

Eigenverantwortliche Schule – Entwicklungen in den Bundesländern

STEPHAN GERHARD HUBER UND BETTINA GÖRDEL

Im Bereich der schulischen Qualitätssicherung und -entwicklung ist das Konzept der eigenverantwortlichen Schule ein Ansatzpunkt, um die Qualität schulischer Arbeit zu verbessern. Studien in der Schulqualitätsforschung weisen darauf hin, dass schulische Selbstverwaltung und die Verlagerung von Kompetenzen von der Systemebene auf die Schulen wesentliche Einflussfaktoren auf die Qualität eines Schulsystems darstellen¹. In den Bundesländern werden daher vielfältige Maßnahmen und Modellprojekte zur Umsetzung des Konzepts der eigenverantwortlichen Schule durchgeführt. Im Folgenden werden die Entwicklungen in den Bundesländern hinsichtlich der Kriterien Rechtsgrundlagen, Umsetzung des Konzepts der eigenverantwortlichen Schule sowie Unterstützung der Schulen und Fortbildung beschrieben². Da Schulleiterinnen und Schulleiter eine Schlüsselfunktion als Motor und Moderator in dem Prozess zur selbstverwaltenden und lernenden Organisation Schule einnehmen, wird insbesondere auf die Stellung der Schulleitung und ihre neuen Aufgabenfelder eingegangen. Anliegen des Beitrags ist es, zur raschen Information für pädagogische Führungskräfte aktuelle Entwicklungen überblicksartig in einen größeren bildungspolitischen Zusammenhang zu stellen.

Inhaltsverzeichnis

- | | |
|--|---|
| <p>¹ Z. B. Arbeitsgruppe Internationale Vergleichsstudie. (2003). <i>Vertiefender Vergleich der Schulsysteme ausgewählter PISA-Teilnehmerstaaten</i>. Bonn: BMBF.</p> <p>² Huber, S. G & Gördel, B. (2006). <i>Eigenverantwortliche Schule. Synopse der Entwicklungen in den Bundesländern: Für diese Untersuchung wurde eine Internetrecherche auf den offiziellen Webseiten der Bundesländer über ihre Maßnahmen zur Umsetzung des Konzepts der eigenverantwortlichen Schule in den allgemeinbildenden und beruflichen Schulen von August bis November 2005 durchgeführt. Die aus dieser Recherche gewonnenen landesbezogenen Beschreibungen wurden den zuständigen Referenten der Kultusministerien mit der Bitte um Überprüfung und Stellungnahme zugeschiedt. Entsprechende Rückmeldungen wurden in die Länderdarstellungen eingearbeitet. Da die Daten dieser Untersuchung ausschließlich auf den Außendarstellungen der Bundesländer beruhen, lässt die Untersuchung keine Rückschlüsse darüber zu, inwieweit die Bundesländer bzw. deren Schulen die dargestellten Maßnahmen im Bereich der eigenverantwortlichen Schule tatsächlich durchführen bzw. ob evtl. sogar noch vielfältige andere Aktivitäten vorhanden sind. Zudem wird in der Studie nicht erfasst, ob und wie die Akteure im Schulsystem die schulgesetzlichen Normen und die Konzepte eigenverantwortlicher Schule umsetzen. Erscheinen Konzeption und Handeln nicht kohärent, kommt es in den Schulen zu einer Glaubwürdigkeitslücke zwischen den Konzepten und der erlebten Wirklichkeit von Führung und Steuerung.</i></p> | <p>1 Basiswissen</p> <p>1.1 Rechtsgrundlagen</p> <p>1.2 Die Umsetzung des Konzepts der eigenverantwortlichen Schule</p> <p>1.3 Unterstützung der (Modell-)Schulen und Fortbildung</p> <p>1.4 Verändertes Rollenbild und Funktionen von Schulleitung</p> <p>1.5 Fazit</p> <p>2 Weiterführende Literatur</p> <p>3 Arbeitshilfen</p> <p>3.1 Internetadressen der wesentlichen Seiten zum Thema – Links und Materialien der Ministerien, Landesinstitute, Qualitätsagenturen und anderer Partner</p> <p>3.2 Eigenverantwortliche Schule – tabellarische Darstellung der Entwicklungen in den Bundesländern</p> <p>3.3 Die Modellvorhaben zur eigenverantwortlichen Schule und ihre Ziele</p> <p>3.4 Kurzbeschreibungen der Entwicklungen in den einzelnen Bundesländern</p> <p>3.5 Auf dem Weg zur eigenverantwortlichen Schule – Checkliste für Schulleiter</p> |
|--|---|

1 Basiswissen

1.1 Rechtsgrundlagen

Bisher haben elf Bundesländer ihre Schulgesetze mit dem Ziel einer Erweiterung der Eigenverantwortlichkeit von Schule neu bestimmt. Diese gelten zunächst nur für bestimmte Modellschulen, mit denen Erfahrungen zur eigenverantwortlichen Schule gesammelt werden sollen. Das Konzept der eigenverantwortlichen Schule wird somit schrittweise auf alle Schulen eines Bundeslandes übertragen. Die schulgesetzlichen Regelungen zur Selbstverwaltung der Schule können sich auf fünf Handlungsbereiche beziehen:

- Schulorganisation, d. h. Gestaltungsspielräume bei der Selbstverwaltung, bei Arbeitsabläufen und bei der Schulverfassung bzw. -mitwirkung;
- Unterrichtsorganisation, wobei häufig auch ein erweiterter Handlungsspielraum im Rahmen der Schulcurricula, Inhalte und Stundentafeln gewährt wird;
- personalrechtliche Befugnisse (der Schulleitung), die sich von der Personalauswahl über die Personalentwicklung bis hin zum Personalbudget und damit zum „Einkauf“ von Vertretungs- oder schulfernem Personal erstrecken;
- schulische Selbstbewirtschaftung durch die Zuweisung eines Schulbudgets, Schulsporing, Angebot von Dienstleistungen, Vermietung von Schulräumen oder Kapitalisierung von Stellen. Mittelübertragungen in nachfolgende Haushaltsjahre sind z. T. möglich;
- Qualitätsentwicklung und Rechenschaftslegung durch interne Evaluation.

Nach Einschätzung von Avenarius, dem Bildungsrechtsexperten des Deutschen Instituts für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF), zeichnet sich ein Paradigmenwechsel vor allem hinsichtlich der pädagogischen Gestaltungsfreiheit ab³.

Im Gegenzug zu diesen erweiterten Rechten wird in allen Bundesländern von den Schulen vermehrte Rechenschaftslegung gefordert bzw. es werden neue Formen der internen und externen Überprüfung eingeführt wie die schulische Selbstevaluation, Schulinspektionen oder Vergleichs- und Orientie-


rungsarbeiten, Lernstandserhebungen und zentrale Abschlussprüfungen.


In den meisten Bundesländern bleibt die Schulleiterin bzw. der Schulleiter der weisungsbefugte Vorgesetzte der Lehrkräfte. Brandenburg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Sachsen-Anhalt sprechen allerdings davon, dass die Schulleiter Dienstvorgesetzteigenschaften erhalten. Auch Berlin, Hessen, Bayern und Sachsen übertragen dem Schulleiter die Wahrnehmung dienstrechtlicher Funktionen gegenüber Lehrkräften wie z. B. die Beurteilung der Lehrkräfte. In allen Bundesländern wird der Schulleiter für die aktive Personalentwicklung in Form von Fortbildungskonzepten und innerschulischen Qualifizierungen sowie für den gesamten Managementprozess der eigenverantwortlichen Schule verantwortlich gemacht. Obwohl die Schulleiter prinzipiell verantwortlich und weisungsbefugt sind, insbesondere im Bereich der Personalentwicklung, gibt es dennoch den Fall, dass die Lehrer- oder Schulkonferenz durch ihre Beschlüsse der Schulleitung Entscheidungen oder einen Entscheidungsrahmen vorgeben. Darüber hinaus kann in Berlin, Brandenburg, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen die Lehrer- oder die Schulkonferenz entscheiden, dass eine erweiterte Schulleitung eingerichtet wird.

In allen Gesetzen wird gefordert, dass die Schule vermehrt außerschulische Kooperationen mit Partnern aus Jugendhilfe, Unternehmen, Hochschulen, Kirchen, Vereinen oder mit anderen Schulen einget. In diesem Zusammenhang erhalten Schulen häufig die Erlaubnis, Rechtsgeschäfte, z. B. in Form der partnerschaftlichen Einbindung in die Unterrichts- und Schulgestaltung, abzuschließen.

In Berlin und Brandenburg wird zudem die Bedeutung der Eltern aufgewertet, indem ihre Stellung in der Schulkonferenz gestärkt oder darauf gedrungen wird, dass den elterlichen Vorschlägen zur Auswahl von Lerninhalten und Schwerpunkten im Unterricht oder zu bestimmten Unterrichtsformen entsprochen wird. In Sachsen und Sachsen-Anhalt haben Erziehungsberechtigten nicht nur das Recht, sondern auch die Pflicht, sich aktiv am Lernfortschritt des jeweiligen Kindes zu beteiligen. Um dies zu gewährleisten, geben auch andere Bundesländer den Schulen die Möglichkeit, sogenannte Eltern-Schüler-Vereinbarungen bzw. Bildungsvereinbarungen abzuschließen.

³ Avenarius, Hermann. (12. 05. 2004). *Die Reform wird Zeit und Geduld brauchen. Die Reform der Schulgesetze läutet eine neue Ära in der Bildungspolitik.* in: http://www.forumbildung.de/templates/imfokus_inhalt.php?artid=308 (23. 01. 2006).

 **Arbeitshilfe 2441 01:**
Internetadressen der wesentlichen Seiten zum Thema – Links und Materialien der Ministerien, Landesinstitute, Qualitätsagenturen und anderer Partner

 **Arbeitshilfe 2441 02:**
Eigenverantwortliche Schule – tabellarische Darstellung der Entwicklungen in den Bundesländern

1.2 Die Umsetzung des Konzepts der eigenverantwortlichen Schule

Der Entwicklungsprozess zur eigenverantwortlichen Schule begann Anfang der 1990er Jahre. Seit Ende der 1990er Jahre wurden bislang sieben Modellprojekte zur eigenverantwortlichen Schule abgeschlossen. Zurzeit werden in zwölf Bundesländern insgesamt 16 Projekte durchgeführt. Zwei Modellprojekte befinden sich in Planung. Als einziges Bundesland hat Niedersachsen eine schulformübergreifende Konzeption für die eigenverantwortliche Schule entwickelt, die bis 2012 flächendeckend verwirklicht sein soll. Auch Rheinland-Pfalz plant ein Gesamtkonzept zur selbstverantwortlichen Schule (Stand März 2006).

Ziel aller Modellprojekte: Verbesserung der Unterrichts- und Schulqualität

Vorrangiges Ziel aller Modellprojekte ist die Verbesserung der Unterrichts- und Schulqualität durch die Übertragung zentraler Entscheidungskompetenzen an die Basis in den unter 1.1 genannten fünf Bereichen. Einige Bundesländer erproben aber auch ein neues Verwaltungs- und Steuerungskonzept bzw. siedeln dieses im Zusammenhang der eigenverantwortlichen Schule an, so z. B. Baden-Württemberg, Berlin, Brandenburg, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen. Berlin möchte die gewonnenen Erfahrungen als Implementierungshilfe für das neue Schulgesetz nutzen⁴.

Baden-Württemberg, Bremen, Hessen, Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein verfolgen mit den Modellvorhaben das Ziel, regionale Schul- oder Bildungslandschaften aufzubauen. Während regionale Schullandschaften die eigenverantwortlichen Schulen untereinander zur Zusammenarbeit und zum Erfahrungsaustausch vernetzen, sollen regionale Bildungslandschaften die verschiedenen Stakeholder von Bildung, u. a. auch Schulen, ver-

binden, um das lebensbegleitende Lernen zu fördern, regionale Beratungs- und Unterstützungsstrukturen aufzubauen, eine regionale Systemsteuerung und Rechenschaftslegung zu ermöglichen oder regionale Bildungsfonds zu gründen.

Netzwerkbildung

Auch die Bundesländer Bayern, Berlin, Hamburg, Rheinland-Pfalz und Saarland weisen in ihren Projekten Elemente zur Netzwerkbildung zwischen den teilnehmenden Projektschulen oder zwischen Schulen und außerschulischen Partnern auf, damit sich auf diese Weise die Schulen in ihren Prozessen gegenseitig unterstützen können. Insbesondere beim Transfer der Bestimmungen zur eigenverantwortlichen Schule und der gemachten Erfahrungen in den Modellprojekten auf die übrigen Schulen eines Bundeslandes wollen viele Bundesländer auf das Steuerungsinstrument „Netzwerk“ zurückgreifen. Die Netzwerkbildung verläuft auf ganz unterschiedlichen Wegen wie z. B. mit Hilfe von Schulentwicklungsberatern, Arbeitsgruppen, Stiftungen oder durch Internetportale.

Einige der Projekte zur eigenverantwortlichen Schule weisen Inhalte und Zielsetzungen auf, die sich so kein anderes Projekt gesetzt hat. So liegt ein Schwerpunkt des „Modellvorhabens eigenverantwortliche Schule“ (MES) des Landes Berlin auf der Stärkung der Zusammenarbeit von Schule mit Jugendhilfe und dem sozialen Umfeld. Bei dem Hamburger Modellprojekt „Selbstverantwortete Schule“ müssen die teilnehmenden Schulen Entwicklungskonzepte für eine neue Lehr- und Lernkultur entwickeln, die sich an den Maximen des Club of Rome ausrichten, d. h. an sozialer Gerechtigkeit, den Menschenrechten und dem Ausgleich zwischen Mensch und Umwelt. Der in Rheinland-Pfalz stattfindende Schulversuch „Selbstverantwortliche Schule“ hingegen betont die individuelle Förderung der Schüler mit dem ausdrücklichen Ziel, Wiederholungen, Schulverweigerung und Schulabbrüche zu vermeiden. Schließlich reagieren die Bundesländer Rheinland-Pfalz und Schleswig-Holstein mit ihren Projekten „Erweiterte Selbstständigkeit“ (PES) und „Geld statt Stellen“ sehr gezielt auf die Problematik des Unterrichtsausfalls und der Unterrichtsqualität.

Unterschiedliche Organisation und Struktur

Das nordrhein-westfälische Modellprojekt „Selbstständige Schule“ fällt durch seinen organisatorischen und strukturellen Aufbau auf. Mit 278 teilnehmenden Modellschulen aller Schulformen ist

⁴ Vgl. Huber, Ahlgrimm & Gördel (2007), *Empfehlungen aus dem Modellvorhaben*.

es das größte Projekt seiner Art. Für das Projektmanagement ging das Ministerium für Schule und Weiterbildung einen Kooperationsvertrag mit der Bertelsmann-Stiftung ein. Der Projektverlauf wurde in zwei Phasen eingeteilt, die sich der Erprobung jeweils anderer inhaltlicher Schwerpunktsetzungen widmen. Während der ersten Phase war es z. B. eines der Teilziele, die Konsequenzen der erweiterten Selbstständigkeit für Schulleitung zu untersuchen. Auch Schleswig-Holstein setzte in seinem Projekt „Weiterentwicklung der beruflichen Schulen zu Regionalen Berufsbildungszentren“ (RBZ) unterschiedliche Arbeitsschwerpunkte und Zielsetzungen pro Jahr.

Interne Evaluation, Rechenschaftslegung, Schulinspektionen, zentrale Überprüfungen

Einen weiteren wichtigen Aspekt der eigenverantwortlichen Schule stellt ihre interne Evaluation, die Rechenschaftslegung und die externe Überprüfung durch Schulinspektionen oder durch zentrale Überprüfungen dar. Schulische Selbstevaluationen finden in allen Bundesländern statt. Schulinspektionen sind entweder schon eingeführt, in der Pilotphase oder in Planung, wie in Bremen, Mecklenburg-Vorpommern oder im Saarland. Zum Teil werden Selbstevaluation und Schulinspektion in den Modellprojekten zur eigenverantwortlichen Schule mit erprobt.

Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement

Das Konzept der eigenverantwortlichen Schule wird auch durch Projekte zur inneren Schulentwicklung mit ihren klassischen Handlungsfeldern der Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung oder durch Maßnahmen zum schulischen Qualitätsmanagement umgesetzt. In allen Bundesländern können die im Zuge der Schulentwicklungsarbeit gewährten Gestaltungsfreiräume zum Bereich der eigenverantwortlichen Schule gezählt werden. Schulentwicklung und die Entwicklung zu einer eigenverantwortlichen Schule sind somit miteinander verwoben und voneinander abhängig. Daher erproben viele Modellvorhaben im Bereich der Schulentwicklung gleichzeitig die Eigenverantwortung der Schulen.

Wissenschaftliche Begleitung

Acht von dreizehn Bundesländern mit Modellprojekten lassen die Projekte von Universitätsinstituten wissenschaftlich begleiten. Die Institute beraten die

Projektleitung oder Modellschulen, führen Begleitforschungen durch oder evaluieren die Vorhaben auf ihre Wirksamkeit hin. Häufig sollen die Ergebnisse für die Implementierung der eigenverantwortlichen Schule in die Fläche dienen. Empfehlungen wenden sich, wie z. B. in Berlin, häufig nicht nur an die Schulen, sondern gerade auch an die anderen Systemebenen.



Arbeitshilfe 24 41 03:

Die Modellvorhaben zur eigenverantwortlichen Schule und ihre Ziele



Arbeitshilfe 24 41 04:

Kurzbeschreibungen der Entwicklungen in den einzelnen Bundesländern



Arbeitshilfe 24 41 05:

Auf dem Weg zur eigenverantwortlichen Schule – Checkliste für Schulleiter

1.3 Unterstützung der (Modell-)Schulen und Fortbildung

Nach Angaben aller Bundesländer werden die (Modell-)Schulen insbesondere durch Fortbildungsmaßnahmen für Mitglieder der Schulleitung und der Steuergruppen, die sich teilweise auch an die Schulaufsicht und das Beratungspersonal wenden, unterstützt.

In Nordrhein-Westfalen wurde z. B. ein aus mehreren Teilen bestehendes Fortbildungskonzept für Schulleitung entwickelt, das es den regionalen Steuergruppen des Modellprojektes „Selbstständige Schule“ ermöglicht, die Seminare auf die Bedürfnisse der Schulleitungen abzustimmen. Dazu sollen ein Kompetenzprofil für Schulleiter, das die Anforderungen an die Schulleitung einer selbstständigen Schule beschreibt, ein Fragebogen zu ihrer eigenen Leitungspraxis und ein Rückmeldebogen über die Prioritäten des individuellen Fortbildungsbedarfs den Schulleitungen bei der inhaltlichen Ausgestaltung der Fortbildungskurse helfen. Die Seminare decken die Themen wie Leitung und Führung in lernenden Organisationen oder die Funktionen von Dienstvorgesetzten ab.

Auch im Berliner Modellprojekt MES sind diese Themen von zentraler Bedeutung. Dort qualifiziert man neben den Schulleitungen der 31 MES-Schulen und den Mitgliedern der schulinternen Steuergruppen auch Evaluationsberater (zwei Lehrkräfte pro Schule, von denen eine wiederum auch Mitglied der Steuergruppe ist) sowie Kolleginnen und Kollegen, die Interesse an Schulentwicklung haben. Das Programmangebot basiert auf einer multiperspektivi-

vischen Bedarfserhebung und bemüht sich um eine hohe Teilnehmer- und Schulkontextorientierung; es fokussiert die Verbesserung von Unterricht und Erziehung, etabliert und vernetzt verschiedene „Lernorte“, nämlich Seminar, kollegiale Beratung, Schule, Selbststudium und unter Umständen Hospitationen im Unterricht von Lehrkräften, um Wirksamkeit und Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

Des Weiteren stellen die Bundesländer Schulentwicklungs- und Evaluationsberater für Fragen zum Schulmanagement, zur Unterrichtsentwicklung und zum Schulbudget bereit oder sie vernetzen dazu die Schulen mit den zuständigen Städten, Kommunen, Schulträgern sowie mit Vertretern der Wirtschaft. Allgemein wird angegeben, dass die Schulaufsicht von einer beaufsichtigenden zu einer eher unterstützenden und beratenden Behörde umgebaut wird. Darüber hinaus stehen Fortbildungsbudgets, Anrechnungsstunden, Orientierungsrahmen zur Schulqualität bzw. Qualitätstableaus, Instrumentarien zur Selbstevaluation, Internetportale, ein elektronisches Personalmanagementsystem sowie Leitfäden oder Handbücher zu Themen wie Schulleitung, Schul- oder Fortbildungsbudget, Schul sponsoring sowie Erfahrungsberichte von Modellschulen bereit.

1.4 Verändertes Rollenbild und Funktionen von Schulleitung

Vor dem Hintergrund der aktuellen bildungspolitischen Veränderungen bezüglich einer höheren Eigenverantwortung von Schule muss die zentrale Rolle von Schulleitung für die Schulqualität und Schulentwicklung stärker beachtet werden.

Die Funktion von Schulleitung ist es, eine Schule professionell zu leiten, so dass deren Qualität, die sich in der Sicherung und Verbesserung ihres Kerngeschäfts, Erziehung und Bildung, manifestiert, kontinuierlich weiterentwickelt wird.

Die Funktion von Schulleitung ist jedoch eingebettet in eine Vielzahl von Strukturen und Prozessen, deren komplexes Zusammenspiel Schule als Ganzes ausmachen. Vor diesem Hintergrund stellt sich aus organisationspädagogischer Sicht (vgl. Rosenbusch, 1997) die Frage, wie Schule und wie Schulleitung konstruiert sein müssen, um möglichst günstige Voraussetzungen für die pädagogische Arbeit zu gewährleisten (vgl. Huber, 2003, 2006; hier sei auch auf die Beiträge in Teil 1: 10 und 11 von PraxisWissen Schulleitung verwiesen, insbesondere auf Huber 10.11, 10.12, 10.13 sowie 10.42, 10.43).

Man kann von einer Zunahme von Verantwortungen und Tätigkeiten ausgehen, die auch die Gestalt tradierter Aufgaben verändern. Umso wichtiger ist es für Schulleitungen, sich genau über den vorhandenen Handlungsspielraum zu informieren und ihn für die Gestaltung und Entwicklung ihrer Schule zu nutzen. Zudem scheint zunehmend wichtiger zu werden, dass Schulleiterinnen und Schulleiter sich eine Führungsorganisation im Sinne einer kooperativen Führung aufbauen.

1.5 Fazit

Die Erweiterung der Verantwortung der einzelnen Schulen ist das wesentliche Element des grundlegenden Wandels, der im Schulsystem eingesetzt hat, um die Qualität von Schule nachhaltig zu sichern und zu entwickeln. Die bisherige Regelungs- oder Inputsteuerung wird umgestellt zugunsten eines Steuerungsverfahrens, das einerseits die einzelnen Schulen fordert, indem es die Ergebnisse schulischer Arbeit kontrolliert, andererseits die Wege so weit wie möglich frei gibt und die Schulen auf ihren stärker selbstbestimmten Wegen unterstützt.

Damit Schulleitungen und Lehrkräfte möglichst gut dem Kerngeschäft von Schule nachkommen können, sind konsequente Strukturveränderungen auch auf den verschiedenen Ebenen der Schulverwaltung – von der Ministerialebene bis hin zur Schulaufsicht – sowie bei den Unterstützungs- und Fortbildungssystemen notwendig (OECD, 1989, Decentralisation and School Improvement). Aus der internationalen Forschung über Dezentralisierung und Schulautonomie wird deutlich, dass die alleinige Verschiebung von Zuständigkeiten, weg von Schulbehörden hin zu den Einzelschulen, noch kein Garant für die Verbesserung von Schule ist. Wichtig ist vielmehr,

- dass sich die Schulverwaltung von einem hierarchisch agierenden Verwaltungsapparat zu einem auf Kooperation setzenden und bedarfsorientierten Dienstleister wandelt, der die Schulen berät und unterstützt,
- dass Verwaltungsverfahren vereinfacht und Ausführungsvorschriften von Handreichungen abgelöst werden,
- dass das Miteinander in der Entscheidungsfindung zwischen Schulverwaltung und Schulen von Zielvereinbarungen bestimmt wird, in denen jeweils beide Seiten Verpflichtungen eingehen,
- dass darüber hinaus nicht nur die Schulen, sondern künftig auch die verschiedenen Verwaltungsebenen und -einheiten durch konkrete

schriftliche und wechselseitige Vereinbarungen gesteuert werden, die eine Rechenschaftslegung und die Überprüfung von Zielen sowohl innerhalb der Behörden als auch durch Schulen und Öffentlichkeit ermöglichen.

Damit dieser Strukturwandel zur eigenverantwortlichen Schule auf allen Ebenen zielgerichtet verläuft, sind Bildungspolitik und Schulverwaltung gefordert, zusammenhängende Gesamtkonzepte zu entwickeln.

Inwieweit in den Bundesländern all dies tatsächlich geschieht, und ob diese Maßnahmen positive Effekte auf die pädagogische Arbeit haben, vermag eine reine Recherche über die Selbstdarstellung der Bundesländer nicht festzustellen. Wichtige Rückschlüsse hierüber könnten noch weitere Implementations-/Evaluations- bzw. Wirksamkeits-/Effektivitätsstudien liefern, um auf deren Grundlage die Entwicklungen entsprechend anzupassen.

2 Weiterführende Literatur

- Avenarius, H./Kimmig, Th./Rürup, M.: Die rechtlichen Regelungen der Länder in der Bundesrepublik Deutschland zur erweiterten Selbstständigkeit der Schule. Eine Bestandsaufnahme. Berlin, BWV-Berliner Wissenschafts-Verlag, 2003
- Becker, M./Spöttl, G./Dreher, R.: Berufsbildende Schulen als eigenständig agierende lernende Organisationen. Stand der Weiterentwicklung berufsbildender Schulen zu eigenständig agierenden lernenden Organisationen als Partner der regionalen Berufsbildung (BEAGLE). Materialien der Bildungsplanung und zur Forschungsförderung der BLK, Bonn, Heft 135, 2006
- Bellenberg, G./Böttcher, W./Klemm, K.: Stärkung der Einzelschule: neue Ansätze der Ressourcen Geld, Zeit und Personal. Neuwied, Luchterhand, 2001
- Buchen, H. (Hrsg.): Schule auf dem Weg zur Selbstständigkeit. Stuttgart, Raabe, 2005
- Ditton, H./Edelhäuser, T./Merz, D.: Erweiterte Selbstverantwortung im Urteil von Lehrkräften und Schulleitungen. In: Die Deutsche Schule, 2001, 93, S. 210–222
- Driftmann, H./Erdieck-Rave, U./Riecke-Baulecke, Th. et al.: Eigenverantwortung annehmen und Schule führen. Bildungsstandards, Qualitätsentwicklung, Evaluation. München, Oldenbourg (Schulmanagement-Handbuch 112), 2004
- Dröge, J./Woker, E.: Arbeitsformen und Methoden in der selbständigen Schule. München, Oldenbourg (Schulleiter-Handbuch Bd. 84), 1997
- Hiller, W.: Selbständige Schule: Praxisberichte, Konzepte von Kultusministerien. München, Oldenbourg (Schulmanagement-Handbuch 104), 2002
- Munín, H.: Schulautonomie: Diskurse, Maßnahmen und Effekte im internationalen Vergleich, insbesondere in Deutschland. Weinheim, Beltz, 2001

3 Arbeitshilfen

Folgende Arbeitshilfen finden Sie in unserem Online-Angebot unter www.praxiswissen-schulleitung.de (in Klammern finden Sie die jeweilige Nummer der Arbeitshilfe):

- 3.1 Internetadressen der wesentlichen Seiten zum Thema – Links und Materialien der Ministerien, Landesinstitute, Qualitätsagenturen und anderer Partner (Nr. 24 41 01)
- 3.2 Eigenverantwortliche Schule – tabellarische Darstellung der Entwicklungen in den Bundesländern (Nr. 24 41 02)
- 3.3 Die Modellvorhaben zur eigenverantwortlichen Schule und ihre Ziele (Nr. 24 41 03)
- 3.4 Kurzbeschreibungen der Entwicklungen in den einzelnen Bundesländern (Nr. 24 41 04) → *abgedruckt*
- 3.5 Auf dem Weg zur eigenverantwortlichen Schule – Checkliste für Schulleiter (Nr. 24 41 05) → *abgedruckt*

*Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber,
Zentrum für Lehr-/Lern- und Bildungsforschung,
Universität Erfurt;
Pädagogische Hochschule Zentralschweiz, Zug*

*Bettina Gördel, Doktorandin und Mitarbeiterin
an der Forschungsgruppe Bildungsmanagement,
Universität Erfurt*


Arbeitshilfe 24.41.04: Kurzbeschreibungen der Entwicklungen in den einzelnen Bundesländern

Stephan Gerhard Huber/Bettina Gördel, *Eigenverantwortliche Schule – Entwicklungen in den Bundesländern*, 24.41

Kurzbeschreibungen der Entwicklungen in den einzelnen Bundesländern

Baden-Württemberg

In Baden-Württemberg wird von der pädagogischen Erstverantwortung der Schule gesprochen. Das Bundesland hat den Schulen die pädagogische Erstverantwortung bei gleichzeitiger Erhöhung ihrer Qualitätsverantwortung und Rechenschaftspflicht mit der Einführung der neuen Bildungspläne zum Schuljahr 2004/05 übertragen. In den Projekten „Stärkung der Eigenständigkeit beruflicher Schulen“ (STEBS) und „Operativ Eigenständige Schule“ (OES) wird nach Darstellung des Bundeslandes in ausgewählten beruflichen Schulen erprobt, wie erweiterte Gestaltungs- sowie Handlungsfreiräume ausgestaltet werden können, damit sich die Qualität des Unterrichtes verbessert. Die Eigenständigkeit der allgemeinbildenden Schulen wird über die Ausweitung von Zuständigkeiten in den Bereichen „Schulentwicklung“, „pädagogische Organisation“ sowie „interne Evaluation, Rechenschaftslegung und Qualitätsentwicklung“ gefördert.

Bayern

In Bayern soll der Modellversuch „MODUS21⁵ – Schule in Verantwortung“ erproben, wie viel Eigenständigkeit auf der einen Seite und wie viele zentrale Vorgaben auf der anderen Seite Schulen benötigen, um langfristig bessere fachliche und pädagogische Leistungen zu erzielen. Dafür erhalten die Modellschulen eine erhöhte Eigenverantwortung in den vier Bereichen „Qualität von Unterricht und Erziehung“, „Personalmanagement und Personalführung“, „inner- und außerschulische Partnerschaften“ sowie „Sachmittelverantwortung“. Ziel des Versuchs ist es, im Anschluss an den Modellversuch die positiven Erkenntnisse flächendeckend auf alle bayerischen Schulen zu übertragen.

Berlin

In Berlin bestimmt das neue Leitbild von Schule „Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Schulen stärken, Gestaltungsspielräume für Schulen eröffnen“ das neue Schulgesetz (2004). Das schulformübergreifende „Modellvorhaben eigenverantwortliche Schule“ (MES) dient als Implementierungshilfe für das Schulgesetz und soll ein Übertragungskonzept für die Berliner

Schulen erarbeiten. Außerdem soll mit dem Modellvorhaben erprobt werden, wie zwischen den Ebenen Schule, Verwaltung und Politik, d. h. allgemein zwischen Individuen, Gesellschaft und Staat, die Verantwortung und die Aufgaben neu verteilt werden sollen. Letztendliches Ziel ist es, die Qualität von Schule und Unterricht zu verbessern.

Brandenburg

Das neue Schulgesetz (2005) des Bundeslandes Brandenburg schreibt den Schulen erhöhte rechtliche Befugnisse in den Bereichen der Personalverwaltung sowie der Selbstbewirtschaftung zu. Diese neuen Zuständigkeiten wurden bzw. werden in den beiden Modellprojekten „Selbstständige Schule und Schulaufsicht. Erweiterte Verantwortung und Qualitätssicherung – Qualifizierung der Schulen und der Schulaufsicht für ihre neuen Aufgaben“ (SeSuS) und dem „Modellvorhaben zur Stärkung der Selbstständigkeit der Schule“ (MoSeS) – zur Erforschung von eigenständigem Schulmanagement und dessen Einfluss auf die Schulqualität – erprobt. Der Modellversuch MoSeS beinhaltet auch Elemente, die einer umfassenden Verwaltungsreform in Brandenburg zuzuordnen sind.

Bremen

Das Schulgesetz von 1994 gibt den Schulen den Status von eigenständigen, sich selbst verwaltenden pädagogischen Einheiten. Im Schulgesetz vom 28.06.2005 wird in § 9 SchulG die Eigenständigkeit der Schule definiert. Demnach ist es Aufgabe der Schule, eine eigene pädagogische Entwicklungsperspektive herauszuarbeiten sowie sich selbst zu verwalten. Bei der Übertragung der schulischen Eigenverantwortung beginnt das Bundesland mit den beruflichen Schulen, da man sich hier auf die Erfahrungen aus dem Pilotprojekt „Entwicklung Beruflicher Schulen zu regionalen Berufsbildungszentren/Kompetenzzentren“ (ReBiz) stützen kann. ReBiz untersucht, wie viel Eigenverantwortung die Einzelschule braucht, um qualitativ hochwertige Bildungsangebote zu gewährleisten. Für die Übertragung der schulischen Eigenverantwortung auf die allgemeinbildenden Schulen laufen noch vorbereitende Maßnahmen. Neben der Bewirtschaftung von Schulbudgets konnten die allgemeinbildenden Schulen aber schon Erfahrungen mit dem Programm „Geld statt Stellen“

⁵ MODell Unternehmen Schule im 21. Jahrhundert.

sammeln. Ab 2007 soll ein Projekt „Eigenverantwortliche Schule“ für die allgemeinbildenden Schulen beginnen. Darüber hinaus werden zur Stärkung der Eigenverantwortung der Schule Versuchsprojekte zum Aufbau der strukturellen Grundlagen und Voraussetzungen auf systemischer und schulischer Ebene durchgeführt.

Hamburg

Die allgemeinbildenden Schulen haben schon vor 2001 eine Mehrzahl von Verantwortungsbereichen selbst verwaltet wie z. B. die inhaltliche Schwerpunktlegung, die Schulverwaltung im Zusammenhang mit der Schulprogrammarbeit, die eigenständige Personalauswahl und -entwicklung oder die Bewirtschaftung von Finanzmitteln. Die novellierten Schulgesetze von 2003 und 2005 schreiben die schulischen Freiräume in den Bereichen der organisatorischen und pädagogischen Selbstverwaltung sowie der Personalentwicklung und -bewirtschaftung fest. Die erweiterte Eigenständigkeit der Einzelschule wird in dem „Projekt Reform der Beruflichen Schulen in Hamburg“ (ProReBeS) zur Erprobung der Personal- und Sachmittelbewirtschaftung sowie dem Projekt „Selbstverantwortete Schule“ erforscht, das sich an den Maximen des Club of Rome orientiert und eine neue Lehr- und Lernkultur zum Kernziel hat. Die erweiterte Eigenständigkeit der Einzelschule soll im Schuljahr 2006/07 in allen Schulen eingeführt werden.

Hessen

Hessen hat 1992 die schulrechtlichen Voraussetzungen für die erweiterten Zuständigkeiten der Schule – einer sogenannten teilautonomen Einzelschule – geschaffen, indem den Schulen ein größeres Maß an pädagogischer Schwerpunktsetzung und organisatorischer Eigengestaltung übertragen wurde. Durch die Neukonzeption der Lehrpläne erhielten die Schulen auch auf inhaltlicher Ebene neue Spielräume. 1997 wurde das Schulgesetz noch einmal hinsichtlich der Erweiterung von schulischen Zuständigkeiten – pädagogische Eigenverantwortung, Abschluss von Rechtsgeschäften, Personalentwicklung durch Stellenausschreibung, Bewirtschaftung eines Schulbudgets – novelliert. Eine „Abweich- und Erweiterungsklausel“ bezüglich der neuen bzw. erweiterten Arbeitsbereiche lässt den Schulen mit Zustimmung des Schulamtes innovativen Spielraum. In dem Modellprojekt „Selbstverantwortung plus“ wird die erweiterte Entscheidungsfreiheit der Schulen mit dem Konzept des „Lebensbegleitenden Lernens“ verbunden. Darüber hinaus sollen die Schulen ihre Lehrerqualifizierung zielgenau auf die schulischen Bedürfnisse ausrichten können, indem sie ein Fortbildungsbudget erhalten und private Anbieter von Fortbildungen akkreditiert werden.

Mecklenburg-Vorpommern

Die Schulen in Mecklenburg-Vorpommern erhalten mit der Schulgesetznovelle (2005) zur „Selbstverwalteten Schule“ erhöhte organisatorische und pädagogische Gestaltungskompetenzen bei der Unterrichtsorganisation, der Sachmittelbewirtschaftung, bei inner- und außerschulischen Partnerschaften sowie beim Personalmanagement. Das Modellvorhaben „Mehr Selbstständigkeit für Schulen“ wird mit dem Ziel veranstaltet, eine Schulkultur der Eigenverantwortung aufzubauen. Die Schulleitung nimmt in diesem Projekt eine zentrale Stellung ein.

Niedersachsen

Niedersachsen hat eine schulformübergreifende Konzeption zur eigenverantwortlichen Schule entwickelt, die die Basis für eine neue Steuerungsstrategie im Schulwesen bildet. Sie soll bis 2012 flächendeckend eingeführt werden. Seit 2003 müssen alle Schulen mit wesentlichen Elementen der Qualitätssicherung arbeiten. Das Schulgesetz von 2005 spricht den Schulen die eigenverantwortliche Planung, Durchführung und Auswertung des Unterrichts sowie der Organisation und Verwaltung zu. Auf Grundlage der sogenannten „Experimentierklausel“ können Schulen weitere wirtschaftliche Befugnisse über Personal- und Sachkosten erhalten. Am 1.8.2007 wurde das Gesetz zur eigenverantwortlichen Schule in Kraft gesetzt. Mit der Novellierung des Schulgesetzes einher geht die Deregulierung des Schulwesens, indem Erlasse entweder zurückgezogen oder in die Verfügungsgewalt der Schulen überwiesen werden. Mit den Projekten „Projekt Regionale Kompetenzzentren“ (ProReKo), Modellprojekt „Selbstständige Schule“ und dem Vorhaben „Eigenverantwortliche Schule“ (EiSchu) werden die erweiterten schulischen Befugnisse erprobt.

Nordrhein-Westfalen

In Nordrhein-Westfalen wurde 1995 mit dem Prozess der Übertragung von Eigenverantwortung auf die einzelnen Schulen begonnen. Nach dem Projekt „Schule & Co. Projekt – Stärkung von Schulen im kommunalen und regionalen Umfeld“ (1997 bis 2002) zur qualitätsorientierten Selbststeuerung und Entwicklung regionaler Bildungslandschaften startete im Schuljahr 2002/03 das Modellprojekt „Selbstständige Schule“ (Laufzeit bis 2008/09), um die Wege und Möglichkeiten einer verstärkt selbstständigen Schule zu erproben, die zu einer Optimierung der Unterrichtsentwicklung und zur Verbesserung der Schülerleistungen führen sollen. Das Modellprojekt „Selbstständige Schule“ ist mit 278 Schulen in 19 Regionen, d. h. in einem Drittel aller Kreise und kreisfreien Städte, und zusätzlich 140 Korrespondenzschulen das größte Projekt solcher Art

in der Bundesrepublik. Es wird konzeptionell und finanziell vom Land Nordrhein-Westfalen und der Bertelsmann-Stiftung getragen. Die Entscheidungsfreiräume für dieses Modellprojekt wurden durch das Gesetz zur Weiterentwicklung von Schule (Schulentwicklungsgesetz v. 27.11.2001) (GV.NRW. S. 811) ermöglicht. Die Verordnung „Selbstständige Schule“ (VOSS) vom 12.04.2002 konkretisierte das Gesetz. Mit Beschluss des Landtages vom 20.04.2005 soll der Ausbau der Selbstständigkeit von Schulen spätestens zum 1.01.2009 in allen Schulen Nordrhein-Westfalens abgeschlossen sein. Am 1.08.2006 trat das novellierte Schulgesetz hinsichtlich der Regelungen zur Stärkung der schulischen Selbstständigkeit in Kraft.

Rheinland-Pfalz

In Rheinland-Pfalz läuft das schulformübergreifende Projekt „Erweiterte Selbstständigkeit“ (PES) zur Stärkung der Selbstständigkeit von Schulen im Bereich der Organisation von Vertretungsunterricht. Darüber hinaus sollen die Schulen zukünftig mehr Verantwortung für die inhaltliche, organisatorische, personelle und finanzielle Gestaltung ihrer Entwicklungsprozesse erhalten. Zu Beginn des Schuljahres 2005/06 startete außerdem der Schulversuch „Selbstverantwortliche Schule“. Die selbstverantwortliche Schule bleibt den Zielen der Verfassung und des Schulgesetzes verpflichtet, entscheidet und verantwortet aber selbstständig, wie sie diese Ziele erreicht. Die teilnehmenden Schulen verpflichten sich zur Individualförderung der Schüler, einer gezielten Unterstützung von Schülern mit Lernproblemen sowie zur Verminderung der Wiederholer- und Schulabbruchrate.

Saarland

Das Saarland führt im Bereich der Berufsschulen das Modellprojekt „BBZ-plus⁶“ durch. Für den Bereich der allgemeinbildenden Schulen wurde Ende November 2005 die Fachkommission „Eigenständigkeit von Schulen“ einberufen, die sich insbesondere aus Schulleitern der unterschiedlichen Schulformen und Mitarbeitern des Ministeriums zusammensetzt. Sie soll Empfehlungen für eine Stärkung der Eigenständigkeit von Grundschulen, Erweiterten Realschulen, Gesamtschulen und Gymnasien erarbeiten. Als Leitbegriffe für die neue innere Eigenständigkeit der Schulen werden subsidiäre Freiheit und Verantwortung genannt. Der Weg zu mehr Selbstständigkeit für allgemeinbildende Schulen wird ab dem Schuljahr 2007/08 in dem Modellversuch „Selbstständige Schule“ erprobt.

⁶ Berufsbildungszentren-plus.

Sachsen

Das Schulgesetz in Sachsen wurde 2004 novelliert, damit Schulen, aber auch Eltern und andere außerschulische Partner ihrer erweiterten Verantwortung im Schulsystem nachkommen können. Die Neuerungen beziehen sich auf die Individualförderung, außerschulische Kooperationen, die Schulorganisation sowie das Personal- und Finanzmanagement. Die schulische Eigenverantwortung steht in Zusammenhang mit dem Entbürokratisierungs- und Dezentralisierungsprozess der Verwaltung.

Sachsen-Anhalt

Das Schulgesetz (2005) von Sachsen-Anhalt überträgt den Schulen die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung in den Handlungsfeldern „Organisation und Gestaltung von Unterricht und pädagogischen Konzepten“ sowie in der „Erziehung“ und „Verwaltung“. Die Erziehungsberechtigten werden zu einer aktiven Beteiligung am Lernfortschritt des Kindes verpflichtet. Der Schulleiter erhält mit seiner Stellung als Vorgesetzter einen erweiterten Weisungsbereich. Weitere Entscheidungsbefugnisse sollen den Schulen schrittweise übertragen werden.

Schleswig-Holstein

Die Eigenverantwortung der Schulen in Schleswig-Holstein wurde 1998 im Schulgesetz verankert. Die Stärkung der schulischen Eigenverantwortung bettet sich in ein Modernisierungskonzept der Landesregierung ein, das auf die Verschlinkung von Verwaltungsabläufen abzielt. Außerdem ist die Stärkung der schulischen Eigenverantwortung der Leitgedanke für die Schulentwicklung. In verschiedenen Modellprojekten und durch Workshops werden die Schulen auf ihre Aufgabe, Gestaltungsspielräume eigenverantwortlich auszufüllen, vorbereitet. Dazu gehören im Bereich der Personalverantwortung das Projekt „Geld statt Stellen“, ein Personalentwicklungskonzept und die Dezentralisierung der Lehrpersonalverwaltung. Das Projekt „Weiterentwicklung der beruflichen Schulen zu Regionalen Berufsbildungszentren“ (RBZ) erprobt die beruflichen Schulen als eine rechtlich selbstständige Anstalt. Die wesentlichen Ergebnisse des Projektes RBZ gingen in den Neuentwurf des Schulgesetzes (2006) – Teil 5, Öffentliche Berufsbildende Schulen, Abschnitt VI, Regionale Berufsbildungszentren – ein.

Thüringen

In Thüringen läuft das Entwicklungsvorhaben „Eigenverantwortliche Schule in Thüringen“. In den Modellschulen werden Projekte durchgeführt, die sich auf alle schulischen Qualitätsebenen beziehen. Nach Ablauf des Entwicklungsvorhabens sollen die gewonnenen Erfahrungen flächendeckend eingeführt werden.


Arbeitshilfe 24.41 05: Auf dem Weg zur eigenverantwortlichen Schule – Checkliste für Schulleiter

Stephan Gerhard Huber/Bettina Gördel, *Eigenverantwortliche Schule – Entwicklungen in den Bundesländern*, 24.41

Auf dem Weg zur eigenverantwortlichen Schule – Checkliste für Schulleiter

1. Sind Sie über die aktuellen Entwicklungen in Ihrem Bundesland informiert?
2. Wie sieht die rechtliche Lage zur eigenverantwortlichen Schule und Ihrer Funktion als Schulleiter/-in aus? Haben Sie die Vollmachten, das Schulgesetz voll auszuschöpfen? Über welche Vollmachten verfügen Sie? Nutzen sie diese, um die eigenverantwortliche Schule umzusetzen?
Wie könnten Sie sie umsetzen? Gibt es schulrechtliche Leitfäden oder andere Formen der Unterstützung wie z. B. Fortbildung, Netzwerke oder Beratung?
Wie wirken sich die schulrechtlichen Vorgaben auf Ihre Handlungsoptionen in den fünf folgenden Bereichen aus:
 - Schulorganisation, d. h. Gestaltungsspielräume bei der Selbstverwaltung, bei den Arbeitsabläufen und bei der Schulverfassung bzw. -mitwirkung,
 - Unterrichtsorganisation, wobei häufig auch ein erweiterter Handlungsspielraum im Rahmen der Schulcurricula, Inhalte und Stundentafeln gewährt wird,
 - personalrechtliche Befugnisse (der Schulleitung), die sich von der Personalauswahl über die Personalentwicklung bis hin zum Personalbudget und damit zum „Einkauf“ von Vertretungs- oder schulfernem Personal erstrecken,
 - schulische Selbstbewirtschaftung durch die Zuweisung eines Schulbudgets, Schulsporing, Angebot von Dienstleistungen, Vermietung von Schulräumen oder Kapitalisierung von Stellen.
 - Qualitätsentwicklung und Rechenschaftslegung durch interne Evaluation?
3. Welche Modellprojekte gibt es in Ihrem Bundesland? Welche Erfahrungen wurden in ihnen gemacht (Erfahrungsberichte)? Wurden Empfehlungen für andere Schulen herausgegeben? Gibt es die Möglichkeit, erfahrene Schulen zu kontaktieren bzw. Schulnetzwerke zu bilden?
4. Gibt es Erfahrungsergebnisse aus den wissenschaftlichen Begleitvorhaben zu den Modellprojekten, die für Ihre Arbeit relevant sein könnten (Evaluationsberichte der wissenschaftlichen Begleitung)?
5. Kennen Sie die Unterstützungsmöglichkeiten Ihres Bundeslandes und die anderer Bundesländer? Waren Sie schon einmal auf den einschlägigen Webseiten zur eigenverantwortlichen Schule im Internet? Gibt es Plattformen, Umsetzungsmaterialien, Unterstützungs- und Fortbildungsangebote oder Vernetzungsmöglichkeiten mit anderen Schulen?
6. Ist Ihr Kollegium sowie die Elternschaft hinreichend über die Hintergründe und Zielsetzungen des Konzepts der eigenverantwortlichen Schule informiert? Welche Maßnahmen könnten Sie ergreifen, um die Entwicklung zur eigenverantwortlichen Schule im gesamten Kollegium anzustoßen? Gibt es in ihrem Bundesland oder anderen Bundesländern entsprechende Leitfäden und Unterstützungsangebote? Haben Sie sich schon einmal mit anderen Schulleiter(n)/-innen ausgetauscht?
7. Welcher Fortbildungsbedarf besteht bei Ihnen sowie bei Ihrem Kollegium? Wie könnte man diese Überlegungen in einen Personalentwicklungsplan einbinden?
8. Inwieweit passen Ihre Maßnahmen zur Schulentwicklung zum Konzept der eigenverantwortlichen Schule? Setzen Sie vielleicht Teilaspekte der eigenverantwortlichen Schule durch Projekte zur Schulentwicklung schon um?
9. Nutzen Sie die Möglichkeiten der Selbst- und Fremdevaluation genügend aus, um daraus für Ihre Entwicklung zur eigenverantwortlichen Schule zu lernen?