

Auftaktveranstaltung zur Schulleiterqualifizierung 16. November 2007, Rostock-Warnemünde

Ansprache des Ministers

Sehr geehrte Gäste, aber vor allem liebe Kolleginnen und Kollegen,

bevor ich an das Rednerpult getreten bin, habe ich gerade noch überlegt, ob ich lieber hier oben stehen oder unten bei Ihnen sitzen möchte. Zurückblickend ist mir auch aufgefallen, dass es ist uns nach 17 Jahren das erste Mal gelungen ist, einander in diesem Rahmen zu treffen. Darüber bin ich sehr froh. Ich bin froh, dass Sie alle hier anwesend sind beim Startschuss in Mecklenburg-Vorpommern auf dem Weg zur Selbstständigen Schule.

Alle an Schule Beteiligten haben sich um das System Schule bemüht: Lehrer, Eltern, Verbände, wenn auch teilweise aus der Not heraus.

Wir haben in der Vergangenheit 20 Modellschulen gehabt, die gut gearbeitet haben. Jetzt aber brauchen wir ein Konzept, das den Fahrplan für alle Schulen zu mehr Selbstständigkeit beschreibt.

Dieses Konzept liegt nun vor, das auf dem Bildungsserver unseres Landes abrufbar ist. Eine Druckversion ergänzt unser Online-Angebot.

Angebot ist dabei das wesentliche Stichwort:

Liebe Kolleginnen und Kollegen, Sie haben es in den vergangenen Wochen schon erfahren und viele von Ihnen kritisierten zu Recht, dass Sie neben Ihrer eigentlichen Tätigkeit zu wenig Zeit hatten, um das vorliegende Konzept für Ihre Schule eingehend zu prüfen. Aber ich will es noch einmal ganz deutlich sagen: Bei der Prüfung des Konzeptes und dem, was danach kommt, bei der Umsetzung des Konzeptes zur Selbstständigen Schule handelt es sich um einen Prozess, der nicht so rasch abgeschlossen sein wird. Jetzt, also in der ersten Phase, wollen wir nur einen ersten Eindruck bekommen, eine erste spontane Reaktion auf die vielen Ideen, die in der Stabstelle beim Staatssekretär Udo Michallik in den vergangenen Wochen erarbeitet wurden. Das ist gelungen. Sie haben weiterhin Gelegenheit, um dem Bildungsministerium oder Ihren zu-

ständigen Schulräten Ihre Gedanken, Anregungen und Änderungsvorschläge mitzuteilen.

Denn eines eint uns.

Sowohl Ihnen als auch mir, also uns allen, ist daran gelegen, dass wir mit Beginn des Schuljahres 2009/10 **gemeinsam reibungslos dieses Konzept realisieren.**

Ausdrücklich vorgesehen und im Konzept entsprechend verankert ist, dass im laufenden Schuljahr 2007/08 das Konzept mit allen an Schule beteiligten Partnern diskutiert wird.

Uns allen ist doch daran gelegen, dass dieses Konzept nicht allein von uns, sondern beispielsweise auch von der Wirtschaft, und was ich mir besonders wünsche, auch von den Eltern mitgetragen wird. Die Verwirklichung unseres Konzeptes lebt auch ganz entscheidend von der Mitwirkung der Eltern. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit von Lehrern und Erziehungsberechtigten kann diesen Prozess nur vorantreiben. Ich spreche deshalb ausdrücklich die Elternvertretungen und auch alle anderen Mitwirkungsgremien an Schule, die Schüler- und Lehrervertretungen, an, sich aktiv einzubringen.

Die Diskussion hat längst begonnen. Viele Kolleginnen und Kollegen an den Schulen, Verbände, Gewerkschaften und Kirchen sind unserer Bitte gefolgt und haben sich zurück gemeldet: an die eigens eingerichtete e-mail-Adresse oder direkt an mich, an das Ministerium oder an das Landesinstitut.

Insgesamt haben wir Rückmeldungen von 131 Schulen erhalten.

Darüber hinaus haben sich zahlreiche Verbände und Interessenvertretungen geäußert.

Mehrheitlich ist dem Grundanliegen zugestimmt worden.

Ausdrücklich wurde von Ihnen

- Entbürokratisierung,
- Anerkennung der Kompetenz vor Ort,
- Entscheidungsspielräume für die Schulen,
- Vollbeschäftigung für Schulleitungen,
- Unterstützungssysteme

positiv bewertet.

Für diese Rückmeldungen möchte ich mich ebenso ausdrücklich bedanken wie für die interessanten Vorschläge zur Lösung so mancher Probleme.

Wir haben bereits damit begonnen, uns intensiv mit den Stellungnahmen auseinander zu setzen.

Wir prüfen zum einen, wo Informationen nicht ausreichen oder nicht klar genug waren.

Wo dies der Fall ist, werden wir uns um noch mehr Transparenz und mehr Verdeutlichung bemühen. Das kennen wir alle aus unseren täglichen Erfahrungen. Nicht alles kommt so beim Empfänger an, wie der Sender es gemeint hat. Dazu benötigen wir keine Kommunikationstheorie.

Nur, wenn etwas nicht verstanden wird, oder in seiner Deutung nicht eindeutig ist, dann, sehr geehrte Damen und Herren, dann müssen wir darüber reden, wir müssen es wissen. Teilen Sie es uns mit, kein Problem ist dabei zu unwichtig oder zu vernachlässigen.

Zum anderen prüfen wir, an welchen Stellen noch Veränderungen notwendig sind. Hier brauchen wir Sachkenntnis, Erfahrung und Unterstützung.

Zurückgreifen können wir in diesem Zusammenhang auf die umfangreichen Erfahrungen, die unsere beruflichen Schulen inzwischen erworben haben. An den beruflichen Schulen ist die schülerbezogene Stundenzuweisung bereits zum Schuljahr 2002/2003 zur Erprobung und mit dem Schuljahr 2005/2006 endgültig eingeführt worden. An vielen beruflichen Schulen gehört der Umgang mit Budgets inzwischen zum Alltag.

Nur so werden wir 2009/10 ein System einführen, das von mehr als 600 Schulleitern und ihren Kollegien auf Herz und Nieren geprüft wurde. Nur gemeinsam sind wir dabei erfolgreich.

Es hilft Ihnen und es hilft uns. Am Ende sind die Schüler die Gewinner dieses Prozesses. Denn nur darum geht es, wenn wir Bilanz ziehen. Der Erfolg dieses Konzeptes wird ausschließlich daran gemessen, wie es uns gelingt, gemeinsam die Qualität von Schule und Unterricht zu verbessern. Mit diesem Konzept werden erstmals seit 1990 nicht die Schulstrukturen verändert, sondern es geht an das Eingemachte.

Ich möchte an dieser Stelle nochmals ausdrücklich hervorheben, dass der überwiegende Teil der Rückmeldungen wichtige Hinweise gegeben hat und die grundsätzliche Zustimmung zu unserem Vorhaben betont: Das freut mich sehr, da wir offensichtlich doch den Nerv der Schulen getroffen haben.

Dennoch müssen bestimmte Themen nochmals aufgegriffen werden.

- Sie befürchten beispielsweise die Schließung weiterer Schulstandorte bei Aufhebung der Einzugsbereiche.
- Sie sehen den Schulwechsel für Schüler durch die Einführung einer Kontingentstundentafel gefährdet.
- Sie problematisieren die Einführung eines Stichtages für Schulen mit einer hohen Schülerfluktuation.
- Sie thematisieren die Berechnung des sonderpädagogischen Förderbedarfs.

- Sie verweisen auf Klärungsbedarf zur Gestaltung der Erziehungs- und Zielvereinbarung.
- Sie machen auf Konflikte zwischen dem Konzept der Selbstständigen Schule und dem Lehrpersonalkonzept aufmerksam.

All diese Themen werden zur Zeit intensiv in der eigens dafür eingerichteten Stabsstelle im Bildungsministerium diskutiert. Es geht darum, Lösungsvorschläge hierfür zu erarbeiten. Dieser Prozess wird andauern, umso mehr wir ins Detail gehen. Das ist die Vorgehensweise, mit der künftig alle Fragen und Stellungnahmen behandelt werden. Es wird Antworten und eine fortdauernde Diskussion mit Ihnen geben müssen, denn Ihre Stellungnahmen spiegeln Ihren Alltag wider. Und in diesem müssen Sie Ihren Kollegen, den Eltern und den Schülern Antworten geben. Dabei lassen wir Sie nicht allein. Sie werden dabei alle erdenkliche Unterstützung bekommen.

Allen Kritikern zum Trotz und darauf bin ich dann schon stolz: Wir konnten die Landesregierung in Gänze davon überzeugen, dass wir ein kleines Zeitfenster zur Verfügung haben, um ein solches Konzept auf den Weg zu bringen. Und, die Finanzministerin lässt sich dieses Projekt etwas kosten. Daher geht mein Dank auch an Sigrid Keler. In fairen Verhandlungen haben wir gemeinsam erreicht, dass das Land Mecklenburg-Vorpommern in den nächsten Jahren mehr als 40 Millionen € für Unterstützungssysteme einsetzen kann. Werden wir uns dieses Umfangs bewusst!

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich bin mir bewusst, dass mit der Umsetzung des Konzeptes hohe Anforderungen an Sie gestellt werden.

Unser Konzept baut auf zwei wesentliche Säulen:

Zum einen – und das machen die Stellungnahmen deutlich -, dass Sie bereit sind, diesen Weg mit uns zu gehen, weil Sie davon profitieren. Zum anderen stellen wir zahlreiche Beratungs- und Hilfsinstrumente zur Verfügung, die es Ihnen leichter machen sollen, dieses Mehr an Verantwortung zu übernehmen.

Diese beiden Säulen müssen miteinander harmonieren. Daher werden wir im Prozess immer wieder evaluieren, damit wir die Beratungs- und Hilfsinstrumente immer so auf Ihre Bedarfe hin abstimmen können. Das erfordert auch hier einen offenen und konstruktiven Austausch von Ideen, Kritiken und Anmerkungen, immer fair und konstruktiv.

Erlauben Sie mir, dass ich kurz auf einen Aspekt eingehe, den ich immer wieder höre und der mir voll und ganz aus dem Herzen spricht:

Gefordert wird, dass in unseren Schulen Ruhe einkehrt, dass nicht ständig alles Vorherige in Frage gestellt wird und von Seiten der Politik immer wieder neue Vorlieben bedient werden. Mit dem Anspruch, die Schulen in unserem Land endlich in ein ruhigeres Fahrwasser zu geleiten, sie zu entbürokratisieren und zu entlasten, mit diesem Anspruch bin ich angetreten und an diesem Anspruch möchte ich mich auch messen lassen. Das heißt aber nicht, dass gar nichts passieren darf, denn dann stellt sich eine Ruhe ein, die trügerisch ist: Ein System einfach laufen zu lassen und sich selbst zu überlassen, das hat etwas zutiefst Verantwortungsloses. Der von uns gewünschte und betriebene Weg der Schulen in die Selbstständigkeit ist langfristig gesehen ein unerlässlicher Schritt, um diese Ruhe endlich guten Gewissens auch genießen zu können. Wir halten ihn für zeitgemäß und angemessen. Wir vertrauen der Professionalität unserer Kollegen, daher wissen wir, dass dieses Konzept in Mecklenburg-Vorpommern umsetzbar ist.

Wir wollen mehr Qualität in Schule und Unterricht; **wir brauchen** dabei eine effiziente Nutzung des Gegebenen, um die angestrebte Qualität, zu der wir verpflichtet sind, zu erreichen.

Nach meiner festen Überzeugung ist die Einführung der Selbstständigen Schule der **einzig richtige Weg, der bildungspolitisch in dieser Zeit beschritten werden kann**. Die letzten Ergebnisse von PISA, die in den letzten Jahren immer sträflich unter den Tisch gekehrt wurden, habe vor allem eines heraus gestellt: Bildungserfolge sind nicht primär von der Struktur eines Bildungssystems abhängig. Dem stelle ich mich.

Und dies mit dem vorrangigen **Ziel**, die Selbstständigkeit der Schülerinnen und Schüler zu fördern und mit dem **Leitgedanken**, dass die Verantwortlichen vor Ort die gegebenen Bedingungen am besten einschätzen und in Konsequenz eine optimale Förderung planen und durchführen können.

Die Verantwortlichen vor Ort, das sind vor allem Sie, liebe Kolleginnen und Kollegen: Sie haben die zentrale Funktion in der Selbstständigen Schule.

Sie initiieren und fördern Schulentwicklungsprozesse,

Sie steuern,

verwalten,

beraten,

repräsentieren,

motivieren,

kommunizieren

und – was bei all dieser Ansammlung anspruchvollster Aufgaben auch schon mal fast vergessen wird:

Sie unterrichten auch noch.

Wer eine solche Aufgabenpalette abdeckt, braucht umfangreiche und **substanzielle Unterstützung**, und die wird Ihnen auch zuteil werden.

Wir zusammen, wir sind die Gestalter der Selbstständigen Schule.

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

ohne die Vollbeschäftigung der Schulleiterinnen und Schulleiter sind die gestiegenen Anforderungen nicht zu bewältigen. Dabei sollen sie nicht mehr Unterricht erteilen, sie sollen vielmehr ausreichend Zeit für Leitungstätigkeit erhalten, um ihre Aufgaben als Schulleitungen im Sinne dieses Konzeptes bewältigen zu können. Hierzu zählen selbstverständlich auch die Stellvertreter.

Im Zusammenhang mit dem Beschäftigungsumfang ist immer wieder von dem Gegensatz zwischen der Selbstständigen Schule und dem Lehrpersonalkonzept die Rede. Es gibt keinen grundsätzlichen Gegensatz. Es gibt vielmehr einen Anpassungsbedarf. Die notwendigen Schritte dafür möchte das Bildungsministerium zusammen mit den Vereinbarungspartnern gehen.

Es bleibt die eine entscheidende Frage und der fühle ich mich verantwortlich: Wie gelingt es uns, Schule besser zu machen. Dieser Frage ordnet sich alles unter, denn wir sind nicht uns verpflichtet, sondern den nahezu 200.000 Schülern, denen wir den Weg ins Leben ebnen.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, wir erleben heute die Auftaktveranstaltung zu einer umfänglichen und detailliert konzipierten Schulleiterqualifizierung. Mit dieser Qualifizierung werden wir noch im laufenden Schuljahr beginnen, und zwar mit Vorträgen und sich anschließenden Seminaren in den Schulamtsbereichen.

Die jeweiligen Termine liegen fest und sind auch dem Flyer zur heutigen Veranstaltung zu entnehmen. Im Anschluss erfolgt dann ab 2008 eine Qualifizierung mit differenzierten Modulen zu

- Unterrichtsqualität
- Qualitätsmanagement
- Systemmanagement
- Führung einer Selbstständigen Schule
- Professionelles Kommunizieren

- Schulorganisation und Schulrecht.

In diesem Zusammenhang möchte ich denjenigen Schulleiterinnen und Schulleitern, die am Modellvorhaben „Mehr Selbstständigkeit für Schulen“ teilgenommen haben, ausdrücklich dafür danken, dass sie ihr Wissen und ihren Erfahrungsschatz weitergeben wollen und in der Fortbildung aktiv werden.

Ich möchte hervorheben, dass Veranstaltungen zur Schulleiterqualifizierungen schon seit längerem zum fest verankerten Fortbildungsangebot in unserem Land zählen. Zahlreiche Kolleginnen und Kollegen haben an Grundlagen- und Ergänzungsseminaren teilgenommen. Sie haben sich in Fortbildungen mit den Themen Führung und Kommunikation, mit Schulentwicklung befasst, sie haben gemeinsam Unterricht beobachtet, ausgewertet und dabei Beratungsgespräche inszeniert: Die Rückmeldungen der Kolleginnen und Kollegen waren überwiegend positiv.

Aber auch auf diesem Feld ist das Bessere der Feind des Guten: Die jetzt vor der Tür stehende Schulleiterqualifizierung, mit deren Konzeption und Durchführung wir dem nationalen und internationalen Trend folgen, trägt der veränderten Rolle von Schulleitung Rechnung und ist zudem unmittelbar zugeschnitten auf die Anforderungen einer Selbstständigen Schule.

Schulleiterinnen und Schulleiter sind Experten mit einer eigenen Profession und stellen die zentrale Instanz für Schulentwicklungsprozesse dar. Dabei geht der Trend weg vom Schulleiter als einer alles dominierenden Einzelgestalt hin zur kollegialen Schulleitung: Der Schulleiter muss alles im Blick haben, kann aber kein Einzelkämpfer sein. Er muss delegieren, und dazu muss er seinen Kolleginnen und Kollegen vertrauen, womit wir wieder bei einer der Grundlagen von Selbstständiger Schule wären. Ein Schulleiter ist keine Marionette, die quasi fremdgesteuert zwischen Kollegium und Schulaufsicht hin- und hergeschwenkt wird, und erst recht kein machthungriger Despot, der in Lehrerzimmern, bei Konferenzen und bei Einzelgesprächen Angst und Schrecken verbreitet: Ich sage dies ausdrücklich so zugespitzt, weil in manchen Stellungnahmen der Ein-

druck erweckt wird, als handele es sich bei Lehrern um eine besonders anfällige und schutzbedürftige Spezies, die den vermeintlich willkürlichen Launen ihrer Schulleiter schutzlos ausgesetzt seien. Wir haben andere Erfahrungen gemacht, und die haben unser Bild eines Schulleiters geprägt, der gemeinsam mit allen Beteiligten Prozesse anschiebt und begleitet.

Welche elementaren Aufgaben des Schulleiters können wir benennen?

Der Schulleiter **führt**. In der internationalen Diskussion über „leadership“ und „corporate identity“, d. h. das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder einer Institution, zeichnet sich ein guter Schulleiter dadurch aus, dass er für alle Schulseitigen eine gemeinsame Vision schafft. Führung heißt auch, andere zu befähigen, selbstständig zu entscheiden und zu handeln. Führung heißt weiter, dafür zu sorgen, dass Beschlüsse umgesetzt, dass Wege gesucht und gefunden werden. Führen ist das Bemühen, alle Schulseitigen zu fördern und emotional zu unterstützen. Und wer eine Selbstständige Schule gut führen will, muss Fingerpitzengefühl zeigen und Weitblick haben in Fragen von Personalmanagement und Personalentwicklung.

Der Schulleiter **managt**. Am Spektrum dieser Tätigkeit lässt sich eindrücklich demonstrieren, wie komplex die Anforderungen an Schulleiter geworden sind. Management umfasst das Qualitäts- und das Ressourcenmanagement. Management heißt Sorge zu tragen für die Qualität von Unterricht, von Schulprogramm- und Teamarbeit, aber auch für die Beschaffung und Verteilung von Ressourcen und Mitteln. Managen gestaltet sich dabei schulintern und schulextern: Es bezieht sich auf Strukturentwicklung in der Schule und auf internes Projektmanagement sowie auf die Kooperation mit externen Partnern und deren Gestaltung.

Der Schulleiter **moderiert** und **berät**. Moderieren heißt wörtlich übersetzt „mäßigen“ und „vermitteln“. Der Schulleiter vermittelt bei Konflikten,

er hilft, dass Projekte das Laufen lernen, er hat ein wachsames Auge darauf, dass „die Chemie“ in den Lehrerteams stimmt, er gibt Raum für Unterrichts- und Schulentwicklungsberatung.

Führung, Management, Moderation und Beratung, das sind die Dimensionen von moderner Schulleitung, und genau so ist das Anforderungsprofil für Schulleiter zu definieren. Schulleiter sind so zu befähigen, dass sie diesem Profil auch entsprechen.

Wir lassen Sie mit diesen Aufgaben nicht allein, wir sitzen alle in einem Boot. Die einzelnen Bausteine dieser umfänglichen Fortbildungsreihe sind direkt auf dieses Anforderungsprofil einer Selbstständigen Schule hin ausgerichtet und – was noch wesentlich ist: Die Bausteine orientieren sich am **tatsächlichen Qualifizierungsbedarf**, der von den Schulleiterinnen und Schulleitern unseres Landes in einer Umfrage benannt worden ist.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, wir stehen vor gewaltigen Aufgaben. Wir müssen

- die Qualität der pädagogischen Arbeit – insbesondere von Unterricht – sichern und weiterentwickeln;
- die Eigenverantwortung und die Selbstständigkeit von Schule erhöhen;
- den Prozess der schulischen Bildung und Erziehung führen und die Einzelschule zu einer lernenden Organisation entwickeln;
- die zu treffenden Entscheidungen und vorhandenen Handlungsspielräume für die Qualitätsentwicklung von Schule nutzen,
- die Schule prozess- und ergebnisorientiert leiten.

All dies sind Aufgaben von Schulleitung, die höchst anspruchsvoll sind, aber – und das ist entscheidend: Es sind **Aufgaben, die sich lohnen**. Wir werden es in unserer Arbeit merken. In unserer konstruktiven Diskussion, die wir in aller gebotenen Fairness zu führen haben, dürfen wir eines nicht vergessen: Im Mittelpunkt unserer Bemühungen stehen die

Schülerinnen und Schüler. Sie sind Ausgangspunkt und Ziel bildungspolitischer Entscheidungen und Maßnahmen, sie müssen in der Schule nicht nur *lernen*, sondern vor allem *verstehen*.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, ich wünsche uns allen einen anregenden Tag mit spannenden Vorträgen, interessanten Gesprächen in der Pause und - nach getaner Arbeit – ein erholsames und entspanntes Wochenende.