Die Senatorin für Bildung und Wissenschaft Datum: 03. Juni 2014

Sabine Kurz, Tel.: 14185

V o r l a g e Nr. G128 /18

für die Sitzung der Deputation für Bildung (städtisch) am 26.06.2014

Eigenverantwortliche Schule – Einrichtung eines Projektes für allgemeinbildende Schulen

A. Problem

Die Koalitionsvereinbarung zur 18. Legislaturperiode sieht bezogen auf das Ziel der Stärkung der Eigenverantwortung vor, die allgemeinbildenden Schulen nach „dem Vorbild der berufsbildenden Schulen“ bei der verstärkten Nutzung von Handlungsspielräumen in Eigenverantwortung zu unterstützen.

Schul- und Schulverwaltungsgesetz (§ 9 BremSchulG, §§ 21-23 BremSchVwG) geben den Schulen die Verantwortung für die eigenverantwortliche Gestaltung des Unterrichts, des Schullebens und der Bewirtschaftung der Schulbudgets im Rahmen der von der Senatorin für Bildung und Wissenschaft gesetzten Freiräume. Doch trotz schulgesetzlicher Voraussetzungen und konzeptioneller Grundlagen gestaltet sich die Konkretisierung und Umsetzung für die allgemeinbildenden Schulen in der Praxis noch als komplexer und herausfordernder Lernprozess für alle Ebenen des Systems. Dies führt dazu, dass bestehende Gestaltungsmöglichkeiten in den Bereichen der pädagogischen und organisatorischen Eigenverantwortung bislang nur in Ansätzen ausgeschöpft werden. Hinzu kommt, dass in Fragen des Personalmitteleinsatzes die Eigenverantwortung für allgemein bildende Schulen im Vergleich zu den berufsbildenden Schulen wesentlich eingeschränkter ist.

B. Lösung / Sachstand

Die mit der Schulreform von 2009 verbundenen Herausforderungen erfordern von den Schulen in zunehmendem Maße ein „unbürokratisches“ Problemlöseverhalten. Die einzelne Schule soll rasch, differenziert und wirkungsvoll auf Veränderungen und Probleme reagieren können und dabei das Lernen im Unterricht so anlegen, dass es erfolgreich ist. Dies gelingt dann gut – so die Erwartung -, wenn die Schule entsprechenden Handlungsspielraum hat.

Der erste wichtige Aspekt ist die Verantwortung beim Einsatz von Personalressourcen: Bremen bietet im allgemein bildenden Bereich bereits für alle Schulstufen einen weitgehenden und funktionierenden „Sockel“ von Budgetierung. Im Rahmen des Projektes soll eine darüber hinaus gehende und

dem Verfahren an den berufsbildenden Schulen vergleichbare Personalkostenbudgetierung erprobt werden. Mit einer Verlagerung der Entscheidungsgewalt „nach unten“ an die Schulen über das Instrument der Budgetierung könnte die größere Nähe und Kenntnis der spezifischen Bedingungen vor Ort in den Schulen für einen flexibleren und effektiveren Einsatz der verfügbaren Personalressourcen genutzt werden.

Der zweite wichtige Aspekt ist die Verantwortung für die Steuerung der Qualitätsentwicklung. Die initiierten Entwicklungsprozesse in den Bereichen Unterricht und Schule sollen mit den bereits zur Verfügung gestellten Instrumenten der Qualitätssicherung und –entwicklung systematisch und auf erfolgreiches Lernen ausgerichtet sinnvoll verknüpft werden.

Zur Umsetzung der beiden für das Projekt relevanten Handlungsfelder wird – entsprechend dem anliegenden „Rahmenkonzept zur Umsetzung Eigenverantwortlicher Schule“ eine Projektgruppe eingesetzt. Weitere Eckpunkte des Projektes sind:

- Laufzeit 2 Jahre, Projektbeginn 01.10.2014
- Beteiligung von 8 Oberschulen und 8 Gymnasien

C. Finanzielle Auswirkungen / Gender- Relevanz

Die Projektschulen sollen 4 Entlastungsstunden pro Jahr erhalten. Die Kosten für die Projektbegleitung, -beratung, -evaluation und –dokumentation können aus den zur Verfügung gestellten Bundesmitteln finanziert werden.

Das Projekt hat keine gesonderte Gender-Relevanz. Es richtet sich gleichermaßen an die weiblichen und männlichen Mitarbeitenden von Schule und in seiner Auswirkung gleichermaßen auf alle Schülerinnen und Schüler, auch unabhängig ihres kulturellen und religiösen Hintergrundes.

D. Beschlussvorschlag

Die Deputation stimmt der Einrichtung eines Projektes Eigenverantwortliche Schule für die allgemeinbildenden Schulen zu.

In Vertretung

gez.
Gerd-Rüdiger Kück
Staatsrat

Anlage: Rahmenkonzept Eigenverantwortliche Schule

Rahmenkonzept zur Umsetzung Eigenverantwortlicher Schule an den allgemein bildenden Schulen in der Stadtgemeinde Bremen

1. Ausgangslage

Schulgesetz (§9 BremSchulG) und Schulverwaltungsrecht (§§ 21-23 BremSchVwG) ermöglichen den Schulen der Stadtgemeinde Bremen seit vielen Jahren einen weitgehenden Spielraum für die eigenverantwortliche Gestaltung des Unterrichts, des Schullebens und der Bewirtschaftung der Schulbudgets. Dahinter steht die Vision von der „Eigenverantwortlichen Schule“, die der Überzeugung verpflichtet ist, dass die Akteure vor Ort, in diesem Fall die Schulen, hinreichend wissen, wie die alltäglichen Prozesse zu steuern und zu organisieren sind. Damit sind zwei hoffnungsfrohe Erwartungen verbunden: Wirksamkeitsdefizite auszugleichen und auf die verschiedenen Anforderungen entsprechend flexibel und angemessen reagieren zu können. Die veränderten Anforderungen erfordern von den Schulen in zunehmendem Maße ein „un-bürokratisches“ Problemlöseverhalten. Die einzelne Schule sollte rasch, differenziert und wirkungsvoll auf Herausforderungen und Probleme reagieren können. Dies gelingt dann gut – so die Vermutung -, wenn die Schule entsprechenden Handlungsspielraum hat. Dabei ist jedoch auch folgendes festzustellen: Mit der Weiterung der Eigenverantwortung für die Schulen wird zunächst Handlungs- und Gestaltungsspielraum von der Bildungsverwaltung (Zentrum) an die Schulen (Peripherie) übertragen. Parallel dazu erfolgt konsequenterweise die Zuteilung von Mitteln und entsprechenden Verfügungskompetenzen. Im Gegenzug sind Schulen in bislang ungewohntem Umfang zu Rechenschaft verpflichtet. Gewähr für die geregelte und kompetente Abwicklung solcher Prozesse bieten systematisches Qualitätsmanagement und ein abgestimmtes, geregeltes Controlling zwischen Bildungsverwaltung und Schulen. So gesehen kann von einem veränderten Modell der Steuerung gesprochen werden. Dadurch werden jedoch weder die Steuerung des Schulsystems noch die Steuerbarkeit der Einzelschule paradigmatisch verändert, sondern vielmehr wird eine (Output)Steuerung „von den Ergebnissen“ her stärker gewichtet. Diese Entwicklung ist (ausgelöst durch PISA I) in unterschiedlicher Akzentuierung in allen Bundesländern in drei gemeinsamen Strategien wiederzufinden: Erweiterung der Eigenverantwortung; Definition von Bildungsstandards; Verstärkung der Ergebnis- bzw. Wirkungskontrolle.

In Bremen sollen alle drei Strategien sinnvoll miteinander verknüpft werden. Auch wenn zu Recht konstatiert werden kann, dass die Schulen (der Stadtgemeinde Bremen) bereits

weitgehend Eigenverantwortliche Schulen sind[1], so besteht insgesamt dennoch Bedarf zur Weiterentwicklung. Bezogen auf die Schulen insbesondere in den Handlungsfeldern „Wirtschaftliche Eigenverantwortung“ und „Steuerung der Qualitätsentwicklung“, bezogen auf die Bildungsverwaltung im Bereich des Controllings (vgl. Sachstand Kurz / Moning Juni 2013).

Um dies zu realisieren wird ein Umsetzungsprojekt „**E**igen**v**er**a**ntwortliche Schule / **Q**ualität und **B**udgetierung (kurz: „Eva Q-B“) mit den 8 Oberschulen und 8 Gymnasien eingerichtet.

2. Ziele von „Eva Q-B“

Die Ziele des Umsetzungsprojektes „Eva Q-B“ leiten sich aus Abschnitt 1. ab und werden hier ausgeführt.

2.1 Erprobung der Personalbudgetierung an allgemein bildenden Schulen

Mit dem Projekt sollen Erkenntnisse gewonnen werden, ob und unter welchen Bedingungen es gelingt, an den allgemeinbildenden Schulen – wie an den beruflichen Schulen bereits erfolgt - die Personalbudgetierung einzuführen. Personalbudgetierung bedeutet, dass die Schulen (bezogen auf das unterrichtende Personal) ein schuljahresbezogenes Personalbudget zur Eigenbewirtschaftung erhalten, das jährlich pro Schuljahr nach den allgemeinen Zuweisungskriterien der Unterrichtsversorgung bemessen wird. Mit der Personalbudgetierung wird die Schule in die Lage versetzt, flexibel auf Änderungen ihrer Personalversorgungssituation reagieren zu können. Damit würde auch den allgemein bildenden Schulen – analog zu den Berufsbildenden Schulen – freigestellt, ob sie den Bedarf zur Unterrichtsversorgung über fest einzustellendes Personal abdecken (was der Regelfall bleiben wird) oder ob gegebenenfalls ein Leistungseinkauf im Rahmen anderer Vertragsmuster sinnvoller und effizienter ist. Dies kann insbesondere zur Abdeckung kurzfristiger unterrichtsspezifischer Bedarfe im Rahmen von Vertretungen oder bei Mangel

---

[1] Folgende Merkmale zeichnen u.E. eigenverantwortliche Schulen aus:

- Eigenverantwortung im administrativen Bereich unter Einhaltung rechtlicher Vorgaben
- Eigenständiges pädagogisches Profil
- Weitgehende Kooperationsmöglichkeiten
- Schul- und Unterrichtsentwicklung als kontinuierlicher Prozess
- Schulleitung mit definierter Dienstvorgesetztenfunktion und Kompetenzen
- Budget- und Personalverantwortung

regulärer qualifizierter Bewerberinnen und Bewerber angezeigt sein. Das Personalbudget wird jährlich pro Schuljahr nach den allgemeinen Zuweisungskriterien zur Unterrichtsversorgung bemessen.

In diesem Kontext sind Ziel- und Leistungsvereinbarungen ein wichtiges Instrument der Abstimmung und Kommunikation zwischen Bildungsverwaltung und den Schulen: Die zuständigen Schul- und Fachaufsichten und die Schulen bringen ihrer jeweiligen Vorstellungen zur Weiterentwicklung der Schule in den Prozess der Ziel- und Leistungsvereinbarung ein. Dabei werden die Ziele der Schule mit den rechtlichen und bildungspolitischen Rahmenvorgaben abgeglichen und es wird geklärt, welche Ressourcen und Unterstützung die Schulen erhalten. Da die Maßnahmen zur Zielerreichung von den Schulen festgelegt werden, wird die Detailsteuerung seitens der Bildungsverwaltung reduziert und die Eigenverantwortung steigt. Dies hat eine veränderte Zusammenarbeit zwischen Schulen und ihren zuständigen Schul- und Fachaufsichten zur Folge.

2.2 Qualitätsentwicklung im Unterricht und Eigenverantwortung

Die langjährige Debatte um Schulleistungen und Unterrichtsqualität hat in Bremen zur erheblichen Änderungen im Bremischen Schulsystem geführt, stets flankiert von Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung[2]. Die Veränderungen im Lauf der letzten Jahre in den Schulen haben Parallelentwicklungen auf unterschiedlichen Ebenen nach sich gezogen. Mit der Einführung der neuen Schulart Oberschule mussten neue Strukturen geschaffen werden, gleichzeitig sollten die Ansprüche des Schulentwicklungsplans nach „gutem Unterricht“ (Empfehlung 1) umgesetzt werden. Die Entwicklungsarbeiten sollten zudem kompatibel mit der Realität des Schul- und Unterrichtsalltags gestaltet werden. Diese doppelte Entwicklungsrichtung bindet in erheblichem Umfang zusätzliche Energien der Schulleitungen und der Lehrerinnen und Lehrer.

Im Mittelpunkt der Schul- und Unterrichtsentwicklung steht nach wie vor der Kompetenzerwerb der Schülerinnen und Schüler mit den damit verbundenen Fragen, wie Unterricht gestaltet sein muss und welche Rahmenbedingungen erfüllt sein müssen, damit dieses erfolgreich gelingt. Erforderlich ist dafür ist eine gemeinsame innerschulische Strategie und auf der Ebene der Jahrgänge und der Fächer muss über die unterschiedlichen

[2] Bildungsstandards, Schulleistungstests, Vergleichsarbeiten u.a. auf der Primärebene; Schulprogramm, Selbstevaluationen, Externe Evaluation; Rechenschaftslegung und ZV an der Schnittstelle zwischen Bildungsverwaltung und Schulleitung

Perspektiven auf den und ein gemeinsames Vorgehen für den Unterricht gemeinsames Handeln resultieren. Denn: nachhaltige Schulentwicklung erfolgt im Team.

Vieles ist bereits initiiert: Z.B., auf Jahrgangsebene gibt es intensive Zusammenarbeit; es gibt multiprofessionelle Teams; Materialien werden gemeinsam erarbeitet und zur Verfügung gestellt.

Hieran kann im Projekt mit dem Prinzip Eigenverantwortung angeknüpft werden:

- z.B. ließen sich Maßnahmen zu einer verstärkten Individualisierung der Lehr-Lern-Prozesse als Antwort auf eine wachsende Heterogenität erproben, Erkenntnisse aus Reflexionsprozessen könnten unmittelbarer in der Praxis als verändertes pädagogisches Handeln wirksam werden;
- z.B. ließen sich Arbeitsformen zwischen den verschiedenen Professionen für die Inklusion und für den Ganztag erproben;
- z.B. könnte der Unterricht auf Jahrgangsebene verstärkt interdisziplinär und/oder projektartig gestaltet werden.

2.3 Eigenverantwortung und Controlling

Lange Zeit war die Steuerung der Bildungsverwaltung ausschließlich ausgerichtet an Input und Bereitstellung von Ressourcen, Maßnahmen und Instrumenten. Mit der gesetzlichen Verankerung Eigenverantwortlicher Schule ist insbesondere das Interesse an den damit erzielten Wirkungen in den Vordergrund getreten. In Folge sind (auch) an der Schnittstelle Schulaufsicht / Schulleitung Steuerungsinstrumente (ZV; Schulprogramm; Externe Evaluation) entwickelt und auf den Weg gebracht worden (z.B. das Indikatorensystem), die der Schulaufsicht in gewissem Umfang die Beurteilung der Schul- und Unterrichtsqualität ermöglichen. Mit dem Projekt sollen Erkenntnisse gewonnen werden, ob und unter welchen Bedingungen es gelingt, mit den entwickelten Instrumenten einen glaubwürdigen Einblick in die institutionelle Qualität der Schule zu erhalten.

Darüber hinaus soll gemeinsam mit den Projektschulen ein Interventionskonzept erarbeitet und erprobt werden, das dazu beiträgt, bei gravierenden Defiziten wirksam zu intervenieren.

Zudem kann der bis dahin neu gefasste Orientierungsrahmen mit den Projektschulen auf Tragfähigkeit geprüft werden.

3. Organisation

3.1 Die Beteiligten und ihre Rollen

Schulen	Die Schulen (SL) nehmen freiwillig am Projekt teil; sie verpflichten sich für die Dauer des Projekts. Sie sind bereit, sich auf die Prozesse im Projekt einzulassen und daran gestaltend mitzuarbeiten.
Steuergruppe	Aufgabe der Steuergruppe ist, das Projekt zu entwickeln und während der Projektphase zu steuern. Die Steuergruppe arbeitet mit den Schulen zusammen und ist gegenüber S / SV berichts- und rechenschaftspflichtig und ist ihnen gegenüber für die professionelle Durchführung verantwortlich. Über gemeinsame Sitzungen mit den Projektschulen berät die Steuergruppe die teilnehmenden Schulen in Bezug auf Projektfortschritt / Zielerreichung.
Projektleitung	<u>Übergeordnet</u> Die Projektleitung ist die zentrale Ansprechstelle für alle auftretenden Probleme und Themen, sie organisiert Sitzungen (Einladung, Moderation, Protokollierung) und projektbezogene Fortbildungen. Sie ist für die Evaluation und Dokumentation zuständig. <u>Inhaltlich</u> Die Projektleitung wird von 2 Personen wahrgenommen (Abteilung 1 / Abteilung 2): - Projektleitung Abteilung 1 ist verantwortlich für Steuerung und Umsetzung des Schwerpunktes Personalbudgetierung - Projektleitung Abteilung 2 ist verantwortlich für Steuerung und Umsetzung des Schwerpunktes systematische Qualitätsentwicklung einschließlich der Steuerung der Prozessbegleitung der teilnehmenden Schulen für die Dauer des Projektes

3.2 Allgemeine Rahmenbedingungen

Die teilnehmenden Schulen verpflichten sich, die inhaltlichen Handlungsfelder schulintern auf die oben beschriebenen Ziele zu fokussieren und dafür eine schulinterne Projektgruppe (3-5 Personen) einzurichten. Es gelten folgende Rahmenbedingungen:

- Die Schulen arbeiten im Projekt mit. Sie nehmen an der Erprobung der Personalbudgetierung teil und systematisieren ihre Qualitätsentwicklung.
- Sie informieren ihr Kollegium regelmäßig über den Projektverlauf und führen im Bereich Qualitätsentwicklung entsprechend der Zielsetzung Fortbildungsveranstaltungen im Umfang von 2 Halbtagen pro Jahr in der unterrichtsfreien Zeit durch.
- Die Schulen nehmen an den von der Projektleitung organisierten Sitzungen und Klausurtagungen teil.
- Die Schulen legen gegenüber der Projektleitung Rechenschaft ab über die Verwendung der erhaltenen Ressourcen.
- Die Schulen sind bereit, im Rahmen des Projekts erarbeitete Materialien und Unterlagen auf einer elektronischen Plattform abzulegen und so den anderen Schulen zugänglich zu machen.
- Die Schulen verpflichten sich zur fortlaufenden Dokumentation, zur Selbstevaluation und zur Teilnahme an der Projektevaluation.

4. Steuerung des Projekts / Projektstruktur

Die Steuergruppe ist strategisch und operativ zuständig für das Projekt. Sie diskutiert die anstehenden Schritte und Probleme, vernetzt sich mit den Beteiligten und schlägt Lösungswege vor, evaluiert und dokumentiert Projektverlauf und -ergebnisse. Die Steuergruppe setzt sich zusammen aus der Abteilungsleitung ; der Projektleitung (13; 20-2); Referatsleitung 20 ; Mitglieder der Schulaufsicht ; Sprecher der beteiligten Schulen ; Mitglied PR-Schulen .

5. Projektetappen

Das Umsetzungsprojekt hat eine Laufzeit von 2 Schuljahren, beginnend mit dem 01. September 2014. Es endet zum 31. August 2016. Der folgende Etappenplan gilt als Grundgerüst. Er kann bzw. muss bei der Planungsarbeit von der Steuergruppe inhaltlich konkretisiert werden. Die Erprobungsphase bezieht sich auf die Projektschulen, die mit Schuljahresbeginn 2014/2015 am Projekt beteiligt sind. Geplant ist, nach der Bilanz des 1. Projektjahres und gegebenenfalls vorgenommener Modifizierungen, weitere Oberschulen in das Projekt aufzunehmen. Hier bezeichnet als Transferphase. Die Erprobungsphasen 3 und 4 sind hier nicht gesondert ausgewiesen, laufen jedoch parallel zur Transferphase 1 und 2.

Etappen / Aktivitäten	Aufwand / Wer	Wann
1. Etappe (Initiierung)		
▪ Inhaltliche Ausgestaltung + notwendige Vorarbeiten	▪ Steuergruppe / Schulen	▪ Juli - September 2014
▪ Klären des Controllings	▪ PL / 24	▪ Juli - September 2014
2. Etappe (Erprobungsphase 1)		
▪ Einrichtung der Personalbudgetcluster	▪ PL	▪ bis September 2014
▪ Anwendung Budgetierung	▪ Schulen	▪ 1. Halbjahr SJ 2014/2015 fortlaufend
▪ Ist-Stand Schulentwicklung (daraus resultierend schulbezogener Arbeitsplan)	▪ PL	▪ Bis November 2014
▪ Erprobung Instrumente Controlling (ZV)	▪ 24	▪ Februar 2015
▪ Bilanzierung zur Nachsteuerung	▪ Steuergruppe / Schulen	▪ Februar 2015
3. Etappe (Erprobungsphase 2)		
▪ Anwendung Budgetierung und Rechenschaftsgespräche	▪ Schulen / 24	▪ 2. Halbjahr SJ 2014/2015 fortlaufend
▪ Systematisierung QM		▪ Juli 2015
▪ Projektbericht 1 der Schulen	▪ Schulen	▪ Mai 2015
▪ Erprobung ZLV	▪ 24 / Schulen	▪ Juni 2015
▪ Bilanzierung für Transfer	▪ Steuergruppe / Schulen	
▪ Vorbereitung Ausweitung auf andere Schulen	▪ PL	▪ Mai-Juli 2015
▪ Evaluation 1	▪ PL	▪ August 2015
▪ Zwischenbericht		

4. Etappe (Umsetzungsphase 1)		
▪ regelhafte Budgetierung	▪ Schulen	▪ 1. Halbjahr SJ 2015/2016 fortlaufend
▪ Systematisierung Schulentwicklung		▪ Februar 2016
▪ Erprobung Instrumente Controlling	▪ 24	▪ Februar 2016
▪ Bilanzierung zur Nachsteuerung	▪ Steuergruppe / Schulen	▪ Februar 2016
5. Etappe (Umsetzungsphase 2)		
▪ Erprobung Budgetierung	▪ Schulen	▪ 2. Halbjahr SJ 2015/2016 fortlaufend
▪ Systematisierung QM		
▪ Dokumentation 1 + 2		▪ Juli 2016
▪ Erprobung ZLV	▪ 24 / Schulen	▪ Mai 2016
▪ Abschließende Bilanzierung	▪ Steuergruppe / Schulen	▪ Juni 2016
▪ Projektevaluation	▪ PL	▪ August 2016
6. Etappe (Abschluss)		
▪ Festlegung der endgültigen Parameter	▪ S / SV / Steuergruppe	▪ September 2016
▪ Abschlussbericht	▪ PL	▪ September 2016

6. Kosten

Die entstehenden Kosten werden wie folgt berechnet:

- Die Projektschulen erhalten für die gesamte Projektlaufzeit 8 Entlastungsstunden. Wie sie diese auf die Projektlaufzeit verteilen, können die Schulen selbst entscheiden. Dies und die zu erbringenden Leistungen für Projekt werden in einer Projektvereinbarung für die gesamte Laufzeit festgehalten
- Die Projektleitung erhält ein Budget für die Prozessbegleitung der Schulen und für die Durchführung von Klausurtagungen, Fortbildungen, Drucklegungen (u.a.), finanziert aus Kompensationsmitteln.

7. Evaluation

Das Projekt wird qualitativ evaluiert. Ein Evaluationskonzept wird mit den beteiligten Schulen in der Initiierungsphase erarbeitet.

8. Dokumentation

Der Projektverlauf und Projektergebnisse werden dokumentiert.

Steuergruppe	▪ Sitzungs- und Veranstaltungsprotokolle ▪ Vierteljährlich: Vermerke zum Sachstand ▪ Zwischenbericht ▪ Abschlussbericht
Schulen	▪ Schulinterne projektbezogene Sitzungsprotokolle ▪ Zwischenbericht zum schulinternen Projektverlauf ▪ Abschlussbericht zum schulinternen Projektverlauf