



VEREINIGUNG DER HESSISCHEN  
UNTERNEHMERVERBÄNDE

# **Selbstständige Schule 2015 – Leitbild, Ziele und Fundamente**

**Positionspapier  
der  
Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände (VhU)  
zur hessischen Qualitätsschule**

Frankfurt am Main, 2004

■ Impressum

Herausgeber:  
Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände  
Emil-von-Behring-Str. 4  
60439 Frankfurt am Main  
Telefon 0 69 • 9 58 08 - 0  
Telefax 0 69 • 9 58 08 - 1 55  
E-Mail [info@vhu.de](mailto:info@vhu.de)  
Internet [www.vhu.de](http://www.vhu.de)

Design & Satz: xform | 0 56 24 • 92 55 70  
Druck: boxan



## Editorial

Die internationalen Schulvergleichsstudien haben Bewegung in die deutsche Schulreform gebracht. Alle Bundesländer verfolgen neue Ansätze, um die Qualität und Leistung unserer Schulen im internationalen Wettbewerb zu verbessern. Traditionell festgefahrene Positionen in der Bildungspolitik, wie zum Beispiel die Debatte um die Struktur des Schulwesens, werden in neuen Gesamtzusammenhängen gesehen.

Neben einer pädagogischen Normung durch Bildungsstandards und einem begleitenden Bildungsmonitoring tritt die Entwicklung des Schulsystems in den Vordergrund der Reformbemühungen. Dabei kommt der Institution Schule eine besondere Bedeutung zu.

Als Dienstleister und Organisatoren des Kernfelds Unterricht müssen alle Schulen in ihrer Eigenständigkeit gestärkt werden. Mehr Autonomie, Profilbildung und auch Wettbewerb sind dabei die Benchmarks der Zukunft. Dieses Profil setzt auf eine stärkere Dezentralisierung des Schulsystems, aber auch auf eine engere Zusammenarbeit zwischen Schulen, Landesbehörden und Kommunen.

Die VhU hat im September 2004 den Vorschlag für ein neues Leitbild „Selbstständige Schule 2015“ gemacht. Wir appellieren damit an alle Parteien in Hessen, sich nicht nur auf eine große Vielzahl von fachlichen Reformmaßnahmen zu konzentrieren, sondern vorab aus jeweiliger Sicht eine klare Zielvision der Schule von morgen zu definieren.

Ich lade Sie herzlich ein, diese Vision auf der politischen Ebene wie in der schulischen Praxis zu diskutieren. Aus meiner Sicht kommt dem intensiven Dialog zwischen Politik und Führung im Schulwesen eine entscheidende Bedeutung zu. Eine Erneuerung des hessischen Schulwesens kann nur gelingen, wenn politische Reformen mit der Erfahrung vor Ort Hand in Hand gehen.

■ Prof. Dieter Weidemann  
Präsident der VhU

## Selbstständige Schule 2015 – Leitbild, Ziele und Fundamente

### Inhalt

|                                                          | Seite    |
|----------------------------------------------------------|----------|
| <b>A. Einführung</b>                                     | <b>5</b> |
| <b>B. Empfehlungen der VhU</b>                           | <b>7</b> |
| <b>C. VhU-Leitbild „Selbstständige Schule 2015“</b>      | <b>8</b> |
| I. Eckpfeiler der „Selbstständigen Schule 2015“          | 9        |
| II. Bildungsstandards und Qualitätsentwicklung           | 11       |
| III. Lehrer 2015 – Eckpfeiler eines Lehrerleitbildes     | 14       |
| IV. Lehrerbildung 2015                                   | 15       |
| V. Lehrerfortbildung und Lehrerweiterbildung 2005 - 2015 | 16       |

## A. Einführung

Mit der Öffnung des bis 1994 „abgeschotteten“ deutschen Schulwesens für internationale Vergleichsstudien wurde eine Reformdiskussion in ganz Deutschland eingeleitet, die in der Intensität und Nachhaltigkeit auch im Vergleich zu allen anderen OECD-Staaten beispielhaft ist. Im vierten Jahr nach PISA zeigt sich zudem, dass kein Bundesland umhin kommt, diese breite schulpolitische Diskussion auch in konkrete Schulreformen bis hin auf die Gesetzesebene umzusetzen.

Bereits heute ist erkennbar, dass die OECD-Vergleichsstudien nach dem Picht'schen Bildungskonzept von 1964 die zweite große Schulreform in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland begründen und weiterhin begleiten werden. Diese Reform steht – anders als nach Georg Picht – nicht mehr im Zeichen bildungspolitischer Überzeugungen und damit politisch „neuer“ Generallinien, sondern folgt den vielschichtigen Konsequenzen aus dem Makro- und Mikroansatz der „Bildungsökonomie“ als Kernelement der OECD-Studien.

Der Umgang mit den Parametern Wissenschaft, Messbarkeit und Ökonomie ist für die schulpolitische Diskussion in Deutschland ein weitgehendes Novum. Die Maßstäbe der bisher prägenden Schulpolitik und ihrer Entscheidungen werden in Frage gestellt. Schulpolitik kann nach TIMSS, PISA und IGLU nicht mehr auf konkurrierende und manchmal eindimensionale Leitüberzeugungen wie Chancengleichheit oder Chancengerechtigkeit verengt werden. Diese Überzeugungen bzw. Ideale hatten und haben ihre Grundlagen überdies oft nicht in der engeren Bildungspolitik, sondern in anderen Bereichen wie der Sozial- oder Gesellschaftspolitik.

Wissenschaftlich ausgefeilte und überzeugende Vergleichsinstrumente machen heute schulische Leistungen auf allen Ebenen des Schulwesens messbar, vergleichbar und bewertbar. Sie generieren gleichzeitig eine Vielzahl von Daten und Erkenntnissen, die keine politischen Entweder-Oder-Entscheidungen zulassen, sondern ein hoch komplexes Bild schaffen.

Die Nutzung dieses Bildes für schulpolitische Entscheidungen setzt voraus, dass Reformansätze nicht mehr einmalig und vorwiegend auf praktische Maßnahmen bezogen beschlossen werden können, sondern dass Freiräume für einen Reform**prozess** auf allen Ebenen des Schulsystems geschaffen werden müssen.

Damit dieser Prozess Erfolg haben kann, sind die Grundlagen des Schulsystems zu verändern. Schulen müssen in allen Verantwortungsbereichen – vom Unterricht bis zum Management – selbstständig und eigenverantwortlich handeln. Die Selbstständige Schule 2015 erfüllt ihren staatlichen Bildungsauftrag – bei weitgehender Autonomie – im Rahmen eines professionellen Qualitätsmanagementsystems.

Die deutsche Wirtschaft und ihre Unternehmen haben diese Herausforderung bereits seit Beginn der 90er Jahre im Zeichen des Total Quality Management erfahren. Dabei hat sich in den vergangenen eineinhalb Jahrzehnten immer wieder herausgestellt, dass neben dem konkreten Unternehmenserfolg durch Produkte und Dienstleistungen am Markt das Systemfundament einer Unternehmung von hoher Bedeutung ist. Entscheidende Erfolgsfaktoren sind Qualitätssicherung und – mehr noch – permanente Qualitätsentwicklung im einzelnen Betrieb und seine Verzahnung mit einer Holding oder Unternehmensgruppe. Technische Tools bzw. Instrumente dienen dabei wie Systemstrukturen lediglich der Umsetzung. Sie sind kein Selbstzweck, sondern der Systemgrundlage des Qualitätsmanagements nachgeordnet.

Vor diesem Hintergrund sieht die VhU mit Sorge, dass die Aufarbeitung der Grundlagen erfolgreicher Schulsysteme aus anderen OECD-Staaten in der schulpolitischen Diskussion in Deutschland wieder in den Hintergrund der Diskussion rückt. Zum einen werden wissenschaftliche Detailerkennnisse aus den OECD-Studien nach jeweiliger politischer Brauchbarkeit aus ihren Zusammenhängen gelöst und als Stützargumente für überkommene Überzeugungen und Ansätze genutzt. Zum anderen

wird in Teilen der Politik versucht, die Daten, Erkenntnisse und Hinweise aus den OECD-Studien zur Wiederbelebung bisheriger Streitpositionen zu missbrauchen. Wer sich etwa auf die Vergleichsstudien beruft, um strikt alternativ die Fahne des gegliederten oder des integrierten Schulsystems der bisherigen Art zu schwenken, macht Äpfel zu Birnen und hat die große Chance der neuen Erkenntnisse aus der Bildungsempirie nicht erkannt.

Neben dem Versuch einer Wiederbelebung alter Bildungsideologien in der Politik sieht die VhU aber auch bei soliden Bemühungen um eine moderne Schulreform Gefahren. Die bestehende tiefe Differenzierung der deutschen Schulsysteme mit einer extrem hohen Dichte normativer Regelungsstrukturen führt bei Reformansätzen leicht zu einer Vielzahl operativer Veränderungen. Dabei droht der Blick für das Übergeordnete verloren zu gehen oder sich eine gut gemeinte Reform auf die Nachbesserung an vielen Einzelstellen zu verengen. Gleiches gilt für den Import moderner Begrifflichkeiten des Qualitätsmanagements wie Standards, interne und externe Evaluation, Output-Kontrolle, Zertifizierung, Akkreditierung usw., wenn diese Begriffe keine klare Definition erfahren. So hat die hessische Landesregierung im Juni 2004 ein „Drittes Gesetz zur Qualitätssicherung in hessischen Schulen“ in den Landtag eingebracht. Darin geregelt werden u. a.

- eine bessere Verzahnung der Phasen der Lehrerbildung,
- die Verpflichtung der Lehrkräfte zur Fortbildung,
- die Öffnung des Marktes der Lehrerfortbildung für freie Anbieter,
- die Einführung von Bildungsstandards und eines Qualitätssicherungssystems,
- eine Stärkung der einzelnen Schule und deren Schulleitung,
- die Schulzeitverkürzung im Gymnasium,
- die Einführung landeseinheitlicher Abschlussprüfungen in allen Bildungsgängen (z. B. Zentralabitur),

- Richtwerte für Klassengrößen und
- die Abschaffung der Berufsschulpflicht.

Die Spitzenorganisationen der hessischen Wirtschaft haben bereits den Referentenentwurf dieses umfassenden Artikelgesetzes am 28.4.04 gemeinsam kommentiert und in Teilen begrüßt. Allerdings wurde deutlich, dass das Gesetz auch nach der Überarbeitung als Gesetzesvorlage der Landesregierung in zwei zentralen Feldern deutlichen Nachbesserungsbedarf hat:

- beim Grundlagensystem der Qualitätsentwicklung, insbesondere beider externen Evaluation und
- beim Akkreditierungsverfahren für die Angebote bzw. Anbieter der Fort- und Weiterbildung der Lehrkräfte.

Die Anregungen der hessischen Wirtschaft in den Kernbereichen der Qualitätsentwicklung (eine wirklich externe Evaluation durch unabhängige Dritte, transparentes und einfaches Akkreditierungsverfahren) wurden bei der Überarbeitung des Gesetzentwurfes nicht berücksichtigt.

Notwendig ist aus der Sicht der VhU die Entscheidung bzw. Vision der Politik in allen Bundesländern, wie die deutsche Schule von morgen in ihrer Systemgrundlage aussehen soll und – erst dann! – welche schulpolitischen Reformentscheidungen hieraus im Einzelnen abzuleiten sind. Diese Entscheidung kann nur eine klare gesetzliche Weichenstellung für eine selbstständige Schule sein.

Auf dem eingeschlagenen Weg vom inputgesteuerten (Lehrpläne) zum outputgesteuerten Schulsystem (Standards) sind das Qualitätssicherungssystem und die Lehrerbildung die Kernelemente. Ohne ein effizientes und verzahntes System der Qualitätsentwicklung sowie eine effektive und an den Bedürfnissen der einzelnen Schulen orientierten Lehrerfortbildung und lehrerweiterbildung, lassen sich die Leistungen des Schulsystems nicht befriedigend

überprüfen und – das muss das Hauptziel sein – deutlich verbessern. Wer nach der vorliegenden und sich fortsetzenden Staffel der internationalen Schulvergleichsstudien eine nachhaltige Schulreform erreichen will, kommt an der Selbstständigen Schule 2015 und einem professionellen Qualitätsmanagement nicht vorbei.

**Die VhU erwartet in diesem Sinne von der hessischen Landesregierung, dass sie ihr Zukunftsbild von Schule als Leitvision definiert. Nach unserer Auffassung kann dies – mit der Zeitperspektive 2015 des aktuellen Regierungsprogramms – nur die „Selbstständige Schule 2015“ sein.**

## B. Empfehlungen der VhU

- **Schulreformen, die sich auf die internationalen OECD-Vergleichsstudien stützen, müssen den Bau eines neuen Systemfundaments an die erste Stelle setzen. Sie erfordern eine politische Entscheidung pro Selbstständige Schule 2015 mit den zentralen Eckpunkten eines Leitbildes.**
- **Selbstständige Schule 2015 braucht weniger Staatsverwaltung. Sie basiert auf Qualitätsnormungen durch Bildungsstandards und Kerncurricula und wird durch ein umfassendes Qualitätsmanagement-System gestützt.**
- **Die Selbstständige Schule 2015 ist operativ frei, profilbezogen und flexibel. Die Schulleitung umfasst die pädagogische Leitung und eine umfassende Entscheidungsbefugnis über die Mittel für Personal- und Sachausgaben.**
- **Eine verzahnte interne und externe Evaluation bildet mit Hilfsinstrumenten wie schulübergreifenden Vergleichs- und Orientierungsarbeiten das Controlling für die Qualitätsentwicklung der Selbstständigen Schule 2015.**
- **Die staatliche Aufsicht beschränkt sich auf die Rechtsaufsicht. Das Landesmanagement wird vom Ministerium und das Regionalmanagement von den Staatlichen Schulämtern durchgeführt.**
- **Die Selbstständige Schule 2015 ist ohne neues Lehrerleitbild und erweitertes Kompetenzprofil der Lehrerschaft nicht zu verwirklichen. Sie setzt weitgehende Reformen in der Lehrerbildung voraus und braucht eine schnelle und intensive Qualifizierung der heutigen Lehrerschaft.**

Aus Sicht der VhU sind sich alle Parteien im Hessischen Landtag einig, dass die Schulen in Zukunft in die Selbstständigkeit entlassen werden sollen. Allerdings hat die Bildungspolitik noch keine konkrete Vision vorgestellt, wie die „Selbstständige Schule von morgen“ aussehen soll. Hierzu gehören die Definition von Selbstständigkeit, klare Zielsetzungen, die Eckpfeiler einer selbstständigen Schule und ein konkreter Zeit- und Maßnahmenplan zur Realisierung. Die VhU versteht ihr Papier „Selbstständige Schule 2015“ als Impuls für eine dahingehende politische Diskussion.

### C. VhU-Leitbild „Selbstständige Schule 2015“

Das folgende Leitbild beschreibt aus der Sicht der VhU

1. Ziele und Eckpfeiler der „Schule von morgen“,
2. notwendige Kernelemente eines Qualitätsmanagements und einer effizienten Qualitätsentwicklung zur Lehrerbildung.

Ziele und Anspruch dieses Leitbildes lassen sich in Ergebnissen für das Jahr 2015 wie folgt beschreiben:

„Wiesbaden, 21. September 2015. Das Hessische Kultusministerium zog heute im Rahmen einer Pressekonferenz eine positive Gesamtbilanz ihrer Reformen des hessischen Schulsystems, die durch das 3. Qualitätssicherungsgesetz an hessischen Schulen im Jahr 2004 eingeleitet wurden:

- a) Im neuesten internationalen Leistungsvergleichstest PISA 2009 belegen deutsche Schülerinnen und Schüler hinter den Schülerinnen und Schülern aus Finnland den 2. Platz.

- b) Die darauf basierende Studie PISA-E zeigt, dass Hessen Bildungsland Nr. 1 in Deutschland geworden ist. Baden-Württemberg und Bayern belegen die Folgeplätze.
- c) Die Zahl der Abiturientinnen und Abiturienten ist von 26 % im Schuljahr 2002/ 2003<sup>1</sup> auf 40 % gestiegen.
- d) Nur 1 % der Schülerinnen und Schüler konnte keinen Hauptschulabschluss erwerben (2002/2003: 5 %)
- e) Alle Schülerinnen und Schüler erhalten im Jahr 2015 trotz schwacher Wirtschaftskonjunktur einen Ausbildungsplatz, werden weiterführende Schulen besuchen oder von hessischen Betrieben direkt in Beschäftigung übernommen.

Gründe für das hervorragende Abschneiden der hessischen Schülerinnen und Schüler seien insbesondere folgende drei Eckpfeiler, die ab dem Jahr 2004 konsequent und Zug um Zug in Hessen eingeführt worden seien:

- (a) die Vielfalt „selbstständiger Schulen“,
- (b) die Einführung von Bildungsstandards, die vollständige Ersetzung aller traditionellen Lehrpläne durch Kerncurricula, ausnahmslos landesweite Abschlussprüfungen und die Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems mit interner und unabhängiger externer Evaluierung aller Systembeteiligten,
- (c) die schnelle Umsetzung einer intensiven Lehrerfortbildung und eines Lehrerweiterbildungsprogramms.

Soweit der Auszug aus der fiktiven Pressemitteilung des Hessischen Kultusministeriums aus dem Jahr 2015.

<sup>1</sup> Quelle: Statistisches Landesamt Hessen, „Schulentlassene aus allgemeinbildenden Schulen ...“, „mit allgemeiner Hochschulreife“, 2002/ 2003

## I. Eckpfeiler der „Selbstständigen Schule 2015“

Der hier auf das Jahr 2015 projizierte Erfolg einer durchgreifenden Schulreform in Hessen setzt voraus, dass die laufenden und noch folgenden gesetzlichen Änderungen das gesamte Schulsystem einbeziehen und auf ein neues Fundament stellen. Dies kann nach Auffassung der VhU nur die Selbstständige Schule mit einem umfassenden Qualitätsmanagement im Gesamtsystem sein.

Einig sind sich alle Parteien in Hessen zumindest darin, dass zum Erfolg der PISA-Siegerstaaten folgende Faktoren gehören:

- Selbstständige Schulen, die um die Gunst der Schüler und Eltern im Wettbewerb stehen (sie bieten optimale Bedingungen für einen schülerzentrierten Unterricht) und
- Bildungsstandards mit Leistungsvergleichen der Schulen und einem begleitenden Qualitätsmanagement.

Doch was bedeutet der Begriff der Selbstständigen Schule im Verständnis der Politik, die ihn häufig gebraucht, aber nicht näher definiert? Wie sieht eine Selbstständige Schule aus (Rechte, Pflichten, Organisation)? Wie ist ihre Zuordnung im Gesamtsystem Schulwesen zu definieren? Was bedeuten in diesem Zusammenhang interne und externe Evaluierung, wer führt sie durch, wie werden die Ergebnisse an und in der selbstständigen Schule genutzt und umgesetzt? Welche Aufgaben haben auf dieser Grundlage (noch) eine Schulaufsicht und ein Kultusministerium?

Die VhU definiert das **Leitbild „Selbstständige Schule 2015“** durch folgende zehn **Eckpfeiler**:

1. **Bildungsstandards** (Mindeststandards, ergänzt durch Leistungsstandards) und (nur noch) **Kerncurricula** (statt des heutigen inputorientierten Lehrplandschulgels) geben die **staatlichen Ziele** der schulischen Bildung vor.
2. **Fachunterricht** und **Fördermaßnahmen** wie auch **Leistungsangebote** bilden eine neue

Einheit. Nach dem Vorbild der Erkenntnisse aus IGLU ist der Stundenanteil des Fachunterrichts gegenüber dem heutigen Ist bei gleichzeitig besserem (Klassen-)Leistungsergebnis deutlich reduziert. Schüler werden angesichts verbesserter Diagnosekompetenz der Lehrkräfte bei Problemen, Auffälligkeiten, Leistungseinbrüchen oder Unterforderung sofort, unterrichtsextern, aber begleitend durch entsprechendes Fachpersonal therapiert, gefördert oder auch per Enrichment gefordert.

3. Zur Erreichung der allgemeinen und schulspezifischen Bildungsziele operieren die Schulen in einem **offenen Handlungsrahmen**. Dieser Rahmen umfasst alle Teile schulischer Arbeit in **pädagogischer, finanzieller und personeller** Hinsicht. Der Rahmen fördert **pädagogische Zielsetzungen jeder einzelnen Schule** und erlaubt eine flexible Organisation des Unterrichts, bei dem die **individuelle Förderung des einzelnen Schülers** im Mittelpunkt steht.
4. Die Schulen bilden durch Schwerpunktsetzungen ein **eigenes, standortbezogenes Profil** nach Zielgruppen und Inhalten. Grundlagen sind das **Leitbild der Schule** und das **Schulprogramm**, in dem Bildungsstandards und Bildungsplanung auf die eigene Schulsituation übertragen werden. Im Schulprogramm werden Rahmenbedingungen, Ziele, Methoden und Richtlinien für das gemeinsame Arbeiten und konkrete Aktionen festgelegt. Im Rahmen der Schulentwicklung sind alle Ebenen von Schule **beteiligt**: Schulleitung, Lehrkräfte, weiteres Personal, Eltern, Schüler und externe Partner (z. B. Fördervereine). Über einen **Schulbeirat** nehmen sie am kontinuierlichen **Entwicklungsprozess der Schule** teil. Schulprogramm und –entwicklungsplan werden vom Land und vom Schulträger genehmigt.

5. Die **Schulleitung** hat die **alleinige Verantwortung für das Schulbudget**. Es umfasst alle Mittel für **Personal- und Sachausgaben**. Die Mittel werden vom Land und vom Schulträger bereitgestellt. Die Schulleitung ist ihnen gegenüber rechenschaftspflichtig. Die Schule wird im **Team** geführt. Der **Schulleiter/die Schulleiterin** trägt die **Gesamtverantwortung** und ist damit auch der **pädagogische Leiter**. Ein **kaufmännischer Geschäftsführer/eine Geschäftsführerin** stellt den effizienten Einsatz der Mittel, bei sehr kleinen Schulgrößen ggf. auch im Schulverbund, sicher.
6. **Das Landeshaushaltsrecht wird hierfür geändert**. Die Kameralistik, die Zweckbindung und das Jährlichkeitsprinzip werden aufgehoben, alle Mittel sind gegenseitig deckungsfähig. Restmittel verbleiben an der Schule und können angespart werden. Die Schulleitung schließt **selbstständig Rechtsgeschäfte und Verträge** ab. Die Rechtsform der Schule wird hierfür entsprechend verändert.
7. **Personalauswahl und –entwicklung** sind Aufgabe der Schulleitung. Das Beamtenrecht wird hierfür geändert, der Beamtenstatus entfällt auf der gesamten Schulebene. **Schulprofil** und **Schulprogramm** sind die Grundlage bei der Auswahl des Personals (Lehrkräfte, Sozialpädagogen usw.). Der Schulleiter/die Schulleiterin sind **Dienstvorgesetzte**. Die Schulleitung führt regelmäßig **Mitarbeitergespräche**. Es werden gemeinsame **Zielvereinbarungen** getroffen. Sie sind Grundlage für individuelle Fortbildungskonzepte und eine **leistungsgerechte Bezahlung**. **Stellen der Schulleitung** werden **auf Zeit** vergeben und an Zielvereinbarungen gekoppelt.
8. Im Rahmen der **Qualitätssicherung und -weiterentwicklung** sind die Schulen zu **interner und externer Evaluation** verpflichtet. Im Rahmen der **internen Evaluation** legen die Schulen selbst die Ziele und die Instrumente der Evaluation fest, führen diese durch und geben **hierüber Rechenschaft in einem Evaluationsbericht** bzw. im Rahmen von Verbesserungen für das nächste Schulprogramm. Darüber hinaus sind sie verpflichtet, sich an landesweiten externen Evaluationsverfahren zu beteiligen. Einheitliche Bildungsstandards mit Kriterien und Indikatoren sind hier ebenso die Grundlagen wie Vergleichsarbeiten. Die **externe Evaluation** (s. u.) erfolgt durch eine **unabhängige staatliche Agentur** oder durch **private, staatlich beauftragte und akkreditierte Anbieter**. Die Ergebnisse der externen Evaluation werden im Internet und in einem jährlichen **Landesbildungsbericht** veröffentlicht. Unterrichtsmethoden, Schulentwicklung und Evaluierungskonzepte werden wissenschaftlich von den Universitäten und Fachhochschulen begleitet (**Bildungsforschung**).
9. Die bisherigen Aufgaben des Kultusministeriums und der Staatlichen Schulämter werden zusammengefasst und in die Bereiche **„Landes- und Regional-Management von Schulen“** und die engere **Rechtsaufsicht** getrennt. Die Rechtsaufsicht garantiert die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben durch das Landes- und Regionalmanagement und die Schulen. Die bisherige Fachaufsicht entfällt weitgehend.
10. **Landes- und Regionalmanagement** (bisher: Ministerium und Staatliche Schulämter) stellen in Zusammenarbeit mit den Schulträgern die **Finanzierung** der Schulen, eine **flächendeckende Schulversorgung** sowie die **Schulentwicklungs(gesamt)planung** sicher. Darüber hinaus ist das Landes- und Regionalmanagement verantwortlich für die **Ausbildung der Lehrkräfte**, die **Qualifizierung der Schulleitungen**, **landesweite und regionale Fortbildungsprogramme** und die **Besetzung der Schulleiterstellen**. Es **berät** die Schulen in Fragen der Qualitätsentwicklung.

Die dargestellten 10 Kernelemente der „Selbstständigen Schule 2015“ definieren ein neues Modell des Schulsystems. Es stellt zum einen sicher, dass der staatliche Bildungsauftrag erfüllt wird (Rechtsaufsicht, Evaluation). Zum anderen wird den einzelnen Schulen der notwendige Freiraum eingeräumt, auf kurzfristige Änderungen des schulischen Umfeldes flexibel und effizient reagieren zu können. Gleichzeitig wird der Umfang staatlichen Handelns deutlich zurückgeführt. PISA-Siegerstaaten weisen diesen Weg.

Beispiel Schweden: Hier ging man schon zu Beginn der 70er Jahre den Weg zur selbstständigen Schule. Man stellte fest, dass es nicht sinnvoll ist, Schule zentral zu steuern. Man entließ die Schulen in die Selbstständigkeit. Erwünschter Nebeneffekt: In den Jahren 1992 - 1997 konnten die Schulen Etatkürzungen im Schulhaushalt von 20 % durch „mehr Eigeninitiative und ungewöhnliche Lösungen vor Ort“ voll kompensieren (Mats Ekholm, Uni Karlstad 2002).

## II. Bildungsstandards und Qualitätsentwicklung

Selbstständige Schulen in staatlicher Verantwortung brauchen **überprüfbare Standards**. Nur so kann der Staat landesweit seinen Bildungsauftrag erfüllen und gleichzeitig gegenüber seinem „Auftraggeber“, dem Steuerzahler, Rechenschaft ablegen.

### a) Qualitätsnormung

Mit dem Beschluss von bundesweiten Bildungsstandards durch die Kultusministerkonferenz (KMK) wurden die **Grundlagen zur selbstständigen Schule** und zu einem neuen **System der Qualitätssicherung** im Bildungssystem gelegt. Es ist nicht mehr entscheidend, was die Schülerinnen und Schüler lernen sollen (Inputorientierung durch Lehrpläne), sondern was sie im schulischen Bildungsergebnis können müssen (**Outputorientierung** durch Kompetenzbeschreibung).

Die Länder sind gegenwärtig dabei, gemeinsam die Bildungsstandards (Ziel-Kompetenzen) für die einzelnen Fächer festzuschreiben und jeweils in den Ländern durch **Kerncurricula** umzusetzen. Dabei wird es entscheidend darauf ankommen, die fachlich-methodischen Kompetenzen mit dem Erwerb sozialer und fachübergreifender Kompetenzen zu verknüpfen. **Fachinhalte und Schlüsselkompetenzen** lassen sich nur **gemeinsam** und nicht getrennt voneinander vermitteln.

Mit der Einführung von Standards und Kerncurricula werden die entscheidenden Weichen für die Selbstständige Schule 2015 gestellt. Bei deren Definition muss daher:

- sichergestellt werden, dass landesweit in unterschiedlichen Bildungsangeboten eines bestimmten Niveaus gleiche Kompetenzen erworben werden können
- und gleichzeitig der einzelnen Schule der notwendige Freiraum gelassen wird, um sich zukünftig „im Wettbewerb“ mit anderen selbstständigen Schulen zu profilieren.

Vor diesem Hintergrund sollten

- Bildungsstandards nach internationalem Vorbild **schulformunabhängig Mindestkompetenzen plus Leistungsebenen definieren** und diese in Form von **Kerncurricula** für das Ende der Pflichtschulzeit konkretisieren (Mindeststandards plus Leistungsstandards statt Regelstandards),
- diese Standards dann – je **nach Schulform** – weiter **differenziert** und
- so Zug um Zug die heutigen Detail-**Lehrpläne** komplett **abgeschafft** werden.

Bei der Festlegung von Standards sind auch übergeordnete **Ziele** zu formulieren, die für alle Fächer gleichermaßen gelten. Ein Beispiel für die Formulierung von Bildungszielen aus Finnland:

„Der Schüler lernt,

- sein physisches, psychisches und soziales Heranwachsen und seine Individualität zu verstehen,
- die Bedeutung ästhetischer Erfahrungen für die Lebensqualität zu schätzen, seinen Lernstil zu erkennen, sich selbst als Lerner zu entwickeln und
- als Mitglied einer Gruppe oder einer Gemeinschaft zu handeln.“

Bildungsstandards, Kerncurricula, Orientierungsarbeiten in den jeweiligen Schulen und schulübergreifende Vergleichsarbeiten in Kombination mit jährlichen, landesweiten Abschlussprüfungen in den einzelnen Schulformen werden so zu wichtigen Eckpfeilern der externen Evaluation und zur kontinuierlichen Verbesserung des Schulsystems.

Sie dienen dazu,

- die gesetzten, landesweiten pädagogischen Ziele zu überprüfen, ggf. zu korrigieren und die notwendigen Maßnahmen in die Wege zu leiten,
- den einzelnen Schulen ihre Stärken und Schwächen aufzuzeigen und
- Schülerinnen und Schüler transparent, gerecht und vergleichbar zu bewerten.

Bildungsstandards und Vorgaben der landesweiten Bildungsplanung sind zentrale Eckpfeiler der **internen und externen Qualitätssicherung**. Sie bilden den Rahmen für das **Schulprogramm** der einzelnen Schule. Die Schulleitung legt hier gemeinsam mit den Lehrkräften, dem Personal, den Eltern und weiteren Partnern operationale Ziele für die zukünftige Arbeit fest. Dies sind pädagogische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Ziele. Sie werden im Schulprogramm definiert.

Das Schulprogramm wird vom Regionalmanagement, dem Schulträger und durch die Rechtsaufsicht **genehmigt**. Es wird nach fünf Jahren erneut zur Genehmigung vorgelegt.

#### b) Interne Evaluation

Die Ziele des Schulprogramms werden im Rahmen des **Qualitätsmanagements** regelmäßig durch die **Schulleitung, Mitglieder des Kollegiums** und das **Regionalmanagement** (Schulämter) überprüft und fortentwickelt (interne Evaluation).

Als **Instrumente** dienen z. B. regelmäßige Vergleichsarbeiten innerhalb der Jahrgangsstufen, Statistiken, Erhebungen und Vergleiche. Die Ergebnisse werden jährlich in einem **Erfahrungsbericht** zusammengefasst.

Schulen können unterschiedliche **Qualitätsmanagementsysteme** einsetzen, z. B. EfQM, Q, etc. Diese Systeme müssen **Standards** einhalten, die vom **Institut für Qualitätsentwicklung** (IFQ) entwickelt werden und landesweit gelten. Die Anbieter der Qualitätsmanagementsysteme müssen diese beim IFQ **akkreditieren** lassen.

Selbstständige Schulen verfügen über **eigene Budgets**. Die Gelder werden vom **Schulträger** und vom **Land** zur Verfügung gestellt. Über die interne Evaluation hinaus legen die Schulen über die **Verwendung der Mittel** gegenüber beiden **Rechenschaft** ab. Auch das **Landes- und Regionalmanagement** definieren Ziele und führen interne Evaluationen durch.

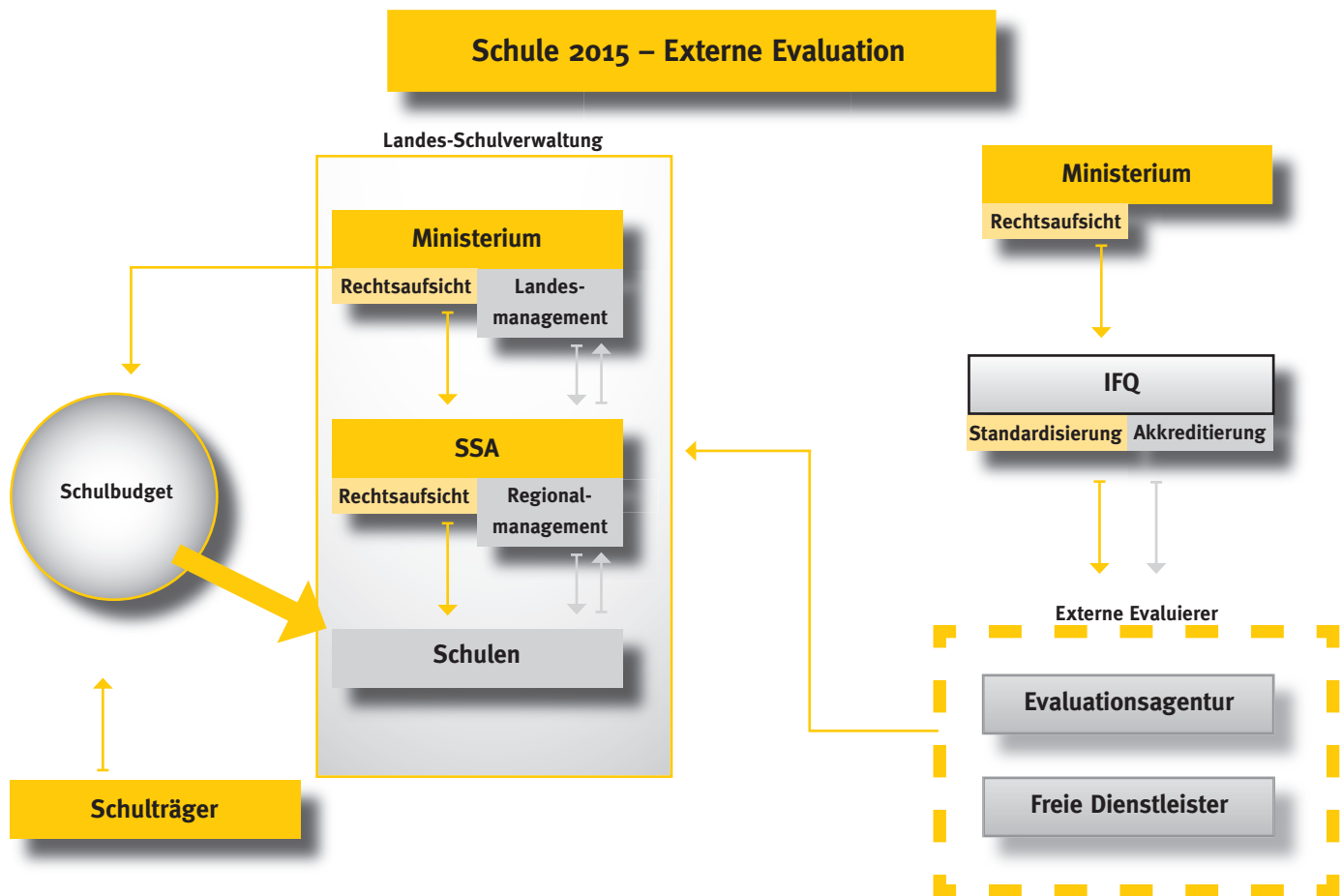
**c) Externe Evaluation**

Die Leistungen der **gesamten Landesschulverwaltung** (Landes- und Regionalmanagement, Amt für Lehrerbildung, Schulen) werden regelmäßig von **unabhängigen Dritten** extern evaluiert (s. Abbildung Seite 13).

Dies können **staatliche Evaluationsagenturen** oder **Freie Dienstleister** (private Zertifizierer) sein. Sie werden vom IFQ akkreditiert, das gleichzeitig Standards, Kriterien und Indikatoren für die externe Evaluierung festlegt.

Die externen Evaluierer überprüfen jährlich landesweit mit Hilfe von **Stichprobenuntersuchungen** u. a. die Einhaltung der Bildungsstandards und die Erreichung der pädagogischen und organisatorischen Ziele. Schulen können sich auch freiwillig an diesem Evaluierungsverfahren beteiligen (finnisches Modell).

Die Ergebnisse der externen Evaluierungen werden neben neuen statistischen Erhebungen und Ergebnissen der Bildungsforschung jährlich im **Bildungsbericht Hessen** veröffentlicht (Bildungsmonitoring).



## III. Lehrer 2015 – Eckpfeiler eines Lehrerleitbildes

Die Selbstständige Schule 2015 ist eine Dienstleistungsorganisation im Bereich Bildung und keine soziale Einrichtung. Ihr Ziel: Schülerinnen und Schüler mit Bildung und Erziehung dabei zu unterstützen, zu selbstständig denkenden und verantwortlich handelnden Bürgerinnen und Bürgern heranzuwachsen.

Lehrkräften kommt dabei eine **Schlüsselrolle** zu. Mit ihrem neuen Funktionsprofil nebst neuen Qualifikationen steht und fällt das neue Bildungssystem und die Idee einer selbstständigen Schule.

Das Kompetenzprofil des „neuen Lehrers“ definiert sich am konkreten Arbeitsplatz Schule.

Hier sind Lehrkräfte:

- zum einen Individuum,
- aber auch gleichzeitig Mitglied eines Kollegiums und
- Bestandteil der Organisation Schule

In diesem komplexen organisatorischen Umfeld müssen Lehrerinnen und Lehrer **interdisziplinär** denken und arbeiten. Dabei müssen sie permanent fachliche, fachdidaktische und erziehungswissenschaftliche Handlungs- und Kompetenzelemente miteinander verbinden.

Der Arbeitsplatz Schule besteht aus **fünf zentralen Aufgabenfeldern**, in denen Lehrer agieren:

- Unterricht,
- Beurteilung,
- Betreuung,
- Schulentwicklung,
- Administration.

In allen fünf Bereichen brauchen Lehrkräfte die nötige Kompetenz. Ihre Kernleistung zeigt sich aber vor allem durch das Wissen und die Kompetenzen, die Schülerinnen und Schüler in ihrem Unterricht erwerben. Neben ihrer Fachkompetenz benötigen Lehrerinnen und Lehrer daher vor allem

- didaktisch-methodisches Know-how,
- erzieherische Kompetenz und
- Führungsqualitäten.

## a) Didaktik und Methodik

Im Unterricht 2015 steht das **aktiv-entdeckende Lernen** im Vordergrund. Es basiert auf der **natürlichen Neugier** der einzelnen Schülerinnen und Schüler. Diagnostizieren, Beurteilen und Evaluieren sind hier ebenso wichtig wie Lerntechniken, die ein **selbstständiges, handlungsrelevantes Lernen** fördern.

## b) Erziehung

Lehrkräfte sind stets **Vorbild** im positiven wie im negativen Sinn – gewollt oder ungewollt. Sie vermitteln Werte und Einstellungen. Sie **personifizieren**

- den verantwortungsbewussten Staatsbürger,
- Teamgeist und
- den respektvollen Umgang miteinander.

Die Zunahme von Gewalt an Schulen und vermehrt psychische Probleme von Schülerinnen und Schülern stellen Lehrkräfte vor meist nicht mehr zu bewältigende Herausforderungen im Unterricht.

**Sozialpädagogen und Psychologen** leisten hier professionelle Hilfe. Die **Zusammenarbeit** mit diesen Fachkräften und den **Eltern**, die in diesem Feld nicht aus der Verantwortung gelassen werden dürfen, erfordern von Lehrerinnen und Lehrern ein hohes Maß an **Kooperationsbereitschaft und -vermögen**.

## c) Führungsqualitäten

Lehrerinnen und Lehrer sind Experten für ihre Fächer, vermitteln Inhalte und Methoden und fächerübergreifende Kompetenzen. Sie bewerten und beurteilen die Leistungen ihrer Schülerinnen und Schüler und begleiten deren Weg, den diese eigenverantwortlich weitergehen.

Lehrerinnen und Lehrer sind **pädagogische Führungskräfte**, die

- **Wissen und Kompetenzen** vermitteln,
- ein leistungsorientiertes und motivierendes **Arbeitsklima** schaffen,

- Schülerinnen und Schüler differenziert **fördern und fordern**,
- **Vorbildcharakter** haben,
- **Verantwortung** für die **ganze Schule** übernehmen und
- das **schulische Umfeld** in ihre Arbeit mit einbeziehen.

Lehrkräfte der Selbstständigen Schule 2015 werden von der Schulleitung **individuell gefördert** und unterstützt. In jährlichen **Mitarbeitergesprächen** werden Fortbildungsmaßnahmen und **Ziele** vereinbart, die als Grundlage für eine **leistungsgerechte Bezahlung** dienen. Das Beamtenrecht ist hierfür nicht geeignet.

#### IV. Lehrerbildung 2015

Lehrerinnen und Lehrer werden auf ihre anspruchsvolle Aufgabe in der Schule 2015 durch ihre **Ausbildung in Hoch- und Fachhochschulen** sehr gut vorbereitet.

**Bachelor- und Masterstudiengänge** vermitteln eine exzellente Fachausbildung, methodisch-didaktisches Know-how und die notwendigen Managementkenntnisse. Das Bachelorstudium ist wie das bisherige Lehramtsstudium berufsbezogen angelegt, öffnet den Absolventinnen und Absolventen nach ihrem Abschluss aber mehrere Wege: in das Masterstudium für den Lehrerberuf oder in das Masterstudium für andere Berufe.

**Früher und intensiver Praxisbezug** vor und während des Studiums sorgen dafür, dass weniger Studentinnen und Studenten ihr Studium abbrechen. **Außerschulische Praktika im In- und Ausland** verschaffen regelmäßige Kontakte mit der außerschulischen Arbeitswelt.

Nach dem Masterstudium beginnen die Lehrerinnen und Lehrer **direkt** ihre Arbeit **in der Schule**. In einem einjährigen **Begleitprogramm** lernen sie „on the job“ die vielfältigen Facetten ihres Berufes kennen. Zahlreiche „Bachelors“ absolvieren - nach einigen Berufsjahren in der Wirtschaft - **nachträglich den Masterstudiengang** und werden Lehrerinnen und Lehrer.

Der Beruf des Lehrers ist gesellschaftlich anerkannt und hat ein **gutes Image**. Daher entscheiden sich auch **viele Naturwissenschaftlerinnen und Naturwissenschaftler** für den Beruf des Lehrers.

Während ihrer Berufszeit bilden sich Lehrkräfte **kontinuierlich fort und weiter**. Sie sind für ihre Schülerinnen und Schüler auch im Bereich des „**Lebenslangen Lernens**“ ein Vorbild. Im Rahmen der **Personalentwicklung** werden sie von der Schulleitung **gezielt und individuell gefördert**. Grundlagen hierfür sind die Ziele der Schule (Schulprogramm) und die individuellen Ziele der Lehrerinnen und Lehrer (individuelle Personalentwicklung).

Die Weichen für die selbstständige Schule werden jetzt und heute gestellt. Der Erfolg hängt damit entscheidend von der Qualifizierung der **heutigen rund 55.000 Lehrkräfte** und **Schulleitungen** ab, die in ca. 2.000 hessischen Schulen arbeiten. Hier sind daher „ab sofort“ besondere Anstrengungen und Investitionen notwendig. Ziel muss es sein, der **einzelnen Schule** schon jetzt möglichst großen inhaltlichen und finanziellen Freiraum zur Umsetzung ihres eigenen Qualifizierungs-Programmes (Fortbildungsplan) einzuräumen. Hierzu wird den Schulen jährlich ein **Budget von 200 € je Lehrkraft** zur Verfügung (landesweit: 11 Mio. € jährlich<sup>2</sup>) gestellt (s. Abbildung Seite 17).

Alle Lehrkräfte führen ein **Qualifizierungsportfolio**, in dem sie ihre Fortbildungsmaßnahmen dokumentieren. Das Portfolio dient als Grundlage von **Mitarbeitergesprächen** und als Teil der Bewerbungsunterlagen für Funktionsstellen.

Zur Umsetzung ihres Qualifizierungs-Programms haben die Schulen folgende Möglichkeiten:

- Durchführung **eigener Fortbildungsveranstaltungen** für das gesamte Kollegium (oder Teile) in der eigenen Schule,
- Teilnahme von Lehrkräften an **Veranstaltungen** von akkreditierten **Freien Trägern**,
- Teilnahme an **regionalen Angeboten** des regionalen Schulmanagements (Schulämter) oder Inanspruchnahme **landesweiter Angebote** des AFL.

Die **Schulämter bündeln** den Bedarf der Schulen und organisieren **regionale** Fortbildungsangebote. Hierzu **werten** sie die Fortbildungspläne der Schulen **aus**. Alle regionalen und landesweiten Fortbildungsveranstaltungen (durch das AFL) werden aus den Budgets der Schulen bezahlt.

Das **Landesmanagement** (Ministerium) weist den einzelnen Schulen die **Fortbildungsmittel** zu und **kontrolliert** deren Einsatz über das Regionalmanagement (Schulämter).

**Freie Bildungsträger** lassen sich beim Institut für Qualitätsentwicklung (**IfQ**) akkreditieren.

Die **Akkreditierung** erfolgt:

- entweder durch eine Zertifizierung des **Trägers** (z. B. ISO) **oder**
- durch Akkreditierung **einzelner Angebote** (bei nicht zertifizierten Trägern).

Die Akkreditierung durch das IfQ erfolgt innerhalb von **vier Wochen**. Durch das Akkreditierungsverfahren wird sichergestellt, dass

- die Qualität der Anbieter und Angebote garantiert ist,
- die Fortbildungsmaßnahmen vom Anbieter evaluiert werden und
- die einzelne Schule Fortbildungsmaßnahmen im Einzelfall schnell und flexibel umsetzen kann.

<sup>2</sup> für rund 55.000 Lehrkräfte in 2.000 Schulen (2002); Vergleich Haushalt HeLP 2004: rund 17 Mio. €

Die Schulen stellen gegenüber dem Regional- und Landesmanagement sicher, dass die Fortbildungsmittel sachgerecht und effizient eingesetzt werden. Auf dem Weg zur „Schule 2015“ werden die Schulleitungen und die Lehrerkollegien möglichst schnell insbesondere in folgenden **Bereichen** weiterqualifiziert:

**Themenfeld Management von Schule:**

- Personalführung
- Teamarbeit
- Projektmanagement
- Konfliktmanagement
- Qualitätsmanagement (externe und interne Evaluierung)

- eigenständige Bewirtschaftung von Landesmitteln
- interne und externe Kommunikation
- effizienter Einsatz moderner Medien

**Themenfeld Unterricht:**

- Diagnostizieren, Beurteilen und Fördern von Schülerinnen und Schülern
- Methodik zum schülerzentrierten Lernen: Selbstständiges Lernen, Problemlösungsorientierung
- Fächerübergreifender Unterricht: z. B. Projektarbeit

