüfung ihrer Unterrichtsarbeit.

Die Schule sichert die Standards z.B. über Fördermaßnahmen und gewährleistet so, dass möglichst alle Schülerinnen und Schüler diese Standards auch erreichen können; die Anschluss- und Abschlussorientierung der Förderzentren erfordert dabei eine eigene Aufmerksamkeit.

Die Bildungsstandards liegen für den Mittleren Schulabschluss und den Hauptschulabschluss für die Fächer Deutsch, Mathematik und Englisch (erste Fremdsprache) vor, in den drei naturwissenschaftlichen Fächern für den Mittleren Schulabschluss sowie für das Ende von Klasse 4 der Grundschule in Deutsch und Mathematik. Sie sind die verpflichtende Grundlage für die curricularen Vorgaben in den Unterrichtsvorgaben der Länder. Die Länder haben sich verpflichtet, die Einhaltung der Bildungsstandards in den Kernfächern durch landesweite und länderübergreifende Vergleichsarbeiten sicherzustellen.

Für die dualen Bildungsgänge der beruflichen Schulen gibt es bundeseinheitliche, nach Lernfeldern gegliederte Rahmenlehrpläne und bundeseinheitliche, extern von den jeweils zuständigen Kammern durchgeführte Abschlussprüfungen. Zur Zeit wird in den Gremien der KMK darüber diskutiert, welche Bedeutung die Festlegung von Bildungsstandards für diesen Bereich haben kann.



Im Zusammenhang mit der Leitidee einer größeren Selbständigkeit der Schulen bilden Bildungsstandards, Bildungspläne, Lernstandserhebungen bzw. Vergleichsarbeiten, Parallelarbeiten und Abschlussprüfungen mit zentralen Anteilen ein umfassendes System der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung.

Eigenverantwortliche Schulen brauchen klare Orientierungen darüber, was von ihnen erwartet wird. Dies sollen Bildungsstandards und Bildungspläne leisten. Sie bilden zusammen die Grundlage für das Schulcurriculum und für die interne curriculare Arbeit der Fachkollegien. Das Schulcurriculum dient der Vermittlung zwischen diesen Rahmenseetzungen und der konkreten Unterrichtsvorbereitung und –planung sowie der Abstimmung des Bildungsangebots zwischen den Fächern und Lernbereichen. Es wird damit zu einem Bestandteil des Schulprogramms.

In einem Schulcurriculum werden folgende Vereinbarungen festgehalten:

- Umsetzung einer flexibilisierten Stundentafel bzw. einer Kontingenz- oder Rahmenstundentafel an der Schule,
- Didaktische Grundsätze in den jeweiligen Fächern,
- Jahrgangsbezogene Themen und Eckpunkte der Unterrichtssequenzen,
- Konkretisierung der Anforderungen, Parallelarbeiten für Fächer in den jeweiligen Jahrgängen,
- Zentrale Methoden in den Jahrgängen,
- Kooperation in den Fachkollegien,
- Grundsätze der unterrichtlichen Organisation bei Verkürzung der Teilnahmezeit in einzelnen Bildungsgängen,
- ein fachliches bzw. überfachliches Förderkonzept,
- Angebote an Schülerinnen und Schüler, die besondere Herausforderungen enthalten,
- Umgang mit Heterogenität,
- Kooperationen mit außerschulischen Partnern und Integration von außerschulischen Lernorten in das Bildungsangebot.

Im Rahmen des Schulcurriculums werden in den Schulen konkrete fachliche Verabredungen getroffen, an welchen Inhalten die Kompetenzen erworben werden sollen und zu welchem Zeitpunkt die Schülerinnen und Schüler über diese Kompetenzen auf welchem Niveau verfügen sollen. Überprüft werden Standards durch Parallelarbeiten, Vergleichsarbeiten und Abschlussprüfungen. Lehrerinnen und Lehrer nutzen die Ergebnisse der Leistungsüberprüfungen, indem sie sich in Fach- oder Jahrgangskonferenzen mit der inhaltlichen und methodischen Unterrichtsgestaltung auseinandersetzen und gezielt das schulinterne Curriculum weiterentwickeln. Es wird damit zu einem zentralen Element der Verbesserung des Unterrichts.

Zuverlässige Daten über Schülerleistungen und Kontextbedingungen geben der Bildungspolitik und der Bildungsplanung konkrete Hinweise für die Steuerung (System-monitoring) und verdeutlichen den Unterstützungsbedarf.

### **Wo stehen wir heute?**

Für den **Grundschulbereich** sind gemeinsam mit den Ländern Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg und Berlin neue Bildungspläne (Rahmenlehrplan) für die Fächer Deutsch und Mathematik entwickelt worden, die die Anforderungen und Unterrichtsinhalte für die Doppeljahrgänge 1 und 2 bzw. 3 und 4 beschreiben. Für den Übergang in weiterführende Schulen sind die Kompetenzen in Umsetzung der Bildungsstandards formuliert, die die Schülerinnen und Schüler in der Grundschule erworben haben sollen.

Durch mehr Lern- und Unterrichtszeit in der Grundschule (Erhöhung der Schülerstundentafel, zusätzliche Stunden in Deutsch und Mathematik, flächendeckende Einführung der Verlässlichen Grundschule, Einführung von weiteren Ganztagschulen, Stärkung der Grundschulen durch Sport und Musikprofile) in den zentralen – auch von den Bildungsstandards beschriebenen – Bereichen sind die Voraussetzungen für bessere Lernleistungen geschaffen worden. Durch weitere unterrichtsstärkende und unterrichtsergänzende schulische bzw. schulübergreifende Förderprojekte (Leseintensivkurse, Förderkurse LRS und Dyskalkulie, Leseclubs an jeder Grundschule, Sprachstandserhebungen ein Jahr vor Eintritt in die Grundschule und Sprachförderkurse im Kindergarten) bieten sich den Schulen in Bremen Möglichkeiten, Schülerinnen und Schüler in ihrer Sprach- und Lesefähigkeit zu fördern. Indem die Basiskompetenzen besonders über die schulischen Kernfächer in ihrem Stellenwert verstärkt werden, kommt der Qualität sonderpädagogischer Integration in der Grundschule eine erhöhte Bedeutung zu; die Fähigkeit der Lehrkräfte, präventiv zu fördern, ist deshalb weiter zu entwickeln.

Am Ende der Grundschule stehen Schülerinnen und Schülern in Bremen und Bremerhaven die folgenden Schularten offen:

- ▶ Die Gesamtschule bzw. integrierten Stadtteilschule
- ▶ Die Sekundarschule mit integrierter Haupt- und Realschule bis Ende Klasse 8. Danach folgen je zwei Jahre getrennte Klassen, die abschlussbezogen gebildet werden mit dem Ziel der erweiterten Berufsbildungsreife bzw. des Mittleren Schulabschlusses
- ▶ Das Gymnasium mit der ab Sommer 2004 auf 8 Jahre verkürzten Form.
- ▶ Die Förderzentren mit ihren unterschiedlichen Schwerpunkten sonderpädagogischer Förderung.

Für **die Klassen 5 und 6** liegen kompetenzorientierte Bildungspläne für die Fächer Deutsch, Mathematik, Englisch, Arbeitslehre und Welt-Umweltkunde vor. Für die anderen Fächer gibt es bildungsgangsbezogene Ergänzungen, die verdeutlichen, wie mit den bisherigen Lehrplänen umgegangen werden soll. Die Bildungspläne sind so angelegt, dass sie die gleichen Basiskompetenzen für alle Schulformen anstreben und individuelle Vertiefungen ermöglichen. Ziel ist die Durchlässigkeit am Ende der 6. Klasse.

**Die Stundentafeln für die gesamte Sekundarstufe I** erlauben es den Schulen, die Stunden bestimmter Fächer innerhalb eines Jahres oder auch über Jahresgrenzen hinweg zu konzentrieren, um Schwerpunktlernen, Epochalunterricht oder Projektunterricht zu ermöglichen. Für die Jahrgangsstufen 5 und 6 ist die Stundentafel zwischen den Bildungsgängen abgeglichen, um die Durchlässigkeit zwischen den Bildungsgängen auch nach der Jahrgangsstufe 6 zu sichern. Die Stundentafeln für die 7. bis 10. Jahrgangsstufe liegen auch in flexibilisierter Form vor, um den Schulen Spielräume bei der Profilbildung zu eröffnen. Über die Stundentafeln dieser Jahrgangsstufen werden die Wahlpflichtbereiche ausgewiesen, die für alle Bildungsgänge wesentliches Gestaltungselement darstellen, mit dem die Qualität regionaler „Bildungslandschaften“ erhöht werden kann. Für die 10. Jahrgangsstufe des Gymnasiums liegen die Rahmenbedingungen für die Gestaltung der Scharnierfunktion zwischen Mittel- und Oberstufe vor.

**Für die SEK II der allgemein bildenden Schulen** sind die bundesweit geltenden „Einheitlichen Prüfungsanforderungen“ (EPA) der zentralen Fächer in den letzten Jahren überarbeitet worden. Dieser Arbeitsprozess wurde durch die wissenschaftliche Expertise von Fachdidaktikern begleitet. Die Anforderungen gelten für die Gymnasiale Oberstufe, die doppelt qualifizierenden Bildungsgänge und die beruflichen Gymnasien.

**Alle Bildungsgänge der Sek II der beruflichen Schulen** schließen mit einer Prüfung ab, die sich bei der Vergabe allgemein berechtigender Schulabschlüsse (Hauptschulabschluss, mittlerer Schulabschluss, Abitur) an den dort festgelegten Standards orientieren bzw. die festgelegten KMK-Rahmensetzungen einhalten. Der strukturelle und curriculare Aufbau dieser Bildungsgänge wird durch die jeweils gültigen KMK-Rahmenverordnungen festgelegt.

Für die dualen Bildungsgänge werden die bundeseinheitlichen, nach Lernfeldern gegliederte Rahmenlehrpläne direkt als landesbezogene Lehrpläne verwendet und den Schulen zur Umsetzung vorgegeben. Die beruflichen Schulen gestalten – in Zusammenarbeit mit dem LIS und der senatorischen Behörde - auf der Grundlage der curricularen Vorgaben der Rahmenlehr-

pläne, die auf Bundesebene inhaltlich und zeitlich mit den Ausbildungsrahmenplänen des betrieblichen Teils der Ausbildung abgestimmt sind, den berufsbezogenen Bereich der bremischen Rahmenstundentafel, der bei schulübergreifenden Bildungsgangangeboten zwischen den beteiligten Schulen abgestimmt und vom Senator für Bildung und Wissenschaft genehmigt wird. Die Prüfungen im dualen System werden zum größten Teil bundeseinheitlich durchgeführt.

## **Was planen wir?**

**Bis Mitte 2007** sollen für den Bildungsplan der **Grundschule** am Ende der Klasse 4 Konkretisierungen der Kompetenzniveaus vorliegen. Aufgabenbeispiele und beschriebene Unterrichtssequenzen mit erwarteten Schülerleistungen sind als Handreichung erarbeitet. Der Bildungsplan Sachunterricht liegt in einer überarbeiteten Fassung vor, der Bereich der Naturwissenschaften ist gestärkt, auch dazu wurden in Handreichungen Beispiele konkretisiert.

Die Bildungspläne für die **Jahrgangsstufen 5 bis 10** aller Bildungsgänge sind fertiggestellt. Sie legen Ziele und Inhalte fest und beschreiben die Kompetenzen, die die Schülerinnen und Schüler jeweils am Ende einer Doppeljahrgangsstufe erworben haben sollen (Ende Klasse 6, Ende Klasse 8 und Ende Klasse 10), für den gymnasialen Bildungsgang zusätzlich Ende Klasse 9.

Erste Beispielaufgaben zur Überprüfungen der Bildungsstandards liegen für die Kernfächer sowohl für den Übergang nach der 4. Jahrgangsstufe als auch für die Jahrgangsstufe 10 vor.

**Bis Mitte 2009** werden für alle **Bildungsgänge der Sekundarstufe I** in Handreichungen Beispiele für unterschiedliche Kompetenzniveaus und Hilfestellungen für die Umsetzung der Vorgaben in schulinterne Curricula vorgelegt. Die ersten Ergebnisse aus der Normierung der Bildungsstandards für die Jahrgangsstufe 4 als auch für die Kernfächer in der Sekundarstufe I liegen vor und bilden die empirische Grundlage für eine Überprüfung der vorliegenden Standards und zur Formulierung eines fachdidaktisch abgesicherten Kompetenzmodells, das eine Differenzierung in Niveaus erlaubt. Die Beispielaufgaben zur Überprüfung der Bildungsstandards konzentrieren sich auf die Kernfächer. Sie sind in Zusammenarbeit mit anderen Bundesländern und dem IQB in Berlin entstanden.

Die Bildungsstandards der Sekundarstufe I, gelten – soweit diese Abschlüsse in beruflichen Bildungsgängen vergeben werden – hier in gleicher Weise. Bei der Konkretisierung dieser Standards bis hinunter auf die Ebene der Formulierung von Prüfungs- oder Beispielaufgaben ist jedoch das Postulat der Gleichwertigkeit, nicht der Gleichartigkeit von allgemeiner und beruflicher Bildung einzulösen.

Zu diesem Zeitpunkt ist davon auszugehen, dass die Mehrzahl der Schulen in der Sekundarstufe I die Flexibilisierungsmöglichkeiten der Stundentafel genutzt hat und ein eigenes Schulprofil mit profilbestimmenden Lernbereichen aufweist. Die Schwerpunktlegung wird auch über die Stundenverteilung deutlich. Dabei sichern die Mindestkontingente der Regelstundentafel und die Eindeutigkeit der Standards, dass die Arbeit der Schulen dennoch vergleichbar und die Abschlüsse gleichwertig bleiben. Die Schulen haben in diesem Rahmen schulinterne Curricula entwickelt, über die sie die Eltern regelmäßig informieren.

Für die **Qualifikationsphase der gymnasialen Oberstufe** sind die neuen Bildungspläne für den verkürzten gymnasialen Bildungsgang fertiggestellt. Die Bildungspläne berücksichtigen die ersten Erfahrungen mit der (teil-)zentralen Abiturprüfung.

**Langfristig ( Mitte 2011 )** haben Wissenschaftler für die Kernfächer sowie die Naturwissenschaften fachdidaktisch abgesicherte Kompetenzmodelle entwickelt. Diese sind unabhängig von der Schulart formuliert und erhöhen die Durchlässigkeit für weiterführende Bildungsgänge. Die Festlegung von Kompetenzstufen sichert, dass Abschlüsse und Berechtigungen zwischen den Bundesländern vergleichbar sind. Die Vorgaben konzentrieren sich auf Kernbereiche der Fächer. Die Schülerstundentafeln orientieren sich an Lern-/Aufgabenfeldern, aus denen die Schulen eigene Stundentafeln ableiten. Sie nutzen sie für Projekt- und Epochenunterricht bzw. Fachprofile. Über das System von Vergleichsarbeiten und Abschlussprüfungen sowie systematischer Evaluation werden die Ziele und Standards schulischer Arbeit gesichert.

## Bildungspläne mit kompetenzorientierten Standards – Planungen bis 2012

	Heute	2007	2009	2011
<b>Grundschule</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Bildungspläne für Deutsch und Mathematik (Anforderungen für Jg. 2 und 4)</li> <li>• Kompetenzbeschreibung für den Übergang auf der Grundlage der Bildungsstandards</li> <li>• Zusätzliche Möglichkeiten zur Förderung von Sprach- und Lesefähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkretisierung der Kompetenzniveaus für Jg. 4 durch Aufgabenbeispiele</li> <li>• Handreichung mit Aufgabenbeispielen und Unterrichtssituationen</li> <li>• Stärkung der Naturwissenschaften</li> <li>• Bildungsplan Sachunterricht</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachdidaktisch abgesicherte Kompetenzmodelle, empirisch abgesichert</li> <li>• Vergleichbare Abschlüsse</li> <li>• Eigene Stundentafeln, Kontingenzstundentafel</li> <li>• Ziele und Standards schulischer Arbeit sind durch systematische Evaluation gesichert</li> </ul>
<b>Klassen 5-6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenzorientierte Bildungspläne für Deutsch, Mathematik, Englisch, Arbeits- und Welt-Umweltkunde</li> <li>• Bildungsgangbezogene Ergänzungen für andere Fächer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildungspläne für alle Bildungsgänge für die Jg. 5-10 (Ziele, Inhalte, kompetenzorientierte Standards am Ende einer Doppeljahrgangsstufe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handreichungen mit Beispielen für Kompetenzniveaus und Hilfestellungen für schulinterne Curricula</li> </ul>	
		22		

	Heute	2007	2009	2011
<b>Sek 1 (insgesamt)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schwerpunktlernen, Epochalunterricht etc. ist durch Stundentafelverordnung möglich – flexibilisierte Stundentafel für die Jahrgangsstufen 7-10</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>erste empirische Überprüfung der Bildungsstandards, Weiterentwicklung der Kompetenzmodelle</li> <li>Handreichungen mit Beispielen für Kompetenzniveaus und Hilfestellungen für schulinterne Curricula in zentralen Fächern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schulen haben Schulprofile mit profilbestimmten Lernfeldern und Schwerpunktlegungen</li> </ul>	
<b>Sek 2 a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EPA sind überarbeitet</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bildungspläne für die Qualifikationsphase für die Gymnasiale Oberstufe und die Beruflichen Gymnasien und die doppelt qualifizierenden Bildungsgänge</li> </ul>	

	Heute	2007	2009	2011
Sek II b	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle vollzeitschulischen Bildungsgänge schließen mit einer Prüfung ab, die nach Struktur und Inhalt den Rahmenvereinbarungen der KMK entsprechen.</li> <li>• Für Teilzeitberufsschulen des dualen Systems gelten bundeseinheitliche Rahmenlehrpläne mit bundeseinheitlichen Abschlussprüfungen. Die Gestaltung des berufsbezogenen Teils der Rahmensturentafel liegt in Schulverantwortung.</li> </ul>	<p>Die Bildungspläne der Fachoberschule sind neu gestaltet. Es werden zentrale Prüfungen in den Fächern Deutsch, Mathematik und Englisch durchgeführt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erste Überprüfung der Bildungsstandards, Weiterentwicklung der Kompetenzmodelle.</li> <li>• Es werden zentrale Prüfungen in den Kernfächern aller vollzeitschulischen Bildungsgänge durchgeführt.</li> <li>• In den dualen Bildungsgängen werden die von der KMK entwickelten Bildungsstandards implementiert.</li> <li>• Der Umsetzungsprozess lernfeldorientierten Unterrichts ist abgeschlossen.</li> </ul>	



## 2.2. Schulklima und Schulkultur

Unter 1.2. sind Ziele im Sinne von Leitbildern der Entwicklung von Schule in Bremen benannt. Diese und weitere Leitbilder finden sich wieder in den systematischen Darstellungen von Qualitätsbereichen guter Schule, wie sie zurzeit die Qualitätsdebatte bestimmen und wie sie auch in Bremen den auf Schule bezogenen Orientierungsrahmen Schulqualität inhaltlich füllen sollen (s. 3.1.).

Bei aller Unterschiedlichkeit im Detail stellen die aktuellen Orientierungsrahmen u.a. folgende Bereiche in den Mittelpunkt:

- ▶ Ergebnisse bzw. Erfolge in Bezug auf den Bildungs- und Erziehungsauftrag,
- ▶ Qualität der Lehr- und Lernprozesse (Lernklima, Lernkultur),
- ▶ Schulklima, Schulkultur als Qualität des Schullebens, auch unter den Aspekten Partizipation und interner Kooperation sowie der Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern.

Dabei geht es in der Zielerreichung schulischer Arbeit keineswegs nur um Kompetenzen im fachlichen oder kognitiven Bereich. In den Fragen, wie die Persönlichkeitsentwicklung des Einzelnen begleitet und unterstützt, wie lebenslanges Lernen und wie der Erwerb sozialer Kompetenzen ermöglicht wird, wie die Heterogenität von Begabungen eine unterrichtliche Entsprechung findet, liegen Gestaltungs- und Entwicklungsaufträge für die Schulen. Übergänge in den Schullaufbahnen durch vereinbarte Kontinuität pädagogisch zu gestalten, stellt einen weiteren Aspekt der Arbeit an der Nachhaltigkeit von Lernen und Lernmotivation dar.

Damit gelangen neben den Standards für die Ergebnisse schulischen Lernens Prozess-Standards in den Focus von Entwicklung und Evaluation: Fragen nach Förderkonzeptionen, lernförderlichen Bedingungen, Umgang mit Heterogenität, nach der Differenziertheit der Kompetenzbereiche im Schulcurriculum, nach Konzepten der Unterstützung von Persönlichkeitsentwicklung, nach Formen der Rückmeldung zur individuellen Lernentwicklung, nach Feedback zwischen den Beteiligten, nach dem Umgang mit Zeit in der Schule u.v.m.

Schule kann viele Aufgaben nur in enger Absprache mit den Eltern erreichen. Insbesondere die Übernahme von Verantwortung für das eigene Lernen, u.a. Pünktlichkeit, Lernbereitschaft und Fleiß, und für die Gemeinschaft, u.a. Klassenklima und Teamarbeit, basieren auf Erziehungsprinzipien des Elternhauses und sind ggf. im Rahmen der Erziehungspartnerschaft zwischen Eltern und Schule in Kontrakten konkret zu verabreden.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass der Eltern- und Schülerschaft einer Schule durch Partizipation und Feedback ermöglicht wird, Unterricht und Schulleben aktiv mitzugestalten und an der Schulprogrammarbeit auch über die formal gewährleistete Gremienvertretung hinaus teilzuhaben. Dies setzt voraus, dass sowohl ihre Wahrnehmung des Erreichten als auch ihre Ideen für die Zukunft bei interner wie externer Evaluation zur Geltung kommen können.

### **Wo stehen wir heute?**

Die Empfehlungen des Runden Tisches Bildung (RTB) von 2002 zielten richtungweisend in der Reaktion auf PISA 2000 auf die

- ▶ Stärkung der Sprach- und Lesekompetenz und des selbständigen Lernens
- ▶ Verbesserung im unteren Leistungsbereich / Verringerung der sozialen Kopplung
- ▶ und schließlich - an dieser Stelle von besonderer Bedeutung – auf die
- ▶ Weiterentwicklung des Schulmanagements als Unterstützung der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung

Mit der Systematik:

- Vorrangige Themen
- Erste Schritte
- Zeitrahmen

hat der RTB die Nachhaltigkeit seiner Empfehlungen sichern wollen. Anschließende Arbeitsgruppen aus Schulleitungen, Lehrkräften und Elternvertretern haben im August 2003 praxisorientierte materialreiche Vorschläge zur Unterrichts- und Qualitätsentwicklung vorgelegt, die den bremischen Schulen zur Verfügung gestellt worden sind. Vieles davon ist in die Veränderung der Schulgesetze und weitere rechtliche Regelungen eingegangen. Anderes findet sich in konkreten Planungen dieses Papiers wieder.

Die nachhaltige, kontinuierliche Arbeit mit den Empfehlungen, Vorschlägen und Materialien ist aber vor allem angewiesen auf eine Einbettung in die Schulprogramme der Schulen, deren Fortbildungsschwerpunkte, den Ausbau von Ganztagschulen, die Vernetzung schulpraktischer Innovation und auf die Klarheit und Stimmigkeit der Implementation von Standards.

Im Jahr 2005 hat der Runde Tisch Bildung sich in einer zweiten Runde noch einmal intensiver mit dem Thema der Heterogenität auseinander gesetzt. In den Empfehlungen zu diesem Thema orientiert er sich an zwei Leitgedanken:

1. Um der Besonderheit eines jeden Kindes und Jugendlichen gerecht zu werden, müssen alle Personen und Einrichtungen zusammenarbeiten, die für das Aufwachsen von Mädchen und Jungen Mitverantwortung tragen.
2. In der Gemeinschaft aufwachsen heißt auch, für die Gemeinschaft Verantwortung zu übernehmen.

In Zusammenarbeit zwischen dem Senator für Bildung und Wissenschaft und dem Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales werden deshalb vor Ort gemeinsam betriebene Projekte bilanziert und die Kooperation verbessert. Das gilt für die Zusammenarbeit von Kindergarten, Schule und Hort, für gemeinsame Jugendarbeit am Nachmittag und in den Ferien, für Schulvermeiderprojekte, Gewalt- und Suchtprävention.

Eine erste Setzung prozessbezogener Standards ist mit den Qualitätsstandards für Ganztagschulen erfolgt, die im Januar 2005 der Bürgerschaft zugeleitet wurden.

Weit darüber hinaus geht der Orientierungsrahmen Schulqualität, mit dem Bremen dem Vorbild anderer Bundesländer folgt und die Qualitätsbereiche guter Schule auf den Ebenen der Kriterien und Merkmale beschreibt. Sie stehen ab dem Schuljahr 2006/07 den Schulen für die Schulprogramm- wie für die Evaluationsarbeit zur Verfügung.

### **Was planen wir?**

Eine zentrale Funktion für die Entwicklung der Qualität der Arbeit in den Schulstufen, für die Arbeit an Schul- und Lernklima, an der Schaffung lernförderlicher Bedingungen kommt der Implementation des Orientierungsrahmens Schulqualität in Verbindung mit dem weiter unten beschriebenen Schulprogrammauftrag und einer zunehmenden und unterstützten Praxis interner Evaluation in den Schulen zu.

Die für die Zielgruppe der Eltern herausgegebenen Broschüren für die Grundschule und die Sekundarschule, die eine idealtypische und damit auch qualitätsnormierende Darstellung liefern, werden für die Sekundarschule zur Unterstützung der schulischen Arbeit ergänzt durch Handreichungen zur Arbeit in dieser Schulart.

Sie sollten u.a. spezifische Standards der schulischen Prozesse und Aufgaben benennen und Hinweise auf ihre Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten geben, z.B. zur Unterrichtsorganisation (Sozialformen, Öffnung, Rhythmisierung), Ganztag, Berufsorientierung, Schnittstellen mit anderen Institutionen, wie auf- und abnehmenden Institutionen, zu Grundsätzen der Leistungsbewertung etc..

### 2.3. Schulprogramme / Jahresplanungen

Erfolgreiche Schulen verfügen in der Regel über ein gemeinsam erarbeitetes Leitbild und haben sich auf Ziele, Schwerpunkte und Maßnahmen verständigt, deren Erfolg sie regelmäßig überprüfen. Wesentliche Instrumente dafür sind die Jahresplanung und das Schulprogramm.

Im Schulprogramm werden sowohl die längerfristigen Ziele einer Schule als auch konkrete einzelne Vorhaben beschrieben. Das Schulprogramm ist ein Instrument der Schulentwicklung. Es macht den Qualitätsverbesserungsprozess handhabbar und transparent für alle Beteiligten. Zu einem Schulprogramm gehören in der Regel eine Bestandsaufnahme und eine Bilanz, die wesentlichen Ziele und das Leitbild, Arbeitsschwerpunkte mit einer Maßnahmeplanung, eine Fortbildungsplanung und die Klärung der Evaluation der Maßnahmen.

#### **Wo stehen wir heute?**

Einige Bremer Schulen verfügen über ein systematisch erarbeitetes vollständiges Schulprogramm. Andere Schulen arbeiten an Bausteinen, die noch nicht schriftlich fixiert sind. Sie sind jedoch gut geeignet als Teil eines Schulprogramms. Wieder andere Schulen stehen noch am Anfang dieser Entwicklung. Im Schuljahr 2004/05 sind alle Schulen dazu verpflichtet worden, als ersten Schritt zu einem Schulprogramm eine Jahresplanung zu erstellen, die im Schuljahr 05/06 umgesetzt werden sollte. Für jede Schulstufe hatte die Behörde zwei Schwerpunkte für diese Jahresplanung vorgegeben, die ohnehin zu den Aufgaben der Schulen in den kommenden Jahren gehörten, wie z.B. die Implementation von Bildungsplänen, die Entwicklung von Fördermaßnahmen, die Vorbereitung auf zentrale Abschlüsse oder auf den Lernfeldbezug in den beruflichen Schulen. Inzwischen haben die Schulen ihre Jahresplanungen umgesetzt und arbeiten an der Weiterentwicklung zu einem Schulprogramm. Teil dieser Arbeit ist auch die Fortschreibung der Jahresplanungen als Arbeitsprogramm. Das Arbeitsprogramm 06/07 legten die Schulen im März 06/07 bei der zuständigen Schulaufsicht vor.

**Bis Mitte 2007** werden alle Schulen ein Schulprogramm erarbeitet und hierzu eine Rückmeldung von der Schulaufsicht erhalten haben. Die beruflichen Schulen und die Einerzentren generieren ihr Schulprogramm aus dem Qualitätsmanagementsystem Q2E.

**Mitte 2009** arbeiten die Schulen seit zwei Jahren nach diesem Programm. Sie haben zunehmend Erfahrung in schulinterner Evaluation gewonnen und qualifizieren die Lehrerinnen und Lehrer systematisch im Rahmen einer gemeinsam abgestimmten Fortbildungsplanung. Die beruflichen Schulen haben im Rahmen von Q2E Qualitätshandbücher entwickelt, nach deren Vereinbarungen sie arbeiten.

**Langfristig (2011)** nutzen die Schulen das Instrument regelmäßig für ihren Qualitätsentwicklungsprozess, haben viele Maßnahmen und Vorhaben systematisch intern evaluiert und entwickeln das Programm kontinuierlich weiter. Das Q2E System wird ebenfalls als kontinuierlicher Prozess weitergeführt.

## 2.4. Innovationsnetzwerke

Das Lernen von guten Beispielen hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. In vielen Schulen finden sich hervorragende Praxisbeispiele, zum Beispiel zu naturwissenschaftlichem Unterricht, Leseförderung, Streitschlichtermodellen oder einer guten Schulkultur. Die gleichen Schulen mögen aber an anderen Stellen ihrer Praxis noch vor Herausforderungen stehen, bei denen sie wiederum von anderen Schulen lernen können. Um dieses Lernen voneinander zu befördern, entstehen inzwischen auf vielen Ebenen Innovationsnetzwerke, die z.T. aus Initiativen einzelner Schulen hervorgegangen sind, z.T. von Stiftungen, Universitäten oder Landesinstituten angeregt wurden. Auch die BLK hat ihre Modellprojektförderung auf eine Netzwerkstruktur umgestellt. So arbeiten immer mehrere Schulen eines Bundeslandes gemeinsam an einem ähnlichen Thema. Hierzu gehören z.B. die Verbesserung des mathematisch-naturwissenschaftlichen Unterrichts (SINUS Transfer), oder die besondere Förderung von Migranten und die Weiterentwicklung von Demokratie in der Schule, sowie eine Vielzahl von Modellprojekten auf nationaler und internationaler Ebene in den beruflichen Schulen.

### Wo stehen wir heute?

In Bremen gibt es eine Fülle von Projekten, die mit besonderen Ressourcen gefördert werden:

- ▶ Prozentual finden sich hier die meisten Modellprojekte der Bund-Länder-Kommission mit einem deutlichen Schwerpunkt in den beruflichen Schulen.
- ▶ In Schulbegleitforschungsprojekten arbeiten Kolleginnen und Kollegen zusammen mit Wissenschaftlern an neuen Möglichkeiten der Innovation von Unterricht und Schulleben.

- ▶ In von der EU geförderten Modellen wird vor allem die berufliche Bildung aber auch die Verbindung zwischen Schulen der Sek I und der Sek II weiterentwickelt.
- ▶ Schließlich gibt es die großen Qualitätsprojekte wie „schule+partner“ (s+p), „Lernen im Team“ (LIT), „Qualitätsverbesserungsprozess in Schulen (QVP)“, Regionale Berufsbildungszentren (REBIZ) und „Schule macht sich stark“ (SMS).

Für die Koordination dieser großen Projekte wurde eine Steuergruppe eingerichtet, die Prozessstandards für die Projektentwicklung erarbeiten und das Lernen voneinander sowie Transferüberlegungen koordinieren soll. Über alle Projekte gibt es inzwischen einen Gesamtüberblick; Fragen der Wirksamkeit und des Transfers sind jedoch nur punktuell untersucht. In den beruflichen Schulen wurde im Mai 2005 das Transferprojekt „Regionale Berufsbildungszentren II (Rebiz II)“ gestartet, in dem in einer dreijährigen Laufzeit bis 2008 die Ergebnisse des Projektes Rebiz I mit dem Schwerpunkt im Bereich des schulischen Qualitätsmanagements auf alle beruflichen Schulen des Landes übertragen werden sollen.

Eine elektronische Vernetzung von guten Unterrichtsbeispielen, gebunden an curriculare Vorgaben, existiert bislang nur im beruflichen Bereich.

### **Was planen wir?**

- ▶ **Bis Mitte 2007** haben die Behörde und das LIS ein elektronische Netzwerke aufgebaut, die Lehrerinnen und Lehrern, Schülerinnen und Schülern, Eltern und einer interessierten Öffentlichkeit ermöglicht, sich über einzelne innovative Modelle und gute Praxis von Unterricht und Schulleben zu informieren. So können z.B. interessante, neue Unterrichtsbeispiele heruntergeladen werden, über deren Nutzen dann wiederum einem breiteren Adressatenkreis berichtet wird.
- ▶ Die elektronische Kommunikation wird durch Praxisforen und lebendigen Erfahrungsaustausch ergänzt. Herausragende Modellschulen erhalten zusätzliche (Fortbildungs-) Ressourcen, mit deren Hilfe sie hospitierenden und lernenden Gruppen aus anderen Schulen ihre Arbeit vermitteln können.

- ▶ **Im Jahr 2009** ist das elektronische Netzwerk vollständig ausgebaut und wird systematisch weitergepflegt (LIS und Schulen). Ideenwerkstätten, Dialog mit der Wissenschaft und wenige, auf Transfer gerichtete Modellprojekte unterstützen die Innovation. Alle bestehenden Modellprojekte sind überprüft und bewertet worden, nur diejenigen werden weitergeführt, deren Transferwirkung für eine nachhaltige Erneuerung der Schulpraxis nachweisbar ist: Die Ergebnisse wissenschaftlicher Begleitung werden von zunehmend mehr Schulen genutzt, um die eigene Arbeit zu verbessern. Schulforschung wird systematisch genutzt um auch auf der Systemebene reflektierte Steuerungsimpulse zu geben.



### 3. Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung

Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung setzen Klarheit über die zu erreichenden Ziele voraus. Schulqualität „ist ein dynamischer Begriff, der nur in Bezug auf Funktionen und Ziele definiert werden kann. (...) Ziele sind daher auf der Ebene des Bildungssystems wie auf der Ebene der Bildungseinrichtung so konkret zu definieren, dass sie sich als Orientierungspunkte für *Maßnahmen der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung* eignen.“ (Forum Bildung 2003)

Bezüglich der Schülerleistungen geben die Bildungsstandards der Kultusministerkonferenz und die Standards der Bildungspläne die notwendigen Informationen über die zu erreichende Qualität. Auf der Ebene der Schulleistungen (Lernkultur, Schulleben, Management, ...), Systemleistungen (Durchlässigkeit, Vergleichbarkeit), Steuerung (Transparenz, Verlässlichkeit, Effizienz) und Unterstützung (Wirksamkeit von Fortbildung und Unterstützung) fehlt diese Klarheit bisher.

Hier suchen alle Bundesländer nach Lösungen und beziehen sich dabei z.T. auf Erfahrungen in angelsächsischen Ländern und den Niederlanden. Als zentrales Element der Qualitätssicherung werden **Orientierungsrahmen für Schulqualität** erarbeitet, in denen relevante Qualitätsbereiche und -kriterien beschrieben und festgelegt sind. Unter Bezugnahme auf die Ergebnisse der Schulqualitätsforschung, die Prinzipien des Total Quality Management (TQM), rechtliche Vorgaben und nicht zuletzt auf die langjährigen Erfahrungen von Praktikern werden Kriterien und Merkmale beschrieben, die gute Schulen auszeichnen (3.1.).

Der Rahmen ist dabei nicht als verpflichtender Katalog zu verstehen. Schulen unterscheiden sich auf vielfältige Weise und arbeiten unter unterschiedlichen Bedingungen. Es obliegt der Verantwortung der Schule, ihre Entwicklungsprioritäten zu definieren und Wege zu finden, wie die Kriterien des Rahmens „mit Leben gefüllt werden“. Er dient jedoch als Orientierungshilfe für ein schulinternes Qualitätsmanagement und interne Evaluationen. Die im Orientierungsrahmen formulierten Bereiche und Kriterien sind auch Grundlage für eine Bewertung im Rahmen einer externen Evaluation (3.2) wie für ein Controlling durch die Schulaufsicht im Sinne der in 1.3 beschriebenen Aufgaben.

### **3.1. Orientierungsrahmen Schulqualität**

Der Orientierungsrahmen wird ein zentrales Bezugssystem für die unterschiedlichen Akteure des Bildungssystems. In ihm sind die Erwartungen an Schulen benannt und die Kriterien offengelegt, nach denen zunehmend eigenverantwortliche Schulen zukünftig bewertet werden. Die Schulen können anhand des Orientierungsrahmens ihren Entwicklungsprozess überprüfen und immer wieder Kurskorrekturen vornehmen. Der Orientierungsrahmen hat in diesem Sinne eine Kompassfunktion. Neben der Einzelschule werden auch die Schulaufsicht, externe Evaluatoren oder wissenschaftliche Berater auf den Orientierungsrahmen Bezug nehmen. Je nach Rolle und Aufgabe werden dabei unterschiedliche Schwerpunktsetzungen erfolgen.

#### **Wo stehen wir heute?**

Im Rahmen des Projekts PIQuE sind unterschiedliche Orientierungsrahmen verschiedener Bundesländer geprüft worden. Es wurde nach einer Qualitätsvorstellung gesucht, in der sich die unter 1.2 genannten Ziele für die Schulen im Land Bremen wiederfinden.

Für die beruflichen Schulen und die Sek II Zentren ist die Suche nach einem für diese Schulart passenden Orientierungsrahmen in dem Pilotprojekt Rebiz geleistet worden. Daraus ergab sich die Entscheidung, hier das in der Schweiz entwickelte und erprobte Q2E-Instrumentarium einzuführen. Die beruflichen Schulen und Sek II Zentren nutzen daher den Orientierungsrahmen aus Q2E.

#### **Der Orientierungsrahmen Schulqualität für Bremen**

Für die Bremer Schule wurde eine Zusammenstellung von Kriterien gewählt, die in fünf Bereiche untergliedert ist (siehe Abb. „Stadionmodell“). In den Spalten sind die jeweiligen, zu den Qualitätsbereichen passenden Teilbereiche aufgenommen. Hier orientiert sich der Qualitätsrahmen eng an Niedersachsen, Brandenburg und Berlin. Die Kriterien sind in einem weiteren Arbeitsschritt konkretisiert worden, indem Kriterien und Merkmale für die Schulen formuliert wurden, die „gute Schule“ beschreiben. In einer Handreichung werden die einzelnen Bereiche dargestellt und Arbeitshilfen für die Nutzung des Rahmens gegeben. Alle Systemebenen orientieren sich künftig bei der Qualitätsentwicklung daran. Die Qualitätsbereiche dienen den Schulen als Orientierung bei der Erstellung der Arbeitsplanungen und Schulprogramme.

## **1. Input und Kontextmerkmale**

Im Bereich INPUT und Kontextmerkmale 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, 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.

## **2. Lernkultur**

Im Bereich LERNKULTUR wird betrachtet wie der Unterricht gestaltet ist und wie normative Rahmenbedingungen (Bildungsstandards und Curricula, Schulgesetz) in schulinternen Curricula umgesetzt sind. Alle Maßnahmen der Leistungsförderung und – feststellung sowie zur Bewertung werden hier miteinander in Beziehung gesetzt. Die Gestaltung wirksamer Lehr- und Lernprozesse ist die zentrale Aufgabe jeder Schule und jeder Lehrkraft.

## **3. Schulkultur**

Im Bereich SCHULKULTUR 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.

## **4. Schulmanagement**

Im Bereich SCHULMANAGEMENT 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.

## 5. Output / Ergebnisse

Im Bereich OUTPUT und Ergebnisse steht die Überprüfung des Erfolges der Schule im Mittelpunkt. Während in den anderen Bereichen beschrieben wird, was erreicht werden soll und auf welchem Wege dies geschehen soll, wird hier der aktuelle Entwicklungsstand überprüft und gemessen. Von zentraler Bedeutung sind die Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler, soweit diese erfassbar sind, und die Abschlüsse, die sie erzielen.

Außerdem wird beschrieben, wie zufrieden alle Beteiligten mit der Schule sind und welche Außenwirkung die Schule hat. (Siehe Grafik auf S. 36)

## W a s p l a n e n w i r ?

Der Orientierungsrahmen Schulqualität wird zunächst als Werkstattpapier für ein halbes Jahr breit diskutiert werden.

**Bis Mitte 2007** soll dieser Prozess abgeschlossen sein. Eine verbindliche Fassung liegt vor. Die Schulen haben begonnen, sich bei der Schwerpunktsetzung im Rahmen ihrer Schulprogrammarbeit an ausgewählten Qualitätskriterien zu orientieren. Langfristig werden alle Kriterien in die Maßnahmen der schulischen Qualitätsverbesserung einbezogen.

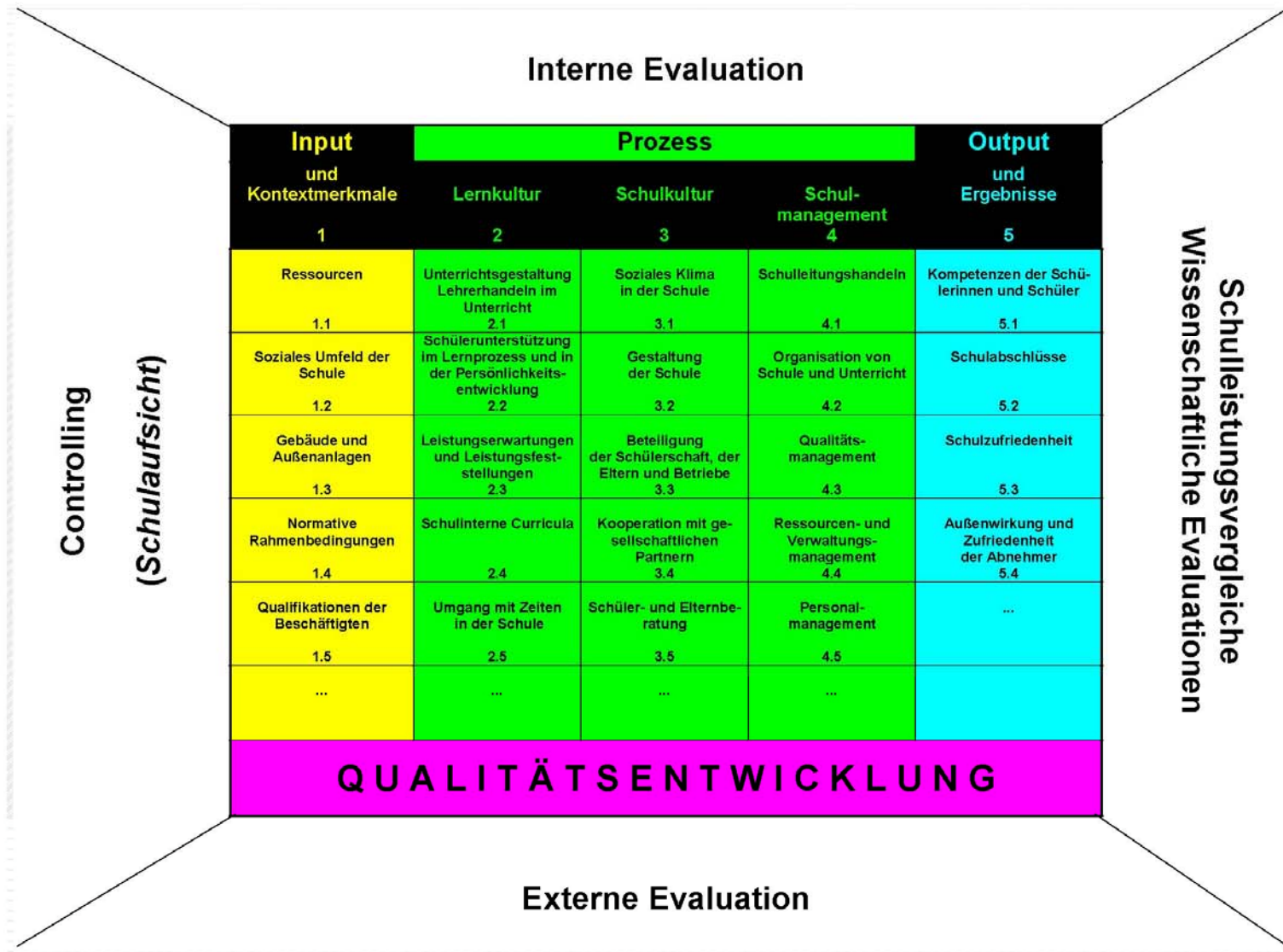
**Bis Mitte 2009** sind in Zusammenarbeit mit anderen Ländern auch Qualitätskriterien für die Systemleistungen (Durchlässigkeit, Vergleichbarkeit) die Steuerung (Transparenz, Verlässlichkeit, Effizienz) und die Beratung und Unterstützung der Schulen entwickelt worden. Auch das System der Steuerung und die Unterstützungsleistungen unterliegen einer internen und externen Evaluation.

Der Bildungsbericht über das Land Bremen orientiert sich bezüglich der schulischen Leistungen ebenfalls an den Bereichen eines entsprechenden Qualitätsrahmens.

Der o.g. Rahmen wird einer Revision unterzogen und überprüft, wie weit die Bereiche und Kriterien sich in der Praxis bewährt haben.

**Langfristig (2011)** wird der Qualitätsanspruch an das Gesamtsystem regelmäßig einer Revision unterzogen. Inzwischen gibt es auch bundeslandübergreifende Qualitätsbereiche und Kriterien für Prozesse und Ergebnisse, die auch für Bremer Schulen relevant werden.

Der Qualitätsrahmen ist Bestandteil eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems, das auf den verschiedenen Systemebenen (Schule, Schulaufsicht, LIS, externe Evaluation) umgesetzt wird. Arbeitshilfen, Unterstützungssystem und Evaluationsinstrumente können den Schulen bedarfsorientiert zur Verfügung gestellt werden.



### **3.2. Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Praxis**

Mit dem Orientierungsrahmen Schulqualität sind die inhaltlichen Bereiche und Kriterien für Schulqualität beschrieben, die für das Bremer Schulwesen gelten sollen. Er ist ein wichtiger Bezugspunkt für alle Ebenen des Bildungssystems im Prozess der kontinuierlichen und systematischen Qualitätssicherung und -entwicklung.

Die Schulleitungen und Lehrkräfte sollen gemeinsam die Entwicklung und Sicherung der Qualität ihrer Arbeit steuern. Systematische interne Evaluation ist hierbei hilfreich (3.2.1).

Jeder, die oder der an Verbesserungsmaßnahmen arbeitet, bedarf des unvoreingenommenen Blickes von außen. Deshalb wird ein weiteres wichtiges Element die Weiterentwicklung der externen Evaluation sein (3.2.2).

#### **3.2.1 Schulinternes Qualitätsmanagement und interne Evaluation**

Ein wesentlicher Baustein zur anhaltenden und langfristigen Verbesserung und Entwicklung der Qualität der Schule ist der Einsatz eines systematischen Qualitätsmanagements. Mit einem schulinternen Qualitätsmanagement können die Schulen ihren Gestaltungsprozess selbst organisieren und den neu gewonnenen Freiraum „eigenverantwortlicher Schulen“ gestalten. Sie sollen die Schulen dabei unterstützen, die in Schulgesetz und Qualitätsrahmen formulierten Anforderungen umzusetzen.

Dies können sehr einfache Verfahren sein, die die Schulleitung oder die Steuergruppe selbst entwickeln, oder es kann auf komplexere Qualitätsmanagementsysteme zurückgegriffen werden. Eine besondere Herausforderung stellt dabei die Standort- und Personalstruktur der Förderzentren dar, soweit sie kooperativ oder integrativ an mehreren Standorten allgemeiner Schulen arbeiten, sowie von Schulen mit mehreren Dependancen.

Ein wichtiger Baustein eines schulinternen Qualitätsmanagements ist die interne Evaluation. In Schweden sagt man statt Evaluation Auswertung. Es ist nahe liegend, die eigene Arbeit auszuwerten um zu prüfen, ob man beim nächsten Mal nicht noch bessere Ergebnisse erreichen kann, indem man z.B. Akzente anders setzt, Kräfte und Prioritäten anders verteilt und Zeiten anders plant.

Auch wenn dies ein einleuchtender Gedanke ist, so wird doch die Dokumentation und Auswertung von Unterricht in deutschen Schulen wenig systematisch gepflegt. Auswertung oder Evaluation kann erheblich Kraft sparen. Eine entscheidende Voraussetzung hierfür ist, dass die Verantwortlichen miteinander vertrauensvoll kommunizieren. Das gilt auch für ein systematisch eingeholtes Feedback von Schülerinnen und Schülern, für eine Rückmeldekultur innerhalb des Kollegiums bzw. mit der Schulleitung, an die Eltern und im Verhältnis zur Behörde. Erste Evaluationsschritte sind mit ganz kleinem Aufwand möglich: z.B. eine kurze Befragung der Schülerinnen und Schüler über den Unterricht der letzten vier Wochen in Mathematik mit einem anschließenden gemeinsamen Gespräch, eine Analyse der Konferenzbeschlüsse der letzten zwei Jahre mit der Frage, warum welche Beschlüsse nicht umgesetzt worden sind, eine regelmäßige Auswertung der Abschlussstatistik oder eine strukturierte Jahrgangskonferenz zur Auswertung der Projektwoche.

Vor der Durchführung einer Evaluation müssen die Fragestellungen und Ziele stets klar definiert werden. Anschließend wird die Entscheidung für ein geeignetes, standardisiertes Instrument (SEIS, IFS-Schulbarometer, o.a.) oder die Erstellung eines eigenen Fragebogens getroffen. Standardisierte Instrumente können eine enorme Arbeitserleichterung darstellen, aber nicht immer decken sie alle Fragestellungen der Schule ab, gelegentlich werden mehr oder andere Fragen beantwortet als die Schule hatte. In einigen Fällen sind schriftliche Befragungen unzureichend oder nicht geeignet, so dass offenere Verfahren, wie Beobachtungen oder Analyse vorliegender Dokumente individuell ausgewählt werden sollten. Für die Entscheidung über die Instrumente und Verfahren sollte die Selbstbewertung / Evaluation deshalb möglichst in ein systematisches Qualitätsmanagement der Schule eingebettet sein.

### **Wo stehen wir heute?**

Etliche Schulen im Land Bremen haben bereits vielfältige Erfahrungen mit kleineren und größeren Evaluationsvorhaben. Zum Teil stammen diese aus Qualitätsprojekten, zum Teil aber auch daher, dass sie den Erfolg von Maßnahmen, wie z.B. Förderkursen zur Senkung der Wiederholerquote, nachweisen mussten, um bestimmte Sondermittel zu erhalten.



Im Rahmen von Q2E evaluieren die beruflichen Schulen ihre Arbeit auf individueller Ebene im Rahmen von 360° Feedbacks und auf institutioneller Ebene durch Schulevaluationen. In diese Prozesse sind Lehrkräfte und Schülerinnen und Schüler einbezogen. Von einer systematischen Evaluation eingeleiteter Maßnahmen und einem internen Qualitätsmanagement kann in vielen allgemein bildenden Schulen noch nicht die Rede sein. Erste Schritte sind jedoch unternommen.

So wird als ein bewährtes Instrument für eine standardisierte Selbstbewertung das SEIS Instrumentarium der Bertelsmann Stiftung inzwischen allen allgemeinbildenden Bremer Schulen angeboten. Das Instrument wurde im internationalen Netzwerk innovativer Schulen (INIS) bereits systematisch erprobt. Es handelt sich dabei um Fragebögen für Lehrerinnen und Lehrer, Schülerinnen und Schüler, Eltern und ggf. nicht-unterrichtendes Personal. Erfasst werden die Einschätzungen aller Beteiligten zu Ergebnissen und Prozessen der schulischen Arbeit. Diese Fragebögen werden durch Hintergrundinformationen ergänzt, die die Schulleitung über ein entsprechendes Formblatt bereitstellt. Das Instrumentarium kann für Schulen ein Schritt zur Weiterentwicklung der Jahresplanung hin zum Schulprogramm sein und liefert wichtige Daten für die Überprüfung der schulinternen Prozesse.

Um bereits erste Erfahrungen in Bremer Schulen im Umgang mit dem Instrumentarium zu gewinnen, haben sieben Pilotschulen unterschiedlicher Schularten seit Frühjahr 05 das Instrument eingesetzt. Im Schuljahr 2005/2006 wurde es von weiteren 19 Schulen genutzt.

## **Was planen wir?**

Die Sicherung der Qualität der schulischen Arbeit und ihrer Ergebnisse liegt in der Verantwortung der Schulen.

Der notwendige Abstimmungsprozess zu Projekten, die bereits mit anderen Qualitätssystemen arbeiten (z.B. Q2E im berufsbildenden Bereich), ist erfolgt.

**Bis Mitte 2007** haben viele Schulen bereits Erfahrungen mit dem SEIS-Instrumentarium oder einem vergleichbaren Instrument gewonnen und haben die Befragung für Schwerpunktsetzungen nutzen können.

Sie werden hierbei durch externe Beraterinnen und Berater des Landesinstituts sowie durch die Schulaufsicht unterstützt. Das LIS hat einen elektronischen „Instrumentenkoffer“ mit Beispielen zur internen Evaluation entwickelt.

Die beruflichen Schulen haben innerhalb der Projekte Rebiz I und II mit Q2E ein System der internen Evaluation etabliert, ebenso ein Teil der allgemein bildenden Schulen, die an den großen Qualitätsprojekte teilnehmen. (s.2.4.)

Auch die Schulaufsicht plant und evaluiert ihre eigene Arbeit und bedient sich dazu eines systematischen Feedbacks aus den Schulen.

Alle Schulen haben ein Schulprogramm entwickelt, das die Bereiche des Orientierungsrahmens Schulqualität einbezieht.

**Bis Mitte 2009** baut jede Schule schrittweise ein internes Qualitätsmanagement auf, das die Planung, Durchführung, Bewertung und Verbesserung der einzelnen Maßnahmen unterstützt, um die aktuellen und anstehenden Verbesserungsprozesse systematisch durchführen zu können. Besondere Unterstützung wird bei der internen Evaluation erforderlich sein. Aufgabe des LIS wird es sein, die Schulen bei Bedarf beim Aufbau eines internen Qualitätsmanagements zu unterstützen und geeignete Modelle und Instrumente bereitzustellen.

Die Daten aus internen und externen Evaluationen, Vergleichsarbeiten, Schulstatistiken (Magellan) und Schulleistungsstudien werden von den Schulen aufgenommen und zur gezielten Entwicklung von Schule und Unterricht genutzt. Die Schulen haben kompetente Ansprechpartner im LIS, die sie bei der Einführung unterstützen und beraten können. Es liegen umfangreiche Arbeitshilfen vor.

Die beruflichen Schulen arbeiten mit dem Q2E-Qualitätsmanagementinstrument und sind oder werden in diesem Rahmen auch extern evaluiert und zum Teil zertifiziert.

**Langfristig (2011)** haben alle Schulen ein System schulinternen Qualitätsmanagements und interner Evaluation etabliert. Selbstevaluation ist ein selbstverständlicher Bestandteil professioneller Arbeit. Es ist eine Grundlage regelmäßiger externer Evaluation und der Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit der Schulaufsicht.

### **3.2.2 Externe Evaluation oder: Der Blick von außen**

Schule hat komplexe Aufgaben zu erfüllen. Sie beschränkt sich nicht darauf, Schülerinnen und Schülern Deutsch, Mathematik oder eine Fremdsprache, Naturwissenschaften oder ein anderes Fach zu vermitteln. Folglich reicht die regelhafte Überprüfung der Lernergebnisse in bestimmten Fächern nicht aus, um die Arbeit von Schulen beurteilen zu können. Deshalb ist in den angelsächsischen Ländern sowie den Niederlanden ein System externer Inspektionen entstanden. Inspektoren besuchen die Schule 1-3 Tage, beobachten und bewerten sie auf Grund standardisiert vorgegebener Qualitätskriterien und setzen diese Beobachtungen in Bezug zu den vorhandenen Daten, z.B. den Erfolgsdaten oder denen der internen Evaluation. Auf dieser Basis erstellen sie einen Gesamtbericht für die Schule, den Schulträger und in aggregierter Form für das zuständige Ministerium. In einigen Ländern werden diese Berichte, ggf. nach Korrektur durch die Schulen ins Internet gestellt.

#### **Wo stehen wir heute?**

Bremen hat als erstes Bundesland im Jahr 1996 eine Schulinspektion eingerichtet. Nach ersten erfolgreichen Ansätzen ist diese Institution aus verschiedenen Gründen jedoch nicht systematisch wirksam geworden. Die gewonnenen Erfahrungen haben sich aber bei den neuen Planungen für eine externe Evaluation als sehr hilfreich erwiesen.

**In den Jahren 2004 und 2005** haben externe Experten insgesamt 60 Schulen begutachtet und darüber sowohl den Schulen als auch dem Senator für Bildung und Wissenschaft berichtet. Dem Senator haben sie darüber hinaus Empfehlungen für die Weiterarbeit in den Schulen übergeben. Die externe Evaluation zielte darauf ab, die Situation der einzelnen Schule genauer kennen zu lernen und Ursachen für die schlechten Lernergebnisse – z.B. der IGLU-Untersuchung – zu erkunden. Beide Ziele wurden erreicht. Darüber hinaus war die Akzeptanz bei den Schulen sehr hoch.

Zwei berufliche Schulen wurden im Rahmen des Pilotprojektes Rebiz I unter Anwendung des Q2E-Standards extern evaluiert.

#### **Was planen wir?**

Es ist geplant, diese Formen der externen Evaluationen fort zu setzen, bis alle allgemeinbildenden Schulen und die beruflichen Schulen einmal evaluiert sind. Die Aufgabe wurde für die allgemein bildenden Schulen an ein externes Institut vergeben. Die beruflichen Schulen werden auf der Basis von Q2E extern evaluiert.

**Bis Mitte 2007** wird etwa die Hälfte aller Schulen in Bremen und Bremerhaven extern evaluiert sein. Die Kriterien der externen Evaluation und die der internen sind aufeinander bezogen und gründen sich auf den Orientierungsrahmen Schulqualität. Die Berichte sind eine Grundlage für Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulaufsicht.

Ein Teil der beruflichen Schulen ist auf Basis der Q2E-Systematik extern evaluiert worden.

**Bis Mitte 2009** ist der größte Teil aller Schulen in Bremen und Bremerhaven extern evaluiert. Die externe Evaluation/Inspektion ist etabliert, die Schulen werden systematisch in einem festen Rhythmus begutachtet.

Bezüglich der Qualitätskriterien und der Verfahren gibt es eine enge Zusammenarbeit mit anderen Bundesländern. Ein externes Institut leistet die Bildungsberichterstattung.

**Langfristig (2011)** ist die Output-Steuerung der Schulen soweit gediehen, dass die Schulaufsicht sich in ihrer oben beschriebenen Rolle zunehmend zurücknehmen kann.

### 3.3. Überprüfung der Standards

Die Festlegung von Standards einerseits und die Aufgabe der Schule, mit Bezug auf ihre besondere Schülerschaft Schwerpunkte festzulegen und dabei ein eigenes pädagogisches Profil zu entwickeln, stehen durchaus in einem Spannungsverhältnis. Werden die Standards sehr kleinschrittig überprüft, so wird der Gestaltungsfreiraum der Schule erheblich eingeschränkt. Werden die Standards aber z.B. nur am Ende der Schulzeit abgeprüft, so besteht die Gefahr, dass sich Schulen sehr unterschiedlich entwickeln und die Vergleichbarkeit der Leistungen und der Qualitätsstandards im Laufe der schulischen Arbeit nicht mehr gesichert ist. Es geht deshalb darum, eine Balance zwischen beidem zu finden. Ziel ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der Überprüfung der Schülerleistungen zu bestimmten festgelegten Zeitpunkten und dem Recht der Schule, mit Hilfe eines schulinternen Curriculums eigene Schwerpunkte festzulegen und Unterricht und Schulleben verantwortlich selbst zu gestalten. Die beiden folgenden Bedingungen tragen hierzu bei :

- ▶ Zwischen den vergleichenden Überprüfungen muss ausreichend Zeit vorhanden sein, in der die Schule die Lernprozesse selbstverantwortlich gestaltet.
- ▶ Die Überprüfungen (Vergleichsarbeiten bzw. Abschlüsse) sollten jeweils aus zentralen **und** dezentralen Anteilen bestehen. So wird dem Aspekt der Vergleichbarkeit und der pädagogischen Schwerpunktsetzung der Schulen gleichermaßen Rechnung getragen.

#### **3.3.1 Überprüfungen der Standards in der Grundschule und der Sek I Vergleichsarbeiten und teilzentrale Abschlüsse**

Im Rahmen von PISA wird die KMK die von ihr beschlossenen Standards einer Normierung unterziehen. Unabhängig davon haben alle Länder damit begonnen, zu überprüfen, ob die in den Lehrplänen beschriebenen Lernziele von Schülerinnen und Schülern tatsächlich erreicht werden. Dazu dienen in der Regel Parallelarbeiten innerhalb einer Schule oder einer Region sowie zentrale Vergleichsarbeiten in den Fächern Deutsch, Mathematik und Englisch.

## **Wo stehen wir heute ?**

Auch in Bremen sind seit mehreren Jahren in den Klassen 4, 6, und 10 Parallel- bzw. Vergleichsarbeiten geschrieben worden. Länderübergreifende Vergleichsarbeiten sind relativ neu. Im September 04 haben erstmalig **alle Grundschulen** an den länderübergreifenden Vergleichsarbeiten (VE-RA) für Deutsch und Mathematik am Anfang der 4. Klasse teilgenommen. Neben Bremen beteiligten sich die Bundesländer Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Schleswig-Holstein. Lehrerinnen und Lehrer können nun die Lernergebnisse ihrer Schülerinnen und Schüler an Standards messen und über den Vergleich mit Ergebnissen anderer vergleichbarer Schulen eine Standortbestimmung vornehmen.

Die Lernstandserhebungen / Vergleichsarbeiten dienen als diagnostische Grundlage für die weitere Förderung, die im Laufe des 4. Schuljahres erfolgen soll. Sie werden nicht benotet und dienen nicht der Selektion.

Die Abschlüsse in der Sekundarstufe I - erweiterter Hauptschulabschluss und Realschulabschluss - werden auf der Grundlage einer Prüfung mit zentralen Aufgabenstellungen in den Kernfächern Deutsch, erste Fremdsprache, Mathematik vergeben.

In einem weiteren zu wählenden Fach wird eine mündliche Prüfung abgeleistet. Schließlich soll im ersten Halbjahr der 10. Jahrgangsstufe eine fächerübergreifend angelegte Projektprüfung abgelegt werden. Die Leistungen der Abschlussprüfungen insgesamt bestimmen dann die Noten des Abschlusszeugnisses zu einem Drittel.

Am Ende der 10. Jahrgangsstufe des Gymnasiums gibt es ebenfalls eine Leistungsüberprüfung (Vergleichsarbeiten mit zentraler Aufgabenstellung). Die Versetzung in die 11. Klasse gilt als mittlerer Abschluss. Schülerinnen und Schüler, die den Bildungsgang verlassen und nicht in die 11. Jahrgangsstufe versetzt sind, nehmen an der Prüfung zum mittleren Schulabschluss teil .

In den beruflichen Schulen ist in allen vollzeitschulischen und dualen Bildungsgängen die Vergabe von schulischen oder beruflichen Berechtigungen an das Bestehen einer an bundesweiten Standards orientierten Abschlussprüfung gebunden.

## **Was planen wir ?**

**Im Jahre 2007** werden die Vergleichsarbeiten in der Grundschule, die dann Ende der Jahrgangsstufe 3 stattfinden, ergänzt durch zentrale Lernstandserhebungen (mit anderen Bundesländern) am Ende der 8. Klasse. Auch diese dienen der Standortbestimmung der Schule sowie der Diagnose der Fähigkeiten der Schülerinnen und Schüler und ermöglichen es, gezielte Förder- und Unterstützungsangebote zu entwickeln. Ziel ist die Verbesserung der Leistungen bis zum Abschluss der Sekundarstufe. Gleichzeitig sind die Ergebnisse für die Schulverwaltung im Sinne eines Systemmonitorings ein Hinweis darauf, welche Rahmenbedingungen, Verfahren und Regelungen möglicherweise klarer formuliert werden müssen bzw. welche Unterstützungsbedarfe für einzelnen Schulen bestehen.

Um die Gestaltungsmöglichkeiten der Schulen nicht weiter einzuschränken, wird es am Ende der Klasse 6 keine weitere zentrale Lernstandsüberprüfung geben, wohl aber Parallelarbeiten, die jeweils innerhalb der Einzelschule aber auch zwischen den Schulen einer Region abgesprochen werden. Die Behörde unterstützt die Schulen bei der Erstellung der Aufgaben.

**Im Jahre 2009:** Das Institut für Qualitätsentwicklung im Bildungswesen (IQB) in Berlin entwickelt kompetenzorientierte Aufgaben (zunächst in Mathematik und Englisch) , die auch in Bremen genutzt werden. Die ersten Durchgänge teilzentraler Abschlussprüfungen sind evaluiert.

**Langfristig (2011)** verfügt Bremen über ein funktionsfähiges, auf empirischer Grundlage normiertes Prüfungs- und Evaluationssystem. Vergleichsarbeiten sind zu diesem Zeitpunkt grundsätzlich in länderübergreifender Kooperation üblich.

<b>Jahrgangsstufe</b>	<b>Lernstandsüberprüfung</b>	<b>Curriculare Standards</b>
<b>1</b>		Bildungsplan Elementarbereich / Übergang P
<b>2</b>		
<b>3</b>		
<b>4 (1. Halbjahr)</b>	VERA- Vergleichsarbeiten (Deutsch, Mathematik) (ab 2006 am Ende der Jahrgangsstufe 3)	KMK-Bildungsstandards Ende Klasse 4 (Deutsch, Mathematik)
<b>5</b>		
<b>6</b>	Parallelarbeiten durch schulinternen Vergleich (Deutsch, Mathematik, Englisch)	
<b>7</b>		
<b>8</b>		
<b>9 (1. Halbjahr)</b>	Geplant: Zentrale Lernstandserhebungen in Deutsch, Mathematik und Englisch	Standardüberprüfung durch kompetenzorientierte Aufgaben, die das IQB entwickelt und zur Verfügung stellt.
<b>10</b>	Ab 2006 Abschlussprüfungen mit zentralen schriftlichen Aufgaben in Deutsch, Mathematik und 1. Fremdsprache.  Gy 10 Leistungsüberprüfung (Vergleichsarbeit in den Kernfächern)	KMK-Bildungsstandards in Deutsch, Mathematik und Englisch
<b>11</b>	Ab 2007 Abschlussprüfungen mit zentralen schriftlichen Aufgabenstellungen in Deutsch, Mathematik und Englisch in den beruflichen Vollzeitbildungsgängen.	KMK-Bildungsstandards in Deutsch, Mathematik und Englisch (mittlerer Schulabschluss in der Berufsfachschule)
<b>12</b>	Ab 2006 Abschlussprüfungen mit zentralen schriftlichen Teilaufgaben in Deutsch, Mathematik und 1. Fremdsprache in der Fachoberschule.	KMK-Bildungsstandards in Deutsch, Mathematik und Englisch ab 2008
<b>13</b>	Ab 2007 (Teil-)Zentralabitur,	Einheitliche Prüfungsanforderungen in der Abiturprüfung



### **3.3.2 Überprüfungen der Standards in der SEK II** **Das Abitur/ Fachabitur mit zentralen Prüfungsanteilen**

#### **Wo stehen wir heute?**

Die Vorbereitungen auf die zentrale Abiturprüfung, die im Jahre 2007 mit dem 3. Prüfungsfach beginnt, sind angelaufen. Kommissionen für die 10 Fächer haben die Arbeit aufgenommen und Eckwerte für die Erstellung kompetenzorientierter Aufgaben für die einzelnen Lernbereiche entwickelt. Die Schwerpunktthemen für die schriftlichen Abiturprüfungen 2007 und 2008 mit landeseinheitlicher Aufgabenstellung liegen vor, Lehrerinnen und Lehrer sowie Schülerinnen und Schüler können sich während der Qualifikationsphase (Jahrgang 12 und 13) auf die zentral gestellten Aufgabenformate und Themen vorbereiten. Es wird geprüft, was auch im Unterricht bearbeitet worden ist.

Auch Musteraufgaben für die Abiturprüfungen in den Fächern mit landeseinheitlicher Aufgabenstellung liegen vor, die Schülerinnen und Schülern sowie Lehrerinnen und Lehrern können die Aufgabenformate in Grund- und Leistungskursen erproben.

Dieses gilt auch für die Abschlussprüfung der Fachoberschule.

In dualen Bildungsgängen wird eine Auswertung der Ergebnisse der Abschlussprüfungen in Zusammenarbeit mit den Kammern angestrebt, um die Qualität der dualen Ausbildung anzuheben.

Mitte **2007** liegt ein Evaluationskonzept für die Umstellung von dezentralen Aufgabenstellungen auf zentrale vor. Vorbereitende Erhebungen sind in den letzten beiden Jahrgängen der dezentralen Prüfungen durchgeführt worden, so dass eine Vergleichsbasis vorhanden ist. Wenn eine externe Begleitung gewonnen werden kann, soll die Evaluation ausgedehnt werden, um auch ggf. veränderte Vorbereitung und Lernkultur mit zu erfassen.

Mitte **2009** wird der zweite Jahrgang im Dritten Prüfungsfach und im ersten und ggf. zweiten Prüfungsfach (Deutsch, fortgesetzte Fremdsprache, Mathematik, Naturwissenschaften) zentrale Aufgaben erhalten. Damit müssen alle Schülerinnen und Schüler in mindestens zwei Prüfungen zentrale Aufgaben bearbeiten. Darüber hinaus erfolgen ca. 40% der Prüfungen im weiteren schriftlichen Prüfungsfach ebenfalls mit zentral gestellten Aufgaben. Die mündliche Prüfung (4. Prüfungsfach) bleibt wie bisher erhalten. Ein 5. Prüfungselement wird neu eingeführt und in der Abiturprüfung 2009 obligatorisch. Es trägt insbesondere dem Profilgedanken Rechnung und dient der Präsentation von Arbeiten, die Schülerinnen und Schüler selbständig, ggf. zu fächerübergreifenden Schwerpunkten erarbeitet haben. Damit wird die Bedeutung fachübergreifender Kompetenzen gestärkt, die von den Abnehmern, Universitäten und Wirtschaft, eingefordert werden.

In geeigneten Fächern erhalten die Schulen die Möglichkeit, dezentrale Elemente in die zentralen Prüfungsaufgaben einzubringen.

**Langfristig (2011)** hat sich das Prüfungssystem insgesamt etabliert und verbessert sich laufend auf Grund vorangegangener Evaluationen. Ein Großteil der Aufgaben wird gemeinsam mit anderen Bundesländern erarbeitet und die Aufgaben in der Abiturprüfung orientieren sich an fachlichen Kompetenzmodellen.

### 3.4. Beteiligung an nationalen und internationalen Vergleichen

Mit den vorliegenden und für die nächsten Jahre zu erwartenden Ergebnissen aus Schulleistungsstudien, an denen sich die einzelnen Länder der Bundesrepublik Deutschland beteiligen, gewinnt die Schulentwicklung einen Referenzrahmen.

Schulische Leistungsstudien werden mit unterschiedlichen Zielsetzungen durchgeführt. Sie sind einerseits bedeutsam für die Gewinnung von Steuerungsdaten (System-monitoring) im Sinne einer evaluativen Standortbestimmung des Schulsystems, bei der geprüft wird, ob die angestrebten Bildungsziele erreicht werden. Andererseits geht es in vielen Untersuchungen auch um die Entwicklung der einzelnen Schule, hier insbesondere um das Zustandekommen der Leistungen und Leistungsunterschiede zwischen einzelnen Schülerinnen und Schülern, zwischen Klassen und zwischen Schulen.

Schulleistungsstudien lassen sich grob kategorisieren in

- ▶ Längsschnittstudien mit dem Ziel, Leistungsentwicklungen von Lerngruppen zu untersuchen und zu vergleichen (z.B. die Hamburger Lernausgangslagenuntersuchung LAU) und die Studien von Prof. Köller für die Schulen des Projekts „Schule macht sich stark“ in Bremen,
- ▶ Schulform- und systemvergleichende Studien (z.B. Untersuchung der Vollen Halbtagsgrundschule vs. Verlässlichen Grundschule in Bremen oder die Untersuchung zur Qualität des Bildungswesens von Fend),
- ▶ Leistungsmessungen auf der Ebene einzelner oder kooperierender Bundesländer: z.B. Mathematik-Gesamterhebung Rheinland-Pfalz: Kompetenzen, Unterrichtsmerkmale, Schulkontext (MARKUS) oder Vergleichsarbeiten in der Grundschule (VERA),
- ▶ Internationale und nationale Schulvergleichsstudien, die länderübergreifend durch die KMK oder ein wissenschaftliches Konsortium finanziert und organisiert werden (z.B. TIMSS, PISA, PIRLS/IGLU, DESI).

Die Studien, die die meiste Wirkung in der interessierten Öffentlichkeit erzielt haben und den größten Anteil eingeleiteter Reformprozesse im Bildungsbereich ausgelöst haben, sollen hier noch einmal in Kurzform vorgestellt werden.

### **Programme for International Student Assessment (PISA)**

„PISA ist in besonderer Weise bemüht, Kompetenzen zu erfassen, die für eine Teilhabe am gesellschaftlichen und politischen Leben notwendig sind. Daher fragt die Studie nicht nur, ob die Jugendlichen über ausreichendes Schulwissen verfügen, sondern auch, ob sie in der Lage sind, das Gelernte zur Bewältigung von praktischen Aufgaben und Problemen einzusetzen. Ziel der Studie ist also, Kompetenzen möglichst breit und lebensnah zu erfassen. Dieser Anspruch spiegelt sich in den Rahmenkonzeptionen wider, die der Entwicklung der PISA-Tests zugrunde liegen. Rahmenkonzeptionen und Testaufgaben wurden in enger Zusammenarbeit von internationalen und nationalen Expertengruppen entwickelt.“<sup>3</sup>

Die generelle Zielsetzung von PISA ist es, den beteiligten Staaten Bildungsindikatoren für Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten in den Bereichen Leseverständnis (reading literacy; 2000), Mathematik (mathematical literacy; 2003) und Naturwissenschaften (scientific literacy; 2006) zur Verfügung zu stellen. Zusätzlich zu Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten in den genannten Bereichen werden auch fächerübergreifende Kompetenzen (cross-curricular competencies) in den Bereichen „Selbstreguliertes Lernen“ und „Problemlösefähigkeit“ erfasst.

Die Ergebnisberichte werden in den jeweiligen Folgejahren zur Verfügung gestellt, d.h. sie sind für PISA 2000 und PISA-I 2003, sowie in zentralen Auszügen für PISA-E 2003 veröffentlicht.

### **Internationale Grundschul-Lese-Untersuchung (IGLU)**

Der internationale Studie IGLU wird in Deutschland in den Jahren 2001 und 2006 unter Beteiligung von Bund und Ländern durchgeführt. International sind an der Studie mehr als 35 Staaten beteiligt.

Diese Studie ist als Ergänzung und Abrundung zu PISA konzipiert und wird wie PISA im Auftrag der KMK durchgeführt.

IGLU hat in 2001 nach den internationalen Vorgaben das Leseverständnis der Schülerinnen und Schüler der vierten Jahrgangsstufe erfasst. Hinzu kommt die Erhebung der zentralen Bedingungsfaktoren schulischen Lernens auf systemischer, schulischer, klassenspezifischer und individueller Ebene.

---

<sup>3</sup> Informationsbroschüre OECD/PISA - Schülerleistungen im internationalen Vergleich. Im Auftrag der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland und in der Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung S.5

Im einzelnen wird ermittelt:

die Menge der Zeit, in der Schülerinnen und Schüler in der Schule und in der Freizeit lesen, die Inhalte des Gelesenen, Prädiktoren für die Häufigkeit von Lesen in der Freizeit, Zusammenhänge zwischen Lesegewohnheiten und Leseverständnis, aussagekräftige Indikatoren für das Leseverständnis der Schülerinnen und Schüler, die relativen Stärken und Schwächen von Maßnahmen, die das Leseverständnis beeinflussen, wirksame Einflussgrößen aus dem Bildungssystem und dem gesellschaftlichen Umfeld. Die Studie hat im nationalen Design zusätzlich auch mathematische Kenntnisse und die naturwissenschaftliche Grundbildung im Rahmen des Sachkundeunterrichts erfasst. Die Ergebnisse der im Mai und Juni 2001 durchgeführten Studie liegen vor.

### **Deutsch-Englisch-Studie-International (DESI)**

Ziel der Untersuchung ist es, Basisinformationen über den Leistungsstand der Schüler der 9. Jahrgangsstufe im Englischen sowie der aktiven Beherrschung des Deutschen zur Verfügung zu stellen und Erklärungsansätze für Unterschiede der Leistungsniveaus sowie Grundlagenwissen für bildungs- und schulpolitische Interventionsmaßnahmen, für die Revision von Curricula, für Lehrtexte und Unterrichtsmaterialien, für die Lehreraus- und -fortbildung und die Unterrichtsgestaltung zu erhalten. Die internationale Kooperation mit europäischen Partnerländern ist Bestandteil von DESI. Zu dem werden die Voraussetzungen des Fremdsprachenerwerbs von Personen deutscher und nicht-deutscher Muttersprache in Bezug auf Sprachaneignungsprozesse untersucht. Das Untersuchungsdesign wurde so konstruiert, dass systemische, schulische, unterrichtliche und individuelle Ebenen unter Berücksichtigung quer- und längsschnittlicher Zugänge miteinander verbunden sind. Auf der Basis eines integrativen Modells wird damit Wissen über die Bedingungen der aktiven Sprachproduktion und der Optimierung des Lernens und des Lehrens gewonnen.

Der Projektbericht wurde im März 2006 vorgelegt.

## **Wo stehen wir heute?**

Bremen hat sich an allen durch die KMK beschlossenen Schulleistungsstudien beteiligt. Bei IGLU und bei PISA hat sich Bremen auch an den Erweiterungsstudien (länderbezogene Stichprobe) beteiligt. Aus den bisher berichteten Ergebnissen wurden für die Primarstufe und die Sekundarstufe entsprechende Folgemaßnahmen konzipiert, die sich an den durch die KMK umschriebenen Handlungsfeldern orientierten. Im ersten Halbjahr 2006 haben die statistisch ausgewählten Schulen an den Studien IGLU und PISA teilgenommen. Die PISA-Studie wurde zur Normierung für die Aufgabenformate, die sich anhand der durch die KMK festgelegten Bildungsstandards ergeben, erweitert. Die Ergebnisse aus PISA 2003 (Veröffentlichung des Vergleichs der Bundesländer 09/2005) bzw. DESI 2002 (Veröffentlichung 03/2006) haben zu einem fokussierten Maßnahmenkatalog geführt, um die für Bremen markantesten Schwächen im Bildungssystem auszugleichen.

## **Was planen wir?**

Schulleistungsvergleiche sind und bleiben ein wichtiger Bereich der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im Bremer Bildungssystem.

**Bis Mitte 2009** werden die Ergebnisse aus den Studien PIRLS/IGLU 2006 und PISA 2006 vorliegen. Hieraus ergeben sich erste Längsschnittanalysen, die die eingesetzten Maßnahmen entsprechend bewerten. Die normierten Aufgaben (Bildungsstandards) werden für die in Verantwortung der Länder durchzuführende Überprüfung dieser Bildungsstandards eingesetzt.

**Langfristig (2011)** wird Bremen regelmäßig an internationalen Schulleistungsvergleichen teilnehmen. Die Bildungsstandards werden in den Ländern überprüft.

### 3.5. Rechenschaftslegung: Schuldatenblatt und Bildungsbericht

Die Rechenschaftslegung von Schulen beschränkte sich bisher in vielen Fällen auf das Schreiben von wenig gelesenen Jahrbüchern, auf Briefe an Eltern bzw. auf Berichte über die Verwendung von besonderen Ressourcen. Nach der Veröffentlichung der internationalen Leistungsvergleiche fordern interessierte Eltern und Öffentlichkeit größere Transparenz und Vergleichbarkeit. Parlamente wollen angesichts knapper Kassen einen Nachweis darüber bekommen, ob „die Schule ihr Geld wert ist“.

Für viele deutsche Schulvertreter klingt der Begriff „Rechenschaftspflicht“ nach Misstrauen und Rechtfertigung. International ist in eigenverantwortlichen Schulen und für das Steuerungssystem „Accountability“ selbstverständlich. Sie ist eine Folge klar definierter Entscheidungsbefugnisse und Verantwortungsübernahmen. Jede und jeder, die oder der öffentliche Mittel für klar definierte Aufgaben ausgibt, muss Auskunft geben, ob die geplanten Ziele mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen erreicht werden konnten. Eine derartige Informationspflicht gilt für alle Ebenen:

- ▶ Einzelne Schülerinnen und Schüler und ihre Eltern müssen umfassend informiert werden, insbesondere dann, wenn Förderpläne für einzelne Kinder erstellt worden sind und berichtet wird, ob die damit verbundenen Ziele erreicht wurden. Dies gilt umso mehr bei Erziehungskontrakten und Verabredungen mit Eltern.
- ▶ Auf der Ebene der einzelnen Schulklasse informieren Lehrerinnen und Lehrer die Schülerinnen und Schüler und Eltern über das schulinterne Curriculum und die im kommenden Schuljahr zu erreichenden Kompetenzen. Mit beiden besprechen sie regelmäßig den Lernstand und die Leistungsergebnisse einzelner Schülerinnen und Schüler bzw. der gesamten Klasse. Umgekehrt sind sie offen für das Feedback von Schülerinnen und Schülern und Eltern.
- ▶ Die Schule insgesamt wird gegenüber der Schulgemeinde, Partnern der Region und der zuständigen Behörde regelmäßig über die Zielerreichung und Ressourcenverwendung berichten müssen. Das bedeutet auch, dass die Lehrerinnen und Lehrer, die mehr als bisher im Team arbeiten und Unterricht gemeinsam vorbereiten und auswerten, darüber sprechen, welche ihrer Ziele sie erreicht bzw nicht erreicht haben. In eigenverantwortlich geführten Schulen ist es innerhalb des Kollegiums bzw. gegenüber der Schulleitung international selbstverständlich, dass die Lehrerteams darlegen, welches ihr Anteil an der Umsetzung der für die Schule verabredeten Ziele und Maßnahmen war. In diesem Sinne

sind interne und externe Evaluation Teil des Systems der Rechenschaftslegung.

- ▶ Die Steuerungs- und Unterstützungssysteme unterliegen dieser Verpflichtung gleichermaßen. Sie berichten den Schulen über den Stand ihrer Arbeit, über Zielerreichung und weitere Maßnahmenplanungen. Sie nutzen die Kommunikation mit Partnern anderer Bundesländer für ein Benchmarking ihrer Arbeit und berichten regelmäßig dem Parlament.

Rechenschaftslegung bedeutet nicht, endlose Papierberge zu produzieren, die in Hochglanzform bestehende Probleme möglicherweise eher beschönigen und verstecken. Oft kann die Information auch mündlich und direkt erfolgen. Bei schriftlichen Berichten umfasst sie in knapper Form quantitative und qualitative Aspekte.

Rechenschaftspflicht gilt für jede Ebene des Systems. Sie rechtfertigt die Verwendung von Ressourcen gegenüber dem Ressourcengeber, aber auch gegenüber den Abnehmern der Leistungen, gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Partnern.

## **Wo stehen wir heute?**

Seit dem letzten Jahr werden in Bremen Sondermittel in der Regel nur vergeben, wenn die Schule in einem Konzept darstellt, wie sich die beabsichtigte Maßnahme in das pädagogische Konzept der Schule einfügt und wenn sie anschließend über den Erfolg ihrer Bemühungen berichtet. Die Behörde hat eine Berichtspflicht gegenüber der Deputation. Das Parlament informiert sich über große und kleine Anfragen oder entsprechende Aufträge an Behörden über die Planungen und Zielerreichungen.

Eine systematische Bildungsberichterstattung gibt es inzwischen auf der Ebene des Bundes und der KMK. Entsprechende Bildungsindikatoren wurden von einem Konsortium entwickelt, der erste Bildungsbericht wurde Anfang Juni 2006 veröffentlicht.

## **Was planen wir?**

**Bis Mitte 2007** wird ein Schuldatenblatt fertiggestellt sein, das wichtige quantitative und qualitative Informationen über die Schule enthält. Teile davon stehen der Öffentlichkeit zur Verfügung, andere Teile dienen der internen Vergewisserung über Daten. Grundlage des Schuldatenblattes ist das elektronische Informationssystem Magellan, das inzwischen in allen staatlichen Schulen der Stadtgemeinde Bremen installiert ist und einen raschen Überblick ermöglicht.



Die Schülerinnen und Schüler und Eltern werden zu Beginn jedes Halbjahres über die pädagogischen Planungen des nächsten Schulhalbjahres informiert (Stoffverteilungsplan, zu erreichende Kompetenzen). An einer Strategie eines systematisch aufgebauten Rechenschaftssystems wird gearbeitet.

Alle Schulen haben ein Schulprogramm, über dessen Umsetzung sie regelmäßig allen anderen Ebenen berichten. Das Schuldatenblatt wird selbstverständlicher Bestandteil eines öffentlichen Informationssystems über Schulen.

**Bis Mitte 2009** liegt ein erster Bildungsbericht für das Bundesland Bremen vor, der extern an Wissenschaftler vergeben wird. Die Behörde leistet die entsprechende Hilfestellung. In den Folgejahren wird es eine regelmäßige Bildungsberichterstattung geben.

**Langfristig (2011)** ist das System der Rechenschaftslegung mit den Bausteinen interner und externer Evaluation für das System Schule und seine Steuerung eine Selbstverständlichkeit geworden.

### Qualitätssicherung

	2007	2009	2011
<b>Standards in Grundschule und Sek I</b>	<p>Vergleichsarbeiten mit anderen Bundesländern in den Jahrgängen 4 (2006) und 3 (2007) sowie Parallelarbeiten in 6.</p> <p>Abschlüsse der Sek I nur über Abschlussprüfungen. Leistungsüberprüfung in Klasse 10 GY.</p> <p>IQB entwickelt kompetenzorientierte Aufgaben und Vorschlag für einheitliche Auswertung der Ergebnisse.</p>	<p>Zusätzlich: Vergleichsarbeiten mit anderen Bundesländern Ende Klasse 8 in allen Schulformen</p> <p>Fächerübergreifende Projektprüfung im ersten Halbjahr der 10. Klasse.</p>	<p>Es gibt ein funktionsfähiges, auf empirischer Grundlage normiertes Prüfungs- und Evaluationssystem.</p> <p>Vergleichsarbeiten finden nur noch in länderübergreifender Kooperation statt.</p>
<b>Standards in der Sek II</b>	<p>Zentrale Prüfungen in den Fächern Deutsch, Englisch und Mathematik der Fachoberschule.</p>	<p>Abitur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zentrale Prüfungen im 1. bis 3. Prüfungsfach.</li> <li>▪ Im 2. schriftlichen Prüfungsfach werden In einigen Fächern weiterhin dezentrale Aufgaben gestellt.</li> <li>▪ Präsentation einer Arbeit als 5. Prüfungselement</li> </ul> <p>Zentrale Prüfungen in den Kernfächern aller vollzeitschulischen beruflichen Bildungsgänge.</p>	<p>Das Prüfungssystem ist insgesamt etabliert.</p> <p>Prüfungen werden gemeinsam mit anderen Bundesländern ausgewertet.</p> <p>Kompetenzorientierte Aufgabenstellungen.</p>
<b>Nat. und internat. Vergleiche</b>	<p>Ergebnisse aus PISA 2003 und DESI 2002 führen zu fokussierten Maßnahmen.</p> <p>Ausgewählte Schulen nehmen an PISA und PIRLS teil.</p>	<p>Ergebnisse von PIRLS und PISA 2006 liegen vor.</p>	<p>Langfristige Beteiligung an Vergleichsuntersuchungen.</p>

<b>Interne Eva.</b>	Viele Schulen haben sich mit SEIS oder einem vergleichbaren Instrument evaluiert. Die beruflichen Schulen haben sich mit dem Q2E-Instrument evaluiert.	Alle Schulen haben systematische Erfahrungen mit schulinterner Evaluation gemacht.	Schulen haben ein System interner Evaluation und schulischen Qualitätsmanagements etabliert.
<b>Externe- Evaluation</b>	Die Hälfte der Schulen ist evaluiert.  Interne und externe Evaluation beziehen sich aufeinander.	Externe Evaluation ist etabliert.  Schulen werden systematisch begutachtet.  Bundeslandübergreifender Austausch zu Qualitätskriterien  Qualitätssicherung, Schulforschung und externe Evaluation sind aufeinander bezogen.  Die beruflichen Schulen sind im Rahmen von Q2E evaluiert und zum Teil zertifiziert	Durch die Outputsteuerung verändern sich die Aufgabenbereiche der Schulaufsicht.
<b>Schul- aufsicht</b>	Die Schulaufsicht hat ein Leitbild entwickelt. Sie hat exemplarisch Ziel- bzw. Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit Schulen abgeschlossen.  Die Schulprogramme sind Grundlage der Ziel- und Leistungsvereinbarungen.	Es gibt ein etabliertes Controlling für die Ziel- und Leistungsvereinbarungen.  Die Schulaufsicht gewährleistet, dass die Schulen ein Qualitätsmanagement haben.	
<b>Rechen- schafts- legung</b>	Ressourcen werden nur noch unter der Bedingung der Berichterstattung vergeben.  Das Schuldatenblatt ist fertiggestellt.	Alle Schulen berichten über die Umsetzung des Schulprogramms.  Behörde und LIS evaluieren sich selbst und werden extern evaluiert.  Der erste Bildungsbericht liegt vor.	Ein System der Rechenschaftslegung basierend auf interner und externer Evaluation aller Ebenen ist selbstverständlich geworden.

## 4. Personalentwicklung im Schulbereich

Der Personalentwicklung kommt im Rahmen der systematischen Qualitäts- und Innovationsentwicklung der nächsten Jahre die Aufgabe zu, durch geeignete Maßnahmen das Schulpersonal (Lehrkräfte, Betreuungskräfte, Schulleitungen, Lehrmeister, Verwaltungspersonal, pädagogische Assistenten) zu einer aktiven Mitwirkung in diesem Prozess zu ermutigen und herauszufordern. Strategische Personalentwicklung hat damit die Aufgabe, die bildungs- und schulpolitischen Ziele mit denen der beruflichen Weiterentwicklung der Beschäftigten soweit wie möglich in Übereinstimmung zu bringen, um die Leistungsfähigkeit der Schulen auf Dauer zu verbessern und die Schulen zukunftsweisend weiter zu entwickeln. Dazu bedarf es motivierter und gut aus-/fortgebildeter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In den nächsten Jahren werden die Arbeitsschwerpunkte in der Professionalisierung der Lehrkräfte liegen, in ihrer Verantwortung für guten, anregenden und herausfordernden Unterricht im Sinne der unter 1.2. genannten Ziele, sowie in der Stärkung der Schulleitungen für die professionelle Wahrnehmung ihrer Aufgaben. Eine systematische Personalentwicklung fördert die Arbeitsplatzzufriedenheit und dient auch der Gesundheitsförderung aller Beschäftigten.

Handlungsfelder der Personalentwicklung sind demnach

- ▶ die Professionalisierung der Lehrerinnen und Lehrer, der Lehrmeister, des Verwaltungspersonals und der pädagogischen Assistentinnen und Assistenten,
- ▶ die Fortbildung des Personals, dessen Mobilität und Flexibilität am Arbeitsplatz Schule und
- ▶ die Führungskräfte-Entwicklung im Schulbereich.

Strukturelle Bezugsgrößen sind die Arbeitszeit- und Präsenzzeitregelungen in der Schule sowie die Personal- und Besoldungsstruktur für die Beschäftigten. In einem integrierten Personalentwicklungskonzept sind diese Faktoren aufeinander zu beziehen.

## 4.1. Professionalisierung der Lehrerinnen und Lehrer

### 4.1.1 Klärung der Aufgaben von Lehrerinnen und Lehrern

#### **Wo stehen wir heute?**

Die Anforderungen an Lehrerinnen und Lehrer sind in den letzten Jahren gestiegen. Sie sollen anspruchsvoll und lebendig unterrichten und ihre Arbeit im Team planen und evaluieren. Unterricht ist für viele Lehrerinnen und Lehrer aufreibender geworden, Diagnose- und Förderkompetenz unterliegen differenzierten Ansprüchen. Lehrerinnen und Lehrer sind darüber hinaus als ständiges Vorbild in ihrem Verhalten gefordert. Sie sorgen für Regeln und Rituale, damit Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene zielgerichtet lernen und sich in sicherer Umgebung entwickeln können.

Ein kompetenzorientiertes Lehrerleitbild und ein Anforderungsprofil sollen klären, für welche Aufgaben Lehrerinnen und Lehrer tatsächlich verantwortlich sind. Die Rolle der Lehrkraft wird insbesondere über die pädagogische und fachliche Handlungskompetenz definiert. Leitbild und Anforderungsprofil orientieren sich hierbei an den Standards für die Bildungswissenschaften, die von der Kultusministerkonferenz im Dezember 2004 verabschiedet wurden sowie an der „Bremer Erklärung“ von KMK und Gewerkschaften 1995. Das Anforderungsprofil an berufliche Lehrkräfte wird darüber hinaus am aktuellen Stand der Technik und Berufswissenschaften gemessen. Dargestellt wird ebenfalls, welche Hilfen sie bei der Bearbeitung dieser Aufgaben erwarten können und welche Aufgaben nicht von Lehrerinnen und Lehrern wahrgenommen werden müssen. Darüber hinaus erhalten weitergehende Aufgaben wie Innovation und Unterrichtsentwicklung, Mitarbeit am Schulprogramm, Planen und Durchführen einer Klassenreise, Elterngespräche, Fachkonferenzleitung etc. einen angemessenen Stellenwert. Auch die Dienstordnung für Lehrerinnen und Lehrer, die parallel zum neuen Schulgesetz im Sommer 2005 erlassen wurde, leistet hierzu einen Beitrag.

#### **Was planen wir?**

**Bis Mitte 2007** ist das Lehrerleitbild entwickelt und liegt vor.

**Bis Mitte 2009** ist ein entsprechendes Anforderungsprofil erarbeitet. Leitbild und Anforderungsprofil sind zur Grundlage aller Phasen der Lehrerbildung und für das pädagogische Handeln geworden.

**Bis Mitte 2011** sind Leitbild und Anforderungsprofil als Grundlagen fest verankert.

#### **4.1.2 Lehrerausbildung**

##### **Wo stehen wir heute?**

Ziel der Neuordnung der Lehrerausbildung in Bremen ist eine erhöhte Professionalität der Lehrerausbildung durch mehr Praxisnähe und eine deutlicher am Berufsfeld orientierte und wesentlich stärker fachdidaktisch ausgerichtete Ausbildung. Hierzu ist mit Beginn des Wintersemesters 2005/ 2006 an der Universität Bremen die Lehrerausbildung auf ein konsekutives Studienmodell mit einem ersten berufsqualifizierenden Bachelor- und einem darauf aufbauenden, für das Lehramt qualifizierenden Masterabschluss umgestellt worden.

Die einzelnen Phasen der Ausbildung sollen unter Einbeziehung des Vorbereitungsdienstes curricular und organisatorisch besser aufeinander abgestimmt werden und orientieren sich an dem kompetenzorientierten Leitbild und Anforderungsprofil; hierzu kooperieren Landesinstitut und Universität verbindlich miteinander. Eine wesentliche Leitlinie für die Neugestaltung bilden die Standards der KMK für die Lehrerbildung im Bereich der Bildungswissenschaften und Berufswissenschaften. Als zentrale Kompetenzbereiche gelten: Unterrichten, Erziehen, Beurteilen, Innovieren.

In allen Phasen der Lehrerausbildung sind Fachkompetenz, fachdidaktische Kompetenz, pädagogische Handlungskompetenz, diagnostische Kompetenz im weiteren Sinne, soziale Kompetenz, Verantwortung und Selbstverantwortung sowie Organisationskompetenz durch geeignete Ausbildungsangebote zu entwickeln und zu erweitern.

Ein Gesamtcurriculum für die schulpraktischen Studien der 1. Phase unter Berücksichtigung der weiteren praktischen Ausbildung im Referendariat sichert die geforderte Ausbildungstiefe und Qualität.

Das Konzept zur Reform der Lehrerausbildung durch Umstellung auf das Bachelor-Master-Modell wird in enger inhaltlicher Abstimmung mit Niedersachsen von der Universität im Zentrum für Lehrerbildung entwickelt und ist zum Wintersemester 2005/2006 gestartet.

Das gestufte Studienmodell Bachelor/Master besteht aus einem Bachelorstudium (6 Semester) und einem Masterstudium (2-4 Semester je nach Lehramt), d.h. schon nach sechs Semestern wird ein erster, berufsqualifizierender Abschluss erworben. Wer Lehrer werden möchte, muss nach dem Bachelorabschluss den Master of Education erwerben. Für die Berufsschullehrerausbildung wird im gewerblich-technischem Bereich ein Bachelorstudiengang an der Fachhochschule mit dem Master of Education kombiniert.

Der Vorbereitungsdienst soll ab 2008 auf 18 Monate verkürzt werden. Die schulischen Praktika im Studium werden unter Beteiligung des Landesinstituts durchgeführt.

Die Ausbildung an den Schulen wird gegenüber der Ausbildung am Seminar gestärkt durch die Erhöhung des Anteils an bedarfsdeckendem Unterricht von 8 auf 10 Wochenstunden Ausbildungsunterricht im Rahmen der allgemeinen Unterrichtsverpflichtung von Referendaren. Diese wird begleitet durch Praxisreflexion sowie individuelle und kollegiale Formen der Beratung und Supervision.

Die Ausbildung wird modularisiert durch Erhöhung des Anteils der Wahlpflichtseminare gegenüber den Pflichtanteilen im Gesamtrahmen der für Seminarveranstaltungen festgelegten Stunden, um die zunehmend heterogenen Eingangsvoraussetzungen durch individuelle Ausbildungsprofile der Referendarinnen und Referendare auszugleichen.

Die zukünftige größere Ausbildungsverantwortung der Schulen wird u.a. durch folgende Maßnahmen unterstützt:

- ▶ die Entwicklung eines Aufgaben- und Anforderungsprofils sowie eines Qualifizierungsprogramms für Mentorinnen und Mentoren im Sinne der Personalentwicklung,
- ▶ die Entwicklung eines Qualifizierungsprogramms für Ausbildungskordinatorinnen und –koordinatoren, Lehrkräfte oder Schulleitungsmitglieder, denen vom Schuljahr 2005/06 an die Aufgabe der Koordinierung der Lehrerausbildung in ihrer Schule fest zugeordnet ist,
- ▶ die Entwicklung eines Kriterienkatalogs für ausbildende Schulen bzw. Schulverbände und ein hierauf bezogenes Evaluationskonzept.

Die Selbstverantwortung der Referendare wird insgesamt erhöht durch

- ▶ Einführung von Portfolios als Prüfungsbestandteil,
- ▶ die Gliederung der Ausbildung in obligatorisch und fakultativ insgesamt modular strukturierte Teile,

- ▶ Erhöhung des eigenverantwortlichen, bedarfsdeckenden Ausbildungsunterrichts, begleitet durch Praxisreflexion sowie individuelle und kollegiale Formen der Beratung und Supervision.

### **Wo stehen wir heute?**

Die neue Studienstruktur ist eingeführt. Das erste 6-wöchige Orientierungspraktikum von Studierenden in der Bachelorphase mit dem Professionalisierungsfeld Schule hat stattgefunden. Der erste Referendarsjahrgang wird nach den Maßgaben des veränderten Vorbereitungsdienstes ausgebildet. Die erste Staffel von Qualifizierungsmodulen für die Ausbildungskoordinatorinnen und -koordinatoren an den Schulen hat begonnen, die Qualifizierung der Mentorinnen und Mentoren beginnt mit dem Schuljahr 2006/07.

### **Was planen wir?**

**Bis Mitte 2007** ist ein Teil der Mentorinnen und Mentoren ausgebildet. Eine Beschreibung der Aufgaben in der schulischen Lehrerausbildung liegt als Richtlinie vor.

Für die Kooperation der Ausbilderinnen und Ausbilder des LIS mit den schulischen Beteiligten an der Lehrerausbildung liegen Standards vor.

Der nach dem novellierten Lehrerausbildungsgesetz vorgesehene Beirat für die Lehrerbildung hat seine Arbeit aufgenommen. Er besteht aus Vertreterinnen und Vertretern aller an der Lehrerausbildung beteiligten Institutionen.

**Bis Mitte 2009** sind die Kerncurricula für die Mehrzahl der Studiengänge der Lehrerausbildung zwischen LIS und Universität abgestimmt. Eine erste Evaluation der schulpraktischen Studie in neuer Form liegt vor. Der Vorbereitungsdienst ist auf 18 Monate verkürzt.

**Bis Mitte 2011** werden die ersten Absolventen beide Phasen nach dem neuen Modell durchlaufen haben. Die Mentorenausbildung ist als grundlegende Maßnahme für ca. 1500 Mentorinnen und Mentoren abgeschlossen. Aktualisierung und Erhalt von Mentorenqualifikation sind verstetigt.



### **4.1.3 Berufseingangsphase**

Die Berufseingangsphase ist die entscheidende Phase in der beruflichen Sozialisation und Kompetenzentwicklung von Lehrkräften. Hier bilden sich personenspezifische Routinen und die Grundzüge einer beruflichen Identität. Die in dieser Phase gemachten Erfahrungen sind für die weitere Entwicklung der Professionalität von Lehrkräften von großer Bedeutung. In einer systematisch gestaltete Berufseingangsphase kommt es darauf an, die hohe Motivation der Lehrkräfte für die Schulentwicklung aufzugreifen und zugleich eine Haltung für das kontinuierliche Weiterlernen im Beruf zu fördern.

#### **Wo stehen wir heute?**

Bremen war eines der ersten Bundesländer, die 2002 ein entsprechendes Konzept erarbeitet haben und dessen Umsetzung seitdem konsequent betreiben.

Die Bremer Konzeption zur Berufseingangsphase wurde im Rahmen eines Pilotprojektes überprüft. Seit dem Schuljahr 2004/05 gibt es eine verbindliche Berufseingangsphase für alle beteiligten Schulen und alle Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger mit festen Bestandteilen. Die Berufseingangsphase wird beginnend mit dem Schuljahr 2004/05 unter Beteiligung der Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger, deren Schulleitungen, der senatorischen Behörde und des LIS konsequent und verbindlich durchgeführt.

#### **Was planen wir?**

Die Berufseingangsphase ist fest verankert und wird in den Fortbildungsbausteinen und in der schulinternen Verantwortung ständig weiterentwickelt.

### **4.1.4 Verpflichtung zur berufsbegleitenden Fortbildung**

Die Fortbildung der Lehrerinnen und Lehrer ist Bestandteil der pädagogischen Berufstätigkeit und bildet die Voraussetzung für die Qualitätssicherung der schulischen Arbeit. Lehrerinnen und Lehrer werden darin gestärkt, professionell auf veränderte Anforderungen zu reagieren, und sich wertschätzend und kritisch mit der eigenen Berufsausübung auseinanderzusetzen. Damit leistet Fortbildung einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Arbeit am Arbeitsplatz Schule.

Aus diesem Grund sind alle Lehrerinnen und Lehrer zur kontinuierlichen, berufsnahen Fortbildung verpflichtet. Sie wird im Rahmen des schulbezogenen Fortbildungsprogramms vereinbart und realisiert (vgl. SchVwG §10).

### **Wo stehen wir heute?**

Um ein kontinuierliches Weiterlernen für alle Lehrerinnen und Lehrer sicherzustellen, wurde eine entsprechende Rechtsverordnung im Zusammenhang mit der Novellierung des Schulgesetzes erlassen. Diese Verordnung sieht eine Verpflichtung zur Fortbildung im Umfang von mindestens 30 Stunden pro Jahr vor, die durch die Teilnahme an schulbezogenen und individuellen Fortbildungsmaßnahmen erfüllt werden soll.

### **Was planen wir?**

**Bis Mitte 2007** werden Erfahrungen mit der neuen Rechtsverordnung ausgewertet. Die Schulen haben ihre Fortbildungsplanungen in das Schulprogramm aufgenommen.

**Bis Mitte 2009** ist die Evaluation z.B. von Portfolios und Fortbildungsplanungen abgeschlossen. Konsequenzen sind gezogen. Schulen nutzen systematisch die Möglichkeiten schulinterner- oder externer Qualifizierung, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kompetent und engagiert die im Schulprogramm verankerten Ziele umsetzen können.

## 4.2. Personalentwicklung in der einzelnen Schule

Eine Organisation ist nur so gut wie die Leistung der in ihr tätigen Menschen. Ohne gezielte Personalentwicklung wird daher eine qualitativ zufriedenstellende Schulentwicklung nicht gelingen. Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung sind hier drei Seiten einer Medaille.

Personalentwicklung in der Schule ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe der Schulleitung. Zu ihrer Umsetzung sind besondere Anstrengungen nötig.

### 4.2.1 Personalauswahl durch die Schule

#### **Wo stehen wir heute?**

Um dem besonderen Bedarf der Einzelschule gerecht zu werden, wird perspektivisch die Personalauswahl stärker in die Entscheidungsbefugnis der einzelnen Schule gestellt. Schon jetzt sind Schulen im Rahmen der schulbezogenen Personalauswahl sowohl an der Ausschreibung als auch an der Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber beteiligt. Daneben ist aber dem Anspruch nach Mobilität und der „Veränderung als Chance“ Rechnung zu tragen, u.a. durch Umsetzungen und die zentrale Auswahl von Teilen des Personals durch die senatorische Behörde. Bei allgemeinen Ausschreibungen zur Sicherung des mittelfristigen Bedarfes sind Schulleitungen ebenfalls beteiligt. Schrittweise werden sie um die Übernahme des Vorsitzes der Auswahlkommissionen gebeten, so dass sich die Behörde aus dem Verfahren mehr und mehr zurücknehmen kann.

#### **Was planen wir?**

**Ab dem Schuljahr 2007/2008** sollen die Auswahlverfahren bei den beruflichen Schulen weitgehend in deren Entscheidungsbefugnis liegen. Im Bereich der allgemein bildenden Schulen ist dies abhängig von der Entwicklung der schulischen Eigenständigkeit.

**Bis Mitte 2009** liegt auch für allgemein bildende Schulen ein Personalkonzept nach dem finnischen Modell vor, das einen Personalmix aus Grundversorgung, Ergänzungsversorgung und dem Einsatz weiterer Mitarbeiter (z.B. Assistenten, Verwaltungskräfte) beschreibt. Allgemein bildende Schulen sind befugt, nicht-unterrichtendes Personal selbst auszuwählen.

**Bis Mitte 2011** ist die schulische Eigenständigkeit und somit auch die Personalhoheit umgesetzt.

#### **4.2.2 Personalentwicklungsgespräch, Leistungsanreize, Beurteilungen und Mobilität**

##### **Wo stehen wir heute?**

Personalführung soll auf Dialog, Vereinbarung und Rückmeldung basieren. Das Personalentwicklungsgespräch dient der individuellen Anerkennung der wahrgenommenen Aufgaben in der Schule sowie der gemeinsamen Einschätzung der geleisteten Arbeit. Es bezieht sich auch darauf, ob verabredete Ziele innerhalb eines bestimmten Zeitraumes erreicht worden sind.

Um die Leistungsbereitschaft des schulischen Personals zu fördern, wird ein verbessertes Anreizsystem für die Beteiligung an der Weiterentwicklung der Schule und für die Übernahme zusätzlicher, verantwortungsvoller Aufgaben entwickelt. Neben monetären Anreizen z.B. von Leistungsprämien sind nicht-monetäre Leistungsanreize im Schulbereich von besonderer Bedeutung. Hierzu gehören u.a. regelmäßiges Feedback, Wertschätzung für geleistete Arbeit und die Bereitstellung eines Zeitkontingents für die Wahrnehmung besonderer Aufgaben.

Voraussetzung für die Erteilung einer Leistungsprämie oder einer ähnlichen Anerkennung ist die Einführung einer regelmäßigen Beurteilungen in der Schule. Hierdurch erfährt die einzelne Lehrkraft eine fachkundige Rückmeldung und Einschätzung ihrer Arbeit durch den Vorgesetzten bzw. die Vorgesetzte. Diese Beurteilung ist von dem oben genannten Personalentwicklungsgespräch zu trennen, um gerade bei Einführung dieser Instrumente einen vertrauensvollen Raum des Austausches nicht durch Beurteilungsdruck zu stören.

Gerade weil die Möglichkeiten des beruflichen Aufstieges im Lehrerberuf eher begrenzt sind, ist der Wechsel an eine andere Schule eine Chance zur individuellen Erweiterung des Erfahrungshorizontes. Mit einem Schulwechsel verändert sich der Arbeitsalltag und die damit verbundenen Aufgaben. Andere konzeptionelle Vorstellungen von Schulentwicklung regen dazu an, die bisherige Tätigkeit und das eigene berufliche Selbstverständnis zu überdenken. Die berufliche Mobilität und die Weiterentwicklung von Lehrkräften bedarf daher einer systematischen Förderung, auch durch Personalentwicklungsinstrument wie „job-enrichment“, „job-enlargement“ und die Übernahme qualifizierter Sonderaufgaben.

## **Was planen wir?**

**Bis Mitte 2007** wird ein Gesamtkonzept Personalentwicklungsgespräche zu Beurteilungen, Leistungsanreizen und Mobilität vorgelegt sein.

Im Schulgesetz 2005 ist Mobilität im Grundsatz verankert. Für diejenigen, die als Führungskräfte in Schule tätig sein wollen, wird der Wechsel an andere Schulen bzw. in vorübergehend andere Aufgaben im Schulbereich als Chance zur Weiterentwicklung empfohlen.

**Bis Mitte 2009** wird dieses Gesamtkonzept zunehmend realisiert. Ein System von Leistungsanreizen existiert. Immer mehr Lehrkräfte nutzen den Schulwechsel zur Erweiterung ihres beruflichen Horizontes.

**Bis Mitte 2011** ist das Gesamtkonzept fest verankert. Beurteilungen, Leistungsanreize und Mobilität sind für alle Lehrkräfte zur Selbstverständlichkeit geworden

### **4.2.3 Fortbildungsplanung in der Schule**

#### **Wo stehen wir heute?**

Fortbildung dient sowohl der Qualitätsentwicklung unterrichtlicher Arbeit als auch der Weiterentwicklung der Einzelschule als System. Die Einführung von Fortbildungsbudgets gibt den Schulen die Möglichkeit, Fortbildungsbedarfe selbst zu definieren und eigenverantwortlich eine auf die schulischen Entwicklungsziele bezogene notwendige Fortbildungsplanung zu erstellen. Diese ist Teil der systematischen Schulentwicklungsarbeit. Die Fortbildungsplanung orientiert sich an den jeweils im Schulprogramm (oder in der Jahresplanung) ausgewiesenen Entwicklungszielen und unterstützt deren Realisierung. Sie ist in Jahresplanung und Schulprogramm verankert. Im Schuljahr 2005 / 2006 wurden die verpflichtende Fortbildung und die systematische Fortbildungsplanung in der Schule eingeführt.

#### **Was planen wir?**

In den nächsten Jahren wird die systematische Fortbildungsplanung in der Schule durch flankierende Maßnahmen gestärkt.

#### **4.2.4 Feste Kooperationszeiten / Präsenzzeiten**

##### **Wo stehen wir heute?**

Zum 1. August 2005 ist die neue Präsenzzeitverordnung in Kraft getreten. Sie ist zuvor mit Schulleiterinnen und Schulleitern erörtert worden. Diese Verordnung definiert die Präsenzzeiten für die Lehrerinnen und Lehrer am Ort Schule. Aufgaben innerhalb der Kooperationszeiten sind insbesondere:

- ▶ Planung des Unterrichts und dessen Auswertung und Weiterentwicklung in Teambesprechungen und in Fach- und Klassenkonferenzen,
- ▶ Organisation des Schulbetriebes und Planung der Schulentwicklung in Konferenzen und Projektgruppen,
- ▶ Schulinterne Fortbildung,
- ▶ Elternberatungen,
- ▶ Beratungen mit Schülerinnen und Schülern,
- ▶ Zusammenarbeit mit außerschulischen Kooperationspartnern und dem Lernort Betrieb.

Die Kooperationszeit hat einen Mindestumfang von drei Stunden pro Unterrichtswoche. Maximal sieht die Verordnung eine Präsenzzeit von 35 Stunden pro Woche vor, wobei zwei Präsenztage eingerechnet werden können. Die Präsenzzeitverordnung ist in der schulischen Praxis inzwischen verankert.

##### **Was planen wir?**

**Bis Mitte 2007** ist die Präsenz am Arbeitsplatz Schule an mindestens einem Nachmittag Teil des Arbeitszeitverständnisses von Lehrerinnen und Lehrern geworden. Die Erfahrungen von drei Grundschulen mit einer täglichen Präsenzzeit bis 16.00 Uhr sind ausgewertet, das Modell findet Nachahmer.

**Bis Mitte 2009** ist die gemeinsame Planung und Auswertung der pädagogischen Arbeit im Laufe eines Schultages bis 16.00 Uhr an vielen Schulen eine Selbstverständlichkeit geworden.

### **4.3. Führungskräfte-Entwicklung**

Die Führungskräfte-Entwicklung im Schulbereich bedarf eines systematischen Vorgehens. 1998 ist das Konzept „Strategische Personalentwicklung in der Schule“ verabschiedet und seitdem als Handlungsgrundlage genutzt worden. Es orientiert sich in seinen Grundlinien an denen der strategischen Personalentwicklung für den Konzern Bremen. Das nun weiterentwickelte Konzept wird die Linie einer Stärkung der Schulleitung weiter verfolgen. Eckpunkte für das Gelingen einer modernen Führungskräfte-Entwicklung heißen: Systematische Gewinnung und Vorbereitung von Führungskräften im Schulbereich, Verbessertes Anreizsystem zur Übernahme von Leitungsaufgaben, unterstützende Rahmenbedingungen durch veränderte Arbeitszeitregelungen sowie neue dienst- und schulrechtliche Befugnisse für Schulleitungen, wie sie die Novellierung des Schulgesetzes vorsieht, und ein stringentes Auswahl- und Berufungsverfahren.

#### **4.3.1 Anforderungsprofil für Schulleitungen**

Auf der qualitativen Seite der Bedarfsanalyse stehen folgende Fragen:

- ▶ Welche Kompetenzen werden gebraucht?
- ▶ Welchem Leitbild soll die pädagogische Führung in bremischen Schule folgen?
- ▶ Welche Grundsätze sind entsprechend in der schulischen Führungskräfteentwicklung zu berücksichtigen?

#### **Wo stehen wir heute?**

In dem „Anforderungsprofil für Schulleitungen“ (2001) ist ein differenziertes Profil von persönlichen, sozialen, fachlichen und führungsbezogenen Kompetenzen beschrieben. Es gilt für alle PE-Maßnahmen in der Führungskräfteentwicklung in Bremen als anforderungs- und entwicklungsleitender Orientierungsrahmen.

#### **4.3.2 Nachwuchsförderung, -gewinnung und Findungsverfahren**

Angesichts fehlenden Nachwuchses soll die gezielte Suche von potenziellen Führungskräften künftig noch frühzeitiger und systematischer betrieben werden. Ein verändertes Anreizsystem und eine verbesserte Imagepflege sind zur Sicherung kompetenten Nachwuchses erforderlich.

## **Wo stehen wir heute?**

Als gemeinsame, institutionalisierte Aufgabe von senatorischer Behörde und LIS (i.S. einer „Sichtungsagentur“ wie in Niedersachsen) werden besonders engagierte Lehrerinnen und Lehrer aktiv angesprochen, ggf. mit PE-Maßnahmen begleitet und bei Eignung möglichst für die Aufgabe von Schulleitung gewonnen. Hierzu benennen die Schulleitungen im vorab zu vereinbarenden Einvernehmen mit den betroffenen Lehrkräften auf der Basis von PE-Gesprächen potenziell geeignete Kandidatinnen und Kandidaten. Diese werden innerhalb eines Jahres zur Teilnahme an einem Seminar zur Potenzialanalyse und zu Vorbereitungskursen eingeladen.

Das Findungsverfahren wird durch das im Sommer 2005 in Kraft getretene Schulverwaltungsgesetz neu geregelt. Der Findungsausschuss für die Schulleiterin/den Schulleiter wird künftig aus einem Behördenvertreter als Vorsitzendem, je einem von der Behörde und dem Zentralelternbeirat benannten Mitglied und zwei Mitgliedern der Schulkonferenz bestehen. Er macht sich ein umfassendes Bild von den Bewerberinnen und Bewerbern und schlägt dann der Behörde direkt eine begründete Rangfolge vor. Neu an diesem Verfahren ist auch, dass sich Personen, die besondere Erfahrungen außerhalb von Schule gewonnen haben, bei der Besetzung von Schulleitungsstellen einbringen können. Für die Arbeit des Findungsausschusses sollen künftig auch Verfahren eines Assessment Centers bzw. hier entlehnte Elemente genutzt werden.

Überdies ist im neuen Schulgesetz geregelt, dass Schulleitungen zunächst zeitlich befristet bestellt werden: Das Amt wird zuerst für zwei Jahre, dann für acht Jahren und anschließend auf Lebenszeit übertragen.

### **4.3.3 Stärkung der schul- und dienstrechtlichen Stellung von Schulleitungen**

Für die Qualitätsverbesserung und Qualitätssicherung der zunehmend eigenverantwortlichen bremischen Schulen bedarf es einer Stärkung der Schulleitungen in der Wahrnehmung ihrer Funktion. Eine Schule mit größerer Eigenverantwortung erfordert eine Leitungspersönlichkeit, die für die gesamte inhaltliche und organisatorische Arbeit der Schule verantwortlich zeichnet. Das Schulverwaltungsgesetz enthält hierzu neue Regelungen, die durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen gestützt werden sollen. U.a. in folgenden Punkten wird die Rolle von Schulleitung neu definiert:

- ▶ Übertragung der Gesamtverantwortung für die Schule,
- ▶ Entscheidungsrecht in allen Angelegenheiten der Organisation des schulischen Lebens und der Wirtschaftsführung,



- ▶ Letztentscheidungsrecht in Angelegenheit der Qualitätsentwicklung,
- ▶ Ausdrückliche Befugnis, mit verpflichtender Wirkung nach innen verbindliche Erklärungen nach außen zu geben,
- ▶ Verpflichtung zur Personalentwicklung der Lehrkräfte.

#### **4.3.4 Systematische Qualifizierung**

Das Berufsbild „Schulleiterin bzw. Schulleiter“ erfordert ein spezielles, systematisches Qualifizierungsprogramm zur Vorbereitung, Einführung und Begleitung bei der Wahrnehmung von Führungsaufgaben in der Schule. Es wurde in den letzten Jahren in Bremen kontinuierlich und bedarfsbezogen weiterentwickelt.

##### **Wo stehen wir heute?**

Das Qualifizierungsprogramm für Schulleitungen besitzt die aufeinander aufbauenden Bestandteile

- ▶ Potenzialanalyse zur Feststellung der individuellen Eignung für Führungsaufgaben für Teilnehmer/innen des Vorbereitungsprogramms,
- ▶ Vorbereitungsprogramme („Frauen gestalten Schule“, „Vorbereitung auf Leitungsaufgaben“), orientiert am Anforderungsprofil für Schulleitungen,
- ▶ Einführungsprogramm mit einer einjährigen obligatorischen Phase für neu ernannte Schulleitungsmitglieder,
- ▶ Begleitprogramm für Schulleitungsmitglieder als selbstverantwortetes Fortbildungsprogramm der Teilnehmenden („Schule leiten und gestalten“).

##### **Was planen wir?**

**Bis Mitte 2007** ist das Anforderungsprofil für Schulleitungen weiter entwickelt und mit dem Lehrerleitbild und dem Lehreranforderungsprofil abgestimmt.

Es gibt bedarfsorientierte Qualifizierungsangebote bzgl. der veränderten dienst- und schulrechtlichen Stellung der Schulleitung (Mentoring, Kooperation mit norddeutschen Bundesländern). Ein Führungskräfte-Panel zum Austausch von Wissen und Erfahrung von Schulleitungen wird eingerichtet.

Personalentwicklungsgespräche zwischen Schulleitung und Schulaufsicht sind erprobt.

Schulleitungen benennen der Schulaufsicht gegenüber potenzielle Nachwuchskräfte, und das Findungsverfahren wird nach dem veränderten Modell durchgeführt.

**Bis Mitte 2009** ist in Schule eine mittlere Management-Ebene eingeführt.

Personalentwicklungsgespräche zwischen Schulleitung und Schulaufsicht sind installiert. Während der ersten Amtszeit sammeln Schulleitungen und Schulaufsicht Erfahrungen mit Zielvereinbarungen, die zur Überprüfung führungsrelevanter Kompetenzen dienen sollen.

Es werden Angebote zur temporären Übernahme von erweiterten, anderen Aufgaben in der Schule, im LIS und in der Behörde eingerichtet.

**Bis Mitte 2011** ist die temporäre Übernahme von erweiterten Aufgaben in der Schule, im LIS oder in der Behörde Voraussetzungen für die Übernahme einer Schulleitung.

Das veränderte Anreizsystem und die systematische Vorbereitung zeigen erste Erfolge in der Bewerberlage bei ausgeschriebenen Funktionsstellen.

Die erste Amtszeit wird zur Überprüfung führungsrelevanter Kompetenzen genutzt. Sie orientiert sich an den getroffenen Zielvereinbarungen zwischen der eingesetzten Schulleiterin bzw. dem Schulleiter und der jeweiligen Schulaufsicht.

Neue bedarfsbezogene Führungsinstrumente für Schulleitungen sind entwickelt. Anreizsysteme, z.B. Zulagen für besondere Aufgaben auf Zeit oder Freistellungskontingente, sowie die Entlastung durch Verwaltungsfachkräfte sind erprobt.

## 5. Ressourcensteuerung <sup>4</sup>

### 5.1. Schulbezogenes Gesamtbudget

Eigenverantwortlich agierende Schulen brauchen ein verlässliches Budget, über dessen Verwendung sie angesichts ihres Auftrages Rechenschaft ablegen.

Schulen in staatlicher Trägerschaft erhalten in der Regel Personal-, Sach- und Investitionsmittel getrennt voneinander. Sie sind bisher nur begrenzt von der einen Ausgabeart in die andere umwandelbar. Personalressourcen, insbesondere die Versorgung mit Lehrerstunden- sind in vielen Bildungsgängen an Kriterien wie Klassengrößen oder Orientierungsfrequenzen gebunden, so dass für unterfrequente Klassen zusätzliche Ressourcen zugewiesen werden müssen. Darüber hinaus gibt es Sondermaßnahmen, die an eine besondere Schülerschaft oder besondere pädagogische Konzepte / Programme der Schule gebunden sind. Das System ist Input-gesteuert und führt in der Regel dazu, dass Schulleitungen in Krankheitsfällen, bei unterfrequenten Klassen oder bei besonderen Problemen Nachforderungen stellen.

Schon diese inputorientierte Steuerung könnte grundsätzlich verbessert werden, wenn die Basisressourcen für jede Schule schülerkopfbazogen zugewiesen würden, und zwar unabhängig davon, wie die Schule Klassen und Kurse organisiert. <sup>5</sup> Jede Schülerin bzw. jeder Schüler, der zusätzlich für die Schule gewonnen werden kann, bringt der Schule auch die entsprechenden Ressourcen ein. Jede Schülerin bzw. jeder Schüler, den sie verliert, kostet sie die entsprechenden Ressourcen. Ein outputorientiertes Element könnte eingeführt werden, wenn für die Schule z.B. ein Absenken der Wiederholerquote oder der Rücklaufquote positiv zu Buche schlägt. Für manche Schulleitung könnte es sich als billiger erweisen, eine gezielte Förderung für einzelne Schülerinnen und Schüler zu organisieren, als diese an die Sekundarschulen abzusuchen oder wiederholen zu lassen.

---

<sup>4</sup> Wegen der kommunalen Eigenständigkeit von Bremerhaven gilt dieser Plan zunächst nur für die Stadtgemeinde Bremen.

<sup>5</sup> Die Basisressourcen müssen – wegen der unterschiedlichen Ausgangssituation der Schulen – mit einem Sozialindikator verrechnet werden. Für Grundschulen bedarf es wegen der wohnortnahen Beschulung weiterer Steuerungselemente.

Zusätzliche Sonderressourcen würden nur befristet mit Ziel- und Leistungsvereinbarungen, die auf pädagogischen Konzepten beruhen, vergeben. Die Schule müsste den Nachweis über die Wirksamkeit der jeweiligen Programme an Hand verabredeter Outputkriterien führen.

Dazu müsste die Schule in der Lage sein, Personal- und Sachmittel gegeneinander auszutauschen. Es liegt dann bei der Schulleitung, ob sie für Vertretungen, Schulassistenz oder für Nachmittags- oder Unterstützungsangebote Personen einstellt, die kostengünstiger als Lehrer sind und die ggf. genauso effektiv arbeiten. Insbesondere bedürfte es bei großen Schulen auch eines „Verwaltungsleiters“ bzw. einer „Verwaltungsleiterin“, der bzw. die den Haushalt professionell verwaltet und die entsprechenden Verträge mit schulischem Personal vorbereitet.

Mittelfristig soll zunehmend auf eine outputorientierte Steuerung anhand entsprechender Zieldaten übergegangen werden, wobei der Sozialindex der Schule berücksichtigt werden muss. Grundsätzlich soll gelten: Keine einzige Maßnahme wird ohne Evaluation geplant; keine Maßnahme wird fortgesetzt, ohne nicht einen qualifizierten Evaluationsbericht über die Wirkung der Maßnahme erhalten zu haben.

### **Wo stehen wir heute:**

Bereits jetzt haben die bremischen Schulen ein Sachmittel- und auch ein investives Budget (rd. 8 Mio. € p.a.), das nicht an Haushaltsjahre gebunden ist. Auch können die Schulen über Programme wie „Geld statt Stellen“ Mittel aus dem Personalbudget für die flexible Unterrichtsvertretung oder für Schulassistenten einsetzen. Außerdem erhalten in der Stadtgemeinde Bremen die Schulen seit zwei Jahren ein Fortbildungsbudget, und im investiven Bereich wurden die Mittel durch das Programm „Schöne Schule“ aufgestockt. Für die Personalmittelzuweisung gilt nach wie vor ein z.T. komplexes übersteuertes Kriteriensystem, das sich nach Schulform, Gruppengröße, Orientierungsfrequenz und auch nach der Haushaltslage, d.h. nach der Zahl der vorhandenen Stellen richtet.

### **Was planen wir ?**

Bis 2007 ist im Rahmen der Kosten-Leistungs-Rechnung ein Gesamtbudgetierungssystem für Schulen entwickelt worden, das in einem aufgabenbezogenen Controlling dargestellt wird. Die Umsetzung wird in einem Probelauf (virtuelle Budgets) im Schuljahr 2006/2007 für alle Sek II Zentren incl. GyO überprüft.

Grundlage dafür sind Vereinbarungen zwischen dem Senator für Finanzen und dem Rechnungshof zu diesem Verfahren.

**Bis Mitte 2009** folgen weitere Umsetzungsschritte: Zum Schuljahr 2007/2008 wird dieses Verfahren für die Schulen im Pilotprojekt (Berufliche Schulen und Sek II Zentren) in den Echtbetrieb überführt. Anschließend sollen ausgewählte Pilotschulen, dann alle allgemein bildenden Schulen folgen.

Für alle Schulen werden Fortbildungen zur Umsetzung des Systems stattfinden. Mit den Schulen werden Kontrakte geschlossen, deren Erfüllung durch ein Controllingssystem gesteuert wird. Die Zuweisung erfolgt pro Schülerkopf.

Das System basiert im Wesentlichen auf 2 Topkennzahlen:

- Kosten pro Schüler (im allgemein bildenden Bereich modifiziert nach Sozialindikator)
- Erreichen der Bildungsziele und Abschlüsse.

Die haushaltsrechtlichen Vorgaben werden dabei beachtet.

**Langfristig (2011)** sollen alle Schulressourcen dezentralisiert und auf „Schulverbünde“ bezogen sein. Die Schulen bzw. die Schulverbünde entscheiden eigenverantwortlich über die Verwendung der Ressourcen. Ein Controlling erfolgt über ganzheitliche Kontrakte, wobei stets die Ressourcen mit den damit erbrachten Leistungen/Inhalten in Verbindung gebracht werden.