



Rolf Schmidt

Mitverfasser der Projektskizze

Schulplan 21 Nordrhein Westfalen (Juni 1999)

Föderation Bildung



Stellungnahme für die öffentlichen Anhörung am 29. August 2001 im Landtag von Nordrhein-Westfalen zum Thema „Selbständige Schule“

Das Modellvorhaben „NRW Schule 21“ oder jetzt „Selbständige Schule“ und das zur Schaffung der rechtlichen Voraussetzungen eingebrachte **Schulentwicklungsgesetz** sind ein für die die Bildungspolitik in allen Ländern hochinteressantes und beispielhaftes Projekt. Es stellt die Aufgabe, herauszufinden, wie die moderne Schule im neuen Jahrhundert gestaltet und gesteuert werden soll. Das Projekt „Selbständige Schule“ setzt dabei weitgehend das Programm „NRW Schule 21“ um, das die Partei Bündnis 90/Die Grünen, Landesverband Nordrhein-Westfalen, konzipiert hatte und das Ende Oktober 1999 öffentlich erstmals von ihnen vorgestellt wurde.

In der Vorbereitung für die Landtagswahl 2000 wurden Hans-Peter Hochstätter aus Frankfurt, der als Referatsleiter im Hessischen Kultusministerium tätig ist und ich – damals Sprecher der Bundesarbeitsgemeinschaft Bildung von Bündnis 90/Die Grünen und heute als selbständiger Berater im Bildungsbereich tätig - von den Grünen aus NRW um eine Beratung für ihre Bildungspolitik gebeten. Anlass war unser Artikel in der Frankfurter Rundschau vom Mai 1999, in dem eine Bilanzierung rot-grüne Bildungspolitik in Hessen von 1987 bis 1999 versucht worden war. In der Beratung im Juni 1999 legten wir eine Projektskizze vor (siehe Anhang) mit dem Titel „Schulplan 21 Nordrhein Westfalen“.

Worum ging es in dieser Projektskizze? Wir wollten helfen, ein Projekt anzustoßen, das die in den meisten Bundesländern vorhandenen Reformtendenzen zur Weiterentwicklung von Schule bündeln und wirkungsvoll entfalten könnte. Wir schlugen vor, mit 100 autonomen Schulen den Einstieg in eine selbstverwaltete öffentliche Schule zu beginnen. Basis dafür sollte Freiwilligkeit und der Wille zur Erneuerung aus eigenem Entschluss sowie Ausschreibung und unabhängige Auswahl sein. Wir wollten eine Form der Bildungsreform anstoßen, die weder eine reine Top-down-Reform noch verantwortungslose Laissez-faire-Politik ist. Ausgangspunkt für unseren Vorschlag waren folgende, hinlängliche bekannte Überlegungen:

1. Der entscheidende Ort für Schulentwicklung ist die Schule.
2. Schulentwicklung kann maßgeblich nur durch Schulleitungen und Kollegien geleistet werden und es gibt an den Schulen genügend engagierte und professionelle Lehrerinnen und Lehrer, die Schule verbessern können, wenn man sie denn lässt.
3. Eine neue Form des Zusammenspiels von Schulen und den Leitungs- und Unterstützungssystemen sowie Politik und Gesetzgebung ist allmählich aufzubauen.

Der Vorschlag lag am Ende der 90er Jahre in der Luft, und es gibt ja auch in Nordrhein-Westfalen wesentliche Voraussetzungen und praktische Ansätze, die zu diesem Vorhaben geführt haben. Er wurde von den Grünen in NRW aufgenommen und als „NRW Schule 21“ zentraler Bestandteil ihrer bildungspolitischen Forderungen im Wahlkampf. In der Koalitionsvereinbarung der dann gebildeten rot-grünen Koalition fand es sich dann ebenfalls wieder, konzipiert für etwa 250 Schulen. Die Kultusministerin dieses Landes hat das

Programm nun zu einem durchdachten Handlungskonzept weiterentwickelt. Wir, die Autoren des ersten Konzepts, haben uns darüber gefreut und hoffen auf positive Rückwirkungen auf andere Bundesländer, auch auf Hessen.

1 Allgemeine Einschätzung des Gesetzentwurfs und des Modellversuchs „Selbständige Schule“

Das Modellvorhaben und der aus ihm zwingend erwachsende Entwurf des Schulentwicklungsgesetzes stellt den bundesweit fortgeschrittensten Versuch einer Modernisierung des Schulsystems dar. Der Gesetzentwurf wird diesem anspruchsvollen, auf sechs Jahre angelegten Modellvorhaben durch umfassende Experimentierungsklauseln gerecht. Das Ziel ist

- **In zeitlich und regional begrenzten Projekten**
- **einen effizienteren Einsatz von Personal- und Sachmitteln**
- **mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung**
- **durch eigenverantwortliche Steuerung**

systematisch zu erproben.

Die Schaffung rechtlicher Voraussetzungen soll durch folgende Maßnahmen geschaffen werden:

1. **Öffnungsklausel und**
2. **Änderungen des Schulmitwirkungsgesetzes,**
3. **des Landespersonalvertretungsgesetzes,**
4. **des Schulfinanzgesetzes und**
5. **kassenrechtlicher Vorschriften der Gemeindeordnung.**

Zur Legitimation dieses Modellvorhabens soll hier nur darauf verwiesen werden, dass die Einführung von dezentralen, diskursiven Steuerungsmodellen im öffentlichen Bereich eine notwendige Folge der Ausdifferenzierung komplexer Gesellschaften, der Entstehung von Wissensgesellschaften ist. Die Wissenschaften und zunehmend auch Politik und Verwaltung selber gehen heute davon aus, dass die Lösungen komplexer politisch-gesellschaftlicher Probleme nicht mehr zentral erarbeitet und allein mit Macht, Recht und Geld durchgesetzt werden können. Die traditionelle, hierarchisch strukturierte Hoheitsverwaltung stößt im Kontext sprunghaft gewachsener Komplexität und Beschleunigung, gesteigerter Aufgabenfülle, schrumpfender Planungshorizonte und selbstbewusster gewordener privater Akteure klar an ihre Grenzen. Die im Zeichen des "New Public Management" gegenwärtig in Politik und öffentlicher Verwaltung beobachtbare Neigung zur Dezentralisierung und Deregulierung sowie ein Führungsverständnis, das sich zunehmend auf Austausch- und Kooperationsbeziehungen abzustellen bereit zeigt, sind Antworten darauf. Denn "überall dort, wo die Verwaltung in ihrer Umwelt modifizierte Verhaltensweisen, veränderte Einstellungen und neue Organisationsstrukturen anstrebt, sieht sie sich auf ein kooperationsbereites Publikum angewiesen, das in diese Zusammenarbeit erwartbar eigene Motive, Informationen und Interessen einbringt"¹. Politische Steuerung scheint somit, "vor allem im Bereich der Implementation von Politiken, nur noch in netzwerkartigen Gebilden durchsetzbar, in die die

¹ H.W. Ahlemeyer: *Administrativer Wandel*. In: K.D. Dammann u. a. (Hg.): *Die Verwaltung des politischen Systems*. Opladen 1994, S.192

mächtigsten privaten Akteure mit eingebunden sind"². Das Modellvorhaben ist eine Antwort auf diese Herausforderungen und die Erwartungen unseres Gemeinwesens.

Die geplanten Maßnahmen wie die Stärkung der Schulleitungen, die Änderungen des Dienststellenbegriffs, die Mitwirkungsrechte für den Schulpersonalrat, die Verbesserung der Möglichkeiten der Personalsteuerung sind wesentliche Elemente für die Modernisierung von Schule. Die beabsichtigte Erprobung neuer Arbeitszeitmodelle bis hin zur Einrichtung von Schulkonten sind Maßnahmen, die die öffentlichen Schulen tiefgehend verändern werden, im Interesse der Bürgerinnen und Bürger und vor allem der Schülerinnen und Schüler.

So sehr sich die Parteien über die einzelnen Ziele und Vorgehensweisen streiten mögen, ist die Erreichung eines Grundkonsens der demokratischen Parteien und Fraktionen über das Ziel einer größeren Selbständigkeit und Eigenverantwortung der Einzelschule außerordentlich wichtig. Einen Grundkonsens gab es insofern auch in der ersten Phase der Modernisierung der Schule, als bundesweit die Expansion und Öffnung der Bildungseinrichtungen, unabhängig von der Parteizugehörigkeit, betrieben wurde. Ein Grundkonsens im des Landesparlaments ist eine wichtige – sicher noch keine hinreichende – Bedingung, um dem Modellversuch genug gesellschaftliche Durchsetzungskraft zu geben.

Im Folgenden werden Fragen vorgetragen, die sich aus dem Modellvorhaben selbst ergeben. Leitende Überlegung hierfür sind:

- Was erfordert die Sache selbst?
- Was brauchen die Menschen und die Schulen, die dieses Modellvorhaben zu ihrer Sache machen?

Beabsichtigt ist also Unschärfen zu markieren und daraus Empfehlungen abzuleiten.

2 Sind die Ziele des Modellvorhabens schon ausreichend bestimmt und mit den generellen Zielen des Bildungswesens verbunden?

Der Kern eines professionellen Managements sind bekanntlich die Ziele, denn nur deren richtige Bestimmung erlaubt es, ein erfolgreiches strategisches Management zu betreiben. Auf der Ebene von Prozessen und Strukturen sowie der Ebene von Ressourcen ist das Modellvorhaben durchdacht und unmittelbar nachvollziehbar. Aber es ergibt sich die Frage, ob die Ziele schon hinreichend klar bestimmt sind. Die erhofften Ergebnisse und Wirkungen (Was wollen wir erreichen?) und die Programme und Produkte (Was müssen wir dafür tun?) müssten weiter ausgeführt werden. Die Wirksamkeit eines Programms und seine kostengünstige Durchführung kann nur im Bezug zu den Zielen festgestellt werden. Ziele und Auftrag des Schulwesens sind im Schulgesetz, in Verordnungen und Lehrplänen grundsätzlich bestimmt. Staat und Gebietskörperschaften finanzieren das Bildungswesens, damit eben diese Ziele erreicht werden. Sicherlich geht es in diesem Vorhaben um einen verbesserten Ressourceneinsatz, aber die Oberziele sind Bildung und Erziehung oder anders gesagt, Persönlichkeitsbildung, Berufsfähigkeit, Studierfähigkeit usw. usf. Dies gilt für das gesamte Schulwesens und bleibt auch für die Schulen gültig, die am Modellversuch teilnehmen. Ob diese Schulen dann Personal- und Sachmittel effektiver und effizienter einsetzen und Qualitätsverbesserungen erreichen, kann nur vor diesem Zielhorizont entschieden werden. Der Rückbezug auf die Ziele des Bildungssystems auch für das

² F.U. Pappi: *Policy-Netze: Erscheinungsform moderner Politiksteuerung oder methodischer Ansatz?* In: A. Héritier (Hg.): *Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung* (Sonderheft 24/93 der Politischen Vierteljahresschrift). Opladen 1993, S.88

Modellvorhaben hat eine Sicherungs- und Orientierungsfunktion, er ergibt auch einen nachvollziehbaren Maßstab für die geplanten Evaluationen.

3 Ist das neue Steuerungsmodell schon weit genug konzipiert?

Das Modellvorhaben „Selbständige Schule“ ist bundesweit ein großer Schritt zu einer neuen Phase der Steuerung von Schulentwicklung. Die positive Grundidee des Vorhaben ist die Delegation von Verantwortung an die Schule. Auf diesem Weg ist NRW z. B. durch die schulscharfe Einstellung schon ein großes Stück vorangeschritten. Delegation der Verantwortung bedeutet, dass die pädagogische Fachverantwortung und die Ressourcenverantwortung auf die Ebene der Schule verlagert und dort zusammengeführt werden. Dies erfordert in der Folge die Reorganisation der schulischen Arbeit, der Arbeitsprozesse und der Schulstrukturen. Dem wird über die mit dem Schulentwicklungsgesetz vorgesehene Stärkung der Schulleitung, der Änderung des Dienststellenbegriffs, der Mitwirkungsrechte der Schulpersonalräte und der Öffnung für neue Arbeitszeitmodelle insoweit Rechnung getragen.

Noch unscharf ist allerdings, inwieweit die Umstellung von der aufgabenbestimmten Schulaufsicht zum zielbezogenen Schulsteuerungssystem vollzogen wird. Hier liegt eine mögliche Quelle für Kommunikationsstörungen und Konflikte, die die Umsetzung des Modellvorhabens belasten könnte. Klassisch hat die Schulaufsicht ihre Steuerungsaufgabe über die Inputs und die Vorgabe von Aufgaben wahrgenommen. Die Schulen nehmen ihre Aufgaben bekanntlich sehr unterschiedlich wahr. Da die Vorgabe von Aufgaben zu unbestimmt blieb und keine messbaren Ziele aufgestellt waren, war der Grad der Aufgabenerfüllung auch nur schwer feststellbar und vergleichbar. Künftig soll das Steuerungssystem seine Steuerungsfunktion über Zielvereinbarungen und die Mittelzuweisung nach den Ergebnissen wahrnehmen. Dabei geht es nicht um Einzelziele, sondern um die Entwicklung eines ganzheitlichen Zielsystems. Dies kann nur über Aushandlungsprozesse aufgebaut werden. Mit anderen Worten, die Aufgabe des zuständigen Ministeriums und der Schulaufsicht bei den Regierungspräsidien ändert sich sehr weitgehend, da die operative Führung an die Schule verlagert wird, von der Schulaufsicht in Zukunft hingegen verlangt wird, dass sie über Rahmenvorgaben und Globalziele steuert und sich nicht in das operative Geschäft einmischt. Deshalb ist die Forderung nach „Stärkung der Schulaufsicht“ nur insoweit richtig, wenn es um die Stärkung ihrer Rolle in den Zielvorgaben und dem Qualitätsmanagement, nicht aber wenn es um den Durchgriff in die Schule geht.

Weitere Unschärfen könnten sich in folgenden Feldern ergeben:

- Erfolgt die dezentrale Ressourcenverantwortung auf der Basis eines kameralistischen Systems – möglicherweise eines reformierten Systems mit erweiterter Deckungsfähigkeit und Übertragbarkeit - oder erfolgt eine Umstellung auf die Doppik?
- Welche betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumente werden eingeführt, damit die an dem Projekt teilnehmenden Schulen ihren tatsächlichen Ressourcenverbrauch erfassen und den erbrachten Leistungen gegenüber stellen können? Eine Grundbedingung für den Erfolg dieses Projekts wird die Entfaltung einer wirtschaftlichen Steuerung und eines differenzierten Kostenbewusstseins sein. Bausteine dieser Steuerung sind Produkt- und Leistungsdefinitionen für das schulische Bildungssystem, der Aufbau eines kaufmännischen Rechnungswesen, die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung, in der Konsequenz die Umstellung auf eine monetäre Outputsteuerung

Sollen Budgetentscheidungen der Schulen über einen längeren Zeitraum planvoll, verantwort- und nachvollziehbar getroffen werden, so sind diese im Schulprogramm auszuweisen. Hier im

Schulprogramm fließen Zielvereinbarungen über angestrebte Leistungen, die mit der Schulaufsicht abgeschlossen werden und in denen sich die Zielvorgaben durch Landtag und Landesregierung und die auch die Qualitätsanforderungen ausdrücken, sowie die betriebswirtschaftliche Steuerung (Kosten- und Leistungsrechnung!) zusammen. Dadurch bekommt die Schulprogrammarbeit aber eine völlig neue Qualität. Die Schulprogramme gewinnen dadurch an Verbindlichkeit. Politisch-strategische Ziele sind durch mehrjährig-strategisch angelegte Programme zu unterlegen. Die Schulprogramme (Zielsysteme) bilden bei einer verbindlichen strukturellen Vorgabe relativ einheitlich die Strukturen der Schulen und die damit verbundenen finanziellen Erfordernisse ab. Dies ist eine notwendige Vorbedingung für ein dezentrales, softwaregestütztes Mandantencontrolling, das die Leitung und die Führungskräfte der einzelnen Mandanten, den Schulen und die Schulträger, bei der internen Steuerung auf der Grundlage der Zielvereinbarungen und Budgetvorgaben unterstützt.

4 Ist das Qualitätsmanagement für die selbständige Schule ausreichend gesichert?

Als nicht ausreichend bestimmt erscheint das Feld der Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung. Das Modellvorhaben sieht vor, dass die im Modellvorhaben beteiligten Schulen Regelungen zur internen Evaluation und Rechenschaftslegung treffen. Sie sollen sich weiterhin zur Unterstützung externer Evaluationsvorhaben bereit erklären. Diese Regelungen sind angesichts der Tragweite des Versuchs zu wenig konkret und verbindlich.

Ein Modell dezentraler Fach- und Ressourcenverantwortung verlangt ein System der internen und externen Evaluation. Die Sicherstellung von Qualität ist eine verfassungsmäßige Aufgabe des Staates, es ist ein Anrecht, das Eltern sowie Schülerinnen und Schüler haben. Verstärkt wird der Zwang zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung auch durch die betriebswirtschaftliche Steuerung. Wenn Schulen Ressourcenzuweisungen nach ihren Ergebnissen erhalten, dann muss gesichert werden, dass nicht Quantitäten, sondern eben auch Qualitäten geliefert werden. Dies wird auch Teil der Vereinbarungen mit den Schulen sein müssen. Auch für die Schulen werden Formen externer Evaluation nach möglicherweise anfänglichem Gewöhnungsbedarf entlastend und hilfreich wirken, da sie es erleichtern, interne Evaluationssysteme zu entwickeln, die die Hauptarbeit bei Evaluationen und vor allem die anschließende Umsetzung der sich ergebenden Veränderungen auszuüben haben. Voraussetzung dieser Evaluation ist die hinreichende Konkretisierung von Lehrplänen, ihre Implementierung an den Schulen und die Durchführung der entsprechend Fort- und Weiterbildung.

Eine externe Evaluation durch eine unabhängige Schulinspektion, wie sie schon die Denkschrift vorgeschlagen hatte, könnte verbindlich festgeschrieben werden. Es sollte von Anfang an klar gemacht werden, dass Schulen, die vereinbarte Anforderungen dauerhaft und nach Unterstützungsangeboten nicht erfüllen, aus dem Modellvorhaben ausscheiden. Vergleichende, standardisierte und in größeren Abständen durchgeführte Leistungstests für die wichtigsten Fächer sollten im eigenen Interesse der am Modellversuch beteiligten Schulen durchgeführt werden, um Hinweise auf Erfolge und Misserfolge der Projektdurchführung frühzeitig zurückgemeldet zu bekommen. Falls keine Schulinspektion eingerichtet werden kann, die für eine regelmäßige Durchführung dieser Aufgabe ausreihend mit Ressourcen ausgestattet sein muss, stellen sich natürlich verstärkt Fragen nach dezentralen Prüfungen für die Sekundarstufenabschlüsse und auch nach zentralen Prüfungen für das Abitur. In jedem Falle ist das Qualitätsmanagement, die Sicherung der Bildungsziele und ihrer Erreichung eine Kernaufgabe dieses Projekts.

Zur schnelleren Rückmeldung, zum Mainstreaming der Ergebnisse und Erfolge sollte unter den beteiligten Schulen ein „Benchmarking-Prozess“ und eine Austausch von „Best-Practice-Modellen“ verbindlich im Arbeitsfeld 5 verankert werden. Das Mainstreaming sollte auch, falls es nicht schon vorgesehen ist, über ein Internetportal für das Modellvorhaben laufen, das aus den Schulen, dem Ministerien, dem Projektmanagement, dem Beirat und durch Externe gespeist werden kann. Die Möglichkeiten, eine intensive Kommunikation über ein solches Portal unter den Schulen, dem Projektmanagement, den Schulträgern und dem Ministerien zu etablieren, sollte auf jeden Fall genutzt werden. Ein solches Portal könnte einen öffentlichen und einen wichtigeren nichtöffentlichen Teil haben, der nur den Beteiligten zugänglich ist und in dem offen über das Projekt kommuniziert werden kann. Nicht jede Schule muss immer alle Frage alleine beantworten und durch eine schnelle Kommunikation über die sicherlich zahllosen sich im Projektverlauf ergebenden Fragen und Probleme sollte eine schnelle Internetkommunikation mit geschützten Seiten für die Beteiligten aufgebaut werden.

5 Sind neue Formen der Arbeitsorganisation und der Regelung der Arbeitszeit notwendig?

Die Aufgaben in der Schule wachsen – für die Lehrerinnen und Lehrer wie für die Schulleitungen. Sie wachsen durch die veränderten Anforderungen an die Schule heute – angefangen von der Einwanderungssituation über die nachlassende Erziehungskraft der Familie bis hin zur Entwicklung der Wissensgesellschaft. Es sollte daher in dem Modellvorhaben Raum sein, über Entlastungen am Arbeitsplatz Schule nachzudenken, damit meine ich qualitative Entlastungen und weniger quantitative wie Stundenreduzierungen oder um ein, zwei Köpfe kleinere Klassen, die in meinen Augen wenig tatsächliche Entlastung im Schulalltag bringen.

Man soll sich keinen Illusionen hingeben, wenn die Schule als sich selbststeuernde, lernende Organisation wirklich verstehen will, dann heißt es für die Professionals der Schule, die Schulleitungen und die Lehrerinnen und Lehrer, dass sie mehr Freiheiten, aber auch mehr Verantwortung bekommen. Sie müssen mehr Zeit für die Abstimmung, Planung, Koordinierung aufwenden, weil es bequeme Vorgaben für viele Fragen nicht mehr gibt oder neue Fragen – etwas im Rahmen der Budgetierung – entstehen. Wer einen routinierten, aber in seinen Leistungen nicht optimalen Betrieb verändern will, braucht dafür Zeit und Engagement.

Dieses Projekt wird, wenn die Schulen es erfolgreich zu ihrer Sache machen, den Arbeitsalltag und die Arbeitsorganisation der Lehrarbeit verändern. Es wird notwendigerweise Mehrarbeit für die Lehrkräfte geben und darüber sollte an den Schulen, die sich am Modellversuch beteiligen, keine Illusionen geben. Aber es gibt auch die Möglichkeit, Entlastungen durch die neuen Freiheiten zu schaffen, Dinge einfacher zu machen und vor allem in den Schulen wirkungsvolle, entlastende Kooperations- und Unterstützungsformen aufzubauen. Der Lehrerberuf in Deutschland ist wohl der einzige Beruf, der alle technologischen, gesellschaftlichen, politischen Veränderungen der letzten fünfzig, vielleicht achtzig Jahre im Kern seiner Arbeitsorganisation unbeschadet überstanden hat – die isolierte Einzelarbeit. Ich bin davon überzeugt, dass Modelle einer kooperativen Unterrichtsplanung, -auswertung, -besprechung, gegenseitige Unterrichtsbesuche, gemeinsam genutzte Konzepte und Materialien für „gute“ Unterrichtskonzepte, Videodokumentationen von Unterrichtsstunden, kurz: eine intensive Kooperation der Lehrkräfte kann Entlastungen für die einzelne Lehrerin oder den einzelnen Lehrer bringen. Ziel einer jeden Schule im Modellvorhaben sollte es sein, dass die Lehrkräfte in den Schulen kooperierende Teams werden, die einen intensiven Austausch pflegen und sich gegenseitig ihre Unterrichtspraxis offen legen, sie besprechen **und auswerten.**

Mittelfristig werden dabei neue Arbeitszeitmodelle zu diskutieren sein, die der Aufgabenstellung der Schule heute angemessener Zeit als die aus der Steinzeit der Schulen kommende 45-Minuten-Unterrichtsstunden-Regelung. Eine selbständige Schule braucht eigentlich ihre professionellen Mitarbeiter/innen für 30 Stunden in der Woche „an Bord“. Alles andere, wie diese 30 Stunden verteilt werden, kann die Schule selber regeln, aber sie braucht eine Präsenz von Lehrkräften auch außerhalb der reinen Unterrichtszeit. Ich kann daher an dieser Stelle nur meinen Vorschlag einer Präsenzzeit von 30 Zeitstunden in der Schule als Modell einer neuen Arbeitszeitregelung wiederholen.

6 Können die neuen Medien die selbständige Schule und die Kooperation zwischen den teilnehmenden Schulen unterstützen?

Der Modernisierungsdruck auf die Schulen wächst. Die entstehende industrielle Wissensgesellschaft, in der die Möglichkeiten menschlichen Handelns wachsen wie die Unsicherheiten, erfordert neue, andere Fähigkeiten und Kompetenzen als eine bürokratisierte Industriegesellschaft. Jeder beschreibbare kognitive Prozesse kann heute in Informationstechnik, in Hard- und Software transformiert werden. Computer simulieren beschreibbare kognitive Leistungen des Menschen. Ihre Informationsverarbeitung ist in der Regel sicherer als die im menschliche Gehirn, schneller und kostengünstiger. Im Beruf und Lebenswelt werden zukünftig immer mehr Denkroutinen und kognitive Operationen von intelligenten Maschinen und Rechnern, Mikrochips und Nerzwerken erledigt, die bisher noch von Menschen vollzogen werden. Aber wer bereitet unsere Intelligenz auf die Beherrschung, Steuerung und Konstruktion dieser intelligenten Maschinen vor?

Heute wachsen die Möglichkeiten des Selbstlernens in Netzwerken, an virtuellen Lernorten, mit Software und Computer. Wer Soft- und Hardware-Experten fragt, wie sie den Zugang zu ihrem Wissen fanden, stößt nahezu immer auf die Computer-Spielerei im Jugendalter; diese Wissenswelten dieser gefragten Expert/innen sind nahezu ausnahmslos außerhalb der deutschen Schule entstanden. Die Förderung selbständigen Lernens, der selbstverständliche Umgang mit den neuen Denkwerkzeugen wie Laptop oder Personalcomputer, mit Netzwerken und Expertensystemen in der Schule kann daher in der Zukunft zu ihrer Existenzfrage werden.

Damit soll keinem Computerfetischismus das Wort geredet werden – es geht um die sinnvolle Nutzung dieser Lern-, Kommunikations- und Informationstechnologie für die Arbeits- und Lernprozesse in der Schule. Ich sehe hier eine Erweiterungsmöglichkeiten des Modellvorhabens: die neuen Medien und ihre Verwendung als Werkzeuge und Lernmittel im Unterricht sollte als qualitatives, inhaltliches Arbeitsfeld in das Modellprojekt aufgenommen werden. Es gibt in diesem Bundesland hervorragende Modelle, wie dies geschehen kann, hier ist nicht der Raum dazu, diesen Punkt auszuführen. Aber die Schritte, die zum Beispiel am Evangelischen Stifflichen Gymnasium in Gütersloh gemacht werden, halte ich für vorbildlich, es müssten längst mehr Schulen in diese Fußstapfen treten. Die Themen Laptop, Netzwerk und virtuelle Lernumgebungen bieten sich nicht zuletzt deshalb für diesen Modellversuch an, weil sie Instrumente eines selbständigen Lernens sind. Die Steigerung des Wissensdurstes, die Förderung des aktiven Selbstlernens sind wichtige Elemente einer Schule, die die Schülerinnen und Schüler zur Selbständigkeit erziehen möchte und selbst diesem Programm verpflichtet ist.

7 Empfehlungen

1. Die Zielsetzungen des Modellvorhaben sind zu präzisieren: welche inhaltlichen Ziele sollen – besser als bisher - erreicht werden? Mit welchen Mitteln soll dies geschehen? Die Ziele des Modellvorhabens sind insofern besser abzustimmen mit den allgemeinen Erziehungs- und Bildungszielen.
2. Die operative Führung muss in jeder Hinsicht an die Schulen verlagert werden. Die strategische Führung konzentriert sich auf Zielvorgaben, Rahmenbestimmungen und die Definition von Qualitätsstandards und weist die Budgets zu. Die Rolle der Schulaufsicht ist neu zu definieren und die Beziehungen von Steuerungssystemen und Schulen sind neu zu bestimmen. Zielvereinbarungen enthalten Mengen- und Qualitätsziele.
3. Eine Grundbedingung für den Erfolg dieses Projekts wird die Einführung einer betriebswirtschaftlichen Steuerung und eines differenzierten Kostenbewusstseins sein. Bausteine dieser Steuerung sind Produkt- und Leistungsdefinitionen für das schulische Bildungssystem, der Aufbau eines kaufmännischen Rechnungswesen, die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung, in der Konsequenz die Umstellung auf eine monetäre Outputsteuerung.
4. Ein Qualitätsmanagement ist zu entwickeln, das ein System von interner und externer Evaluation beinhaltet. Schaffung eines verbindlichen Kerncurriculums und verbindlicher Mindeststandards. Ein Prüfungsdesign mit dezentralen und zentralen Elementen wie in Holland ist zu überlegen. Qualitätssicherung durch vergleichende, zweijährlich durchgeführte, standardisierte Leistungstest für die beteiligten Schulen in wenigen ausgewählten Fächern Nutzung von Techniken wie „Benchmarking“ und „Best-Practice-Modellen
5. Die Rolle der neuen Medien ist für Selbstlernsysteme, Verbesserung des Unterrichts und für die Kooperation zwischen den am Modellvorhaben teilnehmenden Schulen zu prüfen. Schaffung eines Internetportals zum Mainstreaming der Ergebnisse und zum Erfahrungsaustausch
6. Das Projektmanagement ist ständig weiterzuentwickeln.

Abschließend kann nur festgestellt werden: Dem Modellvorhaben NRW Schule 21 ist aller denkbarer Erfolg zu wünschen.

Lorch, 20.08.2001

Föderation Bildung

Hans-Peter Hochstätter , Rolf Schmidt & Partner



Schulplan 21

Nordrhein-Westfalen

Projektskizze

8 Anlass und Problemstellung

Landtagswahl 2000

Einfluss im Bildungsbereich

Profil in Landespolitik

9 Ziel

- Neuorientierung der Bildungspolitik und Wiedergewinnung der Meinungsführerschaft im Bildungsbereich
- Verbesserung der Bildung und Ausbildung der Jugend durch Initialisierung einer Erneuerung des Schulwesens
- Profilierung als Faktor der Modernisierung und der Stärkung von Selbstbestimmung

10 Zielgruppen und Bündnispartner

- Reformorientierte Lehrerinnen und Lehrer
- Schüler und Studierende
- Erneuerer in Bildungspolitik, Schulverwaltung und Schulleitungen (z. B. auch Hans-Böckler-Stiftung)
- Erneuerer an Hochschulen
- Computerenthusiasten in Lehrer- und Schülerschaft
- Zukunftsorientierte Eltern
- Journalisten
- Wirtschaft, insbesondere Informations- und Kommunikationsindustrie sowie die ausbildenden Betriebe
- Initiativkreis Bildung der Bertelsmann Stiftung
- Verband selbstwirksamer Schulen

11 Risiken

- Neuorientierung und Wirksamkeit in der Öffentlichkeit kann wegen baldigem Wahltermin nur bei schneller Entscheidung erreicht werden: Das Ruder muss herumgerissen werden!

- Nur Komplettlösungen mit materieller Untermauerung können helfen, erlauben aber keine schnell vorzeigbaren Erfolge
- Kampagnen wie „Unterrichtsgarantie“ sind populär, laufen aber auf zusätzliche Beamtenstellen und Erhalt des status quo hinaus
- Gegenkampagnen der neuen Strukturkonservativen sind zu erwarten
- Es ist vorher zu klären, was nicht gewünscht ist

12 Neue Inhalte

Neue Stellenprogramme und Technologieförderprogramme sind gut, können aber für sich keine durchschlagende Wirkung entfalten. Das Schulwesen hat Stellenvermehrung über 20 Jahre wie ein Schwamm absorbiert, ohne das Zufriedenheit verkündet wurde. Es kommt auf neue **Weichenstellungen** an.

- Neufassung des Bildungsbegriffes in Richtung „**nachhaltige Bildung**“ (Verbindung von Erstausbildung und lebenslangem Lernen; Vernetzung Lehrerfortbildung und außerschulische wie betriebliche Weiterbildung, Partnerschaften von Schulen mit Hochschulen und Wirtschaftsunternehmen)
- Erneuerung des Schulwesens durch Strategie der **Technologisierung, Autonomie und Qualitätsentwicklung**
- **Schulzeitverkürzung** als Option für die Gymnasien und Gesamtschulen mit Oberstufen (mit Zeitangabe zur Einführung z. B. 2001)
- **Gezielte Förderung der Hauptschüler**
- **Integrationsprogramm** für zugewanderte Schülerinnen und Schüler
- **Verlässliche Grundschule** (Grundschule von 8.00 Uhr bis 13.00 Uhr garantiert)

13 Umsetzung für Schulplan 21

Die Ergebnisse der verschiedenen Studien wie **Kienbaum**, dann „**Zukunft der Schule, Schule der Zukunft**“ haben gezeigt, dass der schwerfällige Apparat und die schätzungsweise 5000 Schulen des Landes nicht durch Kopfgeburten zukunftsfähig gemacht werden können. Ein Versuch der flächendeckenden Reform des gesamten Schulwesens ist zum Scheitern verurteilt und politisch nicht durchhaltbar. Maßnahmen wie verlässliche Grundschule und Abitur in 12 Jahren verändern schon strukturell das Schulwesen. Aber entscheidend ist Ausstieg aus überreguliertem staatlichem Schulwesen und Einstieg in selbstverwaltete öffentliche Schule. Dafür müssen folgende Prinzipien gelten:

- **Freiwilligkeit** und der Wille zur **Erneuerung aus eigenem Entschluss**.
- **Ausschreibung** und **Auswahl**

13.1. Ziel: 100 autonome, qualitätszertifizierte, technologisierte Schulen

Arbeitsverträge mit außerschulischen Einrichtungen und Lehrpersonal	Vertragsrechten
Schulleitung auf Zeit mit vertraglich definierten Aufgaben	Aenderung Schulgesetz
eigene Fortbildungsmittel in Geld	Anteile der jeweiligen Schulsitze an Landesmittel für Lehrerfortbildung erfassen
...	...
...	...
Computereinsatz im Klassenzimmer	...
...	...
und können für ihre Ziele verwandt werden	Umstellung auf Doppik
...	Gewinnung von Evaluationsteams
unter Reformgruppe, die wiederum direkt der politischen Spitze des Ministeriums und der Landesregierung zugeordnet ist	Gewinnung von erfahrenen Menschen aus Schulaufsicht und Weiterbildung des Landes
Reformgruppe: Internetpräsentation	eines Computerarbeitsstabes

14 Ideen zum Vorgehen

14.1. Öffentlichkeitskampagne für Bildungsoffensive 2000

14.2. Gewinnung von Schulleitern, Partnern aus Schulaufsicht und Weiterbildung für Projekt Pilotschulen

14.3. Programm für einen landesweiten Bildungskongress als einem Höhepunkt des Wahlkampfes (Anlage auch als Bündnis für Bildung)

Organisation von Referenten und Repräsentanten aus

- Computerindustrie
- Wirtschaft
- Schulen
- Hochschulen

14.3.1. Zeitpunkt

14.3.2. Konkrete Ziele des Bildungskongresses

- Als-ob-Ausschreibung für 100 Pilotschulen
- Beispielverträge mit Zielvereinbarungen mit konkreten Zielen
- ...