



Kinder und Jugendliche stark machen

Abschlussbericht der Bildungsregion Arnsberg-Werl
zum Modellvorhaben „Selbstständige Schule.nrw“
2002 – 2008

„Die Teilnahme am Projekt „Selbstständige Schule“ mit dem Ziel, die Qualität des Unterrichts zu verbessern, ist auf jeden Fall richtig gewesen. Wir haben gemeinsam viel Zeit und Kraft in dieses Projekt gesteckt und sind von unserer Elternschaft bestärkt und unterstützt worden. Erste Erfolge dieses Veränderungsprozesses sind sichtbar, aber es ist unbedingt notwendig, diesen Prozess weiterzuführen.“

GRUNDSCHULE MÜHLENBERG ARNSBERG

„Als „Selbstständige Schule“ können wir seit Beginn des Modellvorhabens im Jahr 2002 von wirklich erfolgreicher schulischer Arbeit sprechen. Erfolg ist hier zu beschreiben als positive Entwicklung des Lernens, Lehrens und des Managements im Sinne eines Verständnisses von Schule, das unseren gesellschaftlichen Veränderungen Rechnung trägt.“

THEODOR-HEUSS-HAUPTSCHULE ARNSBERG

„Besonders durch die Fortbildungen im Rahmen des Modellprojektes „Selbstständige Schule“ wurde ein strukturiertes, systematisches und verbindliches Arbeiten möglich.“

GRUNDSCHULE WANNETAL ARNSBERG

„Durch das Projekt bekamen wir die Chance, unsere Fähigkeiten zu bündeln und auf eine größere Selbstständigkeit zu fixieren. Der Schule wurden vor allem marktwirtschaftliche Instrumente in die Hand gegeben, mit denen es uns gelang, besonders im Bereich der Organisation von Schule neue Wege zu gehen, die letztlich zu einem effektiveren Arbeiten geführt haben.“

FRÖBELSCHULE ARNSBERG

„Aus unserer Sicht lebt das Modell der selbstständigen Schule von den Arbeitskreisen der verschiedenen Schulen und Schulformen, durch die die Arbeit unter dem Aspekt der „Modellregion“ erst möglich wird. Die durch diese Vernetzung erworbenen Erkenntnisse und Arbeitsweisen und Arbeitsschwerpunkte kommen letztendlich allen Schülern zu Gute.“

ST. PETRI-HAUPTSCHULE ARNSBERG

Vorwort

Mit großem Erfolg haben die Städte Arnsberg und Werl am Modellvorhaben „Selbstständige Schule.nrw“ des Schulministeriums NRW und der Bertelsmann Stiftung teilgenommen.

690 Lehrerinnen und Lehrer und 30 Schulleitungen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schulaufsicht des Landes und der Verwaltungen unserer Städte aus dem Bereich Schule und Jugend haben das Vorhaben über sechs Jahre mitgestaltet und mitgeprägt. Sie haben Leistungsfähigkeit und Leistung der Schulen im Modellvorhaben deutlich verbessert.

Arnsberg und Werl haben gemeinsam mit insgesamt 70 % der Schulen (14 Modellschulen und 16 Korrespondenzschulen) sowie der Schulaufsicht des Landes eine gemeinsame Bildungsregion Arnsberg-Werl geschaffen. Wir haben eine kommunal-staatliche Verantwortungsgemeinschaft über bestehende Zuständigkeiten hinweg gebildet und erstmals eine outputorientierte Unterstützung der Schulen „aus einer Hand“ geleistet.

Das Modellvorhaben „Selbstständige Schule.nrw“ wurde das größte Projekt zur Unterrichts- und Schulentwicklung und zur besseren Unterstützung der Schulen in der Region Südwestfalen.

Wir haben im Modellvorhaben „Selbstständige Schule.nrw“ gezeigt:

- Bessere und gerechtere Leistungsergebnisse der Schulen werden schwerpunktmäßig nur über eine systematische Verbesserung des Unterrichts erreicht. Es kommt darauf an, dass die Schule den bestmöglichen Unterricht für jedes Kind anbietet und dazu die bestmögliche Unterstützung erhält.
- Die Verbesserung des Unterrichts wird entscheidend dadurch gefördert, dass die Schule eigenverantwortlich für ihre Leistungsergebnisse ist und diese Eigenverantwortlichkeit nutzt, ihren Unterricht und ihr Management stetig und nachweislich zu verbessern. Es kommt darauf an, dass die Schule ein gemeinsames Verständnis von gutem Unterricht schafft und Bedingungen herstellt, damit Lehrerinnen und Lehrer voneinander lernen können. Sie muss dazu die notwendige Unterstützung (wie Information und Beratung, Qualifizierung und Fortbildung) schulnah erhalten.
- Die Unterstützung der Schule wird durch eine kommunal-staatliche Verantwortungsgemeinschaft erheblich verbessert. Diese bietet den Schulen Unterstützung und Service „aus einer Hand“ und mobilisiert vor Ort zusätzliche Ressourcen für die Schul- und Unterrichtsentwicklung. Eine kommunal-staatliche Verantwortungsgemeinschaft ist auch über administrative Raumgrenzen und Zuständigkeiten hinweg möglich und hat sich bewährt. Die Kräfte der örtlichen Bürgergesellschaft sollten stärker bei der Unterstützung von Schule eingebunden werden.

Die Unterstützung der Schule wird schließlich dadurch verbessert, dass schulische und außerschulische Bildungsorte als Teile einer zusammenhängenden Bildungslandschaft oder Bildungsregion verstanden werden. Dies führt zu einer Zusammenarbeit der Bildungsakteure, die ihre Arbeit lokal bzw. regional aufeinander abstimmen.

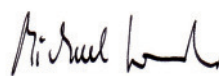
Wir danken allen Akteuren und Beteiligten des Modellvorhabens „Selbstständige Schule.nrw“ in Arnsberg und Werl für ihre großartige Leistung. Die enormen Innovationen, die in und für unsere Schulen ausgelöst worden sind, wirken nachhaltig.

Wir werden den eingeschlagenen Weg konsequent weitergehen. Wir werden den Weg weitergehen in den Landkreisen, die zukünftig die administrative Bildungsregion bilden sollen.

Die Bildungsregion Arnsberg-Werl hat mit dem Modellvorhaben „Selbstständige Schule.nrw“ die Grundlagen gelegt, von denen jetzt alle profitieren können und auf die wir weiter aufbauen müssen. Denn denken wir daran: Mit unseren Kindern geht jeden Morgen die Zukunft unseres Landes durch die Türen unserer Schulen. Und auf jedes von ihnen kommt es an.

A handwritten signature in black ink, reading "Hans-Josef Vogel".

Hans-Josef Vogel
Bürgermeister der Stadt Arnsberg

A handwritten signature in black ink, reading "Michael Grossmann".

Michael Grossmann
Bürgermeister der Stadt Werl

ALLE „ZITATE“ ENTSTAMMEN DEN ABSCHLUSSBERICHTEN DER MODELLSCHULEN.

DER KÜRZE HALBER IST IM TEXT VON „LEHRERN“ UND „SCHÜLERN“ DIE REDE. DASS DAS KOLLEGIUM EINER SCHULE IN DER REGEL AUS FRAUEN UND MÄNNERN, DIE SCHÜLERSCHAFT AUS MÄDCHEN UND JUNGEN, JUNGEN FRAUEN UND MÄNNERN BESTEHT, WURDE ÜBERALL MIT BEDACHT.

Inhalt

1. Darstellung der Bildungsregion Arnsberg-Werl *Seite 6*

1.1	Porträts der Städte Arnsberg und Werl	7
1.2	Modell- und Korrespondenzschulen in Zahlen	8
1.3	Regionale Steuergruppe	9
1.4	Regionales Bildungsbüro	10
1.5	Arbeitskreis der Modellschulen	10
1.6	Verein zur Stärkung der Schulen e.V.	11
1.7	Regionaler Bildungsserver	12
1.8	Lernwerkstatt als Zentrum für Qualitätszirkel	12

2. Schwerpunkte, Verlauf und Ergebnisse der regionalen Entwicklungsarbeit *Seite 13*

2.1	Inhaltliche Schwerpunkte der Bildungsregion	14
2.2	Verlauf der regionalen Entwicklungsarbeit	17
2.3	Neues Beratungs- und Unterstützungssystem für Schulen	20
2.4	Ergebnisse der regionalen Entwicklungsarbeit	21

3. Organisation der Arbeit der regionalen Steuerung *Seite 36*

3.1	Gelingensbedingungen	36
3.2	Qualifizierung zur Übernahme neuer Aufgaben	37
3.3	Verwendung des regionalen Entwicklungsfonds	39
3.4	Öffentlichkeitsarbeit	40
3.5	Rechenschaftslegung	40

4. Erfolgsfaktoren und Hemmnisse *Seite 41*

5. Nachhaltigkeit und Transfer *Seite 44*

5.1	Alle Schulen auf einen Stand	45
5.2	Wirksames Qualitätsmanagement	45

6. Empfehlungen und Schlussfolgerungen *Seite 47*

	<i>Liste der Modell- und Korrespondenzschulen</i>	<i>Seite 50</i>
--	---	-----------------

Kapitel 1

Darstellung der Bildungsregion Arnsberg-Werl

Die Städte Arnsberg und Werl organisierten das Modellvorhaben „Selbstständige Schule.nrw“ als interkommunales Projekt über bestehende Landkreisgrenzen und Zuständigkeiten hinweg: Sie bildeten für das Modellvorhaben die Bildungsregion Arnsberg-Werl.

Initiatoren waren die Bürgermeister der beiden Städte, Hans-Josef Vogel (Arnsberg) und Michael Grossmann (Werl), die die Akteure im Modellvorhaben und die Kooperation von Anfang an unterstützen. Vor dem Hintergrund der PISA-Ergebnisse ging es beiden Städten darum, kommunale Verantwortung für eine bessere Leistungsfähigkeit der staatlichen Schulen zu übernehmen. Dazu bildeten sie eine kommunal-staatliche Verantwortungsgemeinschaft jenseits der alten Trennung der Verantwortlichkeiten nach sogenannten inneren (Unterricht u.a. – Staat/hier: Land NRW) und äußeren Schulangelegenheiten (Gebäude, Ausstattung, Hausmeister u.a. – Kommune). Es wurde ein neues ganzheitliches Unterstützungssystem für die Modell- und später die Korrespondenzschulen geschaffen, die ihrerseits als insofern „selbstständige Schulen“ die Verantwortung für die Lernergebnisse ihrer Schülerinnen und Schüler übernehmen und die Leistungen als Schule selbst evaluieren. Gleichzeitig erneuerten die beteiligten Schulen ihre eigenen Strukturen und führten ein modernes Schulmanagement ein. Grundlage war ein ambitioniertes Qualifizierungsprogramm für alle Akteure.

Die Bildungsregion Arnsberg-Werl wurde eigens für die Durchführung des Modellvorhabens gebildet und erfolgreich mit Leben erfüllt. Sie entspricht aber auch den räumlichen Besonderheiten der beiden Städte: Ihre Lage jeweils im westlichen Teil der beiden Landkreise Hochsauerland und Soest, aber im gemeinsamen Wirtschaftsraum mittleres Westfalen (Dortmund, Unna, Hamm, Werl, Arnsberg ...). Historisch sind beide Städte verbunden über die Werler und später Arnsberger Grafen sowie die 600jährige Zugehörigkeit zum Herzogtum Westfalen.

Von insgesamt 43 städtischen Schulen in der Bildungsregion Arnsberg-Werl haben 28 Schulen am Modellvorhaben teilgenommen, 13 als Modellschulen und 15 als Korrespondenzschulen. Hinzu kommen noch zwei Berufskollegs als Modell- bzw. Korrespondenzschulen des Hochsauerlandkreises.



Arnsberg

Einwohner: 80.772

Schulen in städt. Trägerschaft: 33

Schulen in anderer Trägerschaft: 8

Schüler (städt. Schulen): 9.281

Eingebettet in eine touristisch attraktive Wald- und Seenlandschaft gehört die Stadt Arnsberg zu den walddreichsten Städten Deutschlands. Seit dem 11. Jahrhundert Hauptstadt für die Grafschaft Arnsberg und dann für das Herzogtum Westfalen, ist sie heute die größte Stadt im Hochsauerlandkreis. Arnsberg ist aktives Wirtschaftszentrum mit starker wissensbasierter mittelständischer Industrie, öffentliches Verwaltungszentrum mit Bezirksregierung, Behörden und Gerichten sowie forstliches Zentrum des Landes NRW.

Die Stadt Arnsberg geht seit 1998 neue Wege, ihre Schulen besser dabei zu unterstützen, die Lernergebnisse jeden Schülers und jeder Schülerin zu verbessern. Mit der Teilnahme am Modellvorhaben „Selbstständige Schule.nrw“ konnte die Stadt Arnsberg 2002 auf das Projekt „Lebendige Schule in einer lebendigen Stadt“ aufbauen, das bereits das Handeln von Stadt und außerschulischen Akteuren neu auf die Unterstützung der Schulen ausgerichtet hat.

① Gerd Schmidt

Fachbereichsleiter für Schule, Jugend und Familie
Stadt Arnsberg
Rathausplatz 1
59759 Arnsberg
☎ 02932 201-1235
✉ fachbereichsbuero3.0@arnsberg.de

① Beate Höllmann

Projektkoordinatorin
Regionales Bildungsbüro der Stadt Arnsberg
Rathausplatz 1
59759 Arnsberg
☎ 02932 201-1581
✉ bildungsbuero@arnsberg.de

Werl

Einwohner: 32.854

Schulen in städt. Trägerschaft: 11

Schulen in anderer Trägerschaft: 4

Schüler (städt. Schulen): 4.139

Die Stadt Werl ist Mittelzentrum und die größte Stadt im westlichen Kreisgebiet Soest. Am Knotenpunkt der Autobahnen A 44 und A 445 gelegen ist sie eine Stadt mit lebendiger Vergangenheit und Gegenwart sowie einer interessanten Zukunft. Sie verfügt über ein sehr gutes Bildungsangebot, besitzt eine historische Altstadt, beachtliche Museen und ist einer der größten Marien-Wallfahrtsorte Deutschlands. Werl bietet attraktive Wohnbau- und Gewerbeflächen und ist ein guter Wirtschaftsstandort.

Im August 2002 hat Werl die Chance ergriffen, in einer Kooperation mit der Stadt Arnsberg am Modellvorhaben „Selbstständige Schule.nrw“ mitzuwirken und die Schulen noch intensiver zu unterstützen.

① Sabine Blome

Abteilungsleiterin Bildung und Kultur
Stadt Werl
Hedwig-Dransfeld-Str. 23
59457 Werl
☎ 02922 8004001
✉ sabine.blome@werl.de

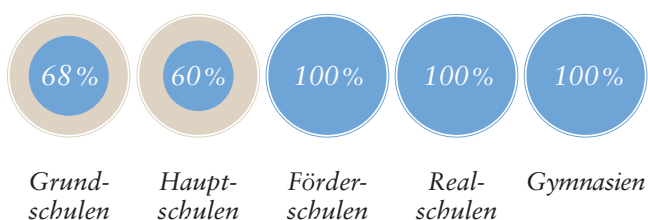
① Martina Fehst

Bildungsbüro der Stadt Werl
Hedwig-Dransfeld-Str. 23
59457 Werl
☎ 02922 8004006
✉ martina.fehst@werl.de

1.2 Modell- und Korrespondenzschulen in Zahlen

Arnsberg

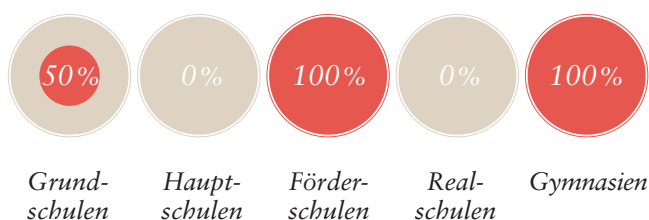
Von den 32 Grund- und weiterführenden Schulen in Trägerschaft der Stadt Arnsberg haben insgesamt gut 70 Prozent den Status einer Modell- oder Korrespondenzschule. Im Einzelnen sind dies:



Damit sind rund 450 Lehrer und 8.140 Schüler an der Weiterentwicklung von Schule und Unterricht im Rahmen des Modellvorhabens „Selbstständige Schule.nrw“ beteiligt.

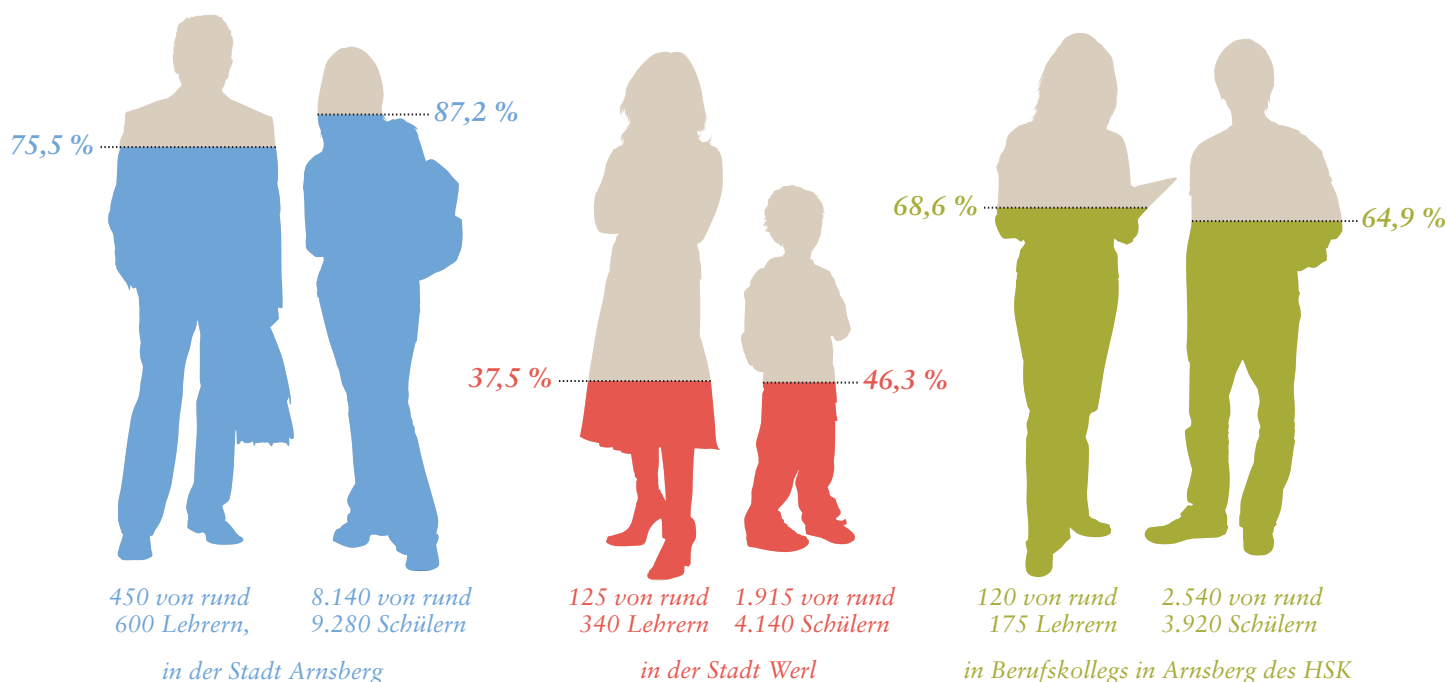
Werl

Der Beteiligungsgrad der Schulen in Trägerschaft der Stadt Werl liegt bei 45 Prozent. Aktiv einbezogen sind rund 125 Lehrer und 1.915 Schüler. Im Einzelnen sind dies:



Hochsauerlandkreis

Vom Schulträger Hochsauerlandkreis haben zwei von drei Berufskollegs in der Stadt Arnsberg mit insgesamt 120 Lehrern und 2.540 Schülern den Status einer Modell- bzw. Korrespondenzschule.



Eine komplette Liste der Modell- und Korrespondenzschulen finden Sie im Anhang.

„Die Zusammenarbeit mit der Regionalen Steuergruppe ... haben wir als sehr fruchtbar empfunden, weil niemals der Verdacht einer Kontrollfunktion aufkam. Sie haben uns spüren lassen, dass sie interessiert an unserem Projekt sind. Es war angenehm, ein ernst gemeintes Lob für das jeweils Geleistete zu erfahren. Dies hat uns deutlich motiviert.“

REALSCHULE AM EICHHOLZ ARNSBERG

1.3 Regionale Steuergruppe

In der Regionalen Steuergruppe wurden die unterschiedlichen fachlichen Zuständigkeiten von Schulen, kommunalen Schulträgern und staatlicher Schulaufsicht zusammengeführt. Die personelle Zusammensetzung der im Modellvorhaben eingerichteten Regionalen Steuergruppe ist über die gesamte Projektlaufzeit nahezu konstant geblieben. Nur die Vertretung der Oberen Schulaufsicht wechselte wegen Pensionierung bzw. Übernahme von anderen dienstlichen Aufgaben.

Als kooptiertes Mitglied gehört ab August 2004 ein Lehrer in seiner Funktion als regionale pädagogische Projektunterstützung der Steuergruppe an.

Die Mitglieder der Regionalen Steuergruppe sind:

1. Sabine Blome

Abteilungsleiterin Bildung und Kultur, Stadt Werl

2. Elmar Dransfeld

Jugendhilfeplaner Fachbereich Schule, Jugend und Familie, Stadt Arnsberg

3. Eugen L. Egyptien

Leit. Regierungsschuldirektor Bezirksregierung Arnsberg – Dezernat 43

4. Lis Eissing

Lehrerin St. Petri-Hauptschule Arnsberg, Pädagogische Projektunterstützung

5. Beate Höllmann

Leiterin Bildungsbüro Stadt Arnsberg, Geschäftsführerin Regionale Steuergruppe

6. Manfred Kramm

Schulleiter Walburgisschule Werl

7. Edwin Müller

Schulleiter Förderschule Fröbelschule Arnsberg

8. Marion Offergeld

Schulamtsdirektorin, Schulaufsicht Kreis Soest

9. Gerd Schmidt

Fachbereichsleiter Fachbereich Schule, Jugend und Familie, Stadt Arnsberg

10. Klaus Ullrich

Schulleiter Gymnasium Laurentianum Arnsberg

11. Dr. Hartmut Voigt

Schulamtsdirektor, Schulaufsicht Schulamt für den Hochsauerlandkreis

Die Regionale Steuergruppe tagt in einem konstanten Tagungsrhythmus jeden ersten Montag im Monat von 14.00 bis 17.00 Uhr, ausgenommen sind die Schulferien. Im Laufe des Modellvorhabens tagten die Mitglieder insgesamt 48 mal, nahmen an fünf Workshops (siehe Punkt 3) und verschiedenen regionalen und überregionalen Meetings teil. In Teams aufgeteilt wurden bisher 65 Schulbesuche bei den schulischen Steuergruppen durchgeführt. Diese Besuche sind inzwischen auch auf die Steuergruppen der Korrespondenzschulen ausgeweitet worden.

1.4 Regionales Bildungsbüro

Mit Start des Projektes im Jahr 2002 wurde bei der Stadt Arnsberg ein Bildungsbüro eingerichtet. Seine Aufgabe ist die Geschäftsführung der Regionalen Steuergruppe, die Projektkoordination und der Aufbau von regionalem Qualitätsmanagement.

„Das Regionale Bildungsbüro hat während des gesamten Projektverlaufs hervorragende Unterstützungsarbeit geleistet. Die Bedürfnisse der einzelnen Schulen wurden jeweils berücksichtigt.“

GRUNDSCHULE DINSCHÉDE ARNSBERG

Das Bildungsbüro der Stadt Arnsberg ist mit Personalressourcen im Umfang von 38,5 Wochenstunden ausgestattet, von Seiten der Stadt Werl steht ein Mitarbeiter mit rund 9,5 Wochenstunden bedarfsorientiert dem Bildungsbüro zur Verfügung.

Seit August 2004 ist zur pädagogischen Projektunterstützung des Bildungsbüros ein 0,2 bzw. ab Oktober 2004 ein insgesamt 0,5 Lehrerstellenanteil seitens des Landes NRW zur Verfügung gestellt worden.

Dieser Lehrerstellenanteil wird zurzeit wie folgt in Anspruch genommen:

- 0,3 Stellenanteil durch eine Hauptschullehrerin für die pädagogische Projektunterstützung
- 0,2 Stellenanteil wird kapitalisiert und im Entwicklungsfonds für die Finanzierung besonderer Projekte zur Verfügung gestellt.

1.5 Arbeitskreis der Modellschulen

Die konstituierende Sitzung des Arbeitskreises fand im September 2002 statt. Er setzt sich zusammen aus den Schulleitern der Modellschulen, den Mitgliedern der Regionalen Steuergruppe. Seit 2007 sind auch die Schulleiter der Korrespondenzschulen dabei. Anlassbezogen werden beispielsweise die Bürgermeister, Vertreter der Bezirksregierung/Schulaufsicht und die Sprecher der schulischen Steuergruppen eingeladen.

Aufgabe des Arbeitskreises ist es, die Rechenschaftslegung der Regionale Steuergruppe gegenüber den Schulen sicherzustellen, in schulspezifischen und regionalen

Schulentwicklungsprozessen zu beraten, Aufträge und Anfragen aus den Schulen an die regionale Steuergruppe weiter zu leiten sowie die Kommunikation und Kooperation der Modellschulen untereinander zu fördern. Für die Organisation und Moderation der Arbeitskreissitzungen ist das Regionale Bildungsbüro zuständig.

Die Sitzungsintervalle mit ihren Themen:

September 2002

Wahl der Schulvertreter für die Regionale Steuergruppe

März 2003

Informationsaustausch zum Stand der schulischen Entwicklungsvorhaben
Verfahren bei Fortbildungen und schulspezifischen Unterstützungsleistungen
Verfahren zur Kapitalisierung von „Geld aus Stellen“

Mai 2004

Bericht zur regionalen Projektentwicklung
Sicherung der Trainings zur Unterrichtsentwicklung
Austausch der Modellschulen zum Projektverlauf
Fortschreibung der Kooperationsverträge

September 2005

Bericht zur regionalen Projektentwicklung
Transfer des Modellvorhabens
Rechenschaftslegung
Austausch über Projektverlauf in den Modellschulen

Februar 2007

Regionale Schwerpunkte bis 2007
Vorstellung und Diskussion zur Zukunft „Modellregion Arnsberg-Werl“

1.6 Verein zur Stärkung der Schulen e.V.

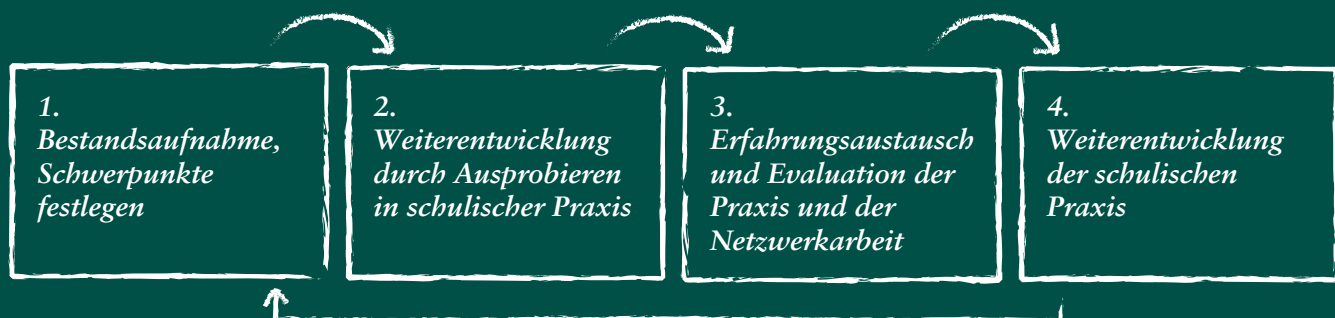
Der Verein wurde im Zusammenhang mit der Teilnahme am Modellvorhaben „Selbstständige Schule.nrw“ im Juni 2003 auf Initiative der Regionalen Steuergruppe gegründet. Sein Ziel ist es, die Schulen dabei zu unterstützen, die Lern- und Lebenschancen ihrer Schüler zu verbessern sowie ein professionelles schulinternes Management aufzubauen.

Aus Spenden förderte der Verein im Jahr 2006 insbesondere die Einbeziehung von Korrespondenzschulen in das regionale Fortbildungsangebot nach der Vorgehensweise des Modellvorhabens „Selbstständige Schule.nrw“. Im Jahr 2007 ist als weiterer Schwerpunkt die Sprachförderung von Schülern ausländischer Herkunft hinzugekommen, die aufgrund fehlender Sprachkompetenz das Klassenziel nicht erreichen können. Der Verein hat hierzu Richtlinien entwickelt und in schulspezifische Fördermöglichkeiten investiert.



**Verein zur Stärkung
der Schulen**

in der Bildungsregion
Arnsberg-Werl e.V.



www.bs-aw.de — Lernprozess im Netzwerk

1.7 Regionaler Bildungsserver

Im März 2006 wurde auf Wunsch der Modellschulen die Internetplattform www.bs-aw.de (Bildungsserver Arnsberg-Werl) eröffnet.

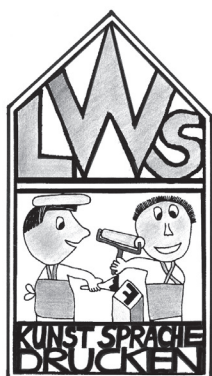
Dieses zeitgemäße Medium soll Schritt für Schritt die transparente Weiterentwicklung von Schule und Unterricht und die Vernetzung der Schulen in der ganzen Bildungsregion unterstützen. Der Bildungsserver besteht aus zwei unterschiedlichen Plattformen: Eine Informations- und Kommunikationsplattform (*Content Management System*) zu der neben den Schulen auch die Schulträger Zugang haben. Eine zweite Plattform, ein E-Learningportal (*Learn Management System*) als virtuellen Ort für eine strukturierte Erarbeitung und Vermittlung von Inhalten. Hier findet zukünftig die eigentliche Arbeit der Lehrer statt, wie z.B. der Austausch von Dateien und das Erarbeiten von regionalen Empfehlungen.

Der Erfolg des Bildungsservers hängt zum einen von der Einbindung in die regionale Qualitätsarbeit ab, zum anderen hauptsächlich aber davon, inwieweit Lehrer bereit sind, sich auf eine virtuelle Zusammenarbeit einzulassen. Das Modellvorhaben „Selbstständige Schule.nrw“ hat gezeigt: Die Zukunft liegt in der Teamarbeit und in der Vernetzung von Erfahrung und Wissen.

www.bs-aw.de



Die Webadministration hat Hubert Simon vom Franz-Stock-Gymnasium in Arnsberg übernommen.



1.8 Lernwerkstatt als Zentrum für Qualitätszirkel

In Kooperation mit der Kath. Bekenntnisgrundschule Dinschede in Arnsberg-Oeventrop soll zukünftig zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung des Unterrichts aller Schulen die vorhandene schuleigene Lernwerkstatt als Zentrum für regionale Qualitätsarbeit genutzt werden.

Erste regionale Aufgabe der Lernwerkstatt ist eine zentrale Unterstützung aller Grundschulen zum Aufbau und zur Weiterentwicklung von Schulbibliotheken.

Kapitel 2

Schwerpunkte, Verlauf und Ergebnisse der regionalen Entwicklungsarbeit

Die formulierten Leitsätze aus dem Leitbild „Gute Schullandschaft“ der Stadt Arnberg von Juni 1999 sind Bestandteil der Kooperationsvereinbarungen der Modell- und Korrespondenzschulen der Stadt Arnberg. Die Regionale Steuergruppe sieht diese Leitsätze als Grundlage für die Entwicklung der Bildungsregion Arnberg-Werl:

„Wir wollen unsere Kinder und Jugendlichen befähigen,

- das eigene Leben zu gestalten,
- sich in der Welt zu orientieren,
- Verantwortung für sich und andere zu übernehmen.

Ein wichtiger Weg zur Erreichung dieses Zieles ist eine lebendige Schullandschaft in unserer Stadt. Wir wollen die Qualität unserer Schulen sichern und verbessern.“

„Wir wollen die Aneignung von Wissen und Sozialkompetenz – verbunden mit der Eigenverantwortung für den Lernprozess und die Lebensgestaltung – im Dialog mit den Kindern und Jugendlichen stärken.“

„Wir wollen uns für Chancengerechtigkeit von Kindern und Jugendlichen ausländischer Herkunft und verschiedener Kulturen durch Förderung gegenseitiger Akzeptanz mit dem Ziel der Integration einsetzen.“

„Wir wollen die gemeinsame Verantwortung von Eltern und Lehrern für Bildung und Erziehung unserer Kinder und Jugendlichen fördern.“

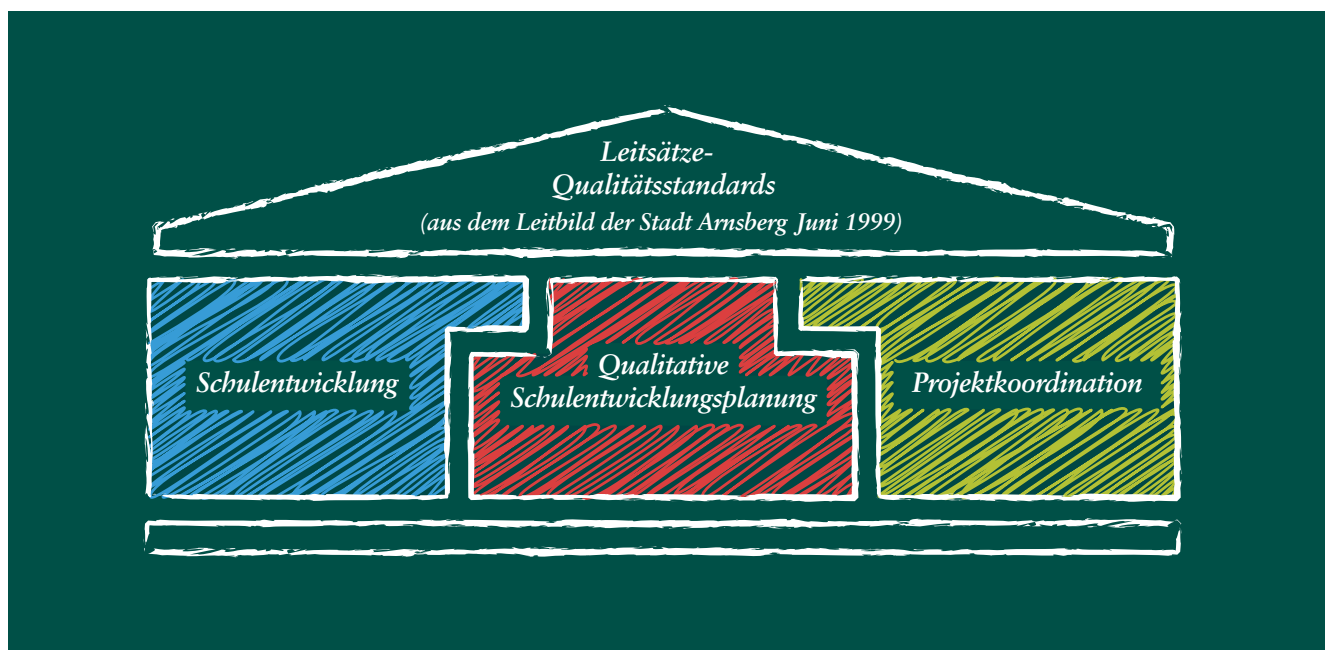
„Wir wollen die Zusammenarbeit zwischen Lehrern, Schulträger und Institutionen gemeinsam fördern und ausbauen und so die Bezüge zu Stadtteil und Stadt herstellen.“

„Wir wollen Prävention vor Intervention durch zielgerichtete Zusammenarbeit zwischen Schule und Jugendhilfe in Offenheit, Toleranz und gemeinsamer Verantwortung mit den Eltern erreichen.“

„Wir wollen zur Vorbereitung auf das Berufsleben und zur Verbesserung der Berufschancen unserer Schüler frühzeitig eine enge Kooperation zwischen Schule und Wirtschaft ermöglichen.“

2.1 Inhaltliche Schwerpunkte der Bildungsregion

Die Regionale Steuergruppe bildete unter dem Dach dieser nun auch regionalen Leitsätze bzw. Qualitätsstandards einen ersten regionalen Qualitätsrahmen mit folgenden drei Qualitätsbereichen:



Qualitätsbereich

Schulentwicklung

Qualitätsmerkmale

Die Bildungsregion sichert die themenorientierte Vernetzung der Schulen

Qualitätskriterium

Der Austausch findet themenbezogen statt zu Unterrichtsentwicklungsvorhaben, zur Prozesssteuerung und zu abgestimmten Übergängen (Kita-GS, GS-Sek. I)

Indikator

Qualitätszirkel finden statt

Instrumente/Methoden

Ergebnisprotokolle

Qualitätsbereich

Qualitative Schulentwicklungsplanung

Qualitätsmerkmale

Die Bildungsregion hat eine qualitative Schulentwicklungsplanung

Qualitätskriterium

Ausweitung der quantitativen Schulentwicklungsplanung im Hinblick auf eine qualitative Schulentwicklungsplanung für die Bildungsregion

Indikator

Die qualitativen Entwicklungsziele der Region stehen fest und sind mit den schulischen Entwicklungszielen verknüpft

Instrumente/Methoden

Schulentwicklungsplan

Qualitätsbereich

Projektkoordination

Qualitätsmerkmale

Die Bildungsregion sichert die Koordination der Schulentwicklungsmaßnahmen

Qualitätskriterium

Regionales Bildungsbüro als zentrale Koordinationsstelle existiert in Vollversion

Indikator

Koordination der Projekte und der Fortbildung der Lehrer und sonstige Projektbeteiligte

Instrumente/Methoden

Ergebnisprotokolle

Alle drei Qualitätsbereiche sind miteinander verzahnt, die inhaltlichen Schwerpunkte im jeweiligen Qualitätsbereich verortet und im ersten regionalen Qualitätskonzept von Dezember 2004 nachvollziehbar dokumentiert.

Die regionalen Qualitätsansprüche leiten sich vor allem aus den zu dieser Zeit analysierten schulischen und regionalen Bedarfen ab. Das Qualitätskonzept zeigt systematisch auf, wie die Bildungsregion Arnsberg-Werl für die Sicherung und Weiterentwicklung von Bildungsqualität im regionalen Qualitätsmanagement sorgt und evaluiert.

*„Die Schule braucht auch zukünftig die verstärkte Unterstützung durch die Region“
100% der Modellschulen stimmen zu*

AUS PROJEKTCONTROLLING 2007

2.2 Verlauf der regionalen Entwicklungsarbeit

Die regionale Qualitätsarbeit wurde – auf der Basis des regionalen Qualitätskonzeptes – durch Qualitätszirkel und Erfahrungsaustausch aufgebaut, um

- gemeinsam und kontinuierlich an Möglichkeiten zur Verbesserung von Schule und Unterricht zu arbeiten,
- die Förderung der Vernetzung, Zusammenarbeit und Kommunikation der Schulen und ihrer Partner zu verbessern,
- den Aufbau einer regionalen Schul- und Bildungslandschaft zu fördern
- daraus den regionalen Fortbildungs- und Unterstützungsbedarf ableiten zu können.

November 2003

Qualitätszirkel „Vorschulische Förderkonzepte und Diagnostik

Aufgabe des Qualitätszirkels war es, die wichtigsten Themen der zukünftigen Zusammenarbeit von Grund- und Förderschulen, Kindertageseinrichtungen und Einrichtungen der Jugendhilfe herauszuarbeiten. Die Teilnehmer favorisierten eine Intensivierung der Vernetzung und Zusammenarbeit mit allen Partnern von Schule, die Bearbeitung von Informationsdefiziten sowie bedarfsorientierte Fortbildung.

November 2003

Qualitätszirkel „Öffentlichkeitsarbeit“

Fragestellung des Qualitätszirkels war, wie die Verbesserung der schulischen Öffentlichkeitsarbeit vor dem Hintergrund des Veränderungsprozesses einer selbstständigen Schule erreicht werden kann. Es wurde vereinbart, ein regionales

Fortbildungsangebot zu folgenden Bereichen anzubieten mit der Perspektive, die schulische Presse- und Öffentlichkeitsarbeit besser zu machen:

1. Zusammenarbeit mit den Medien
2. Professionelles Erstellen von Presseinformationen
3. Einsatz von Medien
4. Zeitgerechte Öffentlichkeitsarbeit = Schulhomepage.

Januar 2004

Informationsveranstaltung zum Schulrechtsänderungsgesetz

Mit Vertretern aus Kindertagesstätten, Grund- und Förderschulen wurden das Schulfähigkeitsprofil und die Bildungsvereinbarung sowie die unterschiedlichen Bildungsaufträge diskutiert. Fazit war, dass eine stärkere Zusammenarbeit an den Schnittstellen des Übergangs in der Region priorisiert werden sollte.

März 2004

„Markt der Möglichkeiten“

Schulen, Kindertageseinrichtungen und Schulträger präsentierten und diskutierten „Best-Practice-Beispiele“ aus den Bereichen:

- Ganzheitliche Bildung im Kindergarten
- Bielefelder Screening – Hören/Lauschen/Lernen
- Informationsveranstaltung für Eltern demnächst schulpflichtiger Kinder
- Entwicklung eines Förderkonzeptes für den Schuleingangsbereich
- Beispielhafte Zusammenarbeit von Schule und Kindergarten
- Ablauf des Schulanmeldeverfahren
- Informelle Diagnosemöglichkeiten im Schuleingangsbereich
- Organisation der flexiblen Schuleingangsphase – Offene Ganztagsgrundschule.

Einstimmiges Feedback war, dass alle gute Einblicke in die Konzepte und Arbeitsweisen anderer bekommen haben und die Anregungen die Weiterentwicklung der eigenen Arbeit bereichern.

März 2004

Fortbildungsreihe „Professionelle Öffentlichkeitsarbeit“

Ausgehend von den favorisierten Themen aus dem ersten Qualitätszirkel wurde die Fortbildungsreihe zur Öffentlichkeitsarbeit mit folgenden Schwerpunkten für die Schulleitungen und deren Presseverantwortliche durchgeführt:

- Pressemappe, Pressemitteilung/Presseinformation, Pressekonferenz
- Kriterien und Hindernisse für eine erfolgreiche PR-Arbeit
- Zusammenarbeit, Hintergrundgespräche und Erfahrungsaustausch mit den Medien
- Krisen-PR-Management
- Telefoninterviews und Video-Porträts
- Schul- und Schülerzeitung
- PR-Informationen im Internet

Referent war der WDR-Regionalkorrespondent Vassilios Psaltis von der Universität Dortmund – Zentrum für Weiterbildung.

Die Teilnehmer meldeten zurück, dass die Fortbildung ihre persönlichen Kenntnisse über Öffentlichkeitsarbeit erweitern konnte, um das Erscheinungsbild der Schule in der Öffentlichkeit und zu verbessern.

April 2005

Fortbildung „Erstellen einer Schulhomepage“

Für Schulen, die noch über keinen eigenen Internetauftritt verfügten, wurde ein entsprechendes regionales Fortbildungsangebot der Volkshochschule Arnsberg bereitgestellt. In 12 Unterrichtseinheiten erstellten vier Schulen das Grundgerüst ihrer Schulhomepage und präsentieren diese jetzt im Internet.

Mai 2005

Qualitätszirkel Grundschulen „Unterrichtsvorhaben“

Schwerpunkt war ein Austausch über Unterrichtsvorhaben wie beispielsweise jahrgangsübergreifende Lernspiralen, Kommunikationstraining, mündliches und schriftliches Sprachhandeln. Die Teilnehmer vereinbarten den weiteren Austausch von Trainingsspiralen, Listen von Ganzschriften und Leseplänen.

Oktober 2005

Qualitätszirkel „Leseförderung“

Ausgewählte Grundschulen stellten ihre Schwerpunkte im Bereich Lesen vor. Sie berichteten über ihre Erfahrungen, Möglichkeiten und Grenzen mit Lesemüttern, Lesetraining, Leseplänen, Lesetechniken und Lesekonzepten. Vereinbart wurde, den Materialaustausch untereinander zu verstärken, denn nur wenn Schulen bereit seien, Material und Wissen bereitzustellen, können sie voneinander profitieren.

Februar 2006

Erfahrungsaustausch der schulischen Evaluationsberater

Im Austausch wurde die Einführung und Nutzung von schulischer Evaluation nach der erfolgten Qualifizierung der schulischen Berater hinterfragt. Es wurde deutlich, dass im Grundschulbereich die schulinterne Evaluation gut funktioniert und die Evaluationsberater aktiv mit ihrem Methodenwissen eingebunden werden. In größeren Schulsystemen entwickelt sich allerdings sehr langsam eine Evaluationskultur. Es wurde vereinbart, dass mit externer Unterstützung der Aufbau einer schulinternen **Evaluationskultur** mit Schulleiter, Steuergruppe, Qualitätsbeauftragten und Evaluationsberatern bearbeitet wird.

Dezember 2006

Kooperation von Schule und bürgerschaftlichem Engagement

Die Koordinationsstellen für „Bürgerschaftliches Engagement“ und „Zukunft Alter“ der Stadt Arnsberg stellten bereits existierende Praxisbeispiele von bürgerschaftlichen Engagement im Bereich der Hausaufgabenhilfe, Unterstützung bei Unterrichtsvorhaben und generationsübergreifende Projekte vor. Aufgrund dieser praktischen Informationen, haben zahlreiche Schulen die Initiative ergriffen und arbeiten nun in folgenden Bereichen mit den bürgerschaftlichen Akteuren aus den Koordinationsstellen zusammen: Lesepaten, Arbeitsgemeinschaften, Hausaufgabenbetreuung, Ganztagsbetreuung.

Mai 2007

Qualitätszirkel Englisch

Lehrer aus Grund- und weiterführenden Schulen stellten – ausgehend von den schulformspezifischen Lehrplänen – die Kompetenzschwerpunkte in Klasse 3 bis 5 sowie die praktische Umsetzung in ihrer Schulform vor.

„Die schulformübergreifende Zusammenarbeit trägt nachhaltig zur besseren Abstimmung und Vernetzung bei“, so die Teilnehmer. Sie fördert eine transparente und nachhaltige Verknüpfung von Kompetenzen, Inhalten und Methoden der verschiedenen Schulformen und trägt sukzessiv zu einer Harmonisierung des Übergangs von der Grundschule zur weiterführenden Schule bei.

„Als weitere Unterstützungsleistung sehen wir die Qualitätszirkel an, um beispielsweise die Arbeit der Englischlehrer der Grund- und weiterführenden Schulen besser aufeinander abzustimmen.“

REALSCHULE AM EICHHOLZ ARNSBERG

August 2007

Fachforum „Das Modell Finnland“ für Schulen, Kindertageseinrichtungen, Politik und Verwaltung

Wertschätzung und individuelle Förderung als Grundlage für lebenslanges Lernen – „Das Modell Finnland“ mit der renommierten Universitätslehrerin Petra Linderoos aus Jyväskylä/Finnland war Thema des Fachforums, an dem rund 300 Personen teilnahmen.

„Der entscheidende Punkt in finnischen Schulen ist die Erziehung zum selbstständigen Lernen“, so Linderoos. „Das Lernen lernen“ orientiert sich am nationalen Rahmenplan. Aufgabe der Kommune ist es, diesen Plan zu adaptieren. Bewusst gebe es keine festgelegten Standards, sondern Spielräume für Schulen und Kommunen als Schulträger.

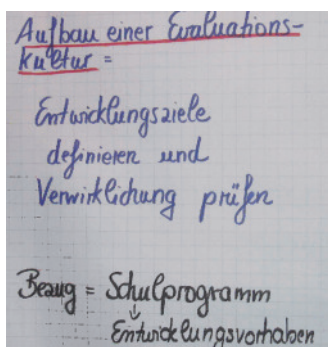
Oktober 2007

Workshop „Evaluationskultur“

Im Fokus des Workshops mit Schulleitern, Qualitätsbeauftragten, Sprechern der Steuergruppen und Evaluationsberatern stand die Weiterentwicklung der schulinternen Evaluation.

Es zeigte sich, dass bereits zahlreiche interne und externe Evaluationsvorhaben systematisch oder punktuell stattfinden. Intern mit Hilfe der methodischen Kompetenz der Evaluationsberater beispielsweise zur Unterrichtsentwicklung und Teamarbeit sowie extern über SEIS und Qualitätsanalyse.

Der Aufbau von schulischer Evaluation ist in der Bildungsregion auf einem guten Weg. Es bedarf zur Sicherung, Nachhaltigkeit und Transfer von gewonnenen Erkenntnissen aber noch regionaler Begleitung.



„Die Beratungsleistung der Evaluationsberater

wird in der Schule in Anspruch genommen“

55% der Modellschulen meinen, die Aussage trifft voll bis eher zu

AUS PROJEKTCONTROLLING 2006

Oktober 2007

Fortbildung „Mathe kwähr gedacht“

Unter Regie eines Teams des Kwährdenker-Clubs Celle bestehend aus Petra Schreiber-Bartels, Grundschullehrerin und Bildungsreferentin für Schulentwicklung, und Simone Welzien, einer „klassischen Querdenkerin“, gab die Fortbildung Grundschullehrern praktische Anregungen, ihren Unterricht auch ohne Mathebuch anschaulich zu gestalten und die Förderung der individuellen Lernentwicklung durch Querdenken in der Mathematik zu stärken.

November 2007

Präsentation „Individuelle Förderung“ Gütesiegel des Schulministeriums NRW

Das Arnsberger Gymnasium Laurentianum und die Werler Overberghauptschule stellten Lehrern aus allen Schulformen ihr Konzept und seine praktische Umsetzung des im Jahr 2007 erhaltenen NRW-Gütesiegel „Individuelle Förderung von Schülerinnen und Schülern“ vor. Die Rückmeldungen zeigten, dass besonders erfolgreiche Best-Practice-Beispiele anderen Schulen gute Vergleichsmöglichkeiten bieten sowie Anregungen und Erkenntnisse liefern, um die eigenen Rahmenbedingungen und Konzepte weiter zu entwickeln. Gleichwohl werden auch andere Schulen bestärkt, sich die Qualität ihrer Konzepte durch ein Gütesiegel bestätigen zu lassen.

Ausblick 2008

März 2008

Qualitätszirkel „Systemische Unterrichtsentwicklung“

Systemische Unterrichtsentwicklung – ein Schwerpunkt von Schule als lernende Organisation: Inhaltliche Bedeutung im System Schule, Konsequenzen, schulübergreifender Erfahrungsaustausch

Zielgruppe: Schulleiter und Steuergruppensprecher

April 2008

Workshop „Präsentation des interaktiven Leseförderprogramms PISAKIDS“

Zielgruppe: Grund- und Förderschullehrer, interessierte Hauptschullehrer, Stadtbücherei und Schulträger

April 2008

Fortbildung „Rechenstörung und Dyskalkulie“ Hindergründe erfahren und Fördermöglichkeiten kennen

Zielgruppe: Grundschullehrer und Mitarbeiter des Jugendhilfedienstes

Juni 2008

Qualitätszirkel Unterrichtsentwicklung

Spiralförmiges Lernen in der Unterrichtsentwicklung, Präsentation von Praxisbeispielen von Trainingstagen und Trainingsspiralen, Erfahrungsaustausch und Transfer

Zielgruppe: Grundschullehrer und Steuergruppenmitglieder

2.3 Neues Beratungs- und Unterstützungssystem für Schulen

Der Schwerpunkt der regionalen Beratungs- und Unterstützungsarbeit orientierte sich an:

- den **obligatorischen Qualifizierungsmaßnahmen** im Modellvorhaben „Selbstständige Schule.nrw“
- den **Qualitätszielen von Schule und Region** sowie
- an den **schulspezifischen Bedarfen der Schulen** im Rahmen der Projektarbeit.

Mit der Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen sowie der schulspezifischen Beratung der Modellschulen wurde die Unternehmensberatung Dyrda & Partner beauftragt. Die Vorgehensweise, fast alle Fortbildungen „aus einer Hand“ anzubieten, garantierte, dass die „Philosophie“ selbstständiger Schulen und deren neue Strukturen bei jeder Maßnahme stets im Zusammenhang mit der schulspezifischen Entwicklung gesehen wurde. Außerdem führte diese Vorgehensweise zu einer Rollen- und Aufgabenklarheit bei Steuergruppen, Schulleitern, Evaluationsberatern und Qualitätsbeauftragten. Lediglich im Bereich der Fortbildung zur pädagogischen Unterrichtsentwicklung wurden Moderatoren der Bezirksregierung eingesetzt (siehe auch Punkt 2.4).

Die **obligatorischen Qualifizierungen** auf der Basis der vier wichtigsten Bausteine einer qualitätsorientierten Selbststeuerung von selbstständigen bzw. eigenverantwortlichen Schulen sind im Einzelnen:

Pädagogische Unterrichtsentwicklung

Zielgruppe: Kollegien der Schulen (Klassen-, Jahrgangs- und Fachteams)

Grundlage: Trainings zur Unterrichtsentwicklung durchweg nach dem Konzept „Lehren und Lernen für die Zukunft“

Schulentwicklungsmanagement

Zielgruppe: Mitglieder der schulischen Steuergruppen

Grundlage: Basisqualifizierung im Modellvorhaben „Selbstständige Schule.nrw“

Professionalisierung der Schulleiter

Zielgruppe: Schulleiter

Grundlage: Kompetenzprofil für Schulleitungen im Rahmen des Modellvorhabens „Selbstständige Schule.nrw“

Schulische Selbstevaluation

Zielgruppe: Ausgewählte Lehrer aller Schulen

Grundlage: Konzept der Evaluationsberater-Ausbildung aus Schule & Co/Dyrda & Partner

*„Das Lernen der Schulen (der Schulleitungen, der schulischen Steuergruppen, der Lehrer) voneinander und miteinander innerhalb der Region hat sich bewährt.“
93% der Modellschulen meinen, die Aussage trifft voll bis eher zu*

AUS PROJEKTCONTROLLING 2007

Neben den im Modellvorhaben **obligatorischen** Basisqualifizierungen hat die Regionale Steuergruppe zur Unterstützung einer systematischen Entwicklung von Schul- und Unterrichtsqualität **fakultative** Fortbildungen und Beratungen für notwendig gehalten und umgesetzt:

Fortbildung des Mittleren Managements

Zielgruppe: Stellvertretende Schulleitungen und Funktionsstelleninhaber

Grundlage: Kompetenzprofil für Schulleitungen im Rahmen des Modellvorhabens „Selbstständige Schule.nrw“

Ausbildung „Qualitätsbeauftragte“

Zielgruppe: 1. Schulleiter und/oder stellv. Schulleitungen
2. Bildungsbüro und Vertreter der Regionalen Steuergruppe

Grundlage: Konzept Dyrda & Partner zur Ausbildung von Qualitätsbeauftragten an Schulen (Erfahrungen aus Niedersachsen)

Externe Beratung und Unterstützung

Zielgruppe: Schulindividuelle Gruppenzusammensetzung (Schulleiter, Steuergruppe, Mittelmanagement, Lehrerrat, Gesamtkollegium)

Grundlage: Konzept Dyrda & Partner zur schulspezifischen Beratung und Unterstützung

Schulbesuche durch die Regionale Steuergruppe

Zielgruppe: Schulische Steuergruppen

Grundlage: Regionale Leitfragen

Lehrerrat und Co-Management

Zielgruppe: Vertreter der Lehrerräte

Grundlage: Konzept Dyrda & Partner für Kommunikation und konstruktive Konfliktbearbeitung in der Schule

Ausweitung des Modellvorhabens

Zielgruppe: Noch nicht beteiligte städtische Schulen und Berufskollegs HSK in Arnsberg

Grundlage: Vorgehensweise Modellvorhaben „Selbstständige Schule.nrw“

2.4 Ergebnisse der regionalen Entwicklungsarbeit

Es muss vorweggeschickt werden, dass sich in der sechsjährigen Projektlaufzeit eine beispiellose Mobilisierung von Innovationskräften in den Modellschulen erreichen ließ. Die Kombination aller obligatorischen in Verbindung mit fakultativen Fortbildungen, Beratungs- und Netzwerksleistungen (z.B. Qualitätszirkel und Best-Practice unter Punkt 2.2) hat letztlich zu dem überaus großen Erfolg beigetragen. Die Ergebnisse liefern hierzu, wie im Folgenden zu sehen ist, ein eindeutiges Bild:

Pädagogische Unterrichtsentwicklung

Start: Mai 2003 – Modellschulen

März 2007 – Korrespondenzschulen

Umfang: ca. 2–5 Tage pro Schule je nach Schulform

Anzahl: Kollegien bzw. Klassenteams aus 30 Modell- und Korrespondenzschulen

Die Bausteine zur pädagogischen Unterrichtsentwicklung: Methoden-, Kommunikations- und Teamtraining sowie Selbstgesteuertes Lernen (SegeL) orientierten sich durchweg an dem Konzept „Lernen und Lehren für die Zukunft“ bzw. „Schule & Co.“

Durchgeführt wurden die Trainings

2002 bis 2003: Moderatoren der Bezirksregierung Detmold

2004 bis Mitte 2007: Moderatoren der Bezirksregierung Arnsberg

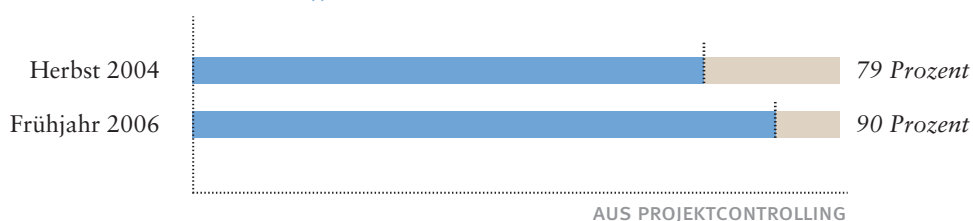
Ab Mitte 2007: Moderatoren des Kompetenzteams Hochsauerlandkreis.

Bis heute haben 80 bis 100 Prozent aller Lehrer aus den Modellschulen die ersten drei Bausteine, teilweise auch den vierten Baustein durchlaufen und die Inhalte ihren Schülern im Unterricht durch entsprechende Trainingsspiralen vermittelt.

Bis Ende 2007 haben ca. 2.355 Schüler am Modul Methodentraining, 2.195 Schüler am Modul Kommunikationstraining und 1.750 Schüler am Modul Teamentwicklung teilgenommen.

„Die schulischen Steuergruppen

*sind mit den Entwicklungen im Bereich der Unterrichtsentwicklung zufrieden“
„Trifft voll bis eher zu“ meinen*



Fazit: Auch wenn die Schulen durchweg zufrieden mit dem Fortschritt im Bereich der Unterrichtsentwicklung sind, so spiegeln doch die Abschlussberichte der Modellschulen wider, dass sie dies nicht gleichermaßen mit dem Ausbildungsstand der eingesetzten Moderatoren sind. Hier war die Aufgabe zu leisten, diese reinen Fortbildungsmaßnahmen in das mit den Schulleitungen und Steuergruppen vereinbarte Schulentwicklungs- und Qualitätsentwicklungskonzept zu integrieren.

Es zeigte sich, dass ein reiner Unterrichtsentwicklungsansatz nicht zwangsläufig zu einer Qualitätsverbesserung in den jeweiligen Schulen führen würde, wenn die Unterrichtsentwicklung nicht in ein systematisches Qualitätsentwicklungskonzept eingebettet ist.

Hierbei ist aus Sicht der Regionalen Steuergruppe zu berücksichtigen, dass zum einen der mehrmalige Wechsel von Moderatoren und Zuständigkeiten (Bezirksregierung / Kompetenzteam) ein Grund für die noch nicht genügend systemische Verankerung sein könnte, zum anderen für die eingesetzten Moderatoren die Ziele und systemische Verknüpfung von Unterrichtsentwicklung zu Beginn des Projektes nicht in aller Deutlichkeit klar waren, sowie auch Schulleiter und schulische Steuergruppe zu Beginn der Qualifizierung der systemische Blick und damit die Transferfähigkeit fehlte.

Es ist in der Bildungsregion von großer Bedeutung, die jeweiligen Bausteine der obligatorischen Qualifizierungen sinnvoll und wertschöpfend aufeinander zu beziehen.

Schulentwicklungsmanagement

Start: Dezember 2002 für die Modellschulen
Oktober 2006 für die Korrespondenzschulen

Umfang: 12 Tage pro Lerngruppe

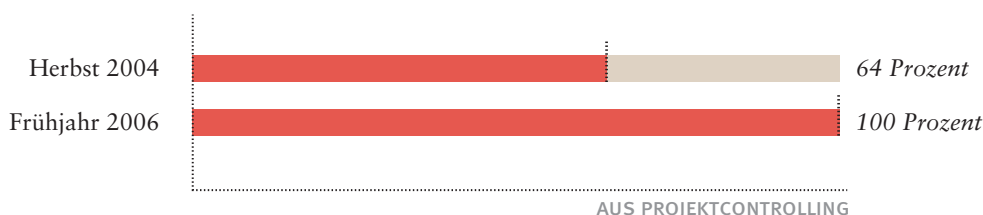
Anzahl: 82 Mitglieder aus den Modellschulen in 5 Lerngruppen
78 Mitglieder aus den Korrespondenzschulen in 4 Lerngruppen
einschließlich der „Nachrücker“ aus den Modellschulen

Mit der Einrichtung und Qualifizierung der schulischen Steuergruppen wurden strukturelle und organisatorische Veränderungen in den Modellschulen eingeleitet. Die Fortbildungen erreichten, dass Erlerntes umgesetzt und gleichzeitig mehr Verantwortung für den schulischen Entwicklungsprozess übernommen wurde.

Das verbindliche Schulungskonzept für schulische Steuergruppen der Projektleitung sicherte eine allgemeine Basisqualifizierung. Bei großen Schulsystemen (z.B. Gymnasien und Berufskollegs) hat sich eine zusätzliche externe schulspezifische Beratung und Unterstützung als sehr erfolgreich für den Umsetzungsprozess vor Ort erwiesen, da Veränderungsprozesse in großen Schulsystemen erfahrungsgemäß schwieriger umzusetzen sind. Bei diesen zusätzlichen schulspezifischen Beratungen, sind neben den Steuergruppen und Schulleitern auch die Funktionsstelleninhaber einbezogen worden, weil sie für die Implementierung von Innovationsvorhaben von nicht zu unterschätzender Bedeutung sind.

„Die schulischen Steuergruppen

*sind mit dem bisherigen Projektverlauf generell zufrieden“
„Voll bis eher zufrieden“ waren*



„ Die Qualifizierung hat dazu beigetragen, dass Schulentwicklung gemeinsam betrieben wird. Die Akzeptanz für schulische Prozesse wird durch die demokratischen Strukturen wesentlich erhöht. Die Qualifizierung gewährleistete die Unterstützung bei der neuen Aufgaben- und Rollenverteilung. “

GRUNDSCHULE DINSCHDE ARNSBERG

„ Als positiv erwies sich in allen Veranstaltungen immer der Austausch mit den anderen Modellschulen, sowohl schulformbezogen als auch schulformübergreifend. “

PETRI-GRUNDSCHULE WERL

„ Als größter Erfolgsfaktor ist auf jeden Fall die Steuergruppenfortbildung durch die Unternehmensberatung Dyrda & Partner zu nennen. Diese Fortbildungen haben zwar sehr viel Zeit in Anspruch genommen, aber insgesamt war das für unsere Schule die effektivste Investition. Die Steuergruppe hat gelernt, wie Manager zu denken und zu handeln. “

FRÖBELSCHULE ARNSBERG

„ Für die Steuergruppe stellten die Fortbildungen wichtige Etappen der Arbeit dar, denn wir konnten dabei häufig über mehrere Stunden an einem Stück konstruktiv und zielgerichtet zusammen arbeiten. “

REALSCHULE AM EICHHOLZ ARNSBERG

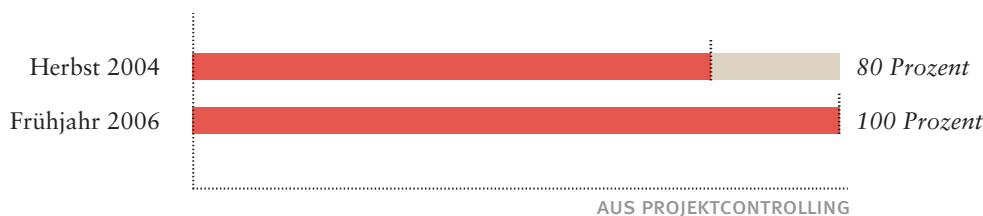
„ Insgesamt war die Steuergruppenqualifizierung viel zu lang, einzelne Module jedoch völlig angemessen. Inhaltlich fehlte das durchgängige Konzept für ein Berufskolleg. ... hilfreich für schulinterne Prozesse war die externe schulspezifische Beratung. “

BERUFSKOLLEG AM EICHHOLZ HSK ARNSBERG

Die Möglichkeit der Zertifizierung, das heißt die schriftliche Darstellung und Evaluation der praktischen Steuergruppenarbeit nach den in der Schulung erlernten Grundsätzen, durch die Unternehmensberatung Dyrda & Partner nutzten 3 von 14 Modellschulen. Die Zertifizierung wurde im Rahmen eines Kriterienkataloges vorgenommen. Es beteiligten sich hierbei:

- Realschule am Eichholz Arnsberg
- Gymnasium Laurentianum Arnsberg
- Franz-Stock-Gymnasium Arnsberg

*„Zwischen Aufwand und Ertrag besteht in den Schulen
nach Einschätzung der schulischen Steuergruppen ein angemessenes Verhältnis“
„Trifft voll bis eher zu“ meinen*



Fazit: Mit der Einrichtung und Qualifizierung der schulischen Steuergruppe ist ein wichtiger Schritt zur Weiterentwicklung der schulischen Qualität gemacht worden. Durch die schulische Steuergruppe sind wesentliche Schritte in der Schul- und Unterrichtsentwicklung vorangetrieben worden.

Kritisch wurde von einigen Modellschulen angeführt, dass der zeitliche Aufwand teilweise zu hoch angesetzt war und dies Unterrichtsausfall bedingte. Erschwert wurde die Steuergruppenarbeit bei wenigen Schulen durch eine hohe Fluktuation der Mitglieder, andere wiederum sind bis heute in ihrer Zusammensetzung fast konstant geblieben.

Professionalisierung der Schulleiter

Start: Oktober 2004 – Modellschulen

November 2006 – Korrespondenzschulen

Umfang: 18 Tage

Anzahl: 14 Schulleiter – Modellschulen

19 Schulleiter/stellvertretende Schulleiter – Korrespondenzschulen

einschließlich neue Schulleiter aus Modellschulen

Um im Rahmen der landesweiten Vorgaben für das Kompetenzprofil von Schulleitern selbstständiger Schulen eine konkrete Bedarfslage in der Region zu ermitteln, wurde eine Bedarfsanalyse erstellt, um hieraus Priorisierungen ableiten zu können.

*„Die Schulleiter-Fortbildung im regionalen Verbund hat sich bewährt“
100% der Schulleiter meinen, die Aussage trifft voll bis eher zu*

AUS PROJEKTCONTROLLING 2007

Auf dieser Grundlage wurden für die Schulleiterfortbildung folgende Themenfelder festgelegt:

- Selbstmanagement
- Führung und Motivation
- Entscheidungstechniken
- Gesprächstechniken
- Leitungshandeln in „Lernenden Organisationen“
- Leitungshandeln im Viereck von Schulleitung, erweiterter Schulleitung, schulischer Steuergruppe und Lehrerrat
- Personalentwicklung und Personalführung
- Konflikte in Reformprozessen
- Qualitätsmanagement
- Arbeitsorganisation in Teams
- Aufgabe und Rolle des Schulleiters im Bereich der Qualitätsentwicklung
- Ressourcenmanagement

Das umfangreiche Schulungskonzept verfolgt das Ziel, mittel- bis langfristig sowohl den Ausbau der qualitätsorientierten Unterrichtsentwicklung, wie auch eine Professionalisierung der Leitungs- und Beratungsaufgaben im Hinblick auf ein systematisches Qualitätsmanagement zu erreichen.

Fazit: Aus den Abschlussberichten der Modellschulen geht hervor, dass die Organisation der Arbeit der schulischen Steuerung systematischer und verbindlicher geworden ist. Es gibt einen **Geschäftsverteilungsplan**, in dem die schulischen Geschäfts- und Aufgabenbereiche und die verantwortlichen Personen definiert sind. Er umfasst alle Aufgaben im Schulmanagement für die Schulleitung, stellt die Verantwortlichkeiten für Lehrer, Qualitätsbeauftragte und Evaluationsberater in Einzelbereichen dar, regelt die Aufgaben für die schulische Steuergruppe, die Unterrichtsentwicklungsteams und den Lehrerrat. Ein **Organigramm** spiegelt die Schulorganisation wider und sorgt für Transparenz nach innen und außen. Regelmäßige **Mitarbeitergespräche** erfassen die persönlichen Ressourcen und steigern die Motivation der Mitarbeiter. Strukturierte und kriteriengeleitete **Auswahlgespräche** unterstützen die Auswahl von neuen Lehrern. Ein systematisches **Fortbildungskonzept**, orientiert an Zielvereinbarungen und den daraus entstandenen Schulentwicklungsvorhaben, unterstützt die **Personalentwicklung**.

Mit der **Setzung von Prioritäten** in unterschiedlichen Handlungsfeldern (z.B. Konsequenzen aus den Ergebnissen der Qualitätsanalyse und der Lernstandserhebungen) erfolgt eine systematische Einbeziehung der schulischen „Baustellen“. Die Schulprogramme veränderten sich zu aktuellen und verbindlichen **Schulentwicklungsprogrammen** mit überprüfbaren Zielen und Indikatoren. In diesem Sinne sind Schulentwicklungsprogramme die Grundlage für **Qualitätskonzepte** jeder einzelnen Schule.

„Die Schulleiterqualifizierung beleuchtete aus Sicht der Schulleitung sehr praxisbezogen ein breites Themenfeld.“

GRUNDSCHULE WANNETAL ARNSBERG

„Die Schulentwicklung mit einem statisch ausgerichteten Programm beschreiben zu wollen, wäre unserer geleisteten Arbeit nicht gerecht geworden.“

REALSCHULE AM EICHHOLZ ARNSBERG

„Die professionelle Schulung durch „außerschulische“ Partner hatte zur Folge, dass schulische Entwicklungsprozesse versachlicht und deutlich strukturiert werden.“

ST. PETRI-HAUPTSCHULE ARNSBERG

„Die klare Strukturierung und sprachliche Reduzierung der Inhalte bietet die Möglichkeit, das Schulentwicklungsprogramm leichter präsent zu haben und in die pädagogische Arbeit zu integrieren.“

BERUFSKOLLEG AM EICHHOLZ HSK ARNSBERG

Die Schulleiter der Modellschulen sind zu 100 Prozent voll bis eher zufrieden mit dem regionalen Fortbildungsprogramm.

AUS PROJEKTCONTROLLING 2006

Es ist geplant, weitere Themenfelder gemeinsam mit dem Schulträger im Zusammenhang mit der begonnenen regionalen qualitativen Schulentwicklungsplanung anzugehen (siehe Punkt 5):

- Schulentwicklungsplanung für eigenverantwortliche Schulen in der Region
- Leitbildentwicklung und Schulprogramm
- Budgetierung als Instrument der Schulentwicklung

Schulische Selbstevaluation

Start: Juni 2004 – Modellschulen

Februar 2008 – Korrespondenzschulen

Umfang: 4 Tage

Anzahl: 26 Lehrer – Modellschulen

3 Vertreter der Region (Bildungsbüro, Jugendhilfeplanung und pädagogische Projektunterstützung)

Die Qualifizierung von Lehrern zur Erfassung und datengestützten Bewertung von schulischen und unterrichtlichen Verbesserungsprozessen ist systemischer Bestandteil jedes schulischen Qualitätsmanagements. Die Qualifizierung umfasste:

- Aufbau von Qualitätsmaßnahmen
- Evaluationszirkel
- Kriterien und Indikatoren
- Methoden und Instrumente/Verfahren der Datenerhebung
- Möglichkeiten der Datenauswertung
- Moderation und Gesprächsführung; Rollenklarheit der Evaluationsberater
- Praxisbeispiele

Die ausgebildeten Lehrer empfanden die Ausbildung als besondere Hilfestellung im Rahmen ihrer neuen Aufgaben. Im Rahmen der Fortbildung wurde allerdings deutlich, dass die Vorgaben der Projektleitung zum Praxisanteil des ursprünglichen Ausbildungskonzeptes (Schule & Co.) nicht umfangreich genug waren.

Dieses Manko wurde durch einen zusätzlichen eintägigen Praxisworkshop, der die Planung und Umsetzung des konkreten Evaluationskonzeptes in der Schule unterstützte, ausgeglichen. Nachfolgende Evaluationsprojekte der Modellschulen wurden auf der Basis eines Kriterienkatalogs besprochen, bewertet und ausgewertet im Sinne von **Benchmarking**:

- Professionalisierung des Lehrerhandelns am Beispiel der Methode „Markieren und Strukturieren“
- Einführung von Methoden der Unterrichtsentwicklung am Beispiel des Umgangs mit Sachtexten
- Weiterentwicklung der kollegialen Kompetenz in den Bereichen Teamfähigkeit und Selbstreflexion am Beispiel einer neuen Form von Teamarbeit
- Schreiben in anregender Umgebung – Einsatz von Methoden im freien und impulsgeleiteten Schreibunterricht

Seit dem Schuljahr 2005/2006 verfügt jede Modellschule über einen oder zwei Evaluationsberater.

Fazit: Es muss festgestellt werden, dass das Vorhandensein von schulischen Evaluationsberatern allein nicht ausreicht, sondern die Weiterentwicklung und Standardisierung von Evaluation durch regionale Qualitätsarbeit in Form von Erfahrungsaustausch, spezifischen Workshops (siehe Punkt 2.2) und dem Instrument SEIS (Selbstevaluation in Schulen) Unterstützung braucht.

„Wir haben gelernt, dass auch Lehrer angefangene Projekte beenden und mit einem gewissen Abstand überprüfen müssen, bevor sie Neues beginnen. Besonders an dieser Stelle haben wir umwälzende Dinge gelernt: Wir überprüfen regelmäßig unser Tun und ändern gegebenenfalls den Weg.“

FRÖBELSCHULE ARNSBERG

Fortbildung des Mittleren Managements

Start: Oktober 2004 – Modellschulen

Dezember 2006 – Korrespondenzschulen

Umfang: 10 Tage

Anzahl: 15 Stv. Schulleiter/Mittleres Management – Modellschulen

20 Stv. Schulleiter/Mittleres Management – Korrespondenzschulen

einschließlich neue Stv. Schulleiter aus Modellschulen

Es wurde deutlich, dass die Zusammenarbeit und Einbeziehung des Mittelmanagements – gerade bei größeren Schulsystemen – neu zu bestimmen war. Dessen Qualifizierung war aber nicht von Beginn an explizit im Modellvorhaben vorgesehen.

In der Bildungsregion Arnsberg-Werl wurde im Jahr 2004 die Fortbildung des Mittleren Managements zu folgenden Themenfeldern verbindlich:

- Selbstverständnis des Mittleren Managements
- Kommunikationsplan
- Bildungskonzept der Schule
- Rolle des Mittleren Managements in der Qualitätssicherung
- Schulischer Geschäftsverteilungsplan innerhalb der erweiterten Schulleitung

Fazit: Die schulformübergreifende Qualifizierung der stellvertretenden Schulleiter bzw. Funktionsstelleninhaber ist unverzichtbar, weil sie neben der Steuergruppen-Qualifizierung inzwischen als tragende Säule schulischer Innovation zu sehen ist. Allerdings wird es notwendig sein, diese Schulungen

- a) stärker mit den Schulleiterfortbildungen zu verknüpfen, um eine Teambildung nicht nur in den Steuergruppen zu erreichen, in denen die Schulleiter geborene Mitglieder sind, sondern dies auch den hierfür vorgesehenen Funktionsstelleninhabern zu ermöglichen, und
- b) die Qualifizierungen trotz der schulformübergreifenden Problematik stärker nach organisationssoziologischen Aspekten aufzubauen, also die Organisationsgröße (kleine, mittlere und große Systeme) zum Auswahlkriterium für Gruppenbildung zu machen.

„Die Fortbildung für das Mittlere Management war ebenfalls effektiv und umfangreich, wäre aber sinnvollerweise besser mit der Schulleiterfortbildung kombiniert gewesen. Da beide im Alltag ein Team sind, sind auch gemeinsame Fortbildungen sinnvoll.“

GRUNDSCHULE MÜHLENBERG

Ausbildung von „Qualitätsbeauftragten“

Start: Juni 2004 – Modellschulen
Februar 2008 – Korrespondenzschulen
Umfang: 5 Tage
Anzahl: 18 Schulleiter, Stellv. Schulleiter, Funktionsstelleninhaber
3 Vertreter der Region (Bildungsbüro, Jugendhilfeplanung und pädagogische Projektunterstützung)

Die Notwendigkeit des Aufbaus eines systematischen schulischen Qualitätsmanagements ist in der Bildungsregion Arnsberg-Werl frühzeitig mit der Ausbildung von zertifizierten Evaluationsberatern und **Qualitätsbeauftragten** als Priorität erkannt worden. Die Etablierung eines systematischen Qualitätsmanagements ist eine Leitungsaufgabe und im Kompetenzprofil für Schulleitungen selbstständigen Schulen verankert.

„Hilfreich für eine stärkere Qualitätsorientierung unserer schulischen Arbeit war die Ausbildung von Qualitätsbeauftragten und Evaluationsberatern an unserer Schule. Qualitätsbeauftragte und Evaluationsberater sind Ansprechpartner für geeignete Strukturierungen und Systematisierungen. So wurde das Förderkonzept der Schuleingangsphase unter Qualitätsaspekten entwickelt und dokumentiert.“

PETRI-GRUNDSCHULE WERL

Der Qualitätsbeauftragte organisiert gemeinsam mit der schulischen Steuergruppe den **Qualitätsprozess** an der Schule und schafft die notwendigen Strukturen zur Qualitätsentwicklung. Diese Aufgabe wurde in der Bildungsregion Arnswald-Werl bereits erkannt, bevor **landesweit** die **Qualitätsanalyse** eingeführt wurde. In der Qualifizierung gelang es, eine Grundlage für ein systematisches schulisches und pädagogisches Qualitätsmanagement aufzubauen, das seine Fortsetzung in einem kommunalen und regionalen Qualitätskonzept gefunden hat (siehe Punkt 2 und 5).

*„Schulleitung, schulische Steuergruppe und Evaluationsberater arbeiten bei der Schaffung einer innerschulischen Evaluationskultur Hand in Hand.“
100% der Modellschulen meinen, die Aussage trifft voll bis eher zu*

AUS PROJEKTCONTROLLING 2007

Die ausgebildeten Qualitätsbeauftragten verfügen nicht nur über theoretische Kenntnisse in den Bereichen

- Grundlagen der Qualitätsarbeit
- Aufbau einer Feedback-Kultur
- Basisinstrumente
- Selbstevaluation und externe Evaluation
- Weiterentwicklung des Schulprogramms zu einem Qualitätsprogramm

sondern auch über konkrete praktische Erfahrungen bei der Durchführung eines **schuleigenen Qualitätsprojektes** zu beispielsweise folgenden Themen:

- Verbesserung sprachlicher Fähigkeiten durch individuelle Förderung im 1. Schuljahr unter besonderer Berücksichtigung der Förderung in den Bereichen Motorik, Wahrnehmung und Kommunikation
- Nachhaltige Verbesserung der Methodenkompetenz der Schüler durch Teamkonzepte in Gymnasien
- Vergleichbarkeit von mittleren Bildungsabschlüssen eines Berufskollegs auf der Basis von Kompetenzen der nationalen Bildungsstandards.

„Die Erstellung eines Qualitätskonzeptes verbunden mit einem angeschlossenen Fortbildungsplan sorgt für die Weiterentwicklung der schulischen Qualität. Im Qualitätskonzept ist sogleich die Evaluation der erarbeiteten Teilbereiche festgeschrieben.“

GRUNDSCHULE DINSCHDE ARNSBERG

„Durch Steuergruppe, Qualitätsbeauftragte und Evaluationsberater gelang es, die Verantwortung für Schul- und Unterrichtsentwicklung auf breite Basis zu stellen.“

ST. PETRI-HAUPTSCHULE ARNSBERG

Fazit: Wie es später auch im NRW-Schulgesetz verankert wurde, muss die Kompetenz für ein schulisches Qualitätsmanagement in jeder Schule vorhanden sein. Das bedeutet, für die Schulleiter eine entsprechende Möglichkeit vorzuhalten und / oder in den größeren Systemen dies auch als delegierte Aufgabe von Funktionstelleneinhabern zu verstehen und auszubilden. Dies kann in der Bildungsregion Arnsberg-Werl als gelungen bezeichnet werden.

Externe Beratung und Unterstützung

Start: Kontinuierlich ab März 2003

Umfang: Bedarfsorientiert

Wer: Schulische Steuergruppen

Schulische Steuergruppen und erweiterte Schulleitung

Schulleitung, mittleres Management und Sprecher Steuergruppe

Begleitend zum Qualifizierungsprogramm des Modellvorhabens „Selbstständige Schule.nrw“ wurde in der Bildungsregion Arnsberg-Werl seit 2003 bereits ein neues Element der schulspezifischen Unterstützung eingeführt: Das schulspezifische Coaching. Beauftragt wurde damit die Unternehmensberatung Dyrda & Partner, die hiermit bereits gute Erfahrungen in entsprechenden Modellprojekten anderer Bundesländer gemacht hatte.

Die Coachings sind im Wesentlichen auf drei Grundformen reduzierbar:

- Teamcoaching für Steuergruppen
- Teamcoaching für Steuergruppen und erweiterte Schulleitung
- Einzelcoaching für Schulleiter

Fazit: Diese Form der Unterstützung hat sich als sehr hilfreich erwiesen, weil die in den Qualifizierungen geplanten Entwicklungsmaßnahmen hier einer kritischen Überprüfung ihrer realen Umsetzbarkeit ausgesetzt werden und dabei unterstützende Dienstleistungen für die Schulen entstehen. Die Rückmeldungen der Schulen sind ausnahmslos positiv.

Schulbesuche der Regionalen Steuergruppe

Start: November 2003 – Modellschulen
 August 2007 – Korrespondenzschulen
Umfang: ca. 2 Stunden je Schule jährlich
Anzahl: 14 schulische Steuergruppen Modellschulen
 16 schulische Steuergruppen Korrespondenzschulen

Mit Einführung der Schulbesuche bei den schulischen Steuergruppen der Modellschulen ist der Dialog zwischen Schulen und den Teams der Regionalen Steuergruppe eröffnet worden. Einerseits wurde dadurch die Entwicklung der Einzelschule unterstützt und andererseits erhielt die Regionale Steuergruppe Erkenntnisse zu Unterstützungsbedarfen der Schulen. Der leitfadengestützte Dialog orientierte sich an den Themenfeldern:

- Stand der Arbeit der schulischen Steuergruppe
- Stand der Unterrichtsentwicklung
- Stand der schulischen Selbstevaluation
- Stand der Schulentwicklung

Fazit: Die Gespräche wurden von den Schulen als Bestätigung für ihr Engagement gesehen, als konstruktiv und hilfreich empfunden. Sie fördern die Vernetzung der Schulen, die Regionale Steuergruppe wird „menschliches Gebilde“, Fortbildungsbedarf wird gemeinsam erkannt und vereinbart.

„Die Schulbesuche der Regionalen Steuergruppe haben wir als positiv für die Reflexion „Stand der Arbeit im Projekt“ und bestehender Probleme und Hindernisse erfahren. Ein sichtbares Interesse an den Vorhaben der Schule, ein Ernst-Nehmen unserer Anliegen sowie ein Bemühen um ein Finden möglicher Lösungen für Probleme kennzeichneten die gemeinsamen Gespräche.“

PETRI-GRUNDSCHULE WERL

Lehrerrat und Co-Management

Start: Februar 2007 – Modell- und Korrespondenzschulen
Umfang: 4 Tage
Anzahl: 37 Lehrerratsvertreter

Neben der dienstrechtlichen Weiterbildung über die Lehrerverbände entschied sich die Regionale Steuergruppe für eine Fortbildung von Lehrerratsvertretern zu den Themen „Kommunikation“ und „Konfliktbearbeitung“. Die Lehrerräte sollten bei ihrer Beratungs- und Vermittlungsfunktion, bei den neuen Herausforderungen

aufgrund intensiverer Mitwirkung über Kompetenzen verfügen, die bei der Wahrnehmung ihrer neuen Aufgaben entscheidende Bedeutung haben. Gleichzeitig war es das Ziel, die Chancen und Verantwortlichkeiten des Co-Managements zwischen Schulleitung, schulische Steuergruppe und Lehrerrat aufzuzeigen.

Fazit: Die „neuen“ Lehrerräte werden ein „Hineinwachsen“ in die neuen Aufgaben benötigen, das heißt, dass eine überempfindliche Reaktion auf die neuen Zuständigkeiten im Schulgesetz ihrerseits nicht unbedingt erforderlich ist.

Allerdings benötigen sie einen entsprechenden Professionalisierungsgrad zu den Fragestellungen:

- Wie können notwendige Veränderungen umgesetzt werden?
 - Changemanagement
- Wie unterstützen wir bei Konflikten?
 - Konfliktmanagement
- Wie lässt sich eine vereinbarte Zielsetzung realisieren?
 - Gesprächstechnik
- Wie wird die gleichberechtigte Teilnahme an Entscheidungen von Schulleitung, Steuergruppe und Lehrerrat verwirklicht?
 - Co-Management

Ausweitung des Modellvorhabens

Start: Sommer 2006

Anzahl: 16 Korrespondenzschulen

Die Ausweitung des Modellvorhabens wurde im Regionalen Qualitätskonzept mit folgendem Indikator beschrieben:

Schrittweiser Transfer ab 1. August 2006 auf mindestens 70 Prozent der Schulen in der Region.

Ziel war es,

- eine ungleichmäßige Entwicklung in der Schullandschaft zu vermeiden
- die Novellierung des Schulgesetzes zum Schuljahr 2006/07 zu unterstützen:
„Alle Schulen des Landes NRW werden eigenverantwortliche Schulen“
- die Regionale Bildungsqualität durch erweiterte Schulträgerschaft weiter zu stärken.

Eine Arbeitsgruppe der Regionalen Steuergruppe entwickelte einen Arbeitsplan in dem die Vorbereitung des Transfers genau geplant war. Darin wurde auch festgelegt, dass in allen Qualifizierungsmaßnahmen der Korrespondenzschulen die Neu- oder Nachschulung von Lehrern der Modellschulen erfolgt.

Nachdem die Verwaltungsführung der Ausweitung zugestimmt, die Schulträger pro Korrespondenzschule 2.500 Euro in ihren Haushaltsplänen verankert hatten und die Ressourcen für die Qualifizierungsmaßnahmen wie im Modellvorhaben „Selbstständige Schule.nrw“ sicher waren, fand im Februar 2006 eine Veranstaltung zum „Transfer des Projektes“ für alle Schulen ohne Projektstatus statt. Hier wurden die Erwartungen an die Korrespondenzschulen und die Leistung und das Engagement der Bildungsregion vorgestellt und diskutiert:

Erwartungen an die Korrespondenzschulen

- Einrichten einer schulischen Steuergruppe (3–7 Personen)
- Verbindliche Teilnahme an den regionalen Fortbildungsmaßnahmen
- Teamorientierte pädagogische Unterrichtsentwicklung, nach und nach die ganze Schule erfassend
- Aufbau einer systematischen schulischen Evaluations- und Qualitätsarbeit
- Mitarbeit bei der Weiterentwicklung der Bildungsregion Arnsberg-Werl
- Abschluss einer Kooperationsvereinbarung, in der die schulischen Entwicklungsvorhaben beschrieben sind

Leistung & Engagement der Bildungsregion

- 2.500 Euro pro Korrespondenzschule vom Schulträger
- Zusätzliche Mittel aus dem Entwicklungsfonds der Modellschulen
- Finanzielle Unterstützung durch den „Verein zur Stärkung der Schulen e.V.“
- Erweiterte Handlungsräume in Abstimmung mit dem Schulträger
- Organisation und Koordination der Qualifizierungsmaßnahmen durch das Bildungsbüro

Ein wesentlicher Unterstützungsfaktor, möglichst viele Schulen in den Transfer einzubeziehen, war die Unterstützung aller 14 Modellschulen im Rahmen der Veranstaltung mit sogenannten Informationsinseln. Hier wurde kollegial von Schule zu Schule beraten und Vorbehalte ausgeräumt.

Informationsinseln zu den Themenfeldern

- Schulische Steuergruppe
- Unterrichtsentwicklung in der Grundschule
- Unterrichtsentwicklung in weiterführenden Schulen
- Qualitätsarbeit in der Bildungsregion
- Schulleitungsmanagement
- Qualitäts- und Evaluationsarbeit

Fazit: Am 19. Juni 2006 unterschrieben insgesamt 16 Korrespondenzschulen der Schulträger Arnsberg, Werl und Hochsauerlandkreis eine Kooperationsvereinbarung. Das Ziel: „70 Prozent aller Schulen nehmen teil“ war erreicht.

Kapitel 3

Organisation der Arbeit der regionalen Steuerung

Der strukturierte Aufbau der Arbeitsorganisation der regionalen Steuergruppe ist unter Punkt 2 (Leitbild und Qualitätskonzept) dieses Abschlussberichtes dargestellt. An dieser Stelle wird darüber berichtet, welche Faktoren die eigene Arbeit und die Zusammenarbeit mit den Schulen unterstützt und optimiert haben.

3.1 Gelingensbedingungen

Die Arbeitsweise der Mitglieder der Regionalen Steuergruppe ist unterstützt bzw. ihre Arbeitsbelastung verringert worden durch:

- eine gelungene Überwindung der Zuständigkeitsgrenzen
- eine vertrauensvolle Zusammenarbeit auf Augenhöhe
- die Unterstützung von Verwaltungsführung und Kommunalpolitik
- eine Arbeitsteilung innerhalb der Regionalen Steuergruppe
- ein von Beginn an existierendes geschäftsführendes Bildungsbüro
- eine punktuelle externe Beratung und Unterstützung

Bei der **Zusammenarbeit mit den Modellschulen** bewährte sich:

- der „Service aus einer Hand“ des Bildungsbüros (siehe Punkt 1.4)
- die Schulbesuche von Mitgliedern der Regionalen Steuergruppe (siehe Punkt 2.4)
- die Initiierung von bedarfsorientierten Qualitätszirkeln (siehe Punkt 2.2)

Im Projektcontrolling spiegelt sich die Einschätzung der Regionalen Steuergruppe Arnsberg-Werl zur Entwicklung dementsprechend wider:

*„Die regionale Steuergruppe ist mit dem Stand der
Entwicklungen im Bereich der regionalen Schulentwicklung zufrieden“*

Herbst 2004: Aussage trifft eher zu,

Frühjahr 2005: Aussage trifft eher zu,

Juni 2006: Aussage trifft voll zu

AUS PROJEKTCONTROLLING 2006

3.2 Qualifizierung zur Übernahme neuer Aufgaben

Die Mitglieder der Regionalen Steuergruppe nahmen zur Aufgaben- und Rollenklärung, zur Klärung von Qualifizierungswünschen und zur ersten Herausarbeitung regionaler Schwerpunkte an folgenden Workshops der Projektleitung teil:

September 2002

Rolle und Funktion der Regionalen Steuergruppe

November 2002

Gemeinsames Verständnis der Regionalen Steuergruppe

Um regional eine systematische Herangehensweise beim Aufbau der Schul- und Bildungslandschaft zu gewährleisten, Klarheit über die Zielrichtung und Maßnahmen zu haben, ist die externe Beratung und Unterstützung durch die Unternehmensberatung Dyrda & Partner in Workshops mit nachfolgender Themenstellung sehr hilfreich gewesen:

März 2003

Projektanalyse und Zielklärung

Bearbeitung der regionalen Schwerpunkte unter der Fragestellung:

- Welches Ergebnis wollen wir bis Ende 2004 erreichen?
- Welche Ressourcen müssen dafür eingesetzt werden?
- Welche Wirkungen wollen wir erreichen?

September 2003

Workshop „Verzahnung zwischen Region und Schulen“

Gemeinsamer Workshop mit den Sprechern der schulischen Steuergruppen und der Regionale Steuergruppe zu den Themen: Systematischer Aufbau von Netzwerken, Qualitätszirkel und Dialog

„Unsere Schule wurde an den Entscheidungen der Regionalen Steuergruppe beteiligt und gehört. Die Vergabe des regionalen Entwicklungsfonds war transparent. Vor allem im Rahmen der Fortbildungen wurden wir ausreichend unterstützt. Das Lernen der Schulen voneinander und miteinander innerhalb der Region hat sich bewährt. Aus Sicht der schulischen Steuergruppe ist die Schule im Bereich der Entwicklung regionaler Schul- und Bildungslandschaften durch das Projekt wesentlich vorangebracht worden. Auch weiterhin wünscht sich unser Kollegium die verstärkte Unterstützung durch die Region.“

GRUNDSCHULE WANNETAL ARNSBERG

Februar 2004

Workshop „Stand der Regionalen Schwerpunkte“

- Reflexion des Sachstandes der regionalen Schwerpunkte,
- Unterstützung der schulischen Selbstevaluation
- Rahmenbedingungen einer regionalen Bildungslandschaft: Netzwerk definieren, Inhalte festlegen, Strukturen verändern

März 2006

Qualitätskonferenz zur qualitativen Schulentwicklungsplanung

Gemeinsam mit den Bürgermeistern der Städte Arnsberg und Werl, den verantwortlichen Mitarbeitern der Schulverwaltung und der Regionalen Steuergruppe wurden folgende Themen bearbeitet:

- Qualitätsstandards der Region
- Aufbau einer qualitativen Schulentwicklungsplanung (Q-SEP)
- Aufbau nachhaltiger Strukturen (Qualifizierung, Beratung, ...)

Ziel dieser Qualitätskonferenz war es, eine Perspektive für die Bildungsregion nach Auslaufen des Modellvorhabens „Selbstständige Schule.nrw“ zu entwickeln.

Mai 2006

Meeting zur qualitativen Schulentwicklungsplanung

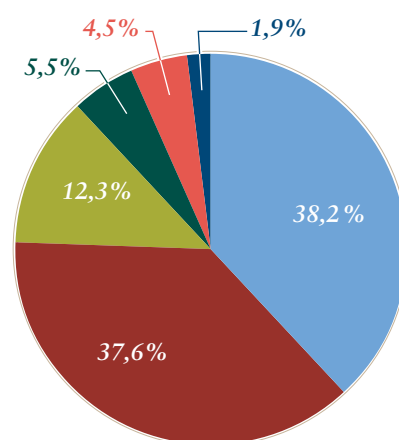
Schulleitern aller Arnsberger und Werler Schulen, Eltern, Politik, Bürgermeistern und der Regionalen Steuergruppe wurden die Grundzüge des künftigen schulischen Qualitätssystems, die Ausgangssituation der Modellregion Arnsberg-Werl und der begonnene Weg der Entwicklung einer qualitativen Schulentwicklungsplanung vorgestellt.

3.3 Verwendung des regionalen Entwicklungsfonds

Die Gesamteinnahmen des Entwicklungsfonds über alle sechs Projektjahre (2002 bis 2008) setzen sich zusammen aus den verbindlichen Schulträger- und Landesanteilen für 14 Modellschulen, den freiwilligen Schulträgeranteilen für 16 Korrespondenzschulen, zusätzlichen Mitteln des „Vereins zur Stärkung der Schulen e.V.“ und der anteiligen Kapitalisierung der halben Lehrerstelle für die pädagogische Projektunterstützung des Bildungsbüros.

Im Detail sind das folgende Gesamtbeträge (ohne Sach- und Personalkosten z.B. für das Bildungsbüro):

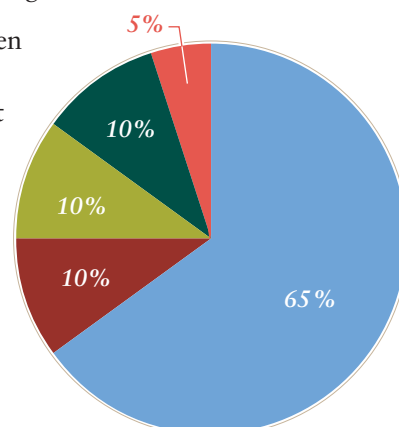
■ Stadt Arnsberg	241.300 Euro	38,2 Prozent
■ Land NRW	238.000 Euro	37,6 Prozent
■ Stadt Werl	77.500 Euro	12,3 Prozent
■ Kapitalisierung	34.984 Euro	5,5 Prozent
■ Hochsauerlandkreis	28.678 Euro	4,5 Prozent
■ Verein	12.000 Euro	1,9 Prozent
Gesamt	632.462 Euro	100 Prozent



Die Entscheidung über die Mittelverwendung oblag der Regionalen Steuergruppe. Das Bildungsbüro sorgt für die haushaltstechnische Abwicklung.

Auf der Grundlage der in diesem Abschlussbericht dargestellten Fortbildungen und Aktivitäten sind die Mittel aus dem Entwicklungsfonds im prozentualen Umfang wie folgt verausgabt worden:

■ Schulische Fortbildungen:	65 Prozent
■ Fortbildung Regionale Steuergruppe:	10 Prozent
■ Schulspezifische Projekte:	10 Prozent
■ Rückhalt für weiteren Transfer:	10 Prozent
■ Qualitätszirkel:	5 Prozent



3.4 Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit begann im Mai 2003 mit der ersten Ausgabe der Projektnachrichten REGIONALES. Mit REGIONALES Nr. 1 bis 4 informierte die Regionale Steuergruppe über aktuelle Entwicklungen aus Schule und Region. Ende Oktober 2004 wurde auf die Herausgabe von REGIONALES verzichtet, weil die Internetplattform www.bs-aw.de (siehe auch Punkt 1) nunmehr als zeitgemäßes Informationsportal für die Bildungsregion gilt. Auf den Internetseiten der Schulträger ist das Modellvorhaben „Selbstständige Schule.nrw“ ebenfalls verlinkt.

Die örtlichen Medien berichten regelmäßig über die Entwicklung des Modellvorhabens aus schulischer und regionaler Perspektive. Die Modell- und Korrespondenzschulen stellen in ihren Presseinformationen durchweg den Bezug zum Modellvorhaben als Besonderheit heraus. Das Bildungsbüro informiert die Presse bei besonderen Anlässen.

3.5 Rechenschaftslegung

Über die Entwicklungen im Modellvorhaben „Selbstständige Schule.nrw“ wird folgenden Beteiligten regelmäßig berichtet:

- Dem Land NRW und der Projektleitung im Rahmen des verbindlichen Projektcontrollings
- Der Verwaltungsführung in Gesprächen mit der Regionalen Steuergruppe
- Der Politik in den zuständigen Ausschüssen durch Bericht des Schulträgers
- Den Modell- und Korrespondenzschulen im Arbeitskreis durch die Regionale Steuergruppe
- Allen Schulleitungen in der kommunalen Schulleiterkonferenz
- Den Mitarbeitern der Schulträger in internen Dienstbesprechungen
- Dem Land NRW über den Verwendungsnachweis der Mittel im Entwicklungsfonds

Kapitel 4

Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

Erfolgsfaktoren

Wie auch schon unter Punkt 3 beschrieben war die uneingeschränkte Unterstützung von Politik und Verwaltung ein wesentlicher Faktor für das Gelingen des Projektes. Die Auswahl des Anbieters der einzelnen Fortbildungsmaßnahmen und deren professionelle Umsetzung, die größtenteils kompetenten Moderatoren in der Vermittlung der pädagogischen Unterrichtsentwicklung, die systematische Qualitätsarbeit der Regionalen Steuergruppe und der „Service aus einer Hand“ des Bildungsbüros haben zum Erfolg des Modellvorhabens „Selbstständige Schule.nrw“ beigetragen. Hervorzuheben ist das hohe Engagement der Modellschulen bei der Weiterentwicklung und Verbesserung von Schule und Unterricht. Ohne dieses hohe Engagement der Modellschulen wäre eine professionelle Umsetzung von Gelerntem und die Veränderung von Strukturen in den Schulen nicht möglich gewesen.

„ Als Erfolgsfaktor möchten wir den äußerst geringen Stunden-
ausfall an unserer Schule benennen, der erreicht werden kann, da wir
als Selbstständige Schule (im Rahmen der VOSS und der Stellung des
Schulleiters als Dienstvorgesetzter) selbst Werkverträge und andere
Gestellungsverträge zur Personalgewinnung abschließen (Trägerschaft
des Fördervereins). “

THEODOR-HEUSS-HAUPTSCHULE ARNSBERG

„ Die schulische Entwicklungsarbeit wurde erfolgreich vorangetrie-
ben durch ... veränderte Arbeitsstrukturen, durch Teamarbeit, regel-
mäßige Teamsitzungen, zunehmende Professionalisierung der Arbeits-
strukturen in den unterschiedlichen Teams. “

FRIEDRICH-FRÖBEL-SCHULE WERL

„... Erfolgsfaktoren für die Steuergruppe waren der starke Wille aller Beteiligten zu Innovationen an der Schule ... Das Projekt initiierte das Einfordern von gemeinsam vereinbarten Qualitätsansprüchen und leistete so dem gesetzlichen Anspruch des Qualitätsmanagements Vorschub.“

GYMNASIUM LAURENTIANUM ARNSBERG

„Nicht nur die Arbeit der Steuergruppe erwies sich als unverzichtbar für die Schulentwicklung, sondern auch eingeführte Veränderungen wie gegenseitige Hospitationen im Unterricht, Bildung von festen Jahrgangsteams, wöchentliche Teamstunden, jahrgangsübergreifende Partnerklassen, Einrichtung einer festen Evaluationskultur ...“

WALBURGIS-GRUNDSCHULE WERL

„Wir möchten unsere Entwicklungsarbeit fortsetzen und dies gern mit Hilfe externer Unterstützung.“

GRUNDSCHULE WANNETAL

„Erfolgsfaktoren für die schulische Entwicklungsarbeit liegen vor allem in den im Projekt gewährten Unterstützungsinstrumenten: Verschiedene Fortbildungsmaßnahmen, Projektressourcen, Unterstützung durch das regionale Bildungsbüro und in der gemeinsamen Arbeit der verschiedenen Schulen und Schulformen in der Bildungsregion Arnsberg-Werl.“

PETRI-GRUNDSCHULE WERL

Hemmnisse

Trotz hoher Motivation der Modellschulen die Rahmenbedingungen, Organisationsstrukturen und -prozesse zu verändern, gab es während der Projektlaufzeit auch Faktoren, die den Veränderungsprozess belasteten:

Wechsel im Kollegium: Personelle Veränderungen im Kollegium hatten zur Folge, dass die ursprüngliche schulische Steuergruppe nur noch minimal in der aktuellen Steuergruppe vertreten ist. Starke Fluktuation im Kollegium beeinträchtigte die kontinuierliche Unterrichtsentwicklung.

Belastung des Kollegiums: Die Größe der schulischen Steuergruppen zeigt, dass bei kleinen Schulsystemen eine Vielzahl von Aufgaben auf wenige Schultern verteilt werden muss, zumal dabei auch die Vermeidung von Unterrichtsausfall eine wesentliche Rolle spielt. Dies führte häufig zu einer permanenten Dauerbelastung des gesamten Kollegiums.

Beim Berufskolleg wurde zunächst eine sehr große schulische Steuergruppe eingerichtet. Im Laufe des Projektes wurde eine Reduzierung vorgenommen, die auch eine Entlastung bezüglich Vertretungsunterricht darstellte.

Längerfristige Erkrankungen und nicht besetzte Lehrerstellen und dadurch bedingter Vertretungsunterricht beeinträchtigten teilweise die Umsetzung von Konzepten.

Kommunikation in der Schule: Die Kommunikation zwischen Steuergruppe, Schulleitung und Lehrerrat ist bei wenigen Modellschulen wegen Rollenkonflikten und „Beratungshoheit“ ein Problem.

Einleiten von Veränderungsprozessen: Als Hemmnis für ein erfolgreiches Vorgehen sind Faktoren wie ein teilweise fehlendes Verständnis für die Zielsetzungen der Schule, Vorbehalte und Unterschätzung gegenüber neuen Arbeitsfeldern wie z.B. schulinterne Evaluation zu sehen.

Pädagogische Unterrichtsentwicklung: Die Schulen äußern sich zufrieden mit dem Thema „Unterrichtsentwicklung“, nicht immer aber zu den Fortbildungsinhalten, die die Moderatoren setzten. Die teilweise mangelnde Effizienz der „inhaltsfreien“ Bausteine zur pädagogischen Unterrichtsentwicklung hinsichtlich der notwendigen Einbeziehung der fachspezifische Ebene und des Kooperativen Lernens benennen sie als Hemmnis. Der systemische Blick und die Transferfähigkeit von Moderatoren, Schulleitern, Steuergruppen und Kollegien muss von Anfang an deutlich in den Fokus rücken.

„Schulentwicklung braucht Ressourcen wie Entlastungen für Steuergruppen, Teams und Schulleitung, um die Möglichkeiten für besondere Leistungen zu schaffen und sich dafür fortzubilden.“

Eine Absicherung der Eigenständigkeit durch einen rechtlichen Rahmen, wie die VOSS ihn bildete, ist unerlässlich. Aus unserer Sicht besteht vor allem die Gefahr der Verhinderung innovativer Projekte durch gegenteilige formale Auslegung von Richtlinien und Stundentafeln. Hier widersprechen sich strikte Input-Regelungen (BASS...) und Outcome-Prinzipien (evaluierte und rückgekoppelte Ergebnisse).“

THEODOR-HEUSS-HAUPTSCHULE ARNSBERG

Kapitel 5

Nachhaltigkeit und Transfer

„Das bisher Erreichte kann nur durch weitere Unterstützung in der Bildungsregion nachhaltig gesichert werden, um dauerhaft transferiert werden zu können!“

GRUNDSCHULE DINSCHEDER ARNSBERG



Um die Nachhaltigkeit der Schul- und Unterrichtsentwicklung der Modell- und Korrespondenzschulen über das Projektende 2008 hinaus zu gewährleisten, den Transfer auf alle Schulen im Sinne von „Eigenverantwortlichen Schulen“ zu sichern, werden

- alle Schulen „auf einen Stand“ gebracht und
- ein wirksames Qualitätsmanagement aufgebaut.

5.1 Alle Schulen auf einen Stand

Alle Schulen der Bildungsregion Arnsberg-Werl werden nach dem Prinzip der Modell- bzw. Korrespondenzschulen auf einen Stand gebracht und so in ihrer Weiterentwicklung gefördert. Allerdings muss im Hinblick auf die geringe Größe der Kollegien punktuell die Unterstützungsleistung angepasst werden, da dort eine Übertragung von veränderten Organisationsstrukturen (z.B. Steuergruppe) kaum umsetzbar ist.

Die Städte Arnsberg und Werl haben in ihren Haushaltsplanentwürfen 2008 für die Aufnahme der noch nicht involvierten eigenen kommunalen Schulen zusätzliche Finanzressourcen vorgesehen. Damit leisten sie einen hohen Beitrag für eine bestmögliche Unterstützung aller Schulen zur Verbesserung der Lehr- und Lernbedingungen für Kinder und Jugendliche in der Stadt.

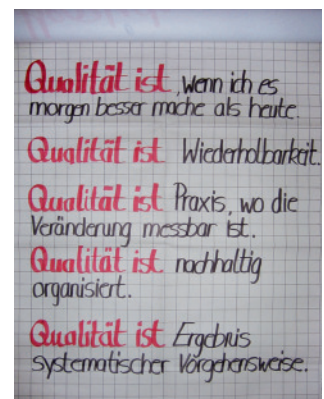
„In der Bildungsregion Arnsberg-Werl hat sich durch regelmäßige Zusammenarbeit innerhalb gemeinsamer Fortbildungen, betreut und unterstützt durch das Bildungsbüro, ein vertrauensvolles Miteinander entwickelt, das für die Kooperationspflichten innerhalb des Schulgesetzes unerlässlich und für Nicht-Modellschulen beispielgebend ist.“

PETRI-GRUNDSCHULE WERL

5.2 Wirksames Qualitätsmanagement

Die Weiterentwicklung des exemplarischen regionalen Qualitätskonzeptes (siehe Punkt 2) geht im Jahr 2008/2009 in eine alle Qualitätsbereiche umfassende **qualitative Schulentwicklungsplanung** über. Sie beschreibt transparent und nachvollziehbar die Gesamtheit der Schul- und Bildungslandschaft. Die **qualitative Schulentwicklungsplanung** orientiert sich am SEIS-Qualitätsrahmen und dem Qualitätstableau NRW und umfasst demzufolge die sechs **Qualitätsbereiche**:

- Qualitätsbereich 1: Ergebnisse und Erfolge der Schule
- Qualitätsbereich 2: Lernkultur – Qualität der Lehr- und Lernprozesse
- Qualitätsbereich 3: Schulische und kommunale Schulkultur
- Qualitätsbereich 4: Schul- und kommunales Management
- Qualitätsbereich 5: Lehrprofessionalität und Personalentwicklung
- Qualitätsbereich 6: Ziele und Strategien der Qualitätsentwicklung in Schule und Kommune



Ausgangspunkt für ein wirksames Qualitätsmanagement sind die Lernstandserhebungen, Qualitätsanalysen, Qualitätskonzepte, Selbstevaluationsverfahren, Schulentwicklungsprogramme. Zu einem Gesamtkonzept verbunden werden die schulischen Daten mit den Daten aus dem kommunalen strategischen Berichtswesen im Rahmen einer **dialogischen qualitativen Schulentwicklungsplanung**. Zur Unterstützung dieser zukünftigen schulträgerrelevanten Aufgabe, von einer derzeit quantitativen zu einer qualitativen Schulentwicklungsplanung zu gelangen, werden die Mitarbeiter der Schulträger Arnsberg und Werl gemeinsam durch die Unternehmensberatung Dyrda & Partner beraten:

März 2006

Workshop I „Qualitative Schulentwicklungsplanung“

Einstieg in die Grundsätze und Vorgehensweise einer qualitativen Schulentwicklungsplanung für die Mitarbeiter der Schulverwaltung: Die „Produkte“ der Schulentwicklungsplanung, dialogisches Verfahren in der Schulentwicklungsplanung, Strategie, Ansätze, Methoden und Maßnahmen.

Juni 2006

Workshop II „Qualitative Schulentwicklungsplanung“

Erste Zuordnung bereits vorhandener Struktur- und Qualitätsdaten zu den einzelnen Qualitätsbereichen nach dem Prinzip:

1. Planungsdaten
2. Prozessdaten
3. Steuerungsdaten

Die Stadt Arnsberg verfügt seit dem Jahr 2002 über ein strategisches Berichtswesen im Bereich Bildung. Das Berichtswesen liefert zum Beispiel „harte“ Daten über die Anteile von Schülern in den einzelnen Schulformen, den Empfehlungen zu den weiterführenden Schulen und dem tatsächlichen Anwahlverfahren und zu den Schulabschlüssen. Die Stadt Werl hat im Rahmen des Modellvorhabens mit dem Aufbau eines solchen Berichtswesens begonnen.

Voraussetzung für die Entwicklung und Sicherung von Qualität ist der Aufbau einer Kultur der Selbstevaluation in den Schulen. Die Schulleitungen, schulischen Steuergruppen, Qualitätsbeauftragten und Evaluationsberater der Modellschulen haben die zertifizierten Ausbildungen im Bereich der schulischen Qualitätsentwicklung abgeschlossen. Sie sind befähigt worden, den Entwicklungsprozess ihrer Schule in einem Qualitätskonzept darzustellen, systematisch zu planen und umzusetzen.

Zur Unterstützung und Nachhaltigkeit von Schulqualität hat die Stadt Arnsberg im Jahr 2006 allen Schulen angeboten, das Instrument SEIS (Selbstevaluation in Schulen) einzusetzen. Acht Schulen der Stadt Arnsberg – davon die Modellschule Franz-Stock-Gymnasium – haben im März 2007 den ersten SEIS-Durchlauf abgeschlossen. Dabei ging es der Stadt Arnsberg nicht allein um die Erhebung von Daten, sondern darum, die Schulen zu befähigen, daraus abgeleitet ein systematisches Qualitätskonzept zu entwickeln und umzusetzen. Die Beratung und Unterstützung der Schulen sowie die Ausbildung von drei städtischen „SEIS-Evaluationsberatern“ durch die Unternehmensberatung Dyrda & Partner wurde über städtische Haushaltsmittel finanziert. Die Stadt Werl hat sich im Jahr 2007 dieser Vorgehensweise angeschlossen. Im Frühjahr 2008 setzen weitere vier Schulen (je zwei Schulen aus Arnsberg und Werl) das SEIS-Instrument ein.

Kapitel 6

Empfehlungen und Schlussfolgerungen

Das Modellvorhaben „Selbstständige Schule.nrw“ wurde initiiert, um Hand in Hand neue Wege zu erproben, den Unterricht und die Qualität schulischer Arbeit mit regionaler Unterstützung gemeinsam zu verbessern und die Leistungsfähigkeit der Schulen zu erhöhen. Nach sechs Jahren Projektlaufzeit kann bestätigt werden, dass durch die „Selbstständige Schule.nrw“ in der Bildungsregion Arnsberg-Werl ein bedeutsamer Beitrag für ein neues integriertes Beratungs- und Unterstützungssystem zur Verbesserung und Weiterentwicklung von Schule und Unterricht und damit der Leistungsfähigkeit der beteiligten Schulen sowie zum Aufbau der regionalen Bildungslandschaft geleistet worden ist. Es gilt nun, dies über das Projektende hinaus nachhaltig zu verstärken und weiter zu entwickeln.

In Verantwortung des Zieles „**Verbesserung der Qualität schulischer Arbeit und insbesondere des Unterrichts**“ empfiehlt die Regionale Steuergruppe der Bildungsregion Arnsberg-Werl, die Komplexität der pädagogischen Unterrichtsentwicklung, sein Ineinandergreifen mit dem standardorientierten Ansatz stärker und deutlicher in den Fortbildungen zu vermitteln und umzusetzen im Sinne einer **systemischen Unterrichtsentwicklung, das heißt Unterrichtsverbesserung**. Die Unterrichtsverbesserung wirkt sich direkt auf die Schülerleistungen aus, indem sie die Lernergebnisse jeden Schülers verbessert.

Begründung: Wie schon im Abschlussbericht unter 2.4 beschrieben, brauchen gerade große Schulsysteme von Anfang an eine deutlichere Bezugnahme des fachlichen Ansatzes in den Trainings zur pädagogischen Unterrichtsentwicklung. Allerdings ergibt sich in den stark leistungs- und ergebnisbezogenen Systemen, die das Fachprinzip als Lektorientierung für die Schulentwicklung verstehen, ein eher grundsätzliches Problem: Lässt sich der Ansatz der Unterrichtsentwicklung in eine systematische Qualitätsverbesserung verwandeln, wenn dies in den Fachschaften, Fächern oder Bildungsgängen nicht als Herausforderung verstanden wird? Diese Herausforderung ist in den großen schulischen Systemen eher zu erkennen als in den kleinen und mittleren.

Hier zeigt sich allerdings auch der Zusammenhang zwischen der Qualität der Steuergruppenarbeit, des Schulleitungshandelns und der Qualität der Unterrichtsentwickler: Diese Herausforderung wurde dort zufriedenstellend gemeistert, wo es gelang, die Arbeit der Steuergruppen mit der der Unterrichtsentwickler und der Schulleitungen zusammenzuführen. Dies ist als eine Bestätigung ganzheitlicher Ansätze in der Qualitätsentwicklung zu deuten.

In der Bildungsregion Arnsberg-Werl konnte dies mehrheitlich durch die Verknüpfung verschiedener Qualifizierungsstränge erreicht werden. Dies war jedoch nicht durchgehend möglich, wenn die Unterrichtsentwickler nicht eindeutig schulischen Qualitätszielen verpflichtet sind. Eine systemische und standardorientierte Fortbildung der Lehrer muss vor diesem Hintergrund schulindividuell angeboten werden. Dazu bedarf es fach- und sachkundiger Moderatoren.

Der systemische Gedanke in der Unterrichtsentwicklung muss sich an der Vorgehensweise und den Strukturen einer lernenden Organisation wie im Modellvorhaben „Selbstständige Schule.nrw“ orientieren und weiter entwickeln. Angebote wie SEIS (Selbstevaluation in Schulen), Qualitätsanalyse und regionales Qualitätsmanagement (z.B. Qualitätszirkel Unterrichtsentwicklung) sind zur Unterstützung der systemischen Entwicklung weiterhin notwendig. Dies bedarf zukünftig einer professionellen Zusammenarbeit von Bezirksregierung, Kompetenzteams und Region. Die Weiterentwicklung von Schule und Region im Sinne der stetigen Verbesserung des Unterrichts ist kein Selbstläufer, sondern bedarf einer kontinuierlichen regionalen Unterstützung.

„Jede Schule ist gut beraten, eine Analyse der Leistungen vorzunehmen, die der Schulträger für sie erbringt ... Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf die hervorragende partnerschaftliche Zusammenarbeit mit der Stadt Arnsberg, die unsere Eigenständigkeit im Kooperationsvertrag zugesichert und über den Projektzeitraum beratend und auch als Aufsicht begleitet hat.“

THEODOR-HEUSS-HAUPTSCHULE ARNSBERG

Damit das hohe Engagement und die schulische Qualität auch weiterhin garantiert werden können, sind folgende Punkte für die Modellschulen eine Gelingensbedingung, denen sich die Regionale Steuergruppe anschließt:

- Professionalisierung von Schulleitung durch externe Partner
- Entbindung des Schulleiters von der Klassenführung, um Führungs- und Qualitätsverantwortung besser gerecht zu werden
- Beibehaltung der Verantwortung für die Personalbewirtschaftung, um schulspezifisch agieren zu können
- Beibehaltung einer schulischen Steuergruppe, um den Schulentwicklungsprozess voranzutreiben
- Beibehaltung der organisatorischen Rahmenbedingungen (Zeitbudget für besondere Aufgaben, Experimentierklausel, Budgetierung ...), um Weiterentwicklungen und Erneuerungen anzugehen
- Externe Fortbildung, um begonnene systematische Entwicklungsarbeit fortzusetzen
- Fortbildung zur systemischen Unterrichtsentwicklung
- Fortbildung und Nachschulung für neue Lehrer, um Nachhaltigkeit zu gewährleisten
- Fortführung des Entwicklungsfonds über das Projektende hinaus
- Fortführung der schulform- und schulübergreifenden Vernetzung, um neue Sichtweisen zu erhalten und Ressourcen zu bündeln
- Beibehaltung des Regionalen Bildungsbüros, zur Unterstützung „aus einer Hand“ (One Stop Agency)
- Zusammenführung der kommunalen Schulträger und der Schulaufsicht sowie weiterer Dienste (Jugendhilfe), die auf die Schule ausgerichtet sind

Schlussbemerkung

Insgesamt hat die Bildungsregion Arnsberg-Werl mit dem beginnenden Aufbau systematischer Qualitätsarbeit einen wesentlichen Schritt in die richtige Richtung einer der Qualität verpflichteten regionalen Schulentwicklung und zum Aufbau einer regionalen Bildungslandschaft getan. Viele Erfolge der Umsetzung des Qualitätskonzeptes sind bereits festzustellen; andere Bereiche müssen noch weiter entwickelt werden.

Die regionale Weiterentwicklung kann jedoch nur gelingen, wenn das Management der Schulen diese Entwicklung schulspezifisch mitträgt – und umgekehrt. Das zentrale Steuerungsinstrument der Entwicklung in der Region wird die Konkretisierung von Qualitätszielen jeder einzelnen Schule sein. Damit ist der Qualitätsentwicklungsansatz der Bildungsregion Arnsberg-Werl weit entfernt von bisher üblichen Ansätzen der Inputsteuerung. Die Ergebnisse der Output- und Outcome-Steuerung sind in den nächsten Jahren gründlich zu evaluieren. Dies wird mit zur Weiterentwicklung des Modellvorhabens zählen.

Auch wenn die kommunalen bzw. regionalen Entwicklungen als gut bezeichnet werden können, bedarf eine langfristige und nachhaltige Absicherung der Weiterentwicklung von Schule und Region der engen Kooperation der Städte, Kreise und der Bezirksregierung. Ausgangspunkt der Zusammenarbeit müssen dabei die städtischen und schulischen Entwicklungsziele sein, um vorhandene Ressourcen zielgerichtet einzusetzen.

Das Angebot der Regionalen Steuergruppe an die Kompetenzteams Soest und Hochsauerlandkreis, gemeinsam mit den Korrespondenzschulen an den Qualifizierungsmaßnahmen „Evaluationsberater“ und „Qualitätsbeauftragte“ sowie SEIS teilzunehmen, wird in Anspruch genommen. Ebenso die Möglichkeit, an regionalen Qualitätszirkeln und sonstigen Informationsveranstaltungen teilzunehmen. Ziel ist es, die regionale Qualitätsarbeit gemeinsam mit allen Beteiligten zu unterstützen, auszubauen und nachhaltig zu sichern.

„Die Schule versteht sich als Teil der regionalen Bildungslandschaft“

91 Prozent der Modellschulen meinen, die Aussage tritt voll bis trifft eher zu

AUS PROJEKTCONTROLLING 2006

Die gelungenen ersten Schritte machen jedoch auch Mut, den immer wiederkehrenden Zirkel des Qualitätsprozesses zum Nutzen von Schülern, Eltern und Lehrern in der Bildungsregion Arnsberg – auch über das Modellvorhaben „Selbstständige Schule.nrw“ hinaus – und damit letztlich für eine zukunftsfähige Gesellschaft weiter zu gehen. Dabei kommt es auf jedes Kind an.

Arnsberg/Werl, im Februar 2008

Arnsberg

Modellschulen seit August 2002/2003

**Kath. Bekenntnisgrundschule
„Dinschede“**
Dinscheder Straße 8
59823 Arnsberg
Schulleiterin: Elke Barz-Hoppe

**Gemeinschaftsgrundschule
„Wannetal“**
Zur Friedrichshöhe 28
59823 Arnsberg
Schulleiterin: Andrea Deyda

**Gemeinschaftsgrundschule
„Mühlenberg“**
Hochstraße 6
59759 Arnsberg
Schulleiterin: Martina
Brunsmeyer

Förderschule „Fröbelschule“
Neuer Schulweg 11
59821 Arnsberg
Schulleiter: Edwin Müller

**Gemeinschaftshauptschule
„Theodor-Heuss“**
Sauerstraße 3-5
59821 Arnsberg
Schulleiter: Werner Bühner

**Gemeinschaftshauptschule
St. Petri**
Petriweg 2
59759 Arnsberg
Schulleiterin: Marion Goebels

Realschule am Eichholz
Féauxweg 26-28
59821 Arnsberg
Schulleiter: Thomas Mono

Gymnasium Laurentianum
Klosterstraße 26
59821 Arnsberg
Schulleiter: Klaus Ullrich

Franz-Stock-Gymnasium
Berliner Platz
59759 Arnsberg
Schulleiter: Dr. Heinrich
Blana

Korrespondenzschulen seit August 2006

**Gemeinschaftsgrundschule
„Norbertusschule“**
Klosterstraße 12
59821 Arnsberg
Schulleiterin: Annette
Koschewski

**Kath. Bekenntnisgrundschule
„Johannesschule“**
Sauerstraße 3-5
59821 Arnsberg
Schulleiterin: Ursula Bösing

**Kath. Bekenntnisgrundschule
„St. Josef Bergheim“**
Marienstraße 1
59757 Arnsberg
Schulleiterin: Anne Deimel

**Gemeinschaftsgrundschule
„Müggenberg/Rusch“**
Königsbergstraße 1
59755 Arnsberg
Schulleiterin: Angela Maak

**Gemeinschaftsgrundschule
„Moosfelde“**
Eschenstraße 4
59755 Arnsberg
Schulleiter: Bernd Bruland

**Kath. Bekenntnisgrundschule
„Urbanusschule“**
Fuchswinkel 10
59757 Arnsberg
Schulleiter: Erich Jürgens

**Kath. Bekenntnisgrundschule
„St. Michael“**
Schulstraße 14
59755 Arnsberg
Schulleiterin: Brigitte Bracht

**Gemeinschaftsgrundschule
„Lüerwaldschule“**
Vor'm Lüer
59757 Arnsberg
Schulleiterin: Angela Ricke

Werl

Modellschulen seit August 2002

**Ev. Bekenntnisgrundschule
„Paul-Gerhardt-Schule“**
Paul-Gerhardt-Straße 6
59457 Werl
Schulleiter: Wilhelm
Barnhusen

**Kath. Bekenntnisgrundschule
„Walburgisschule“**
Paul-Gerhardt-Straße 17
59457 Werl
Schulleiter: Manfred Kramm

**Kath. Bekenntnisgrundschule
„Petrischule“**
Langenwiedenweg 18
59457 Werl
Schulleiter: Burkhard
Feldmann

**Förderschule
„Friedrich-Fröbel-Schule“**
Kuckermühlenweg 43
59457 Werl
Schulleiterin: Cornelia Krois

Korrespondenzschule seit August 2006

Marien-Gymnasium Werl
Am Breilsgraben 2
59457 Werl
Schulleiter: Jürgen Drepper

**Kath. Bekenntnisgrundschule
„Heinrich-Knoche-Schule“**
Heinrich-Knoche-Weg
59757 Arnsberg
Schulleiter: Paul-Wilhelm
Michel

**Gemeinschaftshauptschule
„Binnerfeld“**
Graf-Galen-Straße 6
59755 Arnsberg
Schulleiterin: Susanne Gre-
ving

**Förderschule „Pestalozzi-
schule“**
Am Hüttengraben 29
59759 Arnsberg
Schulleiter: Heinrich Schulte-
Kramer

Realschule Neheim
Goethestraße 16-18
59755 Arnsberg
Schulleiterin: Renate
Hackmann

Realschule Hüsten
Vogelbruch 7
59759 Arnsberg
Schulleiter: Dr. Ulrich Kleine

Hochsauerlandkreis

Modellschule seit August 2003

**Berufskolleg am Eichholz
Arnsberg HSK**
Féauxweg 24
59821 Arnsberg
Schulleiter: Werner Roland

Korrespondenzschule seit August 2006

**Berufskolleg für Wirtschaft
und Verwaltung HSK**
Berliner Platz 8
59759 Arnsberg
Schulleiter: Hans-Joachim
Krocze

„Für unsere schulische Entwicklung hat sich die Bildung einer schulischen Steuergruppe als besonders positiv herausgestellt ... Dies erleichterte die Arbeit des Schulleiters enorm, da die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt wurde.“

WALBURGIS-GRUNDSCHULE WERL

„Die Schulentwicklungsarbeit wurde durch das Projekt „Selbstständige Schule“ kräftig angeschoben ... [und] hat erheblich zu einer Professionalisierung der Schulorganisation beigetragen, indem teamorientierte Leitungsstrukturen aufgebaut und als effizient erlebt wurden.“

GYMNASIUM LAURENTIANUM ARNSBERG

„Wichtig ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, durch die die pädagogische Arbeit des Kollegiums erleichtert wird. Dies ist uns im Rahmen des Projektes durch die Weiterentwicklung von z.B. der Stundenplanbörse, des Trainingsraums, der Konferenzregelung gelungen.“

BERUFSKOLLEG AM EICHHOLZ HSK ARNSBERG

„Alle Themen der Schulleiterqualifizierung entsprachen den Anforderungen an tägliches Schulleitungshandeln. Sie zeichnete sich durch hohen praktischen Nutzen und gute Umsetzungsmöglichkeit aus.“

FRIEDRICH-FRÖBEL-SCHULE WERL

„Alle Fortbildungen waren sehr praxisnah, sie gaben zusätzliche theoretische Grundsatzinformationen und Sicherheit für die Ausübung des Amtes als Schulleiter. Gerade bei der sich verändernden Schulstruktur im Rahmen des Modellprojekts waren diese Fortbildungen eine wichtige Unterstützung und Voraussetzung für das Gelingen des Projektes.“

GRUNDSCHULE DINSCHDE ARNSBERG

„An dieser Stelle führen wir ganz bewusst die Zusammenarbeit mit dem Schulträger, der Stadt Arnsberg an, als es darum ging, das Kollegium für das gemeinsame Projekt zu motivieren. Auch die dringend notwendigen Renovierungsmaßnahmen, die seitens der Stadt an unserer Schule durchgeführt wurden, haben uns die Stadt als verlässlichen Träger gezeigt.“

REALSCHULE AM EICHHOLZ ARNSBERG

2008 Regionale Steuergruppe
der Bildungsregion Arnsberg-Werl

Verantwortlich Beate Höllmann
Regionales Bildungsbüro der Stadt Arnsberg

Gestaltung Jacqueline Stöber | La Republiq de La Jaq
www.larepubliq.org

Druck becker druck, F. W. Becker GmbH
Grafenstraße 46
59821 Arnsberg

Adresse Stadt Arnsberg
Regionales Bildungsbüro
Rathausplatz 1
59759 Arnsberg
Telefon 0 29 32 201-1581
Telefax 0 29 32 201-1580
bildungsbuero@arnsberg.de