

7. Empfehlungen aus dem Modellvorhaben

Synopse der Empfehlungen aus dem Modellvorhaben eigenverantwortliche Schule für eine flächendeckende Übertragung der Eigenverantwortlichkeit an alle Berliner Schulen

1 Einleitung

Die Erfahrungen aus dem vierjährigen Modellvorhaben eigenverantwortliche Schule (MES) sollen nutzbar gemacht werden. Aus diesem Grund sind Empfehlungen aus vier verschiedenen Perspektiven entwickelt worden: von den beteiligten MES-Schulen, vom MES-Board, von der wissenschaftlichen Begleitung durch das DIPF unter der Leitung von Prof. Dr. Hermann Avenarius und von Prof. Dr. Stephan G. Huber bezüglich der zentralen Qualifizierungsmaßnahmen für das Modellvorhaben.

Anliegen der vorliegenden Synopse ist es, die inhaltliche Breite der Empfehlungen aufzuzeigen, Schwerpunkte hervorzuheben und gegebenenfalls Widersprüche aufzudecken.

Dazu fasst sie die Empfehlungen bereichs- und adressatenbezogen zusammen. Die Empfehlungen wurden den in den Papieren aufgeführten Arbeitsbereichen einer eigenverantwortlichen Schule zugeordnet, d. h. der Unterrichtsorganisation und -gestaltung, der Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung, der Qualifizierung, dem Bereich Personalbewirtschaftung und personalrechtliche Befugnisse, der Budgetierung von Personalkosten und Sachmitteln, dem Bereich Kooperationen, insbesondere mit der Jugendhilfe. Die Adressaten der Empfehlungen sind - je nach Bereich - die Berliner Schulen, die Schulverwaltung (neben der Senatsschulverwaltung auch Bezirke, Schulaufsicht, Schulinspektion), die Unterstützungseinrichtungen sowie die Jugendhilfe bzw. Jugendämter. Ein eigenes Fazit der Autoren versucht abschließend, wichtige Aspekte der Diskussion herauszustellen.

Die einzelnen Empfehlungspapiere werden durch diese Synopse keineswegs aufgehoben, sondern bleiben lesenswert, auch weil sie die Hintergründe und Begründungen für die Empfehlungen näher erläutern. Ein ganzheitliches Verständnis der Einzelempfehlungen wird dadurch gefördert.

Methodisch wurde bei der Erstellung der Synopse wie folgt vorgegangen. Zunächst wurden die Empfehlungen nach Empfehlungsgeber, Empfehlungsbereich und Adressatenkreis systematisch geordnet. In einem weiteren Schritt erfolgte die sprachliche Kürzung der Einzel-Empfehlung i. S. einer Zusammenfassung.

2 Empfehlungen (Synopse)

2.1 Zu: Unterrichtsorganisation und -gestaltung

... an die Schulen

Bei den Empfehlungen an die Schulen lassen sich vor allem zwei Bereiche erkennen: Zum einen wird in pädagogischer Hinsicht angeregt, verstärkt die bestehenden Gestaltungsspielräume zu nutzen, um innovative Unterrichts-, Erziehungs- und Bewertungsmodelle zu erproben. Im Rahmen von MES wurde von positiven Erfahrungen berichtet, die als anregende und ermutigende Beispiele dienen können, etwa der Unterricht in fachübergreifenden Lernfeldern.

Zum anderen wird bezogen auf die Schulorganisation empfohlen, kooperative Arbeitsformen wie die unterrichtsbezogene Kommunikation und kollegiale Unterrichtsbesuche organisatorisch zu ermöglichen (etwa durch Teamzeiten), sie anzuregen und zu fördern.

... an die Schulverwaltung

Um den Schulen innovative und individuelle Wege zu ermöglichen, ergeht die Empfehlung an die Schulverwaltung, weitergehende Gestaltungsfreiheit zu schaffen hinsichtlich Stundentafeln, Curricula und Leistungsbewertung.

Die bisher teilweise unterschiedlichen Vorgaben in diesen Bereichen müssen außerdem konsistent aufeinander abgestimmt werden.

für pädagogische Innovationen bestehende Gestaltungsspielräume nutzen

kooperative Arbeitsformen ermöglichen und fördern

mehr Gestaltungsfreiheit schaffen

Abstimmung von Vorgaben herstellen

Darüber hinaus ergeht die Empfehlung, den Schulen Ressourcen einzuräumen in Form von Arbeitszeit für die systematische interne Schulentwicklung einerseits, andererseits von bedarfsgerechten, regionalen Fortbildungsangeboten zu Themen der pädagogischen und organisatorischen Schulentwicklung sowie von Mitteln für externe Experten.

Entscheidungsmöglichkeit über Ressourcen geben und für deren Aufstockung sorgen

2.2 Zu: Rechenschaftslegung und Qualitätssicherung

... an die Schulen

Das Potenzial von Evaluation und Rechenschaftslegung wird allgemein anerkannt. Um es optimal zu nutzen, wird den Schulen empfohlen, die interne und, soweit möglich, auch die externe Evaluation sowohl organisatorisch als auch inhaltlich so gut wie möglich an die spezifischen Erfordernisse und Ressourcen der eigenen Schule anzupassen, sie zu integrieren und aktiv für die Schulentwicklung zu nutzen.

Evaluation aktiv nutzen sowie interne und externe Evaluation besser verzahnen

Empfohlen wird die Einbeziehung externer Hilfe und Expertise auch bei der internen Evaluation, etwa durch wissenschaftliche Einrichtungen.

externe Unterstützung einbeziehen

Ziele und Vorgehen sollten generell möglichst transparent gemacht und durch Veröffentlichungen nach innen und außen kommuniziert werden.

Ziel- und Prozesstransparenz herstellen

... an die Schulverwaltung

Eine große Bedeutung wird den Schulprogrammen, Zielvereinbarungen und Rechenschaftsberichten zugesprochen. Der Schulverwaltung wird dabei empfohlen, in allen Verfahren, auch bei der Schulinspektion, die individuellen Profile der Schulen stärker als bislang zu berücksichtigen. Um dies zu gewährleisten, wird der Schulverwaltung empfohlen, den „Handlungsrahmen Schulqualität“ daraufhin zu überarbeiten.

Schulprofile berücksichtigen Überarbeitung des „Handlungsrahmens Schulqualität“ vornehmen

Die bestehenden Verfahren sollten weiter verbessert und ergänzt werden. Dazu gehört die bessere inhaltliche und terminliche Abstimmung der internen und externen Maßnahmen (Jahresberichte, Inspektionen, Zielvereinbarungsgespräche).

Abstimmung von Maßnahmen leisten

Die Schulverwaltung sollte die Schulen noch einmal nachdrücklich auf die Bedeutung des Schulprogramms hinweisen. Empfohlen wird, einzelne Schulprogramme mit Vorbildcharakter im Internet zu veröffentlichen. Zur weiteren Unterstützung bei der professionellen Schulprogrammarbeit bedürfen die Schulen aber zusätzlich der intensiven Beratung durch die Schulaufsicht. Damit die Schulaufsicht dieser neuen Aufgabe nachkommen kann, werden weitreichende Personalentwicklungsmaßnahmen durch Fortbildungen, Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen mit der Senatsschulverwaltung angeraten.

die Schulprogrammarbeit hervorheben und Unterstützung durch die Schulaufsicht geben

Zielvereinbarungen und Entwicklungsschwerpunkte sollten präzisiert, operationalisiert und damit überprüfbar formuliert werden. Insbesondere die Schritte zur Verbesserung von Schülerleistungen und schülerbezogene Ziele sollten sehr konkret vereinbart und kontrolliert werden. Die schulischen Rechenschaftslegungen sollten zur Kenntnis genommen, gemeinsam ausgewertet und bei der Überprüfung von Resultaten mit einbezogen werden.

präzise, überprüfbare Zielvereinbarungen formulieren

Empfohlen wurde die Entwicklung einer Vereinbarungskultur „auf Augenhöhe“, bei der beide Seiten, Schulen wie Schulaufsicht, Verpflichtungen eingehen und professionell sowohl mit den erhobenen Daten als auch mit etwaigen Konflikten umgehen.

Verbindlichkeit für alle Beteiligten herstellen

7. Empfehlungen aus dem Modellvorhaben

Synopse der Empfehlungen aus dem Modellvorhaben eigenverantwortliche Schule für eine flächendeckende Übertragung der Eigenverantwortlichkeit an alle Berliner Schulen

Hierzu wurde konkret die Entwicklung eines Konfliktmanagement-Konzepts angeregt. Empfohlen wurde auch, den Einsatz von Zielvereinbarungen durch eine unabhängige Agentur prozessbegleitend zu evaluieren.

unabhängige Evaluation der Zielvereinbarungen anregen

Ergänzend zu den vorhandenen Evaluationsverfahren sollte außerdem ein Indikatorensystem entwickelt werden, das die sozialen Hintergründe der Schülerschaft erfasst und die Angaben über Schülerleistungen bei Vergleichsarbeiten ergänzt.

soziale Hintergründe berücksichtigen

Die Zusammenarbeit zwischen Schulen und Erziehungsberechtigten kann mit Hilfe von Bildungs- und Erziehungsvereinbarungen, in denen die Rechte und Pflichten aller Beteiligten festgelegt werden, verbessert werden. Dazu wird empfohlen, Mustervereinbarungen zu erarbeiten sowie die existierenden Bildungsvereinbarungen in ihrer Wirkung zu evaluieren und ggf. als Beispiele zu veröffentlichen.

Muster für Bildungs- und Erziehungsvereinbarungen erarbeiten

Zum verbesserten Ablauf von Rechenschaftslegung und Qualitätssicherung wird der Schulverwaltung empfohlen, die Schulen themenbezogen zu informieren, zu beraten und, ggf. in Form einer Servicestelle, zu unterstützen und Zeitkontingente sowie Finanzmittel für externe Experten zur Verfügung zu stellen.

Unterstützung anbieten

Angeregt wurde die weitergehende, insbesondere die gemeinsame Qualifizierung sowohl von Schulleitungen als auch von Schulaufsicht und Evaluationsberaterinnen und -beratern zur Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von Schulprogrammen, Rechenschaftsberichten und Evaluationsvorhaben.

gemeinsame Qualifizierung von Schulleitung und Schulaufsicht bzw. schulischen Akteuren

2.3 Zu: Qualifizierung

... an die Schulen

Es wird den Schulen empfohlen, ein Fortbildungskonzept zu entwickeln, das insbesondere die Entwicklungsschwerpunkte des Schulprogramms aufgreift.

schuleigenes Fortbildungskonzept entwickeln

Dabei sollte die Weiterbildung Methoden wie Intervision, Kollegiale Fallberatung, Werkstattgespräche u. ä. berücksichtigen, die zur Erhöhung der Problemlösekompetenz im Berufsalltag beitragen.

kooperative Arbeitsformen berücksichtigen

Darüber hinaus wird den Schulen geraten, Schulnetzwerke zu bilden zur gegenseitigen Unterstützung, in denen sie sich austauschen und übereinstimmende Entwicklungsschwerpunkte gemeinsam bearbeiten können.

Schulnetzwerke bilden

... an die Schulverwaltung

Es wird empfohlen, eine bedarfsorientierte Fortbildungsplanung sowohl für die Schulen als auch für die Schulverwaltung, v. a. die Schulaufsicht als professionell arbeitende Berater der Schulen, vorzunehmen sowie diese auf die bildungspolitischen Ziele hin abzustimmen.

bedarfsorientierte Fortbildungsplanung vornehmen

Dabei sollte der Fokus des Qualifizierungskonzepts für die Schulen auf der schulinternen Fortbildung (SchILF) liegen, die auf Grundlage der schuleigenen Fortbildungspläne erfolgt, welche auf dem schulspezifischen Schulprogramm basiert.

Fokus auf SchILF legen

Dafür sollten den Schulen ein Fortbildungsbudget zur Verfügung gestellt, ein Pool von zertifizierten Referenten gebildet sowie das für schulinterne Fortbildungsveranstaltungen zur Verfügung stehende zeitliche Kontingent auf mindestens zwei Tage im Jahr erweitert werden.

schulisches Fortbildungsbudget, zentraler Referentenpool, Zeitkontingente

Weiterhin sollten die Fortbildungsangebote verschiedener Anbieter aufeinander abgestimmt werden, um Redundanzen zu vermeiden.

Abstimmung der Angebote

Durch gemeinsame Veranstaltungen sollten Schule, Jugendhilfe und andere Partner besser vernetzt werden.

durch gemeinsame Veranstaltungen vernetzen

Um die Qualität der Qualifizierungen sicher zu stellen, sollte von der Senatsschulverwaltung ein Kriterienkatalog von Mindestanforderungen für Fortbildungsveranstaltungen externer Anbieter sowie für Angebote der staatlichen Fortbildung entworfen werden.

Kriterienkatalog zur Qualitätssicherung der Qualifizierung entwerfen

Schließlich wird der Schulverwaltung nahe gelegt, innovative Prozesse in den Fortbildungseinrichtungen zu initiieren und zu unterstützen sowie (Lern-) Netzwerke zum schulübergreifenden Erfahrungsaustausch einzurichten und diese bei Bedarf durch Moderatorinnen und Moderatoren zu unterstützen.

Initiierung innovativer Prozesse Lernnetzwerke

Es wird empfohlen, einladende und anregende Lernumgebungen für schulübergreifende Veranstaltungen bereit zu stellen

geeignete Lernumgebungen bereit stellen

... an die Fortbildungseinrichtungen

Den Fortbildungseinrichtungen wird geraten, innovative Formen von Angeboten zu entwickeln. Insbesondere sollten die Fortbildungsveranstaltungen auf die Anforderungen einer veränderten Berufspraxis hin ausgerichtet werden.

innovative Formen der Angebotsstruktur entwickeln

An die Konzeption und Durchführung von Qualifizierungsprogrammen sollten folgende Kriterien angelegt werden: Zielorientierung, Bedarfsorientierung, Wissenschaftsbasierung, Beachtung didaktischer Prinzipien, Anwendungsorientierung, eine angemessene Balance zwischen Theorie und Praxis, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit, kollegiales Lernen und intensive Kooperation, wissenschaftlich fundierte und authentische Arbeitsmaterialien, Rekrutierung geeigneter Referenten sowie Evaluation zur Qualitätssicherung und -entwicklung der Programme.

Qualitätskriterien für die Konzeption und Durchführung von Qualifizierungen anlegen

Schließlich werden die Fortbildungseinrichtungen dazu aufgefordert, handlungsorientierte Materialien und Handreichungen zu entwerfen, die die Umsetzung und Anwendung von Fortbildungsinhalten unterstützen.

Entwicklung handlungsorientierter Materialien

Grundsätzlich wird die Entwicklung einer Servicekultur angeregt.

eine Servicekultur entwickeln

2.4 Zu: Personalwirtschaft und personalrechtliche Befugnisse

... an die Schulen

Den Schulen wird empfohlen, ihre Kompetenzen bei Einstellungen und Umsetzungen entschieden wahrzunehmen und darüber hinaus Personalentwicklungspläne zu erarbeiten.

Kompetenzen wahrnehmen, Personalentwicklungspläne erarbeiten

An die Schulleiterinnen und Schulleiter geht die Empfehlung, zu ihrer eigenen Unterstützung und Entlastung, aber auch zur Förderung der Akzeptanz ihrer Entscheidungen Steuergruppen einzurichten.

Steuergruppen einrichten

7. Empfehlungen aus dem Modellvorhaben

Synopse der Empfehlungen aus dem Modellvorhaben eigenverantwortliche Schule für eine flächendeckende Übertragung der Eigenverantwortlichkeit an alle Berliner Schulen

... an die Schulverwaltung

An die Schulverwaltung ergeht die Empfehlung, Stellenbesetzungen in der Regel über schulbezogene Ausschreibungen vorzunehmen, wobei den Schulen abweichende Stellenbesetzungen möglich sein sollen. Auch an der Einstellung von Referendaren sollten die Schulen beteiligt werden. Es wird empfohlen, die Umsetzung von Lehrkräften grundsätzlich im Einvernehmen mit den Schulen vorzunehmen. Dabei sollte die Kompetenz der Schulleitungen bei der Beschreibung des unabweisbaren Bedarfs gestärkt werden. Beförderungsverfahren sollten an die Schulen verlagert werden. Es wird empfohlen, den Schulleitungen die Auswahlentscheidungen und die volle Personalverantwortung auch für nichtpädagogisches Personal zu übertragen.

Einstellungen, Umsetzungen und Beförderungen vornehmlich durch die Schulen vornehmen lassen

Zudem wird empfohlen, die schuleigene Personalkostenbudgetierung (PKB) zu erweitern und weiter zu entwickeln. So sollte auch „unterrichtsnahes Personal“ mit einbezogen werden. Beim Einsatz der Mittel sollte größtmögliche Flexibilität gegeben werden.

PKB erweitern

Um effektive Verfahren zu gewährleisten, soll eine dezentrale Personalvertretungsstruktur geschaffen werden. Für Einstellungen im Rahmen der PKB wird empfohlen, dass schuleigene Listen geeigneter Bewerber angelegt und mit der Personal-, Frauen- und Schwerbehindertenvertretung abgestimmt werden. Alternativ könnten die Schulen Vertretungs- und Honorarkräfte mit Hilfe eines auf Antrag gewährten Personalkostenbudgets selbstständig einstellen.

eine dezentrale Personalvertretungsstruktur schaffen

Empfohlen wird die Einrichtung einer zentralen Servicestelle für die Vermittlung von Vertretungspersonal.

eine zentrale Servicestelle einrichten

Im Sinne größerer Eigenverantwortung wird empfohlen, schulspezifische Arbeitszeitbudgets und -regelungen zu ermöglichen, die auch nicht-unterrichtliche Tätigkeiten berücksichtigen. Leistungsanreize und -vereinbarungen können hinzukommen. Hinsichtlich Leistungszulagen, Beförderungen und disziplinarischen Maßnahmen sollte die Schulleitung gestärkt werden.

schuleigene Arbeitszeitbudgets und Leistungsanreize ermöglichen

Widersprüche und Unklarheiten zwischen verschiedenen Bestimmungen des neuen Schulgesetzes, die insbesondere hinsichtlich der Vorgesetztenfunktion noch bestehen, müssen beseitigt werden.

Widersprüche aufheben

Damit die Schulleitungen ihrer erweiterten Personalverantwortung gerecht werden können, wird eine Entlastung aller beteiligten Schulleitungsmitglieder empfohlen, indem etwa den Schulen Stundenpools zur internen Steuerung der Schule zur Verfügung gestellt werden.

Entlastung der Schulleitungsmitglieder

Darüber hinaus müssen die Sekretariate entsprechend den Aufgaben ausgestattet und Schulleitungs- wie Sekretariatspersonal im Sinne der Personalverantwortung qualifiziert werden.

Ausstattung und Qualifizierung des Schulleitungs- wie Sekretariatspersonals gewährleisten

2.5 Zu: Budgetierung von Personalkosten und Sachmitteln

... an die Schulverwaltung

Der Schulverwaltung wird empfohlen, alle Finanzmittel in einem verlässlichen „Schulbudget“ oder „Globalbudget“ zu Verfügung zu stellen. Enthalten sein sollten neben den Sachmitteln die Mittel aus der Personalkostenbudgetierung (PKB), Mittel für kleine bauliche Unterhaltungen sowie Mittel, die für den Ganztagsbetrieb erforderlich sind. Alle Sachmittel sollten gegenseitig deckungsfähig sein. Die Übertragbarkeit der Mittel über die Grenzen eines Haushaltsjahres sollte auch weiterhin gesichert werden. Eine Budgetierung der Betriebskosten sollte ermöglicht werden, sofern Schulen dies wünschen. Die eigene wirtschaftliche Betätigung der Schulen sollte gewährleistet und unterstützt werden.

Dazu wird empfohlen, die Verfahren zwischen den Verwaltungen zu überprüfen und neu zu regeln, insbesondere hinsichtlich der Mitzeichnung von Einzelentscheidungen durch Finanz- oder Innenverwaltung.

Die Entscheidungskompetenz über die Verwendung muss bei allen Sachmitteln uneingeschränkt bei der Schulleitung liegen. Die Buchführung muss den Schulen jederzeit Kenntnis über aktuelle Stände aller Mittel ermöglichen. In die Planung und Durchführung baulicher Maßnahmen sollten die Schulen einbezogen werden.

Grundsätzlich wird empfohlen, Verfahren zur einfachen, unbürokratischen Bereitstellung und Verwaltung der Mittel zu entwickeln. Dazu sollte es Verwaltungsvereinbarungen zwischen Senats- und Bezirkverwaltungen geben, die einheitlich praktizierte Bewirtschaftungsgrundsätze gewährleisten. Empfohlen wird dazu auch die gemeinsame Qualifizierung des Personals der Bezirke in Methoden der dezentralen Ressourcenverantwortung, insbesondere durch Institutionen, die auf diesem Gebiet Erfahrungen haben.

Konkret wird die Einrichtung von Servicestellen für die Schulen auf Senats- und Bezirksebene empfohlen sowie die Erarbeitung von Handreichungen für die eigenverantwortliche Mittelverwaltung, die den Schulen zur Verfügung gestellt werden.

2.6 Zu: Kooperationen, insbesondere mit der Jugendhilfe

Die Empfehlungen beziehen sich zum einen auf die Kooperation zwischen Schulen und Jugendhilfe, zum anderen auf die Kooperation zwischen Schulen und anderen außerschulischen Partnern.

... an die Schulen

Die Kooperationsvereinbarungen zwischen dem Jugendamt, den allgemein bildenden sowie den beruflichen Schulen sollten aufgrund einer gemeinsamen Bedarfsanalyse abgestimmt werden.

Der Fokus der Kooperation mit der Jugendhilfe sollte auf der präventiven Arbeit liegen.

Den Schulen wird nahe gelegt, sich verstärkt an der Regionalgruppenarbeit innerhalb des Sozialraums zu beteiligen. Schulen wird empfohlen, sich verstärkt über Kooperationspartner zu informieren und bedarfsorientiert die Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern und Schulen unterschiedlicher Schulformen auszubauen.

alle Finanzmittel in einem Budget

Verfahren zwischen den Verwaltungen überprüfen und neu regeln

Entscheidungskompetenz bei Schulleitung

unbürokratische Verfahren, klare Regelungen entwickeln

Servicestellen einrichten

Zielvereinbarung aufgrund von Bedarfsanalyse

Fokus auf Präventivarbeit

schulische Beteiligung an der Regionalgruppenarbeit

7. Empfehlungen aus dem Modellvorhaben

Synopse der Empfehlungen aus dem Modellvorhaben eigenverantwortliche Schule für eine flächendeckende Übertragung der Eigenverantwortlichkeit an alle Berliner Schulen

... an die Schulverwaltung

An die Schulverwaltung ergeht die Empfehlung, die Kooperation von Schulen und Jugendhilfe (§ 5 SchulG und Sozialgesetzbuch VIII) als Teil der Bildungsaufgaben des Berliner Senats in allen zuständigen Ressorts und auf allen Ebenen umzusetzen. Um dieses Ziel zu realisieren, sollten die Bereiche „Bildung“ und „Jugend“ zu einem Ressort - auch auf Bezirksebene - zusammengelegt, eine gemeinsam verantwortete Ressourcennutzung ermöglicht sowie eine einheitliche Terminologie zum gegenseitigen Verständnis entwickelt werden.

Zusammenlegung der Ressorts Bildung und Jugend

Weiterhin sollten die Bezirke die Schulentwicklungs- und Jugendhilfeplanung aufeinander abstimmen und verbindliche Kooperationsstrukturen zwischen Schulamt, Jugendamt und der Schulaufsicht vereinbaren.

verbindliche Kooperationsstrukturen vereinbaren

Um die Kooperation zwischen Schulen und anderen Partnern zu intensivieren, wird der Senatsschulverwaltung empfohlen, die Schulen auf potentielle Kooperationspartner hinzuweisen sowie ein Internetportal mit entsprechenden Hintergrundinformationen und Links einzurichten.

Information über Kooperationspartner geben, Internetportal einrichten

... an die Unterstützungssysteme

Die Unterstützungssysteme sollten die Unterstützungs- und Netzwerke von freien Trägern, Jugendamt, Polizei, Schulpsychologie und Kiezeinrichtungen ausbauen. Zum Beispiel wird angeregt, eine Austauschplattform zwischen den bezirklich strukturierten Jugendämtern einzurichten und die Kooperation Freier Träger in der Berufsförderung mit den beruflichen Schulen zielorientiert abzustimmen. Es empfiehlt sich außerdem, gemeinsame Fortbildungsveranstaltungen für die unterschiedlichen Berufsgruppen anzubieten, in denen über gelungene Kooperationen informiert wird und in denen gemeinsame Arbeitskontexte angeregt werden.

Ausbau der Unterstützung und der Netzwerke

2.7 Zu: Flächendeckende Implementierung

... an die Schulverwaltung

Auf Empfehlung des DIPF sollte die Schulverwaltung die im Modellvorhaben erprobten Innovationen durch allgemein verbindliche rechtliche Regelungen und nicht durch ein System von Schulvereinbarungen - das im Zuge des Modellvorhabens für die MES-Schulen entwickelt wurde - auf sämtliche Berliner Schulen übertragen.

allgemein verbindliche rechtliche Regelungen

3 Fazit

Die Erweiterung der Verantwortung der einzelnen Schulen ist das wesentliche Element des grundlegenden Wandels, der im Schulsystem eingesetzt hat: Die bisherige Regelungs- oder Inputsteuerung wird umgestellt zugunsten eines Steuerungsverfahrens, das einerseits die einzelnen Schulen fordert, indem es die Ergebnisse schulischer Arbeit kontrolliert, andererseits die Wege so weit wie möglich frei gibt und die Schulen auf ihren selbstbestimmten Wegen unterstützt. In beide Richtungen - Schulen und Schulverwaltung sowie Unterstützungssysteme - legen die vorliegenden Empfehlungen zur Umsetzung dieses Steuerungskonzeptes ein beredtes Zeugnis ab.

Systemwechsel: mehr Verantwortung für die Schulen

Vielfach sind die Schulen selbst die Adressaten, die ermutigt und aufgefordert werden, die Verantwortung für ihre eigenen Belange innerhalb erweiterter Gestaltungsmöglichkeiten zu übernehmen, die Qualität ihrer schulischen Arbeit zu sichern und weiterzuentwickeln sowie auf Rahmenbedingungen Einfluss zu nehmen, indem sie Veränderungen und Unterstützung dort einfordern, wo die pädagogische Arbeit beschränkt oder behindert wird.

Schulen ermutigen, aktiv zu sein

Aber ebenso ergeht an die Schulverwaltung die deutliche Forderung, den Strukturwandel und die damit zusammenhängenden Prozesse in der Schule zu unterstützen und entsprechende Rahmenbedingungen (weiter) zu entwickeln. Damit ist ein Wandel gerade auch in der Schulverwaltung - sowohl des Senats als auch der Bezirke und Schulaufsicht - von einem hierarchisch agierenden Verwaltungsapparat zu einem auf Kooperation setzenden und bedarfsorientierten Dienstleister notwendig, der die Schulen berät und unterstützt. Verwaltungsverfahren sollten vereinfacht und Ausführungsvorschriften von Handreichungen abgelöst werden. Das Miteinander in der Entscheidungsfindung zwischen Schulverwaltung und Schulen sollte von Zielvereinbarungen bestimmt werden, in denen jeweils beide Seiten Verpflichtungen eingehen. Darüber hinaus sollten nicht nur die Schulen, sondern künftig auch die verschiedenen Verwaltungsebenen und -einheiten durch konkrete, schriftliche und wechselseitige Vereinbarungen gesteuert werden, die eine Rechenschaftslegung und die Überprüfung von Zielen sowohl innerhalb der Behörden als auch durch Schulen und Öffentlichkeit ermöglichen. Dabei sollten von Anfang an Systeme für Konfliktmanagement entwickelt und genutzt werden, die beim Umgang mit unvermeidlichen Interessenkollisionen helfen.

Der Wunsch nach einer Partnerschaft der beteiligten Institutionen zeigt sich auch in der mehrfach geäußerten Empfehlung, gemeinsame Weiterbildungen durchzuführen. Hier sind die Unterstützungssysteme gefragt. Auch ihnen wird empfohlen, zukünftig stärker als Dienstleister aufzutreten und bedarfsgerechte Angebote zu konzipieren, die den neuen Aufgaben der Akteure in Bezug auf die Anforderungen einer eigenverantwortlichen Schule gerecht werden.

Darüber hinaus wird immer wieder als notwendig konstatiert, den Schulen Mittel zur Verfügung zu stellen, mit denen sie sich die Unterstützung und externe Expertise verschaffen können, die sie für richtig erachten. Auch dies ist ein Thema, das alle genannten Bereiche durchzieht: Ohne gewisse zusätzliche Ressourcen werden die Schulen sich ihren wachsenden Aufgaben kaum stellen können. Dazu gehören Stundenkontingente; zusätzliches, entsprechend qualifiziertes Sekretariatspersonal; Finanzmittel für Personal, Sachmittel und bauliche Maßnahmen, über die die Schulen selbstständig und frei verfügen können; außerdem Qualifizierungsmaßnahmen, die den schulischen Akteuren helfen, den gewandelten Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

Soviel auch noch zu tun ist, um die Schullandschaft nachhaltig zu verbessern: Die Erfahrungen aus MES sprechen dafür, dem eingeschlagenen Weg der erweiterten Eigenverantwortlichkeit von Schulen weiter zu folgen.

Zentral bei allen Veränderungsprozessen sind eine klare pädagogische Zielorientierung, die Sicherstellung von Transparenz durch kontinuierliche Information aller Beteiligten und Betroffenen, die Bereitstellung von angemessenen Qualifizierungs- und Unterstützungsangeboten, das Entwickeln eines gemeinsamen Grundverständnisses, aufeinander abgestimmte, an den Zielen ausgerichtete Aktivitäten durch eine ressourcenorientierte Koordination sowie eine Balance zwischen kontinuierlichen Verbesserungen einerseits und der Bewahrung von Bewährtem andererseits.

Prozesse in der Schule unterstützen und entsprechende Rahmenbedingungen (weiter) entwickeln; als Dienstleister agieren

von Hierarchie zur Partnerschaft der Institutionen

Konfliktmanagement planen

Kooperationen und gemeinsame Fortbildungen durchführen

zusätzliche Ressourcen für mehr Eigenverantwortlichkeit bereit stellen

Erfahrungen sprechen für eine erweiterte Eigenverantwortlichkeit der Schulen

zentrale Prämissen beachten

Impressum

Herausgeber

Senatsverwaltung für Bildung,
Wissenschaft und Forschung
Beuthstraße 6 - 8, 10117 Berlin-Mitte

www.berlin.de/sen/bwf

V. i. S. d. P.

Frank Schulenberg
Referent für Presse- und
Öffentlichkeitsarbeit
Telefon 030 9026 5985
eMail frank.schulenberg@senbwf.verwalt-berlin.de

Redaktion

Modellvorhaben
eigenverantwortliche Schule

Siegfried Arnz
MES Leiter
Telefon 030 9026 5848
eMail siegfried.arnz@senbwf.verwalt-berlin.de

Beate Dapper
Telefon 030 9026 6772
eMail beate.dapper@senbwf.verwalt-berlin.de

Gestaltung

ITpro

Fotos

Lutz Faulhaber
Stephan Huber
Tine Kleinert

Druck

Oktoberdruck AG

Auflage

6 000
September 2007