

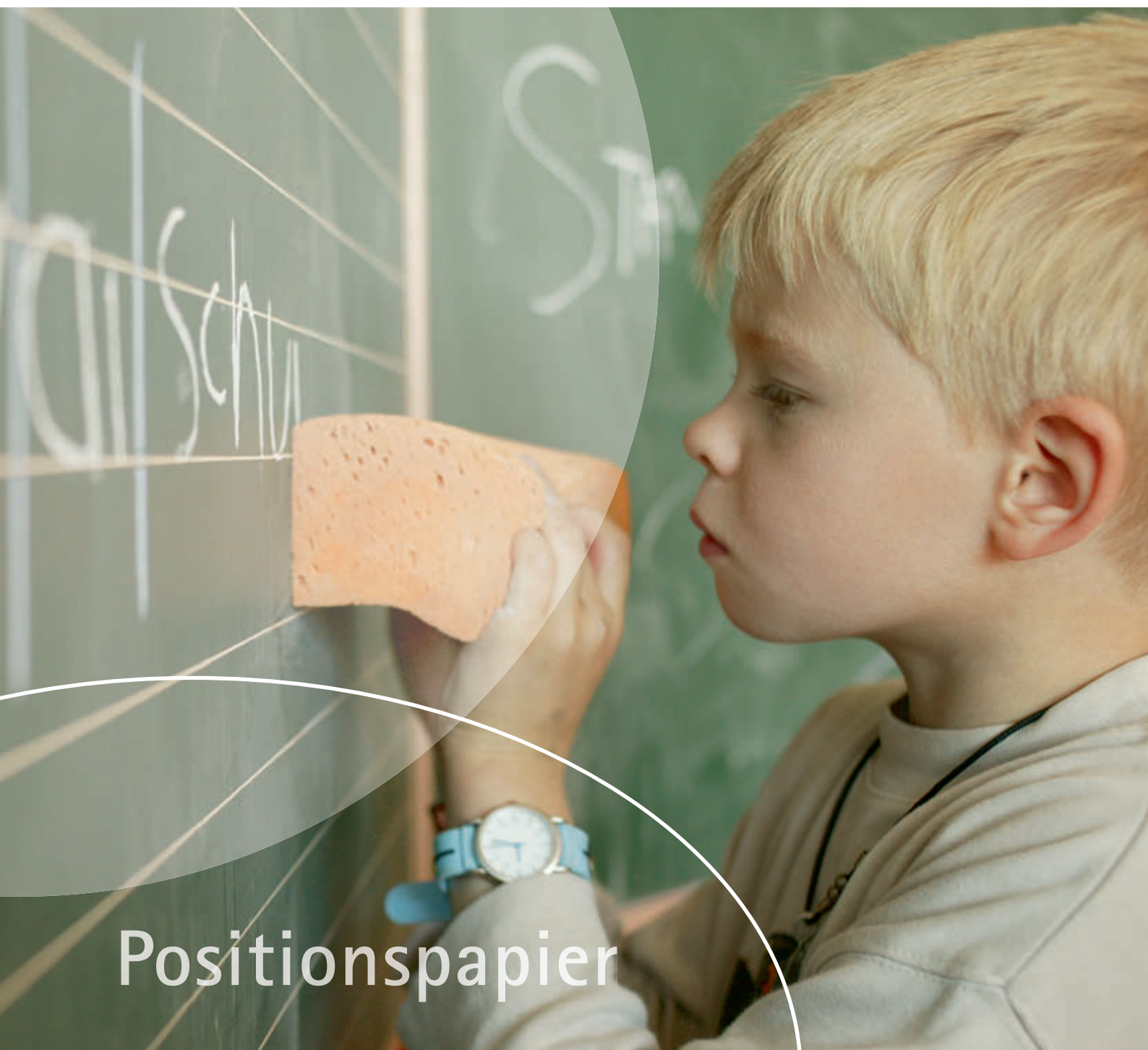


# Selbstständige Schulen.Münster

Mai 2008

## Positionspapier der Regionalen Steuergruppe

Modellprojekt Selbstständige Schule NRW  
Region Stadt Münster



# Positionspapier



## Vorbemerkung

Am Modellprojekt „Selbstständige Schule NRW“ haben in der Region Stadt Münster im Zeitraum 2002–2008 12 Schulen (5 Grundschulen, 1 Hauptschule, 1 Realschule, 5 Gymnasien) teilgenommen. Ab 2006 beteiligten sich 8 Korrespondenzschulen (2 Grundschulen, 2 Förderschulen, 4 Hauptschulen).

Schulen, Schulträger und Schulaufsicht formulierten für den Projektzeitraum pädagogische und strukturelle Entwicklungsvorhaben. Die Schulen haben ihre Ergebnisse in ihren jeweiligen Abschlussberichten dokumentiert, die im Regionalen Abschlussbericht Eingang finden.

Gesteuert wurde das Modellprojekt in der Region Stadt Münster von einer Regionalen Steuergruppe mit jeweils zwei Vertreter/innen von Schulaufsicht/Bezirksregierung und Schulträger/Stadt Münster sowie drei Vertreter/innen der Schulen/Schulleitungen aus unterschiedlichen Schulformen. Die operative Steuerung leistete eine Geschäftsstelle.

Aus Sicht der Regionalen Steuergruppe war das Modellprojekt für die Schulen und für die Region erfolgreich.

Die Mitarbeit im Modellprojekt war ein Dauerimpuls für jede Schule, Entwicklungen voranzutreiben und strukturell zu verankern. Die erfolgreiche Erprobung neuer Strukturen und Kooperationsformen kann positiv in die Zukunft weisen.

Durch die Zusammenarbeit von Schulaufsicht und Schulträger wurde der traditionell in innere und äußere Schulangelegenheiten geteilten Sicht auf Schule systematisch begegnet.

Mit dem Abschluss des Projektes 2008 sollte die Chance, aus den Erfahrungen des Projektes zu lernen und gute Entwicklungen voranzutreiben, genutzt werden. Die Modellschulen sollten den eingeschlagenen Weg fortsetzen können. Von ihren Erfahrungen im Projekt können und sollen alle Schulen in der Region profitieren.

- Die Eigenverantwortung der Schule ist eine Chance für die Schulen und für die Region.
- Schülerinnen und Schüler profitieren von Schulen, die ihren Bildungsauftrag zielgruppengenaue gestalten können.
- Die Region profitiert von eigenverantwortlichen Schulen, die in Kooperationen an der Gestaltung von Bildungslandschaften mitwirken.

# Die Regionale Steuergruppe

## Schulentwicklung braucht Eigenverantwortung und Ressourcen

Im Modellprojekt konnten sich die beteiligten Schulen in der Selbstständigkeit profilieren. Sie nutzten Rahmenbedingungen und Freiräume zur Intensivierung und Entwicklung pädagogischer Schwerpunkte, zur Erprobung neuer Formen des schulischen Managements und zur Gestaltung von Kooperationen. Eigenverantwortliche Schulentwicklung braucht Ressourcen und klar definierte Rahmenbedingungen:

### Schulische Steuergruppen etablieren

Das Modellprojekt hat gezeigt: Durch die Bildung schulischer Steuergruppen wurden alle das Projekt betreffenden Vorhaben und Prozesse von Teams getragen. Diese Struktur ist ein systemischer Gewinn, der auch in Zukunft für den Anstoß, die Gestaltung und Sicherung von schulischen Entwicklungsprozessen genutzt werden sollte.

### Profilbezogene Fortbildungen ermöglichen und unterstützen

Schulentwicklung, Teambildung und schulbezogenes Ressourcenmanagement können die Schulen dann sinnvoll und effizient leisten, wenn sie entsprechende Qualifizierung und Unterstützung bekommen. Externe Fortbildungen aus einer Hand – für Schulleitungen, schulische Steuergruppen und Kollegien – sind für eine Weiterentwicklung der Schulen unerlässlich.

### Zeitliche Ressourcen schaffen und definieren

Schulen, die eigenverantwortlich Schulfinanzen und Personalentwicklung managen, brauchen personelle Ressourcen für zusätzliche Aufgaben. Schulen, die nachhaltig und im Sinne der Bedürfnisse ihrer Schülerinnen und Schüler die Entwicklung ihrer Schule vorantreiben, brauchen zeitliche Ressourcen. Diese müssen für die Schulleitung, die Steuergruppen, die Kollegien und die Verwaltung geschaffen und definiert werden.





# der Modellregion Stadt Münster empfiehlt:

## Schulscharfe Personalentwicklung zulassen

Die Profile einzelner Schulen werden von Lehrkräften getragen und umgesetzt. Schulscharfe Stellenausschreibungen, Dienst-vorgesetzteneigenschaften der Schulleitung und die projekt-bezogene Einstellung nicht lehrender Fachkräfte ermöglichen eine Personalentwicklung, die mit dem Schulprofil und der Schulentwicklung im Einklang steht.

## Verwaltungsassistentz profilieren und finanzieren

Schulen haben einen hohen Verwaltungsbedarf, der sich mit Personal- und Ressourcenverantwortung verstärkt. Der Arbeits-bereich der Verwaltungsassistentz an Schulen bedarf einer stärkeren Profilierung (im Modellprojekt wurde eine Arbeits-platzbeschreibung entwickelt) und einer Finanzierung aus Landes- und kommunalen Mitteln. So können Schulleitungen und Kollegien für Führungs- und pädagogische Aufgaben entlastet werden.

## Schulbudgets schaffen

Die Erfahrung der Modellschulen zeigt: Eine größere Budgetver-antwortung der Schulen erleichtert einen sinnvollen und effizi-enten Mitteleinsatz. Schulbudgets ermöglichen den Schulen, gezielt und ohne größeren Verwaltungsaufwand in ihre päd-a-gogischen Schwerpunkte zu investieren.

## Kapitalisierung von Mitteln ermöglichen

Durch die Kapitalisierung von Personalmitteln können Entwick-lungsvorhaben verstärkt und abgesichert werden: Aus Sicht der Schulen haben sich die projektbezogenen Investitionen in tech-nische und infrastrukturelle Ausstattungen sowie die Einstellung von (nicht lehrenden) Fachkräften als sinnvoll erwiesen.

## Profilierte Schulentwicklung braucht regionale Steuerung

Eine profilierte Schulentwicklung muss in regionale Prozesse eingebunden werden. Es geht nicht nur um Strukturen, sondern um Inhalte. Eine regionale Steuerung kann die Entwicklung der Schulen unterstützen, Koope-rationen ermöglichen und begleiten und somit auch dem Wettbewerb der Schulen konstruktiv begegnen. Dieser Prozess muss eine gemeinsame Anstrengung von Schul-aufsicht, Schulträger und Schulen sein.

## Regionale Steuerung etablieren

Es muss das gemeinsame Interesse von Schulaufsicht, Schul-träger und Schulen sein, Letztere in ihrer Entwicklung zu beglei-ten. Schulen sind Teil einer regionalen Bildungslandschaft. Sie sollten ihre Eigenverantwortlichkeit nutzen, aber nicht sich selbst überlassen bleiben. Regionale Steuerung kann und muss Impulse setzen, aufgreifen und bündeln und zudem eine sinn-volle und gerechte Verteilung der Ressourcen garantieren.

## Regionale Steuerung absichern

Eine regionale Steuerungsinstitution braucht eine handlungs-fähige Struktur und eine definierte Entscheidungskompetenz, flankiert von einer operativen Geschäftsführung. Neben Schul-aufsicht und Schulträger sollten auch die Schulen hier vertreten sein.

## Kooperation von Schulträger und Schulaufsicht stärken

Das Modellprojekt hat gezeigt, dass die engere Zusammenarbeit von Schulträger und Schulaufsicht den Schulen und der Schul-entwicklung nützt. Hier sind Prozesse im Sinne einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft angestoßen worden, die einer Fortsetzung bedürfen, um nachhaltig wirken zu können.





### Serviceleistungen bündeln

Service- und Unterstützungsleistungen von Schulträger und Schulaufsicht sind unverzichtbar, wo sich Schulen auf erweiterte Managementaufgaben vorbereiten. Ein sinnvoller Mitteleinsatz ist dort möglich, wo Schulträger, Schulaufsicht und Schulen von Projekten, Schwerpunkten und Vorhaben wissen. So können Schulen voneinander profitieren, Infrastrukturen und Ressourcen gemeinsam nutzen und (schulübergreifende) Kooperationen aufbauen.

### Regionalen Entwicklungsfonds beibehalten

Wer regionale Bildungslandschaften weiterentwickeln will, braucht finanzielle Ressourcen. Der für die Zeit des Modellprojekts aufgelegte Regionale Entwicklungsfonds (mit Mitteln von Stadt und Land) hat Fortbildungen und Vorhaben ermöglicht, die nicht nur Einzelschulen, sondern der gesamten Region zugutekommen.

### Bildungsnetzwerke brauchen gemeinsame Bildungsziele

Das Modellprojekt hat gezeigt, dass Bildungsnetzwerke dort entstehen, wo unterschiedliche Partner gemeinsame Ziele definieren. Die Stadt Münster verfügt über eine vielfältige schulische und außerschulische Bildungslandschaft, die es stärker zu vernetzen und im Sinne einer größeren Bildungsqualität und -gerechtigkeit zu nutzen gilt.

### Kooperationen stärken

Wo Kooperationen zwischen innovativen und lebendigen Schulen, engagierten freien und institutionellen Trägern sowie kommunalen und staatlichen Einrichtungen gelingen, wird sichtbar, dass sich die Entwicklung der Bildungsregion auf diesem Wege vorantreiben lässt.

Die vielen Bildungsträger der Stadt Münster (Universität, Hochschulen, Schulen, freie Träger u. a.) können stärker kooperieren, wenn sie gemeinsame Ziele formulieren. Schulen sind zentrale Knotenpunkte in einer regionalen Bildungslandschaft. Wer sie eigenverantwortlich arbeiten lässt und zugleich für Transparenz und Unterstützung sorgt, nutzt Ressourcen, fördert Kompetenzen und erhöht die Bildungsqualität in der Region.

### Bildungswege chancengerecht begleiten

Bildungswege sind von vielen Übergängen gekennzeichnet. Die Schnittpunkte zwischen Grund- und weiterführenden Schulen, zwischen Schulformen und von der Schule in den Beruf müssen stärker in den Blick genommen werden. Hier sind Konzepte, Kooperationen und Ressourcen gefordert. Nur so können Bildungskarrieren chancengerecht und systematisch erfolgreich begleitet werden.

### Bildungslandschaft entwickeln

Die Profilierung einer Bildungslandschaft ist ein Entwicklungsvorhaben, an dem viele beteiligt sein müssen. Nicht nur Schulen und andere Bildungsakteure tragen Verantwortung für eine zukunftsfähige Bildungsqualität. Eine kommunale Bildungskonferenz und ein regionaler Entwicklungsfonds von Stadt, Land und Dritten sollten Ausgangs- und Eckpunkte dieses Prozesses sein.



**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

Herausgeber:

Regionale Steuergruppe des Modellvorhabens  
„Selbstständige Schule“  
für die Region Stadt Münster,  
Manfred Heilemann,  
Geschäftsführung  
Tel.: (02 51) 492 - 40 20  
Fax: (02 51) 492 - 79 10  
E-Mail: [Heilemann@stadt-muenster.de](mailto:Heilemann@stadt-muenster.de)