

Schulgesetz im Fokus

Eigenverantwortung als Chance:
Mehr Freiräume für innovative Schulen

NORDRHEIN-WESTFALEN
MACHT SCHULE.

Mit dem neuen Schulgesetz wird seit dem 1. August 2006 die Eigenverantwortung der Schulen in Nordrhein-Westfalen hervorgehoben und deutlich gestärkt. Die Eigenverantwortung ist ein entscheidendes Instrument, um den Bildungs- und Erziehungsauftrag für junge Menschen bestmöglich zu erfüllen. Die positiven Erfahrungen des Modellprojekts „Selbstständige Schule“, das fristgerecht zum 31. Juli 2008 ausgelaufen ist, und die Ergebnisse internationaler Vergleiche und Studien zeigen deutlich, dass mit zunehmender Eigenverantwortung die Qualität der schulischen Arbeit verbessert wird. Dies bedeutet ein „Mehr“ an pädagogischer Freiheit für alle Schulen des Landes. Dazu erhalten die Schulen im Rahmen bildungspolitischer Vorgaben Freiräume, die sie selbst ausfüllen und gestalten können. Ziel ist es, das Schulsystem des Landes Nordrhein-Westfalen nicht „von oben“, sondern von der Schulbasis her fortzuentwickeln.

Aber: Eigenverantwortliche Schulen entstehen nicht von einem auf den anderen Tag. Für diesen Entwicklungsprozess benötigen die Schulen Zeit. Eigenverantwortliches Arbeiten verlangt Umdenken. Erst wenn Eigenverantwortung tatsächlich vor Ort als Chance, als sinnvoll und voranbringend erfahren wird, ist dieses Prinzip in der Praxis angekommen. Frei nach Laotse: „Fürchte dich nicht vor der Veränderung, eher vor dem Stillstand.“

Kernstück der Eigenverantwortlichkeit: Schuleigene Entwicklungsvorhaben

Das neue Schulgesetz und die novellierten Ausbildungs- und Prüfungsordnungen enthalten bereits erheblich ausgeweitete Freiräume zur Flexibilisierung des Unterrichts. Mit dem Erlass „Mehr Freiräume für innovative schulische Entwicklungsvorhaben“ vom 18. Juni 2008 (siehe [Schule NRW 07/08](#) Seite 349) wird nunmehr darüber hinaus die Möglichkeit für weitere innovative Vorhaben im Bereich der Unterrichtsorganisation und Unterrichtsgestaltung eröffnet. Der Kerngedanke dieses Erlasses beruht auf der Erfahrung, dass diejenigen Entwicklungsvorhaben förderlich sind, die den Erfolg und die Zufriedenheit der Schülerinnen und Schüler sowie der Kolleginnen und Kollegen steigern. Der Erlass ist als Ermutigung zu sehen und kann als Chance von den Kollegien genutzt werden. Schon im Modellprojekt „Selbstständige Schule“ wurden im Bereich der schulindividuellen Entwicklungsvorhaben umfangreiche Erfahrungen auf der Grundlage von § 2 der Verordnung zur Durchführung des Modellvorhabens „Selbstständige Schule“ (VOSS) gesammelt. Dem Ministerium für Schule und Weiterbildung ist es ein wichtiges Anliegen, die dort in den Schulen begonnene Arbeit zu würdigen. So verlieren die im Modellprojekt angezeigten schuli-

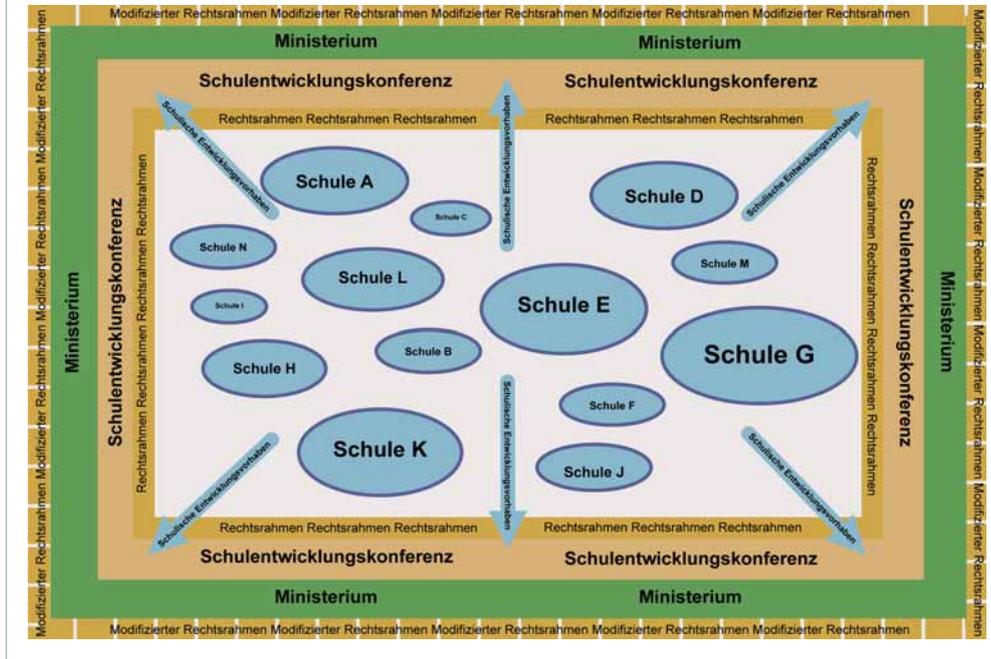
schen Entwicklungsvorhaben nicht automatisch mit Ende der Projektlaufzeit ihre Gültigkeit. Vielmehr wird das Ministerium jedes dieser Vorhaben in einem Zeitraum von fünf Jahren ab Beginn des schulischen Entwicklungsvorhabens (für Entwicklungsvorhaben, die im Schuljahr 2002/2003 begonnen wurden, von sechs Jahren) gemeinsam mit den jeweiligen Schulen in einer Schulentwicklungskonferenz evaluieren. Erst dann wird über das weitere Vorgehen entschieden. Durch die Schulentwicklungskonferenz erhalten die Schulen direkte, authentische Rückmeldungen. Die nach den Empfehlungen der Schulentwicklungskonferenzen genehmigten Vorhaben können von anderen Schulen übernommen werden und sind dann lediglich der zuständigen Schulaufsichtsbehörde anzuzeigen. Darüber hinaus können alle Schulen für neue Entwicklungsvorhaben auf der Grundlage von § 25 (3) SchulG NRW einen entsprechenden Antrag über die zuständige Schulaufsicht beim Ministerium stellen.

Schulprofil

Durch eine eigene Profilbildung der Schule wird die Qualität von Bildung gesteigert. In einem Schulprogramm werden Entwicklungsschwerpunkte, Besonderheiten der Schülerinnen und Schüler sowie der Stellung der Einzelschule in der regionalen Schul- und Bildungslandschaft festgelegt und weiterentwickelt. Das Schulprogramm wird regelmäßig fortgeschrieben.

„Ein Rahmen, der passt“

Die Schulentwicklungskonferenz – ein Gremium, das breit aufgestellt ist (Schulaufsicht, Kommunale Vertretungen, Schulleitungen)



Die individuellen Aktivitäten eigenverantwortlicher Schulen basieren auf dem Qualitätsverständnis, wie es im Qualitätstableau der Qualitätsanalyse NRW beschrieben ist (siehe Pinwand mit Qualitätstableau [Schule NRW 7/06](#)).

Professionelle Schulleitung

Die Weiterentwicklung zur eigenverantwortlichen Schule verändert das traditionelle Aufgabenfeld und Rollenverständnis von Schulleiterinnen und Schulleitern sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht. Sie agieren nicht mehr als „Primus inter pares“, sondern konzentrieren sich auf die Wahrnehmung pädagogischer Führungsaufgaben mit dem Ziel der Verbesserung der Unterrichtsqualität.

Die Schule kann in Zukunft sicher sein, dass die Bewerberinnen und Bewerber bereits für das neue Amt qualifiziert sind, insbesondere im Hinblick auf die erforderlichen Kompetenzen in den

Bereichen Veränderungsmanagement, Personalführung und -entwicklung sowie Kommunikation. Deshalb werden die neuen Schulleiterinnen und Schulleiter ab Anfang 2009 in einem staatlichen Kurs von 104 Stunden auf die Übernahme des Amtes vorbereitet. Aufbauend auf dem Schulleitungsprofil „Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln an Eigenverantwortlichen Schulen“ (siehe [Schule NRW 08/08](#) Seite 413) werden dabei die Handlungskompetenzen Rollenklarheit, Kommunikations-, Innovations- und Managementfähigkeit unterstützt und gefördert. So wird Nordrhein-Westfalen demnächst seine Schulleiterinnen und Schulleiter als einziges Bundesland in dieser konsequenten Form bereits vor Amtsantritt qualifizieren.

Auf der Grundlage dieses Profils werden künftig auch die Auswahl- und Beurteilungsverfahren von Bewerberinnen und Bewerbern für Schulleitungsfunktionen in Nordrhein-Westfalen durchgeführt.

Ausgebaut werden ebenfalls Qualifizierungsangebote für die im Amt befindlichen Schulleiterinnen und Schulleiter zu einschlägigen Themen, etwa Personalmanagement und -entwicklung, Unterrichtsentwicklung, Qualitätsmanagement, Gesprächsführung und Projektmanagement (siehe [Schule NRW 07/08](#) Seite 315).

Aufgaben eines Dienstvorgesetzten

Mit der Übertragung von grundlegend erweiterten Dienstvorgesetzeneigenschaften werden Schulleiterinnen und Schulleiter verstärkt in die Lage versetzt, ihre Personalangelegenheiten selbst zu organisieren und profildgerecht zu gestalten. Zu ihnen gehören zum Beispiel die Auswahl für und Berufung in

das Beamtenverhältnis auf Probe, die Verleihung der Eigenschaft einer Beamtin oder eines Beamten auf Lebenszeit, die Genehmigung und der Widerruf von Mehrarbeit oder bei den Lehrkräften im Tarifbeschäftigungsbereich die Einstellung in befristete Arbeitsverhältnisse.

Näheres hierzu regelt die geänderte Verordnung über beamtenrechtliche Zuständigkeiten im Geschäftsbereich des Schulministeriums vom 20. Juni 2008 ([Schule NRW 07/08](#) Seite 345) und der Runderlass vom 19. Juni 2008 zur Änderung des Erlasses zur Bearbeitung von Personalangelegenheiten der Tarifbeschäftigten ([Schule NRW 07/08](#) Seite 344).

Die Schulen können den Zeitpunkt der Übertragung dieser Aufgaben eines Dienstvorgesetzten bis 2012 selbst bestimmen. (Schulleiterinnen und Schulleiter von ehemals Modellprojektschulen behalten im Grundsatz ihre Dienstvorgesetzeneigenschaften). Damit bleibt hin-

reichend Zeit für eine individuelle Vorbereitung und Fortbildung mit Blick auf die neuen Aufgaben. Mit der Übertragung weiterer Zuständigkeiten erhalten Schulleiterinnen und Schulleiter weitreichende Gestaltungsmöglichkeiten, um profulgerecht mit Personal ausgestattet werden zu können.

Die Personalauswahl beschränkt sich dabei nicht nur auf Lehrkräfte, sondern gilt auf der Basis der jeweiligen Erlasse auch für andere Professionen, die den Unterricht unterstützen, zum Beispiel Fachkräfte für Schulsozialarbeit und Diplomsportlehrkräfte. Auf der neu eingerichteten Internetseite des Ministeriums www.andreas.nrw.de werden zukünftig Informationen zum Einstellungsverfahren für andere Berufsgruppen in den Schuldienst des Landes Nordrhein-Westfalen eingestellt.

Eine Stellenausschreibung für Lehrkräfte wird, nach Schulformen gestaffelt, künftig für alle Schulen wöchentlich möglich sein (www.leo.nrw.de):

Wöchentliche Stellenausschreibungen der Schulen (mittwochs unter www.leo.nrw.de)	
Grund- und Förderschulen	zum 01. 08. 2010
Haupt-, Real-, Gesamtschulen, Gymnasien, Weiterbildungskollegs	zum 01. 08. 2009
Berufskollegs	bereits möglich

Die Entscheidung zur Stellenbesetzung trifft gemäß Runderlass vom 9. August 2007 (BASS 21 – 01 Nr. 16) zur Einstellung von Lehrerinnen und Lehrern in den öffentlichen Schuldienst des Landes Nordrhein-Westfalen bekanntermaßen eine Auswahlkommission der Schule unter Vorsitz der Schulleitung.

Die Übernahme erweiterter Entscheidungszuständigkeiten wie z. B. die Einstellung stärkt die Schulleitungsfunktion. Für die Aufgaben der Personalverwaltung wird ein unterstützendes verwaltungsfachliches „Back-Office“ auf der Ebene der jeweiligen Dienstaufsicht (Bezirksregierung oder Schulamt) eingerichtet.

Darüber hinaus hat das Ministerium für Schule und Weiterbildung eine „Online-Arbeitshilfe“ für Schulleitungen als Dienstvorgesetzte entwickelt. Diese legt Arbeitsabläufe fest, enthält Hinweise auf gesetzliche Bestimmungen und verschiedene Mustervordrucke. Sie ist im Bildungsportal eingestellt (www.schulministerium.nrw.de).

Lehrerrat

Im Gleichklang mit der Übertragung der erweiterten Dienstvorgesetzten-eigenschaften werden die personalvertretungsrechtlichen Aufgaben auf der Ebene der einzelnen Schule (Lehrerrat) wahrgenommen (siehe Gesetz zur Stärkung der Eigenverantwortung von Schulen vom 24. Juni 2008, **Schule NRW 07/08** Seite 344).

Die Bezirksregierungen bieten in Kooperation mit der Fortbildungsakademie Herne im Schuljahr 2008/2009 ein für Mitglieder der Lehrerräte entwickeltes Fortbildungsangebot an. Des Weiteren erhalten sie Zugang zur Online-Hilfe für Schulleitungen. Darüber hinaus wird das Ministerium eine Handreichung für Mitglieder von Lehrerräten an eigenverantwortlichen Schulen im Bildungsportal zur Verfügung stellen. Die Handreichung wird über die neuen Kompetenzen informieren sowie Verfahrensabläufe und die Rechtsstellung der Lehrerratsmitglieder erläutern.

Im Sinne eines effektiven Ressourcenmanagements und einer kontinuierlichen

inhaltlichen Arbeit, werden Lehrerräte mit Inkrafttreten des Gesetzes zur Stärkung der Eigenverantwortung von Schulen für die Dauer von vier Jahren gewählt.



Ansprechpartnerinnen für Gleichstellungsfragen

Weiteres Kennzeichen eigenverantwortlicher Schulen ist die Verlagerung von Beteiligungsaufgaben der schulfachlichen Gleichstellungsbeauftragten (von der Schulaufsicht) auf die Ansprechpartnerin für Gleichstellungsfragen in den Schulen (§ 59 Abs. 5 Satz 2 SchulG NRW). Auch die Ansprechpartnerinnen werden Zugriff auf die Online-Hilfe für Schulleitungen erhalten. Fortbildungsbedarf wird von den Bezirksregierungen sukzessive nachfrageorientiert bedient. Das Ministerium für Schule und Weiterbildung wird zeitnah die derzeitige Handreichung und die Handlungsempfehlungen aktualisieren.

Schulische Steuergruppen

Im Sinne eines effizienten Co-Managements nimmt das Ministerium die positiven Erfahrungen schulischer Steuergruppen aus dem Modellprojekt „Selbstständige Schule“ auf und empfiehlt, diese auch in Zukunft weiterzuführen oder neu einzurichten. Zusammensetzung und Aufgabenfelder liegen alleine in der Verantwortung der jeweiligen Schule.

Zur Fortbildung schulischer Steuergruppen wird gegenwärtig ein Konzept unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus dem Modellprojekt „Selbstständige Schule“ entwickelt.

Ortsnahe Fortbildungen

In Fortbildungsangelegenheiten werden die Schulen seit letztem Schuljahr durch Kompetenzteams in den 54 Kreisen und kreisfreien Städten vor Ort unterstützt (siehe *Schule NRW* 08/07 Seite 430). Darüber hinaus wird die Eigenverantwortlichkeit der Schulen bei der Umsetzung der Fortbildungsplanung durch eigene Fortbildungsbudgets gestärkt. Damit können schulinterne Fortbildungen der Schülern und Bezirksregierungen genauso finanziert werden wie Seminare anderer Fortbildungsanbieter. Kooperationen mit anderen Schulen ermöglichen die Nutzung eines optimalen Fortbildungsangebotes. Für die Fortbildungsbudgets der Schulen hat das Land in diesem Jahr insgesamt über acht Millionen Euro bereitgestellt. Insgesamt gibt das Land allein 2008 mehr als 59 Millionen Euro Personal- und Sachkosten für die Lehrerfortbildung aus. Das sind rund 400 Euro pro Lehrerstelle.

Zielführendes Controlling

Ein umfassendes Controlling sichert den Erfolg jeder Schule und dient dem wohlverstandenen Interesse der Schülerinnen und Schüler: „Schulen und Schulaufsicht sind zur kontinuierlichen Entwicklung und Sicherung der Qualität schulischer Arbeit verpflichtet.“ (§ 3 Absatz 3 SchulG). Dabei ist Controlling nicht mit Kontrolle gleichzusetzen. Controlling bedeutet vielmehr Planung, Überprüfung des Erreichten und Analyse der Abweichungen, um daraus entsprechende Handlungsschritte ableiten zu können. Die Schulen betreiben systema-

tisch Schulentwicklung, das heißt, sie evaluieren ihre Tätigkeiten und Strukturen auf der Grundlage des Schulprogramms in regelmäßigen Abständen und leiten daraus entsprechende Konsequenzen ab. Hilfreich hierfür ist das Instrument „Selbstevaluation in Schulen (SEIS)“ (siehe *Schule NRW* 04/07 Seite 174), das von der Bertelsmann Stiftung entwickelt wurde und mittlerweile an ein Länderkonsortium unter Beteiligung von Nordrhein-Westfalen übergegangen ist. Dem Evaluationsinstrument liegt ein international erprobtes Qualitätsverständnis zugrunde. Seit Anfang 2008 steht den Schulen eine überarbeitete SEIS-Version zur Verfügung, die sich deutlich stärker als bisher an den landesweiten Qualitätsrahmen anlehnt. Über die Internetseite www.kompetenzteams.nrw.de können interessierte Schulen mit den Moderatorinnen und Moderatoren ihres zuständigen Kompetenzteams mit dem Schwerpunkt SEIS in Kontakt treten. Bereits zum jetzigen Zeitpunkt haben sich über 1.000 Schulen in Nordrhein-Westfalen zu SEIS registriert.

Die Qualitätsanalyse NRW beschreibt, analysiert und bewertet die Prozesse von Schulen. Sie wurde mit Beginn des Schuljahres 2006/2007 für alle Schulen verpflichtend eingeführt. Erfahrene, eigens ausgebildete Qualitätsprüferinnen und -prüfer werfen einen Blick von außen auf interne Schulprozesse. Die Schulaufsicht gibt den Schulen anschließend auf der Grundlage des Qualitätsberichtes eine Rückmeldung über ihre Stärken und Verbesserungsbereiche. Sie berät und unterstützt die Schulen auf ihrem Weg zu mehr Eigenverantwortung. Bereits jetzt haben über 700 Schulen an dieser externen Evaluation teilgenommen. Die Ergebnisse der internen und externen Evaluation können von den Schulen auch für eine gezielte Außendarstellung genutzt werden.

Die eigenverantwortliche Schule zeichnet sich unter anderem durch folgende Aspekte aus:

- eine aktive Gestaltung schulindividueller Entwicklungsprozesse und qualitätsorientierter Unterrichtsentwicklung
- ein im Team entwickeltes Schulprogramm, das deutlich Schwerpunkte der eigenverantwortlichen Profilgebung setzt
- Organisationsstrukturen zur angemessenen Bewältigung dieser neuen Aufgaben
- eine Schulleitung, die profilgerecht Personaleinstellung und -entwicklung betreibt
- ein breit basiertes Co-Management
- ein auf die Schülerinnen und Schüler zugeschnittenes Unterrichtsentwicklungs- und Förderkonzept
- ein schlüssiges Fortbildungskonzept
- ein unterstützendes „Back-Office“
- eine systemische Schulaufsicht, die beratend und unterstützend tätig ist
- eine gelebte Evaluationskultur.



Dr. Heinfried Habeck,
Gruppenleiter
Grundsatzangelegenheiten
des Bildungswesens



Andrea Haschke-Hirth,
MSW, Referat eigenverantwortliche
Schule,
Grundsatzangelegenheiten
des Bildungswesens