

## **Kieler Thesen 2014**

**Zehn Jahre Kieler Schulleitungssymposien – zehn Jahre Kieler Thesen**

**Kiel, 18./19. September 2014**

---

### **Präambel**

Im Jahr 2004 haben das Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein und die Vereinigung der Unternehmensverbände in Hamburg und Schleswig-Holstein e.V. das erste Kieler Schulleitungssymposium unter dem Titel „Eigenverantwortung annehmen und Schule führen – Bildungsstandards, Qualitätsentwicklung, Evaluation“ initiiert.

Im Mittelpunkt des ersten Kieler Schulleitungssymposiums standen die „Kieler Thesen“, die Impulse für die bundesweite Diskussion über Schulmanagement und Qualitätsentwicklung geben sollten. In die Thesen sind Positionen aus Schule, Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und von Schulleitervereinigungen eingeflossen.

Auf den letzten fünf Kieler Schulleitungssymposien sind Zwischenbilanzen der Diskussion gezogen worden. Auf dem sechsten Kieler Schulleitungssymposium 2014 wird nun, zehn Jahre nach Erscheinen der Kieler Thesen, eine veränderte Fassung vorgelegt, die neue Erkenntnisse auf der Bildungsforschung, Politik und Praxis aufnimmt.

Wesentliche Aussagen der Thesen werden auf der einen Seite bestätigt, auf der anderen Seite werden neue Akzente mit Blick auf Fragen der Inklusion und der Schlüsselbedeutung der Qualifikation von Lehrkräften für den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler gesetzt.

Die veränderten Kieler Thesen wurden von der Vorbereitungsgruppe des sechsten Kieler Schulleitungssymposiums erarbeitet:

- Dr. Thomas Riecke-Baulecke, Christian Buske, Hauke Kruse (Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein)
- Prof. Dr. Olaf Köller (Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften und der Mathematik)
- Prof. Dr. Birgit Brouër (Christian-Albrechts-Universität zu Kiel)
- Prof. Dr. Horst Biedermann (Universität Flensburg)
- Adelia Schuldt (Konferenz der Schulpfängerinnen und Schulpfänger Deutschlands/Schleswig-Holstein)
- Olaf Peters, Uwe Niekief (Schulleiterverband Schleswig-Holstein)
- OStD Hans-Walter Thee (Arbeitsgemeinschaft der Oberstudiendirektorinnen und -direktoren im Philologenverband Schleswig-Holstein)
- OStD Stephan Cosmos (Verband der Lehrerinnen und Lehrer an berufsbildenden Schulen, Landesverband Schleswig-Holstein)
- Sebastian Schulze (Vereinigung der Unternehmensverbände in Hamburg und Schleswig-Holstein e.V.)
- Sieglinde Huszak (Ministerium für Bildung und Wissenschaft)

**These 1:  
Schulleiterinnen und Schulleiter – Führungskräfte mit Ergebnisverantwortung**

Die Wirksamkeit einer Organisation ist maßgeblich von der Professionalität des Managements abhängig. Schulleiterinnen und Schulleiter sind Führungskräfte, die maßgebliche Verantwortung für den Erfolg von Bildungs- und Erziehungsprozessen an der Schule tragen. Für ihre Aufgaben brauchen Schulleiterinnen und Schulleiter angemessene Leitungszeit und die Befugnisse als Dienstvorgesetzte. Eigener Unterricht ist keine typische Aufgabe des Schulmanagements.

Der Erfolg von Schule hängt von wirksamer Führung ab. Gelingende Bildung und Erziehung verlangt systematische Gestaltung der Schule als Ganzes. Nur so können die zahlreichen Einzelprozesse aufeinander abgestimmt und auf den Zweck von Schule ausgerichtet werden. Voraussetzung dafür ist gelingende Kommunikation unter den Lehrkräften und in der Schulgemeinschaft.

Eine Schulleiterin, ein Schulleiter ist die entscheidende Führungskraft einer Schule und kein primus inter pares, also keine Lehrkraft mit Verwaltungsaufgaben. Schulleiterinnen und Schulleiter haben vor allem für ein effektives Management der Schule zu sorgen. Dies erfordert, die führungsorientierte Seite des Managements auszuprägen, wozu auch die Nutzung von Verfahren des datenbasierten Qualitätsmanagements gehört. Zu den Schlüsselaufgaben des Schulmanagements zählen:

- Ziele vereinbaren, Pläne erstellen, Entscheidungen treffen, Maßnahmen umsetzen, Ergebnisse kontrollieren,
- funktionsfähige Führungs- und Kooperationsstrukturen schaffen,
- Kolleginnen und Kollegen gezielt fördern, fordern und beurteilen,
- mit den Partnern von Schule zusammenarbeiten.

Zu den Schlüsselaufgaben von Schulleiterinnen und Schulleitern gehört nicht das Erteilen von Unterricht. Je nach Größe der Schule kann eigener Unterricht als ergänzende Tätigkeit möglich bzw. notwendig sein.

Wirksames Management erfordert über die genannten Punkte hinaus, dass Führungskräfte das Personalmanagement entsprechend den Erfordernissen der Schule gestalten können. Deshalb brauchen Schulleiterinnen und Schulleiter mehr Möglichkeiten in allen Bereichen des Personalmanagements, wozu Auswahl, Einsatz, Arbeitszeitregelungen, Beurteilung, Leistungsanreize und Disziplinarmaßnahmen gehören. Für diese Aufgaben müssen sich Schulleiterinnen und Schulleiter vor und nach der Amtsübernahme fortlaufend qualifizieren. Ministerien und Landesinstitute stellen entsprechende Qualifizierungs- und Unterstützungsangebote zur Verfügung.

**These 2:**

**Guter Unterricht für alle – wichtigstes Ziel des Schulmanagements**

Unterricht ist der zentrale schulische Lernort für die Schülerinnen und Schüler. Hohe Qualität des Unterrichts im Sinne der möglichst optimalen Förderung der Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler ist deshalb der rote Faden der Qualitätsentwicklung an Schulen. Diese Prozesse zu steuern ist Hauptaufgabe des Schulmanagements, der Schulleiterinnen und Schulleiter.

Unterricht hat nicht zuletzt deshalb eine dominante Funktion für Bildung und Erziehung in der Schule, weil er zielgerichtetes, systematisches und reflexives Lernen in Bezug auf bedeutsame Inhalte ermöglicht. Unterrichtswirksamkeit ist davon abhängig, in wie weit die Gesamtheit der Bedingungen an der Einzelschule, im Schulsystem und in der Gesellschaft das schulische und dabei vor allem das unterrichtliche Lernen der Schüler fördern. Unterricht ist zugleich der Hauptbelastungsfaktor für Lehrkräfte. Deshalb müssen Antworten auf die Frage gefunden werden, wie Unterrichtswirksamkeit mit effizienten und entlastenden Verfahren der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung gesichert werden kann.

Mit dem Beschluss über Bildungsstandards hat es die Kultusministerkonferenz geschafft, eine verbindliche Handlungsorientierung für alle Bundesländer sicherzustellen. Die Einführung von Bildungsstandards eröffnet die Chance zur Weiterentwicklung der didaktischen Arbeit in den Fachkonferenzen. Dabei wird sich schnell zeigen: Schul- und Unterrichtsentwicklung ist viel mehr als die Einführung der beschlossenen Bildungsstandards. Erziehung zur Mündigkeit und Toleranz bleiben zentrale Aufgaben. Schulen werden gefordert sein, ergänzende, schulspezifische Standards zu formulieren, in einem schulinternen Curriculum die Inhalte zu beschreiben und die Bildungs- und Erziehungsarbeit zu überprüfen.

„Guter Unterricht für alle“ – diese Maxime entspricht der Idee einer inklusiven Schule, in der Schülerinnen und Schüler unterschiedlicher Begabungen und Entwicklungsbedarfen möglichst optimal gefordert und gefördert werden. Inklusive Schulen pflegen eine Willkommenskultur für alle ihr anvertrauten Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen, verfügen über spezifische Konzepte zum Fordern und Fördern. Dazu gehört multiprofessionelles Personal, zu dem auch Lehrkräfte gehören, die neben dem Fachunterricht für sonderpädagogische Beratung und Unterstützungsarbeit zuständig sind, sowie Personen aus dem Bereich der Schulsozialarbeit.

Wirksames Schulmanagement erfordert Konzentration auf Führungsaufgaben, wozu die Sicherung von Unterrichtsqualität gehört. Im Sinne eines wirksamen Schulmanagements darf größere Eigenständigkeit von Schule nicht dazu führen, dass Schulleiterinnen und Schulleiter mit verwaltungstechnischen Aufgaben überladen werden und für die strategisch entscheidende Aufgabe, nämlich die Sicherung und Entwicklung von Unterrichtsqualität, zu wenig Zeit finden.

**These 3:**

**Qualifizierte Lehrkräfte: Schlüsselfaktor erfolgreicher Schulen**

Der Ertrag von Unterricht hängt maßgeblich von der Qualifikation, Leistungsfähigkeit und Motivation der Lehrkräfte ab. Für alle Schularten gilt, dass hohe fachwissenschaftliche und fachdidaktische sowie pädagogisch-diagnostische Kompetenzen von Lehrkräften notwendig sind, um Schülerinnen und Schüler optimal zu fordern und zu fördern.

Die Aufgabe von Lehrkräften gehört zu den wichtigsten in einer Gesellschaft, geht es doch um die Integration der nachwachsenden Generation in unsere Demokratie, um die Befähigung zur Mündigkeit, Teilhabe und Toleranz, um die Kultivierung von Lernfähigkeit. Lehrkräfte üben somit einen sehr verantwortungsvollen und bedeutsamen Beruf aus.

Die erste Phase der Lehrerbildung ist verantwortlich für das Fundament der Lehrqualifikation, für hohe fachwissenschaftliche und fachdidaktische sowie pädagogisch-diagnostische Kompetenzen. Weder die Überbetonung der pädagogischen noch die der fachlichen Aspekte ist zielführend. Die Balance zwischen Fachlichem, Didaktischem und Pädagogischem kann je nach Ausbildungsphase unterschiedlich ausgeprägt sein, das Berufsziel „Lehrerin“ oder „Lehrer“ sollte jedoch von Anfang Bezugspunkt der Ausbildung sein. Die zweite Phase baut auf dem Fundament akademischer Kompetenz auf und setzt den Schwerpunkt auf die Verzahnung von Theorie und Praxis durch reflektiertes Erfahrungslernen zur Weiterentwicklung des praktischen Könnens von Lehrkräften insbesondere im Fachunterricht. Die dritte Phase ist gefordert, Impulse für die weitere Professionalisierung von Lehrkräften zu geben, den fachlichen und pädagogischen Diskurs wachzuhalten sowie Lehrkräfte beim Erproben veränderter Handlungsmuster zu unterstützen. In neuer Weise ist die dritte Phase gefordert, längerfristig angelegte Qualifizierungsangebote für fachfremd unterrichtende Lehrkräfte umzusetzen sowie Lehrkräfte bei der inklusiven Arbeit zu unterstützen, das heißt sie zu befähigen, den unterschiedlichen Begabungspotenzialen aller Schülerinnen und Schüler gerecht zu werden. Alle Institutionen der Lehrerbildung müssen Auskunft darüber geben können, welchen Beitrag sie zur Kompetenzentwicklung von (angehenden) Lehrkräften leisten, um Stärken und Optimierungsbedarf zu bestimmen. Auch für die Institutionen der Lehrerbildung müssen Ergebnisverantwortung und entsprechende Evaluationen zur Selbstverständlichkeit gehören.

Für die Professionalisierung der Arbeit von Lehrkräften ist wesentlich, ob Schulleiterinnen und Schulleiter sich insbesondere für die unterrichtliche Tätigkeit interessieren und Feedback geben. Unterrichtsrundgänge und kollegiale Hospitationen sind wichtige Möglichkeiten für gegenseitiges Lernen und die Entwicklung einer Feedbackkultur. Kontinuierliche fachbezogene und pädagogische Fortbildungen innerhalb der Teamstrukturen sowie die regelmäßige Teilnahme aller Lehrkräfte an schulexternen Lehrerfortbildungen sind Teil des Jahreszyklus einer Schule.

**These 4:  
Eigenständigkeit und Ergebnisverantwortung – zwei Seiten einer Medaille**

Wirksame Schulentwicklung braucht größere Zielklarheit und Ergebnisverantwortung auf der einen Seite, größere Handlungsspielräume und Eigenständigkeit der Schulen auf der anderen Seite. Das Verhältnis von Staat und Einzelschule muss in diesem Prozess neu ausbalanciert werden: Der Staat konzentriert sich auf Rahmensteuerung. Innerhalb dieses Rahmens wird die Schule selbstständig und legt regelmäßig Rechenschaft über den Mitteleinsatz sowie über erreichte Ergebnisse ab. Die Schulleiterin und der Schulleiter tragen dafür entscheidende Verantwortung.

Qualitätsentwicklung basiert auf schöpferischer Arbeit, auf Gestaltungsmöglichkeiten und auf Rückmeldungen über die Ergebnisse der Arbeit. Wenn Ziele als sinnvoll erkannt werden und Veränderung von Prozessen möglich erscheint, dann entstehen günstige Bedingungen für motiviertes Arbeiten. Wenn die Ergebnisse von Schule nicht transparent gemacht werden und keine Konsequenzen damit verbunden sind, dann bleibt Qualitätsentwicklung ein moralischer Appell.

Moderne Steuerungsmechanismen folgen dem Rückkopplungsprinzip: Dazu gehören klare Zielbestimmungen zwischen Staat und Schule sowie interne und externe Evaluationen, mit denen Ergebnisse transparent gemacht werden. Die Schulaufsicht erfährt dabei einen grundlegenden Funktionswandel. Ihre Aufgabe besteht danach hauptsächlich in systembezogener Beratung und Controlling, nicht jedoch auf einzelne Lehrkräfte bezogener Aufsichtstätigkeit.

Im Spannungsfeld zwischen Bildungsstandards als verbindlichen Zielvorgaben einerseits und zentralen Abschlussprüfungen als Ergebnissicherung andererseits entwickeln Schulen schulinterne Fachcurricula. Curriculare Vorgaben bezogen auf Ziele und Inhalte des Unterrichts und curriculare Freiheiten sind so auszubalancieren, dass Schülerinnen und Schüler in den Bundesländern über vergleichbare Chancen beim Kompetenzerwerb verfügen und Abschlusszertifikate vergleichbare Qualifikationen widerspiegeln. Die derzeitigen Disparitäten zwischen den Bundesländern und innerhalb der Bundesländer zwischen den Schulen stellen eine der zentralen Herausforderungen für die staatliche Steuerung des Bildungssystems in Deutschland dar.

Eine vernünftige Balance zwischen staatlicher Regulierung und Wettbewerb muss sich darin zeigen, dass Gestaltungsspielräume zur möglichst optimalen Förderung von Schülerinnen und Schülern für einen „Wettbewerb um Qualität“ genutzt werden. Es geht um ein Lernen voneinander und nicht um einen Verdrängungswettbewerb auf Kosten der Qualität. Zu große staatliche Regulierung erstickt Kreativität und Innovationskräfte der Akteure vor Ort, zu große Eigenständigkeit kann Disparitäten verschärfen und das Entstehen prekärer Entwicklungsmilieus begünstigen. Generell gilt, dass alle bildungspolitischen Reformen – auch die in Richtung verstärkten Wettbewerbs, wie zum Beispiel die Aufhebung der Schuleingangsbezirke – kontinuierlich beobachtet und evaluiert werden, um Fehlentwicklungen zu vermeiden, damit möglichst hohe Qualität mit Chancengleichheit im Gesamtsystem erreicht werden kann.

**These 5:**

**Schule – attraktiver Arbeits-, Lern- und Ausbildungsort**

Schulleiterinnen und Schulleiter haben auch die Aufgabe, Schule als einen Ort der Stabilität und Kontinuität zu gestalten. Je attraktiver Schule für Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte, Eltern und Betriebe ist, desto mehr zieht sie kompetente, engagierte Lehrkräfte und kooperationsfreudige Partner von Schule an sich. In der Schule der Zukunft gibt es vielfältige und ganztägige Angebote. Schule wird damit zu einem wichtigen Zentrum der Kooperation verschiedener Institutionen und Professionen. Die Schule der Zukunft ist der Arbeitsort für Lehrkräfte, in dem sie Unterricht gestalten sowie Beratung und Schulentwicklung im Team durchführen.

An Schulen wird viel Gutes geleistet. Schulen bieten einmalige Möglichkeiten für Bildung und Erziehung, für eine solide Wissens- und Könnensgrundlage, für Lernen und Arbeiten, für Aus- und Fortbildung. Eine Stärke von Schulen liegt in der gemeinschaftlichen Gestaltung des Schullebens. Der Abschied von der Halbtagsschule in Richtung ganztägiger Angebote hat seit langem begonnen. Schulen wissen: Kooperation macht stark. In Fördermaßnahmen, sportliche, musische und gestalterische Aktivitäten sind Vereine, Verbände, Kirchen und andere Institutionen eingebunden.

Schulen werden damit zu wichtigen Zentren der Kooperation verschiedener Institutionen und Professionen. Die Schule sollte als partizipatorisch geregeltes Gemeinwesen organisiert sein, mit außerschulischen Partnern zusammenarbeiten, Angebote für die Schule mit ihnen aushandeln und ihre Vertreter zu geeigneter Mitarbeit in der Schule heranziehen.

Mit Reformen der Lehrerbildung wird die Bedeutung von Schule als Aus- und Fortbildungsort in allen drei Phasen wachsen. Fachliche, didaktische und erzieherische Fragestellungen werden ins Zentrum der Aus- und Fortbildung gerückt. Schule übernimmt damit verstärkt Verantwortung für die Ausbildung des eigenen Nachwuchses und für eine systematische Personalentwicklung.

Gegenseitige Wertschätzung, eine konstruktive Feedbackkultur sowie eine positive Gesprächskultur sind Aufgabe aller an Schule Beteiligten.

**Konsequenzen, die in Deutschland diskutiert, geplant oder bereits umgesetzt werden:**

**Rolle des Schulleiters**

- Schulleiterinnen und Schulleiter werden Dienstvorgesetzte.
- Stellen für notwendiges Personal werden durch die Schule ausgeschrieben und unter Federführung der Schulleiterin, des Schulleiters ausgewählt und besetzt.
- Schulen erhalten Anreiz- und Sanktionssysteme zur Personalentwicklung.
- Führungskräfte erhalten eine eigenständige Managementausbildung.
- Managementkompetenz ist das Hauptkriterium für die Auswahl von Führungskräften.
- Schulleiterinnen und Schulleiter werden in regionale und überregionale Prozesse der Schulentwicklung einbezogen.

**Aufgaben des Schulmanagements**

- Zur Sicherung und Entwicklung von Unterrichtsqualität werden Fachkonferenzen oder vergleichbare Strukturen zu Zentren der didaktischen Arbeit an der Schule. Schulleitung steuert diesen Prozess.
- Schulleitung stellen Transparenz über unterrichtliche Ergebnisse durch unterschiedliche Verfahren (diagnostische Tests, Vergleichsarbeiten, Abschlussprüfungen) her. Bei einer Bewertung solcher Ergebnisse werden Ausgangslagen der Lernenden und Rahmenbedingungen der Schule berücksichtigt.
- Schulen kommunizieren Bildungsstandards u. a. für die Unterrichtsentwicklung relevante Vorhaben mit den Eltern, Schülerinnen, Schülern und Partnern von Schule und erhalten dafür die notwendigen Hilfen von Bildungsverwaltung und Unterstützungssystemen.
- Schulen können auf Unterstützungssysteme zur Unterrichtsentwicklung sowie auf Aufgabenbeispiele für Klassen- und Parallelarbeiten, auf online basierte Schülerleistungstests und andere Verfahren der Unterrichtsevaluation zurückgreifen.

**Eigenständigkeit von Schule**

- Rahmenvorgaben mit Bandbreiten für die Stundentafeln werden ermöglicht, so dass Schulen variabel planen und notwendige Schwerpunkte setzen können.
- Lehrpläne werden auf Mindestcurricula konzentriert, so dass Schulen über die Gestaltung von mindestens einem Drittel der Unterrichtszeit in internen Curricula entscheiden.
- Eine eigenständige Personalpolitik bei der Auswahl, Beförderung und Vergütung im Rahmen tarif- und besoldungsrechtlicher Bestimmungen wird ermöglicht.
- Schulen erhalten eigene Budgets, über die sie entscheiden.
- Einzugsbereiche der Schulen werden aufgelöst, Anmeldezahlen und/oder anderer Faktoren (soziale Lage) werden bei der Budgethöhe berücksichtigt.
- Externe Evaluation wie z. B. zentrale Abschlussprüfungen und Jahresberichte schaffen die Transparenz über die Ergebnisse und Mittelverwendung.

### **Schule als Arbeits-, Lern- und Ausbildungsort**

- Die Schulleitung trägt Sorge dafür, dass in Kooperation mit dem Schulträger ansprechende, funktionsgerechte Gebäude und Arbeitsräume bereit stehen.
- Die Schulleitung steuert den Prozess der Öffnung der Schule im Hinblick auf die Gemeinde und weitere außerschulische Partner.
- Verlässliche Unterrichtszeiten werden abgesichert.
- Im Rahmen der Ausweitung ganztägiger Bildungs- und Erziehungsangebote werden Mittagsverpflegung und Hausaufgabenbetreuung sowie Arbeitsplätze für das pädagogische Personal in der Schule geschaffen.
- Kernzeiten für die Anwesenheit des pädagogischen Personals in der Schule werden festgelegt.