

# KOOPERATIVE STEUERUNG DER GRUNDSCHULENTWICKLUNG

TRANSFERBERICHT FEBRUAR 2019

Die Senatorin für  
Kinder und Bildung



Freie  
Hansestadt  
Bremen

# TRANSFERBERICHT

## INHALT

KOOPERATIVE STEUERUNG DER GRUNDSCHULENTWICKLUNG DIE EMPFEHLUNGEN IM ÜBERBLICK	3
KOOPERATIVE GESAMTSTEUERUNG DER SCHULENTWICKLUNG MITGLIEDER DES GREMIUMS UND AUFGABEN	4
KOOPERATIVE STEUERUNG DER GRUNDSCHULENWICKLUNG AUSGANGSLAGE UND ÜBERBLICK	5
KERNEMPFEHLUNGEN AUS DEM GESAMTPROZESS	7
ERGEBNISSE AUS DEN ARBEITSGRUPPEN	
AG SCHNITTSTELLEN	9
AG INKLUSION	11
AG GANZTAG	13
AG SCHULEN IN GEBIETEN DER SOZIALEN STADTENTWICKLUNG	15
UMSETZUNG DER EMPFEHLUNGEN	16
HINWEIS AUF WICHTIGE DOKUMENTE	17
PROJEKTSTECKBRIEF	18

## HINWEIS

Mit **GRÜN** markierte Texte bieten im PDF einen Link ins www oder verlinken an Bezüge in dieser Broschüre

## IMPRESSUM

Ein Projekt der Senatorin für Kinder und Bildung Bremen  
im Rahmen des Programms „Zukunftsorientierte Verwaltung“ der Freien Hansestadt Bremen

Unterstützt vom Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement  
der Senatorin für Finanzen Bremen (v-buero@finanzen.bremen.de)

Bremen Februar 2019



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung- Nicht kommerziell- Keine Bearbeitungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> oder wenden Sie sich brieflich an Creative Commons, Postfach 1866, Mountain View, California, 94042, USA.

# KOOPERATIVE STEUERUNG DER GRUNDSCHULENTWICKLUNG

## DIE EMPFEHLUNGEN IM ÜBERBLICK

### Strategische Kernempfehlungen

- Kooperative Steuerung durchgängig verstetigen
- Bildungspakt mit allen Ressorts schließen
- Multiprofessionelle Teams als Kern der Schule der Zukunft ausbauen
- Schulaus- und umbau vor Ort unterstützen
- Schulleitung strategisch stärken

#### I Schnittstellen verbessern

- Schulaufsicht weiterentwickeln
- Personalbewirtschaftung systematisieren
- Gebäudemanagement vereinfachen
- Profil der REBUZ anpassen
- Zusammenarbeit mit dem AfSD verbessern

#### II Inklusion vertiefen

- Multiprofessionelle Teamarbeit verbessern
- Kinder mit herausforderndem Verhalten in den Blick nehmen
- ZUP-Leitungen stärken
- W+E-Kompetenzen entwickeln
- Transfer der Ergebnisse in die ständige AG Inklusion

#### III Ganztag weiterentwickeln

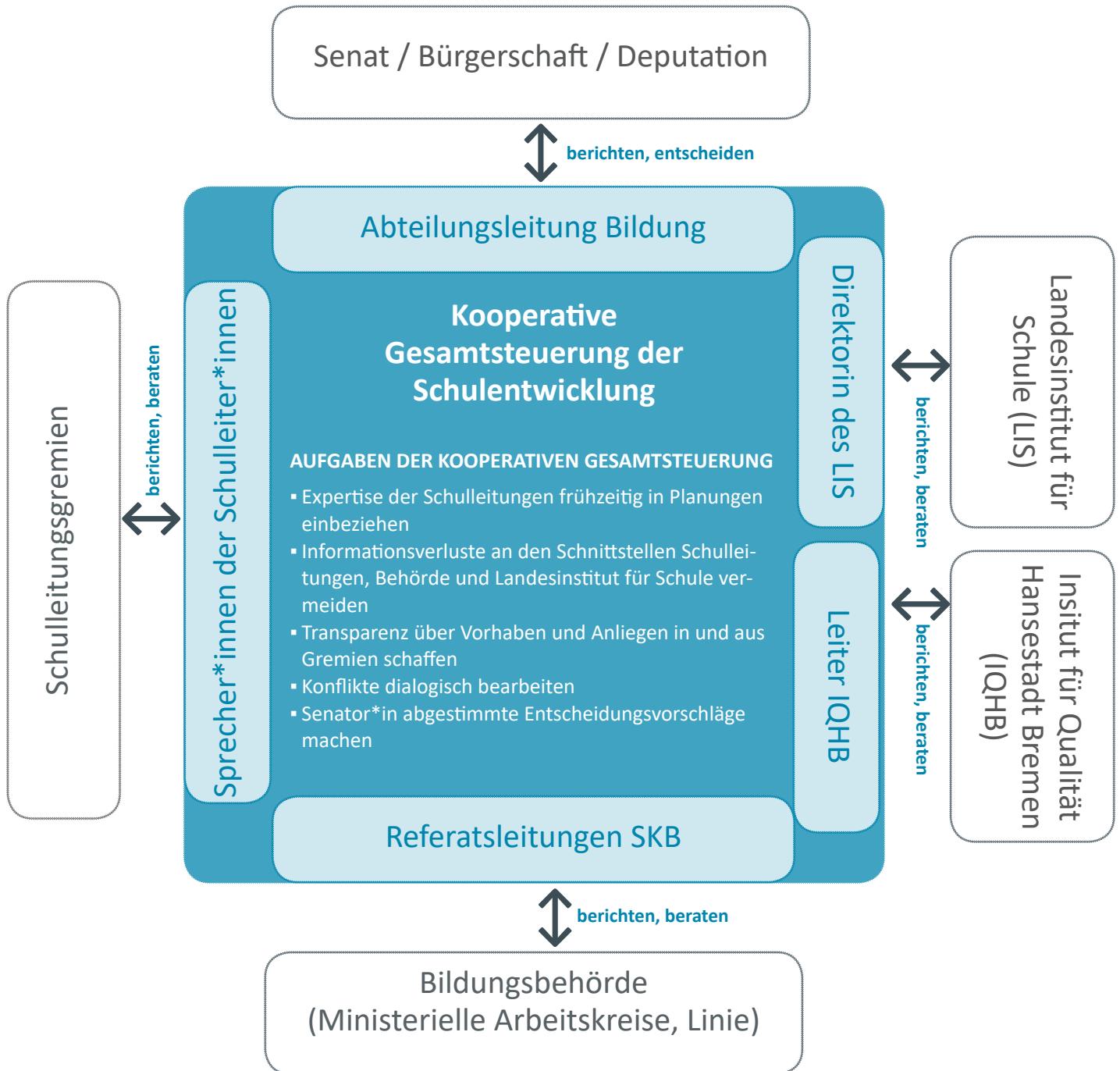
- Arbeitsbedingungen für den Ganztag ausrichten
- Qualitätsrahmen Ganztag entwickeln
- Leitungsstrukturen an Ganztag anpassen

#### IV Schulen in Gebieten der sozialen Stadtentwicklung stärken

- Besondere Maßnahmen + Projekte (weiter-)entwickeln
- Schulspezifisch unterstützen
- Ausbau Coaching, Beratung und Fortbildung für diese Schulen
- Ausreichend Personal gewinnen und halten

# KOOPERATIVE GESAMTSTEUERUNG DER SCHULENTWICKLUNG

## MITGLIEDER DES GREMIUMS UND AUFGABEN



# KOOPERATIVE STEUERUNG DER GRUNDSCHULENTWICKLUNG

## AUSGANGSLAGE UND ÜBERBLICK

### Der Auftrag

In der Stadtgemeinde Bremen werden ca. 16.000 Kinder an 76 staatlichen Grundschulen unterrichtet. Durch den raschen gesellschaftlichen Wandel hat sich die Arbeit mit Kindern, Eltern und im Schulteam grundlegend geändert: Gesellschaftliche (**Mega-)trends** wie beispielsweise Digitalisierung, Veränderungen der Arbeitswelt und der Mobilität, Individualisierung und die Ungleichverteilung von Reichtum und Armut verändern die Gesellschaft und stellen die Bildungspolitik, Schulbehörde und Schulen vor extreme Herausforderungen. Durch die Umsetzung der Inklusion, die internationale und innereuropäische Migration und durch den anhaltenden Zuzug von Geflüchteten aus Kriegs- und Krisengebieten ist die Schüler- und Elternschaft heterogener geworden.

Mit der **Schulreform** von 2006 und der Umsetzung der Europäischen Richtlinie zur Inklusion hat der Senat der Freien Hansestadt Bremen bereits die Grundlagen für eine Schule der Zukunft geschaffen. Auch liegen bereits zahlreiche Konzepte, Beschlüsse und Entwicklungspläne vor.

Aufgrund der gewachsenen Aufgaben und der fast unüberschaubar wirkenden Strukturen stellt sich die Frage, wie das komplexe Zusammenspiel der für Bildung verantwortlichen staatlichen Akteure – Schule, Senatorische Bildungsbehörde, Landesinstitut für Schule und Ausbildungsinstitutionen – zeitgemäßer gestaltet werden kann. Hier sind grundlegende Fragen der Steuerung angesprochen, die eine zentrale Rolle für das zukünftige Bildungssystem haben werden: Denn damit Kinder in Bremen einen Bildungsweg gehen können, der ihnen gesellschaftliche Teilhabe ermöglicht und eine Generation heranwachsen kann, die den Zukunftsaufgaben dieser Gesellschaft gewachsen ist, bedarf es eines engen Zusammenspiels aller für Bildung verantwortlichen staatlichen Akteure.

Die Senatorin für Kinder und Bildung (SKB) hat deshalb ein Bündel von Vorhaben auf den Weg gebracht (u.a. Gründung eines Qualitätsinstituts (IQHB), Neuaufstellung der Schulaufsicht,



Neuausrichtung des Berufsbildes Schulleitung) die im Kern auf eine kohärente und wirksame Steuerung des Zusammenspiels von Schulen, Schulaufsicht, Schulverwaltung und ausbildenden Institutionen abzielt.

### Kooperative Steuerung der Schulentwicklung

Ein zentrales Vorhaben ist die Erarbeitung einer „Kooperativen Steuerung der Schulentwicklung“, die im Herbst 2017 begann. Die Idee der „Kooperativen Steuerung“ ist so einfach wie voraussetzungsvoll: Schulleitungen, Schulaufsicht und Ressortvertreter\*innen beraten in einem dialogischen und transparenten Verfahren Kernelemente der weiteren Schulentwicklung.

Ziele der kooperativen Steuerung sind:

- Expertise der Schulleitungen frühzeitig in Planungen einbeziehen,
- Informationsverluste an den Schnittstellen Schulleitungen, Behörde und Landesinstitut für Schule vermeiden,
- Transparenz über Vorhaben und Anliegen in und aus Gremien schaffen,
- Konflikte dialogisch bearbeiten,
- Senator\*in abgestimmte Entscheidungsvorschläge machen.

Dazu sollen die beteiligten Verantwortlichen frühzeitig über politische Entscheidungen und geplante Vorhaben informiert werden, Transparenz über Ziele, Zeitpläne und Umsetzungsstrukturen geschaffen, frühzeitig systemische Probleme in den Schulen diskutiert und insgesamt eine Kultur des Dialogs und des Aushandelns entwickelt werden.

Voraussetzungsvoll ist diese Aufgabe deshalb, weil die bestehenden Hierarchien nicht ausgesetzt werden, sondern notwendigerweise zeitgleich bestehen müssen. Entscheidungen des Senats und der Deputationen sind der Ausgangspunkt der weiteren Schulentwicklung und werden von der „Kooperativen Gesamtsteuerung“ aufgegriffen und Umsetzungskorridore erarbeitet.

Die Kooperative Steuerung erfordert deshalb in einem besonderem Maße klare Regeln und Rollen und den Willen aller Beteiligten, diesen neuen Weg zur Steuerung der Schulentwicklung umzusetzen.

Im Rahmen einer ersten Projektphase wurden mit den Leitungen der Oberschulen in paritätisch besetzten Arbeitsgruppen diejenigen Zukunftsaufgaben sondiert und beraten, die für die Weiterentwicklung der Oberschulen einer besonderen Aufmerksamkeit und Bearbeitung bedürfen. Dieser Ansatz wird im Projekt „Kooperative Steuerung der Grundschulentwicklung“ fortgesetzt.

### Kooperative Steuerung der Grundschulentwicklung

Seit Februar 2018 arbeiten Vertreter\*innen der Grundschulleitungen, des Ressorts, der Schulaufsicht und des Landesinstituts für Schule im Rahmen der Kooperativen Steuerung zusammen. Auch hier sind die Ziele, die wichtigsten Zukunftsaufgaben für die Weiterentwicklung der Grundschulen zu beraten und erste Lösungsvorschläge zu erarbeiten.

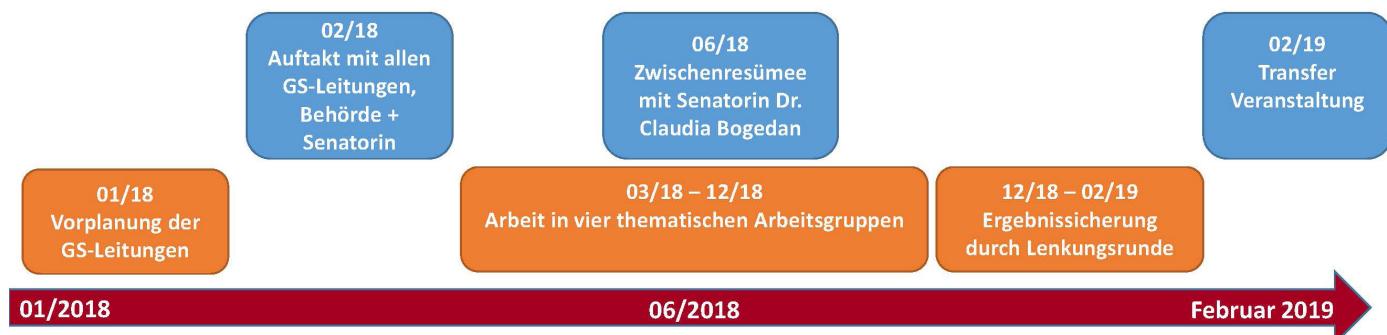
Im Frühjahr 2018 trafen sich alle Grundschulleitungen zu einem Auftaktworkshop, um die zentralen Themen der Grundschulentwicklung zu identifizieren und vier Arbeitsgruppen zu bilden:

- Inklusion
- Ganztag
- Schnittstellen
- Schulen in Gebieten der Sozialen Stadtentwicklung

Die Arbeitsgruppen wurden jeweils von einer Schulleitung und einer Vertretung der Behörde fachlich geleitet und von einem Mitarbeiter des Büros für Projekt- und Veränderungsmanagement bei der Senatorin für Finanzen moderiert.

Vom März bis November traf sich jede Arbeitsgruppe fünf- bzw. sechsmal zu einem jeweils dreistündigen Workshop. Die Ergebnisse aus diesen Beratungen werden in diesem Transferbericht vorgestellt.

Ablauf des Projektes „Kooperative Steuerung der Grundschulentwicklung“



# KERNMPFEHLUNGEN AUS DEM GESAMTPROZESS

In vier Arbeitsgruppen wurden Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Bremer Grundschulen diskutiert. Fünf Kernempfehlungen markieren die übergreifenden wichtigsten Handlungsfelder, auf die Grundschulentwicklung fokussiert werden sollte.

## **Empfehlung 1: Kooperative Steuerung weiterentwickeln – Transparenz und Kohärenz schaffen – Kommunikation als Treibstoff der Schulentwicklung nutzen**

Die Zusammenarbeit zwischen Ressort, Schulaufsicht und Schulleitungen in den Workshops wurde von allen Beteiligten als Mehrwert gegenüber den bisherigen Gremienstrukturen bewertet. Schon jetzt sind Erfolge dieser veränderten Zusammenarbeit spürbar. Deshalb soll die kooperativen Steuerung kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Dazu wurde bereits das Gremium „Kooperative Gesamtsteuerung Schulentwicklung“ gebildet. Aufgrund der Vielzahl von Vorhaben, die teilweise starke thematische Schnittmengen haben, ist die Einführung eines **Multiprojektmanagements** (Metaplanung) für die Koordination aller Vorhaben bei SKB notwendig: Dies soll helfen, Vorhaben zu priorisieren, Parallelstrukturen abzubauen und knappe Ressourcen für Abstimmung und Diskussion nicht über zu strapazieren.

## **Empfehlung 2: Bildungspakt aller Ressorts für gute Bildung schließen**

Das Bildungsressort kann die komplexen Aufgaben rund um die Schulentwicklung nicht alleine lösen. Im Kontext Schule sind heute schon direkt oder indirekt die unterschiedlichen Ressorts aktiv: Kontaktpolizisten unterstützen beim Verkehrsunterricht auf dem Schulhof, das Amt für Soziale Dienste ist Partner bei Fallkonferenzen, Kulturprojekte mit Externen sind unverzichtbare Bestandteile des Schullebens, Gesundheitspräventionskräfte arbeiten vor Ort etc. Ein Bildungspakt aller Ressorts für mehr Zusammenarbeit und Kohärenz soll die Schulen zukünftig dabei unterstützen, die unterschiedlichen fachlichen Interventionen besser zu bündeln.

## **Überblick über die Kernempfehlungen aus dem Gesamtprojekt**

1	Kooperative Steuerung weiterentwickeln Transparenz und Kohärenz schaffen Kommunikation als Treibstoff der Schulentwicklung nutzen
2	Bildungspakt aller Ressorts für gute Bildung schließen
3	Multiprofessionelle Teams für inklusive Schulentwicklung kohärenter auf- und ausbauen
4	Leitung als Motor von Schulentwicklung strategisch stärken
5	Künftige Um- und Ausbauten vor Ort systematisch unterstützen

## **Empfehlung 3: Multiprofessionelle Teams für inklusive Schulentwicklung kohärenter auf- und ausbauen**

Seit der Schulreform haben sich die Kollegien in den Schulen grundlegend geändert: Fachkräfte unterschiedlicher Professionen arbeiten zusammen, um gute Bildungswege für jedes Kind zu erreichen und Barrieren zur Teilhabe abzubauen.

Diese multiprofessionellen Kollegien müssen sich zu Teams entwickeln. Dies wird erschwert durch unterschiedliche personalrechtliche Zuständigkeit, unterschiedliche Kompetenzen und Tätigkeitsbeschreibungen, unterschiedliche Arbeitszeitmodelle und fehlende Kooperationszeiten im Ganztag.

Gute professionell arbeitende multiprofessionelle Teams sind das Herzstück der inklusiven Schulentwicklung. Die Überwindung der oben genannten Hindernisse ist eine zentrale Aufgabe der weiteren Schulentwicklung aller Schularten.

#### **Empfehlung 4: Schulleitung als Motor der Schulentwicklung strategisch stärken**

Die Leitungsaufgaben an Grundschulen sind bedeutend umfangreicher und anspruchsvoller geworden. Personalentwicklung, Qualitätsentwicklung und hier insbesondere Schul- und Unterrichtsentwicklung, Weiterentwicklung des Ganztags und der Inklusion und die für Grundschulen essentielle Vernetzung im Stadtteil erfordern ein modern arbeitendes, starkes Schulleitungsteam.

Leitung ist keine Zusatzaufgabe, die mit einigen Entlastungsstunden ausgeglichen werden kann, sondern eine höchst anspruchsvolle Führungsaufgabe, die moderne Management- und Führungsmethoden beinhaltet.

Deshalb ist eine substantielle Neuausrichtung der Definition, Bemessung und Ausstattung mit Ressourcen für die Schulleitungsaufgaben notwendig.

Eckpunkte dieser Neuausrichtung sollen sein:

- Erhöhung der Ressourcen zur deutlichen Stärkung von Leitungs- und Kooperationszeiten
- Einführung von regionalen Verwaltungsleiter\*innen zur Entlastung von schulbetrieblichen Aufgaben bzw. Stärkung und Kompetenzerweiterung der Schulsekretariate
- Einführung von Jahrgangsleitungen (Mittleres Management)
- Erhebliche Ausweitung der Fortbildungs- und Coachingmöglichkeiten für Führungskräfte
- Im Ganztag wird neben dem dreiköpfigen Schulleitungsteam auch ein\*e Ganztagskoordinator\*in als Teil des Schulleitungsteams benötigt, idealerweise aus den Reihen der Erzieher\*innen.
- Überarbeitung und Digitalisierung des Leitfads für Schulleitungen im Sinne des neuen Berufsbildes Schulleitung.

#### **Empfehlung 5: Um- und Ausbau der Schulen vor Ort systematisch unterstützen**

Durch das Schulausbauprogramm (Ganztag, W+E-Standorte) kommen auf Schulleitungen in erheblichem Umfang Um-, Neu- und Erweiterungsbauvorhaben zu. Schulleitungen spielen in allen Phasen des Baus (von der konzeptionellen Planung bis zur Einweihung durch die Senatorin) eine zentrale Rolle. Sie werden von IB und SKB als sachkundige Experten\*innen vor Ort benötigt, damit die Baumaßnahme passgenau zum Profil der Schule, zu den Erfordernissen im urbanen Umfeld und zur Schüler- und Elternschaft entwickelt werden kann.

Die Zusammenarbeit von Baufachleuten bei SKB und IB einerseits und der Schule andererseits bedeutet sowohl zeitlich als auch fachlich eine Bereitschaft zur kooperativen Zusammenarbeit und eine gute Rollenklärung auf allen Seiten.

Für die Schulleitung ist eine professionelle Begleitung der Bauvorhaben nicht nebenher zu leisten. Deshalb benötigen Schulleitungen bei größeren Baumaßnahmen temporär zusätzliche Ressourcen, um die Baumaßnahmen professionell begleiten zu können (zeitlich und fachlich.).

# ERGEBNISSE AUS DEN ARBEITSGRUPPEN

## Empfehlungen aus der AG Schnittstellen

Die Steuerung der Schulentwicklung erfordert das Zusammenwirken vieler Akteure: Schulverwaltung/Schulaufsicht, Schulleitungen und Schulteams, Landesinstitut für Schule, Unterstützungssysteme, Ausbildungsinstitutionen, Qualitätsinstitut IQHB und externe Akteure (z.B. IB, UB, Träger etc.) müssen eng zusammenarbeiten, um möglichst optimale Ergebnisse zu erzielen.

An den Schnittstellen zwischen diesen Akteuren entscheidet sich, wie wirkungsvoll die Zusammenarbeit ist: Wie funktioniert Kommunikation? Verfolgen die Beteiligten die gleichen Ziele? Sind Rollen und Aufgaben geklärt und werden die Verantwortungen wahrgenommen?

### Empfehlung I-1

#### Schulaufsicht als kompetente Unterstützung für die Schulleitungen weiterentwickeln

Die Schulaufsicht spielt bei der Etablierung eines modernen Führungsstils als Mittler zwischen Behörde und Schulen eine zentrale Rolle. Schulleitungen wünschen professionelle Unterstützung und auch professionelle Aufsicht im Sinne einer Unterstützung zur kritischen Reflexion und Verbesserung der Arbeit.

Dazu muss die Arbeit der Schulaufsicht auch innerhalb der ministeriellen Ebene neu definiert und bewertet werden: Schulaufsicht wirkt als Schnittstelle zwischen Schulen und Ministerium in beide Richtungen und ist beratende Instanz. Sie verfügt über moderne Instrumente und Kompetenzen der Qualitäts-, Personal- und Organisationsentwicklung und des Controllings.

Schulaufsicht soll verstärkt professionelle Begleitung bei der Schulentwicklung sein. Sie soll helfen, getroffene Entscheidungen abzusichern (z.B. Entwicklung zum W+E-Standort, Ganztag etc.) und die notwendigen Unterstützungsmaßnahmen der Behörde zu bündeln.

#### Insgesamt soll Schulaufsicht

- ein kompetenter und professioneller Dienstleister sein, der weiß, was die Behörde plant, welche Unterstützung vorhanden ist, wer was wie entscheidet und
- professionell Aufsicht und Fürsorge wahrnehmen, um Fehlentwicklungen zu vermeiden und kritische Lagen kompetent zu beraten.

#### Um dies zu erreichen muss

- das Team der Schulaufsichten personell verstärkt und für die veränderten Anforderungen geschult werden,
- die Schulleiterdienstbesprechungen zu einem professionell moderierten regional verorteten Workshopformat weiter entwickelt werden,
- die Schulaufsichten ein professionelles Scharnier zwischen IQHB, LIS und Schulleitungen darstellen (Schulportraits und Schulentwicklungs-konferenzen),
- die Unterstützungsleistungen der Schulaufsicht optimiert und vereinheitlicht werden,
- regelmäßige Personalentwicklungsgespräche mit den Schulleitungen geführt werden,
- mit Hilfe eines Interventionsbudgets der Schulaufsicht schnelle Unterstützung in Krisensituati-onen möglich sein.

### **Empfehlung I-2**

#### **Personalbewirtschaftung systematisieren**

Das derzeitige Verfahren ist geprägt von Reibungsverlusten zwischen den Abteilungen und zwischen Schulverwaltung und SKB, da die Personalbewirtschaftung keinem klaren Steuerungsmodell folgt und die Möglichkeiten einer IT gestützten Personalbewirtschaftung nicht ausreichend wahrgenommen werden.

Grundsätzlich sollte entschieden werden, nach welchem Modell die Personalbewirtschaftung stattfinden soll: a) Die Schulen sind zuständig (schulscharfe Ausschreibung, Personalausschüsse vor Ort, Vertrag in der Behörde etc.) b) Behörde weist zu (Auswahl nach Liste, Behörde macht Vorauswahl, Schulleitung wird beteiligt). Hierzu ist eine vertiefende Weiterentwicklung in der Kooperativen Gesamtsteuerung der Schulentwicklung mit allen Schularten notwendig.

Die Arbeit in den Schulen wird zusätzlich erschwert durch geteilte Personalverantwortungen für die multiprofessionellen Teams. Hier sollten ressortübergreifend Regelungen angestrebt werden, die Personalverantwortung und Personalbewirtschaftung für alle Berufsgruppen in den multiprofessionellen Teams in eine Hand zu geben.

### **Empfehlung I-3**

#### **Gebäudemanagement vereinfachen**

##### **Schnittstellen vereinfachen**

Schulen benötigen einen einzigen Ansprechpartner für Gebäudefragen, die Zuständigkeit und verbindliche Verantwortungsübernahme sollte intern zwischen IB und SKB geklärt werden.

##### **Verbindliche Regeln für die Kommunikation**

Empfangsbestätigung, Zeitplan der Bearbeitung, Zwischenstände bei größeren Vorhaben.

Für bauliche Maßnahmen wird mehr Kommunikation und Transparenz gewünscht. Die regionalen Schulstandortplanungskonferenzen wurden als vorbildlich begrüßt.

Begehungen und Arbeiten vor Ort werden der Schulleitung angekündigt bzw. mitgeteilt.

#### **Überarbeitung System Hausmeister, Prüfung der Rückführung an SKB**

### **Empfehlung I-4**

#### **Profil der ReBUZ den veränderten Anforderungen anpassen**

Angesichts der Veränderungen in Schüler- und Elternschaft wird eine Neujustierung der Aufgaben der Regionalen Beratungs- und Unterstützungscentren (ReBUZ) vorgeschlagen. Empfohlen wird auch die Arbeit an einer einheitlichen Qualität des Angebotes unter Berücksichtigung regionaler Besonderheiten.

### **Empfehlung I-5**

#### **Zusammenarbeit mit dem AfSD verbindlicher und intensiver vereinbaren**

Die Zusammenarbeit mit dem Amt für Soziale Dienste (AfSD) ist außerordentlich wichtig für die Grundschulen und bedarf in allen Regionen gleicher Standards und höherer Intensität. Die AG konnte dies aus Zeitgründen nicht ausführlich mit Vertreter\*innen des AfSD beraten. Dies sollte unbedingt nachgeholt werden. Sinnvoll erscheint zum jetzigen Zeitpunkt die Erarbeitung eines Kooperationsabkommens zwischen Senatorin für Bildung und Senatorin für Soziales für eine verbindliche Zusammenarbeit vor Ort: Gemeinsame – präventive – Konferenzen, Sprechstunden in den Schulen u.ä.

## **Empfehlungen aus der AG Inklusion**

Inklusion in der Freien Hansestadt Bremen (FHB) ist noch lange keine selbstverständliche Querschnittsaufgabe, sondern befindet sich im Aufbau. Inklusion ist eine zentrale Entwicklungsaufgabe der Schulreform. Sie ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, für die der Senat auskömmliche Rahmenbedingungen setzen muss.

Inklusion an den Grundschulen benötigt auf allen Ebenen eine besondere Aufmerksamkeit und Fachlichkeit. Die inklusive Schule muss Kulturen, Strukturen und Praktiken entwickeln, die Teilhabe ermöglicht und dabei die Themen Sprache/n, Armut, Flucht, Religion, Kultur, Behinderung, Gender besonders berücksichtigt.

Die inklusive Grundschule ist eine Schule für alle Kinder des Sprengels. Inklusive Grundschule zeichnet sich durch den Blick auf jedes einzelne Kind aus, um seine Stärken zu stärken und physische, soziale und mentale Barrierefreiheit zu ermöglichen. Zum Markenkern der inklusiven Grundschule gehören ihre multiprofessionellen Teams. Bei der Umsetzung der Inklusion spielt die Haltung aller Mitglieder des multiprofessionellen Teams eine wesentliche Rolle. Haltungen sind eine Frage der Professionalität und müssen deshalb in professionellen Strukturen gesteuert, geschult und umgesetzt werden.

Für die Grundschulen bedarf es eines konzentrierten Ausbaus der Strukturen für Inklusion: Dazu gehören eine realistische Erhebung der tatsächlichen Ressourcenbedarfe und eine spürbare Erhöhung der Leitungs- und Kooperationszeiten. Dazu gehört aber auch eine substantielle Ausweitung und Neuausrichtung der Fortbildungsmöglichkeiten für Schulleitungsteams und Schulteams in der inklusiven Grundschule.

### **Empfehlung II-1**

#### **Multiprofessionelle Teamarbeit verbessern**

Inklusion benötigt stabile multiprofessionelle Teamarbeit, in der alle Kolleg\*innen mit gleichen Zielen und in enger Kooperation zusammenarbeiten.

- Aufbau eines Pools von nicht-persönlichen „Schulassistenzen für die Inklusion“, die in die Teams eingebunden sind
- Multiprofessionelles Team in einer Personalverantwortung

- Einrichtung eines Vertretungspools für Sonderpädagog\*innen und für Assistenzen
- Bereitstellung eines/einer Erzieher\*in als Bezugsperson für den ganzen Tag im Rahmen der Doppelbesetzung
- Konzepte für die Beschulung im sozial-emotionalen-Bereich entwickeln
- Deutliche Erhöhung des Fortbildungsetats
- Fortbildungen als Teil der strategischen Schulentwicklung nutzen

### **Empfehlung II-2**

#### **Kinder mit herausforderndem Verhalten in den Fokus nehmen**

Es gibt in allen Grundschulen einen enormen Zuwachs von Kindern, die ein herausforderndes Verhalten zeigen. Akteure in den Schulen und der Schulverwaltung benötigen Ressourcen und langfristige Maßnahmepakete, um auch für diese Kinder und deren Eltern handlungsfähig zu sein und entwicklungsorientiert für die Kinder agieren zu können.

- Die Fach- und Seminarleitungen im LIS für das Thema „Kinder mit herausforderndem Verhalten“ sensibilisieren bzw. qualifizieren
- Die universitäre Ausbildung erweitern, indem zu den Themen der sozialen und emotionalen Entwicklung (z.B. Traumata) und geeigneten Maßnahmen (z.B. Übergangsklassen, Familiengruppen) in allen Grundschul-Studiengängen qualifiziert wird
- Den Übergang von Kindertageseinrichtungen zur Grundschule verbessern, indem Therapeuten/Assistenzen etc. das Kind über den Übergang hinaus begleiten
- Gemeinsame Philosophie der Ressorts Bildung und Soziales entwickeln durch Wiederaufnahme / Intensivierung regelmäßiger präventiver Konferenzen
- Ausbau therapeutischer Maßnahmen in den Schulen vorantreiben durch Ermöglichung temporärer therapeutischer Angebote
- Das bereits erfolgreich erprobte Konzept der Übergangsklassen und der **Familienklassen** systematischer und flächendeckender als bisher beraten und schulen
- Die Ausstattung der Schulen sollte die Durchführung unterschiedlicher Formate ermöglichen (Familienklasse, Übergangsklasse, therapeutische Maßnahmen etc.)

### **Empfehlung II-3**

#### **ZuP-Leitungen stärken**

ZuP-Leitungen sind ein zentraler Akteur bei der fachlichen und operativen Steuerung der Inklusion in den Schulen. Sie müssen deutlich gestärkt werden durch:

- Besetzung der Stellen mit Personen mit sonderpädagogischer Expertise
- ZuP-Leitungen als Teil des Leitungsteams in die inklusive Schul- und Unterrichtsentwicklung einbeziehen, gemeinsam an einer inklusiven Haltung arbeiten, in Fortbildungen inklusive

Kulturen, Strukturen und Praktiken der Schule entwickeln

- ZuP-Leitungszeiten im Schulleitungsteam definieren und umsetzen
- Leitungszeiten im Verhältnis zu den Aufgaben erhöhen, die realen Zahlen des Förderbedarfs in den Grundschulen ermitteln (Auch die Autoren der **Evaluation** der Schulreform gehen davon aus, dass die Zahlengrundlagen zur Berechnung der Ressourcen nicht stimmen)
- Gefüge und Besoldung der Leitungsstunden überarbeiten und Besoldung der ZuP-Leitung entsprechend ihrer Aufgabe als Teil der Schulleitung anpassen

### **Empfehlung II-4**

#### **Aufbau von W+E-Kompetenzen systematisieren**

Der geplante Auf- und Ausbau von W+E-Standorten sollte seitens SKB mit einem professionellen Projektmanagement umgesetzt werden. Die Schulleitungen benötigen eine\*n verantwortliche\*n Ansprechpartner\*in mit entsprechender Expertise.

- Systematische fachliche Begleitung beim Aufbau der Kompetenzen, Planung mit einer Phase 0 entwickeln
- Erstellung eines Online-Handbuchs (Wiki) für den Aufbau von W+E Standorten
- Wissens- und Erfahrungstransfer organisieren
- Raum- und Ressourcenbedarfe neu berechnen, anpassen und umsetzen
- Gesamtplan zur Qualifizierung der Teams zum Aufbau eines W+E Standort entwickeln
- Zusammenarbeit mit den Trägern vereinheitlichen und verbessern
- Diagnostikverfahren und Abläufe sind unheilhaft und Zuständigkeiten unklar und müssen neu organisiert werden.

### **Empfehlung II-5**

#### **Transfer der Ergebnisse in die neue, permanente AG Inklusion bei SKB**

Zur systematischen Steuerung des weiteren Aufbaus der Inklusion hat die Senatorin für Kinder und Bildung eine permanente **Arbeitsgruppe Inklusion** bei der Fachreferentin für Inklusion angesiedelt. In dieser AG arbeiten die Vertreter\*innen aller Schulformen und Referent\*innen des LIS mit. Die empfohlenen Arbeitspakete aus dem Projekt „Kooperative Steuerung der Grundschulentwicklung“ sollten in diesem Arbeitszusammenhang beachtet, operationalisiert und umgesetzt werden.

## III Empfehlungen aus der AG Ganztag

Die moderne Ganztagschule muss den Anforderungen einer zunehmend heterogenen Schüler- und Elternschaft, der Inklusion, dem raschen gesellschaftlichen Wandel und den gestiegenen Erwartungen an das Bildungssystem gerecht werden.

Gebundene und offene Ganztagschulen verfügen über unterschiedliche Erfahrungen und Rahmenbedingungen. Um den Herausforderungen gerecht zu werden, ist die qualitative Weiterentwicklung sowohl der gebundenen als auch der offenen Ganztagschulen notwendig sowie der Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Ganztagschultypen.

### **Empfehlung III-1**

#### **Arbeitsbedingungen für den Ganztag ausrichten**

Der Erfolg des Modells Ganztagschule hängt wesentlich ab von engagierten, motivierten, gesunden und professionellen Mitarbeiter\*innen auf allen Ebenen des Schulbetriebs. Zusätzlich bedeutet die Multiprofessionalität der Teams eine lange unterschätzte besondere Herausforderung an Abstimmung, Koordination, Teambildung.

- Pro Klasse 30 Stunden für ein\*e Erzieher\*in
- Das in der Klasse/Lerngruppe arbeitende Team ist die entscheidende Schnittstelle zu den Schülerinnen und Schülern. Dieses Team bestehend aus Lehrkraft + Pädagogischem\*r Mitarbeiter\*in + Assistenz soll zukünftig als kontinuierliches Team zusammenarbeiten.
- Notwendig ist die Anpassung der Tätigkeitsbeschreibung der multiprofessionellen Teams für den Ganztag und die Berechnung der Inklusionsressource für den ganzen Tag.
- Ganztag erfordert multiprofessionelle Teams während des ganzen Tages: Kooperative Entwicklung von passenden Arbeitszeitmodellen für offenen und gebundenen Ganztag, Unterstützung bei der Einführung
- Überarbeitung und Vereinheitlichung der Tätigkeitsbeschreibungen für alle Funktionen in den multiprofessionellen Teams (Schulleitung, LK, Erz. Ass, Sozpäd. etc.)

- Multiprofessionelle Teams benötigen wesentlich mehr Kooperationszeiten, Unterstützung und Fortbildung.
- SKB muss in einigen Belangen Rechtssicherheit herstellen (z.B. für die Aufnahme in den Ganztag).

### **Empfehlung III-2**

#### **Qualitätsrahmen Ganztag entwickeln**

Es ist politischer Wille, mittelfristig alle Grundschulen zu gebundenen Ganztagschulen aufzubauen. Zurzeit gibt es aber für Bremen keinen aktuellen ausformulierten Qualitätsrahmen, der auf der Grundlage der Erfahrungen der letzten Jahre und der aktuellen Entwicklungen verbindlich definiert, was eine gebundene Ganztagschule auszeichnet. Ein solcher Qualitätsrahmen sollte kooperativ entwickelt werden.

Da für eine längere Übergangszeit neben der gebundenen Ganztagschule auch die offene Ganztagschule bestehen wird, ist eine Formulierung der Ganztagsqualitäten für den offenen Ganztag ebenfalls von großer Bedeutung. Auf diese Weise soll deutlicher als bisher die Qualität des offenen Ganztags hervorgehoben und zu einem verlässlichen Standard werden.

Dieser Qualitätsrahmen soll folgende sieben Dimensionen umfassen:

- Zeitgestaltung im Ganztag und Rhythmisierung des Ablaufs
- Weiterentwicklung der Lehr- und Lernkultur
- Arbeit in multiprofessionellen Teams
- Partizipation und Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern
- Inklusion über den ganzen Tag
- Raumkonzept für ansprechende und lernförderliche Räume
- Gesundes kindgerechtes Mittagessen.

### **Empfehlung III-3**

#### **Schulleitungsstruktur für den Ganztag anpassen**

Einer professionellen Schulleitung kommt mehr denn je eine Schlüsselrolle bei der zukünftigen Schulentwicklung zu. Schulleitungen müssen strategische Personalentwicklung ebenso betreiben wie Unterrichtsentwicklung, sie managen die Kooperation mit zahlreichen Trägern und Partnern, organisieren den Ganztag und begreifen ihre Schule als wichtige Organisation im Stadtteil.

Deshalb sollen Ganztagschulen zukünftig aus einem vierköpfigen Schulleitungsteam bestehen: Schulleitung, Konrektor\*in, ZuP-Leitung, Ganztagskoordinator\*in (z.B. aus den Reihen der Erzieher\*innen bzw. Sozialpädagog\*innen).

Um die Schulleitung zu stärken ist auch die Stärkung der Sekretariate notwendig. Kompetenzen im Bereich digitale Verwaltung, Hausmanagement, Projektmanagement etc. sind erforderlich. Möglich ist auch die Schaffung starker Sekretariate mit Schulverwaltungsfachleuten im lokalen Verbund.

Die Schulleitung benötigt, um die multiprofessionellen Teams an Ganztag steuern und entwickeln zu können, die Personalverantwortung für alle im Ganztag arbeitenden Mitarbeiter\*innen. In einem ersten Schritt sollten Verträge mit allen Trägern erarbeitet werden, die Reibungsverluste minimieren.

#### **Der Qualitätsrahmen**

- dient als gemeinsame Arbeitsgrundlage für die Steuerung der Schulentwicklung durch Schulleitung und Schulaufsicht
- ist Grundlage für Ausbildung, Fortbildungs- und Coachingmaßnahmen für das gesamte pädagogische Personal
- dient verpflichtend als Grundlage bei der Planung und Umsetzung des Ganztagsausbaus (Bauplanung und Baumaßnahmen, Ressourcensteuerung, Personalbewirtschaftung)

# IV

## Empfehlungen aus der AG Schulen in Gebieten der sozialen Stadtentwicklung

In Bremen sind die Möglichkeiten für gesellschaftliche Teilhabe für viele Familien eingeschränkt: Sprachliche, soziale, habituelle oder aufenthaltsrechtliche Hürden erfordern von Eltern und Kindern, aber auch von den Teams in Kitas, Schulen und Stadtteileinrichtungen, große gemeinschaftliche Anstrengungen.

Diese besonderen bildungspolitischen Herausforderungen verteilen sich nicht gleichmäßig über die Stadt, sondern konzentrieren sich in den Gebieten der Sozialen Stadtentwicklung. Auch zukünftig werden Sprachenvielfalt, heterogene Bildungsvoraussetzungen in den Familien und sozialräumlich konzentrierte Armut der städtische Normalfall in diesen Quartieren bleiben.

Die Schulen entwickeln in diesen Quartieren bereits heute schon innovative Unterrichtsformate und wegweisende Schulkulturen. Sie benötigen für diese für die gesamte Stadt wichtige Arbeit besondere und nachhaltige Unterstützung.

### Empfehlung IV-1

#### Besondere Maßnahmen weiter- + neu entwickeln

Schulen in Gebieten der Sozialen Stadtentwicklung benötigen gezielte Maßnahmen, um ihre Lage zu verbessern. Diese müssen gemeinsam mit SKB, LIS, externen Partnern und Schulleitungen erarbeitet und die Umsetzung ermöglicht werden.

- Erheblicher Ausbau des Programms „Sozial-integrative Maßnahmen“ (ggf. orientiert am **Bonus Programm Berlin**) zur Verstärkung von meist im Rahmen von *Wohnen in Nachbarschaften (WiN) / Soziale Stadt* mit Partnern aus dem Stadtteil entwickelten und erprobten erfolgreichen Maßnahmen
- Flexibilisierung der Grundschulzeit, mehr Zeit für die Entwicklung einzelner Schüler\*innen
- Erfolgreich erprobte Konzepte **Elternbildung** in herausfordernden Quartieren systematisch für alle Grundschulen in herausfordernden Quartieren zur Verfügung stellen
- Qualitativer und quantitativer Ausbau der Schulsozialarbeit
- Erweiterung des Campus-Konzeptes um Kooperationsstrukturen mit Kita und Stadtteileinrichtungen.

### Empfehlung IV-2

#### Unterstützung schulspezifisch weiterentwickeln

Zahlen, Daten, Fakten sollen helfen, die konkrete Lage und Entwicklung der jeweiligen Schule besser verstehen und bewerten zu können und Maßnahmen abzuleiten. Im Rahmen des Aufbaus des IQHB werden bereits jetzt unter Mitwirkung von Grundschulleitungen Schulportraits entwickelt, die die konkrete Schulentwicklung unterstützen sollen. Weitere Produkte sollen gemeinsam entwickelt werden.

### Empfehlung IV-3

#### Ausbau eines Coaching-, Beratungs- und Fortbildungsangebotes für Schulleitungen

Die Angebote sollen die spezifischen Herausforderungen für Schulen in Gebieten der Sozialen Stadtentwicklung aufgreifen und optional auch von externen Anbietern kommen.

### Empfehlung IV-4

#### Ausreichend Personal gewinnen und halten

Dazu sollen Anreize für die Arbeit in diesen Schulen verstetigt und ausgebaut werden. Darüber hinaus muss auch die Steuerung der Personalversorgung den besonderen Bedarfen dieser Schulen Rechnung tragen.

## UMSETZUNG DER EMPFEHLUNGEN

Diese Empfehlungen wurden kooperativ von Schulleitungen, Vertreter\*innen des Ressorts und des Landesinstitutes für Schule erarbeitet und prioritisiert.

Die Lenkungsrunde des Projektes empfiehlt, die Empfehlungen zum Gegenstand der Arbeit im Gremium „Kooperativen Gesamtsteuerung Schulentwicklung“ zu machen, um dort zu entscheiden, in welchen schon bestehenden Arbeitszusammenhängen die jeweiligen Themen eingebracht oder welche neuen Aufträge generiert werden.

Die Lenkungsgruppe empfiehlt darüber hinaus in einem abschließenden Treffen im Herbst 2019 den Fortschritt der eingebrachten Empfehlungen zu überprüfen und abschließend an die Senatorin für Kinder und Bildung zu berichten.

## HINWEISE AUF WICHTIGE DOKUMENTE

Bremisches Schulgesetz (SchulG) (2009). Bremer Schulgesetze. Zuletzt geändert durch Gesetz vom 18. Juni 2009. Verfügbar unter <https://www.bildung.bremen.de/sixcms/media.php/13/schulgesetze.pdf> [19.10.2017].

Bremisches Schulgesetz (BremSchulG), in der Fassung vom 01.03.2016. Bremisches Schulgesetz und Bremisches Schulverwaltungsgesetz Stand März 2016.

Der Senator für Bildung und Wissenschaft (2002). Rahmenplan Sonderpädagogische Förderung. Verfügbar unter [http://www.lis.bremen.de/sixcms/media.php/13/02-08-01\\_Sonderp%E4dagogik.pdf](http://www.lis.bremen.de/sixcms/media.php/13/02-08-01_Sonderp%E4dagogik.pdf) [19.10.2017]

Die Senatorin für Bildung und Wissenschaft (2010). Entwicklungsplan Inklusion –Entwicklungsplan des Landes Bremen zur schulischen Förderung von Schülerinnen und Schülern mit Bedarf an unterstützter Pädagogik und sonderpädagogischer Förderung. Verfügbar unter <http://www.lis.bremen.de/sixcms/media.php/13/Entwicklungsplan%20Inklusion.pdf> [19.10.2017]

Die Senatorin für Bildung und Wissenschaft (2013a). Gesetzblatt der Freien Hansestadt Bremen. Verkündet am 17. Juni 2013, Nr. 40, Erste Verordnung für unterstützende Pädagogik. Verfügbar unter <https://www.gesetzblatt.bremen.de/fastmedia/832/2013-06-14-gesetzblatt-2013-nr-40-1-vo-unterst-paedagogik.pdf> [19.10.2017]

Die Senatorin für Kinder und Bildung (2011). Bremer Schulentwicklungsplan. Ergebnisse der Arbeit des Fachausschusses „Schulentwicklung“ der Deputation für Bildung. (2. Aufl.) Verfügbar unter <https://www.bildung.bremen.de/sixcms/media.php/13/SEP%202.%20Auflage.pdf> [19.01.2018]

Die Senatorin für Kinder und Bildung (2017). Inklusion - Der inklusive Prozess an Bremer Schulen. Verfügbar unter <https://www.bildung.bremen.de/inklusion-4417> [19.10.2017]

Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF), Universität Bielefeld, Universität Bremen, Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen (IQB), Bericht der Expertengruppe zur Evaluation der Bremer Schulreform, Bremen 2018

Momentan gültige Ganztagsschulverordnung: Verordnung zur Regelung der Ganztagsschule vom 13. Juni 2013 <https://www.bildung.bremen.de/sixcms/media.php/13/ganztagschulverordnung.pdf>

# PROJEKTSTECKBRIEF

## Auftraggeberin

Senatorin für Kinder und Bildung,  
Dr. Claudia Bogedan

## Laufzeit

Januar 2018 - März 2019

## Senatsbeschluss

26. Juni 2018 [4071]

Das Projekt findet im Rahmen des Senatsprogramms „Zukunftsorientierte Verwaltung“ statt.

## Projektleitung

Nikola Schroth (Grundschulreferentin),  
Petra Köster-Gießmann (Schulaufsicht Grundschulen)

## Lenkungsrunde

Vertreter\*innen SKB: Lars Nelson, Nikola Schroth,  
Petra Köster-Gießmann, Petra Reiske,  
Olaf Genthe-Welzel, Kerstin Lenz

Vertreter\*innen Schulleitungen: Carsten Dohrmann, Ute Lesniarek-Spieß, Kornelia Martens, Isolde Mörk, Philine Schubert, Margarethe Ci-miotti

Vertreter LIS: Christian Buchberger, Dietmar Kirchhoff

## Mitarbeit in den Arbeitsgruppen

Andrea Addicks-Friedrich, Dagmar Bardenhagen, Klara Bernau, Barbara Bonney, Gudrun Bleeker, Christoph Beckendorf, Gebke Bode-Kirchhoff, Frauke Brandt, Britta Bischoff, Barbara Clausen, Stefanie Diesen, Astrid Drüke, Gerald Dolejs, Frank Dahlenberg, Dörthe Eichberger, Christine Engelhaupt, Joanna Ermonies-Jargielo, Kirsten Ehrhorn, Manuela Frantz, Isabell Forstmann, Sebastian Gerber, Kirstin Groll, Beatrix Harnisch-Sollier, Birgit Helken, Andrea Herrmann, Angela Heidrich, Katharina Hobbensiefken, Dorothea Ilsen, Kerstin Kinner, Petra Konrad, Myriam Kolbe, Henrik Köhler, Peter Lehmann, Christiane Langer, Kirsten Limberg-Kalka, Helke Luetjen, Jantje Mehlhop, Katharina Midasch, Stefanie Mleczek, Ingrid Moke, Claudia Neumann, Gabriela Novelio, Larssen Rothaupt, Britta Riethmüller, Sylvia Rugen, Ruth Rauer, Philine Schubert, Gunda Ruge-Strudthoff, Monika Triba, Karla Wagner, Ulrike Weiß, Judith Wismach, Angelika Wunsch, Hilke Wiezoreck, Silke Zimmermann

## Moderation und Prozessverantwortung

Lutz Liffers (Senatorin für Finanzen Bremen, Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement)  
Kontakt: v-buero@finanzen.bremen.de



