



## **„Das Modellvorhaben „Selbstständige Schule“: Ideen - Informationen - Perspektiven – Anfragen**

Dr. Schulz-Vanheyden  
Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung NRW

Referat  
auf  
der Jahrestagung  
der Westfälischen Direktorenvereinigung  
November 2002

<i>„Das Modellvorhaben „Selbstständige Schule“: Ideen - Informationen - Perspektiven – Anfragen</i>	<i>1</i>
<i>Referat Dr. Schulz-Vanheyden</i>	<i>3</i>
<i>„Das Modellvorhaben „Selbstständige Schule“: Ideen - Informationen - Perspektiven – Anfragen</i>	<i>3</i>
<i>1. Selbstständigkeit, eine verlockende Vorstellung</i>	<i>3</i>
<i>1.1. Das Selbstständigkeits-Paradigma für die Schule</i>	<i>3</i>
<i>1.2. Ziele und Erwartungen</i>	<i>3</i>
<i>1.3. Die Entwicklung in Nordrhein-Westfalen seit 1995</i>	<i>4</i>
<i>2. Das Konzept zum Modellvorhaben „Selbstständige Schule“: Schritte zur Realisierung</i>	<i>5</i>
<i>2.1. Grundlinien des Konzepts</i>	<i>5</i>
<i>2.2. Grundlagen im Gesetz und im Haushalt</i>	<i>5</i>
<i>2.3. Bewerbungsverfahren und Auswahl</i>	<i>6</i>
<i>2.4. Kooperationsvereinbarungen und Beginn zum 01.08.2002</i>	<i>6</i>
<i>3. Perspektiven und Szenarien für die „Selbstständige Schule“</i>	<i>6</i>
<i>3.1. Das Komplexitäts-Szenario</i>	<i>7</i>
<i>3.2. Das Ungleichheits-Szenario</i>	<i>7</i>
<i>3.3. Das Management-Szenario</i>	<i>7</i>
<i>3.4. Das Kommunalisierungs-Szenario</i>	<i>8</i>
<i>3.5. Das Qualitäts-Szenario</i>	<i>8</i>
<i>4. Themen in der Bildungspolitik, außerhalb der „Selbstständigen Schule“</i>	<i>8</i>
<i>4.1. PISA</i>	<i>8</i>
<i>4.2. Lehrernachwuchs</i>	<i>9</i>
<i>4.3. Ganztagschule</i>	<i>9</i>
<i>5. Anfragen an die Schulleiterinnen und Schulleiter</i>	<i>9</i>

Referat Dr. Schulz-  
Vanheyden

## „Das Modellvorhaben „Selbstständige Schule“: Ideen - Informationen - Perspektiven – Anfragen

Selbstständig ist ein verlockendes Wort, signalisiert in bestimmten Situationen aber auch eine Drohung. Zwischen „Endlich bin ich selbstständig!“ und „Wann wirst du endlich selbstständig werden?“ liegen emotionale Welten.

Ähnlich wie dem jungen Menschen kann es dem homo oeconomicus gehen: Zwar ist der selbstständige und voll verantwortliche Unternehmer das Idealbild der Wettbewerbswirtschaft (leider gibt es ihn viel seltener als man denkt), aber die von vielen Soziologen vorausgesagte Notwendigkeit, in Zukunft müsse jeder sein eigener „Lebensunternehmer“ sein, erweckt bei vielen mehr Angst als Zuversicht.

Selbstständigkeit ist in der Geschichte der Pädagogik kein unbekannter Begriff. Seit der Aufklärung gilt es als Ziel der öffentlichen Erziehung, dem Individuum zur Selbstständigkeit zu helfen. Die Autonomie von Erziehung und Pädagogik war im 19. und im 20. Jahrhundert geradezu ein Kampfbegriff gegen als übermächtig empfundene Ansprüche von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft an den eigentlichen Bildungsvorgang.

Neu ist die Übertragung auf die Institution Schule.

Seit Anfang der 90er Jahre hat sich in weiten Teilen der Bildungspolitik die Vorstellung herausgebildet, die Schulen könnten zu besseren Leistungen und Ergebnissen kommen, wenn ihnen der Staat mehr Selbstständigkeit in wichtigen Fragen einräume. Diese Vorstellung ist nicht vom Himmel gefallen und auch nicht originär in der Schul- oder Bildungspolitik entstanden. Das Selbstständigkeits-Paradigma hat seine Wurzeln vielmehr in der Einsicht vom Versagen mechanistischer und zentraler Steuerungskonzepte in Wirtschaft und Verwaltung. Dabei spielen sowohl Fragen der Mitarbeiterführung wie auch der Effizienz im Einsatz finanzieller Mittel eine Rolle. Übertragen auf die Schule heißt das: Die Schule soll in dem Maße besser werden, wie es ihr gelingt, sich als lernende Institution in einem begrenzten Umfang selbst zu steuern.

Die Erwartungen, die sich auf eine Schule mit erweiterter Selbstständigkeit richten, sind vielfältig und nicht bei allen Akteuren völlig gleich. Ich nenne im Folgenden die drei wichtigsten Vorstellungskomplexe dazu:

- § Die Freiheits-Erwartung: Wenn Selbstständigkeit der Schule vor allem als Befreiung von staatlicher, oder wie es manchmal heißt obrigkeitstaatlicher Bevormundung verstanden wird, dann verbindet sich damit die Hoffnung, dass in der Schule Motivation, Identifikation und Kreativität der Lehrerinnen und Lehrer, aber auch der Eltern und der Schüler freigesetzt werden. Freiheit meint hier also Freiheit zur Entfaltung aller Kräfte. Diese Erwartung ist mir persönlich sehr

1. Selbstständigkeit, eine verlockende Vorstellung

1.1. Das Selbstständigkeits-Paradigma für die Schule

1.2. Ziele und Erwartungen

sympathisch, hat aber den Mangel, auf einer möglicherweise zu optimistischen Anthropologie zu gründen.

- §: Die Demokratie-Erwartung: Eine Einrichtung, die junge Menschen zu einem Höchstmaß an Selbstverantwortung und Mitarbeit in einer demokratischen Gesellschaft führen soll, kann glaubwürdiger arbeiten, wenn sie selbst viele Elemente der Eigensteuerung praktizieren kann. Hartmut von Hentig z. B. verbindet diesen Teil der Erwartung mit dem Begriff der POLIS, also eines überschaubaren und geordneten Lebenszusammenhangs.
- §: Die Wettbewerbs-Erwartung: Die einzelne Schule als zwar gemeinwohlorientierter Betrieb, aber immerhin als relativ selbstständiger Betrieb, könnte, so diese Erwartung, auf die vorhandenen Möglichkeiten und Notwendigkeiten vor Ort beweglicher eingehen, die vorhandenen personellen und sächlichen Mittel effizienter selbst verwalten und in einem gemäßigten Wettbewerb zwischen öffentlichen Schulen die Leistung insgesamt steigern.

Die genannten Erwartungen sind zwar nicht unbedingt widersprüchlich, decken aber doch eine ungewöhnliche Breite an Zielen ab. Vielleicht kann man in NRW nach sechs Jahren verlässlicher abschätzen, welche der genannten Erwartungen plausibel war.

### 1.3. Die Entwicklung in Nordrhein-Westfalen seit 1995

Im Frühjahr 1995 hat das damalige Kultusministerium unter dem Stichwort „Stärkung der Schule“ erste Konzepte für NRW zur Diskussion gestellt. Die Denkschrift der Bildungskommission hat mit dem schönen Bild vom „Haus des Lernens“ die Diskussion beflügelt und insbesondere eine Einbettung der einzelnen Schule in eine regionale Bildungslandschaft empfohlen.

Ministerin Gabriele Behler hat seit 1995 kontinuierlich wichtige Elemente einer größeren Selbstständigkeit der einzelnen Schule entwickelt und umgesetzt. Stichworte dazu sind Schulprogramm und interne Evaluation, schulscharfe Einstellungen von Lehrkräften, Fortbildungsbudgets der Schulen und das Personalbudget. Dem gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung 1997 gestarteten Projekt „Schule & Co“, das Sie hier in Westfalen vor allem aus dem Kreis Herford kennen, hat jetzt eine erste Evaluation von zwei Wissenschaftlern sehr respektable Ergebnisse bescheinigt. An vielen Schulen des Projekts sei die Fähigkeit der Lehrer zur Teamarbeit gesteigert, die Selbstständigkeit im Lernen bei Schülerinnen und Schülern erhöht und die Zusammenarbeit der ganzen Schule mit der Umgebung, insbesondere mit Wirtschaftsunternehmen, verbessert worden.

Die Ministerin hat in den vergangenen Jahren immer wieder ein höheres Maß an personeller Autonomie gefordert, um die Schwerfälligkeit bei der Personalgewinnung und beim Personaleinsatz, die eher bei zentralisierten Systemen zu beobachten ist, zu überwinden. Der Kampf gegen den Unterrichtsausfall wird in vielen Fällen durch die Schnelligkeit und Effizienz beim Mitteleinsatz für das Personal entschieden. Die Ministerin hat dabei stets betont, dass es ihr um eine Verbesserung der Akzeptanz des öffentlichen Schulwesens geht, nicht um eine Entstaatlichung oder gar Privatisierung.

## 2. Das Konzept zum Modellvorhaben „Selbstständige Schule“: Schritte zur Realisierung

### 2.1. Grundlinien des Konzepts

In der Koalitionsvereinbarung vom Frühjahr 2000 wurde ein Modellvorhaben angekündigt, in dem sich „Schulen aller Schulformen darum bewerben können, eine weitgehende Selbstständigkeit in personellen, finanziellen, organisatorischen und curricularen Fragen zu erhalten.“

Ministerpräsident Clement hat in seiner Regierungserklärung vom 30.08.2000 vor allem die Chance für die teilnehmenden Schulen betont, „mit deutlich erweiterten finanziellen und personellen Entscheidungsbefugnissen in größerer Eigenverantwortung ihr „Haus des Lernens“ zu bauen.“

Ministerin Gabriele Behler hat das Projekt schließlich am 28.02.2001 der Öffentlichkeit vorgestellt.

Die Einzelheiten des Vorhabens kennen Sie, ich will sie deswegen hier nicht wiederholen. Zwei Elemente kennzeichnen vor allem die Neuartigkeit und auch die Herausforderungen dieses Projekts: Die Betonung der Schule als eigenständige Dienststelle und damit die Betonung der Rolle der Schulleiterin und des Schulleiters. Zweitens der Versuch, die Wahrnehmung der inneren und der äußeren Schulangelegenheiten enger als bisher zusammenzuführen. Vondaher ist es auch schlüssig, dass sich nicht einzelne Schulen, vielmehr nur Schulträger mit ihren Schulen zur Teilnahme bewerben können.

Das neue Projekt sieht anders als „Schule & Co“ Freiheiten vor, die über die bisher bestehenden gesetzlichen Möglichkeiten deutlich hinausgehen. Daher haben die Koalitionsfraktionen das „Schulentwicklungsgesetz“ vorgelegt, das in der vergangenen Woche im Landtag verabschiedet wurde. Das Gesetz schafft nicht nur die rechtliche Grundlage für die Durchführung des Modellvorhabens selbst, sondern ändert auch Rechtsvorschriften, die für alle Schulen gelten.

Auch hier will ich nicht Einzelheiten und Zitate bringen, die Sie auf vielfältigen Wegen sich präziser beschaffen können. Wichtig ist mir aber eben der Hinweis, dass es in diesem Gesetz nicht nur um das Modellvorhaben geht, sondern auch um Regelungen zur Lehrerarbeitszeit, zum Schulmitwirkungsgesetz und zum Landespersonalvertretungsgesetz, die für alle Schulen gelten.

Gesetze müssen zwar hinreichend bestimmt sein, können aber nur wesentliche Grundlagen liefern. Insofern wird es direkt im Anschluss an das Gesetz eine Rechtsverordnung des Ministeriums geben, in dem die einzelnen Arbeitsfelder des Projekts konkreter beschrieben werden.

Es ist vorgesehen, dass der Sachmittel-Innovationsfonds für das Projekt im kommenden Jahr mit 1,5 Mio. Euro ausgestattet wird. Die teilnehmenden Schulen sollen im Umfang von durchschnittlich einer halben Stelle Entlastungsmöglichkeiten erhalten. Sie sollen Teile ihres Personalbudgets auch nach eigener Entscheidung kapitalisieren können. Alle diese Voraussetzungen finden sich im Regierungsentwurf des Landeshaushaltes für 2002, der am 19.12.2001 voraussichtlich beschlossen wird.

### 2.2. Grundlagen im Gesetz und im Haushalt

### 2.3. Bewerbungsverfahren und Auswahl

Der genaue Ausschreibungstext ist seit Mitte August bekannt. Ende der Bewerbungsfrist war der 15. November. Den Bezirksregierungen, die als erste Anlaufstelle die Bewerbungen entgegennehmen und prüfen, liegen Bewerbungen von Kommunen bzw. Zusammenschlüssen von Schulträgern und Bewerbungen von Schulen vor.

Die Schulträger und Schulen, die letztendlich nach vielen Diskussion ihre Bewerbung abgegeben haben, haben damit einen Teil des Weges zu gemeinsamer Arbeit, zu einer gemeinsamen gewünschten Entwicklungsrichtung bereits hinter sich. Schulträger und Schulen haben sich freiwillig zur Bewerbung entschlossen und damit bereits ein hohes Maß an Zielorientierung und an Bündelung der unterschiedlichsten Hoffnungen und Erwartungen hin auf dieses Projekt erreicht.

Unter den Bewerbern ist eine Auswahl in einem wettbewerblichen Verfahren notwendig, weil der angestrebte Entwicklungsprozess schon wegen begrenzter personeller und finanzieller Kapazitäten nur auf diese Weise verantwortlich gesteuert werden kann. Die Auswahl ist eine gemeinsame Aufgabe der Bezirksregierungen und des Ministeriums. Die endgültigen Entscheidungen wird die Ministerin voraussichtlich im Januar bekannt geben können.

### 2.4. Kooperationsvereinbarungen und Beginn zum 01.08.2002

Das Schulentwicklungsgesetz sieht in Art. 1 vor, dass das Ministerium „abweichend von den bestehenden Rechtsvorschriften einer begrenzten Zahl von Schulen im Rahmen von Kooperationsvereinbarungen ermöglichen kann, zur Weiterentwicklung des Schulwesens bei der Personalverwaltung, Stellenbewirtschaftung, Sachmittelbewirtschaftung sowie in der Unterrichtsorganisation und -gestaltung selbstständige Entscheidungen zu treffen und neue Modelle der Schulmitwirkung und der Personalvertretung zu erproben.“

Die genannten Kooperationsvereinbarungen werden zwischen Schulträger, Oberer Schulaufsicht und den Schulen zu treffen sein. Ihre Aushandlung und Fixierung wird uns noch vor diffizile, aber lösbare Aufgaben stellen. Erst wenn diese Fixierung gelungen ist, nach unserer Planung etwa im April 2002, werden die einzelnen Schulen und die Schulträger in den dafür vorgesehenen Gremien mit den entsprechenden Mehrheiten endgültig über ihre Teilnahme entscheiden.

Der Beginn des Projekts zum 01.08.2002 soll kein Sprung ins kalte Wasser werden. Wir werden in enger Abstimmung mit allen Beteiligten zunächst mit dem Aufbau von Unterstützungsstrukturen in den einzelnen Regionen und mit Qualifizierungsmaßnahmen für die wichtigsten Beteiligten an den Schulen beginnen. Bei dem Projektmanagement wird uns die Bertelsmann Stiftung, mit der die Ministerin einen Kooperationsvertrag abgeschlossen hat, unterstützen. Die Stiftung übernimmt zur Deckung der personellen und sächlichen Kosten der Projektleitung und des Projektbüros Kosten von durchschnittlich 0,5 Mio. Euro pro Schuljahr.

### 3. Perspektiven und Szenarien für die „Selbstständige Schule“

Ein erstes Fazit zeigt: Das Vorhaben ist die schlüssige, wenn auch mutige, Fortführung der bisherigen bildungspolitischen Linie der Ministerin. Es ist zwar ein besonders anspruchsvolles Vorhaben, aber kein Wagnis.

Das Modellvorhaben ist kein Selbstzweck, es soll Instrumente zu dem einen Ziel zur Verfügung stellen: Zu einer besseren Schule mit besserem Unterricht und besser gelungener Erziehung. Ob genau diese Instrumente zu diesem Ziel sicher führen, darüber kann man bisher kaum empirisch gestützte Aussagen machen. Im Verlaufe der Diskussion sind daher sehr unterschiedliche Szenarien gemacht worden, wie es denn in der Perspektive mit den „selbstständigeren Schulen“ weitergehen werde. Fünf Szenarien, die ich analytisch unterscheiden kann, will ich kurz skizzieren. Ich betone: Szenarien sind keine Prognosen, sondern denkbare, aus der Gegenwart in die Zukunft ausgezogene Entwicklungslinien. Es geht also nicht um Wissen, auch nicht um Glauben oder Hoffen, sondern um Gedankenexperimente.

Dieses Szenario geht davon aus, dass alle die auf die Schule zukommenden Verwaltungsprobleme, die Komplexität der weiterbestehenden Gesetze, Verordnungen und Rechtsprechung, möglicherweise der Streit zwischen Schulleiter und Lehrerrat oder zwischen Kommune und Land um Personal und Sachmittel sich so miteinander verknäulen könnten, dass alle Beteiligten nach einiger Zeit die Waffen strecken und lieber in die gewohnten Bahnen der geordneten staatlichen Bürokratie zurückkehren. Es mag am Anfang hier und da so kommen, aber insgesamt halte ich dieses Szenario für unwahrscheinlich. Natürlich sind Irrwege möglich, aber es liegt in der Hand aller Beteiligten, sie ständig zu korrigieren.

3.1. Das Komplexitäts-Szenario

Die Befürchtung ungleicher Entwicklung zwischen den einzelnen Schulen wird mit unterschiedlichen Varianten durchgespielt. Die einen befürchten zu viele materielle und personelle Vorteile für die Modellschulen, die anderen befürchten gerade zwischen den Modellschulen ein Anwachsen der jetzt schon vorhandenen Ungleichheit auf Grund eines offeneren Wettbewerbs. Natürlich gibt es auch die Befürchtung, die Modellschulen könnten nicht mehr den jetzt staatlich garantierten Standard an Qualität halten.

3.2. Das Ungleichheits-Szenario

Ich halte die Befürchtungen dieses Szenarios für weit überzogen, die tatsächlichen Auswirkungen des Projekts auf die Schule werden deutlich überschätzt. Im Übrigen gibt es auch jetzt im Profil und in den Schwerpunkten unterschiedliche Schulen, das soll so bleiben und durch das Modellvorhaben auch durchaus gefördert werden.

In diesem Szenario wird durchaus angenommen, dass tüchtige Schulleiterinnen und Schulleiter, unterstützt von Schulträger und Schulaufsicht, die neuen Möglichkeiten der Personalbewirtschaftung, der Personalführung und der Sachmittelbewirtschaftung meistern und effizient anwenden. Aber, so die Befürchtung, der Kern der Schule, der Unterricht, das Erziehungshandeln, verändert sich trotzdem nicht.

3.3. Das Management-Szenario

Dieses Szenario kann man nicht ausschließen, aber man kann den Gefahren bewusst begegnen.

## 3.4. Das Kommunalisierungs-Szenario

Es könnte sein, so die Annahme, dass sich im Laufe des Modellvorhabens deutlich zeigt, dass ein gesteigener Einfluss des Schulträgers auch auf die inneren Schulangelegenheiten und eine praktisch auf örtlicher Ebene wahrgenommene Schulverwaltung und sogar Schulaufsicht für die schulische Entwicklung bekömmlicher ist als das derzeitige System.

Sollte sich die Variante im Laufe der Jahre deutlich zeigen, müsste man natürlich über Folgerungen nachdenken. Vor allem wäre zu prüfen, ob diese Entwicklung nur bei Vorzeigeschulen mit besonders aktiven Schulträgern funktioniert oder auch unter den Bedingungen der Normalität von Institutionen und Menschen.

## 3.5. Das Qualitäts-Szenario

Hier handelt es sich um die optimistischste Variante. Angenommen wird also, dass die angebotenen und dann erfolgreich wahrgenommenen Instrumente der Selbstständigkeit tatsächlich zu einer Steigerung der Leistungen der einzelnen Schulen und damit des Ansehens des öffentlichen Schulwesens beitragen. In dieser Variante spielt der Schulleiter bzw. die Schulleiterin im Sinne von Leadership eine bedeutende Rolle, unterstützt von einem echten Team von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, einer professionellen Lerngemeinschaft, nicht nur von pädagogischen Einzelkämpfern. Die enge Zusammenarbeit mit Eltern und mit der lokalen Umgebung würde diese Schulen tatsächlich ein Stück weit weg von einer rein staatlichen Veranstaltung hin zu einem öffentlichen Unternehmen machen.

Dieses Szenario ist mutig, aber durchaus nicht tollkühn. Es lohnt sich, ihm nachzugehen. Wer bessere Vorschläge hat, sollte sich melden.

Im Übrigen sehe ich die Realisierung des Modellvorhabens nicht als einen unbeeinflussbaren Prozess mit undurchschaubaren Variablen, sondern als eine Anforderung an den steuernden Willen. Die Landesregierung, die Schulträger und die Schulen gemeinsam wollen diese optimistische Variante, das sind gute Voraussetzungen.

## 4. Themen in der Bildungspolitik, außerhalb der „Selbstständigen Schule“

Es wird auch weiterhin, in Nordrhein-Westfalen wie in dem Rest der Welt, eine Bildungspolitik jenseits des Modellvorhabens „Selbstständige Schule“ geben. Einige Diskussionslinien dazu will ich noch kurz skizzieren:

## 4.1. PISA

Ich setze voraus, dass Sie die wesentlichen Gegenstände und die Reichweite der internationalen Leistungsuntersuchung PISA kennen. Die Ergebnisse werden zeitgleich am 04.12. d. J. in Paris und Berlin der Öffentlichkeit vorgestellt.

Zunächst geht es um einen Vergleich der Leistungen der Schulen in der Bundesrepublik mit denen in den übrigen Vergleichsländern der OECD. Die Daten, die bewusst und gewollt einen Vergleich zwischen den Bundesländern ermöglichen, werden erst im Herbst des Jahres 2002 veröffentlicht.

PISA hat als ganz neue Untersuchungsdomäne das Leseverständnis bei 15jährigen Schülerinnen und Schülern abgefragt. Weiter geht es wieder um Kenntnisse und Fähigkeiten in Mathematik und den Naturwissenschaften, aber auch um fächerübergreifende Fähigkeiten. PISA soll deutlicher als bisherige Untersuchungen die Ergebnisse aus ihrem jeweiligen schuli-

schen und sozialen Umfeld erklären. Gleichgültig, wie die Ergebnisse sind, sie werden in jedem Fall eine lebhaft nationale und möglicherweise auch internationale Debatte über schulische Bildung und ihre Voraussetzungen provozieren. Dabei kann sich z. B. die Frage ergeben, ob unsere Mittelallokation, also relativ hoher Aufwand für die S II, relativ geringer Aufwand für den Primarbereich, zu rechtfertigen ist.

Seit dem Herbst des vergangenen Jahres wissen wir deutlicher, dass die Frage eines qualifizierten und vor allem ausreichenden Lehrernachwuchses ein Schlüsselproblem der kommenden Jahre für die Bildungspolitik sein wird. Ich will zu den vermuteten Ursachen hier nichts sagen, sie sind etwas komplexer als am Stammtisch oft dargestellt. Ich persönlich empfinde es als bittere Ironie, dass in dem Moment, wo die Ministerin eine politisch stabile Lage bei der Finanzierung des Schulwesens bis 2005 erreicht hat, nun möglicherweise die richtigen Menschen fehlen.

Natürlich wird davon oder ist schon jetzt das Gymnasium auch betroffen, aber „nur“ in der Frage der sog. Mangelfächer. Andere Schulformen, vor allem das Berufskolleg und die Hauptschule und Realschule, sind auch quantitativ sehr viel drastischer betroffen.

Das Land macht schon jetzt erhebliche Anstrengungen, die Lücken kurz-, mittel- und langfristig zu schließen. Dazu gehören die Programme zur Umqualifizierung von Grundschul- oder Sek. 1-Lehrerinnen und Lehrern ebenso wie die Maßnahmen zur Einstellungen und Qualifizierung von sog. Seiteneinsteigern sowie letztlich unsere Imagekampagne für den Lehrerberuf.

Deutschland ist traditionell ein Land von Halbtagschulen. Das wird es nicht bleiben können. Die Forderung nach mehr ganztägigen Betreuungsangeboten ist nicht nur eine Frage der Berufstätigkeit von Frauen oder insgesamt des Arbeitskräftereservoirs, es ist auch eine Frage des Chancenausgleichs und der sozialen Gerechtigkeit. Nordrhein-Westfalen hat bei den echten Ganztagschulen eine führende Position in der Bundesrepublik, nicht nur, weil die Gesamtschulen in der Regel Ganztagschulen sind. Von den insgesamt 635 Ganztagschulen sind 208 Gesamtschulen. Auch bei weiteren Betreuungsangeboten finden die Eltern in unserem Land relativ viele Möglichkeiten vor. Aber, das ist gar keine Frage, in den kommenden Jahren wird dieses System quantitativ und qualitativ noch erheblich ausgebaut werden müssen.

Das Modellprojekt „Selbstständige Schule“ war in vielen der von Ihnen geleiteten Schulen in den vergangenen Monaten Anlass zur Diskussion und Klärung. Natürlich wird es auch in den kommenden Monaten weiter Gegenstand besonderer Aufmerksamkeit sein. Unabhängig von der letztlich sekundären Frage, wer mit welcher Motivation an dem Projekt teilnimmt und wer nicht, sollten die grundlegenden Ideen des Vorhabens doch zu einer eigenen Position reizen. Mit anderen Worten:

- § Welche Vorstellungen haben die Schulleiterinnen und Schulleiter der Gymnasien von einer zukunftsorientierten Weiterentwicklung

## 4.2. Lehrernachwuchs

## 4.3. Ganztagschule

## 5. Anfragen an die Schulleiterinnen und Schulleiter

des Schulwesens? Und zwar, ohne gleich auf andere zu zeigen oder die schlimmen Verhältnisse der Gegenwart zu beklagen.

- š: Oder noch konkreter: Welche Vorstellungen haben Sie von der Rolle des Schulleiters bzw. der Schulleiterin bei der Organisation der Schule, bei der Führung und Gewinnung des Personals, bei der Vermittlung von Zielen und dem Nachhalten der Zielerreichung? Wollen Sie Leadership?
- š: Welche Ansprüche stellen Sie an die Zusammenarbeit innerhalb des Kollegiums? Sehen sie Chancen in Freiräumen, die natürlich innerhalb der Schule in mühsamen Findungsprozessen gefüllt werden müssen. Ist Ihnen evtl. eine zentrale Regulierung lieber, weil sie viele Diskussionen mit den Beteiligten vor Ort erspart?
- š: Können Sie sich eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Schulen aller Schulformen bei Unterstützung und Förderung des Schulträgers vorstellen?
- š: In welcher Rolle sehen Sie gerne die Schulaufsicht? Ist sie in der gegenwärtigen Form eher eine Hilfe oder eher eine Behinderung und Last? Würden Sie gerne Teile ihrer Arbeit übernehmen?

Ich will mit diesen Fragen gar nicht provozieren, ich möchte Sie nur zur internen Diskussion und Bündelung anregen. In unserer Politik und Gesellschaft werden nur die gehört, die ihre eigene Position klären, vereinfachen und dann auch zu Gehör bringen.

Ich persönlich bedanke mich für Ihre Geduld und Aufmerksamkeit. Ich bedanke mich auch ausdrücklich für die Arbeit, die jeder und jede von Ihnen täglich im Interesse junger Menschen leistet. Die Ministerin schätzt gerade Ihre Arbeit. Ich denke, Sie haben das in den vergangenen Jahren durchaus bemerkt.