



Staats- und
Universitätsbibliothek
Bremen



Kooperationsprojekt - Digitalisierung Drucksachen der Bremischen Bürgerschaft

Drucksache / Bremische Bürgerschaft, Landtag 14. Wahlperiode, 1995-1996

29.09.1998 - Drucksache 14/1125

Staats-und Universitätsbibliothek Bremen - Digitale Sammlungen

Mitteilung des Senats vom 29. September 1998

Qualität und Effizienz schulischer Bildung jetzt verbessern

Die Fraktion der CDU hat unter Drucksache 14/1038 eine Große Anfrage zu obigem Thema an den Senat gerichtet.

Der Senat beantwortet die Große Anfrage wie folgt:

1. Welche Maßnahmen zur Steigerung von Qualität und Effizienz des Unterrichts wird der Senat zur Sicherung der Ausbildungs- und Studierfähigkeit ergreifen?

1.1 Wie wird der Senat das schulische System entwickeln, um seine Überschaubarkeit und Steuerungsfähigkeit zu verbessern?

Der Senat unterstützt die Bemühungen der Einzelschulen, sich im Rahmen gesetzter Freiräume zu autonomer werdenden Schulen zu entwickeln, die zunehmend eigenverantwortlich handeln. Mit der zunehmenden Eigenverantwortlichkeit der Schule im Bereich der Haushaltsmittel, des Personaleinsatzes, im schulorganisatorischen und im begrenzten curricularen Rahmen ergibt sich für sie die Verpflichtung zur Rechenschaft über ihre schulische Arbeit. Nach § 9 Absatz 5 des Bremischen Schulgesetzes ist die Schule verpflichtet, die Standards und die Vergleichbarkeit durch interne Evaluation zu sichern. Dies gilt vorrangig für die Qualität der schulischen Arbeit, die sich daran messen muß, wieweit allgemeine Erziehungsziele, aber in gleicher Weise auch fachliche Standards erreicht werden. Diese Rechenschaft muß auf der Ebene der Einzelschule beginnen.

Die Qualitätsdebatte ist derzeit in allen Schulstufen angestoßen worden:

- Untersuchung der Schülerinnen- und Schülerleistungen (USUS) in den Grundschulen (Schuljahr 1997/98),
- Erhebung schulinterner Verfahren zur Qualitätssicherung in der Sekundarstufe I (Schuljahr 1997/98),
- Untersuchung der Schülerinnen- und Schülerleistungen in der Sekundarstufe I (Schuljahr 1998/99),
- länderübergreifender Austausch und Auswertung von Abituraufgaben und Teilnahme an Abiturprüfungen durch Experten aus anderen Bundesländern (seit Schuljahr 1997/98).

Es wird derzeit an der Entwicklung eines Berichtswesens und Controllingverfahrens gearbeitet, in dem über die Verwendung finanzieller und personeller Ressourcen Rechenschaft abzulegen ist, aber auch Aussagen über die Erfüllung der Stundentafel, den Unterrichtsausfall und die Qualität der Abschlüsse erfragt werden.

Dazu ist es notwendig, daß sowohl unterrichtsorganisatorische Vorgaben (Stundentafel, zweckgebundene Stunden, frei verfügbare Stunden) wie auch inhaltliche Vorgaben (Lehrpläne, Standards) eine verbindliche Rahmensetzung für alle Schulen darstellen und somit eine eindeutige Orientierungsfunktion für alle an Schule Beteiligten haben.

Aufgabe der durch die Neuorganisation der Behörde geschaffenen stufenübergreifend zusammengesetzten Regionalteams wird es u. a. sein, die Überprüfung dieser Berichte vorzunehmen, gleichzeitig auch die Schulen in Fragen der internen Evaluation zu unterstützen.

Die Regionalteams beraten die Schulen in Fragen der Qualitätsentwicklung und -sicherung in Zusammenarbeit mit anderen Beratungsinstitutionen.

1.2 Welche Maßnahmen zur Konzentration gymnasialer Abteilungen mit dem Ziel der Angebotsverbesserung wird der Senat wann ergreifen?

Wie in allen Bildungsgängen wird auch im gymnasialen Bildungsgang Angebotsverbesserung mit dem Ziel der Leistungssteigerung angestrebt. Schwerpunktmäßig wird die schulinterne Qualitätsentwicklung und -sicherung vorangetrieben. Dabei ist es für jede schulische Abteilung unerlässlich, den Vergleich der Bildungsziele und Leistungsmaßstäbe zwischen den eigenen sowie mit den parallelen Lerngruppen anderer Schulen zu suchen, unabhängig von der Größe einer Abteilung (das Maß und die Verfahren der bereits jetzt praktizierten Koordination werden z. Z. erhoben).

1.3 Wie wird der Senat zukünftig sicherstellen, daß Vorgaben zur Größe der Lerngruppen eingehalten und durch geeignete Aufsichts- und Steuerungsmaßnahmen wenn notwendig durchgesetzt werden?

Bereits im Vollzug der Planung des Schuljahres 1998/99 ist auf der Basis verlässlicher Prognosen zur Schülerzahlentwicklung bei der Bildung neuer Klassenverbände und Kurse in den Jahrgangsstufen 1, 5, 7 und 11 darauf hingewirkt worden, daß die Anzahl der vorgegebenen Klassenverbandszahlen nicht überschritten und Richtfrequenzen für den jeweiligen Jahrgang erreicht werden. Die Umsetzung erfolgt über den Weg des Schülerausgleichs zwischen benachbarten Schulen einer Region. Darüber hinaus werden bestehende, stark unterfrequente Klassenverbände in Einzelfällen zusammengelegt.

Der Prozeß der Klassenbildung und Schülerzuweisung zu den Schulstandorten wird intensiv von den Regionalteams begleitet mit dem Ziel, daß sich die tatsächlichen Durchschnittsfrequenzen schrittweise an die geltenden Meßzahlen für die Klassengröße annähern. In der Region werden in Abstimmung mit dem Regionalteam die am jeweiligen Schulstandort in den Bildungsgängen einzurichtenden Klassenverbände festgelegt und der Schülerausgleich zwischen benachbarten Schulen abgestimmt oder besondere Formen der Unterrichtsorganisation vereinbart, damit die geltenden Richtwerte nach Möglichkeit eingehalten werden.

2. Welche Konsequenzen wird der Senat aus vorliegenden Erkenntnissen des Gutachtens der Firma Kienbaum Unternehmensberatung GmbH insbesondere hinsichtlich der Effizienz des Lehrereinsatzes und der Verwendung zur Verfügung stehender Unterrichtsstunden ziehen, um das Ziel zu erreichen, möglichst viel Unterricht in den Schulen erteilen zu können?

2.1 Wie und wann wird das System zur Lehrerstundenzuweisung mit dem Ziel einer höheren Effektivität, Klarheit und Transparenz verändert?

Bereits im September 1997 ist in der Behörde des Senators für Bildung, Wissenschaft, Kunst und Sport eine Arbeitsgruppe mit dem Auftrag eingerichtet worden, für das Schuljahr 1998/99 die Lehrerversorgung der Schulen neu zu strukturieren mit dem Ziel, die Verfahrensabläufe und die Berechnungsgrundlagen zu vereinfachen, zeitlich zu straffen und effizienter zu gestalten. Das vorgelegte Konzept einer „neuen Strukturierung der Lehrerversorgung“ zielt auf eine Optimierung des Verfahrens der Steuerung und Bemessung des Lehrerberarfs der Schulen sowie der Bedarfsabdeckung.

Das neue Verfahren zur Lehrerversorgung der Schulen zielt auf eine

- Vereinfachung und stärkere Globalisierung des Zuweisungsverfahrens,
- zeitliche Straffung und Optimierung der Verfahrensschritte,
- eindeutige Abgrenzung des Lehrerberarfs für die Unterrichtsversorgung und des Sonderbedarfs für zusätzliche pädagogische Maßnahmen,
- Verbesserung der personalwirtschaftlichen Steuerungsmöglichkeiten zur Einhaltung der Personalzielzahlen (PEP),
- Einpassung der Lehrerversorgung der Schulen in die neue Organisationsform der Behörde, insbesondere in die regionale Struktur der dortigen „Abteilung Bildung“,
- Verbesserung des Informationsflusses sowie der Controlling-Instrumente durch den Aufbau eines Berichtswesens.

Vorrangig soll die Abdeckung des „Unterrichts nach der Schülerstudentenafel“ für die nach den geltenden Richtwerten einzurichtenden Klassenverbände gewährleistet werden, durch

- neue, gestaffelte Formen der Bedarfsbemessung (Bandbreitenmodell),
- Erhöhung des Stundenanteils für die „Krankenreserve“ in den Grundschulen, Sek.-I-Schulen und Gesamtschulen.

Ziel ist die deutliche Verstärkung der Grundzuweisung für die Unterrichtsversorgung der Klassenverbände zu Lasten der bisherigen Verwendung von Lehrerstunden für „nichtunterrichtliche“ Aufgaben sowie durch Reduzierung des Sonderbedarfs.

Das System der bisherigen komplizierten und teilweise intransparenten Aufgliederung der Lehrerzuweisung auf eine Vielzahl von „Töpfen“ und Einzelmaßnahmen ist inzwischen vereinfacht und auf wesentliche Aufgabenfelder konzentriert

- Unterrichtsversorgung,
- Leitung und Entwicklung,
- Förderung,
- Besondere Aufgaben.

Diese Struktur setzt ein verändertes Verfahren zur Bestimmung der zur Verteilung an die Schulen zur Verfügung stehenden Lehrerstunden voraus. Als Grundprinzip wird dabei gelten, daß es keine „Durchmischung“ von Unterrichts- und Sonderbedarfen mit Positionen des außerschulischen Einsatzes von Lehrkräften sowie der personenbezogenen Abminderung der Unterrichtsverpflichtung für die Wahrnehmung besonderer Aufgaben geben wird.

Die Zuweisungen an die Schulen werden mit verbindlichen Vereinbarungen über den Verwendungszweck oder die zu erreichenden Ziele versehen. Hinsichtlich des tatsächlichen Einsatzes der zugewiesenen Stunden und der zweckgebundenen Verwendung sind die Schulen berichtspflichtig.

Eine bessere personalwirtschaftliche Steuerung zur Einhaltung der Personalzielzahlen, insbesondere auch unter dem Aspekt der Anpassung der bremischen Schüler-Lehrer-Relation an den Länderdurchschnitt, wird durch die Verbesserung des Informationsflusses sowie den Aufbau eines Berichtswesens und Controllingverfahrens erreicht.

Diese neue Struktur der Lehrerversorgung und deren Verfahrensschritte stimmen weitgehend mit den Empfehlungen des Gutachtens der Firma Kienbaum Unternehmensberatung GmbH überein. Die rechtzeitige Vorlage des Behördenkonzepts hat es ermöglicht, daß das neue Verfahren bereits zum Schuljahr 1998/99 wirksam werden kann.

2.2 Welche konzeptionellen und inhaltlichen Vorstellungen bestehen, um eine frühzeitige und perspektivisch angelegte Erhebung und Planung des Einstellungsbedarfs von Lehrern ab dem Jahr 2000 fach- und schulartenspezifisch durchführen zu können?

Der Senat hat im Oktober 1997 die „Fortschreibung des Berichtes über den künftigen Lehrerberarf im Lande Bremen“ (Stand: 31. Juli 1997) zur Kenntnis genommen. Kern des Berichtes sind ein zwischen dem Senator für Bildung, Wissenschaft, Kunst und Sport und der Senatskommission für das Personalwesen vereinbartes Personalplanungs- und -finanzierungsmodell für die künftige Entwicklung der Beschäftigungszielzahlen (Lehrkräfte) in den beiden Stadtgemeinden mit dem Ziel der Angleichung der bremischen Schüler-Lehrer-Relation an den Länderdurchschnitt bis zum Schuljahr 2003/04.

Der Senat hat auf dieser Grundlage im Vorgriff auf die nach dem Jahr 2000 aufgrund der Fluktuation ansteigenden Einstellungsbedarfe im Lehrerbereich das Stellenvolumen für die Neueinstellungs- und Übernahmemöglichkeiten für die Schuljahre 1998/99 und 1999/00 festgelegt, und zwar

- 30 Stellen zum Schuljahr 1998/99 und 60 Stellen zum Schuljahr 1999/00 für die Stadtgemeinde Bremen,
- 15 Stellen zum Schuljahr 1998/99 und 30 Stellen zum Schuljahr 1999/00 für die Stadtgemeinde Bremerhaven.

Darüber hinaus wurde ein in der Zielperspektive vorerst auf das Schuljahr 2003/04 ausgerichteter Rahmen für die künftige Entwicklung des Lehrerberarfs in den öffentlichen Schulen der beiden Stadtgemeinden vereinbart, der auf der Grundlage der abgestimmten Systematik und der verbindlichen Finanzierungsabsprachen zur mittelfristigen Finanzplanung und Haushaltsaufstellung unter Berücksichtigung der tatsächlichen Entwicklung der Schüler-Lehrer-Relation zu überprüfen, ggf. zu aktualisieren und im Hinblick auf den jeweiligen Einstellungsbedarf zu konkretisieren ist.

Diese längerfristige, globale Planung wird durch eine Detailplanung für das jeweils kommende Schuljahr ergänzt. Im Rahmen des im Kienbaum-Gutachten geforderten Berichtswesens werden die Schulen ab Schuljahr 1998/99 Rechenschaft über die Verwendung der zugewiesenen Lehrerstunden ablegen müssen und dabei auch angeben, wie diese Stunden schulgattungs- und fachbezogen eingesetzt worden sind, wo fachliche Unterdeckungen bestehen und in welchen Fächern sich standortbezogen je nach Schulgattung eine fachliche Unterversorgung abzeichnet. Diese Angaben sollten mit dazu verwandt werden, um kurz- und mittelfristig Hinweise für fächerspezifische Bedarfe schulscharf zu ermitteln.

Um zukünftig eine Kapazitätsfeinstuerung sicherzustellen, wird an dem Aufbau einer Datenbank über die Lehrbefähigungen der vorhandenen Lehrkräfte gearbeitet.

Zukünftige Lehrerberarfe werden sich auch an den Schwerpunkten der gegenwärtigen Bildungspolitischen Offensive des Senators für Bildung, Wissenschaft, Kunst und Sport und deren Fortschreibung orientieren. Die besonderen inhaltlichen Schwerpunkte wie Multimedia, Europakompetenz, die Stärkung der Berufsorientierung und der Berufsbildung sowie die Verbesserung der Qualität von Unterricht werden hierbei berücksichtigt werden müssen.

2.3 Welche Maßnahmen zur Reduzierung von Abminderungstatbeständen und Freistellungen bei der Unterrichtsverpflichtung von Lehrern wird der Senat wann ergreifen, und welche Effekte für die Gewinnung von Unterrichtskapazitäten sind hiervon zu erwarten?

Die Abminderungstatbestände und Freistellungen sind zum Schuljahr 1998/99 systematisch erfaßt und pauschal im Durchschnitt um 10 % über alle Stufen gekürzt worden.

Im Laufe des Schuljahres 1998/99 werden alle Freistellungen und Entlastungen systematisch unter folgenden Fragestellungen überprüft: „Wie wichtig sind die Maßnahmen für die Weiterentwicklung des Schulwesens?“ und „Wie wirksam sind sie?“. Kann die Entlastung/Freistellung reduziert bzw. ganz eingestellt werden?

Diese Überprüfung erfolgt auch vor dem Hintergrund, daß die Unterrichtsversorgung Priorität hat.

2.4 Welche Erkenntnisse hat der Senat über den Umfang des Unterrichtsausfalls, getrennt nach Schularten und Schulstufen, und welche Maßnahmen hat und wird der Senat zur Reduzierung des Unterrichtsausfalles ergreifen?

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung zur Effizienz des Lehrereinsatzes im Lande Bremen sind verlässliche Aussagen über den Unterrichtsausfall im Zeitraum 39. bis 43. Kalenderwoche in 1997 systematisch erhoben worden.

Danach stellte sich für die Stadtgemeinde Bremen (in Klammern: Bremerhaven) heraus, daß sich der Unterrichtsausfall wie folgt verteilt:

Grundschulen	2,9 % (3,3 %)
Sonderschulen	2,2 % (1,7 %)
Abteilung Orientierungsstufe in Schulzentren	4 % (4,3 %)
Abteilung Hauptschule in Schulzentren	5 % (5,7 %)
Abteilung Realschule in Schulzentren	4,7 % (4,2 %)
Abteilung Gymnasium in Schulzentren	4,3 % (3,4 %)
Gesamtschulen	3,8 % (5,8 %)
durchgängige Gymnasien	5,8 % (-)
Gymnasiale Oberstufen	5 % (5,1 %)
Berufsschulen	2,8 % (3,1 %)

Die Deputation für Bildung hat in ihrer Sitzung am 12. September 1997 „Grundsätze zur Vermeidung von Unterrichtsausfall und zur Vertretungsregelung“ zur Kenntnis genommen. Auf dieser Grundlage sind die Schulen angehalten, schulbezogene Vertretungsregelungen zu verabreden, die Unterrichtsausfälle auf ein Minimum reduzieren sollen. Darüber hinaus ist für das Schuljahr 1998/99 die Vertretungsreserve für Grundschulen von 3 auf 4,5 % und für Schulen im Sekundarbereich I von 2 auf 3 % erhöht worden mit der Auflage an die Schulen, diese Stunden so einzusetzen, daß sie im Bedarfsfall auch abrufbar sind, um entstehende Unterrichtsausfälle abzudecken.

3. Welche Maßnahmen zur Qualitätssicherung schulischer Abschlüsse wurden oder werden wann eingeführt?

3.1 An welchen bundesweiten oder internationalen Verfahren zur Qualitätssicherung hat oder wird sich Bremen wann beteiligen, und welche Maßnahmen werden (darüber hinaus) von Bremen initiiert oder mitentwickelt?

Bremen hat nachdrücklich die Beschlüsse der Kultusministerkonferenz zur Sicherung der Qualität schulischer Bildung und zur Durchführung länderübergreifender Vergleichsuntersuchungen sowie zur Beteiligung der Länder an künftigen regelmäßigen internationalen Leistungsvergleichen im Rahmen der OECD unterstützt und setzt sich für eine zügige Umsetzung dieser Beschlüsse ein. Bremen wird sich aktiv an diesen Maßnahmen über die Mitwirkung in den dafür eingerichteten Gremien der KMK und der OECD beteiligen. Ein möglichst früher Zeitpunkt für den Beginn dieser Ländervergleiche soll dadurch erreicht werden, daß die nationalen Ländervergleiche mit dem OECD-Projekt für internationale Leistungsvergleiche verbunden werden. Die internationale Hauptstudie der OECD ist für Anfang des Jahres 2000 geplant; die vorbereitenden Arbeiten (Testentwicklung, Pre-Test etc.) laufen bereits seit Anfang dieses Jahres. Für diese Maßnahmen ist auf nationaler Ebene als Projektmanager von der KMK ein wissenschaftliches Konsortium unter Federführung des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung beauftragt worden. Darüber hinaus wird die Erweiterung des Testinstrumentariums für landesinterne Leistungsvergleiche für Bremen in Zusammenarbeit mit dem Max-Planck-Institut für Bildungsforschung betrieben. Dies ist die kostengünstigste und wissenschaftlich seriöseste Form zur Weiterentwicklung der Leistungsvergleiche. Die bisherigen Maßnahmen im Rahmen des USUS-Projektes des Senats fließen in diese Untersuchungen ein. Für die gymnasiale Oberstufe nimmt Bremen an dem im Rahmen der KMK verabredeten Vergleich der Prüfungsaufgaben und -ergebnisse sowie den gegenseitigen Besuchen an mündlichen Abiturprüfungen weiterhin teil.

3.2 Ist der Senat der Meinung, daß ein Zentralabitur mit landes- bzw. auch bundeseinheitlichen und standardisierten Prüfungsfragen als Beleg für hohe Anforderungen und hohen Leistungsstand positive Signale setzen würde sowie die Transparenz der Qualität des Abiturs erhöhen könnte, und ist der Senat bereit, im Land Bremen ein Zentralabitur einzuführen bzw. an einer bundeseinheitlichen Durchführung teilzunehmen, und wie lassen sich die Auffassungen des Senats diesbezüglich im einzelnen begründen?

Für ein bundeseinheitliches Zentralabitur fehlen derzeit grundlegende Voraussetzungen, wie z. B. die dazu notwendigen bundeseinheitlichen Lehrpläne. Eine Umsetzung eines solchen Prüfungsverfahrens widerspräche dem föderalen Prinzip des Bildungswesens.

Es ist deshalb nur eine länderbezogene zentrale oder dezentrale Abiturprüfung in Betracht zu ziehen.

Für die zentrale Form der Aufgabenstellung spricht:

- Die Sicherung der Gleichheit der Anforderungen.
- Die Verbesserung der Maßnahmen zum Erhalt und zur Sicherung der Standards.
- Im Vergleich zur kursbezogenen Stellung der Aufgaben ist der jährliche personelle Aufwand für die Erstellung und Überprüfung der Aufgaben geringer.

Gegen eine zentrale Aufgabenstellung spricht:

- Vielfach werden in Ländern mit dezentraler Aufgabenstellung von stärker standardisierten Prüfungsverfahren negative Rückwirkungen auf Fächerwahlen, Arbeitsverhalten und -schwerpunkte vieler Schüler befürchtet.

- Bei zentraler Aufgabenstellung muß sich der Fachunterricht auf die durch Lehrpläne vorgegebenen prüfungsrelevanten Inhalte und Fähigkeiten konzentrieren. Es besteht daher die Gefahr, daß sich Unterricht ausschließlich darauf verkürzt.
- Die bei zentraler Aufgabenstellung erforderliche langfristige detaillierte Steuerung des Unterrichts durch Lehrpläne macht deren regelmäßige Anpassung aufwendig und schwerfällig. Eine stetige Entwicklung und Modernisierung von Unterricht wird behindert.
- Auch bei der dezentralen Form der Aufgabenstellung ist die Gleichwertigkeit der Anforderungen und das Niveau der Prüfungen durch Anwendung der vorliegenden und bewährten Instrumente gut zu sichern. Zu nennen sind die EPA (bundesweit einheitliche Prüfungsanforderungen in der Abiturprüfung für alle Prüfungsfächer), Beurteilung und ggf. Korrektur der Aufgabenvorschläge durch die Fachaufsicht in Zusammenarbeit mit Fachgutachtern, Auswahl der Prüfungsaufgaben aus einer größeren Anzahl eingereicherter Aufgabenvorschläge, fachlicher Austausch zwischen Fachgutachtern/Fachaufsicht und Fachschaften, länderübergreifender Abituraustausch bilateral und auf KMK-Schulausschuß-Ebene.
- Diese für die dezentrale Form der Abiturprüfung typischen Instrumente sind gut für eine Übertragung auf die in anderen Jahrgangsstufen vorgesehenen Vorhaben zur Qualitätssicherung (Untersuchung der Schülerinnen- und Schülerleistungen — USUS —) geeignet.

Nach Auffassung des Senats greift daher die Fokussierung auf die Alternative zentrale oder dezentrale Aufgabenstellung in der Frage der Standards in der Abiturprüfung zu kurz.

3.3 Wie beurteilt der Senat die Absicht anderer Bundesländer (z. B. Niedersachsen), die Qualität und Attraktivität von Abschlüssen im Haupt- bzw. Real schulbereich durch eigenständige Abschlußprüfungen zu steigern?

Der Senat verfolgt mit Aufmerksamkeit die bundesweite sehr differenzierte Diskussion um die Qualität der mittleren schulischen Abschlüsse und die Frage von Abschlußprüfungen.

Mit den vorgesehenen Untersuchungen der Leistungen der Schülerinnen und Schüler in der Primar- und Sekundarstufe I (USUS) eröffnet der Senator für Bildung, Wissenschaft, Kunst und Sport einen Prozeß, der in Bremen zu einer umfassenden Qualitätsdebatte von schulischer Arbeit führen und diese nachhaltig weiterentwickeln soll. So werden in der Primarstufe Einschätzungen sowohl über fachbezogene Grundkenntnisse in den Fächern Deutsch (Lesen, Schreiben, Rechtschreiben) und Mathematik als auch im Bereich der Methoden- und Sozialkompetenz erhoben. In der Sekundarstufe I, in der Orientierungsstufe Klasse 6 und schulartenbezogen in Klasse 10 werden Vergleichsarbeiten in den Fächern Deutsch, Mathematik und Englisch geschrieben. Die Ergebnisse dieser Arbeiten werden durch die Schulinspektion ausgewertet und den Schulen zur Verfügung gestellt, um auf dieser Grundlage eine schulinterne und regionale Diskussion über die Qualität von Schule und Unterricht zu beginnen.

Es ist zu erwarten, daß dieser umfassende Prozeß tiefgreifende Wirkung entfalten und zu einer breiter getragenen Standardsetzung führen wird, als es die alleinige Einführung von Abschlußprüfungen erreichen könnte.

4. Welche Verfahren und Systeme einer gezielten, zukunftsorientierten und kontinuierlichen

- Planung eines Controllings und eines Berichtswesens,
- einer modernen Personalplanung und -führung und
- einer zeitgemäßen Managementqualifizierung insbesondere von Schulleitungsmitgliedern und leitenden Mitarbeitern zuständiger Behörden zur Entwicklung von Führungs- und Organisationsfähigkeiten

wird der Senat im Bildungsbereich wann einführen?

Wie weiter oben dargestellt, erarbeitet der Senator für Bildung, Wissenschaft, Kunst und Sport gegenwärtig ein Verfahren für ein umfassendes Berichtswesen- und Controlling.

Im Zuge der Neuorganisation der senatorischen Dienststelle des Senators für Bildung und der Neubesetzung der Leitungsfunktionen der Abteilung Zentrale Dienst und der Abteilung Bildung ist für alle Führungskräfte, d. h. Abteilungsleiter und Referatsleiter/-innen eine mehrteilige verpflichtende Qualifizierungsmaßnahme zu „Kommunikative(r) Kompetenz und Management“ durch die SKP durchgeführt worden. Diese Maßnahme umfaßte sechs Qualifizierungsbausteine (Dezember 1997 bis März 1998) u. a. zur Leitzielentwicklung, zum Projektmanagement, zur Teamentwicklung sowie zur Problemlösungskompetenz, d. h. also wesentlichen Elementen eines neuen Verwaltungsmanagements.

Im Rahmen einer verpflichtenden Qualifizierungsmaßnahme zum Thema „Qualitätsentwicklung“ (Juni 1998) wurden von den Führungskräften und Referentinnen und Referenten der Abteilung Bildung unter externer Moderation Leitlinien und Umsetzungsstrategien für die Qualitätsentwicklung und -sicherung im Schulbereich auf der Basis der neuen Organisationsstruktur erarbeitet.

Geplant werden in Anlehnung an das Strategische Personalentwicklungskonzept des Senats, für das ein ressortbezogenes Konzept gegenwärtig erarbeitet wird, weitere Maßnahmen zur Einführung neuer Führungsinstrumente.

Gestützt werden die Qualifizierungsmaßnahmen der neuen Führungsebene durch von der SKP durchgeführte Fortbildungsmaßnahmen zu „Teamkompetenz und Teamentwicklung“ für die neu zusammengesetzten Organisationseinheiten.

Seit 1995 wird im Rahmen des Aufgabenfeldes „Personalentwicklung in der Schule“ eine zweijährige Qualifizierungsmaßnahme für Schulleitungsmitglieder durchgeführt. Ziel dieser Maßnahme ist es, die Schulleitungen der bremischen Schulen darin zu stärken, ihre Leitungsaufgaben professionell wahrzunehmen und diese gemäß den sich ändernden Anforderungen in der Schule für die Entwicklung der Einzelschule zu nutzen. An dieser Maßnahme haben bisher ca. 100 Schulleitungsmitglieder (aus fünf Regionen der Stadt) teilgenommen; die Maßnahme wird fortgesetzt und weiterentwickelt.

Darüber hinaus gibt es eine entsprechende Qualifizierungsmaßnahme für Schulleitungsmitglieder, die neu im Amt sind.

Zur Zeit wird ein Konzept zur strategischen Personalplanung im Schulbereich (d. h. zur konsequenten Vorbereitung, Auswahl und Qualifizierung von Führungskräften in der Schule) erarbeitet. Hauptbestandteile dieses Konzeptes sind — unter besonderer Berücksichtigung des auch im Gutachten der Kienbaum Unternehmensberatung proklamierten veränderten Auswahlprofils für Schulleitungen — in Ergänzung zu den bisher laufenden Maßnahmen der Personalentwicklung:

- Qualitative Bedarfsanalyse,
- Maßnahmen zum Erkennen und Fördern von Potentialen,
- verpflichtendes Vorbereitungsprogramm für potentielle Führungskräfte im Schulbereich,
- zielgerichtetes, dem Anforderungsprofil entsprechendes Auswahlverfahren,
- berufsbegleitende Qualifizierung (s. o.).

Die Umsetzung erster Teilschritte ist nach Abschluß der nötigen Abstimmung bereits für das kommende Schuljahr vorgesehen.

