

Begrüßung  
der Präsidentin der  
Kultusministerkonferenz  
Ute Erdsiek-Rave  
Bildungsministerin des Landes  
Schleswig-Holstein

ESHA-Tagung

24. März 2006

Es gilt das gesprochene Wort!

Sehr geehrte Damen und Herren,

Schulleiter zählen zu den wichtigsten Partnern jeder Bildungsministerin. Nicht nur „top down“, indem sie Reformen verantwortlich umsetzen, sondern auch „bottom up“, indem sie Probleme, Schwierigkeiten, Erfolge, Ideen an ihre Ministerin herantragen - sei es auf direktem Wege, sei es indirekt über die Schulaufsicht oder über ihre Vertretungen wie den Schulleiterverband.

Herr Rossow, den Sie gerade gehört haben, ist also in meinem Bundesland Schleswig-Holstein mit seinem Verband ein entsprechend wichtiger Partner.

Deshalb bin ich heute sehr gern hierhergekommen und begrüße es sehr, dass bei einer solchen internationalen Tagung der berühmte Blick über den Tellerrand neue Impulse ermöglicht und das selbst leistet, was wir von unseren Schulen insgesamt fordern: dass sie sich öffnen für ihre Umwelt, dass sie europäisch denken und handeln.

Die dringlichsten Fragen, die im Zusammenhang mit Schule gestellt werden, dürften europaweit ziemlich ähnlich lauten:

- Wie sieht eine gute Schule aus?
- Wie messen wir die Qualität von schulischem Erfolg?
- Wie qualifizieren wir Lehrerinnen und Lehrer für ihre täglichen schulischen Bildungsaufgaben?
- Welche Rolle spielt Schulleitung für den schulischen Erfolg - im weitesten Sinn?
- Wie muss Schulleitung organisiert und ausgebildet sein?
- Wie sichern wir den Nachwuchs (bei den Lehrkräften und bei den Schulleitungen)?
- Wie viel Transparenz, wie viel Kooperation und Partnerschaft sind notwendig? Niemand muss heute das Rad neu erfinden, deshalb steht es uns gut an, uns zu fragen: Wie lösen unsere Nachbarn diese Aufgaben? Was kann, was muss man von anderen lernen, gerade im europäischen Raum, wo bei aller Unterschiedlichkeit doch eine gemeinsame kulturelle und kulturgeschichtliche Tradition existiert?

Diese Fragen stehen ganz oben auf der Agenda jeder bildungspolitischen Debatte - in Fachkreisen ebenso wie bei der interessierten Öffentlichkeit. Jedes Land stellt sich diesen Fragen, weil jeder weiß, wie wichtig Bildung für die Zukunft des Einzelnen und für die Zukunft unserer demokratischen Gesellschaften in Europa ist.

Um die richtigen Antworten zu finden, ist - wie gesagt - der Blick über den Tellerrand das A und O. Deshalb begrüße ich es - auch als Präsidentin der Kultusministerkonferenz und als langjährige Bildungsministerin des nördlichsten deutschen Bundeslandes -, dass die nationalen Organisationen der Schulleiterverbände diesen internationalen, europäischen Austausch pflegen und auf diese Weise auch das Selbstverständnis als Schulleiter weiterentwickeln.

Wir in Deutschland stellen uns diesen Fragen nach mehr Bildungsqualität und mehr Bildungserfolg in besonderer Weise. Zum einen, weil wir bei der internationalen Leistungsvergleichsstudie PISA nicht so gut abgeschnitten haben, wie wir uns das erhofft haben, und zum anderen, weil wir mit unserer föderalen Struktur und der Länderhoheit in Bildungsfragen einen anderen Weg gehen als die meisten anderen europäischen Staaten.

Die Kultusministerkonferenz, die KMK, für die ich heute spreche, organisiert diese Kooperation der Länder. Dieser deutsche Sonderweg ist nicht immer leicht vermittelbar, manchmal auch auf europäischer Ebene nicht, weil unsere Partner in Bildungsangelegenheiten eher zentral organisiert sind. Aber dieser Bildungsföderalismus gehört eben zu unserer deutschen Nachkriegsgeschichte, zu unserer Tradition und zu unserer bildungspolitischen Gegenwart. Bund und Länder verhandeln derzeit ja über eine Neuorganisation der Bundesstaatlichen Ordnung, über die „Föderalismus-Reform“. Sie wird - für die Bereiche Bildung, Wissenschaft und Forschung - qualitativ und quantitativ zu einem erheblichen Zuwachs an gesamtstaatlicher Verantwortung der Länder führen:

- Wegfallen wird die „Bildungsplanung“ als Gemeinschaftsaufgabe von Bund und Ländern.

- An ihre Stelle tritt die neue Gemeinschaftsaufgabe „Feststellung der Leistungsfähigkeit des Bildungswesens im internationalen Vergleich“, also die zukunftsorientierte gemeinsame Evaluation und Bildungsberichterstattung.
- Die Kultusministerkonferenz hat die vorgesehene neue Kompetenzregelung grundsätzlich gewürdigt, weil dadurch die Handlungs- und Innovationsfähigkeit der Länder erhöht wird. Sie hat jedoch auch die größere gesamtstaatliche Verantwortung hervorgehoben, die für die Ländern aus dem „Mehr an Freiheit“ resultiert.
- Geplant ist ,dass die schulische Weiterentwicklung und die gemeinsame Projektarbeit in Zukunft von der KMK koordiniert wird.
- Die Bildungsberichterstattung soll von einer Steuerungsgruppe zwischen KMK und BMBF verantwortet werden, ebenso auch die Teilnahme an internationalen Leistungsvergleichsuntersuchungen.
- Programme der Bildungsforschung sollen zwischen Bund und Ländern einvernehmlich abgestimmt werden und möglichst über die Deutsche Forschungsgemeinschaft umgesetzt werden.
- Das weitere Vorgehen wird jetzt von den Amtschefs und in einschlägigen Arbeitsgruppen abgestimmt.

Zusammenfassend kann man für den schulischen Bereich sagen: in den inhaltlichen Fragen wird sich Wesentliches durch die Föderalismusreform nicht ändern; die Probleme liegen eher im Bereich von Lehrerbesoldung und Dienstrecht - hier sollen die Länder ja in Zukunft auch allein entscheiden und dies kann sich indirekt natürlich erheblich auf Schule auswirken.

{Anrede}

Es wird sich also in Bildungsfragen Manches verändern, aber die Ziele bleiben gleich: mehr Bildung, mehr Bildungserfolg, insgesamt ein höheres Abschlussniveau. Und das heißt, dass wir den Weg weitergehen, den die Länder in der KMK nach dem PISA-Schock eingeschlagen haben. Ich meine damit den grundlegenden Paradigmenwechsel zu einer empirischen Pädagogik, zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Einen Paradigmenwechsel also, der in vielen europäischen

Ländern längst schon vollzogen worden ist - und die vielleicht auch deshalb bei PISA weitaus besser abgeschnitten haben als wir.

Unmittelbar nach der Veröffentlichung der PISA-Ergebnisse im Dezember 2001 hat die Kultusministerkonferenz deshalb sieben Handlungsfelder festgelegt, die vorrangig umgesetzt werden sollten:

- die Verbesserung der Sprachkompetenz bereits im vorschulischen Bereich
- die bessere Verzahnung von vorschulischem Bereich und Grundschule mit dem Ziel einer frühzeitigen Einschulung
- die Verbesserung der Grundschulbildung, der durchgängigen Verbesserung der Lesekompetenz und des grundlegenden Verständnisses mathematischer und naturwissenschaftlicher Zusammenhänge
- die wirksame Förderung bildungsbenachteiligter Kinder, insbesondere auch der Kinder und Jugendlichen mit Migrationshintergrund
- die konsequente Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität von Unterricht und Schule auf der Grundlage von verbindlichen Standards sowie eine ergebnisorientierte Evaluation
- die Verbesserung der Professionalität der Lehrtätigkeit, insbesondere im Hinblick auf diagnostische und methodische Kompetenz als Bestandteil systematischer Schulentwicklung
- der Ausbau von schulischen und außerschulischen Ganztagsangeboten mit dem Ziel erweiterter Bildungs- und Fördermöglichkeiten, insbesondere für Schülerinnen und Schüler mit Bildungsdefiziten und besonderen Begabungen.

Das sind die Handlungsfelder, die Ziele, die unverändert gelten. Sie geben den roten Faden für die tägliche Arbeit:

- Die Kultusministerinnen und -minister haben sich auf anspruchsvolle gemeinsame Bildungsziele und Standards verständigt. Seit Dezember 2003 bzw. seit Oktober 2004 liegen die Standards für Deutsch, Mathematik und die Erste Fremdsprache für den Mittleren Bildungsabschluss (10. Jahrgangsstufe) sowie für den Hauptschulabschluss (9. Jahrgangsstufe) vor, seit Dezember

2004 die Bildungsstandards für den Primarbereich (4. Jahrgangsstufe) in den Fächern Deutsch und Mathematik sowie in Biologie, Chemie und Physik für den Mittleren Schulabschluss.

Diese Bildungsstandards sind inzwischen von allen Ländern der Bundesrepublik Deutschland verbindlich eingeführt worden. Das heißt, dass die Qualität von Schule erstmals an gemeinsam vereinbarten Maßstäben, nämlich an abschlussbezogenen Regelstandards, gemessen werden kann.

- Die Kultusminister haben darüber hinaus Verfahren entwickelt, mit denen die Wirksamkeit unseres Bildungssystems regelmäßig systematisch überprüft werden kann, denn Evaluationsverfahren gehören zwangsläufig zu Standards.
- Bund und Länder haben an der Humboldt-Universität ein wissenschaftliches „Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen“ gegründet. Es konkretisiert und überprüft diese bundesweit gültigen Bildungsstandards und trägt auf diese Weise zur Vergleichbarkeit und Durchlässigkeit im Bildungssystem bei. Damit entsteht auch eine Kultur der Transparenz, der Rechenschaftslegung und der Ergebnisorientierung.
- Es besteht Einigkeit darüber, dass für Bildung und Erziehung ausreichende Ressourcen bereitgestellt und diese optimal genutzt werden müssen.
- Und es herrscht auch Einvernehmen darüber, dass die Bildungschancen aller konsequenter als bisher gewahrt werden müssen, zum Beispiel durch eine wirksamere individuelle Förderung.
- Den Rahmen dafür gibt eine Selbstständige Schule ab, die sich durch dadurch auszeichnet, dass sie ihre Eigenverantwortung aktiv annimmt. Dazu gehören Personalmanagement, Sachmittelbudgetierung, Mitwirkung und Personalvertretung, Eigenverantwortliche Gestaltung von Unterricht und Schulleben sowie Qualitätsmanagement.

Und damit sind wir automatisch beim Thema Schulleitung, bei der Frage nach der Schulleiterrolle in einer selbstständigen Schule. Noch ist das Bild in Europa eher disparat: da gibt es Schulen ohne Schulleitungen (etwa an Grundschulen in Frankreich und Luxemburg), und auf der anderen Seite Schulleitungen, insbesondere an den Schulzentren in Großbritannien, die ihre Schulen weitgehend als Manager

führen und bei anhaltendem Misserfolg von der Schulaufsicht gegebenenfalls entlassen werden können. Die Bandbreite dazwischen ist sehr groß, auch bei uns in Deutschland, wo es insbesondere in den Flächenländern teilweise große Einheiten und teilweise regelrechte Zwergschulen gibt.

Der Trend geht ohne Zweifel zu einem neuen Leitbild von Schulleitung, weil sich ja auch das Bild, das Selbstverständnis von Schule verändert. Ich bitte Sie deshalb nachdrücklich darum, diese Debatte weiter zu führen: auf Verbandsebene und mit den Beteiligten, auch mit den entsprechenden Impulsen und Vorstellungen über Fortbildung bzw. Qualifizierung. Wir alle wissen, dass es Grenzen gibt, Kapazitätsgrenzen, finanzielle Grenzen. Aber ich versichere Ihnen, dass ich immer bereit bin, pragmatisch nach Lösungen, nach Kompromissen zu suchen. Denn wir alle wissen: Der Beruf der Schulleiterin und des Schulleiters muss attraktiv bleiben, weil Qualität, Erfolg und Ansehen einer Schule ganz wesentlich von diesen Führungspersonen und Führungspersönlichkeiten abhängen. Wir brauchen Frauen und Männer, die diese Verantwortung auf sich nehmen, die ein Team führen wollen und führen können.

Es gibt viel Unterstützung dafür, auch von der EU. Sie fördert Mehrsprachigkeit und Mobilität nicht nur mit dem Comenius- und Leonardo-Programm, sondern auch mit dem in Deutschland relativ unbekanntem ARION-Programm (als Teil des Sokrates-Programms), an dem Schulleiter und deren Vertretungen teilnehmen können. Außerdem unterstützt sie sogenannte peer-learning-Aktivitäten, an denen sich die Länder und der Bund gemeinsam mit anderen interessierten Mitgliedsstaaten beteiligen - auch mit dem Thema „Lehrer und Ausbilder“.

Ich bin sehr optimistisch, dass diese ESHA-Konferenz von Ihnen allen auch als Gelegenheit benutzt wird, um entsprechende Kontakte, Partnerschaften und Netzwerke zu stiften und die Impulse in Ihrer täglichen Schulleiter-Arbeit umzusetzen. Dabei wünsche ich Ihnen sehr viel Erfolg!