

# MATERIALIEN

FÜR DIE ARBEIT VOR ORT



40 | 2010  
Arbeitskreis Kommunalpolitik (Hrsg.)

Kommunale  
Verantwortung  
für und in Schulen



ISBN 978-3-941904-45-3



[www.kas.de](http://www.kas.de)



*Diese Publikation dokumentiert die auf der Sitzung des Arbeitskreises Kommunalpolitik der Konrad-Adenauer-Stiftung am 27. März 2009 in Arnsberg gehaltenen Vorträge.*

REDAKTION:

*Tobias Montag*

*Das Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der Konrad-Adenauer-Stiftung e.V. unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in und Verarbeitung durch elektronische Systeme.*

© 2010, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Sankt Augustin/Berlin

Gestaltung: SWITSCH Kommunikationsdesign, Köln.  
Printed in Germany.  
Gedruckt mit finanzieller Unterstützung der Bundesrepublik Deutschland.

ISBN 978-3-941904-45-3

## INHALT

- 5 | VORWORT
  
- 7 | EINMISCHEN IN DIE EIGENEN ANGELEGENHEITEN:  
BILDUNG IST HEUTE STADTENTWICKLUNG  
*Hans-Josef Vogel*
  
- 21 | BILDUNGSREGIONEN IN NORDRHEIN-WESTFALEN  
*Klaus Kaiser*
  
- 33 | INNOVATIONEN AM GYMNASIUM LAURENTIANUM  
ZU ARNSBERG  
*Klaus Ullrich*
  
- 43 | AUSBILDUNGSSTANDORT ARNSBERG:  
ProBe – PRO BERUFSORIENTIERUNG  
*Werner Roland*
  
- 49 | AUFGABEN UND SELBSTVERSTÄNDNIS KOMMUNALER  
SCHULENTWICKLUNGSPLANUNG  
*Klaus Dyrda*
  
- 63 | KOMMUNALE VERANTWORTUNG FÜR UND IN SCHULEN  
EIN BEITRAG AUS SICHT DES DEUTSCHEN LANDKREIS-  
TAGES  
*Irene Vorholz*
  
- 73 | DIE AUTOREN
  
- 74 | DER ARBEITSKREIS KOMMUNALPOLITIK
  
- 75 | MITGLIEDER DES ARBEITSKREISES
  
- 78 | ANSPRECHPARTNER IN DER  
KONRAD-ADENAUER-STIFTUNG

## VORWORT

Viele Konzepte, Maßnahmen und Instrumente zur Verbesserung des Bildungserfolgs von Kindern und Jugendlichen sind in den letzten Jahren diskutiert oder bereits erprobt worden, seitdem die erste PISA-Untersuchung das Thema Bildungspolitik an die Spitze der politischen Agenda brachte. An der Suche nach Lösungen beteiligen sich zunehmend Kommunalpolitiker, die mehr Verantwortung der Kommunen für die quantitative und qualitative Entwicklung der Bildung vor Ort einfordern.

Die Kommunen sehen Handlungsbedarf, weil sie einen erheblichen Teil der Kosten versäumter Bildungschancen tragen müssen. Bildung, Wirtschaftsentwicklung, Demografie und der Arbeitsmarkt stehen in einem direkten Zusammenhang und wirken sich letztlich auf die Einnahmesituation der Kommunen aus. Ohne die Möglichkeit, Einfluss auf die Qualität der Bildung zu nehmen, verpufft zudem oftmals ihr Einsatz für die sogenannten „äußeren Schulangelegenheiten“, das heißt für die Errichtung und Unterhaltung, Organisation und Verwaltungsführung der öffentlichen Schulen, welche die Kommunen bisher eigenverantwortlich wahrnehmen.

Ermutigt sehen sich diese Kommunalpolitiker durch PISA und andere Studien, die zeigen, dass jene Länder im Bildungsvergleich besonders gut abschneiden, die Bildung auf lokaler Ebene organisieren. Aber auch ermutigende Beispiele aus Deutschland – wie die Bildungsstadt Arnsberg in Nordrhein-Westfalen – belegen, dass mehr kommunale Verantwortung im Bildungsbereich die Situation spürbar verbessern kann.

Um praxisnah zu erfahren, welche Möglichkeiten Kommunen haben, Bildungserfolge zu fördern, tagte am 27. März 2009 der Arbeitskreis Kommunalpolitik der Konrad-Adenauer-Stiftung im Kloster Wedinghausen in Arnsberg. Zu Wort kamen Referenten verschiedener politischer Ebenen und Unternehmen sowie Vertreter Arnsberger Schulen.

Der vorliegende Band trägt die Vorträge der Tagung zusammen und möchte interessierten Kommunalpolitikern einen Zugang zur Thematik bieten. Die Beiträge zeigen, dass der Zuständigkeitskonflikt zwischen „inneren“ und „äußeren Schulangelegenheiten“ überwunden werden kann. Der Ausweg liegt in der Fähigkeit der Kommunen zur Verknüpfung von administrativer und bürgerschaftlicher Ebene, in der Vernetzung der schulischen Aktivitäten und im Aufbau von Unterstützersystemen für das Bildungswesen, die nur von den Kommunen vor Ort organisiert werden können.

Zu danken haben wir an dieser Stelle allen Autoren. Ein besonderer Dank gebührt dem Bürgermeister von Arnsberg, Hans-Josef Vogel, der als Mitglied des Arbeitskreises Kommunalpolitik wesentlichen Anteil am Zustandekommen und an der Gestaltung der Arnsberger Tagung hatte. Seine Einladung nach Arnsberg hat den Teilnehmern einen erkenntnisreichen Einblick in eine selbstbewusste kommunale Schulpolitik ermöglicht und den Arbeitskreis Kommunalpolitik in der Haltung bestärkt, das Thema weiterzubearbeiten.

Wir wünschen den Lesern eine anregende Lektüre.

Berlin, im Februar 2010

## EINMISCHEN IN DIE EIGENEN ANGELEGENHEITEN: BILDUNG IST HEUTE STADTENTWICKLUNG

*Hans-Josef Vogel*

### **EINMISCHEN IN DIE EIGENEN ANGELEGENHEITEN**

Die Qualität der Städte hängt wie nie zuvor von der Qualität der Bildungspolitik ab. Bildung ist zum Schlüsselfaktor der Stadtentwicklung geworden. Gute Bildung für alle ist wichtig für alle in der Stadt. Warum?

Stadt ist heute die wesentliche Plattform oder der zentrale Handlungsrahmen für die Bürgerinnen und Bürger, für ihre Vorstellungen und Beziehungen, ihre unterschiedlichen Lebensentwürfe und -stile, ihr Engagement und Konsumverhalten und nicht zuletzt ihr Lernen.<sup>1</sup>

Entweder beherrschen die Bürgerinnen und Bürger den Umgang mit Informationen und Informationstechnologien oder nicht. Entweder „verkräften“ sie die rasante Vermehrung des Wissens oder sie „verlieren“ sich darin und damit sich selbst. Entweder besitzen die Bürgerinnen und Bürger soziales Wissen im Umgang mit einer unüberschaubaren, auseinanderstrebenden Vielfalt oder sie vermögen nicht viel zur Integration in Familie, Nachbarschaft und Stadt

beizutragen und Vielfalt gewinnbringend für alle zu gestalten. Entweder besitzen sie hohe praktische Erziehungs- bzw. Eltern-, Verbraucher- und Gesundheitskompetenz oder nicht und Letzteres mit all der Wehe, die daraus auch für die Stadt folgt. Und eine neue Klimakultur muss ebenfalls „erlernt“ werden. Neue Techniken, Marktanziehe und Gesetze zum Klimawandel müssen von ihren „Nutzerinnen und Nutzern“ zunächst verinnerlicht und dann implementiert werden.<sup>2</sup> Anders geht es nicht.

Es ist die Bürgergesellschaft, der bei der Lösung der zentralen Probleme eine immer größere Bedeutung zukommt. Lernen oder Bildung bestimmen die bürgerschaftliche, soziale und wirtschaftliche Qualität einer Stadt und ihre Entwicklung mehr, als wir alle bislang wahrhaben wollten.

Wer dies nicht wahrhaben will, sei darauf verwiesen, dass es in erster Linie die Stadt ist, die die Folgen und Kosten versäumter Bildungschancen von Einzelnen, Bürgergesellschaft und Institutionen trägt. Wenn Teile der nachwachsenden Generation ohne schulischen Abschluss in unproduktiven Warteschleifen und zukunftslosen Lebensräumen verschlissen werden, gehen Teile der nachwachsenden Bürgergesellschaft und damit Teile der Stadt verloren. Sichtbarer Ausdruck findet dies schon heute in der zunehmenden Segregation, die mit der Metapher von der „Oberstadt“ und der auch äußerlich verschlissenen „Unterstadt“,<sup>3</sup> in die die städtischen Gemeinwesen zu zerfallen drohen, beschrieben werden kann.

Weil Bildung heute Schlüsselfaktor der Stadtentwicklung ist, müssen sich Städte und Gemeinden auf breiter Ebene in die Bildungspolitik einmischen und Verantwortung für Bildung übernehmen. Weil Bildung mehr denn je über die Qualität von Stadt entscheidet, ist Bildungspolitik auch mehr denn je Angelegenheit der Kommune in ihrer Doppelgestalt als administrative Kommune und Bürgerkommune. Halten wir fest: Wenn Kommunen sich heute in die Bildungspolitik einmischen, mischen sie sich in ihre eigenen Angelegenheiten ein.

Daraus ergeben sich ganz neue Fragen und Antworten für die Organisation und Unterstützung von Bildung, für das Lernen in der Stadt, für das Lernen vor Ort.

## DIE EIGENE SICHT DER EIGENEN DINGE DER BILDUNG

Betrachten Städte Bildung oder Lernen vor Ort als eigene Angelegenheit und verändern sie damit die Betrachterperspektive oder den Referenzrahmen, dann fällt ihnen Folgendes auf:

- Bildung oder Lernen vor Ort wird sektoral gedacht und organisiert. Bildungs- und Lernorte existieren nebeneinander: Eltern/Familie und Kita; Schule und Eltern/Familie; Kita und Schule; Stadtteil und Kita; Schule und Stadtteil; Jugendhilfe und Schule; Schule und Vereine/Initiativen; Peergroups und Schule; Jugendhilfe und Peergroups; Volkshochschule, Berufskollegs und Umschulung/betriebliche Weiterbildung; Medien, Sport, Jugendfreizeitstätten usw. Dieses sektorale Denken – sogenanntes „Schublade“- oder „Kästchendenken“ – erschwert das Verknüpfen der Bildungs- und Lernorte vor Ort, das „Sich-Miteinander-Verbinden“ und damit Bildung als sozialen Prozess. Die einzelne Institution steht im Vordergrund und nicht der Einzelne, der sich bildet und dabei nach Kräften unterstützt wird.
- Bildung wird nicht im Lebenslauf gesehen, sondern in nebeneinanderstehenden institutionsorientierten Lebensabschnitten, als hätten sie nichts miteinander zu tun.
- „Alltagsbildung“ im Sinne eigenverantwortlicher kompetenter Lebensführung kommt zu kurz, was auf Kosten des Einzelnen und des städtischen Gemeinwesens geht.
- Das Herzstück der Lerninstitutionen vor Ort – die Schule – wird bestimmt vom Vorrang des Planungsstaates. Städte und Gemeinden dürfen nur Mini-Verantwortung übernehmen, obwohl es um die schulische Bildung ihrer jungen Bürgerinnen und Bürger geht. Gebäude, Sekretarinnen und Hausmeister sollen sie organisieren und ansonsten den Mund halten. Der Bürgergesellschaft wird misstraut und ihr Potential für die schulische Bildung nicht oder kaum genutzt. Entsprechendes gilt für die Wirtschaft vor Ort. Die staatliche Bildungspolitik von oben nutzt nicht wirklich die untere, die örtliche Ebene. Sie nutzt nicht die „Bildungsmacht von nebenan“.

- Die Schulen selbst – also die operativen Einheiten des staatlichen Schulsystems – werden eigenverantwortlich genannt und tragen im bestehenden hierarchischen und sektoralen System doch keine Verantwortung für die Lernergebnisse ihrer Schülerinnen und Schüler. Die Zuständigkeiten und damit die Verantwortlichkeiten sind zersplittert. Die ortsbezogenen Ansätze schulischen Lernens und die Verbindung mit außerschulischem Lernen sind unterentwickelt. Die Transparenz ist unzureichend. Die Dienstwege sind beschwerlich.

Gerade Bildungs- und damit auch Schulpolitik müssen auch auf „Orte“ abgestimmt sein. Sie müssen sich auf lokales Wissen gründen, brachliegende lokale Potentiale einbeziehen sowie Verknüpfungen und Wechselwirkungen vor Ort nutzen.

Ein solch neuer „ortsbezogener“<sup>4</sup> Ansatz (*place-based approach*) muss von den Kommunen in die Bildungspolitik eingebracht und umgesetzt werden. Er bedarf einer langfristigen Perspektive, verlangt nach *Multi-Level-Governance* als zentrale methodische Grundlage, benötigt Transparenz für die Akteure und setzt auf die Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit der einzelnen Schule bzw. der institutionellen Bildungsorte und auf das Zusammenwirken (*collaboration*) der Bildungsorte vor Ort, seien sie formeller oder informeller Natur.

Die Erfahrungen erfolgreicher Bildungsländer unserer Zeit bestätigen dies.<sup>5</sup>

#### **DIE FÄHIGKEIT DER KOMMUNEN IST DIE FÄHIGKEIT ZU VERKNÜPFEN, BRACHLIEGENDE POTENTIALE ZUR ENTFALTUNG ZU BRINGEN UND TRANSPARENZ HERZUSTELLEN**

Damit sind wir bei den besonderen Stärken der Kommunen, bei ihrer besonderen Fähigkeit, Neben- oder Übereinanderliegendes zu verknüpfen, brachliegende Potentiale zur Entfaltung zu bringen und Transparenz herzustellen.

Die Fähigkeit des Verknüpfens besitzen die Kommunen aufgrund ihrer Doppelnatur als politisch-administrative und politisch-bürgerschaftliche Gemeinwesen. Stadtentwicklung ist nur möglich im Zusammenwirken vieler, vornehmlich bürgerschaftlicher Akteure und deren Einrichtungen.

Die besagte Doppelnatur der Kommune ist auch die Quelle für ihre besondere Fähigkeit, brachliegende Potentiale für das Öffentliche und Gemeinsame zur Entfaltung zu bringen. Deswegen ist die kommunale Selbstverwaltung von Freiherr vom und zum Stein letztlich „erfunden“ worden.

Und weil die Kommunen den Bürgerinnen und Bürgern am nächsten und damit vertraut mit den Sachverhalten sind, können sie gut und schnell Transparenz über den Sachverhalt einschließlich der Ziele und deren Erreichung herstellen. Dies ist eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg.

Mit diesen Fähigkeiten müssen sich die Kommunen in die Bildungspolitik einbringen. Sie müssen ihre eigenen Angelegenheiten gestalten. Die Kommunen sind in der Verantwortung, die Chancen einer neuen ortsbezogenen Bildungspolitik für das Lernen vor Ort und damit für sich selbst offensiv zu nutzen.

Damit die Kommunen ihre Möglichkeiten voll ausschöpfen können, muss aber auch hier ihre finanzielle Basis gestärkt werden.

#### **EIN BEISPIEL FÜR DIE NEUAUSRICHTUNG VOR ORT: ARNSBERG**

Die Stadt Arnsberg hat die Akteure des „Lernens vor Ort“ zu einem Projekt „Bildungsstadt Arnsberg“<sup>6</sup> eingeladen. Das Land Nordrhein-Westfalen hat Arnsberg im Rahmen der Gestaltung „Regionaler Bildungsnetzwerke“<sup>7</sup> für den Bereich Schulen mehr Freiheit und damit mehr Verantwortung übertragen. Die Stadt kann damit neue Wege gehen, um Kindertagesstätten, Schulen und Bildungseinrichtungen besser zu unterstützen und das Zusammenwirken miteinander und mit anderen Lernorten zu fördern.

In Arnsberg geht es darum, das Nebeneinander von verschiedenen Bildungseinrichtungen, -bereichen und -zuständigkeiten sowie informellen Bildungsorten von der Familie bis zu den Gruppen der Gleichaltrigen aufzulösen, die Kräfte schrittweise zusammenzuführen, ihnen Gestaltungsspielräume (Freiheit und Geld) auf der Grundlage von Transparenz und gemeinsamer Zielsetzung zu verschaffen und dadurch neue Kräfte für mehr und besseres Lernen vor Ort zu mobilisieren und zur Entfaltung

zu bringen. Auf diesem Wege entsteht und wächst die „Bildungsmacht von nebenan“ für quantitativ und qualitativ bessere Bildungsmöglichkeiten.

Ein neues Unterstützungssystem für Bildung im Lebenslauf schreitet voran. Es bündelt zunächst die bisher getrennten kommunal-staatlichen Unterstützungsangebote für die Schulen und vernetzt sie mit Angeboten außerschulischer Partner wie Jugendhilfe, Bücherei, Musikschule, Stadtarchiv, Gesundheitsdienste, Arbeitsagentur und vor allem Bürgergesellschaft (Vereine, Stadtquartiere) und Wirtschaft. Zugleich geht es erstmals um die bewusste Gestaltung der Übergänge von der Kita zur Grundschule, von der Grundschule zur weiterführenden Schule, von der weiterführenden Schule zu Ausbildung und Studium. In einem zweiten Schritt geht Arnsberg das Zusammenwirken in und mit der Weiterbildung an.

Die „Bildungsstadt Arnsberg“ kann sich auf die administrative Kommune stützen. Die Stadt versteht sich als aktiver Dienstleister und als Agentur zur Initiierung und Unterstützung von Zukunftsprozessen in der Bürgergesellschaft und im gesamten Gestaltungsraum einer Stadt – unabhängig von den jeweiligen Trägern und Akteuren. Hilfreich war, dass Arnsberg die städtischen Verwaltungsbereiche (Kinder, Jugend und Schule) zusammengefasst, einen politischen Fachausschuss „Jugend und Schule“ gebildet, eine gemeinsame Anlauf- und Koordinierungsstelle („Bildungsbüro“) für alle Akteure vom Land bis zur städtischen Jugendhilfe eingerichtet und andere städtische Dienstleistungen wie Stadtbücherei, Kultur, Geschäftsstelle für bürgerschaftliches Engagement, Sozialarbeit etc. darauf ausgerichtet hat.

Diese örtlich neu formierte (staatlich-kommunal-bürgerschaftliche) Verantwortungsgemeinschaft löst das Nebeneinander auf, stellt gemeinsam Weichen für nachhaltige Bildungsqualität und organisiert die Unterstützung der Bildungseinrichtungen intelligenter als in der Vergangenheit, indem sie Köpfe auf der Grundlage von mehr Transparenz vernetzt.

Das Projekt „Bildungsstadt Arnsberg“ ist dabei selbst als Lernprojekt angelegt, als ein Projekt für individuelles, gesellschaftliches und institutionelles Lernen vor Ort. Als erstes hat Arnsberg gelernt, dass nicht nur die Zersplitterung der Zuständigkeiten bzw. Verantwortlichkeiten, sondern auch die daraus folgende Zersplitterung der Organisations- oder

Verwaltungskulturen überwunden werden muss. Dies ist kein einfaches Unterfangen, sondern ein schwieriger Lernprozess mit Rückschlägen und Neuanfängen.

### **DER ROTE FADEN DER LERNPROJEKTE IN DER „BILDUNGSSTADT“**

Gemeinsame kulturelle Orientierungspunkte bilden den „roten Faden“ in den Projekten der „Bildungsstadt Arnsberg“. Dazu zählen:

- eine starke Wertegrundlage,<sup>8</sup> die deutlich macht, dass jede und jeder zählt;
- die individuelle Förderung des Einzelnen, der im Fokus aller Anstrengungen steht;
- die Wertschätzung aller an Bildung beteiligter oder interessierter Akteure;
- das Verständnis von Schule und Bildungsorten als Orte sozialen Zusammenhaltens der Stadt;
- das Zusammenwirken aller Lernwelten, der institutionellen und der informellen Lernorte und ihrer Promotoren, Unterstützer und Förderer.

### **HANDLUNGSFELDER DER „BILDUNGSSTADT ARNSBERG“**

Im Folgenden sollen wichtige Handlungsfelder der „Bildungsstadt Arnsberg“ kurz vorgestellt werden.

#### **Familie als zentraler Ort (früh-)kindlicher Bildung**

Alles beginnt mit der Familie. Familie – in welcher Form auch immer – ist der erste und zentrale Ort der (früh-)kindlichen Bildung oder – im Falle des Versagens – ein zentraler Ort unzulänglicher Bildung. Eltern zu sein muss man auch lernen und zwar über den Geburtsvorbereitungskurs hinaus. Deshalb gilt es, den Bildungsort Familie neu wahrzunehmen, neu wertzuschätzen und zu unterstützen.

Die Weiterentwicklung ausgewählter Arnsberger Kindertagesstätten zu sozialräumlich orientierten „Familienzentren“<sup>9</sup> unterstützt und stärkt die familiären Bildungsanstrengungen und die Familie in weiteren Punkten, wie die Partnerschaft der Eltern, ihre Erziehungskompetenz, die Gesundheitsvorsorge etc.

„Familienzentrum“ bedeutet, dass die jeweilige Kindertagesstätte Anlaufstelle für die ganze Familie im Stadtteil ist und als Zentrum eines Netzwerks unterschiedlicher familien- und kinderunterstützender Angebote (z.B. Familienberatung und -bildung, Gesundheitsberatung und -bildung, aber auch Elterntreffs und Geburtstagsfeiern in der Kita, Elterngespräche, Vermittlung von Babysittern, aufsuchende Dienste) arbeitet. Die neuen Familienzentren sind zertifiziert durch „PädQUIS“ und besitzen das entsprechende Gütesiegel „Familienzentrum NRW“.

### **Kindergärten verbessern ihre Qualität und vernetzen sich mit Eltern und Grundschule**

Zur qualitativen Weiterentwicklung der Kindergärten nutzt Arnberg die positiven Erfahrungen des nordrhein-westfälischen Modellvorhabens „Selbstständige Schule“. <sup>10</sup> Die Verbesserung der Qualität der Kindertagesstätten als Bildungsort ist ein wichtiges Handlungsfeld. Die städtischen Kindertagesstätten praktizieren ein Qualitätsmanagement, das jeweils mit einer Zertifizierung durch „PädQUIS“ abgeschlossen wird.

Die Stadt arbeitet zum anderen in trägerübergreifend abgestimmten Projekten an einer qualitativen Kindergartenentwicklung und an einem neuen serviceorientierten Kindergartenmanagement. Sie bezieht die Erzieherinnen und Erzieher stärker in Aus- und Fortbildung – auch in musisch-kulturellen und naturwissenschaftlichen Bereichen – ein und hilft, die Wertschätzung der Erzieherinnen und Erzieher zu verbessern.

Hintergrund ist die Erfahrung, dass nur qualitativ hochwertige frühkindliche Bildung und Erziehung eine solide Grundlage für ein effizienteres Lernverhalten in der Zukunft, für die Leistung und die soziale Entwicklung aller Kinder liefern, auch wenn unterschiedliche theoretische Konzepte verfolgt werden. Wir sind uns bewusst, dass gerade die frühkindliche Bildung und Betreuung ein koordiniertes politisches Handeln auf allen Ebenen dringend benötigt (*Multi-Level-Governance*). Kommunale Aktivitäten allein reichen nicht aus. Vorrang hat deshalb auch in diesem Handlungsfeld die Vernetzung vor Ort. <sup>11</sup>

Die Vernetzung wird in zwei Richtungen vorangetrieben: Zum einen formen wir – wie bereits dargestellt – Schritt für Schritt Kindergärten zu „Familienzentren“ in den Stadtteilen aus, die als Anlaufstelle für Eltern und als Netzwerkzentren für Angebote und Engagement für Familien dienen.

Zum anderen gestalten wir den Übergang von der Kindertagesstätte zur Grundschule im Sinne eines gemeinsamen „Bildungshauses 3 bis 10“ neu, indem Kindergarten und Grundschule im Zusammenhang gesehen und Zusammenhänge hergestellt werden (Kinder im Alter von drei bis zehn Jahren). Die enge Verzahnung von Kindergarten und Grundschule eröffnet neue Möglichkeiten frühkindlicher Bildung im Sinne einer kontinuierlichen und barrierefreien Entwicklung des Kindes. <sup>12</sup> Diese Chancen sollen genutzt werden.

### **Schulische Bildungsqualität**

Die „Bildungsstadt Arnberg“ baut für ihre Schulen und sich selbst ein Wissensmanagement auf, um besser arbeiten und gezielter unterstützen zu können. Ein neues Instrument für lokale Bildungsentwicklung wird gegenwärtig erarbeitet: Die „Qualitative Schulentwicklungsplanung“ (QSEP) <sup>13</sup> greift die Ergebnisse der Qualitätsinspektionen und der Selbstbewertungen der Schulen auf, ergänzt sie um wichtige demografische und sozioökonomische Daten und bündelt sie zu einem Berichtswesen als Grundlage eines quasi öffentlichen Qualitätsmanagements für Akteure und Unterstützer der Schulen. Schule kann von Schule lernen und die Unterstützungssysteme lernen gleich mit. Alle können gezielter und damit besser arbeiten.

Darüber hinaus werden die positiven Ergebnisse der „Selbstständigen Schule“ verstetigt und vertieft, u.a. durch ein eigenes kommunales Fortbildungsprogramm für Lehrerinnen, Lehrer und Schulleitungen. Ausgehend von den positiven Erfahrungen aus dem Projekt „Selbstständige Schule“ haben jetzt alle Schulen der Stadt die Möglichkeit, an Schulungen für eine systematische Organisationsentwicklung teilzunehmen, die in direkter Beziehung zur Qualität des Unterrichts steht. Dazu gehören z.B. Schulungen von Steuergruppen als Prozessbegleiter oder Schulungen von Schulleitungen und mittlerem Management. Die Organisationsentwicklung wird unterstützt durch Schulungen im Bereich Qualitätsmanagement oder im Bereich „Interne Evaluation“ (SEIS-Schulungen) und durch Fortbildungen ganzer Kollegien in systemischer Unterrichtsentwicklung. Alle Schulungen haben das gemeinsame Ziel, durch das Schaffen von Verbindlichkeit, durch systematisches, transparentes Vorgehen und durch die Entwicklung von Teamkultur an der Schule und mit anderen Schulen der Stadt, die Qualität des Unterrichts zum Wohl der Kinder und jungen Leute zu verbessern. Es wird sehr konkret am

„Jetzt-Stand“ und einem Ziel der individuellen Schule gearbeitet, für dessen Erreichen ein passgenaues Vorgehen entwickelt, durchgeführt und reflektiert wird. Hinzu kommt, dass die Transferfähigkeit des Vorgehens auf neue, weitere schulische Ziele geschult wird.

Die Ganztagsangebote an Arnberg Schulen werden qualitativ und quantitativ ausgebaut. Ein erstes Ganztagsgymnasium hat seine Arbeit aufgenommen. Zwei Ganztags Hauptschulen arbeiten erfolgreich mit dem Ziel, mehr Zeit und Raum für die individuelle Förderung, aber auch bessere Unterstützung der Familien bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu leisten. Auch hier geht es um neue Formen der Integration von bürgerschaftlichem Engagement und Aktivitäten des „Umfelds“ von Schule (Stadtteil, Sportvereine, Musikschule) in die Ganztagsangebote. Gerade Ganztagschulen müssen offene Fenster und offene Türen haben, um lebendige Lernwelten auch außerhalb des Unterrichts zu schaffen.

### **Berufsvorbereitende Bildung**

Die Stadt Arnberg steht in der Verantwortung für ihre jungen Menschen, damit sie am Ende ihrer Schulzeit befähigt und motiviert sind, eine berufliche Ausbildung oder ein Studium erfolgreich aufzunehmen.

Deshalb werden die weiterführenden Schulen mit einem Projekt zur Unterrichtsentwicklung in diesem Bereich unterstützt. Intention dieses Projektes ist es, die Berufswahlorientierung als Teil der individuellen Förderung in die systematische Unterrichtsentwicklung und damit in jedes Fach zu integrieren und ab Klasse 5 curricular zu vernetzen. Dabei werden ausgehend vom klar definierten Ziel der Ausbildungsreife (Studienreife) aller Schüler die dazu notwendigen schulischen Basiskenntnisse, ihre Messbarkeit durch Indikatoren und Kriterien sowie Verfahren zu ihrer Feststellung vermittelt. Anschließend wird ein Projektmanagement geschult, bei dem jede der beteiligten Schulen – wie in den anderen Schulungen auch – an einem schulindividuellen Projekt arbeitet und gleichzeitig für den Transfer auf weitere Vorhaben vorbereitet wird.

Dieses Projekt ergänzt das erfolgreiche Arnberger Projekt „ProBe“ (Pro Berufsorientierung). „ProBe“ ist ein Projekt zur Verbesserung der Berufsorientierung für Schülerinnen und Schüler der Haupt- und Förderschulen. Es wird von einem Netzwerk – bestehend aus der Bürgerstiftung Arnberg, Arbeitsagentur, dem Kolping-Bildungswerk, Berufsbildungszentrum der Handwerkskammer und den Berufskollegs – durchgeführt.

„ProBe“ liegt die Idee zugrunde, unterrichtsfreie Zeiten in den Werkstätten der Berufskollegs und des Berufsbildungszentrums zu nutzen, um den Schülerinnen und Schülern Gelegenheit zu bieten, konkrete Berufsinhalte zu erproben, handwerkliche Fertigkeiten kennenzulernen und Einblicke ins Berufsleben zu gewinnen. Das Projekt beginnt im zweiten Halbjahr der Klasse 7 und wird in Klasse 9 mit einem Bewerbertraining abgeschlossen.

Weiterhin wird am Ausbau eines verlässlichen Netzwerks mit betrieblichen Ausbildern, anderen Bildungseinrichtungen, Partnern im Jugend- und Sozialbereich und mit Schulen gearbeitet.

### **Weiterbildung**

Im Weiterbildungsbereich geht es der „Bildungsstadt Arnberg“ um die örtliche Umsetzung des europäischen Referenzrahmens „Schlüsselkompetenz für lebenslanges Lernen“<sup>14</sup> und damit auch um Transparenz, Beratung und intelligente Vernetzung der Weiterbildungsangebote vor Ort.

Alle Bürgerinnen und Bürger benötigen eine breite Palette an Schlüsselkompetenzen, um sich flexibel an eine Welt anpassen zu können, die durch raschen Wandel, starke Vernetzung, aber in Europa auch durch demografischen Wandel (weniger, älter, bunter) gekennzeichnet ist. So wird lebenslanges Lernen zum Lernen für ein langes Leben. Hier steht auch die „Bildungsstadt Arnberg“ erst am Anfang, kann aber gerade im Bereich der beruflichen Weiterbildung auf wichtige Ressourcen wie das Berufsbildungszentrum der Handwerkskammer, das Forstliche Weiterbildungszentrum NRW, das Institut für Notfallmedizin, die Weiterbildungseinrichtungen der Industrie- und Handelskammern und Berufskollegs aufbauen.

Im Weiterbildungsbereich geht es der „Bildungsstadt Arnberg“ vor allem darum, lernfördernde Stadtstrukturen zu schaffen oder zu unterstützen, die einfache und schnelle Zugänge zum Lernen auch außerhalb der üblichen Arbeit der Bildungsinstitutionen bieten. Die Themenvielfalt ist reich, die Zahl der möglichen Akteure groß – von der Wohnungswirtschaft,<sup>15</sup> den Senioren-Netzwerken, den Vereinen und kleinen Lebenskreisen, den Seniorenwohnprojekten bis hin zu Betrieben in der Nachbarschaft. Es bedarf der städtischen Unterstützung zum Beispiel durch die Verbindung

von Quartiersmanagement und Bildungsmanagement in Form von neuen Lernlandschaften im Stadtviertel und durch neue Formen der Ansprache und Kommunikation des Lernens.

### **TEILHABE ERMÖGLICHEN UND ZUR ENTFALTUNG BRINGEN – FÜR MEHR UND BESSERES ÖRTLICHES LERNEN**

Um Teilhabe und Zusammenwirken aller an Bildung interessierten Akteure zu verbessern, ist es wesentliche Voraussetzung, Informationen und Möglichkeiten zur Ansprache und zur Teilnahme an den gemeinsamen Projekten in der „Bildungsstadt Arnberg“ zu schaffen. Interessierte und engagierte Eltern treffen sich in Kindergärten und schulübergreifend auf Konferenzen. Eltern mit ausländischen Wurzeln werden in besonderer Form angesprochen. Eine lokale Bildungswebsite, die Informations- und Kommunikationsplattform für Schulen, Lehrer, Schüler, Eltern und Bildungspartner ist, wurde eingerichtet, um die Themen der „Bildungsstadt Arnberg“ gemeinsam und für alle transparent bearbeiten zu können. Alles zur Bildung vor Ort auf einem Klick: Nachrichten, Informationen zu Terminen und Ergebnissen von Innovationskonferenzen, Arbeitskreisen, Projekten und geplanten sowie neu umgesetzten und laufenden Initiativen, Kooperationen und Maßnahmen von Stadt, Land und lokalen Partnern wie Wirtschaft, Vereinen und Ehrenamtlichen sowie wichtige Bildungslinks.<sup>16</sup>

Ein neuer Planungs- und Anmeldeservice für die Kindergärten (eKindergärten) geht 2010 an den Start. Er reduziert Bürokratie in der Verwaltung und Bürokratieaufwand bei den Eltern. Damit Eltern Zeit für ihre Kinder haben, wurden an verschiedenen Stellen die Geschäftsprozesse verbessert.

### **ORGANISATION UND ANSPRECHPARTNER**

Für die Organisation der „Bildungsstadt Arnberg“ wurde eine Lenkungsgruppe gebildet, die zunächst Vertreterinnen und Vertreter aller Bildungsbereiche, der Jugendhilfe, der Verwaltung, der Wirtschaft und der Schulaufsicht umfasst. Das Instrument einer breit zusammengesetzten Lenkungsgruppe bedarf einer ständigen Aufgabenprüfung mit Blick auf Arbeitseffizienz und Wirkung. Denn alle Mitglieder der Steuerungsgruppe arbeiten „freiwillig“ und bringen in das Ganze persönliche Ressourcen ein. Es erscheint nach den ersten Erfahrungen sinnvoll, dem Herzstück der

Bildung vor Ort – der Schule – und dessen Innovationssteuerung und Unterstützung einen arbeitsmäßig besonderen Stellenwert beizumessen.

Die Geschäftsführung des Projektes „Bildungsstadt Arnberg“ liegt beim Bildungsbüro, das sich im Projekt „Selbstständige Schule“ bewährt hat und pädagogische und Managementunterstützung bündelt. Es ist beim Fachbereich „Schule, Jugend und Familie“ angesiedelt. Jährlich findet ein Bildungsforum statt. In Fach- und Innovationskonferenzen erfolgt die Arbeit der Akteure in den Handlungsfeldern der „Bildungsstadt Arnberg“.

Die „Bildungsstadt Arnberg“ ist ein Beispiel dafür, dass und wie sich Kommunen als Bürgerkommune und administrative Kommune für mehr und bessere Bildung vor Ort einbringen können. Dieses und andere zahlreiche Beispiele zeigen, dass Kommunen Bildung als ihre eigene Angelegenheit verstehen und in Bildung und damit in ihre eigene Entwicklung investieren. Nicht zuletzt werden auch entsprechende Fiskalerträge diese Bildungsinvestitionen – wenn auch später – belohnen.<sup>17</sup> Das Wichtigste aber ist: Es gibt sie, die Kräfte und Gestaltungsmächte von nebenan, die für mehr und bessere Bildung gewonnen werden können. Man muss dies nur wollen.

- 1] Vgl. Hummel, Konrad: *Lernlandschaften und Bildung als Schlüsselfaktor der Stadtentwicklung*. – September 2009. – S. 1. – (vhw-Manuskript).
- 2] Vgl. Leggewie, Claus / Welzer, Harald: *Das Ende der Welt, wie wir sie kennen. Klima, Zukunft und die Chancen der Demokratie*. – Frankfurt am Main: S. Fischer, 2009. – S. 208.
- 3] Siehe Strohmeier, Klaus Peter / Alic, Safet: *Segregation in den Städten*. – Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, 2006. – (Gesprächskreis Migration und Integration).
- 4] Austauschbar auch mit „sozialräumlich“ und teilweise auch mit „regional“. Die Begriffe betonen eine Fokussierung auf die Charakteristika der Ressourcen, Präferenzen und Kenntnisse sowie die Verknüpfungen und Wechselwirkungen von Orten als Bildungs- oder Lernlandschaft. Orte dürfen nicht mit politisch-administrativen Orten oder Regionen verwechselt werden.
- 5] Vgl. die PISA-Ergebnisse der OECD unter [http://www.oecd.org/document/53/0,3343,de\\_34968570\\_39907066\\_43433717\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/53/0,3343,de_34968570_39907066_43433717_1_1_1_1,00.html) [18.01.2010].
- 6] Noch fehlt die überzeugende Begrifflichkeit für das Neue. Begriffe wie „örtliche Bildungslandschaft“, „regionale Bildungslandschaft“, „Bildungsallianzen vor Ort“, „kommunal-staatliche Verantwortungsgemeinschaft“ oder „Lernen vor Ort“ meinen im Kern Ähnliches. Den Begriffen fehlt aber emotionale Stärke und inhaltliche Schärfe.

- 7| Vgl. zu den Einzelheiten [www.schulministerium.nrw.de/BP/Bildungsnetzwerke/index.html](http://www.schulministerium.nrw.de/BP/Bildungsnetzwerke/index.html) [18.01.2010]. Der Ansatz ist auf die politisch-administrativen Einheiten von Landkreisen und kreisfreien Städten bezogen, was seine planungsstaatliche Ausrichtung zum Ausdruck bringt. Siehe Europäische Kommission: Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen. Ein Europäischer Referenzrahmen. – Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2007.
- 8| Alle erhalten eine faire Chance unabhängig von kulturellen oder religiösen Hintergründen, vom Familieneinkommen, ob sie behindert sind oder andere Merkmale besitzen, die Anlass zur Diskriminierung sein könnten.
- 9| Die Einrichtung von Familienzentren erfolgt im Rahmen des entsprechenden NRW-Programms. Vgl. [www.familienzentrum.nrw.de](http://www.familienzentrum.nrw.de) [18.01.2010].
- 10| „Selbstständige Schule“ war Titel und Ziel eines erfolgreichen NRW-Modellvorhabens, das 2002 bis 2008 an der Schnittstelle zwischen staatlicher, kommunaler und einzelschulischer Bildungsentwicklung angesiedelt war und der qualitätsorientierten Selbststeuerung der Schulen und der Entwicklung örtlicher Bildungslandschaften diente.
- 11| Vgl. Penn, Helen u.a.: *Early Childhood Education and Care. Key lessons from research for policy makers. An independent report submitted to the European Commission by the NESSE networks of experts in Social Sciences of Education and Training.* – Brüssel: Europäische Kommission, 2009.
- 12| Vgl. dazu das Modellprojekt „Bildungshaus für Drei- bis Zehnjährige“ des Landes Baden-Württemberg unter [www.kultusportal-bw.de](http://www.kultusportal-bw.de) [18.01.2010].
- 13| Vgl. den Beitrag „Aufgaben und Selbstverständnis kommunaler Schulentwicklungsplanung“ von Klaus Dyrda in diesem Band.
- 14| Europäische Kommission: *Schlüsselkompetenzen.* – (Fn. 7).
- 15| Z.B. die Initiative „Urbane Landschaften“ des Bundesverbandes für Wohnen und Stadtentwicklung e.V.
- 16| Vgl. [www.bildungsstadt-arnsberg.de](http://www.bildungsstadt-arnsberg.de) [18.01.2010].
- 17| Hanushek, Eric Alan / Wissmann, Ludger: *The High Cost of Low Educational Performance. The Long-run Economic Impact of Improving PISA Outcomes.* – o.O.: OECD, 2010. – <http://www.pisa.oecd.org/dataoecd/11/28/44417824.pdf> [04.02.2010].

## BILDUNGSREGIONEN IN NORDRHEIN-WESTFALEN

Klaus Kaiser

### **BILDUNGS-AUSGABEN SIND KEINE KOSTEN, SONDERN INVESTITIONEN**

Das Land Nordrhein-Westfalen zeichnete sich vor dem Regierungswechsel durch schlechte Ergebnisse bei den einschlägigen PISA-Untersuchungen sowie der im Bundesdurchschnitt stärksten Korrelation zwischen sozialer Herkunft und Bildungserfolg (d.h. schlechteste Chancen für Kinder aus bildungsungeübten Familien oder aus Familien mit Migrationshintergrund) aus. Weiterhin verdeutlicht die hohe Studienabbrecherquote die Notwendigkeit einer bildungspolitischen Neuorientierung.

Die Landesregierung und die sie tragenden Fraktionen verstehen Bildungsausgaben als Zukunftsinvestitionen mit hoher Rendite. „Besser früh investieren als spät reparieren“ ist die Handlungsrichtlinie für eine Neujustierung der Bildung. Prognosen gehen davon aus, dass ohne neue Maßnahmen bis zum Jahre 2020 etwa 2,4 Millionen Fachkräfte vom Facharbeiter bis zum Akademiker fehlen. Dies bedeutet einen Wertschöpfungsverlust von 1.200 Milliarden Euro für entgangene Wachstumschancen, fehlende Steuereinnahmen und Sozialbeiträge.

Die Herausforderungen für das Bildungssystem sind in gleicher Weise zu beschreiben: Die neue Leitidee ist die individuelle Förderung jedes einzelnen Schülers. Zu viele „Brüche“ in den Bildungsbiografien sind auch Kennzeichen verfehlter Bildungsinvestitionen. In einem gegliederten und differenzierten Bildungssystem müssen Rückstufungen möglichst vermieden werden, ebenso ist eine hohe Zahl von Sitzenbleibern eine große Fehlinvestition. Denn wissenschaftlich fundiert lässt sich nachweisen, dass das Sitzenbleiben keine effektive Förderung ist, eher das Gegenteil. Die von Schulministerin Barbara Sommer gestartete Aktion „Komm mit“, an der sich eine zusehends große Anzahl von Schulen beteiligt, unterstützt konkret alle Schulen, die die Sitzenbleiberquote konsequent verringern wollen, ohne das Leistungsniveau abzusenken. Erfolg dieser Maßnahme ist die geringste Sitzenbleiberquote seit es die entsprechenden Aufzeichnungen gibt. Und die zentralen Prüfungen belegen, dass dies nicht zulasten des Niveaus geht.

Die eigentlichen „Bruchstellen“ innerhalb des gesamten Bildungssystems liegen beim Übergang zu den einzelnen Systemen, vom Elementarbereich (Kindergarten/Kindertagesstätte) zur Grundschule, von der Grundschule zur weiterführenden Schule (Haupt-, Real-, bzw. Gesamtschule oder Gymnasium) sowie von der weiterführenden Schule in das duale System der beruflichen Bildung oder ins Studium. Eine Studienabbrecherquote von rund einem Drittel der Studierenden ist äußeres Zeichen dieser fehlgeleiteten Steuerung.

Durch die Verabschiedung des neuen Schulgesetzes am 1. August 2006 fand in der nordrhein-westfälischen Bildungspolitik der notwendige Paradigmenwechsel seine gesetzliche Grundlage.

Damit einher ging eine massive Erhöhung des Etats. Trotz aller Erfordernisse zur Haushaltskonsolidierung wurde der Bildungsbereich explizit ausgenommen, so dass sich diese Ausgaben zwischen 2005 und 2010 um 2,7 Milliarden Euro erhöhten. Dabei stieg der Anteil am Gesamtetat des Landes von 36 auf 40,5 Prozent – die bundesweit stärkste Steigerung in diesem Bereich.

Zur Reformagenda gehört der Ausbau der Qualität, beginnend mit dem Bekämpfen des massiven Unterrichtsausfalls durch das Schaffen neuer Lehrerstellen und der Wiederbesetzung von Stellen, die trotz zurückgehender Schülerzahlen nicht eingespart wurden. Insgesamt hat sich die

Schüler-Lehrer-Relation in Nordrhein-Westfalen seit 2005 von 18,59 auf 17,06 (2009) verbessert.

Ein weiterer Schwerpunkt ist der Ausbau von Ganztagsangeboten im Primarbereich. Ebenfalls wird massiv in den Ausbau von gebundenen Ganztagschulen bei Haupt-, Realschulen und Gymnasien investiert, wohingegen dies unter der Vorgängerregierung ein Privileg der Gesamtschulen war.

Mit der neuen Gesetzgebung einher ging aber auch das Anliegen, das Schulsystem insgesamt anders zu steuern. Während unter der Vorgängerregierung ein auf 278 Schulen begrenzter Schulversuch zur „Selbstständigen Schule“ in Kooperation mit der Bertelsmann-Stiftung begonnen und wissenschaftlich begleitet wurde, ist es das Ziel der heutigen Landesregierung, alle Schulen in die „Eigenverantwortung“ zu überführen.

Dem liegt ein neues Verständnis von staatlicher Aufsicht von Schule und der lokalen bzw. regionalen Ebene zugrunde. Der Staat ist zuständig für die Setzung der Standards, die einzelne Schule übernimmt die Verantwortung für das Erreichen dieser Standards. Das Einführen von zentral vorgegebenen Vergleichsarbeiten, zentralen Klausuren und dem Zentralabitur sind die seitens des Landes gesetzten Qualitätsnormen.

Demgegenüber steht die Freiheit der einzelnen Schule, wie diese Ziele zu erreichen sind. Damit wächst der kommunalen bzw. regionalen Ebene eine neue Bedeutung und Aufgabenstellung zu. Die klassische Aufgabenteilung zwischen inneren (in der Zuständigkeit des Landes) und äußeren (in der Zuständigkeit der Kommunen) Schulangelegenheiten ist überholt und muss durch neue Wege und Strategien ersetzt werden.

#### **EIGENVERANTWORTLICHE STATT GESTEUERTE SCHULEN**

Der Modellversuch „Selbstständige Schule“ hat Erfolge und Fortschritte bei der Schul- und Unterrichtsentwicklung gebracht, die, so das Anliegen der neuen Landesregierung, landesweit auf *alle* Schulen übertragen werden sollen.<sup>1</sup>

Insbesondere in fünf verschiedenen Bereichen wurden Erfolge erzielt:

1. Durch Änderungen der Unterrichtsorganisation und -gestaltung konnten mittels Fortbildungen und Kooperationsstrukturen neue Impulse für einen besseren Unterricht z.B. durch verstärkte Teamarbeit, Absprachen und Methodeninnovationen erreicht werden.
2. Als entscheidender Erfolgsfaktor für die Schul- und Unterrichtsentwicklung hat sich die Stellung der Schulleiterin bzw. des Schulleiters bestätigt. Damit kommt der Gewinnung und der Ausbildung von Schulleitungen im pädagogischen Reformkonzept eine eminent wichtige Aufgabenstellung zu. Für die nordrhein-westfälische Landesregierung war dies Anlass, auf ein vollkommen neues Verfahren zur Gewinnung und Bestellung von Schulleitungen zu kommen.
3. Die Flexibilisierung von Personalmitteln trifft auf große Zustimmung, vor allem bei den Schulleitungen. Insbesondere durch den flexiblen Mitteleinsatz können so Sonderbedarfe im Bereich der pädagogischen Arbeit aufgefangen werden. Weiterhin findet innerhalb des Landes die neue Praxis der „schulscharfen Ausschreibungen“ große Unterstützung, die den Schulen eine bedarfsgenaue Einstellung von Fachlehrerinnen und -lehrern – auch entsprechend dem eigenen Schulprogramm bzw. der Schulkultur – ermöglicht. Die neue Landesregierung hat so beispielsweise den einzelnen Schulen die Möglichkeit eröffnet, auch andere Professionen (Sozialarbeiter, Psychologen o.ä.) auf Lehrerstellen einzustellen.<sup>2</sup> Erfolgreich erweist sich auch die Einstellung von Schulassistenten, die unter Anrechnung einer Ein-Drittel-Lehrerstelle erfolgen kann.
4. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Partizipation und die erweiterte Mitbestimmung in den einzelnen Orten. Ein völlig neues Miteinander von einstmalig isoliert agierenden Schulen, Kommunen und gesellschaftlichen Gruppen hat ein neues Verantwortungsgefühl – eine „Verantwortungsgemeinschaft“ – für die Schülerinnen und Schüler vor Ort geschaffen. Das Zusammentreffen von Lehrern verschiedener Schulen und Schulformen schafft neue Formen der Kooperation. Die Möglichkeit, erweiterte Verantwortung für „ihre“ Schulen zu übernehmen, motiviert die Kommunen zur entsprechenden Akzentuierung der Bildungspolitik auf „kommunaler Ebene“, einschließlich der Erschließung zusätzlicher Ressourcen. Auch die Verstärkung bürger-

schaftlichen Engagements im lokalen bzw. regionalen Bildungsbereich schafft neue Möglichkeiten der Partizipation und ein erweitertes Interesse vor Ort.

5. Die regionalen Netzwerke schaffen neue Bezüge über den einzelnen Ort und damit über einen rein lokalen Ansatz hinaus. Das Übergangsmangement zwischen der allgemeinbildenden Schule und dem dualen Ausbildungssystem macht eher auf regionaler denn auf rein lokaler Ebene Sinn, da dadurch die Vermittlungschancen für die Schulabgängerinnen und Schulabgänger entsprechend breiter und besser organisiert werden können.

Konsequent ist daher die Stärkung der „eigenverantwortlichen Schule“ durch die entsprechenden Regelungen im nordrhein-westfälischen Schulgesetz.<sup>3</sup>

#### **REGIONALE BILDUNGSNETZWERKE STÄRKEN DIE SCHULEN VOR ORT**

Ziel ist die Schaffung regionaler Bildungsnetzwerke in allen 54 kreisfreien Städten und Kreisen im Lande Nordrhein-Westfalen. Ausgehend von den neunzehn Modellregionen der ehemaligen Teilnehmer am Modellversuch „Selbstständige Schule“ regeln Kooperationsverträge die Zusammenarbeit zwischen dem Land und dem jeweiligen Kreis bzw. der kreisfreien Stadt. Die landesweite Zielsetzung lautet: „Mehr Bildung in die Gesellschaft, mehr Gesellschaft in die Bildung.“<sup>4</sup>

Die Voraussetzung eines erfolgreichen Bildungsnetzwerkes ist die Entwicklung eines ganzheitlichen Bildungsverständnisses. Erst dann ist ein Gesamtsystem für Bildung, Betreuung, Beratung und Erziehung auf lokaler bzw. regionaler Ebene möglich. Das Ziel der regionalen Bildungsnetzwerke ist die Kooperation zwischen lokalen, staatlichen, kommunalen, gesellschaftlichen und privaten Bildungspartnern. Damit einher geht der Trend, dass immer mehr Kommunen eine gute Bildungslandschaft vor Ort als „harten“ Standortfaktor erkennen. Während früher häufig die Unterhaltung der Schulen als notwendiges Übel bzw. als Kostenfaktor in der kommunalen Landschaft gesehen wurde, bemühen sich heute zusehends Kommunen um eine entsprechend gute Ausstattung für gute Schulen.

Neu daran ist, dass nicht über formale Zuständigkeiten verhandelt oder gestritten wird. Es geht vielmehr darum, alle Akteure vor Ort zur Zusammenarbeit zu gewinnen, angefangen von den einzelnen Schulen, den Kindertageseinrichtungen, verschiedenen Schulträgern, der Schulaufsicht, den Kirchen, Arbeitgebern, Gewerkschaften, Vereinen, Verbänden, Kammern bis hin zu den Wohlfahrtsverbänden, Volkshochschulen und Weiterbildungseinrichtungen, Büchereien und kulturellen (z.B. Musikschulen) und sportlichen Einrichtungen (z.B. Sportvereine). Allein durch das Zusammenbringen aller Akteure vor Ort wird der gesellschaftliche Anspruch, mehr für Bildung zu leisten, manifestiert. Schulministerin Barbara Sommer erklärte hierzu: „Gute Schulen sind eigenverantwortliche Schulen. Und: Gute Schulen sind solche, die mitten im Leben stehen, die in Gesellschaft und Wirtschaft verankert sind. Wer eine ganzheitliche Bildung will, muss das Interesse aller an Schule wecken und bündeln.“<sup>5</sup> Der Ansatz verfolgt das Prinzip der *regional governance*,<sup>6</sup> bei der netzwerkartige Kooperationen statt formale Zuständigkeiten im Fokus stehen. Ebenfalls bezieht dieser Ansatz durch die Beteiligung aller Akteure die Erkenntnis über die häufig unterschätzten informellen Bildungsprozesse mit ein.<sup>7</sup>

In einem Musterkooperationsvertrag zwischen Land und Kreis bzw. Stadt streben sie die Umsetzung folgender Ziele an:<sup>8</sup>

- Das regionale Bildungsangebot des Bildungsstandortes dient dazu, eine bestmögliche individuelle Förderung von Kindern und Jugendlichen sicherzustellen, die vorhandenen Personal- und Sachressourcen optimal einzusetzen und eine horizontale und vertikale Vernetzung der Bildungspartner zu initiieren oder zu intensivieren.
- Die Schul- und Unterrichtsentwicklung an allen Schulen in der Bildungsregion wird gestärkt und ausgebaut, indem ein angemessenes Beratungs- und Unterstützungssystem auf kommunaler Ebene angeboten bzw. weiterentwickelt wird.
- Die bereits vorhandenen Kooperations- und Vernetzungsstrukturen werden auf kommunaler Ebene mit allen Bildungsakteuren systematisch ausgebaut, um den Informationsaustausch, die Planung und Abstimmung zwischen den Bildungsbereichen und den damit verbundenen Aufgaben zu intensivieren und damit zu verbessern.

Die einzelnen Schulen sind eigenverantwortlich und können bei den regionalen Bildungsnetzwerken durch die Netzwerkstrukturen in allen

Bildungsbereichen profitieren. Nicht zuletzt die Möglichkeit der vertikalen und horizontalen Vernetzung der Schulen kann eine erhebliche Erleichterung für die Einzelschule zur Bewältigung erfolgreicher Übergänge ermöglichen. Die Öffnung von Schule macht daher auch die Angebote anderer Professionen und Bildungsanbieter möglich. Dies kann sowohl bei der Verbesserung der Bildungsangebote für die Schülerinnen und Schüler non Nutzen sein (z.B. bieten die Volkshochschulen in Nordrhein-Westfalen zahlreiche zusätzliche Angebote wie akkreditierte Computercertifikatskurse Xpert o.ä. an) als auch entsprechende Fortbildungsangebote für die Lehrerinnen und Lehrer einzelner Schulen zur Folge haben. Dazu sind eigene Fortbildungsbudgets an jeder einzelnen Schule durch das Land bereitgestellt worden. Auch hier sind Kooperationsformen möglich. Eine weitere Möglichkeit der Schulentwicklung bzw. Unterrichtsentwicklung der einzelnen Schule ist die auf Landesebene eingerichtete Schulentwicklungskonferenz, die schulische Entwicklungsvorhaben berät und einmal genehmigte Vorhaben im Sinne von *best practice* im Bildungsportal veröffentlicht. Damit steht allen Schulen die Übernahme dieses Entwicklungsvorhabens ohne erneute Genehmigung frei.

#### **KOMMUNEN IN REGIONALEN BILDUNGSNETZWERKEN**

Die Aufgabe und das Selbstverständnis der Kommune in der Bildungspolitik ändert sich durch die regionalen Bildungsnetzwerke gravierend. Voraussetzung für ein erfolgreiches Handeln ist die Überwindung der traditionellen Trennung von inneren und äußeren Schulangelegenheiten. Staat, Kommune, Bürgerschaft und Einzelschule gehen eine neue Verantwortungsgemeinschaft ein. Dabei bleibt die Aufgabenstellung für die Kommune die Entwicklung eines bildungspolitischen Gesamtkonzepts. Der Rahmen der Schulentwicklungsplanung geht damit über die Berechnung von Raumkapazitäten für Schulgebäude weit hinaus. Dass dies die Kommunen gerne übernehmen, belegen Beispiele wie die Städte Arnberg, Bochum oder Köln. Die Verantwortung für den Auf- und Ausbau eines Bildungsnetzwerkes kann nur bei der Kommune bzw. dem Kreis liegen. Dieser Ebene kommt die zentrale Steuerung zu. Es handelt sich nicht um ein statisches Vorgehen, vielmehr geht es um ein Aushandeln und Kooperieren auf Augenhöhe, trotz Beibehaltung formaler Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Die Vernetzung der Akteure, die nur eine Kommune als neutrale Instanz leisten kann, ist die wesentliche Voraussetzung zur Förderung eines höheren Bildungsniveaus der Region.

Beispiele klassischer Handlungsfelder der Bildungsregionen sind u.a.:

- Durchlässigkeit zwischen Schulen und Schulformen;
- Übergang von den Kindertageseinrichtungen zur Grundschule (Ganztag);
- Schulsozialarbeit und -psychologie;
- Unterrichtsentwicklung;
- Sprachförderung und Integration;
- Übergang von der Schule in den Beruf.

Der Musterkooperationsvertrag sieht folgende Bereiche vor:<sup>9</sup>

- Unterstützung als Prozess zur Herausbildung eigenverantwortlicher Schulen;
- gemeinsame Strategien zur Verbesserung der individuellen Förderung aller Schülerinnen und Schüler;
- Initiierung und Abstimmung von schulübergreifenden Projekten in der Region, insbesondere auch mit außerschulischen Partnern;
- horizontale und vertikale Übergänge zwischen den Schulen (Durchlässigkeit);
- Übergang von der Schule in den Beruf (Übergangsmanagement);
- Weiterentwicklung und Ausbau von Ganztags- und Betreuungsangeboten (Ganztagsschulen, offene Betreuungsangebote etc.);
- Übergang von der Kindertageseinrichtung zur Grundschule;
- Intensivierung der Zusammenarbeit mit Kultureinrichtungen und Institutionen der kulturellen Bildung;
- Intensivierung der Zusammenarbeit mit Sportvereinen und Institutionen des Sports;
- Integration von Kindern und Jugendlichen aus Familien mit Migrationshintergrund;
- Sprachförderung von Kindern und Jugendlichen (insbesondere im Elementar- und Primarbereich);
- Beratung und Unterstützung von Kindern und Jugendlichen mit besonderen Problemen (z.B. schulpsychologische Beratung, Schulsozialarbeit);
- Ausbau von Förderschulen zu Kompetenzzentren als Maßnahme zur Gewährleistung eines regionalen, möglichst wohnortnahen Gesamtkonzepts sonderpädagogischer Förderung in der Region;
- Planung, Organisation und Einrichtung von Schulverbänden zur Verbesserung der Leitungs- und Verwaltungsstrukturen an kleinen Schulen;

- Unterstützung des internationalen Schüleraustausches, z.B. im Rahmen von Städtepartnerschaften;
- Sensibilisierung für Geschlechtergerechtigkeit;
- Umwelterziehung;
- Verkehrserziehung;
- Gesundheitserziehung;
- Gewaltprävention.

## STEUERUNG DER REGIONALEN BILDUNGSNETZWERKE

Die wichtigste Grundüberlegung ist, dass Schulentwicklungsprozesse und damit auch die regionalen Bildungsnetzwerke Zeit zur Entwicklung brauchen. Wie in allen Bereichen der Bildung gibt es auch hier keinen *quick fix*, sondern die Veränderung erfolgt prozesshaft. Daher ist es erforderlich, dass die regionalen Bildungsnetzwerke entsprechend mit (personellen und finanziellen) Ressourcen ausgestattet werden. Weiterhin ist ein nachhaltiges und konsequentes Handeln wichtig.

Voraussetzungen für erfolgreiche Bildungsnetzwerke sind einmal die Festlegung von Zielen und eines Qualitätsrahmens mit den Akteuren vor Ort sowie eine kommunale Bildungsplanung. Ein genaues Bild der Bildungsbiografien der einzelnen Schülerinnen und Schüler ist die Grundlage gemeinsamer bildungspolitischer und arbeitsmarktpolitischer Fördermaßnahmen der verschiedenen Ebenen (Bund, Land, Kommune) und Akteure.

Zur Steuerung des Bildungsnetzwerkes empfiehlt sich folgende Organisationsstruktur:<sup>10</sup>

1. Eine *Regionale Bildungskonferenz* als größte Steuerungseinrichtung, in der u.a. das Land, die Bezirksregierung, Stadt- bzw. Kreisschulämter, die Kommunalverwaltung der Region, Vertretung der Schulträger, der Kirchen, der Sozialpartner, Einrichtungen aus dem Kultur- und Sportbereich, Schulpflegschaften, Schülerschaft, Volkshochschulen, Handwerkerorganisationen, Industrie- und Handelskammern, Agentur für Arbeit, Schulleitungen sämtlicher Schulformen sowie der Fachbereich Jugend und die Ersatzschulträger vertreten sind (Ergänzungen sind nach der jeweiligen örtlichen Situation möglich und wünschenswert).

2. Ein *Lenkungskreis*, bestehend aus Vertretern der unteren und oberen Schulaufsicht, Mitgliedern aus der Kommune bzw. dem Kreis, Mitgliedern der Schulleitungen der verschiedenen Schulformen, Mitgliedern der staatlichen Kompetenzteams zur Lehrerfortbildung (nach dem Musterkooperationsvertrag zum Beispiel zwei Vertreter des Landes, zwei Vertreter der Stadt, zwei Vertreter der Schulleitungen).
3. Eine *Regionale Geschäftsstelle*, angesiedelt bei der Kommune bzw. dem Kreis, die ihre Aufträge vom Lenkungskreis erhält. Die Leitung der regionalen Geschäftsstelle wird im Benehmen mit dem Lenkungskreis benannt. Die Geschäftsstelle wird mit Verwaltungspersonal (Kommune) und pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besetzt (eine Stelle im pädagogischen Bereich trägt das Land). Bei der Geschäftsstelle können folgende Aufgaben angesiedelt sein:
  - Vor- und Nachbereitung der Sitzungen und Umsetzung der Aufgaben der Regionalen Bildungskonferenz und des Lenkungskreises;
  - Planung, Organisation und Durchführung von Maßnahmen, die durch die Regionale Bildungskonferenz empfohlen wurden entsprechend den Arbeitsaufträgen des Lenkungskreises, soweit diese nicht originär von den Partnern wahrgenommen werden;
  - Unterstützung und Beratung von Schulen in allen mit den oben genannten Handlungsfeldern zusammenhängenden Fragen;
  - Entwicklung von Konzepten, Vorlagen, Diskussionspapieren etc. für die Schulen und die Zusammenarbeit mit anderen Bildungspartnern;
  - Mitarbeit bei der Erarbeitung der regionalen Bildungsberichterstattung;
  - Mitarbeit bei der Aufbereitung des Auswertungsberichts zu SEIS (Selbstevaluation in Schule) für die interne Qualitätskontrolle in der Region;
  - Sicherstellung der Vernetzung der schulischen und außerschulischen Institutionen und Partner im Zusammenhang mit den in den Handlungsfeldern benannten Bereichen;
  - Sicherstellung der mit der Regionalen Geschäftsstelle verbundenen verwaltungsmäßigen Arbeiten.

## ZUSAMMENFASSUNG

Mit der Einrichtung regionaler Bildungsnetzwerke schafft das Land Nordrhein-Westfalen einen Rahmen, in dem sich Schulträger, Bürgergesellschaft und Schulen in einem konsequent schülerorientierten Ansatz auf Augenhöhe zusammenfinden.

Ausgehend von einer dezentralen Steuerung der Schulen des Landes erhält die kommunale Ebene die zentrale Koordinierungsfunktion, um die Expertise vor Ort und in Kenntnis der örtlichen Begebenheiten zu einem ganzheitlichen Bildungsangebot zusammenzufassen. Dies trägt dem zunehmend veränderten Selbstverständnis als verantwortlicher Bildungspartner (über die äußeren Schulangelegenheiten hinausgehend) Rechnung.

Die Schaffung eines dreistufigen Gremienaufbaus (Geschäftsstelle, Lenkungskreis und Bildungskonferenz) entspricht einer schlanken Verwaltung, aber auch dem Prinzip der *regional governance*, der Netzwerkbildung auf Augenhöhe, ohne Verantwortungslosigkeit zu organisieren.

Damit wird der Rahmen geschaffen, unser Bildungssystem innovativ entsprechend der heutigen Forderung nach individuellen Bildungswegen und individueller Förderung zu entwickeln.

Für das Jahr 2013 ist eine Evaluation vorgesehen. Nach ersten Berichten aus den Regionen wird diese neue Möglichkeit sehr positiv aufgenommen und leistet einen guten Beitrag zur Unterrichts- und Schulentwicklung.

Die kommunale Ebene in Nordrhein-Westfalen hat ihre Chance weitestgehend erkannt und wird sie in den nächsten Jahren konsequent weiterentwickeln. Der Ansatz, über Formalzuständigkeiten vorzugehen, der jahrzehntelang nicht weitergeführt hat, kann so pragmatisch überwunden werden.

- 1| Zur wissenschaftlichen Evaluation und Darstellung des Modellversuchs vgl. Holtappels, Heinz Günter / Klemm, Klaus / Rolff, Hans-Günter (Hrsg.): *Schulentwicklung durch Gestaltungsautonomie. Ergebnisse der Begleitforschung zum Modellvorhaben „Selbstständige Schule“ in Nordrhein-Westfalen.* – Münster u.a.: Waxmann, 2008.
- 2| Damit konnte der jahrzehntelange Prinzipienstreit um die Frage, ob die Kommune oder der Staat die Sozialarbeiter einzustellen habe, in vielen Fällen pragmatisch gelöst werden.
- 3| Vgl. insbesondere § 3 (Schulische Selbstständigkeit, Eigenverantwortung, Qualitätsentwicklung und -sicherung), § 4 (Zusammenarbeit von Schulen) und § 5 (Öffnung von Schule, Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern) SchulG NRW.
- 4| Habeck, Heinfried: *Regionale Bildungsnetzwerke – Gemeinsam Bildung gestalten.* – Düsseldorf: Unveröffentlichtes Manuskript, 2009. – S. 1.
- 5| Zitiert nach Ministerium für Schule und Weiterbildung: *Regionale Bildungsnetzwerke: Gemeinsam für eine gute Schule. 19 lokale Bündnisse für Schulen vereinbart.* In: Pressemitteilung vom 23.06.2008. – <http://www.nrw.de/presse/regionale-bildungsnetzwerke-gemeinsam-fuer-eine-gute-schule-4773/> [26.01.2010].
- 6| Kurzdefinition: „Sammelbegriff zur Diskussion sich verändernder Steuerungsformen der Regionalentwicklung. Regional Governance ist das Ergebnis der veränderten Rolle des Staates und steht für netzwerkartige, schwach institutionalisierte Steuerungsformen, in denen staatliche, wirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Akteure zusammenwirken.“ Siehe Haas, Hans-Dieter / Neumair, Simon Martin: *Regional Governance.* In: *Gabler Wirtschaftslexikon Online.* – <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/regional-governance.html> [26.01.2010].
- 7| Vgl. ausführlich dazu Präsidentin des Landtags Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): *Chancen für Kinder. Rahmenbedingungen und Steuerungsmöglichkeiten für ein optimales Betreuungs- und Bildungsangebot in Nordrhein-Westfalen. Bericht der Enquetekommission 2008.* – Düsseldorf: Landtag Nordrhein-Westfalen, 2008. – [http://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/GB\\_I/I.1/EK/14\\_EK2/Chancen\\_fuer\\_Kinder\\_Abschlussbericht.pdf](http://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/GB_I/I.1/EK/14_EK2/Chancen_fuer_Kinder_Abschlussbericht.pdf) [26.01.2010].
- 8| Zitiert nach dem Musterkooperationsvertrag, S. 3., unter <http://www.schulministerium.nrw.de/BP/Bildungsnetzwerke/MusterKreis.pdf> [26.01.2010].
- 9| Vgl. *Musterkooperationsvertrag*, S. 5-6. – (Fn. 8). Zum Thema Gewalt und entsprechende Prävention erscheint in Kürze der Bericht der Enquetekommission zur Erarbeitung von Vorschlägen für eine effektive Präventionspolitik in Nordrhein-Westfalen (Enquetekommission III).
- 10| Vgl. *Musterkooperationsvertrag*, S. 8-9. – (Fn. 8).

## INNOVATIONEN AM GYMNASIUM LAURENTIANUM ZU ARNSBERG

Klaus Ullrich

Innovationen in Schulen werden in ganz bestimmten Kontexten geplant und realisiert, das heißt, dass Schulleitungen und Kollegien einen gegebenen Ordnungsrahmen in Frage stellen und ihn überschreiten wollen, aber auch dafür existiert ein Bedingungsgefüge, ohne das Innovationen nicht denkbar wären. Solche Bedingungen müssen nicht in erster Linie etwas mit den Schlagwörtern „PISA“, „TIMM“ oder „Finnland“ zu tun haben; es hat Anstöße zur Erneuerung der Schulen, zu ihrer Vernetzung, zur neuen Steuerung und zu neuen Strukturen, zur Unterrichtsentwicklung und Rechenschaftslegung lange vorher gegeben.

### FRÜHERE ÜBERLEGUNGEN FÜR EINE REFORM DES SCHULWESENS

Bereits 1995 hat eine vom damaligen Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen eingesetzte Bildungskommission unter Federführung von Professor Karl Peter Grote-meyer und Professor Hans-Günter Rolff die Denkschrift *Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft* verfasst, die bemerkenswerte Gedanken aufwies. Folgende Überlegungen aus der Denkschrift sind für den Entwicklungsprozess des Arn-sberger Gymnasiums Laurentianum wesentlich:

- Es ist die Rede von regional gestalteten Bildungslandschaften, in denen eine Infrastruktur vernetzter Bildungsangebote zu entwickeln ist.
- Die Kommission empfiehlt die Schaffung von Bildungsregionen in Gestalt von Kreisen und kreisfreien Städten.
- Gemeinden als Träger der öffentlichen Schulen sollen ihre schulischen Bildungsangebote im allgemeinbildenden Schulwesen eigenverantwortlich planen und untereinander koordinieren.
- Die Schulen sollen verpflichtet werden, ein schulbezogenes Fortbildungskonzept zu entwickeln, das den Fortbildungsbedarf der Schule ebenso berücksichtigt wie die Fortbildungsabsichten der einzelnen Lehrkräfte.
- Das Steuerkonzept für den Schulbereich ist orientiert an Selbstgestaltung und Selbstverantwortung der Einzelschule.
- Gewährleistet werden soll für die Einzelschule ein großes Maß an Gestaltungsfreiheit im pädagogischen Bereich. Sie kann wahrgenommen werden, wenn den Schulen auch Entscheidungskompetenzen in den Bereichen Organisation, Personal und Finanzen übertragen werden.
- Selbstevaluation, externe Evaluation durch einen zu schaffenden staatlichen Pädagogischen Dienst und eine Berichterstattung sollen die Hauptelemente des neuen Systems der Qualitätssicherung sein.
- Selbstevaluation bedarf der Ergänzung durch externe Bewertung, Beratung und Unterstützung. Externe Evaluation ist eine staatliche Aufgabe.
- Die Schulen sollen in geeigneter Form auch in der Öffentlichkeit über ihr Schulprofil und Schulprogramm, über dessen Umsetzung, die erzielten Ergebnisse und über ihren Beitrag zur Verbesserung der örtlichen bzw. regionalen Schullandschaft informieren.
- Die Schulen sollen sich mit Schulentwicklungsprojekten um Mittel aus dem regionalen Entwicklungsfonds bewerben können und auch die Möglichkeit nutzen, private Mittel zu erschließen.
- Träger des Veränderungsprozesses sollen in erster Linie die einzelnen Schulen und die Schulträger sein.
- Schließlich: Das empfohlene Entwicklungsgesetz soll eine Experimentierklausel enthalten, die es Schulen und Schulträgern erlaubt, innerhalb eines zu bestimmenden Rahmens von bestehenden Gesetzen und Verordnungen abzuweichen.

## UMSETZUNG NEUER ENTWICKLUNGEN

Regionale Bildungslandschaften wurden 2002 mit dem Modellvorhaben „Selbstständige Schule NRW“ der Bertelsmann-Stiftung und des nordrhein-westfälischen Schulministeriums geschaffen, dazu zählte von Anfang an auch die Bildungsregion Arnberg-Werl. In ihr vernetzten sich Grundschulen und weiterführende Schulen über die Schulleitungen, über Schulische Steuergruppen und Teams von Lehrkräften. Es wird noch zu erläutern sein, wohin eine solche Vernetzung jeweils führen kann.

Die Stadt Arnberg beschränkte ihre Funktion als Schulträger fortan nicht mehr darauf, die Schulen mit Finanz- und Sachmitteln auszustatten, sondern erlaubte ihnen eine weitreichende Budgetautonomie und legte Wert auf eine qualitative Schulträgerschaft, das heißt, es ging und es geht ihr vor allem um eine organisatorische und qualitative Schulentwicklung. Dabei wird der jeweilige Bedarf einer Schule an spezifischer Unterstützung mithilfe von Fragebögen und Interviews erhoben, und es werden gemeinsam mit der Schule Unterstützungsmaßnahmen ergriffen, die eine klare, konkret formulierte und überprüfbare Zielsetzung aufweisen.

## KONKRETISIERUNGEN

Fortbildungen – das wurde das gemeinsame Credo von Schulen und Schulträgern – waren nicht länger Veranstaltungen für einzelne Lehrerinnen und Lehrer, bei denen sie eine kurze Verschnaufrunde vom Unterrichtsalltag nahmen, deren Umsetzung aber entweder nie in Angriff genommen wurde oder am fehlenden Willen der Kollegen scheiterte. Demgegenüber wurden Fortbildungen nun modularisiert, und Steuergruppen an den Schulen organisierten und evaluierten (und tun es heute noch) die Implementierung von Methodencurricula und setzten eine Unterrichtsentwicklung in Gang, deren wesentliches Element das kooperative Lernen und eigenverantwortliche Arbeiten der Schülerinnen und Schüler wurde.

An allen Schulen Arnbergs wurden Evaluationsberater und Qualitätsbeauftragte ausgebildet, die den Fachteams und Klassenteams wichtige Anleitungen zur effektiven Selbstevaluation der Bausteine der Unterrichtsentwicklung geben.

Ferner erhielten Kolleginnen und Kollegen eine Weiterbildung für Öffentlichkeitsarbeit, und es darf für diese Stadt festgestellt werden, dass seit 2002 das Thema Bildung einen wichtigen und vor allem gehaltvollen Platz in den Medien einnimmt – übrigens nicht nur, weil der Bildungspolitische Sprecher der Mehrheitsfraktion im nordrhein-westfälischen Landtag aus Arnsberg stammt.

### **ENTWICKLUNGEN AM GYMNASIUM LAURENTIANUM**

Entscheidungskompetenzen im Bereich des Personals sehen am Gymnasium Laurentianum so aus: Zwölf Kollegen, davon einige Teilzeitkräfte, verließen meine Schule qua Pensionierung seit 2004. Im gleichen Zeitraum haben wir 22 neue Lehrkräfte eingestellt, und zwar nicht zuletzt deshalb, weil die Schülerzahl von 600 auf 825 anstieg – das ist keine normale Entwicklung, wenn man die demografische Tendenz bedenkt.

Die Stadt beteiligte die Schulleitung bei Einstellungen von nicht lehrendem Personal und stellte namhafte Geldbeträge für Sanierung und Renovierung der Gebäude bereit. Seit knapp zwei Jahren beschäftigen wir einen Schulverwaltungsassistenten in Vollzeit.

Damit hat die Bildungsregion Arnsberg-Werl – und seit August 2008 die Bildungsstadt Arnsberg – die seinerzeit mitunter belächelten Empfehlungen der Bildungskommission Nordrhein-Westfalen überzeugt und überzeugend aufgegriffen. Dies geschah zunächst durch lange und aufrichtige Überzeugungsarbeit im Rahmen des Projektes „Lebendige Schule in einer lebendigen Stadt“. Die Stadt übernahm damit stärkere Bildungsverantwortung. Unsere Teilnahme am Modellvorhaben „Selbstständige Schule“ aber hat uns erst recht weit vorangebracht, was ich im Folgenden gern konkretisieren und exemplifizieren möchte.

#### **Innovationen in Management und schulischer (Unterrichts-)Arbeit**

Ein wesentliches Element der innovativen Entwicklung stellt die Schaffung neuer Organisations- und Lenkungsstrukturen dar. Mit Unterstützung durch die Unternehmensberatung *Dyrda & Partner* entwickelten wir – die Funktionsträger der Schule (verantwortlich für die Bereiche Unter-, Mittel- und Oberstufe sowie für Verwaltung) und die Schulleitung – ein Bildungskonzept, das der Sekundarstufe I ein distinktives Profil verleihen sollte und nach einer breit angelegten, vom ganzen Kollegium getragenen Konzeptarbeit formuliert und realisiert wurde.

Die Schulische Steuergruppe wurde durch die Lehrerkonferenz gewählt und autorisiert, die Unterrichtsentwicklung, den Kernbereich jeglicher Schulentwicklung, voranzutreiben. Alle Lehrpläne und Didaktiker verlangen schülerorientiertes Unterrichten, das heißt Schüleraktivierung und kooperatives Lernen. Die Unterrichtsentwicklung wird somit zur zentralen Aufgabe aller Schulen; die Qualitätsanalyse (Schulinspektion) betont als wesentliche Qualitätsmerkmale des Unterrichts die aktive Teilnahme der Schülerinnen und Schüler, die Förderung ihrer Zusammenarbeit sowie die Berücksichtigung ihrer individuellen Lernwege und die Gelegenheit zu selbständiger Arbeit.

Die Steuergruppe wurde – ebenso wie die erweiterte Schulleitung – in systematisch angelegten Fortbildungs- und Coachingeinheiten von *Dyrda & Partner* auf ihre Aufgaben vorbereitet und unterstützt, und sie erstattet bis heute regelmäßig der Lehrerkonferenz Bericht. Darüber hinaus hat sie in mehreren Interviews mit der Regionalen Steuergruppe ihre Arbeit reflektiert und leistet mittlerweile autonom die Fortbildung neuer Mitglieder der Klassenteams. Sie entwickelt und evaluiert überdies regelmäßig stattfindende Sozialkompetenztrainings, die mit außerschulischen Partnern für Klassen der Sekundarstufe I durchgeführt werden.

Die erweiterte Schulleitung tritt wöchentlich für eine Stunde zusammen, um aktuelle Fragen der Leitung und Organisation zu erörtern und Entscheidungen zu treffen.

Vierzehntäglich halten wir Sitzungen von mindestens zweistündiger Dauer ab, in denen wir strategische Fragen wie die zentralen Entwicklungsperspektiven der Schule (Beispiele: Ganztags-, außerunterrichtliche Betreuung von Kindern aus sozial schwachen oder bildungsfernen Milieus, Personalentwicklung) erörtern – die sechsköpfige Runde wird je nach Thema ergänzt durch Mitglieder des Lehrerrats, der Steuergruppe, Fachvorsitzende oder Mitglieder anderer schulischer Gremien.

Mit breit angelegter Beteiligung des Kollegiums wird der systemische Blick des Einzelnen geschärft. Konferenzen des gesamten Kollegiums haben klar umrissene Zielsetzungen; ihre Abläufe haben sich deutlich verkürzt.

## Unterrichtsentwicklung

Die Leitungsaufgaben mögen noch so vielfältig sein – sie dienen letztlich dem zentralen Ziel der Sicherung und Entwicklung der Qualität des Unterrichts, der Entwicklung der Kompetenzen unserer Schülerinnen und Schüler, kurz der Verbesserung schulischer Leistungen.

In den Klassen der Sekundarstufe I haben wir dreiköpfige Lehrerteams gebildet – die Kollegen haben die Schulungen zur Unterrichtsentwicklung durchlaufen oder werden nachgeschult. Sie kommen wöchentlich in einer gemeinsamen Freistunde zusammen, stimmen Unterrichtsmethoden miteinander ab und tauschen sich aus über auffallende und auffällige Schüler, um gegebenenfalls zeitnah Kontakt mit den Eltern aufzunehmen. Darüber hinaus gibt es mehrere Fachteams von Fachlehrern einer Jahrgangsstufe, die Themen, Inhalte, Methoden und Formen der Leistungsüberprüfung miteinander abstimmen, Materialien sammeln und austauschen sowie Klassenarbeiten und deren kriteriengestützte Korrektur arbeitsteilig vorbereiten.

Zentrales Anliegen des Kollegiums ist die individuelle Förderung. Sie berücksichtigt einerseits die spezifische Förderung leistungsstarker Schüler durch Angebote von „Drehtür-Modellen“ und zusätzlichen Sprachkursen, etwa Chinesisch, von Theater- und Film-AGs, durch Kooperationen mit Hochschulen, dem Kulturbüro und Institutionen wie der Handwerkskammer und dem Berufsbildungszentrum. Sie können französische und englische Sprachdiplome (DELF und Cambridge Certificates) erwerben sowie sich aktiv an den Austauschprogrammen der Schule mit Frankreich und Missouri, USA, beteiligen. Jährlich nehmen mehrere Schülerinnen und Schüler am Geschichtswettbewerb des Bundespräsidenten sowie an Mathematik- und naturwissenschaftlichen Wettbewerben teil.

Andererseits geht es um das Heranführen leistungsschwacher Schüler an das durchschnittliche Leistungsniveau ihrer Klasse oder Lerngruppe. Wir wollten erreichen, dass Schüler mit Leistungsschwächen und Verständnisschwierigkeiten, die in Klassenarbeiten attestiert wurden, nicht erst mit Lern- und Förderempfehlungen zum Ende eines Schulhalbjahres unterstützt und gefördert werden sollten. Wir entwickelten einen Diagnosebogen, den Schüler mit schwach ausreichenden oder mangelhaften Leistungen in einer Klassenarbeit erhalten und die dann mit ihren Eltern entscheiden, welchen Weg der Förderung sie wählen wollen. Das Lauren-

tanium bietet ihnen sogenannte „Plus-Kurse“ an, in denen Oberstufenschüler ihnen binnen vierzehn Tagen eine Nachhilfe angeeignet lassen, die mit den Zielen des Fachlehrers abgestimmt ist. Die Kurse enden mit einem Test, der dem Schüler Aufschluss darüber gibt, ob er seine Schwächen ausgeglichen hat.

In einer zusätzlichen Fachunterrichtsstunde arbeiten Fachlehrkräfte klassenübergreifend mit homogener zusammengesetzten Schülergruppen, je nach deren Leistungsstand. In solchen Unterrichtsstunden kann man besser und direkter auf die spezifische Leistungsschwäche eines Schülers eingehen oder andererseits die Motivation leistungsstarker Schüler unterstützen und fördern.

Wir haben, überzeugt von der Notwendigkeit, Schüler zu eigenverantwortlichem Arbeiten zu erziehen, mit Hilfe der Stadt Arnshausen ein Selbstlernzentrum eingerichtet, das wir nicht in erster Linie als eine Einrichtung ansehen, sondern als einen Ort des selbständigen Lernens. Regelmäßig gehen Schüler der Sekundarstufe I für wenigstens eine Stunde pro Woche in diesen Bereich, um hier an Projekten zu arbeiten, die von Kollegen entwickelt wurden. Ihre Arbeit im Selbstlernzentrum wird beaufsichtigt von eigens eingestelltem Personal; die eingesparte Lehrerarbeitszeit wird für die Konzeption neuer Projekte genutzt.

Ab der Jahrgangsstufe 5 erhalten alle Schüler im Selbstlernzentrum eine medientechnische Grundbildung – Tastschreiben, Word, Excel, Powerpoint. Die Steuergruppe koordiniert mit den beteiligten Kollegen ein Methodencurriculum, damit gewährleistet ist, dass erlernte Fähigkeiten nicht brachliegen und nach kurzer Zeit wieder vergessen werden, sondern im Fachunterricht abgerufen werden. Alle Fachschaften arbeiten gegenwärtig an kompetenzorientierten Fachcurricula, zu denen das Prinzip der Schülerorientierung und der Schüleraktivierung im Unterricht gehört. Entsprechende Verabredungen innerhalb einer Fachschaft und fachübergreifend haben einen hohen Verbindlichkeitsgrad.

Die schülerorientierte Unterrichtsarbeit wird auch abgestimmt und fortentwickelt mit zwei Lüdenscheider Gymnasien, die wie das Laurentianum vor zwei Jahren mit dem Gütesiegel „Individuelle Förderung“ ausgezeichnet wurden. Mitglieder von Fachteams unserer Schule treffen sich in regelmäßigen Abständen mit den Kollegen, diskutieren Unterrichtsformen und tauschen Materialien aus.

Wir legen Wert auf Konsistenz und Stimmigkeit unserer Arbeit. Daher erhalten Schüler mit dem Halbjahreszeugnis bei Versetzungsgefährdung nicht nur eine Lern- und Förderempfehlung, sondern sie sind auch gehalten, auf einem Selbsterhebungsbogen ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft selbst einzuschätzen. Daraufhin findet ein Gespräch mit dem Fachlehrer zur Verabredung eines Arbeitsprogramms statt, und nach acht Wochen wird gemeinsam mit den Eltern des Schülers auf die Entwicklung der Leistungsfähigkeit Rückschau gehalten. Eine Fortentwicklung dieses Prinzips stellt die Teilnahme des Laurentianums am innovativen Projekt „Komm mit“ der Landesregierung dar, mit dem die Wiederholerquote an der Schule gesenkt werden soll. Das hat uns eine zusätzliche Drittel-Lehrerstelle beschert; die Schule unterzieht sich dabei einer Berichtspflicht gegenüber dem Schulministerium.

Zurzeit sind wir sehr bemüht, Schülerinnen und Schülern den Übergang von der Grundschule zum Gymnasium zu erleichtern. Dazu dienen Hospitationen im Unterricht an den Grundschulen, aus denen unsere Schüler kommen. Die Kolleginnen der Grundschulen legen Wert auf solche Zusammenarbeit, die sich nicht nur wegen des frühen Einsatzes des Englischunterrichts anbietet, sondern wir wollen und müssen wissen, welche Unterrichtsformen an den Grundschulen praktiziert werden, mit welchen Methoden die Schüler schon vertraut sind, wenn sie zu uns kommen.

#### **Weitere Innovationen**

Nur noch in Stichworten können weitere Elemente der Innovation am Gymnasium Laurentianum erwähnt werden:

- Mittagsbetreuung unserer Schüler, die wir selbst leiten und evaluieren;
- „Plus-Kurse“ zur Angleichung der Leistungen von Schülern mit Leistungsdefiziten an das Niveau der Klasse, geleitet von Oberstufenschülern;
- Pausensport und Mittagsbewegung, geleitet von eigens ausgebildeten Sporthelfern;
- spezifische Fördergruppen (v.a. Kinder aus bildungsfernen Familien) im Rahmen der Übermittagsbetreuung im Projekt „Dreizehn-Plus-PLUS“ mit Unterstützung durch die Bürgerstiftung Arnsberg;
- Intensivierung, Verstetigung und Sicherung der Berufswahl- und Studienvorbereitung;

- jährlicher Wettbewerb der Naturwissenschaften mit Arnsberger Schulen – Konzept: Studienrat Jens Münzel, Laurentianum;
- Umbau der naturwissenschaftlichen Räume zur Ermöglichung schüleraktivierenden Lernens;
- Schulsozialarbeit, ab August 2009 geleitet durch eine Schulsozialpädagogin;
- Gewinnung von außerschulischen Partnern als Sponsoren zur Realisierung spezieller Fördermaßnahmen, zum Beispiel die Charlotte-und-Friedrich-Merz-Stiftung, die Bürgerstiftung Arnsberg und Arnsberger Firmen;
- Einrichtung und Nutzung eines Keyboard-Raumes im Unterricht und im AG-Bereich zum Erlernen eines Instruments in den Jahrgängen 5 und 6;
- Leseförderung durch Leseprojekte in den Jahrgängen 5 und 6, Lesekurs Deutsch/Geschichte im Jahrgang 7 mit der Stadtbücherei Arnsberg als Kooperationspartner.

Wir sind stolz, dass wir bei der Qualitätsanalyse hervorragend abgeschnitten haben und dass die Schule in den letzten Jahren sehr viele Schülerinnen und Schüler gewinnen konnte.

Uns ist sehr wohl bewusst, dass wir weit vorangekommen sind, dennoch fühlen wir uns wie ein Ruderer, der sein Boot gegen den Strom voranbringt: Ein Nachlassen in den Anstrengungen würde uns schnell zurücktreiben lassen.

# AUSBILDUNGSSTANDORT ARNSBERG: ProBe – PRO BERUFS- ORIENTIERUNG

*Werner Roland*

Hauptschüler und erst recht Schüler von Förderschulen haben nach ihrem Abschluss oft weitaus geringere Chancen, einen Ausbildungsplatz zu finden, als Schülerinnen und Schüler anderer Schulen. Der Bildungsbericht macht deutlich, dass ein großer Teil der Hauptschüler selbst ein Jahr nach dem Schulabschluss noch keine Lehrstelle gefunden hat. Auch in Arnsberg gibt es keine Schulform, an der sich die sozialen Verwerfungen so unmittelbar widerspiegeln wie in den Haupt- und Förderschulen. Vor diesem Hintergrund ist hier, fast gleichzeitig mit dem Landesprogramm „Qualitätsoffensive Hauptschule“, das Projekt „ProBe“ (Pro Berufsorientierung) ins Leben gerufen worden.

## **ENTSTEHUNG UND ZIELSTELLUNG DES PROJEKTS**

Aufgrund einer Idee des Berufskollegs Technisch-gewerbliche Schulen und des Berufskollegs am Eichholz in Zusammenarbeit mit den beiden Ganztags Hauptschulen der Stadt Arnsberg, der Theodor-Heuss-Schule und der Binnerfeld-Schule, begannen im Februar 2007 Schülerinnen und Schüler der 8. und 9. Klassen am Nachmittag im gebundenen Ganztag mit einer anderen Art Unterricht. In den Werkstätten der Berufskollegs lernten sie bei praktischer Arbeit, unterwiesen

von den erfahrenen Werkstattlehrern, mindestens zwei verschiedene Berufsfelder kennen. Nach Ablauf des 9. Schuljahres erhielten sie ein Zertifikat, das die Chancen bei der Suche nach einem Ausbildungs- oder Arbeitsplatz wesentlich erhöhen sollte.

Auf Initiative der gemeinnützigen privaten Bürgerstiftung Arnberg wurde aus dem Pilotprojekt an der Theodor-Heuss-Schule und der Binnerfeld-Schule mit den Berufskollegs schon ein paar Monate später, im Januar 2008, mit der Unterzeichnung eines Kooperationsvertrages ein Projekt für die gesamte Stadt Arnberg. Dank des großen Engagements der Bürgerstiftung gelang es, den Hochsauerlandkreis und das Schulamt des Kreises, die Stadtverwaltung Arnberg und die Arbeitsagentur Meschede für das Projekt zu gewinnen. Als Kooperationspartner konnten die Handwerkskammer Südwestfalen, das Berufskolleg am Eichholz, das Berufskolleg Wirtschaft und Verwaltung, die Technisch-gewerblichen Schulen sowie die Gemeinschafts-Lehrwerkstatt Neheim-Hüsten gewonnen werden, die ihre Fachräume und Lehrwerkstätten zur Verfügung stellen. Auf diese Weise ist in der Stadt Arnberg ein Projekt entstanden, welches die Chancen auf einen Ausbildungsplatz für Haupt- und Förderschüler wesentlich verbessern wird. Die Organisation dieses Projekts liegt in Händen der Kolping-Bildungszentren gGmbH, Berufsförderungszentrum Arnberg.

Insgesamt fließen – zunächst bis 2011 – mehr als 700.000 Euro in das Projekt „Pro Berufsorientierung für Schülerinnen und Schüler der Haupt- und Förderschulen“. Allein die private Bürgerstiftung Arnberg unterstützt das Projekt mit 150.000 Euro, die Arbeitsagentur übernimmt 49 Prozent der Gesamtkosten. Die restlichen Mittel werden von den anderen Kooperationspartnern aufgebracht.

Das Projekt verfolgt folgende Zielsetzungen:

- Vorbereitung auf die berufliche Entwicklung und Entscheidung der Schülerinnen und Schüler;
- Kennenlernen unterschiedlicher Berufsfelder;
- Vermittlung von Bewerbungs-Know-how;
- Festigung der Persönlichkeit;
- Förderung der Reflexionsfähigkeit;
- Einschätzung von eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten;
- Verringerung der Ausbildungsabbrüche;

- die Schülerinnen und Schüler sollen eine gezielte Berufsentscheidung treffen können;
- Förderung des Ausbildungsnachwuchses;
- Berufsreife der Jugendlichen mit beruflichen Perspektiven.

## **DURCHFÜHRUNG**

In drei Phasen wird mit den Schülerinnen und Schülern an unterschiedlichen Themen gearbeitet:

### **Modul 1: Sensibilisierung (Klasse 7.2 und 8.1)**

Die erste Phase umfasst die Sensibilisierung der Schülerinnen und Schüler für die berufliche Zukunft im zweiten Halbjahr der Klasse 7 und im ersten Halbjahr der Klasse 8. In dieser Zeit übernehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kolping-Bildungszentren Angebote im Klassenverband. In Absprache mit der Klassenleitung wird in der Regel vierzehntägig in einer Doppelstunde mit den Schülerinnen und Schülern an verschiedenen Themen gearbeitet, die die Jugendlichen auf die berufliche Entwicklung vorbereiten sollen.

Themen sind hier u.a.:

- Darstellung des Projekts ProBe;
- Erwartungen der Schülerinnen und Schüler an das Projekt;
- Einführung der Berufsorientierung;
- Auseinandersetzung mit der eigenen Person;
- Kennenlernen unterschiedlicher Berufsfelder.

### **Modul 2: Werkpraxis (Orientierung in Klasse 8.2 und Vertiefung in Klasse 9.1)**

Die zweite Phase befasst sich im zweiten Halbjahr der Klasse 8 und im ersten Halbjahr der Klasse 9 mit der Werkpraxis. Während der Orientierungsphase im zweiten Halbjahr der Klasse 8 können die Schülerinnen und Schüler aus den unten stehenden Arbeitsbereichen drei Berufsfelder auswählen, in denen sie sich für jeweils fünf Wochen orientieren möchten. Die werkpraktischen Angebote finden in den Werkstätten und Räumen der Kooperationspartner wöchentlich an einem Nachmittag für drei Schulstunden statt.

Werkpraktische Angebote		
Bäcker/in und Konditor/in	Gartenbau	Kinderpflege
Bau und Bauausbau	Gesundheit	Körperpflege/Friseur
Elektrotechnik	Hauswirtschaft	Metalltechnik
Farbtechnik und Raumgestaltung	Holztechnik	Sozialhelfer/in
	Kaufmann/Kauffrau	

Während der Werkpraxis sind sozialpädagogische Fachkräfte zur Unterstützung bei jedem Kooperationspartner vor Ort. Am Ende der Klasse 8 entscheiden sich die Schülerinnen und Schüler für einen Berufsbereich. Im gesamten nächsten Halbjahr steht dann die Vermittlung von berufsbezogenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu diesem Beruf im Vordergrund.

### Modul 3: Bewerbungstraining (Klasse 9.2)

In der dritten Phase schließt sich das Bewerbungstraining an. Im zweiten Halbjahr der Klasse 9 vermittelt eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter der Kolping-Bildungszentren gGmbH den Schülerinnen und Schülern im Klassenverband Bewerbungs-Know-how. Den Jugendlichen wird eine Übungsfirma vorgestellt, die Anzeigen von unterschiedlichen Berufen ausgeschrieben hat. Die Schülerinnen und Schüler erhalten Hilfe bei der Erstellung von aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen, die sie bei der Übungsfirma einreichen. Die eingereichten Bewerbungsmappen werden gesichtet und korrigiert. Danach erfolgt eine Einladung zu Bewerbungsgesprächen mit Personen aus der Wirtschaft. Diese Gespräche werden anhand von Videoaufzeichnungen mit den Teilnehmern ausgewertet. Auch eventuelle Defizite in den Bewerbungsmappen werden mit den Schülerinnen und Schülern aufgearbeitet.

### Zertifikat und Berufsorientierungspass

Nach Modul 1 und Modul 3 erhalten die Jugendlichen einen Berufsorientierungspass, der ihnen die Teilnahme am Modul bescheinigt. Nach Beendigung des Projektes und einer Mindestteilnahme von 75 Prozent am Modul 2, Werkpraxis, erhalten die Schülerinnen und Schüler ein Zertifikat über die Teilnahme.

## ERFAHRUNGEN

Im ersten Durchgang des Projektes im Februar 2008 starteten 261 Jugendliche – das waren 85 Prozent aller Schülerinnen und Schüler der Haupt- und Förderschulen der Stadt Arnberg, die sich auf freiwilliger Basis für ProBe angemeldet hatten. Im Februar 2009 erhöhte sich der prozentuale Anteil und es waren über 300 Schülerinnen und Schüler im Projekt. Für Februar 2010 liegen bei gesunkenen Gesamtschülerzahlen bis jetzt rund 260 Anmeldungen vor. Die Abbrecherquote, die es natürlich auch hier gibt, liegt unter 10 Prozent. Das ist für diese Schülerklientel ein ausgesprochen niedriger Wert.

Das Projekt ist ein voller Erfolg und erfreut sich bei den Haupt- und Förderschülern, aber auch bei den Eltern einer hohen Akzeptanz. Die Erwartungshaltung, nicht nur seinen Wunschberuf kennenzulernen, sondern auch Vorteile bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz zu haben, ist groß. Erste Erfahrungen mit den Schülerinnen und Schülern, die im Jahr 2007 das Vorläuferprojekt durchlaufen haben, liegen vor. Es ist sehr deutlich, dass bei den Schülerinnen und Schülern Verhaltensänderungen eintraten, dass sie aber auch leichter einen Ausbildungsplatz bekamen als Hauptschüler, die das Projekt nicht durchlaufen hatten. Sehr markant war für alle Beteiligten, unter anderem die Lehrer und Eltern, dass sich die Lernbereitschaft der Jugendlichen veränderte. Im Zusammenhang mit dem praktischen Tun waren die Inhalte des Mathematik-, Deutsch- und naturwissenschaftlichen Unterrichts von einer ganz anderen Bedeutung. Die Motivation im Unterricht war deutlich größer und die große Mehrheit der Schülerinnen und Schüler entwickelte eine wesentlich höhere Aufmerksamkeit für ihr späteres berufliches Leben. Vor allem aber verändern sich die sogenannten Sekundärtugenden, die sozialen Kompetenzen, die *Soft Skills*. Die Schülerinnen und Schüler werden pünktlicher, legen ein anderes Arbeitsverhalten, Teamgeist und eine höhere Zuverlässigkeit an den Tag.

Es bleibt zu hoffen, dass das Projekt ProBe in der Stadt Arnberg bei den Jugendlichen nachhaltige Wirkung zeigt. Wir wünschen uns viele Nachahmer in anderen Städten unseres Landes.

# AUFGABEN UND SELBSTVER- STÄNDNIS KOMMUNALER SCHULENTWICKLUNGSPLANUNG

*Klaus Dyrda*

Die Bedeutung des Schulträgers für die Sicherung und Weiterentwicklung des Schulwesens hängt nicht nur zusammen mit den Verantwortlichkeiten, die den Schulträgern zugewiesen sind, sondern auch mit dem politischen Willen, zu einer bürgernahen und ortsbezogenen Ausgestaltung der Bildungsangebote zu kommen.

So wichtig es künftig wird, dass die Schulen der Zukunft aus ihrer Eigenverantwortung heraus ihre Entwicklungsdynamik beziehen, so wichtig ist es auch, dass zugleich auf der Ebene des Schulträgers die Verantwortung für Ausgewogenheit und Tragfähigkeit des Gesamtangebotes an Schulen und Bildungseinrichtungen gestärkt wird. Das führt zu einer verstärkten *Qualitativen Entwicklungsplanung* (QSEP) von Schulen aus der Sicht der Schulträger. Die Schulträger brauchen ein neues qualitatives Planungssystem für Schulentwicklung statt des bisherigen rein quantitativen Systems kommunaler bzw. regionaler Planung.

Preisfrage für kommunale Entscheidungsträger: Woran erkennen wir, dass eine kommunale Entscheidung der Qualitätsentwicklung unserer Schulen gut tut oder nicht? Wie

können wir eine solche Entwicklungsstrategie einleiten und konsequent vollziehen? Wie sollte eine kommunale Bildungsstrategie aussehen und wie ist sie durchsetzbar?

### AUSGANGSLAGE

Der Schulträger ist im derzeitigen Rechts- und Steuerungssystem in seinen Zuständigkeiten gegenüber der Schule begrenzt auf die sogenannten „äußeren Schulangelegenheiten“: Darunter fallen die Errichtung und Unterhaltung, Organisation und Verwaltungsführung der öffentlichen Schulen. Hieraus leitet sich der klassische Ansatz der Schulentwicklungsplanung ab: die Erstellung von quantitativen Bedarfsprognosen.

Das Land gibt für die schulorganisatorischen Entscheidungen des Trägers nicht nur die Schulformen, sondern auch Größenordnungen (insbesondere Mindestzügigkeiten) sowie durch Spezialprogramme wie z.B. Ganztagschulen besondere Entwicklungsprioritäten und ansonsten keine Schulbaurichtlinien bzw. Raumprogramme vor.

Jede Kommune ist zur Aufstellung eines Schulentwicklungsplans verpflichtet, der mit den benachbarten Schulträgern abzustimmen ist. Die Schulen sind bei den sie betreffenden Organisationsentscheidungen zu beteiligen. Die Schulkonferenz hat ein Anregungsrecht.

Zu den „äußeren Schulangelegenheiten“ gehören u.a. die Standortplanung, die Bereitstellung von Schulbauten, die Ausstattung mit Lehr- und Lernmitteln, aber auch die Bereitstellung von Verwaltungspersonal bzw. Schulasistenz.

In der Praxis ist die tradierte Trennung von inneren und äußeren Angelegenheiten jedoch nicht mehr aufrechtzuerhalten. Der Träger stellt in vielen Kommunen bereits jetzt Unterstützungsangebote wie Fortbildung von Lehrkräften, Schulleitungen sowie Beratern von Schulen, psychologische Beratungsstellen, die Finanzierung von Ganztagsangeboten, Bildungsberatung über individuelle Förderkonzepte, Arbeitsstellen zur Förderung ausländischer Kinder und viele andere strukturelle Hilfen bereit, ohne die etliche Schulen im kommunalen Umfeld ihrem Erziehungs- und Bildungsauftrag nicht mehr gerecht werden könnten. Damit nimmt der Träger indirekt *Einfluss auf die „inneren“ Angelegenheiten, indem er die pädagogische Arbeit der Schulen unterstützt, koordiniert oder bündelt.*

Noch weitergehend als diese Bereitstellung von strukturellen Hilfen und Dienstleistungen durch den Träger ist sein qualitatives Interesse an der Entwicklung der einzelnen Schulen und der damit verbundenen Qualitätssicherung. Die Entwicklung *örtlicher und regionaler Schulprofile im Sinne von Qualifikationspotentialen und Bildungskompetenzen* zählt zu den vitalen Interessen einer jeden Kommune und daher eines jeden öffentlichen Schulträgers. Dieses Interesse ist sowohl ökonomisch wie auch kulturell und politisch ableitbar. Der Schulträger teilt dieses inhaltliche *Interesse an qualitativer Schulentwicklungsplanung* mit anderen Partnern im Umfeld von Schulen wie z.B. der Elternschaft, der Wirtschaft, kulturellen Einrichtungen usw. Mit diesen entwickelt er ein auf den Bildungsbereich bezogenes Interesse an der Standortsicherung. Die Standortsicherung schließt den Aufbau von *Partnerschaftsstrukturen vor Ort* ein. Dazu gehören:

- der Aufbau eines kommunalen Bildungsbüros;
- die Etablierung von kommunalen und staatlichen Unterstützungsstrukturen in Zusammenarbeit mit privaten Anbietern wie z.B. den Kompetenzteams in Nordrhein-Westfalen auf der Ebene der kommunalen oder Kreisorganisation oder z.B. in Hessen auf der Ebene des staatlichen Schulamts für die Kreise (Groß-Gerau und Main-Taunus-Kreis) oder in Niedersachsen durch den Aufbau von Bildungsregionen (Emsland und Braunschweig);
- der Aufbau eines örtlichen Bildungsbüros wie im Falle der Stadt Arnsherg (Nordrhein-Westfalen) für rund 35 Schulen aller Schulformen und die dortige Integration des Jugend- und Schulbereichs;
- die Schaffung von Partnerstrukturen mit der örtlichen Verwaltung (Schulträgerressourcen usw.), mit der ortsbezogenen Schulaufsicht, die im Falle der Stadt Arnsherg z.B. im Hochsauerlandkreis und in der Bezirksregierung Arnsherg angesiedelt ist, sowie mit vor Ort anzusiedelnden Beratungs- und Fortbildungsstrukturen unter Nutzung flexibler privater Anbieter anstelle des tendenziell unflexiblen staatlichen Systems.

Den Akteuren im kommunalen bzw. regionalen Bündnis für Bildung dürfte zu verdeutlichen sein, dass nur durch eine gemeinsame Kraftanstrengung die Herausforderung zu schaffen ist. Hier geht es um die *Organisation von Nachhaltigkeit!*

## QUALITÄTSSTEIGERUNG DURCH EIGENVERANTWORTUNG

Die Zeiten, in denen staatliche Stellen monopolistische Ansprüche eines Schaltens und Waltens in Schulen beanspruchten, sind Vergangenheit oder sollten es zumindest sein, weil die Schulen eigenständig ihren Weg zu höherer Qualität beschreiten und auch verantworten müssen. Im parteipolitischen Denken hat sich dies noch nicht genügend durchgesetzt. Die Vorstellung, die politische Eroberung von Macht und Einfluss sichere auch den direkten staatlichen Eingriff eben dieser politisch kontrollierten Behörden und Einrichtungen auf die Schule, beherrscht nach wie vor das Denken der politischen Entscheidungsträger. Mehr Schulqualität wird sich nicht über mehr Staat, sondern über mehr Eigenverantwortung realisieren lassen.

Daher wird sich staatlicher und kommunaler Einfluss sehr stark neben der bisherigen Gestaltung von Inputqualität (Stellen, Gebäude, Bewirtschaftung) auf die Output- und Wirkungsqualitäten (*Outcome*) konzentrieren müssen. Zu den Outputqualitäten zählen zum Beispiel auf der schulischen Handlungs- und Verantwortungsebene die Fragen:

- Gibt es genügend und systematische Förderkonzepte an den Schulen?
- Wie und an welchen Kriterien ist die Qualität eines schulischen Ganztagskonzepts zu beschreiben und umzusetzen?
- Wie werden örtliche und überörtliche Supportstrukturen für die Schulen und Schulformen aufzubauen sein und
- wie werden diese Unterstützungsstrukturen seitens der Schulen auch wahrgenommen?
- Sind die Teamstrukturen in den Schulen genügend ausgebaut?
- Gibt es hinreichend Fortbildungen für die Lehrkräfte, die zu einer Qualitätsverbesserung führen?
- Gibt es an allen Schulen ein professionelles pädagogisches Qualitätsmanagement?

Zur den Wirkungsqualitäten (*Outcome*) zählen so entscheidende Fragen wie z.B.:

- Gelingt es, die Zahl der Wiederholer wirksam zu reduzieren?
- Ist die Qualität schulischer Leistungen tatsächlich gestiegen?

- Sind die Eltern und Lehrer zufrieden mit der Schule, den Leistungen, dem Schulleben usw.?
- Ist es erreicht worden, dass mehr Kinder aus bildungsfernen Schichten an höhere Abschlüsse herangeführt werden und
- erreichen Kinder mit ausländischen Wurzeln zu einem höheren Anteil höhere Abschlüsse ohne Qualitätsverlust?
- Wie sind die Lernleistungen in den MINT-Fächern (MINT steht für Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) in der Sekundarstufe I?
- Erhalten mehr Schulabgänger in der Schule die Ausbildungsreife und letztlich mindestens einen geeigneten Ausbildungsplatz?

## DER SYSTEMATISCHE PLANUNGSANSATZ

Die klassische Denkweise von Pädagogen, aber auch von Schulverwaltungen hat zu einer Trennung von Ressource und Ergebnis geführt. Die systemische Denkweise der heutigen Zeit führt die unterschiedlichen Zuständigkeiten wieder zusammen, etwa unter der Fragestellung: Wie können wir die differenzierten Zuständigkeiten und die Arbeitsteilung wieder im Sinne eines Ganzen zum Wohle der Kinder und Jugendlichen, zum Vorteil des Standorts oder zur Zufriedenheit der Betriebe zusammenführen?

Aus der Sicht eines Planungsansatzes ist das nicht die Frage nach der Bereitschaft und Motivation zur Zusammenarbeit, die sich allen Beteiligten ohnehin stellt, sondern die Frage nach einem *systematischen Planungsansatz*, der drei Module in der optimalen Version beinhaltet:

1. die klassische Schulentwicklungsplanung mitsamt der entsprechenden Ressourcenplanung;
2. den gezielten und strukturierten Dialog mit Schulen, Schulträgern und Partnern im Umfeld, der themenzentriert, erfolgsorientiert und nach Qualitätskriterien aufgebaut wird und
3. die systematische Bildungsberichterstattung, die zunehmend stärker nicht nur eine Berichterstattung ist (Monitoring) sondern vor allen Dingen eine Steuerungsfunktion erhält.

Als weiteres Modul wird dieser Ansatz dann durch die entscheidende Frage nach den wirkungsvollen Managementstrukturen zu ergänzen sein, die auf die Effizienz und Effektivität des planenden und steuernden Handelns zielt:

4. Steuerung der örtlichen und regionalen Bildungslandschaft samt der dazugehörenden Supportstrukturen vor Ort oder in der Region.

Die Zeiten eines Meister Lempel, der das pädagogische Ungemach selbst zu schultern versucht, sind schon lange vorbei. Und die im humboldtschen Sinne kultivierte Vorstellung, der gebildete Pädagoge und Erzieher werde mit den Wechselfällen einer heutigen Wissensgesellschaft alleine fertig, ebenso. Die alte preußische Denkweise, dass die Trennung von inneren und äußeren Schulangelegenheiten zielführend sei, wird sich nicht halten können.

Im Herbst 2009 startete ein zukunftsweisendes Projekt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) – „Lernen vor Ort“. Dieses Projekt verbindet nicht nur die Zielvorstellung der schulischen Qualitätsentwicklung mit der Idee des Aufbaus regionaler Bildungslandschaften, sondern fordert gleichzeitig eine örtliche Bildungsberatung, ein professionelles Übergangsmanagement und ein systematisches Bildungsmonitoring. Alle diese Elemente werden durch ein kommunales Bildungsmanagement verbunden. Unsere Behörden- und Verwaltungsstruktur ist noch nicht so aufgebaut, dass die zukünftigen Anforderungen eines modernen Bildungswesens durch diese bereits abgebildet werden. Es ist nicht nur eine moralisch-normative Herausforderung, sondern eine mit Blick auf die notwendigen finanziellen Investitionen erforderliche Leitlinie. Die kommunalen Schulverwaltungen können diesen Anforderungen durchaus entsprechen.

Die Begrenzung der Schulträgerkompetenzen auf die „äußeren Angelegenheiten“ hat nachteilige Folgen für die Schulentwicklungsplanung in diesem erweiterten Verständnis. Bei einem engen Verständnis von Schulträgerschaft, bei dem primär quantitative Fragen der Versorgung mit Schulplätzen und sachlicher Ausstattung im Vordergrund stehen, können übergreifende und ganzheitliche Ansätze nicht verwirklicht werden, denn die inhaltlichen und qualitativen Entwicklungsziele der einzelnen Schulen und des Schulträgers geben letztlich die Richtung an, in die sich eine Ressourcenplanung bewegen sollte.

Die Planungen und Entscheidungen der Schulentwicklungsplanung können und sollen die pädagogische Entwicklung der Einzelschule in den Blick nehmen, wenn die Schulen selbst ihr Schulprogramm und ihr Angebotsprofil aktiv in die Planung einbringen. Seit dem 1. August 2006 sind alle Schulen per Gesetz „Eigenverantwortliche Schulen“. Das Gesetz definiert den eigenen Gestaltungsspielraum und die Qualitätsverantwortung der Schulleitung. Die Qualitätsanalyse (Inspektion) von Schulen wird eingeführt. Ab 2008 werden die Schulen ein zentrales Selbstevaluationsinstrument erhalten, das gegenwärtig bereits in neun Bundesländern einschließlich Nordrhein-Westfalen angewandt wird (SEIS). Dieses Online-Befragungssystem erlaubt qualitative Aussagen zur Schulqualität und bezieht durch seinen mehrdimensionalen Ansatz auch die Eltern-, Schüler-, Lehrer- und Ausbildermeinung mit ein. Die Rolle der Schulaufsicht wird sich stärker in Richtung einer beratenden und unterstützenden Funktion entwickeln. Die Schulmanagementkompetenz der Schulleitungen wird perspektivisch in den nächsten Jahren erheblich ausgebaut. Die Arbeitsfelder und Verantwortungsfelder der einzelnen Schulleitungen werden sich nicht nur auf die Unterrichtsgestaltung beziehen, sondern auch das Ressourcenmanagement betreffen, die Personalarbeit und Personalentwicklung, die Schulorganisation und das schulische Qualitätsmanagement. Diese Veränderungsprozesse fallen in den Berichtszeitraum einer neuen Schulentwicklungsplanung.

Der Schulträger kann das, was in den Schulen qualitativ geschieht, aus der Sicht des Trägers mitgestalten. Die enge Abstimmung zwischen Einzelschule, Schulträger und Schulaufsicht wird zu mehr Effektivität und zu wirtschaftlicherem Einsatz der Mittel führen. *Eine erweiterte Schulträgerschaft wird unvermeidlich zu einer neuen qualitativen Form der Schulentwicklungsplanung führen.*

Eine mit dem kommunalen Umfeld vernetzte Entwicklung der Einzelschule kann durch eine vernetzte Schulentwicklungsplanung intensiver gefördert werden. Dies bedeutet für die Schulverwaltung, dass diese ihre unterstützenden Leistungen für Schulen, für pädagogische Abläufe und für deren Ergebnisse, nämlich die Schülerleistungen, ebenfalls in den Vordergrund stellt. Dies führt zu einer neuartigen Vernetzung der Schulverwaltung mit örtlichen Partnern. Dies sind die Partner für die innere Schulentwicklung ebenso wie die Partner aus der eigenen Kommunalverwaltung in den Bereichen Jugend, Soziales, Kultur und Wirtschaft, aber auch der Stadtentwicklung, des Gesundheitswesens, des Sports usw. *Das bedeu-*

tet, dass die Schulentwicklungsplanung mit ihrer zukunftsorientierten Schlüsselfunktion mehr und mehr zu einer kommunalen Querschnittsplanung wird. Die kommunalen Managementstrukturen werden diese Bedeutung abbilden müssen.

### DAS DIALOGISCHE SCHULENTWICKLUNGSVERFAHREN

Das „Neue Steuerungsmodell“ für die Schulverwaltung, wie es die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) beschreibt, geht von einer stärkeren Selbststeuerung der Schulen und einem veränderten Verständnis des Schulträgers aus. Das neue Dienstleistungsverständnis der Verwaltung richtet seinen Blick u.a. auf:

- die Dienstleistungen der Verwaltung selbst;
- die Dienstleistungen, die in den Schulen erbracht werden, einschließlich der Mitnutzung durch Dritte (z.B. Raumvermietung, Schülerbetreuung, Ganzttag usw.);
- die pädagogischen Profile der Schulen (Schulprogramm und Qualitätskonzept);
- die zentral für das Land festgelegten Qualitätsstandards und die Bildungsstandards der Kultusministerkonferenz;
- die räumlich-technischen Rahmenbedingungen einschließlich der Medien.

In einem solchen Rahmen werden die Schulen selbst in die Schulentwicklungsplanung einbezogen. Die Schulen selbst sind nicht nur „Kunden“ im Rahmen kommunaler Dienstleistungen sondern auch Beteiligte. Hieraus entsteht die Grundlage für ein *Dialogisches Verfahren für die Schulentwicklungsplanung*. Das bedeutet, dass sie die „geborenen“ Partner der Schulentwicklungsplanung selbst sind. Hierzu zählen aber ebenso die Schüler- und Elternschaft als die Kooperationspartner der Schule sowie die Bildungspartner in Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft. Auch diese Gruppen sollen entsprechend ihrer Rolle angemessen im dialogischen Verfahren beteiligt werden.

Eine weitere Frage des Selbstverständnisses von Schulentwicklungsplanung betrifft die räumliche Koordination einerseits und die Dezentralisierung von Entscheidungsstrukturen andererseits. Die Schulentwicklungsplanungen und die sich daraus ergebenden schulorganisatorischen Entscheidungen sowie die entsprechende Budgetsteuerung können im

Rahmen regionaler Abstimmung effektiver durchgeführt werden. Auch die Einzugsgebiete z.B. im berufsbildenden Bereich sind nicht selten überörtlich, sogar überregional. Dies spricht für eine umfangreichere Abstimmung und Vernetzung innerhalb des Planungsgebiets und der angrenzenden Regionen.

Gegenwärtig wird aus verschiedensten Gründen die notwendige Schulanähe der Planung oft nicht erreicht. Ganzheitliche Verantwortung für die Einzelschule und unmittelbare Mitwirkung der Beteiligten können gerade wegen der großen Zahl der Schulen nur in Einzelfällen aufgebaut werden. Das Interesse des Schulträgers muss sich jedoch auf jede einzelne Schule und alle Schulformen richten. Dies spricht für ein Dialogisches Planungsverfahren, das im Rahmen der verfügbaren Ressourcen ein Maximum an Beteiligung sicherstellen kann. Diese dezentrale Beteiligungsstruktur ist u.a. wegen des hohen Innovationsbedarfs an Schulen auch ökonomisch unverzichtbar.

Die gesetzlich vorgegebene und im Sinne von Aufgabenteilung nützliche Trennung von inneren und äußeren Schulangelegenheiten kann im Sinne einer qualitativen Schulentwicklungsplanung dadurch überwunden werden, dass der Schulträger im Binnenraum von Schule legitimiert mitwirkt und die schulischen Aktivitäten stärker mit dem Umfeld vernetzt. Dabei geht es um zentrale Fragen der *qualitativen Schulentwicklung*, die der Träger durch seine Entscheidungen mitprägt. Hierzu zählen:

- Entwicklung des Schul- und Angebotsprofils;
- Schulausstattung nach Angebotsprofil;
- erzieherische Schwerpunkte;
- qualitative Schwerpunkte durch spezifische Methodenqualifizierung, Ausstattungen für Unterricht und regionale bzw. kommunale Fortbildung von Lehrkräften z.B. für qualitätsorientierte Unterrichtsentwicklung;
- spezielle Profile wie Ganztagschulprofile, Übergangsmanagement von der Schule in den Beruf, Integrationsangebote usw.;
- Dienstleistungen für Zielgruppen wie z.B. Berufstätige, Alleinerziehende und Migranten;
- spezielle, mit hohem Koordinationsaufwand verbundene Profile, wie z.B. die der Europa-Schulen mit umfangreichem Sprachangebot und europaweiter Kooperation;

- spezifische, mit hohem Investitionsaufwand verbundene Profile, wie z.B. neue Medien, berufsvorbereitende Technikausstattungen, EDV-Profile, Sportprofil usw.;
- neue Arbeitsformen der Lehrkräfte durch Teamarbeit, Vernetzung und Mediennutzung und vieles mehr.

Die Plattform für den Dialog sind einerseits die Schulprogramme, die von den Schulen in Nordrhein-Westfalen seit Ende des Jahres 2000 zu beschließen sind und bereits weiterentwickelt wurden, und andererseits auch die durch die klassische Bedarfsplanung ermittelten quantitativen Ressourcenplanungen und verfügbaren Finanzmittel.

Ein Schulprogramm beschreibt *die grundlegenden pädagogischen Ziele einer Schule, die Wege, die dorthin führen, und Verfahren, die das Erreichen der Ziele überprüfen und bewerten*. Das Schulprogramm ist damit das zentrale Instrument der innerschulischen Verständigung und Zusammenarbeit, die darauf zu richten sind, die Qualität der Bildungs- und Erziehungsarbeit weiterzuentwickeln und auf einem hohen Niveau nachhaltig zu sichern.

Im Schulgesetz aus dem Jahr 2006 (§ 3) werden die verbindliche Erstellung von Schulprogrammen und die Verantwortung für die Qualitätsentwicklung und -sicherung betont. Schulaufsicht und Schulträger werden in eine gemeinsame Verantwortung für diese Aufgabe der Schulleitung genommen.

Letztlich wird jede Schule auf dieser gesetzlichen Grundlage, auf der Basis kommunaler und Landesvorgaben ein schulspezifisches und ein auf einen mittelfristigen Zeitraum (rund fünf Jahre) zu beziehendes Qualitätskonzept erstellen müssen.

Es liegt unmittelbar auf der Hand, dass diese zunächst auf die innerschulische Ziel- und Programmkklärung der Einzelschule abzielende Leitlinie erstens nicht ohne Zutun des Schulträgers zu Ergebnissen kommen kann und dass zweitens der Aspekt der Qualitätssicherung auch zu einer Vernetzung der Schulen untereinander und mit Schulpartnern im Umfeld führen muss.

*Schulträgerentscheidungen sollen daher stärker qualitativen Charakter erhalten, indem sie aus beiden Perspektiven, der Förderung der pädagogischen Entwicklung der Einzelschule und der Aufgabe der Sicherung und Entwicklung des schulischen Angebots, erwachsen*. Bei der anstehenden Neuorientierung von Schulen kommt es daher darauf an, funktionsfähige Unterstützungssysteme aufzubauen. Die Einzelschule ist in den meisten Fällen dem Innovationsdruck ohne Hilfe ausgesetzt. Die zentralen Unterstützungssysteme des Landes sind nicht nur zu fern, sondern in der Regel nicht für örtliche und regionale Aufgaben eingerichtet. Nicht selten leiden sie unter Ineffizienz. Den örtlichen und regionalen Unterstützungssystemen fehlt die nötige Koordinationskompetenz und Erfahrung, Innovationsprozesse zu begleiten. Die regional vorhandenen Kompetenzen im Schulbereich müssen im Rahmen der örtlichen und regionalen Schulentwicklungsplanung „an einen Tisch“ kommen, um Entwicklungsschwerpunkte zu unterstützen und sich auf Ergebnisse und Verfahren zu einigen.

## NEUE INFORMATIONEN- UND BERATUNGSSYSTEME

Zu den zentralen und schulübergreifenden, überörtlichen Aufgaben der Schulentwicklungsplanung gehören nach heutigem Verständnis auch neue Informations- und Beratungssysteme, die individuelle und schulische Entscheidungen durch geeignete Informations- und Kommunikationshilfen unterstützen. Viele dieser Unterstützungssysteme (Bildungslaufbahnberatung, Ausbildungs- und Berufswahl) sind heute internetbasiert und richten sich sowohl an Lehrkräfte wie auch an Schüler bzw. Eltern.

Neuartige Informationsdatenbanken stellen wichtige Entscheidungshilfen für Schulleitungen dar. Die Vernetzung der Systeme wird sehr rasch fortschreiten, so dass schulindividuelle Internet- und Intranetlösungen bereits jetzt in der Schulentwicklungsplanung zu berücksichtigen sind (z.B. Schülerplätze, Praktika- und Ausbildungsplätze, Räume, Raumausstattung, Personalpools, Förderprogramme, Kontaktadressen und Infos für Managementaufgaben usw.). Dass Teile solcher Informationen in einer Informationsgesellschaft nicht verfügbar sind, von einzelnen „Zuständigen“ monopolisiert werden und der gesellschaftliche Raum um die Schule nicht mit Transparenz und Offenheit wirbt, ist Ausdruck von Rückständigkeit.

Die zentrale Funktion der Schule im gesellschaftlichen Wandel, in der Familienentwicklung, in der Rolle für die Qualifizierung ganzer Generationen und – zielführend – für die biografische Entwicklung von jungen Menschen und damit für die Zukunftshoffnungen auch der älteren Generationen verbietet es, um die Inputfaktoren, das heißt notwendigen Ressourcen, die schulischen (pädagogischen) Prozesse, die Ergebnisse der einzelnen Schule und die Wirkungen für Schüler, Lehrer, Eltern und den Beruf eine solche Geheimniskrämerei wie in den vergangenen Jahrzehnten zu veranstalten. Kommunen, Regionen, Länder und der Bund sollten durch eine gemeinsame Initiative die systematische Erhebung von Qualitätsdaten im Bildungsbereich ermöglichen, damit wir unser wichtigstes „Kapital“, nämlich Wissen und Bildung, besser planen und entwickeln können.

## FAZIT

Das *Dialogische Schulentwicklungsverfahren* ist in der Lage, neue Vernetzungen der Beteiligten herzustellen und für die Schulentwicklung fruchtbar zu machen. Weiterhin wird es in der Folge darauf ankommen, *exemplarische Formen der Zusammenarbeit zu initiieren* und damit ein Muster für die Entwicklung bis zum Jahr 2020 zu erarbeiten.

Darüber hinaus legt die Dialogische Schulentwicklungsplanung großen Wert darauf, dass ihre Resultate berechenbare und überprüfbare Bestandteile der zukünftigen regionalen Angebotsplanung sein werden. Hier gehen auch Aspekte von *Verlässlichkeit und Nachhaltigkeit* in das Konzept ein. Verlässlichkeit und Nachhaltigkeit werden dann höchste Werte erreichen, wenn die Beteiligten Teilnehmer des Dialogs sind.

Weiterhin ist seit 2005 ein neues Verfahren der Beteiligung von Partnern und Beteiligten entwickelt worden, das es erlaubt, auf der Basis von Qualitätskriterien (Qualitätstableau Nordrhein-Westfalen) *Online-Befragungen* von Eltern, Schülern, Betrieben und Planungsbeteiligten in das Planungsverfahren zu integrieren. Mit Hilfe dieses Instruments sind nicht nur genauere Prognosen möglich, sondern es sind vor allem die qualitativen Aspekte der Planung besser beschreibbar und die Planungsziele mittels Indikatoren messbar.

Im Dialog mit den Schulen werden die Innovationsthemen im Sinne einer „Essenz“ extrahiert. In jeder Region gibt es erfahrungsgemäß spezifische Innovationsthemen, die einer besonderen Förderung – auch im Sinne von Wirtschaftsförderung – zugeführt werden können. So wird es regionale Förderschwerpunkte geben, die aus der Sicht des Schulträgers wie Vorgaben wirken: Fragen der Integration, der Ganztagschulentwicklung, des Managements für den Übergang von der Schule in den Beruf, der Einbeziehung des frühkindlichen Bereichs usw. Diese und viele andere Innovationsthemen können maßgeblich für die kommunale und politische Zielsetzung sein, die einen Schulentwicklungsplan prägt.

Das Zusammenwirken des Schulträgers mit den Einzelschulen sowie von Schulträgern untereinander im Rahmen regionaler Koordinierung erfolgt innerhalb der rechtlichen Vorgaben. Die Zusammenarbeit sollte darüber hinaus allerdings von den Beteiligten in Form freiwilliger Zielvereinbarungen ausgestaltet werden.

Diese Zielvereinbarungen sollten neben den Absichten der Partner auch Kriterien für die Zielerfüllung beider Partner beinhalten. Das Verständnis der Dialogischen Schulentwicklungsplanung schließt neue Formen der Rechenschaftslegung und eines Berichtswesens ein. Gegenstand des Verfahrens zur Schulentwicklungsplanung ist es daher, ein Muster für eine Zielvereinbarung zwischen den Einzelschulen und dem Schulträger zu entwickeln und das hierzu erforderliche Verfahren zu erarbeiten. An konkreten Beispielen aus der Schulpraxis sollte dies exemplarisch belegt und ausgewiesen werden.

Da die Schulentwicklungsplanung auf das Zieljahr 2020 gerichtet ist, werden Prognosen erforderlich. Diese Prognosen sollen quantitativ und qualitativ verlässliche Aussagen über die erforderlichen Ressourcen einer Planung ermöglichen. Sobald in diese Ressourcenplanung die über die Schulprogramme fixierten pädagogischen Schulentwicklungsziele der Schulen einfließen, geht es auch um die Klärung von Prioritäten auf der Seite des Schulträgers. Hierbei spielen wesentliche Fragen eine Rolle:

- Wie wird der Zusammenhang zwischen Schulentwicklung, Arbeitsmarkt und beruflicher Qualifizierung hergestellt und umgesetzt? (Schule-Wirtschaft)

- Welche Unterstützungsleistungen brauchen die Schulen und die Lehrkräfte vor Ort, um eine zukunfts- und qualitätsorientierte Arbeit leisten zu können? (Supportstrukturen)
- Welche regionalen Schwerpunkte und Kooperationen sind erforderlich, um die vorhandenen Mittel möglichst effektiv einzusetzen? (Regionale „Bildungslandschaft“)

Das von *Dyrda & Partner* entwickelte Planungsverfahren bietet im Bereich der klassischen Schulentwicklung, der Dialogischen Planung und des Bildungsmonitorings ein ganzheitliches und systematisches Lösungsinstrumentarium, das nicht in allen Bereichen gleichzeitig angewandt werden muss, aber ein hochwertiges Planungsinstrumentarium zur Verfügung stellt. Für die Planung gibt es ein internetbasiertes Softwarepaket, das die Planung erleichtert, insbesondere auch hinsichtlich der Qualitätsdaten und der qualitativen Steuerung.

## KOMMUNALE VERANTWORTUNG FÜR UND IN SCHULEN

EIN BEITRAG AUS SICHT DES DEUTSCHEN LANDKREISTAGES

*Irene Vorholz*

Die Bildung von Kindern und Jugendlichen ist für die Zukunft und die Wettbewerbsfähigkeit jedes Gemeinwesens von ausschlaggebender Bedeutung. Spätestens seit den Ergebnissen der ersten PISA-Studie im Jahr 2000 wissen wir, dass das deutsche Bildungssystem im Verhältnis zu den europäischen Nachbarstaaten, aber auch im weltweiten Vergleich verbesserungsbedürftig ist. Die Gesellschaft hat erkannt, dass die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen zu gemeinschaftsfähigen sozialen Wesen mit der Befähigung zu einem sinnerfüllten Leben in erster Linie von ihrer Bildung abhängt. Der Schlüssel für eine selbstbestimmte und zukunftsorientierte Lebensgestaltung junger Menschen wird im Erwerb schulischer, sozialer und emotionaler Kompetenzen und Fähigkeiten gesehen.

Die Diskussion um die diesbezügliche kommunale Verantwortung war bis vor wenigen Jahren oftmals geprägt von der Sorge um schleichende Lastenverschiebungen von der eigentlich als verantwortlich angesehenen Schule in die kommunale Kinder- und Jugendhilfe. Mit der Betonung der unterschiedlichen Aufträge von Schule und Jugendhilfe wurde aber auch der Versäulung der beiden Systeme in zweierlei Verantwortung das Wort geredet.

Mittlerweile wird anerkannt, dass die Bereiche Bildung, Erziehung und Betreuung zu einem ganzheitlichen Ansatz verbunden und zu einem System der integrierten Gesamtverantwortung entwickelt werden müssen – ohne dass dem allerdings gesetzgeberische Aktivitäten gefolgt wären, die die Umsetzung ermöglichen würden.

Im Folgenden wird aufbereitet, dass ein „Mehr“ an kommunaler Verantwortung nicht nur für, sondern auch in Schulen erforderlich ist. Anhand exemplarischer Maßnahmen wird veranschaulicht, worin dieses „Mehr“ konkret bestehen könnte bzw. auch müsste.<sup>1</sup>

### **NOTWENDIGKEIT EINER STÄRKEREN KOMMUNALEN VERANTWORTUNG**

Die Notwendigkeit einer stärkeren kommunalen Verantwortung für und in Schulen zeigt sich anhand einer Fülle von Punkten.

#### **Zukunftsthema**

Bildung ist wichtiges und prägendes Zukunftsthema, auch für die Landkreise. Die heranwachsende Generation muss in einer Weise ausgebildet werden, die ihr in der Gemeinschaft und auf dem Arbeitsmarkt alle Möglichkeiten eröffnet. Die Erkenntnis, dass in Deutschland der Bildungserfolg oftmals stark von der sozialen Herkunft abhängt, stellt für alle Kommunen eine besondere Herausforderung dar. Über inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten verfügen die Landkreise bislang aber kaum.

#### **Identifikation**

Für Schüler und Eltern ist die Schule ein wichtiger Identifikationsfaktor. Die Schule ist oftmals auch ein kulturelles Zentrum im Ort, das Leben anzieht. Gerade bei der drohenden Schließung einer Schule zeigt sich die Bedeutung der Schule für das örtliche Gemeinwesen: Die Proteste der Bevölkerung sind groß, wird doch die Schule als elementare kommunale Einrichtung wahrgenommen. Ausreichend Schulstandorte zu haben ist für die Attraktivität eines Landkreises oftmals entscheidend; dies gilt insbesondere im ländlichen Raum, wo größere Entfernungen und die dünne Besiedelung eine organisatorische Herausforderung darstellen.

Eine Identifikation der Lehrerschaft mit dem örtlichen Gemeinwesen lässt sich dagegen zunehmend weniger beobachten. Auch eine Einbindung der Lehrkräfte in das soziale Umfeld der Schule erfolgt wenig. Das schulische Personal ist aber die wichtigste Qualitätsressource der Schulen.

#### **Schulträgerschaft**

Als Verantwortliche für Schulgebäude, technisches Personal und Schülerbeförderung tragen die Landkreise erhebliche Kosten für den Schulbereich. Knapp die Hälfte der Baumaßnahmen der Landkreise erfolgt in den Schulen, ohne dass die Kreise diese inhaltlich beeinflussen können.

Gleiches gilt für die neuen Unterrichtsmedien wie Personalcomputer etc., die von den Landkreisen gestellt werden, ohne dass sie ihre Nutzung bestimmen können.

Dieser unmittelbare Kontakt der Landkreise zum schulischen Bildungssystem ist in den Bundesländern über die Sicherstellung der sogenannten äußeren Schulangelegenheiten weitgehend einheitlich geregelt. Eine Verantwortung für die untrennbar damit verbundenen sogenannten inneren Schulangelegenheiten besteht dagegen nicht.

#### **Frühkindliche Bildung**

Im Bereich der Jugendhilfe sind die Landkreise für die Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern und Jugendlichen vor und neben der Schule verantwortlich. Um wirksame Hilfen einleiten zu können bzw. besser noch gar nicht erst erforderlich zu machen, bedarf es eines frühzeitigen Kontakts. Beim Übergang vom Kindergarten zur Schule muss die Kooperation des Kindergartens und der Grundschule vor der Einschulung der Kindergartenkinder verstärkt werden.

Um Bildungsabschlüsse früher zu erreichen und junge Menschen angesichts des demografischen Wandels früher in das Berufsleben zu integrieren, wird die Absenkung des Einschulalters diskutiert und in einzelnen Ländern schrittweise praktiziert. Damit wird eine Verzahnung mit dem vorschulischen Bereich noch wichtiger.

Insgesamt haben Jugendhilfe, Sozialhilfe sowie die Grundsicherung für Arbeitsuchende die Folgen eines Versagens der Schule zu tragen.

Als verantwortliche Leistungsträger möchten die Landkreise aber nicht nur Reparaturwerkstatt sein.

### **Ganztagschulen**

Ganztagschulen sind eine wichtige Bereicherung des schulischen und außerschulischen Bildungssystems. In die Angebote der Ganztagschulen werden oftmals die kommunalen Musikschulen, Volkshochschulen etc. einbezogen, so dass auch hier eine Trennung zwischen staatlichen und kommunalen Angelegenheiten kaum noch möglich ist. Gleiches gilt beispielweise für den Einsatz von Schulassistenten.

### **GRUNDLAGEN FÜR EINE STÄRKERE KOMMUNALE VERANTWORTUNG**

Unabhängig von der Frage, wie eine stärkere kommunale Verantwortung für und in Schulen im Einzelnen aussehen kann und muss, sind grundlegende allgemeine Voraussetzungen zu klären:

#### **Regelungen durch die Länder**

Das Grundgesetz weist die Zuständigkeit für die schulische Bildung den Ländern zu. Dies ist durch die Föderalismusreform im Jahr 2006 bekräftigt worden. Der Föderalismus bietet die Chance für mehr Wettbewerb und Verbesserungen in der Qualität von Bildung. Gesetzliche Regelungen hinsichtlich einer kommunalen Verantwortung für Schulen sind danach allein durch die Länder zu treffen.

Bildungsstandards können gleichwohl bundesweit gesetzt werden. Hier ermöglichen die Länderkompetenzen eine Verständigung über Landesgrenzen hinweg. Das im Jahr 2004 von der Kulturministerkonferenz gegründete Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen, dessen Kernanliegen es ist, die Bildungsstandards in den Ländern zu normieren und zu präzisieren, geht bereits in diese Richtung.

#### **Verfassungsrechtlich abgesicherte Finanzierung**

Eine Aufgabenübertragung auf die Kreise hat grundsätzlich unter Beachtung der landesverfassungsrechtlichen Konnexitätsprinzipien zu erfolgen, d.h. dass für die übertragenen Aufgaben die erforderlichen Finanzmittel bereitzustellen sind.

Trotz des Schutzes durch das Landeskonxinitätsprinzip ist vereinzelt zu hören, dass das Land sich erfahrungsgemäß an der einen oder anderen Stelle gleichwohl aus der Verantwortung stehle. Ohne Frage kommt der Voraussetzung der verfassungsrechtlich abgesicherten Finanzierung durch das Land grundlegende Bedeutung zu. Sie ist quasi die *conditio sine qua non* für eine stärkere kommunale Verantwortung für und in Schulen, sofern Mehrausgaben ausgelöst werden, was nicht bei allen Maßnahmen der Fall sein muss.

Dies bedeutet auch, dass eine Heranziehung der Kreisumlage zur Finanzierung nicht in Betracht kommt – ein wichtiger Punkt, um im Verhältnis zum kreisangehörigen Raum keine neuen Sorgen um Lastenverschiebungen aufkommen zu lassen.

#### **Kompetenzen auf Kreisebene**

Die Wahrnehmung einer umfassenderen kommunalen Verantwortung für und in Schulen setzt fachliche Kompetenz und räumliche Gegebenheiten voraus, die oftmals nur bei einem Gebietszuschnitt vorliegen, über den die Landkreise verfügen.

Zugleich können die Landkreise eine Verantwortung für Schulen bündeln mit ihren vielfältigen anderen Kompetenzen für junge Menschen, von der Jugendhilfe, Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit, den Musikschulen, der Migrationsarbeit über die berufliche Weiterbildung und Erwachsenenbildung bis hin zur Gesundheits- und Suchtprävention sowie zur Sozialhilfe und der Eingliederungshilfe für behinderte Kinder und Jugendliche.

Die Schulträgerschaft ist bislang innerhalb der kommunalen Familie sehr unterschiedlich. Häufig finden sich „ortsnähere“ Schulen wie Grundschulen oder Haupt- und Realschulen bzw. ihre Nachfolgeinstitutionen in gemeindlicher Trägerschaft, während Gymnasien und Berufsschulen in der Regel in Kreisträgerschaft liegen. In den Ländern Hessen und Thüringen sind die Landkreise ganz überwiegend Träger aller Schularten, also auch der Grundschulen. Von dort wird berichtet, dass sich diese umfassende Schulträgerschaft der Landkreise bewährt habe. Sie vereinfache die Wahrnehmung der verschiedenen Bereiche deutlich.

## **MASSNAHMEN EINER STÄRKEREN KOMMUNALEN VERANTWORTUNG**

Im Folgenden ist eine Reihe von Beispielen aufgeführt, die für eine stärkere kommunale Verantwortung in Betracht kommen und fortgeschrieben werden müssen.

### **Schulentwicklungsplanung**

Schulträger benötigen Kontinuität und Verlässlichkeit, um vorausschauend adäquate Schritte vorzubereiten, umzusetzen und zu kontrollieren. Als wirksames Instrument, das eine flexible Reaktion auf die örtlichen Verhältnisse ermöglicht, sollte die Schulentwicklungsplanung in Zuständigkeit der Kreise ausgebaut werden. Zwar obliegt die Schulentwicklungsplanung nach den meisten Schulgesetzen der Länder bereits der Verantwortung der Landkreise, allerdings sind die Gestaltungsmöglichkeiten begrenzt. Sie müssen ausgeweitet werden.

Dies gilt z.B. mit Blick auf ein Vetorecht bei Standortentscheidungen, insbesondere bei Schulschließungen. Schon wegen der erheblichen Investitionen muss ein größerer Einfluss der Landkreise erreicht werden. Sie müssen die Standortentscheidungen (mit-)verantworten können und dürfen nicht mit den Folgen der Entscheidungen alleine gelassen werden.

Daneben kann der demografische Wandel, der insbesondere in ländlichen Regionen zum Teil zu einem erheblichen Rückgang der Schülerzahlen führt, eine ordnungsgemäße Aufgabenerfüllung durch die kommunalen Schulträger dauerhaft gefährden. Um die Folgen für die Betroffenen verträglich zu gestalten und eine möglichst ortsnahe schulische Versorgung sicherzustellen, bietet sich ein gemeindeübergreifender Interessenausgleich und eine Kooperation auf der Kreisebene an. Die Schulentwicklungsplanung muss insoweit stärker an sozialräumlichen Kriterien ausgerichtet werden.

### **Schulaufsicht**

Die Schulaufsicht könnte – wie z.B. in Nordrhein-Westfalen schon länger der Fall, in Baden-Württemberg dagegen jüngst wieder rückgängig gemacht – für alle oder bestimmte Schularten auf die Landkreise übertragen werden. Es käme zu einer ortsnäheren verwaltungsmäßigen Betreuung sowohl der Schulen als auch der Lehrer. Zugleich würde eine

intensivere gegenseitige Information und eine stärkere Bindung der Lehrer an die kommunalen Schulträger erreicht. Eine engere Zusammenarbeit zwischen den Schulen und den Kindertagesstätten, im Bereich der Jugendhilfe, bei der Integration von Migranten etc. würde ermöglicht.

Dabei wird die Schulaufsicht wegen der grundgesetzlichen Vorgaben (Art. 7 Abs. 1 GG: „Das gesamte Schulwesen steht unter der Aufsicht des Staates.“) eine staatliche Aufgabe bleiben und von den Landkreisen im übertragenen Wirkungskreis wahrgenommen werden müssen.

### **Schlüsselrolle der Lehrkräfte**

Entscheidende Ressource für die Verbesserung der Bildungsqualität in den Schulen sind die Lehrkräfte. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, handelt es sich auch bei den Lehrern an Schulen in kommunaler Trägerschaft um Landesbedienstete.

### **Besetzung der Schulleiterstellen**

Die landesrechtlich unterschiedlich ausgestaltete Mitwirkung der Schulträger bei der Auswahl der Schulleiter ist zu schwach und muss durch eine abschließende Entscheidung in eigener kommunaler Zuständigkeit ersetzt werden.

### **Übernahme von Personalhoheit**

Bei der Überwindung der traditionellen Trennung zwischen inneren und äußeren Schulangelegenheiten wäre die Übernahme der Personalverantwortung für die Lehrkräfte in kommunaler Trägerschaft vorstellbar. Dies dürfte die strittigste der diskutierten Maßnahmen sein, die schnell alle anderen Überlegungen zu überlagern droht, obwohl es sich nur um einen Punkt unter anderen handelt.

Die Chancen bestehen in stärkeren inhaltlichen Einflussnahmemöglichkeiten, deren Fehlen eingangs beklagt wurde. Auch könnte die Verzahnung mit der vorschulischen Bildung und der Übergang vom Kindergarten in die Schule leichter bewerkstelligt werden. Daneben würde eine stärkere Verbindung der Lehrerschaft mit dem Landkreis möglich und das Verantwortungsgefühl des Lehrers für den Landkreis als Schulträger sowie für dessen weitergehende Kompetenzen würde wachsen.

Mit Blick auf den demografischen Wandel wäre Problemen durch Lehrermangel zu begegnen. Rund 40 Prozent der Lehrkräfte erreichen in den nächsten zehn Jahren die Altersgrenze. Besonders betroffen von dem Lehrermangel sind strukturschwache ländliche Regionen. Dem ist durch langfristige Personalentwicklungskonzepte entgegenzuwirken.

Zu klären ist dabei insbesondere die Verteilung der Versorgungslasten. Nach den Regelungen des Beamtenversorgungsgesetzes (§ 107b) hat der den Beamten bei einem Dienstherrnwechsel aufnehmende Dienstherr die vollen Versorgungsbezüge auszuführen und es besteht eine Pflicht zum internen Ausgleich. Entscheidend ist daher ein Ausgleich durch das insoweit entlastete Land, damit nicht die Landkreise ungerechtfertigt mit Versorgungslasten belastet werden.

### **Mitwirkung bei Schulprogrammen**

Denkbar ist weiterhin eine stärkere Einflussnahme auf die grundlegenden pädagogischen Ziele einer Schule sowie die Wege und Methoden, die zur Erreichung der Bildungsziele eingeschlagen werden. Dies kann z.B. über sogenannte Schulprogramme erfolgen. So wie insbesondere konfessionelle oder philosophisch ausgerichtete Schulträger mit einem bestimmten pädagogischen Profil arbeiten, ist dies auch bei Schulen in öffentlicher Trägerschaft zu forcieren. Dies geht über die generelle Schwerpunktsetzung (naturwissenschaftlich, fremdsprachlich, musisch, Sport etc.) hinaus und ermöglicht bestimmte inhaltliche Vorgaben.

### **Selbständigkeit von Schulen**

Unbeschadet einer kommunalen Verantwortung für Schulen wird auch eine größere Eigenständigkeit von Schulen diskutiert und vielerorts bereits praktiziert. Ziel ist es, dass Schulen ihre individuelle Entwicklung weitestgehend selbständig und eigenverantwortlich innerhalb der zentralen Vorgaben eines bildungspolitischen Ordnungsrahmens gestalten und ihre Bildungs- und Erziehungsarbeit auf die spezifischen, individuellen Bedingungen und Erfordernisse vor Ort ausrichten. Die meisten Bundesländer sind dazu übergegangen, den Schulen schrittweise mehr Eigenverantwortung zu übertragen, zum Teil bereits mit Regelungen in den Schulgesetzen, zum Teil im Wege von Modellkonzepten.

Eine stärkere Selbständigkeit von Schulen ist richtig und wichtig. Allerdings kann in der Tendenz ein Konfliktfeld zu einer Verantwortung der Landkreise entstehen: Kompetenzen, die von den Ländern direkt den Schulen übertragen werden, gehen an den Landkreisen vorbei. Eckpunkte für die Selbständigkeit der Schule sind daher vom Schulträger selbst vorzugeben, um den ganzheitlichen Ansatz der kommunalen Aufgabenwahrnehmung zu stärken.

### **Kommunale Bildungsplanung**

Weiter ist zu klären, wie eine kommunale Bildungsplanung aussehen kann, die die Jugendhilfeplanung und die Schulentwicklungsplanung integriert und die mit der Sozialplanung und der Stadtentwicklungsplanung abgestimmt wird.<sup>2</sup> Schon der elfte Kinder- und Jugendbericht, der im Jahr 2005 von einer von der Bundesregierung eingesetzten Sachverständigenkommission vorgelegt wurde, hat sich für eine kommunale Bildungsplanung ausgesprochen, ohne dies allerdings zu unterfüttern. Die Diskussionen sind insoweit weiterzuführen.

### **Kommunale Bildungslandschaft**

Eine kommunale Bildungslandschaft entsteht, wenn alle am Prozess der Bildung, Erziehung und Betreuung beteiligten Akteure ihre Angebote miteinander verschränken und zu einem konsistenten Gesamtsystem zusammenführen: Familie, Kindertagesbetreuung, Kinder- und Jugendhilfe, Schule, Wirtschaft und Betriebe etc.<sup>3</sup> Dies erfolgt nicht nur räumlich in der Kommune. Die koordinierte Zusammenführung von schulischem und außerschulischem Lernen sollte auch in kommunaler Verantwortung erfolgen. Zwar können die in den Landesschulgesetzen gezogenen Zuständigkeitsgrenzen nicht gesprengt werden. Aber auch innerhalb der einzelnen Zuständigkeiten kann und sollte der Einfluss des Landkreises als wichtiger Akteur des örtlichen Gemeinwesens eingebunden werden.

Die Vernetzung ist in der Praxis oftmals eine schwierige Aufgabe, da unterschiedliche Beteiligte mit zum Teil unterschiedlichen Interessen unter einen Hut gebracht werden müssen. Um sich dabei nicht aufzureiben, darf das Ziel einer konzeptionell und inhaltlich koordinierten Zusammenarbeit im Rahmen einer kommunalen Bildungslandschaft nicht aus dem Auge verloren werden. Im kreisangehörigen Raum wird dabei die ohnehin auf den Landkreis zugeschnittene Funktion des „Netzwerkmanagers“ von Bedeutung sein.

Vorgefertigte Steuerungsmodelle sind dabei oftmals hinderlich, da sie den örtlichen Gegebenheiten in der Regel nicht Rechnung tragen können.

## FAZIT

Die strenge rechtliche Abschottung des inneren Schulbetriebes vom Verantwortungsbereich des kommunalen Schulträgers muss überwunden werden. Eine stärkere Verantwortung der Landkreise ist erforderlich, um im Interesse der betroffenen Schülerinnen und Schüler eine bessere Verbindung mit den kreislichen Kompetenzen in den Bereichen Soziales, Jugend und Bildung zu gewährleisten.

In der Praxis wird es darauf ankommen, unter den dargestellten Voraussetzungen insbesondere der Finanzierungssicherheit in den einzelnen Feldern voranzugehen und festzustellen, welche Maßnahmen gute Ergebnisse zeitigen und welche Bereiche weiterzuentwickeln sind. Die stärkere kommunale Verantwortung für Schulen ist somit auch ein Bekenntnis zur Verantwortung für den Bildungserfolg von Kindern und Jugendlichen.

- 1| Ausgangspunkt der Darstellung ist der Diskussionsbeitrag des Deutschen Landkreistages „Kommunale Verantwortung für Schulen“, den das Präsidium des Deutschen Landkreistages als maßgeblichen politischen Beitrag bereits am 12.09.2006 beschlossen hat. Siehe <http://www.kreisnavigator.de/landkreistag/dlt-aktuell/dlt-positionen/pos-060912a.pdf> [19.01.2010].
- 2| Zu den Aufgaben der Jugendhilfeplanung innerhalb der kommunalen Bildungsplanung siehe Freese, Jörg: Aufgabe der Jugendhilfeplanung innerhalb der kommunalen Bildungsplanung. Kooperation zwischen Schulentwicklungsplanung und Jugendhilfeplanung in Mecklenburg-Vorpommern. In: Der Landkreis, 78 (2008) 2, S. 82 ff.
- 3| Vgl. auch das Diskussionspapier des Deutschen Vereins für Öffentliche und Private Fürsorge e.V. zum Aufbau Kommunalen Bildungslandschaften vom 13.06.2007. – [http://www.deutscher-verein.de/05-empfehlungen/empfehlungen2007/pdf/Diskussionspapier\\_des\\_Deutschen\\_Vereins\\_zum\\_Aufbau\\_Kommunaler\\_Bildungslandschaften.pdf](http://www.deutscher-verein.de/05-empfehlungen/empfehlungen2007/pdf/Diskussionspapier_des_Deutschen_Vereins_zum_Aufbau_Kommunaler_Bildungslandschaften.pdf) [19.01.2010].

## DIE AUTOREN

*Klaus Dyrda*  
Unternehmensberatung Dyrda & Partner, Meerbusch

*Klaus Kaiser*  
Mitglied des Landtages Nordrhein-Westfalen, Bildungspolitischer Sprecher der CDU-Landtagsfraktion

*Werner Roland*  
Leiter des Berufskollegs „Am Eichholz“ des Hochsauerlandkreises in Arnsberg

*Klaus Ullrich*  
Oberstudiendirektor, Leiter des Arnsberger Gymnasiums Laurentianum

*Hans-Josef Vogel*  
Bürgermeister der Stadt Arnsberg

*Dr. Irene Vorholz*  
Beigeordnete des Deutschen Landkreistages

## DER ARBEITSKREIS KOMMUNALPOLITIK

Mit dem im September 2006 gegründeten Arbeitskreis Kommunalpolitik setzt die Konrad-Adenauer-Stiftung die gute Tradition kommunalpolitischer Arbeit mit neuen Impulsen fort. Der Arbeitskreis Kommunalpolitik besteht aus aktiven Kommunalpolitikern und Verwaltungsmitarbeitern sowie hochrangigen Vertretern aus Verbänden und Wissenschaft und wird von Professor Dr. Raimund Wimmer, Rechtsanwalt und Oberstadtdirektor a.D., und Dr. Michael Borchard, Leiter der Hauptabteilung Politik und Beratung der Konrad-Adenauer-Stiftung, geleitet.

Der Arbeitskreis nimmt sich der Fragestellung an, wie christliche Wertvorstellungen die Entwicklung von Städten, Gemeinden und Kreisen vorteilhaft beeinflussen können. Mit der Neuausrichtung ihrer kommunalpolitischen Arbeit strebt die Konrad-Adenauer-Stiftung an, Strategien und Konzepte zu entwickeln, die die Kommunalpolitik wieder stärker in das Bewusstsein von Politik und Öffentlichkeit rücken.

Zunächst hat sich der Arbeitskreis 2007 verstärkt dem Themenfeld „Integration und Kommunen“ gewidmet. Im Jahr 2008 war insbesondere das Thema „Familie und Kommunen“ Schwerpunkt seiner Tätigkeit. Seit 2009 beschäftigen den Arbeitskreis die Fragen, wie die Kommunen mehr Verantwortung im Bildungswesen übernehmen können und welche Wege es gibt, die Partizipation von Kindern, Jugendlichen und Eltern zu verbessern.

Weitere Informationen über die inhaltlichen Schwerpunkte und Ergebnisse des Arbeitskreises Kommunalpolitik der Konrad-Adenauer-Stiftung können Sie unter folgender Internetadresse einsehen:

<http://www.kas.de/wf/de/21.7/>

## MITGLIEDER DES ARBEITSKREISES

*Adomat, Marc*, Beigeordneter Dezernat IV (Schulen, Kultur, Jugend und Sport), Leverkusen

*Articus, Dr. Stephan*, Geschäftsführendes Präsidialmitglied, Deutscher Städtetag, Köln

*Baus, Dr. Ralf Thomas*, Leiter Team Innenpolitik, Hauptabteilung Politik und Beratung, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Berlin

*Borchard, Dr. Michael*, Leiter Hauptabteilung Politik und Beratung, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Berlin

*Beutel, Rainer Christian*, Vorstand, Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), Köln

*Bretterbauer, Lothar*, Bürgermeister, Lübben

*Enser, Gerhard*, Bürgermeister a.D., Stahnsdorf

*Hassemer, Dr. Volker*, Senator a.D., Berlin

*Henneke, Professor Dr. Hans-Günter*, Geschäftsführendes Präsidialmitglied, Deutscher Landkreistag, Berlin

*Hoffschulze, Dr. Heinrich A.*, Vorsitzender BFA Europapolitik der KPV, Münster

*Kaiser, Klaus*, Mitglied des Landtages Nordrhein-Westfalen, Arnsberg

*Krautzberger, Professor Dr. Michael*, Ministerialdirektor, Deutsche Stiftung Denkmalschutz, Repräsentanz Berlin, Berlin

*Kühn, Frithjof*, Landrat des Rhein-Sieg-Kreises, Siegburg

*Landsberg, Dr. Gerd*, Geschäftsführendes Präsidialmitglied, Deutscher Städte- und Gemeindebund, Berlin

*Müller, Professor Dr. Bernhard*, Direktor des Instituts für ökologische Raumentwicklung e.V., Lehrstuhl für Raumentwicklung, Technische Universität Dresden, Dresden

*Paus, Heinz*, Bürgermeister, Paderborn

*Reck, Hans-Joachim*, Geschäftsführendes Präsidialmitglied, Verband kommunaler Unternehmen e.V., Berlin

*Sander, Professor Dr. Ludger*, Stadtkämmerer, Bonn

*Schartau, Florian*, Koordinator Kommunalpolitik, Hauptabteilung Politik und Beratung, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Berlin

*Schineller, Werner*, Oberbürgermeister, Speyer

*Schlebusch, Dr. Gernot*, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied a.D., Niedersächsischer Landkreistag, Hannover

*Schmidt-Eichstaedt, Professor Dr. Gerd*, Technische Universität Berlin, Institut für Stadt- und Regionalplanung, Berlin

*Schnellecke, Professor Rolf*, Oberbürgermeister, Wolfsburg

*Schoser, Dr. Franz*, Vorstandsmitglied, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Köln

*Schuster, Dr. Wolfgang*, Oberbürgermeister, Stuttgart

*Thomalla, Michael*, Vorstandsmitglied, Städte- und Gemeindetag Mecklenburg-Vorpommern, Schwerin

*Tillmann, Dr. Berthold*, Oberbürgermeister a.D., Münster

*Trommer, Dipl.-Ing. Sigurd*, Stadtbaurat a.D., Vorstand, Montag Stiftung Urbane Räume gAG, Bonn

*Vogel, Hans-Josef*, Bürgermeister, Arnsberg

*Walcha, Dr.-Ing. Henning*, Stadtplaner/Architekt, Koordinator Kommunalpolitik/Stadtregionen a.D., Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Troisdorf

*Wiese, Dr. Wolfgang*, Bürgermeister, Cloppenburg

*Wiese-von Ofen, Dr.-Ing. Irene*, Beigeordnete der Stadt Essen a.D., Past President, International Federation for Housing and Planning, Essen

*Wimmer, Professor Dr. Raimund*, Rechtsanwalt, Oberstadtdirektor a.D., Bonn

*Wolf, Guido*, Mitglied des Landtages Baden-Württemberg, Landrat des Landkreises Tuttlingen, Tuttlingen

## ANSPRECHPARTNER IN DER KONRAD-ADENAUER-STIFTUNG

Dr. Ralf Thomas Baus  
 Leiter Team Innenpolitik  
 Hauptabteilung Politik und Beratung  
 10907 Berlin  
 Telefon: +49(0)-30-2 69 96-35 03  
 E-Mail: ralf.baus@kas.de

Florian Schartau  
 Koordinator Kommunalpolitik  
 Team Innenpolitik  
 Hauptabteilung Politik und Beratung  
 10907 Berlin  
 Telefon: +49(0)-30-2 69 96-32 54  
 E-Mail: florian.schartau@kas.de

**Bestellungen:**

Bitte bestellen Sie per Post, Fax oder direkt per E-Mail.

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.  
 HA Politik und Beratung  
 z.H. Anne Halbey-Muzlah  
 Klingelhöferstraße 23  
 10785 Berlin  
 Fax: +49(0)-30-26996-3551  
 E-Mail: anne.muzlah@kas.de  
 www.politik-fuer-kommunen.de

**Materialien für die Arbeit vor Ort**

Bis zu fünf Exemplare pro Heft können kostenlos geliefert werden. Bei größerem Bedarf wenden Sie sich bitte wegen der entstehenden Kosten an die Konrad-Adenauer-Stiftung (anne.muzlah@kas.de).

BESTELLCOUPON		
Nr.	Thema	bestellte Exemplare
33	Impulse für den Strukturwandel einer europäischen Region: Nationalpark Eifel	
34	Europäische Metropolregionen in Deutschland – Perspektiven für das nächste Jahrzehnt	
35	Sozialpolitik trotz Finanzkrise: Wie sozial dürfen Kommunen noch sein?	
36	Licht in der Stadt: Leitbilder und Strategien für innovative Lichtkonzepte	
37	Integration vor Ort – Positionen und Handlungsempfehlungen für kommunale Integrationspolitik	
38	Bildung als Handlungsfeld kommunaler Integrationspolitik – Best-Practice-Beispiele	
39	Kommunale Familienpolitik. Argumente – Methoden – Praxisbeispiele – 2., überarbeitete und erweiterte Auflage (Mai 2009)	
40	Kommunale Verantwortung für und in Schulen	

**ABSENDER**

Name: \_\_\_\_\_

Straße: \_\_\_\_\_

Ort: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_ Unterschrift \_\_\_\_\_

