

Schule der Zukunft in NRW

Eckpunkte für eine gelingende Transformation unseres Bildungssystems

Ausgangslage

Die Corona-Pandemie hat aufgezeigt, in welchen Bereichen unseres Bildungssystems akuter Handlungsbedarf besteht. Dadurch motiviert haben sich Bildungsexpertinnen- und Experten aus Schule, Wirtschaft und Politik in interdisziplinären Workshops organisiert und Eckpunkte für die Weiterentwicklung der Schule in NRW erarbeitet.

Das vorliegende Papier fasst die Ergebnisse zusammen und soll den fachpolitischen Diskurs unterstützen.

Es ist ausdrücklich festzuhalten, dass Schüler- und Lehrerschaft, die Schulleitungen, Eltern, Schulträger bis hin zur Schulverwaltung und -politik in den vergangenen Jahren einen außergewöhnlichen Einsatz gezeigt haben, um den Bildungsbetrieb bei schwierigen Bedingungen am Laufen zu halten. Corona verstärkte jedoch einen Langfristtrend mit unmittelbaren Auswirkungen auf das Lernen, das Lehren, aber auch auf die Organisation von Bildung: Wir sprechen von der zunehmenden Digitalität nahezu aller gesellschaftlichen Bereiche.

Das übergeordnete Ziel aller Reformansätze muss es sein, unsere Schülerinnen und Schüler in ihrer individuellen Entwicklung zu souveränen, selbstverantwortlichen, urteils- und handlungsfähigen Persönlichkeiten bestmöglich zu unterstützen. Zu Persönlichkeiten, die sich sowohl als Staatsbürger/-innen in der Demokratie verhalten können als auch in der Lage sind, Teil einer sich ständig wandelnden Wirtschafts- und Arbeitswelt zu werden und zu bleiben. Der Dreiklang aus Wissen, Kompetenzen und Werten bleibt unverändert gültig.

Transformationsphasen sind grundsätzlich anstrengend und schwierig. Alle Akteure im Bildungssystem verspüren einen mannigfachen Veränderungsdruck, viele machen Vieles, aber nicht gemeinsam. Doch ist das bisherige Ergebnis aller Bemühungen bei der Umstellung auf eine digitalere Lernwelt unbefriedigend (Beispiel „Digitalpakt“). Es macht sich Erschöpfung bis Frustration breit. Vergleichbar mit anderen Feldern öffentlichen Handelns fehlt es auch im Bildungssektor nicht an Analysen oder Erkenntnissen. Ziel aller Beteiligten und Betroffenen muss es deshalb sein, die Ursachen für eine unzulängliche Beseitigung vorhandener Defizite zu erkennen und Lösungen für ihre Überwindung zu entwickeln. Mehr noch: Es bedarf einer grundlegenden bildungspolitischen Reform und Neuausrichtung unter Berücksichtigung eines gemeinsam zu formulierenden Zielbilds einer Schule von morgen. Die folgenden Eckpunkte können als Kerngerüst dieses Zielbildes dienen.

Eckpunkt 1: Gemein Perspektivwechsel vornehmen

Derzeit wirkt Bildung wie ein hoch komplexes Geflecht von unabhängigen, häufig nebeneinander und teilweise gegeneinander agierenden Akteuren wie Politik, Schuladministration, Schulträger, Verbände, Eltern und natürlich den Schulen selbst. Jedes Teilsystem strengt für sich Optimierungen an, nicht immer kompatibel mit Regelungen und Gesetzmäßigkeiten der übrigen.

-  Ein erster Perspektivwechsel beinhaltet, das Bildungssystem von der einzelnen Schule, also vom „Endnutzer“ her zu konzipieren. Die einzelne Schule sollte als zentraler Bedarfsträger gesehen und mit einer signifikant höheren Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit ausgestattet sein. Das derzeitige Neben-, Über- und leider auch Durcheinander

von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten muss auf den Prüfstand. Im Zuge dieser Revision sind Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, aber auch Ressourcen neu auszutarieren. Eine stärkere prozess- und projektorientierte, auch agilere Steuerung ist angesichts dynamischer Veränderungen das angemessenere Organisationsprinzip. Mehr Selbstbestimmung und eine individualisiertere Bildungsorganisation schließen ausdrücklich mit ein, dass der Staat Standards und Handlungsrahmen zu setzen hat. Es bedarf eines schlüssigen, integrierten Gesamt-Zielbildes für jede Schule.

✚ Ein zweiter Perspektivwechsel versteht Schule als eine weitgehend selbständige Organisationseinheit, die nach den neuesten Erkenntnissen der Organisationslehre zu gestalten ist. Faktisch handelt es sich um eine Art „mittelständisches Unternehmen“ mit einer häufig dreistelligen Anzahl von Personal, mit Millionen Euro Budget, mit stetig steigenden IT-Anforderungen, komplexen Beschaffungsprozessen oder infrastrukturellen Investitionen. Analog zu vergleichbaren Überlegungen im Kontext der Staatsmodernisierung sind Zuständigkeiten, Führungs-, Unterstützungs- und Umsetzungsprozesse dringend zu reformieren.

✚ Ein dritter Perspektivwechsel entkräftet den möglichen Einwand einer unzuträglichen Ökonomisierung von Bildung. Im Gegenteil sollen die Perspektivwechsel 1 und 2 wieder neue Freiräume öffnen, damit sich Schulleitungen und Lehrkräfte mit erheblich mehr zeitlichen und finanziellen Ressourcen als bislang ihrem ursprünglichen Ziel widmen können: eine bestmögliche Pädagogik umzusetzen. Dazu braucht es den Mut zu einem Denken und Handeln, das sich nicht scheut, das Schulrecht anzupassen, die Aus- und Fortbildung von Lehrkräften zu verändern, Curricula zu hinterfragen und eine neue Partnerschaft zwischen Schule, Trägern und dem privaten Sektor (Tec-Szene) zuzulassen.

Eckpunkt 2: Digitalität umfassend verstehen

Digitalität ist jetzt, nicht in der Zukunft. Es ist längst erkannt, dass Digitalisierung erheblich mehr umfasst als die Anschaffung technischer Endgeräte oder die Bereitstellung von Breitbandanschlüssen. Diese Erkenntnis hat folgende Konsequenzen:

✚ Digitalität beim Lehren und Lernen

Digitalisierung verändert die Informationsbeschaffung, die Möglichkeiten kontextueller Recherche, die Art und Weise kooperativer Zusammenarbeit, die Kommunikation und damit insgesamt die Wissensvermittlung. Es verändern sich zusätzlich die Anforderungen der Arbeitswelt sowohl im öffentlichen wie privatwirtschaftlichen Sektor. Der Anteil von notwendiger Wissensvermittlung einerseits sowie der Kompetenzförderung für die Aneignung heute noch unbekannter Inhalte bzw. zur Bewältigung stetiger Veränderungen ist neu auszubalancieren.

Das Prinzip „One fits it all“ ist nicht mehr zeitgemäß. Höchste Priorität hat demzufolge die Entwicklung schulspezifischer Digitalstrategien. Eine Strategie ordnet und priorisiert Bedarfe, Anforderungen, Rahmenbedingungen und Handlungsfelder.

Zur Realisierung der Digitalstrategie mögen sich notwendige Anpassungen im Schulgesetz, in Richtlinien, Lehrplänen, dem Lernmittelfreiheitsgesetz und anderen einschlägigen Verordnungen ergeben.

Darüber hinaus sind fachübergreifende und fachspezifische Digital-Didaktiken zu entwickeln. Aus diesen leiten sich Anpassungen der Lehrkräfteaus- und -fortbildung, aber auch der Bildungsinhalte ab. Eine Überarbeitung der Curricula sollte straff projektorientiert, zugleich unter breiter Beteiligung von aktiven Lehrkräften aus unterschiedlichen Bildungskontexten, aber

auch unter Einbeziehung externer Fachleute aus der Bildungswissenschaft, Arbeitsagenturen oder Wirtschaft erfolgen.

Ein weiterer, grundlegender Reformbedarf ergibt sich aus dem Wandel des Berufsbildes einer Lehrkraft. Die Vielfalt an zusätzlichen Anforderungen aus den wichtigen Feldern Integration, Inklusion, Digitalisierung etc. sind zu priorisieren und zu konsolidieren. Hinzu kommt, dass Lehrkräfte von administrativen und technischen Aufgaben befreit werden, um sich mit neuen Lern- und Lehrformen auseinander setzen zu können.

Es ist wieder zu beleben, was Lernen sein soll: Neben der Anstrengung auch Freude, die Befriedigung von Neugierde und Entdeckertum, Erfolgserlebnisse, Erfüllung beim wachsenden Verstehen von Welt.

Digitale Infrastruktur betreiben und weiterentwickeln

Schulleitungen und Lehrkräfte müssen sich auf ihre pädagogische Kernkompetenz konzentrieren können und deshalb von administrativen, (informations-) technischen oder vergaberechtlichen Aufgaben entlastet werden. Dazu liegt eine Vielzahl von Vorschlägen vor:

- || Es ist ein Bausteinkonzept für die Schul-IT-Infrastruktur als Ergebnis von Zustandsanalyse und Zielformulierung für jede Schule zu entwickeln, das sich in kurzen Zeiträumen den permanent neuen Herausforderungen und Entwicklungen anpassen lässt.
 - || Landesweite Anforderungen eines Medienentwicklungsplans sollten digital mit einem Tool gemanagt werden.
 - || Im Ergebnis sind schulspezifische Investitions-, Ressourcen- und Prozessentscheidungen zu treffen.
 - || Datenschutz oder IT-Sicherheit sind so auszugestalten, dass diese Fragen keine zusätzlichen zeitlichen Ressourcen von Schulleitungen und Lehrkräften binden. Interoperable Standards sind zentral zu definieren, aber keine zentrale Auswahl nur eines Produktes oder Anbieters seitens des Landes vorzunehmen.
 - || Betrieb, Wartung und Support müssen die Belange der Schule wahrnehmen und sind schulextern, aber auch schulspezifisch regional zu organisieren. Schulen brauchen ein(e) fachlich qualifizierte/n Digitalisierungsbeauftragte(n), der/die keine Lehrfunktion hat, und als Koordinator/in zwischen Schule, externen Dienstleistern und der öffentlichen Hand agiert, und alle digitalspezifischen Anforderungen und Beschaffungen der jeweiligen Schule koordiniert.
- Qualitätsgesicherte digitale Lehr- und Lernmaterialien, durch einheitliche Unbedenklichkeitsprüfungen geprüft, sind auf einer landesweiten Plattform bereit zu stellen. Auf dieser können zusätzlich datenschutzkonforme Standardprozesse abgebildet sein, die in jeder Schule vergleichbar ausgestaltet sind bzw. sein sollten.
- Vergabeprozesse müssen durch Standards abgesichert und vor allem auch beschleunigt werden. Endgeräte sollten hinsichtlich der Anwendungsprogramme, des Datenvolumens etc. das leisten, was didaktisch und methodisch umgesetzt werden soll. Wegen der hohen Veränderungsgeschwindigkeit in der digitalen Welt müssen Schulen mit neuen Prozessen deutlich beschleunigte Nach- und Aufrüstungen umsetzen können.

Ganz wesentlich für die weitere Entwicklung sind Standards für die Ausstattung in Schulen, um gleiche Voraussetzungen zu schaffen. Digitale Hardware und Tools sind Werkzeuge für die pädagogische Nutzung und müssen allen Schulen in einheitlichen Standards zur Verfügung stehen, um gleichwertige Lernverhältnisse zu garantieren.

Insgesamt ist eine funktionierende digitale Infrastruktur die wichtigste, erfolgskritische Voraussetzung digitaler Transformation in Schulen. Dieses Handlungsfeld muss mittels Beschleunigung von Planung, Konzeption und Umsetzung hoch prioritär angegangen und dafür müssen auch die erforderlichen finanziellen Mittel bereitgestellt werden.

Eckpunkt 3: Schulrecht und Schulorganisation aufgabengerecht ausgestalten

Der Schulfriede ist ein hohes Gut. Für eine gute Bildung sind Streit und ungelöste Zielkonflikte schädlich. Das hohe Gut stabiler Rahmenbedingungen und Zuständigkeiten darf jedoch nicht ein Denken über zukünftige Schulentwicklung verhindern.

Die derzeit vorhandenen zwei Säulen, das dreigliedrige System und die Gesamt- und Sekundarschulen folgen unterschiedlichen Prinzipien. Beide Systeme sind wenig kompatibel. Eine stärkere Durchlässigkeit und bessere Übergangsmöglichkeiten fördern eine stärkere Individualisierung von Bildung und somit eine höhere Bildungsgerechtigkeit. Bildung muss sowohl den bildungsschwächeren als auch den bildungsstarken Schülerinnen und Schülern gerecht werden. Die Kompatibilität der Schulsysteme muss wieder erreicht werden, um die Durchlässigkeit zu garantieren.

Eine stärkere Individualisierung von Bildungswegen erstreckt sich auch auf die Frage, ob ein Parallelangebot von allgemeiner Hochschulreife und Fachhochschulreife mit differenzierten Ausgestaltungen angestrebt werden sollte. Es gibt Ausbildungs- und vor allem Berufswege, bei denen eine spezifischere Schulbildung die bessere Wahl wäre.

Die Schulen müssen rechtlich deutlich mehr Eigenständigkeit erhalten. Der Grund ist nicht formale Macht oder Zuständigkeit, sondern die Chance zur bestmöglichen Passung der Schule vor Ort an das die Schule umgebende Milieu und an die jeweilige Schülerschaft. Die pädagogische Freiheit der Lehrkräfte in der Variabilität und Zielausrichtung der Lehrmethoden zur individuellen Gestaltung des Unterrichts braucht unterstützend Standards in der Ausstattung und Weiterbildung, um gleichwertige Chancen zu garantieren.

Das beinhaltet eine größere Entscheidungskompetenz nicht nur in didaktisch-pädagogischen, sondern auch in Personal- oder Investitionsfragen, um eine individuelle Schwerpunktbildung hinsichtlich fachlicher Schwerpunkte zu ermöglichen. Derzeitige Strukturen und Vorgaben hemmen bzw. verhindern die nötige Flexibilität.

Schulleitungen sollten sich jedoch primär ihrer pädagogischen Aufgabe widmen und das Gesamtsystem Schule strategisch steuern können. Zu ihrer dringlich erforderlichen Entlastung könnte eine komplementäre kaufmännische Leitung oder die Einrichtung sog. Dienstleistungsabteilungen ins Auge gefasst werden, in denen Personal, Finanzen, IT-Abteilung, Beschaffungswesen, Infrastruktur, Bauernhalt etc. angesiedelt sind. Denkbar ist ein Verbund mehrerer Schulen mit einer personellen Schnittstelle in jede Schule.

Ausblick

Bildung ist die wichtigste Zukunftsinvestition unserer Gesellschaft, heißt es. Mit einem Zukunftsimpuls die Bildung Nordrhein-Westfalens in ein neues Zeitalter zu begleiten, ist aller Anstrengung wert.

Damit die Weiterentwicklung unserer Schulen gelingt, bedarf es eines starken politischen Willens, dies tatsächlich zu wollen und umzusetzen.

Die vorliegenden Eckpunkte lösen sich von alten Gräben. Sich an diesen zu orientieren, dürfte zielgerechter sein als fruchtlose Debatten über den Bildungsföderalismus.

Im Land gibt es viele Expertinnen und Experten, die zur Mitarbeit bereit sind. Auch die Unterzeichnenden dieses Eckpunktepapiers stehen für die weitere bildungspolitische Fachdebatte zur Verfügung.

Dr. Kerstin Guse-Becker, Schulleiterin Märkische Schule Bochum, Vorsitzende Westfälische Direktorenvereinigung

Dr. Detlef Diesing, Chemiker, Uni Duisburg-Essen

Winfried Grunewald, Schulleiter, Städtisches Gymnasium Eschweiler

Prof. Dr.-Ing. Matthias Meinecke, Professor für Organisationsentwicklung und Vorstand des Instituts für Digitalisierung Aachen an der FH Aachen sowie Leiter der Region Aachen der Gesellschaft für Organisation (gfo)

Mehdi Schröder, Düsseldorf, Digitale Bildung und Schule

Ralf Gablik, Schulleiter Einhard-Gymnasium Aachen

Annie Doerfle, Köln, Lehren und Lernen im digitalen Kontext

Prof. Dr. Sven Kommer, RWTH Aachen University, Institut für Erziehungswissenschaft, Allgemeine Didaktik mit dem Schwerpunkt Technik- und Medienbildung

Dr. Ludger Gruber, Düsseldorf, Stv. Leiter Politische Bildung/Landesbeauftragter und Leiter Politisches Bildungsforum NRW, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

Heike Lube, Aachen, Bildungsexpertin, Organisationsentwicklung und Transformation, Bildung im digitalen Wandel, Stv. Leiterin der Region Aachen der Gesellschaft für Organisation (gfo)