

**Mitteilung des Senats vom 12. Dezember 2017****Qualitätsoffensive für Bildung in Bremen – Zukunftsfähigkeit Bremer Abschlüsse sichern**

Die Bürgerschaft (Landtag) hat in ihrer Sitzung vom 5. April 2017 auf den Antrag der Fraktionen der CDU, der SPD und Bündnis 90/Die Grünen vom 4. April 2017 (Drucksache 19/1010) den Senat aufgefordert:

1. Bis zum 30. September 2017 ein Konzept für eine Qualitätsoffensive im Bildungswesen Bremens und Bremerhavens vorzulegen, dass folgende Aktionsfelder mit einem Zeit-Maßnahmen-Katalog ausgestaltet und den erforderlichen Ressourcenaufwand darstellt:
  - a) Die zurzeit vorwiegend mit schulorganisatorischen Aufgaben gebundene Schulaufsicht in Bremen und Bremerhaven wird mit dem Ziel einer systematisierten extern unterstützten Qualitätssicherung des Unterrichtswesens aufgewertet und schulartengerecht weiterentwickelt. Grundlage hierbei sind eine auf Beratung, Unterstützung und Controlling ausgerichtete Kommunikation mit den Schulen und ein externes, regelmäßiges Qualitätsmonitoring des schulischen Unterrichts. Neben Beratung und Moderation entsprechender Prozesse sollen auch verbindlich zu vereinbarende schulspezifische Entwicklungsziele sowie die Personalentwicklung in den Schulen und Empfehlungen zur Fortbildung Gegenstand der Arbeit sein.
  - b) Die frühkindliche Bildung wird durch eine flächendeckend verbindlich ausgestaltete und institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen den jeweiligen Kindertagesstätten (Kitas) und Grundschulen im Quartier weiter systematisiert (wie in Bremerhaven). Die gezielte Förderung im letzten Kindergartenjahr in Vorbereitung auf den Übergang in die Primarstufe soll pädagogisch und inhaltlich gestärkt werden. Es dient insbesondere zur Einübung sprachlicher Fertigkeiten in der Unterrichtssprache Deutsch sowie der Entwicklung erster mathematisch-naturwissenschaftlicher Kompetenzen. Die schrittweise Realisierung soll sich an Sozialindikatoren orientieren. Das letzte Kindergartenjahr muss perspektivisch beitragsfrei sein.
  - c) Für Sprachfördermaßnahmen wird ebenfalls ein Monitoring zur Überprüfung der Wirksamkeit, der effizienten Mittelverwendung und der sozialen Reichweite eingeführt.
  - d) Zur Intensivierung der individualisierten Förderung und Forderung sind in der Primar- und Sekundarstufe zusätzliche zeitliche Kapazitäten zu schaffen. Lehrerinnen und Lehrer sollen an ihren Schulen in Abhängigkeit vom Sozialstrukturbedarf mehr Zeit für die Qualitätsentwicklung des Unterrichts erhalten.
  - e) Die Elternzeit der Schulen soll auch intensiviert werden, u. a. mit dem Ziel, Schulvermeidung, Schulabbruch und Abschlusslosigkeit gegebenenfalls entgegenzuwirken.
  - f) Die Fortbildung des Lehrpersonals wird verbessert und systematisiert. Sie muss verbindlich und regelmäßig gestaltet werden. Neben fachlichen und pädagogischen Inhalten sind z. B. Methoden der sozialen Intervention und der digitalen Zukunft wichtige Inhalte.

- g) Der fachfremd erteilte Unterricht ist zu reduzieren.
  - h) Als ein Bestandteil von Inklusion wird das System der gezielten Begabungsförderung stärker in den Unterricht einbezogen.
  - i) Die Eigenständigkeit der Schulen wird schulartenspezifisch ausgestaltet.
  - j) Die Klassenführung durch Lehrkräfte ohne abgeschlossenes zweites Staatsexamen/Masterniveau wird zukünftig auch für den Bereich der Unterrichtsvertretung reduziert.
  - k) Es ist zu prüfen, wie die Anleitung und Begleitung der im Unterricht tätigen Referendarinnen und Referendare intensiviert werden kann.
2. Im Hinblick auf die Hansestadt Hamburg wird schnellstmöglich ein bildungspolitisches Benchmark durchgeführt und spätestens im Zuge der Beratungen zum Bildungskonsens ergänzend zu den Evaluationsergebnissen vorgelegt. Dies soll die Maßnahmen beschreiben, die Hamburg in den letzten zehn Jahren zur Steigerung der Unterrichtsergebnisse ergriffen hat und die Felder aufzeigen, die gezielt verändert wurden. Unter anderem ist zu erheben,
- a) welche ausstattungsbezogenen Veränderungen mit welchem Ziel, in welchen Bereichen und mit welcher Wirkung erfolgt sind;
  - b) welche curricularen und lernzielbezogenen Vorgaben schulartenbezogen bestehen und/oder verändert wurden, und welche fächer- und schulartenspezifischen Vorgaben in den Stundentafeln vorgesehen sind;
  - c) welche Informationen den Schulen für eine datengestützte Unterrichtsentwicklung zur Verfügung stehen, und wie diese Daten von den Unterrichtenden genutzt werden;
  - d) welche Regelungen zum fachgebundenen Unterricht bestehen bzw. inwieweit Fächerverbünde gebildet sind, und welche Maßnahmen zur fachlichen Stärkung des Unterrichts ergriffen wurden;
  - e) welche Maßnahmen zur Reduzierung des Unterrichtsausfalls ergriffen wurden;
  - f) ob und gegebenenfalls welche Maßnahmen ergriffen wurden, die Haltung in Schulen zur Qualitätssteigerung zu verändern;
  - g) welche Unterstützungsmaßnahmen und -organisationen mit welchen Ausstattungsmerkmalen zur Unterstützung von Schulen, z. B. in sozial oder demografisch benachteiligten Regionen, geschaffen und welche Wirkungen erzielt wurden, und
  - h) welche rechtlichen Rahmenbedingungen, z. B. zur lernstandabhängigen Versetzung, schulartenbezogen gelten und gegebenenfalls verändert wurden, und welche diesbezüglichen Mechanismen und Regelung zur pädagogischen Förderung bestehen.

Der Senat hat Kenntnis genommen und den Beschluss der Bürgerschaft (Landtag) an die Senatorin für Kinder und Bildung zur Vorlage des erbetenen Konzepts bis zum 30. September 2017 überwiesen.

Die Senatorin für Kinder und Bildung hat der staatlichen Deputation für Kinder und Bildung am 6. September 2017 den in der Anlage beigefügten Bericht vorgelegt.

Der Senat hat den nachfolgenden Bericht und dessen Weiterleitung an die Bürgerschaft (Landtag) auf seiner Sitzung am 12. Dezember 2017 beschlossen. Ergänzend wird auf die Beschlussfassung des Senats zu den Konsequenzen aus dem IQB-Bildungstrend (Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen) vom 7. November 2017 verwiesen, mit der für qualitätsfördernde Maßnahmen für Mathematik- und Leseförderung im Grundschulbereich 2 Mio. € per annum (p. a.) im Haushalt 2018/2019 veranschlagt und durch die Bürgerschaft beschlossen wurden.

### **1. Qualitätsoffensive – Konzept**

Die Qualitätsoffensive für Bildung muss auf ein „Mehr an Leistung“ im System zielen und der Bildungserfolg muss auch messbar gesteigert werden. Es ist das erklärte

Ziel, dass die domänenspezifischen schulischen Standards in höherem Maß erfüllt werden, der Anteil der höherwertigen Schulabschlüsse ansteigt und die Quote der Schülerinnen und Schüler ohne Abschluss verringert wird. Zugleich ist damit jenseits der Leistungsdimension das Ziel verbunden, dass die Kopplung von sozialer Herkunft und Bildungserfolg verringert wird.

Die hier vorgelegten Dimensionen eines Konzepts sind eine Grundlage der Qualitätsentwicklung. Das Konzept selbst wird über weitere Beratungen – auch durch externen Expertinnen und Experten – weiterentwickelt werden müssen. Gerade mit dem Beschluss zur Beauftragung der Evaluation der Schulreform ist das eingesetzte Expertengremium ausdrücklich aufgefordert worden, im Abschlussbericht weitere Entwicklungsschritte zu benennen, die die Leistungsfähigkeit des Schulsystems steigern und damit seine Qualität verbessern. Diese werden in das vorliegende Konzept einfließen.

Die konzipierten Maßnahmen sind Landesmaßnahmen. Soweit Verfahrensweisen der kommunalen Schulaufsichten berührt sind oder aber z. B. Sprachfördermaßnahmen in den kommunalen Zuständigkeiten liegen, obliegt die Ausgestaltung den beiden Stadtgemeinden.

In ihren Kernbereichen bezieht sich die Qualitätsoffensive auf

- die Verbindung der Bildungszeit im Elementarbereich und der Schule und die dadurch entstehende Systematisierung der Kompetenzentwicklung bei den Kindern über die beiden Bereiche hinweg;
- die Förderung des Spracherwerbs in der Verkehrssprache als Grundlage für den Kompetenzerwerb in allen Domänen;
- verstärkte Anstrengungen bezogen auf die Kompetenzentwicklung in den zentralen fachlichen Domänen. Für den Schulbereich bedeutet dies insbesondere eine Fokussierung der Qualitätsentwicklung auf den Kernbereich von Schule: den Unterricht in seiner Fachlichkeit;
- die Stärkung eines verlässlichen Controllings durch die Systematisierung des Monitorings und Vorgaben für die Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Schulen und der Senatorin für Kinder und Bildung (SKB), vertreten durch die Schulaufsicht.

Diese Grundlagen sind handlungsleitend für die folgenden Aktionsfelder:

Schulentwicklung – Schulaufsicht als Schnittstelle zwischen Schulen und SKB

Für die schulische Qualitätsentwicklung ist die Schulaufsicht von besonderer Bedeutung. Sie stellt das Bindeglied zwischen den Schulen und der Senatorin für Kinder und Bildung dar und ist somit für die Kommunikation und die Steuerung des Systems zentral.

Jenseits ihrer klassischen aufsichtlichen Funktion begleitet die Schulaufsicht die Schulen in ihrer Entwicklung, erstellt mit den Schulen Zielvereinbarungen und fordert eine Rechenschaftslegung. Zugleich überprüft sie ihr Vorgehen im Controlling (Anpassung an die bildungspolitischen und qualitätsorientierten Herausforderungen) und gewährleistet, dass im schulischen System insgesamt einheitliche Verfahrensbeschreibungen sowie einheitliche Kriterien die Grundlage des Handelns bilden. Ausgerichtet ist die Kommunikation mit den Schulen vor allem auf die fachliche Unterrichtsentwicklung und die Sicherung der Unterrichtsqualität. Die aus dem Monitoring resultierende Beratung im Feld dient der Kompetenzentwicklung in den Kernbereichen schulischen Lernens.

Gegenwärtig befindet sich die Schulaufsicht in einem Entwicklungsprozess, bei dem es um die Präzisierung der Zielvorstellungen sowie um die Klarheit der Kriterien schulaufsichtlichen Handelns geht. Die Senatorin für Kinder und Bildung ist zu diesem Zweck mit der Schulaufsicht in einem Netzwerk der Robert-Bosch-Stiftung zur Weiterentwicklung der benannten Punkte vertreten. Innerhalb dieses Netzwerks wird die Bremer Entwicklung vorgestellt und durch Expertinnen und Experten anderer Länder beraten. Das Arbeitsvorhaben der Stärkung der Schulaufsicht wird zudem durch einen „critical friend“ (ehemaliger Abteilungsleiter für die Schulaufsicht aus Berlin) in dem inhaltlichen Veränderungsprozess begleitet. Weiterhin ermöglicht die Robert-Bosch-Stiftung eine Prozessbegleitung, die ab September zur Verfügung steht und die weiteren Schritte zur Stärkung der Schulaufsicht im Bereich der Qualitätssicherung im Unterrichtswesen moderieren wird. Durch diesen Prozess wird

die Schulaufsicht zukünftig die fachliche Beratung der Schulen im Kontext eines vereinbarten Monitorings begleiten können.

Schulaufsichtliches Handeln bezieht sich immer auf die Entwicklung der Schulen – das „Gegenüber“ (im Sinne einer Entsprechung) der Schulaufsicht sind die Schulleitungen. Sie entwickeln gemeinsam verantwortlich die Zielperspektiven und die Entwicklungsschritte der Schulen. Wenn es einen konkreten Unterstützungsbedarf gibt, erfolgt dies durch das Landesinstitut für Schule. Damit die unterschiedlichen Akteure um die jeweiligen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in den anstehenden Handlungssituationen wissen, damit die „Nahtstellen“ des Systems klar sind und die unterschiedlichen Verantwortlichkeiten an diesen Nahtstellen ineinander greifen können, bedarf es eines „Rahmenplans für schulische Qualität“, der die inhaltliche Klammer im Handeln der schulischen Akteure sein soll und den Fokus auf gelingendes Lernen richtet.

Der Rahmenplan für Qualität in der schulischen Bildung ist für jede Schulart im Entwurf fertiggestellt und befindet sich in der hausinternen Beratung. Im Vordergrund steht dabei, die Qualität des Unterrichts auf Basis wissenschaftlicher Daten, einer Fokussierung auf die Fachlichkeit und – bezogen auf alle Ebenen des Systems – durch neu gebündelte Verantwortlichkeiten zu verbessern. Dies soll erreicht werden durch die Benennung von Kernzielen (Standard) und klar beschriebenen basalen Anforderungen, die über alle Schularten und alle Instanzen der Bildungsverwaltung und ihrer nachgeordneten Dienststellen hinweg konsequent verfolgt werden. Die dabei geltenden Ansprüche sind: Unterstützung und Verantwortungsübernahme. Um dies umzusetzen, ist die Neuausrichtung der Schulaufsicht und der Unterstützungssysteme genauso unumgänglich wie die Rollenklärung des Tätigkeitsbereichs „Schulleitung“. Für alle drei benannten Bereiche haben die Vorarbeiten begonnen. Für die hausinterne Beratung, die Einführungs- und Umsetzungsphase sowie Überprüfung der Wirksamkeit ist eine Projektphase von drei Jahren geplant.

Sowohl das schulaufsichtliche Handeln als auch das Handeln der Schulen muss evidenzbasiert sein: Im Zentrum muss eine klare Kenntnis der Leistungsentwicklung der Schülerinnen und Schüler stehen. In Ergänzung der Vergleichsarbeiten in den Jahrgangsstufen 3 und 8 (VERA 3, VERA 8), die auf die Bildungsstandards der Kernfächer am Ende der Jahrgangsstufen 4 und 9/10 bezogen sind, wird mit dem Schuljahr 2018/2019 eine Lernausgangslagenuntersuchung in den Kernfächern zu Beginn der Jahrgangsstufe 5 eingeführt. Die Ergebnisse dienen zur Unterstützung der Förderplanung an den Schulen und unterstützen die Verbindlichkeit der fachlichen Unterrichtsentwicklung. Perspektivisch ist die Erweiterung der Erhebung in den Fächern Deutsch, Mathematik und Englisch für die Jahrgangsstufe 7 geplant.

Damit die schulische Qualitätsentwicklung und das darauf bezogene schulaufsichtliche Handeln datengestützt erfolgen können, sollte auch für Bremen perspektivisch eine Organisationsstruktur zur Nutzung von Leistungsergebnissen und Monitoring-Daten entwickelt werden.

#### Gemeinsamer Bildungsplan für den Elementarbereich und für die Grundschule

Die gemeinsame Betrachtung der Regelungen für die pädagogische Arbeit im Elementarbereich und der Grundschule nutzt die gesamte Bildungszeit – die vorschulische und die schulische – für eine systematische Kompetenzentwicklung während des Bildungswegs des Kindes.

Der Bildungsplan null bis zehn Jahre wird mit der Zielsetzung erarbeitet, den Bildungs- und Erziehungsauftrag zu konkretisieren, die Bildungs-, Lern- und Entwicklungsbereiche zu definieren sowie die Anforderungen zu beschreiben, die einer gemeinsamen Bildungsarbeit aller Kitas und Grundschulen im Land Bremen zugrunde zu legen sind. Er ist somit eine Grundlage für die inhaltliche Arbeit der pädagogischen Fachkräfte in Kita und Schule, die gemeinsame Übergangsgestaltung von der Kita in die Schule und die Entwicklung von anschlussfähigen Bildungs- und Lernmodellen.

Die Expertinnen und Experten der Bereiche Kita und Grundschule haben den Entwurf für die „gemeinsamen pädagogischen Leitideen“ erarbeitet, der zurzeit abgestimmt wird. Im Herbst 2017 wird er der Fachöffentlichkeit vorgestellt werden. Die pädagogischen Leitideen bilden die Grundsätze und Bezugspunkte für die inhaltliche Bildungs- und Erziehungsarbeit im Bereich null bis zehn sowie für die Anschlussfähigkeit zwischen den Bildungsphasen und einer gemeinsamen Bildungs- und Erziehungsarbeit auch in den Domänen (Bildungsbereichen) des Kompetenzerwerbs.

Elemente aus den Bildungsbereichen werden exemplarisch für die verschiedenen Altersstufen entwickelt und in Bezug auf die pädagogischen Leitideen dargestellt. Die Arbeitsgruppen werden im Herbst 2017 eingesetzt. Die Entwicklungsförderung der Kinder bezieht sich sowohl auf deren kognitive als auch auf deren sozial-emotionale Entwicklung. Die Arbeitsgruppen legen ihre einzelnen Ergebnisse in mehreren Abschnitten bis zum Herbst 2018 vor und stellen sie den Verbänden zur Diskussion und Erprobung zur Verfügung.

Im frühen Lernen werden die erfolgreichen Grundlagen für den späteren Schulerfolg gelegt, indem z. B. auf einer sprachlichen Ebene die notwendige Voraussetzung geschaffen wird, um dem späteren Unterricht folgen zu können. Insofern steht in der besonders entwicklungs- und lernintensiven Altersspanne von null bis zehn Jahren die durchgängige Sprachförderung neben der Vermittlung mathematisch-naturwissenschaftlicher Grundlagen im Zentrum. Eine weitere Rolle spielt die musisch-ästhetische Bildung.

Zur Umsetzung der Ziele des Bildungsplans wird mit der Formulierung der inhaltlichen Konkretisierungen der Bildungsbereiche mit der Planung und Etablierung einer Verbündestruktur zwischen Kitas und Grundschulen begonnen. Sie bildet den organisatorischen Rahmen für die Implementierung des Bildungsplans. Damit er umgesetzt werden kann, müssen die beteiligten Akteure u. a. durch gemeinsame Fortbildungen für Erzieher und Lehrkräfte einen Grundstock für ein gemeinsames Verständnis und für durchgängige Förderinstrumente entwickeln.

### Sprachförderung

Vor dem Hintergrund eines durch den Cito-Test (= Zentrales Institut für Testentwicklung) diagnostizierten zunehmenden Sprachförderbedarfs soll das Prinzip additiver Sprachförderung ergänzend auf alle Kitas und Schulen ausgeweitet werden. Mit dem seit dem Kindergartenjahr 2014/2015 etablierten Verstärkungsprogramm „sprachliche Bildung“ und „Sprachförderung“ wurde ein solider Grundstein für die Intensivierung und Weiterentwicklung der Sprachentwicklungsförderung in Kitas gelegt. In 2017 werden rund 2 Mio. € für die Angebote zur Sprachbildung und Sprachförderung sowie die erforderlichen Qualifizierungen der pädagogischen Fachkräfte und die Sprachfördermaterialien aufgewendet. Neben der gezielten Sprachbildung im Alltag der Kitas werden Angebote ausgebaut, die kleingruppenorientiert Kinder mit besonderen Sprachförderbedarfen unterstützen und systematisch fördern.

Insbesondere in Kitas, die eine Sprachförderquote von mehr als 50 % aufweisen, sind die Herausforderungen im Hinblick auf die Gestaltung eines sprachförderlichen Kita-Alltags besonders groß. Daher soll in allen Kitas, bei denen auf Basis des Cito-Tests für mehr als 50 % der Kinder Sprachförderbedarf festgestellt wurde (in 2017: 56 Kitas), je eine viertel Stelle für eine Sprachexpertin/einen Sprachexperten verankert werden.

Das Prinzip der additiven Sprachförderung ist gegenwärtig an allen Grundschulen in Bremerhaven in Jahrgangsstufe 2 etabliert sowie in 38 der insgesamt 74 stadtbremischen Grundschulen; Grundlage der Auswahl in der Stadtgemeinde Bremen ist die soziale Lage der Schulen. In den Jahrgangsstufen 1 und 2 werden bei den berücksichtigten Schulen jenseits des fachlichen Regelunterrichts systematisch ergänzende Angebote (sogenannte Sprachförderbänder), gemacht. Diese zielen darauf ab, die sprachliche Heterogenität in den Klassen zu reduzieren und dies nicht allein als Aufgabe den Fachunterricht zu überlassen; auf diese Weise wird als weiterer positiver Effekt das fachliche Lernen als maßgebliche Bedingung für einen schulischen Erfolg intensiviert. Dieses Prinzip der additiven Förderung als konzentrierte Sprachförderung wird – aufgrund der mittlerweile flächendeckenden Herausforderungen – auf alle Bremer Grundschulen übertragen werden.

Das Prinzip der additiven Sprachförderung ermöglicht auch die bessere Gestaltung von Übergängen zwischen den jeweiligen Bildungsstufen. Es werden jeweils stufen-spezifische Voraussetzungen für die sprachliche Kompetenz geschaffen. Dies reduziert die (sprachliche) Heterogenität in den Klassen und schafft ein Plateau für das Lernen. Es ist deshalb ebenfalls an 22 weiterführenden Schulen der Sekundarstufe in Bremen und Bremerhaven sozialindikatorbasiert eingeführt worden. Dieses Modell wird auf alle Oberschulen erweitert und führt zu der flächendeckenden Verankerung der „Sprachförderbänder“ in den Jahrgangsstufen 5 und 6.

Zum Controlling der Sprachfördermaßnahmen ist – bisher für den schulischen Bereich – ein Monitoringkonzept erstellt. Grundlage ist das Sprachbildungskonzept der Senatorin für Kinder und Bildung, das den Schulen 2013 zur Verfügung gestellt

wurde. Das Konzept umfasst die folgenden Punkte:

- Sachstandserhebung: Liegt ein schulinternes Sprachförderkonzept für die jeweilige Schule vor?
- Bedarfsanalyse: Sind die im schulinternen Sprachförderkonzept festgelegte Maßnahmen auf die tatsächlichen Bedarfe aller Zielgruppen dieser Schule abgestimmt? Werden alle sprachförderbedürftigen Schülerinnen und Schüler mit den Maßnahmen erreicht?
- Zielsetzungsanalyse: Ist das zu erreichende Sprachförderziel der jeweiligen Maßnahme klar definiert, und ist es im vorgegebenen Zeitrahmen erreichbar?
- Durchführungskontrolle: Finden die im Sprachförderkonzept genannten Maßnahmen in der festgelegten Häufigkeit und von den vorgesehenen Fachlehrkräften statt?
- Wirksamkeitskontrolle: Erreichen die meisten Schülerinnen und Schüler die Sprachförderziele, und kommen sie mit den Inhalten des Regelunterrichts leichter zurecht?

Das Ziel dieses Monitorings ist es

- wirksame Sprachfördermaßnahmen im Sprachförderkonzept der jeweiligen Schule beizubehalten und unter der Berücksichtigung möglicher Veränderung (z. B. neue Zielgruppen, neue Förderbedarfe, neues pädagogisches Personal und ähnliches) gegebenenfalls anzupassen (kontinuierliche Anpassung);
- Erfolgsfaktoren wirksamer Sprachfördermaßnahmen zu bestimmen und, soweit übertragbar, Beispiele erfolgreicher Maßnahmen anderen Schulen vorzustellen;
- Schwierigkeiten unwirksamer Sprachfördermaßnahmen zu bestimmen und zu beheben bzw. die Maßnahmen einzustellen.

#### Individuelle Förderung

Schulen in Stadtteilen mit einer besonders herausfordernden Sozialstruktur haben eine Fülle besonderer Problemlagen: Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Personal oder eine höhere Fluktuation sowie einen höheren Krankenstand. Darüber hinaus ergeben sich häufiger Probleme beim Unterrichtsausfall und sie haben eine geringere Akzeptanz bei den Eltern, was sich in schlechteren Anwahlzahlen beim Übergang 4 nach 5 oder in einem Meidungsverhalten bei der Einschulung ausdrückt. Das unterrichtende Personal ist zudem mit vielen außerunterrichtlichen Aktivitäten befasst (Teilnahme an Fallkonferenzen des Amts für Soziale Dienste [AfsD], Hausbesuche, BuT-Anträge [Bildung und Teilhabe], die zugleich die Kapazitäten für den Regelunterricht blockieren und die Lehrkräfte in eine zunehmend schwierige Lage versetzen, auf einer pädagogischen Ebene mit einer deutlich steigenden Heterogenität in den Klassen umzugehen: immer weniger sind hier individualisierte Förderungen möglich. Die Arbeit an diesen Schulen muss deshalb pädagogisch attraktiviert werden, damit die Schulen über ausreichendes Personal verfügen und zudem das vorhandene Personal sich mit den besonderen Herausforderungen an diesen Standorten auf einer pädagogischen Ebene befassen kann. Es soll deshalb den Schulen in diesen sozialen Lagen die Möglichkeit gegeben werden, die Unterrichtsverpflichtung ihrer Lehrkräfte zu reduzieren, damit diese neben den anderen Aufgaben im Rahmen ihrer Arbeitszeit ihren Unterricht besser planen, im Team entwickeln und sich gegenseitig beraten können. Diese freie Ressource kommt der Qualitätsentwicklung des Unterrichts zugute.

Ein Raster mit Kriterien zur Verteilung der Ressourcen (u. a. Sozialindikator, Migration, Inklusion) ist erarbeitet und wird nun mit den Schulen abgestimmt, damit die Ressourcen zeitnah an die Schulen gegeben werden können. Schulen, die durch besonders viele Zuzüge in ihrem Planbezirk (z. B. Blumenthal) betroffen sind, werden zusätzlich mit Mitteln des fachpolitischen Handlungskonzepts unterstützt. Auch hier werden die Ressourcen nach einem Abgleich der Kapazitäten zu Schuljahresbeginn und nach gemeinsamer Abstimmung der Schulaufsicht mit den Schulen diesen zugewiesen. Durch die regelmäßige Prüfung der jeweiligen Kapazitäten werden die Mittel im laufenden Schuljahr auch durch Nachsteuerung angepasst werden können.

Die Schulen, die diese Kriterien erfüllen und mehr Ressourcen erhalten, werden im Schuljahr 2017/2018 in dreierlei Hinsicht begleitet: Die Schulaufsicht unterstützt die schulinterne Entwicklungsplanung auf Basis vorliegender Daten (z. B. Ergebnisse von

VERA, schulstatistische Auswertungen, sozioökonomischer Daten) und stellt sicher, dass die abgeleiteten Maßnahmen auf die Fachlichkeit und die qualitative Stärkung des Unterrichts ausgerichtet sind; das Landesinstitut unterstützt – bei festgestelltem Bedarf – mit fachlichen und fachdidaktischen Fortbildungen. Am Ende des Schuljahrs wird die Maßnahme „Zusätzliche Ressource“ auf ihre Wirksamkeit hin untersucht und eine Empfehlung für das Folgeschuljahr ausgesprochen.

#### Elternarbeit

Auch wenn die Bedeutung von Kindertagesstätten, Schulen sowie der Kinder- und Jugendhilfe als Sozialisationsinstanzen für die Entwicklung und Förderung von Mädchen und Jungen steigt, ist das Elternhaus in den meisten Fällen nach wie vor die wichtigste Erziehungs- und Bildungsinstanz. Der Zusammenarbeit mit Eltern bzw. Erziehungsberechtigten muss deshalb ein großer Stellenwert zukommen. An vielen Kindertagesstätten und Schulen gelingt diese Vernetzung gut.

Oftmals gestaltet sich der Zugang zu den Eltern jedoch schwierig, insbesondere bei neu zuwandernden Familien: Sprachbarrieren, sich mit schulischen Terminen überschneidende Arbeitszeiten oder Unsicherheit im Umgang mit Institutionen bilden häufig schwer zu überwindende Hemmnisse. Die Senatorin für Kinder und Bildung verfolgt deshalb den Ansatz, über niedrigschwellige Informations- und Bildungsangebote, die in Zusammenarbeit mit Weiterbildungseinrichtungen entwickelt werden sollen, den Kontakt auch zu den Eltern herzustellen, die bislang nicht erreicht werden konnten. Entsprechende Module zu Fragestellungen, wie z. B. „Wie unterstütze ich mein Kind beim Lernen?“, „Was für Bildungsangebote gibt es außerhalb der Schule?“ oder „Wie geht es nach der Schule weiter?“ sollen in den nächsten zwei Jahren modellhaft erprobt und anschließend mit Blick auf ihren Erfolg ausgewertet werden.

#### Fortbildung

Die vom Landesinstitut für Schule (LIS) durchgeführten Fortbildungen sind Unterstützungsmaßnahmen zur Gewährleistung der Sicherung und Weiterentwicklung der pädagogischen und fachlichen Kompetenzen der Lehrkräfte, der nachhaltigen Entwicklung ihres Unterrichts sowie ihrer Fähigkeit, an Schulentwicklungsprozessen mitzuwirken (§ 2 Lehrerfortbildungsverordnung).

Die Inhalte der mit dem Landesinstitut zu konzipierenden Fortbildungsveranstaltungen haben einen Schwerpunkt in den Kernbereichen des Konzepts zur Qualitätsoffensive, nämlich in der Sprachförderung sowie in der Stärkung der Unterrichtsentwicklung in ihrer Fachlichkeit.

Entsprechende Angebote werden nicht nur für Lehrkräfte, sondern für alle an Schulen Beschäftigten entwickelt und bereitgestellt. Dabei zeigt sich, dass die Schulen ein zunehmend geringes Interesse an zentralen Fortbildungen haben und stattdessen Fortbildungen reklamieren, die sich konkret auf die Handlungsbedarfe der einzelnen Schulen beziehen. Insofern kommt schulinternen Maßnahmen, die auf die Schul- und Unterrichtsentwicklung zielen, ein besonderer Stellenwert zu, wie z. B. die Unterstützung der Fachkonferenzen in ihrer fachlichen Unterrichtsentwicklung.

Ein weiterer besonderer Schwerpunkt kommt Fortbildungsveranstaltungen im Rahmen der Digitalisierungsstrategie zu. Dieser Aspekt ist im Rahmen der Deputationsvorlage „Bremer Strategie: Digitalisierung in der Schule“ dargelegt.

Die in der Lehrerbildung anzustrebende Weiterentwicklung der Angebotsformate ist bei der Konzeption von Angeboten der Lehrerfortbildung besonders bedeutsam, um ihre Wirksamkeit zu erhöhen. Dies gilt zum einen für umfassende Zertifikatsfortbildungen, in denen Lehrkräfte und pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in umfangreichen Qualifizierungsmaßnahmen zu Coaches, Medienberatern und Multiplikatoren fortgebildet werden. Zum anderen betrifft dies auch neue online basierte Fortbildungsangebote, mit denen zeit- und ortsunabhängige Angebote generiert werden können, auf die ein großer Teilnehmerkreis flexibel zugreifen kann.

Die zentrale Rolle, die Schulleitungen für die Qualitätsentwicklung an Schulen und das jeweilige Schulentwicklungsprogramm spielen, gilt auch für die Umsetzung systematischer, verbindlicher und strukturierter Lehrkräftefortbildung: Bei Qualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen müssen sie entsprechend vorbereitet und unterstützt werden, damit sie die jeweilige Schulentwicklung effektiv unterstützen können.

Unterricht durch Lehrkräfte ohne die entsprechende Fakultas

Der Mangel an Lehrkräften mit einer bestimmten Fakultas macht es derzeit für viele Schulen nicht möglich, auf fachfremden Einsatz von Lehrkräften zu verzichten. Im Rahmen der Schul- und Unterrichtsentwicklung muss die Begleitung beim Einsatz fachfremder Lehrkräfte ein wichtiger Bestandteil des schulinternen pädagogischen Konzepts sein, indem diese etwa verstärkt in die fachdidaktische Diskussion der schulinternen Fachgruppen eingebunden werden sowie im Einsatz kollegial begleitet werden (Mentoring).

Grundsätzlich bleibt es bei dem Ziel, den fachfremden Einsatz möglichst zu vermeiden. Gleichzeitig kann in bestimmten Fächern aufgrund der derzeitigen Personalsituation nicht auf fachfremden Einsatz von Lehrkräften vollkommen verzichtet werden. Neben der schulinternen Unterstützung werden zudem für die Lehrkräfte, die fachfremd unterrichten, entsprechende Qualifizierungsangebote des LIS angeboten. Für das Schuljahr 2017/2018 werden Qualifizierungsmaßnahmen u. a. für die Fächer Mathematik, Physik und Chemie sowie für Sport, Musik und Religion durchgeführt.

Im Rahmen der Deputationsvorlage zum Personalentwicklungskonzept der Senatorin für Kinder und Bildung wird dargestellt, wie die zukünftige Personalbedarfsplanung dazu führen soll, dass ausreichend Lehrkräfte mit zweitem Staatsexamen schulart-, lehramts- und fächerspezifisch eingestellt werden können bzw. dass entweder durch eine intelligente Steuerung an den Nahtstellen oder durch eine Anpassung der Ausbildungskapazitäten in der ersten und zweiten Phase genug Lehrkräfte in den Schulen zur Verfügung stehen. Somit kann dann auch der fachfremde Unterrichtseinsatz reduziert werden.

#### Begabungsförderung

Der letzte IQB-Bildungstrend hat gezeigt: Die Anzahl der Schülerinnen und Schüler, die nicht den Regelstandard erreichen, ist zu groß. Gleichzeitig ist die Zahl der prinzipiell leistungsstärkeren Schülerinnen und Schüler zu gering. Für den Ausbau der Leistungsfähigkeit des Schulsystems ist es deshalb wichtig, nicht nur die leistungsschwächeren Schülerinnen und Schüler in den Blick zu nehmen, sondern alle Schülerinnen und Schüler bestmöglich und individuell zu fördern, damit jede/jeder die Möglichkeit hat, ihre/seine Potenziale zu entdecken und zu entfalten. Dies gilt eben auch für die Potenziale besonders leistungsstarker Schülerinnen und Schüler.

Ausgehend von dem Projekt „Hochbegabung inklusive“ (Kooperation Karg, Oberschule Koblenzer Straße, Gesamtschule [GS] Pfälzer Weg), das 2014 abgeschlossen wurde, soll es nun (wahrscheinlich mit konzeptioneller Unterstützung der Karg-Stiftung) weitere Standorte (Verbünde Kita–Grundschule–weiterführende Schule) mit dem Schwerpunkt Begabungsförderung geben. Bremen nimmt damit teil am BMBF-Projekt (Bundesministerium für Bildung und Forschung) zur Begabungsförderung, bei dem seitens des Bundes die Schulen bei der konzeptionellen Arbeit unterstützt und evaluiert werden. Die Länder haben im Gegenzug dafür Sorge zu tragen, dass die Schulen die Ressourcen für die jeweiligen Umsetzungen erhalten, eine Netzwerkstruktur aufgebaut wird und Fortbildungen durchgeführt werden.

Mit Beginn des Schuljahres 2017/2018 haben drei Schulverbünde in der Stadtgemeinde Bremen und ein Schulverbund in der Stadtgemeinde Bremerhaven damit begonnen, durchgängige Konzepte zu entwickeln. Unterstützt werden sie dabei durch eine Koordination, die den Schulentwicklungsprozess eng begleitet sowie ein umfangreiches Fortbildungsprogramm. Im Rahmen der Bund-Länder-Initiative wird ein Verbund wissenschaftlich begleitet und evaluiert.

Geplant ist, dass in jedem Jahr weitere Verbünde hinzukommen, bis alle Grund- und weiterführende Schulen in Maßnahmen zur Begabungsförderung eingebunden sind.

#### Eigenständigkeit der Schule

Steuerung und schulaufsichtliches Handeln berücksichtigen die Eigenverantwortung der Schulen, die rechtlich verankert und für den Bereich der berufsbildenden Schulen seit mehreren Jahren ausgestaltet ist. Die Festlegung, dass Schule eine „eigenständige pädagogische Einheit“ § 9 Bremisches Schulgesetz [BremSchulG] ist, macht es ihr in der Ausgestaltung des Unterrichts sowie des übrigen Schullebens möglich, eine eigene Entwicklungsperspektive einzunehmen, die in pädagogischer und sozialer Verantwortung die Interessen der Schülerinnen und Schüler unter Nutzung der Freiräume der Schule ermöglicht und individuell angemessene Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet. Die Verantwortung für ihre Qualitätsentwicklung liegt bei der Schule unter Berücksichtigung ihrer Herausforderungen und ihres Umfelds.

Der eigenverantwortliche Umgang mit pädagogischen Fragen in Begleitung der Schulaufsicht und unter zu Hilfenahme des Unterstützungssystems ist notwendig (siehe oben).

Auf dieser Grundlage führt die Senatorin für Kinder und Bildung im Jahr 2017 ein Projekt zur Konsolidierung und Weiterentwicklung der stadtbremischen Oberschulen durch. Das Projekt mit dem Titel „Kooperative Steuerung der Oberschulentwicklung“ erprobt im Rahmen des Senatsprogramms „Zukunftsorientierte Verwaltung (ZOV)“ neue, kooperative Mechanismen der Problemanalyse und Entscheidungsvorbereitung. In der Projektsteuerung wie auch in den Arbeitsgruppen sind Vertretungen der Schulleitungen und der Senatorin für Kinder und Bildung gleichermaßen vertreten.

Ziel ist auf strategischer Ebene, die Kompetenz der Schulen selbst in die Steuerung der Schulentwicklung einzubeziehen und die Schulen in ihrer Eigenverantwortlichkeit zu stärken. Inhaltlich zielt das Projekt auf vier gemeinsam identifizierte „Entwicklungszonen“: Klärung und Stärkung des Selbstverständnisses der Schulart Oberschule als zentralem Element von Schulreform und Inklusion, Unterrichtsentwicklung und Leistungsorientierung, Personalgewinnung und Personalentwicklung, Rollenklärung und Aufgabenwahrnehmung auf den verschiedenen Ebenen schulischer Leitung, der Schulaufsicht, der ministeriellen Steuerung sowie des Unterstützungssystems. Die verfahrensmäßigen und inhaltlichen Ergebnisse des Projekts werden zu Beginn des Jahres 2018 zur Verfügung stehen.

#### Klassenleitung

Die Wahrnehmung einer Klassenleitung („Klassenlehrerin/Klassenlehrer“) erfolgt in der Regel durch ausgebildete Lehrkräfte. Ist dies nicht gewährleistet, haben die Schulleitungen dafür Sorge zu tragen, dass die Lehrkräfte schulintern (Mentoring; Entlastung) und extern (Qualifizierung) begleitet werden, um der mit einer Klassenführung einhergehenden Anforderung gerecht zu werden.

#### Referendariat

Die schulinterne Grundlage für die Anleitung und Begleitung der Referendarinnen und Referendare bildet die Ausbildungsordnung mit ihrer Regelung der Hospitation. Für das fachbegleitende Mentoring sind Ressourcen in Form einer geldwerten Vergütung vorgesehen. Das System des Mentoring wird im Rahmen des Personalentwicklungskonzepts auf den Prüfstand gestellt (wichtige Funktion bei der frühzeitigen Personalrekrutierung für den bremschen Schuldienst). Für die Koordination aller an Schulen eingesetzten Referendarinnen und Referendare steht darüber hinaus pro Schule eine Ausbildungscoordination zur Verfügung. Hier greift eine personengebundene Entlastung. Grundsätzlich gilt auch hier, dass dieser Funktion eine wichtige Rolle bei der Personalgewinnung zukommt und konzeptionell weiterentwickelt werden muss. Zusätzlich werden die Referendarinnen und Referendare über die am LIS beschäftigten Fachleitungen begleitet und ausgebildet.

## **2. Abgleich mit den Maßnahmen anderer Länder zur Qualitätsentwicklung**

Die Ergebnisse der letzten Schulleistungsstudie zeigen deutlich, dass es einigen Ländern gelungen ist, eine deutliche Steigerung der Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler zu erreichen. Zu diesen Ländern gehören auch Hamburg als Stadtstaat und Schleswig-Holstein. Bei den Ergebnissen des IQB-Bildungstrends ist deutlich geworden, dass die Schulleistungsergebnisse von Hamburger Schülerinnen und Schülern sich seit der letzten Erhebung vor fünf Jahren deutlich verbessert haben. Es wurden deshalb bereits intensive Arbeitsgespräche mit Vertreterinnen und Vertretern der Hamburger Bildungsverwaltung über die Entwicklung in Hamburg geführt, um zu klären, welche der dort eingeführten Maßnahmen als Modell für die Steigerung der Leistungsfähigkeit an Bremer Schulen übernommen werden können. Mit Schleswig-Holstein wurden ebenfalls Gespräche unter der Fragestellung geführt, inwiefern in Bremen Strukturen und Instrumente entwickelt werden müssen, die es den Schulen ermöglichen, die Arbeit an der Schul- und Unterrichtsentwicklung zielgerichtet zu intensivieren. Die Gespräche mit Vertreterinnen und Vertretern aus Hamburg und Schleswig-Holstein bezogen sich im Kern auf die Bereiche

- Stärkung der Fachlichkeit,
- Stärkung und Nutzung eines Monitoringsystems,
- Verantwortungsstrukturen bei Schulaufsicht und Schulleitungen.

## Stärkung der Fachlichkeit

Mit der Einführung der Oberschule ist das System der Jahrgangseleitungen in Bremen konsequent ausgebaut worden. Dieser Strategie lag die Idee zugrunde, dass die innere Differenzierung und der Fördergedanke verbunden mit einer dauerhaften sozialen Bindung vor dem Hintergrund einer leistungsheterogenen Schülerschaft konsequent in der neuen Schulart umgesetzt werden sollten. Damit hatte die Schulentwicklung prioritär einen pädagogischen Fokus, die fachliche und fachdidaktische Entwicklung bezog sich damit im Schwerpunkt auf den Jahrgang.

In allen vergleichenden Leistungsmessungen ist Bremen immer wieder attestiert worden, durch die Schulstruktur zwar eine wirksame Antwort auf die Gerechtigkeitsproblematik gefunden zu haben, allerdings die Leistungsproblematik – zu wenige Schülerinnen und Schüler erreichen den Regelstandard und die Leistungsspitze ist insgesamt zu gering – noch nicht in den Griff bekommen zu haben. Die Schülerleistungen haben sich seit 2000 deutlich gesteigert, sie sind aber im Ländervergleich immer noch nicht hinreichend.

Die Ergebnisse der Bildungsforschung zeigen u. a., dass eine starke Fachlichkeit in den Schulen eine wesentliche Gelingensbedingung ist für eine adäquate Unterstützung der Schülerinnen und Schüler; fachliche Unterrichtsentwicklung ist zentral für die Bearbeitung der Leistungsproblematik.

Schleswig-Holstein und Hamburg haben auf die Stärkung der Fachlichkeit gesetzt. Insbesondere sind in beiden Ländern die Fachkonferenzen in ihrer Bedeutung für die Qualitätsentwicklung gestärkt worden, sie werden durch Schulaufsicht und Fortbildungsinstitute in ihrer Arbeit unterstützt.

## Stärkung und Nutzung eines Monitoringsystems

Die Nutzung von Leistungsdaten von Schülerinnen und Schülern ist die Voraussetzung für eine rationale und evidenzbasierte Steuerung des Systems. Die Leistungsproblematik ist nur dann zu bearbeiten, wenn Klarheit darüber herrscht, an welchen Stellen im System sich Leistungsschwierigkeiten ergeben. Dafür ist es aber notwendig, dass Leistungsdaten systematisch erhoben werden und von den Schulen sowie der Schulaufsicht ausgewertet und durch darauf bezogene Maßnahmen begleitet werden.

Bremen hat kein entfaltetes Monitoringsystem. Es werden Daten zur Diagnostik des vorschulischen Sprachförderbedarfs erhoben, die Grundschulen beteiligen sich in einem Fach an VERA 3, die weiterführenden Schulen entsprechend an VERA 8. Am Ende der Sekundarstufe I und der Sekundarstufe II gibt es in Bremen standardorientierte zentrale Abschlussprüfungen. Die Daten für die Abschlussprüfungen in der Sekundarstufe werden zwar systematisch mit Werten für Schule und Klasse sowie für das Land der Schulaufsicht zur Verfügung gestellt, und auch für die VERA(3 und 8)-Auswertung wird eine Zusammenstellung der schulbezogenen Daten für die Schulaufsicht erstellt. In der Realität haben allerdings die dabei erhobenen Daten einen konstatierenden Charakter, d. h. sie liegen zwar in einer Form vor, die die Controllingfunktion ermöglicht, aber sie werden nicht eingepflegt in ein übergreifendes Monitoringsystem. Darüber hinaus ist in den Schulen die Akzeptanz, z. B. von VERA 3, sehr schlecht, das Instrument wird kaum zur Unterrichtsentwicklung genutzt. Es ist zu vermuten, dass durch die fehlende fachliche Verantwortung vor Ort dies auch bei VERA 8 ähnlich sein wird.

Schleswig-Holstein und Hamburg sind im Handlungsfeld Bildungsmonitoring deutlich weiter entwickelt. Schleswig-Holstein nutzt im Gegensatz zu Bremen noch VERA 6 und professionalisiert die Nutzung der zentralen Abschlussprüfungen am Ende der Sekundarstufe I. Diese werden z. B. in Schleswig-Holstein pilotiert und fachdidaktisch begutachtet. Es erfolgt im Anschluss eine Vollerhebung, eine statistische Aufbereitung und eine Veröffentlichung. Die Schulen erhalten Übungsmaterialien sowie darauf bezogene Fortbildungen. Schulleitungen fühlen sich deshalb verantwortlich und setzen in den Klassen entsprechend qualifiziertes Personal ein. Damit hat Schleswig-Holstein eine Systematik in 3, 6, 8 und 10 eingeführt.

Hamburg verfährt noch umfassender: Mit der Mischung aus VERA und KERMIT („Kompetenzen ermitteln“) liegt ein fast lückenloses Erfassungssystem als summative Evaluation vor (Maßnahmen in 2 (Ermittlung von Förderbedarf), 3 (Lernstand und Zwischenbilanz der Kompetenzen), 5 (Lernausgangslagenuntersuchung), 7 (Zwischenbilanz der Kompetenzen), 8 (Lernstand), 9/10 (Kompetenzermittlung zum Ende der Regelschulzeit). Darüber hinaus wird vorschulisch der Sprachförderbedarf

getestet und im Fall eines Förderbedarfs wird die Schulpflicht vorgezogen und es findet eine systematische Sprachförderung statt. Die Schulen erhalten innerhalb von ein bis zwei Monaten eine Rückmeldung zu den Testungen, und zwar schüler-, klassen- und schulbezogen. Die Tests werden von Testleitungen durchgeführt und extern ausgewertet. Die Schulaufsicht erhält eine auf ihre Arbeit (Controlling) abgestimmte Form der Zusammenfassung der Ergebnisse des Monitorings.

In den jeweiligen Instituten für Qualitätsentwicklung werden die Daten aufbereitet und den Akteuren zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus ist beiden Ländern gemein, dass sie nicht nur eine breite Infrastruktur aufgebaut haben, sondern Aufgaben (im Sinne Zuständigkeit und Verantwortung) konsequent an die Schulleitungen delegieren. Mit den Schulen finden jährlich Bilanzgespräche sowie mit den Schulaufsichten Statusgespräche statt. Beides ist Ausdruck einer etablierten Gelegenheitsstruktur zum Datenfeedback sowie von „Leitplanken“ des Handelns, die den Schulen zwar Verhaltensmaxime, aber keine kleinteiligen Vorschriften geben. Die Vorgaben werden definiert und es ist ein darauf bezogenes Reportsystem etabliert. Zudem haben die Schulen Anspruch darauf, dass im Fall einer Handlungsnotwendigkeit die Garantie einer Unterstützung durch Fortbildungen durch das Landesinstitut besteht: Monitoring-Report-Controlling-Intervention.

#### Verantwortungsstrukturen bei Schulaufsicht und Schulleitungen

Die entscheidenden Stellschrauben im System sind das Datenmonitoring, die Schulaufsicht und die Schulleitungen sowie die Verbindlichen in der Kommunikation zwischen Schulaufsicht und Schulleitung. Bremen hat für die Professionalisierung dieser relevanten Schnittstellen in den vergangenen Jahren zu wenig getan. Ein institutionalisiertes Datenmonitoring wie in Schleswig-Holstein und Hamburg gibt es nicht, die Schulaufsicht besitzt gegenwärtig noch kein hinlängliches Indikatorensystem für die Begleitung und das Controlling der Schulen und die Verantwortungsstruktur im Bereich der Schulleitungen ist noch weiter auszubauen (siehe oben).

Um hier eine Rollenklarheit herzustellen, hat Schleswig-Holstein eine Zuständigkeitsmatrix entworfen, die die Aufgaben der unterschiedlichen Player beschreibt und damit die Glieder der Verantwortungskette klar definiert.

Die Gespräche mit Vertretern der beiden Länder haben deutlich gemacht, dass eine Schulaufsicht, die auf eine systematische Datenlage zugreifen kann, Qualitätsentwicklung des Unterrichts wirksam unterstützen kann; eine solche Schulaufsicht hat die Schulleitungen als Partner mit gesteigerter Verantwortlichkeit. Das Verhältnis definiert sich über klare zeitliche Rituale, inhaltliche Indikatoren sowie ein Controllingsystem.

Beide Länder weisen den Schulleitungen wesentlich mehr Verantwortung im System zu (z. B. Mitverantwortung der Schulleitung für die thematischen Setzungen bei Dienstbesprechungen). Allerdings ist die darauf bezogene Steuerung bzw. das Verhältnis zur Administration unterschiedlich.

Die Gespräche in Hamburg und Kiel bildeten den Auftakt zu einem Qualitätsentwicklungsprozess, der künftig auch noch um die Ergebnisse der Evaluation angereichert werden soll. Die drei Themen werden in weiteren Gesprächen mit den beiden Ländern weiter präzisiert.

Auf der Ebene des Schulausschusses der Kultusministerkonferenz (KMK) haben die drei Stadtstaaten zudem eine gemeinsame Arbeitsstruktur in Fragen der Qualitätsentwicklung von Schulen und Unterricht verabredet.