

Niedersächsische Direktorenvereinigung

Resolution

Eigenverantwortliche Schule ernst nehmen und gestalten

Direktorinnen und Direktoren als Garanten für die Qualität des Gymnasiums

Eine Sicht von Schulleiterinnen und Schulleitern

Die Einführung der eigenverantwortlichen Schule stellt strukturell und inhaltlich nachhaltige Herausforderungen an die Schulen dar. Einerseits eröffnen sich Gestaltungsräume für Profilbildungen, spezifische Organisationsmodelle und eine selbst verantwortete Personalentwicklung. Andererseits ergeben sich erhöhte gegenwärtig kaum leistbare Belastungen und Ansprüche im Aufgabenfeld der Schulleiterinnen und Schulleiter.

Es bedarf einer veränderten Definition von Führung und Leitung in der Schule und einer Entwicklung tragfähiger Modelle zur Bewältigung der Leitungsaufgaben einer eigenverantwortlichen Schule. Die Verantwortung für die Umsetzung und Gestaltung der Eigenverantwortlichen Schule kann nicht ausschließlich Anforderung an die Schulleiterinnen und Schulleiter bleiben, die für die Qualitätsentwicklung und die Evaluation der schulischen Arbeit nach Schulgesetz Verantwortung tragen.

Die Direktorinnen und Direktoren erwarten, dass im Zuge der Konsolidierung und Weiterentwicklung Zeiträume für Gestaltung und Umsetzung geschaffen werden, damit die Idee der Eigenverantwortung Züge annehmen und reifen kann. Jedes weitere Experimentieren an den Stellschrauben des Systems birgt die Gefahr der Überformung und Destabilisierung schulischer Entwicklungsprozesse.

Aber in folgenden Bereichen sind Weiterentwicklungen notwendig:

1. Führung und Verantwortung
2. Budget und Verwaltung
3. Personalentwicklung und Qualifizierung
4. Pädagogik und Organisation

1. Führung und Verantwortung

Schulleitung hat in erster Linie die Sicherstellung und die Qualität des Unterrichts zu verantworten. Dafür sind angemessene personelle und zeitliche Ressourcen sowie die Unterstützung durch das Kultusministerium, die Landesschulbehörde und weitere Institutionen erforderlich.

Für die qualitative Umsetzung und Entwicklung der Eigenverantwortlichkeit sind transparente Strukturen erforderlich. Es sind starke Führungspersönlichkeiten gefordert, sowie eine Stärkung und erweiterte Befähigung der Führungsebenen. Damit einhergehen muss die Schaffung klarer Verantwortungsebenen mit einem System aus Anweisung, Berichtspflicht und Kontrolle. Die Erlasse „*Schulfachliche und organisatorische Aufgaben für Oberstudienrätinnen und Oberstudienräte an Gymnasien ...*“ und „*Stu-*

diendirektorinnen und Studiendirektoren zur Koordinierung schulfachlicher und pädagogischer Aufgaben...“ sind zeitnah diesen veränderten Erfordernissen anzupassen. Für Ständige Vertreter sind durch Erlass klare Verantwortungsbereiche vorzugeben und eine höhere Anzahl von Anrechnungstunden vorzusehen.

Die Auswahl von Führungskräften an der Schule darf im Zuge der Eigenverantwortlichen Schule keinesfalls ohne unmittelbare Beteiligung bzw. Mitentscheidung der Schulleiterin bzw. des Schulleiters erfolgen.

Eigenverantwortliche Schule braucht tragfähige und klare Führungsstrukturen.

2. Budget und Verwaltung

In Sachfragen, welche die Schulorganisation und -verwaltung betreffen, bedarf es abrufbarer, verlässlicher Unterstützungssysteme. Diese müssen geleitet sein vom Grundsatz der Entlastung durch Deregulierung. Ergänzend sind materielle, finanzielle und zeitliche Ressourcen vorzusehen. Dabei gehen die Direktorinnen und Direktoren davon aus, dass die Eigenverantwortliche Schule allein bzw. in regionalen Netzwerken den qualitativen und quantitativen Bedarf der Unterstützung festlegt und diesen über verlässliche Ressourcen absichern kann.

Die vorhandenen Budgets der Schulen werden langfristig zu einem Gesamtbudget zusammengeführt, über das die Schulen eigenverantwortlich verfügen können. Damit erhalten die Schulen die entsprechenden Handlungs- und Gestaltungsräume und können erforderliche Schwerpunkte bei der Qualitäts- und Organisationsentwicklung setzen.

Die Eigenverantwortliche Schule braucht verlässliche Unterstützungssysteme und ein zusammengefasstes Budget.

3. Personalentwicklung und Qualifizierung

Ausreichende Ressourcen und die systematische Unterstützung der Eigenverantwortlichen Schule sind derzeit nur in Ansätzen vorhanden. Eine unabdingbare Gewährleistung ist weder kostenneutral noch durch rein strukturelle Veränderungen zu erreichen. Erforderlich sind Veränderungen in vielen eingespielten Abläufen und Routinen. Diese sind nicht in einem Schritt zu schaffen und erfordern zahlreiche Qualifizierungen und Hilfen:

- Schulen erhalten verlässliche Zeit- und Gestaltungsräume für die Fortbildung und Kompetenzerweiterung der Lehrkräfte und zur Umsetzung der Ansprüche an die Eigenverantwortliche Schule im zentralen Bereich der Qualitätssicherung und -entwicklung. Hier sind Rahmenbedingungen zu schaffen, die es erlauben, Fortbildungen regelmäßig durchzuführen, ohne dass sie ständig im Spannungsfeld von Unterrichtssicherung und zusätzlicher Belastungen stecken bleiben.
- Schulleiterinnen und Schulleiter können über erweiterte Stellenkorridore, verlässliche Basiswerte für eine Personalplanung und flexible Einstellungsverfahren verfügen, die der Personalsituation und dem Bewerberangebot Rechnung tragen und ermöglichen, dass die Aufgabe der Personalentwicklung erfolgreich wahrgenommen werden kann.

- Schulleiterinnen und Schulleiter erhalten Möglichkeiten einer angemessenen Personalentwicklung. Dazu werden Voraussetzungen zur Belohnung besonderer Leistungen geschaffen.
- Schulleiterinnen und Schulleiter werden bei Verwaltungsaufgaben im Bereich der Personalanlässen zeitnah und transparent unterstützt.
- Zur systematischen und frühzeitigen Förderung besonders qualifizierter Lehrkräfte werden Orientierungs- und Qualifizierungsangebote geschaffen.

Personalentwicklung sollte neben der Förderung besonders qualifizierter Lehrkräfte im Eingangsbereich einen systematischen Aufbau von Leitungskompetenzen und deren Erweiterung bei Führungskräften der mittleren Ebene (A14) und bei den Mitgliedern der Schulleitung (A15) erfahren. Dazu sind vorrangig die Erlasse zu den Aufgabenbereichen dieser Führungskräfte zu überarbeiten, ein Fortbildungskonzept für den Kontext einer Führungsakademie zu erstellen und systematische Angebote für die Qualifizierung in zentralen Bereichen der Tätigkeitsfelder zu eröffnen, die über fachliche Belange und Wahrnehmung von Organisationsaufgaben das Rollenverständnis, die Leitungskompetenz sowie die Kommunikationskompetenz betreffen.

Eigenverantwortliche Schule braucht kompetentes Personal und dessen Qualifizierung.

4. Pädagogik und Organisation

Eine gute Organisation allein schafft keine gute Schule! Trotzdem stellt ein verlässlicher, klarer und gut organisierter Rahmen eine deutliche Hilfe und Erleichterung für die pädagogische Arbeit dar. Die Eigenverantwortliche Schule muss sich diesen Rahmen neu schaffen und braucht dazu Zeit und Ruhe. Die Überlagerung der strukturellen und organisatorischen Umgestaltung mit den Veränderungen im curricularen Bereich und in der Prüfungsgestaltung führen zu Unsicherheiten und Überforderungen bei den Lehrkräften. Hier muss eine klare Prioritätensetzung erfolgen.

Die Eigenverantwortliche Schule lässt sich am Gymnasium nicht parallel zu den Änderungen der Curricula und dem Prüfungsgeschehen zeitnah umsetzen.

Die Direktorinnen und Direktoren erwarten vom Kultusministerium und der Landesschulbehörde, dass sie die oben bezeichneten Voraussetzungen zur Gestaltung einer qualitätsorientierten, die Fähigkeiten, Begabungen und Persönlichkeit der jungen Menschen fördernden Schule in eigener Verantwortung umsetzt und darüber hinaus ihre politische wie rechtliche Verantwortung für erfolgreiche Gymnasialbildung in Niedersachsen wahrnimmt.