

Zusammenfassung der Empfehlungen der externen Experten

**aus den Expertengesprächen am 15. / 16. Mai 2008
und am 16. / 17. September 2008**

gemäß der

**Vereinbarung über eine Zusammenarbeit –Koalition- zwischen SPD und
CDU in der 16. Wahlperiode der Seestadt Bremerhaven 2007 – 2011**

Inhaltsverzeichnis

- 1. Einführung**
- 2. Länger gemeinsam lernen:
Eckpunkte zur Weiterentwicklung der Schulen in Bremerhaven**
- 3. Kurzinformation zu den Prüfaufträgen des Koalitionsvertrages**
- 4. Vorüberlegungen zu einem dynamischen Modell der Gestaltung der
äußeren Schulstruktur und ihrer systematischen Entwicklung.**
- 5. Entwicklungsraster als Instrument der Schulentwicklung**
- 6. Erster Entwurf eines Entwicklungsrasters**
- 7. Schulentwicklungsplan über einen Zeitraum von 10 Jahren**
- 8. Zeitplan für die kommenden Wochen und Monate**

1. Einführung

Dezernent für Schule und Kultur, Dr. Paulenz

Die Koalitionäre haben in der Koalitionsvereinbarung zur Legislaturperiode 2007 -2011 die Verwaltung beauftragt, einen Schulentwicklungsplan zu erarbeiten, der für die nächsten 10 Jahre aufzeigt, wie in Bremerhaven das Ziel eine gemeinsamen Schule 1 -9/10 schrittweise umgesetzt werden kann. Diese Planungsarbeiten sollten mit Unterstützung und Beratung durch externe Experten/innen erfolgen.

Für die Beratungen eines Konzeptentwurfs konnten folgende namhafte Vertreter/innen aus Schulentwicklungs- und Qualitätsforschung, aber auch erfahrene Praktiker/innen aus Schule und Verwaltung und ein Vertreter aus der Wirtschaft gewonnen werden:

Herr Prof. Dr. Mathias von Saldern,
Leuphana Universität Lüneburg, geschäftsführender Direktor des Instituts für Pädagogik

Herr Dr. Ernst Rössner;
Universität Dortmund, Leiter der Abteilung „Qualitätsentwicklung im Bildungswesen“ im Institut für Schulentwicklungsforschung

Herr Jörg E. Feuchthofen,
Rechtsanwalt, Geschäftsführer der Vereinigung der Hessischen Unternehmerverbände

Frau Ingrid Kaiser,
ehemalige pädagogische Leiterin der Helene-Lange-Schule in Wiesbaden

Frau Helga Boldt,
ehemalige Dezernentin für Schule, Kultur und Sport in Münster, seit 2003 Mitglied der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“

Herr Rainer Domisch,
Counsellor of education im Zentralamt für Unterrichtswesen in Helsinki

In einem ersten Hearing am 15. / 16. Mai 2008 haben die Experten/innen Hinweise und Empfehlungen gegeben, wie eine langfristige Schulentwicklungsplanung in Bremerhaven aussehen könnte. Sie stützten sich dabei auf eine Darstellung der gegenwärtigen Schullandschaft in Bremerhaven und auf aufgezeigte mögliche Entwicklungslinien. Die Ergebnisse dieser Beratungen sind in die Grundlagenplanung aufgenommen worden und als Empfehlungen in einem zweiten Hearing am 16. / 17. September 2008 mit den Experten/innen noch einmal rückgekoppelt worden, bevor sie jetzt der Öffentlichkeit als ein Diskussionspapier vorgelegt werden, das die Grundlage für einen zukünftigen Schulentwicklungsplan sein soll.

Auf zwei Aspekte haben die Experten/innen immer wieder hingewiesen, die bei zukünftigen Planungsprozessen berücksichtigt werden müssen:

- Schulentwicklung ist immer Unterrichtsentwicklung, d. h. hier ist jede Schule und jede Lehrkraft gefordert.
- Ein solcher Prozess kann nicht überstürzt werden, sondern setzt langfristige Zeiträume voraus, weil Schüler/innen und ihre Eltern konkret erfahren müssen, dass die Weiterentwicklung des Schulwesens nur über qualitative Prozesse erlebbar und nachvollziehbar gestaltet werden muss. Nur so kann ein breiter Konsens erreicht werden, der Voraussetzung für eine Schulentwicklung ist.

In diesem Sinne soll mit dem vorliegenden Papier ein erster Schritt in diesem Prozess gemacht werden.

2. Länger gemeinsam lernen

Eckpunkte zur Weiterentwicklung der Schulen in Bremerhaven

I. Rahmenvorgaben der Expertengespräche

1. Durch den Koalitionsvertrag vorgegebene Zielsetzung

„Bildungschancen unabhängig von Herkunft, Geschlecht und sozialer Stellung sind eine Grundlage für soziale Gerechtigkeit und eine erfolgreiche Entwicklung unserer Gesellschaft. Schwerpunkt unserer Arbeit muss es daher sein, die noch bestehende Abhängigkeit zwischen der sozialen Stellung der Eltern und dem Schulerfolg der Kinder aufzubrechen.“ (S. 7)

2. Bezug zum Schulgesetz (28. Juni 2005)

Die Zielsetzung des Koalitionsvertrages ist deckungsgleich mit Aussagen im § 4 (3) BremSchulG:

„... Die Schule hat im Rahmen ihres Erziehungs- und Bildungsauftrages die Integration der ausländischen Schülerinnen und Schüler in das gesellschaftliche Leben und die schulische Gemeinschaft zu befördern und die Ausgrenzung einzelner zu vermeiden. Sie soll der Ungleichheit von Bildungschancen entgegenwirken und soziale Benachteiligung abbauen sowie Voraussetzungen zur Förderung der Gleichberechtigung der Geschlechter schaffen.“

3. In der Koalitionsvereinbarung zur Zielerreichung genannte Mittel

Erarbeitung eines Schulentwicklungsplans für die nächsten 10 Jahre, in dem aufgezeigt wird, wie eine gemeinsame Schule schrittweise umgesetzt werden kann.

Dabei ist zu prüfen,

- wann und wie die Einführung in ein flächendeckendes sechsjähriges Lernen vorgezogen möglich ist.
- wie die Lernbehinderungen, Verhaltensauffälligkeiten und Entwicklungsdefizite durch integrative und kooperative Ansätze aufgefangen werden können.
- wie die Anschlüsse an die gemeinsame Schule gestaltet werden können.
- welche weiteren Gesamtschulen eingerichtet werden sollen.
- mit welchen zusätzlichen Kosten bei den einzelnen Maßnahmen zu rechnen ist.

4. Weitere Rahmenseetzungen des Koalitionsvertrages

- Jährlich wird eine weitere gebundene Ganztagschule im Primarbereich eingerichtet.
- Es wird mindestens eine weitere Gesamtschule eingerichtet.
- Einrichtung eines weiteren bilingualen Angebotes an der gymnasialen Abteilung der Gutenberg-Schule.
- Stärkere finanzielle Unterstützung von Schulstandorten mit vielen Migrantinnen und Migranten, langzeitarbeitslosen Eltern und Alleinerziehenden.

II. Ergebnisse der Expertenhearings

1. Erfolgskriterien für eine gelungene Schulentwicklung

- Verbesserung der Qualität von Schule und Unterricht
- Reduzierung der Koppelung von sozialer Herkunft und Schulerfolg
- Steigerung der Quote höherwertiger schulischer Abschlüsse
- Verstärkung von Spitzenleistungen
- Reduzierung der Quote der Schüler/innen ohne Abschlüsse, Wiederholern und Schulverweigerern

2. Grundsätzliches

- So lange wie möglich in einer Schule gemeinsam zu lernen ist dann ein Erfolgskonzept, wenn dies unter Einbeziehung von Prinzipien des individualisierten Lernens geschieht.
- Schulstrukturen sind kein Wert an sich; sie haben eine dienende Funktion gegenüber den Inhalten der Pädagogik. Sie definieren einen Handlungsrahmen. Schulstrukturen, materielle Bedingungen und Unterricht sind nicht isoliert zu betrachten; sie wirken vielmehr wechselseitig aufeinander ein.
- Die Veränderung von Schulstrukturen folgt den Prinzipien: Qualität, Effizienz, Gerechtigkeit. Demzufolge können sie nicht ohne einen veränderten Unterricht in allen Schulstufen erfolgreich umgewandelt werden. Die Veränderung der Schulstruktur erfordert somit die aktive Einbeziehung der Einzelschule.
- Der Veränderungsprozess kann nicht in einem Top-Down-Verfahren umgesetzt werden. Er verlangt Akteure, die sich den Entwicklungsprozess zu eigen machen.
- Die angestrebte Entwicklung ist nur erfolgreich zu bestreiten, wenn die einzelnen Schritte und der gesamte Prozess von Glaubwürdigkeit, Nachhaltigkeit und Stringenz geprägt sind. Dies erfordert einen entsprechend gegliederten Zeit/ Maßnahmen-Katalog.

3. Weiterentwicklung der Schulen zu einer Schule für alle

- Dem Schulwesen Bremerhavens gelingt die Entkopplung von Bildungserfolg und sozialer Herkunft nur unzureichend. Die Schwerpunktsetzung auf die Qualitätsdebatte führt dazu, dass sich so die Chancen für alle Schülerinnen und Schüler erhöhen, qualitativ wie personenbezogen gut auf spätere geeignete Bildungswahlalternativen vorbereitet zu sein.
- Eine „Schule für Alle“ bietet Unterricht auf allen Kompetenzstufen einschließlich gymnasialer Standards an. Alle Schulen müssen herausfordernde, kontinuierliche und damit glaubwürdige Angebote für kluge, lernwillige und leistungsbereite Kinder vorhalten.
- Eine erfolgreiche Veränderung der Bremerhavener Schulen setzt die Bereitschaft der Eltern voraus, die bisher geforderten frühen Selektionsentscheidungen hinauszuschieben. Die Verbesserung der Qualität von Schule und Unterricht durch die Weiterentwicklung der bestehenden Schulen zu „Schulen für Alle“ muss von Schülern und Eltern wahrgenommen und persönlich erlebt werden.
- Eltern und Schüler, aber auch weiterführende Bildungseinrichtungen, Arbeitgeber usw., müssen den eingeschlagenen Entwicklungspfad mit Vertrauen begleiten. Dazu muss die Veränderung der äußeren Schulstruktur zeitgleich gekoppelt sein mit einer deutlichen Veränderung der Lehr-/Lernkonzepte, die eine erkennbare Verbesserung des Lernertrags auf allen Kompetenzniveaus sichert. Eltern müssen u. a. auch die gymnasialen Standards in dieser Arbeit erkennen.

- Die Schulen müssen in den Stand versetzt werden, die für solche Prozesse notwendigen innovativen Kräfte zu entwickeln . Dazu gehört, die Schulleitung auf ihre Rolle im Rahmen des langfristig angelegten Entwicklungsprozesses und der damit verbundenen Steuerungsaufgaben vorzubereiten. Dazu gehört, die Lehrkräfte im Umgang mit Heterogenität von Kindern und Jugendlichen und der Individualisierung des Unterrichts zu befähigen. Dazu gehört, eine Schulkultur der Akzeptanz, des zusammen Arbeitens und der Wertschätzung aufzubauen.
- Wohlbefinden von Schülerinnen und Schülern und Lehrkräften ist eine zentrale Voraussetzung von Leistung.
- Zukünftig darf es keine Schule in Bremerhaven mehr geben, die nicht ein solches Lernen auf allen Kompetenzstandards ermöglicht.
- Zu den notwendigen Differenzierungsmaßnahmen gehört neben Individualisierung und Binnendifferenzierung sowie dem Lernen auf allen Kompetenzstufen auch der flexible Umgang mit Lernzeit in allen Stufen des Schulwesens (Primarstufe, Sekundarstufe I, Sekundarstufe II). Das Durchlaufen der einzelnen Abschnitte des Schulwesens kann sich schneller oder langsamer vollziehen (individualisierte Schulverweildauer).
- Standortbezogene Analysen (z. B. Elternbefragungen) geben Aufschluss, wie der Prozess der organisatorischen und inhaltlichen Entwicklung weiter gestaltet werden kann.
- Die neu zu gründenden „Gemeinsamen Schulen“¹ müssen Erfolgsschulen sein, die den o.g. Ansprüchen genügen. Alle Schulen, auch die heute schon existierenden Gesamtschulen, müssen ihre Ausrichtung unter den o.g. Gesichtspunkten überprüfen. Es sollen solche Projekte in Angriff genommen werden, die die Kraft haben, auf die ganze Schullandschaft auszustrahlen.
- Alle Schülerinnen und Schüler, die in die gymnasiale Oberstufe versetzt werden, müssen die Chance haben, die Vielfalt der der Profilangebote in den zwei GyO-Zentren und der Oberstufe des durchgängigen Gymnasiums nutzen zu können. Die bestehenden Oberstufenzentren bleiben daher erhalten und werden in ihren Strukturen weiterentwickelt.
- Die Gleichwertigkeit der Bildungsabschlüsse im allgemeinbildenden und beruflichen Bereich sind bei der Weiterentwicklung der Sekundarstufe II ein zentraler Gesichtspunkt. Dementsprechend sind Bildungsangebote im beruflichen Bereich so auszubauen, dass sie „... zu einer allgemeinen oder beruflichen Höherqualifizierung führen oder eine Anerkennung auf die spätere Ausbildungszeit ermöglichen ...“ (Koalitionsvertrag, S. 8) .
- Schulen brauchen für den Prozess der Weiterentwicklung größere Freiheitsgrade und Handlungsspielräume. Staatliche Vorgaben beschränken sich deshalb auf
 - den gesetzlichen Rahmen (z. B. Schul- u.Schulverwaltungsgesetz),
 - den Ressourcenrahmen,
 - den inhaltlichen Rahmen einschließlich Standardsetzungen,
- Für die schulinternen Prozesse (Differenzierungssystem, Stundentafel, Klassenbildung, Lernzeiten) ist allein die Schule verantwortlich und rechenschaftspflichtig. Bei gleicher Zielrichtung kann die Binnenorganisation der

¹ In Ermangelung eines eigenständigen Begriffs wird hier unter Bezugnahme auf den Bremerhavener Koalitionsvertrag, S. 7, von der „Gemeinsamen Schule“ gesprochen:

„(...) Unter Zuhilfenahme externer Beratung wird ein Schulentwicklungsplan erarbeitet, der für die nächsten 10 Jahre aufzeigt, wie in Bremerhaven das Ziel einer **gemeinsamen Schule** (Herv. d.V.) von 1 – 9/10 schrittweise umgesetzt werden kann. (...)“

Vereinbarung über eine Zusammenarbeit –Koalition- zwischen SPD und CDU in der 16. Wahlperiode der seestadt Bremerhaven 2007 – 2011.

Schulen durchaus unterschiedlich sein. Um Schulen veränderungsfähig zu machen, brauchen sie Unterstützung von außen:

- Schulleitungsfortbildung,
- Fortbildung des Kollegiums (Teamstrukturen, Kennenlernen von Best-Practice-Schulen, Vernetzungen),
- fachliche Weiterbildung.

4. Anreizsysteme

Prozesse der Weiterentwicklung der Einzelschule und der Regionen können durch ein Anreizsystem beschleunigt werden.

- Ungleiches ungleich behandeln: Schulen in sozial schwierigen Quartieren haben einen Anspruch auf unterschiedliche Ausstattungen (Lehr- und Lernmittel, Klassenfrequenzen, Personalausstattung) auf der Basis eines zu entwickelnden Sozialindex.
- Schaffung eines Innovationsfonds (Stunden, Geld für den Kauf zusätzlicher Materialien, ...).
- Die innere Entwicklungslogik der Einzelschule ist mit einer Verbindlichkeit schaffenden Kontraktmanagement zu verknüpfen.

5. Prozess der Weiterentwicklung

- Die Entwicklung zu einer „Schule für Alle“ ist ein langfristiger Prozess, der legislaturperioden-übergreifend angelegt sein muss. Wenn Schulen und Elternschaft die Träger des Gesamtprozesses der Veränderungen sind, braucht dieser Prozess Zeit und eine Politik „des langen Atems“.
- Der Diskussionsprozess muss mehrstufig angelegt sein:
 - Informationsphase
 - Diskussionsphase
 - Entscheidungsphase
 - Durchsetzungsphase

Der Prozess kann nur dialogisch zwischen allen Beteiligten Politik / Elternschaft / Schulen verlaufen.

- Dies bedeutet, dass Bildungspolitik, Schulverwaltung, Schulaufsicht und die weiteren Unterstützungssysteme Schulen befähigen müssen, sich in einen kontinuierlichen Weiterentwicklungsprozess zu begeben.

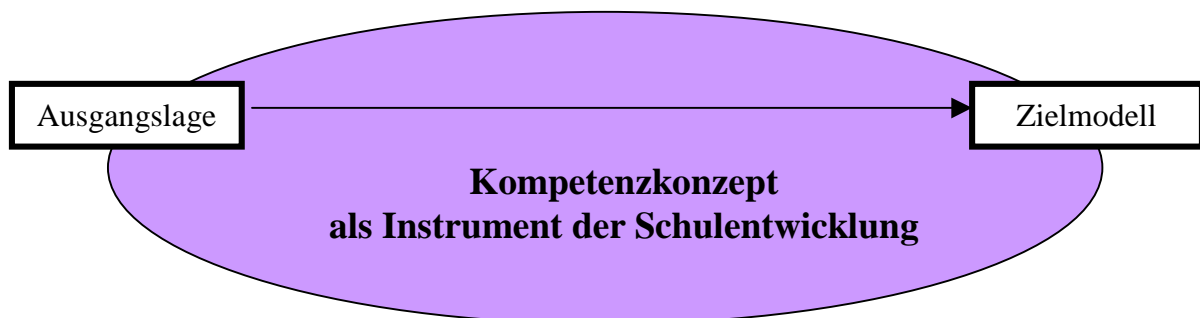
3. Kurzinformation zu den Prüfaufträgen des Koalitionsvertrages

Prüfauftrag	Anmerkungen
Wann und wie ist die Einführung in ein flächendeckendes sechsjähriges Lernen vorgezogen möglich?	Die Experten haben sich einheitlich gegen eine sechsjährige Grundschule ausgesprochen. In den Jahrgangsstufen 5 und 6 müssen verstärkt u.a. fachbezogene Arbeitsweisen der Sekundarstufe I implementiert werden. Die Experten können sich sehr wohl eine gemeinsame Schule mit den Jahrgängen von 1 – 10 vorstellen, aber nicht einen isolierten Grundschulstandort mit den Jahrgängen 1 – 6. Die Einführung eines verbindlichen Vorschuljahres (0. Klasse), wird von den Experten u.a. aus rechtlicher Sicht (Artikel 6 GG) als problematisch eingeschätzt.
Wie können durch integrative und kooperative Ansätze Lernbehinderungen, Verhaltensauffälligkeiten und Entwicklungsdefizite aufgefangen werden?	Eine inklusive Beschulung wird von den Experten begrüßt. Einigkeit besteht darüber, dass dies nur auf der Basis von innerschulisch vorhandenen Kompetenzen in Bezug auf individualisiertes Lernen und in Kooperation zwischen den Schularten erfolgen kann.
Wie können die Anschlüsse an die gemeinsame Schule gestaltet werden?	Die Diskussion war geprägt von einer Abwägung zwischen Profilbildung von Schulen und Elternwahlrecht einerseits und enge Kooperation in Verbänden bis hin zum Zusammenschluss von Schulen andererseits. Die Experten halten die Profilbildung von Schulen für ein wesentliches Element der Qualitätsentwicklung. Sie meinen daher, dass das Elternwahlrecht weiterhin aufrecht erhalten werden muss und diesem Ziel dient. Gleichzeitig sollen aber die Schulen als Institutionen in Verbänden eng zusammenarbeiten. Dies gilt sinngemäß auch für den Übergang zwischen Kindertagesstätten und Grundschulen.
Welche weiteren Gesamtschulen sollen eingerichtet werden?	Die Schulentwicklung muss im Gesamtkontext gesehen werden. Einzelne Umwandlungen sind nicht unproblematisch. Wenn einzelne Schulen umgewandelt werden sollten, muss von diesen begründet erwartet werden können, dass sie „Erfolgsmodelle“ werden. Dazu ist mindestens erforderlich, dass schon heute an diesen Schulen alle Bildungsgänge zusammenarbeiten.
Mit welchen zusätzlichen Kosten ist bei den einzelnen Maßnahmen zu rechnen?	Zum derzeitigen Planungsstadium kann noch keine Kostenschätzung vorgenommen werden.

4. Vorüberlegungen zu einem dynamischen Modell der Gestaltung der äußeren Schulstruktur und ihrer systematisch Entwicklung

Dieses Modell unterscheidet zwischen der „Ausgangslage“, dem „Zielmodell“ und dem „Übergangsmodell“. Die Gestaltung des „Übergangsmodells“ ist so anzulegen, dass es innere Entwicklungsnotwendigkeiten in Richtung des Zielmodells auslöst.

Dies bedeutet, dass die anzustrebende Struktur des „Übergangsmodells“ nicht als eine temporär statische verstanden werden darf.

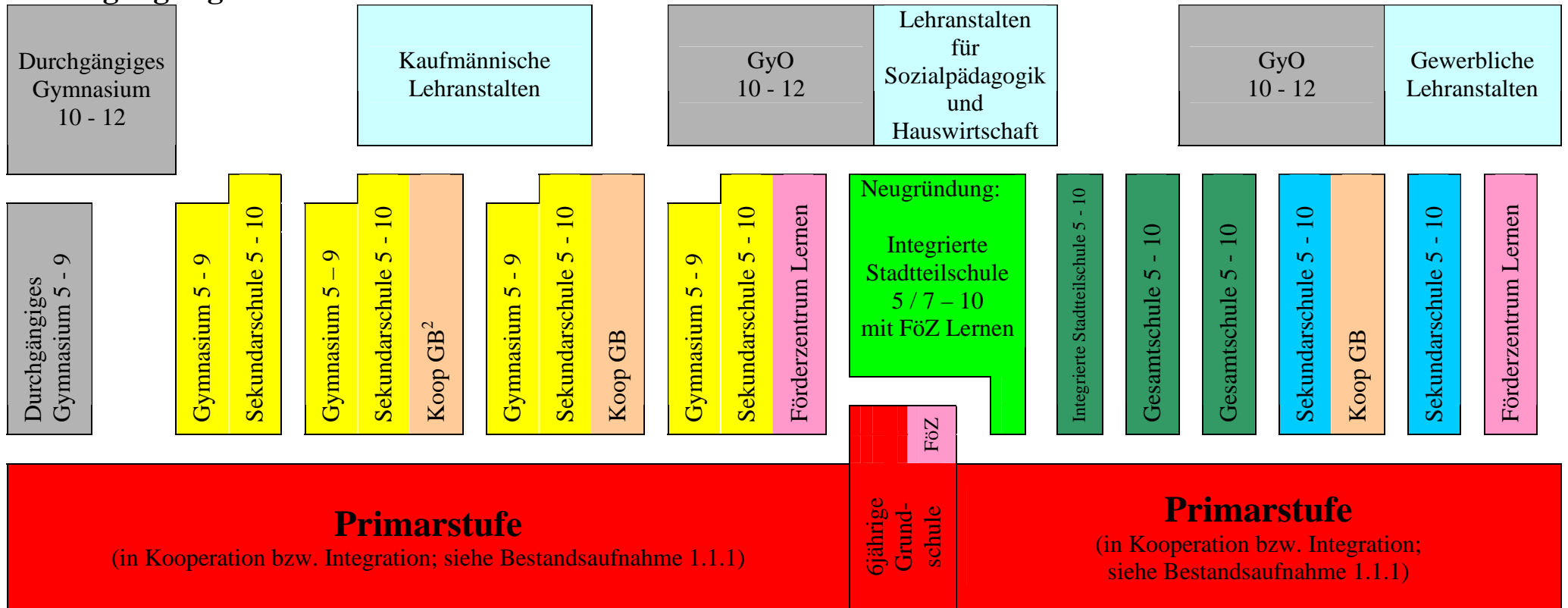


Im Mittelpunkt der Überlegungen zu einem Schulentwicklungsplan stehen folgende Grundgedanken:

- Kindbezogene intensive Zusammenarbeit der für das jeweilige Kind pädagogisch verantwortlichen Erwachsenen
- Verhinderung einer frühzeitigen Verengung von Bildungswahlentscheidungen
- Individualisierung des Lernens, Schülerbezogenheit des Lernarrangements
- Binnendifferenziertes Arbeiten mit Unterstützungssystemen
- Selbstorganisiertes Lernen von Schülerinnen und Schülern (Stichwort: Partizipation)
- Umfassende, nicht nur kognitiv fördernde Schule
- Wertschätzung der Beteiligten innerhalb der Schulgemeinde
- Zeitliche Flexibilisierung der Schulzeit innerhalb der Schule; frühzeitiger Zugang nicht nur zur Gymnasialen Oberstufe, sondern auch zur Berufsbildungsreife; Glaubwürdigkeit der Möglichkeit der individuellen Schulzeitverkürzung
- Abschlussrelevanz am Ende;
- Inklusion als Entwicklungsauftrag, der als Voraussetzung praktische Kompetenzen innerhalb der Schule zum Thema „Individualisierung“ bedarf

- Entwicklung zur Ganztagschule
- Die Gemeinsame Schule begreift sich als eine Etappe im Rahmen eines lebenslangen Lernprozesses

1. Ausgangslage: Skizze der Bremerhavener Schulstruktur

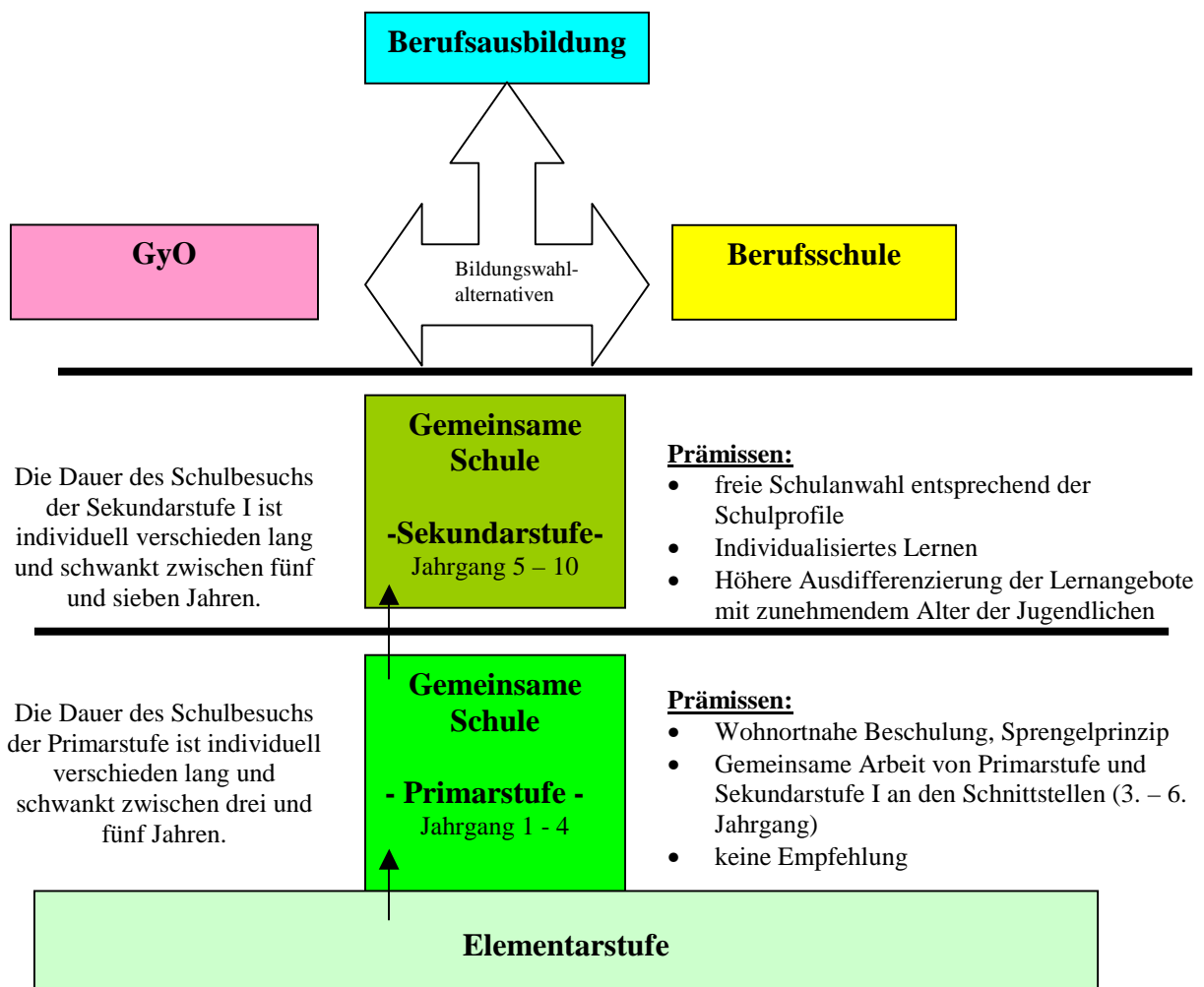


² Kooperation mit der Anne-Frank-Schule, Förderzentrum für Wahrnehmungs- und Entwicklungsförderung

2. Prämissen des „Zielmodells“:

- Prinzipien: Qualität, Effizienz, Gerechtigkeit
- Nachweisbare Qualitätsverbesserung für alle Schülerinnen und Schüler
- Glaubwürdige Angebote für kluge, lernwillige und leistungsbereite Kinder
- Längeres gemeinsames Lernen macht nur Sinn unter Anwendung des Prinzips des individuellen Lernens
- Wohlbefinden von Schülerinnen und Schülern und Lehrkräften ist Voraussetzung von Leistung
- „Lokale Bildungslandschaften“ realisieren
- „Schule für Alle“ ist nur unter Einbeziehung gymnasialer Standards für Alle möglich
- Flexibler Umgang mit Zeit auf allen Stufen des Schulsystems
- gemeinsame Rahmensetzungen und Umsetzung der Bildungspläne in schuleigene Kompetenzkonzepte
- Abschlussbezogenheit erst gegen Ende der „Laufbahn“

„Zielmodell“:



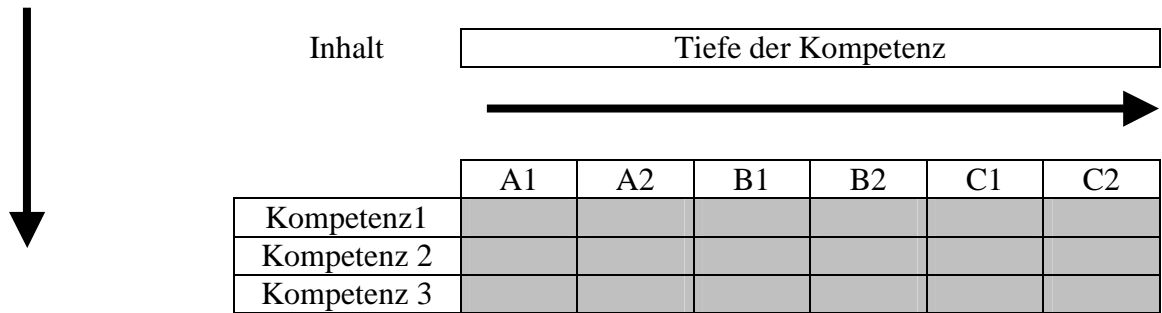
5. Entwicklungsraster als Instrument der Schulentwicklung

1. Die „Gemeinsame Schule“³ ist eine Organisation, deren Struktur definierte qualitative Verbesserungen des Lernerfolges der Schülerinnen und Schüler ermöglicht, die anders nicht zu erreichen sind. Die „Gemeinsame Schule“ hat Kompetenzen, die sie befähigen, größere Lernerträge durch die erfolgreiche Nutzung von Heterogenität zu erzielen. Sie erfüllt damit in besonders verbesserter und intensivierter Weise den § 4 (4) BremSchulG: „Die Schule ist so zu gestalten, dass eine möglichst wirkungsvolle Förderung die Schülerinnen und Schüler zu überlegtem persönlichen, beruflichen und gesellschaftlichen Handeln befähigt. (...)“.
2. Schulentwicklung ist ein langfristiger Prozess. Dies berücksichtigt auch der Bremerhavener Koalitionsvertrag, indem die Koalitionäre fordern, einen Schulentwicklungsplan zu erarbeiten, „(...) der für die nächsten 10 Jahre aufzeigt, wie in Bremerhaven das Ziel einer gemeinsamen Schule von 1 – 9/10 schrittweise umgesetzt werden kann (...)“.⁴ Dieses Vorgehen setzt das Lernen in Organisationen, gemeinhin „Lernende Organisationen“ voraus.
3. Nicht nur die Menschen in den Schulen sind heterogen, sondern auch die Schulen selbst. Jede Schule ist einzigartig. In Kenntnis dieser Tatsache hat der Gesetzgeber im § 9 des BremSchulG die „Eigenständigkeit der Schule“ postuliert und als ersten Satz geschrieben: „Jede Schule ist eine eigenständige pädagogische Einheit ...“.
4. Eine übergeordnete Schulentwicklungsplanung für ein Gemeinwesen muss diese Ungleichzeitigkeit der Entwicklung durch die Heterogenität der untergeordneten Einzelorganisationen (Einzelschulen) berücksichtigen.
5. Ein ergebnisorientierter Schulentwicklungsplan muss die heterogenen Einzelschulen als lernende Organisationen in den Mittelpunkt der Planung stellen. Der Leitgedanke des Schulentwicklungsplanes muss daher die Weiterentwicklung der Einzelschule auf der Basis der bisherigen Könnens sein. Es bietet sich an, erfolgreiche Modelle für den Umgang mit Heterogenität auch auf das Lernen in Organisationen zu übertragen. Ein wirksames Instrument der zielgerichteten Schulentwicklung könnte daher in Anlehnung an den Europäischen Referenzrahmen für Sprachen und in Anlehnung an Kompetenzraster, wie sie teilweise an erfolgreichen Schulen genutzt werden, als eine Art „Entwicklungsraster“ erarbeitet werden.

Ein Kompetenzraster erfasst in der Senkrechten die einzelnen Kompetenzen und in der Waagerechten die Tiefe des Könnens.

³ Diese Begriffswahl ist von dem Koalitionsvertrag selbst entnommen. Siehe: Vereinbarung über eine Zusammenarbeit –Koalition- zwischen SPD und CDU in der 16. Wahlperiode der Seestadt Bremerhaven 2007 – 2011. S. 7.

⁴ Ebenda.



6. Ein solches Vorgehen passt von der grundsätzlichen Systematik in die Planung der Qualitätsentwicklung des Senators für Bildung. Der Bremer „Orientierungsrahmen Schulqualität“ erscheint jedoch als Rahmen für einen kontraktfähigen und an Kompetenzen orientierten Instrument zur Schulentwicklung zu detailliert zu sein.
7. Das vorliegende Entwicklungsraster ist ein erster Entwurf. Es soll eine Vorstellung von einer einheitlichen zielorientierten Entwicklung der Einzelschulen auf der Basis heterogener Ausgangsvoraussetzungen ermöglichen. Ziel ist es, das Raster stufenbezogen anzupassen und in Regionalkonferenzen mit Schulen der unterschiedlichen Schulstufen aufeinander zu beziehen. Damit soll auch eine Verbesserung der Anschlüsse zwischen den Stufen erreicht werden. Dies gilt nicht nur für Schulen der Primarstufe und der Sekundarstufe I sondern auch für die Zusammenarbeit zwischen Schulen der Sekundarstufe I und der Sekundarstufe II.

6. Erster Entwurf eines Entwicklungsrasters

Auf der nächsten Seite findet sich ein erster Entwurf für ein Rster zur Bremerhavener Schulentwicklung gemäß der o.g. Überlegungen.

Kompetenz	Konzeptionsphase	Entwicklungsphase	Konkretisierungsphase	Realisierungsphase
Wirkungs- und ergebnisorientierte Steuerung	Die Schule beschäftigt sich in definierten Gremien regelmäßig mit Fragen der Schulqualität. Die Schule ist in der Lage, mit Unterstützung ihre Ausgangssituation am Anfang der Laufzeit des Schulentwicklungsplanes zu beschreiben.	Die Schule verfügt über eine Organisationsstruktur, die sicherstellt, dass einzelne Elemente der Schulentwicklung auf der Basis von Daten überprüft und fortgeführt werden.	Die Schule sammelt regelmäßig Daten über die Ergebnisse ihrer Arbeit. Diese Daten werden im Rahmen einer definierten Organisationsstruktur planmäßig für Steuerungsentscheidungen genutzt.	Die Schule verfügt über ein internes datenbasiertes Qualitätsmanagementsystem.
	Die Schule verfügt über fach- und jahrgangsbezogene Themenübersichten, die an den Bildungsplänen orientiert sind.	Die fach- und jahrgangsbezogenen Themenübersichten der Schule werden mit den über die jeweiligen Themen angestrebten Kompetenzen verknüpft.	Die Schule hat auf der Basis der Bildungspläne fachbezogene Kompetenzraster für die gesamte Schullaufbahn innerhalb der jeweiligen Schulstufe entwickelt.	Die Schule hat aus den vorgegebenen Bildungsplänen kompetenzorientierte schuleigene Curricula entwickelt, die an ganzheitlichen Lernprozessen orientiert sind.
Individualisierung	An der Schule gibt es die Möglichkeit, den Abschluss der Berufsbildungsreife, den mittleren Bildungsabschluss und die Versetzung in die gymnasiale Oberstufe zu erreichen.	In einzelnen Fächern wird bildungsgangübergreifend unterrichtet.	In mehreren Fächern sind die äußerlichen Grenzen durch integrierte Unterrichtsbereiche ersetzt worden.	Die Schule unterrichtet auf allen Standards. Die Zugehörigkeit zu den jeweiligen Bildungsgängen ergibt sich gegen Ende der Schullaufbahn gemäß der KMK-Vorgaben.
	Die Schule entwickelt auf der Basis einer erkennbar wertschätzenden Haltung gegenüber den Schülerinnen und Schülern Konzepte selbstgesteuerten Lernens entwickelt.	Die Schule erprobt und verbessert kontinuierlich Unterrichtseinheiten für das schuleigene Konzept selbstgesteuerten und damit individualisierten Lernens.	Die Schule setzt fachbezogene Kompetenzraster in schulspezifische Jahres- und Arbeitspläne um.	Die Wertschätzung der Schülerinnen und Schülern kommt in gelebter Partizipation und Individualisierung des Unterrichts zum Ausdruck.
	Die Schule hält Förderplankonferenzen ab und erarbeitet für einzelne Schülerinnen und Schüler Förderpläne.	Die Schule hat ein System zur Lernstands- und Förderdiagnostik.	Die Arbeit in den individuellen Lernschwerpunkten wird durch die Bereitstellung von geeigneten Selbstlernmaterialien und der Arbeit damit unterstützt.	Ausgangspunkt der Leistungsanforderungen der Schule sind die individuellen Begabungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Kinder und Jugendlichen.
	Die Schule hat ein auf die Kernfächer bezogenes Konzept flexibler, individueller Lernzeiten	Die Schule erprobt auf der Basis des vorhandenen Konzeptes Unterrichtsprojekte in jahrgangsgemischten Gruppen/Klassen in offenen und flexiblen Zeitrahmen	Die fachbezogenen Kompetenzraster versetzen die Schule in die Lage, mit unterschiedlichen Lernzeiten der Schülerinnen und Schüler umzugehen.	Es gibt an der Schule eine organisierte Struktur, die eine individuelle Steuerung der notwendigen Lernzeit ermöglicht: Primarstufe: 3 – 5 Jahre Sekundarstufe I: 3 – 5 Jahre Sekundarstufe II: 2 – 4 Jahre
	Die Lehrkräfte sprechen sich fach- und jahrgangsbezogen miteinander ab.	Eine arbeitsteilige Kooperation (Erarbeitung gemeinsamer Zielstellungen bei individueller Verteilung der Arbeitsaufgaben) wird institutionalisiert.	Der Unterricht wird über längere Strecken gemeinsam geplant, teilweise gemeinsam realisiert und überprüft.	Unterricht, Schulentwicklung und Schulkultur üben Lehrkräften als Gemeinschaftsaufgabe in Teamarbeit aus.
Lernraumgestaltung	In der Schule ist die Gestaltung der Lernumgebung den einzelnen Klassen- und Fachlehrkräften überlassen.	Schüler/innen werden in die Gestaltung ihrer Lernumgebung aktiv einbezogen	Die Schule verfügt über ein konsistentes Flächennutzungs- und Raumkonzept.	Die schulischen Räume und Flächen sind ein bewusst und planmäßig gestalteter Teil des Bildungs-, Betreuungs- und Erziehungsauftrages der Schule.
	Die Schule öffnet sich zu Stadtteil und nutzt außerschulische Lernorte im engeren und weiteren Umfeld	Die Schule hat ein Konzept, dass die gesamte Schule und den Stadtteil als Lernraum nutzt	Die Schule ist als Teil des Stadtteils präsent.	Die Schule pflegt dauerhafte Kooperationsbeziehungen zu Betrieben, wissenschaftlichen und stadtteilbezogenen Einrichtungen sowie Einzelpersonen.
	Die Schule hat Kontakte zu unterschiedlichen Bildungs- und Unterstützungseinrichtungen in der Region.	Die Schule hat feste Kooperationsbeziehungen mit abgebenden und aufnehmenden Einrichtungen des Bildungswesens.	Es existiert eine am jeweiligen Kind bzw. Jugendlichen orientierte Zusammenarbeit von sozialen Unterstützungssystemen (Amt für Jugend und Familie, Gesundheitsamt, Berufsberatung, ...) und Schule.	Die Schule ist Teil einer regionalen Bildungslandschaft.

7. Überlegungen zu einer Schulentwicklung über einen Zeitraum von 10 Jahren

Alle hier gemachten Aussagen sind vorbehaltlich der in Arbeit befindlichen Schulgesetzänderung. Die Stadt Bremerhaven muss dafür Sorge tragen, dass das Gesetz die inhaltlichen Absichten der Bremerhavener Schulentwicklungsplanung abdeckt.

Jahr	Schuljahr	Maßnahmen
1.	08/09	Öffentliche Diskussion / politische Beschlüsse
2.	09/10	Fortführung der in den Schulen sowieso stattfindenden Entwicklungsarbeit. Schulen definieren anhand des Entwicklungsrasters und der dann vorliegenden Kontraktentwürfe zu den einzelnen Rasterfeldern ihre Ausgangslage anhand nachvollziehbarer rationaler Kriterien und ihre Unterstützungsanforderungen. Dies wird mit der Schulaufsicht abgestimmt und gilt kumuliert als Ausgangspunkt des Bremerhavener Schulwesens.
3.	10/11	Mindestens 50% der Schulen arbeiten überwiegend in der „Entwicklungsphase“.
4.	11/12	Die Einführung Jahrgangsstufe 5 in gemeinsamer Form ist für alle Schulen verbindlich.
5.	12/13	Alle Schulen haben überwiegend die „Entwicklungsphase“ erreicht. Die Einführung der Jahrgangsstufe 6 in gemeinsamer Form ist für alle Schulen verbindlich.
6.	13/14	Mindestens 50% der Schulen arbeiten überwiegend in der „Konkretisierungsphase“. Fortführung der integrativen Arbeit in Jahrgangsstufe 7 wird verbindlich. Dies kann durch die Verzahnung einzelner Unterrichtsfächer zwischen den Schulformen an einem Standort erfolgen.
7.	14/15	Alle Schulen haben überwiegend in der „Konkretisierungsphase“. Fortführung der integrativen Arbeit in Jahrgangsstufe 8 – 9/10 wird verbindlich. Dies kann durch die Verzahnung einzelner Unterrichtsfächer zwischen den Schulformen an einem Standort erfolgen.
8.	15/16	Mindestens 50% der Schulen arbeiten überwiegend in der „Realisierungsphase“. Alle Schulen werden beauftragt, Konzeptionen und Zeitpläne für ihre Umwandlung in „Gemeinsame Schulen“ bis zum Jahr 2018 vorzulegen.
9.	16/17	Alle Schulen arbeiten überwiegend in der „Realisierungsphase“.
10.	17/18	Alle Bremerhavener Schulen wandeln sich entsprechend ihrer vorgelegten und genehmigten Konzeptionen und Zeitpläne in „Gemeinsame Schulen“ um.

8. Erarbeitung eines Schulentwicklungsplanes

Nächste Schritte

Informationsphase: November 2008 – Januar 2009

25.11.2008	16.00 Uhr, Stadthaus Ausschuss für Schule und Kultur
November / Dezember 2008	Schulleiterdienstbesprechungen
27.11.2008	19.00 Uhr, Kultursaal der Arbeitnehmerkammer Besprechung mit ZEB
Dezember 2008 / Januar 2009	Information von Parteien, SSR, DGB und Einzelgewerkschaften, IHK, Kreishandwerkerschaft ...

Diskussionsphase: Januar 2009 – Juni 2009

Januar / Februar	Regionalkonferenzen:																																		
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Fritz-Husman-Schule</td> <td>Heinrich-Heine-Schule</td> </tr> <tr> <td>Friedrich-Ebert-Schule</td> <td>Johann-Gutenberg-Schule</td> </tr> <tr> <td>Karl-Marx-Schule</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Amerikanische Schule</td> <td>Schule Am Leher Markt</td> </tr> <tr> <td>Gaußschule I</td> <td>Gaußschule II</td> </tr> <tr> <td>Marktschule</td> <td>Gaußschule III</td> </tr> <tr> <td>Pestalozzischule</td> <td>Integrierte Stadtteilschule</td> </tr> <tr> <td>Astrid-Lingren-Schule</td> <td>Lehe</td> </tr> <tr> <td>Lutherschule</td> <td>Lessing-Schule</td> </tr> <tr> <td>Goetheschule</td> <td>Lloyd Gymnasium</td> </tr> <tr> <td>Gorch-Fock-Schule</td> <td>Raabe-Schule</td> </tr> <tr> <td>Altwulsdorfer Schule</td> <td>Georg-Büchner-Schule I</td> </tr> <tr> <td>Fichteschule</td> <td>Georg-Büchner-Schule II</td> </tr> <tr> <td>Surheider Schule</td> <td>Humboldtschule</td> </tr> <tr> <td>Veernschule</td> <td>Immanuel-Kant-Schule</td> </tr> <tr> <td>Allmersschule</td> <td>Paula-Modersohn-Schule</td> </tr> <tr> <td>Fritz-Reuter-Schule</td> <td>Anne-Frank-Schule</td> </tr> </table>	Fritz-Husman-Schule	Heinrich-Heine-Schule	Friedrich-Ebert-Schule	Johann-Gutenberg-Schule	Karl-Marx-Schule		Amerikanische Schule	Schule Am Leher Markt	Gaußschule I	Gaußschule II	Marktschule	Gaußschule III	Pestalozzischule	Integrierte Stadtteilschule	Astrid-Lingren-Schule	Lehe	Lutherschule	Lessing-Schule	Goetheschule	Lloyd Gymnasium	Gorch-Fock-Schule	Raabe-Schule	Altwulsdorfer Schule	Georg-Büchner-Schule I	Fichteschule	Georg-Büchner-Schule II	Surheider Schule	Humboldtschule	Veernschule	Immanuel-Kant-Schule	Allmersschule	Paula-Modersohn-Schule	Fritz-Reuter-Schule	Anne-Frank-Schule
Fritz-Husman-Schule	Heinrich-Heine-Schule																																		
Friedrich-Ebert-Schule	Johann-Gutenberg-Schule																																		
Karl-Marx-Schule																																			
Amerikanische Schule	Schule Am Leher Markt																																		
Gaußschule I	Gaußschule II																																		
Marktschule	Gaußschule III																																		
Pestalozzischule	Integrierte Stadtteilschule																																		
Astrid-Lingren-Schule	Lehe																																		
Lutherschule	Lessing-Schule																																		
Goetheschule	Lloyd Gymnasium																																		
Gorch-Fock-Schule	Raabe-Schule																																		
Altwulsdorfer Schule	Georg-Büchner-Schule I																																		
Fichteschule	Georg-Büchner-Schule II																																		
Surheider Schule	Humboldtschule																																		
Veernschule	Immanuel-Kant-Schule																																		
Allmersschule	Paula-Modersohn-Schule																																		
Fritz-Reuter-Schule	Anne-Frank-Schule																																		
Nach den Regionalkonferenzen	Treffen mit den Schulleitungen von Sek IIa und Sek IIb <ul style="list-style-type: none"> ➤ Information über die Ergebnisse der Regionalkonferenzen ➤ Beratung über die Einbeziehung der Sek II in den Diskussionsprozess 																																		
ab März	Realisierungsorientierte Diskussionen in allen schulischen Gremien der Stadt und weiteren interessierten gesellschaftlichen Gruppen																																		

Entscheidungsphase: August 2009 – Januar 2010

Bereich Schulen	<ul style="list-style-type: none">• Können die Schulen sich in einer Entwicklungsmatrix einordnen?• Können auf konkrete Entwicklungsvorhaben geschnürte „Unterstützungspakete“ entwickelt werden?• Wie müssen die Abläufe in den Schulen organisiert sein, damit alles zueinander passt?
Bereich Politik	Beschlussfassung!

Durchsetzungsphase: Februar 2010 – Juni 2010

	Vereinbarung von verbindlichen Absprachen (Kontrakten) zwischen allen Schulen der Primarstufe und der Sekundarstufe I und der Förderzentren über die und mit der Schulaufsicht
	Entwicklung eines Berichtswesens, insbesondere für den Schulausschuss.