



Handreichung

Schulentwicklung unterstützen und mitgestalten

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.



Einführung

Vor den aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen wie dem digitalen Wandel, Inklusion, Vielfalt, demografische Entwicklung, Ganztagschulausbau und der Herstellung von Chancengleichheit sind Schulen gefordert, sich permanent weiterzuentwickeln. Dafür benötigen sie ein Unterstützungssystem vor Ort mit außerschulischen Kooperationspartnern, die die Schulentwicklung mitgestalten. Kommunales Bildungsmanagement kann diesen Prozess begleiten, indem es die Bildungsakteure untereinander vernetzt, zwischen ihnen vermittelt und sie darin unterstützt, die verschiedenen formalen und non-formalen Bildungsangebote stärker miteinander zu verschränken.

Schulentwicklung vollziehe sich nach Rolff (2016) im Zusammenspiel der drei Teilbereiche Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung. Schulentwicklung hat sich in den letzten Jahren gewandelt – von der Entwicklung der Einzelschulen hin zur Schulentwicklung im Netzwerk. Demnach finden Schulentwicklungsaktivitäten zunehmend auf horizontaler Ebene in regionalen Netzwerken und Bildungslandschaften statt (Rolff 2016, S. 174).

Träger kommunaler Schulen sind die kreisfreien Städte, Landkreise und kreisangehörigen Gemeinden. Aufgrund der Trennung zwischen den sogenannten inneren und äußeren Schulangelegenheiten sind die inhaltlichen Gestaltungsmöglichkeiten kommunaler Schulträger bei Schulentwicklungsprozessen begrenzt. Die Aufgaben der Kommunen liegen bei den äußeren Schulangelegenheiten, darunter den Schulgebäuden, deren Ausstattung mit Lehr- und Lernmitteln, dem nicht-pädagogischen Personal, der Schülerbeförderung sowie der Schulnetz- bzw. Schulentwicklungsplanung. Die Länder sind für die inneren Schulangelegenheiten zuständig, d. h. für die Inhalte und Organisation des Schulunterrichts sowie für die Anstellung des Lehrpersonals.

Kommunen wollen zunehmend Schulentwicklung vor Ort mitgestalten und mitverantworten. Die Forderung nach mehr kommunalen Handlungsmöglichkeiten bei der inneren Schulentwicklung im Sinne einer erweiterten Schulträgerschaft wurde u. a. in den Positionspapieren des Deutschen Städtetages formuliert (z. B. »Münchner Erklärung« 2012).

Die vorliegende Handreichung gibt einen Einblick, wie Kommunen mithilfe eines kommunalen Bildungsmanagements Schulentwicklungsprozesse unterstützen und mitgestalten können. Im ersten Kapitel werden aktuelle Befunde zur Einbindung von außerschulischen Akteuren in Schulentwicklungsprozesse von Ganztagschulen, insbesondere der Kinder- und Jugendhilfe in den Blick genommen. Das zweite Kapitel beschreibt die Rolle von Bildungsbüros bei der Koordinierung von Schulnetzwerken. Es folgt ein Beitrag, der skizziert, wie sich ein Prozess der Schulentwicklungsplanung speziell im ländlichen Raum partizipativ gestalten lässt. Den Abschluss bilden zwei kommunale Beispiele zur Einbindung der Schüler/innen in Schulentwicklungsaktivitäten und der Erweiterung kommunaler Gestaltungsspielräume bei den inneren Schulangelegenheiten.



Ganztagschule und die Einbindung von Kooperationspartnern

Nach 15 Jahren Ganztagschulausbau sind ganztägig organisierte Schulen fast zur Regel geworden: Rund zwei Drittel aller Schulen sind inzwischen Ganztagschulen (Sekretariat der KMK 2019). Das vorherrschende Modell zur Organisation des Ganztagsbetriebes ist nach wie vor die freiwillige Teilnahme der Schüler/innen (StEG-Konsortium 2019, S. 3). In den ostdeutschen Ländern wird der Ganztag in den Grundschulen häufig in enger Kooperation mit einem Hort organisiert. Ganztagschulen gewährleisten eine verlässliche Betreuung von Schülern und verbessern somit die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Bis 2025 soll deshalb ein Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung für Grundschulkindern geschaffen werden.

Nachfolgend werden aktuelle Forschungsergebnisse und Handlungsbedarfe im Kontext von Ganztagschulen beschrieben, die für ein kommunales Bildungsmanagement wichtige Anknüpfungspunkte zur Unterstützung von Schulentwicklungsprozessen aufzeigen.

Schulen sind auf Kooperation angewiesen

Zur Umsetzung des Ganztagsangebotes sind die Schulen grundsätzlich auf die Kooperation mit außerschulischen Akteuren angewiesen. Mit der verstärkten Zusammenarbeit verbinden sich Erwartungen an eine Öffnung von Schule gegenüber außerschulischen Partnern und in den Sozialraum hinein. Unterstützt durch die außerschulischen Akteure sollen Schüler/innen ein breites Bildungsangebot erhalten, das einem erweiterten Bildungsverständnis gerecht wird und ein Zusammenwirken formaler, non-formaler und informeller Bildungsprozesse ermöglicht. In der Praxis haben sich vielfältige Kooperationsformen entwickelt, wobei die außerschulischen Partner auf sehr unterschiedliche Art und Weise in den Schulalltag einbezogen werden (StEG-Konsortium 2019, S. 3).

Vielfältige Kooperationspartner

Die Ergebnisse der dritten bundesweiten Schulleitungsbefragung der »Studie zur Entwicklung von Ganztagschulen – StEG« im Jahr 2018 geben Auskunft darüber, in welchem Umfang Ganztagschulen mit außerschulischen Akteuren kooperieren. Demnach gestalten ca. 80 Prozent der Schulen den Ganztag zusammen mit Kooperationspartnern (StEG-Konsortium 2019, S. 160). Dabei überwiegen Einzelprojekte und eher selten werden Ganztagsangebote von externen Partnern vollständig übernommen. Im Durchschnitt arbeiten Ganztagschulen mit drei bis vier verschiedenen außerschulischen Partnern zusammen. Häufigste Kooperationspartner aller Schulformen sind Sportvereine. An Grundschulen und Gymnasien sind Akteure aus dem Bereich der kulturellen Bildung wie Musik- und Kunstschulen, Theater und Bibliotheken zweithäufigste Partner. An Schulen mit Sekundarstufe I (ohne Gymnasien) ist hingegen die Kinder- und Jugendhilfe zweitstärkster Kooperationspartner. Weiterführende Schulen kooperieren häufig mit Jugendzentren/-treffs sowie der Jugendsozialarbeit. Für die Grundschulen sind Horte bedeutende Partner (StEG-Konsortium 2019, S. 36).



Unterschiedliche Einbindungen in Schulentwicklungsprozesse

Für eine gelingende Schulentwicklungsarbeit mit dem Ziel der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Ganztagsbetriebes ist es wichtig, die unterschiedlichen Akteursgruppen einzubeziehen. Durch die multiprofessionelle Zusammenarbeit können Schulen wertvolle Impulse für die Schulentwicklung erhalten. Ein wichtiger Baustein von Schulentwicklungsaktivitäten sind deshalb berufsgruppenübergreifende Fortbildungen, die die Zusammenarbeit der verschiedenen Professionen unterstützen. Die Durchführung gemeinsamer Fortbildungen von Lehrkräften und weiterem pädagogisch tätigen Personal geben zwei Drittel der ganztägig organisierten Grundschulen, etwas mehr als die Hälfte der Sekundarschulen und nur etwa ein Drittel der Gymnasien an (StEG-Konsortium 2019, S. 104). Feste Kooperationszeiten für das weitere pädagogische Personal entweder mit Lehrkräften oder untereinander sind nur an jeder dritten Grundschule und jeder zweiten Schule im Sekundarbereich strukturell verankert (StEG-Konsortium 2019, S. 161). Um die Ganztagsangebote an den Interessen und Bedürfnissen der Schüler/innen auszurichten, ist ihre Einbeziehung in Schulentwicklungsprozesse notwendig. Tatsächlich werden nach Auskunft der Schulleitungen nur jeweils die Hälfte der Schüler/innen an weiterführenden Schulen und nur ein Drittel an Grundschulen in die Schulentwicklungsarbeit eingebunden. Eltern bzw. Elternvertreter/innen werden an maximal jeder zweiten Schule beteiligt (StEG-Konsortium 2019, S. 100–104). Die Akteursgruppe, die am seltensten in die schulische Entwicklungsarbeit einbezogen wird, ist das Personal, welches bei einem externen Kooperationspartner angestellt ist. Das StEG-Konsortium konstatiert, dass auch 15 Jahre nach dem Ganztagschulausbau Lehrkräfte und das weitere pädagogische Personal nicht gleichwertig in die Schulkultur und die Weiterentwicklung des Ganztagsbetriebes eingebunden sind (StEG-Konsortium 2019, S. 161). Erstrebenswert ist es deshalb, dass Ganztagschulen das weitere pädagogisch tätige Personal und die Schüler/innen noch stärker an den schulischen Entwicklungsprozessen beteiligen.

Steuerung überwiegend durch Einzelpersonen

Unabhängig von der Schulform erfolgt die Steuerung des Ganztagsbetriebes an den meisten Schulen nach wie vor durch die Schulleitung, die pädagogische Leitung oder eine Lehrperson aus dem Kollegium. Ein Koordinationsgremium bestehend aus dem Schulpersonal und außerschulischen Akteuren oder Trägern ist nur in wenigen Schulen für die Steuerung verantwortlich (StEG-Konsortium 2019, S. 41). Es ist davon auszugehen, dass nicht nur die an der Schule mitwirkenden sozialpädagogischen Fachkräfte, sondern auch ihre Träger zunehmend grundsätzliche Mitbestimmungsmöglichkeiten bei der inhaltlichen und strukturellen Ausgestaltung von Schulen einfordern werden. Jedoch ist diese partizipative Einbindung außerschulischer Akteure in Planung und Weiterentwicklung des Ganztags vielfach nicht realisiert und nicht systematisch verankert (Zipperle 2016, S. 160). In den jeweiligen Schulgesetzen der Länder ist unterschiedlich geregelt, wie sich die Schulkonferenzen zusammensetzen, die auch Fragen zur Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern beraten. In Sachsen-Anhalt ist bspw. neben der Schulleitung, Vertreter/innen der Lehrkräfte, der Schüler/innen und der Eltern auch der Schulträger mit Stimmrecht in der Gesamtkonferenz der Schule vertreten. Unter den Mitgliedern mit beratender Stimme finden sich die Vertreter/innen der sonstigen pädagogischen Mitarbeiter/innen (§ 29 Abs. 1 SchulG LSA). Mirjana Zipperle zufolge stehen Schulleitungen und Schulträger vor der Herausforderung, andere Akteure in Planungsprozesse frühzeitig einzubinden und grundlegende Entscheidungen in einer gemeinsamen Verantwortungsstruktur zu treffen (2016, S. 160).



Kinder- und Jugendhilfe als Mitgestalterin

Kommunen sind nicht nur Schulträger, sondern auch örtliche Träger der öffentlichen Jugendhilfe. Wie die Schule hat auch die Kinder- und Jugendhilfe einen expliziten gesetzlichen Auftrag zur Gestaltung förderlicher Bedingungen des Aufwachsens von jungen Menschen (BMFSFJ 2017, S. 479). Das Verhältnis von Jugendhilfe und Schule hat sich insbesondere im Zuge der Einführung von Ganztagschulen weiterentwickelt. Das Zusammenwirken von Jugendhilfe und Schule hat nicht nur Auswirkungen auf die Gestaltung der Jugendhilfeangebote, sondern auch auf die Schule. Es komme zu einer wechselseitigen Impulsvermittlung (Zipperle 2016, S. 162). Die Kinder- und Jugendhilfe kann hierbei Erfahrungen und Strukturen der Beteiligung und Bedürfnisorientierung in die Gestaltung von Ganztagschulen einbringen (BMFSFJ 2017, S. 479). Schulische Akteure können andere Arbeitsansätze und Methoden der Jugendhilfe kennenlernen, die ihre Blickweisen auf Kinder, Jugendliche und deren Familien erweitern und bereichern können (Zipperle 2016, S. 159). Durch unterschiedliche Perspektiven und Zugangsweisen der verschiedenen Akteure kann die Problemlösefähigkeit von Schulen erhöht werden. In Bezug auf die Kooperation von Jugendhilfe und Schule wird im 15. Kinder- und Jugendbericht festgestellt, dass von einer systematischen und selbstverständlichen Zusammenarbeit zwischen beiden Institutionen an Ganztagschulen der Sekundarstufe I kaum gesprochen werden kann (BMFSFJ 2017, S. 359f.). Es besteht weiterhin ein Klärungsbedarf, welche Rolle die Kinder- und Jugendhilfe im Kontext der Ganztagschulen einnehmen soll. Eine zentrale Herausforderung liegt darin, Struktur- bzw. Kulturunterschiede zwischen Jugendhilfe und Schule zu überwinden. Um die Kooperation weiterzuentwickeln, müssen die Träger der Jugendhilfe die Gestaltung der Ganztagschule als ein relevantes Aufgabenfeld wahrnehmen. Zudem könnten sich Jugendämter stärker in Planungs- und Gestaltungsprozesse der Ganztagschule einbringen. Eine Verzahnung von Schulentwicklungs- und Jugendhilfeplanung sowie eine gemeinsam gestaltete lokale Bildungslandschaft kann den Prozess geteilter Verantwortung in der Ganztagschule unterstützen (BMFSFJ 2017, S. 479f.).

Rolle der Schulsozialarbeit stärken

Schulsozialarbeit kann als intensivste Form der Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Schule betrachtet werden. Das Deutsche Jugendinstitut (2017) hat die Strukturen der Schulsozialarbeit in Deutschland untersucht und kommt zu dem Ergebnis, dass nur wenige Informationen über die neuen Handlungsfelder, die im Zuge des Ganztagsausbaus für die Schulsozialarbeit entstanden sind, vorliegen. Zudem besteht eine Unschärfe in Bezug auf die Abgrenzung der Bereiche (DJI 2017, S. 6, 47). Die Schulsozialarbeit kann nach Laura Holtbrink und Nicole Kastirke (2013) einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung des Schulentwicklungsprozesses leisten. Sie nennen vier wichtige Voraussetzungen für eine Beteiligung der Schulsozialarbeit auf allen Ebenen der Schulentwicklung: gute Kooperationsbeziehungen zwischen Lehrkräften und den Verantwortlichen für die Schulsozialarbeit, Stimmrecht für die Schulsozialarbeiter/innen in den relevanten schulischen Konferenzen, die Ermöglichung ihrer Mitwirkung in Steuerungsgruppen und Gremien und Transparenz hinsichtlich der Ziele, Aufgaben und Angebote von Schulsozialarbeit (Holtbrink/Kastirke 2013, S. 113f.). Die kürzlich veröffentlichte »Jenaer Erklärung« auf dem »Bundeskongress Schulsozialarbeit« formuliert wesentliche Forderungen, die die Schulsozialarbeit insgesamt stärken soll. So wird u. a. eine klare rechtliche Verankerung der Schulsozialarbeit und die Definition der jeweiligen Rollen der Bildungs- und Jugendhilfesysteme für die Schulsozialarbeit eingefordert (Bundeskongress Schulsozialarbeit 2019).



Strategien und Konzepte für die Zusammenarbeit entwickeln

Die Entwicklung von kommunalen Strategien und Konzepten für die Zusammenarbeit von Schule, Jugendhilfe und außerschulischen Akteuren kann zielgerichtete Schulentwicklungsprozesse unterstützen. Als Beispiel kann die Strategie der »Lokalen Bildungslandschaft« der Stadt Jena genannt werden, die zusammen mit Jenaer Hochschulen entwickelt wurde (Stadt Jena o. J.; Fischer 2010). Sie umfasst fünf Handlungsfelder, darunter den Bereich »Soziale Schule«, der die Gestaltung von Schule als sozialen Lernort mit schul- und sozialpädagogischen Bildungsangeboten beschreibt und gestützt wird durch Kooperationsverträge zur Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Schule. Ein weiteres Handlungsfeld, die »Kooperative Praxisberatung«, bezieht sich auf eine kollegiale Fallberatung von Akteuren der Jugendhilfe und Schule, in denen sozialpädagogische Mitarbeiter/innen die Perspektive von Lehrkräften ergänzen. Durch »Multiprofessionelle Fortbildungen« als weiteren Baustein der Strategie soll das Verständnis der verschiedenen Professionen füreinander und die Zusammenarbeit miteinander unterstützt werden. Die Säulen »Steuerung und Evaluation« sowie »Kooperation mit weiteren außerschulischen Lernorten« schreiben die kommunale Steuerung und die Koordination der Zusammenarbeit von Schule mit weiteren außerschulischen Lernorten fest.

Der Kreis Warendorf in Nordrhein-Westfalen hat ebenfalls ein Konzept für die Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Schule entwickelt und in die Gestaltung einer lokalen Bildungslandschaft integriert. Im »Rahmen- und Handlungskonzept Schule – Jugendhilfe für den Kreis Warendorf« (2016) werden neben den Kooperationsfeldern auch die Verantwortungsbereiche der beteiligten Akteure beschrieben. Demnach übernimmt das Regionale Bildungsbüro im Kreis Warendorf gemeinsam mit den Jugendämtern sowie den zuständigen Schulverwaltungsämtern die Federführung bei der Umsetzung des Rahmenkonzeptes und der Gestaltung der Kooperationsprozesse und Verfahren in den Städten und Gemeinden. Weitere kommunale Praxisbeispiele zur gelingenden Kooperation mit außerschulischen Akteuren im Ganztag finden sich im Journal »Vom Nebeneinander zum Miteinander« der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS 2019), das auch Methoden und Materialien aus dem Netzwerk der Bundesländer »Ganztägig bilden« vorstellt.

Viele Anknüpfungspunkte für ein Bildungsmanagement

Neben der Unterstützung bei der Entwicklung kommunaler Strategien und Konzepte ergeben sich für ein kommunales Bildungsmanagement vielfältige Anknüpfungspunkte, um die Zusammenarbeit von Schule mit außerschulischen Partnern zu intensivieren und Schulentwicklungsprozesse zu unterstützen. In den Gremien des kommunalen Bildungsmanagements sind in der Regel Vertreter/innen des Schulverwaltungsamtes, der staatlichen Schulaufsicht, Schulleitungen sowie der Kinder- und Jugendhilfe beteiligt. Möglichkeiten der Abstimmung bieten sich auch in den regelmäßig stattfindenden Schulleiterdienstbesprechungen. Ist ein kommunales Bildungsmanagement bereits gemeinsam mit Koordinatorinnen und Koordinatoren für die Schulsozialarbeit in einem Fachdienst oder Bildungsbüro verankert, kann ein intensiver Austausch über schulbezogene Themen gewährleistet werden. Darüber hinaus ermöglicht die Einbindung des kommunalen Bildungsmonitorings in Schulbefragungen anderer Ämter und in die Aufbereitung schulspezifischer Daten z. B. für einen Bildungsbericht weitere Zugänge zu Schulen. Nachfolgend werden mögliche Unterstützungsleistungen eines kommunalen Bildungsmanagements beschrieben, die sich auf die Koordination von Schulnetzwerken und die Gestaltung von Beteiligungsprozessen bei der Schulentwicklungsplanung beziehen.



Schulnetzwerke und ihre Koordination

Lokale Schulnetzwerke werden zunehmend als Instrument der Schulentwicklung genutzt (Jungermann u. a. 2018, S. 9). Sie leisten einen wichtigen Beitrag zur Qualitätsentwicklung von Schulen. Durch den gegenseitigen Austausch können die kooperierenden Schulen voneinander lernen und gemeinsam neue Handlungsansätze zur Bearbeitung aktueller Herausforderungen erarbeiten.

Schulische Netzwerke benötigen eine Koordination

Um schulische Netzwerke nachhaltig lokal zu verankern, wird ein professionelles Netzwerkmanagement benötigt (Sartory u. a. 2018, S. 51). Bei schulischen Netzwerken kann eine externe Koordinierungsstelle diese Funktion übernehmen, die gleichzeitig den Austausch zwischen den Netzwerken ermöglicht. Ist die Koordination in der Kommunalverwaltung angesiedelt, besteht zudem die Möglichkeit, die Netzwerkarbeit in ein kommunales Gesamtkonzept einzubetten und den Transfer der Ergebnisse in die Kommune sicherzustellen.

Erkenntnisse aus dem Projekt »Schulen im Team«

Umfassende Erfahrungen bei der Initiierung und Begleitung von Schulnetzwerken durch Regionale Bildungsbüros konnten im Rahmen von »Schulen im Team« gesammelt werden. »Schulen im Team« ist ein Projekt der RuhrFutur gGmbH in Kooperation mit dem Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen, das von der Stiftung Mercator gefördert wird. Die ersten drei Projektphasen wurden vom Institut für Schulentwicklungsforschung der TU Dortmund durchgeführt und wissenschaftlich begleitet (RuhrFutur gGmbH 2018).

Das Projekt verfolgt den Ansatz, durch die Zusammenarbeit in schulischen Netzwerken Schule und Unterricht weiterzuentwickeln. Schwerpunkt der dritten Phase war die Übergangsgestaltung von der Grundschule zur weiterführenden Schule, an der acht Kommunen in Nordrhein-Westfalen (Bochum, Dortmund, Duisburg, Essen, Hagen, Krefeld, Mülheim an der Ruhr und Oberhausen) im Zeitraum von 2011 bis 2016 beteiligt waren. Insgesamt haben 165 Schulen in 29 Netzwerken gemeinsam Methoden, Strategien und innovative Konzepte für den Übergang von der Grundschule zur weiterführenden Schule entwickelt und erprobt (Sartory u. a. 2018, S. 7).

Die Größe der »Schulen im Team«-Netzwerke variiert in den Regionen. Ein Netzwerk besteht jedoch mindestens aus zwei Grundschulen und zwei weiterführenden Schulen. Im Netzwerk sind in der Regel zwei Lehrkräfte je Schule vertreten. Neben der gemeinsamen Entwicklung von Strategien und Konzepten im Netzwerk sind sie für den Transfer der Ergebnisse und Produkte in den schulischen Alltag verantwortlich.

Die schulformübergreifenden Netzwerke werden von den Regionalen Bildungsbüros der Kommunen begleitet und unterstützt. Die Bildungsbüros übernehmen im Rahmen von »Regionalen Bildungsnetzwerken«, die in fast allen Landkreisen und kreisfreien Städten



des Landes NRW aufgebaut wurden, die operative Umsetzung von Strategien und koordinieren Vernetzungsprozesse zwischen unterschiedlichen Bildungsakteuren vor Ort. Bildungsbüros bestehen aus multiprofessionellen Teams aus pädagogischem und verwaltungsfachlichem Personal und sind in den meisten Fällen im Schulverwaltungsamt der Kommunen angesiedelt.

Unterstützungsmöglichkeiten einer Koordinierungsstelle

Neben den Gestaltungsmöglichkeiten von Schulen am Übergang von der Grundschule in die weiterführende Schule hat das Institut für Schulentwicklungsforschung an der TU Dortmund im Rahmen seiner wissenschaftlichen Begleitung von »Schulen im Team« auch die Unterstützungsleistungen der Bildungsbüros näher untersucht. Dazu wurde ein Rahmenmodell mit den folgenden vier Unterstützungsdimensionen entwickelt: Autonomieunterstützung, Kompetenzunterstützung, Unterstützung der sozialen Einbindung und Unterstützung durch Verdeutlichung der inhaltlichen Relevanz des zu bearbeitenden Themas (Sartory u. a. 2018, S. 51–69). Die konkreten Unterstützungsleistungen der Bildungsbüros, die nachfolgend zusammenfassend dargestellt sind, geben Hinweise und Anregungen für die Initiierung und Begleitung von schulischen Netzwerken.

1. Autonomieunterstützung

Die Bildungsbüros unterstützen die schulischen Akteure im Projekt »Schulen im Team« hinsichtlich der Arbeitsprozesse für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit. Durch ihre Beratung sollen die Netzwerke zu einem selbständigen inhaltlichen Arbeiten befähigt werden. In den meisten Kommunen wird die Netzwerkfindung möglichst eigenständig von den Schulen initiiert. Auch das Bildungsbüro kann hierbei Hilfestellung geben, indem es Schulen in räumlicher Nähe direkt anspricht. Ebenso können Daten aus dem kommunalen Bildungsmonitoring genutzt werden, um Netzwerke z. B. aus denjenigen Schulen zusammenzustellen, zwischen denen bereits viele Schüler/innen wechseln bzw. ein höherer Schüleraustausch gewünscht ist. Nach erfolgreicher Netzwerkfindung sollte ein Kooperationsvertrag zwischen den Schulen und dem Bildungsbüro vor Ort mit den Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit abgeschlossen werden. In der Zielfindungsphase können die Bildungsbüros Veranstaltungen organisieren, die Grundlagen der Netzwerkarbeit vermitteln und zu Zielformulierungen führen.

Bildungsbüros vermitteln zwischen den Netzwerkteilnehmenden und den Schulleitungen, indem sie Rollen und Verantwortlichkeiten im Netzwerkprozess klären. Die Schulleitungen schaffen an ihrer jeweiligen Schule die nötigen organisatorischen Rahmenbedingungen zur Unterstützung der Netzwerke und ermöglichen den Transfer der Arbeitsergebnisse in das Gesamtkollegium. Dabei müssen sie die Netzwerkarbeit als wichtigen Teil ihrer Schulentwicklungsstrategie ansehen. Für eine gelingende Netzwerkarbeit ist es deshalb notwendig, Schulleitungen von Beginn an einzubeziehen. Dies gilt auch für die Schulaufsicht, deren Unterstützung unverzichtbar ist.

Eine weitere Aufgabe der Bildungsbüros besteht in der Moderation und Protokollführung bei den Netzwerktreffen. Alternativ kann vereinbart werden, dass die Netzwerke dem Bildungsbüro ein Ergebnisprotokoll im Anschluss an die Netzwerktreffen zukommen lassen. Wichtig ist, dass die Bildungsbüros über den Stand der Netzwerkarbeit auf dem Laufenden bleiben. Bildungsbüros unterstützen ebenso bei der Aufbereitung und Gestaltung von Produkten der Schulnetzwerke, um deren Transfer zu ermöglichen.



2. Kompetenzunterstützung

Eine Unterstützung leisten die Bildungsbüros auch bei der inhaltlichen und fachlichen Gestaltung der Netzwerkarbeit. Indem sie verschiedene netzwerkübergreifende oder netzwerkinterne Fortbildungen organisieren, erhalten die schulischen Netzwerke einen externen Input zu ihrem Arbeitsschwerpunkt. Darüber hinaus werden den Netzwerken relevante Materialien und Hinweise zu Fachtagungen für die Netzwerkthemen zur Verfügung gestellt.

3. Unterstützung der sozialen Einbindung

Unterstützungsleistungen der Bildungsbüros betreffen auch die Herstellung einer angenehmen und wertschätzenden Arbeitsatmosphäre in den Schulnetzwerken. Indem sie das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken, fördern sie die soziale Einbindung und eine konstruktive Zusammenarbeit in den Netzwerken. Dabei ist es wichtig, dass das Engagement der Netzwerke wertgeschätzt und entsprechend innerhalb der Kommune weiter kommuniziert wird. Zu den Unterstützungsleistungen der Bildungsbüros kann es ebenso gehören, bei auftretenden Konflikten und Problemen in den Netzwerken als unabhängige Instanz zu vermitteln.

4. Verdeutlichung der inhaltlichen Relevanz

Die Bildungsbüros übernehmen die Aufgabe, die Netzwerkthemen in einen kommunalen Gesamtzusammenhang zu stellen. Sie machen die gemeinsame Verantwortung aller beteiligten Akteure deutlich und unterstützen die Entwicklung einer gemeinsamen Vision zum Handlungsfeld, die Teil einer übergeordneten kommunalen Gesamtstrategie ist. Um die Relevanz der Netzwerkthematik zu verdeutlichen, können die Bildungsbüros Daten aus dem kommunalen Bildungsmonitoring heranziehen und die teilnehmenden schulischen Akteure von der Bedeutung und Nützlichkeit ihres zusätzlichen Engagements überzeugen.

Zusammenfassend betrachtet verantworten die Bildungsbüros im Rahmen der »Schulen im Team«-Netzwerke die Aufgabe der Gesamtkoordination des Vernetzungsprozesses, unterstützen bei der Netzwerkzusammenstellung und -begleitung und fördern den Transferprozess von Ergebnissen der Netzwerkarbeit in die Kommune.

Weiterlesen:

- ▶ BMFSFJ (Hrsg.) (2017): 15. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Berlin
- ▶ Bundeskongress Schulsozialarbeit (2019): Jenaer Erklärung. Schulsozialarbeit an allen Schulen für alle jungen Menschen. Jena
- ▶ Deutscher Städtetag (2012): Bildung gemeinsam verantworten. Münchner Erklärung
- ▶ DJI (2011): Lokale Bildungslandschaften in Kooperation von Jugendhilfe und Schule. München
- ▶ DJI (2017): Die Strukturen der Schulsozialarbeit in Deutschland. Forschungsstand und Entwicklungstendenzen. München



- ▶ DKJS (2019): Vom Nebeneinander zum Miteinander. Kooperation und multiprofessionelle Zusammenarbeit im Ganzttag. Berlin
- ▶ Fischer, Jörg (2010): Lokale Bildungslandschaft. Stadtteilspezifische Strategie für den Aufbau einer vernetzten Bildungskoooperation in Jena. Jena
- ▶ Holtbrink, Laura/Kastirke, Nicole (2013): Schulsozialarbeit im Kontext von Schulentwicklung. In: Spies, Anke (Hrsg.): Schulsozialarbeit in der Bildungslandschaft. Möglichkeiten und Grenzen des Reformpotenzials. Wiesbaden
- ▶ Jungermann, Anja/Pfänder, Hanna/Berkemeyer, Nils (2018): Schulische Vernetzung in der Praxis. Wie Schulen Unterricht gemeinsam entwickeln können. Netzwerke im Bildungsbereich – Praxis. Band 2. Münster
- ▶ Kreis Warendorf (2016): Rahmen- und Handlungskonzept Schule – Jugendhilfe für den Kreis Warendorf
- ▶ Projekt »Schulen im Team«, <http://www.schulen-im-team.de> (Stand 21.10.2019)
- ▶ Rolff, Hans-Günter (2016): Schulentwicklung kompakt. Modelle, Instrumente, Perspektiven. 3. Aufl. Weinheim
- ▶ RuhrFutur gGmbH (2018): 11 Jahre Schulen im Team. Essen
- ▶ Sartory, Katharina/Jungermann, Anja/Hoeft, Maïke/Bos, Wilfried (2018): Kommunales Übergangsmanagement in der Praxis. Wie Kommunen und Schulen Übergänge gemeinsam gestalten können. Netzwerke im Bildungsbereich – Praxis. Band 1. Münster
- ▶ Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.) (2019): Allgemeinbildende Schulen in Ganztagsform in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland. Statistik 2013 bis 2017. Berlin
- ▶ Stadt Jena (o. J.): Lokale Bildungslandschaft Jena. Zusammenarbeit von Schule, Jugendhilfe und außerschulischen Lernorten. Jena
- ▶ StEG-Konsortium (2019): Ganzttagsschule 2017/2018. Deskriptive Befunde einer bundesweiten Befragung. Studie zur Entwicklung von Ganzttagsschulen. Frankfurt/M., Dortmund, Gießen und München
- ▶ Zipperle, Mirjana (2016): Jugendhilfe als Schulentwicklung – Schule als Jugendhilfeentwicklung. Zur wechselseitigen Impulsvermittlung. In: Zipperle, Mirjana/Bauer, Petra/Stauber, Barbara/Treptow, Rainer (Hrsg.): Vermitteln. Eine Aufgabe von Theorie und Praxis Sozialer Arbeit. Tübingen



Schulentwicklungsplanung im ländlichen Raum – Prozessgestaltung

Text: Dr. Anja Reiner mann-Matatk o
(Büro für demografische Analysen und Schulentwicklungsplanung)

Schulentwicklungsplanung als Aufgabe der Schulträger stellt die Grundlage für einen wesentlichen Baustein der Daseinsvorsorge dar: Bildung. Wird bei einem Schulträger die Frage aufgeworfen, wie ein Schulgebäude ausgestattet sein soll oder wie die Schullandschaft insgesamt organisiert werden soll, so wird schnell deutlich, dass es keine eindeutigen Antworten gibt. Subjektives Empfinden, eigene Erfahrungen und die unterschiedlichen pädagogischen Fachmeinungen mischen sich. Der ländliche Raum ist geprägt von einer deutlich rückläufigen demografischen Entwicklung, soweit nicht Ballungszentren in guter Reichweite vorhanden sind. Zugleich sind die Anforderungen an die Schulen gestiegen: inklusive Beschulung und qualitativ hochwertige Ganztagsangebote ergänzen das Aufgabenspektrum, das durch die Curricula vorgegeben ist.

Herausforderungen der Schulentwicklungsplanung im ländlichen Raum

Herausforderungen ergeben sich bereits in Bezug auf die Fragestellung, wie groß ein schulisches System sein soll. Die einen sehen in einem Schulsystem mit vielen Klassen den Vorteil der großen Heterogenität sowohl in der Lehrer- als auch in der Schülerschaft. Die anderen sehen die Gefahr der Anonymität und des Untergehens des einzelnen Individuums in der Masse. Die Frage von groß und klein, von zu groß und zu klein, ist eine insbesondere im ländlichen Raum sehr zentrale Fragestellung der Schulentwicklungsplanung. Für das Land Schleswig-Holstein wurde vor dem Hintergrund der dortigen sehr kleinteiligen Schullandschaft eine Studie erstellt, die das Ziel hatte, Aussagen zur Frage der Zukunftsfähigkeit der doch recht kleinen Schulstandorte zu treffen (Akademie für die ländlichen Räume 2014). Die qualitative Studie kommt im Wesentlichen zu dem Ergebnis, dass nicht die Größe an sich das entscheidende Element sei, sondern vielmehr ein Konstrukt aus verschiedenen Einflussfaktoren, die eine gute Schule ausmachen. Zu diesem Konstrukt gehören zum Beispiel das qualifizierte Lehrpersonal, das soziale Beziehungsgefüge und das Schulgelände.

Während im städtischen Raum die Bindung von Eltern an einen konkreten Schulstandort relativ gering ausgeprägt ist, besteht auf den Dörfern oft ein sehr starkes emotionales Verbundensein mit der vorhandenen Schule, die als Kernelement der Vitalität einer Kommune wahrgenommen wird. Schulentwicklungsplanung muss alle Optionen neutral vergleichen und aus fachlicher, d. h. aus schulorganisatorischer und pädagogischer Sicht bewerten. Dazu gehören auch Überlegungen, Schulen ggf. zusammenzulegen oder aufzulösen. Eine Herausforderung der Schulentwicklungsplanung liegt darin, die Hintergründe der Überlegungen transparent und nachvollziehbar aufzubereiten und diejenigen in den Prozess einzubinden, die von Veränderungen sowohl konkret betroffen wären, als auch diejenigen, die auf der emotionalen Ebene einen Bezug zum Thema haben, z. B. weil sie früher eine bestimmte Schule besucht haben.



Prozessgestaltung

Damit die schwierigen Fragen der Schulentwicklungsplanung vor Ort gemeinsam diskutiert und möglichst einvernehmliche, zumindest aber von möglichst vielen nachvollziehbare Lösungen gefunden werden können, ist es wichtig, den Prozess der Schulentwicklungsplanung möglichst umfassend zu gestalten. Nachfolgend werden einige Aspekte beleuchtet, die aus unserer Erfahrung als externe Schulentwicklungsplaner/innen sehr entscheidend sind für das Gelingen eines Schulentwicklungsprozesses.

Einbindung von Akteuren

Als Aufgabe von Schulträgern läuft die Schulentwicklungsplanung oft als Verwaltungshandeln. Die erforderlichen Daten werden berechnet, die Anzahl der Handlungsoptionen ist nicht immer groß. Die Lokalpolitik muss formal die Entscheidungen treffen, auch wenn keine Handlungsalternativen vorhanden zu sein scheinen. Bürger/innen, die sich mit »ihrer« Schule verbunden fühlen, aber nicht in den Entscheidungsprozess eingebunden sind, fühlen sich dann bei der Bekanntgabe der Entscheidungen nicht mitgenommen und fordern andere Lösungen ein. Wichtig erscheint uns daher eine Prozessgestaltung, die neben den ohnehin zu beteiligenden Akteuren aus Verwaltung, Schule und Politik auch die vor Ort jeweils relevanten sonstigen Akteure mit einbindet. Dabei handelt es sich insbesondere um Vertreter/innen der Kindertageseinrichtungen, die gerade unter dem Aspekt Übergang Kindergarten – Schule durch die Eltern eng an schulische Themen angebunden sind. Zudem betrifft dies Vertreter/innen von Vereinen vor Ort, die teils das Schulgebäude für eigene Aktivitäten nutzen, teils das Außengelände oder die Sportanlagen, teils bei ihren eigenen Aktivitäten einzelne Klassen oder die gesamte Schule einbinden. Auch Akteure, die im Nachmittagsbereich für das schulische Leben relevant sind, sollten im Prozess eingebunden werden.

Zeit

Als externe Schulentwicklungsplaner/innen machen wir oft die Erfahrung, dass vonseiten unserer Auftraggeber zunächst ein sehr enges Zeitkorsett angedacht wird, das von uns als Bietern bei Angebotserstellungen zu berücksichtigen ist, sich dann in der Realität jedoch deutlich anders darstellt, da der theoretische Zeitbedarf aus verschiedenen Gründen nicht eingehalten werden kann. Unterschätzt wird dabei der Aufwand, den die Beteiligung von Akteuren – und sei es »nur« der Politik und der Schulen – mit sich bringt. Ferienzeiten und feststehende Sitzungstermine sind Fixpunkte, die eine flexible Zeitplanung oft verhindern. Je größer der Kreis zu beteiligender Akteure ist, desto mehr Zeit muss für den Gesamtprozess eingeplant werden.

Gelingensbedingungen

Viele Gelingensbedingungen einer Schulentwicklungsplanung ergeben sich bereits aus den oben vorgestellten Elementen einer Prozessgestaltung.

Einbindung von Akteuren

Da nicht alle genannten Akteure einen unmittelbaren Zusammenhang zum Schulthema haben, ist es wichtig, schon vonseiten der Verwaltung vor Ort und der Lokalpolitik den Prozess auch als breit aufgestellten Beteiligungsprozess darzustellen und zu kommunizieren. Eine Kick-off-Veranstaltung, die zunächst alle Akteure auf dieselbe Informationsbasis bringt, kann dabei helfen, ein Gemeinschaftsgefühl für die Beteiligung zu entwickeln und z. B. über



Kleingruppen konkrete Arbeitsaufträge für die Fachleute in Verwaltung und Schule zu erarbeiten. Die Aufgabe, die fachlichen Aspekte aufzubereiten, können die externen Akteure nicht übernehmen. Hier ist es wichtig, von Anfang an die Zuständigkeiten deutlich zu benennen und einen Konsens aller Beteiligten darüber herzustellen, welche Entscheidungen Verbindlichkeit haben, wann es sich um einen Empfehlungscharakter handelt, und wie der Umgang mit fachlichem Input erfolgt. Positiv hat sich in unseren Projekten die Einbindung von heterogenen Akteursgruppen bei der Erarbeitung von Gewichtungen von Entscheidungskriterien erwiesen. Durch eine hohe Anzahl von Teilnehmer/innen werden Ausreißer einerseits nivelliert. Andererseits zeigen dann die Ergebnisauswertungen, die im Rahmen des Gesamtprozesses erfolgen, auch die unterschiedlichen subjektiven Sichtweisen auf das Thema Schullandschaft.

Den Abschluss jeder Schulentwicklungsplanung bildet der Gemeinderat, der die erforderlichen Beschlüsse fassen muss. Ziel ist, dass ein solcher Beschluss am Ende des Prozesses nicht nur die Mehrheit des Gemeinderates hinter sich hat, sondern zumindest auch das Verständnis einer breiten Gruppe in der Bevölkerung für die konkret zu treffende Entscheidung. Wird die Dynamik, die ein Prozess der Schulentwicklungsplanung entfaltet, nicht bereits in der Frühphase positiv aufgegriffen, so ist davon auszugehen, dass Entscheidungen des Gemeinderates im Nachgang via Bürgerentscheid von einer Mehrheit der Bevölkerung »gekippt« werden.

Zeit

Wir raten davon ab, die schnelle Variante der Schulentwicklungsplanung zu wählen. Eine Prozessdauer von mindestens sechs Monaten erscheint uns als das Mindestmaß. Zugleich sollte ein Prozess der Schulentwicklungsplanung nicht durch Endlosdiskussionen geprägt werden. Sind die Argumente ausgetauscht, so sind sie fachlich zu bewerten und dann Entscheidungen zu treffen. Wenn die Schulentwicklungsplanung vom Auftakt zur Entscheidungsreife länger als ein Jahr dauert, ist kein Mehrwert zu erwarten. Ausgenommen davon sind Detailschritte, die auf eine Grundsatzentscheidung hin erst zu diskutieren sind (z. B. die Namensgebung einer neuen Schule).

Fazit

Eine Schulentwicklungsplanung, die als partizipativer Prozess gestaltet wird, erfordert die Einbindung unterschiedlicher Akteure. Neben Akteuren aus Verwaltung, Schule und Politik sind auch Vertreter/innen der Kindertagesstätten, Vereine sowie Eltern in den Gesamtprozess einzubeziehen. Gemeinsam lässt sich eine abgestimmte Lösung finden, die von allen Beteiligten mitgetragen werden kann und die die spezifischen Gegebenheiten vor Ort berücksichtigt.

Weiterlesen:

- Akademie für die ländlichen Räume (2014): Die Zukunftsfähigkeit der Grundschulen in den ländlichen Räumen Schleswig-Holsteins. Flintbek

Landkreis Saarlouis macht Schule

- ▶ Einwohner: 195.201
- ▶ Fläche: 459,1 km²
- ▶ Gliederung: 3 Städte und 10 Gemeinden
- ▶ Bundesland: Saarland

Der Landkreis Saarlouis ist Schulträger von 28 weiterführenden Schulen. Seit 2010 hat er mit dem Programm »Gemeinsam Schule gestalten – Landkreis Saarlouis macht Schule« neue Wege hin zur Entwicklung und Gestaltung einer kommunalen Bildungslandschaft eingeschlagen. Unter dem leitenden Prinzip der Partizipation aller Beteiligten unterstützt und begleitet der Landkreis mit dem Programm Schulunggestaltungsprozesse. Lange bevor Maßnahmen und Entscheidungen getroffen werden, findet eine systematische Beteiligung der Schüler/innen und weiterer Akteure wie Eltern und Lehrkräfte statt. Zur Unterstützung der Entwicklungsprozesse wurde eine hauptamtliche Stelle in der Landkreisverwaltung im Amt für Schulen, Sport und Kultur geschaffen. Dem Programm liegt ein ganzheitliches Bildungsverständnis zugrunde, in dem formale, non-formale und informelle Bildungsprozesse miteinander verknüpft werden. Ziel ist es, dass die Kinder und Jugendlichen ihre Bedürfnisse und Interessen bei der Entwicklung und Gestaltung des Lern- und Lebensraumes Schule formulieren und einfordern.

Im Zentrum der Schulentwicklungsprozesse stehen Themen wie Klimaschutz, Schulhofgestaltung, Raumkonzeption oder Schulverpflegung. Auch im Hinblick auf die inhaltliche Entwicklung von Schulprofilen können die Schüler/innen und alle am Schulleben Beteiligten partizipieren. Im Rahmen von Zukunftswerkstätten mit Vertreterinnen und Vertretern aller Klassenstufen werden Maßnahmen gemeinsam geplant. So wurden z. B. detaillierte Modelle für die bauliche Schulhofumgestaltung angefertigt und mit den verantwortlichen Ämtern abgestimmt. In anderen Modulen wurde die Ausstattung und Gestaltung von Mensen und Bistros geplant oder Lösungen für nachhaltige Mobilitätskonzepte, bspw. mit Elternhaltestellen erarbeitet.

Damit die von den Kindern und Jugendlichen erarbeiteten Planungen auch umgesetzt werden, war es nötig, dass sich die zuständigen Ämter und Dezernate intensiver als bisher abstimmen. Neben den zusammenarbeitenden Ämtern (Amt für Schulen, Kultur und Sport, Kreisbauamt, Umweltamt, Gesundheitsamt, Jugendamt, Sozialamt sowie Schulpsychologischer Dienst) und den Schulen sind auch das gesellschaftliche Umfeld, außerschulische Institutionen sowie Städte und Gemeinden am Programm beteiligt. Alle profitieren von den partizipativ angelegten Projekten. So lernen die Kinder und Jugendlichen ihre schulische und außerschulische Lebenswelt aktiv mitzugestalten und erwerben dabei wichtige Kompetenzen. Ihre Bedürfnisse und Interessen können bei Schulentwicklungsprozessen



berücksichtigt werden. Dadurch sind die gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen nutzerorientierter und werden stärker akzeptiert. Außerdem können Fehlplanungen und Fehlinvestitionen vermieden werden.

Heute sind alle 28 Schulen des Landkreises aktiv am Programm beteiligt. Gemeinsam mit ihnen wurden über zehn Module entwickelt, die sich auch auf andere Schulen übertragen lassen. Mit seiner ganzheitlichen Perspektive auf Bildung gab das Schulentwicklungsprogramm auch den Anstoß zur Einführung des kommunalen Bildungsmanagements im Landkreis Saarlouis. Seit Juli 2016 beteiligt sich der Landkreis am Bundesprogramm »Bildung integriert«. Die Bildungsmanagerin, angesiedelt in der Stabsstelle Bildung, ist gleichzeitig Schulentwicklungsplanerin und leitet das Programm »Gemeinsam Schule gestalten – Landkreis Saarlouis macht Schule«.

Das Schulentwicklungsprogramm ist durch die weitreichende Vernetzung der Bildungsakteure aus den unterschiedlichen Systemen Impulsgeber vor Ort für die Entwicklung und Gestaltung von Bildungsprogrammen und eine der zentralen Anlaufstellen für die Ausgestaltung des kommunalen Bildungsmanagements.

Kontakt:

Landkreis Saarlouis/Stabsstelle Kommunales Bildungsmanagement, <https://www.kreis-saarlouis.de/Bildung-und-Kultur/Stabsstelle-Kommunales-Bildungsmanagement.htm> (Stand 23.10.2019)

Weitere Informationen:

Landkreis Saarlouis/Schulentwicklung, <https://www.kreis-saarlouis.de/Bildung-und-Kultur/Schulentwicklung.htm> (Stand 23.10.2019)

Sadik, Natalie (2018): Partizipation als Chance. Das Beteiligungsmodell »Gemeinsam Schule gestalten – Landkreis Saarlouis macht Schule«. In: Buhl, Monika/Förster, Mario/Veith, Hermann/Weiß, Michaela (Hrsg.): Demokratische Bildungslandschaften. Frankfurt/M., S. 202–209

Jenaer Schulversuch

- ▶ Einwohner: 111.407
- ▶ Fläche: 114,8 km²
- ▶ Gliederung: 30 Ortsteile
- ▶ Bundesland: Thüringen

Im Rahmen eines Modellversuches haben die Stadt Jena und der Freistaat Thüringen hinsichtlich der Teilung von Zuständigkeiten im Schulbereich neue Wege beschritten. Nach intensiven Verhandlungen mit dem Thüringer Bildungsministerium stellte die Stadt Jena im Jahr 2011 einen Antrag auf Durchführung eines Schulversuches mit dem Titel »Erprobung neuer Steuerungsmöglichkeiten der Optimierung pädagogischer Prozesse in Sozialräumen mit hohen Belastungsfaktoren«. Nach dessen Bewilligung wurden die beiden Gemeinschaftsschulen »Kaleidoskop-Schule« und »Kulturanum-Schule« neu gegründet, die den Erwerb aller Schulabschlüsse bis zum Abitur ermöglichen sollen. Als Standort der beiden Modellschulen entschied man sich bewusst für den Stadtteil Jena-Lobeda, in dem die meisten Menschen im SGB II-Bezug, Alleinerziehende sowie Menschen mit Migrationserfahrungen in Jena wohnen.

Mit dem Modellversuch wird das Ziel verfolgt, den kommunalen Handlungsspielraum der Stadt Jena bei der inneren Schulentwicklung zu erhöhen. Die Personalhoheit der Lehrkräfte für die beiden Gemeinschaftsschulen wurde auf die Stadtverwaltung übertragen, so dass sie einen wesentlichen Teil der inneren Schulangelegenheiten übernimmt. Mit der Verantwortung für das Lehrpersonal und dessen Einstellung werden die Steuerungsmöglichkeiten für die Stadt erleichtert. Innere und äußere Schulangelegenheiten können besser miteinander verzahnt werden und eröffnen die Möglichkeit einer höheren Eigenverantwortung für die Schulen.

Im Schuljahr 2019/20 lernen an den beiden Modellschulen 751 Kinder und Jugendliche der Klassenstufen 1 bis 12. Fast die Hälfte dieser Schüler/innen stammt aus einem anderen Sozialraum, so dass sich die sozialen Milieus innerhalb der Schulen mischen. An beiden Schulen lernen überdurchschnittlich viele Schüler/innen mit besonderem Förderbedarf. Die wissenschaftliche Begleitung kam für die erste Modellphase des Schulversuches zu dem Ergebnis, dass aus Sicht der Kinder und Jugendlichen das Schulklima als besonders kooperativ wahrgenommen wird und die Lehrkräfte sehr zufrieden sind mit der Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen und über kurze Wege mit der Stadtverwaltung zu kommunizieren. Durch die erweiterte kommunale Verantwortung der Schulen, die eine gemeinsame und gezielte Auswahl des schulischen Personals ermöglicht, lassen sich Schulentwicklungsprozesse besser mitgestalten. Dies wirkt sich positiv auf die Qualität der Schule aus. Mit Beginn des Schuljahres 2019/20 wurde eine dritte Gemeinschaftsschule »Werkstatt-



schule Jena« in den Schulversuch aufgenommen, die ebenfalls im Jenaer Stadtteil Lobeda verortet ist. Der Schulversuch ist seitens des Freistaates Thüringen um weitere drei Jahre verlängert worden. Zunehmend problematisch gestaltet sich jedoch die Gewinnung und Bindung von Lehrkräften für bzw. an den drei kommunalen Schulen. Seit Beginn des Schulversuchs im Jahre 2012 hat sich die Einstellungssituation im Land Thüringen stark verändert. Das Land stellt, anders als zum Zeitpunkt des Startes des Schulversuches, Lehrkräfte unbefristet ein und ermöglicht eine Verbeamtung. Der allgemeine Mangel an Lehrkräften verstärkt diese Situation zudem. Da unklar ist, ob und in welcher Form sich das Land an den Kosten der weiteren Verbeamtung im kommunalen Dienst beteiligen wird, ist die Stadt Jena nun gefordert, zeitnah Verhandlungen mit dem Land aufzunehmen und eine Entscheidung zu treffen.

Zusätzlich ist geplant, ab dem Schuljahr 2019/20 gemeinsam mit dem zuständigen Staatlichen Schulamt Ostthüringen an allen Jenaer Schulen regelmäßig schulspezifische Entwicklungsgespräche zu führen. Dieses neue Format wurde aus dem kommunalen Bildungsmanagement heraus gemeinsam mit dem Fachdienst Jugend und Bildung entwickelt und ist ein Produkt aus der Umsetzung des Bundesprogramms »Bildung integriert« in Jena. Die schulspezifischen Entwicklungsgespräche sollen eine transparente, verlässliche und vertrauensvolle Form der Zusammenarbeit zwischen Schulaufsicht, Schulträger sowie Schulen ermöglichen, die durch Zielvereinbarungen mit den Schulen gestützt wird. Weitere Ziele sind die gelingende Verknüpfung von Jugendhilfe und Schule sowie die Unterstützung von Qualitätsentwicklung und -sicherung an den Schulen. In die Gespräche werden Daten aus dem Bildungsmonitoring einbezogen und Unterstützungsbedarfe der Schulen aufgenommen. Neben dem Schulversuch ergeben sich mit den Schulgesprächen weitere Möglichkeiten für die Stadt Jena, Impulse zu Schulentwicklungsfragen zu setzen.

Kontakt:

Stadt Jena/Datenbasiertes Bildungsmanagement, <https://bildung.jena.de/datenbasiertes-bildungsmanagement> (Stand 30.09.2019)

Weitere Informationen:

Feurich, Arila/Pfletscher, Josefine/Weiß, Michaela (2018): Bildung in der Stadt. Veränderte Steuerungsmöglichkeiten von Schule – ein Schulversuch in Thüringen. In: Buhl, Monika/Förster, Mario/Veith, Hermann/Weiß, Michaela (Hrsg.): Demokratische Bildungslandschaften. Frankfurt/M., S. 126–135

Stadt Jena (2018): Allgemeinbildende Schulen und Freizeitlernen junger Menschen in Jena. Erster Bildungsbericht der Stadt Jena 2018. Jena



Impressum

Handreichung Schulentwicklung unterstützen und mitgestalten
Halle/Leipzig 2019

Copyright © 2019 Deutsches Jugendinstitut e. V.
Transferagentur Mitteldeutschland für Kommunales Bildungsmanagement – TransMit

Witzgallstraße 2, 04317 Leipzig
Telefon: 0341 9939230
info@transferagentur-mitteldeutschland.de
www.transferagentur-mitteldeutschland.de

Redaktion: Franciska Mahl, Transferagentur Mitteldeutschland für Kommunales
Bildungsmanagement – TransMit, Autorinnen: Franciska Mahl, Dr. Anja Reinermann-
Matatko (Büro für demografische Analysen und Schulentwicklungsplanung, Bonn),
Titelfoto: Norenko Andrey/shutterstock.com, Inhaltliche Verantwortung:
Jenny Richter (TransMit)

Stand: November 2019