

***Nina Röhrig und Anni Komppa:
Brauchen autonome Schulen ein Schulprogramm?
Zur Funktion und Aufgabe des Schulprogramms für die Entwicklung
autonomer Schulen***

1. Vorbemerkungen

Zum besseren Verständnis unserer Ausführungen ist eine Reihe von Begriffsklärungen erforderlich, die wir voranstellen möchten:

- 1.1 Schulautonomie*
- 1.2. Schulische Arbeitsfelder zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung*
- 1.3. Schulprogramm*

1.1. Schulautonomie

Zu den Erwartungen einer Schulautonomie ergaben sich folgende Entscheidungsfelder für die einzelne Schule:

1. Starkes Mitspracherecht bei der Besetzung von Schulleitungsstellen,
2. Entscheidung über die Besetzung von Lehrerstellen,
3. Selbstentscheidung über Stoffauswahl und -verteilung bezogen auf vorgegebene Lernziele,
4. Zuweisung und Verwendung eines frei verfügbaren Budgets.

Das eigenständig entwickelte Profil wird in einem Schulprogramm verankert und die Umsetzung in der Praxis überprüft (interne und externe Evaluation).

(Dieses Schulkonzept ist z.B. in Schweden oder in den Niederlanden weitgehend verwirklicht.)

1.2 Schulisches Arbeitsfeld zur „Qualitätssicherung“ und „-entwicklung“?

In den letzten 10 Jahre gab es eine intensive Diskussion zur Frage "Was ist eine gute Schule?" Diese Diskussion wurde nicht nur in Hessen, sondern in vielen Bundesländern sowie europäischen Ländern geführt. An dieser Stelle nennen wir die 5 Qualitätsbereiche. (Beispiel aus den Diskussionen in Österreich)

1. Lehren und Lernen - Unterricht
2. Lebensraum Schulklasse und Schule
3. Schulpartnerschaft und Außenbeziehungen
4. Schulmanagement
5. Lehrerausbildung und -fortbildung, sowie Personalentwicklung

Die 5 Qualitätsbereiche sind die Basis für Planungs- und Evaluationstätigkeiten im Rahmen von Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung.

1.3. Schulprogramm

In der Diskussion von der "verwalteten Schule" (Helmut Becker) zur autonomen Schule steht die Eigenverantwortung und das pädagogische Engagement der Lehrkräfte zur Ausgestaltung der Einzelschule im Mittelpunkt.

Der Staat garantiert die finanziellen und personellen Ressourcen, setzt nur allgemeine Rahmenvorgaben, verlangt aber dafür überprüfbare Ergebnisse (Qualität).

Dieser Nachweis wird in Form eines Schulprogramms und der kontinuierlichen Evaluation erbracht.

Zur Einführung:

Die erweiterte Autonomie der Schulen bildet seit einigen Jahren einen Schwerpunkt der bildungspolitischen Diskussion. Darunter werden so unterschiedliche Inhalte wie die Forderung nach mehr pädagogischen Gestaltungsmöglichkeiten oder die Einführung eines neuen Steuerungsmodells verhandelt.

Nicht zuletzt aus dieser Unschärfe des Begriffs resultieren die unterschiedlichen Erwartungen, die mit einer autonomen Schule verbunden werden: Für die einen ist sie die Lösung vieler Schulprobleme, für die anderen das Ende der Vergleichbarkeit und Chancengleichheit im Bildungssystem.

Während seit den späten sechziger Jahren die fortschrittlicheren Lehrerverbände mehr Autonomie forderten, um die Schulen demokratischer zu gestalten, geht die Initiative inzwischen vorrangig von den Vertretern der Bildungsadministration aus. Das Motto lautet nicht länger: mehr Demokratie, sondern hat sich in den Ruf nach mehr Qualität verwandelt.

Die Befürworter der Schulautonomie versprechen sich geradezu eine Explosion von kreativem Potential, wenn die Einzelschule weniger Vorgaben der Kultusbehörden erfüllen muss. An Stelle der Lenkung von oben soll eine Selbststeuerung eingeführt und die Finanzmittel teilweise von den Schulen - im Rahmen von Globalhaushalten - selbst verwaltet werden. Das Kernstück der Konzepte einer autonomen Schule bildet das Schulprogramm, das von der Schulleitung und dem Kollegium unter Beteiligung von Eltern- und Schülerschaft erarbeitet, evaluiert und weiterentwickelt werden soll. In die Beratung und Beschlussfassung eines Schulprogramms ist in Hessen die Schulkonferenz (Lehrer, Eltern und Schüler) einbezogen.

Das Schulprogramm soll dabei zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung beitragen.

Bezogen auf die Ausgangsfrage unseres Referates

"Brauchen autonome Schulen ein Schulprogramm?"

Zur Funktion und Aufgabe des Schulprogramms für die Entwicklung autonomer Schulen

Ergeben sich folgende Untersuchungsschwerpunkte:

- Welches Steuerungsmodell bestimmt die Schulsituation in Hessen? Kann überhaupt noch von Schulautonomie gesprochen werden?
- Welche Perspektiven für eigenständige Handlungsfelder hat die einzelne Schule?
- Welche Erfahrungen mit der Schulprogrammentwicklung liegen aus den "Pilotschulen" vor?
- Werden alle vorhandenen Steuerungsfelder (insbesondere Personalentwicklung und Fortbildung) ausreichend genutzt?

2. Was ist ein Schulprogramm? / Was steckt dahinter?

2.1 Die Novellierung des Hessischen Schulgesetzes

Am 1. August 1997 ist die Novelle zum Hessischen Schulgesetz (SPD und Bündnis90/Die Grünen) in Kraft getreten und 1999 mit einigen Veränderungen (CDU und F.D.P.) erneut beschlossen worden.

Mit diesem Gesetz werden die Handlungsspielräume für die Schulen geregelt. Die Schulen erhalten eigenständige Entscheidungsmöglichkeiten, z.B.:

- Im Bereich der Profilbildung (z.B.: Latein oder Französisch ab Klasse 5, bilingualer Unterricht, einzelschulbezogene Schwerpunktsetzungen),
- im Bereich des Schullebens,
- in der Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern,
- im Budgetrecht (Recht der Schule, selbst über Haushaltsmittel zu verfügen bzw. den Verwendungszweck bestimmen können.),
- In der Teilhabe am Rechtsverkehr (Schulleiter kann unter Berücksichtigung bestimmter Vorgaben Verträge abschließen.),
- in der Personalentwicklung,
- in der Selbstverwaltung (u.a. Stärkung der Zuständigkeit des Schulleiters: Dienstvorgesetzter),
- in der pädagogischen Ausgestaltung.

Die erhöhte Selbstverwaltung der Schule braucht ein Instrument, das vor Beliebigkeit und Unübersichtlichkeit schützt. Diese Aufgabe soll das „Schulprogramm“ erfüllen. Es ist daher das „Herzstück“ der Novellierung. Denn sie enthält die Aufforderung an jede Schule, ein eigenes Schulprogramm zu erstellen. Dieses Schulprogramm ist sowohl Instrument der Gestaltung als auch der Kontrolle, wenn die Handlungsspielräume der Schule erweitert werden. Denn es wird auf der einen Seite von der Schule selbst erstellt und die Zielvorstellungen und Umsetzungsschritte zur Gestaltung der Schule eigenständig definiert. Auf der anderen Seite wirkt es für die Schulaufsicht als Kontrollprogramm, in dem die Schule ihre Leistungsfähigkeit offen legt.

„Wenn Schulen mehr Eigenständigkeit erhalten, brauchen sie mehr Transparenz, um einer möglichen Beliebigkeit entgegen zu wirken“, so Ex-Kultusminister Holzapfel. Dies solle nicht über eine bürokratische Kontrolle erfolgen, sondern dadurch, „dass für jeden erkennbar wird, wo eine Schule Schwerpunkte setzt“.

2.2 „Schulprogramm“ im Gesetz

Grundsätzlich werden im Grundgesetz und in der Hessischen Verfassung die bestimmten Werte festgelegt. Im Hintergrund dieser legt das Hessische Schulgesetz in den §§ 1-3 den Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule und die Grundsätze der Verwirklichung dieses Auftrags fest.

D.h. Ziele und Aufgaben der Schule sind eigentlich im Hessischen Schulgesetz konkret und detailliert vorgegeben und nicht neu erfunden. Diese sollen nun von den Schulen in ihrem Schulprogramm „mit Leben gefüllt“, angesichts ihrer eigenen Schülerschaft interpretiert und auf Schwerpunkte und sinnvolle Arbeitsschritte hin konzentriert werden.

Die Pädagogische Eigenverantwortung und das Schulprogramm sind im §127b des hessischen Schulgesetzes noch genauer festgeschrieben.

Hessisches Schulgesetz § 127b Pädagogische Eigenverantwortung und Schulprogramm

(1) Die Befugnis der Schule, **Unterricht, Schulleben und Erziehung selbständig zu planen und durchzuführen (§ 127a Abs. 1)**, darf durch Rechts- und Verwaltungsvorschriften und Anordnungen der Schulaufsicht nicht unnötig oder unzumutbar eingeengt werden.

(2) Durch ein Schulprogramm gestaltet die Schule den Rahmen, in dem sie ihre pädagogische Verantwortung für die eigene Entwicklung und die Qualität ihrer pädagogischen Arbeit wahrnimmt. Sie legt darin auf der Grundlage einer Bestandsaufnahme **die Ziele ihrer Arbeit in Unterricht, Erziehung, Beratung und Betreuung unter Berücksichtigung des allgemeinen Bildungs- und Erziehungsauftrags der Schule und der Grundsätze ihrer Verwirklichung (§§ 2 und 3), die wesentlichen Mittel zum Erreichen dieser Ziele und die erforderlichen Formen der Zusammenarbeit der Lehrerinnen und Lehrer fest.**

Im Schulprogramm sind Aussagen zum **Beratungs- und Fortbildungsbedarf**, zur **Organisationsentwicklung und zur Personalentwicklung der Schule** zu machen. Die Schule kann unter Nutzung der unterrichtsorganisatorischen und inhaltlichen Gestaltungsräume ihre Schwerpunkte setzen, sich so ein eigenes pädagogisches Profil geben und, insbesondere unter Berücksichtigung der Bedürfnisse ihres Umfeldes (§ 16), besondere Aufgaben wählen.

(3) Die Schule entwickelt ihr **Programm in Abstimmung mit den Schulen**, mit denen sie zusammenarbeitet (§ 11 Abs. 4 Satz 1), und darüber hinaus **mit dem Schulträger**, soweit das Programm zusätzlichen Sachaufwand begründet. Sie soll die Beratung des Hessischen Landesinstituts für Pädagogik, der Schulaufsichtsbehörden oder anderer geeigneter Beratungseinrichtungen in Anspruch nehmen. Sie überprüft regelmäßig in geeigneter Form die angemessene Umsetzung des Programms und die Qualität ihrer Arbeit (interne Evaluation). Das Programm ist fortzuschreiben, und zwar insbesondere dann, wenn sich die Rahmenbedingungen für seine Umsetzung verändert haben oder die Schule ihre pädagogischen Ziele neu bestimmen will. Über das Programm und seine Fortschreibung beschließt die Schulkonferenz auf der Grundlage eines Vorschlags der Gesamtkonferenz.

(4) Das Programm und seine Fortschreibung bedürfen der **Zustimmung des Staatlichen Schulamtes**. Die Zustimmung ist zu versagen, wenn

1. das Programm **nicht** mit den **Grundsätzen der §§ 2 und 3** vereinbar ist,
2. mit ihm **die Gleichwertigkeit des schulischen Angebots** in den Bereichen des Unterrichts, der Betreuung und Erziehung nicht gewährleistet ist, insbesondere der nach den Anforderungen der Bildungsgänge notwendige Standard **nicht sichergestellt** werden kann oder
3. das Programm **nicht den Anforderungen des Abs. 2** entspricht und **nicht nach Abs. 3 Satz 1 abgestimmt worden ist**.

(5) Formen externer Evaluation der Umsetzung des Programms einer Schule und der Qualität ihrer Arbeit im Vergleich mit der anderer Schulen und gemessen an den Anforderungen der Bildungsgänge sind zu entwickeln. Die Verfahren müssen die Beteiligung der Schulaufsichtsbehörden in der Wahrnehmung der Fachaufsicht (§ 92 Abs. 2 und § 93) gewährleisten.

(6) Die Schule wirkt an ihrer Personalentwicklung insbesondere über eine Stellenausschreibung mit, die ihr Programm berücksichtigt.

(© 2000 Ein online-Service der Hessischen Staatskanzlei in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. von Zezschwitz (Giessen) und der Hessischen Zentrale für Datenverarbeitung)

2.3 Schulprogramm : Grundsätzliches

Schulprogramme sollen also vermittelnde Glieder zwischen den Rahmenvorgaben des Schulwesens (wie sie in den Schulgesetzen und den Lehrplänen zum Ausdruck kommen) und Tätigkeiten der einzelnen Schulen und LehrerInnen sein. Sie sollen die erzieherischen und unterrichtlichen Zielsetzungen und die sonstigen Funktionen der Schule in einer Weise formulieren,

- in der die Schulen die gültigen Rahmenvorgaben des öffentlichen Schulwesens konkretisieren,
- an der sich alle Betroffenen an einer Schule orientieren und ihr Qualitätsbewusstsein pflegen,
- und ihre Leistungen auf glaubwürdige Weise der Öffentlichkeit präsentieren.

Der Begriff „Schulprogramm“ darf nicht mit dem Begriff „Schulprofil“ verwechselt werden. Das „Schulprofil“ bezeichnet drei Sachverhalte:

- Jede Schule hat „irgendwie“ ein „Profil“. Damit kann der Ruf oder das Image einer Schule gemeint sein.
- Eine Schule „profilieren“ sich durch Schwerpunktmaßnahmen oder Strukturentscheidungen. „Profil“ hier: Sich unterscheidbar machen.

- Eine Schule erarbeitet ein „Profil“, das die innere Entwicklung einer Schule in unterschiedlichen Bereichen koordiniert und einen Konsens in den pädagogischen Zielen anstrebt. „Profil“ bezieht sich hier auf das Binnenverhältnis einer Schule.

Nicht jede Schule hat auf Grund ihres Profils auch ein Schulprogramm, aber jede Schule gibt sich auf Grund eines Schulprogramms ein Profil.

In der Diskussion um ein Schulprogramm haben sich die Begründungszusammenhänge inzwischen verschoben: Schulprogramm als Steuerungsmodell zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung und in geringerem Maße als Teil einer autonomen Schule.

Erst gegen Ende des 20. Jahrhunderts beginnt die Politik und die Bildungsverwaltungen, genauer, beginnt die Schulaufsicht das Schulprogramm auch als Steuerungsmodell zu entdecken.

Norbert Maritzen sieht folgende Gründe, warum sich Politik und Schulaufsicht verstärkt der Thematik "Schulprogramm" angenommen haben: Das Schulprogramm komme in einer Situation der Krise, in der die Schulaufsicht um ihr tradiertes Aufgabenselbstverständnis ringe. Er geht davon aus, dass die Schulverwaltung befürchte, die Schulen als Steuerungsobjekte zu verlieren. Das Schulprogramm verspreche nämlich eine neue Form der Steuerung.

Er sieht die Entwicklung im Zusammenhang mit den groß angelegten Schülerleistungsuntersuchungen, die für die deutschen Schulen negativ ausgefallen sind. Das Schulprogramm erscheint in diesem Zusammenhang als geeignetes Mittel, Steuerungsleistungen zu erbringen.

Das Schulprogramm wird für die Schulaufsicht also Anlass und Medium zugleich,

- die verlorene Kontrolldichte und Schulnähe wiederherzustellen,
- den aufsichtlichen Diskurs mit Schulen neu zu systematisieren und zu legitimieren." (Norbert Maritzen: a.a.O., S.)

2.3.1 Unterschiedliche Steuerungsmodelle

Im Hinblick auf verschiedene Steuerungsmodelle diskutiert Maritzen folgende Fragestellungen:

- Belässt man die Steuerungsverantwortung stärker in einer Zentrale (HKM und Staatlichen Schulämter) oder gibt man Steuerungsverantwortung ab?
- Welche Akteure tragen Steuerungsverantwortung? (Sind es eher professionelle Experten (Wissenschaftler, Pädagogen), oder sind es politische „Anspruchsgruppen“ mit jeweils unterschiedlicher, konkurrierender demokratischer Legitimation (Bildungspolitik und Bildungsverwaltung versus Eltern).
- Wer hat wirksamen Einfluss auf Steuerungshandeln?

Maritzen versucht diese Fragestellungen in vier Modellvarianten zu beantworten.

1. Zentrale Regulation

Es gibt die traditionelle Durchgriffssteuerung über zentrale Regulation, wie sie lange im Selbstverständnis von Schulaufsicht vorgeführt wurde.

2. Steuerung über Experten

Es gibt Steuerungsmöglichkeiten über die gezielte Beauftragung von Experten, wie sie in klassischen RDD-Strategien (Research, Development, Dissemination) deutlich geworden ist. (Research, Development, Dissemination, d. h. Forschung, Erarbeitung von Musterlösungen in

finanziell gut ausgestatteten Modellversuchen Umsetzung in die Fläche, aber ohne Geld.)

3. Innerhalb der Rahmensetzung von außen, Selbststeuerung

Kontextsteuerung über inhaltliche und prozedurale Rahmensetzung bedeutet, dass in den Kooperations- und Entscheidungsstrukturen von Schulen professionelle Selbststeuerungsmechanismen institutionalisiert werden, die lediglich normativ orientiert werden durch Rahmensetzungen.

4. Steuerung völlig selbständig von innerschulischen Gremien

Eine letzte idealtypische Steuerungsstrategie setzt auf Partizipation in innerschulischen Gremien, in denen die "Anspruchshalter" repräsentiert sind und sich entscheidungsrelevant artikulieren können.

An dieser Stelle können wir ein Zwischenergebnis unserer Untersuchungen vermerken:

Die Diskussion um die Erarbeitung, Evaluation und Fortschreibung von Schulprogrammen ist von drei Einflussbereichen bestimmt:

1. mehr Autonomie für die einzelne Schule,
2. Schulprogramm zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung,
3. Schulprogramm als Steuerungsmodell.

2.4 Aufgabe und Funktion eines Schulprogramms

Die Schule beschreibt innerhalb ihres Schulprogramms konkret und überprüfbar ihre unterrichtlichen und erzieherischen Aufgaben, die daraus resultierenden Organisationsformen, sowie die Schritte der Umsetzung und die Art der Evaluation (Selbst-Fremdüberprüfung).

Die Funktionen des Schulprogramms ergeben sich auf drei Ebenen:

1. Funktionen des Schulprogramms für die Behörde
2. Funktionen des Schulprogramms in der Schule
3. Funktionen des Schulprogramms in der schulischen Öffentlichkeit

Inhaltlich geht es im Rahmen verbindlicher staatlicher Vorgaben:

- Um Aussagen zur Verbesserung der Qualität von Erziehung und Unterricht
- Um Leitbilder über Erziehungsziele und –methoden
- Um die Formulierung von Vorstellungen zum Lernprozess der Schüler und zur Verwirklichung von didaktischen Zielen, wie z.B. „Förderung der Selbstorganisation von Lernprozessen“
- Um Aussagen und Vereinbarungen zur Art der Ausgestaltung der Schule als Lebens-, Lern- und Handlungsraum
- Um Aussagen zur Organisation und zum Stil der Kooperation mit Eltern und Schülern.

Für die Schule und die schulische Öffentlichkeit bedeutet dies:

- Das Schulprogramm drückt die pädagogische Grundorientierung einer bestimmten Schule aus.
- Ein Schulprogramm enthält auf der Basis der beschriebenen Ausgangslage klare Zielvorstellungen einer bestimmten Schule.
- Es beinhaltet Maßnahmen zur Zielerreichung, benennt Verantwortliche und vorhandene Ressourcen.

- In ihm werden Schwerpunkte in Unterricht, Schulleben, Kommunikation, Kooperation unter Berücksichtigung der Rahmenvorgaben gesetzt und
- Aussagen über die interne Evaluation gemacht.

2.5 Entwicklung/Erstellen eines Schulprogramms und dessen Produkt

Die Arbeit an und mit einem Schulprogramm muss von der Schulgemeinde getragen werden und auf Aussprache, Beratung, Meinungsbildung und Konsens beruhen. Nur so kommt es zu Zusammenarbeit, Motivation und Identifikation mit den gemeinsamen Zielvorstellungen.

Die Schulprogrammentwicklung vollzieht sich in der Regel in Phasen mit verschiedenen Aufgaben:

1. Initialphase und Analyse
2. Planungsphase und Beschlüsse
3. Realisierungsphase und Evaluation.

Diese haben in jeder Schule auf Grund unterschiedlicher Diskussionsstände eine andere Gewichtung und Ausprägung.

1. Initialphase und Analyse

Darunter versteht man die Phase, in der alle Beteiligten an Schule, sprich Kollegium, Schüler- und Elternschaft mit den Aufgaben „Entwicklung eines Schulprogramms“ und „Arbeit auf der Grundlage des Schulprogramms“ vertraut gemacht werden. Dazu müssen ausreichend Informationen und Materialien zur Verfügung gestellt werden.

Hilfreich können Vorträge von Fachleuten aus dem Kollegium oder der Fort- und Weiterbildung sein.

So entstehen erste Diskussionen über die Situation an einer Schule und über mögliche Veränderungen.

Diese Diskussionsinhalte bedürfen einer intensiven Analyse der konkreten schulischen Situation, d.h. eine Art Bestandsaufnahme.

Diese Bestandsaufnahme erfolgt meist in Bezug auf vier Bereiche:

- In Bezug auf die schulinterne Konkretisierung der Allgemeinen Zielsetzung im Sinne der §§ 1-3 sowie 6 und 7 des Hessischen Schulgesetzes,
- den lehrplanmäßigen Unterricht im schuleigenen Arbeitsplan,
- die didaktischen und methodischen Grundsätze und deren Verwirklichung,
- zusätzliche schulische Aktivitäten, Schulleben, Schulklima, Beteiligung der Betroffenen.

Für die Analyse des „Ist-Zustandes“ eignen sich Methoden wie Gespräche, Interviews, Fragebögen, die mit den Beteiligten an Schule durchgeführt werden.

Die Ergebnisse der Analyse werden in einer Projektgruppe ausgewertet.

2. Planungsphase und Beschlüsse

Die Planung wird von einer Projektgruppe (Steuerungsgruppe) organisiert und begleitet. Die Projektgruppe versucht aus den Angaben der Vorarbeiten und Vorgaben, Ziele und Arbeitsschwerpunkte für ein Schulprogramm zusammenzustellen.

Um Hemmnisse und sonstige Schwierigkeiten zu verhindern, kann die Berücksichtigung bestimmter bewährter Prinzipien in allen Phasen der Entwicklung helfen:

- *Transparenz herstellen*
- *Vertrauen und Solidarität schaffen*
- *Neugierig machen und überzeugen*
- *Kompetenzen nutzen*
- *Informationen einholen, neue Fähigkeiten erwerben*
- *Bewährtes nicht vorschnell aufgeben bzw. Bewährtes berücksichtigen*
- *Kleine Schritte gehen*

Der Entwurf des Schulprogramms sollte Vorschläge unterbreiten, welche Aufgaben von wem übernommen und in welchem Zeitraum erfüllt werden sollen.

Bei einer Entscheidung über Ziele und Vorhaben müssen pädagogische Kriterien Vorrang haben. Grundlage der fachliche Entscheidung sind die jeweiligen Lehrpläne.

Weitere Konkretisierungen können sich auf verschiedene Bereiche beziehen, z.B.:

- Im Bereich der Unterrichtsgestaltung (Einsatz neuer Lern- und Arbeitstechniken; fächerübergreifende Projekte)
- Im Bereich besonderer Angebote (Projektwochen, Schulfahrten, Schüleraustausch, Theateraufführungen/Konzerte)
- Im Bereich des Schulumfeldes (Zusammenarbeit mit und Einbindung außerschulischer Institutionen: Eltern, Betriebe, Sozialpädagogische Hilfen).

Die Gliederung und Form eines Schulprogramms kann sehr unterschiedlich sein. In der Regel macht es auf jeden Fall Aussagen:

- Zur derzeitigen Situation der Schule,
- zu pädagogischen Grundsätzen,
- zu den Zielen (der Arbeit in Unterricht, Erziehung, Beratung, Betreuung), die in den nächsten Jahren erreicht werden sollen,
- zu den wesentlichen Mitteln und Formen, die zum Erreichen dieser Ziele und der benötigten Zusammenarbeit unter den Lehrern erforderlich sind,
- zu Bewertungskriterien und zu Zeitpunkten, zu denen die Arbeit zu überprüfen ist
- zu Schwerpunkten der Lehrerfortbildung, denn die Entwicklung eine Schule erfordert fast immer auch, dass LehrerInnen neue Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten erwerben.

Geplante Vorhaben werden von der Projektgruppe der Gesamtkonferenz, der Schülervertretung und dem Schulelternbeirat vorgestellt. So können Zweifel und Probleme diskutiert und wenn nötig verändert werden.

Das Schulprogramm muss von der Gesamtkonferenz beschlossen und von der Schulkonferenz akzeptiert werden. Dann wird das Schulprogramm dem für die jeweilige Schule zuständigen Staatlichen Schulamt zur Zustimmung vorgelegt.

3. Realisierungsphase und Evaluation

Die Schule muss die im Schulprogramm beschlossenen Vorhaben und Maßnahmen evaluieren, denn nur dann kann der Erfolg belegt werden.

Die Evaluation ist daher Bestandteil des Schulprogramms.

Zu bestimmten vorab festgelegten Zeitpunkten werden Teilaspekte kritisch bewertet. Dabei helfen Gesichtspunkte wie z.B.

- Welche Ziele haben wir erreicht?

- Über was können wir uns besonders freuen?
- Welche Ziele haben wir nicht verwirklicht?
- Was müssen wir ändern?

Die Ergebnisse der Evaluation werden in einem Rechenschaftsbericht festgehalten. Dieser bietet bei weiteren Planungen eine hilfreiche Orientierung.

2.6 Schwierigkeiten bei der Erarbeitung eines Schulprogramm

Das Schulprogramm ist den Schulen an sich sehr wichtig, jedoch besteht die Gefahr, dass Schulen das Schulprogramm attraktiv gestalten, es aber im Alltag nicht umsetzen. Dadurch kann keine pädagogische Weiterentwicklung innerhalb des Kollegiums erreicht werden, weil Stärken und Schwächen nicht reflektiert werden.

Das Schulprogramm kann auch den Unterricht nicht erreichen, wenn es „von oben“ erzwungen und nur von einigen, wenigen LehrerInnen erstellt wird. Das Programm kann zwar durchaus kreativ und ideenreich sein, doch sehr häufig nur auf dem Papier. Es wird nämlich LehrerInnen geben, die über die Umsetzung nicht realistisch nachdenken, beziehungsweise durch die fehlende Vorinformation die Leistungsanforderungen zu hoch ansetzen und dadurch in der konkreten Unterrichtspraxis scheitern!

Schulen nutzen das Schulprogramm nicht als Chance für die gesamte Schulentwicklung, sondern missbrauchen es als „Werbeträger“ zur Selbstdarstellung.

Um die Attraktivität der einzelnen Schule zu steigern, preisen die Schulen im Internet mit Vorzügen und Projekten. Eltern und Schüler lassen sich dadurch in ihrer Schulwahl leiten, finden dann jedoch die angekündigten Versprechungen nicht in erwartetem Maße vor. Sie stellen das Wünschenswerte als bestätigte Wirklichkeit dar und versuchen Attraktivität zu erzwingen.

Schulen weigern sich Schwächen und Konflikte öffentlich darzustellen, weil sie befürchten an Anerkennung und dadurch die Schülerschaft zu verlieren.

Sie übersehen, dass gerade die Schwächen eine Chance zur Schulentwicklung sein könnten.

Eine Chance kann das Schulprogramm nur sein, wenn es ein Instrument und ein Weg zur Selbstvergewisserung über Perspektiven, Werte, Ziele und Vorgehen in der Schule ist. D.h.:

- Es muss vom ganzen Kollegium betrieben und getragen werden. (schließt Eltern- und Schülerschaft mit ein.)
- Es sollten grundsätzliche Qualitätskriterien für den Unterricht und das Schulleben zentral sein.
- Es muss erreichbare Ziele und überprüfbare Absichten setzen.

3. Schulprogrammentwicklung

3.1.Schulprogrammentwicklung und Schulautonomie in den Bundesländern

Eine rechtliche Regelung zum Schulprogramm gibt es bisher nur in 5 Bundesländern: Bremen, Hamburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein. In den anderen Bundesländern gibt es ebenfalls Bestrebungen die Entwicklung von Schulprogrammen rechtlich zu verankern. Die Konzepte, rechtlichen Regelungen und die konkrete Ausgestaltung der Implementation (Einführung) der Schulprogrammentwicklung und der Unterstützungsmaßnahmen sind jedoch verschieden. Am weitesten verbreitet sind Schulprogramme in Nordrhein-Westfalen und Hessen.

3.1.1. Ergebnisse aus Hessen:

Das Hessische Kultusministerium und das Hessische Landesinstitut für Pädagogik haben inzwischen einen Abschlussbericht zum Projekt "Schulprogramme und Evaluation" der Pilotschulen (1997 bis 1999) vorgelegt. In diesem Projekt sollten erste Erfahrungen mit der Eigensteuerung auf der Ebene der Einzelschule und einer dialogisch gestalteten Unterstützung und Gesamtsteuerung gesammelt werden.

Die Steuerungsgruppe und die wissenschaftliche Begleitung auf Landesebene kommen insgesamt zu einer positiven Beurteilung der Ergebnisse und Prozesse in den 150 Pilotschulen, von denen sich 103 Schulen an der Auswertung beteiligt haben.

Die Schwerpunkte der Ergebnisse der Erörterungen und konkreten Planungen beziehen sich auf folgende Bereiche:

- Unterrichtsgestaltung in der Schulprogrammentwicklung der Grundschulen,
- Fachunterricht und fachübergreifender Unterricht bzw. Projektunterricht in den SekI/SekII - Schulen,
- Lernkonzepte: Qualität des Lernens (individuelle Förderung, Verbesserung der Leistungsbeurteilung),
- Erzieherische Aufgaben und pädagogische Konzepte (Prävention, Gestaltung der Schule als Lebensraum, Schulklima),
- Kooperationen mit außerschulischen Einrichtungen,
- Informelle, pädagogisch orientierte Kommunikation im Kollegium (Teambildung),
- Schulinterne Fortbildung,
- Interne Steuerungsmöglichkeiten (Schulleitung, Evaluation).

Das Résumé der Steuerungsgruppe auf Landesebene:

"Das „Schulprogramm“ hat in der Diskussion um die Qualitätssicherung einen hohen Stellenwert und gilt weithin als zuverlässiges Verfahren der Initiierung, Planung und Steuerung qualitätsbezogener Schulentwicklungsprozesse.

Dabei entfaltet es seine Funktion gleichzeitig auf verschiedenen Ebenen.

- Für die einzelne Schule ist es ein Instrument, das die Reflexion und Weiterentwicklung des Lernangebots steuert und die unterschiedlichen Formen kollegialer Kooperation in die Organisation der Schule integriert,
- Für die Schulaufsicht sind die Schulprogramme wichtige Voraussetzung für die Wahrnehmung der staatlichen Gesamtverantwortung. Fragen nach den Qualitätsstandards, die dem jeweiligen Schulprogramm zu Grunde liegen, können mit der einzelnen Schule unter Berücksichtigung ihrer jeweils spezifischen Leistungsmöglichkeiten aber auch unter dem Aspekt der Mindestvergleichbarkeit diskutiert werden.
- Für die Öffentlichkeit legitimiert das Schulprogramm die Eigenverantwortung und Selbststeuerung der Schule als Beitrag zur regionalen Schulentwicklung. Diese bildet den strukturellen Rahmen für die Beschreibung von Qualitätskriterien, auf deren Basis die Schulprogramme ebenso wie die Ergebnisse von Schulleistungstests reflektiert und Konsequenzen für eine Unterstützung geplant werden können.

Dies verweist unabdingbar auf die Bedeutung interner Evaluation. Erst durch sie lässt sich der Zusammenhang von intendierter und tatsächlich erzielter Qualität bei den angestrebten Veränderungen zuverlässig erschließen." (Abschlussbericht: a.a.O., S. 52)

Beispiele aus der Veränderung in der konkreten Ausgestaltung des konkreten Unterrichtsalltags:

1. Im Bereich der Grundschulen:

- **Veränderte, das heißt inhaltlich definierte Zeitstrukturen:** Offener Anfang am Schulvormittag, Rhythmisierung des Unterrichts, (Gliederung der fachlichen Unterrichtsblöcken, der täglichen Bewegungszeit, der Pausen und der Frühstückspause)
- **Für selbstständiges Lernen vorstrukturierte Unterrichtssituationen:** Tages- und Wochenpläne, Lernwerkstatt, Stationen - Lernen, praktisches Lernen (z.B. Schulgarten)
- **Differenzierung und Förderung:** Angebote sonderpädagogischer Förderung; Hausaufgabenbetreuung; sprachliche Förderung von ausländischen Schülerinnen und Schülern

Zu den Unterrichtsinhalten, die bei der Schulprogrammentwicklung der beteiligten Grundschulen eine besondere Rolle spielen, zählen: Leseförderung (Leseprojekte, Lesenacht, Kooperation mit Bibliotheken), Schreiben und Rechtschreiben, „Früh-Englisch“, Projekte in den musischen Fächern (häufig auch in Kooperation mit externen Einrichtungen) und letztlich erste Anwendungserfahrungen mit dem PC. (Abschlussbericht: a.a.O., S. 15)

2. Im Bereich der SekI/SekII - Schulen

25 Schulen der Sekundarstufen 1 und II geben an, dass sie spezifische Fragen des Fachunterrichts zum Thema der Schulprogrammentwicklung gemacht haben, wobei auffällt, dass es sich häufig um Angebote für den Wahlpflichtbereich handelt.

Im Überblick geht es um folgende Vorhaben:

- Verbesserung der Unterrichtspraxis in Mathematik und den naturwissenschaftlichen Fächern und Entwicklung einer neuen Aufgabenkultur;
- Einbeziehung außerschulischer Lernorte in den Fächern Geschichte, Gesellschaftslehre, Arbeitslehre;
- „Literatur und szenisches Spiel“, „vergleichende Sprachanalyse“ (Deutsch - Latein), verschiedene Formen zur Entwicklung der „Lese- und Schreibkultur“ im Fach Deutsch;
- Fremdsprachenunterricht mit dem Ziel interkulturellen Lernens, bilingualer Unterricht, Betriebspraktikum im Ausland und schließlich in den musischen Fächern: Bläserklassen, Kunstprojekte.

Die Beispiele für einen fachübergreifenden Unterricht oder auch Projektunterricht, den 30 Schulen der Sekundarstufen 1 und II zum Schwerpunkt ihrer Schulprogrammarbeit gemacht haben, lassen erkennen, dass sich mit ihnen eine ausgewiesene curriculare und/oder eine entsprechende schulorganisatorische Planung verbindet.

Zu den curricular orientierten Projekten zählen:

- „Humanistischer Bildungsprozess“ als Leitlinie von Projekten im Jahrgang 11,
- Thema: „Beginn der Moderne“ (Deutsch, Kunst, Musik, Geschichte) im Jahrgang 12,
- Thema: „Energie“ (Biologie, Chemie, Physik, GK) im Jahrgang 12,
- Ökologische Projekte,
- fachübergreifende Kooperation „Informatik - Fremdsprachen“,
- „Europa“ als Dimension im Curriculum der Sekundarstufe I.

Viele Schulen beschreiben die fachübergreifende Arbeit als schulorganisatorische Regelung, durch die die entsprechenden Voraussetzungen für die Realisierung von Projektunterricht geschaffen und institutionalisiert werden.

Dazu zählen:

- Vereinbarungen über Jahrgangskonzepte in der Gymnasialen Oberstufe,
- Synopse (Zusammenfassung) der Lehrplan-Themen in verschiedenen Fächern und Jahrgängen als Basis einer längerfristigen fachübergreifenden Unterrichtsplanung,
- Entwicklung von Standards für regelmäßig wiederkehrende Projekte (z.B. Betriebspraktikum, Leseprojekte),
- Einrichtung eines wöchentlichen oder vierteljährlichen Projekttags.

Weitgehend unbearbeitet ist die Aufgabe der internen Evaluation, wobei vermutlich mehrere Ursachen gleichzeitig eine Rolle spielen: Die Überforderung, Planung und Überprüfung der eigenen Arbeit von Anfang an miteinander zu verbinden, die fehlenden Erfahrungen oder Kompetenzen, die Angst vor dem Anspruch, die Schwierigkeit, „Daten“ in Handlungswissen zu übersetzen.

Aus diesen Ergebnissen zieht die Steuerungsgruppe auf Landesebene folgende Schlussfolgerungen:

"Insgesamt verweisen die positiven Ergebnisse des Pilotprojektes und die identifizierten Probleme auf einige zentrale Konsequenzen, die sowohl die generelle Einführung des Schulprogramms als auch seine konzeptionelle Weiterentwicklung betreffen:

- Die Flexibilität des bisherigen Fortbildungs- und Beratungsangebots sollte trotz eines zu erwartenden umfangreicheren Bedarfs beibehalten werden; darüber hinaus muss mit einem konzeptionellen Angebot auf die deutlich gewordenen Probleme reagiert werden.
- Die Schulen brauchen in den verschiedenen Phasen des Prozesses ein inhaltlich relevantes Feedback.
- Die bisherigen Ansätze regionaler Kooperation, die Vernetzung der Aktivitäten und Akteure sollen fortgesetzt und zu Konzepten regionaler Schulentwicklung ausgearbeitet werden.
- Auf der Ebene der einzelnen Schule müssen die Voraussetzungen für interne Evaluation geschaffen werden; darüber hinaus ist eine auf Evaluation hin ausgelegte Planung einzuleiten. (Abschlussbericht: a.a.O., S. 54)

Im Schuljahr 2001/2002 haben alle Schulen in Hessen ein Schulprogramm zu erarbeiten und dem jeweils zuständigen Staatlichen Schulamt zur Zustimmung vorzulegen.

Um diesen Zustimmungsprozess zu strukturieren haben die Staatlichen Schulämter - in unterschiedlicher Form - Empfehlungen an die Schulen herausgegeben. (vgl. Anlage)

3.1.2. Ergebnisse aus Nordrhein-Westfalen:

So teilt das Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung in NRW mit:

74 Schulträger mit insgesamt 411 Schulen haben sich für die Teilnahme am Modellprojekt "Selbstständige Schule" beworben. Das Projekt wird im August 2002 starten.

Der Versuch hat eine Laufzeit von sechs Jahren. Positive Erfahrungen werden aber schon während des Versuchszeitraums auf alle NRW - Schulen übertragen, damit auch sie so früh wie möglich von neuer Selbstständigkeit profitieren können.

Im Modellversuch können Schulen weitgehende Freiheiten in fünf Arbeitsfeldern erproben:

Unterrichtsorganisation: Neue pädagogische Konzepte sind gefragt. Sie können z.B. von den vorgeschriebenen Klassengrößen und dem 45-Minuten-Rhythmus abweichen.

Die Qualität und Vergleichbarkeit von Abschlüssen und Berechtigungen muss dabei gewahrt bleiben.

Rechenschaftslegung: Je mehr Freiheiten eine Schule nutzt, desto gründlicher muss sie über die Methoden und Ergebnisse ihrer Arbeit Rechenschaft ablegen. Schulen und Schulaufsicht werden dazu klare und einfache Verfahren verabreden.

Personal: Die Schulen können Stellen selbst ausschreiben und die Lehrkräfte auswählen. Sie verfügen dafür über ein eigenes Personalmittelbudget. So können sie zum Beispiel eine freie Lehrerstelle auch mit einem Computerexperten besetzen. Sie können selbstständig Vertretungen organisieren, langwierige bürokratische Schritte fallen weg. Der Schulleiter bekommt mehr Möglichkeiten zur Personalentwicklung.

Mitwirkung: Dem gestärkten Schulleiter wird ein gestärkter Lehrerrat zur Seite gestellt, auch Eltern und Schüler erproben neue Formen der Mitwirkung.

Sachmittel: Die Schulen verfügen über ein eigenes Sachmittelbudget, in das Gelder von Land und Schulträger einfließen. Die Mittel sollen gegenseitig deckungsfähig und ins nächste Haushaltsjahr übertragbar sein. So kann das Geld wesentlich zielgerichteter und flexibler eingesetzt werden.

Das Bildungsministerium und die Bertelsmann Stiftung werden gemeinsam das Projektmanagement übernehmen. Das Land stellt in einem Innovationsfonds jährlich 3 Millionen Mark für den Modellversuch zur Verfügung. Dieses Geld wird vor allem für die intensive Fortbildung von Schulleitern und Lehrern eingesetzt, um sie auf die neuen Aufgaben vorzubereiten.

	Gesamt	GS	HS	RS	GY	GE	SO	BK	Sonstige
Summen	411	106	46	26	74	32	54	70	3

GS = Grundschule, HS = Hauptschule, RS = Realschule, GY = Gymnasium, GE = Gesamtschule, SO = Sonderschule, BK = Berufskolleg
[© Pressemitteilungen der Landesregierung, 16.11.2001]

(Diese Seite: "<http://www.GGG-NRW.de/Presse/MSWF.2001-11-16.MVSS.html>"
Verantwortlich: J. Theis - Erstausgabe: 16.11.2001 - Letzte Änderung:
16.11.2001, 22:50 Uhr)

3.1.3. Bestreben in **Bayern:**

B90/ Die Grünen fordern ein sofortiges Intensivprogramm zur Schulentwicklung.

Mit dem Programm "Selbst ist die Schule" sollen Schulen, die es möchten, sich exemplarisch einer zukunftstauglichen Pädagogik öffnen und die Schule auch organisatorisch zu einem "Haus des Lernens" entwickeln können. Dazu werden ihnen die entsprechenden gesetzlichen Rahmenbedingungen geschaffen und die nötigen Ressourcen bereitgestellt.

Das Sofortprogramm "Selbst ist die Schule" von B90/Die Grünen im einzelnen:

1. Kernpunkte für eine zukunftstaugliche Schulentwicklung

Schulautonomie ist unverzichtbar

BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN wollen den Schulen mehr Gestaltungsfreiheit geben, sie sollen mehr Entscheidungsrechte, ein eigenes Budget und Rechte bei der Personalauswahl erhalten:

Eigenverantwortlichkeit und Qualitätssicherung

Das Sofortprogramm "Selbst ist die Schule" setzt auf:

- Eigenverantwortlichkeit der Schulen. Denn Wettbewerbselemente zwischen den Schulen führen zu mehr pädagogischem Engagement der Lehrkräfte und damit zu Qualitätsverbesserungen. Allerdings müssen Mindeststandards, die für alle Schulen verbindlich sind, klar definiert werden.
- Eigenes Profil wird in Schulprogrammen verankert und die Umsetzung konsequent überprüft.
- Der Staat garantiert die finanziellen und personellen Ressourcen, verlangt dafür aber auch überprüfbare Ergebnisse. Die Schulen werden zu mehr Transparenz ihrer Bildungsarbeit und regelmäßigen Qualitätsnachweisen verpflichtet und erhalten im Gegenzug deutlich mehr Spielraum bei der Umsetzung ihrer Aufgaben.

- Die beteiligten Lehrkräfte, Eltern, Schülerinnen und Schüler bekommen mehr Entscheidungskompetenzen, müssen dadurch aber auch mehr Verantwortung übernehmen. Die Reformentwicklung an den Schulen wird damit transparent und konkret erfahrbar.
- Für das Projekt "Selbst ist die Schule" hat Unterrichtsentwicklung höchste Priorität. Der Weg zur "guten Schule" kann nur über "guten Unterricht" erfolgreich sein. Alle Veränderungen im System Schule haben zu aller erst den Kindern und Jugendlichen über einen immer effektiveren Unterricht (Lernangebote) zu Gute zu kommen.
- Die innere Evaluation soll Handlungsbedarf zur Qualitätssicherung beschreiben, Aussagen über Fort- und Rückschritte der Arbeit der Schule treffen.
- Die externe Evaluation ergänzt die innere. Jede Schule, sollte in einem regelmäßigen Abstand extern evaluiert werden. Grundlage dieser Evaluation sind die Berichte der Schule, ihr Programm, die Ergebnisse ihrer Arbeit ebenso wie Visitationen und intensive Gespräche. Nicht zuletzt sollten die »Kunden« der Schule, die Schülerinnen, Schüler und Eltern befragt werden.
- Die Autonomie der Einzelschule bedeutet gerade nicht, die Ziele einer umfassenden Bildung aller junger Menschen, der Vergleichbarkeit, Durchlässigkeit und des gerechten Zugangs zu Bildungschancen aufzugeben. Diese Verantwortung soll nur stärker als heute in die Hände der Einzel-Schule gelegt werden.
- Schulen, die auch nach mehreren Jahren - trotz Beratung – weiterhin erheblich in ihrer Bildungsqualität zu wünschen übrig lassen und dies auf Mängel der Arbeit der Schule zurückzuführen ist, sollen ihr Personal auswechseln müssen. Auch Führungspersonal an Schulen muss bei andauernden Minderleistungen im Schulmanagement ausgewechselt werden können.
- Schulautonomie soll die Qualität aller Schulen verbessern und nicht zu einer Bevorzugung weniger Schulen in »besseren« Vierteln oder Regionen führen.
- Das Schulprogramm formuliert und artikuliert die programmatische und pädagogische Kultur einer autonomen Schule. Ein solches Programm ist offen für Entwicklung, es spiegelt das Selbstverständnis der Schule und es ist so präzise, dass es überprüfbare Arbeitsziele und Arbeitsaufgaben enthält.
- Eine Schule kann ihr Programm oftmals nur entwickeln, wenn sie Personen mit spezifischen Qualifikationen an die Schule bekommt. Die Schule sucht daher zukünftig ihr Personal selbst aus, die zu besetzenden Stellen soll sie selbst ausschreiben und besetzen können.
- Die Leitungsstellen werden auf Zeit vergeben. Die Leitungsfunktionen im Schulbereich sind aus dem Laufbahnrecht herauszunehmen.
- Stärker als heute wird die Schulleitung zukünftig für die Kultur und Leistung einer Schule verantwortlich sein. Es müssen nicht nur aus diesem Grund Wege gefunden werden, bei einem Misslingen der Leitungstätigkeit anderen Personen diese Aufgaben zu übertragen.
- Eine autonome Schule braucht ein demokratisches Verhandlungs-, Beratungs- und Entscheidungsorgan. Die Schulkonferenz aus Schülerinnen, Schülern (altersabhängig), Eltern und Lehrkräften sowie der Schulleitung entscheidet über die wichtigen Dinge des Schullebens, das Schulprogramm, den Schulhaushalt. Die Schulkonferenz soll Arbeitsaufträge vergeben können.
- Die Schulleitung und die Konferenz der Lehrkräfte sind an die Beschlüsse der Schulkonferenz gebunden. Die Schulleitung hat jederzeit Informations- und Rechenschaftspflicht gegenüber der Schulkonferenz.
- Der materielle Kern der Schulautonomie ist der eigene Haushalt der Schule. Die der Schule zur Verfügung stehenden Finanzmittel sind die Basis für die Gestaltung der eigenen Schulkultur, des eigenen Schulprogramms und auch der Qualitätsverbesserung.
- Eine gute, selbst aktive Schule braucht ein eigenes Fortbildungs- und Personalentwicklungskonzept. Die Institutionen der Fortbildung und Schulentwicklung sollen ihre Kapazitäten auf die Entwicklung der Einzelschulen konzentrieren.
- Die Kooperation mit außerschulischen Partnern kann das schulische Angebot qualitativ und quantitativ erweitern.
- Die Eltern sind in die Öffnung der Schule aktiv einzubeziehen.
- Eine selbst aktive Schule kann ohne ein von ihr verwaltetes Zeitbudget der Lehrkräfte nicht entstehen.

- Eine Schule, die mehr sein will als ein Ort der Wissensvermittlung, verlangt nach einer qualitativ neuen Arbeitszeitbestimmung ihrer Pädagoginnen und Pädagogen.
- Eine Präsenz der Lehrkräfte über die Unterrichtszeit hinaus ist heute eine Bedingung für eine gute Schule.

(Landesarbeitskreis Bildung B90 / Die Grünen LV Bayern in Anlehnung an das Konzept Schule 21 NRW (Uwe Maerz, LAG Bildung NRW), Teilweise Übernahme einzelner Passagen und Veränderung bzw. Anpassung an bayerische Erfordernisse.)

3.2. Schulprogramm und Schulautonomie in Europa

3.2.1. Beispiel Finnland

Organisation der Schule

Die Schule hat einen wesentlich größeren Handlungs- und Verantwortungsspielraum erhalten. Beide Bereiche sind stark auf die Schulleitung, meist in Form eines Rektors konzentriert. Im Gegensatz zur deutschen dreigliedrigen Schulform, existieren in Finnland keine Haupt-, Realschulen und Gymnasien. Die Schulpflicht umfasst 9 Jahre. Diese ist in 6 Jahre Unterstufe und 3 Jahre Oberstufe geteilt. In Anschluss daran folgt eine dreijährige gymnasiale Oberstufe oder Möglichkeiten, wie eine Art Berufsausbildung an Sekundären Beruflichen Schulen.

Besonderheiten:

- Die Aufgabe der Direktoren, zugleich Administrator (Verwalter) und pädagogischer Leiter zu sein, wird von vielen Schulleitern als ein schwieriger Balancegang beschrieben, wo sie sich in einer Zwischenstellung zwischen den Ansprüchen der Vorgesetzten und den Erwartungen der Lehrer befinden.
- Die Schulen haben durchgehend die vorgegebenen Kurspläne in eigene Unterrichtspläne und Stundentafeln übertragen.
- Der staatliche Verzicht auf feste Schemata führte zu eigenen Zeiteinteilungen, die sich häufig innerhalb einer Schule von einer Klassenstufe zur nächsten unterscheiden. Ein Nachteil hierbei ist, dass Schüler und Lehrer nicht mehr die gleichen Pausen haben. Zwar wurden auch neue wöchentliche Fachkonferenzen eingerichtet, doch scheinen diese kein Ersatz für die vielen früheren Pausenabsprachen zu sein.
- Das Schulwerk bemerkt in seiner kritischen Betrachtung der Verantwortungsverteilung, dass eigene Beschlüsse auf Schulebene, die durch die Dezentralisierung möglich wurden, oft unzureichend dokumentiert und schriftlich niedergelegt werden.
- Berichterstattung und Auswertung: Die Auswertung auf Schulniveau verläuft von Schule zu Schule unterschiedlich. An einer Schule z.B. werden nach Aussage des Direktors jeweils mehrere Tage zu Ende des Schuljahres verwandt, um die lokale Arbeit auszuwerten. Ein einheitliches Auswertungssystem gibt es jedoch nicht.

3.2.2. Beispiel Niederlande:

Die niederländische Verfassung (Art. 23) garantiert die Bildungsfreiheit. Die meisten Schulen in den Niederlanden (ca. 70%) haben deshalb private Träger in Form von Stiftungen, Verbänden oder Vereinen, häufig mit einer bestimmten religiösen oder weltanschaulichen Orientierung.

Grundlage für Schulgründungen sind nicht selten auch bestimmte pädagogische Konzepte wie die nach Montessori, Steiner, Freinet oder dem so genannten Jenaplan.

Für alle öffentlichen und privaten Schulen gibt es je nach Art der Trägerschaft gesetzliche Regelungen über die konkrete Ausgestaltung der Verantwortlichkeit für die einzelne Schule.

Dieses jeweilige für die einzelne Schule zuständige und verantwortliche Gremium legt auf der Grundlage der gesetzlichen Bestimmungen Rahmenbedingungen und Richtlinien der pädagogischen

Arbeit der Schule fest und beruft den Schulleiter/die Schulleiterin sowie gegebenenfalls weitere Mitglieder der Schulleitung, die dann die Verantwortung im alltäglichen Ablauf tragen.

- Die Schulen in den Niederlanden haben demnach ein hohes Maß an Autonomie und sind im Bereich der Personal- und Betriebskosten voll budgetiert.
- Die Bildungsfreiheit gilt insbesondere für die Wahl der Lehr- und Lernmittel und der Unterrichtsmethoden.
- Darüber hinaus gibt es Spielräume im Bereich der Unterrichts- und sonstigen Bildungs- und Betreuungsangebote zur Ausgestaltung eigenständiger Schulprofile.
- Für die öffentlichen Schulen sind in der Regel die Kommunen Schulträger. Insgesamt gibt es im niederländischen Bildungssystem etwa 6300 Schulträger.
- Gleichwohl erfolgt eine völlig gleiche Finanzierung nach bestimmten Parametern (u.a. Schülerzahl u. Lehrer-Schüler-Relation) durch den Staat.
- Gegenwärtig besteht die Tendenz zu einer gesellschaftlichen Segmentierung über die Ausgestaltung und Ausdifferenzierung der Schullandschaft mit den Gefahren sozialer Separierung und Gettoisierung als Folge. (Gesellschaft in Säulen mit unterschiedlichen kulturellen und politischen Identitäten Protestantismus, Katholizismus sowie das nicht religiös, sondern eher politisch-ideologisch, z.B. sozialdemokratisch-sozialistisch geprägte Milieu.) Hierbei spielen u.a. die Zuwanderung und die damit neu entstehenden kulturellen und sozialen Milieus eine Rolle. So ist z.B. die Gründung islamisch geprägter Schulen in den Niederlanden gesetzlich kein Problem. Dies ist für unser Verständnis, in dem den Schulen eine wichtige gesellschaftliche Integrationsaufgabe zukommt, kaum nachvollziehbar.
- Unter diesen Gesichtspunkten ist weiterhin zu bedenken, dass sich die schulische Bildungslandschaft zunehmend zu einem schulischen Bildungsmarkt entwickelt, für den immer mehr die Gesetzmäßigkeiten von Angebot und Nachfrage gelten.
- Zu den eigenständigen Aufgaben der Schulen gehört auch das Personalmanagement. Freie Lehrerstellen werden in Tageszeitungen oder Fachzeitschriften angezeigt. Die jeweilige Schule beruft einen Besetzungsausschuss und wählt die Lehrkräfte in eigener Verantwortung aus. Darüber hinaus gibt es eigenständige Spielräume die Personalstruktur zu gestalten (z.B. bezüglich der Zahl der Schulleitungsmitglieder oder der Relation von pädagogischem, administrativem und technischem Personal).
- Lehrerfortbildung ist eine Pflichtaufgabe der Schulen. Angebote der Lehrerfortbildung gibt es auf einem freien Markt, an dem sich auch alle staatlichen Institutionen, die Lehrerfortbildung betreiben wollen (z.B. Hochschulen), beteiligen müssen.

Alle Schulen unterliegen einer staatlichen Aufsicht

Die Schulaufsichtsbehörden übernehmen Koordinationsaufgaben zwischen den Schulträgern und beraten die Schulen. Sie stellen dabei sicher, dass das Unterrichtsniveau in allen Schulen gleich hoch ist und die gesetzlich vorgeschriebene Mindestzahl von Unterrichtsstunden erteilt wird, dass alle Lehrkräfte über eine gültige Lehrbefugnis verfügen und die Schulgebäude den Mindestanforderungen entsprechen.

Diese Kontrollfunktion ist angesichts der Bildungsfreiheit besonders wichtig. Daraus erwächst jedoch keine direkte Weisungsbefugnis gegenüber den Schulen. Die Schulaufsichtsämter berichten lediglich dem Ministerium.

Das nationale Kultusministerium legt die schulorganisatorischen Rahmenbedingungen fest (z.B. Art und Dauer der Bildungsgänge, Fächerangebote, Mindest- und Höchststundenzahl, Dauer der Unterrichtsstunden, Klassenfrequenzen) und beschreibt in Richtlinien und Lehrplänen die Standards und fordert diese durch zentrale Prüfungen am Ende der Schullaufbahnen ein.

Wie die Schulen diesen Anforderungen gerecht werden, ist ausschließlich ihre innere Angelegenheit im Rahmen der Laufbahn- und Abschlussbestimmungen sowie der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel.

Deren Berechnung, Zumessung und Verteilung ist die zentrale Aufgabe der staatlichen Schulpolitik. Die Bildungsausgaben betragen fast 6% des Bruttosozialproduktes.

(Internetkontakt zu Informationen über das niederländische Schulsystem (Homepage des Ministeriums für Bildung, Kultur und Wissenschaft): <http://www.minocw.nl/english/index.htm>
Internetkontakt: <http://www.onc.nl>)

4. Brauchen autonome Schulen ein Schulprogramm?

Auch in Hessen ist der Prozess der Schulprogrammentwicklung über mehrere Etappen eines Diskurses über "Was ist eine gute Schule", "Schulen brauchen ein pädagogisches Konzept" und "Profilbildung in der Schule" erfolgt. Dieser Diskurs wurde mit und parallel zur "Autonomie-Debatte" geführt. In der Autonomie-Debatte standen insbesondere Fragen der Budgetierung der Schulen und eigenständigen pädagogischen Gestaltung der Einzelschule im Mittelpunkt.

Insgesamt hat sich jedoch der Diskurs über mehr Selbständigkeit in der einzelnen Schule über die Entwicklung von Schulprogrammen hin zu einem neuen Steuerungsmodell verschoben bzw. erweitert.

Als Beleg können die Ausführungen des ehemaligen hessischen Kultusministers Hartmut Holzapfel (In seiner Amtszeit wurde das Hessische Schulgesetz mit seiner Aufgabenstellung der Schulprogrammentwicklung verabschiedet) herangezogen werden, der anlässlich eines Referates am 11.10.1999 in Celle ausführte:

"Der TIMSS-Schock (wenn ich das abkürzend einmal so nennen darf) trifft uns in einer Situation, in der wir nicht mehr gefragt werden:

Was braucht ihr noch, damit ihr endlich so gut werdet, wie die anderen? sondern: weshalb seid ihr nicht so gut wie die anderen, wo wir doch schon so viel Geld für Bildung ausgeben? Daher werden wir darauf hingewiesen, dass beispielsweise die Schulsysteme im Ausland, die mit höheren Stundenzahlen oder stützenden Ganztagsangeboten ins Auge fallen, keineswegs über höhere Bildungsetats finanziert werden. [...] Deswegen werden wir gefragt nach den Instrumenten, die wir anwenden, und zum Vergleich genötigt mit den Instrumenten des Auslands - und müssen uns der Diskussion stellen, was übertragbar ist und was nicht übertragbar erscheint.

Deswegen hat die Diskussion um neue Steuerungsparameter für ihn vor allem und in erster Linie etwas zu tun mit der Frage: "Wie kann man in einer solchen gesellschaftlichen Situation eigentlich wieder Handlungsfähigkeit herstellen, wie kann man auch Vertrauen wieder herstellen, das man doch braucht für die eigene Arbeit, wie kann man die Akzeptanz wieder herstellen, die man doch braucht, um dann auch wieder öfters hören zu können: das ist ja so toll, was die an den Schulen machen, dafür müsste doch eigentlich auch noch ein bisschen mehr Geld in dieser Gesellschaft übrig sein."

Das aber wird nach seiner Beurteilung erst dann gelingen, wenn wir auch zu anderen Steuerungsmechanismen kommen.

Für diese Diskussion sieht er das Schulprogramm als einen wichtigen Baustein: "Das Stichwort Schulprogramm ist ja ein entscheidender Baustein in dieser Diskussion, mit seiner Hilfe sollen die Schulen, um bei dem Bild von Postman zu bleiben, in die Lage versetzt werden, ihre eigene, und zwar vollständige Geschichte (nicht die auf Leistungstests verkürzte Geschichte), so zu erzählen, dass sie verstanden wird und sie Ihre Arbeit auch bewältigen können."

Mit dem Schulprogramm sieht er eine erweiterte Eigenverantwortung verbunden: "[...]erweiterte Rechte sind nicht ohne erweiterte Pflichten und Verantwortlichkeiten möglich. So wie der größere Spielraum des Lehrers mit dem Risiko behaftet sein muss, dass Konsequenzen gezogen werden können, je nachdem, wie mit diesem Spielraum umgegangen wird, so wird sich auch ein Steuerungsmodell, in dem die Schulleitung die Funktionen wahrnehmen kann, die sie auch nach meiner Meinung in einer Schule mit erweiterter Eigenverantwortung übernehmen muss, nur dann wirklich durchsetzen können, wenn die Frage beantwortet wird, wie auch hier mit den Ergebnissen

umgegangen wird. Das heißt, es muss auch dann wieder ein Kontrollinstrument eingebaut werden, und, soweit ich das international sehe, ist das "Schoolboard" das, was sich allgemein etabliert und was auch in Deutschland praktikabel sein könnte." (veröffentlicht In: © Partnership International e.V., Redakteur und Webmaster: Hans-Joachim Schmidt)

In der Amtszeit der neuen Hessischen Kultusministerin Karin Wolff wurden bezogen auf die Erarbeitung des Schulprogramms keine Veränderungen vorgenommen. Verändert wurden dagegen eine Reihe von gesetzlichen Rahmenvorgaben:

- Stärkung des dreigliedrigen Schulwesens
- Schulformbezogene Studentafel
- Neue schulformbezogene Lehrpläne
- Vorbereitung von landesweiten Abschlussprüfungen in der Hauptschule und Realschule
- Einführung eines fünften Prüfungsfaches im Abitur

Zurück zur Ausgangsfrage: ***Brauchen autonome Schulen ein Schulprogramm?***

Nach unserer Auffassung, ist der Begriff "Autonome Schule" irreführend. Der Staat hat die Verantwortung über die Schule und die Gewährleistung von Vergleichbarkeit der Angebote und Chancengleichheit.

Die Schulprogrammentwicklung enthält daher aus allen 4 Steuerungsbereichen Elemente. Sie dient neben einer Erweiterung der Selbständigkeit der Schulen zugleich dem Ziel der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung.

"Die Schule kann damit (mit größerer Selbständigkeit) besser auf den gesellschaftlichen Wandel und die Veränderungen in den einzelnen Bereichen - damit auch in dem Bereich der Veränderungen in Kindheit und Jugend - antworten. Sie muss entsprechend den besonderen örtlichen und regionalen Bedingungen mehr Entscheidungen selbst treffen können." (Schittko, u.a.: 1999, S. 10).

Ausgehend von Problemstellung - wie selbständig und eigenverantwortlich die inhaltliche und pädagogische Arbeit in der Schule geleistet werden kann und soll, ergibt sich die weitere Frage, auf welche Weise in dieser Schule die staatliche Verantwortung zur Geltung gebracht und ausgefüllt werden soll?

Die Antwort auf diese Frage bildet das **Schulprogramm!**

5. Literaturangaben

1. Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (Hgg.): „Die Vielfalt orchestrieren“ – Steuerungsaufgabe der zentralen Instanz bei größerer Selbständigkeit der Einzelschule, Beiträge des OECD/CERI - Regionalseminars für deutschsprachige Länder in Rheinfelden (Schweiz) vom 18. – 22. Oktober 1999, Innsbruck – Wien – München, 2000

2. Bekanntmachungen und Mitteilungen des Hessischen Kultusministeriums und Hessischen Landesinstituts für Pädagogik:

„Schulprogramm und Evaluation in Hessen“ Aus dieser Reihe:

- „Grundlagen der Entwicklungen in Hessen“, 10/01
- „Praktische Beispiele aus integrierten Gesamtschulen“, Nr.4, 1999
- „Praktische Beispiele aus Grundschulen für Grundschulen“, Nr.9, 1999
- „Wege zum Schulprogramm“, Nr.7, 1999
- „Abschlussbericht“, Nr.13, 2001

„Schulprogramm und Evaluation“

1. Einstieg in die Thematik, 1996
 2. Entwicklung und Realisierung eines Schulprogramms, 1997²
 3. Evaluation in der und für die Schule, 1998²
3. Erich Hofmann, Dr. Jens Reißmann, Dr. Klaus Schittko (Hgg.): Zeitung für Schulleitung/-Aufsicht und –Kultur: „Schulverwaltung“ spezial: Schulprogramm – Mode oder Chance, Sonderausgabe Nr.1/1999
4. Hessisches Landesinstitut für Pädagogik: „Schule und Beratung“ – Schulberatung im Brennpunkt, Bedingungen – Rahmenkonzepte – Organisationsformen, Nr.9/2000
5. Aus dem Internet:
Bericht aus den Niederlanden: Kontakt über <http://www.onc.nl>
Bericht aus NRW: <http://www.GGG-NRW.de/Presse/MSWF.2001-11-16.MVSS.html>