



Niedersachsen macht Schule mit der Selbstständigen Schule

Zielperspektive



Sehr geehrte Damen und Herren,

Selbstständige Schule – so lautet das zentrale bildungspolitische Vorhaben der Niedersächsischen Landesregierung für die kommenden Jahre. Die Selbstständige Schule ist die konsequente Fortsetzung unserer niedersächsischen Schulreform. Mit ihr initiieren wir einen radikalen Umbau unseres Schulsystems, wie er in den erfolgreichen PISA-Ländern schon vor Jahren begonnen hat.

Die PISA-Studie hat uns deutlich vor Augen geführt, dass es uns nicht so gut wie anderen Ländern gelingt, Kinder unabhängig von ihrer Herkunft zu fördern. Die Leistungen der deutschen Schülerinnen und Schüler in Lesekompetenz, Mathematik und Naturwissenschaften liegen international am unteren Ende des mittleren Leistungsniveaus, also erheblich unter dem OECD-Schnitt. Die Leistungsspanne zwischen lernstarken und lernschwachen Schülerinnen und Schülern ist in keinem Land so groß wie in Deutschland. Fast 25 Prozent unserer 15-Jährigen gehören zur „Risikogruppe“ derer, die wegen ihrer mangelnden Lesekompetenz kaum Chancen auf einen Ausbildungsplatz haben. In Niedersachsen sieht es, wie wir seit der PISA-Ergänzungsstudie wissen, nicht besser aus als in anderen Bundesländern.

Konsequenzen aus den PISA-Befunden zu ziehen, heißt zunächst, sich anzuschauen, was die erfolgreichen PISA-Länder wie z.B. Finnland, Kanada, Schottland, Schweden oder auch Neuseeland anders und besser machen. Was und wie können wir von ihnen lernen – ohne in bloße Nachahmung zu verfallen –, damit wir die Unterrichtsqualität und die Schülerleistungen nachhaltig steigern können?



Eine vergleichende Analyse des Schulwesens dieser Länder hat gezeigt:

■ Schulen bestimmen dort im Rahmen weniger staatlicher Vorgaben und auf der Basis von Vereinbarungen wesentliche Elemente ihres Alltags selbst: die Studententafel wird bei vorgegebenem Stundenvolumen für die Fächer selbstständig fixiert, die Unterrichtszeiten werden frei gestaltet und rhythmisiert und schließlich werden die Stunden- und Pausenzeiten sowie die Projektphasen festgelegt; die Kernzeit für Unterricht und die Präsenzzeit der Lehrerinnen und Lehrer für Reflexion und pädagogische Abstimmung werden schulintern festgelegt.

■ Entsprechend dem schulischen Bedarf erfahren die Lehrkräfte eine flexible und bedarfsgerechte Qualifizierung. Sie arbeiten im Team und stimmen sich regelmäßig in ihren Arbeitszusammenhängen ab.

■ Schulleitungen haben eine Dienstvorgesetzten-Funktion. Sie verfügen über ein Globalbudget. Für die Verwaltung der Schule und andere Aufgaben steht ihnen Assistenz zur Verfügung. Die Verantwortung für die Schule teilen sich die Schulträger, Eltern, Schulleitungen und Lehrkräfte.



■ Es gibt dort eine ausgeprägte Rückmeldungs-Kultur, die alle an der Schule Beteiligten umfasst. Die Selbst-Vergewisserung über das Lernen und seine förderlichen Voraussetzungen ist für alle Beteiligten eine Selbstverständlichkeit: Also die Organisation in der Schule, die Art der Zusammenarbeit im Kollegium, mit den Eltern und mit außerschulischen Partnern, die für die unterrichtliche Arbeit hilfreich sind, der Unterricht, das Klima in der Schule und die Frage, ob und wie die Schule erfolgreiches Lernen unterstützt.

■ Die Beteiligten diskutieren über die Ergebnisse der Selbst-Evaluation und die daraus zu ziehenden Konsequenzen und treffen Entscheidungen über notwendige Veränderungen gemeinsam. Entscheidend ist aber auch hier, dass die, um die es im Kern geht, die Schülerinnen und Schüler, in die Evaluation und die Rückmeldungen einbezogen sind.

Was können wir daraus für die Weiterentwicklung unserer Schulen in Niedersachsen lernen? Wir brauchen eine Selbstständige Schule mit Qualitäts- und Ergebnisverantwortung, die unsere Schülerinnen und Schüler zur Mitarbeit und Übernahme von Mitverantwortung befähigt, ihnen individuelle Leistungssteigerung und Erhöhung ihres Lernerfolges ermöglicht, aber auch eine partnerschaftliche Kooperationskultur. Eine Schule, die gekennzeichnet ist durch Toleranz und Offenheit, durch Ergebnisverantwortung und Rechenschaftslegung.

Der Kerngedanke der Selbstständigen Schule lautet deshalb: Selbstständigkeit und Gestaltungsfreiheit der Schule innerhalb staatlicher Rahmensetzung und Qualitätsvorgaben treten an die Stelle bürokratischer Feinsteuerung. Staatliche Regelungen sollen ersetzt werden durch eine Leistungsvereinbarung zwischen der Schule, dem Schulträger und dem Land. Augenblicklich gibt es insgesamt 312 gültige, vom Kultusministerium erlassene Verwaltungsvorschriften. Schule und Land vereinbaren, welche davon für sie aufgehoben werden. Grenzen wird es dort geben, wo es um die Anerkennung der Abschlüsse von Schülerinnen und Schülern geht sowie um die Herstellung eines gleichwertigen Bildungsangebotes.

Mit diesem Heft beginnen wir eine Reihe von Broschüren zur Selbstständigen Schule. Dieses erste Heft widmet sich der Zielperspektive. Im Folgenden wird daher herausgearbeitet, welche Ansätze die Selbstständige Schule zu einem Gewinnermodell für alle am Schulgeschehen Beteiligten machen sollen: für die Schülerinnen und Schüler, die Eltern, die Lehrkräfte, die Schulleitungen, die Schulträger und die Schulbehörden. Daran anschließend wird das Modell des Schulaufsichtsrates vorgestellt, der allen Selbstständigen Schulen zur Seite gestellt wird. Abschließend zeigt dieses Heft die Art der Einführung und den Zeitrahmen für die Selbstständige Schule auf.

Die nächsten Hefte werden sich mit weiteren Aspekten der Selbstständigen Schule befassen, etwa mit der Zielvereinbarung zwischen Schule und Land, der Erlass- und Gestaltungsfreiheit, der Budgetierung, der Rolle der Schulleitungen, mit der Lehrerfortbildung, dem Vertrag zwischen Eltern, Schülerinnen und Schülern und der Schule.

Die Selbstständige Schule kann nur von allen gemeinsam entwickelt werden. Deshalb brauchen wir den Diskurs. Die Zielperspektive dafür liegt vor, jetzt gilt es, die Feinkonzepte zu erarbeiten. Ich hoffe auf Ihre Unterstützung.

Ihre



Renate Jürgens-Pieper
Niedersächsische Kultusministerin





Die Selbstständige Schule – ein Gewinnermodell für alle!

Wird die Selbstständigkeit von Schulen die in den PISA-Befunden offensichtlich gewordenen Mängel beheben helfen? Das fragen sich Eltern, die über die Zukunft ihrer Kinder nachdenken – das fragen sich Lehrerinnen und Lehrer, die vielleicht daran zweifeln, ob sie die mit der neuen Reform verbundenen zusätzlichen Aufgaben bewältigen können, das fragen sich Schulleiterinnen und Schulleiter, die sich mit einer deutlich veränderten Stellung in der Schule konfrontiert sehen, das fragen sich auch die Dezernentinnen und Dezernenten der Schulbehörden, deren Aufgabenfelder einen neuen Zuschnitt erhalten sollen, und nicht zuletzt die Schulträger, denen neue Verantwortung zuwächst. Die Erfahrungen in den Ländern, die bei internationalen Leistungstests besonders gut abgeschnitten haben, zeigen, dass von einer selbstständigen Schule alle Beteiligten profitieren.

Warum ist die Selbstständige Schule gut für die Schülerinnen und Schülern?

Schülerinnen und Schüler haben Anspruch auf guten Unterricht in einem förderlichen Lernklima. Guter Unterricht zeichnet sich nicht zuletzt dadurch aus, dass Schülerinnen und Schüler lernen, selbstständig zu lernen. Die Neugestaltung der Unterrichtszeiten, der Projekt- und Praktikumsphasen und eine bessere Abstimmung zwischen den Lehrkräften wird ihnen helfen, die Zusammenhänge der Fachinhalte besser zu erkennen, und damit ihre Lernanstrengungen unterstützen.

Lernstandsanalysen geben ihren Lehrerinnen und Lehrern genauere Auskunft über Lern- und Leistungsfähigkeit, aber auch über soziale Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler. Systematische Rückmeldung und Beratung, das Festhalten von Lernfortschritten und gemeinsam entwickelte individuelle Förderpläne geben den Lernstarken wie den Lernschwächeren die Chance, das Lernen in die eigene Hand zu nehmen. Dies ist die Voraussetzung dafür, ein Leben lang selbstständig weiter lernen zu können. Im Rahmen der unterrichtlichen Selbstevaluation werden die Schülerinnen und Schüler lernen, ihre Leistungen selbst einzuschätzen, mit Kritik umzugehen und begründete Kritik zu üben.

Über Schulverträge, in denen sie sich zu aktiver Mitarbeit und Teilnahme verpflichten, werden sie Verbindlichkeit trainieren können – eine wichtige Fähigkeit für ihr privates und berufliches Leben. Und schließlich: Alle Schülerinnen und Schüler werden künftig ihre Schullaufbahn mit einer Abschlussprüfung beenden.

Warum ist die Selbstständige Schule gut für die Lehrerinnen und Lehrer?

Die Lehrkräfte sind die Experten für die Frage, wie der Unterricht und das Leben in der Schule gestaltet sein müssen, damit Lernen effektiv und kreativ möglich wird. Deshalb bietet die Selbstständige Schule gerade den Lehrkräften neue Gestaltungsfreiheiten. Sie können im Team arbeiten und damit das Einzelkämpfertum hinter der geschlossenen Klassentür überwinden. Miteinander den Unterricht zu planen, fordert die Offenlegung von Zielen, didaktischen Vorstellungen und Methoden. Sicher gehört dazu Mut, aber es wird auch Erleichterung bringen, zu erfahren, dass andere mit ähnlichen Schwierigkeiten zu tun haben und sich in gemeinsamer Reflexion Lösungen finden lassen.

Dazu braucht es Professionalisierung und Fortbildung, in der nicht nur Fachkompetenzen erweitert, sondern auch Kompetenzen für die Schulentwicklung erworben werden. Sich regelmäßig fortzubilden muss deshalb selbstverständliche Pflicht sein. Auch hier hat die Selbstständige Schule eine neue Aufgabe: Im Kollegium wird gemeinsam festgelegt, was die Schule, gemessen an ihrem Schulprogramm, an Fortbildung braucht, und in Personalentwicklungsgesprächen mit der Schulleitung wird entschieden, welche Verbindlichkeiten die einzelnen Lehrkräfte, gemessen an ihren Aufgaben, eingehen und wie sie ihre Fortbildungspflicht wahrnehmen.

Neue Selbstständigkeit wird es auch bei der Arbeitszeit und den dazu gehörenden Präsenzzeiten geben. Sie werden schulintern flexibel im Rahmen einer Jahreszeitplanung festgelegt. Durch die Kapitalisierung von Anrechnungstunden kann das besondere Engagement von Lehrkräften zusätzlich gefördert und bezahlt werden.



Warum ist die Selbstständige Schule gut für die Schulleiterinnen und Schulleiter?

Die Qualität der Selbstständigen Schule zu steuern, erfordert von Schulleiterinnen und Schulleitern zusätzliche, vielfältige Kompetenzen, Geschick, Verantwortungsbewusstsein, Engagement, Leitungs- und Zielbewusstsein. Sie werden künftig über ein Budget verfügen, in dem die Haushaltsmittel des Landes und des Schulträgers zusammengefasst werden sollen. Schließlich werden sie Dienstvorsetze. Diese verantwortliche Rolle wird ihnen nicht einfach übergeben – sie werden Leitungszeit haben, die es ihnen ermöglicht, ihren Aufgaben gerecht zu werden. Schulleitungen werden künftig für ihre Aufgaben durch ein umfassendes Konzept qualifiziert. Es umfasst z.B. Leitungs- und Sozialkompetenz, strategisches und Organisationsmanagement, Kompetenzen, um Personalentwicklungsgespräche zu führen, sowie Kenntnisse über Vertragsrecht, Sponsoring usw..

Warum ist die Selbstständige Schule gut für die Eltern und das schulische Umfeld?

Die Mitbestimmung der Eltern wird durch ihre Vertretung im künftigen Schulaufsichtsrat gestärkt. Sie werden sich aber auch in Schulverträgen zu verbindlicher Zusammenarbeit mit der Schule – vor allem hinsichtlich des regelmäßigen Schulbesuchs ihrer Kinder – verpflichten müssen. Nach einer veränderten Schulverfassung werden Schulaufsichtsräte die Arbeit der Schulen begleiten und die Schulleitung beraten und kontrollieren – eine Aufgabe, die den Eltern und der Kommune als Schulträger sowie interessierten Dritten eine größere Verantwortung und Mitgestaltungsmöglichkeit bei der Schulentwicklung gibt.

Welche Unterstützung wird die Selbstständige Schule erfahren?

Selbstständiger wird eine Schule dadurch, dass sie Werkzeuge an die Hand bekommt und zu verwenden weiß, die ihr helfen, die aus der Selbstständigkeit erwachsenden Gestaltungsmöglichkeiten zu nutzen.

■ Die Befreiung von Detailregelungen gibt der Schule mehr Gestaltungsspielraum.

■ Sie erhält ein eigenes Budget, in dem die Haushaltsmittel des Landes und des Schulträgers zusammengefasst werden sollen. Die Mittel für Personal können kapitalisiert und dem Budget hinzugefügt werden.

■ Assistenzkräfte werden Schulleiterinnen und Schulleiter und die Lehrkräfte entlasten.

■ Der Orientierungsrahmen „Schulqualität in Niedersachsen“ bietet den Schulen Anhaltspunkte für die Entwicklung der Qualität von Schule und Unterricht. Er benennt die sechs Qualitätsbereiche „Lernergebnisse und Erfolge der Schule“, „Lernkultur – Qualität der Lehr- und Lernprozesse“, „Schulethos und Schulleben“, „Schulmanagement“, „Lehrerprofessionalität und Personalentwicklung“, „Qualitätssicherung und -entwicklung sowie Schule im Gesamtsystem“ und die Indikatoren, die der internen und externen Evaluation dienen.

■ Alle drei bis fünf Jahre werden externe Qualitäts-Prüfungen durch Evaluations Sachverständige der Schule Stärken und Schwächen in den sechs Qualitätsbereichen aufzeigen.

■ Schulentwicklungsberatungen werden der Schule helfen, notwendige Wege der Verbesserung zu gehen und ihre Profile zu konkretisieren.

Grundsätze „Selbstständige Schule“

Gestaltungsfreiheit und Ergebnisverantwortung
Orientierung an landesweiten Vorgaben,
Standards und Qualitätsindikatoren,
verbindliches Schulprogramm und Schulprofil,
Zusammenarbeit in Verbänden und Netzwerken, Evaluation und Rechenschaft

Schülerinnen und Schüler und Eltern

- Schulvertrag zwischen Schule, Schülerinnen und Schülern sowie Eltern, z.B. über verbindliche Zusammenarbeit und Pflicht zur aktiven Teilnahme am Unterricht
- Anspruch auf guten Unterricht
- Individuelle Förderpläne und -angebote / Lerntagebuch
- Anspruch auf Rückmeldung und Beratung
- Abschlussprüfungen
- Stärkung der Mitwirkungsrechte von Eltern und Schülerinnen und Schülern

Lehrkräfte

- Teamarbeit als Arbeitsprinzip
- Kernzeit für Unterricht, Reflexion und pädagogische Abstimmung in der Schule
- Flexible Festlegung verbindlicher Präsenzzeiten für Qualitätsentwicklung und Fortbildung, regelmäßige Sprechzeiten für Schülerinnen und Schüler sowie Eltern, Kooperation mit Partnern etc.
- Individuelle Fortbildungspflicht nach schulischem und individuellem Bedarf
- Anreize für besonderes Engagement (finanziell und zeitlich)
- Rückmeldung durch Schülerinnen und Schüler sowie Eltern

Schulleitung

- Stärkung der Schulleitung als Dienstvorgesetzte mit Anspruch auf Leitungszeit und Qualifizierung
- Unterstützung durch Schulassistenten
- Erweiterte Personalbefugnisse (Einstellung, Personalentwicklung, dienstliche Beurteilung)
- Eigenbewirtschaftung von Haushaltsmitteln (eigenes Konto, einheitliches Budget aus Landes- und Schulträgermitteln)
- Rechenschaftslegung und Kontrolle durch einen Schulaufsichtsrat

Schulorganisation

- Flexibilisierung der Stundentafel und Rhythmisierung der Unterrichtszeiten nach Schulentcheidung
- Festlegung von Zeiten für Projekte, Praktika, Exkursionen, Studien- und Schulfahrten nach Schulentcheidung auf Grundlage des Schulprogramms
- Neue Beteiligungsformen in veränderter Schulverfassung, z.B. Schulaufsichtsrat

Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung

- zentrale Standardüberprüfungen in basalen Fächern
- alle 3-5 Jahre: Systematische Qualitätsprüfung durch externe Evaluation
- zentrale Prüfungen zum Erwerb schulischer Abschlüsse
- systematische schulinterne Reflexion / Lernstandsanalysen
- Profilkarte der Schule
- Veröffentlichung systematischer Evaluationsberichte in der Schulöffentlichkeit

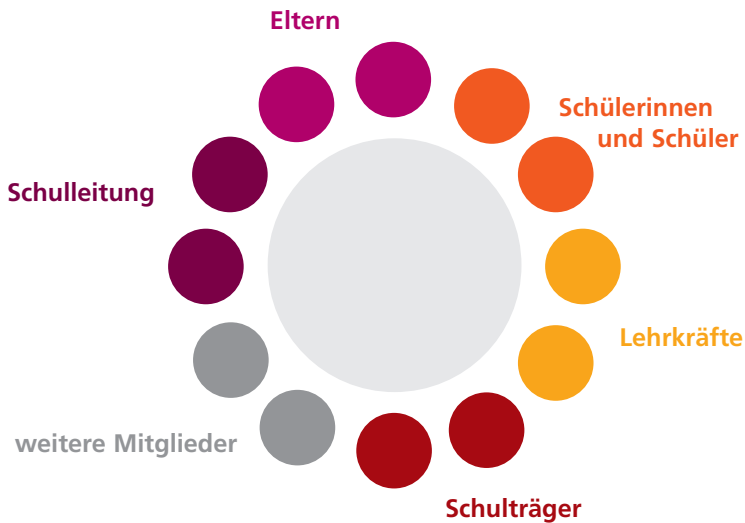
Wer trägt die Verantwortung für das Bildungswesen?

Natürlich bleibt die Verantwortung für das Bildungswesen eine staatliche Aufgabe. Das Kultusministerium wird Ziele für alle Schulen vorgeben, die Standards definieren und zentrale Abschlussprüfungen organisieren sowie die entsprechenden Ressourcen bereitstellen. Aber ein solcher Umbau des Schulsystems erfordert auch eine neue Steuerung durch die Schulbehörden. Sie werden für die Aufgaben der Schulaufsicht, der Inspektion und der Schulentwicklungsberatung verantwortlich sein.

Wer also wird gewinnen?

Die Selbstständige Schule ist kein Selbstzweck, sondern soll Impulse geben für eine gute Unterrichtsqualität und die Verbesserung unseres Bildungssystems. Letztlich geht es um die Zukunft der uns anvertrauten Kinder und Jugendlichen.

Schulaufsichtsrat



Der Schulaufsichtsrat

Die an Schule beteiligten Personengruppen werden in der Selbstständigen Schule über größere Beteiligungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten verfügen. Die Überprüfung der Balance zwischen

- Leistungsversprechen,
- der pädagogischen Umsetzung in der Schule und
- der Bewirtschaftung der Mittel und Personalressourcen, die der Schule zur Verfügung stehen,

soll einem Schulaufsichtsrat übertragen werden. Die Arbeit der Schulleitung und der Gesamtkonferenz wird durch diesen Aufsichtsrat begleitet. Er wird sich mit wesentlichen Fragen zur pädagogischen Verbesserung des Unterrichts und der schulischen Arbeit beschäftigen. Schulprogramm, Haushaltsplan und der Rechenschaftsbericht der Schulleitung werden ihm zur Genehmigung vorgelegt.

Wer ist Mitglied im Schulaufsichtsrat?

Eltern, Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte sowie der Schulträger werden jeweils zwei Mitglieder in den Schulaufsichtsrat wählen bzw. benennen. Zudem werden die Schulleitung und der Elternrat die Möglichkeit haben, jeweils ein weiteres Mitglied aus dem schulischen Umfeld zu berufen. Das können Vertreter der ausbildenden Wirtschaft oder andere an der schulischen Entwicklung interessierte und beteiligte Institutionen und Personen sein. Die Mitglieder wählen aus ihrer Mitte die Vorsitzende oder den Vorsitzenden. Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter nimmt an den Sitzungen teil.

Wie werden Schulen selbstständig?

Letztlich wird jede Schule Selbstständige Schule, für alle Schulen wird sich in den nächsten Jahren die Grundlage ihrer Arbeit verändern. Aber natürlich ist es schon jetzt möglich, sich als Schule auf den Weg in die Zukunft zu machen.

Ab 1. August 2003 können Schulen von vielen staatlichen Regelungen befreit werden. Stundentafeln und Klassenbildung können dann z.B. in einer von den Schulen weitge-

hend selbst bestimmten Art und Weise umgesetzt werden. Die Personal- und Sachmittel des Landes und bei Zustimmung der Schulträger auch deren Sachmittel werden in ein Budget der Schule eingehen, das von ihr eigenverantwortlich bewirtschaftet wird. Anrechnungstunden lassen sich kapitalisieren und das Geld kann für Zwecke verwendet werden, die von der Schule bestimmt werden: Vertretungsunterricht, sozialpädagogische Betreuung und Verwaltungsassistenz lassen sich genauso bezahlen wie Lernmittel.

Schulen, die nach diesem Konzept der Selbstständigen Schule arbeiten wollen, schließen mit dem Kultusministerium und, soweit schon möglich, auch mit dem Schulträger eine Leistungsvereinbarung, in der die Ziele der schulischen Arbeit und die Erstellung eines Schulprogramms verabredet werden. Diese Leistungsvereinbarung wird dann Grundlage für die Arbeit und die Rechenschaftslegung sein. Muster solcher Leistungsvereinbarungen werden interessierten Schulen demnächst zur Verfügung gestellt.



Schulen, die sich bereits ab 1. August 2003 auf den Weg in die Selbstständigkeit machen wollen, bitten wir, sich bis zum 31. März 2003 beim Niedersächsischen Kultusministerium Referat 204 Schiffgraben 12 30159 Hannover zu melden, um eine solche Leistungsvereinbarung abzuschließen.

In einem weiteren Schritt der Schulreform sollen alle Schulen nach diesem Zielkonzept arbeiten. Dazu wird es einer Schulgesetznovelle bedürfen, mit der auch die Schulverfassung dem Modell der Selbstständigen Schule angepasst wird. Erfahrungen mit dem Vertragsmodell und unserem Vorhaben „ProReKo“ (Projekt Regionale Kompetenzzentren) werden in diese schulgesetzliche Regelung einfließen.



Herausgeber:
Niedersächsisches Kultusministerium
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
Schiffgraben 12
30159 Hannover
E-Mail: pressestelle@mk.niedersachsen.de

Nachbestellungen unter
Tel.: 05 11/1 20-70 37
Fax: 05 11/1 20-74 50
E-Mail: bibliothek@mk.niedersachsen.de

Gestaltung und Fotos:
www.thomas-hey.de
Foto (1) Kik, Hannover

Druck:
Schlütersche DRUCK, Langenhagen

Oktober 2002

Diese Broschüre wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Niedersächsischen Kultusministeriums kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern zur Wahlwerbung verwendet werden.