

Sehr geehrter Herr Minister Tesch,
Sehr geehrter Herr Staatssekretär Michachallik,
Liebe Kolleginnen und Kollegen,
Sehr geehrte Gäste,

„Schulaufsicht und selbstständige Schule – ein Paradigmenwechsel aus Sicht einer Schulleiterin“ ist mein Thema.

Zwei Powerpointpräsentationen wurden Ihnen heute schon geboten, deshalb jetzt der Methodenwechsel zum Vortrag.

Paradigmenwechsel ist seit geraumer Zeit das Schlagwort für Veränderungen in den unterschiedlichsten Bereichen der Gesellschaft schlechthin geworden. Auch in den Diskussionen der letzten Jahre um Änderungsprozesse in der Schule geht es nicht ohne den Hinweis auf einen Paradigmenwechsel.

- Von der Input- zur Outputsteuerung
- Vom Lehrer als zentralen Akteur des Unterrichts zum Lernbegleiter und Gestalter von Rahmenbedingungen
- Vom Schulrat als Kontrolleur zum Berater

Das sind nur einige Schlagzeilen, die die veränderten Rollen der Akteure im Kontext des schulischen Lernens beschreiben sollen.

Auch unsere österreichischen Nachbarn sehen einen Paradigmenwechsel z.B. bei den Lehrplänen. „Die Schule macht den Lehrplan“ lautet die Devise. Und im Schulautonomie-Handbuch heißt es auf der Seite 193 für die handelnden Personen:

„Bisher Lehrerin/Lehrer als Einzelkämpfer, nunmehr bewusst und geplant auch Teamorientierung.“

Bei den Hochschulen ist es vor allem die Exzellenzinitiative, die einen Paradigmenwechsel in der deutschen Hochschulpolitik darstellt.

Gestatten Sie mir einen kurzen Ausflug in die Bedeutung des Wortes „**Paradigma**“.

Das Wort kommt ursprünglich aus dem Griechischen und bedeutet

- Beispiel, Muster
- Geschichte mit beispielhaftem, modellhaftem Charakter
- Denkmuster, das das wissenschaftliche Weltbild, die Weltsicht einer Zeit prägt

Davon ausgehend halte ich für unser Thema

Paradigma als Denkmuster für Prozesse und Entwicklungen im schulischen Bereich
für zutreffend.

„Paradigmen**w**echsel“ wird in Wissenschaft, Technik und Wirtschaft in sehr unterschiedlichen Zusammenhängen verwendet.

Im Allgemeinen wird mit einem Paradigmenwechsel eine wichtige qualitative Änderung eines Denkmusters beschrieben. Eine solche, **häufig radikale Änderung** wird dann notwendig, wenn in einem gesellschaftlichen Feld so entscheidende Abweichungen auftreten, dass sie mit dem allgemein hin geltenden Denkmuster nicht mehr erklärt werden können.

Worin besteht das bisherige Paradigma und worin der Wechsel?

Welches neue Paradigma soll für die nächste Zeit gelten?

Spannende Fragen, die ich hier und heute nicht tief greifend und empirisch gesichert beantworten kann.

Fragen wir die Wirtschaft!

Im Vorwort des Bildungsprogramms der Arbeitgeber „Bildung schafft Zukunft“ vom Juni 2007 heißt es: „Der Paradigmenwechsel zu einem neuen Schulsystem mit selbstständigen Schulen einerseits und vorgegebenen Bildungsstandards andererseits hat begonnen.“

Vielleicht kann man provokativ den Paradigmenwechsel aber auch mit dem Satz beschreiben:

„Die einzelne Schule darf nicht das letzte Glied in einer Kette von Verwaltungsakten sein, sondern sie muss im Mittelpunkt stehen.“

Ich möchte in diesem Vortrag **meine** Sicht, die Perspektive der Leiterin des Staatlichen Schulamtes Greifswald, auf die Veränderungen der Beziehungen zwischen sich entwickelnden Selbstständigen Schulen und dem sich ebenfalls entwickelnden Schulamt darlegen.

Es freut mich sehr, dass das dreijährige Modell mit 20 Schulen unterschiedlichster Schularten den Weg vorbereitet hat, dessen **Beschreitung** nunmehr für alle allgemein bildenden Schulen unseres Bundeslandes frei gegeben ist. Die Art und das Tempo der „Beschreitung“ werden sicher sehr unterschiedlich sein. Da wird es Springer, Läufer, aber auch Hüpfen und Schleichen geben. Ja, manche möchten vielleicht am liebsten verharren.

Den Weg zu beschreiten, sich in den Prozess zu mehr Selbstständigkeit einzulassen, stellt enorme Anforderungen an alle Beteiligten.

- Natürlich an die Schulgemeinschaft
- natürlich an das Schulamt
- natürlich an das LISA
- aber auch an die Schulabteilung des Ministeriums.

Welche Anforderungen sehe ich da gegenwärtig und wie geht das Schulamt damit um?

Ich werde mich zu folgenden Themenbereichen äußern:

- 1. Status der Schulleitung
- 2. Fortbildung
- 3. Vereinbarungen
- 4. Landespersonalvertretungsgesetz
- 5. Qualitätssicherung

1. Status von Schulleitung

Einen wesentlichen Aspekt des Paradigmenwechsels sehe ich in der Notwendigkeit, dass Schulämter und die in ihr verankerte Schulaufsicht sich wie auch Bildungsverwaltung bis hin zum Bildungsministerium als **Dienstleister** sehen und auch so agieren müssen.

Wir stellen uns dieser Aufgabe und haben im Vorwort des Schulamtsprogramms des Staatlichen Schulamtes Greifswald verankert: „Unsere gemeinsamen Anstrengungen zielen auf die Schaffung bestmöglicher Rahmenbedingungen zur Schulentwicklung. Wir verstehen uns dabei als Dienstleister, die den konstruktiven Dialog mit allen an Schulentwicklung beteiligten und interessierten Personen anstreben.“

Wichtigster Partner an der Schule ist für uns die Schulleiterin, der Schulleiter. Das sind die Personen, die in erster Linie Verantwortung für die Entwicklung ihrer Schule tragen. Und nicht für Entwicklung schlechthin, sondern für eine erfolgreiche Entwicklung.

Bereits 1999 hat sich im Rahmen der Arbeit am Konzept zur Qualitätsentwicklung und –sicherung die Arbeitsgruppe 14, in der Frau Doose das BM, Herr Oertel das LISA, Herr Küster die Schulleiter und ich die Schulämter vertraten, mit der Thematik „Fortbildung von Leitungspersonal und Entwicklung eines Anforderungsprofils“ beschäftigt.

Schon damals, sind wir zu der Auffassung gelangt, dass Schulleitung eine eigenständige Profession ist.

Schulleitung umfasst sowohl Unterrichts- und Organisations- als auch Personalentwicklung.

Die wichtigste Aufgabe ist die Unterrichtsentwicklung und deren Qualitätssicherung.

Schule leiten heißt aber auch:

- auf alle Beteiligten des sozialen Systems Schule mit unterschiedlichen Mitteln zielgerichtet Einfluss zu nehmen,
- die MitarbeiterInnen zu befähigen, selbstständig und selbstverantwortlich zu handeln
- sie zur Erfüllung der Aufgaben und Zielvorgaben zu aktivieren

- ihre Mitwirkung zu fördern.

Schule leiten beinhaltet ebenfalls:

- Verwaltung der Schule und rationellen Umgang mit Ressourcen

Diese beruflichen Anforderungen an Schulleitungen gehen sehr weit über die während des Lehrerstudiums und in der bisherigen Berufspraxis erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten hinaus. Durch beauftragte Lehrkräfte ist Schulleitung nicht mehr professionell auszufüllen. Die derzeitige Form der Gewährung von Anrechnungsstunden für Leitungstätigkeit ist für die Entwicklung von Schule kontraproduktiv.

Dass zukünftig zumindest die Anzahl der Anrechnungsstunden so hoch sein wird, dass SchulleiterInnen und StellvertreterInnen vollbeschäftigt sein werden, ist ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung.

2. Fortbildung

Aus gutem Grund hat der Minister den landesweiten Prozess der Entwicklung selbstständiger Schulen mit einer zentralen Fortbildungsveranstaltung begonnen.

Schulleiterinnen und Schulleiter selbst verantworteter Schulen bedürfen zielgerichteter Fortbildung, die sie sich einerseits bei unterschiedlichsten Anbietern selbst suchen, die andererseits durch die Institutionen des Landes angeboten wurden und auch zukünftig angeboten werden müssen.

- Die modulare Fortbildung für alle,
- die mehrtägige Fortbildung für die Regionalen Schulen und Gesamtschulen,
- die heute begonnene Fortbildung

sind interessante und nutzerorientierte Angebote.

Auch das Schulamt sieht sich in der Verantwortung.

Zum einen haben wir im Schulamtsprogramm festgeschrieben:

„Wir führen die **Schulleiterberatungen** so durch, dass sich die Schulleiterinnen und Schulleiter mindestens einmal im Schuljahr aktiv mit Fragen des Schulentwicklungsprozesses auseinandersetzen. Hierbei werden insbesondere die Vorschläge der Schulleiter berücksichtigt.“

Zum anderen verstehen wir uns auch als Anbieter gezielter Fortbildungen. Beispielhaft sei eine kurz beschrieben.

Im Dezember 2005 hatten wir Fortbildungswünsche der SchulleiterInnen in Vorbereitung des Längeren Gemeinsamen Lernens erbeten. Wir waren dann ein wenig, aber durchaus freudig überrascht, dass so

- viele,
- ausführliche,
- umfangreiche,
- differenzierte

Wünsche geäußert wurden. Diese galt es ernst zu nehmen und die Veranstaltung gut vorzubereiten. Es war klar, dass die 2 Schulräte für Regionale Schulen und ich das nicht allein bewältigen konnten.

- SchulpsychologInnen,
- FachberaterInnen,
- ausgewählte SchulleiterInnen,
- MitarbeiterInnen des Pädagogischen Regionalinstitutes

kamen an einen Tisch und konzipierten die Veranstaltung.

Als erstes verlegten wir den Termin von Januar auf März 2006, um genügend Zeit für eine gute Vorbereitung zu haben.

- Analyse und Diagnostik der Lernausgangslage in Deutsch, Mathe und Englisch

- Förderung und Binnendifferenzierung
- Bewertung und Beurteilung

waren die Themen, die in einer ganztägigen Fortbildung vorgestellt und mit den SchulleiterInnen in Gruppen diskutiert wurden. Wie die Rückmeldung uns bestätigte, waren die TeilnehmerInnen sehr zufrieden.

Im April dieses Jahres haben wir eine Fortbildung zur Arbeit mit individuellen Lernplänen durchgeführt. Erwähnen möchte ich, dass uns ein ansprechender Tagungsort immer sehr wichtig ist

Lassen Sie mich noch auf zwei Aspekte hinweisen:

1. Wenn von Schulleitung als eigenständiger Profession gesprochen wird, muss auch über die Möglichkeiten und Notwendigkeiten einer Qualifizierung in einem Studiengang wie z.B. „Master für Schulmanagement und Qualitätsentwicklung“ nachgedacht werden.
2. In den Jahren 2001 – 2007 sind 73 Schulleiterinnen und Schulleiter im Schulamtsbereich aus dem Dienst ausgeschieden. Derzeit sind 35 Schulleiterinnen und Schulleiter über 55 Jahre.

Diese Zahlen machen deutlich, dass auch durch das Schulamt gezielte Personalentwicklung im Hinblick auf Schulleitung geleistet werden muss und wir noch mehr als bisher geeigneten Nachwuchs fördern müssen.

Der Paradigmenwechsel zeigt sich auch darin, dass mit Beginn des Prozesses der Entwicklung selbstständiger Schulen nicht mehr die einzelne Lehrkraft, sondern das **System** Schule im Zentrum der Arbeit der Schulaufsicht steht.

Es ist nicht mehr vordringliche Aufgabe für SchulrätInnen sich um den Unterricht der einzelnen Kollegin, des einzelnen Kollegen zu kümmern, sondern aus der Vielzahl der vorliegenden Daten den Entwicklungsbedarf der Schule zu erkennen.

Die notwendigen Daten ergeben sich aus:

- den Ergebnissen interner Evaluation der Schule selbst,
- den Ergebnissen der internationalen Schulleistungsstudien IGLU, PISA, TIMSS
- den Ergebnissen der Vergleichsarbeiten in Länderkooperation in den Klassenstufen 3, 6 und 8
- den Ergebnissen der zentralen Abschlussprüfungen

Die so gewonnenen Daten müssen gelesen und verstanden werden. Um hier den Schulen Unterstützung zu geben, haben wir mit Hilfe der Bertelsmann-Stiftung im Schulamtsbereich zwei **Evaluationsberater** ausbilden lassen. Sie helfen den Schulen, Evaluationsberichte zu interpretieren. Um an sichtbar gewordenen Schwächen zu arbeiten, werden ganz unterschiedliche Maßnahmen sinnvoll und notwendig sein:

- Schulung von Führungskräften im Qualitäts- oder Projektmanagement
- Methodentraining für Lehrkräfte
- Supervision für Lehrkräfte

Gemeinsam mit der jeweiligen Schulleitung herauszufinden, welche Maßnahmen das konkret sein könnten oder auch sollten, sehen wir als interessante und durch uns zu leistende Arbeit an.

Die Frage „Können die das auch?“ beantworte ich selbstbewusst mit „Ja“. In einer dreijährigen Fortbildung erhielten alle Schulräte die Möglichkeit, Kenntnisse und Fähigkeiten im Aufgabenfeld „Schulberatung“ zu erwerben.

Von

- **Beratungsgespräche führen**
- **Schulentwicklungsprozesse begleiten**
- Schulprogrammarbeit unterstützen
- Projekte erfolgreich umsetzen
- **Teamarbeit und Kooperation fördern**

- **Konflikte klären**
- Unterrichtsqualität entwickeln
- Die eigene Rolle reflektieren
- **Einzelne erfolgreich beraten**
- Öffentlichkeitsarbeit fördern bis
- **Qualität sichern**

reichten die Themen.

Die insgesamt 36-tägige Fortbildung fand vor zwei Wochen mit einem Kolloquium ihren Abschluss. Die überwiegende Zahl der Schulrätinnen und Schulräte nutzte diese Möglichkeit. Ich hoffe sehr, dass Sie als Schulleiterinnen und Schulleiter die neu erworbenen Kompetenzen Ihrer Schulräte nicht nur schon bemerkt haben, sondern sie auch nutzen konnten.

Der Schulabteilung und dem LISA danke ich an dieser Stelle für die gewährte Möglichkeit.

Eine ganz andere Form der langjährigen Fortbildung haben SchulleiterInnen auf der Insel Rügen gemeinsam mit ihrem Schulrat, Herrn Kossow, in dieser Woche zum Abschluss gebracht.

Von 2001 an haben mehr als 20 von ihnen gemeinsam mit einem Unternehmensberater an der Erarbeitung und Umsetzung ihrer Schulprogramme gearbeitet. Im „Rügener Modell“, dem sich auch Schulleiterinnen aus Stralsund und Nordvorpommern anschlossen, fanden über diesen langen Zeitraum Tagesfortbildungen, aber auch mehrtägige Seminare statt. Neben der Vermittlung der Theorie wurde viel Praktisches geübt und danach in der eigenen Schule umgesetzt. Dazu gab es „Hausaufgaben“, die in vereinbarten Zeiträumen zu lösen waren.

Finanziert wurde diese, noch ungewöhnliche, Fortbildung im Umfang von 12.000€ durch die Sparkasse Rügen. Den TeilnehmerInnen war die Sache so wichtig, dass ein Wochenendseminar auch selbst finanzierten. Die Präsentation der Schulprogramme, an der Frau Breyer teilnahm, war beeindruckend.

In die sich ändernde Rolle des Schulamtes sind auch die SchulpsychologInnen einbezogen. In Kenntnis der vorliegenden Ergebnisse zur Lehrergesundheit bieten sie **kollegiale** Supervision als eine besondere Form der Supervision an.

Die kollegiale Supervision kommt ohne einen Supervisor als Fach- und Methodenexperten aus. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer bestimmen gemeinsam den Inhalt und die Vorgehensweise. Sie sind gleichermaßen verantwortlich für die Supervisionssitzung. Als Gewinn der kollegialen Beratung und Supervision, die vom LISA als Fortbildung anerkannt ist, können sie erwarten:

- Klärungshilfe bei speziellen Fragen und Problemen
- allgemeine psychische Unterstützung und Stärkung durch Reflexion in einer konstanten Bezugsgruppe
- den Erwerb von Einsichten und Fertigkeiten, die auch in anderen pädagogischen Feldern sehr nützlich sind

Die Erfahrungen zeigen, dass Schulleiter in besonderem Maße von dieser Methode profitieren. Sie können sich natürlich als Einzelperson bewerben, denn kollegiale Supervision bedeutet nicht, dass die Sitzungen mit dem Kollegium stattfinden.

Diese Fortbildung beginnt mit einer Qualifikationsphase, in der theoretische Grundlagen vermittelt und praktische Beratungsfähigkeiten gefestigt werden. Danach finden etwa alle 3 Wochen Supervisionssitzungen in festen Kleingruppen statt, die ungefähr 2 Stunden dauern. Den Ort der Sitzungen legen die Kleingruppen selbst fest.

3. Vereinbarungen

Einen Teil des Paradigmenwechsels stellen Vereinbarungen dar. Sie sollen zu einem wesentlichen Führungsinstrument zwischen Schulaufsicht und Schulleitung werden.

- Kontraktmanagement
- Steuerung durch Verständigung

- Führung durch Vertrag

sind Begriffe in dieser Diskussion.

Für unser Bundesland ist wie auch in vielen anderen Bundesländern die **Zielvereinbarung** nach der externen Evaluation vorgesehen.

In Heft 1/2005 der Zeitschrift „Recht der Jugend und des Bildungswesens“ äußern sich Füssel und Kretschmann zu Chancen und Grenzen von Verträgen im Bildungsbereich.

Sie kennzeichnen solche Vertrags- und Vereinbarungsformen als zunehmendes Kommunikations- und Steuerungsinstrument in administrativen Zusammenhängen. Vertragsmodelle werden zu einer Regelform, wo bisher klassische hierarchische Strukturen Anwendung fanden. Es soll mit Instrumenten von Absprachen und verbindlichen Kooperationen agiert werden.

Innerhalb der Beziehungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, die bisher durch Weisungsstrukturen geprägt waren, bestimmen zukünftig **Vereinbarungen** über zu erreichende Ziele die vom Mitarbeiter zu erbringende Arbeitsleistung näher.

Ähnlich werden die Strukturen zwischen übergeordneten und nachgeordneten Organisationseinheiten auf vertraglicher Grundlage geregelt.

Leistungsvereinbarungen sind keine formellen, rechtlich verbindlichen Verträge. Sie begründen deshalb auch keine einklagbaren Rechte, sondern dokumentieren den gemeinsamen Willen der Vereinbarungspartner, die Aufgaben in einer Arbeits- und Verantwortungsteilung zu erfüllen. Dabei haben die Ergebnisse den Charakter einer Selbstverpflichtung.

Gerade deshalb entfalten die getroffenen Verabredungen auch ohne Rechtscharakter eine hohe Bindungswirkung. Beide Seiten übernehmen mit ihrer Unterschrift jeweils ihren definierten Teil der gemeinsamen Verantwortung zur Erfüllung der gesetzten Ziele.

Als Vorteile sind zu nennen:

- die dezentrale Ergebnisverantwortung kann gestärkt werden
- die Verbindlichkeit von Absprachen zwischen verschiedenen Organisationseinheiten kann erhöht werden
- die Kommunikation über Rahmenbedingungen und Ziele der Leistungserbringung wird gefördert

Wesentliches Element für Zielvereinbarungen ist ihr prozessualer und lernorientierter Charakter. Im Unterschied zur Weisung stellen:

- sie nicht den **Abschluss**, sondern den **Einstieg** in den Dialog dar
- sie enthalten keine **einmalige** Festlegung, sondern sind auf **kontinuierliche** Verbesserung angelegt
- sie stellen weniger eine Handlungsform, sondern eher einen Handlungsprozess bzw. einen Handlungskreislauf dar
- sie räumen Qualifikations- und Lernchancen ein

Wer sich schon an Zielvereinbarungen versucht hat, weiß, dass das nichts Einfaches ist.

Ziele zu vereinbaren, deren Erreichung Veränderung der beobachtbaren Realität ist,
Ziele zu vereinbaren, die **smart** sind
bedarf einiger Übung von beiden Seiten.

4. Landespersonalvertretungsgesetz

Im Diskussionspapier „Auf dem Weg zur Selbstständigen Schule in Mecklenburg-Vorpommern „ beginnt der Punkt 3.3 „Personalmanagement und Personalentwicklung“ folgendermaßen:

„Die Erweiterung der Spielräume für Entscheidungen und die Freiräume für die Gestaltung der Schule bedingen eine höhere Verantwortung für die Ergebnisse.“

Ich möchte diesen Satz in anderer Reihenfolge formulieren:

Die höhere Verantwortung der Schule für ihre Ergebnisse setzt eine Erweiterung der Spielräume für Entscheidungen und Freiräume für die Gestaltung der Schule **voraus**.

Nur, wenn im Personalbereich Spiel- und Freiräume vorhanden sind, kann erfolgreiche Entwicklung betrieben werden.

Diese außerordentlich notwendigen Räume sehe ich derzeit nur bei Einstellungen. Hier kann Schulleitung schon jetzt entscheiden, welchem Bewerber der Vorzug gegeben wird.

Bedingt

- durch den sich noch einige Jahre hinziehenden Schulschließungsprozess
- durch die Auswirkungen des Abiturs nach zwölf Schuljahren
- durch die Beschulung aller SchülerInnen der Klassen 5 und 6 fast ausschließlich in den Regionalen und Gesamtschulen

müssen durch das Schulamt jährlich für zahlreiche Lehrkräfte neue Arbeitsplätze in anderen Schulen gefunden werden. Obwohl die Kollegen der eigenen Schule in Teilzeit sind, werden durch das Schulamt Lehrkräfte aus anderen Schulen zugeführt. Hunderte Abordnungen und Versetzungen sind der **sehr unbefriedigende** Normalfall.

Das Landespersonalvertretungsgesetz räumt dem Bezirkspersonalrat umfangreiche Mitwirkung und Mitbestimmung ein. Dieser Umstand wird der gewachsenen und noch zunehmenden Verantwortung der Einzelschule nicht mehr gerecht.

Die Entscheidungen im Personalbereich müssen dort getroffen werden können, wo die Verantwortung liegt.

Schulleitung und Örtlicher Personalrat müssen diese Entscheidungen selbst treffen können. Auf dieser Ebene, der Ebene der Einzelschule, muss die gesamte Personalentscheidungskompetenz liegen.

Der dreijährige Modellversuch hat eindrucksvoll nachgewiesen, dass Schulleitungen und Örtliche Personalräte das können. Als Mitglied der Lenkungsgruppe und verantwortlich für das Personalmanagement ist mir kein einziger Konfliktfall zwischen diesen Partnern bekannt, Und das, obwohl sie in diesem Feld auf keine Erfahrungen zurückgreifen konnten.

Ein weiteres Problem für die Personalentwicklung stellt die gegenwärtige Praxis der Berechnung des Beschäftigungsumfanges dar. Es muss innerhalb des Lehrpersonalkonzeptes möglich sein, dass sich Leistung lohnt. Anrechnungs- und Ermäßigungsstunden, in der Regel gewährt für zusätzliche Aufgaben, müssen anders als bisher zu einem höheren Beschäftigungsumfang führen.

Mehr Verantwortung durch Übernahme zusätzlicher Aufgaben,
mehr Verantwortung durch die Übernahme einer Wahlfunktion
müssen an der Schule honoriert werden können.

5. Qualitätsmanagement

Gestatten Sie mir, noch kurz über den Punkt Qualitätsmanagement zu sprechen. Es reicht keineswegs, dies von den Schulen zu erwarten und einzufordern.

Auch Bildungsverwaltung, Ministerium, Schulträger und Schulämter müssen sich dem stellen.

Lassen sie mich die Notwendigkeit an einem Beispiel verdeutlichen.

Ich denke, dass wir uns alle darin **einig** sind, dass Selbstständige Schule ein Anrecht auf verlässliche und auskömmliche Personal- und Sachressourcen hat. Dazu gehört die jährliche Stundenzuweisung auf der Grundlage der Unterrichtsversorgungsverordnung und des Erlasses zur Unterrichtsverpflichtung der Lehrkräfte.

Die vorhin beschriebenen Personalbewegungen sind ohnehin schon schwierig genug und treffen erfahrungsgemäß auf Reaktionen von verhaltenem Verständnis bis zu offenem Widerstand.

Um von allen Seiten akzeptierte Lösungen zu erarbeiten, benötigt es Zeit.

Gerade **diese notwendige Zeit** für Gespräche mit Lehrkräften, Schulleitungen und Personalräten wird den Schulämtern in den letzten Jahren nicht gewährt. Das führt zu Konflikten und Frustrationen bei allen Beteiligten, auch bei den Schulräten.

Wie sollen rechtzeitig Klassenleiterbesetzungen, Fachkonferenzleitungen, Projektverantwortungen an den Schulen vereinbart werden, wenn Zuweisungen sehr spät, in Einzelfällen erst nach Beginn des Schuljahres, erfolgen?

Wenn wir erreichen wollen, dass die Schule ihre Ergebnisse in der Bildungs- und Erziehungsarbeit selbst verantwortet, dann müssen wir ein funktionierendes Systemmanagement ausgehend vom Bildungsministerium über die Schulämter und Schulträger bis zur Einzelschule schaffen.

Als Unterstützung für die selbstständig werdenden Schulen sollten deshalb die für das Qualitätsmanagement verantwortlichen Lehrkräfte schnellstmöglich in die Fortbildung einbezogen werden. Im Modellvorhaben ist das durch das Bildungswerk der Wirtschaft erfolgt. Vielleicht kann die Wirtschaft das auch weiterhin ermöglichen.

Ich hoffe, Ihnen auf die Frage nach notwendigen und schon begonnenen Veränderungen für die Entwicklung selbstständiger Schulen einige Antworten gegeben zu haben.

Ich wünsche uns allen Begeisterungsfähigkeit, Kraft und sehr, sehr viel Ausdauer bei der Bewältigung dieser gemeinsamen Aufgabe.

Was der deutschen Nationalmannschaft für die Fußballweltmeisterschaft 2006 als Motivation diente, kann auch für das nunmehr von uns Begonnene hilfreich sein. Deshalb möchte ich meinen Vortrag beenden mit den Zeilen:

**Dieser Weg wird kein leichter sein,
dieser Weg wird steinig und schwer**

Anders als im Lied **werden wir uns hoffentlich mit Vielen einig sein.**

Die Trennung von Beratungsfunktion der Schulaufsicht und Kontrollfunktion im Rahmen der externen Evaluation ist wichtig. Dem tragen wir in unserem Bundesland Rechnung. Kein Schulrat nimmt an der externen Evaluation seiner eigenen Schulen teil. Im Bereich der beruflichen Schulen kann ich mir eine schulamtsübergreifende Lösung vorstellen.

Enge Verzahnung von Schulämtern und der Qualitätssicherung im BM!!!!!!

- An die Stelle von **direkten Weisungen** treten **Zielvereinbarungen**
 - An die Stelle von **hierarchisch-obrigkeitlichem Amtshandeln** tritt **datengestütztes, arbeitsteiliges und funktionales Management** für das Schulsystem
 - Die Einzelschulen erhalten selbst zunehmend **Kontroll- und Steuerungsaufgaben**

Systemmanagement:

Zielvereinbarungen zwischen Schulaufsicht und Schule sind genau so richtig und wichtig wie Zielvereinbarungen der Schulleitung mit den Lehrkräften. Aber von einem Systemmanagement kann sicher erst die Rede sein, wenn auch zwischen dem Bildungsministerium und der Schulaufsicht Ziele vereinbart werden.

Systemische Schulentwicklung hat sowohl Unterrichts-, als auch Personal- und Organisationsentwicklung zum Ziel.

Schulentwicklungsberatung

Leitbild des Staatlichen Schulamtes Greifswald:

Qualitätsmanagement – von Anfang an müssen Beauftragte fortgebildet werden, um Prozess zu begleiten