

# Gute Schulen brauchen Freiheit und Profil!

## Grüne Denkanstöße für den organisatorischen Rahmen der Schule von morgen

**Positionspapier der LAG Bildung Hamburg  
(Ergebnis des Clusters II von drei Clustern des Programmprozesses 2015-2017)**

23.03.2017

---

### **Vorbemerkung zur Einordnung dieses Positionspapiers**

„Und, stellt Ihr 2020 nach dem Auslaufen des Schulfriedens wieder die Strukturfrage?“ und „Was kann man bloß tun, um die Stadtteilschulen zu retten?“ Das sind wohl die beiden Fragen, die uns grünen Bildungspolitikerinnen und –politikern in der Partei und in der Stadt am häufigsten gestellt werden. In diesem Papier möchten wir sie nun beantworten. Wir haben als LAG Bildung ein halbes Jahr das Thema innere und äußere Organisation von Schule beleuchtet und unter verschiedenen Gesichtspunkten mit Expertinnen und Experten diskutiert. Dabei wurde für uns immer deutlicher, dass in einem Schulsystem mit selbstverantworteten und profilierten Schulen die größten Chancen für eine positive Entwicklung des Lernens in Hamburg liegen.

Mit diesem Positionspapier legen wir als LAG Bildung in unserem mehrjährigen Grundsatzprogrammprozess nun das Ergebnis des zweiten Clusters vor. Nachdem wir im uns im ersten Cluster vor allem dem Lernen und der Inklusion gewidmet haben, stellen wir nun die Organisation von Schule in den Mittelpunkt. Im dritten, dem letzten Cluster, wird es 2017 dann um das Personal und die Ausstattung von Schulen gehen. Die drei Cluster im Überblick:

**Cluster I „Lernen für alle“ (Frühjahr/Sommer 2016)** (Ergebnis liegt vor)

**Cluster II „Qualität in der selbstverantworteten Schule“ (Herbst/Winter 2016/2017)** (dieses Papier)

**Cluster III „Arbeitsplatz Schule“ (Frühjahr/Sommer 2017)** (Arbeitstitel, entsteht nun im Anschluss)

Die Ergebnisse des Diskussionsprozesses werden für jedes Cluster in Form eines von der Landesarbeitsgemeinschaft Bildung entwickelten Papiers vorgestellt. Die Ergebnisse werden nach Abschluss des Clusterprozesses aufbereitet und der Partei als Antrag auf einer Landesmitgliederversammlung zur Abstimmung gegeben.

**Dieses Positionspapier stellt damit nur einen Teil GRÜNER Bildungsprogrammatik vor!**

---

## **I. Werte und Ziele grüner Schulpolitik**

**– Potenziale entfalten und Chancengerechtigkeit schaffen, Inklusion unterstützen und Übergänge gestalten: Auf dem Weg zu einem leistungsstärkeren und gerechteren Hamburger Bildungssystem!**

Wir GRÜNE betrachten Bildung als eine wesentliche Dimension menschlichen Daseins, die in besonderer Weise zu einem selbstbestimmten Leben in Freiheit und Verantwortung beiträgt. Hierbei verstehen wir Bildung als einen lebenslangen Prozess, der darauf ausgerichtet ist, Persönlichkeitsentfal-

tung zu ermöglichen und Talente zu fördern. Konkret geht es um das Erlernen kognitiver, emotionaler und sozialer Kompetenzen und dabei um die Wertschätzung von Vielfalt.

Wir sehen Bildungsprozesse als etwas höchst Individuelles: Sie verlaufen selten linear und sind auch nur begrenzt planbar. Denn jeder Mensch ist anders, ausgestattet mit unterschiedlichen Talenten, Fähigkeiten und Potenzialen, Träumen und Zielen.

Wir wissen, dass es sowohl Kinder gibt, die vielleicht keinen Schulabschluss erreichen werden, als auch Kinder, die in ihrer Begabung den allermeisten von uns weit überlegen sind. Gleichwohl sind die Bildungsherausforderungen in der modernen Wissensgesellschaft für alle hoch, die Bildungssysteme jedoch noch nicht hinreichend flexibel, um allen Kindern gerecht zu werden. Alle diese Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen sollen Bildungsangebote bekommen, die ihnen gerecht werden, in denen sie bestmöglich gefördert werden. Gleichzeitig sie möglichst viel Zeit miteinander verbringen sowie miteinander, voneinander und übereinander gemeinsam lernen.

Die Gestaltung leistungsstarker Hamburger Bildungseinrichtungen ist eine der wichtigsten Aufgaben für die Zukunftsfähigkeit unserer Stadt. Für diese spielt die Qualität von Kitas, allgemeinbildenden und beruflichen Schulen bis zu den Hochschulen sowie der mit Weiterbildung befassten Institutionen eine zentrale Rolle.

Wir GRÜNE wollen die Einrichtungen dabei unterstützen, sich auf die jeweiligen Kinder, Jugendlichen und (jungen) Erwachsenen einzustellen, um so möglichst gute Rahmenbedingungen für erfolgreiches Lernen zu schaffen. Dies gilt natürlich in besonderer Weise für das multiprofessionelle Personal, damit dieses den wachsenden Herausforderungen gerecht werden kann.

Wir GRÜNE stehen für ein leistungsstarkes und chancengerechtes Bildungssystem, das alle Kinder, Jugendliche und Studierende – unabhängig von deren Herkunft und vom Einkommen ihrer Eltern – bestmöglich fördert, ermutigt und stärkt. Wir fördern eine Bildungskultur, die sich durch Respekt, Wertschätzung und Beteiligung auszeichnet.

## **II. Eine Bestandsaufnahme sieben Jahre nach dem Schulfrieden**

Hamburg ist eine Stadt mit vielen Talenten. Unsere Stadt braucht deshalb ein leistungsfähiges Schulsystem, um möglichst viele Talente junger Menschen angemessen zu fördern. In Hamburg gibt es bereits heute viele Schulen, denen dies gelingt.

Es gibt aber auch große Herausforderungen, damit sie dies in Zukunft noch immer oder sogar noch besser tun können: Vor allem Stadtteilschulen werden gegenwärtig in besonderem Ausmaß große gesellschaftliche Herausforderungen, wie z. B. die Inklusion und die Beschulung geflüchteter Kinder und Jugendlicher, aufgebürdet. Dies überfordert Einzelschulen in vielen, besonders in den ohnehin sozial belasteten Regionen unserer Stadt, systemisch. Vor allem, doch nicht nur hier, fühlen sich Pädagoginnen und Pädagogen von der Stadt mit der Arbeitslast und herausfordernden Schülerinnen und Schülern alleine gelassen und sind an der Belastungsgrenze. Immer häufiger führt es zudem dazu, dass die gesamte Schulform „Stadtteilschule“ in der Öffentlichkeit ausschließlich mit diesen Heraus- und teilweise Überforderungen identifiziert wird und bei den Bürgerinnen und Bürgern einen Vertrauensverlust erleidet. Eine aus diesem Vertrauensverlust resultierende, schleichende Entwicklung zu einem „Gymnasium für (möglichst) alle“ und einer Stadtteilschule als „Restschule“ all derer, die es an Gymnasien nicht schaffen oder geschafft haben, muss jedoch aus unserer Sicht unbedingt verhindert werden.

In der gegenwärtigen Situation besteht also die Gefahr, dass Eltern mit der Wahl für ein Gymnasium immer häufiger die Entscheidung gegen die Schulform „Stadtteilschule“ verbinden - oftmals weil sie dort weniger lernförderliche und sozialstabile Klassengemeinschaften befürchten. Die Folgen sind für beide weiterführenden Schulformen verheerend: Zum einen bekommen die Stadtteilschulen zunehmend weniger Schülerinnen und Schüler mit der Bildungsperspektive „Abitur“, ohne die es für sie aber immer schwieriger wird, ihren Bildungsauftrag zu erfüllen und ihren Schülerinnen und Schülern *alle* allgemeinbildenden Abschlüsse anzubieten. Zum anderen wird die Tendenz verstärkt,

dass es an den Gymnasien in Zukunft eine steigende Zahl überforderter Schülerinnen und Schülern geben wird, die die Gymnasien früher oder später wieder in Richtung Stadtteilschule verlassen müssen – mit negativen Folgen für das Selbstwertgefühl junger Menschen.

Wir GRÜNE stehen dieser besorgniserregenden Entwicklung der weiterführenden Schulen in Hamburg nicht gleichgültig gegenüber, sondern begreifen sie als Herausforderung an diese (unsere) Politik, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, damit möglichst alle Schulen in Hamburg die Möglichkeit zur Entwicklung haben. Im Mittelpunkt steht dabei das Ziel, das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die Qualitäten jeder einzelnen Schule zu stärken. Nur so können Stadtteilschulen und Gymnasien gleichermaßen ihren Bildungsauftrag nachhaltig erfüllen und alle Hamburger Schüler\*innen ihre Potentiale entfalten.

### **III. Neun Dimensionen erfolgreicher Schulentwicklung**

#### **I. Äußere Schulstruktur verändern? Gerne, doch mit uns nur „bottom up“**

##### **I.1 Bilanz aus 15 Jahren Hamburger Diskussion über „längeres gemeinsames Lernen“**

Mit dem Schuljahr 2010/2011 wurde in Hamburg unter Schwarz-Grün das sogenannte Zwei-Säulen-Modell eingeführt, das auf einer Empfehlung der Enquete-Kommission aus dem Jahre 2007 basiert: Neben dem Gymnasium (8 Jahre bis zum Abitur) entstand die neue Schulform der Stadtteilschule mit der Möglichkeit, nach 9 Jahren ebenfalls das Abitur zu erwerben. In der Enquete-Kommission sprach sich die GRÜNE Fraktion damals gegen dieses Modell aus und plädierte stattdessen für eine Schulstrukturreform, die ein gemeinsames Lernen bis Klasse 9 ermöglichen sollte, wie sie es die GRÜNEN in ihrem Konzept „Neun macht klug“ bereits 2003 vorgeschlagen hatten.

Es folgte der durch den erfolgreichen Volksentscheid vom 18. Juli 2010 gescheiterte Versuch, das von der schwarz-grünen Koalition vereinbarte Modell einer Primarschule mit einem verlängerten gemeinsamen Lernen bis Klasse 6 einzuführen. Bereits vor dem Volksentscheid kam es unter den Bürgerfraktionen von SPD, CDU und DIE GRÜNEN zu einem gemeinsamen Beschluss, die geschaffene Schulstruktur (sechs Jahre Primarschule, danach zwei Säulen bis zum Abitur) für zehn Jahre nicht zu verändern (sog. „Schulfrieden“). Trotz des Scheiterns der Primarschule (und damit dem eigentlich obsoleten „Schulfrieden“) bekennen wir GRÜNEN uns dazu, Schulstrukturen nur behutsam weiter zu entwickeln.

Auch wenn das Zwei-Säulen-Modell nicht unserem Ziel entsprach, war die damit verbundene Zusammenführung aller weiterführenden Schulformen neben dem Gymnasium zur neuen Stadtteilschule ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Der damit einhergehende Verzicht auf eine biographisch frühzeitige Verknüpfung von Schulformwahl und Bildungsabschluss ist ein wichtiges Ziel GRÜNER Bildungspolitik.

##### **I.2 Konsequenzen für GRÜNE Schulpolitik – Was folgt daraus?**

Wir GRÜNE streben auch nach dem Auslaufen des Schulfriedens 2020 keine von oben und für alle Schulen verbindliche Strukturreform an. Zum einen, weil es auch andere wirksame Mechanismen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit und der Bildungsgerechtigkeit des Hamburger Schulsystems gibt (z. B. gezielte Personalentwicklung, Ganztagschule) und zum anderen, weil dieser Kurswechsel nur auf freiwilliger Basis erfolgreich sein kann.

Wir setzen uns daher nicht auf eine staatlich von oben („top down“) verordnete Strukturreform ein. Dennoch unterstützen und fördern wir nachdrücklich von Schulgemeinschaften selbst gewünschte und gewählte Formen und Strukturen längeren gemeinsamen Lernens („bottom up“). Wir unterstützen deshalb jede Schule, die sich auf den Weg machen möchte, integrierte und inklusive Bildungsangebote zu entwickeln, seien es Bildungshäuser, Langformschulen oder enge Kooperationen benachbarter Schulen (Bildungscampus).

## **2. Autonomie ist der Schlüssel – Selbstverantwortung stärken und behördlich anders steuern**

Erst wenn Schulen Gestaltungsspielräume erhalten, entsteht Verantwortung für die eigene Arbeit und daraus erwächst wiederum Qualität. Für uns GRÜNE ist die Selbstverantwortung von Schulen deshalb ein wichtiger Antrieb für die Qualitätssicherung und -steigerung von Schulen. Nicht nur die internationale Schulforschung belegt, dass Schulsysteme, die ihren Schulen viele Freiheiten geben, in der Regel erfolgreicher in Bezug auf Schülerleistungen sind als Systeme mit der Dominanz zentraler Steuerung. Auch in Hamburg zeigt ein differenzierter Blick, wie unterschiedlich gut die einzelnen Schulen aufgestellt und erfolgreich sind. So kennen wir äußerst attraktive Schulen, die eine exzellente Arbeit leisten, einen guten Ruf genießen, (auch) von bildungsnahen Elternhäusern überangewählt werden und gute Leistungsdaten vorweisen können – wir haben aber auch Schulen, denen dieses alles fehlt. Der Bruch in Bezug auf diese Faktoren verläuft nicht zwischen den Schulformen - auch innerhalb der Schulformen gibt es große Unterschiede. Einige Stadtteilschulen zeigen beispielsweise, dass sie dank ihres klaren pädagogischen Profils erfolgreich mit dem benachbarten Gymnasium auch um Kinder bildungsbewusster Eltern konkurrieren können. Für uns GRÜNE ist diese Erkenntnis zentral: Hat eine Schule ein klares pädagogisches Profil und leistet gute Arbeit, dann ist die Schulform zweitrangig. Viele Eltern und Schüler\*innen im Stadtteil wollen an genau diese eine Schule, egal ob am Eingangstor „Gymnasium“ oder „Stadtteilschule“ unter dem Namen der Schule steht. Wir wünschen uns, dass zukünftig Eltern die Schule für ihre Kinder nicht nach der Schulform, sondern allein nach dem pädagogischen Profil und der Qualität ihrer Arbeit auswählen. Die Frage, ob ein acht- oder neun-jähriger Bildungsgang zum Abitur führt, soll dabei nur ein Kriterium neben vielen anderen sein. Doch um dies zu erreichen, müssen wir die Einzelschulen in ihrer Selbstverantwortung stärken und ihnen die Freiheit lassen bzw. Anreize setzen, damit sie ihr pädagogisches Profil schärfen können.

Formal sind bereits heute alle Schulen in Hamburg „selbstverantwortete Schulen“. Diese Selbstverantwortung trägt entscheidend dazu bei, dass Schulen – angesichts unterschiedlicher regionaler Anforderungen an ihre pädagogische Arbeit – jeweils passende pädagogische Konzepte entwickeln können. Durch eine konsequente Realisierung schulischer Selbstverantwortung entsteht eine Vielfalt pädagogischer Konzepte, die der Vielfalt der Ansprüche an eine zeitgemäße Schule genügen kann. Diese Vielfalt ermöglicht sinnvolle Schulentwicklungsprozesse, die es den Schulen erlauben, den unterschiedlichen Anforderungen vor Ort gerecht zu werden. Sie stärkt die Identifikationen von Schülerinnen und Schülern, Pädagoginnen und Pädagogen sowie den Sorgeberechtigten mit der jeweiligen pädagogischen Arbeit der Einzelschule und schafft so Vertrauen in die besonderen Qualitäten einer Einzelschule in der Region. Weitreichend selbstverantwortete Schulen leisten somit einen entscheidenden Beitrag dazu, die Vielfalt der Talente in unserer Stadt angemessen zu fördern.

Schulen in Hamburg werden jedoch faktisch noch immer durch eine Vielzahl zentraler Restriktionen der Bildungsbehörde, fehlender Anreize für die Schulentwicklung, unzureichender verwaltungstechnischer Unterstützung sowie durch ein ungenügend ausgebildetes Qualitätsmanagement zur Evaluation von Schulentwicklungsprozessen in ihrer Selbstverantwortung beschränkt. Um dies zu ändern und die Schulen in die Lage zu versetzen, den vielfältigen gesellschaftlichen Ansprüchen an eine zeitgemäße Schule Rechnung zu tragen, sollten alle Schulen in die Lage versetzt werden, ihre besonderen Stärken zu definieren und konsequent zu entfalten.

GRÜNE Bildungspolitik setzt deshalb darauf, die schulische Selbstverantwortung derart zu stärken, dass eine pädagogische Profilierung der Schulen und damit eine gelebte Vielfalt der Schulen in Hamburg und nachhaltige Schulentwicklung möglich werden. Gleichzeitig müssen selbstverantwortete Schulen auch Rechenschaft über ihre Leistungen ablegen; die Gestaltungsfreiheiten hören dort auf, wo sie keine gute Arbeit leisten. In so einem Fall bedarf es enger Begleitung und Unterstützung.

## **3. Bildung gemeinsam im Stadtteil gestalten - Regionalisierung, Vernetzung und Bildungscampus**

Eine gute Schule muss sich nicht nur an allgemeinen Maßgaben für gute Bildung, sondern auch an den besonderen Bedingungen ihrer pädagogischen Arbeit vor Ort orientieren. In diesem Zusammenhang spielt die regionale Vernetzung der Schulen untereinander, aber auch mit anderen bildungsrelevanten

Akteuren in der Region eine wichtige Rolle. Darüber hinaus stellt die Gestaltung des Übergangs von der Grundschule zu den weiterführenden Schulen eine wichtige Nahtstelle in der Gestaltung individueller Bildungswege dar, die eine enge Abstimmung der Schulen in der Region zwingend notwendig erscheinen lassen. Auch andere aktuelle Anforderungen an alle Schulen in Hamburg – z. B. im Rahmen der Realisierung der Inklusion oder der Beschulung geflüchteter junger Menschen – können nur in regionalen Bildungslandschaften gelingen. GRÜNE Bildungspolitik setzt auf eben diese regionalen Bildungslandschaften.

## **4. Enger kooperieren für fließende Übergänge**

### **4.1 Übergang Kita-Schule**

Integrierte und besser kooperierende Bildungseinrichtungen schaffen nicht nur größere Chancengerechtigkeit, sie ermöglichen auch sanftere Übergänge zwischen Kita und Schule sowie zwischen den verschiedenen Schulformen. Der Übergang von der Kindertagesstätte in die Grundschule ist eine wichtige Etappe in der Entwicklung jedes Kindes. Aber Kita und Grundschule gehören verschiedenen Systemen an, die personell, curricular und strukturell voneinander getrennt sind und unterschiedlichen pädagogischen Konzepten und Traditionen folgen. Dies macht die Gestaltung des Übergangs besonders schwierig. Doch wir halten die Kooperationen zwischen Kita und Grundschule für unerlässlich, um den zukünftigen Schüler\*innen einen Übergang zu ermöglichen, der sie auf die kommenden Veränderungen angemessen vorbereitet. Dazu gehören Hospitationen, das Bilden von Netzwerken und das Kennenlernen der Schule bevor das Kind dorthin wechseln wird. Bildungshäuser sind ein gutes Beispiel dafür, wie Kita und Schule aus einer Hand gewährleisten können, dass der Wechsel fließender wird und alle zukünftigen Erstklässler\*innen schon früh eine Vorstellung vom Schulleben bekommen. Sie wachsen sozusagen in das neue System hinein ohne einen abrupten Wechsel vollziehen zu müssen.

### **4.2 Übergang Grundschule – Weiterführende Schule**

Ähnliches gilt für den Übergang zwischen Grundschule und weiterführender Schule. Hier findet zwar kein grundsätzlicher Systemwechsel mehr statt, dafür aber ein besonders weitreichender und prägender Übergang zwischen Schulformen. Der Wechsel beruht häufig auf der Grundschulempfehlung, die lediglich darüber Auskunft gibt, ob die Klassenlehrer\*innen der Schülerin/dem Schüler das schnellere Tempo am Gymnasium zutrauen oder nicht. Wir halten diese Praxis in mehrfacher Hinsicht für wenig nützlich und vor dem Hintergrund des Zwei-Säulen-Modells auch für schädlich. Sinnvoller ist eine Einschätzung, die die Talente und Stärken der einzelnen Schüler\*innen in den Vordergrund rückt und auf die eine Empfehlung einer konkreten Schule bzw. eines konkreten Schulprofils folgt. Hierzu sind Kenntnisse hinsichtlich der weiterführenden Schulen und Profile unabdingbar. Das bedeutet: Grundschullehrer\*innen brauchen einen genauen Überblick über Qualitäten, Profile und Möglichkeiten an den weiterführenden Schulen in der Nähe ihrer Grundschule. Wo können MINT-begeisterte Kinder besonders gut gefördert werden? Oder wo ein musisch talentiertes Kind? Welche Schule ist zu empfehlen, wenn das Kind einen besonders selbstorganisierten Unterricht gewohnt ist? Auch hier sehen wir Hospitationen an den weiterführenden Schulen durch die Klassenlehrer\*innen der vierten Jahrgangsstufe als geeignetes Mittel zur Vernetzung und Qualifizierung der Grundschulpädagog\*innen im Hinblick auf eine angemessene und individuelle Schulempfehlung an.

Wir halten weiterhin das reine Elternwahlrecht für durchaus problembehaftet. Es verstärkt erwiesenermaßen soziale Ungleichheit und verzerrt die Chancengerechtigkeit im Schulsystem. Viele Eltern treffen teilweise sehenden Auges und entgegen der Beratung durch die Schule offenkundige Fehlentscheidungen bei der Wahl der weiterführenden Schule für ihr Kind; so wird jedes siebte Kind, das in die 5. Klasse eines Gymnasiums eingeschult wird, bis zur 10. Klasse seine Schule wieder verlassen müssen. Damit müssen jedes Jahr also gut 1000 Schülerinnen und Schüler in dieser für ihr Selbstbild so entscheidenden Lebensphase die bittere Erfahrung machen, in der Schule zu scheitern. Das reine Elternwahlrecht wird jedoch in erheblichen Teilen der Hamburger Elternschaft als eine Art „Grundrecht“ angesehen. Das nehmen wir zur Kenntnis. Deshalb verfolgen wir GRÜNE nicht die Abschaffung des Elternwahlrechts, sondern die nachhaltigere Beratung von Eltern und damit die Stadtteil-

schule als attraktive Schulform so stärken, dass sie auch für sehr leistungsorientierte Eltern eine interessante Alternative zum Gymnasium darstellt.

#### **4.3 Übergang geflüchteter Schüler\*innen in die Regelklassen**

Eine weitere Form des Übergangs ist die Beschulung geflüchteter Schüler\*innen. Hamburg hat vor allem im Herbst und Winter 2015/16 sehr viele geflüchtete Kinder und Jugendliche aufgenommen. Nach einer ersten Beschulung in den Erstaufnahmeeinrichtungen wurden teilweise in Windeseile und mit großem Engagement in den Schulen neue Internationale Vorbereitungsklassen (IVK) und Alphabetisierungsklassen geschaffen. Die geflüchteten Schülerinnen und Schüler gehen im Anschluss in die Regelklassen über. Zwar verbindet sie die Herausforderung, Deutsch als neue Sprache zu lernen; ansonsten könnte die Heterogenität aber kaum größer sein. Wir GRÜNE möchten die Schulen unterstützen, diese Herausforderung gut zu bewältigen, indem sie eine höchst mögliche Flexibilität für Einzelfalllösungen erhalten und schuleigene Modelle des Übergangs entwickeln können. Aktuell reichen die Ressourcen gerade im ersten Jahr nach dem Übergang nicht aus.

#### **4.4 Übergänge in Ausbildung, Hochschule oder Beruf**

Die intensive Berufsorientierung an weiterführenden Schulen begrüßen wir grundsätzlich, halten jedoch die reine Ausbildungsorientierung an den Stadtteilschulen im Gegensatz zur dominierenden Studienorientierung an den Gymnasien für ein Ungleichgewicht. Auch hier wollen wir eine individuelle Beratung, die sich weniger an der besuchten Schulform orientiert, als an den tatsächlichen Kompetenzen, Talenten und Wünschen der Jugendlichen.

### **5. Qualität. – Das macht gute Schule aus!**

Dass sich Schulen vor dem Hintergrund eines stetigen gesellschaftlichen Wandels in einer demokratischen Gesellschaft kontinuierlich weiter entwickeln müssen, um ihre Qualität zu verbessern und den neusten Anforderungen des Schulalltags und den veränderten Erwartungen der Gesellschaft gerecht zu werden, werden wohl alle Akteur\*innen in Politik, Behörde und Schule formal unterstützen. Doch schon auf die Frage, was diese Qualität konkret definiert, werden die Antworten unterschiedlich ausfallen. Wir GRÜNE haben das Leitbild von leistungsfähigen und chancengerechten Schulen; doch so wichtig dieses Ziel ist, so abstrakt bleibt es auch, wenn man als Praktiker\*in daraus konkrete Ziele und Handlungsoptionen ableiten will.

Für uns GRÜNE zeichnet sich eine gute Schule unter anderem durch folgende Merkmale aus:

- Im Mittelpunkt aller schulischer Anstrengungen steht das erfolgreiche Lernen *aller* Schülerinnen und Schüler gemäß ihrer Talente, ihrer Interessen und ihrer Motivationen. Salopp formuliert bedeutet das: Die Kinder und Jugendlichen sollen in der Schule möglichst viel lernen und ihren Weg gehen können, egal aus welchem Elternhaus sie kommen.  
Dieses Ziel ist zentral und nicht verhandelbar, aber nicht das einzig wichtige:
- Schülerinnen und Schüler sollen
  - ... Vertrauen in das eigene Können entwickeln (Selbstwirksamkeitsgefühl).
  - ... Spaß am Lernen haben und Neugierde entfalten.
  - ... mit anderen konstruktiv und produktiv zusammenarbeiten und leben können.
  - ... lernen, für sich, ihre Mitmenschen, die Natur und das Allgemeinwesen Verantwortung zu übernehmen.
- Pädagoginnen und Pädagogen sowie die weiteren Bediensteten von Schulen sollen ebenfalls
  - ... ihre Arbeit und ihr Wirken als sinnvoll und nachhaltig empfinden.
  - ... auch langfristig ihre Gesundheit in dem anspruchsvollen und immer wieder herausfordernden Beruf bewahren können.
- Eltern sollen sich bei wichtigen Fragen, die sie und das Lernen ihrer Kinder betreffen, an der Gestaltung schulischer Bildungsprozesse beteiligen können.

Es gibt vielfältige Versuche, die Qualität von Schule in all ihren Dimensionen zu beschreiben und zu definieren. Die Stadt Hamburg hat etwa im „Orientierungsrahmen Schulqualität“ Qualitätsstandards

festgelegt, die für alle Schulen verbindliche Entwicklungsziele in sehr umfangreichen Aspekten beschreiben.

## **6. Qualitätsmanagement – Wie Schule systematisch noch besser wird!**

Im Sinne des Qualitätskreislaufes „Plan-Do-Check-Act“ – der die Essenz aller noch so komplex anmutenden Systeme von Qualitätsmanagement darstellt – steht am Anfang der Entwicklung schulischer Qualität die Frage: Was sind unsere Ziele als Schule? Erst danach folgt die Frage: Wie wollen wir diese erreichen?

Wir GRÜNEN sind davon überzeugt, dass Qualität in Schule nur entstehen kann, wenn die Schulen im Rahmen berechtigter behördlicher Vorgaben und Erwartungen, die Möglichkeit erhalten, gemäß ihrem Profil und den besonderen Herausforderungen ihrer Schülerschaft eigene Ziele, Maßnahmen und Schwerpunkte festlegen zu können. Denn nur, wenn sich die Akteur\*innen einer Schule voll mit den Zielen identifizieren, engagieren sie sich auch mit Nachdruck dafür, sie zu erreichen.

Wollen Schulen Ziele und Ansatzpunkte zur Verbesserung identifizieren und festlegen, dann benötigen sie verlässliche Informationen über die Qualität ihrer Arbeit, insbesondere des Unterrichts und des Lernerfolgs. Hamburg ist schon heute bundesweit führend, seinen Schulen Wissen durch behördlich initiierte Evaluationen bereitzustellen. Zu nennen sind hier KERMIT, die zentralen Prüfungen oder die Schulinspektion. Die Schulen benötigen dabei nicht noch zusätzliche externe Informationen, sondern eine gute Aufbereitung und Verknüpfung verschiedener Daten sowie Unterstützung darin, diese Daten zu ihrer Arbeit in Beziehung zu setzen und daraus Ziele und Maßnahmen für Schul- und Unterrichtsentwicklung ableiten zu können.

Ein entsprechendes Mandat sowie Selbstverständnis, aber auch die Mittel des IFBQ und des LI, sind dabei in diesem Sinne notwendige Voraussetzungen für eine qualifizierte Begleitung der Schulen durch die BSB und das HIBB. Eine besondere Rolle spielen dabei die Schulaufsichten.

Wir sehen den Qualitätsentwicklungsprozess gemäß dem Organisationsrahmen Schulqualität als originäre Leitungsaufgabe. Aus- und Fortbildungen sowie Begleitungen müssen bei der Schulleitung ansetzen.

Eine gute Schule hängt wesentlich vom Leitungshandeln ab. Für die Auswahl geeigneter Kandidat\*innen für Schulleitungs- und Abteilungsleitungsstellen wollen wir GRÜNEN einen geeigneten hamburgweiten Prozess initiieren, der eine gezielte Personalentwicklung ermöglicht.

Wir GRÜNE präferieren nicht zwangsläufig einzelne standardisierte Qualitätsmanagement-Systeme wie Q2E, EFQM, ISO 9001 oder andere. Wir sind aber davon überzeugt, dass Qualität entsteht, wenn die Güte des Unterrichts nicht mit der Lehrkraft steht und fällt, sondern indem die Pädagog\*innen im Sinne professioneller Lerngemeinschaften ihre Arbeit gemeinsam gestalten und evaluieren, sich auf Standards verständigen, sich gegenseitig unterstützen und von- und miteinander lernen.

## **7. Organisationsentwicklung – Die Strukturen und Abläufe auf die Zukunft ausrichten!**

Unser Verständnis von „guter Schule“ hat sich in den letzten 20 Jahren (auch in Hamburg) grundlegend gewandelt. Erstens ist die Zeit der Pädagog\*innen als Einzelkämpfer\*innen vorbei. Schulen mit gutem Unterricht und guten Leistungsergebnissen zeichnen sich heute vor allem durch eine ausgeprägte Teamplayer-Kultur aus. Oder anders formuliert: Der Horizont der Lehrkräfte hat sich von der Perspektive „Ich und meine Klasse“ hin zum „Wir und unsere Schule“ geweitet. Zweitens haben wir als Stadt unseren Schulen mit der selbstverantworteten Schule deutlich mehr Autonomie und Entscheidungsspielräume gewährt – und wir GRÜNE wollen diese noch ausbauen. Wir kontrollieren als Stadt nun viel weniger den Input (z. B. Personalauswahl), sondern die Prozesse (z. B. durch die Schulinspektion und KERMIT) und den Output (z. B. durch zentrale Abschlussprüfungen).

Beide Entwicklungen unterstützen wir GRÜNE in der Zielrichtung ausdrücklich. Soll Schule durch Selbstverantwortung und Qualitätsmanagement auch wirklich erfolgreicher werden, dann muss sie sich auch anders organisieren und besser ausgestattet sein. In den letzten Jahren sind bereits einige

Kompetenzen und teilweise auch die Ressourcen für Schulleitungen sowie für die Kooperation im Kollegium ausgeweitet worden – so ist beispielsweise mit Beförderungstellen ein neues mittleres Management an Schulen gewachsen. Diese Entwicklung ist gut, aber noch lange nicht abgeschlossen. Wir GRÜNE sind überzeugt, dass kaum etwas die Qualität von Schule und Unterricht mehr befördern wird, als wenn wir den Schulleitungen, den Funktionsträger\*innen und den Pädagog\*innen mehr Raum geben, um gemeinsam Schule zu denken, zu planen und umzusetzen und zu evaluieren.

## **8. Partizipation – Schule gemeinsam gestalten!**

Spätestens mit der flächendeckenden Einführung von Ganztagschulen entwickeln sich Schulen von Lern- zu Lebensorten. Schüler\*innen verbringen viel Zeit in dieser sozialen Gemeinschaft und sollen hier auch die Kompetenzen entwickeln, um auf ihrem späteren Lebensweg Verantwortung als Bürgerin und Bürger unserer Stadt und unseres Landes zu übernehmen. Für uns GRÜNE ist bereits die Schule eine Polis, ein Ort also um Demokratie zu lernen und konkret zu leben. Aufgabe von Schule ist es deshalb, Partizipation zu leben, indem Schülerinnen und Schüler auf unterschiedlichster Ebene ihre Ideen einbringen, dafür werben und sie umsetzen können. Partizipation ist damit nicht nur eine Frage der Strukturen, sondern vor allem der gelebten Kultur. Hier haben die Erwachsenen auf allen Ebenen von Schule einen Vorbildcharakter. Nur wenn Kinder früh lernen, für ihre Ideen werben zu können und die Erfahrung machen können, mit guten Argumenten ernstgenommen zu werden und erfolgreich zu sein, müssen wir uns um unsere Demokratie auch langfristig keine Sorgen machen.

Eltern vertrauen ihre Kinder für viele Stunden, Tage, Wochen und Jahre der Institution Schule an und teilen sich mit ihr den Erziehungs- und Bildungsauftrag. Damit diese Partnerschaft gelingt, ist Schule gefordert, die Eltern ausführlich über das Lernen ihrer Kinder und über die schulische Entwicklung zu informieren und sie möglichst gut einzubinden. Eltern haben unterschiedlichste Hintergründe, Erfahrungen und Kompetenzen und können die Schule so nachhaltig bereichern. Schulen fällt es dabei unterschiedlich leicht, den Schatz in ihrer Elternschaft zu heben und zu nutzen. Gleichzeitig sind Eltern unterschiedlich interessiert, die Entwicklung ihrer Kinder durch Mitspracherechte in der Schule aktiv mitzugestalten. Vor allem Brennpunktschulen benötigen Unterstützung darin, die Eltern besser für schulische Mitwirkung zu gewinnen.

## **9. Flexibler Umgang mit aktuellen Trends**

Gesellschaftliche Entwicklungen sind häufig nur bedingt bis gar nicht planbar. Auch schulpolitische Entscheidungen – die ja bewusst getroffen werden – müssen meist innerhalb einer Legislaturperiode umgesetzt und an aktuelle Trends angepasst werden. Wie viele Schulen waren bis zum Jahr 2010 – der Änderung des Schulgesetzes – bereits inklusiv ausgerichtet? Wie können sich die Schulen zu echten Ganztagschulen entwickeln? Wer hätte vor ein paar Jahren vorhersehen können, dass in den Jahren 2014, 2015 und 2016 so viele Geflüchtete nach Hamburg kommen und damit unsere Schulen völlig neue Aufgaben bekommen?

Allein diese drei Beispiele zeigen, vor welchen enormen Herausforderungen Schulen tagtäglich stehen. Und es obliegt letztendlich ihnen, diese zu meistern, da Behörden nur Rahmen vorgeben, beraten und Ressourcen zuweisen können. Sie können und sollten nicht in das pädagogische und konzeptionelle Tun vor Ort hineinregieren – denn die Menschen vor Ort sind die Expert\*innen für die Lösungen vor Ort.

Und wer weiß schon, welche neuen Herausforderungen in fünf oder zehn Jahren auf unsere Schulen zukommen? Hamburg hat im Prinzip mit der Selbstverantworteten Schule – wenn wir sie ernst nehmen – einen großen Vorteil. Denn Selbstverantwortete Schulen können – völlig anders als der manchmal doch sehr behäbige „Tanker BSB“ – schnell reagieren. Selbstverantwortete Schulen können „atmende Systeme“ werden, indem sie schnell wachsen und „einatmen“, aber auch wieder schrumpfen, also „ausatmen“ können. Sie können spezifisches, auf die aktuelle Herausforderung zugeschnittenes Personal einstellen, sie können sich um räumlichen Zuwachs kümmern (z. B. mobile Klassenräume), sie können neue pädagogische Konzepte entwerfen und ausprobieren. – Wenn man sie denn lässt!

## IV. 30 Wege zur besseren inneren und äußeren Organisation von Schule

Wir GRÜNE stellen die Stärkung der Selbstverantwortung in den Mittelpunkt unserer Schulpolitik. Wir wollen so vor allem die stärkere pädagogische Profilierung und damit eine Steigerung der Qualität der Arbeit jeder einzelnen Schule erreichen. Nicht zuletzt aus diesem Leitgedanken ergeben sich folgende organisatorische und politische Forderungen, um diesen Prozess zu gestalten.

### 1. **Pädagogische Spielräume der Schule erweitern:**

Die behördliche Steuerung der knapp 380 öffentlichen Schulen in Hamburg muss ein neues Gleichgewicht zwischen zentralen Vorgaben und Freiräumen in der Umsetzung finden. Wir benötigen einerseits klar definierte Ziele (beispielsweise bessere Mathematikleistungen) und andererseits standort- und profilangemessene und damit passgenaue und zielgerichtete Maßnahmen. Diese können bzw. müssen von Schule zu Schule unterschiedlich sein, denn eine Lösung, die z. B. in einem sozial privilegierten Umfeld wirkt, funktioniert nicht unbedingt in der Brennpunktschule. Wollen wir pädagogisch profilierte, selbstverantwortete und erfolgreiche Schulen, dann bedarf es lediglich behördlicher Zielvorgaben, ohne den Schulen vorzuschreiben, wie diese zu erreichen sind.

### 2. **Gestaltung der Lernzeiten und der Stundentafel flexibilisieren:**

Der Abbau von behördlichen Reglementierungen zur Gestaltung der Lernzeit an den Schulen und die Gewährung von mehr Spielraum über die Stundentafel geben den Schulen wichtige Instrumente, um innovative pädagogische Konzepte entwickeln und an Profil gewinnen zu können.

### 3. **Anreize zur pädagogischen Profilierung setzen:**

Die Behörde muss stärkere Ressourcenanreize (z. B. zusätzliche Funktionszeiten oder Zeiten für die Koordination im Team, die Ausgestaltung der Profilbildung in den Bildungsgängen und Klassenteams, Entwicklung neuer Materialien und Projekte gemäß dem Profil) setzen.

### 4. **Schulische Profile lokal koordinieren:**

Für eine breite Angebotsvielfalt ist eine möglichst große Heterogenität der pädagogischen Profile der Schulen einer Bildungsregion wünschenswert. So profitieren die Schülerinnen und Schüler beispielsweise in der Oberstufe davon, wenn die Schulen im Stadtteil nicht die erfolgreichen Oberstufenprofile der Nachbarschulen kopieren, sondern neue Profile entwickeln, die es bisher in der Region noch nicht gibt. Da Schulen natürlich auch in einer Konkurrenz zueinander stehen, ist hier ggf. eine Steuerung durch regionale Bildungskonferenzen oder die regionalen Schulaufsichten notwendig.

### 5. **Lokale Kooperationen fördern:**

Wir möchten die fachliche und die überfachliche Zusammenarbeit von Kitas, Grundschulen und weiterführenden Schulen in der Region systematisch stärken, z. B. durch verbindliche Konzepte für gegenseitige Hospitationen im Rahmen der Fortbildungsverpflichtung von Pädagoginnen und Pädagogen.

### 6. **Regionale Bildungskonferenzen ermächtigen:**

Die regionalen Bildungskonferenzen sollten gestärkt werden. Sie sollten das Bildungsangebot in der Region mitgestalten. Sie sind der Ort, an dem Bildungskonzepte für die Region institutionenübergreifend diskutiert und gestaltet werden können. Die Unternehmen der Region sollten miteinbezogen werden. Wir wollen dabei prüfen, ob und wie die regionalen Bildungskonferenzen mit eigenem Budget in die Strukturen und Prozesse der Bezirksversammlungen und ihrer Ausschüsse eingebunden werden können.

### 7. **Ressourcen flexibel einsetzen:**

Die selbstverantworteten Schulen sollen über ihren Selbstbewirtschaftungsfonds so frei verfügen können, dass sie „atmen“ können. So benötigen sie mehr Transparenz in der Ressourcenzuweisung und möglichst weitgehende Freiheit für den schulischen Ressourceneinsatz. Selbstverständlich sind sie dennoch ihrer Schulaufsicht bzw. der BSB gegenüber rechenschaftspflichtig im Hinblick auf den Umgang mit den Ressourcen („Freiheit in Verantwortung“).

### 8. **Schulleitungen von Verwaltungsaufgaben entlasten:**

Mit der Selbstverantwortung haben die Schulleitungen ein Bündel neuer Aufgaben erhalten,

sind jedoch nur teilweise mit den notwendigen Verwaltungskapazitäten zur Realisierung einer profilierten Schule ausgestattet worden.

Damit Schulleitungen sich wieder verstärkt ihrer Kernaufgabe, der Steuerung und Verbesserung der Unterrichtsqualität an der Schule widmen können, müssen sie stärker von Verwaltungsaufgaben entlastet werden. Das erfordert die zusätzliche Einrichtung von Stellen bzw. Stellenanteilen für Verwaltungsleitungen sowie eine bessere verwaltungstechnische Unterstützung der Schulen.

**9. Mittleres Management stärken:**

Wir GRÜNE möchten das mittlere Management an Schulen stärken und mehr in die Verantwortung nehmen, also z. B. Fachleitungen, Jahrgangsprecher\*innen, themenbezogene Koordinator\*inn\*en – bspw. für Förderung/Inklusion, Ganztage, Berufs- und Studienorientierung sowie Steuergruppen. Hierfür brauchen wir zum einen ausreichende Ressourcen, die den Schulen mit Beförderungsstellen und Funktionszeiten schon heute teilweise, aber nicht im ausreichenden Maße zur Verfügung stehen. Wichtig sind jedoch auch flankierende Fortbildungen, die die Annahme der veränderten Rolle von der einfachen Lehrkraft zur fachlich verantwortlichen Person für ein Aufgabenfeld unterstützen.

**10. Das Fundament ist die selbstverantwortete Vor- und Grundschule**

Eine zentrale Aufgabe von Bildungseinrichtungen ist die Realisierung von Chancengerechtigkeit. Zur Zeit wird unter anderem in der Berufsschule und den Stadtteilschulen versucht, die sogenannten Risiko-Jugendlichen für ihr weiteres Leben mit hohem Personaleinsatz fit zu machen. Diese Maßnahmen setzen viel zu spät an – denn viel früh hilft viel, wie Studien immer wieder belegt haben. Die Basis für die Arbeit an den weiterführenden Schulen sind Kita, Vorschule und Grundschule.. Spätestens bei der Untersuchung der Viereinhalbjährigen können Kinder, die besondere Unterstützung benötigen, erkannt werden. Spätestens jetzt muss die besondere Förderung einsetzen, damit diese Kinder ihren Rückstand aufholen können. Der Besuch der Vorschule ohne weitere personelle Unterstützung reicht dafür nicht aus. Wir GRÜNE fordern deshalb, in der Kita und in der Vorschule eine verbesserte Ausstattung mit multiprofessionellem pädagogischem Personal.

**11. Lokale Kooperationen fördern:**

Wir möchten die fachliche und die überfachliche Zusammenarbeit von Kita, Grundschulen und weiterführenden Schulen in der Region systematisch stärken, z. B. durch verbindliche Konzepte für gegenseitige Hospitationen im Rahmen der Fortbildungsverpflichtung von Pädagoginnen und Pädagogen.

**12. Übergänge fließender gestalten:**

Grundsätzlich möchten wir im Interesse der Schülerinnen und Schüler die Übergänge beim Wechsel von der einen in die andere Bildungseinrichtung fließender und damit weniger einschneidend gestalten. Dieses erreichen wir durch enge Kooperationen zwischen den Bildungsinstitutionen, die bis hin zu integrierten Modellen wie Bildungshäusern, Langformschulen oder einem Bildungscampus reichen können.

**13. Geflüchtete Schülerinnen und Schüler individuell und gut beschulen:**

Angesichts der Beschulung von geflüchteten Schüler\*innen gehören unsere behördlichen Bestimmungen zur Gestaltung von Schule teilweise auf den Prüfstand, da sie nicht vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen entstanden sind. Standards und Bestimmungen müssen – und werden auch schon oftmals – von Einzelfall zu Einzelfall zum Wohle der Kinder und der Jugendlichen unbürokratisch und flexibel ausgelegt werden. Die Schulen benötigen Fortbildungen, Ressourcen und Verlässlichkeit im Hinblick auf diese wichtige Aufgabe. Wir fordern zusätzliche Mittel für eine gute Überführung von den IVK in die Regelklassen.

**14. Stärkenanalyse und Beratung statt Schullaufbahneempfehlung:**

Statt einer Schullaufbahneempfehlung möchten wir die Eltern auf Basis einer fundierten Diagnostik in der Grundschule beraten, welche individuellen Stärken ihr Kind hat und dann gezielt weiterführende Schulen empfehlen, die ein dazu passendes Profil bzw. den passenden Schwerpunkt haben, beispielsweise eine Schule mit einem bilingualen Profil für ein sprachbegabtes Kind.

**15. Qualifizierung der Grundschullehrkräfte:**

Das Wissen der Grundschullehrkräfte über die pädagogischen Profile und Stärken der umliegenden Gymnasien und Stadtteilschulen soll durch enge Kooperationen, Hospitationen und Informationsveranstaltungen im Vorfeld der Bildungswegprognose und der Anmeldeunde verbessert werden.

**16. Anmeldeverfahren verändern:**

Wir GRÜNE möchten für weiterführende Schulen ein besonderes Anmeldeverfahren etablieren, in dem die Einzelschulen ein Drittel ihrer Schülerinnen und Schüler gemäß ihrem eigenen Profil selber auswählen dürfen. So sollen nicht alleine die Entfernung, sondern das besondere Interesse einer Schülerin oder eines Schülers oder besondere methodische Schwerpunkte darüber entscheiden, ob er bzw. sie beispielweise an einem französisch-bilingualen Gymnasium oder einer Stadtteilschule mit Musicalschwerpunkt oder einem Lernbüro aufgenommen wird. Profile funktionieren nur, wenn Schulen auch einen Teil ihrer Schülerschaft dementsprechend auch aus größerer Entfernung aufnehmen können.

**17. Elternarbeit stärken:**

Für eine gute und niedrigschwellige Elternarbeit ist die gute Vernetzung der Schulen im Stadtteil und im Sozialraum wichtig. Im Idealfall können dann sogar im Sinne von Stadtteil- und Bildungszentren den Eltern in der Schule (oder schulnah) zusätzliche Beratungs- und Unterstützungsangebote gemacht werden. Diese Netzwerkarbeit muss teilweise auch durch zusätzliche Ressourcen (WAZ) ermöglicht werden.

**18. Berufs- und Studienorientierung verbessern:**

In der Berufs- und Studienorientierung (BOSO) ist in den letzten Jahren vieles erreicht worden. Die BOSO-Beratung muss sich dabei stärker an individuellen Stärken, Talenten und Wünschen der Jugendlichen orientieren. So darf sich beispielsweise an der Stadtteilschule die Beratung nicht einseitig auf die Ausbildungsberufe fokussieren, sondern muss auch den Weg zum Studium aufzeigen. So sollten Schülerinnen und Schüler im Jahrgang 9 auch die Chance erhalten, in einem akademischen Berufsfeld ihr Betriebspraktikum zu absolvieren.

**19. Schulen benötigen Sicherheit:**

Die Qualität der Arbeit einer selbstverantworteten Schule kann nicht bloß in Schülerzahlen gemessen werden. Für die Entwicklung einer Schule ist eine langfristige Planung notwendig. Wir GRÜNE stehen hinter der Errungenschaft der Stadtteilschule und ihrem umfangreichen Angebot, hier alle Bildungsabschlüsse bis zum Abitur erwerben zu können. Eltern müssen deshalb die Sicherheit haben, dass die Schule ihrer Wahl auch für ihr Kind in den kommenden Jahren das Abitur anbietet. Alle Stadtteilschulen sollen deshalb selbst oder falls notwendig in lokaler Kooperation mit benachbarten Schulen verlässlich das Abitur anbieten.

**20. Schulbau regionalisieren und eigenverantwortlicher gestalten:**

Beim Schulbau wollen wir die Mitgestaltung der Schulen stärken. Bei beschlossenen Bauvorhaben sollen sie deshalb eine Mitsprache bei der Planung und Umsetzung erhalten, damit die neuen Lernumgebungen dem pädagogischen Profil und der Arbeitsweise der Schule gerecht werden und diese unterstützen. Dazu braucht es regional abgestimmte Schulentwicklungspläne.

Weil die Begleitung von Baumaßnahmen für Schulleitungen eine immense zusätzliche zeitliche Belastung darstellt, benötigen sie eine befristete zusätzliche Ressource, um dies leisten und ggf. Aufgaben delegieren zu können.

Im Bedarfsfall muss es den selbstverantworteten Schulen ferner möglich sein, in Abstimmung mit der Aufsicht selber mobile Klassenräume an- und abmieten zu können. Bei Zeitdruck verschlankt dies das Verfahren und gibt den Schulen die Chance, schneller auf Herausforderungen reagieren zu können. Dafür erhalten sie entsprechende Mittel von Schulbau Hamburg.

**21. Personalauswahl:**

Profilstarke Schulen benötigen die dafür passenden Pädagoginnen und Pädagogen. Die Autonomie für Einzelschulen sollte deshalb im Hinblick auf die Personalauswahl und die Ausgestaltung von Arbeitszeiten und Arbeitsverhältnissen ausgeweitet werden.

**22. Lehrerarbeitsmodell auf den Prüfstand:**

Das Lehrerarbeitszeitmodell muss grundlegend überarbeitet werden.

**23. Teamarbeit unterstützen:**

Der Schlüssel zur Qualität liegt in der Teamarbeit. Deshalb unterstützen wir GRÜNE ausdrücklich die Stärkung der Teamarbeit, etwa indem zusätzliche Mittel für Schulen vor allem für Kooperationszeiten und die Schaffung von Teamarbeitsplätzen genutzt werden.

**24. Feedbackkultur stärken:**

Ein differenziertes Feedback ist der erste Schritt, um sich zu verbessern – als Schüler\*in, als Pädagog\*in, als Schulleitung oder als Schule insgesamt. Wir GRÜNE möchten dabei die Feedbackkultur in vielerlei Hinsicht mit wirksamen Maßnahmen (z. B. mit zusätzlichen Mitteln für eine externe Beratungsoption für Schulen) stärken. Dabei geht es nicht nur um methodisches Wissen, sondern auch um Haltung und die Offenheit, selbst konstruktiv mit einem wertschätzenden und differenzierten Feedback umzugehen. Und teilweise geht es auch um Ressourcen.

**25. Professionalisierung und Personalentwicklung gestalten:**

Die Lehrerbildung soll für die Arbeit in allen Schulen der Schulform qualifizieren. Die Lehrerfortbildung soll im Hinblick auf die spezifischen Anforderungen profilierter Schulen passgenau die Professionalisierung unterstützen. Das Angebot des Landesinstituts für Lehrerbildung und Schulentwicklung muss eine systematische Personalentwicklung der einzelnen Schule flankieren und für ganz Hamburg mitgestalten.

**26. Schulaufsicht und –beratung neu justieren:**

Mit der selbstverantworteten Schule hat sich in Hamburg auch die Funktion der Schulaufsicht grundlegend verändert. Noch heute gibt es hier im Aufgabenprofil und den alltäglichen Erwartungen unterschiedlichster Akteur\*innen viele Widersprüche und Unschärfen. Wir GRÜNE befürworten die Neuausrichtung der Schulaufsicht und –beratung im Hinblick auf die Förderung der Profilierungsprozesse der Schulen. Dabei geht es auch ganz grundsätzlich um das Arbeitsverhältnis der Aufsichten als „Außendienst der BSB“ und den Schulen. Beide Seiten sollen im Rahmen des Prinzips „Freiheit in Verantwortung“ zukünftige Maßnahmen vereinbaren bzw. bereits durchgeführte Maßnahmen offenlegen. Die Schulaufsicht unterstützt die Schulleitung bei der Planung, Durchführung und ggf. Nachsteuerung der Maßnahmen. Zentrale staatliche Aufgabe ist es deshalb, die Schulen bei der Herausbildung einer Identität, eines Selbstverständnisses und der Festlegung von Zielen zu unterstützen, die diese auch als sinnvoll erachten. Dieses hat Auswirkungen für die Arbeit und das Selbstverständnis der BSB, des LI und des IfBQ (und HIBB) im Sinne von Qualifizierung, Beratung und Gewährung von Gestaltungsräumen.

Dazu sind eine konsequente bezirkliche Regionalisierung der Schulaufsicht sowie die stärkere Verschränkung der Schulaufsicht mit dem bezirklichen Bildungsmanagement notwendig.

**27. Bildungsmonitoring für die Verbesserung von Schule besser nutzen:**

Wir GRÜNE unterstützen die Qualitätssicherung der schulischen Profilierung durch ein stadtweites Bildungsmonitoring und kompetenzorientierte, standardisierte Abschlussprüfungen in Hamburg.

Die Daten, die den Schulen zur Verfügung gestellt werden, sollen adressatengerechter aufbereitet und dabei vor allem besser zu einander in Beziehung gesetzt werden. Die Schulen ihrerseits benötigen mehr Expertise, Ressourcen und den Willen, aus externen wie internen Evaluationen auch gezielte Schulentwicklung abzuleiten.

**28. Längeres gemeinsames Lernen fördern – aber bottom up statt top down!**

Wir GRÜNE stehen nach wie vor zum längeren gemeinsamen Lernen. Wir streben nach dem Auslaufen des Schulfriedens 2020 jedoch keine von oben und für alle Schulen verbindliche Strukturreform an. Zum einen, weil es auch andere wirksame Mechanismen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit und der Bildungsgerechtigkeit des Hamburger Schulsystems gibt und zum anderen, weil der Prozess Freiwilligkeit erfordert, wenn er gelingen soll.

Wir unterstützen deshalb jede Schule, die sich auf den Weg machen möchte, integrierte und inklusive Bildungsangebote zu entwickeln, seien es Bildungshäuser, Langformschulen oder enge Kooperationen benachbarter Schulen (Bildungscampus).

**29. Schulversuch „integriertes Lernen“ ausschreiben:**

Beim Volksentscheid 2010 war ein wichtiges Argument der Gegner\*innen, es gäbe kein empirisch gesichertes Wissen über den Erfolg von verschiedenen Formen längeren gemeinsa-

men Lernens. Schon heute gibt es eine wissenschaftliche Begleitung der vier Schulen des Schulversuchs „sechsjährige Grundschule“. Wir möchten einen Schulversuch ausschreiben und so über einen längeren Zeitraum weiteres Wissen über die Vorzüge und Nachteile verschiedener Ansätze längeren gemeinsamen Lernens gewinnen. Die Teilnahme der Schulen muss dabei unbedingt freiwillig sein, die wissenschaftliche Begleitung hohen Ansprüchen gerecht werden.

**30. Innovationsfonds auflegen:**

Wenn Schulen vor neuen Herausforderungen stehen und sich gezielt weiter entwickeln wollen, dann benötigen sie Unterstützung. Wenn sie in der Krise stecken und sich neu erfinden müssen, dann benötigen sie Arbeitszeit für Entwicklungen. Wir möchten einen Innovationsfonds für Schulen auflegen, die ihr pädagogisches Profil grundlegend verändern wollen. Dazu können sie sich bei der BSB zeitlich befristet für dieses Programm bewerben, das Fortbildungen und Coachings, Datenanalysen und ein gewisses Budget zusätzlicher Ressourcen für Funktions- und Kooperationszeiten enthält.