

Was bringt künftig die Schule? Nordrhein-Westfalens Bildungsministerin Gabriele Beitler mit Erstklässlern in Köln.

(Bild: dpa)

# Abschied von der alten Bildungsbürokratie

Die "Selbstständige Schule" soll vom Rückzug des Staates profitieren

Von Gabriele Behler

as Geheimnis des Glücks ist die Freiheit. Das Geheimnis der Freiheit aber ist der Mut", glaubte Perikles. Und etwas davon werden wir brauchen, wenn wir uns von alten und unzeitgemäßen Denkmustern und Steuerungsmodellen im Bildungswesen verabschieden wollen. Stellen Sie sich deshalb einen Moment lang vor: Schulen wählen ihre Lehrerinnen und Lehrer selbst aus. Sie entscheiden vor Ort, wo und wie sie ihr Personal einsetzen. Sie bestimmen selbst, ob eine Stelle mit einem Lehrer oder vielleicht mit einem Computerexperten besetzt wird. Stellen Sie sich vor, Schulen haben ein eigenes Sachmittelbudget, das sie nach den eigenen Erfordernissen verwalten. Und stellen Sie sich vor, Schulen erproben neue Formen der Mitwirkung. Sie schreiben gemeinsam mit Eltern, Lehrern und Schülern ihr Schulprogramm und geben sich ein unverwechselbares Schulprofil.

Zentrales Reformvorhaben

Alles nur Zukunftsmusik? Für Nord-

brauchen mehr Selbstständigkeit und die Freiheit, sich ein eigenständiges Profil geben zu können.

Die "Selbstständige Schule" bedeutet eine veränderte Schul- und Lernkultur, in der Schüler, Eltern und Lehrer selbst die Akteure sind und ihre Schule mitgestalten. Das allerdings geht nur mit mehr Eigenverantwortung für die Entwicklung

#### GASTBEITRAG

von Unterricht und bei der Verwaltung von Haushalt und Personal. Der Staat wird sich also in der Bildung davon verabschieden müssen, Schulen durch Einzelvorgaben steuern zu wollen. Das ruft natürlich auch Kritik und Ängste hervor, denen wir mit guten Argumenten begegnen können.

Kritiker des Konzepts zur "Selbstständigen Schule" befürchten, es werde letztlich auf den Rückzug des Staates aus seiner Verantwortung für das Schulwesen hinauslaufen. Die einzelne Schule werde irgendwann ganz auf sich allein gestellt sein, und gleiche Leistungsstandards und Chancengleichheit blieben auf den Staat

mungsrechte beschnitten, ist sicherlich verständlich, aber unbegründet. Das Gegenteil nämlichlist der Fall: Wer den Schulen vor Ort mehr Eigenständigkeit einräumen will, muss auch die Vertretungen der Lehrkräfte vor Ort stärken. Beshalb wollen wir einer gestärkten Schulleitung entsprechend gestärkte Lehrer-, Eltern- und Schülervertretungen an die Seite stellen.

Auch über das Sachmittelbudget, in dem Geld von Land und Schulträgern zusammenfließt, entscheiden die Modellschulen in eigener Verantwortung. Bei der Organisation des Unterrichts sollen die Schulen mehr Freiräume erhalten. Warum soll der Unterricht immer in ein starres 45-Minuten-Korsett gezwängt werden, wenn ein Thema beispielsweise sinnvoller in einem mehrwöchigen Projekt erarbeitet werden kann?

#### Lehrkräfte vor Ort stärken

Denkbar ist, dass dabei einige Fächer für einen gewissen Zeitraum mehr im Mittelpunkt stehen als andere. Gewährleistet muss lediglich sein, dass das vorgegebene Alles nur Zukunftsmusik? Für Nordrhein-Westfalen nicht mehr. Wir haben all diese Ideen in einem Modellprojekt gebündelt: der "Selbstständigen Schule". Und ich will es ganz offen sagen: Die "Selbstständige Schule" wird das zentrale Reformvorhaben in dieser Legislaturperiode im Schulbereich sein, weil ich davon überzeugt bin, dass die Zeiten vorbei sind, in denen man mit einer zentralen Bildungs bürokratie auf die Erfordernisse einer Wissensgesellschaft im Wandel reagieren kann.

Ob es um neue Unterrichtsformen oder um die Renovierung eines Schulgebäudes geht, alles hat heute noch seinen langen bürokratischen Gang über die verschiedenen Stufen der Bildungsverwaltung. Dabei arbeitet man in der Regel mit den alten Mitteln des Obrigkeitsstaates, mit Gesetz, Verordnung und Erlass. Die Steuerungsleistung ist oft gering und meistens wird gar nicht klar, welche Verantwortung wo liegt. Wer praktische Erfahrungen mit der institutionalisierten Bildung gewonnen hat, wird nachvollziehen können warum. In der Wissensgesellschaft von morgen wird man das Lernen nicht mehr auf diese Weise organisieren können.

Wenn die Zukunft von uns lebensbegleitendes, eigenständiges Lernen verlangt, das in seinen Inhalten und Formen immer wieder auf die Veränderung einer dynamischen und vielfältigen Umwelt reagiert, dann muss auch die Organisation des Lernens anders, vielfältiger und selbstständiger werden. Eine Bildungsverwaltung, die alles auf Punkt und Komma zu regeln versucht, ist unzeitgemäß, sie vergrößert so zusagen unnötig das "retardierende" Mo-

ment.
Schulen brauchen statt dessen mehr Freiräume und mehr Flexibilität, wenn sie Unterricht und sich selbst verbessern wollen. Das ist das zentrale Ziel. Dabei können sie dann auch schneller auf den gesellschaftlichen Wandel antworten und stärker auf die Bedürfnisse ihrer Nachbarschaft und ihrer Region reagieren. Sie

Chancengleichheit blieben auf der Strecke. Das ist unbegründet.

Ich will es ganz deutlich sagen: Mehr Selbstständigkeit für die Schulen bedeutet nicht, dass der Staat sich seiner Verpflichtung zur Finanzierung des öffentlichen Schulwesens und zur Sicherung gleichwertiger Lebens- und Ausbildungsbedingungen entziehen kann. Grundlegende Ziele, Strukturen und Leistungsstandards sowie die materiellen und rechtlichen Rahmenbedingungen müssen auch weiterhin vom Staat vorgegeben und garantiert werden. Das erwarten vor allem Eltern von uns zu Recht.

Wie aber sieht unser Modellprojekt "Selbstständige Schule" konkret aus? Mit rund 300 nordrhein-westfälischen Schulen wollen wir im Rahmen unseres Modellvorhabens eine eigenständige Personalund Sachmittelbewirtschaftung, mehr Freiheiten bei der inneren Organisation und Mitwirkung sowie der Unterrichtsorganisation und -gestaltung erproben. Dafür verpflichten sich die Schulen zur Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung.

Die Modellschulen können Stellen selbst ausschreiben und ihre Lehrkräfte auswählen. Sie können über ihr Personalmittelbudget frei verfügen und selbstständig Vertretungen organisieren. Langwierige Beteiligungen über eine Aufsichtsbehörde fallen weg.

Die Schulleitung bekommt mehr Rechte als bisher. Sie trifft Entscheidungen, die sonst die vorgesetzte Dienstbehörde getroffen hat. Vor einer Beförderung beispielsweise wird es keine Visitation durch einen Dezernenten mehr geben. Die Beurteilung und Entscheidung zur Beförderung trifft die Schulleitung nach Beteiligung des Lehrerrates selbst.

Damit wird die Schule Dienststelle im personalvertretungsrechtlichen Sinne. An die Stelle des Personalrats bei der Bezirksregierung tritt an den Modellschulen der Lehrerrat. Die Befürchtung einiger Lehrerverbände, hier würden Mitbestim-

Flather

Jahrespensum erreicht wird. Und gerade dieser Freiraum im Rahmen der Unterrichtsentwicklung ist es, der die "Selbstständige Schule" für Lehrerinnen und Lehrer besonders attraktiv macht.

Eines allerdings möchte ich in diesem Zusammenhang sehr deutlich betonen: Mehr Selbstständigkeit in der Unterrichtsorganisation und -gestaltung hat mit einer Schule der Beliebigkeit nichts zu tun. Alle Modellschulen werden Rechenschaft über ihre Arbeit und ihre Lernergebnisse ablegen müssen.

Die Verpflichtung zur Transparenz und Evaluation ist ein zentraler Teil des Projekts. Je weiter sich eine Schule von unserem heutigen Schulsystem entfernt, desto größer ist ihre Verpflichtung zur Evaluation und externen Kontrolle.

Die Schulen in Nordrhein-Westfalen haben bei den zahlreichen Informationsveranstaltungen mit Schulträgern, Schulleitungen, Lehrkräften und Eltern großes Interesse an dem Projekt "Selbstständige Schule" bekundet. Wichtig für die Schulen ist vor allem, dass sie bei der Durchführung des Projekts nicht alleine gelassen werden. Deshalb wollen wir ein Projektbüro einrichten, das sie in ihrer Arbeit begleitet und berät. Mit der Bertelsmann-Stiftung haben wir dabei einen kompetenten Partner gefunden, der bereits bei der Begleitung von Reformprozessen Erfahrung gesammelt hat.

Selbststeuerung ist für mich, wie gesagt, nicht eine andere Vokabel für den Rückzug des Staates aus seiner Verantwortung. Die Stärkung der Selbstständigkeit der einzelnen Schulen muss notwendigerweise verknüpft sein mit dem Aufbau von Unterstützung vor Ort, von regionalen Bildungslandschaften, auf die sich die einzelnen Schulen bei Bedarf stützen können und die ihnen das bieten, was sie aus eigener Kraft nicht vermögen.

Gabriele Behler (SPD) ist seit 1998 Bildungsministerin des Landes Nordrhein-Westfalen.

@ Popuse

Zur Sache

40

45

32

17:

29

102

#### Nächster Versuch

Gestern unterzeichneten in Düsseldorf der neue Vorsitzende der Bertelsmann-Stiftung, Gunter Thielen, und Nordrhein-Westfalens Bildungsministerin Gabriele Behler (SPD) einen Kooperationsvertrag für das laut Behler "zentrale Reformvorhaben in dieser Legislaturperiode" - die "Selbstständige Schule". Das Bildungsministerium brauche einen Partner mit Erfahrungen im Umsetzen von Reformvorhaben, hieß es.

"Selbstständige Schule" soll auf den Erfahrungen des noch bis Juli 2002 laufenden und deshalb noch gar nicht endgültig ausgewerteten Schulversuchs "Schule und Co." aufbauen, der ebenfalls ein gemeinsames Projekt von Bertelsmann und Ministerium ist. Bei "Schule und Co.", das im Jahr 1997 an 52 Schulen in der Stadt Leverkusen und im Kreis Herford gestartet war, stehen die Verbesserung des Unterrichts, des Schulmanagements und der Zusammenarbeit mit der Jugendhilfe, den Betrieben und anderen regionalen Einrichtungen im Vordergrund

Auch bei der "Selbstständigen Schule" (Laufzeit bis 2008) hat Bertelsmann die Projektleitung. Man drang darauf, dass die teilnehmenden Schulen erst einmal "kleine Brötchen backen" und Erfahrungen in der Verbesserung des Unterrichts und der internen Organisation sammeln, bevor sie in den Genuss der weitergehenden Freiheiten kommen, die die Ministerin in ihrem Gastbeitrag für die FR darlegt. Das Ministerium macht für die 300 Modellschulen jeweils eine zusätzliche hal-

be Lehrerstelle sowie einen mit jährlich drei Millionen Mark gefüllten "Innovationsfonds" locker.

Klar ist, dass das Grundprinzip der Gesamtverantwortung des Staates über das Schulwesen auch in den Projektschulen "unberührt" bleibt. Deren Freiräume stoßen da an Grenzen, wo es um Vergleichbarkeit der Abschlüsse geht. Um dies zu gewährleisten, ordnet das Land gegebenenfalls externe Prüfungen, Leistungstests oder Schulinspektionen an.

Ftff A3Flis

Wenn nicht die Lehrkräfte für das Modell eingenommen werden und sich der Unterricht nicht spürbar verbessere, fahre der Versuch vor die Wand, fürchtet man bei der Bertelsmann-Stiftung. 13.9.01

F.R.

## Großspurige Ankündigungen

### Warum das Konzept "Selbstständige Schule" scheitern wird

Von Anke Bering-Müller

Eigentlich müsste ich, die jahrzehntelang in der Bildungsarbeit engagiert ist, mich freuen: Die öffentliche Aufmerksamkeit für dieses Thema ist dermaßen "in", dass man ohne Not wieder öffentlich zugeben kann, als Lehrer tätig zu sein. Aber das gute Gefühl weicht Kopfschütteln, wenn man das "Reformvorhaben" der nordrhein-westfälischen Bildungsministerin Behler wahrnimmt. In Kooperation mit Bertelsmann soll das Projekt "Selbstständige Schule" an 300 Modellschulen im nächsten Schuljahr gestartet werden.

Das Projekt verdient Widerspruch, weil es von vernünftigen Reformansätzen ablenken und diese überlagern wird. Und weil es die gängigen Vorurteile über den Bildungsbetrieb zur Basis für das Reform-

vorhaben macht.

Erstes Vorurteil: Die obrigkeitsstaatliche Bildungsbürokratie verhindert eine produktive moderne und flexible Bildungsarbeit. Was ist der Realitätsgehalt dieser Sprechblase? Es gibt Ärgerliches, ohne Zweifel. In der Regel aber funktioniert die Kooperation; die Aufsichtsbehörden helfen, soweit das in ihren Möglichkeiten

liegt – unbürokratisch.

Zweites Vorurteil: Nur konsequente Autonomie der Schulen garantiert eine gute Perspektive. Schüler, Eltern und Lehrer machen alles selbst. Weder redet eine Aufsichtsbehörde ihnen hinein, noch entscheidet sie mit. Eine solche Praxis, bei der z. B. Beförderungen durch die Schulleitungen selbst und den örtlichen Lehrerrat vorgenommen werden, befördert nicht die Auswahl der objektiv Geeignetsten. Denn selbstverständlich sind auch die tüchtigsten Lehrerratsmitglieder Teil des gesamten Beziehungsgeflechtes "Kollegium".

Abenteuerliche Folgen wird die Lehrer-Personal-Enwicklung im Konzept "Selbstständige Schule" für ein ganzes Bundesland haben. Wenn alle Schulen ihr Personal ausschließlich selbst suchen, werden sich Standortnachteile auf die Qualität der zur Verfügung stehenden Lehrer auswirken: Im beliebten Köln können sich die Schulen also die Besten aussuchen. Und welche Lehrer bleiben dann für die Schulen in Ost-Westfalen oder Eifel übrig?

Das dritte Vorurteil: Deregulierung! Bis hin zur Unterrichtsorganisation werden die Modellschulen von allen Regeln und Zwängen befreit. Sie brauchen Unterricht nicht nach der gültigen Stundentafel einzurichten, sondern können den verschiedenen Fächern völlig frei Raum geben.

Da die Modellschulen ihren Absolventen natürlich am Ende der Schulzeit doch die gültigen Abschlüsse und Berechtigungen erteilen sollen, muss die Schule Rechenschaft ablegen, Qualität sichern und evaluieren. Das ganze Programm mit einer Zuweisung einer halben zusätzlichen Lehrerstelle und "Rat" durch ein "Projektbüro" der Bertelsmann-Stiftung!

Das Hauptärgernis an diesem "zentralen Reformvorhaben" ist, dass es von wichtigen Reformvorhaben, die es allenthalben gibt, ablenkt: Wie kann der Unterricht in der Schule besser werden? Dafür gibt es Wegweiser und erfolgreiche Ansätze.

Zum Beispiel die Reform der Unterrichtsmethodik. Und wir müssten als Lehrer und Schulleitungen unsere Kraft darauf konzentrieren, die Befunde des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung zum Mathematikunterricht zu implementieren. Auch wäre es gut, die Kultusminister/innen würden die interessanten Forschungsergebnisse zur Steigerung aller kognitiven Fähigkeiten durch Musikunterricht wahrnehmen und daraus die finanziellen und personellen Konsequenzen ziehen. Wer die moderne kreative, flexible, motivierte Bildungslandschaft will, muss dafür auch investieren.

Die Autorin ist Leiterin des Trifels-Gymnasiums in Annweiler/Pfalz, seit 31 Jahren im Schuldienst, davon 12 Jahre Schulleiterin in NRW und 10 Jahre in Rheinland-Pfalz. Das Trifels-Gymnasium erhielt in diesem Jahr einen ersten Preis im Wettbewerb für Qualitätsmanagement.

46 Frankfurter Brandsdran