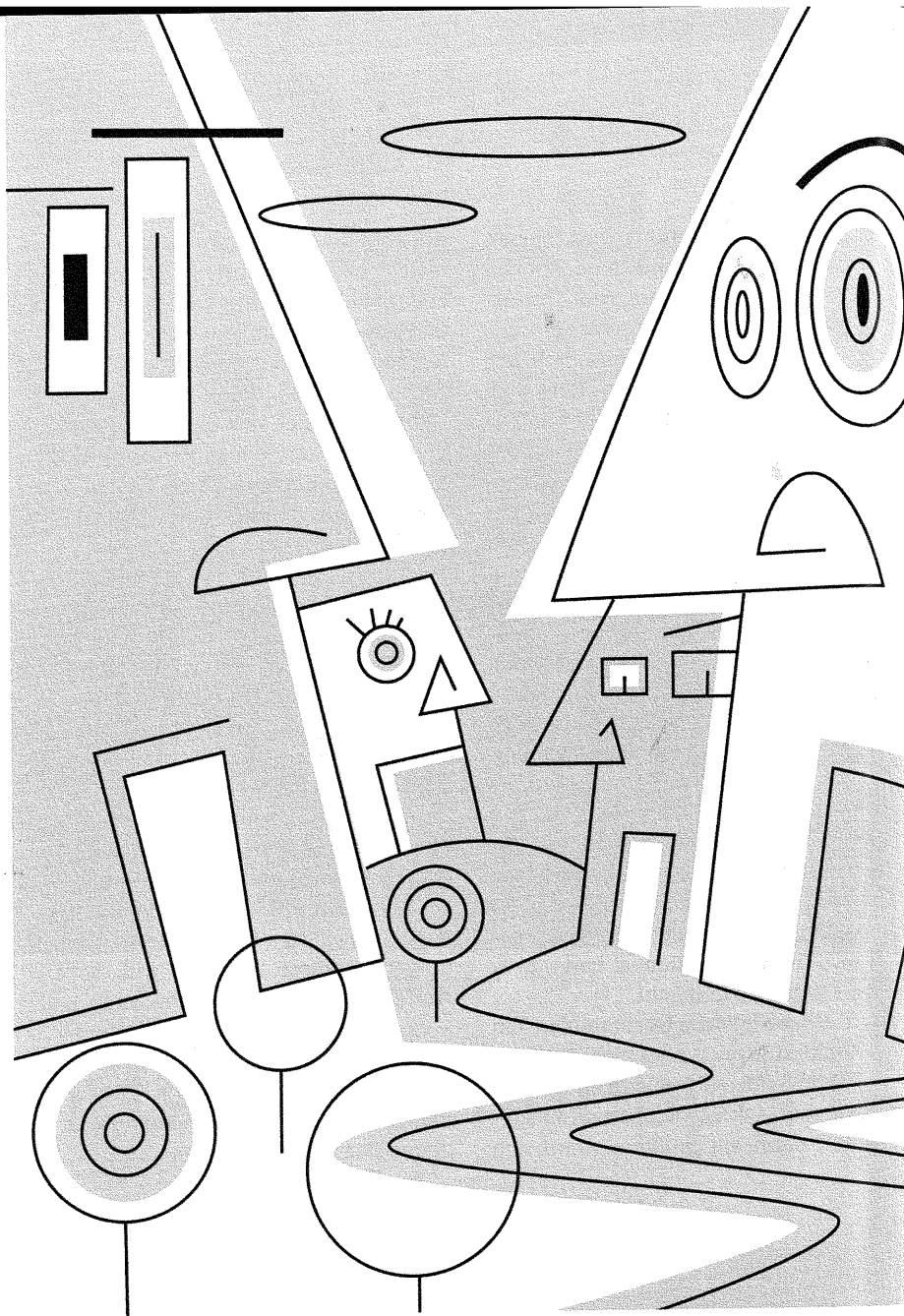


SERIE: SCHULE 2017

Lehrer managen sich selbst

Selbstständige Schule |
Alle Bundesländer
experimentieren damit, Schulen
mehr Freiheiten zu gewähren
und den Wettbewerb zu fördern



Wer heute Schulen in Deutschland besucht, kann Zeuge ganz ungewöhnlicher Experimente werden. Da schaffen zum Beispiel einige einfach das Sitzenbleiben ab. Oder Schülerräte vertreten bereits an Grundschulen die Interessen der Schüler gegenüber Schulleitung und Lehrern. Mancherorts unterrichten gar an Stelle eines ausgebildeten Lehrers Handwerker, Sozialarbeiter oder Künstler – und das nicht nur aus Lehrermangel, sondern weil es Schulleitung, Eltern, Lehrer und Schüler für richtig halten. „Selbstständige Schulen“ werden die Bildungsstätten genannt, die sich diese Freiheiten erlauben.

2017



Baden-Württemberg



Bayern



Berlin



Brandenburg

**Wer
probiert
was aus?**

mehr Flexibilität bei
Personal und Unterricht +++
Ziele im Zeitbudget setzt die
Schulleitung.

Programm „Modus 21“
mit Maßnahmen für mehr
Eigenverantwortung +++
flexibler Stundenplan

Modell „Eigenverantwort-
liche Schule“ seit vier
Jahren +++ Ergebnisse
im Herbst 2007

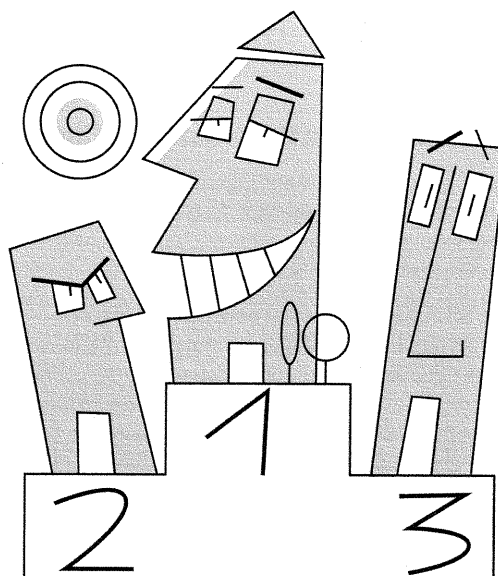
Modellvorhaben „Stärkung
der Selbstständigkeit von
Schulen“ an 18 Schulen
(bis 2007/08)

Alle Bundesländer leisten sich heute zumindest Modellschulen, die sich frei vom Gängelband der Schulverwaltung entfalten dürfen. Dahinter steckt die These, dass die Lehranstalten selbst am besten wissen, wie sie ihre Qualität verbessern können. Sie erhalten mehr Gestaltungsspielraum und Verantwortung und sollen sich stärker unterscheiden. Das soll jedem Kind erlauben, die genau zu ihm passende Schule zu finden. Eine Vorreiterrolle übernehmen seit 2002 Nordrhein-Westfalen (NRW) und Rheinland-Pfalz, wo 278 beziehungsweise über 500 Schulen die neue Freiheit erproben.

„Seit 1973 wird das Phänomen Eigenverantwortlichkeit diskutiert“, erklärt Hans Peter Füssel vom Deutschen Institut für Internationale Pädagogische Forschung in Berlin. Doch erst seit Bundesländer mit größerer Schulautonomie in der Pisa-Studie erfolgreicher waren, verändert sich etwas. „2017 werden die Schulen hoffentlich viel profilierter sein“, glaubt Füssel. „Wenn die Schulen stärker inhaltlich auseinander gehen, haben wir eine buntere Landschaft mit tollen Ideen. Der Staat muss dann aber auch sicherstellen, dass es eine Balance gibt. Bislang existieren dazu nur Ansätze.“

Mehrere Tausend Euro pro Jahr hatte das Gymnasium Rodenkirchen in Köln zusätzlich zur freien Verfügung, weil es am nordrhein-westfälischen Modellversuch teilnahm – für eine staatliche Schule viel Geld. Aus dem Topf wurde ein Selbstlernzentrum errichtet, in dem Schüler mit Fachliteratur und Internet-Recherche eigenständig arbeiten und Facharbeiten schreiben. Auch in Personal investierte die Schulleitung, nachdem steigende Schülerzahlen und Lehrermangel immer mehr Unterricht ausfallen ließen. Eine Bibliothekarin katalogisierte zudem ein halbes Jahr lang die Literaturbestände der Schule.

„Im finanziellen und personellen Bereich hat das Projekt eine Menge bewirkt“, resümiert Schulleiter Erhard Tillmann. Von einschneidenden Veränderungen im Unterricht, etwa dem Abschaffen des Sitzenbleibens, ist allerdings nicht die Rede. „Dazu fehlte letztlich allen Beteiligten der Mut. Man braucht aber auch nicht selbstständige Schule zu sein, um die Selbst-



Wettbewerb:

Schulen sollen sich unterscheiden – und auch konkurrieren

„Wenn die Schulen stärker inhaltlich auseinander gehen, haben wir eine **buntere Landschaft mit tollen Ideen**. Der Staat muss dann aber auch sicherstellen, dass es eine Balance gibt. Bislang existieren dazu nur Ansätze“

Hans Peter Füssel, Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung, Berlin

ständigkeit der Kinder zu fördern. Dazu bedarf es einer Fortbildung der Lehrer.“ Der Modellversuch endet erst 2008, aber die Landesregierung hat ihre Schulen schon dieses Jahr in die Eigenverantwortlichkeit entlassen. Was Tillmann und seinen Kollegen von dem Projekt bleiben wird, sind einige Freiheiten, aber auch mehr Verwaltungsaufwand, während die finanziellen Zuschüsse mit dem Modellversuch auslaufen.

Wem hilft also das Ganze? Dem, der die Chancen nützt. Zwar sind die Schulen weiterhin Teil des öffentlichen Dienstes, müssen aber wie Unternehmen geführt werden. Aufgaben der Schulaufsichtsbehörde gehen schrittweise auf die ▶



Bremen



Hamburg



Hessen



Mecklenburg-Vorpommern

Selbstständigkeit an beruflichen Schulen erprobt
+++ Übertragung auf Sek. I
im kommenden Schuljahr

Programm „Selbstverantwortete Schule“: individualisiertes Lernen mit anderen Lern- und Lehrmethoden

Initiative „Selbstverantwortung Plus“ seit 2005, bis 2009 +++ neue Schulverfassung erarbeitet

Seit 2004 Modellprojekte an 20 Schulen +++ ab 2008/09 an allen Schulen +++ Laufzeit bis 2012

Was ich bis 2017 erwarte:



SCHULE 2017 – wie viel Eigenständigkeit wird kommen?

Ein Ausblick von Professor Stephan Gerhard Huber, Leiter der Forschungsgruppe Bildungsmanagement an der Universität Erfurt und des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie an der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz, Zug

Schulen werden Unternehmen ähnlicher

Sie erhalten immer mehr Eigenverantwortung und damit Entscheidungsgewalt. Damit werden Lehrer und Schulleiter stärker rechenschaftspflichtig für die Ergebnisse ihrer Schule.

Die Grundlage dessen ist eine Umstellung der Steuerung des Bildungssystems. Zunehmend werden auch Gremien ausgebaut, in denen Eltern, Lehrer und Vertreter der politischen Gemeinde mehr Mitsprache- und Entscheidungsmöglichkeiten erhalten, z. B. bei Personaleinstellungen und auch Entlassungen. So ist es heute schon in vielen Ländern.

Ganz kurz drei Risiken für diese Entwicklung:

1. wenn Evaluationen ein reines Diagnoseinstrument bleiben und sich daran nicht Entwicklungsprozesse anschließen;
2. wenn Qualitätskontrollen so ausgebaut werden, dass die Eigenverantwortlichkeit in Überwachung erstickt;
3. wenn alles zur reinen Rhetorik verkommt und die Eigenverantwortlichkeit ad absurdum geführt wird

Was ich erhoffe:

Fairer Wettbewerb unter Schulen

Dass es NICHT zu einem ungleichen Wettbewerb unter den Schulen kommt. Sonst tut sich ein Teufelskreis auf: ungünstigere Reputation, schlechtere Schumatmosphäre, sinkende Schülerzahlen, Kürzung der Ressourcen, sinkende Motivation im Kollegium, schlechterer Unterricht, sinkende Schülerleistungen. Beispiele dafür gibt es in England. Insgesamt müssen wir aus den Fehlern anderer Länder lernen, damit wir sie nicht auch begehen. Wir brauchen ein zusammenhängendes Gesamtkonzept, bildungspolitische Überlegungen, die alle in die gleiche Richtung zielen. Und unsere Schulen müssen auf dem Weg in die Eigenständigkeit unterstützt werden, insbesondere durch Fortbildungsmaßnahmen für die pädagogischen Führungskräfte.

Schulleitung über. Diese entscheidet über das Personal, verwaltet das Budget und beschafft Schulbücher und Lehrmittel selbst. Ausgehandelte Rabatte kann die Schule dabei einbehalten und mit dem Geld wirtschaften. Schulleiter müssen ein Assessment-Center durchlaufen, das sie in Qualitätsmanagement, Führungskompetenz und Personalentwicklung qualifiziert. Ab 2008 soll das in NRW verpflichtend sein.

Weil mit unterschiedlichen Profilen mehr Wettbewerb auf Schulen zukommt, gehört dann auch PR zu den Aufgaben der Schulleitung. Erste Agenturen spezialisieren sich bereits darauf. Wichtig wird Öffentlichkeitsarbeit vor allem dann, wenn die Schulen – ähnlich wie heute schon Universitäten – in Rankings bewertet werden. Eine Sprecherin des Schulministeriums NRW stellt das bereits in Aussicht.

Rankings für Schulen? Von diesem Instrument ist Doris Ahnen, Bildungsministerin in Rheinland-Pfalz, nicht begeistert. „Solche Vergleiche werden den differenzierten Ausgangsbedingungen, mit denen Schulen arbeiten, nicht gerecht.“ Stattdessen müssten individuelle Qualitätsmerkmale mehr Gewicht bekommen. Leistungstests und Befragungen sollten zeigen, ob Neuerungen Erfolg haben. „Eltern, Schülerinnen und Schüler bekommen durch solche Evaluationen zusätzliche Kriterien an die Hand, sich von der Qualität einer Schule ein Bild zu machen.“

Mehr Konkurrenz bedeutet auch das. „Schulen werden sich weiter profilieren, aber auch verstärkt mit ihrem Umfeld und anderen Schulen kooperieren müssen“, erläutert Ahnen. Sie warnt vor ungleichem Wettbewerb: Schulen in sozialen Brennpunkten erhielten noch weniger Zuspruch, gute Lehrer bevorzugten renommierte Schulen. Um das zu verhindern, müssten zentrale Bildungsstandards festgelegt werden. Nicht das Ziel, sondern der Weg dorthin wäre dann jeder Schule freigestellt – und Kinder könnten wählen, welche den für sie besten Weg geht.

Skeptisch ist der Deutsche Philologenverband. Zwar plädiert auch er für mehr Freiheiten im pädagogischen Bereich, betont jedoch, dass die



2017 Wer probiert was aus?



Niedersachsen

ab 2007 „eigenverantwortliche Schule“ +++ neue Stellung der Schulleiter +++ Schulvorstände eingeführt



Nordrhein-Westfalen

alle Schulen des Landes seit 2007 eigenständig +++ Fortführung des Modellprojekts bis 2008



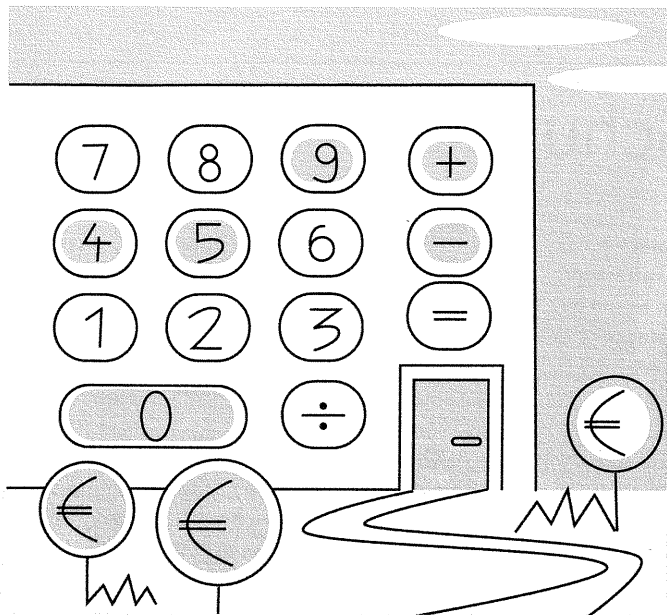
Rheinland-Pfalz

Projekt „erweiterte Selbstständigkeit“ seit 2002 +++ Mittlerweile nehmen 500 Schulen teil.



Saarland

Programm „BBZ-Plus“ an Berufsbildungszentren +++ Modellversuche allgemein bildender Schulen



„Schule ist nicht darauf ausgelegt, unternehmerisch zu sein und sich Mittel selbst zu akquirieren. Bei Universitäten funktioniert das, bei Schulen nicht“

Hans-Peter Meidinger, Vorsitzender des Deutschen Philologenverbands

Unternehmen Schule:

Lehrer sollen Personal und Budget freier verwalten

Schule kein nach marktwirtschaftlichen Mechanismen zu führendes Wirtschaftsunternehmen sei. „Eine unserer Sorgen ist der hohe Aufwand, der für die Eigenständigkeit betrieben wird. Man muss genau abwägen, ob man die Ressourcen dafür hat – und die haben viele Schulen nicht“, erklärt Heinz-Peter Meidinger, Vorsitzender des Philologenverbands und selbst Schulleiter. Außerdem sei es schwierig, die Erfolge der Modellversuche zu bewerten: „An einer Schule in Bayern wurde beispielsweise das Zwischenzeugnis abgeschafft, die Kinder bekommen zu zwei Terminen ihren Notenstand einfach mitgeteilt. Das funktioniert an der Schule prima. Will ein Jugendlicher aber die Schule wechseln, bekommt er Probleme. Momentan läuft bei dem Projekt mehr auseinander, als sinnvoll ist.“

Meidinger bezweifelt, dass mehr Eigenverantwortung automatisch zu besseren Pisa-Ergebnissen führt: „Die Finnen und die Griechen haben dieses System. Bei den Finnen

funktioniert's, aber die Griechen liegen ganz weit hinten.“ Auch könne die Eigenverantwortlichkeit vom Staat missbraucht werden, um Aufgaben der Schulaufsicht auf die Schulen zu übertragen und so Personal zu sparen. Schließlich ginge der Wettbewerb zu Lasten der Gleichheit der Schulen: „Bislang sorgte der Staat für eine gleiche Ausstattung. Und das sollte man der Fairness zuliebe beibehalten.“

Die Politik teilt diese Sorgen nicht. Sogar im von sinkenden Schülerzahlen gebeutelten Osten ist man um Qualitätssteigerung durch Autonomie bemüht. Der Dialog zwischen Schulämtern, Schulen und Bildungsinstituten soll gefördert, verschiedene pädagogische Konzepte entwickelt, Stundenpläne freier handhabbar werden. Thüringens Kultusminister Jens Goebel ist sicher: „In zehn Jahren werden die Schulprozesse individuell gesteuert – zum Vorteil von Lehrern und Schülern, die dabei ihre eigenen Vorstellungen einbringen können.“ ■ ANGELIKA STEFFEN

→ TEIL 3: MEHR FREIHEIT BEIM LERNEN

Neue Arbeitstechniken erobern den Unterricht – und machen Schüler zu Lern-Managern

Sachsen	Sachsen-Anhalt	Schleswig-Holstein	Thüringen
Einführung externer und interner Schulevaluation +++ Maßnahmen im Schulprogramm fixiert	Fortbildungen zur Gewinnung außerschulischer Partner +++ Einführung von Bildungsstandards	regionale Berufsbildungszentren selbstständig +++ Evaluationen eingeführt +++ mehr Selbstständigkeit	Modell zu externer Evaluation und Zielvereinbarungen +++ flächendeckend ggf. ab 2010