

Eigenverantwortliche Schule – warum?

Von Michael Szewczyk

Die GEW hat in der letzten Zeit eine Reihe von kritischen Stellungnahmen zur "Eigenverantwortlichen Schule" abgegeben. Die folgenden Ausführungen sind deshalb als persönliche Einschätzungen zu verstehen. Sie spiegeln meine Sicht als Schulleiter der BBS am Schölerberg wider.

Zur Entwicklung

Qualität als ein Leitbegriff der bildungspolitischen, der pädagogischen und der ökonomischen Diskussion ist zur obersten Zielsetzung für eine nachhaltige Zukunft berufsbildender Schulen geworden. Ohne an dieser Stelle auf den teilweise inflationären Gebrauch des Begriffes "Qualität" einzugehen, scheint es offensichtlich, dass sich in berufsbildenden Schulen die Qualitätsdiskussion sowohl systemisch auf die Makro-, Meso- und Mikroebene erstrecken muss,¹ als auch auf den einzelnen Ebenen struktur-, produkt- und prozessbezogen geführt werden sollte.² Mit der Qualität berufsbildender Schulen verknüpfen sich sowohl Fragen nach den gesellschaftlichen Erwartungen an Schule und ihren Ziel- bzw. Zwecksetzungen als auch – und dies weitaus weniger beachtet – nach den Selbsterwartungen berufsbildender Schulen.



Daraus wird zugleich deutlich, dass "Schulqualität" als dynamischer bzw. als relativer Begriff gedeutet werden kann. Die tatsächliche Qualität ist somit systemabhängig. Sie unterliegt fortlaufenden Entwicklungen und ist in Bezug auf Funktionen und Ziele zu definieren und zu beurteilen. Es geht letztlich darum, die Beschaffenheit der Schule und des Unterrichts im Sinne der Strukturen, Prozesse und anhand bestimmter Kriterien, z. B. Durchlaufgeschwindigkeit, Abschlussergebnisse, Erreichen von Ausbildungsverhältnissen und Zufriedenheit der Ausbildungsbetriebe mit der Schule zu erfassen und bzgl. ihrer Wirksamkeit zu optimieren. Dazu können Strukturierungshilfen wie Qualitätsbereiche und Qualitätsmerkmale einzelner Qualitätskonzepte herangezogen werden. Neben diesen normativen Aspekten gilt es, die Legitimität derartiger Analysen zu berücksichtigen.

Auf dieser Basis lassen sich mehrere Entwicklungsschritte markieren, die in Niedersachsen von Bedeutung waren bzw. sind, z. B. ProReKo, Selbstständige Schule, Schulinspektion, Bildungsregionen und Eigenverantwortliche Schule.³

Was verbirgt sich hinter dem Modell "Eigenverantwortliche Schule"?

Fünf Bausteine prägen das Modell "Eigenverantwortliche Schule":

1. Qualitätsentwicklung und -sicherung von Schulen und darin zentral die Unterrichtsentwicklung mit bestimmten Zielen, z. B.: Förderung der Schüler durch selbstständiges Lernen und eigenverantwortliches Handeln, Senkung der Abbrecherquote;
2. Personalentwicklung;
3. Ressourcenverantwortung und Budgetierung;
4. Unterrichtsorganisation;
5. Öffnung gegenüber gesellschaftlichen Umfeld.

Letztlich geht es um eine erweiterte Verantwortung mit den dafür notwendigen Gestaltungsräumen und um ein professionelles schulisches Qualitätsmanagement. Als generelle Zielsetzung ist dabei auch eine Steigerung der Zufriedenheit aller an Schule Beteiligten zu realisieren.

Warum ist die "Eigenverantwortlichen Schule" notwendig?

Ich möchte zur Beantwortung dieser Frage 3 Perspektiven benutzen: eine soziologische, eine visionäre und eine pragmatisch orientierte schulische.

¹ Vgl. grundlegend Fend (1998, S. 199ff.).

² Vgl. Forum Bildung (2001, S. 8 f.).

³ Vgl. Bräth (2006, S. 72ff.).

1) Im System der Berufsbildung befindet sich die Organisation "berufsbildende Schulen" in der Krise. Auch wenn nicht in jedem Punkt eindeutig feststeht, ob es tatsächlich eine ist. "Unbestreitbar ist aber wohl die Existenz einer verbreiteten Furcht vor krisenhaften Entwicklungen, die möglich scheinen, obwohl niemand sie will."⁴ Einher geht damit die Skepsis, ob gesellschaftliche Entwicklungen steuerbar sind. Dies umso mehr, als auch die Soziologie krisenhafte Erscheinungen zwar post factum (meist) trefflich erklären kann, von ihrem Eintreten aber stets überrascht zu sein scheint. Mayntz führt die kognitiven Schwierigkeiten der Akteure auf die enorme Komplexität und die damit zusammenhängende spezifische Dynamik des Untersuchungsgegenstandes zurück.⁵ Die Komplexitätsbeschreibungen für moderne Gesellschaften lassen sich in toto auf ihr Teilsystem berufliche Bildung transferieren. Es ist "... gleichzeitig segmentär differenziert, in mehrfacher Hinsicht geschichtet und hochgradig arbeitsteilig, so dass [es] sich als ein System komplex ineinander geschachtelter, einander überlagernder und miteinander verwobener Handlungssysteme präsentier[t]."⁶

Es geht somit auch um die Frage, inwieweit der Staat, das System, ein einzelner Akteur oder ein Team in der Lage ist, identifizierte Probleme, z. B. Leseschwächen nach PISA oder Mängel des Berufsbildungssystems, zu lösen und die Entwicklung in die angestrebte Richtung zu lenken. Ziel bezogen kann jedoch nur gesteuert werden, wenn die Diagnose solide gestellt ist.

Grundsätzlich bieten sich auf der Makroebene mehrere Ansätze der Steuerung an:

- Steuerung ist die Fähigkeit zur konzeptionell orientierten Gestaltung der gesellschaftlichen Umwelt durch politische Einrichtungen.
- Nach dem Verständnis von Parsons und Luhmann ist u. a. das Geld das generalisierte Kommunikations- bzw. Steuerungsmedium. Damit wird der "Markt" zum grundlegenden Steuerungsinstrument.⁷
- Die Gemeinschaft oder Solidarität der Bürger ist das zentrale Steuerungsforum.⁸
- Möglich wäre grundsätzlich auch eine Kombination mehrerer der genannten Instrumente, ggf. nach unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilbereichen gegliedert.

Kritisch kann mit Mayntz festgestellt werden, dass beim aktuellen Stand der Theoriebildung nicht verbindlich gesagt werden kann, "auf welchen strukturellen Voraussetzungen die Steuerbarkeit eines sozialen Teilsystems im positiven Sinne beruht."⁹ Dennoch sind bestimmte steuerungsrelevante Elemente u. a. Komplexität, Zentralisierungsgrad, Kommunikationsstruktur, Präferenzen der Akteure, Professionalisierung und der Organisationsgrad der Akteure erkennbar. Da diese Elemente aber keineswegs im Sinne einer überzeugenden Feinabstimmung aufeinander bezogen sind bzw. auf demokratisch vereinbarte Ziele, Wertebündel etc. abgestimmt werden können, bleiben die Steuerungsprobleme grundsätzlich erhalten. Es entsteht sogar der Eindruck, dass die besondere Dynamik komplexer instrumenteller Teilsysteme und die Widerstandsfähigkeit durchorganisierter Regelungsfelder die Steuerungsprobleme verschärfen.

Eine zentrale Gesellschaftsteuerung erhält zunehmend utopische Züge.¹⁰ Unterschiedliche gesellschaftliche Teilsysteme stellen, so legt dieser Theorieansatz nahe, unterschiedliche Steuerungsanforderungen. Überträgt man diesen Gedanken auf das Gesamtsystem Gesellschaft, dann sind die Teilsysteme "berufsbildende Schulen" als formale Organisationen systembedingt vor Ort zu steuern und entziehen sich weitgehend einer zentralen (Fein)steuerung. Dies bietet gleichzeitig die Chance einer adäquaten ziel- und bedarfsgenauen Positionierung.

2) Ein visionärer Ansatz könnte u. a. bei den folgenden Punkten andocken:

- Eigenverantwortung weckt Kreativität und fördert Leistung. Dies gilt für Einzelne als auch für Institutionen
- Schule muss sich entwickeln, um ihre Qualität verbessern zu können.

⁴ Mayntz ((1985), 1997, S. 15).

⁵ Vgl. Mayntz ((1985), 1997, S. 17).

⁶ Mayntz ((1985), 1997, S. 18).

⁷ Dies entspricht üblichen ökonomischen Überlegungen zur Theorie des Marktgleichgewichts. Vgl. aus einer Vielzahl Samuelson (1973, S. 63ff.), Woll (1974, S. 45ff.). Kritisch dazu u. a. Robinson (1972, S. 63ff.).

⁸ Hegner (1986, S. 407ff.).

⁹ Mayntz ((1987), 1997, S. 203).

¹⁰ Mayntz ((1996), 1997, S. 270f.).

- Schule ist in der Lage: Ergebnisse, Erfolge aber auch Schwachstellen selbstständig nachzuweisen und zu verantworten.
- Der Einfluss auf die Feinsteuerung der Schule kann seitens des Ministeriums weitestgehend unterbleiben – nicht jedoch die Verantwortung für das Bildungssystem im Ganzen.

3) Die Hoffnungen und Erwartungen der BBS am Schölerberg – so wie ich sie wahrgenommen habe – basierten u. a. auf folgenden Überlegungen:

- Die bewusste Annahme einer Vorreiterrolle in der Hoffnung noch gestalten zu können, bevor das Gestaltete nur noch nachzuvollziehen ist.
- Die besonderen Gestaltungsfreiräume des Modells “EiSchu” zu nutzen, z. B. intensiver individuelle Förderung der Schülerinnen und Schüler, freie Bestimmung der Unterrichtsdauer (Projekte), Zielvereinbarungen, erweiterte Personalverantwortung.
- Das Erschließen zusätzlicher Ressourcen.
- Qualifizierung für Steuerungsgruppe und Schulleitung.

Anders gefragt: “Wo liegen die Alternativen zu einer größeren Eigenverantwortung der Schulen?” Nicht wohl zuletzt deshalb hat die Gesamtkonferenz unserer Schule mit einer breiten Mehrheit der Teilnahme am “Projekt Eigenverantwortliche Schule” zugestimmt.

Es wurde in den Diskussionen der vergangenen Monate deutlich, dass die Befürchtung, mit steigender Eigenverantwortung würde sich die innere Schulstruktur zu Lasten der Lehrkräfte verschieben. Die Partizipationsrechte des Kollegiums sind von entscheidender Bedeutung für das Gelingen von Schulprozessen. Es stellt sich jedoch für mich die Frage, ob z. B. die Gesamtkonferenz der optimale Ort ist. Es war bisher für mich nicht zu erkennen, dass auf der Basis der Rechte der Mitglieder der Gesamtkonferenz die Schulqualität energisch nach Vorne gebracht wurden – wohl aber in Teilkonferenzen, Fachgruppen- und Fachkonferenzen sowie durch die Steuerungsgruppen. Dort werden die intensiven didaktisch-methodischen aber auch organisatorischen Diskussionen geführt. Ich sehe gerade im Bereich der Eigenständigen Schulen starke Impulse zur Stützung dieser Arbeit, z. B. Schulungsangebote für Mitglieder der Steuerungsgruppe, in der u. a. PR-Mitglieder aktiv mitarbeiten und davon ausgehend ein deutliches Plus an Aktivitäten und Partizipationsanlässen bei der Gestaltung des Schullebens.

Zudem besteht eine Skepsis vor der Stärkung der Stellung des Schulleiters/der Schulleiterin, insbesondere in seiner/ihrer Funktion als Dienstvorgesetzter/tin. Einmal vorausgesetzt, er/sie erlangt diese Funktion im vollen Umfang, dann wird er/sie auch dann im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften handeln – sowie aller Personen bedingter Stärken und Schwächen; d. h. Entscheidungen werden faktisch wie bisher – so weit wie möglich – im Konsens mit anderen Entscheidungsträgern, z. B. Personalrat, Frauenbeauftragte und Schwerbehinderten Vertreter, zu treffen sein. Die “Gretchenfrage” stellt sich doch nur dann, wenn der Konsens nicht zu erzielen ist. Dann muss er/sie die notwendigen Gestaltungs-Kompetenzen haben, um die gesetzlich verankerte Verantwortung übernehmen zu können. Anders ausgedrückt, wer sollte Interesse an einer schwachen Stellung einer Schulleiterin/eines Schulleiters haben.

Allen am Schulleben gemeinsam scheint mir das Bestreben an einer “guten Schule” lernen, lehren und arbeiten zu können. Im Mittelpunkt von Qualitätsentwicklung steht die Unterrichtsentwicklung! Das ist unser Kerngeschäft – und da müssen die Werte stimmen. Dies sind wir unseren Schülerinnen und Schülern und der Gesellschaft schuldig. Dazu benötigen wir einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess erster Güte und bei dem bedarf es der Geduld, der Ausdauer und der Kreativität. Instrumente wie SEIS und EFQM – sinnvoll eingesetzt – können dabei hilfreich sein. Die Eigenverantwortliche Schule kann den passenden Rahmen dazu bieten. In ihr sollten wir uns jedoch nicht von einer Innovations- und Projektheftik anstecken lassen. Wir sollten uns vielmehr an ein chinesisches Sprichwort erinnern, das lautet: Wer in Wochen denkt, sät Gras. Wer in Jahren denkt, pflanzt Bäume. Wer in Jahrhunderten denkt, erzieht Menschen!”