

**Mitteilung des Senats vom 11. Juli 2006**

**Zwischenstand und Perspektiven der Eigenverantwortung der Schulen des Landes Bremen**

Der Senat übermittelt der Bürgerschaft (Landtag) den beigefügten Bericht „Zwischenstand und Perspektiven der Eigenverantwortung der Schulen des Landes Bremen“ mit der Bitte um Kenntnisnahme.

Der Senator für Bildung und Wissenschaft

14. Juni 2006

**Zwischenstand und Perspektiven für eine Weiterentwicklung der Eigenverantwortung der Schulen des Landes Bremen<sup>1)</sup>**

	Inhalt	
<b>A. Problem</b>		2
A.1 Eigenverantwortung als Qualitätsverbesserungsstrategie		2
A.2 Abgrenzung der Begriffe		3
A.3 Qualität sichern und entwickeln		3
A.4 Verstärkte Eigenverantwortung für Schulen		3
<b>B. Sachstand</b>		4
B.1 Bestehende rechtliche Rahmenbedingungen		4
B.1.1 Pädagogische Eigenverantwortung		4
B.1.2 Personelle Eigenverantwortung		4
B.1.3 Organisatorische Eigenverantwortung		5
B.1.4 Finanzielle Eigenverantwortung		5
B.1.5 Verantwortung der Schulleitung		6
B.1.6 Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung		6
B.2 Strukturelle Voraussetzungen als Grundlage für verstärkte Eigenverantwortung der Schulen		6
B.2.1 Voraussetzungen auf der systemischen Ebene		6
B.2.1.1 Das Projekt PIQuE und die strategische Rahmenplanung für die Qualitätsentwicklung der Schulen im Land Bremen		6
B.2.1.2 Orientierungsrahmen für Schulqualität		8
B.2.1.3 Arbeitsplanung und Schulprogramm		8
B.2.1.4 Interne Evaluation und Externe Evaluation		9

1) Die in diesem Bericht dargestellten Prinzipien und Sachverhalte (Teile A und B) gelten uneingeschränkt für das Land Bremen. Die im Teil C vorgeschlagene Lösung einer Weiterentwicklung der Eigenverantwortung von Schule ist eine Planung für die Stadtgemeinde Bremen. Für Bremerhaven wird sie als Empfehlung verstanden, ein ähnliches Vorgehen zu planen.

B.2.2	Voraussetzungen auf der schulischen Ebene/Qualitätsprojekte	10
B.2.2.1	Projekt „schule+partner“ (s+p)	10
B.2.2.2	Projekt „Lehrer im Team“ (LiT)	11
B.2.2.3	Projekt „Den Qualitätsverbesserungsprozess gestalten“ (QVP)	11
B.2.2.4	Projekt „Schule macht sich stark“ (SMS)	12
B.2.2.5	Projekt „Weiterentwicklung beruflicher Schulen zu regionalen Berufsbildungszentren“ (ReBiz I/II)	12
<b>C.</b>	<b>Lösung</b>	17
C.1	Verstärkte Eigenverantwortung für berufliche Schulen und Sekundar-II-Zentren	17
C.1.1	Stärkung der pädagogischen Eigenverantwortung	17
C.1.2	Stärkung der personellen Eigenverantwortung	18
C.1.3	Stärkung der organisatorischen Eigenverantwortung	19
C.1.4	Stärkung der finanziellen Eigenverantwortung	19
C.2	Vorbereitung für eine verstärkte Eigenverantwortung für allgemein bildende Schulen	20
C.3	Rechenschaftslegung	22

## A. Problem

### A.1 Eigenverantwortung als Qualitätsverbesserungsstrategie

Die Ergebnisse der Schulleistungsstudien Pisa, PIRLS/IGLU und eingeschränkt TIMSS haben den Schulen im Land Bremen im nationalen, aber auch im internationalen Qualitätsvergleich einen Rückstand bescheinigt und offen gelegt, dass Verbesserungen im pädagogischen und im organisatorischen Bereich notwendig sind. Die Gesamtanalyse der Ergebnisse aus Pisa, PIRLS/IGLU hat gezeigt, dass Länder mit erfolgreichen und wirksamen Schulen ihr Bildungskonzept nicht in erster Linie von den Rahmenbedingungen des Lehrens und Lernens (Inputsteuerung), sondern von den gewünschten Ergebnissen der Lehr- und Lernprozesse (Outputsteuerung) her organisieren. Diese outputorientierte Steuerung der Schulsysteme ist in der Regel verbunden mit Formen der Dezentralisierung und definierten Gestaltungs- und Entscheidungsspielräumen für Prozesse in den Einzelschulen. Wird dieser nachgewiesene Wirkungszusammenhang zwischen Leistungsorientierung und Selbstverantwortung anerkannt, dann gilt es, bereits initiierte Maßnahmen zur inneren Reform der Schulen, wie z. B.

- die ergebnisorientierte Ausrichtung verbindlich geltender Bildungsziele (Bildungsstandards, Rahmenpapier für Qualitätsentwicklung) und
- die eingeführten Instrumente (Vergleichsarbeiten, Jahresplanung), die den Stand der Zielerreichung nachweisen,

zu verbinden mit Maßnahmen einer strukturellen Reform im Sinne eines Gesamtkonzeptes zur nachhaltigen Qualitätsverbesserung von Unterricht und Schule. Dafür ist entscheidend,

- die Eigenverantwortung der Schulen zu stärken und die Rahmenbedingungen für die Umsetzung festzulegen und
- den Handlungsrahmen der Schulaufsicht sowie der Beratungs- und Unterstützungssysteme zu klären,

vor allem aber auch,

- die prozessbezogenen Qualitätsbereiche „guter Schule“ (Orientierungsrahmen Qualität) bei Unterrichts- und Schulentwicklung (Schulprogrammarbeit//interne/externe Evaluation) zu beachten.

Vor dem Hintergrund eines solchen Gesamtkonzeptes erfüllt die Erweiterung der Eigenverantwortung von Einzelschulen keinen Selbstzweck, sondern ist Bestandteil einer nachhaltigen Qualitätsverbesserung der Schulen und des Unterrichts.

#### A.2 Abgrenzung der Begriffe

Unter dem Stichwort „Autonomie der Schule“ wird seit Beginn der 1990er Jahre verstärkt versucht, unterschiedliche Ansätze von Schulentwicklung zu diskutieren und diese für geeignete Modelle von Schulreformen nutzbar zu machen. Im Zuge dieser bundesweiten Debatte wurden und werden die Begriffe „Selbstständigkeit“, „Selbstverantwortung“, „Selbstverwaltung“, „Eigenständigkeit“ u. a. vielfach synonym verwendet, jedoch in der Regel ohne hinreichende inhaltliche Differenzierung und Konkretisierung. Der Begriff Autonomie bedeutet das Recht und die Fähigkeit, sich nur dem eigenen Gesetz, nicht aber dem eines anderen zu beugen. Der Begriff wird heute noch, allerdings überwiegend juristisch verwendet und meint in der Sprache des Verwaltungsrechts die Befugnis einer juristischen Person des öffentlichen Rechts, ihre Angelegenheiten durch den Erlass von Rechtsnormen selbst zu regeln. Dies trifft auf Schulen nicht zu, sondern es geht vielmehr um die Erweiterung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen mit dem Ziel der Verbesserung und Sicherung der Qualität von pädagogischer Arbeit. Für diesen Weiterentwicklungsprozess wird deshalb zukünftig der Begriff der Eigenverantwortung verwendet.

#### A.3 Qualität sichern und entwickeln

Der Kern der Überlegungen zur Erweiterung der Eigenverantwortung von Schulen richtet sich auf deren qualitative Weiterentwicklung. Die Herausforderung besteht insbesondere darin, ein Höchstmaß an Qualität mit einem ebenso hohen Maß an Effektivität und Effizienz innerhalb deutlich erweiterter Gestaltungsrahmen zu verbinden.

Um verlässliche Aussagen über den Stand der Qualität auf Unterrichts-, Schul- aber auch Systemebene treffen zu können, sind eindeutige und verständliche Zielfestlegungen (SOLL) sowie Messungen der Zielerreichung (IST) notwendig. Aus den Ist-Soll-Vergleichen können dann für jede Ebene Stärken und Schwächen identifiziert und damit Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung abgeleitet werden.

Auf der Ebene von Unterricht und Erziehung sind hierfür die Lehrpersonen und die Betreuungskräfte verantwortlich, auf Schulebene die Schulleitung und auf Systemebene der Senator für Bildung und Wissenschaft, gegebenenfalls unter Zuhilfenahme von Einrichtungen der Bildungsforschung.

Demnach sind die Grundlagen zu schaffen für ein kohärentes, effektives Qualitätsentwicklungssystem, das auf definierten und vereinbarten Zielen basiert und regelmäßige Prüfungen der erreichten Anforderungen sowie Ergebnisorientierung und Rechenschaftspflicht der Beteiligten vorsieht.

Zu den einzuleitenden bzw. fortzuschreibenden Prozessen auf dem Weg zu einer verstärkten Eigenverantwortung der Schulen gehören unverzichtbar die Institutionalisierung und Professionalisierung der Schul- und Unterrichtsentwicklung im Kontext von Schulprogrammarbeit. Nachhaltige Personalentwicklung auf den Ebenen von Leitung und Management wie auf der Ebene der Teamstrukturen einer Schule dient der kontinuierlichen Sicherung der Entwicklungsziele.

#### A.4 Verstärkte Eigenverantwortung für Schulen

Im Zusammenhang mit der Frage, inwieweit eine verstärkte Eigenverantwortung zur Verbesserung der Unterrichts- und Schulqualität beiträgt, werden in der Regel folgende Verantwortungsbereiche fokussiert:

- Eigenverantwortung in Bezug auf pädagogische Entscheidungsprozesse,
- Eigenverantwortung in Bezug auf personelle Entscheidungsprozesse,
- Eigenverantwortung in Bezug auf die schulinternen Organisationsstrukturen,
- Eigenverantwortung in Bezug auf die finanzielle Ressourcenverwendung.

Diese Bereiche werden bisher in Teilen zentral gesteuert. Sie sollten für Schulen, die bereit sind, für ihre Qualität eigenverantwortlich Sorge zu tragen und „Profilbildung“ zu betreiben, dezentralisiert werden. Dazu bedarf es der Rahmenseetzungen, Instrumente und Strukturen, die sicherstellen, dass Schulen die erweiterte Eigenverantwortung im Sinne der Qualitätsverbesserung von Unterricht und Lernen nutzen.

## **B. Sachstand**

### **B.1 Bestehende rechtliche Rahmenbedingungen**

Das bremische Schulrecht versetzt die Schule bereits in seiner Fassung von 1994 in den Status einer eigenständigen, sich selbst verwaltenden pädagogischen Einheit. Die fachaufsichtlichen Befugnisse sind begrenzt; im Vordergrund stehen Beratung und Unterstützung der Schulen. Die Schulen können die ihnen zur Verfügung gestellten Mittel selbst bewirtschaften und mit Zustimmung der Stadtgemeinde in diesem Rahmen Rechtsgeschäfte abschließen und Verpflichtungen eingehen. Die Qualität der schulischen Arbeit ist durch interne und externe Evaluation zu sichern.

#### **B.1.1 Pädagogische Eigenverantwortung**

Jede Schule ist eine eigenständige pädagogische Einheit, die sich nach Maßgabe des Bremischen Schulgesetzes und des Bremischen Schulverwaltungsgesetzes selbst verwaltet (§ 9 Abs. 1 Satz 1 BremSchulG). Dieses Handlungsgebot wird durch Rechts- und Verwaltungsvorschriften sowie durch Entscheidungen der Schulbehörden gesteuert (§ 22 Abs. 1 BremSchVwG). Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften dürfen die schulische Eigenständigkeit nur insoweit einschränken, als es zur Förderung und Sicherung der Gleichwertigkeit im Bildungswesen und der Chancengleichheit der Schülerinnen und Schüler erforderlich ist (§ 22 Abs. 2 Satz 1 BremSchVwG).

Die verfassungsrechtlich gebotene Steuerung durch Rechtsverordnungen belässt der Einzelschule die Möglichkeit, individuelle Abweichungen zu beschließen (§ 22 Abs. 2 Satz 2 und 3 BremSchVwG).

Auch im Rahmen von Ziel- und Leistungsvereinbarungen kann die Schule durch die jeweilige Schulbehörde in verfassungsrechtlich möglichem Umfang von diesen Vorschriften entpflichtet werden (§ 22 Abs. 3 BremSchVwG).

Die Schulen sind aufgefordert, eine eigene Entwicklungsperspektive herauszuarbeiten; das so zu entwickelnde Profil soll durch ein Schulprogramm gestaltet und fortentwickelt werden (§ 9 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 BremSchulG).

In Umsetzung dieser Gesetzesintention geben z. B. die schulstufenspezifischen Bildungspläne mit Kerninhalten, fachlichen Zielen und didaktischen Grundlagen nur den Rahmen für die Unterrichtsarbeit vor. Die Schulen sind dabei aufgefordert, schulinterne Curricula zu gestalten, fächerübergreifend zu unterrichten sowie die Schulprogramme weiterzuentwickeln. Die Schulen (Sek. I) können durch Beschluss der Schulkonferenz auf Vorschlag der Gesamtkonferenz von der Regelstundentafel zur Flexibilisierungsstundentafel wechseln, d. h. fachliche Profile herausbilden, epochal unterrichten etc. Die konkret ausgestalteten schulinternen Flexibilisierungsstundentafeln sind bis auf Weiteres der Fachaufsicht zur Kenntnis zu geben (Bestimmungen zum Umgang mit den Stundentafeln der allgemein bildenden Schularten der Sekundarstufe I).

Die aufsichtlichen Befugnisse müssen so gehandhabt werden, dass die Eigenverantwortung der Schule so weit wie möglich gewahrt bleiben. Aufsichtliche Maßnahmen müssen die Schulen positiv in der Wahrnehmung von Eigenverantwortung unterstützen (§ 12 Abs. 4 und § 8 Abs. 1 BremSchVwG).

#### **B.1.2 Personelle Eigenverantwortung**

Einstellung und Beförderung sind Sache der Anstellungskörperschaften (§ 8 BremSchVwG). Faktisch wird jedoch bei bis zu 50 %

der zu besetzenden Stellen nach dem Votum der jeweiligen Schulleiterin oder des Schulleiters entschieden, die oder der regelhaft an den Auswahlgesprächen teilnimmt.

### B.1.3 Organisatorische Eigenverantwortung

Die Schule ist eine nicht rechtsfähige Anstalt des stadtgemeindlichen Schulträgers (§ 21 Abs. 1 Satz 1 BremSchVwG). Die Schulen können jedoch auf der Grundlage einer allgemeinen Zustimmung, die die Stadtgemeinden erteilt haben, im Rahmen der ihnen zur Verfügung gestellten Mittel Rechtsgeschäfte mit Wirkung für die jeweilige Stadtgemeinde abschließen und für sie im Rahmen dieser Mittel Verpflichtungen eingehen oder Nutzungsverträge über ihre Räume oder ihr Grundstück abschließen.

Darüber hinaus kann sich jede Schule eine Satzung geben, durch die sie sich vom Gesetz abweichende schulindividuelle Entscheidungsstrukturen geben kann. Die Satzung bedarf der Zustimmung von jeweils zwei Dritteln der Gesamtkonferenz und der Schulkonferenz und außerdem der Genehmigung des Senators für Bildung und Wissenschaft. Auf die Genehmigung besteht ein Anspruch, wenn die Satzung demokratischen Prinzipien entspricht, eine angemessene Einflussnahme aller in der Schule vertretenen Personengruppen gewährleistet ist und die staatliche Verantwortung für die Schule nicht beeinträchtigt wird (§ 23 Abs. 2 BremSchVwG).

Nach §§ 9 ff. des Lehrerarbeitszeitaufteilungsgesetzes (BremLAAufG) können Schulen bei der Aufteilung der Arbeitszeit des Lehrpersonals ein Modell erproben, das nicht von den wöchentlichen Unterrichtsverpflichtungen, sondern von den Jahresarbeitszeiten der Lehrpersonen ausgeht. Das Modell, das auf der Grundlage der gesamten der Schule zur Verfügung stehenden Arbeitszeit die Zeiten für Unterricht, Vor- und Nachbereitung, Kooperation, Schulentwicklung und Schulorganisation sowie für Fortbildung enthalten muss, bedarf der Genehmigung des Senators bzw. des Magistrats. Nach einem Jahr der Umsetzung des Modells verfasst die Schule einen Erfahrungsbericht (BremLAAufG, Abschnitt 3).

### B.1.4 Finanzielle Eigenverantwortung

Die Schule bewirtschaftet die ihr überlassenen Mittel selbst. Zu diesem Zweck hat sie einen Beauftragten für den Haushalt zu bestellen (§ 21 Absatz 1 BremSchVwG). Die Schule muss durch ein geeignetes Bewirtschaftungsverfahren sicherstellen, dass das verfügbare Ausgabevolumen nicht überschritten wird und die Mittelbewirtschaftung jederzeit überprüfbar ist. Die Rechtsgeschäfte im Rahmen der Selbstbewirtschaftung dürfen nur mit dem Ziel der Erfüllung des Auftrags der Schule abgeschlossen werden (§ 21 Abs. 2 BremSchVwG). Zudem ist eine vom Schulleiter oder von der Schulleiterin unabhängige schulinterne Haushaltsprüfung einzurichten (§ 21 Abs. 3 BremSchVwG).

Die Schulen sollen sich eine eigenständige wirtschaftliche Organisation aufbauen und erhalten ihre Ausgabemittel zur Selbstbewirtschaftung (§ 4 Abs. 4, § 5 BremSchVwG). Die den Schulen jeweils zugewiesenen Ausgabemittel sind mit der Einschränkung gegenseitig deckungsfähig, dass zugunsten der Ausgaben für Investitionen nur eine einseitige Deckungsfähigkeit aus den konsumtiven Sachausgaben besteht. Die am Ende des Haushaltsjahres von den Schulen nicht verausgabten Mittel werden einer schulbezogenen Rücklage zugeführt. Die Befugnis zur Selbstbewirtschaftung kann durch die zuständigen Behörden entzogen werden, wenn gesetzliche Auflagen nicht erfüllt werden (Verordnung über die Selbstbewirtschaftung von Haushaltsmitteln).

Die Schulen der Stadtgemeinde Bremen bewirtschaften seit zehn Jahren unterschiedliche Budgets eigenständig, unter anderem für die Bereiche Lehr- und Lernmittel, Brekom-Leistungen, Geschäftsbedarf, Inventar und Klassenfahrten.

### B.1.5 Verantwortung der Schulleitung

Schulleiter und Schulleiterin werden ab dem Schuljahr 2006/2007 die Gesamtverantwortung für ihre Schule innehaben. In organisatorischen und wirtschaftlichen Angelegenheiten entscheidet dann er oder sie im Rahmen der grundsätzlichen Beschlüsse der Schulkonferenz (§ 63 Abs. 1 BremSchVwG). Im Bereich der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung hat der Schulleiter oder die Schulleiterin das Letztentscheidungsrecht (§ 63 Abs. 1 BremSchVwG). Der Wahrnehmung der komplexen Aufgaben dient ein umfassendes Delegationsrecht auch auf die einzelnen Lehrkräfte (§ 59 Abs. 2 BremSchulG, § 63 Abs. 5 BremSchVwG). Der Schulkonferenz gegenüber sind Schulleiter oder Schulleiterin berichtspflichtig (§ 23 Lehrerdienstordnung), der zuständigen Schulbehörde gegenüber rechenschaftspflichtig (§ 9 Abs. 4 BremSchulG).

### B.1.6 Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung

Die Schule ist verpflichtet, die Ergebnisse schulischer Arbeit zu sichern und die Qualität von Unterricht und Schulleben systematisch weiterzuentwickeln. Dies erfolgt durch die Schulprogrammarbeit sowie interne und externe Evaluationen (§ 9 BremSchulG). Die interne Evaluation ist Aufgabe der Schule. Die Ergebnisse sind dementsprechend Eigentum der Schule. Die externen Evaluationen werden in der Verantwortung des Senators für Bildung und Wissenschaft durchgeführt. Die Berichterstattung erfolgt an die Schule und den Senator für Bildung und Wissenschaft (§ 13 BremSchVwG).

Zur Standortbestimmung der Schule und zur Diagnose der Fähigkeiten von Schülerinnen und Schülern werden Vergleichsarbeiten am Ende der Jahrgangsstufe 3 und am Ende der Klasse 8 oder Anfang der Klasse 9 (zusammen mit anderen Bundesländern) durchgeführt. Darüber hinaus gibt es Parallelarbeiten, die innerhalb der Einzelschule, aber auch zwischen den Einzelschulen einer Region jeweils abgesprochen werden. Die Abschlüsse in der Sekundarstufe I ebenso wie in den beruflichen Bildungsgängen, die zum Hauptschulabschluss oder zum mittleren Schulabschluss führen, werden über Abschlussprüfungen erreicht. In der 10. Jahrgangsstufe des Gymnasiums gibt es eine Leistungsüberprüfung (Vergleichsarbeiten mit zentraler Aufgabenstellung). Die Versetzung in die 11. Klasse gilt als mittlerer Schulabschluss. 2007 beginnt die zentrale Abiturprüfung mit dem dritten Prüfungsfach.

Jeder Schüler erhält auf Basis der Leistungskontrollen eine Beurteilung seiner Lernentwicklung und Leistung.

Als Zwischenbilanz ist festzuhalten, dass die Schulen im Land Bremen flächendeckend bereits jetzt über ein deutlich höheres Maß an Gestaltungsfreiheit verfügen als in den meisten anderen Bundesländern. Die bestehende Praxis der Eigenverantwortung soll aber in Zukunft weiter ausgebaut werden.

## B.2 Strukturelle Voraussetzungen als Grundlage für verstärkte Eigenverantwortung der Schulen

### B.2.1 Voraussetzungen auf der systemischen Ebene

Qualitätsverbesserung des Schulsystems bedarf eines höheren Maßes an schulischer Eigenverantwortung, eines Steuerungssystems, das den normativen Rahmen und die Standards für die schulische Arbeit festlegt und überprüft sowie eines Systems der Unterstützung und Beratung der Schulen. Dieser Zusammenhang sowie die einzelnen Elemente des Systems werden im Folgenden dargestellt.

#### B.2.1.1 Das Projekt PIQuE und die strategische Rahmenplanung für die Qualitätsentwicklung der Schulen im Land Bremen

Das Projekt PIQuE (Projekt für Innovations- und Qualitätsentwicklung im Bremer Schulwesen) ist vom Senator für Bildung und Wissenschaft im September 2003 eingerichtet wor-



den. In sechs Arbeitsgruppen werden aus PIQuE zentrale Themen der Qualitätsentwicklung bearbeitet und in der Rahmenplanung für die Qualitätsentwicklung der Schulen im Land Bremen zusammengeführt.

Zugleich ist die Rahmenplanung ein Zwischenbericht des PIQuE-Projekts und vor allem eine Orientierung und Planungsgrundlage für die künftigen Entwicklungen des Bremer Schulwesens. Hiermit erfüllt sie auch eine Anforderung nach mehr Zielklarheit und Transparenz, wie sie vor allem von Schulleitungen im Land Bremen wiederholt an die senatorische Behörde herangetragen worden ist.

Die Rahmenplanung dient der

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

Der dargestellten Steuerungsphilosophie liegt die folgende Annahme zugrunde: Um eine Qualitätsverbesserung des Schulsystems durch Unterrichts- und Schulentwicklung zu erreichen, braucht die Einzelschule ein höheres Maß an Gestaltungsmöglichkeit und Eigenverantwortung. Um die erweiterten Freiräume verantwortlich wahrzunehmen, müssen die Schulen ihre Ziele klären, sich über Schritte und Maßnahmen verständigen, ihre Arbeit evaluieren und ursprüngliche Planungen modifizieren. Ein solches schulinternes Qualitätsmanagementsystem bedarf systematischer Qualifizierung und reflektierter Personalentwicklung. Eigenverantwortlich handelnde Schulen wirken mit bei der Einstellung ihres Personals und verfügen über ein eigenes Budget. Die Übernahme von Verantwortung bedeutet auch, mit den Folgen eigener Entscheidungen umgehen zu müssen. Die eigenverantwortliche Schule ist Teil des öffentlichen Schulsystems, das Durchlässigkeit und Transparenz sichern und Chancengleichheit für alle Schülerinnen und Schüler gewährleisten muss. Deshalb bedarf es eines Steuerungssystems, das den normativen Rahmen für die Arbeit der Schule festlegt und Standards bezüglich der Rahmenbedingungen, der Prozesse und Ergebnisse setzt. Diese Standards müssen in regelmäßigen Abständen überprüft und durch eine externe Evaluation der Arbeit ergänzt werden. Für ihre Arbeit braucht die Schule Unterstützung und Beratung. Auch diese ist durch staatliche Steuerung zu gewährleisten. Dies hat wiederum weitreichende Konsequenzen für die Rolle der Schulaufsicht, die im neuen Leitbild der Schulaufsicht dargelegt sind.

Die Rahmenplanung beschreibt weiterhin detailliert das Ineinandergreifen der Bausteine Unterrichtsentwicklung, Qualitätsmanagement, Personalentwicklung und Ressourcensteuerung. Sie ordnet bestehende Vorhaben und Entwicklungen, die Schulprogrammarbeit mit interner und externer Evaluation in einen systemischen Zusammenhang.

Die Rahmenplanung wird zum Schuljahr 2006/2007 vorliegen. Sie ist in einem Diskussionsprozess mit Schulen, Schüler- und Elternvertretungen, Politik und Verwaltung erörtert und anschließend überarbeitet worden. Zum Sommer 2006 soll die Rahmenplanung als Gesamtstrategie wirksam werden.

### B.2.1.2 Orientierungsrahmen für Schulqualität

Wie andere Bundesländer auch erarbeitet Bremen derzeit einen Orientierungsrahmen für Schulqualität, in dem Qualitätsbereiche, Kriterien und Merkmale beschrieben werden, die gute Schule auszeichnen. Er soll Klarheit über die zu erreichenden Ziele herstellen und so einerseits als Orientierungshilfe für schulinternes Qualitätsmanagement und interne Evaluation zunehmend eigenverantwortlicher Schulen dienen. Andererseits ist er die Grundlage für externe Evaluation wie auch das Controlling durch die Schulaufsicht. Der Orientierungsrahmen wird das zentrale Bezugssystem für die unterschiedlichen Akteure des Bildungswesens sein.

Der Bremer Qualitätsrahmen ist in fünf Qualitätsbereiche untergliedert:

- Input und Kontextmerkmale,
- Lernkultur,
- Schulkultur,
- Schulmanagement,
- Output und Ergebnisse.

Quer zu diesen Qualitätsbereichen liegt in Anlehnung an den Aufbau des Referenzrahmens von Q2E (Qualität durch Entwicklung und Evaluation) der Bereich der Qualitätsentwicklung. Weiterhin orientiert sich der Orientierungsrahmen eng an den Festlegungen aus Niedersachsen, Brandenburg und Berlin.

Die Qualitätsbereiche werden zu Beginn des Schuljahres 2006/2007 auf Ebene der Kriterien und Indikatoren konkretisiert vorliegen. Sie dienen den Schulen bei der Erstellung der Arbeitsplanungen und Schulprogramme. Zunächst können die Schulen sich bei ihrer Schwerpunktsetzung an ausgewählten Kriterien orientieren. Perspektivisch werden alle Bereiche in die schulische Qualitätsverbesserung einbezogen.

### B.2.1.3 Arbeitsplanung und Schulprogramm

Die Jahresplanung und das Schulprogramm sind zentrale Instrumente schulischer Qualitätsentwicklung, die den Qualitätsverbesserungsprozess handhabbar und für alle Beteiligte transparent machen. Im Schulprogramm werden sowohl die längerfristigen Ziele einer Schule als auch konkrete einzelne Vorhaben beschrieben. Zu einem Schulprogramm gehören in der Regel eine Bestandsaufnahme und Bilanz, die wesentlichen Entwicklungsziele und das Leitbild, Arbeitsschwerpunkte mit einer Maßnahmeplanung, eine Fortbildungsplanung sowie die Evaluation der durchgeführten Maßnahmen.

Seit dem Schuljahr 2004/2005 sind alle Schulen dazu verpflichtet, als ersten Schritt auf dem Weg zu einem Schulprogramm (bzw. Qualitätshandbuch für die beruflichen Schulen und Sek.-II-Zentren) eine Jahresplanung zu erstellen, die im Schuljahr 2005/2006 umgesetzt worden ist. Für jede Schulstufe hat die Behörde zwei Schwerpunkte für diese Jahresplanung vorgegeben, die regulär zu den Aufgaben der Schulen in den kommenden Jahren gehören (z. B. die Implementation von Bildungsplänen, die Entwicklung von Fördermaßnahmen, die Vorbereitung auf zentrale Abschlüsse oder auf den Lernfeldbezug in den beruflichen Schulen). Eine solche Jahres- bzw. Arbeitsplanung wird jedes Jahr zur Grundlage der Planungen des kommenden Schuljahres werden und damit jeweils ein zu aktualisierender Teil des längerfristig angelegten Schulprogramms sein. Inhalt der Arbeitsplanung 2006/2007 ist die Fortsetzung der Arbeit an den verbindlichen



Schwerpunkten. Bis zum März 2007 werden die Schulen ihre Schulprogramme erarbeitet haben. Für die beruflichen Schulen und Sek.-II-Zentren ergeben sich zukünftig, entsprechend dem Qualitätszyklus nach Q2E, die verbindlichen Arbeitsschwerpunkte sowohl aus den Ergebnissen einer breit angelegten Soll-Ist-Analyse als auch aus den Ergebnissen der externen Evaluation.

#### B.2.1.4 Interne Evaluation und Externe Evaluation

Evaluation gibt Impulse für die schulische Schulentwicklung und zeigt Ansatzpunkte für notwendige Verbesserungen auf der Grundlage klarer Ergebniserwartungen. Sie stimuliert Qualität und das selbstkorrigierende Vermögen der Schulen. Sie fördert professionelles Qualitätsbewusstsein und damit das Selbstbewusstsein bei Lehrkräften und Schulleitungen. Evaluation ist Ausdruck eines Steuerungssystems, das orientiert, Rahmen vorgibt, Qualitätskriterien festlegt und die Verantwortung im Wesentlichen den Schulen überträgt.

Interne Evaluation dient der systematischen Reflexion der eigenen Ziele und Leistungen und der Verbesserung der schulischen Arbeit. Die Festlegung von klaren Zielen, Qualitätsansprüchen und Qualitätsindikatoren ist Voraussetzung für regelmäßige und erfolgreiche interne Evaluation. Die interne Evaluation sollte sich grundsätzlich auf Prozesse und Ergebnisse der schulischen Arbeit wie im Orientierungsrahmen (siehe oben) beschrieben beziehen. Sie ist ein institutionalisierter fester Bestandteil des Schulprogramms (siehe oben). Ausgehend von der Jahresplanung wird sie somit über den Status von punktuellen Aktivitäten hinausgehen und an Einzelschulen fest verankert sein.

Mit dem Selbstevaluationsinstrument in Schule (SEIS) der Bertelsmann Stiftung werden in Bremen zurzeit allgemein bildende Schulen bei der Bestandsaufnahme und Bilanz sowie bei der Evaluation von Vorhaben im Rahmen ihrer Schulprogrammarbeit unterstützt. Dieses standardisierte Instrument zur schulischen Selbstevaluation bietet den Vorteil, dass weder durch umfängliche Fragebogenkonstruktionen noch durch einen unangemessenen Auswertungsaufwand unverhältnismäßige Arbeitsbelastungen für die Schule entstehen. Zu Prozess- und Ergebnisqualitäten können international und national erprobte Fragebögen für Schüler- und Elternschaft, das Kollegium und Mitarbeiter genutzt werden. Bestandteil der Datenauswertung ist ebenso der Vergleich mit dem Durchschnittswert aus anderen Schulen. Die Schulen können dieses Instrument nutzen, sich aber auch für andere Instrumente entscheiden.

Durch die interne Evaluation gewinnt der Entwicklungsprozess der Schule eine Grundorientierung. Aufsetzend auf die interne Evaluation hilft die externe Evaluation, blinde Flecken zu erkennen. Die interne Evaluation liefert nicht nur eine Datenbasis für die externe Evaluation, sondern schafft ein professionelles Selbstverständnis und ein Wertesystem, das die Ergebnisse der externen Evaluation wiederum für die Schule verarbeitbar macht. Ebenso wie die interne Evaluation basiert die externe Evaluation auf dem gemeinsamen Orientierungsrahmen.

Zu den Informationsgrundlagen für die externe Evaluation zählen das Schulprogramm, die Daten der internen Evaluation, Informationen aus dem Schuldatenblatt und Schülerleistungsdaten (VERA und andere Lernstandserhebungen), Material, das die Schule zur Verfügung stellen möchte, gegebenenfalls Ergebnisse der Schulbegleitforschung etc. Die externe Evaluation erfolgt nicht allein vom Schreibtisch aus:

Die Auseinandersetzung vor Ort, die unmittelbare Begegnung mit den in der Schule Tätigen und die Beobachtung in den Schulen ist notwendig und findet in der Regel an zwei bis drei Tagen in den Schulen statt.

Gegenwärtig werden die Schulen des allgemein bildenden Bereichs durch ein unabhängiges Institut für Schulentwicklung extern evaluiert. Der externe Blick auf die Qualität der Schulen im berufsbildenden Bereich wird im Rahmen des umfassenden Qualitätsmanagementsystems Q2E gesichert. Unter externer Evaluation wird die von außen initiierte und durch externe Evaluatoren durchgeführte Evaluation der Einzelschule verstanden. Externe Evaluatoren sind außenstehende Personen, die nicht der zu evaluierenden Schule und nicht der Bildungsverwaltung angehören. Die Unabhängigkeit der Ausführenden von externer Evaluation ist unabdingbar, deshalb wird sie durch ein Evaluatorenteam, das nicht in die bekannten Hierarchiestrukturen eingebunden ist, im Auftrag der Bildungsverwaltung durchgeführt. In diesem Sinne wird eine klare Aufgabentrennung von Evaluation und Schulaufsicht und von Evaluation und Beratung gewährleistet.

Die Ergebnisse der externen Evaluation werden zuerst den direkt Betroffenen zurückgemeldet. Für den allgemein bildenden Bereich gilt weiter: Nach einer Stellungnahme zum Ergebnisbericht werden die Schulaufsicht und der Senator für Bildung und Wissenschaft als politisch Verantwortlicher in das weitere Berichtswesen einbezogen. Auf der Grundlage der Ergebnisse werden zwischen den evaluierten Schulen und der Schulaufsicht Ziel- und Leistungsvereinbarungen geschlossen, die eine Weiterentwicklung der Subsysteme zum Ziel haben.

#### B.2.2 Voraussetzungen auf der schulischen Ebene/Qualitätsprojekte

Die Bildungslandschaft des Landes Bremen erfährt zurzeit nachhaltige Veränderungen. Dies bildet sich über zahlreiche Projekte ab, die ein Umdenken in Bezug auf das professionelle Selbstverständnis insbesondere auf der schulischen Ebene erfordern. Im Zentrum dieser Projekte steht die Qualität der Schulen, wie sie erfasst, gesichert und weiterentwickelt werden kann. Diese gemeinsame Zielsetzung wird in den verschiedenen Projekten aus unterschiedlichen Perspektiven angegangen. Im Zentrum der Projekte S+P, LIT und SMS steht die Unterrichtsentwicklung und damit auch die Fragestellung, wie diese durch Selbststeuerung, Kooperation, Teamentwicklung sowie Schulentwicklungsmanagement über entsprechende Qualifizierungen befördert werden kann. In den Projekten QVP und ReBiz geht es um die Einführung von professionellen Qualitätsverfahren, mit deren Anwendung die Schulen die Sicherung und Entwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität gerade bei verstärkter Eigenverantwortung gewährleisten und nachweisen können.

##### B.2.2.1 Projekt „schule+partner“ (s+p)

Referenzprojekt für s+p ist das Schulentwicklungsprojekt Schule & Co im Kreis Herford. Zentral für Schule & Co war die konsequente Unterstützung der Idee, dass Unterricht und eigenverantwortliches Arbeiten von Schülerinnen und Schülern erklärte Bezugspunkte von Schulentwicklung sein müssen. Qualitätsorientierte Selbststeuerung und Schulentwicklungsmanagement waren im Kontext dieser Zielperspektive eine wesentliche Voraussetzung für eine systematische Umsetzung dieser Unterrichtsentwicklung. Die hierzu passende Unterstützung wurde regional gestaltet und vernetzt. Der Entwicklungsschwerpunkt von s+p liegt in der Unterrichtsentwicklung mit dem Focus auf der Methodenkompetenz der Schülerinnen und Schüler, verbunden mit der Bildung von Klassen- und Jahrgangsteams der Lehrkräfte. Ausgehend

von einem oder zwei Jahrgängen werden in einem mehrjährigen Prozess Teamstrukturen aufgebaut. Dieser Prozess wird von einer Steuergruppe geplant und umgesetzt. Besonders wichtig ist, dass die Schulen lernen, die verschiedenen Qualifizierungsangebote des Projekts für ihren schulinternen Lernprozess zu nutzen. Im Zusammenhang mit dem Instrument der Jahresplanung hat sich gezeigt, dass die Planungskompetenz der Schulen durch die professionell qualifizierten Steuergruppen erkennbar erhöht werden konnte.

Der Transfer wird dadurch gesichert, dass die bisherigen s+p-Teams die im Projekt entwickelten Lehrertrainings als Unterrichtsmoderatoren am Landesinstitut für Schule weiterführen.

#### B.2.2.2 Projekt „Lehrer im Team“ (LiT)

Im Projekt LiT geht es ebenfalls um Teambildung. Der Hintergrund ist die Erkenntnis, dass die Qualität der Kooperation im Kollegium ein wesentlicher Gelingensfaktor für eine langfristige Entwicklung neben einer visionären und gleichzeitig effizienten Schulleitung ist. Die Kooperation und Teambildung, so die Projektphilosophie, muss allerdings aus der Sache, d. h. aus dem konkreten Entwicklungsdruck in einem Kollegium kommen. Wesentliches Kriterium für den Einstieg in die Teambildung ist, dass die Teamarbeit als zwingend notwendig zur Erreichung von definierten Zielen erkannt wird. Das Ziel ist auch hier, in einem mehrjährigen Prozess die Teambildung der ganzen Schule voranzubringen, um die Qualität des Unterrichts zu verbessern. Zur Stabilisierung der Teamarbeit richtet sich die Aufmerksamkeit auch auf die Strukturen, die Teamarbeit notwendig braucht, z. B. verbindliche Formen, verlässliche Verabredungen und die Sicherung von Räumen und Arbeitsplätzen.

Regelmäßige Schulleitertreffen dienen der gegenseitigen Beratung. Impulse von außen erhalten die Schulen durch sorgfältig ausgewählte „good practice“-Partnerschulen in anderen Bundesländern, bei denen sie hospitieren können, sowie im Austausch mit den Projektschulen in Mecklenburg-Vorpommern. Eine Zwischenbilanz im Sommer 2005 belegt, dass das Zusammenwirken dieser Ansätze dazu geführt hat, Kooperationsstrukturen in Schulen aufzubauen, die die Entwicklung des Unterrichts befördern.

#### B.2.2.3 Projekt „Den Qualitätsverbesserungsprozess gestalten“ (QVP)

Ziel des Projektes QVP ist die Unterstützung der Qualitätsverbesserungsprozesse an den Projektschulen durch eine langfristig nutzbare Systematik und Methode zur Überprüfung und Sicherung der schulischen Qualität. Das Besondere an diesem Projekt ist, dass dies mit Unterstützung von betrieblichen Partnern geschieht, die die Schulen mit ihrem Know-how begleiten.

QVP ist ein Verfahren, das einen fortlaufenden Prozess der Qualitätsverbesserung ermöglicht. Im Projekt sind die Qualitätsbereiche nicht vorgegeben, sondern sie werden von den Schulen selbst bestimmt. Von den Pilotschulen wurden folgende Qualitätsbereiche ausgewählt: Unterricht, Schulimage, Zufriedenheit des Kollegiums, interne Kommunikation, Schulleitung, Schulverschmutzung und Schulprogramm. Begleitet werden die Schulen von Partnerunternehmen aus der Region mit dem Ziel, den Erfahrungsvorsprung der Unternehmen auf dem Gebiet des Qualitätsmanagements für die Schulen zu nutzen.

Für die gerade beginnende Erweiterungsphase mit der Aufnahme von 14 Satellitenschulen in das Projekt sind Multipli-

katoren qualifiziert worden, um ihr Erfahrungswissen an die Satellitenschulen weiterzugeben und den Transfer zu sichern. Dafür stellt das „QVP – Handbuch für die Praxis an Schulen“ ein wichtiges Produkt dar. Es ist im Rahmen des Projektes entstanden und somit ein Ergebnis der Arbeit an den Pilot-schulen. Es beschreibt die Prozesse, die in einer Schule erforderlich sind, um QVP zu initiieren, zu durchlaufen und erfolgreich abzuschließen. Es wird zurzeit nur von den Projektschulen genutzt, soll aber nach Abschluss des Projekts in überarbeiteter Fassung allen Bremer Schulen zur Verfügung gestellt werden.

#### B.2.2.4 Projekt „Schule macht sich stark“ (SMS)

Das Aktionsprogramm „Schule macht sich stark“ (SMS) ist ein vom Runden Tisch Bildung initiiertes Projekt und richtet sich an Schulen in „kritischer Lage“, d. h. an Schulen, die sowohl bezüglich der äußeren Bedingungen in einer kritischen Lage sind (weit überproportionaler Anteil von Migranten, bildungsferne Elternhäuser, schwierige sozioökonomische Lage), als auch im Inneren Krisensymptome zeigen (schwache Lernergebnisse, Konflikte im Kollegium, eine hohe Zahl von Wiederholern, Rückläufern und Schülerinnen und Schülern, die die Schule ohne Abschluss verlassen, Gewaltvorfälle). Am Programm sind insgesamt elf Sek.-I-Schulen beteiligt, die über einen Zeitraum von vier Jahren (2004 bis 2008) zielgerichtet Möglichkeiten systematischer interner Qualitätsentwicklung nutzen.

„Schule macht sich stark“ zielt dabei im Kern auf eine Verbesserung des Unterrichts, wobei die Schulen sich auf zwei Leitziele konzentrieren:

- Die Förderung und Sicherung der Basiskompetenzen (Sprach- und Leseverständnis, mathematische Modellbildung, gegebenenfalls Englisch, Sicherheit im Umgang mit dem Computer).
- Die Verantwortungsübernahme und Selbstständigkeit der Schülerinnen und Schüler.

Bei allen Maßnahmen wird die Frage der Geschlechtergerechtigkeit, Migrantenförderung und der systematischen Berufsorientierung berücksichtigt.

#### B.2.2.5 Projekt „Weiterentwicklung beruflicher Schulen zu Regionalen Berufsbildungszentren“ (ReBiz I/II)

Mit dem Pilotprojekt „Weiterentwicklung beruflicher Schulen zu Regionalen Berufsbildungszentren – ReBiz I/II“ wird bereits seit 2002 der Frage nachgegangen „Wie viel Eigenverantwortung brauchen die Einzelschulen, um qualitativ hochwertige Bildungsangebote zu gewährleisten“.

Das übergeordnete Projektziel ist, die Funktionen verstärkter Eigenverantwortung in den Handlungsfeldern Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung sowie die Gestaltung von Kooperationsbeziehungen mit konkretem Bezug auf die Qualitätsentwicklung herauszuarbeiten. Vor diesem Hintergrund waren die fünf Pilot-schulen aufgefordert, im Projektverlauf von ReBiz I ihre konzeptionellen Ideen für eine Erweiterung der schulischen Selbstverwaltungskompetenz in den genannten Bereichen mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems zu verbinden. Aus dem übergeordneten Projektziel sind die vier parallel zu bearbeitende Handlungsfelder (UE, PE, OE, KB) mit entsprechenden Teilzielen abgeleitet worden. Diesen vier Handlungsfeldern ist ein weiteres (QE) zugeordnet, das gewissermaßen „quer“ liegt,

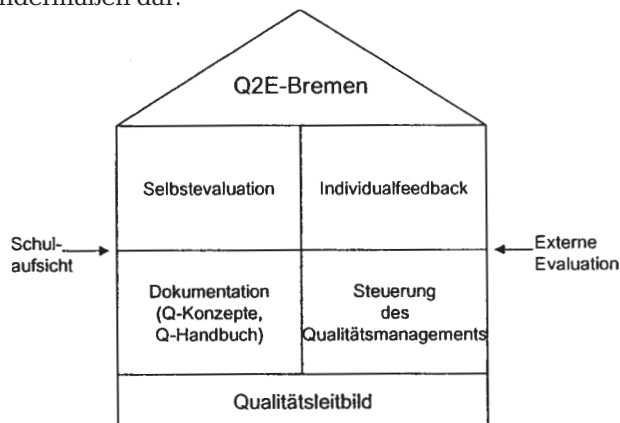
da die Weiterentwicklung in jedem der vier Handlungsfelder in der Verbindung mit Qualitätssicherung und -entwicklung gesehen werden muss.

#### Handlungsfeld „Qualitätsentwicklung“

Mit Gesamtkonferenzbeschluss haben die fünf Pilotschulen entschieden, das Qualitätsmanagementsystem Qualität durch Evaluation und Entwicklung „Q2E“ zu implementieren. Q2E folgt einem Total-Quality-Management-Ansatz und ist in der Nordwestschweiz speziell für Schulen der Sekundarstufe II konzipiert worden. Es bietet Verfahren und Instrumente, die es der Schule ermöglichen,

- Ziel- und Werte-Realisierung zu überprüfen (Ist-Soll-Vergleichsevaluation),
- ihr spezifisches Stärke-Schwäche-Profil zu ermitteln und
- Schwierigkeiten im Praxisfeld zu klären.

Q2E umfasst vier Qualitätsbereiche (Primärqualitäten). Der Bereich der Inputqualitäten bezieht sich auf die Rahmenbedingungen, unter denen die Schule ihre Leistungen zu erbringen hat. Die zwei Bereiche der Prozessqualitäten beziehen sich zum einen auf das Geschehen auf der schulorganisatorischen Ebene, zum anderen auf das Geschehen im Unterricht. Zum Bereich der Outputqualitäten zählen zum Beispiel das Erreichen von Lernzielen oder der weitere Laufbahnerfolg. Diesen vier Qualitätsbereichen ist als fünfter das „Qualitätsmanagement“ (Metaqualitäten) als Fundament zugeordnet, der sich auf alle weiteren bezieht und gleichsam den Analyse- und Reflexionsbereich zur Schulqualität bildet. Der Aufbau von Q2E im Land Bremen stellt sich bildlich folgendermaßen dar:



Das Qualitätsleitbild umfasst die von der Schule erarbeiteten und abgestimmten Qualitätsansprüche und -ziele in den genannten Qualitätsbereichen. Sie sind z. B. die Grundlage für Ist-Soll-Analysen, für die Bestimmung von Evaluationsbereichen, für die Handlungsfelder Personal- und Organisationsentwicklung und damit Voraussetzung für die systematische Qualitätsarbeit der Schule. Die Steuerung des Qualitätsmanagements liegt bei der Schulleitung. Sie trägt die Verantwortung für die Umsetzung von Evaluationsergebnissen und gewährleistet, dass die vereinbarten Leistungs- und Qualitätsziele eingehalten werden. Sie stellt sicher, dass die erarbeiteten Konzepte (Individualfeedback/Selbstevaluation) angewendet werden. Das Q-Handbuch dokumentiert die Qualitätsarbeit. Das Individualfeedback ist das Steuerungsinstrument für die systematische Qualitätsentwicklung auf der individuellen Ebene; in Balance dazu ist die Selbstevaluation das Steuerungsinstrument für die systematische Qualitätsentwicklung auf der institutionellen Ebene.

Im Projektverlauf von ReBiz I sind die vier Pilotschulen der Stadtgemeinde Bremen bei der Implementation von Q2E weit vorangeschritten. Zwei Schulen sind inzwischen extern evaluiert, zwei weitere Schulen haben eine Peer Review durchgeführt. Hier erfolgen die externen Evaluationen im Herbst 2006 und im Winter 2007. Der Transfer auf alle weiteren beruflichen Schulen des Landes ist im Frühjahr 2005 mit Beginn von ReBiz II eingeleitet worden. Die Grundlage für diesen Transfer bilden die „Rahmenvorgaben für die Entwicklung eines Qualitätskonzepts an den beruflichen Schulen und den Schulzentren der Sekundarstufe II mit ihren gymnasialen und beruflichen Abteilungen“.

#### Handlungsfeld „Unterrichtsentwicklung“

Die Leitidee dieses Handlungsfeldes ist Stärkung der pädagogischen Eigenverantwortung für solche curricularen und unterrichtsorganisatorischen Entscheidungsprozesse, die dazu beitragen, die Unterrichtsqualität zu steigern und damit das Lernen zu optimieren sowie den Laufbahnerfolg sicherzustellen. Im Projektverlauf von ReBiz I haben die Pilotschulen deshalb solche Teilprojekte konzipiert, die die schulspezifischen Unterrichts- und Bildungsgangprofile, unter besonderer Berücksichtigung eigener Stärken und regionaler Bedürfnisse, schärfen. Im Mittelpunkt stand dabei die Ausrichtung auf Differenzierung, Ergebnisorientierung, Methodenkompetenz und das Lernfeldkonzept.

Für die Umsetzung der Ziele und für die Erprobung größerer pädagogischer Eigenverantwortung sind folgende Eckpunkte vereinbart worden:

- Die Pilotschule kann im Rahmen der zugewiesenen Ressourcen von den Bestimmungen und Verordnungen abweichen bei
  - der Bildung von Lerngruppen/Klassenverbänden,
  - der Organisation des Unterrichts inklusive des Zeitrasters,
  - den Vorgaben der Lehrpläne, Rahmenstundentafeln und Richtlinien zur Klassenverbandsbildung. Die Einhaltung des Rahmenlehrplans und der bundes- bzw. landesrechtlichen Setzungen ist zu gewährleisten.
- Die Schulkonferenz beschließt Regelungen nach Absatz 1 mit einfacher Mehrheit. Die Änderungen bedürfen der Genehmigung durch den Senator für Bildung und Wissenschaft.

#### Handlungsfeld „Personalentwicklung“

Die Arbeit in diesem Handlungsfeld folgt den Überlegungen, dass die Stärkung der Eigenverantwortung und die Erarbeitung eigener Schulprofile eine bedarfsorientierte und dezentrale Personalentwicklung erfordert. Damit wird Personalentwicklung zur Aufgabe der Schulleitung und fällt in den Bereich der Führungsverantwortung, die sich sowohl auf bildungs- als auch auf stellenbezogene Aktivitäten bezieht. Vor diesem Hintergrund sind im Projektverlauf von ReBiz I die dienstrechtlichen Handlungsbereiche identifiziert worden, die idealtypisch auf die Schulleitung zu übertragen wären:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitwirkungsrecht bei der Ausschreibung und Auswahl des hauptamtlichen Personals</li> <li>• Mitwirkungsrecht bei der Ausschreibung und Einstellung in den Vorbereitungsdienst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidung über Versetzung</li> <li>• Genehmigung von Nebentätigkeiten</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verlängerung oder Verkürzung der Probezeit</li> <li>• Abschluss von Arbeitsverträgen und Werkverträgen für zeitlich befristete Beschäftigungsverhältnisse</li> <li>• Abschluss von Kompaktverträgen (Unterrichts- und Sachleistungen) zum Einkauf von Projekten</li> <li>• Entscheidung über Abordnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anordnung und Genehmigung von Dienstreisen im Rahmen des Budgets</li> <li>• Anordnung, Genehmigung und Widerruf von Mehrarbeit gemäß den Regelungen des Lehrerarbeitszeitaufteilungsgesetzes</li> <li>• Genehmigung von Sonderurlaub</li> <li>• Genehmigung von Arbeitsbefreiungen</li> <li>• Bearbeitung von Dienstaufsichtsbeschwerden</li> <li>• Erstellung von dienstlichen Beurteilungen</li> <li>• Erteilung von Arbeitszeugnissen, Mitwirkungsrecht bei Beförderungen</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Den Schulleitern und Schulleiterinnen steht das Gremium Schulleitung (§ 62 BremSchVwG) zur Seite, das unter ihrem Vorsitz Entscheidungskompetenz erhält. Die Schulleitung kann entscheiden, wenn andere Gremien nicht zeitgerecht entscheiden.

Die Schulleiter und Schulleiterinnen leiten die Gremien Schul- und Gesamtkonferenz und erhalten maßgeblichen Einfluss bei der Besetzung von Funktionsstellen.

Alle Schulleiter und Schulleiterinnen werden über eine Änderung des Beamtenrechts zunächst auf Zeit bestellt. Die erste Amtsperiode wird als Einstiegsphase auf zwei Jahre begrenzt, die zweite Amtsperiode auf acht Jahre.

Das Schulleiterfindungsverfahren erfolgt auf Basis eines erarbeiteten Schulleitungskonzeptes nach zweckmäßigen und transparenten Kriterien.

#### Handlungsfeld „Organisationsentwicklung“

Der Anspruch, die Leistungsfähigkeit von Schulen durch verstärkte Eigenverantwortung zu erhöhen, erfordert im Sinne der Qualitätsentwicklung sowohl auf der strukturellen als auch auf der Prozessebene veränderte Organisations- und Steuerungsstrukturen. Mit Hilfe von Verfahren der Organisations- und Qualitätsentwicklung haben die Pilotschulen im Projektverlauf von ReBiz I eine systematische Analyse ihrer schulspezifischen Kernprozesse initiiert. Die Ergebnisse dieser Analyse bilden den Ausgangspunkt für konkrete Maßnahmen im Verlauf von ReBiz II, z. B. für die

- Erprobung von aufgabenbezogenen Arbeitszeitmodellen,
- Erprobung von aufgabenbezogenen Entscheidungsgremien,
- Erweiterung der Teamstrukturen,
- Überprüfung von routinemäßigen Informationsabläufen,
- Erarbeitung eines Führungsverständnisses im Sinne des „Pädagogischen Leaderships“.

Insbesondere im Zusammenhang mit dem Handlungsfeld Personalentwicklung und der geplanten Erweiterung der Rechte der Schulleiter und Schulleiterinnen gilt es, ebenso über veränderte Formen der Partizipation und Delegation von Verantwortung im Innenverhältnis der Schulen nachzudenken. Das Ziel ist, einen Lern- und Entwicklungsprozess auf

der organisationalen Ebene anzustoßen, der die Schulorganisation zukünftig aus einer schülerorientierten Perspektive gestaltet. Das bedeutet, Koordination, Kommunikation sowie die Prozesse des Lehren und Lernens organisatorisch so zu verankern, dass für die Lernenden eine optimal fachliche, methodische und soziale Entwicklung ermöglicht wird.

#### Handlungsfeld „Aufbau von Kooperationsbeziehungen“

Im Rahmen dieses Handlungsfeldes haben die Pilotschulen sich mit der Frage auseinandergesetzt, wie weitgehend eigenverantwortlich handelnde Schulen im Sinne des Konzeptes „Regionale Berufsbildungszentren“ Synergiepotenziale durch Kooperationsbeziehungen nutzen sowie curriculare Angebote im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung entwickeln und ausbauen können. Dies folgt der Leitidee, dass Regionale Berufsbildungszentren eine Scharnierfunktion zwischen beruflicher Aus- und Weiterbildung übernehmen, sodass über die Kooperation mit unterschiedlichen Akteuren der beruflichen Bildung die Qualität der Ausbildung gesteigert wird.

- Die Pilotschule erhält das Recht, eigenverantwortlich Kooperationsvereinbarungen zur Weiterentwicklung der Aus- und Weiterbildung mit anderen Schulen und außerschulischen Partnern abzuschließen.
- Die Pilotschule kann über den öffentlichen Bildungsauftrag hinaus unter Wahrung des Subsidiaritätsprinzips kooperativ Aufgaben der regionalen Weiterbildung wahrnehmen. Die Weiterbildungsangebote dürfen nicht aus dem Schulhaushalt subventioniert werden.

#### Zwischenbilanz

Die zentrale Fragestellung für die Entwicklung und den Aufbau innovativer Verfahren und Instrumente zur Qualitätsentwicklung im Rahmen einer größtmöglichen Eigenverantwortung von beruflichen Schulen war und ist für das Projekt ReBiz I/II: Wie, wann und unter welchen Bedingungen können alle Akteure für diese Innovationen gewonnen werden. Sowohl der Aufbau als auch der Regelbetrieb eines schulinternen Qualitätsmanagementsystems, das entwicklungswirksam und glaubwürdig ist, bedingen notwendigerweise die Bereitstellung von personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Insbesondere für die Aufbauphase werden finanzielle und zeitliche Ressourcen für die

- Qualifizierung von Schulleitern, Schulleiterinnen und Lehrpersonen,
- professionelle Begleitung des schulinternen Prozesses,
- Einführung des Qualitätsmanagementsystems in den Schulen (insbesondere auch für die Akzeptanz und Implementation neuer Instrumente und Verfahren) und für den Regelbetrieb sowie
- Durchführung von externen Evaluationen

benötigt.

In allen beteiligten Schulen wird die Auffassung vertreten, dass das Projekt den zentralen Anstoß für die Qualitätsentwicklungsarbeit gegeben hat und dadurch eine große Dynamik für die Schulentwicklungsarbeit entstanden ist. Gleichzeitig vertreten sie die Meinung, dass dies ohne zusätzlichen Ressourcen, wie sie den Schulen zur Verfügung gestanden haben und (noch) stehen, nicht möglich gewesen wäre.

## C. Lösung

Wie aus den vorangestellten Ausführungen deutlich wird, hat das Land Bremen weitgehende rechtliche Voraussetzungen und Steuerungsinstrumente für die verstärkte Eigenverantwortung der Schulen geschaffen. Flankierend sind Projekte initiiert worden, die den beteiligten Schulen die subsidiäre Verantwortungsübernahme für ihre pädagogische Profilbildung zur systematischen Verbesserung der Lehr- und Lernprozesse ermöglicht haben. In konsequenter Weiterführung gilt es, den Einzelschulen auch verstärkte Eigenverantwortung in den Aufgabenbereichen Personal- und Organisationsentwicklung sowie Finanzen einzuräumen, soweit sie dazu beiträgt, die schulspezifische pädagogische Profilbildung und die Weiterentwicklung des professionellen Selbstverständnisses von Schulleitung und Lehrpersonen im Sinne einer nachhaltigen Qualitätssicherung zu intensivieren. In einem ersten Schritt wird die Eigenverantwortung zunächst für berufliche Schulen sowie Sek.-II-Zentren der Stadtgemeinde Bremen konkret ausgeweitet. Für die allgemein bildenden Schulen der Stadtgemeinde Bremen werden vorbereitende Maßnahmen eingeleitet.

### C.1 Verstärkte Eigenverantwortung für berufliche Schulen und Sek.-II-Zentren

#### C.1.1 Stärkung der pädagogischen Eigenverantwortung

Der äußere Rahmen des gesamt- und einzelschulischen Unterrichtsangebots wird bestimmt durch die Festlegung von Art und Umfang der Bildungsgänge, deren strukturelle und inhaltliche Ausgestaltung sich an KMK-Rahmenvereinbarungen und landesbezogenen gesetzlichen Regelungen und Satzungen ausrichtet. Die Festlegung dieses Rahmens geschieht über den Erlass von (Rahmen-)Studentafeln sowie Ausbildungs- und Prüfungsordnungen.

Die organisatorische und innere (didaktische) Gestaltung der Bildungsgänge liegt in der Zuständigkeit der Schulen. Die Herausforderung besteht darin, sich bei der Ausgestaltung der Rahmen-Studentafeln mit anderen Schulen, die den gleichen Bildungsgang anbieten, abzustimmen und sich z. B. über den Wahlpflichtbereich dennoch ein individuelles, erkennbares Profil zu geben.

Das zentrale Steuerungsinstrument der beruflichen Schulen, um pädagogische Eigenverantwortung wahrzunehmen, ist das Qualitätsmanagementsystem Q2E. Die Umsetzung der über Q2E erarbeiteten Qualitätsansprüche für die Lehr- und Lernprozesse bildet die Grundlage für die weitere Entwicklung der Schule. Die Erarbeitung des Qualitätshandbuches fordert die Beteiligten heraus, über Fragen der Unterrichtsqualität und ihre Konsequenzen auf die Gestaltung von Lernumgebungen zu diskutieren und gemeinsam Gütekriterien für den Unterricht auszuhandeln. Darüber hinaus dient das Qualitätshandbuch auch als Maßstab für die Rechenschaftslegung.

Um selbstverantwortliches und selbstorganisiertes Lernen wirksam befördern zu können, verfügen die Schulen bereits über pädagogische Möglichkeiten zur Beseitigung unterrichtsrelevanter Barrieren. Dies betrifft Entscheidungen über

- die Gestaltung und Organisation des Unterrichts.

Dies bedeutet, dass die Schule über die Verteilung der Unterrichtszeit und die Länge von Lerneinheiten mit Blick auf fachliche Anforderungen und lernpsychologische Erkenntnisse weitgehend selbst bestimmt, sofern die Ziele am Schuljahresende erreicht werden.

- die Bildung von Lerngruppen und Klassenverbänden.

Dies bedeutet, dass die Schule Lerngruppen nach Maßgabe der Voraussetzungen und Möglichkeiten der Schülerinnen und Schüler bilden kann.

- die Festlegung von Unterrichtsverfahren und Förderkonzepten sowie die Implementierung (neuer) didaktischer Konzepte (z. B. Umsetzung des Lernfeldkonzeptes).

Dies bedeutet, dass die Schulen im Sinne einer differenzierten Förderung die Entwicklungsmöglichkeiten der Schülerinnen und Schüler ausschöpfen und Lernprozesse methodisch-didaktisch (Methodeneinsatz, Ergebnisorientierung, Teamarbeit u. a.) so gestalten, dass sie von den Beteiligten selbst gesteuert werden können.

- die Kooperation mit außerschulischen Institutionen und Partnern einschließlich des Ausbaus der lernortübergreifenden Kooperation Schule–Betrieb.

Darüber hinaus obliegt der Schule zukünftig<sup>2)</sup>:

- die Entwicklung und Durchführung zertifizierbarer unterrichtlicher Zusatzangebote im Rahmen der Möglichkeiten des ihnen zugewiesenen Personalbudgets.
- die Entwicklung und Durchführung subsidiärer und eigenfinanzierter Weiterbildungsangebote in Kooperation mit außerschulischen Partnern und Weiterbildungsträgern.

### C.1.2 Stärkung der personellen Eigenverantwortung

Aufgrund der geleisteten Vorarbeit im Handlungsfeld Personalentwicklung/Projekt ReBiz I sind bereits zentrale Ergebnisse in die Novellierung des Schulgesetzes eingeflossen. Um der Verpflichtung nach § 63 BremSchVwG, für die Qualitätsentwicklung Sorge zu tragen, nachkommen zu können, sollen künftig bei eigenverantwortlichen stadtbremischen Schulen den Schulleitern und Schulleiterinnen teilweise die Befugnisse eines Dienstvorgesetzten übertragen werden. Konkret bedeutet dies, dass die Schulleiter und Schulleiterinnen in einem ersten Schritt

- dienstliche Beurteilungen vornehmen und Zeugnisse ausstellen können, sofern sich dies der Senator für Bildung und Wissenschaft im Einzelfall nicht selbst vorbehalten. Da die Beurteilung maßgeblich für die laubahnrechtliche Verlängerung der Probezeit ist, übernehmen sie damit zugleich mittelbar die Verantwortung für diese laubahnrechtlichen Entscheidung sowie zukünftig geplanter Anreizinstrumente.
- Nebentätigkeiten nach §§ 64 ff. Bremisches Beamtengesetz in Verbindung mit der Verordnung über die Nebentätigkeit der Beamten und Richter (in den jeweils geltenden Fassungen) genehmigen können sowie
- Urlaub nach den §§ 15, 16, 19, 22, 25, 27 und von bis zu fünf Arbeitstagen im Urlaubsjahr nach § 21 der Bremischen Urlaubsverordnung genehmigen können.
- Mehrarbeit oder Überstunden im Rahmen der verfügbaren Mittel anordnen können.

In Bezug auf die Stellenauswahl gilt Folgendes: Kann eine Stelle im Ausschreibungsverfahren besetzt werden, so wird der Ausschreibungstext nach Beratung mit der Schulaufsicht von der Schule selbst festgelegt. Bei der Personalauswahl hat die Schule unter Beachtung der gesetzlichen Rahmenvorgaben eine faktische Auswahlkompetenz.

Darüber hinaus sollen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass auch der Abschluss von zeitlich befristeten Arbeitsverträgen (durch Änderung der Anordnung des Senats zur Übertragung von dienstrechtlichen Befugnissen vom 7. Dezember 1999) sowie die Genehmigung von Dienstreisen (durch Schaffung der entsprechenden Verfahrensvereinbarungen und technischen Möglichkeiten) durch die Schulleiterinnen und Schulleiter möglich wird.

---

2) In der Anfangsphase wird hier weiterhin eine Abspracheverpflichtung bestehen, da Vorgaben des Förderrechts zu beachten sind.

Damit erhielten Schulleiterinnen und Schulleiter im Rahmen der größeren Eigenverantwortung ihrer Schule auch umfassendere personalrechtliche Kompetenzen, um ihrer Verantwortung gerecht zu werden.

Für die Wahrnehmung dieser veränderten Personalführungsaufgaben nutzen die Schulleiter und Schulleiterinnen Instrumente aus Q2E, insbesondere Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen unter Anwendung von Reflexions- und Beurteilungsinstrumenten, Unterrichtsevaluation zur Beurteilung der Unterrichtsqualität, Konfliktbearbeitungsgespräche, gegebenenfalls persönliche Portfolios.

Darüber hinaus wird die Übergabe von Teilen der Disziplinarzuständigkeit geprüft.

#### C.1.3 Stärkung der organisatorischen Eigenverantwortung

Die Verfasstheit der beruflichen Schulen wird durch eine verstärkte Eigenverantwortung nicht verändert; sie bleiben weiterhin nicht rechtsfähige Anstalten des öffentlichen Rechts. Im Kontext verstärkter Eigenverantwortung entwickeln die Schulen jedoch neue Organisations- und Steuerungsformen, die sich an der innerschulischen Partizipation und Delegation von Verantwortung orientieren. Ausgehend vom § 23 Abs. 2 BremSchVwG (Satzungsbefugnis der Schule) werden bestehende Regelungen hinsichtlich ihrer Passung für die Schule mit verstärkter Eigenverantwortung überprüft und gegebenenfalls abgeändert.

Zu diesem Zweck erarbeiten und beschließen die Schulen

- eine Satzung, die sich an Partizipation und Delegation von Verantwortung orientiert (aufgabenbezogene Entscheidungsgremien),
- ein Führungskonzept im Sinne des „pädagogischen Leadership“.

Darüber hinaus sollen die Schulen schrittweise ein aufgabenbezogenes Arbeitszeitmodell entwickeln, in dem die zur Verfügung stehende Jahresarbeitszeit aller Lehrpersonen in Form eines Jahresstundenkontingents berechnet wird, sowie ein Konzept zur optimierten Nutzung von Beginn und Ende des Schuljahres (Planungssicherheit).

#### C.1.4 Stärkung der finanziellen Eigenverantwortung

Im Rahmen der Projekte PiQuE und ReBiz I, aber auch durch die Ergebnisse des Gutachtens von Putz & Partner ist auf der strategischen Ebene die Budgetierung der bisher zentralen Budgets für die Schulen vorbereitet worden. Dabei stand die Überlegung im Vordergrund, dass eine erweiterte Eigenverantwortung nach dem Subsidiaritätsprinzip auch die Übertragung einer erweiterten Ressourcenverantwortung einschließen soll. Die zentrale Leitidee ist, dass Ressourcen- und Ergebnisverantwortung zusammengeführt werden, damit ein größeres Maß an Effektivität und Effizienz erreicht werden kann.

Die beruflichen Schulen und Sek.-II-Zentren der Stadtgemeinde Bremen werden im Schuljahr 2006/2007 das neue Verfahren zur wirtschaftlichen Eigenständigkeit im Probetrieb durchführen und gehen im darauf folgenden Schuljahr in den Echtbetrieb.

Sie erhalten auf der Grundlage einer Ziel- und Leistungsvereinbarung zur Wahrnehmung der Aufgaben ein vom Senator für Bildung und Wissenschaft festgelegtes Budget zur eigenverantwortlichen, flexiblen Bewirtschaftung.

Die finanzielle Eigenverantwortung der Schulen wird sich auf alle konsumtiven Mittel beziehen. Damit verbunden ist die Befugnis der Schulleitungen, über die Mittelverwendung im Rahmen der vorgegebenen Regelwerke zu entscheiden. Das Budget beinhaltet zusätzlich zu den bisherigen Schulbudgets (siehe B.1.4):

- Energiekosten,

- sonstige Bewirtschaftungsmittel (Hausmeister, Reinigung etc.) für den Schulbetrieb,
- Mittel für den Personaleinkauf zur Erreichung einer flexibleren Unterrichtsversorgung.

Der Schulleitung oder von ihr benannte Personen stellt/stellen den jährlichen Haushaltsplan auf und bewirtschaftet/bewirtschaften die zugewiesenen Haushaltsmittel. Vorgesehen ist, dass die Deckungsfähigkeiten zwischen den Ausgabearten flexibel genutzt werden und den beruflichen Schulen die Kapitalisierung von nicht besetzten Stellen und Stellenanteilen sowie von Anrechnungsstunden ermöglicht wird. Die Mittel aus der Kapitalisierung können für folgende Ausgaben verwendet werden:

- Personaleinkauf im Rahmen von Honorar- und Werkverträgen,
- Personaleinkauf bei freien Trägern,
- konsumtive und investive Beschaffungen.

Nicht verausgabte Mittel können im Rahmen der Vorgaben des Haushaltsgesetzes auf folgende Haushaltsjahre übertragen werden.

Wichtigste Grundlage für das Gelingen der Erprobungsphase ist im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel die Verlässlichkeit des Budgets.

Die Budgetierung erfolgt im Rahmen der Kosten-Leistungs-Rechnung; d. h. alle Kosten werden verursachungsgerecht den einzelnen Schulen zugeordnet. Dadurch wird die größtmögliche Transparenz des Ressourceneinsatzes bezogen auf die Kosten pro Schule hergestellt.

Das Controlling erfolgt zum einem durch das Berichtswesen im K-L-R-Modul in SAP und zum anderen über vereinbarte Leistungsindikatoren in der Ziel- und Leistungsvereinbarung.

In den Folgejahren soll auch bei den allgemein bildenden Schulen der Stadtgemeinde Bremen die Ausweitung der finanziellen Selbstständigkeit umgesetzt werden.

## C.2 Vorbereitung für eine verstärkte Eigenverantwortung für allgemein bildende Schulen in der Stadtgemeinde Bremen

Für die o. a. allgemein bildenden Schulen ist ein in Abfolge und Struktur dem berufsbildenden Bereich vergleichbarer Prozess hin zu verstärkter Eigenverantwortung der Schulen vorgesehen, der in seinen konkreten Schritten ein Jahr später einsetzt, da erst noch weitere budget- und qualifikationsbezogene Voraussetzungen zu schaffen sind. Auch die vergleichsweise höhere Heterogenität der Schulgrößen, die z. T. regionalen Bezüge der Schulstufen und -standorte sowie das Fehlen eines vorbereitenden Projekts, wie es für die beruflichen Schulen mit ReBiz gegeben ist, erhöhen die erforderliche Entwicklungszeit.

Das zentrale Instrument für die verantwortliche Wahrnehmung erweiterter Freiräume der pädagogischen Arbeit ist das Schulprogramm (vgl. Abschnitt B.2.1.3). Es ist schulgesetzlich verankert und dient dazu, ein individuelles pädagogisches Profil zu entwickeln, eigene Ziele unter Beachtung genereller Rahmenvorgaben und vorgegebener Standards zu definieren und die pädagogische Arbeit transparent zu machen. Für eine darüber hinaus gehende pädagogische Eigenverantwortung nach Maßgabe des § 22 BremSchVwG werden im allgemein bildenden Bereich seit Längerem wesentliche Voraussetzungen entwickelt:

- Bildungspläne mit kompetenzorientierten Standards befinden sich in der Implementation und werden überführt in schulinterne Curricula.
- Vorgegebene Schwerpunkte in den Aufträgen zur Jahresplanung und zur Schulprogrammerstellung bestärken diese Arbeit.
- Aus Leistungs- und Systemdaten, die seit einigen Jahren durch Vergleichsarbeiten und Leistungsstudien erhoben werden, sind mit zahlreichen Maßnahmen schulleistungsrelevante Konsequenzen gezogen worden.



- Flankierend zur Stärkung der Rolle der Fachkonferenzen durch die Novelle des Schulverwaltungsgesetzes haben Personalentwicklungsmaßnahmen für Fachkonferenzleitungen begonnen.
- 60 Schulen der Primarstufe und der Sekundarstufe I sind extern evaluiert.
- An Leitbildern für Schulleitung und Schulaufsicht wird gearbeitet.

Folgende nächste Schritte bezogen auf die Entwicklung verstärkter pädagogischer Eigenverantwortung sind vorgesehen:

- Die Schulaufsicht schließt für das Schuljahr 2006/2007 erstmals Zielvereinbarungen mit den extern evaluierten Schulen ab.
- Alle o. a. allgemein bildenden Schulen erhalten ab Sommer 2007 ein schülerkopfbezogenes Budget.
- Die Eigenverantwortung der Schulen muss eingebunden werden in ihre regionale Beteiligung an einem ausgewogenen regions- und zeitgemäßen Bildungsangebot; unter dem Programmtitel „Bildungslandschaften“ muss die regionale Abstimmung unter Anleitung durch die Schulaufsicht bis 2007 vorläufig abgeschlossen werden.
- Nach den Vorbildern der „Eigenverantwortlichen Schule“ in Niedersachsen, der „Selbstverantworteten Schule“ in Hamburg oder der „Selbstständigen Schule“ in Nordrhein-Westfalen“ sollen in direkter Anwendung des § 22 BremSchVwG Pilotschulen gewonnen werden, die im Schuljahr 2007/2008 von einzelnen Ordnungsmitteln abweichen können. Geeignete und für diesen Schritt sinnvolle Regelungen sind z. B. die Fächer- wie die Stundenstruktur der Stundentafeln (über die Öffnung der flexibilisierten Stundentafeln hinaus), die Ausgestaltung der Leistungsnachweise und der Leistungsbewertung, die Zeugnis- und Versetzungsordnung, die Förderpraxis sowie Formen der Fachleistungsdifferenzierung. Zu den Merkmalen der Pilotschulen sollen u. a. gehören:
  - Die Schule hat sich ein stimmiges umfeldrelevantes Programm gegeben, das Leitbilder und Entwicklungsziele enthält.
  - Die Schule verfügt über eine Steuergruppe für ihr Qualitätsmanagement; die Schulleitung hat Module der Schulleitungsfortbildung zum Bereich Qualitätsmanagement absolviert.
  - Die Schule ist extern evaluiert. Ein Konzept interner Evaluation ist besonders auf die Effekte der Nutzung von erweiterten Gestaltungsfreiräumen gerichtet.

Über die seit Längerem bestehende Verantwortung für Teilbudgets hinaus haben die Schulen des allgemein bildenden Bereichs z. T. erhebliche Erfahrungen im Umgang mit dem Programm „Geld statt Stellen“: Betreuungsangebote der Verlässlichen Grundschule, nichtunterrichtliche Angebote der Ganztagschulen, Unterrichtsvertretung, Fördermaßnahmen auf der Basis von Geldmitteln anstelle von Stunden aus den Sonderbedarfspositionen. Unter Zuhilfenahme der Trägerschaft von Schulvereinen oder anderen freien Trägern akquirieren und führen die Schulen einen hohen Anteil ihres nicht unterrichtenden bzw. Betreuungspersonals. Dieser sinnvolle und effektive Personalmix hat sich bewährt und soll weiterverfolgt werden.

Eine schülerzahl-, nicht klassenverbandsbezogene Zuweisung der Lehrerstunden über eine Faktorenberechnung ist in Vorbereitung. Dabei ist u. a. zu berücksichtigen, dass Schulen in sozialen Brennpunkten eine schwierigere und umfangreichere Förderaufgabe zu bewältigen haben als Schulen in günstigeren sozialen Umfeldern.

Mit einer faktorbasierten Stundenzuweisung erhöht sich der eigenverantwortlich auszufüllende Freiraum der Schulen bei der Lerngruppenbildung und Unterrichtsorganisation; ihre Einführung ist für das Schuljahr 2007/2008 vorgesehen.

Für die allgemein bildenden Schulen ist analog zum berufsbildenden Bereich und über das hier Dargestellte hinaus vorgesehen, auch die organisatorische, finanzielle und personelle Eigenverantwortung zu stärken. Die Vorarbeiten für bereichsspezifische Konzepte haben begonnen.

### C.3 Rechenschaftslegung

Die beschriebenen einzuleitenden Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung schulischer Arbeit verweisen auf zwei zentrale Funktionen, die eine Balance zwischen dezentraler und zentraler Verantwortung herstellen: Zum einen auf die schulinterne Entwicklungsfunktion und die damit verbundene Verantwortungsübernahme für die erzielten Ergebnisse. Zum anderen auf die Rechenschaftsfunktion im Sinne einer Verpflichtungs- und Kooperationsstrategie, die den Qualitätsentwicklungsprozess der Schule unterstützt. Für eine weitgehend dezentrale Steuerung bedarf es daher eines transparenten und prüfbareren Systems der Rechenschaftslegung, das der Bildungsbehörde zuverlässiges Wissen darüber liefert, was die Schulen leisten. Sowohl die Schulprogrammarbeit in Verbindung mit der externen Evaluation als auch der Aufbau von Q2E an den beruflichen Schulen und Sek.-II-Zentren beziehen eine systematische Rechenschaftslegung ein, die von den Ergebnissen schulischer Arbeit ausgeht. Dies lässt sich bildlich folgendermaßen darstellen:

		Bereich	
		Lehrperson	Schule
Funktion	Entwicklung	<b>Feld 1: Individuelle Entwicklung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortbildungen</li> <li>- Teamarbeit</li> <li>- Feedback</li> <li>- Schulentwicklungsarbeit</li> </ul>	<b>Feld 2: Institutionelle Entwicklung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jährliche Arbeitsplanung</li> <li>- Schulprogramm/Q2E</li> <li>- Selbstevaluationen</li> </ul>
	Rechenschaftslegung	<b>Feld 3: Individuelle Rechenschaft</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortbildungsnachweis</li> <li>- Mitarbeitergespräche</li> <li>- Feedback</li> </ul>	<b>Feld 4: Institutionelle Rechenschaft</b> <p><i>Allgemein bildende Schulen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsplanung + Meilensteingespräche</li> <li>- Schulprogramm</li> <li>- Externe Evaluation + Zielvereinbarungen</li> </ul> <p><i>Berufliche Schulen/Sek. II Zentren:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsplanung + Meilensteingespräche</li> <li>- Jährliche Q-Standortbestimmung</li> <li>- Qualitätshandbuch</li> <li>- Externe Evaluation (alle vier Jahre)</li> <li>- Ziel- und Leistungsvereinbarungen</li> </ul>

Die bereits praktizierten Verfahren der Rechenschaftslegung sind zukünftig zu ergänzen um das Instrument der Ziel- und Leistungsvereinbarung.