

Dr. Wulff D. Rehfus  
Annette-von-Droste-Hülshoff-  
Gymnasium, Düsseldorf  
Philosophisches Institut  
der Universität Düsseldorf

**Selbständige Schule**  
Anhörung am 29. August 2001, Landtag NRW  
**Stellungnahme**



**Vorbemerkung**

1. Gemäß dem Gesetzentwurf (Landtag NRW, 13. Wahlperiode, Drucksache 13/1173 vom 11.05.2001) sollen die Schulen „*größere Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit in personellen, finanziellen, organisatorischen und curricularen Fragen*“ bekommen (Drucksache 13/1173, S. 1). Ziel dieser Neustrukturierung ist es, „*die Weiterentwicklung der Schulen zu mehr pädagogischer Qualität (...) zu ermöglichen*“ (Drucksache 13/1173, S. 13).
2. Die dazu im Entwurf vorgesehenen juristischen Neuerungen reichen nicht aus. Damit Schulen tatsächlich selbständig werden können, muß ihr Rechtscharakter geändert werden: Schulen dürfen keine nachgeordneten Behörden mehr sein und sie müssen (gegen den Entwurf, Drucksache 13/1173, S. 16) rechtsfähige öffentliche Anstalten werden. So muß die Schulleitung mit Firmen Verträge abschließen können (z.B. mit Internetanbietern oder Anbietern von Schülersausweisen) und Geschäfte tätigen können (z.B. Verkauf von Artikeln mit Schullogo).

**1. Personelle Selbständigkeit**

Schulleiter sollen „*von der Schulaufsicht Aufgaben des Dienstvorgesetzten übernehmen und damit unmittelbar personalwirtschaftliche Verantwortung erhalten*“ (Drucksache 13/1173, S. 13).

Wenn „personalwirtschaftliche Verantwortung“ ernst gemeint ist, dann muß sich diese insbesondere auch auf die Entlassung und Neueinstellung von Lehrern beziehen. Entlassungen (bzw. Versetzungen) sind in der Praxis besonders wichtig, weil Schulen fachlich und menschlich untragbare Kollegen zugewiesen bekommen haben, die, um der Schülerinnen und Schüler willen, vom Schuldienst suspendiert werden müssen - dazu müßte das Beamtenrecht so verändert werden, daß Lehrer, die aus fachlichen oder pädagogischen Gründen

nicht im Unterricht eingesetzt werden können, anderweitig Tätigkeiten übernehmen müssen.

Dringend notwendig ist es, daß künftig die Bezirksregierung keine Lehrerzuweisungen mehr gegen den ausdrücklichen Willen der Einzelschule verfügen kann.

## **2. Finanzielle Selbständigkeit**

Im Sinne der „Teilselbständigkeit“ der Schulen ist die Einführung eines Schulgirokontos für den bargeldlosen Zahlungsverkehr vorgesehen (Drucksache 13/1173, S. 18).

Diese Kassenform, die es schon heute in vielen Kommunen gibt, reicht nicht aus: An allen Schulen werden im Rahmen von Schulveranstaltungen (vom Weihnachtsbasar bis zu Konzerten), Spendenaktionen (vom „sponsored walk“ bis zu Firmenspenden) und dem Verkauf von Schulartikeln (z.B. T-Shirts mit Schullogo) Einnahmen erzielt. Damit die Schule erstens solche Einnahmen ordnungsgemäß verbuchen kann, zweitens unmittelbaren Zugriff auf diese Gelder hat (und nicht über das Instrument Förderverein) und drittens mit ihnen wirtschaften kann, muß Schule eine rechtsfähige öffentliche Anstalt werden.

## **3. Organisatorische Selbständigkeit**

### *a) Grundproblem*

*„Unabdingbarer Bestandteil jedes Projektes ist die schrittweise Übernahme weitgehend selbstständiger Personal- und Sachmittelbewirtschaftung und die Entwicklung von im einzelnen festzulegenden neuen Formen der Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung für die Arbeit der Schule. Nur so können die Wirkungen der Dezentralisierung (...) kontrolliert werden.“ (Drucksache 13/1173, S. 15).*

Hier zeigt sich ein Dilemma der Gesamtkonzeption: Die Gesetzesvorlage gibt auf der einen Seite der Schule mehr Selbständigkeit, bindet die Schule jedoch Zug um Zug in ein verstärktes Kontrollnetz ein, das die Selbständigkeit der Schule beschneidet.

b) *Vermehrung der Gremienarbeit*

Im Gegensatz zu bisherigen Aussagen des MSWF wird im Entwurf nicht die Schulleitung gestärkt, sondern „die Schule“. Dieser Positionswechsel geht einher mit der Verstärkung der internen und externen Kontrolle.

- *Extern*: Kooperationsvereinbarungen mit Schulträger und Schulaufsicht (Drucksache 13/1173, S. 2), Berichterstattungspflicht und Rechenschaftslegung (Drucksache 13/1173, S. 2). Hinzu kommen weitere beratende Gremien wie regionale Schulentwicklungsfonds, Innovationsfonds, regionale Bildungsbüros.

Zu meinen, daß die Öffentlichkeit auf „regionale Bildungslandschaften“ gewartet habe, „in denen Schulen Impulse, Beratung und Unterstützung aus ihrem Umfeld erhalten, aber auch als zentraler Faktor der Lebensqualität und des Wirtschaftsstandortes Impulse für ihr Umfeld geben“ (Drucksache 13/421 und Projektzirkizze des MSWF - Vorlage 13/574, Punkt 3.2) ist eine Überschätzung sowohl der schulischen Möglichkeiten als auch des öffentlichen Interesses an Schule.

- *Intern*: Schulkonferenz, Lehrerkonferenz, Lehrerrat<sup>1</sup>

Die Schulleitung erhält nicht „mehr Steuerungs-, Führungs- und Managementaufgaben“ (Drucksache 13/1173, S. 17), vielmehr wird die Schulleitung zum ausführenden und kontrollierenden Organ der Entscheidung anderer Gremien: Die Schulleiter „werden das Schulbudget vollziehen, überwachen und kontrollieren müssen.“ (Drucksache 13/1173, S. 13)

Im Entwurf wird vermutet, daß durch die „veränderte Beteiligung der Eltern, der Lehrerinnen und Lehrer und der Schülerinnen und Schüler an den Entscheidungsprozessen eine stärkere Identifikation mit den Zielen der einzelnen Schule und eine größere Zufriedenheit mit der schulischen Situation erreicht werden kann.“ (Drucksache 13/1173, S. 13). Eher wird das Gegenteil der Fall sein, weil

---

<sup>1</sup> Aufgelistet werden hier nur die *Entscheidungsbefugnisse*, die zu den schon bestehenden hinzukommen:

- *Schulkonferenz*: entscheidet über Schulprogramm (S. 17)
- *Lehrerkonferenz* entscheidet über: Verteilung von Sonderaufgaben an Lehrer (S. 7), Angelegenheiten der Lehrerfortbildung (S. 8), Einräumung individueller Pflichtstundenmäßigung (S. 8), Einführung sowie Ausleihe und Übereignung von Lernmitteln (S. 8), Überweisung an eine parallele Klasse oder Lerngruppe (war bisher Aufgabe der Klassenkonferenz), (S. 8), weitere Angelegenheiten, die ausschließlich oder überwiegend unmittelbar die Lehrer betreffen (S. 8), Grundsätze der Lehrerfortbildung (S. 17), Grundsätze für das individuelle Pflichtstundenmaß der Lehrerinnen und Lehrer (S. 17)
- *Lehrerrat* ist beteiligt bei beabsichtigten Personalmaßnahmen (S. 15)

- der organisatorisch-verwaltungstechnische Aufwand erheblich größer wird
- Konflikte ins Kollegium getragen werden, weil in vielen Fällen (s. Anmerkung 1) Entscheidungen innerhalb des Kollegiums getroffen werden müssen, bei denen konkurrierende Einzelinteressen von beteiligten Lehrerinnen und Lehrern berührt sind

#### c) Konsequenzen

Anstatt den Schulen für die neuen Aufgaben insgesamt „eine Freistellung im Umfang von bis zu einer halben Stelle“ (Drucksache 13/1173, S. 3) zu geben (was allenfalls fiskalisch, nicht aber sachlich Sinn macht), wäre dafür zu sorgen, daß

- die Lehrerinnen und Lehrer von allen bildungsexternen Aufgaben befreit werden, damit sie sich auf ihren Bildungs-, Ausbildungs- und Erziehungsauftrag konzentrieren können
- die Schulleitung gestärkt und ihr ein Verwaltungsdirektor an die Seite gestellt wird.

#### 4. Curriculare Selbständigkeit

Schule hat propädeutische Aufgaben, nämlich die Vorbereitung auf demokratische Staatsbürgerschaft, Beruf und Studium - zusammengefaßt in den Begriffen Erziehung, Bildung und Ausbildung.

Es ist eine kulturelle und sozialintegrative Aufgabe des demokratischen Staates, dieselben Eingangsvoraussetzungen für Staatsbürgerschaft, Beruf und Studium für alle Schülerinnen und Schüler und alle Schulformen anzubieten. Nur innerhalb dieses Rahmens kann sich die Selbständigkeit der Schulen bewegen. Differenzierungen der Schullaufbahnen haben hier ihre Grenzen.

Um Differenzierungen der weiterführenden Schulen verantwortlich durchführen zu können, bedarf es einer soliden Grundbildung in den „Kulturtechniken“, deren Beherrschung von den Grundschulen garantiert werden muß, so daß eine curriculare Selbständigkeit der Grundschulen auszuschließen ist.

Die weiterführenden Schulen - von der Hauptschule bis zum Gymnasium und den berufsbildenden Schulen - müssen die Schülerinnen und Schüler dann auf unterschiedliche Lebens- und Berufsziele vorbereiten. Solche Differenzierungen dürfen nur *schulformspezifisch* sein (und nicht ins Belieben der Einzelschule gestellt werden).

Der Staat hat bei allen schulformspezifischen Differenzierungen für die Seriosität der Schullaufbahnen zu sorgen.

- Dazu ist es notwendig, daß der Staat verbindliche curriculare Vorgaben macht. Der Staat muß einen festen *Bildungskanon* vorgeben: von *Fächern* (denn die Fächer sind weder gleichartig noch gleichwertig), *Inhalten* (denn das Lernen von Methoden ist immer an Inhalte gebunden) und *fachspezifischen Methoden* (denn wesentlich durch den methodischen Zugriff zeichnen sich die Einzelwissenschaften aus).
- Völlige Freiheit kann und muß der Staat den Schulen und den einzelnen Lehrkräften bezüglich der *Unterrichtsmethoden* lassen (da es keinen methodischen Königsweg des Unterrichts gibt, muß die Unterrichtsmethode der didaktischen Kompetenz des Unterrichtenden überlassen werden).

### *Konsequenzen*

- Finanzielle und personelle Selbständigkeit der Einzelschule ja, organisatorische und curriculare Selbständigkeit der Einzelschule nein
- Vorgabe eines verbindlichen schulformspezifischen Bildungskanons
- Verhinderung einer zu frühen Spezialisierung der Schullaufbahnen

### **5. Qualitätsverbesserung**

Die Erhöhung der verwaltenden Gremienarbeit in den Schulen zieht Arbeitszeit und Arbeitskraft von der Bildungs- und Unterrichtstätigkeit ab. Da hierfür weder ein zeitlicher noch ein personeller Ausgleich vorgesehen ist (Drucksache 13/1173, z.B. S. 16), wird schon aus diesem Grund das Ergebnis der Umstrukturierung die Qualitätsminderung von Schule sein.

Zugleich schreibt der Gesetzentwurf ein pädagogisch-didaktisches Mißverständnis der letzten dreißig Jahre Bildungspolitik fort: nämlich die Meinung, daß die Qualität des Unterrichts durch organisatorische und methodische Veränderungen wesentlich gesteigert werden könne. Der Gesetzentwurf beschränkt sich entsprechend auf juristische und organisatorische Vorschläge in der Hoffnung, daß dadurch der Erziehungs-, Bildungs- und Ausbildungsauftrag der Schule gestärkt würde (anstatt sich um Unterrichtsfächer und -inhalte zu kümmern und die Lehrerausbildung zu verbessern).

Hier dokumentiert sich der ungebrochene Organisations- und Methodenfetischismus, der seit Picht, Dahrendorf und dem Deutschen Bildungsrat die Bildungsdebatte beherrscht.

Dagegen ist festzuhalten: *Die Qualität des Unterrichts steht und fällt mit der Qualität der Lehrer: Schule ist genau so gut, wie ihre Lehrer es sind.* Allerdings kann die Organisationsform der Schule die Bildungsarbeit von Lehrern erschweren oder erleichtern. Deshalb meine vorhergehenden Ausführungen zur Neuorganisation der Schule. Die von der Landesregierung vorgeschlagenen Strukturänderungen werden die schulische Bildungsarbeit aber eher behindern, und deshalb machte ich Gegenvorschläge, die die Bildungsarbeit eher unterstützen.

Gleichwohl muß daran festgehalten werden: Die Qualitätssteigerung von Schule ist weniger eine Frage einer Strukturreform oder einer Umorganisation von Schule, sie bedarf auch weniger innovativer Unterrichtsmethoden oder einer Erweiterung oder gar Auflösung der Fächer, geschweige denn der Freigabe der Fächer und Inhalte an die Einzelschulen. *Statt dessen benötigt das Bildungswesen eine verbesserte Lehrerausbildung und eine Konsolidierung der Schulen.* Das heißt im Wesentlichen die Beschränkung der schulischen Aufgaben auf das, was Schule überhaupt nur leisten kann, und das ist Bildung im Sinne von Wissen, Können, Einstellungen und Verhalten.

Mit den Begriffen „Einstellungen“ und „Verhalten“ ist der eigentliche Ansatz jeder Reform des Bildungswesens benannt, der nicht nur für die Schule gilt: Es bedarf eines grundsätzlichen Mentalitätswechsels in der gesamten Öffentlichkeit, in der Schule, der Universität, in allen Institutionen und im privaten Bereich. Es bedarf dringend einer Lern- und Leistungskultur, die Anstrengung, Leistung und Erfolg nicht diskreditiert und lächerlich macht, sondern fördert. Dazu gehört auch die Akzeptanz der sogenannten „Sekundärtugenden“ wie Fleiß, Zielstrebigkeit und Zuverlässigkeit. Dieser Mentalitätswechsel ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, an der sich die Medien beteiligen müssen, die Werbung, die Unterhaltungsindustrie, die Popmusik, die Rundfunk- und Fernsehanstalten, die Mode und die Erziehung in der Familie und in allen Bildungsinstitutionen.

Die „Sekundärtugenden“ setzen alle etwas voraus: nämlich Stabilität, Berechenbarkeit und Planbarkeit. Und in diesem Bereich kann auch die Umstrukturierung von Schule ihren Beitrag leisten: Nicht nur aus fiskalischen und pädagogischen Gründen, sondern auch um der Planungssicherheit von Schullaufbahnen willen ist es dringend erforderlich, die differenzierte Mittel- und Oberstufe abzuschaffen und den Klassenverband bis zum Abitur ein-

zuführen.

### *Konsequenzen*

Notwendig sind

1. ein Mentalitätswechsel hin zu einer Lern- und Leistungskultur
2. ein drastisch reduzierter Fächerkanon und eine Straffung der Inhalte in den einzelnen Fächern. Notwendig sind weniger Fächer, die dafür gründlicher unterrichtet werden können. Also keine Ausdifferenzierung der *Fächer*, vielmehr Konzentration, Fundamentalisierung und Intensivierung des *Lernens*.
3. die Entwicklung eines verbindlichen schulformspezifischen Bildungskanons an Fächern, Inhalten und Methoden
4. die Verbesserungen der *Lehrerausbildung* und der *didaktischen Konzeption* von Schule:
  - Abgeschafft werden muß die Stufenlehrausbildung (was, dem Vernehmen nach, im Ministerium gerade diskutiert wird)
  - Eingeführt werden muß der Klassenverband bis zum Abitur
  - Die didaktische Bevorzugung der „Schülerselbsttätigkeit“ muß ergänzt werden durch die Erklärungsfähigkeit der Lehrer
  - Punktuelleres Einzelwissen muß eingebunden werden in größere real- und geistesgeschichtliche Zusammenhänge
  - Zumindest am Gymnasium
    - muß die Fachkompetenz der Lehrer gesteigert werden
    - und an Stelle des anschaulich-erlebnishaften Lernens muß die Fähigkeit zur Abstraktion gefördert werden