

Mitteilung des Senats vom 31. Oktober 2006

Projekt Eigenverantwortliche Schule

Die Fraktionen der SPD und der CDU haben unter Drucksache 16/1087 eine Große Anfrage zu obigem Thema an den Senat gerichtet.

Der Senat beantwortet die vorgenannte Große Anfrage wie folgt:

Vorbemerkung

Der Senat hat mit der Mitteilung, Drucksache 16/1076, vom 11. Juli 2006 einen umfassenden „Zwischenstand und Perspektiven für eine Weiterentwicklung der Eigenverantwortung der Schulen des Landes Bremen“ vorgelegt. Die Antwort auf die zehn Fragen dieser Großen Anfrage der Fraktionen der CDU und der SPD zum Thema „Eigenverantwortliche Schule“ erfolgen deshalb in Zusammenhang mit dem genannten Bericht.

Die einzelnen Fragen werden wie folgt beantwortet:

1. Welches Ziel verfolgt der Senat mit der Strategie, den Schulen im Lande Bremen in bestimmten Bereichen eine größere Selbständigkeit und damit mehr Eigenverantwortung zu geben?

Im Kontext der Ergebnisse internationaler Vergleichsstudien wie TIMSS und insbesondere IGLU/PIRLS und Pisa ist deutlich geworden, dass in Deutschland größere Anstrengungen zu unternehmen sind, um die Unterrichtsqualität an den Schulen nachhaltig zu verbessern und insbesondere Schülerinnen und Schüler bedarfsgerecht und individuell zu fördern. Durch das Studium nationaler Bildungssteuerung europäischer Nachbarländer hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass eine wirksamere Steuerung durch den Wechsel von einer eher inputorientierten hin zu einer eher outputorientierten Steuerung zu erreichen ist. Dies impliziert, die Ergebnisverantwortung für ihre Leistungen an die Einzelschule zu verlagern und die dafür notwendigen Spielräume zur Gestaltung pädagogischer Prozesse zu ermöglichen, damit die Schulen eine differenzierte Lernkultur aufbauen können.

Dennoch: Die Erhöhung der Eigenverantwortung bietet bislang nur teilweise Antworten für eine nachhaltige Qualitätsentwicklung an Schulen. Eine zuverlässige Aussage kann jedoch darüber getroffen werden, dass eine Veränderung der Schulen in der Regel über die Veränderung der Schulkultur erfolgt. Dieser Erkenntnis folgt der im Lande Bremen bereits eingeleitete Prozess zur Verlagerung der Qualitätsverantwortung an die Einzelschulen. Die weitere Stärkung der Eigenverantwortung in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung sowie in der Bewirtschaftung ist deshalb kein Selbstzweck, sondern in diesen Zusammenhang zu stellen: Sie soll dazu beitragen, die eigenverantwortliche Qualitätssteuerung zu erleichtern. Die Verlagerung der Qualitätsverantwortung an die Einzelschule ist dabei als Entwicklungsprozess zu betrachten, in dessen Verlauf die Schulen den „Kulturwandel“ einleiten können, wobei sie die Fähigkeit zur professionellen Gestaltungskompetenz, zum zielbezogenen Handeln sowie zur Selbsterneuerung im Sinne einer lernenden Organisation erst noch erwerben müssen. Ausgehend von dem Ziel, differenzierte Lernkulturen aufzubauen und damit die Unterrichtsqualität nachhaltig zu verbessern, gilt es, Unterrichtshandeln zu

deprivatisieren und professionelle Lerngemeinschaften zu etablieren. Das zentrale Steuerungsinstrument, das dieses – über gemeinsames Lernen, systematisches Evaluieren und Entwickeln – an den Schulen gewährleisten soll, stellt für die allgemein bildenden Schulen das Schulprogramm – orientiert an einheitlichen Standards für Prozesse und Ergebnisse schulischer Arbeit – und für die beruflichen Schulen und Schulzentren der Sekundarstufe II mit ihren beruflichen und gymnasialen Abteilungen das Qualitätsmanagementsystem „Qualität durch Evaluation und Entwicklung“ (Q2E) dar.

Mit dem geplanten Steuerungswechsel ist nicht nur ein hohes Maß an Transparenz sicherzustellen, sondern auch das Spannungsfeld zwischen Zentralisierung (landesweiten Vorgaben) und Dezentralisierung (eigenverantwortliche Handlungsbereiche) zu justieren und aufgrund gewonnener Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Entwicklungsprozess heraus zu bewerten.

2. In welchem Zeitrahmen beabsichtigt der Senat, den Schulen im Lande Bremen in bestimmten Bereichen eine größere Selbständigkeit und damit mehr Eigenverantwortung zu geben?

Mit der Novellierung des Schulgesetzes und des Schulverwaltungsrechtes – in die maßgebliche Ergebnisse des ReBiz-Prozesses eingeflossen sind – ist die Stärkung der Eigenverantwortung in pädagogischen, personellen, organisatorischen und finanztechnischen Aspekten bezogen auf die Einzelschulen rechtlich abgesichert worden. Die damit vorliegenden Möglichkeiten zur Wahrnehmung von Eigenverantwortung auf der Ebene der Einzelschule sind allerdings von diesen bislang nur teilweise ausgeschöpft worden. Im Rahmen von ReBiz II geht es für die beruflichen Schulen und Schulzentren der Sekundarstufe II mit ihren beruflichen und gymnasialen Abteilungen bis zum Mai 2008 deshalb im Sinne der Nachhaltigkeit um die Etablierung des Steuerungsinstrumentes Q2E und darauf bezogen insbesondere um die Veränderung der internen Strukturen (siehe hierzu Ausführungen zu Frage 4).

Parallel läuft im Schuljahr 2006/2007 für alle beruflichen Schulen und Schulzentren der Sekundarstufe II mit ihren beruflichen und gymnasialen Abteilungen das Erprobungsjahr zum Bereich „Budgetierung“ (siehe hierzu Ausführungen zu Frage 5). Zuverlässige Ergebnisse hieraus werden erst im Herbst 2007 vorliegen. Daneben kann schrittweise im Rahmen von Pilotvorhaben mit einer Stärkung der Eigenverantwortung der allgemein bildenden Schulen innerhalb des Projektes „Eigenverantwortliche Schule“ begonnen werden.

3. Wie soll der Transfer der bisherigen Ergebnisse des ReBiz-Projektes an beruflichen Schulen zu anderen Schulen und zu den Kooperationspartnern konkret erfolgen?

Der laufende und geplante Transferprozess beinhaltet unterschiedliche Transferstrategien, differenziert nach den unterschiedlichen Arbeitsfeldern und den maßgeblichen Akteuren.

Die Transferstrategie im Bereich „Budgetierung“ ist auf der Steuerungsebene des Senators für Bildung und Wissenschaft bzw. des Magistrats Bremerhaven angesiedelt. Bereits während des Erprobungsjahres werden die gemachten Erfahrungen und gewonnenen Erkenntnisse gebündelt, kriterienorientiert bewertet und auftretende Konfliktlinien identifiziert. Dies erfolgt mit Blick auf mögliche Modifizierungen des initiierten Verfahrens und bezogen auf die schulstufenspezifische Übertragbarkeit auf allgemein bildende Schulen. Eine Gesamtbewertung nach Ablauf des Erprobungsjahres wird dazu genutzt, klare und transparente Rahmenvorgaben für den Bereich der finanziellen Eigenverantwortung festzulegen.

Die Ergebnisse, welche die fünf ReBiz-Pilotschulen mit der Einführung von Q2E gemacht haben, sind zum einen verbindlich geltende Rahmenvorgaben für den Aufbau von Q2E im Land Bremen und zum anderen in ein umfassendes Transferkonzept eingeflossen. Dieses Transferkonzept ist auf der Ebene der Einzelschulen angesiedelt und wird, gestützt auf die Rahmenvorgaben, seit Mai 2005 an allen weiteren beruflichen Schulen und Schulzentren der Sekundarstufe II mit ihren beruflichen und gymnasialen Abteilungen umgesetzt. Mit der Umsetzung beauftragt ist ein Team von Q2E-Expertinnen und -Experten. Die Transferaktivitäten

werden auf allen Ebenen regelmäßig dokumentiert und einer kritischen Betrachtung und Bewertung unterzogen.

Die Ergebnisse des ReBiz-Projektes bezogen auf die Handlungsfelder „Bildungsgangentwicklung“, „Personalentwicklung“, „Organisationsentwicklung“ und „Aufbau von Kooperationsbeziehungen“ sind in ein gesondertes Transferkonzept eingeflossen. Dieses sieht vor, schulextern transferierbare Projektergebnisse, die über den Wirkungszusammenhang der jeweiligen Pilotschule hinaus generalisierbar und fassbar sind, für weitere Schulen in Form von so genannten Produktkatalogen nutzbar zu machen.

Ziel dieser Produktkataloge ist, die einzelnen Projektergebnisse so aufzubereiten, dass deutlich wird

- a) welche Schule Transfergeber ist, und wer konkret verantwortlich ist für den Transfer,
- b) welcher Art das „Produkt“ bzw. das Ergebnis ist,
- c) welche Voraussetzungen eine transfernehmende Schule erfüllen muss, um das Produkt zu implementieren oder den Prozess zu initiieren (Input),
- d) was den Transferprozess kennzeichnet (Prozess),
- e) welche Ergebnisse die transfernehmende Schule nach erfolgreicher Implementierung erwarten kann (Output).

Von Beginn an war ein solcher Transferprozess im ReBiz-Projekt zwischen den beruflichen Schulen mit angelegt, um einerseits eine adäquate Aufbereitung der Projektergebnisse zu gewährleisten und andererseits einen „institutionellen“ Rahmen für die Akteure (Transfergebende und Transfernehmende) zur Gestaltung von Erfahrungsaustauschen, zur Modifizierung und Implementation zu schaffen. Dies wird im Verlauf der Verlängerungsphase in relevanten Bereichen auf die allgemein bildenden Schulen auszudehnen sein.

4. Welche Rahmenbedingungen sollen künftig für die „Eigenverantwortliche Schule“ gelten, und in welchen Bereichen sollen „Eigenverantwortliche Schulen“ zukünftig welche Handlungsspielräume und Kompetenzen bei der pädagogischen Gestaltung, bei der Organisation und Verwaltung von Schule sowie bei der Einstellung, Planung, Führung und Entwicklung von Personal erhalten?

Das Schulgesetz und das Schulverwaltungsgesetz setzen den notwendigen aber auch ausreichenden gesetzlichen Rahmen für die Konkretisierung einer verantwortlichen Selbstständigkeit der Schulen. Sie verpflichten den Senator für Bildung und Wissenschaft bzw. den Magistrat Bremerhaven und die Schulaufsicht bei ihren Entscheidungen einerseits zur Respektierung der Eigenverantwortlichkeit der Schule (§ 12 Abs. 4 Schulverwaltungsgesetz), andererseits beauftragen sie die Schulbehörde, Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den einzelnen Schulen abzuschließen, in denen ihnen das individuelle Abweichen von einzelnen normativen Vorgaben zur Realisierung eines eigenen Profils ermöglicht wird (§ 22 Abs. 3 Schulverwaltungsgesetz). Sie verpflichten die Schulen, konkrete pädagogische Ziele in einem Schulprogramm festzulegen (§ 9 Abs. 1 Schulgesetz), über deren Einlösung im Einzelnen Rechenschaft abzulegen ist (§ 9 Abs. 4 Schulgesetz) – intern von jeder einzelnen Lehrkraft wie extern von der Schule als Ganzem gegenüber dem Senator für Bildung und Wissenschaft bzw. dem Magistrat Bremerhaven. Die innere Entscheidungsstruktur kann den Bedürfnissen der jeweiligen Schule entsprechend durch Satzung abweichend von den Vorgaben des Schulverwaltungsgesetzes eigenständig gestaltet werden.

Im Bereich Personalentwicklung und Personalführung werden den Schulleiterinnen und Schulleitern der stadtbremischen eigenverantwortlichen Schulen teilweise die Befugnisse eines Dienstvorgesetzten übertragen. Konkret bedeutet dies, dass in der Stadtgemeinde Bremen die Schulleiterinnen und Schulleiter in einem ersten Schritt

- dienstliche Beurteilungen vornehmen und Zeugnisse ausstellen können, sofern sich dies der Senator für Bildung und Wissenschaft im Einzelfall nicht selbst vorbehält. Da die Beurteilung maßgeblich für die laufbahnrechtliche Verlängerung der Probezeit ist, übernehmen sie damit zugleich unmittelbar die Verantwortung für diese laufbahnrechtliche Entscheidung.

- Nebentätigkeiten nach §§ 64 ff. Bremisches Beamtengesetz in Verbindung mit der Verordnung über die Nebentätigkeit der Beamten und Richter (in den jeweils geltenden Fassungen) 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.

Der Magistrat Bremerhaven ist als kommunaler Träger zuständig für die personalrechtlichen und -bewirtschaftenden Maßnahmen. Aufgrund des Entwicklungsstandes des Projektes in Bremerhaven sind noch keine entsprechenden Entscheidungen zur Übertragung von Befugnissen an die Schulleitungen gefasst worden.

In der Stadtgemeinde Bremen sollen darüber hinaus 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.

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

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.

5. Welche Bereiche werden vom zukünftigen Budget, das die Schulen zur eigenverantwortlichen und flexiblen Bewirtschaftung erhalten, abgedeckt, nach welchen Kriterien bemisst sich seine Höhe, und wer entscheidet über seine Verwendung?

Die Schulen der Stadtgemeinde Bremen bewirtschaften seit bereits zehn Jahren folgende Budgets eigenständig: Lehr- und Lernmittel, allgemeiner Geschäftsbedarf, Kommunikationskosten, Maschinen und Geräte, Inventar, Fortbildung, Programm „Schöne Schule“, Schulfahrten.

Mit der Erweiterung der Eigenverantwortung erhalten die Schulen, die am Projekt „Eigenverantwortliche Schule“ beteiligt sind, zusätzlich folgende Budgets zur Selbststeuerung:

Budget	Kriterien zur Ermittlung der Höhe des Budgets
Personalsbudgets (Lehrkräfte)	Den Schulen wird freigestellt, ob sie den Bedarf zur Unterrichtsversorgung über fest einzustellende Lehrkräfte abdecken oder gegebenenfalls ein Leistungseinkauf im Rahmen anderer Vertragsmuster sinnvoller und effizienter ist. Die Bemessung erfolgt nach den allgemeinen Zuweisungskriterien zur Unterrichtsversorgung im jeweiligen Schuljahr, festgelegt durch die Deputation für Bildung im so genannten Orientierungsrahmen.
Heizung, Strom, Wasser	Bei diesen Budgets werden als Basis die durchschnittlichen Verbräuche der letzten drei Jahre zugrunde gelegt. Zusätzlich gibt es Auf- bzw. Abschläge für Veränderungen im baulichen Zustand des Schulgebäudes bzw. Verbesserungen der Heizungsanlage und wesentliche Nutzungsänderungen.

Budget	Kriterien zur Ermittlung der Höhe des Budgets
Gebäudereinigung, Glasreinigung (Fremdvergabe)	<p>Das Budget basiert auf der im laufenden Vertrag für die Schule eingegangenen finanziellen Verpflichtung. Der gültige Vertrag für die Gebäudereinigung ist in Abhängigkeit von der Schulart, der Raumnutzung, der Art der Bodenbeläge etc. in Bezug auf die zu reinigende Fläche und gemäß der derzeitigen gültigen Richtlinien abgeschlossen worden.</p> <p>Nach Ablauf des Vertrages entscheiden die Schulgremien über den Umfang der neu einzukaufenden Leistungen.</p>

Das Budget für Hausmeisterdienste wird bis zu einer Neuregelung (Entwicklung eines kennzifferorientierten Bedarfsmodells und Auswirkungen der noch ausstehenden Neufassung der Arbeitszeitregelung) zunächst als nachrichtliches Budget der jeweiligen Schule geführt, die Steuerung verbleibt in der senatorischen Behörde.

Die Bildung von Budgets für die Selbststeuerung des nichtunterrichtenden Personals ist in Planung.

Über die Verwendung dieser Budgets entscheidet im Rahmen der vorgegebenen Verträge und Regeln der Freien Hansestadt Bremen die Schulkonferenz und der Haushaltsbeauftragte der Schule. Zur Hilfestellung wird für die Schulen ein Budgetierungshandbuch erstellt, in dem alle Regeln und Verträge für die jeweiligen Budgets nachlesbar sind. Die Schulen unterliegen auch im Rahmen einer Selbststeuerung der Budgets dem öffentlichen Haushalts- und Vergaberecht.

Den Bremerhavener Schulen werden ebenfalls seit zehn Jahren Mittel zur Selbstbewirtschaftung übertragen, die eigenständig im Rahmen der Vorgaben durch die Schulkonferenz und den Haushaltsbeauftragten verwaltet werden. Die Budgets umfassen: Lehr- und Lernmittel, Geschäftsbedarf, Kommunikation, Geräte, Ausstattungs- und Ausrüstungsgegenstände (einschließlich Telefongebühren, Verbandsstoffe, Berufsbekleidung), Inventar, Schulfahrten, kleiner Baufonds. Entscheidungen, welche weiteren Budgets im Rahmen der Erweiterung der Eigenverantwortung übertragen werden sollen, sind noch nicht getroffen worden.

6. Wie sollen die Schul- und Fachaufsicht künftig unter den Bedingungen und Anforderungen einer „Eigenverantwortlichen Schule“ geregelt, ausgestaltet und gehandhabt werden, und wie soll der flächendeckende Aufbau eines schulspezifischen Qualitätssicherungssystems an den Schulen organisiert werden?

a) Schulaufsicht

Der unter Frage 1 erläuterte Perspektivenwechsel von der Makro- hin zur Mesoebene meint „Steuern auf Abstand“, jedoch mit klarer Rechenschaftslegung und bedeutet, dass die Aufgaben der Schulaufsicht funktional differenziert werden. Im Vordergrund des Aufgabenbereiches der Schulaufsicht stehen dann vornehmlich

- über das Instrument der Ziel- und Leistungsvereinbarung zu prüfen, ob die Bereiche schulischer Eigenverantwortung effektiv genutzt und die ausgehandelten Ziele erreicht werden,
- die Beurteilung der schulinternen Qualitätssteuerung,
- die systemische Beratung und Unterstützung der Schulen im Zusammenhang mit der Qualitätsentwicklung der Einzelschulen.

Das Schulprogramm der allgemein bildenden Schulen und das Qualitätshandbuch der beruflichen Schulen stellen die zentralen Steuerungsinstrumente der einzelnen Schulen dar, welche die Schulaufsicht zu bewerten und in Bezug auf Maßnahmen systemischer Intervention zu überprüfen hat. Die Rückkoppelung der Bewertung erfolgt in einem ersten Schritt formalisiert und in einem zweiten Schritt in Form eines reflexiven Dialoges (Meilensteingespräch/Zielvereinbarungsgespräch).

b) Aufbau eines Qualitätssicherungssystems

Sowohl für die allgemein bildenden Schulen als auch für die beruflichen Schulen und Schulzentren der Sekundarstufe II mit ihren beruflichen und gymnasialen Abteilungen ist der Qualitätssicherungs- und -entwicklungsprozess bereits initiiert. Dabei verweisen die Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung schulischer Arbeit 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 prüfbar Systems der Rechenschaftslegung, das dem Senator für Bildung und Wissenschaft bzw. den Magistrat Bremerhaven 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 Schulzentren der Sekundarstufe II mit ihren beruflichen und gymnasialen Abteilungen beziehen eine systematische und transparente Rechenschaftslegung ein, die von den Ergebnissen schulischer Arbeit ausgeht. Dies lässt sich anhand einer Vier-Felder-Matrix veranschaulichen:

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

Allgemein bildende Schulen

Die Verlagerung der Qualitätsverantwortung an die Einzelschule ist bereits zum Schuljahr 2005/2006 flächendeckend eingeleitet worden. Mittels jährlicher Arbeitsplanung, Schulprogramm und interner Evaluation überprüfen die Schulen schrittweise die Qualität ihrer pädagogischen Arbeit und entwickeln diese weiter. Die Anwendung dieser schulinternen Qualitätsentwicklungsinstrumente wird zusätzlich durch externe Schulevaluation abgesichert.

Berufliche Schulen und Schulzentren der Sekundarstufe II mit ihren beruflichen und gymnasialen Abteilungen

Alle beruflichen Schulen Schulzentren der Sekundarstufe II mit ihren beruflichen und gymnasialen Abteilungen des Landes Bremen implementieren zurzeit das ganzheitliche Qualitätsmanagementsystem Q2E. Auch hier sind Maßnahmen externer Evaluation umgesetzt bzw. weiter geplant.

7. Wie soll die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der beteiligten Schulen zur Unterstützung des Umwandlungsprozesses und zur Bewältigung der neuen Aufgaben und Funktionen sichergestellt werden?

Die rechtlich-formale Stärkung der Eigenverantwortung in schulischen Handlungsbereichen muss verbunden werden mit der Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu deren praktischer Umsetzung. Hierfür ist auf den Ebenen Schulaufsicht-Schule, Schulleitung-Kollegium, Schule-Unterstützungssystem ein Diskurs bezogen auf neue Aufgaben- und Rollenteilungen zu initiieren und zu institutionalisieren.

Bezogen auf die Ebene der Einzelschulen geht die Ausgestaltung und Wahrnehmung der Eigenverantwortung mit veränderten Anforderungsprofilen sowohl für Schulleitungen als auch für Lehrpersonen einher. Es ist deshalb ein funktions- und kompetenzorientiertes Qualifizierungskonzept zu erarbeiten, das diesen erweiterten Anforderungen Rechnung trägt. Um mittel- und langfristig greifende passgenaue Qualifizierungsbausteine entwickeln zu können, ist eine entsprechende Bedarfsanalyse erforderlich.

Grundsätzlich jedoch zeichnet sich bereits mit der Planung zur Stärkung der Eigenverantwortung ein die Übergangsphase begleitender befristeter Bedarf an systematischer Beratung und Unterstützung ab. Dies betrifft schulstufenübergreifend die

- Leitungsebenen der Schulen für die Bereiche Personalführung/-entwicklung, Organisationsentwicklung und Qualitätssteuerung,
- Ebene der Steuergruppen für die Bereiche Qualitäts- und Projektmanagement,
- Ebene der Lehrpersonen für den Bereich der Unterrichtsentwicklung.

Darüber hinaus ergibt sich mit der Übertragung dienstrechtlicher und personalwirtschaftlicher Befugnisse besonderer Beratungs- und Unterstützungsbedarf für die einzelschulische Leitungs- und Verwaltungsebene.

8. Auf welche Erfahrungen und Planungen anderer Bundesländer konnte der Senat bei der bisherigen Ausgestaltung und Planung für Bremen zurückgreifen?

In nahezu allen Bundesländern sind ähnliche Projekte initiiert, die auf die Stärkung schulischer Eigenverantwortung abzielen. Dabei kann unterschieden werden zwischen den Ländern, die schulstufenübergreifende Vorhaben umsetzen, und denen, die schulstufenspezifische Reformen eingeleitet haben. Das Land Bremen differenziert nach Schulstufen.

Berufliche Schulen und Schulzentren der Sekundarstufe II mit ihren beruflichen und gymnasialen Abteilungen

Das Reformvorhaben „Weiterentwicklung beruflicher Schulen zu Regionalen Berufsbildungszentren – ReBiz“ ist bereits im Jahr 2001 eingeleitet worden und hat damit bundesweit (gemeinsam mit Baden-Württemberg – STEBS) eine Vorreiterrolle eingenommen. In den nachfolgenden Jahren haben die norddeutschen Länder Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein ebenfalls schulstufenspezifische Projekte mit ähnlichen Handlungsfeldern auf den Weg gebracht. Auf Initiative des Landes Bremen ist für einen gemeinsamen Erfahrungsaustausch und die Bündelung von Synergieeffekten ein „Norddeutscher Verbund“ eingerichtet worden. Aufgrund der spezifischen Schwerpunktsetzung der einzelnen Länder (Bremen: Qualitätsentwicklung; Niedersachsen: Budgetierung; Schleswig-Holstein: Verfasstheit) ist es gelungen, bereits während des Entwicklungsprozesses erarbeitete Ergebnisse und gemachte Erfahrungen für den eigenen Projektverlauf zu nutzen.

Allgemein bildende Schulen

In die Planungen zur Stärkung der Eigenverantwortung von bremischen allgemein bildenden Schulen sind insbesondere Erfahrungen und konzeptionelle Entwürfe der Länder, Brandenburg, Hamburg, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen eingeflossen. Das Vorgehen ähnelt sich in den Bundesländern: Von staatlicher Seite werden Verantwortungsbereiche auf die Ebene der Einzelschule delegiert, die wiederum mittels Jahresplanung, Schulprogramm und interner Evaluation diese Bereiche entwickelt und darüber Rechenschaft ablegt. Gleichzeitig wird ein Verfahren der schulexternen Evaluation eingeführt, das mit dem „Blick von außen“ Aussagen über die Schulqualität gibt. Ergänzt werden die Verfahren zur Qualitätsentwicklung und Rechenschaftslegung durch Standardsetzung Lernstandserhebungen und Vergleichsarbeiten.

Eine umfassende Bewertung dieser eingeleiteten Strukturreformen liegt bislang noch nicht vor. Das Institut für Schulqualitätsforschung in Dortmund ist jedoch mit einer Längsschnittstudie über mehrere Bundesländer hinweg befasst. Die Zwischenergebnisse dieser Studie werden im Schuljahr 2006/2007 vorliegen und in Bezug auf die weitere Entwicklung im Land Bremen sorgfältig zu prüfen sein.

9. Welche Kontrakte sollen zwischen dem Senator für Bildung und Wissenschaft und den beruflichen Schulen geschlossen werden, und wie soll die Einhaltung der geplanten Ziel- und Leistungsvereinbarungen überprüft werden?

Zwischen dem Senator für Bildung und Wissenschaft bzw. in Bremerhaven dem Magistrat und den einzelnen beruflichen Schulen bzw. den Schulzentren der Sekundarstufe II mit ihren beruflichen und gymnasialen Abteilungen wird jeweils eine Ziel- und Leistungsvereinbarung (ZLV) getroffen. Diese ZLV beinhaltet als Kernbestandteil die Jahresplanung. Zusätzlich werden Festlegungen zu Inputleistungen des Senators für Bildung und Wissenschaft – in Bremerhaven Inputleistungen des Magistrats als Träger der äußeren Schulverwaltung – und darauf bezogene Rechenschaftspflichten im Bereich der Ressourcenverwendung seitens der Schule getroffen.

Die ZLV bilden damit die Verbindung zwischen finanzieller Eigenverantwortlichkeit, zielorientierter Steuerung und schulinterner strategischer Planung unter Anwendung des Steuerungsinstrumentes Q2E.

Mit der ZLV werden strategisch und pädagogisch bedeutsame, steuerungsrelevante Ziele und Kennzahlen für einen einjährigen Zeitraum (Schuljahr) verbindlich vereinbart. Die Formulierung der Ziele und die darauf bezogenen Maßnahmen zur Zielerreichung erfolgen über die Jahresplanung. In die Verhandlungen über die ZLV werden die vom Senator für Bildung und Wissenschaft zur Rechenschaftslegung festgelegten Kennzahlen eingebracht. Die Erstellung der ZLV ist verbindlich geltendes Ergebnis der Verhandlung zwischen Schule und dem Senator für Bildung und Wissenschaft. Mit einem standardisierten Bericht über die ZLV legen die Schulen gegenüber der Schulaufsicht Rechenschaft über die Verwendung der ihnen gewährten Leistungen sowie der Zielerreichung ab. Die Schule reicht diesen standardisierten Bericht bei der Schulaufsicht über den Stand der Zielerreichung und Leistungserbringung zu den verabredeten Zeitpunkten ein und berichtet

- in einem ersten Meilensteingespräch zum Stand der Umsetzung der ZLV des laufenden Schuljahres und zum Ergebnis der Auswertung der Herbststatistiken hinsichtlich der Erreichung der quantitativen Zielzahlen der Schüler-, Bildungsgang- und Klassenprognose als Grundlage der Personalzuweisung (Soll-/Ist-Vergleich). Unter Einbeziehung der Absolventenstatistik und der Daten zu den Abbrecher- und Wiederholerquoten sowie der Ergebnisse der Herbststatistiken des Vorjahres erfolgt in dem Gespräch außerdem eine Rechenschaftslegung der ZLV des vergangenen Schuljahres,
- in einem zweiten Meilensteingespräch zum Stand der Umsetzung der ZLV des laufenden Schuljahres. In diesem Gespräch erfolgen auch die Beratung und der Abschluss der ZLV für das kommende Schuljahr.

10. Welche konkreten Schritte sind zum kommenden Schuljahr 2006/2007 geplant?

Berufliche Schulen und Schulzentren der Sekundarstufe II mit ihren beruflichen und gymnasialen Abteilungen

Das Erprobungsjahr für die Budgetierung läuft und wird nach Ablauf einer umfassenden Bewertung unterzogen (siehe auch Ausführungen zu Frage 5). Die Ergebnisse dieser Bewertung bilden die Grundlage für die Rahmenbedingungen zur Ausweitung der Budgetierung auf die allgemein bildenden Schulen.

Zur weiteren Ausgestaltung der schulgesetzlich gegebenen Möglichkeiten in den Bereichen der pädagogischen und organisatorischen Eigenverantwortung sollen über ein weiteres (in den ReBiz-Prozess integriertes) Projekt „Organisationsentwicklung“ solche Organisationsstrukturen entwickelt werden, die es den Schulen ermöglichen, konfluente Leitungs- sowie teamorientierte Arbeitsstrukturen zu entwickeln, zu erproben und zu bewerten. Auf der Grundlage bislang erzielter Ergebnisse und Erfahrungen können bereits unterschiedliche Problem-bereiche fokussiert werden, auf welche die folgenden Fragefelder abzielen:

- Fragen zum Ausbau der Teamarbeit,
- Fragen zum Schulmanagement und zu den Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Gremien (Prozesse, die zwischen ihnen entstehen, Funktionszuweisungen usw.),

- Fragen zu einer flexiblen Stundenplangestaltung und zu Arbeitszeitkonten,
- Fragen zur Fortbildung und Personalentwicklung.

Eine vorangestellte Organisationsanalyse soll mit Hilfe des Verfahrens zur „ganzheitlichen Bewältigung von Komplexität – GABEK“ durchgeführt werden. Es handelt sich dabei um ein PC-unterstütztes Verfahren zur Analyse, Verarbeitung und Darstellung normalsprachlicher Texte (Interviews). Dabei ist der Gedanke leitend, dass das Wissen und die Erfahrung von Mitgliedern einer Organisation deren größtes Potential darstellen. Da einzelne Mitarbeiter überwiegend Einzelaspekte fokussieren, werden diese erst in ihrer ganzheitlichen Vernetzung für die Vorbereitung von Entscheidungen, die Präzisierung von Zielen und die Planung von Maßnahmen nutzbar.

Allgemein bildende Schulen

Das Projekt „Eigenverantwortliche Schule“ wird 2007 auf allgemein bildende Schulen ausgeweitet, wobei zunächst einzelne Pilotschulen Formen erweiterter Eigenständigkeit, verbunden mit systematischer Qualitätsentwicklung und Rechenschaftslegung, erproben werden.