10 Thesen als Schlussfolgerungen des 8. Bildungsforums Ruhr „Unternehmen Selbstständigkeit – Schulen im Aufbruch“ vom 14. Oktober 2004 in der Maria Sibylla Merian-Gesamtschule in Bochum-Wattenscheid

1) Das Modellvorhaben „Selbstständige Schule.nrw“ hat aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen in den Bereichen **Organisation und Mitwirkung** sowie **Personal- und Sachmittelbewirtschaftung** in den beteiligten Schulen zu **mehr Eigenverantwortung für die Qualitätsentwicklung** geführt. Dies hat eine **Aufbruchstimmung** erzeugt. Die Kollegien gewinnen durch neue Strukturen und Kompetenzentwicklung an Mut und Kreativität, Traditionen aufzugeben, Neues auszuprobieren und Visionen zu realisieren. Das Hauptziel ist dabei die Verbesserung der Unterrichtsqualität. Dafür werden gemeinsam neue Methoden erlernt, den schulischen Notwendigkeiten vor Ort angepasst und im Unterricht eingesetzt.

2) **Schulentwicklung** ist **kein Selbstläufer**, sondern eine Aufgabe, die von allen Lehrkräften im Team getragen und an der beständig gearbeitet werden muss. Das Modellvorhaben setzt dazu in den Schulen einen **Kommunikationsprozess** in Gang, der sehr komplex ist. Das gemeinsame Arbeiten an vereinbarten Zielen bewirkt zwar, dass die gesamte Schule in die Veränderungen einbezogen wird, bedeutet andererseits aber z. B. auch eine Verlangsamung von Entscheidungsprozessen. Es ist schwierig, immer alle Beteiligten auf dem Weg mitzunehmen. Schulentwicklung **kostet Zeit**, auch Geduld.

3) **Schulentwicklung** ist eine Daueraufgabe, die **als kontinuierlicher Verbesserungsprozess organisiert** werden muss. Dazu sind den Schulen im Rahmen des Modellvorhabens eine Reihe von Instrumenten an die Hand gegeben worden: **Steuergruppen** wurden zunächst als Basis für die Organisationsentwicklung eingerichtet, Fortbildungsangebote zu Managementmethoden und -verfahren gemacht. Sie sind zum **Motor** der angestoßenen Veränderungen geworden. Diese Form der Schulentwicklung kostet vor allem Lehrerarbeitszeit. Das bedeutet: Selbstständige Schulen brauchen **mehr Lehrerstellen**.

4) **Personalentwicklung** wird im Schulentwicklungsprozess zur **wichtigsten Maxime**: Ohne Fortbildungen gibt es keine qualitativ hochwertige und dauerhafte Verbesserung der schulischen Arbeit. Dabei geht es zum einen um neue Methoden der Didaktik, Unterrichtsorganisation und -gestaltung, zum anderen aber auch um **Zusatzqualifikationen, die im Rahmen der Lehrerausbildung bislang nicht vermittelt**

werden, wie z. B. Kommunikation und Beratung, Teamtraining oder Konfliktmanagement. Besonders erfolgreich sind die **Fortbildungen** deshalb, weil sie nicht wie bislang üblich für einzelne, sondern für alle Lehrkräfte **im Team** organisiert und durchgeführt werden.

5) **Schulleitung** entwickelt sich zu einem **eigenständigen Berufsbild**, dessen Hauptaufgabe es ist, ein schulspezifisches **Qualitätsmanagement** zu organisieren, das nicht nur die Schulentwicklung effektiv vorantreibt, sondern darüber hinaus auch die zur Verfügung stehenden Ressourcen effizient einsetzt. Schulleiter/innen benötigen dazu vielfältige Kompetenzen, für die sie in Zukunft möglichst vor Antritt ihrer Position ausgebildet werden müssen. Im Rahmen des Modellvorhabens werden sie in den erforderlichen Arbeitsbereichen fortgebildet: Organisationsentwicklung, Personaleinsatz und -entwicklung, Beratung, Evaluation und Controlling sind hier nur einige Stichworte. Um ihren Aufgaben gerecht werden zu können, sollte das Tätigkeitsfeld der Schulleitung **auf diese Kernfunktionen konzentriert** und dafür **von bestehenden Aufgaben entlastet** werden. Gebäude- oder Systemmanagement, Verwaltung und selbst das Unterrichten stehen hier zur Disposition. Daneben benötigen Schulleitungen **weitere Steuerungsinstrumente**, um effektiv arbeiten zu können, z. B. die Entscheidung über Entlastungsstunden, finanzielle Anreize für die Übernahme besonderer Aufgaben, die Vergabe von Beförderungsstellen. In dieser Hinsicht sollte die Ausgestaltung der Dienstvorgesetzteneigenschaften weiter überdacht werden.

6) Einzelne Module des Modellvorhabens ließen sich bereits heute auf alle Schulen **übertragen**, z. B. die **Kapitalisierung**. Sie ist aber **nicht Kernelement des Modells**, das die Fortschritte in den beteiligten Schulen bewirkt hat. Organisations- und Personalentwicklung sind hier die entscheidenderen Bereiche, die durch ein Qualitätsmanagement gestützt werden müssen.

7) Die **Qualität** der Schulentwicklung muss **gesichert und transparent** gemacht werden. Vor diesem Hintergrund verändert sich die **Rolle der Schulaufsicht**. Sie sollte in Zukunft **ortsnah** für alle Schulen und Schultypen – mit dem Ziel der besseren kommunalen Vernetzung – organisiert werden. Ihre Hauptaufgabe liegt in der **Unterstützung und Beratung** der schulischen Arbeit. Daneben muss eine weisungsunabhängige Institution, im Sinne einer **Schulinspektion**, geschaffen oder beauftragt werden, die regelmäßig überprüft, inwieweit die Entwicklungsziele der Schu-

len erreicht wurden. Stärken und Schwächen müssen dokumentiert und Verbesserungspotentiale aufgezeigt werden. Als Grundvoraussetzung müssen die **Schulen** ihren eigenen Schulentwicklungsprozess auch **selbst reflektierend begleiten**, d. h. auch die eigene **Schulentwicklung dokumentieren und offen legen**.

8) **Bildung** wird zunehmend auch **als kommunale Aufgabe** anerkannt. Auch hier leistet das Modellvorhaben Entwicklungsarbeit und zeigt neue Wege auf. Im Rahmen einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit dem Land übernehmen die beteiligten Kommunen schon heute Verantwortung für die Entwicklung regionaler Bildungslandschaften – z. B. durch die **finanzielle Absicherung** der notwendigen **Fortbildungen**. Schulentwicklung wird auch **auf regionaler/kommunaler Ebene** als Prozess gestaltet, über den **nach und nach mehr Schulen in die Selbstständigkeit entlassen** werden können. Ein Zwei-Klassen-Schulsystem von eigenverantwortlich arbeitenden und unselbstständigen Schulen soll vermieden werden.

9) **Im Bildungsbereich fehlen** zur Zeit noch **klare Zukunftsoptionen für die Schulen**: Zwar gibt es mittlerweile Rahmenvereinbarungen der KMK und Kernlehrpläne, jedoch fehlen konkrete Aussagen darüber, was unser Bildungssystem, was die einzelne Schule in den nächsten fünf oder zehn Jahren erreichen soll. Dieses Problem lässt sich durch das Modellvorhaben nicht lösen. Zusätzlich führen ständig neue Vorgaben von außen zu **Planungsunsicherheiten** und können die Entwicklungsprozesse in den Schulen empfindlich **stören**.

10) **Nachhaltigkeit** der im Rahmen des Modellvorhabens vielfältig angestoßenen Entwicklungsprozesse zu gewährleisten, erweist sich als eine wichtige Zukunftsaufgabe. Die **Lehrerbildung** sollte dazu **reformiert** und dringend um die für die Schulentwicklung als erforderlich angesehenen Kompetenzen in den Bereichen Beratung und Evaluation ergänzt werden. Eine **Führungsakademie für angehende Schulleiter/innen** wird seitens der Landesregierung geschaffen. Die Schulen benötigen ein **individuelles Fortbildungskonzept**, das den Schulentwicklungsprozess auf Dauer unterstützt. Die Finanzierung eines solchen Instrumentes muss gesichert werden. Wenn es darüber hinaus Ziel ist, besonders gelungene Teilbereiche aus dem Modellvorhaben auf andere Schulen zu übertragen, dann müssen auch **Aufgabenkritik und Forderungen aus dem Modellprojekt heraus formuliert** und kommuniziert werden. Für die Fortführung, aber auch für die Übertragung der Rahmenbedingungen, Methoden und Instrumente der beteiligten Modellschulen müssen die

Debatten heute geführt werden, um auch in Zukunft die erforderliche Unterstützung für das „Unternehmen Selbstständigkeit“ leisten zu können.

Das Bildungsforum Ruhr „Unternehmen Selbstständigkeit – Schulen im Aufbruch“ wurde veranstaltet von den Städten Bochum, Duisburg, Essen, Gelsenkirchen, Hamm, Herne, Herten, Marl, Recklinghausen und Witten sowie dem Institut Arbeit und Technik und der Projekt Ruhr GmbH.

WDR 5 ist Medienpartner des Bildungsforum Ruhr.

Die Broschüre mit guten Praxisbeispielen zum Modellprojekt ist zu beziehen bei:

Projekt Ruhr GmbH
Berliner Platz 6-8
45127 Essen
Tel.: 0201/102280-0
info@projektruhr.de