

Formen und Inhalte der
Mitwirkung
Mitbestimmung
Mitgestaltung
in großen Schulsystemen

Projektskizze, Version 4

Ein Teilprojekt im Rahmen
des Schul-Projektes „Selbständige Schule“

Problemaufriss

Der Landtag des Landes Nordrhein-Westfalen hat die Durchführung eines Modellvorhabens zur erweiterten Selbständigkeit von Schulen beschlossen. Das Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen hat einerseits auf der Grundlage dieses Landtagsbeschlusses, andererseits auf der Grundlage der Denkschrift „Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft“ und dem Entwicklungskonzept „Stärkung der Schulen“ sich dafür entschieden, einen mehrjährigen Modellversuch beginnend mit dem Jahre 2002 durchzuführen.

In diesem Projekt geht es inhaltlich darum, gemeinsam mit Schulträgern, Schulen, Lehrern, Eltern und Schülern zu erproben, „wie im Rahmen einer verstärkten, eigenverantwortlichen Steuerung der Schule die Qualität der schulischen Arbeit und dabei insbesondere des Unterrichts verbessert werden kann“.

Selbstverständlich wird die Verlagerung von mehr Verantwortung auf die einzelne Schule und die Schulträger eine Reihe von Folgen haben.

- Das wird das Verhältnis von Schulen zueinander betreffen (Konkurrenz),
- den Unterricht (Profil und Qualität),
- die Rolle der Führung (Management),
- das Geflecht der Mitwirkungsverantwortlichen und ihren Einfluss,
- und auch die Rolle der Interessenvertretungen der Lehrer (Lehrerrat).

Die Schulleitung wird einen bedeutsamen Funktionswechsel vollziehen; der Schulleiter wird die Rolle des Dienstvorgesetzten übernehmen und damit formal und inhaltlich eine andere Art des Zusammenspiels zwischen den verschiedenen Funktionsgruppen in der Schule begründen.

Dem Lehrerrat wird eine andere Rolle als die nach dem jetzt geltenden Schulmitwirkungsgesetz definierte zugewiesen bekommen. Seine Rechte werden sich in Richtung auf diejenigen, die Personalräten nach dem Landespersonalvertretungsgesetz besitzen, zubewegen.

Nun geht das LPVG im großen und ganzen von einer Schutzfunktion des Personalrates aus. Die Maßnahmen des Arbeitgebers sollen – nach dem Bild, das dem LPVG hinterliegt – auf soziale Verträglichkeit in seinen verschiedenen Ausformungen geprüft werden.

Damit sind Personalräte in hohem Maße auf reaktives Handeln verwiesen. Zunehmend mehr Personalräte bemängeln diese Rolle. Ihnen ist daran gelegen, die Geschichte ihrer Organisation oder ihres Betriebes aktiv mitzugestalten. Sie nehmen für

sich in Anspruch, selbst Verantwortung für die Geschicke ihrer Organisation zu übernehmen, aktiv an den Prozessen zur Umgestaltung, zur Verbesserung von Qualität und Effektivität und Effizienz teilzunehmen, eigene Ideen einzubringen und durch ihre Teilhabe an Entscheidungen Verantwortung für die gesamte Organisation (Schule) zu übernehmen. Sie reklamieren für sich Managementaufgaben und auch – verantwortung.

Ihr Leitbild ist häufig die des Co-Managers in einer lernenden Organisation.

Die Chance, sich in eine derartige Rolle hineinzubewegen, eröffnet sich durch das Projekt: Es benennt ausdrücklich den Wandel des Lehrerrates zu einem personalratsähnlichen Gremium, das – so der Projektansatz – sich von Co-Management-Gedanken leiten lassen soll.

Welche Chancen eröffnen sich dadurch möglicherweise für Schule?

Die intensive Beteiligung von Vertretungen der Belegschaft an der Entwicklung ihrer Organisation ist – so zeigen Erfahrungen aus nichtschulischen Bereichen – durchaus geeignet,

- die Qualität der Arbeit zu verbessern,
- die Verbesserungsprozesse kontinuierlich zu machen,
- die Arbeitszufriedenheit zu steigern,
- insgesamt die Attraktivität der Organisation zu erhöhen und
- das Organisationsklima zu erhöhen.

Anders als in nicht-schulischen Bereichen stellt sich das Problem der Teilhabe an der schulischen Entwicklung als mehrdimensional dar. Neben der Einbeziehung von Vertretungen der Lehrer ist auch der Anspruch der Schüler, der Eltern, u.U. der Unternehmen usw. mitzudenken.

An dieser Stelle sei auf eine weitere Problemlage hingewiesen. Sollte der Lehrerrat die Aufgabe eines Personalrates übernehmen, wie ist dann das Verhältnis zum bislang vertretungsberechtigten Bezirkspersonalrat zu gestalten und wie das zum städtischen Personalrat als Vertretung der Verwaltungsangestellten?

Projektidee

Ansetzend an den geschilderten Problemen und Fragen will sich das vorgeschlagene Projekt den Aufgaben unterziehen,

- die Rolle des Co-Managers aus positiven und negativen Erfahrungen von Betriebsräten und Personalräten herauszufiltern,
- über die Grenzen Nordrhein-Westfalens in die Niederlande und nach Dänemark aber auch in andere Bundesländer hineinzuschauen und deren Erfahrungen zu erkunden,
- herauszufinden, wie eine optimale Organisation des Wandlungsprozesses in Richtung auf selbständige Schule aussehen muss. (Lenkungsgruppe) und ihren Weg zu begleiten,
- herauszufinden, welche Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, um Lehrerräten diese Art von Interessensvertretungsarbeit zu ermöglichen und diese zu schaffen,
- zu entwickeln, auf welchem Wege der Rollenwandel des Lehrerrates zu einer co-managenden Interessensvertretung vollzogen werden kann,
- zu ermitteln, welcher Fortbildungsbedarf sich aus den neuen Aufgabenstellungen ergibt und diese Bedarfe zu befriedigen,
- zu erproben, in welchen organisatorischen Formen die mitgestaltende Arbeit auf Dauer am besten gelingt und wie Kooperation und Kommunikation zwischen Schulmanagement und Lehrerrat gestaltet sein muss,
- auszuprobieren, wie diese Mitgestaltung bei einer breiten Beteiligung der Schulakteure (Schüler, Eltern, Lehrer, anderes Schulpersonal, Schulmanagement und Schulträger) zum Erfolg führen kann, ohne einer bürokratischen Belastung Vor-schub zu leisten,
- ein Konzept für den Transfer der Erfahrungen zu entwickeln und diesen Transfer vorzunehmen.

Projekttablauf

Im Rahmen des Projektes soll die Situation in anderen Bundesländern und möglicherweise auch in anderen europäischen Ländern hinsichtlich der Frage Mitwirkung, Mitbestimmung und Mitgestaltung analysiert werden. Die dort gemachten Erfahrungen sollen einer Beurteilung unterzogen und in den Projektverlauf eingesteuert werden.

Außerdem soll durch Interviews und Workshops mit „co-managenden“ Betriebs- und Personalräten die Spezifik ihrer Interessenvertretungsarbeit definiert und ihre Erfahrungen hinsichtlich der mit ihrer Rolle verbundenen Risiken und Chancen herausgearbeitet werden.

Allerdings soll dieses Arbeitspaket im Projekt nur einen geringen Zeitanteil in Anspruch nehmen, um nicht dessen Charakter, nämlich ein Praxisprojekt zu sein, zu verwässern.

Erste Phase

Mit Schulleitung, Lehrerrat und anderen am Schulsystem Mitwirkenden soll ein Projekt-Konzept entwickelt werden, das Ziele, Wege und Organisationsformen definiert, die den Übergang zur selbständigen Schule befördert.

Mit den am Schulsystem Mitwirkenden sollen Konzepte zur Gestaltung der Rahmenbedingungen entwickelt werden, die eine Co-Managementrolle des Lehrerrates tragfähig werden lassen. Insbesondere ist daran gedacht, ein Curriculum für die Qualifizierung des Lehrerrates – und auch für die anderen Schulakteure – zu entwickeln und zu erproben.

Auch ein Regiebuch für einen Workshop, in dem eine Plattform für die Rollendiskussion geboten wird, ist zu konzipieren.

Zweite Phase

Es sollen organisationsangemessene Formen und Wege der Kommunikation und Kooperation zwischen den Schulakteuren erarbeitet und verfeinert werden. Dabei sind sowohl die entwickelten Ansätze als auch die Lernprozesse zu dokumentieren.

Zudem sind die im Laufe des Projektes entwickelten Modelle und Prozesse hinsichtlich der Kriterien Effektivität, Effizienz, Qualität und Zufriedenheit zu beurteilen.

Dritte Phase

Am Ende des Projektes soll die Beurteilung der in der Experimentierphase gemachten Erfahrung stehen, aus denen sich Empfehlungen an das Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen ergeben. Diese Empfehlungen umfassen Vorgehensmodelle zur Befähigung von Lehrerräten, eine Co-Management-Rolle einzunehmen, Curricula zur inhaltlichen Ausgestaltung des Lernprozesses, Konzepte und Erfahrungsberichte zu den Beteiligungsprozessen.

Sofern Schulsysteme aus verschiedenen Schulformen sich am Projekt beteiligen, sind die Erfahrungen differenziert auszuwerten und zu transferieren.

Vierte Phase

Für den Transfer der Erfahrungen sind Plattformen zu entwickeln (Workshop, Konferenz, Internet usw.) und anzubieten.

Ob es sich anbietet für den Transfer der Erfahrungen ein Modell zu wählen, das einen zeitlich gestuften Eintritt von Schulen in das Projekt vorsieht, ist in der Projektlaufzeit zu prüfen und zu entscheiden.

Rahmen

Das Teilprojekt soll sich auf einige Schulsysteme beschränken. Zu denken ist an zwei bis vier solcher Schulsysteme.

Es soll zeitlich zu dem Projekt „Selbständige Schule“ parallelisiert werden und auf einer Erfahrungsaustauschebene mit den Projektbegleitern des Ministeriums kooperieren.