

5 Resümee, Empfehlungen und Anregungen der Akteure im Modellprojekt

In der Erhebung zum regionalen Abschlussbericht wurden die Akteure im Modellprojekt Selbstständige Schule gebeten, aus ihrer Erfahrung heraus Empfehlungen und Kritiken zu benennen, die in den regionalen Abschlussbericht an exponierter Stelle aufgenommen werden sollten.

Der Abschlussbericht ist nun an der Stelle angelangt, an der aufgrund der hier verfolgten Struktur und des Konzeptes auf eine weitere Strukturierung oder Interpretation verzichtet werden soll.

In dem hier vorgelegten Konzept des regionalen Berichtes wurden ausschließlich authentische Aussagen und Materialien der beteiligten Schulen am Modellprojekt und des Regionalen Bildungsbüros für die Strukturierung und Moderierung verwendet, um so dem Leser einen Überblick und zuweilen einen verstärkten Einblick in den Gesamtzusammenhang der regionalen Entwicklung zu ermöglichen. Die Strukturen des Berichts sind so aufgebaut, dass dem Betrachter nicht nur die eigene Sicht und Interpretation ermöglicht wird, sondern dass er dazu herausgefordert wird, über das Interpretationsangebot hinaus seine Sicht der Dinge zu entwickeln.

5.1 Empfehlungen und Anregungen der Akteure im Modellprojekt

Vor dem oben skizzierten Hintergrund sollen am Ende dieses Berichtes die Empfehlungen, Anregungen und Kritiken, die aus den Erfahrungen der Akteure im Modellprojekt heraus formuliert wurden, ohne weitere Zusammenfassung und Strukturierung aufgeführt werden. Dies geschieht in der Hochachtung vor der Arbeit aller, die sich im Projekt mit ihrem Engagement eingebracht haben.

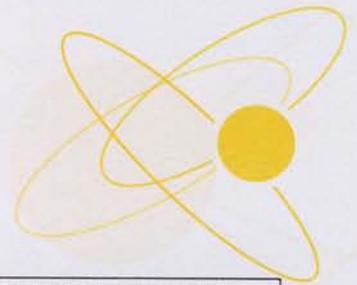
Dieser Gliederungspunkt ist nicht solistisch zu betrachten. Er erhält erst seine volle Aussagekraft vor dem Hintergrund der Auseinandersetzung mit den hier aufgeführten Projekterfahrungen und Konzepten der schulischen und regionalen Entwicklungsarbeit. Hier wird viel benannt, aber nicht alles gesagt. Das erschließt sich aber dem Leser durch die Betrachtung des Gesamtzusammenhangs der Entwicklungsgeschichte in der Region, die mit dem Modellprojekt Selbstständige Schule nicht zu Ende geht, sondern eine besondere Chance der Weiterentwicklung darstellt.

Empfehlungen /Anmerkungen

Folgende Empfehlungen und Kritiken sollte die Regionale Steuergruppe in ihrem Abschlussbericht aufnehmen:

A1	<p>Um die Schulentwicklung kontinuierlich weiter vorantreiben zu können, müssen die aktuellen Ressourcen auch über die Zeit des Modellprojekts hinaus erhalten bleiben:</p> <ul style="list-style-type: none">• halbe Stelle für Entlastungsstunden• weiterhin Unterstützung und Beratung durch das Schulamt bei den Entwicklungsvorhaben• Sekretärinnenstunden• erweiterte Zusammensetzung der Schulkonferenz• veränderte Wahlintervalle für die Schulkonferenz sowie für den Lehrerrat• Fortbildungen zu Schwerpunkten der Weiterentwicklung
----	---

A2	<p>Steuergruppenfortbildungen sollten schulformspezifisch angeboten werden. Evaluationsberatern sollten praktikable Instrumente vermittelt werden, mit denen in kleinen Systemen gearbeitet werden kann. Die Bildung mehrerer Gremien (schulische Steuergruppe, Fachkonferenzen, Jahrgangsteams etc.) ist an kleinen Systemen erschwert. Da scheinen angemessenere Instrumente erforderlich zu sein.</p>
A4	<p>Es soll den Schulen freigestellt werden, gut laufende Projekte weiterzuführen.</p>
A5	<p>Viele Projekte sind noch nicht zu Ende entwickelt bzw. für die Zukunft geplant und bedürfen weiterhin personeller Ressourcen. Dieses gilt für Lehrkräfte und Verwaltung. Eine Ausweitung in Richtung „Regionale Bildungslandschaft“ ist gerade auch für unsere Projekte von außerordentlicher Bedeutung.</p>
A6	<p>Die vertragliche Verpflichtung der Landesregierung bezüglich der nicht besetzten Stellen wurde nicht eingehalten.</p>
A7	<p>Die Ressourcen müssen unbedingt weiterhin zur Verfügung stehen, sowohl in finanzieller als auch in personeller Hinsicht. Ressourcen können in Zukunft an Projekte gebunden sein. Die regionale Unterstützung in Form der RBB und der regionalen Steuergruppe sollte nicht wegfallen. Die schulische Steuergruppe sollte bestehen bleiben (auch mit Ressourcen) und müsste weiterhin institutionalisiert bleiben. Ohne diese Strukturen und Ressourcen gehen Innovation, Innovationsbereitschaft und eingeführte Standards verloren.</p>
A8	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeit von Schülern und Eltern in der Personalauswahlkommission (s. o. unter 5) - feste Installierung einer Steuergruppe aus dem Kollegium zur Weiterentwicklung und Koordinierung der Arbeit - Entlastung der Arbeit der Steuergruppe - offene Frage bzw. ungeklärtes Problem: Einbindung von Schülern und Eltern in die Schulentwicklungsarbeit - mehr Zeit für die Schulen!
A9	<p>Weiterführung regionaler Projektgruppen zu aktuellen Themen</p>
A10	<p>Freie finanzielle Ressourcen für die Fortbildung schaffen. Finanzielle Ressourcen sollten auch weiterhin zentral in einem regionalen Budget transparent verwaltet werden. Synergieeffekte könnten sich dadurch ergeben, z.B. durch Einbindung anderer Schulen.</p>
A11	<p>Dass die quantitativen Unterstützungsleistungen durch das Land und die Kommunen nach Beendigung des Modellprojektes zurückgefahren werden, damit musste im Vorhinein gerechnet werden, weil sie auf die Fläche nicht ohne weiteres zu übertragen sind. Es ist aber verwunderlich, wie wenig von den qualitativen und organisatorischen Strukturen des Modellprojektes von der Landesregierung zur Entwicklung einer Schullandschaft und damit der Bildungsqualität in der Region aufgenommen werden. Zeit, Ressourcen und Erfahrungen werden als Chance vor dem Hintergrund demografischer Veränderungen vertan. Am Konstrukt eines „Regionalen Bildungsmanagement“ sollte weitergearbeitet werden.</p>



	<p>Der Gedanke, dass die Akteure in der Region die Entwicklung der Schullandschaft verantwortlich gestalten, zeigt, dass dadurch die notwendige Bereitschaft zum Engagement und zur Vernetzung eher gegeben ist und Sinn vermitteln kann. Dies gilt für alle vertikalen und horizontalen Ebenen einer regionalen Bildungslandschaft. Man sollte auf Bezirks- und Landesebene die Akteure der Bildungsarbeit nicht nur an den Gestaltungsprozessen teilhaben lassen, sondern den Mut haben, einen Richtungswechsel vorzunehmen, um diese Prozesse von unten nach oben zu gestalten. Sie sind effektiver, effizienter, nachhaltiger, besser vernetzt, dynamischer, motivierend und identitätsstiftend.</p> <p>Dazu gehören u.a.:</p> <p>Ein Budget</p> <ul style="list-style-type: none">• Ein Budget für die Initiierung und Unterstützung pädagogischer Prozesse, die vom zweckgebundenen Verwaltungshaushalt nicht gedeckt werden können. <p>Ein Bildungsmanagement</p> <ul style="list-style-type: none">• Ein regionales Bildungsmanagement als Geschäftsstelle, das ein Dienstleistungs- und Unterstützungssystem für eine notwendige regionale Bildungslandschaft sicherstellt. Die Kommunikation der an der Bildung Beteiligten aus unterschiedlichen Systemen ist Voraussetzung, um regionale Bildungsprozesse zu moderieren, zu initiieren und zu etablieren. <p>Ein Übergangsmanagement</p> <p>Es ist festzustellen, dass die verschiedenen Bildungsstufen in den vom Elementarbereich bis zum Übergang in dem Beruf oder im Studium nicht miteinander abgeglichen sind. Es bedarf daher einer kooperativen Bildungsberatung, die den individuellen Bildungsgang junger Menschen in der Region in den Mittelpunkt aller Bemühungen stellt.</p>
A12	<p>Die neuerlich aufgekommene Ambivalenz zwischen Gängelung und Verselbstständigungszwang hemmt die Schulentwicklung. Unklare Vorschriften und Kompetenzstreitigkeiten führen zu erheblichen Irritationen. Kontraproduktive Anordnungen des Ministeriums gefährden in Teilen einen gelingenden Abschluss des Modellprojektes.</p>
A13	<p>Das Projekt hatte einen großen positiven Einfluss auf die schulische Entwicklung. Ein wesentlicher Aspekt war dabei die Möglichkeit, schulbezogene Fortbildungen im notwendigen Umfang finanzieren zu können. Das Fortbildungsbudget, das der Schule nach Abschluss des Projektes regulär zusteht, ist zu gering, um ein solches Fortbildungsniveau (quantitativ wie qualitativ) aufrechtzuerhalten. Hier sollte die Empfehlung ergehen, die Fortbildungsbudgets der Schulen zu erhöhen.</p> <p>Als zweiten Aspekt könnte man anführen, dass durch die Übernahme selbstverantwortlicher Strukturen (Dienstvorgesetzeneigenschaften,) und die stärkere Vernetzung mit den Schulen der Region (reg. Steuergruppe,) ein erhöhter Zeitaufwand für die Schulleitungen entstanden ist, der bei Übernahme von Strukturen des Projektes berücksichtigt werden muss und sich in entsprechenden zusätzlichen Zuweisungen von Ressourcen an den Schulen widerspiegeln sollte.</p>

5.2 Resümee und exemplarische Beschreibung der Wirkungsweise der Entwicklungsarbeit am Beispiel einer Modellschule in der Region

Zum Schluss des Berichtes ein Resümee zu formulieren, das aufgrund der zuvor aufgeführten Empfehlungen und Anregungen der Akteure die Erfahrungen und die damit verbundenen Erwartungen für die zukünftige Entwicklung aller Beteiligten in gleicher Weise beschreibt, ist nicht möglich. Es hat sich aber im Laufe dieses Berichtes gezeigt, dass durch die Fokussierung auf einzelne authentische Beschreibungen der Blick auf den Gesamtzusammenhang nicht verhindert, sondern dadurch geradezu geschärft werden kann. Dies wird vor dem Hintergrund der zurückliegenden Kapitel besonders deutlich. Das Besondere eröffnet in prägnanter Weise den Blick auf das Allgemeine und ermöglicht die Einordnung und Positionierung der eigenen Erfahrungen. Daraus lassen sich gemeinsam bedeutsame Planungen und Handlungen für eine zukünftige Entwicklungsarbeit in der Region ableiten.

Einige schulische Steuergruppen haben im Vorfeld des zu erstellenden schulischen Abschlussberichts und des Erhebungsbogens zum regionalen Abschlussbericht in einer „Bilanzkonferenz“ ihre Erfahrungen und Einschätzungen zusammengetragen und bewertet.

- Was ist in den 6 Jahren des Modellprojektes an unserer Schule geschehen?
- Wie hat sich die Schule verändert?
- Was hat die Teilnahme am Modellprojekt unserer Schule gebracht?

Ein Protokoll einer Steuergruppensitzung zu den aufgeführten Fragen wirft nicht den Blick zurück, sondern auf das Hier und Jetzt, indem sie Ihre Antworten in zwei zentrale Punkte gliedern.⁴⁸

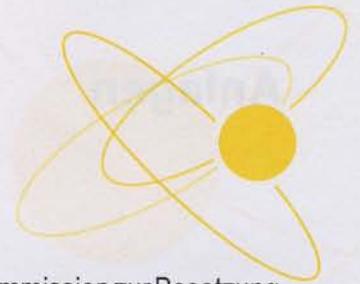
o Was ist?

Wir haben die „Selbstständige Schule“ als frischen Wind für die Schulentwicklung erlebt, der vielen unserer Projekte, speziell der Unterrichtsentwicklung neuen Schub gebracht hat. Die Rahmenbedingungen des Modellvorhabens „Selbstständige Schule“ (professionelle Fortbildung mit außerschulischen Perspektiven; regionale Vernetzung; Zeitbudget; 100%ige Stellengarantie mit Kapitalisierungsmöglichkeit) haben - nach dem schwierigen Klärungsprozess zum Einstieg in das Projekt – zunehmend Aufbruchstimmung in großen Teilen des Kollegiums hervorgerufen. Viele Kolleginnen und Kollegen konnten dadurch, dass komplexe Vorhaben in begrenzte Arbeitspakete aufgeteilt wurden, eingebunden werden. Die regelmäßige Berichterstattung in der Lehrerkonferenz führte zu einem höheren Maß an Transparenz der Schulentwicklung auch für diejenigen, die nicht unmittelbar an einem der Vorhaben beteiligt waren. Insgesamt konnte ein umfassender Blick auf die komplexe Struktur der Schule gewonnen werden, der neue Wahrnehmungen ermöglichte.

Verantwortlichkeiten wurden durch Absprachen im Kollegium, koordiniert durch die Steuergruppe, festgelegt und nicht durch die Schulleitung oder durch Funktionsstellen bestimmt. Einzelkämpfer, die bislang oft ihre Projekte alleine mit Leben erfüllen mussten, konnten in das Modellvorhaben eingebunden und gestützt werden. So entstand eine Schulentwicklung von unten durch die Beteiligten. Dieser Prozess verstärkte die Kooperationsbereitschaft von Kolleginnen und Kollegen und verstetigte die Kooperation im Kollegium.

Die finanziellen Ressourcen, die durch die Kapitalisierung von (geringen) Stellenanteilen gewonnen werden konnten, vergrößerten den Gestaltungsspielraum der Schule, der vor allem den Schülerinnen und Schülern im neu eingerichteten Selbstlernzentrum zugute kam.

⁴⁸ Gymnasium Borghorst, Steinfurt, Auszüge aus einem Steuergruppenbericht zum Ende des Modellprojekts



Besonders positiv werden die Erfahrungen mit der Zusammensetzung der Personalkommission zur Besetzung freier Stellen bewertet. Neben der Schulleitung und dem Lehrerrat sind je eine Vertreterin oder ein Vertreter der Lehrerschaft, der Elternschaft und der Schülerschaft beteiligt. Insbesondere die Schülervertreter warfen aus ihrer Perspektive besonderes Licht auf manche/n Bewerber/in und nahmen erheblichen Einfluss auf die Auswahl.

Auch (Selbst-) Kritisches ist festzuhalten: Schulentwicklung von unten braucht einen langen Atem und manchmal mehrere Anläufe. Nicht jeder Impuls zeigt Wirkung. Es gab auch Vorhaben, die letztlich nicht umgesetzt werden konnten, weil die Kräfte begrenzt waren. Nachhaltiger Erfolg setzt Teamarbeit voraus. Die Erwartungshaltung von außen, schnell Ergebnisse vorzuweisen, behindert u. U. die Eigeninitiative und stört die Projektentwicklung. Als größter Widerstand für eine selbstständige und eigenverantwortliche Schul- und Unterrichtsentwicklung entpuppte sich der stetig steigende Druck aus der Schulpolitik, die zahlreichen von oben vorgegebenen Veränderungen mit hohem Tempo vor Ort durchzuführen.

o Was bleibt?

Wir behalten die Qualitätssteigerung des Unterrichts durch neue Lern- und Lehrformen, durch gezieltes Methodentraining in allen Stufen, durch verstärkte Förderung von Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit der Schülerinnen und Schüler, durch Projekte zur Schulung von Schlüsselqualifikationen, durch unsere Angebote zur Begabtenförderung, durch das Tutorenprojekt „Schüler helfen Schülern“, durch die Entwicklung einer Feedback-Kultur im Unterricht, durch die regelmäßige Selbstevaluation der Schule mit dem Instrument SEIS.

Wir behalten die Öffnung und Bereicherung des Schullebens durch neue gewachsene Kooperationen, z.B. mit der Fachhochschule Münster, Abteilung Steinfurt in den Naturwissenschaften, mit der Universität Münster, der Volkshochschule Steinfurt, der Familienbildungsstätte, der Stadtbücherei, mit Verbänden, Organisationen und Firmen der Region u.v.a.

Wir behalten die neu eingeführten Schulversammlungen und die regelmäßigen Schulleitersprechstunden für Schülerinnen und Schüler.

Wir wollen eine Steuergruppe behalten, die gemeinsam mit Lehrerrat und erweiterter Schulleitung als Koordinator der Schulentwicklung dient.

Wir wollen die breit besetzte Personalkommission mit Schülern, Eltern und Kollegen zur Auswahl neuer Lehrkräfte behalten.

Wir brauchen dafür Ressourcen vom Land, denn Schulentwicklungsarbeit kann nicht alleine von Hingabe und Begeisterung der Beteiligten leben, sondern braucht Zeit und kostet Geld.

Wir behalten den Idealismus und den Elan, der unsere Schule weiter voranbringt.

Die Tatsache, dass von allen Beteiligten am Modellprojekt die Arbeit nicht nur insgesamt erfolgreich, sondern in weiten Bereichen als unterstützend und nützlich für die Weiterentwicklung betrachtet wurde, weist auf die zwingende Notwendigkeit hin, diese Entwicklung nicht abreißen zu lassen. Somit sollte die Qualitätsentwicklung des Unterrichts und der Schulen vorangetrieben werden, um die Lern-, Lebens- und Berufschancen der Menschen in der Region zu erweitern. Dies setzt verstärkte Anstrengungen bei der Entwicklung hin zu einer Bildungsregion voraus.

Das ist für alle gut!