

## Autonomie der Schule

---

Vorstellung des  
Organisationsentwicklungskonzepts

---

Dr. Gerhard Friedrich  
act Management Consulting GmbH  
[www.act-mc.at](http://www.act-mc.at)



# Agenda

---

- 1. Kurzvorstellung Dr. Gerhard Friedrich und act Management Consulting GmbH**
- 2. Ausgangssituation/Themenstellung**
- 3. Organisationsentwicklungskonzept**
  - Zielsetzung des Organisationsentwicklungskonzepts
  - Struktur und Vorgehensweise
- 4. Bewertung des Organisationskonzeptes**
- 5. Umsetzungsvorschlag**

## Kurzvorstellung Dr. Gerhard Friedrich

---

- |             |  |
|-------------|--|
| 1975        | Abschluss des Studiums der Psychologie und Pädagogik an der Universität Wien   |
| 1975-1979   | Projektleiter und Betriebsratsobmann im Österr. Institut für Berufsbildungsforschung (ÖIBF)  |
| Seit 1976   | Lehraufträge an den Universitäten Klagenfurt, Wien und TU Wien. Freiberufliche Tätigkeit als Management-Trainer in Österreich, Deutschland und der Schweiz |
| 1979 – 1986 | Projektmanager an der Technischen Universität Wien im Rahmen des Forschungsschwerpunktes S 23: „Arbeitsorganisation – Menschengerechte Arbeitswelt“        |
| seit 1986   | Lehraufträge an den Universitäten in Wien, Klagenfurt und der Technischen Universität Wien   |
| 1986 – 1989 | Bereichsleiter für Organisationsentwicklung und IT-Projektmanagement in der agiplan Planungsgesellschaft mbH   |
| 1989 – 2003 | Geschäftsführender Gesellschafter in Beratungsunternehmen mit dem Fokus Versicherungen und öffentliche Verwaltung  |
| seit 2003   | Geschäftsführer und Partner der act Management Consulting GmbH   |

- act Management Consulting ist ein österreichisches Beratungsunternehmen.
- Wir unterstützen unsere Kunden bei der Optimierung ihrer Geschäftsprozesse, Organisationsstrukturen sowie ihrer Steuerungs- und IT-Systeme.
- Unser Fokus sind Unternehmen und Organisationen im öffentlichen Interesse.
- Wir verfügen über ein erfahrenes Team von über 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit durchschnittlich 10 Jahren Berufserfahrung.
- Seit dem 01.01.2007 sind wir Teil der BDO Gruppe, die weltweit in 105 Ländern vertreten ist.



„Wir führen Projekte...



...mit fachlicher Tiefe und sozialer Kompetenz zum Erfolg“

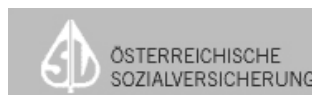
# Unsere Kunden

(Auszug 1/3)

Öffentliche Verwaltung



Gesundheitswesen



# Unsere Kunden

(Auszug 2/3)

Kommunikation



Transport



Energie



Industrie



Finanz-  
dienstleister



# Unsere Kunden

## (Auszug 3/3)

- Öffentliche Verwaltung
  - AGES - Österr. Agentur für Gesundheit und Ernährungssicherheit GmbH
  - Arbeitsmarktservice Österreich (AMS)
  - Amt der Kärntner Landesregierung
  - Amt der Steiermärkischen Landesregierung
  - Amt der Vorarlberger Landesregierung
  - Bundeskanzleramt
  - Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur
  - Bundesministerium für Finanzen
  - Bundesministerium für Gesundheit
  - Bundesministerium für Inneres
  - Bundesministerium für Justiz
  - Bundesministerium für Landesverteidigung
  - Bundesrechenzentrum GmbH
  - Magistrat der Stadt Wien
  - Wirtschaftskammer Kärnten
  - Wirtschaftskammer Oberösterreich
  - Wirtschaftskammer Österreich
- Gesundheitswesen
  - Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger
  - IT-Services der Sozialversicherung GmbH
  - KAGes - Steiermärkische Krankenanstalten GmbH
  - Oö. Gesundheits- und Spitals-AG
  - Sozialversicherungsanstalt der Bauern
  - Sozialversicherungsanstalt der gewerblichen Wirtschaft
  - Steiermärkische Gebietskrankenkasse
  - Tiroler Gesundheitsfond
  - VAEB – Versicherungsanstalt für Eisenbahnen und Bergbau
  - Wiener Gebietskrankenkasse
  - Wiener Krankenanstaltenverbund
- Kommunikation
  - ONE GmbH
  - ORF-Österreichischer Rundfunk
  - RTL Television GmbH
  - Telekom Austria AG
- Transport
  - Austrian Airlines Österreichische Luftverkehrs AG
  - Austro Control - Österreichische Gesellschaft für Zivilluftfahrt
  - ÖBB - Österreichische Bundesbahnen
  - Österreichische Post AG
  - Wiener Stadtwerke Holding AG
- Energie
  - Energie Graz GmbH
  - Energie AG Oberösterreich
  - Energie Steiermark AG
  - e.on Energie AG (e.on IT)
  - oekostrom AG für Energieerzeugung und –handel
  - EVN AG
  - Rohöl-Aufsuchungs AG
  - Verbund – Österreichische Elektrizitätswirtschafts AG
  - Wien Energie GmbH
  - Wien Strom GmbH
- Industrie
  - AVL LIST GmbH
  - DaimlerChrysler AG
  - Egger Spanplatten GmbH
  - Engel Austria GmbH
  - Lenzing AG
  - MABA Fertigteileindustrie GmbH
  - Mondi Business Paper Holding
  - Panasonic Austria
  - Wienerberger AG
- Finanzdienstleister
  - Concisa Vorsorgeberatung und Management AG
  - Niederösterreichische Versicherung AG
  - MLP Vermögensberatung AG
  - Raiffeisen Bausparkasse GmbH
  - UniCredit Bank Austria AG
  - UNIQA Versicherungen AG
  - VTB Bank (Austria) AG
  - Wiener Städtische Versicherung AG

# Agenda

---

1. Kurzvorstellung Dr. Gerhard Friedrich und act Management Consulting GmbH
2. Ausgangssituation/Themenstellung
3. Organisationsentwicklungskonzept
  - Zielsetzung des Organisationsentwicklungskonzepts
  - Struktur und Vorgehensweise
4. Bewertung des Organisationskonzeptes
5. Umsetzungsvorschlag

# Ausgangssituation österreichische Schulsystem – vergleichsweise hohe Ausgaben und durchschnittliche Erfolge

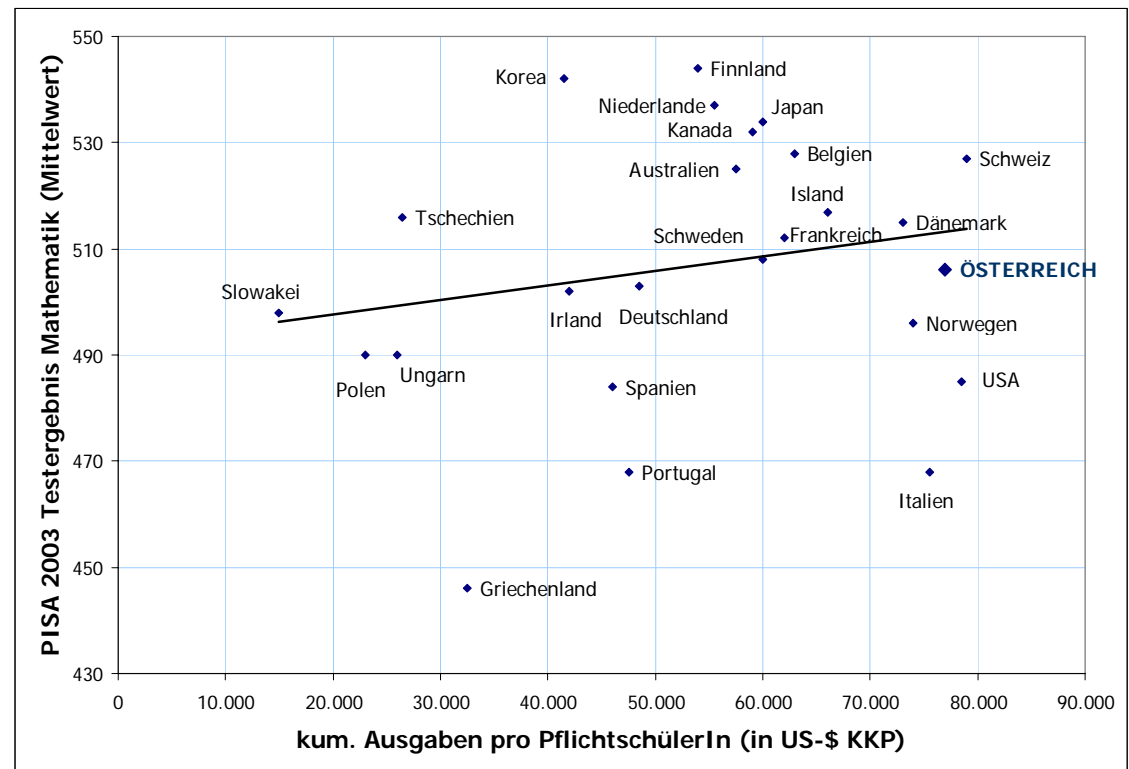
Das österreichische Schulsystem ist durch vergleichsweise hohe Ausgaben (Input) und durchschnittliche Erfolge (Output) gekennzeichnet.

Schwacher Zusammenhang zwischen der Leistung der Schüler und den kumulierten Bildungsausgaben pro Schüler gegeben.

▷ Reduzierung der Ausgaben pro Schüler ohne Qualitätseinbuße

oder

▷ Qualitätssteigerung bei gleichen Ausgaben ist möglich



Quelle: OECD PISA 2000 (ibw-Darstellung Schmed 2005: „Schulgovernance im internationalen Vergleich“)

Vorschläge des **Rechnungshofs** zur  
Verwaltungsreform und zum Bürokratieabbau  
(Neuaufgabe 2009):

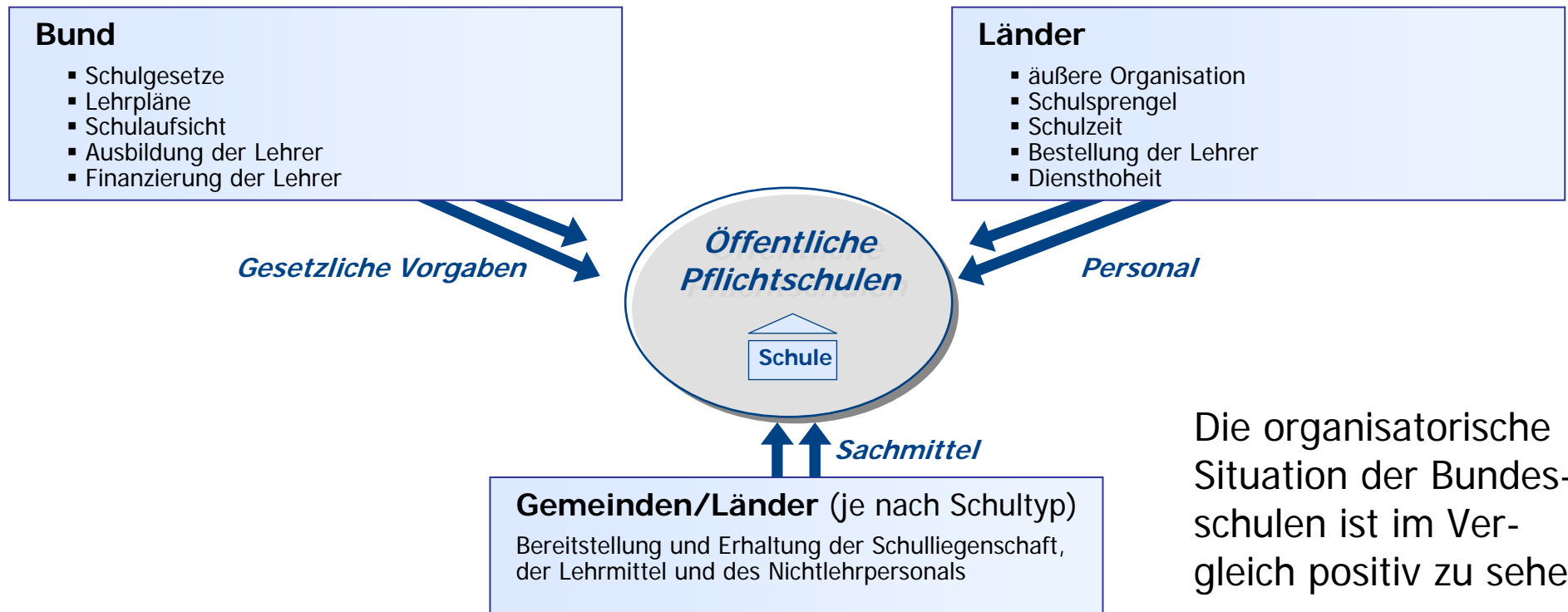
- Zusammenführung der Finanzierungs-,  
Aufgaben- und Ausgabenverantwortung
- zweckmäßigerer und flexiblerer Personaleinsatz
- Einheitliches Controlling und IT-Programme
- Zielgerichtete Qualitätssicherung
- Reorganisation und Straffung der Verwaltung

Das **Regierungsprogramm** für die XXIV.  
Gesetzgebungsperiode beinhaltet konkrete Ansätze  
zur Modernisierung von Schulverwaltung und –  
Management:

- Stärkung der Ergebnisverantwortung am  
Schulstandort
- Entwicklung eines mittleren Managements
- Abschaffung der Bezirks- und Landesschulräte,  
Einrichtung von Bildungsdirektionen
- Einheitliches Controlling

**Das vorliegende Organisationskonzept stellt einen Lösungsansatz  
zur Modernisierung der  
Schulverwaltung und des Schulmanagements dar**

# Schulorganisation Pflichtschulen – Ist-Situation



Die organisatorische Situation der Bundes-schulen ist im Vergleich positiv zu sehen

## Nachteile des heutigen Systems:

- Schulen haben weder Mitbestimmungsrecht bei der Mittelzuteilung noch Gesamtverantwortung für die Mittelverwendung
- Bund, Länder und Gemeinden können koordinierten Mitteleinsatz auf Schulebene nicht bzw. nur mit hohem Aufwand gewährleisten
- Das Management erfolgt nicht wirkungs-, sondern inputorientiert

# Agenda

---

- 1. Kurzvorstellung Dr. Gerhard Friedrich und act Management Consulting GmbH**
- 2. Ausgangssituation/Themenstellung**
- 3. Organisationsentwicklungskonzept**
  - Zielsetzung des Organisationsentwicklungskonzepts
  - Struktur und Vorgehensweise
- 4. Bewertung des Organisationskonzeptes**
- 5. Umsetzungsvorschlag**

# Auftrag und Zielsetzung des Konzeptes

## Auftrag

- Der Bundesminister für Unterricht und Kunst beauftragte im September 1991 Dr. Gerhard Friedrich (damals Geschäftsführer der M+I Unternehmensberatung), ein Konzept für ein strategisch ausgerichtetes, professionelles Veränderungsmanagement der österreichischen Schulen zu erarbeiten.
- Dabei sollte komplementär zum pädagogischen Zugang eine Managementsicht auf die Schulorganisation angewandt werden.
- Zielvorgabe für das Konzept war ein höherer Grad an Autonomie, Dezentralisierung und Mitbestimmung.
- Die Ergebnisse dieser Arbeit sind vom Bundesministerium 1993 publiziert worden.
- Die Kernaussagen des Konzeptes sind nachfolgend in Präsentationsform dargestellt.
- **In einigen Bereichen wurden Anpassungen an Vorgaben des Regierungsprogramms vorgenommen.**



# Erfolgsfaktoren des Organisationskonzepts

## Erfolgsfaktoren des vorliegenden Organisationskonzepts

- Der Bund ist für das strategische Controlling (Budget-Controlling) zuständig
- Das Land (Schulaufsicht) ist für das Audit der Schulen im pädagogischen Bereich zuständig
- Etablierung eines mittleren **Managements auf Bezirksebene** (Bildungsdirektion) für alle Schulen zur Wahrnehmung aller Aufgaben des Schulmanagements für alle Schulen des Bezirks im Rahmen eines Globalbudgets (Normkostenmodell basierend auf Schüleranzahl)
- Reduzierung von Doppelgleisigkeiten durch Einrichtung von **Shared Services** im Rahmen einer oder mehrerer Bildungsdirektionen
- Kostensenkung z.B. durch Mehrfachnutzung der schulischen Infrastruktur (auch mit Erwachsenenbildungseinrichtungen und Privaten), flexible Arbeitszeitmodelle für Lehrer, Blended Learning, Einsatz von Nicht-Lehrer-Personal für Assistenz- und Verwaltungsaufgaben

# Ziel-Organisation (1)

## Prozessverantwortung

Aufgaben

Einrichtungen

**Strategisches Controlling**  
(Richtlinienkompetenz,  
Finanzmittelzuteilung)

Bund

**bm:ukk –**  
Bundesministerium für  
Unterricht, Kunst und Kultur

**Operatives Controlling**  
(Kontrollkompetenz)

Land

**Schulaufsicht**

**Operative Führung**  
(Leitungskompetenz)

Bezirk

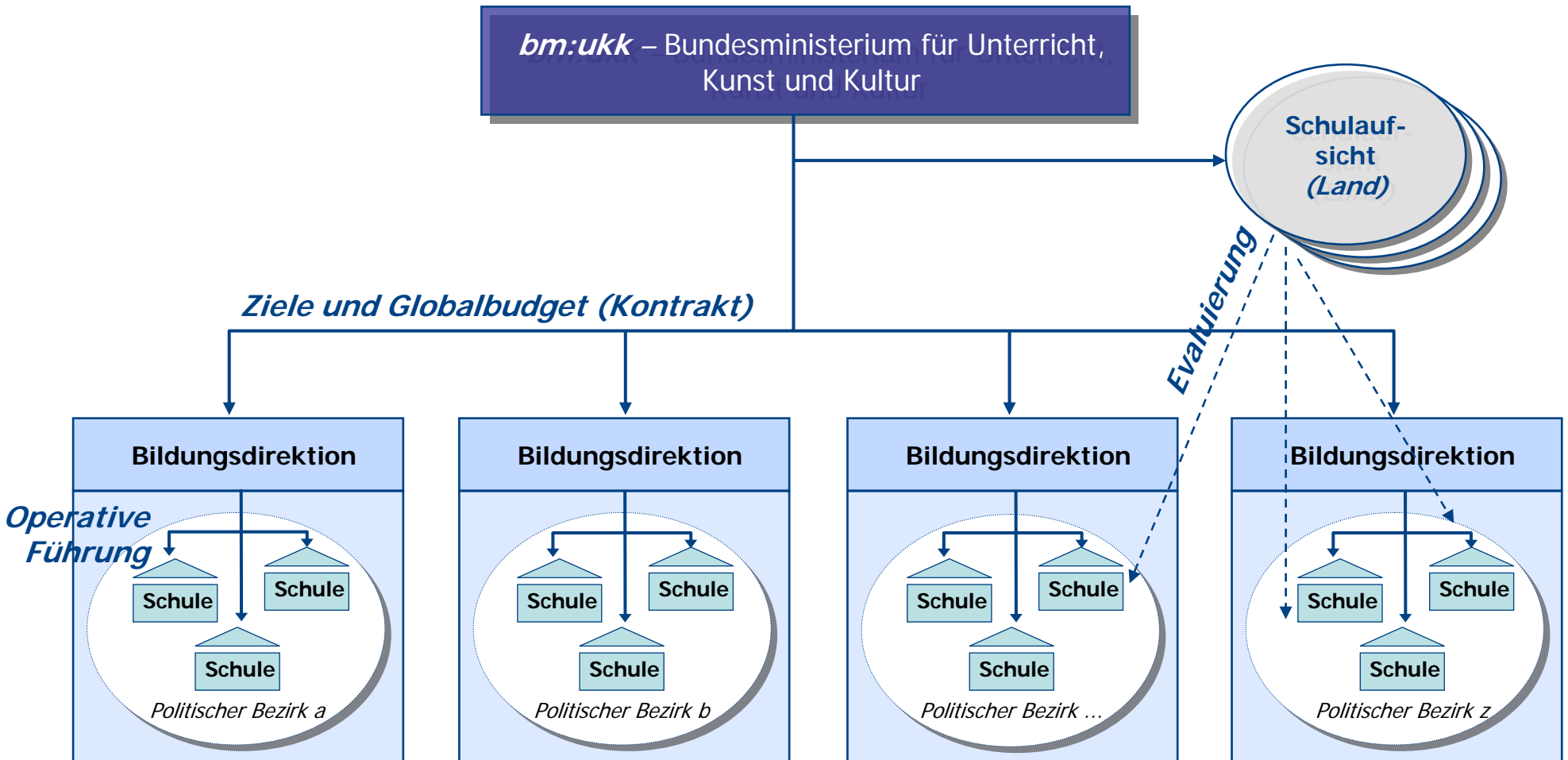
**Bildungsdirektion**

**Leistungserbringung**  
(Durchführungskompetenz)

**Schule**

# Ziel-Organisation (2)

## Organisatorische Struktur - Gesamtsicht

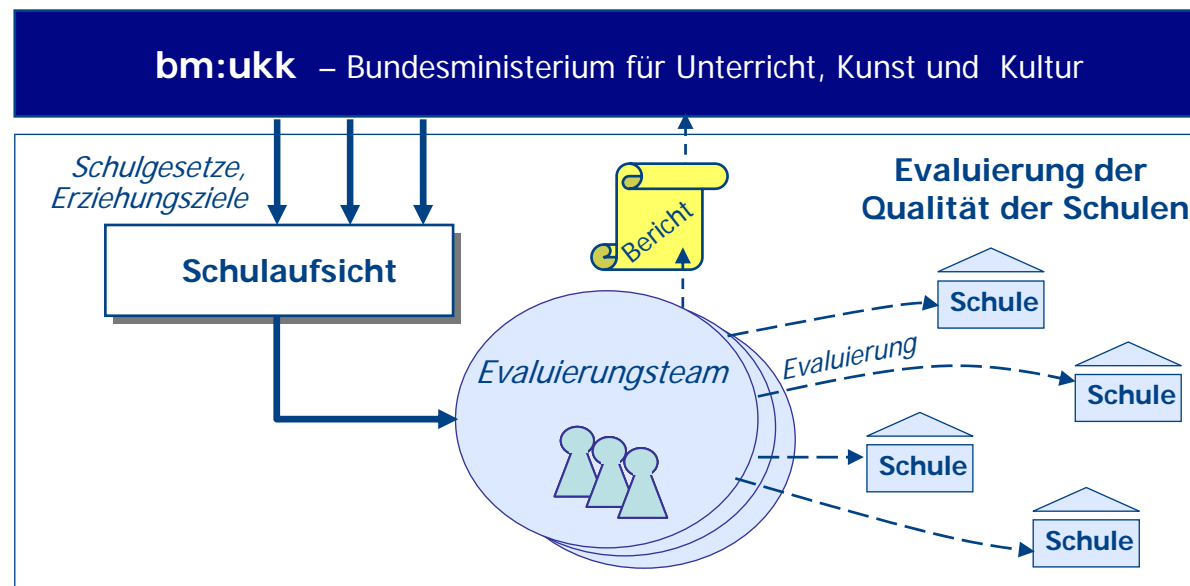


# Ziel-Organisation (3)

## Aufgabenprofil Schulaufsicht

### Zuständigkeiten:

- Zuständig für die Evaluierung der Erreichung von Bildungszielen
- Schulaufsicht im engeren Sinn
- Bildungsdirektion ist nicht in Schulbetrieb bzw. Schulführung eingebunden
- Erteilung von Auflagen und Anordnungen (bei Gefahr in Verzug)
- Durchführung von Disziplinarverfahren

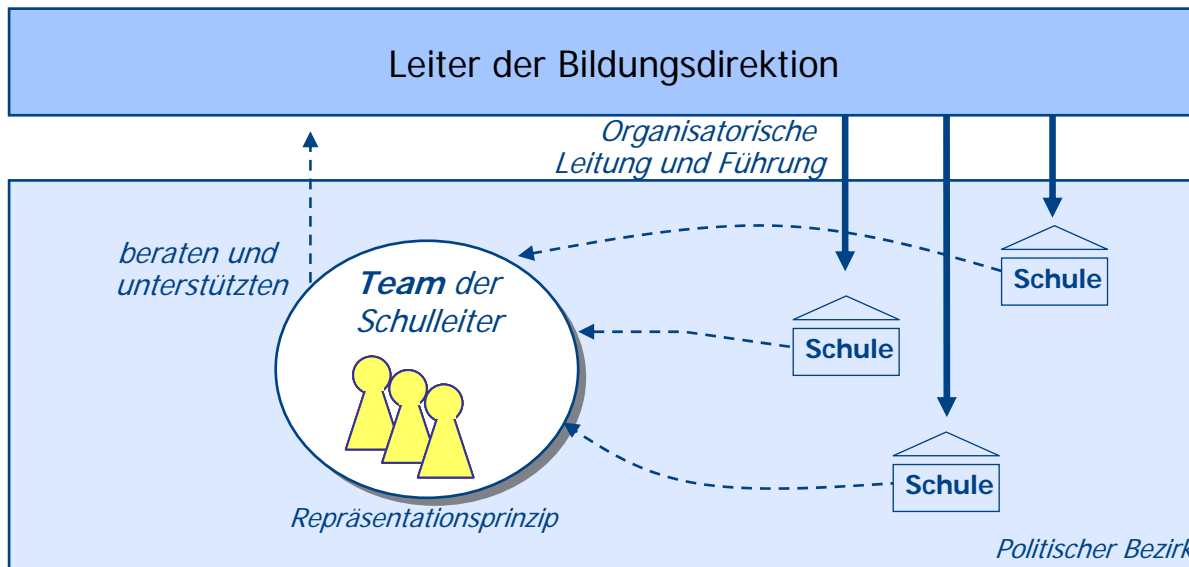


# Ziel-Organisation (4)

## Aufgabenprofil der Bildungsdirektionen

### Zuständigkeiten:

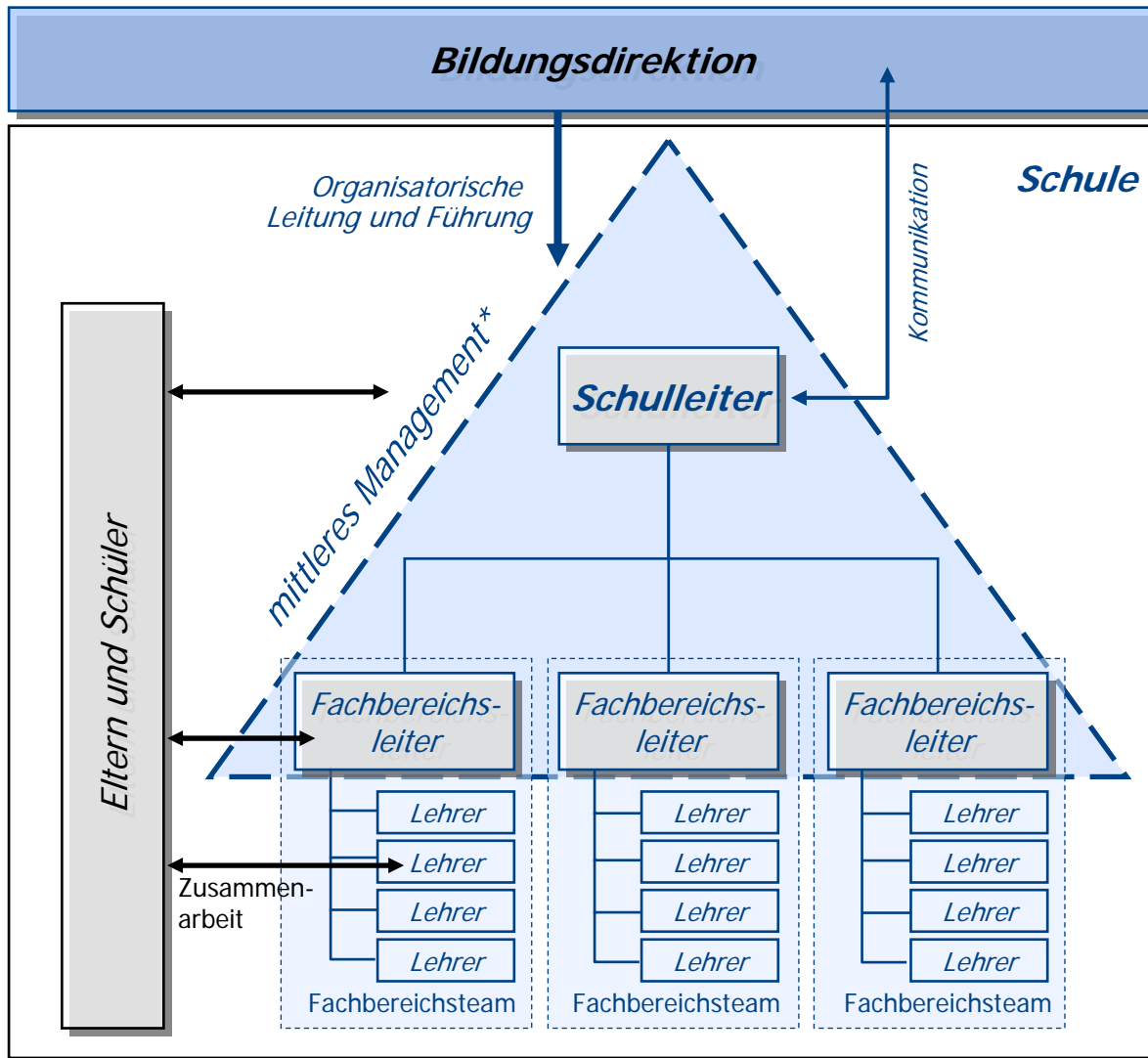
- Organisatorische Leitung und Führung aller Schulen eines politischen Bezirks
- Verwaltung sämtlicher budgetärer Mittel der Schulen – „Globalbudget“ und Kontrakt
- Verfügt über alle für die schulische Arbeit notwendigen Ressourcen
- Leitung: Eventuell Kollegialorgan mit einem Manager und einem Schulleiter oder ein pädagogisch qualifizierter Manager
- Vertretung der Gemeinden des Bezirks in einem „Aufsichtsrat“



### Vorteile:

- + Stärkung der Stellung der Schulleiter (SL) zur Förderung der Autonomie der Schulen
- + ausreichende Entscheidungsspielräume des Schulleiters
- + Schulleiter hat Einfluss auf operative Arbeitsmethoden und fördert die konsensuale Zusammenarbeit mit Lehrern/Eltern/Schüler

# Ziel-Organisation (5) Aufgabenprofil der Schulen



- Die Bildungsdirektion verfügt über alle Ressourcen für die schulische Arbeit.
- Es existiert für den Schulleiter nur noch 1 (eine) übergeordnete Organisationseinheit für alle organisatorischen und pädagogischen Belange.
- Die Schulleiter erhalten mehr Handlungsspielraum als bisher.

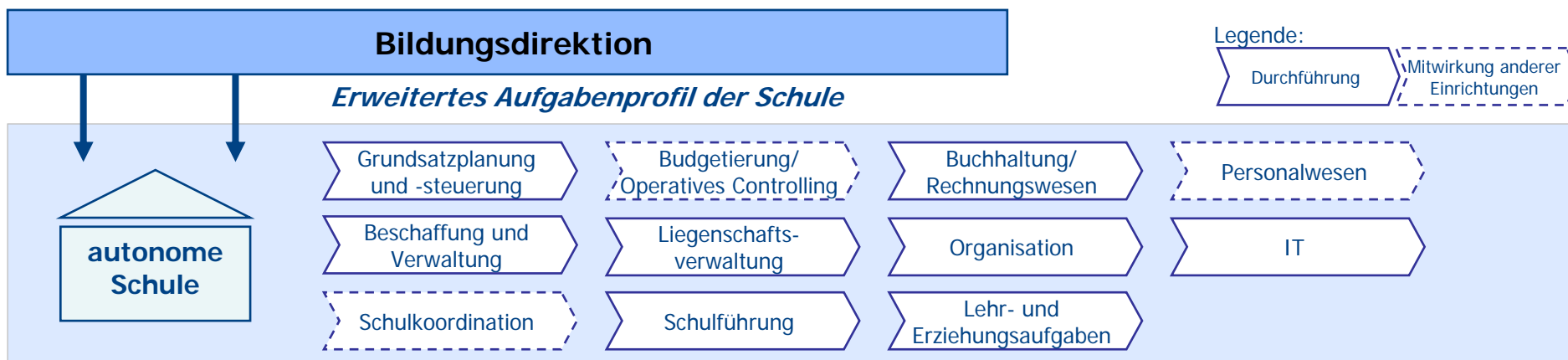
\* entfällt ggf. bei kleinen Schulen oder Volksschulen

# Ziel-Organisation (6)

## Aufgabenprofil „Autonome Schule“

### Spezielle Maßnahmen für „autonome Schulen“ (optionales Modell für große Schulen)

- Übernehmen einen Teil der dem Bildungsdirektion vorbehaltenen Rechte sowie der damit verbundenen Pflichten in die eigenen Verantwortung.
- Die pädagogische und wirtschaftliche Gesamtverantwortung (sowie organisatorische Entscheidungen) liegt auf Schulebene.
  - Autonome Schule erhält ein eigenes Budget (Genehmigung durch BSV)
  - Verteilung administrativer Tätigkeiten zwischen BSV und der autonomen Schule oder durch Bildung von Arbeitsgemeinschaften mit anderen Schulen.
  - Drittmittel kommen der Schule zugute, Schule kann Zahlungen veranlassen
- Beispiel für autonome Schulen: Schulen mit überregionaler Bedeutung (z.B. HTL)



# Ziel-Organisation (6)

## Flankierende Maßnahmen - Ressourcen

### *Budget*

- Die Schule übernimmt es, definierte Ziele innerhalb eines adäquaten budgetären Rahmens zu erreichen
- Der Schulleiter ist als "Geschäftsführer" tätig, Vertreter von Lehrern, Eltern und Schülern bilden mit Vertretern des Erhalters einen Aufsichtsrat
- Die Zuweisung der Mittel an die Schule erfolgt in Abhängigkeit von der Schülerzahl und besonderen Bedingungen der Schule (Größe und Einzugsgebiet der Schule, Anteil fremdsprachiger, behinderter, milieugeschädigter Kinder etc.)
- Kostendeckungsmodell nur für Schulen, deren Schülerzahl durch die Schule nicht beeinflussbar ist (z.B. spezielle Sonderschulen bzw. Schulen in Randlagen)

### *Personalbedarf*

- Langfristig Ersatz der Unterrichtsstunden als Basis der Arbeitszeitvereinbarung zugunsten einer an der Schule selbst geregelten Verteilung der Arbeitszeit auf Unterrichts-, Vorbereitungs-, Korrektur- und Verwaltungszeit
- Verringerung des Zeitbedarfs für das Erreichen der Lernziele z.B. mit Hilfe neuer Lehr- und Lernmethoden, verbesserter Lehrmittel, wechselseitigem Austausch von Unterrichtsmaterialien, Übungsstunden mit pädagogischen Assistenten können so auch wirtschaftlich greifen
- Rahmenbedingungen: Gesamtbetreuungszeit für Schüler, Einhaltung der Gesamtarbeitszeit der Lehrer (fiktive oder reale 40-Stundenwoche), Erreichung der Lernziele laut externer Evaluierung

# Ziel-Organisation (7)

## Flankierende Maßnahmen – Pädagogische Arbeit

### *Leistungssteuerung*

- Die Schule publiziert Leistungsmerkmale und -standards, die den Eltern und Schülern garantiert werden
- Erweitertes Weiterbildungsangebot und externe Unterstützung (Supervision, Organisationsberatung) für Lehrer an autonomen Schulen
- Der Erfolg der Schule wird durch regelmäßige externe Evaluierungen (Tests und Assessments, Schüler- und Elternbefragungen, Arbeitgeberbefragungen etc.) kontrolliert
- Die Ergebnisse der Evaluierung wirken sich auf die Beurteilung des einzelnen Schülers nicht aus, können jedoch zu Auflagen (Unterrichtsorganisation und –mittel, Gesamtnotenverteilung etc.) für die Schule führen und auch auf die Mittelzuweisung Einfluss haben

### *Wahrung von „Schutzräumen“*

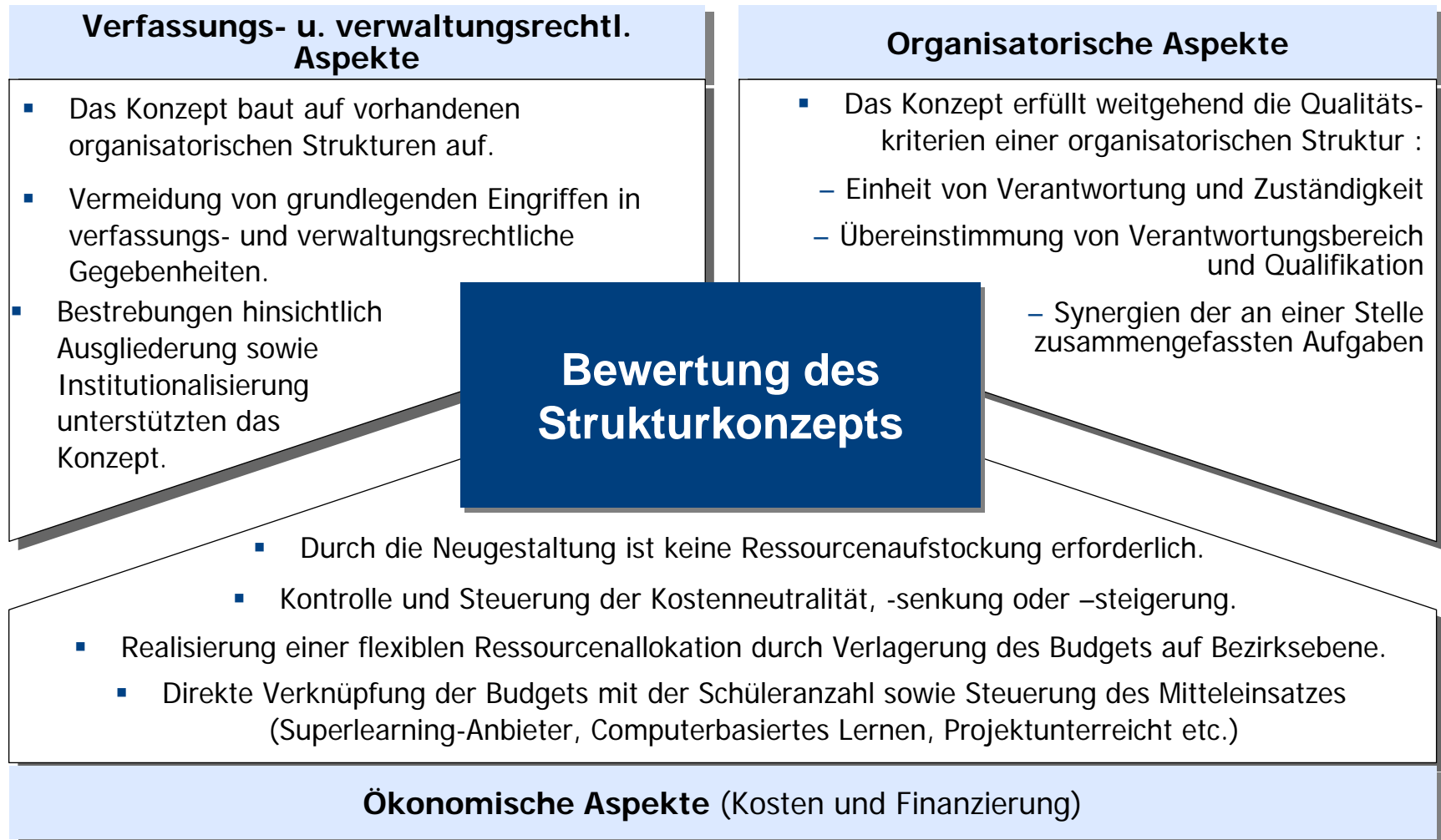
- Schule kann Aufnahme von Schülern nur aus taxativ geregelten Gründen verweigern („Kontrahierungszwang“)
- Mindeststundenzahl für musische sowie sportliche Fächer und Aktivitäten
- Vorbedingungen für Autonomie einer Schule: Genehmigung eines Strategiekonzeptes (Ziele/Profil, Selektionskriterien, Förderungsmaßnahmen, Organisation, Personalmanagement,...)

# Agenda

---

- 1. Kurzvorstellung Dr. Gerhard Friedrich und act Management Consulting GmbH**
- 2. Ausgangssituation/Themenstellung**
- 3. Organisationsentwicklungskonzept**
  - Zielsetzung des Organisationsentwicklungskonzepts
  - Struktur und Vorgehensweise
- 4. Bewertung des Organisationskonzeptes**
- 5. Umsetzungsvorschlag**

# Bewertung der Ziel-Organisation



# Vermeintliche Hindernisse der Umsetzung

## Vermeintliche Hindernisse der Schulautonomie

### **Das Legalitätsprinzip erzwingt detaillierte Regelungen**

- ⇒ Schule ist eine professionelle Tätigkeit und braucht keine detaillierteren Regeln als die Tätigkeit von Ärzten, Ziviltechnikern etc.

### **Die Durchlässigkeit der Bildungsgänge erfordert einheitliche Verfahrensweisen**

- ⇒ Die Lernresultate müssen vergleichbar sein, nicht die Lernwege
- ⇒ Mit gezielten Förderungsmaßnahmen lässt sich jeder Umstieg besser bewältigen als durch Gleichheit der Lernwege

### **Lehrer, Schulleiter und Schulaufsichtsbeamte sind nicht in der Lage, den Anforderungen autonomer Strukturen zu genügen**

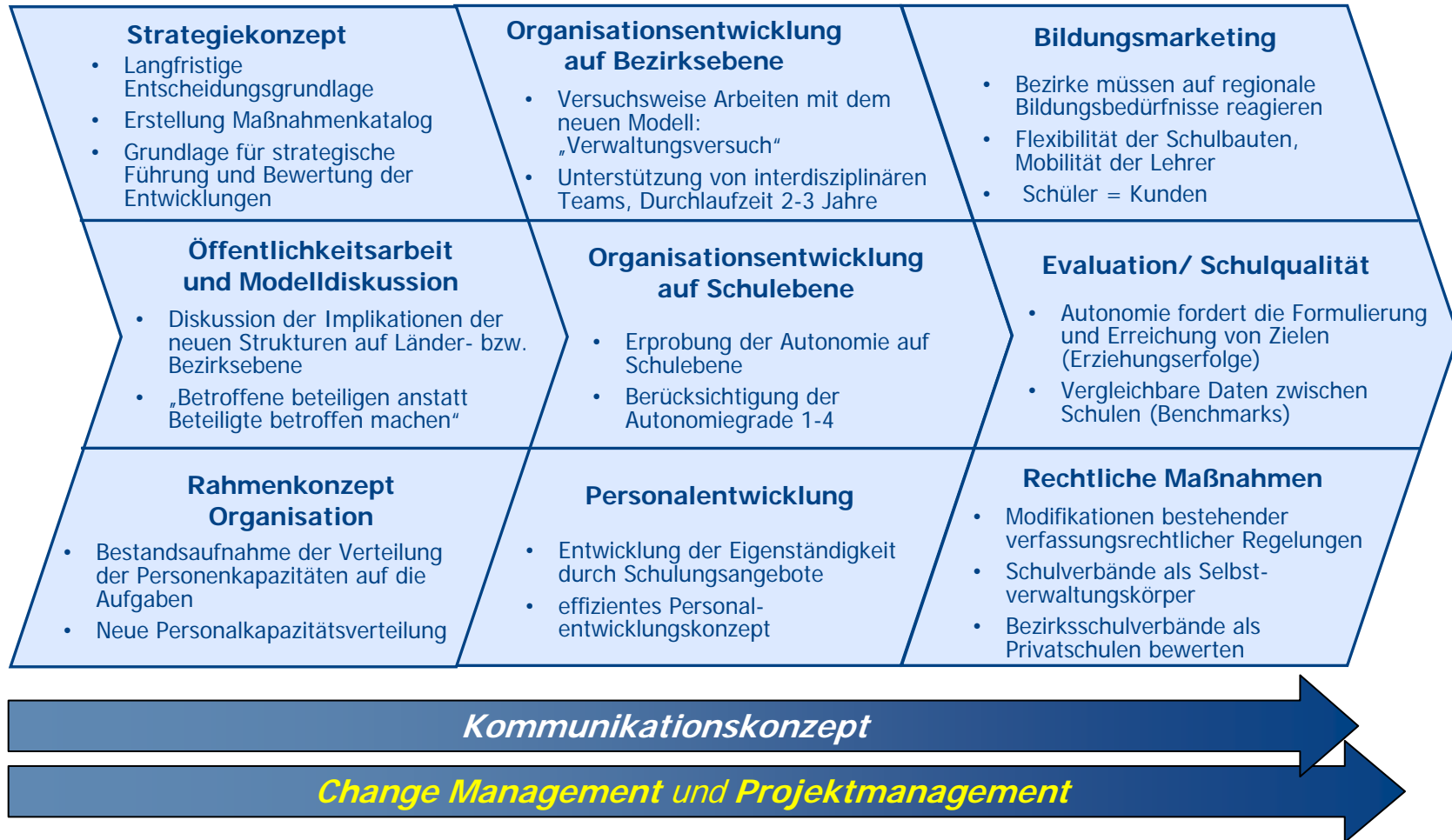
- ⇒ Nicht die Persönlichkeit, sondern das zentralistische System ist Ursache vieler inadäquater Verhaltensweisen
- ⇒ Verhalten = Funktion (Person, Situation), d.h. Organisationsänderungen ändern auch das persönliche Verhalten und das Potenzial von Menschen (Kurt Lewin)

# Agenda

---

- 1. Kurzvorstellung Dr. Gerhard Friedrich und act Management Consulting GmbH**
- 2. Ausgangssituation/Themenstellung**
- 3. Organisationsentwicklungskonzept**
  - Zielsetzung des Organisationsentwicklungskonzepts
  - Struktur und Vorgehensweise
- 4. Bewertung des Organisationskonzeptes**
- 5. Umsetzungsvorschlag**

# Umsetzungsprojekte – Strukturplan High Level



# Ihre Ansprechpartner

---



## **Dr. Gerhard Friedrich** Geschäftsführer

---

**act** Management Consulting GmbH  
1010 Wien, Seilerstätte 18 – 20  
Telefon +43 (1) 2051920 316  
Mobil +43 (0) 6643553212  
Telefax +43 (1) 2051920 500  
E-Mail [gerhard.friedrich@act-mc.at](mailto:gerhard.friedrich@act-mc.at)  
Internet [www.act-mc.at](http://www.act-mc.at)



## **Mag. Nina Zettel** Senior Consultant

---

**act** Management Consulting GmbH  
1010 Wien, Seilerstätte 18 – 20  
Telefon +43 (1) 2051920 326  
Mobil +43 (0) 664 8252803  
Telefax +43 (1) 2051920 500  
E-Mail [nina.zettel@act-mc.at](mailto:nina.zettel@act-mc.at)  
Internet [www.act-mc.at](http://www.act-mc.at)



**act Management Consulting GmbH**

Seilerstätte 18 – 20 | 1010 Wien | Tel. +43 / 1 / 2051920-0 | [www.act-mc.at](http://www.act-mc.at)

# Anhang

---

1. Vorschläge des Rechnungshofs zur Verwaltungsreform und zum Bürokratieabbau(2009)
2. Inhalte des Regierungsprogramms für die XXIV. Gesetzgebungsperiode

## Vorschläge des Rechnungshofs zur Verwaltungsreform und zum Bürokratieabbau, Neuauflage 2009

### 6.19 Reform des Schulwesens

Der RH erachtet daher zur Optimierung des österreichischen Schulwesens folgende Maßnahmen für erforderlich:

- **Zusammenführung der Finanzierungs-, Aufgaben- und Ausgabenverantwortung** im Bereich der Landeslehrer und der Schulerhalter; Konzentration bei einer Behörde, um Doppelgleisigkeiten zu vermeiden;
- **Optimierung der Schulstandorte**, Überprüfung der Schulsprengel hinsichtlich Größe und Art auf ihre Zweckmäßigkeit, Anschluss nieder organisierter Volksschulen an andere Schulen;
- Verbesserung der Rahmenbedingungen für einen **zweckmäßigeren und flexibleren Personaleinsatz** (z.B. dienstrechtliche Maßnahmen, Direktionszusammenlegungen, Reduzierung von Personalreserven); Maßnahmen zur Sicherstellung einer **einheitlichen Vollziehung der gesetzlichen Vorgaben**, eines **effektiven Controllings** und von Steuerungsmöglichkeiten insbesondere durch **einheitliche IT-Programme**, zentrale Datenbanken mit dezentraler Befüllung zur Überprüfung der Einhaltung der Stellenpläne und der Refundierungsverpflichtungen (Softwarevernetzung im Bereich der Schul-, Schüler- und Lehrerverwaltung);
- **Optimierung der Aufgaben der Schulaufsicht**, verbindliche Vorgaben für Berichte der Schulaufsichtsorgane, um bei einheitlicher Qualität aussagekräftigere Vergleiche zu ermöglichen, Einbindung in Planungs- und Ressourcenbewirtschaftung;
- gesetzliche Verankerung von Schulprogrammen zur **zielgerichteten Qualitätssicherung**;
- **Reorganisation und Straffung der Verwaltung** in Bundesschulzentren;
- **Verlagerung von Verwaltungsaufgaben** und nicht lehrerspezifischen Tätigkeiten von Lehrern auf Verwaltungs- und Fachbedienstete;
- verstärkte Berücksichtigung **wirtschaftlicher Überlegungen** bei der Schulorganisation.

## Regierungsprogramm für die XXIV. Gesetzgebungsperiode

### Bildung, Wissenschaft, Forschung, Kultur, Medien

#### Bildung - 12. Modernisierung von Schulverwaltung und –Management

- Mit gezielten Maßnahmen soll die **Ergebnisverantwortung am Schulstandort gestärkt** werden.
- Zentrale Aufgaben eines neuen bundesweiten Profils für die **Schulleitungen** werden die Mitwirkung bei der Personalauswahl und Personalentwicklung und die Verantwortung für den Ressourceneinsatz, die Schulentwicklung und die Qualitätssicherung am Schulstandort sein.
- Ab einer zu bestimmenden Schulgröße soll bundesweit der Rahmen für ein **mittleres Management** entwickelt und beispielgebend an Bundesschulen eingesetzt werden.
- Das Aufgabenprofil der **Schulaufsicht** wird weiterentwickelt im Sinne einer professionellen Begleitung eines **zeitgemäßen und nachhaltigen Qualitätsmanagements**.
- Eine Novellierung des Pflichtschulerhaltungs-Grundsatzgesetzes soll den Ländern die **Flexibilisierung der Schulsprengel** ermöglichen.
- Noch vorhandener **Doppelgleisigkeiten** bei den Schulbehörden sollen **beseitigt** werden.
- Die **Bezirks- und Landesschulräte** und deren Kollegien sollen **abgeschafft** werden. **Beiräte als beratende Organe** auf Landesebene mit Vertretern von Schülern, Eltern und Lehrern sollen eingerichtet werden.
- **Bildungsdirektionen** werden eingerichtet.
- Beim Ressourceneinsatz soll Transparenz hergestellt und ein **einheitliches Controllingsystem** entwickelt werden.