

**Wilfried Lohre**  
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

**öffentlich Anhörung**  
des Ausschusses für Schule und Weiterbildung  
des Landes NRW  
29. August 2001

**Schule**



**Stellungnahme zum Modellvorhaben des Landes  
"Selbstständige Schule"  
aus Sicht der Projektleitung des Projektes  
"Schule & Co."**



In der vorliegenden Projektbeschreibung zum Modellvorhaben des Landes "Selbstständige Schule" in der Fassung vom 15. August 2001 wird an mehreren Stellen ausdrücklich Bezug genommen zu dem seit 1997 laufenden Projektes "Schule & Co.", dem gemeinsamen Projekt des Ministeriums für Schule, Wissenschaft und Forschung mit der Bertelsmann Stiftung zur Stärkung von Schulen im kommunalen und regionalen Umfeld in den Modellregionen Herford und Leverkusen. Es darf also davon ausgegangen werden, dass die Erfahrungen und Erkenntnisse, die in diesem im ganzen Lande stark beachteten Reformprojekt gemacht werden konnten, in die Konzeption und Durchführung des neuen Modellvorhabens des Landes einbezogen worden sind bzw. berücksichtigt werden.

Die Projektleitung des Projektes "Schule & Co." begrüßt ausdrücklich, dass auch im Modellvorhaben "Selbstständige Schule" die Verbesserung der schulischen Arbeit und insbesondere des Unterrichts im Mittelpunkt stehen. Es ist eine zentrale Erkenntnis aus dem Projekt "Schule & Co.", dass eine erfolgreiche Schulentwicklung an der Verbesserung des Unterrichts im Sinne höherer Lernleistungen der Schüler:innen und Schüler ansetzen muss.

Die Projektleitung des Projektes "Schule & Co." unterstützt ebenfalls ausdrücklich, dass auch im Modellvorhaben des Landes dieser Entwicklungsprozess sehr stark in die Eigenverantwortung der einzelnen Schule gegeben und gleichzeitig eine kompetente Steuerung und Leitung dieses Prozesses angestrebt wird. Im Kontext des Projektes "Schule & Co." hat sich gezeigt, dass eine erfolgreiche Schulentwicklung von kompetenten schulischen Steuerungsteams koordiniert und organisiert sowie durch eine professionelle Schulleitung geführt und unterstützt werden muss.

Die Projektleitung des Projektes "Schule & Co." begrüßt im besonderen Maße, dass auch in den Zielsetzungen des Projektes "Selbstständige Schule" der Entwicklung regionaler Bildungslandschaften eine zentrale Bedeutung beigemessen wird. Dabei ist als Erfahrung aus dem Projekt "Schule & Co." sicherlich berücksichtigt, dass eine erfolgreiche Schulentwicklung in Kommunen und Regionen gelingen kann, wenn angemessene regionale Unterstützungs- und Beratungsstrukturen aufgebaut und strukturell abgesichert sind. Nur in den Regionen können Land und Kommune ihre gemeinsame Verantwortung für die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen nutzbringend wahrnehmen, indem die verfügbaren finanziellen und personellen Ressourcen gebündelt und regional gesteuert eingesetzt werden.

Die Projektleitung des Projektes "Schule & Co." unterstützt darüber hinaus die gestufte Vorgehensweise im neuen Modellvorhaben des Landes, die der Tatsache Rechnung trägt, dass

einerseits die am Projekt "Schule & Co." beteiligten Schulen über eine umfangreiche und reflektierte Praxis in der qualitätsorientierten Selbststeuerung haben und andererseits die beiden Modellregionen Herford und Leverkusen über bemerkenswerte Erfahrungen im Aufbau regionaler Bildungslandschaften verfügen, von denen andere Regionen und Schulen im Rahmen von "Selbstständige Schule" noch innerhalb des gültigen Rechtsrahmens profitieren können. Insofern ist die vorgesehene zweijährige Vorlaufphase gut gewählt.

Die Zielvorstellungen und die Konzeption des Modellvorhabens "Selbstständige Schule" gehen jedoch weit über die Ansätze des Projektes "Schule & Co." hinaus: Während das Projekt "Schule & Co." ausschließlich innerhalb des existierenden Rechtsrahmens durchgeführt worden ist, sollen im Modellvorhaben "Selbstständige Schule" zunehmend Entscheidungen dort getroffen werden, wo ihre Folgen unmittelbare Auswirkungen haben und der Wille zur selbst gestalteten Veränderung vorhanden ist. Die Erprobung größerer Gestaltungsspielräume auf der Basis eines erweiterten Rechtsrahmens, der im *Gesetz zur Weiterentwicklung von Schulen* abgesteckt werden soll, wird dazu beitragen, die Regelungsdichte im Schulbereich zu vermindern. Die Selbstständigkeit von Schulen wird gezielt auch durch die Erweiterung ihrer Handlungsfähigkeit bei der Personalrekrutierung, der Personalführung und der Mittelbewirtschaftung abgesichert.

Die Projektleitung des Projektes "Schule & Co." begrüßt die erweiterten Gestaltungsfreiräume in den vier vorgesehenen Arbeitsfeldern. Zugleich unterstützt sie die Philosophie des neuen Modellvorhabens, nach der größere Gestaltungsfreiräume eine höhere Eigenverantwortung der Gestalter nach sich ziehen und eine deutlich verstärkte Verpflichtung zur Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung besteht. Die in der Projektbeschreibung aufgeführten Arbeitsfelder sind gut gewählt und können wichtige und erfolgreiche Entwicklungen ermöglichen. Sie dürfen dabei sicherlich nicht isoliert betrachtet werden, denn mehr Verantwortung der Schulleitungen für das pädagogische Personal und mehr Gestaltungsfreiraum in der Mittelverwendung erfordern im Rahmen moderner Führungs- und Organisationsprinzipien eine viel stärker mitarbeiterorientierte Leitung sowie eine viel stärker kundenorientierte Qualitätsarbeit in der Schule. Der angestrebte Lern- und Entwicklungsprozess kann jedoch nur gelingen, wenn im Rahmen einer vertrauensvollen Kommunikation und Kooperation das Miteinander aller Beteiligten so ausgestaltet wird, dass Schulleitung und Kollegium, Lehrer, Eltern und Schüler, Schulen und Schulträger sowie Schulträger und Land eine auf Konsensbildung ausgerichtete Zusammenarbeit pflegen können und wollen.

Die Projektleitung des Projektes "Schule & Co." unterstützt nachdrücklich, dass die erweiterten Kompetenzen der Einzelschulen einher gehen mit angemessenen und professionellen Qualifizierungsmaßnahmen, die allen Beteiligten in ihren unterschiedlichen Rollen und Funktionen frühzeitig sowie als integriertes Paket angeboten werden. Aus den Erfahrungen des Projektes "Schule & Co." kann deutlich abgeleitet werden, dass die gewünschten Lern- und Entwicklungsprozesse innerhalb von Schulen und innerhalb der Regionen vor allem einen entsprechenden Input, eine angemessene Struktur sowie die notwendigen Zeiträume erforderlich machen. Dies gilt wohl um so mehr, als es sich in der Hauptphase des Modellvorhabens "Selbstständige Schule" um die eigenverantwortliche Gestaltung völlig neuer Arbeitsfelder handelt.

Das neue Modellvorhaben des Landes kann zu einem großen Reformprozess im ganzen Lande werden, wenn funktionierende und stabile Unterstützungssysteme in den Regionen und Kommunen aufgebaut werden, damit für alle Beteiligten der notwendige Kompetenzerwerb sicher gestellt ist.