




Ansprechpartner:

Bundesvereinigung der Deutschen
Arbeitgeberverbände
Abt. Bildungspolitik, Gesellschaftspolitik
und Grundsatzfragen
Breite Straße 29
10178 Berlin
Telefon: 030/20 33 - 15 00
Telefax: 030/20 33 - 15 05
E-Mail: Abt_05@bda-online.de
www.bda-online.de

ISBN XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX



Selbstständige Schule
Freiräume schaffen
Verantwortung übernehmen
Qualität entwickeln





Selbstständige Schule

Vorwort

Schulleitungen und Lehrkräfte tragen eine hohe gesellschaftliche Verantwortung. Sie nehmen im Auftrag der Gesellschaft die zentrale Aufgabe von Bildung und Erziehung wahr. Dabei dürfen Sie nicht länger durch die Kultusbürokratie gegängelt werden. Es sind die Lehrer vor Ort, die am besten wissen, wie die Schüler zu fordern und zu fördern sind.

Schulen brauchen stärkere Unabhängigkeit und mehr Kompetenzen, beispielsweise in der Personal- und Budgetverantwortung. Im Gegenzug müssen sie der Öffentlichkeit über Ihre Arbeit transparent Rechenschaft ablegen. Ein größerer Handlungsspielraum ist unverzichtbar, wenn Lehrkräfte sowohl dem hohen Anspruch der Bildungsstandards als auch der frühzeitigen Feststellung und treffsicheren Förderung der Potentiale jedes einzelnen Schülers gerecht werden sollen.

Selbstständige Schule ist damit kein Selbstzweck, sondern notwendige Voraussetzung für mehr Qualität in unseren Schulen. Begriffe wie Organisations- und Personalentwicklung, Qualitätsmanagement und Globalhaushalt dürfen für die moderne Schule keine Fremdwörter sein, sie müssen vielmehr zum selbstverständlichen Instrumentarium in unseren schulischen Bildungseinrichtungen werden.

Mit dieser Broschüre legt die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände ihre Vorschläge für die Gestaltung einer selbstständigen und modernen Schule vor. Wir laden Schulleiter, Lehrer, Schüler, Schulräte und Bildungspolitikern ein, sich mit unserem Konzept auseinander zu setzen und in die eigene Arbeit einzubeziehen.

Berlin, im September 2004



Dr. Dieter Hundt

Stand: September 2004

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Gestaltung: Jürgens. Design und Kommunikation, Berlin

ISBN

Inhaltsverzeichnis

1. Schule heute und morgen.....	7
2. Das neue Normsystem	10
3. Pädagogische und unternehmerische Führung.....	11
4. Dienstleister für die Schule	14
5. Merkmale der selbstständigen Schule	16
6. Schritte zur Umsetzung.....	21

1. Schule heute und morgen

Im „Großunternehmen“ Schule wird viel geleistet. An über 40.000 Standorten wird von rund 800.000 Lehrkräften die wichtigste Investition in die Zukunft getätigt – jungen Menschen Wissen und Können, Wertvorstellungen und Handlungsfähigkeit zu vermitteln. Alle verfolgen dabei mit der Erfüllung des **verfassungsrechtlichen Bildungs- und Erziehungsauftrages** die gleiche Zielsetzung: junge Menschen entsprechend ihren Begabungen, Fähigkeiten und Neigungen zu erziehen und auszubilden, sowie sie auf ihre Rolle als Bürgerin und Bürger zur freien Selbstbestimmung in Achtung Andersdenkender, zum politischen und sozialen Handeln und zur Beteiligung an der Gestaltung der Arbeitswelt und der Gesellschaft im Sinne der freiheitlich-demokratischen Grundordnung vorzubereiten. Da sich das familiäre Umfeld gewandelt hat, verlagern sich zunehmend ursprünglich familiäre Aufgaben in die Schule; dies stellt die Lehrkräfte vor neue Herausforderungen.

Zu lange hat man in Deutschland geglaubt, dass die Erfüllung des staatlichen Bildungs- und Erziehungsauftrages nur mit Hilfe einer Detailsteuerung über Lehrpläne, Verordnungen und Erlasse erreicht werden kann. Lange Zeit wurde die **Illusion der Gleichwertigkeit** von Schulangeboten aufrecht erhalten, Leistungsvergleiche wurden tabuisiert und Leistungsunterschiede totgeschwiegen. Doch wer Leistungsdefizite von Schulen und Schülern nach dem Motto „Was nicht sein darf, kann nicht sein“ nicht zur Kenntnis nimmt, erstickt jeden Ansatz für einen systematischen Qualitätsverbesserungsprozess bereits im Keim.

Erst die PISA-Studie und ihre zum Teil für Deutschland äußerst unerfreulichen Ergebnisse haben diese Haltung nachhaltig aufgebrochen. Endlich wird über die **großen Leistungsunterschiede**, die sowohl zwischen Regionen als auch zwischen einzelnen Schulen bestehen, und die damit verbundenen Ungerechtigkeiten für die Lebenschancen junger Menschen gesprochen. Das enorme Gefälle in der Leistungsfähigkeit von Schulen und Schülern sowie der enge Zusammenhang von sozialer Herkunft und Bildungserfolg sind noch alarmierender als das insgesamt bescheidene Abschneiden im internationalen Leistungsvergleich.

Rund 10 Prozent der Schüler verlassen in Deutschland die Schule ohne jeden Abschluss, ungefähr ein Viertel der 15-Jährigen weisen schwache Lesekompetenzen und ungenügende Mathematikkenntnisse auf, die nicht zur praktischen Bewältigung alltäglicher Situationen oder für eine erfolgreiche Berufsausbildung ausreichen. In keinem der 32 PISA-

Staaten sind die Chancen für Schüler mit Migrationshintergrund und aus niedrigen sozialen Schichten so unfair wie in Deutschland. Die Illusion der Gleichwertigkeit hat also im Ergebnis zu einer **großen Ungleichheit zu Lasten der Kinder und Jugendlichen** geführt.

Für die Schulen und ihre Lehrkräfte erfordert dies ein **Umdenken**, denn nicht das minutiöse Abarbeiten von Lehrplänen, sondern die Persönlichkeitsentwicklung der Schüler, deren Wissen und Können sowie deren Befähigung zum lebenslangen Lernen entscheiden zukünftig über den Erfolg der eigenen Arbeit im Wettbewerb mit anderen Schulen. Schulleitern und Lehrkräften muss die Verantwortung für die Leistungsfähigkeit ihrer Schule übertragen werden und sie müssen diese im professionellen Sinne auch übernehmen. Durch dieses Vorgehen werden sie für die Mitgestaltung der erforderlichen Schulentwicklung motiviert.

Dieses Verständnis lenkt die Aufmerksamkeit bei Versagen von Schülern auf Ursachen, die nicht nur beim Schüler selbst, sondern in der Schule und dem direkten Umfeld liegen. Es sind **neue Konzepte und Strategien zur individuellen Förderung von Schülern** erforderlich, wie sie in erfolgreicheren Bildungsnationen längst üblich sind. Es geht darum, den Schüler in den Mittelpunkt des Unterrichts und des schulischen Lebens zu stellen. Ziel ist die frühzeitige Feststellung und treffsichere Förderung der Potenziale jedes einzelnen Schülers, unabhängig von den familiären Startbedingungen. Misst sich der Wettbewerb der Schulen untereinander an der bestmöglichen Förderung, ist die Leistungsfähigkeit der Schüler und ihre Chancengleichheit weitaus höher als heute gewährleistet. Das gilt um so mehr, je besser die Übereinstimmung des individuellen Förderbedarfs des einzelnen Schülers mit dem pädagogischen Profil der Schule erreicht wird.

Um die beste Förderung des Einzelnen zu ermöglichen, ist die Zuweisung der Schule in Abhängigkeit vom Einzugsgebiet aufzuheben, das schließt die Grundschulen mit ein. Statt dessen muss so weit wie möglich sicher gestellt werden, dass sich **die Schüler ihre Schule bzw. die Schule ihre Schüler selbst auswählen**. Das heißt, jeder Schüler soll in die Schule gehen, die er braucht. Dabei ist die allgemeine Schulpflicht zu berücksichtigen sowie ein flächendeckendes Bildungsangebot sicher zu stellen.

In einem großen Unternehmen der Privatwirtschaft, das an den unterschiedlichsten Standorten aktiv ist, käme niemand auf die Idee, den notwendigen Wettbewerb zwischen diesen verschiedenen Standorten zu verhindern. Dabei ist der **Wettbewerb**

kein Selbstzweck, sondern spornt alle zu besseren Leistungen an, zum Wohle des Unternehmens, seiner Anteilseigner und Beschäftigten. Der einzelne Unternehmensstandort wird primär an seinem Ergebnis gemessen. Ähnliches muss in Zukunft auch für die einzelne Schule gelten: Entscheidend wird sein, wie weit es der Schule gelingt, ihren Schülern die erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen zu vermitteln.

Dieser Wettbewerb funktioniert aber nur, wenn die Handlungs- und Entscheidungsfreiheit bei den Akteuren in der Schule liegt. Statt der heute üblichen regulierenden und statischen Rahmenbedingungen mit schulfernen Entscheidungsstrukturen brauchen Schulen einen **offenen pädagogischen, finanziellen und personellen Handlungsrahmen**. Die Forderung nach mehr Selbstständigkeit für die Schulen ist unverzichtbares Kernelement einer umfassenden Schulreform, welche die Zielsetzung verfolgt, die Qualität des Unterrichts zu verbessern und die jungen Menschen besser vorbereitet ins Leben zu entlassen.

Eigenverantwortung und Kreativität von Schulleitern und Lehrkräften im Umgang mit Problemen ermöglichen angemessene Reaktionen und versprechen **passende Problemlösungen**. Eine flexible Organisation des Unterrichts als Kernbereich der schulischen Arbeit kann den pädagogischen Zielsetzungen der Schule gerecht werden und erlaubt situationsbezogene Entscheidungen.

Die Arbeitgeber sind der Überzeugung, dass eine selbstständig und eigenverantwortlich agierende Schule im Wettbewerb mit anderen Schulen ihr Profil schärfen wird. Die Souveränität von Eltern und Schülern, mit der sie bereits heute die Qualität der Schulen in freier Trägerschaft einzuschätzen und die passenden Angebote auszuwählen wissen, zeigt, dass das Angebot von unterschiedlichen Profilen auf eine **selbstbewusste und kritische Nachfrage** trifft, die einen Wettbewerb erst möglich macht.

2. Das neue Normsystem

Die Handlungs- und Entscheidungsfreiheit der selbstständigen Schule setzt einen **allgemeinen Orientierungs- und Leistungsrahmen** im Sinne eines neuen Normsystems voraus. Der von der Schule zu erbringende Output umfasst die von der Gesellschaft geforderten Kompetenzen und Qualifikationen. Diese werden dann als normierende Bildungsstandards definiert. Die Kultusministerkonferenz hat sich mittlerweile auf den Weg gemacht und forciert die Erarbeitung bundesweit geltender Bildungsstandards für die verschiedenen Fächer und Abschlüsse. Ein von den Ländern gegründetes „Institut für Qualitätsentwicklung im Bildungswesen“ soll die Federführung bei der Weiterentwicklung der Standards, bei der Pflege und dem Ausbau des Aufgabenpools zur Operationalisierung der Standards sowie bei der Entwicklung diagnostischer und systembeobachtender Testverfahren übernehmen.

Die BDA begrüßt diese Entwicklung ausdrücklich. Aber sie drängt darauf, dabei nicht stehen zu bleiben. Bundesweit geltende Standards sind nur ein erster Schritt zu einer umfassenden Systemreform. **Landes- und bundesweites Bildungsmonitoring** muss Qualitätssicherungssysteme auf allen Ebenen etablieren, um die Einhaltung der Bildungsstandards sicherzustellen, systematisch Daten zur Bildung zu erfassen und Rückkopplungen zur Arbeit vor Ort herzustellen. Das erfordert Evaluation der Schulen, der Schulaufsicht, der Schulträger, der Ministerialverwaltung und nicht zuletzt der Einrichtungen der Qualitätssicherung selbst.

Die Länder sind gefordert, ihr jeweiliges System der Qualitätssicherung und ihre Bildungspläne kompatibel zu den bundesweit geltenden Standards und Testverfahren zu entwickeln. Sie haben die Einhaltung und Umsetzung der Standards zu gewährleisten und brauchen hierfür eigene Evaluationssysteme. Externe Evaluation sollte durch eine **Schulinspektion in Länderverantwortung** wahrgenommen werden. Sie hat die Erfüllung der Standards in den Einzelschulen zu überprüfen. Mit standardisierten Verfahren werden dann sowohl die Prozesse als auch die Ergebnisse der schulischen Arbeit evaluiert. Die Ergebnisse der externen Evaluation müssen wiederum als Grundlage für die länderübergreifende Optimierung der Bildungsstandards und des Aufgabenpools durch das „Institut für Qualitätsentwicklung im Bildungswesen“ dienen.

3. Pädagogische und unternehmerische Führung

Die Steuerung der verschiedenen Prozesse zur Sicherung und Weiterentwicklung der schulischen Qualität erfordert insbesondere mit Blick auf die öffentlichen Schulen eine **Neupositionierung** von Schulleitung und Schulaufsicht, von Schulträger und Kultusministerium.

3.1 Leitbild

Die Rolle des Schulleiters muss sich grundlegend wandeln. Heute nimmt er in den meisten Bundesländern nur eine Vertreterrolle der zentralen Verwaltung mit dem Hauptaufgabenfeld der Administration wahr. Zukünftig muss er sich zur **pädagogischen Leitfigur** der Einzelschule entwickeln. Er repräsentiert das Unternehmen Schule nach außen, steuert und verantwortet im Ganzen die schulischen Lehr- und Lernprozesse, ist Vorbild für Schüler und Lehrer und führt als pädagogischer Manager das Unternehmen Schule.

Seine Hauptaufgaben umfassen die Mitarbeiterführung, die Qualitätsentwicklung und die Gestaltung interner und externer Beziehungen. Dabei muss er sich auf ein **Leitungsteam** stützen können, das sich aus Stellvertreter, Verwaltungsleiter und weiteren Funktionsstelleninhabern zusammensetzt. Das Team der Schulleitung trifft die erforderlichen Entscheidungen und bezieht das Kollegium und den Schulbeirat intensiv mit ein.

Die Schulleitung muss auf der Grundlage der internen und externen Evaluationsergebnisse gegenüber der Schulaufsicht **Rechenschaft** ablegen hinsichtlich der Leistung und der Qualität der Schule. Sie hat sich einer regelmäßigen Evaluation ihrer Arbeit zu stellen.

Unterstützung durch die Wirtschaft

Führungskräfte rekrutieren und qualifizieren (Schleswig-Holstein)

Gemeinsames Projekt des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein, des Bildungszentrums Tannenfelde der Studien- und Fördergesellschaft der Schleswig-Holsteinischen Wirtschaft e. V. und der Bundesarbeitsgemeinschaft **SCHULEWIRTSCHAFT**.

Eine qualitätsbewusste Personalentwicklung des Führungspersonals findet dort statt, wo auf die Führung und Leitung einer Schule systematisch vorbereitet wird. Einen wesentlichen Baustein dieser Qualifizierungsmaßnahme stellt die enge Zusammenarbeit zwischen Schule und Wirtschaft dar. Es werden die Bereiche „Führungsverantwortung“ und „Qualitätsmanagement“ in der Wirtschaft im Rahmen eines Praktikums erkundet und diese Erfahrungen als Anregung und Bereicherung für das Führungsverhalten in der Schule genutzt. Durch diese intensive Kooperation zwischen Wirtschaft und Schule profitieren beide Partner.

www.tannenfelde.de

3.2 Qualifikationen

Schulleiter ist ein **eigener Beruf** mit hoher Verantwortung.

Schulleiter als „Unternehmensleiter“ und Vorgesetzte der Lehrer brauchen **spezifische Führungsqualitäten** sowohl im Management als auch in der Personalentwicklung. Dazu gehören umfassende Kompetenzen im Personal-, im Organisations-, im Finanz- und im pädagogischen Bereich.

Auch die **anderen Mitglieder der Schulleitung** müssen sich durch hervorragende pädagogische Führungseigenschaften, Managementenerfahrungen, unternehmerisches Denken und Handeln sowie umfassende Kompetenzen in der Personalführung und -entwicklung auszeichnen.

3.3 Auswahl

Für die neuen Aufgaben können nur die **Geeignetsten** nach gründlicher Vorbereitung auf Schulleiterstellen berufen werden. Nicht politische Überlegungen dürfen das Besetzungsverfahren bestimmen, sondern ausschließlich der Anspruch an Eignung, Befähigung und Leistung. Schulleiter sollen sich direkt für eine Schulleiterstelle bewerben und werden im Rahmen eines Auswahlverfahrens, für welches das Kultusministerium die Verantwortung trägt, ausgewählt. Ebenso können Schulleitungen und / oder Ministerien geeignete Kandidaten im Sinne einer modernen Personalentwicklung rekrutieren und dementsprechend qualifizieren.

Der Auswahl, der Vorbereitung und der Qualifizierung von Schulleitern sind hohe Priorität einzuräumen. Falsche Personalentscheidungen bedeuten Qualitätsverlust und Ressourcenverschwendung. Personalentscheidungen benötigen **Qualitätsmaßstäbe** und deren Erfüllung.

Unterstützung durch die Wirtschaft

Schulleiterqualifizierung

Die Landesarbeitsgemeinschaften bzw. Studienkreise *SCHULEWIRTSCHAFT* haben die Notwendigkeit, spezifische Führungsqualitäten von Schulleitern zu stärken und zu entwickeln, längst erkannt und entsprechende Qualifizierungsprogramme konzipiert. So führt die Landesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT* Rheinland-Pfalz seit Jahren speziell auf Schulleiter zugeschnittene Fortbildungsveranstaltungen durch.

Zudem beteiligt man sich aktiv durch Referentenstellung sowie die Vermittlung von Praktikumsplätzen für Schulleiter an der staatlichen Schulleiterfortbildung, speziell dem „Führungskolleg“.

Ähnliche Aktivitäten werden mit Unterstützung der Wirtschaft auch in Nordrhein-Westfalen und Mecklenburg-Vorpommern durchgeführt.

www.schule-wirtschaft.bildung-rp.de

www.schule-wirtschaft-mv.de

www.bildungswerk-nrw.de

4. Dienstleister für die Schule

Durch die Selbstständigkeit der Einzelschule sind alle erforderlichen Entscheidungen zeitnah, effizient und an der richtigen Stelle zu treffen. Die Erhöhung der Eigenverantwortung der Einzelschule dezentralisiert bisherige Entscheidungsbefugnisse. Die damit einhergehende **innere Flexibilität** führt zum Ausbau differenzierter Bildungsangebote, zum schülergerechten Unterrichten, zum sparsamen Einsatz der Ressourcen und zur Senkung des Verwaltungsaufwands.

Daraus ergeben sich **veränderte Aufgaben** für die Schulaufsicht, die zum Teil im Kultusministerium verortet ist, sowie für den Schulträger. Sie alle müssen – wie auch die Landesinstitute für Fortbildung, Qualitätsentwicklung und Lehrplanarbeit – gegenüber den Schulen die Aufgabe eines Dienstleisters wahrnehmen. Im Mittelpunkt steht dabei insbesondere die Unterstützung der Schulentwicklung sowie die Sicherstellung von Selbstständigkeit und Leistungsfähigkeit jeder einzelnen Schule. Das erfordert zwingend einen Abbau bestehender Überregulierungen einerseits und ein neues Selbstverständnis dieser Institutionen andererseits.

4.1 Kultusministerium

Die zentrale Aufgabe des Kultusministeriums für die Schulen liegt darin, unter Einbeziehung vor allem des Finanzministeriums und der Kommunen für eine **adäquate finanzielle, technische und personelle Ausstattung** der selbstständigen Schule zu sorgen.

Ein zweiter Aspekt des Aufgabenspektrums besteht in der **Erarbeitung und Weiterentwicklung der Bildungspläne** des Bundeslandes, die sich an den bundesweit geltenden Bildungsstandards orientieren müssen.

Die dritte wesentliche Funktion der Bildungspolitik in den Ländern liegt in der Verantwortung für die Ausbildung zukünftiger **Lehrkräfte** sowie in der Qualifizierung und im Einsatz der **Schulleiter**.

Viertens haben die Länder die im Rahmen von Evaluationsprozessen erforderlichen **Beratungsleistungen** zur Verfügung zu stellen, denn die Schulen müssen in ihren Entwicklungsprozessen unterstützt werden. Diese Dienstleistung muss durch speziell qualifizierte schulische Prozessbegleiter erfolgen, die von den Einzelschulen direkt angefor-

dert werden. Durch eine Neudefinition der Aufgabe von Landesinstituten für Lehrerfortbildung bzw. von Teilen der Schulaufsicht hat das Land die Möglichkeit, personelle und finanzielle Ressourcen für die Ausbildung schulischer Prozessbegleiter freizusetzen.

4.2 Schulaufsicht

Mehr Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Schulleiter erfordert eine Veränderung des Verhältnisses zur Schulaufsicht. Die Aufgaben einer modernen Schulaufsicht entwickeln sich weg von reiner Verwaltung hin zur **Unterstützung, Beratung und Begleitung**, weg von personenbezogenen hin zu systembezogenen Aktivitäten. Die Zusammenarbeit zwischen Schulleiter und Schulaufsicht muss dialogisch, transparent und partizipatorisch sein. Sie ist gekennzeichnet durch die Deregulierung der Rahmenvorgaben, die Optimierung der Kommunikation und die Unterstützung bei der Personal- und Ressourcenverwaltung.

Die **zukünftigen Aufgaben der Schulaufsicht** lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Aufsicht über die Einhaltung staatlicher Verpflichtungen,
- Rechtsunterstützung bei Festlegungen von Bildungswegen (z.B. Sonderschule) einschließlich Beschwerdeinstanz,
- Beratung und Unterstützung der Entwicklungen der Einzelschule,
- Sicherstellung eines flächendeckenden Unterrichtsangebotes durch eine der Schulleitung nachgeordnete korrigierende Personalsteuerung.

4.3 Schulträger / Kommune

Da Schulen auch kommunale Einrichtungen sind, muss sich die Kommune als Schulträger der veränderten Aufgabenverteilung zwischen Schulleitung, Kultusministerium, Schulaufsicht und Schulträger anpassen. In enger Zusammenarbeit zwischen Kommune und Schulleitung sind **Ausstattung und Sachaufwand** zu planen.

Ein weiterer Entwicklungsschritt ist die effiziente Verknüpfung von Bildung und Erziehung in der Schule mit den sozialen Aufgaben der **Kinder- und Jugendbetreuung**. Hier entsteht für die Kommune ein wichtiges Handlungsfeld, wobei es sich in erster Linie um koordinierende Aufgaben handelt.

5. Merkmale der selbstständigen Schule

Die folgenden Merkmale der selbstständigen Schule dienen als Orientierungsmaßstab für Veränderungen. Sie zeigen idealtypisch, welche Rahmenbedingungen und Strukturen erforderlich sind und welche Verhaltensweise ihrer Verantwortlichkeit entsprechen. Dabei ist es erforderlich, neue **Modelle zur Mitgestaltung, Qualitätssicherung, Rechenschaft und Steuerung** zu entwickeln.

Unterstützung durch die Wirtschaft

Stärkung der Selbstständigkeit von Schulen (Bayern)

Das gemeinsame Projekt des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus und der Stiftung Bildungspakt Bayern. MODUS 21 („MODell Unternehmen Schule im 21. Jahrhundert“) lässt Schulen selbstständiger werden, unternehmerisches Denken entwickeln und mehr Verantwortung übernehmen. Die 44 Pilotschulen erproben, wie viel Eigenständigkeit auf der einen Seite und wie viel zentrale Vorgaben auf der anderen Seite Schulen benötigen, um langfristig bessere fachliche und pädagogische Leistungen zu erzielen.

Im Modellprojekt, das auf fünf Jahre angelegt ist, stehen vier Arbeitsfelder im Blickpunkt: „Qualität von Unterricht und Erziehung“, „Personalmanagement und Personalführung“, „Inner- und außerschulische Partnerschaften“ und „Sachmittelverantwortung“. Das Bayerische Staatsministerium für Unterricht und Kultus überträgt sukzessive positive Ergebnisse aus dem Modellversuch auf das gesamte bayerische Schulsystem.

Die vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. und der VBM – Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V. sind Hauptsponsor der Stiftung Bildungspakt Bayern und somit maßgeblich an diesem Modellprojekt beteiligt.

www.bildungspakt-bayern.de

www.bildunginbayern.de

5.1 Profilbildung

Schulen profilieren sich durch **Schwerpunktsetzungen**, besondere pädagogische Ausrichtungen und die Einführung von pädagogisch-didaktischen Zusatzangeboten.

Ein **Schulprogramm** im Sinne eines Schulentwicklungsplans ist die reflektierte Übertragung der Bildungsstandards und Bildungspläne auf die jeweilige Schulsituation. Die im Schulpro-

gramm festgelegten Lernziele und -inhalte berücksichtigen die spezifischen Gegebenheiten und aktuellen Bedürfnisse der Schule wie auch ihres Umfeldes. Es informiert alle schulischen Akteure über verbindliche Rahmenbedingungen, Ziele, Inhalte und Methoden; es gibt Leitlinien für das gemeinsame Lernen und Arbeiten vor. Mit dem Schulprogramm werden die in der Schule anfallenden und geplanten Vorhaben und Abläufe geregelt und optimiert. Darin werden zeitliche, personelle, organisatorische und strukturelle Vereinbarungen getroffen. Damit wird effizientes, professionelles und zielorientiertes Arbeiten aller Beteiligten auf den verschiedenen Ebenen ermöglicht: Schulleitung, Lehrkräfte, Schüler, technisches Personal und Eltern. Das Schulprogramm muss als Instrument der Selbststeuerung erkannt und als eine Form der Selbstverpflichtung verstanden und eingeordnet werden.

Elementare Voraussetzung der Schwerpunktsetzungen ist die **Auswahlfreiheit** der Schule bzw. der Schüler. Im Rahmen des jeweiligen Schulprogramms wird so die beste Förderung des einzelnen Schülers möglich.

Unterstützung durch die Wirtschaft

Profilbildung im Bereich Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik

Der Verein mathematisch-naturwissenschaftlicher Excellence-Center an Schulen e. V. (MINT-EC) vereint unter seinem Dach Gymnasien mit MINT-Profil mit dem Ziel, durch die Zusammenarbeit mit Unternehmen und Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen bei Schülern das Interesse für Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik zu vertiefen und gleichzeitig einen Beitrag zur Berufs- und Studienorientierung zu leisten. Der Verein bietet den Schulen eine Plattform für Netzwerkaustausch und Wettbewerb. Die Kooperation mit Unternehmen ermöglicht es den Schulen, ihren MINT-Unterricht an der Praxis einer durch Technik geprägten Arbeits- und Lebenswelt zu orientieren.

www.mint-ec.de (Vereinsseite)

www.mint-sp.de (Schülerportal)

5.2 Rechtsfähigkeit

Die Schulleitung kann **selbstständig Rechtsgeschäfte und Verträge** abschließen. Die Schulen treffen ihre Entscheidungen sowohl bei der Personal- und Sachmittelbewirtschaftung als auch bei der Unterrichtsorganisation und -gestaltung vor Ort.

Eigene Rechtsfähigkeit sowie auch eigene Bewirtschaftungsbefugnis erfordert den Einsatz eines **Verwaltungsleiters** mit einer betriebswirtschaftlichen oder verwaltungswissenschaftlichen Hochschulausbildung, ggf. auch im Schulverbund. Mit seinen betriebswirtschaftlichen und verwaltungsrechtlichen Kompetenzen unterstützt er die Arbeit der Schulleitung.

5.3 Schulbeirat

Die „Abnehmerseite“ der schulischen Leistungen, das sind vor allem Schüler, Eltern, Unternehmen, Hochschulen und Kommunen, werden in der Funktion „**kritischer Freunde**“ im Schulbeirat – einem erweiterten Schulausschuss – an der Gestaltung der Schule beteiligt. Durch diese Einrichtung soll sichergestellt werden, dass zwischen den schulischen Akteuren und den Stakeholdern interagiert wird. Im Sinne der Öffnung von Schule dient der Schulbeirat der Reflexion, Beratung und ggf. Unterstützung der schulischen Arbeit aus externer Sicht. Die Öffnung nach außen und die Einbeziehung außerschulischer Partner ist ein wesentliches Element der selbstständigen Schule.

Dabei findet **keine Verlagerung von schulischen Kompetenzen** auf Nichtlehrer statt. Alle schulischen Entscheidungen – wie die Festlegung der pädagogischen Inhalte, die Entwicklung didaktisch-methodischer Konzepte und damit die Umsetzung des verfassungsrechtlichen Bildungs- und Erziehungsauftrages – müssen professionell durch Lehrkräfte erfolgen. Bei der Umsetzung der Erziehungsaufgaben spielt die Beziehung zwischen Lehrkräften und Eltern allerdings eine besondere Rolle.

Die Schulleitung hat gegenüber dem Schulbeirat eine **Berichtspflicht** zur Schulentwicklung und Mittelbewirtschaftung.

Schulen sind offen für freiwilliges bürgerschaftliches Engagement. Ein bewährtes Instrument bei der Gestaltung des schulischen Lebens sind **Fördervereine**, deren Wirken sich am Schulprogramm orientiert und in enger Abstimmung mit der Schulleitung und dem Schulbeirat erfolgt.

5.4 Personal (Auswahl und Entwicklung)

Die Personalauswahl und -entwicklung wird direkt **von der Schulleitung gesteuert** und verantwortet. Das erfordert zwingend, dass der Schulleiter als Dienstvorgesetzter fungiert und damit auch disziplinarrechtliche Befugnisse wahrnehmen kann.

Personalauswahl und -entwicklung orientieren sich am **konkreten Schulprogramm / Schulprofil**. Die Mitarbeiter einer selbstständigen Schule identifizieren sich mit den Leitideen der Bildungs- und Erziehungsarbeit und beteiligen sich aktiv an der Mitgestaltung und Umsetzung des Schulprogramms. Pädagogische Professionalität entsteht dann, wenn sich die Erfahrungen und Kompetenzen einzelner Lehrkräfte mit denen des gesamten Kollegiums, des Schulumfeldes und der Wissenschaft verknüpfen. Voraussetzung dafür ist eine grundlegend reformierte Lehrerbildung (vgl. „Master of Education – Für eine neue Lehrerbildung“, BDA 2003). Unterstützt wird die Personalentwicklung durch zielgerichtete Fortbildungsmaßnahmen einzelner oder Gruppen von Lehrkräften.

Dabei gilt es, frühzeitig und fortlaufend den **Bedarf** zu analysieren sowie die im Schulprogramm formulierten Bildungs- und Erziehungsziele mit den individuellen Berufszielen und -fähigkeiten systematisch abzustimmen und bestmöglich zu verbinden. Ziel muss eine bessere Nutzung der Personalressourcen vor Ort, mehr Kontinuität beim Einsatz des Personals sowie die Sicherstellung der Leistungs- und Innovationsfähigkeit sein.

Auf der Basis des Schulentwicklungsplanes trifft die Schulleitung mit jeder Lehrkraft eine **Zielvereinbarung**, die nach einem bestimmten Zeitraum evaluiert wird. Anhand dieser Vereinbarung werden die persönlichen Entwicklungsziele mit der Qualitätsentwicklung der schulischen Arbeit abgestimmt.

5.5 Haushaltswirtschaft

Die Mittelbewirtschaftung der Einzelschule erfolgt schulprogrammbezogen. Die Schulen erhalten ein **Globalbudget**, das sich aus Mitteln des Schulträgers und des Landes zusammensetzt. Um den Schulen eine flexible Mittelbewirtschaftung zu ermöglichen, müssen Zweckbindung und Jährlichkeitsprinzip aufgehoben sowie Möglichkeiten des Ansparens bzw. des Verbleibs der Restmittel an den Schulen geschaffen werden.

Da die Mittel aus dem Land und der Kommune kommen, ist die **Schulleitung rechen-schaftspflichtig**. Der Einsatz der Mittel muss die Erfüllung des staatlichen Bildungs- und Erziehungsauftrages zu jeder Zeit sicherstellen. Die Tätigkeit eines Verwaltungsleiters fördert eine effiziente und bedarfsgerechte Nutzung der öffentlichen Gelder.

Der **Förderverein** der Schule und die Schulleitung stimmen ihre finanziellen Vorhaben zum Erreichen der pädagogischen Ziele miteinander ab.

5.6 Qualitätsmanagement

Interne und externe Evaluation nehmen einen festen Platz im schulischen Leben ein. Dabei sorgt die **einzelne Schule** primär selbst für Qualität, für Qualitätsüberwachung und für Qualitätsverbesserung. Was Qualität in Unterricht und Erziehung ausmacht, muss immer wieder auch auf Schulebene diskutiert und definiert werden und kann nicht ausschließlich durch zentrale Bestimmungen – wie die zu erreichenden Bildungsstandards – vorgegeben werden.

Mit der Gestaltung des Bildungs- und Erziehungsauftrags organisieren Schulen eigenständig ihre internen Qualitätsverbesserungsprozesse und implementieren verlässliche Systeme der internen Qualitätssicherung. Schulleitungen und Lehrkräfte können mit **Instrumenten des Qualitätsmanagements** wie Zielvereinbarungen, interne Evaluation, regelmäßige Reflexionen und Teambildung im Kollegium umgehen.

Aus den Ergebnissen der internen und externen Evaluation leitet die Einzelschule die **Maßnahmen zur Qualitätssicherung bzw. -entwicklung** ab.

Unterstützung durch die Wirtschaft

Q-Prozess

Um den Qualitätsverbesserungsprozess in den Schulen erfolgreich zu gestalten, müssen Schulen in die Lage versetzt werden, verschiedene Instrumente des Qualitätsmanagements anzuwenden. Auf der Grundlage der direkten Kooperation zwischen Schulen und regionalen Unternehmen wurden in Baden-Württemberg auf Initiative der Landesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT*, Südwestmetall und des Kultusministeriums mit Unterstützung der Stiftung der Deutschen Wirtschaft fünf Q-Regionen geschaffen. Die Schulen erhalten direkte Beratung aus der Wirtschaft durch unternehmerische Prozessbegleiter. Die Schulen arbeiten dabei mit dem Evaluationsinstrument „Q-Prozess“, das von der Bundesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT* in Zusammenarbeit mit Vertretern der Schulleitungen und Schulaufsicht entwickelt wurde.

www.suedwestmetall.de

www.bda-online.de

www.sdw.org

6. Schritte zur Umsetzung

In den voran stehenden Kapiteln wird ein idealtypisches Bild der selbstständigen Schule gezeichnet. Dabei kann nicht alles auf einmal angegangen und umgesetzt werden. Zumal der Weg, den die Schulen zur Selbstständigkeit beschreiten müssen, auch von den **unterschiedlichen Ausgangssituationen in den einzelnen Ländern und Regionen** abhängt.

Um so wichtiger ist, dass **erste Schritte** eingeleitet werden. Dazu zählen aus Sicht der Arbeitgeber vor allem:

1. Die unüberschaubare Zahl an Verwaltungsvorschriften muss zurückgeführt werden.
2. Schulleiter und weitere Funktionsstelleninhaber in den Schulen, der Schulaufsicht und der Schulinspektion benötigen für die veränderten Aufgaben und Verantwortlichkeiten andere Kompetenzen und müssen entsprechend ihrer Tätigkeiten systematisch qualifiziert werden. Mit der Feststellung der Befähigung für die verschiedenen Aufgabenfelder müssen diese speziellen Kompetenzen und Qualifikationen im Rahmen der Aus- und Fortbildung vermittelt werden.
3. Für die Erfüllung ihrer Aufgaben sollen Schulleiter und weitere Funktionsstelleninhaber des Schulleitungsteams auf Zeit berufen werden. Durch eine regelmäßige Evaluation aller Führungskräfte ist die Qualität im Management sicherzustellen.
4. Es müssen die Voraussetzungen für flexible Auswahlverfahren des gesamten schulischen Personals, für leistungsabhängige Bezahlung, aber auch für Sanktionsmöglichkeiten geschaffen werden, was Änderungen im Dienst- und Beamtenrecht erfordert.
5. Das Team der Lehrkräfte und der Schulleitung muss kontinuierlich u. a. durch Förderlehrer, weitere Assistenzkräfte, Psychologen und Jugendsozialarbeiter unterstützt werden. Dieses Unterstützungssystem hat für jede Schule zugänglich und flexibel handhabbar zu sein.

Weitere Publikationen der deutschen Arbeitgeber zur Schulpolitik:

- Master of Education – Für eine neue Lehrerbildung (2003)
- Option für die Jugend – Schulbildung verbessern, Ausbildungsfähigkeit fördern, Berufs-orientierung intensivieren (2003)
- Bildungsauftrag Werteerziehung – Selbstständig denken, verantwortlich handeln (2002)
- Standortfaktor Schule – Begabung fördern, Lernen differenzieren (2002)
- Führungskraft Lehrer – Empfehlungen der Wirtschaft für ein Lehrerleitbild (2001)

gemeinsam mit anderen europäischen Arbeitgeberverbänden:

- Empowering the teaching profession and modernizing school management (2003)
- In search of quality in schools. The employers' perspective (2000)

gemeinsam mit dem DGB:

- Gemeinsame Erklärung von BDA und DGB zu Ganztagsangeboten (2003)
- Wirtschaft – notwendig für schulische Allgemeinbildung. Gemeinsame Initiative von Eltern, Lehrern, Wissenschaft, Arbeitgebern und Gewerkschaften (2000)