

## Die eigenverantwortliche Schule – vom Kopf auf die Füße\*

Im Land Berlin wird seit einigen Jahren intensiv über Inhalt und Bedeutung des Begriffs der eigenverantwortlichen Schule diskutiert. Die Initiative geht im Wesentlichen von Schulleitungen der öffentlichen Schulen aus, die sich durch größere Handlungsspielräume eine Verbesserung ihrer Arbeit bis hin zu einer erfolgreicherer Schulentwicklung versprechen.

### I. Die gesetzlichen Handlungsspielräume

In Gesprächen von Schulleitungen<sup>1</sup> mit der Schulaufsicht wird schnell deutlich, dass keineswegs ein einheitliches, gemeinsames Verständnis über Inhalt und Reichweite des Begriffs der eigenverantwortlichen Schule vorherrscht.<sup>2</sup> Seine Auslegung ist vielmehr stark von den subjektiven Vorstellungen der jeweils Argumentierenden abhängig. Dieser Text hat das Ziel, zu einem gemeinsamen Verständnis beizutragen.

Ausgangspunkt jeder Definition der eigenverantwortlichen Schule und zugleich normativer Rahmen ist das Schulgesetz (SchulG) aus dem Jahr 2004<sup>3</sup>. In § 7 Absatz 2 SchulG heißt es:

*„Jede Schule gestaltet und organisiert im Rahmen der staatlichen Verantwortung und der Rechts- und Verwaltungsvorschriften den Unterricht, die Erziehung, das Schulleben sowie ihre personellen und sächlichen Angelegenheiten selbstständig und in eigener Verantwortung. Die Schulbehörden sind verpflichtet, die Schulen in ihrer Selbstständigkeit und Eigenverantwortung zu unterstützen.“*

Das Schulgesetz verwendet sowohl an dieser als auch an anderer Stelle<sup>4</sup> das Begriffspaar „Selbstständigkeit“ und „Eigenverantwortung“, ohne beide Begriffe voneinander klar zu trennen. Folglich kann davon ausgegangen werden, dass der Gesetzgeber beiden Begriffen keine eigenständige Bedeutung zugemessen, sondern damit einen einheitlichen Begriff der eigenverantwortlichen Schule kreiert hat.

Aber was ist nun Inhalt der eigenverantwortlichen Schule?

In erster Linie stellt die eigenverantwortliche Schule eine Abkehr von der „verwalteten Schule“ dar. Wenngleich jener Begriff in keiner Rechts- oder Verwaltungsvorschrift verwendet wurde, gab und gibt es über seine Bedeutung weitgehend Einigkeit. Die verwaltete Schule ist als nicht rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts gehalten, die ministeriellen und schulaufsichtlichen Vorgaben durch Rechts- und Verwaltungsvorschriften, insbesondere mittels Rahmenlehrplänen und Stundentafeln, umzuset-

---

\* Thomas Duveneck, Leiter der Abteilung II für Grundsatzangelegenheiten des Schulwesens, der Schularten und -fächer, Schulrecht, Lehrkräfteaus-, fort- und -weiterbildung, Lebenslanges Lernen, Qualitätssicherung und -entwicklung in der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie Berlin.

<sup>1</sup> Gemeint sind die Schulleiterinnen und Schulleiter.

<sup>2</sup> Lernraum Berlin, Kurs: SenBJF\_Hubertusstock\_Schulleitungen.

<sup>3</sup> Schulgesetz für das Land Berlin, (Schulgesetz - SchulG), vom 26. Januar 2004 GVBl. S. 26), zuletzt geändert durch Gesetz vom 7. Juli 2016 (GVBl. S. 430).

<sup>4</sup> § 4 Absatz 6 Satz 1 und § 106 Absatz 2 Satz 2 SchulG.

zen. Zu den Vorgaben gehören auch die finanzielle und personelle Ausstattung der Schulen. Dies wird allgemein als Inputsteuerung im Schulwesen bezeichnet. Sie beinhaltet auch, dass sich die Ergebnisse der pädagogischen Arbeit letztlich auf die (guten oder weniger guten) Vorgaben der Schulbehörden zurückführen lassen.

In Folge der ersten deutschen PISA-Ergebnisse<sup>5</sup> hat sich in allen Bundesländern die Erkenntnis durchgesetzt, dass bei der Verbesserung der Ergebnisse schulischen Handelns die Lernerfolge der Schülerinnen und Schüler im Mittelpunkt stehen müssen. Sie sind der Ausgangspunkt der Schul- und Unterrichtsentwicklung an jeder Schule. Dieses neue Steuerungsmodell wird in Abkehr zur reinen Inputsteuerung als **Outputsteuerung** bezeichnet und darf im Bereich der seit ihrer Entstehung obrigkeitlich betrachteten öffentlichen Schulen mit Fug und Recht als Paradigmenwechsel bezeichnet werden.<sup>6</sup>

Es ist hier nicht der Ort, diese aus der Wirtschaft entlehnten Steuerungsmodelle zu hinterfragen. Denn klar ist, dass die Outputsteuerung den Regelungen des Berliner Schulgesetzes zugrunde liegt. Vermutlich ist diese Herkunft aber ein wesentlicher Grund dafür, dass über einen mehrjährigen Zeitraum nach Inkrafttreten des Schulgesetzes es unzutreffender Weise als „Ökonomisierung“ der staatlichen pädagogischen Arbeit jeder Lehrerin und jedes Lehrers missverstanden wurde. Dabei bietet es gerade die Chance für die öffentlichen, staatlichen Schulen, entfernt von wirtschaftlichem Konkurrenzdruck, eigene Wege zu finden und sich aus der Enge oft statischer und unspezifischer ministerieller Vorgaben zu befreien.

Im Kern geht es bei der eigenverantwortlichen Schule schulrechtlich um erweiterte Handlungsspielräume jeder Einzelschule.<sup>7</sup> Dabei stehen im Land Berlin vier Bereiche im Vordergrund:

1. **Personelle** Angelegenheiten der Schule, d.h. die Schulen wirken beispielsweise bei Einstellungen des schulischen Personals<sup>8</sup> und bei der Auswahl der Schulleiterin/des Schulleiters<sup>9</sup> mit;
2. **administrativ-organisatorische** Angelegenheiten der Schule, d.h. beispielsweise die Stärkung der Stellung der Schulleiter/des Schulleiters als Vorgesetzte/r des schulischen Personals und die Aufgabenwahrnehmung als Dienstvorgesetzte/r<sup>10</sup> sowie die Beurteilung des Personals an der Schule,<sup>11</sup> der

<sup>5</sup> Programme for International Student Assessment 2000 (PISA 2000).

<sup>6</sup> Siehe hierzu „Perspektivenwechsel im Bildungssystem: Vom input- zum outcomeorientierten Denken“, zu finden unter [www.kmk-format.de/material/Fremdsprachen/1-2-7\\_Outcome-Orientierung.html](http://www.kmk-format.de/material/Fremdsprachen/1-2-7_Outcome-Orientierung.html)

<sup>7</sup> Einen guten Überblick der erweiterten Handlungsspielräume in den Bundesländern bieten *Avenarius*, Kimmig; Rürup, „Die rechtlichen Regelungen der Länder in der Bundesrepublik Deutschland zur erweiterten Selbstständigkeit der Schule“, Berlin 2003; *Avenarius*, in: *Avenarius, Schulrechtskunde*; 8. Auflage 2010, S. 259 ff.; *Große* in: *Recht und Bildung*, Heft 4/2016, „Eigenverantwortung staatlicher Schulen versus Schulaufsicht und Schulinspektion“, S. 3 ff.

<sup>8</sup> § 7 Absatz 3 Sätze 1 und 2 SchulG.

<sup>9</sup> § 72 SchulG.

<sup>10</sup> § 69 Absatz 4 und Absatz 6 Satz 1 SchulG.

<sup>11</sup> § 69 Absatz 6 Satz 2 SchulG.

Abschluss von Verträgen<sup>12</sup> (z.B. im Rahmen der Personalkostenbudgetierung, beim Verfügungsfonds und beim Bonusprogramm);

3. **finanzielle** Angelegenheiten der Schule, d.h. den Schulen stehen finanzielle Mittel zur Verfügung, über deren Verwendung sie im Rahmen der einschlägigen Rechts- und Verwaltungsvorschriften eigenständig entscheiden,<sup>13</sup> wie Sachmittel des Schulträgers oder die Mittel aus Verfügungsfonds und Bonusprogramm;

und nicht zuletzt

4. **pädagogische** Angelegenheiten der Schule, d.h. insbesondere die eigenständige Bestimmung über die Schul- und Unterrichtsentwicklung einschließlich der Schulprogrammarbeit<sup>14</sup> sowie Entscheidungen über Auswahl und Einsatz von Schulbüchern und anderen Unterrichtsmaterialien/-medien<sup>15</sup>.

Wer, genauer welches Organ innerhalb der Schule jeweils zur Handlung befugt und verpflichtet ist, legt im Einzelnen das Schulgesetz fest.<sup>16</sup>

Das Schulgesetz und die weiteren rechtlichen Vorschriften beschreiben folglich recht genau, wer was im Rahmen der eigenverantwortlichen Schule darf und wer was nicht. Für verschiedene Ansichten über diese Handlungsspielräume gibt es daher keine Grundlage.

Zweifellos sind weitere Handlungsspielräume prinzipiell denkbar. So manche Schulleitung denkt in diesem Zusammenhang an weitergehende personalrechtliche Befugnisse, die beispielsweise eine unmittelbare Einstellung bis hin zur Entlassung ermöglichen. Da dies nicht geltendes Recht und folglich nicht dem Verständnis einer eigenverantwortlichen Schule zugrunde liegt, muss derlei Wünschen hier nicht nachgegangen werden. Sie sind für das tägliche Handeln in der Schule – und nur darauf kommt es an – irrelevant und bleiben dem bildungspolitischen Diskurs vorbehalten.

Mit Blick darauf, was angesichts dieser in allen Bundesländern ähnlichen, wenngleich nicht identischen Rechtslage, die eigenverantwortliche Schule tun dürfe respektive müsse, und welche Stellung dann (noch) der Schulaufsicht zukomme, findet sich inzwischen eine kaum noch überschaubare juristische Literatur.<sup>17</sup> Neben rechtlichen Bestandsaufnahmen der verschiedenen Regelungen in den Bundesländern liegt dabei ein Schwerpunkt darauf, ob es verfassungsrechtlich überhaupt zulässig ist, der eigenverantwortlichen Schule bestimmte Handlungsspielräume zuzuweisen. Hier ist unter Berufung auf Art. 7 Absatz 1 Grundgesetz (GG) eine deutliche Zurückhaltung zu erkennen. Die Vorschrift lautet:

<sup>12</sup> § 7 Absatz 1 und Absatz 3 Satz 3 SchulG.

<sup>13</sup> § 7 Absatz 3 Satz 4 und § 7 Absätze 5 und 6 SchulG.

<sup>14</sup> § 8 SchulG.

<sup>15</sup> § 16 SchulG.

<sup>16</sup> Hier geben auf jede Frage die Zuständigkeitskataloge der §§ 69 bis 82 SchulG Antwort.

<sup>17</sup> Siehe die Fundstellen in FN 7 mit umfangreichen weiteren Hinweisen.

*„Das gesamte Schulwesen steht unter der Aufsicht des Staates.“*

„Staat“ wird hier überwiegend als staatliche Schulaufsicht verstanden, bei der in allen wesentlichen Fragen das Letztentscheidungsrecht liegen müsse. Dies halte ich für ein überkommenes<sup>18</sup>, verkürztes Verständnis dieser Bestimmung, weil es u.a. die gesellschaftliche Entwicklung im Bereich des Schulwesens unberücksichtigt lässt. Denn auch die öffentlichen Schulen sind staatliche Behörden im Sinne des § 1 Absatz 4 des Verwaltungsverfahrensgesetzes, weil sie staatliche Aufgaben wahrnehmen (Erfüllung des staatlichen Bildungs- und Erziehungsauftrags). In jedem Fall ist es auch nach der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts in erster Linie Aufgabe des Gesetzgebers, den öffentlichen Schulen einen mehr oder weniger großen Handlungsspielraum gesetzlich einzuräumen, d.h. auch das Verhältnis zwischen eigenverantwortlicher staatlicher Schule und staatlicher Schulaufsicht zu bestimmen. Art. 7 Absatz 1 GG lässt sich daher im Sinne einer verfassungsrechtlich klaren Begrenzung der Handlungsspielräume der staatlichen Schulen nicht erfolgreich anführen.

## II. Der Kern der eigenverantwortlichen Schule

Die rechtlich abgesicherten Handlungsspielräume sind eine wesentliche Voraussetzung, damit eine eigenverantwortliche Schule den ihr zugewiesenen Auftrag erfüllen und selbst gestaltend wirken kann. So weit, so gut, so unzureichend!

Die Konzentration auf die rechtlichen Vorgaben verengt den Blick auf die formalen Handlungsspielräume. Dies geschieht häufig, weil die eigenverantwortliche Schule nicht positiv, sondern regelmäßig mit Blick auf die Schulaufsicht und deren Aufgaben und Verantwortlichkeiten, d.h. faktisch negativ definiert wird. Negativ in dem Sinne, dass üblicherweise danach gefragt wird, was durch eine Aufgabenverlagerung von der Schulaufsicht durch die eigenverantwortliche Schule besser und effektiver entschieden werden könne. Das ist aber deutlich weniger als die halbe Wahrheit.

**Denn die eigenverantwortliche Schule hat eine zuvörderst inhaltliche Dimension.**

Auch hierfür gibt es einen normativen Ansatzpunkt. § 4 Absatz 2 Satz 1 SchulG enthält die zentrale Aussage:

*„Jede Schule trägt die Verantwortung dafür, dass die Schülerinnen und Schüler, unabhängig von ihren Lernausgangslagen, an ihrer Schule zu ihrem bestmöglichen Schulabschluss geführt werden.“*

Und Absatz 6 dieser Vorschrift ergänzt diese Aussage:

*„Jede Schule ist für die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags verantwortlich und gestaltet den Unterricht und seine zweckmäßige Organisation selbstständig und eigenverantwortlich. Dazu entwickelt sie ihr pädagogisches Konzept in einem Schulprogramm. Das Schulpersonal, Erziehungsberechtigte sowie Schülerinnen und Schüler wirken dabei zusammen.“*

---

<sup>18</sup> So auch *Badura*, in: Maunz-Dürig, GG Art. 7 Rn. 47.

Das Schulgesetz stellt folglich im Zusammenhang mit der eigenverantwortlichen Schule die Schülerinnen und Schüler in den Mittelpunkt.

Auf den Punkt gebracht bedeutet das: Schulische Selbstständigkeit und Eigenverantwortung hat der Gesetzgeber den öffentlichen Schulen ausschließlich zu dem Zweck gewährt, um **für alle Schülerinnen und Schüler bestmögliche Lernerfolge** zu erzielen.

Darauf muss jede Handlung der Schule gerichtet sein. Für diese Lernerfolge trägt jede Schule, alle Pädagoginnen und Pädagogen, die **Verantwortung**. Diese Verantwortung ist nicht delegierbar, sie kann der Schule niemand abnehmen. Kein Gott, kein Kaiser, keine Schulaufsicht noch Senator/in.

Schulische Selbstständigkeit und Eigenverantwortung bedeuten folglich in erster Linie die

„Freiheit, **um zu handeln, zu gestalten**“, damit die Lernerfolge der Schülerinnen und Schüler kontinuierlich verbessert werden.

Schulische Selbstständigkeit und Eigenverantwortung bedeutet hingegen nicht die

„Freiheit **vor** oder **gegenüber** jemandem“, insbesondere keine Freiheit vor den rechtlichen Vorgaben und/oder der (neuen) Rolle der Schulaufsicht.

Die eigenverantwortliche Schule nutzt die vorhandenen Handlungsspielräume, um die Schule zu gestalten, weshalb genauer von **Gestaltungsspielräumen** gesprochen werden sollte. Diese Gestaltungsspielräume sind notwendige, aber längst zur kontinuierlichen Verbesserung der Lernerfolge der Schülerinnen und Schüler nicht hinreichende Voraussetzungen.

Übrigens: Die eigenverantwortliche Schule ist nicht zu verwechseln mit der *eigenmächtigen* Schule, die unabhängig von rechtlichen Vorgaben und dadurch gewährten Gestaltungsspielräumen das macht, was sie will bzw. für richtig erachtet.

Für die Eigenschaft einer eigenverantwortlichen Schule, ihre Schulleitung und für ihre Pädagoginnen und Pädagogen erscheinen mir **drei inhaltliche** Aspekte von zentraler Bedeutung:

### 1. **Ethische Grundlagen**

Die eigenverantwortliche Schule hat nicht nur ein pädagogisches Leitbild auf dem Papier, im Schulprogramm, sondern sie hat ein professionelles Selbstverständnis und eine zugewandte Pädagogik gegenüber allen Schülerinnen und Schülern unabhängig von deren Geschlecht, Abstammung, Sprache, Herkunft, einer Behinderung, deren religiösen oder politischen Anschauungen, sexuellen Identität und der wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Stellung der Erziehungsberechtigten.<sup>19</sup> Die pädagogische Arbeit beruht auf Wertschätzung. Diese ist konkret im Unterricht beobachtbar, beispielsweise durch eine im Team entwickelte positive

---

<sup>19</sup> Vgl. § 2 Absatz 1 SchulG.

Feedbackkultur durch alle Pädagoginnen und Pädagogen.

## 2. **Beteiligung/Partizipation**

Die eigenverantwortliche Schule bezieht alle am Schulleben Beteiligten in Entscheidungsprozesse ein. Nur auf diese Weise werden Entscheidungen nachvollziehbar und transparent und erhalten eine demokratische Legitimation. Schülerinnen und Schüler übernehmen Verantwortung für das Schulleben, indem sie beispielsweise über Klassenräte an Entscheidungen erfahrbar beteiligt werden. Für die Leitung einer eigenverantwortlichen Schule ist Arbeit im Team professionelles Selbstverständnis, ohne dadurch die bestehenden Verantwortlichkeiten aufzulösen bzw. sich diesen zu entziehen.

## 3. **Evidenzbasiertes Arbeiten**

Die eigenverantwortliche Schule richtet ihre Handlungen nicht an Erfahrung, Glaube und Hoffnung aus. Sondern sie nutzt die Lernergebnisse ihrer Schülerinnen und Schüler und überprüft sie regelmäßig an vorgegebenen Standards, wie z.B. den Rahmenlehrplänen oder VERA 3 und VERA 8. Eine datengestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung gehört zum professionellen Selbstverständnis jeder Pädagogin und jedes Pädagogen. Sie ist selbstverständliche schulische Praxis und wird als Unterstützung für das eigene pädagogische Handeln betrachtet. Die Reflexion der eigenen Arbeit erfolgt systematisch und im Team, beispielsweise in Jahrgangs- und Fachkonferenzen. Fragestellungen können beispielsweise sein: was wirkt, was sind die Herausforderungen, welche Ziele setzen wir uns, mit welchen Maßnahmen verfolgen wir sie, wie und wann überprüfen wir, ob unsere Maßnahmen sich positiv bei den Schülerinnen und Schülern ausgewirkt haben. Wo müssen wir neue Wege gehen und an welchen Stellen kommen wir allein nicht weiter und bedürfen der Unterstützung Anderer.

Zudem redet die eigenverantwortliche Schule über Unterricht. Sie redet über Fachunterricht, über fachdidaktische Konzepte. Sie öffnet ihren Unterricht. Der Blick in parallele Lerngruppen ist Praxis aller Pädagoginnen und Pädagogen. Kollegiale Hospitationen und/oder peer-review-Verfahren gehören zur Schulkultur und werden unterstützend („lernend“) genutzt.

Die eigenverantwortliche Schule legt zudem **Rechenschaft** über ihr Handeln ab – nach innen, gegenüber den schulischen Gremien<sup>20</sup>, und nach außen gegenüber der Schulaufsicht<sup>21</sup>.

Nur öffentliche Schulen, die ihre pädagogische Arbeit an diesen Handlungsmaximen ausrichten, sind eigenverantwortliche Schulen.

<sup>20</sup> Das ist in erster Linie Aufgabe der Schulleiterin/des Schulleiters, vgl. § 69 Absatz 2 Nummern 1 und 3 SchulG.

<sup>21</sup> Vgl. § 9 Absatz 1 und 2 SchulG.

### III. Die Verantwortung der Schulleiterin oder des Schulleiters

In der eigenverantwortlichen Schule spielt die Schulleitung eine entscheidende Rolle. Ihre Aufgaben sind in den schulrechtlichen Bestimmungen im Wesentlichen festgelegt.<sup>22</sup>

Leitung einer eigenverantwortlichen Schule heißt Führungsverantwortung annehmen, die Gestaltungsspielräume aktiv und selbstbewusst wahrnehmen sowie die drei zentralen Aspekte zur eigenen Handlungsmaxime und zu der der Schule machen.

Die Schulleitungen sind die Führungskräfte der eigenverantwortlichen Schule. Dabei steht nicht die *Leitung* im Sinne einer organisatorischen Verwaltung der Schule im Vordergrund. Vielmehr geht es um die **Führung** im Sinne einer Gestaltung der Schule stets mit dem Fokus auf die **Schul- und Unterrichtsentwicklung**. Daher gehört es zu ihrem Selbstverständnis, sich regelmäßig durch Unterrichtsbesuche einen Einblick von der Qualität der pädagogischen Arbeit zu verschaffen; nicht verstanden als Kontrolle, sondern als Voraussetzung für die Beratung der Pädagoginnen und Pädagogen.<sup>23</sup>

Schulleitungen müssen im Interesse der Lernerfolge ihrer Schülerinnen und Schüler mutig und innovativ sein. Das **Wissen** ist überwiegend vorhanden, das **Können** auch. Was zum Teil noch ausbaufähig ist, ist das dementsprechende **Handeln, das Gestalten**. In diesem Sinne Führungsverantwortung verstanden und ausgeübt ist es unumgänglich, im Einzelfall Fehlentscheidungen in Kauf zu nehmen – und daraus zu lernen, um es in der Folge besser zu machen. Denn nur wer nicht gestaltet, macht auch keine Fehler. Diese Gestaltungskraft ist eine notwendige Bedingung dafür, dass die eigenverantwortliche Schule insgesamt die ihr zugewiesene Verantwortung wahrnimmt.

Schul- und Unterrichtsentwicklung kostet Zeit. Diese ist kostbar und begrenzt, zumal die Belastung der Pädagoginnen und Pädagogen hoch ist. Umso wichtiger ist es, dass die Führungskräfte der Schule klare **Schwerpunkte** setzen, konkrete Maßnahmen festlegen und diese zielorientiert verfolgen. Auch eine Prozessteuerung im Team der Schule ggf. mit Unterstützung der Schulaufsicht oder externen Beratungen kann hilfreich sein.

Hier wird es keine einheitliche Lösung, kein Patentrezept für alle Schulen geben können. Selbstverständlich muss die so arbeitende eigenverantwortliche Schule gegebenenfalls andere, insbesondere verwaltende Aufgaben zurückstellen. Denn die eigenverantwortliche Schule ist nicht in erster Linie für die Schulverwaltung da, sondern für ihre Schülerinnen und Schüler.

### 4. Die Rolle der Schulaufsicht

Die eigenverantwortliche Schule lässt sich nicht denken ohne eine veränderte Rolle der Schulaufsicht. Auch für diese gibt es einen klaren rechtlichen Rahmen, der ihre veränderte Verantwortung beschreibt.

<sup>22</sup> Vgl. § 69 SchulG und Nummer 3.1 der Verwaltungsvorschrift über die einheitliche Gestaltung und Zuordnung von Aufgabenbereichen an öffentlichen Schulen des Landes Berlin (VV Zuordnung) vom 29. Dezember 2010.

<sup>23</sup> Nicht gemeint sind in diesem Zusammenhang Unterrichtsbesuche anlässlich einer dienstlichen Beurteilung, die ohnehin erfolgen müssen.

§ 106 Absatz 2 SchulG:

*„Die Schulaufsichtsbehörde soll vorrangig beratend und unterstützend tätig werden. Sie hat bei der Ausübung der fachlichen Aufsicht die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Schulen zu beachten.“*

§ 4 Absatz 8 SchulG:

*„Die Schulaufsicht unterstützt die Schulen bei der Sicherung der Standards, der Qualität und ihrer Weiterentwicklung.“*

Der Schwerpunkt liegt auf Beratung und Unterstützung der Schulen. Was heißt das konkret?

Auch die Schulaufsicht hat die Lernerfolge der Schülerinnen und Schüler im Blick, hierfür – und nur hierfür – haben beide eine gemeinsame Verantwortung. Der zielgerichtete Blick auf diese Lernerfolge ist der gemeinsame Rote Faden ihres Handelns. Jede Beratungs- und Unterstützungstätigkeit der Schulaufsicht muss darauf gerichtet sein. Die eigenverantwortliche Schule ist es, die ihren Unterstützungsbedarf formuliert. Die Schulaufsicht hat diesen im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu organisieren.

Selbstverständlich darf und muss die Schulaufsicht auch intervenieren, wenn Schulen ihrer Eigenverantwortung nicht (mehr) gerecht werden. Aber stets mit dem Ziel, die Schulen wieder in die Lage zu versetzen, selbstgestaltend tätig zu werden.

Viel ist in diesem Zusammenhang die Rede von „Gesprächen auf Augenhöhe“, „gegenseitiger wertschätzender Haltung“. Das sind unbestritten wichtige und richtige Ansätze. Sie dürfen allerdings nicht nur folgenlose Phrasen bleiben. Die Erfüllung dieser Ansprüche setzt vielmehr auf beiden Seiten ein hohes Maß an Vertrauen in den jeweils anderen voraus. Dieses Vertrauen wird sich nur bilden, wenn beide Seiten daran gemeinsam und verlässlich, aber auch verbindlich arbeiten. Hierbei können neue Kommunikationsstrategien helfen, beispielsweise moderierte Gesprächsformen. Ganz wichtig ist es auch, die unterschiedlichen Rollen nicht zu verwischen, sondern sie zu akzeptieren und zu nutzen.

Ziel- bzw. Qualitätsvereinbarungen haben in diesem Zusammenhang eine unterstützende Funktion. Anhand der schulischen Daten aus der Indikatorenliste<sup>24</sup> werden in erster Linie die eigenen Anstrengungen der Schule reflektiert und bei Bedarf Festlegungen zur Verbesserung bestimmter Indikatoren getroffen. Die Schulaufsicht verpflichtet sich bei Bedarf, beispielsweise Unterstützungssysteme oder den gezielten Einsatz von zusätzlichen Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Der Abschluss dieser Vereinbarung darf aber nicht nur eine ritualisierte Handlung sein, sondern deren Inhalt muss klare und erreichbare Ziele für beide Seiten enthalten und möglichst auch die dahin führenden Schritte benennen.

Und eines sollte der eigenverantwortlichen Schule klar sein: Eine schwache Schulaufsicht, die nur die Schulen gewähren lässt, hilft weder ihr noch den Schülerinnen und Schülern.

---

<sup>24</sup> <https://www.berlin.de/sen/bjf/service/presse/pressearchiv-2017/pressemitteilung.641229.php>.