

BAG Bildung SprecherInnen

Sigrid Beer

Platz des Landtags 1
40221 Düsseldorf
Sigrid.beer@landtag.nrw.de
Tel.: 0211 - 884 2805

Hans-Jürgen Kuhn

Gleditschstr. 37
10781 Berlin
hans-juergen.kuhn@gruene.de
0177 443 7070

Düsseldorfer Erklärung 2019

Erweiterte Selbstständigkeit und Verantwortungsübernahme in einer lernenden Schule

Positionspapier zum Konzept der selbstständigen* Schule – beschlossen durch die Bundesarbeitsgemeinschaft Bündnis 90/Die GRÜNEN am 8. November 2019 in Düsseldorf

Inhalt

0. Die Vorgeschichte und der Stand heute
1. Selbständige Schule als lernende Organisation
2. Selbständigkeit, Verantwortungsübernahme und Selbstreflexion als Gestaltungsprinzipien für Lern- und Schulkultur
3. Qualitätssicherung, Innovation und Ressourcenverantwortung
4. Partizipative Schulverfassung in der demokratischen Gesellschaft
5. Unterstützung und Beratung im Dialog
6. Mut zur Ermöglichung: verlässlicher Rechtsrahmen, systematische Strukturen und auskömmliche Ressourcen

0 . Die Vorgeschichte und der Stand heute

In sämtlichen Bundesländern hat sich die Steuerung von Schulen in den vergangenen 20 Jahren deutlich verändert. Aus der Tradition der input-orientierten preußischen Verwaltungspraxis mit einer starken Betonung der Rechtsaufsicht kommend, sind Schulen heute in vielen Bereichen ihrer Arbeit selbstständiger geworden und zugleich regional stärker vernetzt. Gleichzeitig wird mehr Wert auf die Verantwortungsübernahme für Prozesse und Ergebnisse der schulischen Arbeit gelegt. Ziel ist dabei, Handlungsspielräume für die partizipative Gestaltung „guter Schulen“ zu eröffnen, in denen Lernumfeld und Lernkultur sich konsequent am Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler orientieren sollen.

Im Juli 1996 hatte die Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung (BAG) von Bündnis 90/Die GRÜNEN mit der Positionsbestimmung „Die Zukunft der Schule ist die autonome Schule“ eine Konzeption für diese Entwicklung vorgelegt, und in der Folge haben Grüne in Kommunen und Ländern diesen Reformprozess offensiv mit vorangetrieben, in einigen Ländern auch maßgeblich als treibende Kraft in Regierungskoalitionen.

Mittlerweile ist es um die erweiterte Selbstständigkeit von Schulen in der bildungspolitischen Debatte ruhig geworden. Der Prozess für mehr Freiheit und Verantwortung für die einzelnen Schulen im Rahmen regionaler Bildungsnetzwerke stellt sich – was die konkrete Ausgestaltung angeht – sehr unterschiedlich dar, teilweise ist er ins Stocken geraten. Neben einer vielfach grundsätzlich skeptischen Haltung gegenüber der Selbstständigkeit von Schule sind vor allem folgende Ursachen für diese Entwicklung verantwortlich: Die Erwartung, ein so grundsätzlicher Paradigmenwechsel im Bildungswesen führe innerhalb kurzer Zeit flächendeckend und umfassend zu unmittelbar erkennbaren Qualitätsverbesserungen, ist nicht realistisch. Die Vermittlung vom Sinn und den Wirkungskonzepten der selbstständigen Schule hat nicht alle Beteiligten in und um Schule herum erreicht. Die Rahmenbedingungen für die Umsetzung des Vorhabens „selbstständige Schule“ werden nicht konsequent genug verändert und weiterentwickelt. Hinzu kommt, dass die vorhandenen Gestaltungsoptionen von den meisten Schulen aus unterschiedlichen Gründen auch nicht ausgeschöpft werden. Dabei zeigen etliche Schulen, allen voran die Träger des deutschen Schulpreises, dass es auch anders geht. Oft haben sie aus eigener Kraft und gerade mit weitestgehend ausgeschöpfter Eigenverantwortlichkeit innovative Schulkonzepte realisiert und damit einen unschätzbaren wichtigen Beitrag geleistet.

Im Kern geht es darum, Schule so zu gestalten, dass alle Beteiligten – Lernende wie Lehrende, Leitungsmitglieder, pädagogisches und Verwaltungspersonal, Kooperationspartner, Schulaufsicht, Schulträger und Bildungsverwaltung – ihre Spielräume im jeweils eigenen Verantwortungsbereich aktiv ausschöpfen und sich im wechselseitigen konstruktiv-kritischen Dialog hinterfragen und weiterentwickeln. Notwendig dazu sind Entscheidungskompetenzen zur Gestaltung in den verschiedenen schulischen Handlungsfeldern und zur Verwendung entsprechender Ressourcen. Die BAG Bildung von Bündnis 90/Die GRÜNEN möchte mit diesem Papier vor dem Hintergrund schulischer Erfahrungen und wissenschaftlicher Forschungsergebnisse zu erfolgreichen Schulen in schwieriger Lage sowohl die Gründe für die grundsätzliche Notwendigkeit dieser Reform aufzeigen als auch Zielkonflikte und deren Lösungsmöglichkeiten thematisieren, damit der Prozess wieder neuen Schwung bekommen kann.

*** Zum Begriff:**

In der bildungspolitischen Debatte wie auch in der administrativen Praxis werden unterschiedliche Begrifflichkeiten verwendet: autonome Schule, teilautonome Schule, selbstständige Schule, eigenverantwortliche Schule wie auch selbstverantwortete Schule.

Wir haben uns dafür entschieden, durchgehend den Begriff selbstständige Schule zu verwenden, da er uns für die politische Kommunikation am wenigsten missverständlich erscheint. Die Begriffe autonome, eigenverantwortliche und selbstverantwortete Schule bergen das mögliche Missverständnis, dass Schule eine vom staatlichen Einfluss völlig unabhängige Institution sein könne - dies ist aber natürlich vor dem Hintergrund der staatlichen Gesamtverantwortung weder möglich noch politisch beabsichtigt.

I. Selbstständige Schule als lernende Organisation

Grüne Bildungspolitik strebt an, dass sich alle Bildungsinstitutionen und -prozesse an dem Ziel ausrichten, allen Kindern und Jugendlichen eine optimale Förderung der Persönlichkeitsentwicklung und den Aufbau der Fähigkeit zur Selbstbestimmung über die eigenen Lebensumstände zu ermöglichen. Im Positionspapier von 1996 „Die Zukunft der Schule ist die autonome Schule“ hat die BAG 1996 wie folgt formuliert: „Wir von Bündnis 90/Die GRÜNEN sind sicher, dass nur durch mehr Freiheit und Verantwortung für die einzelne Schule, nur durch eine neue Schulkultur die Aufgabe gemeistert werden kann, den jungen Menschen dabei zu helfen, zu demokratischen, mündigen, sozial und ökologisch verantwortungsvollen Bürgerinnen und Bürgern zu werden, die in der Welt bestehen können.“ Wir fügen jetzt noch hinzu: „...und sie aktiv gestalten können“.

Vor diesem Hintergrund gilt es, **Schule zu einem „Haus des Lernens“** zu entwickeln, das nicht nur allen Schüler*innen ein differenziertes und umfassendes Angebot zum erfolgreichen Lernen bietet. Vielmehr soll **Schule als „lernende Organisation“** das Zusammenspiel aller Beteiligten so strukturieren, dass Qualitätsüberprüfung und -sicherung, Innovation und Weiterentwicklung selbstverständliche und sinnvoll gelebte Elemente eines zukunftsfähigen Lernumfelds sein können.

Das **Konzept der selbstständigen Schule erweitert die Handlungsspielräume der Einzelschule, stärkt ihre demokratischen Strukturen** und fordert zugleich die regelmäßige – interne und externe - Überprüfung ihrer Arbeit und die **Verantwortungsübernahme für die eigene Wirksamkeit**. Dahinter steht auch die Erwartung, dass Schüler*innen, Lehrkräfte und die Schulgemeinde insgesamt (einschließlich Eltern, Ausbildungsbetrieben und Kooperationspartnern) sich so unmittelbar mit „ihrer Schule“ identifizieren und dies als **Anreiz zu aktiver, forschender und kreativer Partizipation** wahrnehmen. Die selbstständige Schule erhebt den Anspruch – im Rahmen ihres Bildungsauftrags, staatlicher Vorgaben und Standards sowie schulischer Rechenschaftslegung – die Qualität schulischen Arbeitens und Lebens zu erhöhen und die Bedarfe ihrer Schüler*innen entsprechend flexibel und wirksam aufzugreifen. Sie hat auch die Aufgabe, im **Kontext regional vernetzter Bildungslandschaften** passende Antworten auf lokale oder regionale Herausforderungen und soziale Besonderheiten zu entwickeln.

Die selbstständige Schule als „lernende Schule“ bildet ein **erweitertes Rahmenkonzept für umfassende Schulentwicklung** – vom Schulprogramm und seiner Fortschreibung bis hin zur Evaluation und deren Aufarbeitung auf allen Ebenen. Die selbstständige Schule bezieht sich

im Kern nach wie vor auf die Entwicklung guten Unterrichts. Sie betrachtet den Unterricht der einzelnen Lerngruppen und ihrer Lehrkräfte jedoch nicht isoliert, sondern bezieht das Gesamtsystem Schule als Lern-, Arbeits- und Lebensraum ein. Handlungsfelder der selbstständigen Schule sind deshalb neben der Unterrichtsentwicklung mit erweiterten Spielräumen und der systematischen Qualitätssicherung auch die Personal- und Organisationsentwicklung und die erweiterte Verantwortung für den flexibilisierten Einsatz der finanziellen und personellen Ressourcen. **Schule und die in ihr handelnden Akteure benötigen Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit.** Nur unter diesen Gegebenheiten kann im spezifischen schulischen Kontext bedarfsgerecht, flexibel und wirksam agiert und Verantwortungsübernahme verlangt werden. In diesem Zusammenspiel liegt die Perspektive, die **selbstständige Schule als Schule der Zukunft** zu entwickeln.

II. Selbstständigkeit, Verantwortungsübernahme und Selbstreflexion als Gestaltungsprinzipien für Lern- und Schulkultur

Im Mittelpunkt jedweder schulischen Anstrengung steht **das erfolgreiche Lernen aller Schüler*innen** gemäß ihres Potenzials und ihrer Interessen, ihrer Ziele und Motivationen. Lernende aller Altersstufen sollen in der Schule umfassend und nachhaltig lernen können, um selbstbestimmt „ihren Weg“ gehen zu können. Lernen muss sich als lebenslange, bereichernde Aufgabe etablieren, Bildung soll sich als wichtiges und erreichbares Element von Lebensqualität und Teilhabe im Bewusstsein der Lernenden verankern. Auf diesem Weg ist es notwendig, dass **Schüler*innen Vertrauen in das eigene Können entwickeln, Selbstwirksamkeit erfahren, Spaß am Lernen finden und aktiv Neugierde entfalten.** Sie sollen mit anderen konstruktiv und produktiv zusammenarbeiten und leben können. Sie sollen lernen, für sich, ihre Mitmenschen, die Natur und das Allgemeinwesen Verantwortung zu übernehmen und die Demokratie zu sichern und weiterzuentwickeln.

Lehrkräfte übernehmen dabei ein hohes Maß an Verantwortung für den Erfolg ihrer Arbeit - zusammen mit den Lernenden. Sie benötigen dazu nicht nur Fachkompetenz und pädagogisches Know-how, sondern auch Gestaltungsfreiheit für die konkreten Unterrichtsvorhaben auf der Basis der curricularen Vorgaben, für die Auswahl der konkreten Themen sowie der Lern- und Aktionsformen. Sie benötigen Vertrauen in ihre Professionalität sowie Ermutigung zu kreativen und innovativen Ansätzen. Wichtig im Vorfeld sind die transparente Klärung der Zielsetzungen und der Maßstäbe, und zwar nach Möglichkeit mit allen Beteiligten. Verantwortungsübernahme heißt dann auch immer: Rechenschaft ablegen über die Ergebnisse und die Wirkungen des eigenen Handelns.

Unterrichtsentwicklung im beschriebenen Sinn erfordert die **intensive Kooperation der Lehrkräfte auf Fach-, Team-, Jahrgangs- und Schulformebene.** Komplexe Lernarrangements und übergreifende Unterrichtsprojekte lassen sich sinnvoll und effektiv nur im gesamten pädagogischen Team erarbeiten, die Erprobung neuer Lernformen setzt umfassende Vorüberlegungen und sorgfältige Planungen voraus. Das Erstellen differenzierter Lernaufträge ist sehr arbeitsintensiv und deshalb arbeitsteilig deutlich besser realisierbar. Stolpersteine und Rückschläge bei der Umsetzung von Innovationen erfordern gemeinsame Anstrengungen zu ihrer Überwindung, notwendige Kurskorrekturen setzen Evaluation und Reflexion im Dialog voraus. Schulische Rahmenbedingungen müssen berücksichtigt und bei Bedarf angepasst werden.

Ein wesentlicher Schlüssel zur Qualität und zum Erfolg der selbstständigen Schule liegt deshalb in der **Teamarbeit aller Lehr- und Fachkräfte**. Aus diesem Grund unterstützen wir GRÜNE ausdrücklich die Stärkung der Teamarbeit in Schulen, etwa indem Ressourcen (z.B. Arbeitszeitkontingente) an den Schulen explizit für Kooperationszeiten bereitgestellt und genutzt werden. Auch die Schaffung von geeigneten Teamarbeitsplätzen und Besprechungsräumen ist notwendige Voraussetzung für die durchgängige Etablierung teamorientierten Arbeitens in Schulen.

Lehrkräfte, die ihren Unterricht am (individuellen) Lern- und Bildungserfolg ihrer Schüler*innen ausrichten, benötigen als „Kompass“ nicht nur ihre eigenen fachlichen, fachdidaktischen und pädagogischen Perspektiven. Unverzichtbare Evaluationsinstrumente zur Wirksamkeits- und Qualitätssicherung sowie zur produktiven Weiterentwicklung ihrer schulischen und unterrichtlichen Arbeit sind verschiedene Formen des Feedbacks, der dialogischen Reflexion, der Focus- und Ergebnisevaluation auch bezogen auf Prüfungsergebnisse und Lernstandserhebungen.

III. Qualitätssicherung, Innovation und Ressourcenverantwortung

Selbstständiges und eigenverantwortliches Lernen und schüler*innenzentrierter, differenzierter, innovativer Unterricht erfordern **Handlungsspielräume hinsichtlich der Themen, Arbeitsformen und der Ressourcenverwendung** – eingebunden in ein wirksames, umfassendes und sinnstiftendes Qualitätssicherungskonzept.

Diese Anforderungen gelten nicht nur auf der „Mikroebene“ des Unterrichts. Vielmehr muss die jeweilige Schule als System und Institution flexible Strukturen, die einen lebendigen Rahmen für eigenverantwortliches Lernen und Unterrichten bieten, schaffen und kontinuierlich weiterentwickeln. **Schule muss dem Gedanken und dem Prinzip der „Selbstähnlichkeit“ folgen und sich als „lernende“, das heißt entwicklungsfähige und -bereite Organisation aufstellen.** Schule als Organisation muss die Verantwortung der Beteiligten für ihre jeweiligen Aufgaben stärken, ihnen die Lösung ihrer Herausforderungen zutrauen, sie zur Mitgestaltung des Gesamtsystems anregen. Die leitenden Werte müssen dabei über partizipative Verständigungsprozesse internalisiert sein und gelebt werden. Nur dann können sie im konkreten Unterrichtsalltag dauerhaft verankert und wirksam realisiert werden.

Hinter dieser Vorstellung stehen neuere Konzepte aus der Organisationsentwicklung. Elemente daraus sind bereits seit einigen Jahren in größerem Umfang über die Schulgesetze der Länder eingeführt. Eine Stärkung der Einzelschule ist über die Erarbeitung von Schulprogrammen erfolgt: Dabei werden Profil, pädagogische Konzepte, spezifische Rahmenbedingungen und Kooperationen im Schulumfeld beschrieben. Schon mit diesem Schritt versteht sich Schule im besten Fall als Teil einer Bildungslandschaft, die in ganzheitlicher Betrachtung Bildungswege fördert. Auch das Prinzip des „Führens über Zielvereinbarungen“ ist grundsätzlich weitgehend akzeptiert, bedarf aber regelmäßiger tiefgründiger Kommunikationsprozesse, um nicht zum Formalismus zu verkommen.

Selbstständige Schulen zeichnen sich zunächst dadurch aus, dass ihnen umfangreiche pädagogisch-didaktische und unterrichtsorganisatorische Entscheidungen ermöglicht werden. Diese betreffen beispielweise folgende Bereiche: Gestaltung der Stundentafeln (Kontingentschulung, Jahrestundentafeln, freie Bereiche), Gestaltung des Unterrichts (Bildung von

Lernbereichen, Projektunterricht, Epochenunterricht, Wahlpflichtangebote, jahrgangsübergreifendes Lernen), Leistungsbewertung (z. B. Kompetenzraster oder Lernstandsberichte statt Ziffernnoten, Flexibilisierung der Zahl der Klassenarbeiten), Klassengrößen, Organisation der Lernzeiten und der Lernorte.

Der verantwortungsbewusste Einsatz derartiger Veränderungen setzt ein systematisch aufgebautes Qualitätsmanagement in der gesamten Schule voraus. Dazu gehören interne und externe Evaluationen, überschulische Qualitätszirkel, vergleichende Lernstandserhebungen, die kritische Auswertung von Prüfungsergebnissen, ebenso wie die Frage nach dem mittelfristigen Werdegang der Schüler*innen nach dem Schulabschluss. So kann die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen überprüft und die weitere Arbeit justiert werden.. Auch offenkundige Defizite müssen schulintern schnell erkannt werden und zu kurzfristigen, wahrnehmbaren Reaktionen führen. Qualitätsverantwortung heißt eben auch: Hinschauen und Analysieren, wenn Probleme auftreten und anschließend passende Lösungen erarbeiten.

Zugleich muss bei aller Gestaltungsfreiheit auch gesichert bleiben, dass die **Vergleichbarkeit von Bildungsgängen, die Anerkennung der bundesweit geltenden Bildungsstandards und vergleichbare Abschlüsse** erhalten bleiben. Ein Wechsel von Wohnort und Schule im Verlauf einer Schulbiografie muss unabhängig von Ländergrenzen möglich bleiben.

Um dies den aktuellen Rahmenbedingungen anzupassen unterstützen wir den Abschluss eines **neuen Bildungsstaatsvertrages zwischen den Ländern**, der das alte Hamburger Abkommen von 1964 ablöst.

Selbstständige Schulen mit ausgeprägtem Profil benötigen die dazu passenden Pädagog*innen. Dieser Anspruch umfasst neben den Lehrkräften auch sozialpädagogische Fachkräfte, Schulpsycholog*innen, hinzu kommt technisches Assistenzpersonal (z. B. für den IT-Support, für die Funktionstüchtigkeit der Gebäude und für Verwaltungsaufgaben) und bei Bedarf auch weitere Fachkräfte im Sinne multiprofessionell aufgestellter Teams. **Die selbstverantwortliche Schule muss deshalb im Hinblick auf die schulbezogene Personalgewinnung und Personalentwicklung weitreichende Entscheidungsbefugnisse haben.** Sie ist auch verantwortlich für die systematische Einarbeitung neuer Lehrkräfte und anderer Beschäftigter im Sinn des Qualitätsleitbilds und die aktive Unterstützung der Lehrkräfte in Ausbildung. Sie benötigt Gestaltungsoptionen und finanzielle Ressourcen für schulbezogene Fortbildung und bedarfsgerechte Supervisions- und Coachingangebote.

Dies reduziert die Eingriffsmöglichkeiten staatlicher Schulaufsicht, schafft sie aber nicht ab. Eine übergeordnet abgestimmte **staatliche Eingriffsverantwortung** sollte bzw. muss in besonderen Situationen erhalten bleiben: z. B. bei

- Lehrkräftemangel, besonders in regionalen Brennpunkten
- Notwendigkeit von Reaktionen auf mangelnde Leistung von Lehrkräften und /oder Schulleitungen.

Umfassende Selbstverantwortung erfordert auch angemessene Gestaltungsspielräume hinsichtlich der Finanzierung und bei der Verwendung der verschiedenen Budgetbestandteile unter Berücksichtigung der eigenen Schulentwicklungsvorhaben. Unterrichtsprojekte, weitere handlungs- und praxisorientierte Lernformen, die Nutzung externer Lernorte und die bedarfsweise Einbeziehung von weiterem Personal mit spezieller Expertise setzen entsprechende finanzielle Ressourcen voraus sowie die Möglichkeit, in eigener Entscheidungskompetenz die notwendigen Verträge abzuschließen. Perspektivisch erstrebenswert ist zudem eine deutlich verbesserte Abstimmung und **zumindest teilweise Zusammenführung von Landes-**

und Schulträgermitteln. Die strikte Trennung von innerer und äußerer Schulverwaltung ist bei der Ausgestaltung lernfreundlicher und anregender Lernumgebungen oft ein Hemmnis und sollte daher umfassend neu gestaltet werden. Das gilt auch für die Themen aus dem Bereich der Verwaltungsaufgaben, die sich für die einzelne Schule – gerade auch bei erweiterter Verantwortung – stellen. Entscheidend ist dabei die gemeinsame Ausrichtung auf die **Ziele Bildungserfolg der Schüler*innen und Qualitätsentwicklung der Schule.**

Gerade auch, wenn es um entwicklungsfördernde Kooperation im regionalen schulischen Umfeld geht, ist die Rolle der Schulträger mit in die Betrachtung einzubeziehen. Auch die einzelne Schule ist kein isoliertes System ohne Wechselwirkungen mit dem Umfeld. Wenn Schule sich den jeweiligen (sozialen) Ausgangsbedingungen in konstruktiver und produktiver Weise stellen will, muss sie sich als **Teil eines regional abgestimmten, systemisch verankerten Bildungsnetzwerks** aufstellen, in dem lebenslanges und ganzheitliches Lernen ermöglicht wird und Übergänge auf allen Stufen bewusst gestaltet werden. Regionale Bildungsnetzwerke bieten die große Chance, die bestehende Vielzahl an Zuständigkeiten, die auf Schule einwirkt, zusammenzuführen, Ressourcen zu bündeln und so die umfassende individuelle Förderung der Kinder und Jugendlichen in den Mittelpunkt zu stellen.¹

IV. Partizipative Schulverfassung in der demokratischen Gesellschaft

Selbstständige Schulen benötigen ein **entwicklungsfähiges und selbstregulatives Organisationsgefüge**, das den Prinzipien der **Delegation und Dezentralisierung** entspricht. Pädagogische Gestaltungsoptionen - hinterlegt mit einer passenden Ressourcenausstattung - eröffnen den Jahrgangs-, Fach- und Lerngruppenteams unmittelbare Entscheidungsspielräume zur Umsetzung ihrer pädagogischen und fachlichen Vorhaben. So können die Teams flexibel auf die Bedürfnisse ihrer Schüler*innen angepasste Unterrichtskonzepte realisieren, ihre formulierten Ziele in ihrem Verantwortungsbereich verfolgen und die Ergebnisse ihres Handelns überprüfen. Dahinter steht auch die Überlegung, Ressourcenverantwortung nah an den Ort ihrer tatsächlichen Verwendung zu verlagern, um einen hohen Wirkungsgrad zu erreichen.

In diesem Zusammenhang ist auch festzuhalten, dass sich Arbeitszeit und Arbeitsplatz für die beteiligten Akteure verändern müssen. Die weitgehend übliche Bemessung der Arbeitszeit von Lehrkräften ausschließlich in Unterrichtsstunden greift zu kurz. **Teams und Schulleitung brauchen Zeit und Raum für die Gestaltung von Beteiligungsprozessen.** Auch ein Schulgebäude definiert sich nicht nur über Unterrichts-, Fach- und (wenige) Verwaltungsräume. Gebraucht werden Aufenthaltsbereiche, Räume für individuelles Lernen, Beratungs- und Besprechungsräume, Arbeitsplätze für Lehrkräfte, Sozialpädagog*innen und anderes Schulpersonal. Auch für die Unterbringung und Nutzung von unterschiedlichstem Lernmaterial braucht es mehr als die herkömmlichen Sammlungsräume und eine leblose Bibliothek.

Mit der erweiterten Selbstständigkeit erhalten die Schulleitungen ein Bündel neuer Aufgaben. Deshalb müssen auch die notwendigen Verwaltungskapazitäten bereitgestellt werden. Damit Schulleitungen sich ihrer Kernaufgabe - der Steuerung und Verbesserung der Unterrichtsqualität und der Gestaltung ganzheitlicher Lernprozesse an der Schule - widmen können, müssen sie weitgehend von Verwaltungsaufgaben entlastet werden. Das erfordert die Einrichtung von

¹ s.a. Evaluation der regionalen Bildungsnetzwerke in NRW:
<http://www.regionale.bildungsnetzwerke.nrw.de/Regionale-Bildungsnetzwerke/Startseite/>

Stellen bzw. Stellenanteilen für Verwaltungsleitungen sowie eine **gute verwaltungstechnische Unterstützung der Schulen**.

Angesichts der mehrdimensionalen Veränderungsprozesse sind auch die Schulverfassung sowie die Aufgaben und Beteiligungsrechte der Gremien auf den Prüfstand zu stellen. Zu sichern sind die Beteiligungsrechte bei der Gesamtgestaltung der Schule, die Verankerung von Freiheiten, Zielsetzungen und Verantwortungsübernahme in einzelnen Teilbereichen und die gemeinsame Orientierung an Bildungsauftrag, Schulprogramm und Qualitätsleitbild. Als hilfreich hat sich die **Etablierung schulspezifischer Steuerungsgruppen** erwiesen. Diese sollten als partizipative, repräsentativ zusammengesetzte Schulentwicklungsgremien die Arbeit der einzelnen Projektgruppen koordinieren, ggf. Ziele und Ressourceneinsatz priorisieren und die Zielerreichung der entwickelten Maßnahmen im Dialog mit den unmittelbar Beteiligten überprüfen. Auch eine Erweiterung bestimmter Gremien um Außenstehende (z. B. Vertretungen von Ausbildungsbetrieben, Kommunen oder kooperierender Bildungseinrichtungen) mit einer sinnvollen Kompetenzausstattung kann eine Bereicherung der schulischen Arbeit bewirken.

V. Unterstützung und Beratung im Dialog

Die selbstständige Schule benötigt ein **umfassendes Unterstützungssystem**, das die Aus- und Fortbildung der Lehrkräfte sichert und beim Aufbau und laufenden Betrieb eines Qualitätssicherungssystems berät sowie externe Evaluationen und bei Bedarf eine externe Prozessbegleitung als Entwicklungsunterstützung bereitstellt. Auch das Verhältnis zwischen Schule und den Ebenen der Bildungsverwaltung ist dem Konzept entsprechend neu zu definieren.

Festzuhalten ist: Auch die selbstständige Schule agiert nicht „im luftleeren Raum“, ihre Schwerpunkte und Zielsetzungen sind nicht beliebig, Selbstständigkeit ist kein Selbstzweck. Staatlicher Bildungsauftrag, Ziele der einzelnen Schulformen, Standards der Abschlüsse gelten weiterhin.

Die **Bildungsbehörden** müssen bei ihrer Steuerung eine **Kultur des Agierens „auf Augenhöhe“** entwickeln. Sie müssen dabei eine Balance zwischen zentralen Vorgaben einerseits und Freiräumen in der Umsetzung andererseits finden. Benötigt werden eindeutig und transparent definierte Zielvereinbarungen bei standort- und profilangemessenen und damit passgenauen und zielgerichteten Maßnahmen in schulischer Gestaltungskompetenz. Die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen einschließlich der alltäglichen Erwartungen müssen dazu widerspruchsfrei geklärt sein. Die Schulaufsicht und –beratung muss deutlich auf die Förderung der Entwicklungsprozesse der Schulen ausgerichtet sein. Schule und vorgesetzte Bildungsbehörde sollen im Rahmen des Prinzips „Freiheit in Verantwortung“ zukünftige Maßnahmen vereinbaren bzw. bereits durchgeführte Maßnahmen offenlegen. Die Schulaufsicht unterstützt und berät die Schulleitung bei der Planung, Durchführung und ggf. Nachsteuerung der Maßnahmen, je nach Fragestellung auch unter juristischen und budgetrechtlichen Aspekten. **Die vorgesetzte Bildungsbehörde verändert sich damit von der reinen „Schulaufsicht“ zur Klärungs- und Unterstützungsinstanz.** Sie wird Ansprechinstitution für Rechenschaftslegung und Schnittstelle zu den weiteren Einheiten der Bildungsverwaltung (Lehrkräftebildung, Institut für Qualitätssicherung u.a.).

Selbstverantwortliche Schulen benötigen als Ergänzung zu ihren internen Evaluationsinstrumenten eine **zuverlässige und systematische externe Qualitätssicherung** der schulischen

Maßnahmen durch ein landesweites Bildungsmonitoring sowie landesweit einheitliche kompetenzorientierte, standardisierte Abschlussprüfungen.

Die Daten, die den Schulen dabei zur Verfügung gestellt werden, sollen adressatengerecht aufbereitet und dabei vor allem sinnvoll zueinander in Beziehung gesetzt werden. Die Schulen (aber auch die Schulaufsicht) ihrerseits benötigen Expertise, Ressourcen und den Willen, aus externen wie internen Evaluationen auch gezielte Schulentwicklung abzuleiten.

Die Lehrkräfteausbildung soll in diesem Zusammenhang für die selbstverantwortliche Arbeit in allen Schulen und Schulformen grundlegend qualifizieren. **Die Fort- und Weiterbildung soll im Hinblick auf die spezifischen Anforderungen selbstständiger Schulen passgenau die Professionalisierung kontinuierlich unterstützen.** Die Angebote der entsprechenden Landesinstitute müssen eine systematische Personalentwicklung der einzelnen Schule flankieren und für das Land mitgestalten.

VI. Mut zur Ermöglichung: verlässlicher Rechtsrahmen, systematische Strukturen und auskömmliche Ressourcen

Bildungspolitik, die das Konzept der selbstständigen Schule und damit das Verständnis von Schule als „Haus des Lernens“, als innovations- und experimentierfreudige „lernende Organisation“ umsetzen und nachhaltig verankern will, muss zunächst die entsprechenden rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen konsistent, funktional, transparent und verlässlich ausgestalten. Das erfordert einen intensiven, konstruktiven und zielorientierten Austausch zwischen politischen Entscheidungsträgern, Bildungsforschung, Finanzexperten sowie Verantwortlichen in Bildungsverwaltung, Kommunen und Schulpraxis. Nur so können die unterschiedlichen und sich teilweise widerstrebenden Ansprüche von staatlichen Vorgaben hinsichtlich Standards und Vergleichbarkeit, ressourcenmäßiger Ausstattung und Umsetzbarkeit, schulischen Freiräumen und flexiblen Entscheidungsoptionen in eine praktikable und förderliche Balance gebracht werden. Ein solches, einmal als funktionsfähig etabliertes System bedarf danach aber weiterhin **eines laufenden konstruktiven Dialogs zwischen allen beteiligten Ebenen**, um die Umsetzung in dynamischen Anpassungsprozessen weiterzuentwickeln. Insbesondere die Synchronisation von Landes- und Schulträgeraufgaben stellt in diesem Kontext vor allem in den Flächenstaaten eine Herausforderung dar. Wichtig ist dabei eine grundlegende Verständigung über die gemeinsamen Ziele und die unterschiedlichen Rollen und Aufgabenfelder bei der praktischen Gestaltung guter, selbstverantwortlicher Schulen. **Der Aufbau von Selbstständigkeit, Verantwortung und wechselseitigem Vertrauen ist keine einmalig zu treffende Entscheidung, sondern ein kontinuierlicher Prozess.**

Angesichts ihrer Komplexität benötigen Schulentwicklungsprozesse ausreichend Zeit, um wirksam verankert zu werden und einen hohen Durchdringungsgrad in der Schulpraxis zu erreichen. Deshalb kann das Konzept der erweiterten selbstständigen Schule nur auf der **Grundlage von Kontinuität hinsichtlich des politischen Willens**, der rechtlichen Rahmenbedingungen und der Umsetzungsprozesse seine Wirksamkeit entfalten.

Selbstständige Schule ist kein Modell, das die Einsparung von Ressourcen zum Ziel hat. Sie bedarf vielmehr einer **stetigen und auskömmlichen Mittelausstattung**. Zu erwarten wäre allerdings, dass eine verstärkte Übertragung von Entscheidungen über den Ressourceneinsatz an die letztlich Handelnden die Effektivität der Ressourcennutzung verbessern kann.

Des Weiteren hat Politik eine erhebliche Verantwortung bei der Ausgestaltung eines umfassenden Unterstützungssystems aus Lehrkräfteaus- Fort- und Weiterbildung, Qualitätssicherungsinstitutionen, Bildungsverwaltung- und –beratung. Das gesamte Unterstützungssystem für Schulen und Lehrkräfte muss sich deutlich am Ziel ausrichten, die Fähigkeiten aller Beteiligten zu stärken, die Herausforderungen der selbstständigen, lernenden Schule anzugehen. Das beinhaltet auch, dass sich nicht allein Lehrkräfte und Schulleitungen entsprechend weiterbilden. Auch die Beschäftigten in Bildungsverwaltung und Unterstützungsinstitutionen bedürfen entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen zu ihrer Rolle und ihren Verantwortlichkeiten in dem Gesamtkonzept. Auch auf diesen Ebenen müssen Personalauswahl und –entwicklung die Anforderungen der selbstständigen Schule berücksichtigen.

Diese **Gelingensbedingungen – Kontinuität, Rechtssicherheit, auskömmliche Ausstattung und eindeutige Unterstützung auf allen Ebenen des Bildungssystems – erfordern eine umfassende Akzeptanz und dauerhaft angelegte grundlegende Systementscheidungen**. Alle Beteiligten müssen sich darüber verständigen, die Übertragung von Gestaltungsfreiheit und Verantwortung auch im parteipolitischen Streitfall und beim Auftreten von einzelnen Missständen, Fehlern oder unerwünschten Folgen anzunehmen und zu respektieren. Evaluationen müssen transparent durchgeführt und offen diskutiert werden. Stolpersteine und Hemmnisse müssen in kritisch-konstruktiver Zusammenarbeit überwunden, Lösungen in gemeinsamer Verantwortung entwickelt werden. Auch über Legislaturperioden hinweg sollten im Dialog ausgearbeitete Weiterentwicklungen selbstverständlich sein und deren Umsetzung angestoßen werden. Deshalb erfordert **der weitere Weg zur Selbstständigen Schule den möglichst breiten (Schul-)Konsens aller demokratischen Parteien auf Landesebene und eine intensive Beteiligungskultur zwischen Bildungspolitik, Verwaltung, Eltern, Schüler*innen und den Verbänden der Lehr- und Fachkräfte**.

Bündnis 90/Die GRÜNEN bekräftigen vor diesem Hintergrund den Ansatz der erweiterten Selbstständigkeit für die Schulen und präzisieren ihn mit diesem Beschluss. Wo immer möglich, werden wir die Ansätze in die politische Debatte einbringen und versuchen umzusetzen.

Zum Nach- und Weiterlesen:

Bundeszentrale für politische Bildung, Neues Steuerungsmodell und Verwaltungsmodernisierung, Juni 2010 (New Public Management)

Bündnis 90/Die Grünen, BAG Bildung, Schule zum Lebensort machen. Lernen mit Kopf, Herz und Hand; Vielfalt anerkennen, Individualität fördern, Solidarität praktizieren, Kreativität entwickeln, Demokratische Teilhabe ermöglichen, Ökologische Verantwortung übernehmen, 2. Aufl.1994

Bündnis 90/Die Grünen, BAG Bildung, Die Zukunft der Schule ist die autonome Schule, Juli 1996

Heinrich-Böll-Stiftung, 3. Empfehlung der Bildungskommission, Autonomie von Schule in der Wissensgesellschaft, Verantwortung in der Zivilgesellschaft, Juni 2002

Behörde für Bildung und Sport, Selbstverantwortete Schulen Identität stärken - Qualität verbessern, Vorwort Alexandra Dinges-Dierig, Senatorin für Bildung und Sport, Hamburg 2006

Bildungskommission NRW: „Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft“ – Denkschrift der Kommission beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen, September 1995, Neuwied, Kriffel, Berlin, Luchterhand-Verlag

Funke, Christina; Racherbäumer, Kathrin; van Ackeren, Isabell; Clausen, Marten: Strategien der Qualitätsentwicklung von Schulen in schwieriger Lage. Zwischentagung des Forschungsschwerpunktes „Steuerung im Bildungssystem“, Berlin, 2012

Klein, Esther Dominique: Bedingungen und Formen erfolgreicher Schulentwicklung in Schulen in sozial deprivierter Lage. Eine Expertise im Auftrag der Wübben Stiftung, August 2017

Stand: 8. Dezember 2019