



**Selbstständige
Schulen.Münster**

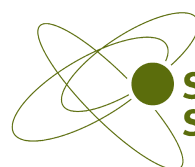
Mai 2008

Regionaler Abschlussbericht

Modellprojekt Selbstständige Schule NRW
Region Stadt Münster



Abschlussbericht



Selbstständige Schulen.Münster

Mitglieder der Regionalen Steuergruppe Region Stadt Münster

Monika Schlattmann, Schulaufsicht / Bezirksregierung Münster

Johannes Kaiser, Schulaufsicht / Bezirksregierung Münster

Aud Riegel, Schulträger / Stadt Münster

Helmut Müller, Schulträger / Stadt Münster

Jutta Brambring, Waldschule Kinderhaus, Schulleitung

Ursula Bultmann, Norbertschule, Schulleitung

Dr. Gerd Grave, Gymnasium Paulinum, Schulleitung

Impressum

Herausgeberin: Regionale Steuergruppe des Modellprojektes
„Selbstständige Schule“ für die Region Stadt Münster
Manfred Heilemann, Geschäftsführung

Tel.: (02 51) 4 92 - 40 20

Fax: (02 51) 4 92 - 79 10

E-Mail: Heilemann@stadt-muenster.de

Konzept: Regionale Steuergruppe Region Münster

Text: Andrea Blome, Redaktionsbüro und Verlag

Fotos: Angelika Klauser, Ralf Emmerich

Grafik: elemente designagentur, www.elemente.ms

Druck: Stadt Münster, Expedition & Druck

Mai 2008, 1.000

INHALTSVERZEICHNIS

1. DARSTELLUNG DER BILDUNGSREGION

1.1 Datengestützte Angaben3

1.1.1 Die Bildungslandschaft.....3

1.1.2 Die Schullandschaft3

1.2 Regionale Steuerung4

2. SCHWERPUNKTE, VERLAUF UND ERGEBNISSE DER REGIONALEN ENTWICKLUNGSARBEIT

2.1 Inhaltliche Schwerpunkte5

2.1.1 Pädagogische Entwicklungsvorhaben und ihre Umsetzung.....5

2.1.1.1 Unterrichtsorganisation und Unterrichtsgestaltung5

2.1.1.2 Mitwirkung in der Schule.....7

2.1.1.3 Ausweitung der schulischen Entwicklungsarbeit8

2.1.2 Schulinternes Management und Personalentwicklung8

2.1.2.1 Schulleitung mit neuen Funktionen.....8

2.1.2.2 Personalentwicklung.....8

2.1.2.3 Schulische Steuergruppen.....9

2.1.2.4 Schulverwaltungsassistenz / Schulleitungsassistenz9

2.1.3 Ressourcenbewirtschaftung9

2.1.4 Kooperation zwischen Schulen10

2.1.5 Kooperation mit außerschulischen Partnern10

2.1.6 Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung11

2.1.7 Regionalspezifische Schwerpunkte.....12

2.1.7.1 Bildungslandschaften entstehen im Stadtteil12

2.1.7.2 Schulverwaltungsassistenz / Schulleitungsassistenz12

2.1.7.3 Erfassung von Schullaufbahnen / Brüche im „Soll-Verlauf“
und individuelle Förderung14

2.2 Beratungs- und Unterstützungssystem	14
2.2.1 Beratungs- und Unterstützungsleistungen für die Schulen des Modellvorhabens.....	14
2.2.1.1 Fortbildungen für schulische Steuergruppen	15
2.2.1.2 Schulleitungsqualifizierungen	16
2.2.1.3 Fortbildungen für Lehrkräfte	16
2.2.1.4 Fortbildung für Korrespondenzschulen	16
2.2.1.5 Qualifizierung der Schulverwaltungen	17
2.2.2 Unterstützungsleistungen für alle Schulen der Region	17
2.3 Ausweitung in der Region	17
2.3.1 Korrespondenzschulen	17
2.3.2 Kooperationen.....	17
2.3.3 Leistungen und Projekte von Schulträger und Schulaufsicht	18
 3. ORGANISATION DER ARBEIT DER REGIONALEN STEUERUNG	
3.1 Regionale Steuergruppe	18
3.2 Regionaler Entwicklungsfonds	18
3.3 Leistungen des Schulträgers.....	19
3.4 Leistungen der Schulaufsicht	20
 4. ERFOLGSFAKTOREN UND HEMMNISSE	
4.1 Wie Schulen stark werden – und bleiben	20
 5. NACHHALTIGKEIT UND TRANSFER	
5.1 Die Schulen haben gewonnen	22
5.2 Die Schulaufsicht hat gewonnen	22
5.3 Der Schulträger hat gewonnen	22
5.4 Die Region hat gewonnen.....	23
5.5 Nachhaltigkeit braucht Strukturen und Instrumente	23
 6. EMPFEHLUNGEN	24

1. DARSTELLUNG DER BILDUNGSREGION

1.1 Datengestützte Angaben

1.1.1 Die Bildungslandschaft

Münster ist ein gewachsener Verwaltungs- und Hochschulstandort mit einer vielfältigen Bildungs- und Schullandschaft. Geprägt von Universität, Fachhochschulen, Akademien und Weiterbildungsinstituten entwickelt sich außerdem eine starke von freien Bildungsträgern gestaltete Kultur.

Die Stadt Münster als Schulträgerin hat die Verantwortung für die Schwerpunkte Schule, Jugend- und Erwachsenenbildung im Amt für Schule und Weiterbildung zusammengefasst.

Im Verlauf des Modellprojekts „Selbstständige Schule NRW“ wurden die Kooperationen von Schulen miteinander und mit anderen Institutionen deutlich verstärkt. Identifizierbare Bildungsquartiere entstehen in den Stadtteilen unter Beteiligung der Stadtteilschulen (s. Pkt. 2.1 und 2.3).

1.1.2 Die Schullandschaft

In der Stadt Münster gibt es 105 Schulen: 47 Grundschulen (davon eine Montessorischule), 8 Hauptschulen, 9 Realschulen, 14 Gymnasien, eine (bischöfliche) Gesamtschule, eine Waldorfschule, 10 Berufskollegs, 10 Förderschulen sowie 3 Weiterbildungskollegs (inkl. Abendrealschule, -gymnasium), eine niederländische und eine britische Schule sowie die Hebo-Privatschule als staatlich anerkannte Ergänzungsschule für Sek. I / Sek. II.

Während der Projektlaufzeit gab es in Bezug auf die Anzahl der öffentlichen Schulen keine Veränderungen, neu gegründet wurde 2006 die Montessorischule als Grundschule in privater Trägerschaft. Für breite Diskussionen über die Entwicklung der Schullandschaft in der Stadt sorgten die Veröffentlichung der städtischen Schulentwicklungsplanung und die Aufhebung der Grundschulbezirke, die aus Sicht der Schulen zu einer Intensivierung der Konkurrenzsituation führten.

Am Projekt „Selbstständige Schule NRW“ sind 12 Schulen beteiligt:

Grundschulen

- Ludgerusschule Hilstrup (im Stadtteil Hilstrup)
- Mosaikschule (im Stadtteil Gievenbeck)
- Norbertschule (im Stadtteil Coerde)
- Paul-Schneider-Schule (im Stadtteil Kinderhaus)
- Wartburgschule (im Stadtteil Gievenbeck)

Hauptschule

- Waldschule Kinderhaus (im Stadtteil Kinderhaus)

Realschule

- Realschule Wolbeck (im Stadtteil Wolbeck)

Gymnasien

- Annette-von-Droste-Hülshoff-Gymnasium (in der Innenstadt)
- Gymnasium Paulinum (in der Innenstadt)

- Gymnasium Wolbeck (im Stadtteil Wolbeck)
- Immanuel-Kant-Gymnasium (im Stadtteil Hilstrup)
- Wilhelm-Hittorf-Gymnasium (in der Innenstadt)

Seit 1.6.2006 beteiligen sich 8 Korrespondenzschulen an dem Projekt:
Grundschulen

- Martin-Luther-Schule (in der Innenstadt)
- Bodelschwingschule (in der Innenstadt)

Förderschulen

- Johannesschule Hilstrup (im Stadtteil Hilstrup)
- Uppenbergschule (im Stadtteil Kinderhaus)

Hauptschulen

- Hauptschule Wolbeck (im Stadtteil Wolbeck)
- Hauptschule Coerde (im Stadtteil Coerde)
- Geistschule (in der Innenstadt)
- Fürstenbergschule (in der Innenstadt)

Die Schulstatistiken zeigen, dass fast alle am Modellprojekt beteiligten Schulen im Projektzeitraum ihre Schülerzahlen stabilisieren oder ausweiten konnten. So erhöhte sich die Schülerzahl aller Modellschulen im Zeitraum von 2002 bis 2007 um ca. 11 %.

1.2. Regionale Steuerung

Regionale Steuergruppe

Das Projekt Selbstständige Schule NRW wird in der Modellregion Stadt Münster von der Regionalen Steuergruppe – Region Stadt Münster (RSG) koordiniert und gesteuert. Es gehört zu den Zielsetzungen des Modellversuchs, der traditionell in innere und äußere Schulangelegenheiten geteilten Sicht auf Schule systematisch zu begegnen. Die RSG ist besetzt mit:

- 2 Vertreter/innen der Schulaufsicht / Bezirksregierung
- 2 Vertreter/innen des Schulträgers / Stadt Münster
- 3 Vertreter/innen der Schulen / Schulleitungen (Primarstufe, Sek. I, Sek. II)

Der Vorsitz wechselt. Zur Organisation der Arbeit und den Aufgaben der RSG s. Pkt. 3.

Kommunikation

Zur internen und externen Kommunikation der Projektarbeit erschien seit 2003 ca. zweimal jährlich ein vierseitiger Newsletter. Dieser informiert Projektbeteiligte und die interessierte (Fach-)Öffentlichkeit, Politik und Verwaltung über Aktivitäten, Debatten und Ergebnisse des Modellprojektes.

2. SCHWERPUNKTE, VERLAUF UND ERGEBNISSE DER REGIONALEN ENTWICKLUNGSARBEIT

Von einer schwierigen Akquise ...

Die Akquise der teilnehmenden Projektschulen war in Münster schwerer als erwartet. Bezogen auf Unterrichtsinhalte, Projekte und Schulprogramm wurde der Nutzen einer Beteiligung nicht unmittelbar erkannt. Bei der Konkretisierung von möglichen Entwicklungsvorhaben waren viele Schulen der Meinung, dass sie hier keine weitere Unterstützung benötigten. Erwartet wurde vielfach eine Mehrbelastung durch zusätzliche Verwaltungsaufgaben, Termine und Dokumentationspflichten. Einer der Beweggründe für die zwölf Schulen in der Region Stadt Münster, sich an dem Projekt zu beteiligen, war die gesehene Chance, die mit der Teilnahme im Modellversuch verbundenen zusätzlichen Ressourcen für die Schulentwicklung zu nutzen und bereits angedachte bzw. den Zielen der Schule entsprechende neue Vorhaben umzusetzen.

... zu nachhaltigen Impulsen

Die beteiligten Schulen haben erlebt, dass die pädagogischen Impulse aus dem Modellprojekt sich zugleich als strukturelle Impulse auswirkten. Mit der konzentrierten Arbeit an den pädagogischen Entwicklungsvorhaben ging eine intensive Reflexion von Teamstrukturen und Schulprogramm einher. So war die Mitarbeit im Modellprojekt ein Dauerimpuls für jede Schule, Entwicklungen voranzutreiben und strukturell zu verankern.

2.1 Inhaltliche Schwerpunkte

2.1.1 Pädagogische Entwicklungsvorhaben und ihre Umsetzung

Mit der Unterzeichnung des Kooperationsvertrages dokumentierten die beteiligten Schulen zugleich ihre Entwicklungsvorhaben.

Zur Darstellung der Ergebnisse im Schwerpunkt Unterrichtsorganisation und -gestaltung werden im Folgenden die entsprechenden Entwicklungsvorhaben skizziert und die realisierten Projekte und Umsetzungen zusammengefasst.

Die Schulen nutzten die Beteiligung am Modellprojekt, um bereits bestehende Schwerpunkte im jeweiligen Schulprogramm stärker zu profilieren, besser auszustatten, zu intensivieren und konsequenter umzusetzen. Zugleich wurden neue Ansätze erprobt und in die bestehende Programmatik eingebunden.

2.1.1.1 Unterrichtsorganisation und Unterrichtsgestaltung

Folgende Entwicklungsvorhaben formulierten die **Grundschulen** und setzten sie um:

- Entwicklung von Förder- und Forderkonzepten / Individualisierung der Bildungsprozesse
 - o Erarbeitung von Schülerentwicklungsbögen
 - o Integration von Förderdiagnostik

- o Systematische Lerndiagnostik / Entwicklung individualisierter Lernmaterialien
- o Integration von individuellen Lehr- und Lernformen
- o Feste Verankerung von Förder- / Forderstunden
- o Förderung der Sprach- und Lesekompetenz (Entwicklung von Sprachförderkonzepten)
- o Jahrgangsübergreifender Unterricht
- o Kombination von Schul- und Sozialpädagogik
- o Individuelle Leistungsbeurteilung / Entwicklung von Zeugnisanlagen
- o Elternberatung / Schulische Laufbahnberatung
- Ästhetische Bildung
 - o Rhythmik als Unterrichtsfach zur Förderung sensueller und motorischer Fähigkeiten
 - o Besuche von Orchester, Theater und Museen
 - o Werkstattunterricht am Nachmittag
 - o Umgestaltung des schulischen Umfelds und Entwicklung eines Konzepts zur Pausengestaltung
- Optimierung der Schuleingangsphase
 - o Entwicklung einer flexiblen Schuleingangsphase
 - o Entwicklung eines neuen Schuleingangskonzeptes (veränderte Schulanmeldung, Schulspiel, Förderkonzept, individuelle Einschulung, individuelle Verweildauer)
- Demokratische Erziehung unter besonderer Berücksichtigung des interkulturellen Lernens und der Menschenrechtserziehung
 - o Gewaltprävention und Förderung der Sozialkompetenz
 - o Weiterentwicklung des Streitschlichterkonzeptes
 - o Klassenrat und Schülerkonferenz
- Ausbau des (Offenen) Ganztagsangebotes
 - o Werkstattunterricht am Nachmittag
 - o Optimierung der pädagogischen Betreuung
 - o Individuelle Förderung

Folgende Entwicklungsvorhaben formulierten **Hauptschulen / Realschulen** und setzten sie um:

- Konzeptentwicklung für die Erprobungsstufe
- Ausbau von Förderkonzepten für alle Klassen
- Erweiterung der Methoden- und Beratungskompetenz (Ausbildung nach Klippert)
 - o Methodentrainings
 - o Einbindung in Unterrichtsgestaltung
- Entwicklung eines didaktisch-methodischen Konzeptes zur multimedialen Erziehung
- Optimierung von Übermittag- und Ganztagsbetreuung
 - o Rhythmisierung des Ganztags (Pflichtbereich / Angebotsbereich)
- Förderung der musisch-ästhetischen Erziehung

Folgende Entwicklungsvorhaben formulierten **Gymnasien** und setzten sie um:

- Individuelle Förderung
 - o Begabungsförderung, Förderung von Schlüsselkompetenzen
 - o Individuelle Förderung bei Leistungsschwächen
 - o Förderung von sozialer Kompetenz, Methoden- und Medienkompetenz und eigenverantwortlicher Zukunftsgestaltung (Berufsorientierung)
 - o Sprachförderung und Integration von Schüler/innen aus Familien ausld. Herkunft
 - o Förderung der Übergänge
 - o Verkürzung der Schulzeit / Akzeleration / Drehtürmodell
 - o Intensivierung der Hausaufgabenbetreuung
 - o Schüler helfen Schülern
- Überarbeitung der Unterrichtsorganisation in Sek. I
 - o Sprachenfolge
 - o Überarbeitung der Stundentafel
- Unterrichtsentwicklung durch methodische und technische Innovation
 - o Einbindung des Methodentrainings nach Klippert
 - o Ausbau der Medieninfrastruktur und Entwicklung von mediengestützten Formen des Lehrens und Lernens
 - o Entwicklung eines didaktisch-methodischen Konzeptes zur multimedialen Erziehung
 - o Naturwissenschaftlich-technisches Lernen
 - o Informationstechnologische Grundbildung
 - o Multi-Media-Projekte
 - o Jahrgangsprojekte
- Gesundheitsförderung in der Schule
- Förderung musischer und ästhetischer Erziehung (z.B. Musikklassen)
- Gestaltung der Schulräume / „Schule als Lebensraum“

2.1.1.2 Mitwirkung in der Schule

Durch das Modellprojekt entstanden in den Schulen neue Formen der Zusammenarbeit und der Mitwirkung.

Durch die Bildung der schulischen Steuergruppen (mit Vertreter/innen aus dem Kollegium und zum Teil aus Schüler- und Elternschaft) wurden Entwicklungsvorhaben gemeinsam gesteuert und die Schulleitungen entsprechend begleitet. Der Prozess der Demokratisierung der Schule, den die Beteiligten in Bezug auf die Entscheidungsprozesse beschreiben, wirkte sich auch auf andere Gremien und neue Projekte aus.

Verstärkt wurde im Projektzeitraum die Mitwirkung in der Schule durch folgende Maßnahmen:

- Bildung von schulischen Steuergruppen
- Neue Formen kooperativer Zusammenarbeit mit Eltern, z.B. Elternschule EliS
- Lehrerberatung durch Eltern
- Einbeziehung von Schüler/innen in das Schulleben durch Streitschlichterprogramme oder die Bildung von Schülerparlamenten
- Schüler helfen Schülern
- Erweiterung der Schulkonferenz um Mitarbeiter/innen der Schule

2.1.1.3 Ausweitung der schulischen Entwicklungsarbeit

Die pädagogischen Aktivitäten der Schulen beschränkten sich nicht auf die schulinterne Unterrichtsgestaltung. Durch Projekte, Einrichtungen, Mitwirkungsaktivitäten erreichten sie die Schülerinnen und Schüler auch außerhalb der Unterrichtszeiten sowie deren Eltern.

Beispiele für derartige Aktivitäten sind:

- Sommerferienakademie
- Schülerbücherei
- Elternseminare
- Sprachkurse für ausländische Eltern
- Einrichtung einer Lernwerkstatt
- Außerunterrichtliche Hilfen für bildungsferne Eltern

2.1.2 Schulinternes Management und Personalentwicklung

Die beteiligten Schulen nutzten in der Selbstständigkeit die Spielräume zur eigenständigen Gestaltung des Schulmanagements. Alle Schulen profitierten nach eigenen Angaben von der Möglichkeit zur Einstellung von Lehrkräften passend zum Profil der Schule.

Neue Strukturen der Mitwirkung (s.o.) ermöglichten zudem eine weitere Demokratisierung von Entscheidungsprozessen, die eine Entlastung für die Schulleitung und zugleich eine größere Diskussionstiefe bedeutete.

2.1.2.1 Schulleitung mit neuen Funktionen

Die Schulleitungen wurden im Rahmen des Modellprojekts mit weiter reichenden Kompetenzen ausgestattet. Positiv und als notwendig werteten die Schulen in diesem Zusammenhang die Schulleiterqualifizierungen zur Vorbereitung auf die neuen Managementaufgaben.

Die neue Funktion als Dienstvorgesetzte/r füllten die Schulleitungen an allen Schulen gemäß §4 VOSS (1) und zum Teil gemäß §4 VOSS (2) aus.

2.1.2.2 Personalentwicklung

Die flexiblen Einstellungsmöglichkeiten ermöglichten eine an den Entwicklungsvorhaben orientierte (Neu-) Besetzung von Stellen und sorgten in den Schulen für eine gezielte Personalentwicklung.

Schulen stellten projektbezogen Fachkräfte (wie Sozialpädagoge/innen, Techniker/innen, Musiker/innen usw.) ein. Die Schulen nutzten bei frei werdenden oder neuen Lehrerstellen die Möglichkeit schulscharfer Stellenausschreibungen und bevorzugender Einstellungsverfahren. Die Personalauswahl an der Schule ermöglichte aus Sicht der Schulen eine gezieltere pädagogische Schwerpunktsetzung und Teamentwicklung.

2.1.2.3 Schulische Steuergruppen

Durch die Bildung schulischer Steuergruppen wurden alle das Modellprojekt betreffenden Vorhaben und Prozesse von Teams getragen. Die Struktur der Steuergruppen beschreiben alle Schulen als systemischen Gewinn.

Durch Fortbildungen, Team- und Diskussionsprozesse sowie Evaluationen entstanden Strukturen, die die Schulen beibehalten wollen. Die Steuergruppen, die ihre Aufgabe auch in Zukunft darin sehen, am Schulprogramm und dessen Umsetzung zu arbeiten, wollen die Arbeit der bestehenden Gremien an den Schulen ergänzen, beraten, begleiten und unterstützen.

2.1.2.4 Schulverwaltungsassistenz / Schulleitungsassistenz

Durch die verstärkten Management-Aufgaben der Schulleitungen sowie den in der Selbstständigkeit höheren Verwaltungsaufwand entstehen für die Schulsekretärinnen neue Aufgaben und Verantwortungen. Neben klassischen Sekretariatsaufgaben erledigen sie zunehmend auch Funktionen einer Schulleitungsassistenz. 2003 entstand zu diesem Thema eine Arbeitsgruppe von Schulsekretärinnen.

Die Modellschulen formulierten entsprechend den Wunsch, die Arbeitsplatzbeschreibung und Vergütung der Schulsekretärinnen zu überdenken. Dieses Anliegen wurde durch die RSG aufgegriffen. (Zu den entsprechenden Prozessen und Ergebnissen s. 2.1.6 „Regionalspezifische Schwerpunkte“.)

2.1.3 Ressourcenbewirtschaftung

Neben dem regionalen Entwicklungsfonds (s. 3.2 „Regionaler Entwicklungsfonds“) erhielten die Schulen zusätzliche Mittel. Die Stadt Münster gewährte eine Pauschale von 2.750 Euro jährlich je Schule und 10,25 pro Schüler/in, aus der u.a. zwei zusätzliche Sekretariatsstunden finanziert werden konnten. Das Land gewährte jeder Schule 0,5 zusätzliche Lehrerstellen. Stadt und Land (auf dem Wege der Kapitalisierung) gewährten jeweils 0,5 Stellen für die Geschäftsführung des Modellprojektes.

Für die Schulen wurden Schulgirokonto eingerichtet, Fortbildungen, EDV-Ausstattung und eine Hotline im Amt für Schule und Weiterbildung stellten eine selbstständige Verwaltung der Schulbudgets sicher („Serviceleistung und Kompetenzerwerb“).

Aus Sicht der Schulen ermöglichte die selbstständige Bewirtschaftung der Mittel sowie die Kapitalisierung nicht besetzter Stellen eine Verstärkung und Absicherung der jeweiligen Entwicklungsvorhaben und damit eine Flexibilität, die als Zuwachs an Effizienz wahrgenommen wurde.

Die kapitalisierten Mittel wurden für technische und infrastrukturelle Ausstattungen sowie für die Einstellung von (nicht lehrenden) Fachkräften eingesetzt:

- Ausstattung mit Medien oder Technik
- Computergestützte Messsysteme für den naturwissenschaftlichen Unterricht
- Modernisierung der technischen Medienausstattung / Sprachenwerkstatt
- Ausbau der Studiobühne

- Einrichtung von Selbstlernzentren mit Literatur und Rechnern
- Unterstützung einer gesunden Pausengestaltung
- Einstellung externer Fachkräfte für Förder-Schwerpunkte, Projekte, AGs und Angebote am Nachmittag
- Schulverwaltungsassistenz

2.1.4 Kooperation zwischen Schulen

Im Rahmen des Modellprojektes wurden bewusst Kooperationen zwischen Schulen angestoßen oder verstärkt.

Im Verlauf des Projektes zeigte sich, dass Kooperationen unterschiedlicher Schulformen leicht gelingen und Synergien fließen können. Schwieriger ist der Aufbau von Kooperationen mit Schulen, die vordergründig miteinander konkurrieren. In der Region Münster wurde die schulformübergreifende Kooperation dadurch unterstützt und begleitet, dass Fortbildungen für die schulischen Steuergruppen in Lerngruppen stattfanden (s. Pkt. 2.2). Diese ermöglichten eine gute gemeinsame Lernatmosphäre, in der gemeinsame Erkenntnisse zur Weiterentwicklung der jeweiligen Schule genutzt werden konnten.

Es zeigte sich, dass Grundschulen und weiterführende Schulen in demselben Stadtteil am ehesten den unmittelbaren Nutzen einer Zusammenarbeit erkennen. Naheliegend und nutzbringend waren diese zum Beispiel im Bereich der Übergänge von der Grundschule in weiterführende Schulen. Hier wurden im Rahmen des Projektes starke Kontakte aufgebaut. Entsprechend konnten auch die 8 Korrespondenzschulen, die im Sommer 2006 in das Projekt einstiegen, von Kooperationen profitieren.

Folgende Maßnahmen wurden in der Region Münster zur Förderung der Kooperation zwischen Schulen ergriffen:

- Austausch der schulischen Steuergruppen
- Bildung von Lerngruppen in Fortbildungen für schulische Steuergruppen
 - o Verbesserung des Übergangs von Grundschulen in weiterführende Schulen
 - o Gemeinsame Konferenzen (unter Beteiligung von Fachlehrkräften), Übergangsberatung, gegenseitige Hospitationen
- Korrespondenzschulen
- Kommunikation der Aktivitäten durch Newsletter, Medien

2.1.5 Kooperation mit außerschulischen Partnern

Die am Projekt beteiligten Schulen haben in ihre Entwicklungsvorhaben gezielt außerschulische Kooperationspartner eingebunden. Zum Teil bauten sie damit auf bereits bestehenden Kontakten auf, zum Teil wurden neue Partnerschaften entwickelt.

Aufgrund der Vielzahl der Kooperationen ist an dieser Stelle keine Gesamtübersicht aller Partner und Partnerinnen möglich. Kennzeichnend für den Charakter und den Nutzen von außerschulischer Zusammenarbeit sind Kooperationen wie diese:

- Grundschulen haben ihre Zusammenarbeit mit den Kindergärten und -tagesstätten zur Verbesserung des Übergangs in die Schule ausgeweitet.

- In den Stadtteilen werden Kooperationen mit Trägern sozialer Arbeit zur individuellen Förderung von Kindern und ihren Familien verstärkt.
- Im Bereich der musischen und ästhetischen Erziehung werden Kultureinrichtungen (wie Theater, Musikschule usw.) in Projekte eingebunden.
- Beim Aufbau von Projekten zur gewaltfreien Erziehung und Schulung der Sozialkompetenz wird mit freien Bildungsträgern kooperiert.
- Auf dem Feld der Begabungsförderung entstanden enge Kooperationen mit freien Trägern und Universität.
- Im Bereich der Qualitätssicherung und der Evaluation werden Expertisen von Universität und Hochschulen genutzt.
- Bei der Gestaltung von Werkstattangeboten im (offenen) Ganztags werden Kooperationen aus Kultur, Sport, sozialer Arbeit, Politik und Verwaltung genutzt.

2.1.6 Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung

Alle Schulen verstärkten oder entwickelten im Projektzeitraum Aktivitäten zur Qualitätssicherung und nutzten Evaluationsfortbildungen. Die angestoßenen Prozesse wurden so intern und extern begleitet.

Im Einzelnen wurden von den Schulen u.a. folgende Maßnahmen zur Qualitätssicherung durchgeführt:

- Evaluationskompetenz
 - Evaluationsfortbildungen von Lehrkräften
 - Qualitätssicherung durch reflexives Lernen, zeitweise unterstützt durch Hochschullehrkräfte
- Evaluationsprojekte
 - Jährliche Vereinbarung von Entwicklungszielen
 - Externe Evaluationen der Schulaufsicht
 - Wissenschaftliche Begleitung durch Universitäten
 - Evaluation durch das Institut für Schulentwicklungsforschung
 - Schüler-Eltern-Lehrerbefragungen bzgl. Unterrichtsqualität und Schulorganisation / Fördern und Fordern / Teamstunden / Rechtschreibwerkstatt / Methodentrainings
 - Externe Evaluation als Beratung für die Durchführung von jahrgangsübergreifender Schuleingangsphase, Erprobungsstufe und Förderklassen
 - Gegenseitige Hospitationen der Kollegien
 - Externe Evaluation der Elternarbeit
 - Elternbefragungen
 - Gütesiegel (z.B. Individuelle Förderung, Ausbildungsfreundliche Schule, Gesunde Schule)

2.1.7 Regionalspezifische Schwerpunkte

2.1.7.1 Bildungslandschaften entstehen im Stadtteil

Die Schulen in der Region Münster sind in ihrer schulischen Entwicklungsarbeit auch durch die jeweilige Verankerung im Stadtteil und die dortigen sozio-demografischen Strukturen gefordert.

Entsprechend wurden die Entwicklungsvorhaben auf die pädagogischen Anforderungen der jeweiligen Schule bezogen. So wurden z.B. in Stadtteilen mit einem hohen Anteil an Migrantenfamilien individuelle Förderkonzepte entwickelt, die Schülerinnen und Schülern nutzen, die Elternhäuser einbinden und die Schule zum Teil eines unterstützenden sozialen Netzwerks im Stadtteil werden lassen. Regionale Bildungslandschaften fangen so an.

2.1.7.2 Schulverwaltungsassistenz / Schulleitungsassistenz

Im Rahmen des Modellprojektes wurde in der Region Stadt Münster umfangreich am Thema „Verwaltungsarbeit in Schulen“ gearbeitet. Veranlasst wurden die Diskussionen und Aktivitäten durch die Wahrnehmung zusätzlicher Verwaltungsaufgaben an den Schulen im Zuge des Modellprojektes. Bereits 2003 bildete sich eine Arbeitsgruppe von Schulsekretärinnen der Modellschulen, die ihre Position in die Diskussion einbrachten.

Die RSG initiierte und begleitete einen intensiven Untersuchungs- und Diskussionsprozess mit folgenden Ergebnissen:

- Untersuchung der Verwaltungsleistungen an Schulen
- Entwicklung / Erprobung von alternativen Modellen: Schulleitungsassistenz / Schulverwaltungsassistenz in der Region
- Impulse für das Land NRW

Untersuchung: Verwaltungsleistungen an Schulen

2005 wurde die Unternehmensberatung ICG Consulting Group mit einer Untersuchung zu den Verwaltungsleistungen an Schulen von der RSG beauftragt. Damit verbunden waren Schulbesuche und eine Erhebung an drei beteiligten Schulen (1 Grundschule, 2 Gymnasien). Ein Auftakt-Workshop und zwei Auswertungs-Workshops begleiteten die Untersuchung, die zu folgenden Ergebnissen kam:

- **Verwaltungsprobleme in der Schule**
In den untersuchten Schulen wird ein großer Teil der Verwaltungsaufgaben von den Schulleitungen erledigt. So bleibt wenig Zeit für Führung und Weiterentwicklung der Schule. Die zusätzlichen Verwaltungsaufgaben im Projekt „Selbstständige Schule“ verschärfen das Problem. Die Freistellung der Schulleitungen für die Führung der Schule wird weitgehend für Verwaltungsaufgaben aufgewendet. Verwaltungsaktive Lehrkräfte und Verwaltungspersonal fühlen sich mit den Aufgaben oft überfordert.
- **Schulen brauchen eine professionelle Geschäftsführung**
Für die Verwaltungsaufgaben an Schulen sind pädagogische Kräfte teils überqualifiziert, teils unterqualifiziert. Es erscheint wenig effizient, Experten für Bildungsvermittlung fachfremde Aufgaben bearbeiten zu lassen. Qualifizierte

Verwaltungsmitarbeiter/innen könnten für komplexe Verwaltungsvorgänge eingesetzt werden.

- Mittel für professionelle Verwaltungsunterstützung sind vorhanden
Der Bericht stellt fest, dass vorhandene Ressourcen zur Bewältigung der bestehenden Aufgaben anders eingesetzt werden können, und skizziert verschiedene Modelle, um Schulleitungen effektiv von der Verwaltungsarbeit zu entlasten.

Entwicklung / Erprobung von alternativen Modellen in der Region

Die Ergebnisse der Untersuchung und die Diskussion von Lösungsansätzen für das Verwaltungsproblem der Schulen führten in der Modellregion zu folgenden weiteren Entwicklungen:

- Arbeitsplatzbeschreibung „Schulverwaltungsassistentenz“
Der Schulträger hat gemeinsam mit den Schulleitungen der Modellschulen eine umfassende Stellenbeschreibung „Schulverwaltungsassistentenz“ entwickelt. Diese skizziert im Detail die Assistenten- sowie Sekretariatsfunktionen und beschreibt das Hauptarbeitsfeld im Bereich koordinierender und organisatorischer Zentralaufgaben. Die Schulverwaltungsassistentenz sorgt für Entlastung der Schulleitung bei administrativ-organisatorischen Aufgaben und ist in direktem Kontakt und in vertrauensvoller Zusammenarbeit mit der Schulleitung für strategische und planerische Aufgaben zuständig.
Um diese Aufgaben professionell erfüllen zu können, schlägt der Schulträger eine entsprechende Qualifizierung der bisherigen Schulsekretärinnen vor. Da diese mit der neuen Stellenbeschreibung auch Aufgaben erfüllen, die in den Verantwortungsbereich des Landes fallen, wird eine Höhergruppierung vorgeschlagen, die aus Landesmitteln kofinanziert werden kann.
- Schulleitungsassistentenz
Aus kapitalisierten Mitteln wurde an einer Modellschule (Gymnasium) eine Schulleitungsassistentenz eingesetzt. Die Schule nutzte damit die ihr im Rahmen des Modellprojektes zur Verfügung stehenden Gestaltungsspielräume, um für eine Entlastung von Sekretärin und Schulleitung zu sorgen.
- Verwaltungsassistentenz
An einem Gymnasium in der Modellregion läuft derzeit ein Versuch des Landes, die Schulsekretariate um eine Schulverwaltungsassistentenz zu ergänzen. Beide Funktionen (Sekretariat und Assistentenz) sind personell strikt getrennt. Während die Schulsekretärin städtische Bedienstete ist, wird die Schulleitungsassistentenz aus Mitteln des Landes finanziert.

Impulse für das Land NRW

Die Ergebnisse der Untersuchung durch die ICG Consulting Group setzten landesweit Impulse. Sie haben u.a. direkte Anstöße für das Pilotprojekt PEM / Personaleinsatzmanagement im Regierungsbezirk Arnsberg geliefert. Hier wurden 2007 Stellen für Schuladministratoren (Sachbearbeiter / Sachbearbeiterinnen des gehobenen Dienstes) ausgeschrieben.

Die Ergebnisse der Modellregion Stadt Münster zeigen, dass die Kooperation von Kommune und Land in Bezug auf die Verwaltungsleistungen an Schulen überdacht

werden muss. Qualifizierte Lösungen, das zeigt die Diskussion in Münster, sind nur möglich, wenn Stadt und Land zukünftig gemeinsam agieren.

2.1.7.3 Erfassung von Schullaufbahnen / Brüche im „Soll-Verlauf“ und individuelle Förderung

Die Regionale Steuergruppe richtete 2005 eine Arbeitsgruppe ein, die sich mit der Problematik von Schullaufbahnen bzw. den negativen Normabweichungen (Sitzenbleiben, „absteigende“ Schullaufbahnkorrektur, sonderpäd. Förderung, ohne Schulabschluss usw.) beschäftigt.

Ziel war eine Form der Datenerfassung an einzelnen Schulen, die so detailliert und individuell sein kann, dass Schulen mit einer gezielten Förderung reagieren können. Im Rahmen des Modellprojektes wurde eine Vorstudie erstellt, zu der 6 Modellschulen befragt wurden.

Aus den Ergebnissen der Vorstudie lassen sich folgende methodische Empfehlungen ableiten:

- Statistische Erhebungen zu „Brüchen in der Schullaufbahn“ liefern Material, um konsequenter mit Förderkonzeptionen zu reagieren.
- Das Kriterium „Verweildauer in der Schulstufe“ eignet sich als kritisches Leistungsmerkmal für das System.
- Das Kriterium „häufig erforderlicher Schulwechsel“ eignet sich als Hinweis für die Qualität der Beratungsangebote und der Förderkonzepte der zunächst besuchten Schule.
- Drohendes Scheitern kann mit statistischem Material schon jetzt frühzeitiger erkannt und es kann mit Förderkonzepten darauf reagiert werden.
- Die Ressourcenbewirtschaftung muss es erlauben, auf drohendes Scheitern punktgenau mit Förderung zu reagieren.

Die RSG empfiehlt eine Weiterentwicklung dieses methodischen Zugangs und des statistischen Instrumentariums. Mit dem vorhandenen Datenmaterial sollte konsequent weitergearbeitet werden, sodass aus zufälligen Beobachtungen systematische Erkenntnisse werden, Querverbindungen möglich sind und die Ergebnisse vereinfacht zur Verfügung gestellt werden können. Dann nutzt dies nicht nur den Schulen bei der Entwicklung individueller Förderkonzepte, sondern auch dem Schulträger in der Schulentwicklungsplanung und der Bildungsberichterstattung.

2.2 Beratungs- und Unterstützungssystem

2.2.1 Beratungs- und Unterstützungsleistungen für die Schulen des Modellvorhabens

Die Regionale Steuergruppe machte den beteiligten Schulen auf verschiedenen Ebenen Qualifizierungs- und Fortbildungsangebote:

2.2.1.1 Fortbildungen für schulische Steuergruppen

Die Teilnahme an dem Projekt Selbstständige Schule war an die Bedingung geknüpft, dass die Schulen eine schulische Steuergruppe bildeten, die sich auf ihre Aufgabe in Form einer obligatorischen Fortbildung (im Umfang von ca. 12 Tagen) vorbereiten mussten.

Dazu wurden vier Lerngruppen mit je drei Schulen unterschiedlicher Schultypen gebildet.

Die Ziele der Fortbildung waren von der Projektleitung vorgegeben:

- Aufgabe und Rolle der schulischen Steuergruppen im Prozess Schulentwicklung
- Zielformulierung und Strategieentwicklung
- Planungsgrundlagen und Projektmanagement
- Moderation und Präsentation
- Teamentwicklung
- Information und Kommunikation
- Konfliktmanagement
- Qualitätsarbeit und Evaluation

Die Regionale Steuergruppe Münster hat sich entschieden, die Fortbildung in eine Hand zu geben und diese ganzheitlich und prozessorientiert durchzuführen. Vor dem Hintergrund spezieller Bedarfe der Modellschulen wurde in der Region Münster orientiert an den o.g. Zielen eine eigene Qualifizierungsmaßnahme geplant. Das „Münsteraner Modell“

- fasste die zwölf Fortbildungstage zu folgenden sieben Bausteinen zusammen, die so strukturiert und zeitlich angeordnet waren, dass sie den Prozess der Steuergruppenarbeit unterstützend begleiten sollten und konnten:
 - o „Einführung und Organisationsentwicklung“
 - o „Teamentwicklung für die Steuergruppen“
 - o „Projektmanagement – Planungsgrundlagen / Strategieentwicklung“
 - o „Kommunikation, Information, Präsentation und Moderation“
 - o „Konfliktmanagement“
 - o „Teamentwicklung und Teambildung“
 - o „Evaluation“
- ergänzte die Seminare um zwei weitere Angebote:
 - o Prozessbegleitung (Teamtage, Beratung)
 - o Austauschworkshops für alle Steuergruppen gemeinsam

Konzipiert, durchgeführt und evaluiert wurden die Fortbildungen von der externen Beraterin für Organisations- und Personalentwicklung Dr. Birgit Aswerus-Oberstein. Die Fortbildungen fanden schwerpunktmäßig von Januar 2003 bis Juli 2004 statt und wurden von allen beteiligten Schulen positiv bewertet. Insbesondere die Möglichkeit, im Prozess der Schulentwicklung beratende Begleitung anfordern zu können, wurde genutzt und positiv eingeschätzt (von 11 Schulen nahmen 12 diese in Anspruch). Ohne begleitende Fortbildung, so das gemeinsame Fazit der Schulen, sind weitreichende Entwicklungsvorhaben, die die Schulprogrammatik betreffen, nicht durchführbar. Durch die Fortbildungen wurden die Schulen auf vielen Ebenen gestärkt:

- Professionalisierung und Stärkung der Lehrerarbeit

- Optimierung des Informationsflusses
- Entwicklung gemeinsamer Ziele und systematische Zusammenführung von Einzelaktivitäten
- Teamentwicklung und Entwicklung der Gesamtorganisation
- Förderung der Selbst- und Fremdmotivation
- Austausch zwischen Schulformen – Nutzen für Gestaltung der Übergänge

Neben den Fortbildungen für die schulischen Steuergruppen fanden zusammenführende Tagungen aller schulischen Steuergruppen statt.

2.2.1.2 Schulleitungsqualifizierungen

Die Schulleitungsqualifizierungen waren notwendig aufgrund der erweiterten Managementaufgaben der Schulleitungen. Sie wurden fast durchgängig positiv eingeschätzt und genutzt. Zwischen Juni 2005 und September 2006 wurden folgende jeweils zweitägige Module durchgeführt:

- Leitungshandeln in „Lernenden Organisationen“ (1,5 Tage)
- Leitungshandeln im Viereck der Teams (2 Tage)
- Personalentwicklung und Personalauswahl (2 x 1,5 Tage)
- Unterrichtsentwicklung (2 x 1 Tag)
- Konfliktmanagement (optional 1 Tag)
- Finanzen und Sponsoring
- Personalrecht

Die stellvertretenden Schulleitungen hatten 6 x 1 Tag zu folgenden Themen:

- Initiieren von Veränderungsprozessen / Motivation
- Kommunikation (Kritik / Beratung)
- Konfliktmanagement
- Finanzen und Sponsoring
- Personalrecht

2.2.1.3 Fortbildungen für Lehrkräfte

Im Rahmen des Modellprojektes nutzten die Lehrkräfte an Schulen Fortbildungen zu Evaluations-, methodischen und pädagogischen Themen.

2.2.1.4 Fortbildung für Korrespondenzschulen

Auch die Steuergruppen der Korrespondenzschulen wurden nach dem „Münsteraner Modell“ in 2006 qualifiziert, allerdings in einem zeitlich etwas geringeren Umfang von 10 Fortbildungstagen je Schule.

Gekürzt wurden die Bausteine 4 „Kommunikation ...“ und 5 „Konfliktmanagement“ um jeweils einen Tag. Der Baustein „Evaluation“ wurde vorverlegt und mit Baustein 3 „Projektmanagement“ verknüpft.

2.2.1.5 Qualifizierung der Schulverwaltungen

Zur Bewältigung der neuen Managementaufgaben im Rahmen der eigenständigen Budgetverwaltung wurden Schulleitungen und -verwaltungen durch den Schulträger qualifiziert und unterstützt:

- Beratung bei der Verwaltung des Schulbudgets
- Bereitstellung EDV und entsprechende Schulung
- Hotline des Amtes für Schule und Weiterbildung

2.2.2 Unterstützungsleistungen für alle Schulen der Region

Während der Projektlaufzeit wurde in der Region in Projekte und Angebote investiert, die auch andere Schulen in der Schulentwicklung unterstützten:

- (Modell-) Projekte des Amtes für Schule und Weiterbildung
- Infomanagement
Infobroschüren zur Schullaufbahn, Online-Portal des Amtes für Schule und Weiterbildung, Pädagogischer Stadtplan, Service: „Förderung und Hilfe / Fördern und Fordern“ im Rahmen des Online-Portals
- Bildungsberatung International, Schullaufbahnberatung
- Ausbau der Ganztagsbetreuung
- Medienentwicklungsplan
- Übergangsmanagement
- Angebote der Schulaufsicht (z.B. Kompetenzteam)

2.3 Ausweitung in der Region

2.3.1 Korrespondenzschulen

Insbesondere durch die Einbindung von 8 Korrespondenzschulen (2 Grundschulen, 2 Förderschulen, 4 Hauptschulen) in das Modellprojekt 2006 konnte in einem ersten Schritt eine Ausweitung des Projektes in die Region realisiert werden. Kooperationen zwischen Schulen wurden in dieser Weise systematisiert.

Die Korrespondenzschulen können von den Erfahrungen der Modellschulen und den Fortbildungen profitieren. Sie formulierten für die verbleibende Projektlaufzeit je ein Entwicklungsprojekt.

Allerdings kamen die Korrespondenzschulen zu einem relativ späten Zeitpunkt dazu, sodass abzuwarten bleibt, inwieweit deren Entwicklungen nachhaltig sein können und für strukturelle Veränderungen sorgen.

2.3.2 Kooperationen

Auch durch Kooperationen mit außerschulischen Partnern werden die Aktivitäten der Schulen in die Region getragen. Sichtbar wird das insbesondere dort, wo z.B. Musikschulen oder soziale Netze von einer engen Zusammenarbeit mit Schulen profitieren.

2.3.3 Leistungen und Projekte von Schulträger und Schulaufsicht

(s.o. Pkt. 2.2.2 Unterstützungsleistungen für alle Schulen der Region)

3. ORGANISATION DER ARBEIT DER REGIONALEN STEUERUNG

3.1 Regionale Steuergruppe

Das Projekt Selbstständige Schule NRW wird in Münster von der Regionalen Steuergruppe – Region Stadt Münster (RSG) koordiniert und gesteuert. (Zur Struktur der RSG s. Pkt. 1.2.)

Bis zum Projektende fanden 79 Sitzungen der RSG statt. Mit der Einrichtung einer Geschäftsführung im städtischen Projektbüro „Selbstständige Schule“ wurde eine koordinierende, informierende und die Arbeit der RSG unterstützende Stelle geschaffen, die je zur Hälfte aus kommunalen und Landesmitteln finanziert wurde.

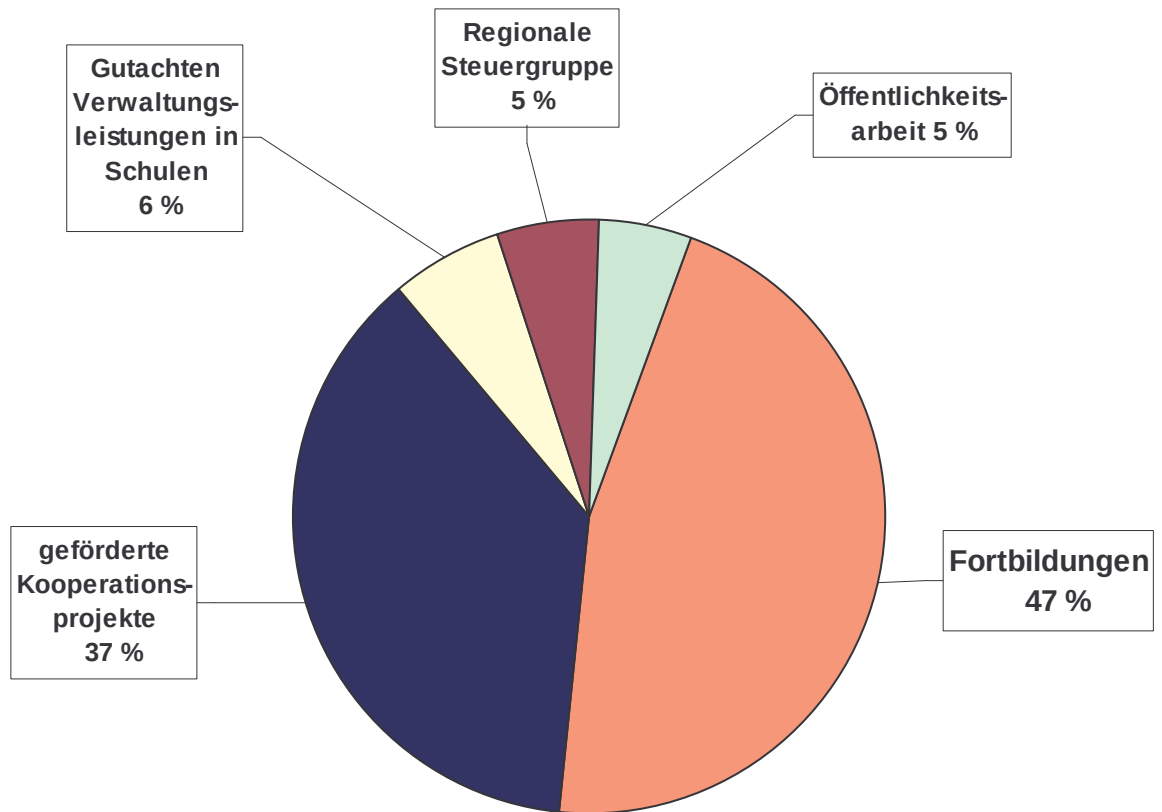
Die RSG hat im Rahmen ihrer Steuerungsfunktion des Modellvorhabens folgende Aufgaben für Modell- und Korrespondenzschulen wahrgenommen:

- Entscheidung über Verwendung von Mitteln aus dem Regionalen Entwicklungsfonds
 - o Schwerpunkt: Fortbildungen
- Durchführung von Veranstaltungen für alle Schulen
 - o Fortbildung schulischer Steuergruppen
 - o Qualifizierung der schulischen Steuergruppen
- Entwicklung von Empfehlungen
 - o Schulverwaltungsassistenten
- Öffentlichkeitsarbeit / Newsletter
- Gewinnung der Korrespondenzschulen
- Überregionaler Austausch und Fortbildungen
- Internationaler Austausch (ARION)

3.2 Regionaler Entwicklungsfonds

Zur Unterstützung der Entwicklungsvorhaben der Schulen wurde ein Regionaler Entwicklungsfonds aufgelegt, über dessen Verwendung die RSG entschied. Sowohl die Stadt Münster als auch das Land stellten dem Fonds jährlich Mittel in Höhe von jeweils 30.000 EUR (im Jahr 2008 18.000 EUR) zur Verfügung. Unter Berücksichtigung einer Sonderzahlung des Landes im Jahr 2002 von 12.500 EUR stand dem Regionalen Entwicklungsfonds insgesamt ein Betrag in Höhe von 408.500 EUR zur Verfügung. Die Mittelverwendung (Stand 1/2008) ist der nachfolgenden Grafik zu entnehmen. Es wird deutlich, dass allein 84 % der Mittel für Fortbildungen und Kooperationsprojekte der Modellschulen verwendet wurden.

Mittelverwendung des Regionalen Entwicklungsfonds



Gesamtausgaben in der Zeit von 2002 - 1/2008 rd. 376.000 Euro

3.3 Leistungen des Schulträgers

- Leistungen städtischer Ämter
 - o Anbahnung konzentrierter Schulträgeraktivitäten, u.a. Schulgirokonten, Schulverwaltungsassistenten, Aufbau eines bedarfsorientierten Unterstützungssystems
 - o Informationsmanagement (Mitwirkung an der Entwicklung von Kommunikationsmedien und Serviceangeboten)
- Schulbesuche der Dezernentin
- Finanzen
 - o Weiterentwicklung des Schulbudgets der Selbstständigen Schulen mit der Folge größerer Flexibilität für die Schulen
 - o Einführung von Schulgirokonten

- o Unterstützung von Schulleitungen/-verwaltungen durch Vor-Ort-Einweisungen, Hotline, Fortbildungen und EDV-Unterstützung
- Personalangelegenheiten
 - o Überprüfung der Weiterentwicklung der Schulsekretariate
 - o Administrative Unterstützung bei der Einstellung von nicht-lehrendem Personal aus kapitalisierten Geldern
 - o Gewährung von 2 zusätzlichen Sekretariatsstunden
- Interkommunaler Erfahrungsaustausch

3.4 Leistungen der Schulaufsicht

- Anbahnung von Kontakten / Kooperationen
- Intensive und kontinuierliche Beratungsleistungen im Hinblick auf
 - o systematische Unterrichts- und Schulentwicklung
 - o Personalentwicklung
 - o Interne Evaluation
- Durchführung von externen Evaluationen
- Schulscharfe Ausschreibungsverfahren

4. ERFOLGSFAKTOREN UND HEMMNISSE

4.1 Wie Schulen stark werden – und bleiben

Aus Sicht der Schulen hat die Beteiligung am Modellvorhaben die Schulen verändert. Das Projekt hat Entwicklungen beschleunigt. Durch zusätzliche Ressourcen wurden Ressourcen freigesetzt.

Die Selbstständigen Schulen haben sich im Projektzeitraum nach innen und nach außen profiliert. Selbstständigkeit schafft Identität und eine größere Identifikation im Innern der Organisation.

Im Einzelnen kommen die Schulen beim Blick auf Erfolgsfaktoren und Hemmnisse zu folgendem Fazit:

- **Schulentwicklung braucht Personalentwicklung**
Schulscharfe Stellenausschreibungen, Dienstvorgesetzteneigenschaften der Schulleitung und die projektbezogene Einstellung nicht-lehrender Fachkräfte ermöglichen eine Personalentwicklung, die mit dem Schulprofil und der Schulentwicklung im Einklang steht.
- **Schulentwicklung braucht Ressourcen und Zeit**
Die Kapitalisierung nicht besetzter Stellen und die eigenständige Verwaltung von Schulbudgets eröffnen Schulen die Möglichkeit, auf relativ kurzen Wegen Geld dort einzusetzen, wo es für die Weiterentwicklung schulischer Vorhaben sinnvoll ist. Schulen brauchen personelle Ressourcen für zusätzliche Aufgaben, Kollegien brauchen Zeit für den Aufbau von Kooperationen und die konzeptionelle Schulentwicklung.

- **Schulentwicklung braucht Fortbildung**

Die Mittel aus dem regionalen Entwicklungsfonds ermöglichen Qualifizierungen und Fortbildungen, die für eine Weiterentwicklung der Schulen unerlässlich sind.

Insbesondere die Qualifizierung der schulischen Steuergruppen wirkte sich positiv auf die kollegiale Zusammenarbeit, die Qualität und die Nachhaltigkeit der Entwicklungsvorhaben aus.

- **Schulentwicklung braucht Unterstützung**

Service- und Unterstützungsleistungen von Schulträger und Schulaufsicht sind unverzichtbar, wo sich Schulen auf erweiterte Managementaufgaben vorbereiten. Schulen haben zudem ein Interesse an regionaler Steuerung, weil diese eine sinnvolle und gerechte Verteilung der Ressourcen ermöglicht, Infrastruktur für verstärkte Kooperationen und Impulse setzen, aufgreifen und bündeln kann.

- **Schulentwicklung braucht Kooperationspartner**

Kooperationen gelingen mit externen Partnern und Schulen anderer Schulformen. Im Sinne der Schülerinnen und Schüler müssen Erfahrung und Wissen gebündelt werden, können die Grenzen der Schule überschritten werden und regionalen Bildungslandschaften entstehen.

Kooperationen sind schwierig, wo Konkurrenzsituationen bestehen. Hinderlich aus Sicht der Schulen sind fehlende Bestandsgarantien sowie die Auflösung der Grundschulbezirke durch die Landesregierung.

5. NACHHALTIGKEIT UND TRANSFER

5.1 Die Schulen haben gewonnen

Die Schulen sind sich einig darin, dass sich die weiterentwickelten bzw. neu aufgebauten schulischen Arbeits- und Organisationsstrukturen bewährt haben und erhalten bleiben sollten. Die erprobte Struktur der Schulischen Steuergruppen wollen alle beteiligten Schulen beibehalten. Die Schulen haben im Projekt konzeptionell, methodisch und strukturell gewonnen (s. 2.1 und 2.2).

Die Impulse aus dem Projekt verändern die Schulen nachhaltig, u.a. durch die Übertragung von Dienstvorgesetzteigenschaften auf die Schulleiterin / den Schulleiter. Entstanden ist ein starkes Vertrauen in die Eigendynamik und die Eigenverantwortung der Schulen. Verstärkt wird dieses durch die erworbene Evaluationskompetenz. Zugleich erlebten sich die Schulen positiv auf Augenhöhe mit Schulaufsicht und Schulträger.

5.2 Die Schulaufsicht hat gewonnen

Mit dem Modellvorhaben wurden im Kontakt mit den Projektschulen Aufgaben der Schulaufsicht neu gedacht und neu erprobt. So entwickelte sich eine neue Sichtweise von Schule mit der Konsequenz, dass u.a. Lehrpläne nicht mehr Ziele, sondern Kompetenzen formulieren. Ein neues Rollenverständnis wächst durch Beratungsprozesse an den Schulen und gemeinsame Zielvereinbarungen:

- Beratung und Unterstützung der Einzelschule über Zielvereinbarungen und Controlling
- Konzeptentwicklung und Umsetzung der Beratung und Unterstützung der Einzelschule bei der selbstständigen Gewinnung und Verwaltung von Personal sowie materiellen Ressourcen („back office“)
- Einübung von Verfahren externer Evaluation
- Stärkung der schulformübergreifenden Zusammenarbeit
- Neue Ansätze zur Überwindung von Zuständigkeitsdenken getrennt nach oberer und unterer Schulaufsicht

Fazit: Die Schulaufsicht befindet sich auf dem Weg zu einer systemischen Aufsicht über eigenverantwortliche Schulen.

5.3 Der Schulträger hat gewonnen

Der Schulträger hat Impulse aus dem Projekt aufgegriffen und diese für die (Weiter-) Entwicklung von Projekten genutzt:

- Aufbau eines Kontraktmanagements mit Schulen
- Identifizierung und Entwicklung von Handlungsfeldern im Bereich einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft sowie gemeinsame Projektentwicklung von Schulträger und Schulaufsicht als erster Ansatz einer kommunal-staatlichen Verantwortungsgemeinschaft (z.B. Medienentwicklungsplan, Forscherwerkstätten, Kulturstrolche)
- Evaluation
- Vernetzung von quantitativer und qualitativer Schulentwicklungsplanung

- Gewinnung von Kooperationspartnern sowie Netzwerkbildung (z.B. Übergang Schule – Beruf, Integration von Migrant/innen)

Der Schulträger hat aus dem Projekt Anregungen zur Verwaltungsreform gewonnen:

- Erweiterte Budgetierung/Schulgirokonten/Ressourcenmanagement
- Passgenaue Bildungsberatung und Kompetenzentwicklung von, für und mit Schulen
- Aufbau von Beratungs- und Unterstützungsstrukturen für Schulen
- Service aus einer Hand (z.B. Infomanagement) für alle an Schule Beteiligten

Gewachsen ist im Verlauf des Modellprojektes die Erkenntnis, dass die Steuerung der Schulentwicklung eine erweiterte konzeptionelle Struktur braucht (Stichwort: Bildungsbüro, s. Pkt. 6).

5.4 Die Region hat gewonnen

Die Region hat im Verlauf des Modellprojektes wichtige Impulse gewonnen:

- Starke schulische Identitäten
- Mehr Transparenz und Vernetzung
- Service für Schule / Eltern / Schüler/innen
- Qualifizierung von Lehrkräften / Kollegien / Schulleitungen
- Außerschulische Partner in der Region
- Bildungsberichterstattung

5.5 Nachhaltigkeit braucht Strukturen und Instrumente

Um die Impulse aus dem Modellprojekt nachhaltig in die Zukunft zu entwickeln, sollten aus Sicht der Beteiligten bestimmte Maßnahmen und Instrumente unbedingt beibehalten bzw. weiterentwickelt und begleitet werden.

Insbesondere aus Sicht der Schulen wäre es fatal, im Verlauf der Jahre gewachsene Erfahrungen und Handlungsspielräume nicht weiterhin zu nutzen.

Die Schulen plädieren für einen Erhalt folgender Strukturen / Angebote:

- Budgetverantwortung, Schulgirokonten, Möglichkeit der Kapitalisierung
- Prozessbegleitung für Schulentwicklungsplanung
- Personelle Ressourcen für Schulentwicklung
 - Schulverwaltungsassistenten
 - Externe Schulentwicklungsberater
- (Externe) Fortbildung für Schulische Steuergruppen
- Schulscharfe Stellenausschreibungen
- Regionaler Entwicklungsfonds mit zusätzlichen Mitteln für besondere Aktivitäten
- Kooperationen

Aus Sicht von Schulträger und Schulaufsicht sind Prozesse im Sinne einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft angestoßen worden, die einer Fortsetzung bedürfen, um nachhaltig wirken zu können. Die Kooperationsvereinbarung von Schulträger und Schulaufsicht zeigt: Es gibt ein

zunehmendes Bewusstsein für die Notwendigkeit einer weiteren Entwicklung und Weiterarbeit.

Erhalten bleiben sollte demnach:

- Staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaft

6. EMPFEHLUNGEN

Aus den Erfahrungen aller Beteiligten im Modellprojekt Selbstständige Schule wird die Regionale Steuergruppe Empfehlungen und Forderungen formulieren, die in einem Positionspapier zusammengefasst werden. Dieses wird zum Abschluss des Projektes der Öffentlichkeit am 6. Mai 2008 vorgestellt und diesem Bericht dann als Anhang beigelegt.