

Stadt Oberhausen	Drucksachen-Nr. M/17/1777-01	Termin 10.03.2022	Schulausschuss		
<u>Bericht / Mitteilung</u>			öffentlich		
Termin	Gremium	Vorlage zur*	Ergebnis	Beschluss- kontrolle*	
10.03.2022	Schulausschuss	K			

Berichtsgegenstand

Auftakt zur Oberhausener Schulentwicklungsplanung 2021 - 2030

Sachdarstellung

Dokumentation der Auftaktveranstaltung

Die nächste Phase der Schulentwicklungsplanung in Oberhausen hat im Oktober 2021 mit der „Auftaktveranstaltung Schulentwicklungsplanung 2021-2030“ ihren offiziellen Anfang genommen. An zwei Tagen (28.10. & 29.10.2021) fanden sich knapp 90 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus städtischer Politik, bildungsinteressierter Öffentlichkeit, Stadtverwaltung, Schulaufsicht und nicht zuletzt den pädagogischen Akteuren aus den Schulen, dem Ganztagsbereich und der Schulsozialarbeit im Heinrich-Heine-Gymnasium zum intensiven Austausch über Herausforderungen und Lösungsansätze für die Oberhausener Schulentwicklung zusammen. Zudem wurde die Auftaktveranstaltung wissenschaftlich von Prof. Dr. Nils Berkemeyer (Lehrstuhl für Schulsystementwicklungsforschung) von der Friedrich-Schiller-Universität Jena begleitet. Prof. Berkemeyer verfasste auch eine gutachterliche Stellungnahme zum Auftakt der Oberhausener Schulentwicklung, die als inhaltliche Orientierung für die zukünftigen Arbeits- und Entwicklungsprozesse dient.

Nach einer Begrüßung durch den Beigeordneten Jürgen Schmidt führte Klaus Gohlke als Moderator in den Ablauf der jeweils ca. dreistündigen Veranstaltungen ein. Der wissenschaftliche Impulsvortrag von Prof. Berkemeyer trug den Titel „Schulentwicklung durch moderne Schulträgerschaft? Zwischen Wirksamkeitsvisionen und solider Verwaltungsarbeit“ und enthielt einen Rückblick auf die Schulentwicklung und Schulreform in Deutschland, fokussierte auf die Beiträge von kommunalen Schulträgern und Bildungsregionen und eröffnete Perspektiven für die partizipative Erarbeitung von Leitzielen und Handlungsfeldern im weiteren Verlauf der Veranstaltung.

Nach einer Pause (inklusive hervorragender Bewirtung seitens der Schülerinnen und Schüler des Heinrich-Heine-Gymnasiums) wurden dann in insgesamt sieben Themenforen Herausforderungen,

Bereichsleiterin Bereich 3-3	Dezernent Dezernat 3	Kämmerer	Oberbürgermeister
Dr. Jordan-Ecker Datum 28.02.2022	Schmidt Datum 28.08.2022	Datum	Datum
* Vorlage zur: * Ergebnis : Beteiligung:			
Kenntnisnahme (K) Kenntnisnahme (K) Personalrat []			
Gleichstellungsstelle []			

Stadt Oberhausen	Drucksachen-Nr. M/17/1777-01	Termin 10.03.2022	Schulausschuss
-----------------------------	---	------------------------------	-----------------------

Trends und Problemlösungen für die Oberhausener Schulentwicklung diskutiert und entwickelt. Folgende, in Zusammenarbeit von Schulträger, Schulaufsicht und Regionaler Bildungslandschaft, formulierten inhaltlichen Zuschnitte wurden in den Themenforen behandelt:

- **Digitale Schulentwicklung:** (Wie) Schulen zur digitalen Wende befähigen!?
- **Schulraum und -ausstattung:** Elemente moderner Standards und Wege der Implementation
- **Ziele und Messbarkeit des Schulsystemerfolgs:** Ausreichend Schulplätze, Schulpflicht überwacht, „Ruhe im System“, oder doch Steigerung von Bildungsgerechtigkeit und Leistungsfähigkeit?
- **Schulautonomie:** Was sollen Schulen selbstständig leisten können? Chancen und Grenzen im Zusammenwirken von Einzelschulen und Schulverwaltung
- **Dreiecksbeziehung Einzelschule-Schulträger-Schulaufsicht:** Erwartungen und Rollenbilder
- **Multiprofessionelle Schulentwicklung:** Zielperspektiven zwischen systematischer Kooperation und Nebeneinander von außerunterrichtlichen Angeboten und schulischem Lernen

Im Anschluss an eine kurze Kaffeepause wurden die in den Arbeitsgruppen zusammengetragenen Ergebnisse dann im Plenum öffentlich präsentiert und diskutiert. Die sehr konstruktiven und auch mit großen Innovationswillen geführten Diskussionen wurden am Ende der Veranstaltung von Prof. Berkemeyer noch einmal zusammengefasst und reflektiert. Ein wichtiger Hinweis war: Angesichts der enormen Fülle der produzierten Ideen und konkreten Ansätze wird es für den weiteren Prozess der Schulentwicklungsplanung in Oberhausen unumgänglich sein, die Aufmerksamkeit und Ressourcen zu fokussieren. Andersfalls wird ob der Komplexität des Systems Schule keine Handlungsfähigkeit sichergestellt werden können.

Die inhaltlichen Diskussionsergebnisse hat Prof. Berkemeyer im Detail in seiner gutachterlichen Stellungnahme zusammengetragen. In Verbindung mit allgemeinen Entwicklungserfordernissen entwarf er auf dieser Basis drei inhaltliche Handlungsfelder, in denen Oberhausen zukünftige Entwicklungsprozesse entfalten könnte. Des Weiteren wies er auf die enorme Relevanz eines zielbezogenen Prozessmanagements hin. Ohne ein solches liefe die Umsetzung der Planungen weder effizient noch demokratisch ab.

Weitere Perspektiven für die Oberhausener Schulentwicklungsplanung 2021-2030

Der Bereich 3-3 Schule erkennt in den von Prof. Berkemeyer genannten Handlungsfeldern wichtige Bestandteile für die Oberhausener Schulentwicklungsplanung. Dabei ist insbesondere der Hinweis zu beachten, angesichts der Aufgabenfülle und der mit den Aufgaben verbundenen Investitionsbedarfe, Fokussierungen vorzunehmen. Vor diesem Hintergrund und zugunsten eines effektiven Projektmanagements erachtet es der Bereich 3-3 Schule als sinnvoll, die Schulentwicklungsplanung in Themenfeldern und hierin zu verortenden konkreten Themenbänden zu strukturieren. Eine solche Planungsarchitektur erhöht durch die klare Differenzierung in Themenbände zum einen die Beteiligungsmöglichkeiten und verschafft zum anderen auch mehr Kontrolle über den Prozessfortschritt.

Stadt Oberhausen	Drucksachen-Nr. M/17/1777-01	Termin 10.03.2022	Schulausschuss
-----------------------------	---	------------------------------	-----------------------

Um einen baldigen Einstieg in die konkrete Arbeit an den Themenbänden zu ermöglichen, wird mit dieser Vorlage, anschließend an die Ergebnisse der Auftaktveranstaltung sowie die Stellungnahme von Prof. Berkemeyer, eine Planungsarchitektur vorgeschlagen, die sich in drei Handlungsfelder gliedert: „Moderne Schulträgerschaft“, „Wissensmanagement“, „Teilhabechancen“. Innerhalb dieser Handlungsfelder sind Themenbände zu definieren. Im untenstehenden Schema finden sich die initialen Vorschläge des Schulträgers, die im Kontext der Regionalen Bildungslandschaft sowie der politischen Gremien weiter zu optimieren und zu ergänzen sind.

Abbildung 1: Architektur „Schulentwicklungsplanung 2021-2030 in Oberhausen“

Handlungsfelder der SEP 2021-2030	Moderne Schulträgerschaft	Wissensmanagement	Teilhabechancen
Themenbände in den Handlungsfeldern der SEP 2021-2030	• Schulraumqualität: Novellierung Schulbauleitlinien • Planungen OGS-Rechtsanspruch • Konzept zur Sicherung Schulplatzkapazitäten • Schulautonomie optimieren und innovieren	• „Pädagogisches Bildungsmonitoring“ etablieren (Bildungsverläufe beobachten) • Systeme des Wissensakkumulation und <u>-dissemination</u> entwickeln	• Mindeststandards zu Teilhabebedingungen definieren (Frühwarnsysteme) • Monitoring zu Frühwarnbereichen etablieren • Strukturen der Intervention und Unterstützung fokussieren

In jedem Themenband sind dann konkrete Maßnahmen in fortlaufender Abstimmung mit den betreffenden Akteuren und der Politik auszuarbeiten. Für den Einstieg in die Maßnahmenumsetzung ist anschließend an die Entwicklungsphasen je Themenband die Verfügbarkeit der benötigten Ressourcen sicherzustellen, beispielsweise durch die Beantragung von Fördermitteln. Über die vollzogenen Prozesse und Maßnahmen ist im Rahmen eines themenbandspezifischen Fortschrittsmonitorings kontinuierlich anlassbezogen zu informieren. Dem Schulausschuss ist zusätzlich zum Jahresabschluss ein jährlicher Gesamtbericht „Schulentwicklungsplanung 2021-2030 in Oberhausen“ vorzulegen.

Anlagen

1. Gutachterliche Stellungnahme
2. Präsentation zum Workshop

Gutachterliche Stellungnahme zur Schulentwicklungsplanung 2030 in Oberhausen

Prof. Dr. Nils Berkemeyer

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Jena, Januar 2021

„Die Rechtsräume, die eine legitime Staatsordnung jedem Individuum einräumen muss, sind nicht einfach Freiräume, sondern – wie ich es etwas unbeholfen ausdrücke – Eigenräume des Sichentfaltens und Gedeihens“ (Tugendhat, 2001, S. 36).

Einleitung

Die hier vorgelegte gutachterliche Stellungnahme basiert auf einer Anfrage der Stadt Oberhausen vom Juni 2021, die mit einem Angebot vom Juli 2021 beantwortet worden ist. Entsprechend des Angebots sollte der Auftakt der Schulentwicklungsplanung in Oberhausen im Rahmen zweier Workshops begleitet werden, wozu ein inhaltlicher Input, die Dokumentation sowie die Formulierung von Handlungsoptionen zählen. Entsprechend dieser Anforderungen ist die Stellungnahme gegliedert. Zunächst werden allgemeine Perspektiven moderner Schulträgerschaft skizziert, Besonderheiten der Situation in Oberhausen dargestellt, Ergebnisse der Workshops dargestellt und abschließend einige Handlungsmöglichkeiten skizziert.

Regionalisierung und moderne Formen der Schulträgerschaft

Die Entwicklung und Gestaltung von Bildungslandschaften, in der dem Schulträger eine besondere Rolle zukommt, ist vielleicht eine der interessantesten Reformstränge der Schulentwicklung in den letzten 30 Jahren (Ein wesentlicher Ausgangspunkt ist hier die Denkschrift der Rau Kommission „Schule der Zukunft - Zukunft der Schule“). Erstmalig wurde die Idee kommunaler Schul- und Bildungslandschaften im Projekt Schule & Co. erprobt und im Projekt Selbstständige Schule intensiv weiterentwickelt. Mittlerweile sind fast alle Kommunen in NRW an den Bildungsnetzwerken beteiligt, einige von ihnen haben in weiteren zivilgesellschaftlichen Programmen wie Schulen im Team, Lernen vor Ort oder GanzIn, um nur einige zu nennen, weitere Erfahrungen gesammelt. Regionale Bildungsbüros (die mitunter auch andere Namen tragen, je nach Struktur und Geschichte), die nicht regional, sondern kommunal agieren, sind die operativen Akteure dieser Bildungslandschaften. Die Ziele, die in diesen Bildungslandschaften verfolgt werden, sind äußerst vielfältig, vielleicht zu vielfältig, angesichts der doch überschaubaren

Ressourcen, über die die jeweiligen Kommunen verfügen. Diese Bildungslandschaften sind dabei nur selten regionale, sondern im engeren Sinne kommunale Phänomene. Ihre Bedeutsamkeit besteht darin, dass durch diese Reformbewegungen die Kommunen und vor allem die in ihnen ansässigen Schulträger wieder zu aktiven Akteuren der Gestaltung von Bildungsprozessen gemacht worden sind – bis hin zur Gestaltung der sogenannten inneren Schulangelegenheiten.

Die Aachener Erklärung des Deutschen Städtetages von 2007 ist für diesen gesamten Reformprozess sicherlich das zentrale programmatische Dokument.

Den Städten kommt in der kommunalen Bildungslandschaft eine zentrale Rolle bei der Steuerung und Moderation der zielorientierten Zusammenarbeit zu. Als Grundlage für regionale Steuerung und Qualitätssicherung sollte ein umfassendes Bildungsmonitoring als integriertes Berichtswesen von Bildungsverläufen vor Ort gemeinsam von Kommunen und Ländern entwickelt werden. (Deutscher Städtetag, 2007)

Ohne allerdings auf eine breitere öffentliche Diskussion und womöglich auch ohne auf einen umfassenden Konsens zurückblicken zu können, rüttelt diese Erklärung doch an den tradierten Trennungslinie zwischen inneren und äußeren Schulangelegenheiten. Wohin diese Form der Kommunalisierung, die mit der Münchener Erklärung 2012 nochmals bekräftigt worden ist, führen wird, ist schwer zu sagen, da sehr viel vom Goodwill der Kommunen und zugleich vom Goodwill des Landes abhängt. Beide Akteure, Land und Kommune, sind nicht zu diesen Reformprozessen verpflichtet und es gibt auch keine harten wissenschaftlichen Befunde, die eine Aufweichung der Trennlinie nahelegen würden. Es ist dennoch zu konstatieren, dass viele Akteure eine engere Kooperation als hilfreich und wünschenswert einschätzen. Damit steht aber auch das „Normalmodell Schulträgerschaft“ stärker unter Druck, und zwar nicht unbedingt durch externe Beobachter, sondern vor allem durch die Akteure vor Ort, die an gängigen Problemlösungen interessiert sind.

So erfreulich diese Problemorientierung und Bereitschaft zur Kooperation ist, macht sie zugleich auf ein Problem aufmerksam, was in der weitgehenden Freiwilligkeit dieser Reformbemühungen zu betrachten ist. Darum können kommunale Bildungslandschaften (als Reformanstrengung) in vielerlei Weise nicht substanziell sein, denn dafür fehlt ihnen die rechtliche Verankerung und mitunter auch die notwendige Legitimation. Dass dennoch so viel in den Kommunen geschieht, spricht aber für Bedarfe und auch dafür, dass diese eher kommunal denn zentral befriedigt werden können. Wie allerdings mit den doch sehr unterschiedlichen Kapazitäten der Kommunen umzugehen ist und was dies für die Gleichwertigkeit von Bildungschancen bedeutet, bleibt vorerst ungeklärt und zumeist auch wenig diskutiert.

Die Regionalisierung von Bildungslandschaften (Interkommunale Kooperation) ist etwas ganz anderes – komplexer, unklarer und mit noch mehr Hürden und Fragen versehen. Alle, die bei der Erarbeitung des ersten und bundesweit bis dato einzigen regionalen Bildungsberichts Ruhr mitgewirkt haben, können dies bestätigen. Mit dem Regionalverband Ruhr (RVR) trat seinerzeit ein Akteur auf die Bühne der Bildung in NRW, der hierfür nicht einmal ein Ressort hatte. Bildung war eben nicht Kernaufgabe des RVR. Sechs Jahre später hat sich dies doch sehr verändert. Dies zeigt sich nicht nur in den vielfältigen Initiativen wie RuhrFutur, der Marke „Metropole Ruhr“ oder den Regionalforen Ruhr, sondern auch an den organisatorischen Anpassungen innerhalb des RVR.

Regionalisierung am Beispiel des Ruhrgebietes lässt sich als Vernetzung von kommunalen Netzwerken verstehen. Durch diese Form der Koordination und Kooperation kann der wichtigste Prozess für moderne Institutionen, das Lernen, systematisch verankert und befördert werden. Dies hat vor allem dann eine Chance, wenn die Entstehung neuer Berufsbilder (man denke nur an die vielen Kolleginnen und Kollegen in den Bildungsbüros, im Bildungsmanagement und kommunalen Schulverwaltungen) und deren Professionalisierung unterstützt wird.

Regionalisierungsprozesse sind in dieser Lesart also Lernprozesse. Dabei sollten wir kein allzu romantisches Bild vom Lernen haben. Lernen geschieht erst dann nachhaltig, wenn wir aus Komfortzonen heraustreten, Routinen verändern oder neue Praktiken einführen. Dabei werden nicht selten Kompetenzen überschritten. Nicht alles wird immer schon gekonnt oder gewusst und für manches ist man eigentlich nicht zuständig und tut es womöglich doch. Dies finden die einen dann anmaßend, die anderen couragiert. Regionalisierung ist somit also nicht nur mit Lernprozessen verbunden, sondern – und nur dann wird wirklich gelernt – auch mit Fehlern. Fehler machen Unklarheiten sichtbar, sie helfen uns Dinge anders zu sehen und Probleme zu definieren. So können wir etwas lernen und auf dieser Grundlage dann auch gestaltend tätig werden. Wie bei allen Entwicklungsprozessen sollte dies hin und wieder intern, ab und an auch mit Hilfe externer Akteure reflektiert und kritisch bilanziert werden. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass man die Dinge beim Namen nennt und nicht noch „bereits bestellte Felder“ zu einem spannenden Prozess verklärt.

Regionalisierung, aber auch viele Aspekte kommunalen Engagements, müssen geradezu zwangsläufig auf freiwilliger Kooperation basieren. Dies ist nicht unbedingt ein Widerspruch. Kooperation ist nicht nur ein Modus der Koordination in Bildungslandschaften, sondern die zentrale Praxis in Demokratien (Nida-Rümelin, 2009) sowie des menschlichen Zusammenlebens überhaupt (Tomasello, 2016). Es gilt also vor allem herauszufinden, wie Kooperation Regionalisierungsprozesse und Prozesse kommunaler Schulträgerschaft voranbringen können. Dabei ist nicht zu unterschätzen, dass die Praxis der Regionalisierung selbst schon als Zweck und

nicht nur als Mittel betrachtet werden darf. Grund hierfür ist, dass Regionalisierungsprozesse die Notwendigkeit der wechselseitigen Bezugnahme anerkennen und somit Wertschätzung und Vertrauen erlebbar machen, was dann ja beispielsweise auch für die Kooperation von Ämtern innerhalb der Kommune Geltung beanspruchen kann. Hier wird so etwas wie eine Ethik der Regionalisierung und Kommunalisierung sichtbar.

Ohne eine grundlegende Anerkennung der Anderen (Kommunen, Akteure, Institutionen, Praktiken, usw.) ist Regionalisierung nicht denkbar. Dies heißt nicht, dass es keine Konflikte geben kann. Im Gegenteil: Erst in Konfliktsituationen zeigt sich der Kooperationspartner ganz und erst dann wird es möglich, Anerkennung umfänglich zu praktizieren. Manche dieser Konflikte mögen zudem durch verkennende Anerkennung entstehen, also einer Form der Anerkennung, in der jemand behauptet, schon zu wissen, wie die/der Andere ist und ihn entsprechend der eigenen (Vor-)Urteile behandelt. Auch hier zeigen sich die Risiken, aber eben auch die großen Lernchancen, die mit Regionalisierung und Kommunalisierung der Schulentwicklung verbunden sind.

Kooperation als demokratische Praxis in Regionalisierungsprozessen – so die abschließende These – ist dann erfolgreich, wenn aus ihr Strukturen erwachsen, die wechselseitige Erwartungssicherheiten erzeugen und die bestimmte Handlungstypen wahrscheinlich werden lassen. Dies meint, dass Regionalisierung in Bezug auf die eigenen Handlungspräferenzen einen Unterschied macht. Handle ich also gänzlich unabhängig im Rahmen der Regionalisierung, spielt diese für mein Handeln keine Rolle. Beziehe ich Regionalisierung in meine Handlungsentscheidungen ein, so macht diese einen Unterschied. Dieses Einbeziehen ist Ausdruck dessen, was Nida-Rümelin strukturelle Rationalität nennt. Dies meint im Grunde nichts anderes, als dass durch Regionalisierung Strukturen entstehen, die unser Handeln sinnvoll koordinieren. Dies scheint mir die entscheidende Prüffrage gelingender, auf Regionalisierung und Kommunalisierung basierender Schulentwicklung.

Der Schulträger wird je nach bundesweitem Trend mehr oder weniger intensiv in diese Prozesse hineingezogen werden; zugleich wird der Druck in den Kommunen steigen, um die fehlenden Steuerungswirkungen des Landes kommunal auszugleichen. Insofern erscheint es sinnvoll, sich zunehmend von der tradierten Schulträgerschaft abzuwenden, also das schulgesetzlich beschriebene „Normalmodell Schulträgerschaft“, in seinen engen rechtlichen Bestimmungen, sukzessive zu überwinden, so wie dies die Aachener und Münchener Erklärung vorsehen. Dabei ist aber darauf zu achten, dass das, was angestrebt wird, auch realisiert werden kann. Die überbordenden Zielsetzungen, die rund um die Bildungsnetzwerke NRW entstanden sind, können als Warnung begriffen werden.

Schulentwicklung braucht nicht nur Visionen, sondern (und vor allem) Ressourcen und Realismus. Sonst bleibt nur Verdruss über verpasste Chancen und nicht erreichte Ziele. Insofern wird der Schulträger, dort wo ressourcentechnisch und von den Kompetenzen her betrachtet möglich, gut beraten sein, zunehmend Leadership zu übernehmen oder womöglich auch auszubauen. Neben Leadership ist aber auch die Rolle des „boundary spanning“ von Bedeutung. Hierbei geht es um die Vernetzung von Akteuren und die kluge Verwaltung von Informationen und Wissen. Zusammengenommen führt dies zur Herausforderung des Aufbaus einer Smart Governance (Willke, 2007).

Zur Ausgangslage in Oberhausen

Oberhausen hat eine Reihe wegweisender Entscheidungen in den letzten Jahren hinter sich gebracht. Dies betrifft zuletzt vor allem die Entscheidung eine Gesamtschule in Oberhausen neu in die Schulangebotsstruktur zu implementieren. Auch vor dem Hintergrund des demografischen Aufschwungs, den bereits vorgenommenen infrastrukturellen Anpassungen und der zumindest für die kommenden Jahre bestehenden Bestandssicherheit der Schulen werden ideologische Konflikte, die mit solchen politischen Entscheidungen immer verbunden sind, verblassen und Oberhausen kann sich auf qualitative Aspekte der Schulentwicklung und Schulentwicklungsplanung konzentrieren. Diese Möglichkeit wird auch durch die stabilen bzw. noch aufwachsenden Schülerzahlen begünstigt, die das System eher stabilisieren.

Gleichwohl zeigt Oberhausen typische Konstellationen einer Ruhrgebietsstadt, die Schulentwicklung nicht nur in einem planerischen Sinne erfordern. So ist den Bildungsberichten zu entnehmen, dass die Quote der Schülerinnen und Schüler, die die Schule ohne mindestens einen Hauptschulabschluss erworben zu haben, gestiegen ist, ein nicht zu vernachlässigender Anteil der Kinder und Jugendlichen von relativer Armut betroffen sind und zwischen den Schulen im Blick zu haltende sozialstrukturelle Unterschiede bestehen (siehe Schulsozialindex). Die hieraus erwachsenden Herausforderungen sind sicherlich nicht allein durch das Bildungsdezernat und die Schulverwaltung zu lösen, sondern sollten als Themen der gesamten kommunalen Entwicklung und Stadtgesellschaft gesehen werden.

Dokumentation der Ergebnisse aus den Workshops

Oberhausen hat sich nun entschieden einen dialogischen Prozess kooperativer Schulentwicklungsplanung anzugehen und diesen als „Schulentwicklungsplanung 2021-2030“ betitelt. Hierin drückt sich m.E. bereits ein neues und erweitertes Verständnis von Schulträgerschaft aus, dass hier ausdrücklich begrüßt wird.

An den beiden Tagen im Oktober hatten die Akteure Gelegenheit in Gruppen zu insgesamt sieben Themen zu arbeiten, wobei jeder Teilnehmer die Gelegenheit hatte, an zwei Gruppenarbeitsphasen aktiv mitzuwirken.

Diese Themen hat der Schulträger nach Abstimmung mit der Schulaufsicht eingebracht:

1. Digitale Schulentwicklung: (Wie) Schulen zur digitalen Wende befähigen!?
2. Schulraum und -ausstattung: Elemente moderner Standards und Wege der Implementation
3. Ziele und Messbarkeit des Schulsystemerfolgs: Ausreichend Schulplätze, Schulpflicht überwacht, „Ruhe im System“, oder doch Steigerung von Bildungsgerechtigkeit und Leistungsfähigkeit?
4. Schulautonomie: Was sollen Schulen selbstständig leisten können? Chancen und Grenzen im Zusammenwirken von Einzelschulen und Schulträger
5. Dreiecksbeziehung Einzelschule-Schulträger-Schulaufsicht: Erwartungen und Rollenbilder
6. Multiprofessionelle Schulentwicklung: Zielperspektiven zwischen systematischer Kooperation und Nebeneinander von außerunterrichtlichen Angeboten und schulischem Lernen
7. Offenes Format: Was gibt es sonst noch zu überlegen, zu problematisieren und warum?

Folgende Ergebnisse, die hier annähernd in der Rohfassung ihrer Präsentation im Plenum wiedergegeben werden, sind aus den insgesamt lebendigen und fachlich beeindruckenden Diskussionen der Arbeitsgruppen zusammengetragen worden:

Tag 1: Verwaltung, Schulaufsicht und Politik

Digitale Schulentwicklung

- Die digitale Ausstattung ist mittlerweile auf einem guten Weg, aber wie folgt daraus die pädagogische Aktion?
- Vereinheitlichung von Kompetenzen zwecks besserer Nutzung (wer bildet fort?)
- Fachliche Bildungsziele und Demokratisierung sind mit Digitalisierung zu verbinden

- Lernzusammenhänge und -fortschritte darstellen mit digitalen Mittel (Software-Lösungen sind zu finden)

Schulraum und -ausstattung

- Raum(struktur)planung entlang pädagogischer und schulorganisatorischer Bedarfe
- Analyse des Status quo der Raumnutzung und –nutzungsqualität vor dem Hintergrund der beschlossenen Schulreformen (Rückkehr G9 und OGS-Rechtsanspruch) und entsprechende Planungen anstellen
- Moderne pädagogische Programme in Standortplanung berücksichtigen (Familiengrundschulzentren; Inklusion/ Barrierefreiheit)
- Funktionale Spezialisierung oder Multifunktionsräume? Eher: zusätzlich zu Fach- und Klassenräumen Räume mit mehreren Funktionen (z.B. Ruhephasen, Einzellernen)
- Schulprofile mitdenken: Werkstätten, Schulraum im freien, Schulgarten
- Zukunftsmodell „Geteilte Räume“ (standortübergreifende Kooperationsnutzungen)?

Ziele und Messbarkeit des Schulsystemerfolgs

- Bildungsmonitoring ist technisch gut ausgebaut, aber: welchen Nutzen bringen die Beobachtungsoptionen, wie können hieraus Steuerungsansätze abgeleitet werden?
- Daten und Befunde müssen stärker rezipiert und in schulische wie politische Diskussionszusammenhänge eingespeist werden
- Perspektive „systemische Gerechtigkeit“: Bildungsminimum als Mindestnorm → datenbasierte „Frühwarnsysteme“ etablieren und entsprechende Steuerungs- und Unterstützungssysteme bereitstellen
- Perspektive „individuelle Bildungsgerechtigkeit“: Gute Schulbildung, was ist das? Befähigung, biographische Ziele zu realisieren und dabei Wertschätzung zu erfahren
- Perspektive „Reduzierung von Ungleichheiten“: Welche Mittel sind wirklich wirksam? (Schulsozialarbeit, intensivierte Elternarbeit, schulischer Ganzttag, Leistungsnormen)

Schulautonomie

- Professionelle Verwaltungs- und Leitungsstrukturen definieren und etablieren (vertrauensvolles Zusammenwirken von Pädagogik und Verwaltung ist essenziell)
- Expertise-Plattform für schulische Verwaltungsangelegenheiten (z.B. zu Themen wie Etatverwendung, Ausschreibungen, Personalqualifizierung) schaffen
- Nachhaltigkeit der Personalentwicklungsplanung sicherstellen
- Anreizsysteme für Quer- und Neueinsteiger (Personalmangel)
- Expertenpool für schulische Unterstützungssysteme konzeptualisieren und implementieren (z.B. anlassbezogene Patenschaften)

- Zentraler Konfliktbereich: was soll (autonom) in einzelschulischer Verantwortung sein, was durch Schulträger und Schulaufsicht organisiert und kontrolliert werden? Gibt es auch „intermediäre Ansätze“?

Dreieck: Schulträger, Schulaufsicht, Einzelschule

- Mehr produktive Kooperation wagen! (Gute Beispiele: AG Bildungsplan und AG Anlassbezogene Schulentwicklungsplanung)
- Ganzheitliche Lösungen werden zunehmend benötigt: systemisch denken in Netzwerken (welche Folgen lösen meine Entscheidungen in Partnersystemen aus?)
- Das Klima im Dreieck hat sich verbessert!
- Personelle Konstanz stärkt die zukunftsgerichtete Kooperation (z.B. problematische Fluktuation im Bereich Schulsozialarbeit)
- Ressourcennutzung effektivieren und Kooperationskosten senken (Zeit) → gegebenenfalls Kooperationsformate reduzieren oder neu konzeptualisieren
- Schulaufsicht als Partnerinstitution in der pädagogischen Schulentwicklung
- Evaluation der Kooperationen und Projekte fehlt. Welche Effekte?

Multiprofessionelle Schulentwicklung

- Viele gute Kooperationen in den letzten Jahren!
- Verstetigung guter Kooperationsstrukturen als Ziel → für zugängliche „Kooperationsgedächtnisse“ etablieren (Wissensmanagement, Schulnetzwerke, Hospitationssysteme)
- Keine Ersatzschulen als Konkurrenzsysteme zur Oberhausener Bildungslandschaft
- Passgenaue Lösungen für Schülerinnen und Schüler entwickeln → „Schulversuche“ wagen
- Qualitätszirkel Offener Ganztags als beste practice, aber Optimierungen immer anstreben
- Strukturen ausbilden

Offenes Format

- Schülerperspektive in der öffentlichen Kommunikation und symbolischem Handeln stärker berücksichtigen (Prozesse um Aktivierung des §132c und Schulformwechselnde als Negativbeispiele)
- Elternberatung und –aktivierung als wichtiges Zukunftsthema → Familiengrundschulzentren zu einer in das Schulleben fest integrierten Institution weiterentwickeln (auch für SEK 1? Ggf. Schulversuch)
- Bei aller Normierung: Diskussions- und Resonanzräume schaffen, um Schule und Strukturen anders denken zu können

- Individuelle Förderung: vom Kind und seinen Entwicklungsbedürfnissen und -aufgaben aus → zu viele junge Menschen gehen der Schule und der Gesellschaft verloren
- Ressourcenfrage

Tag 2: Schulen und Träger Schulsozialarbeit/OGS

Schulautonomie

- Für und wider diskutieren (z.B. im Bereich Personalautonomie)
- Gerne mehr Budgetautonomie, wenn komplett zu verwalten
- Autonomie braucht Unterstützung: „wer leistet für uns [die Schulen] Autonomie“?!
- Infomanagement-Systeme sind notwendig für eine optimierte Schulautonomie
- Autonomie ist kein synonym für noch mehr Arbeit (z.B. Homepages und Digitales)
- Zentrale Felder der Schulautonomie: IT, Finanzen, Verwaltung

Digitale Schulentwicklung

- An die schulformspezifischen Bedarfe denken
- Individualisierung und Digitalisierung sind 2 Seiten einer Medaille
- Digitale Beobachtungssysteme: Anschlüsse, Fähigkeiten, wann welche Kompetenzen, Übergänge
- Instruktiver oder konstruktiver Unterricht als pädagogischer Gegenstand der Digitalisierungsbemühungen
- Es geht auch im Feld der Digitalisierung im Kern um grundsätzliche Probleme im Schulsystem: Übergänge, Bildungs- und Übergangserwartungen
- Parallel zur technischen Umsetzung: Kompetenzen der Lehrkräfte im Bereich der Digitalisierung in den Fokus nehmen
- Datenschutz: Kotz am Bein und berechtigter Schutz?

Schulraum und -ausstattung

- Derzeit geltende Schulbauleitlinien bedürfen einer Überarbeitung
- Rechtsanspruch Offener Ganztag: Welche Baubedarfe folgen hieraus?
- Suche nach der richtigen Bemessungsgrundlage: Raum und/ Fläche?
- Aufgaben einer „Stabstelle Schulbau“: Prüfung Bestandsbauten, Modernisierung

Ziele und Messbarkeit des Schulsystemerfolgs

- Bildungsziele: Produktive und demokratische Teilhabe + Erreichen von Abschlüssen und Kompetenzen

- Zielperspektive: Schüler*innenbiographie ohne Brüche und Abbrüche
- Vermeintlich weiche Faktoren des gelingenden Schullebens nicht vergessen: Beziehungsarbeit, Partizipation, Wohlbefinden
- Wichtiges Handlungsfeld zwischen allgemeinbildendem Schulwesen, Berufsschulen und Ausbildungsbetrieben: Berufliche Orientierung verbessern
- Schulartübergreifende Kooperationen optimieren (z.B. an Übergängen)

Dreieck: Schulträger, Schulaufsicht, Einzelschule

- Zielperspektive „Kommunikation einheitlich und ganzheitlich“ (Differenz Vorgaben Land und Umsetzung durch Schulträger)
- Wissensmanagement aufbauen (z.B. durch eine Online-Umgebung oder Newsletter)
- Ausstattung des Offenen Ganztags verstärkt in den Blick nehmen
- Organisation: Verfahrensabläufe klären, transparent beschreiben und verbindlich etablieren + gelingende Kontaktaufnahme sicherstellen
- Kommunikation zur SBO schwierig: Stabstelle sinnvoll?
- Schulaufsicht stärker in Oberhausen integrieren (obere Aufsicht)
- Datenmanagementsysteme ausbauen (siehe z.B. Schulanmeldung via SchILDzentral)

Multiprofessionelle Schulentwicklung

- Tendenziell negative Entwicklung in den vergangenen Jahren
- Wieder stärker fachübergreifend zusammenarbeiten
- Kräfte sind da, aber räumliche Voraussetzungen wirken restringierend
- Oberhausen muss attraktiver werden: Lehrermangel, Kräfte für soziale Arbeit → Personalgewinnungsstrategie entwickeln und umsetzen
- Modell der „Schulkrankenpfleger“ einführen?
- Profilschärfung zwischen den Professionen
- In die Qualitätsentwicklung des Personals investieren (multiprofessionelle Fortbildungen)
→ Themen: Stadtteilorientierung, Stadtteilzentren, Diagnostik, Beratung und Therapie

Offenes Format

- Leitsatz „Ungleiches Ungleich behandeln“ in der Ressourcenverteilung zur Realisierung bringen
- Informationsaustausch zwischen Schulen und Professionen: der „gläserne Schüler“
- Den Kindern gerecht werden
- Integrationshelfer, Konstanz von Betreuung und Begleitung
- System Schule muss transparenter werden, insbesondere Prozesstransparenz
- Echte Partizipation und Mitwirkungschancen sicherstellen

Mögliche Handlungsfelder für SEP 2030

Die erarbeiteten Themen und Aspekte bezeugen die enorme Reflexivität und ausgeprägte intellektuelle Vitalität im Nachdenken über die Zukunft des Oberhausener Schulwesens. Es mangelt nicht an fundierten Ideen und innovativen Ansätzen, sondern eher am Vermögen, das vorhandene Reservoir an Überlegungen derart zu fokussieren, dass hieraus konkrete Handlungsprogramme bestimmbar werden, die dann auch das koordinierte Zusammenwirken strukturieren und motivieren. An der erforderlichen Fokussierung zu arbeiten ist gegenüber der kreativen Ideenproduktion, wie wir sie beim Workshop Schulentwicklungsplanung beobachten konnten, bei weitem herausfordernder. Das liegt vor allem an zwei allgemeinen Problemen in der Organisation menschlichen Zusammenlebens: erstens die geordnete und produktive Entfaltung von Kooperationen, zweitens der Definition dessen, was gleichsam effektiv und realistisch erreichbar ist.

Beide Herausforderungen variieren in inhaltlichem Zuschnitt und Intensität mit den strukturellen Bedingungen. Kooperation wird wahrscheinlicher, wenn zweckmäßige und anerkannte soziale Normen das Miteinander regeln und diese Normen zudem auf übergeordnete Zielsetzungen hinweisen, die den Akteuren als Motivationsquelle dienen. Neben diesen verbindlichen Normen bedarf es aber auch der notwendigen Ressourcen, den Kooperation bedürfen immer auch der zeitlichen, intellektuellen und physischen Beiträge der beteiligten Akteure. Ein effektives ist per definitionem auch ein realistisches Zusammenwirken, sprich: die Zielformulierungen müssen erwünschte Zustände beschreiben, die auch erwartbar erreicht werden können. Utopien helfen bei der Sortierung ideeller Grundsätze, wirken aber auf Dauer ermüdend und demotivierend. Kooperatives Zusammenwirken ohne ein Mindestmaß an Nutzen- und Erfolgserwartung läuft schnell ins Leere.

Angeichts dieser skizzierten und im weiteren Prozess der Oberhausener Schulentwicklungsplanung stets mitzudenken Herausforderungen und vor dem Hintergrund der beeindruckenden Ergebnisse der Workshops möchte dafür plädieren, Prozess und Inhalt im jeweiligen Aktionsgebiet immer als Einheit zu verstehen. Ich möchte zunächst auf die inhaltliche Seite fokussieren und hier drei größere Handlungsfelder unterscheiden, die sich aus mehreren Elementen speisen und im weiteren Entwicklungsprozess spezifiziert werden sollten:

1. Die Qualität der originären Schulträgeraufgaben sichern und systematisch verbessern

Die Arbeitsgruppen in den Workshops haben es bereits treffend dargelegt: die bestimmenden Themen der kommenden Jahre, wie die Umsetzung des Rechtsanspruchs auf die Ganztagsbetreuung, die Umstellung auf G9 sowie der demografische Aufschwung, erfordern es, eine die pädagogische Arbeit vor Ort unterstützende Schulinfrastruktur baulich und sächlich in angemessener Quantität zur Verfügung zu stellen. Hier ist die Stadtgesellschaft in ihrer Rolle als Schulträger der entscheidende Akteur. Die ökonomischen Restriktionen der nach wie vor im Strukturwandel befindlichen Ruhrgebietsstädte sind bekannt, sollten aber auch als Chance zur Rationalisierung begriffen werden. Ohne Blockadehaltung, aber stets hart in der Sache, muss um die sinnvollsten Lösungen gerungen werden. Hier sind Politik und Verwaltung gefragt. Es kommt dann auf die Qualität der Begründung der Priorisierungen für die Oberhausener Schulentwicklung an. Ein Schulträger muss zunächst einmal bearbeiten, was vordringlich ist, und das n bestmöglicher Art und Weise. Die dabei verbleibenden Unbestimmtheiten eröffnen Spielräume für innovative Modelle und Gestaltung des pädagogischen Rahmens. Die Unterstützung pädagogischer Entwicklungsvorhaben sowie die Entlastung des schulorganisatorischen Alltagsgeschäfts (Stichwort hier sind Schulautonomie und Digitalisierungsgewinne) sind in das Zentrum der Aufmerksamkeit zu rücken. Die Schulträgerschaft geht in einem modern gedachten Sinn also weiter darüber hinaus, als es die Rede von den sogenannten „äußeren Schulangelegenheiten“ suggeriert.

2. Wissen, Beobachten, Bewerten: Tun wir das Richtige?

Der Schulträger mit seinen vielfältigen Aufgaben ist im Verbund mit den Akteuren der regionalen Bildungslandschaft als eine Art dritter Pädagoge zu verstehen. Mit der Qualität der Schulbauten, der sächlichen Ausstattungen sowie der Informationen, die beispielsweise über Monitoringsysteme und das Bildungsbüro verfügbar gemacht werden, variieren auch die Bedingungen der pädagogischen Schulentwicklung vor Ort. Und auch hier wurden in den Workshops bemerkenswerte Schlussfolgerungen gezogen: fundierte Informations- und Wissensmanagementsysteme etablieren, anlassbezogen externe Expertise einholen, Irritationen zulassen und hieraus strategische Konsequenzen ableiten sowie den Stand des Erreichten fortlaufend zu evaluieren. Hierin sind die zentralen Elemente einer modernen Schulträgerschaft im Rahmen einer wissensbasierten regionalen Bildungslandschaft zu sehen. Zugleich verdeutlichen diese Bausteine den hohen demokratischen Anspruch an die Schulentwicklung in Oberhausen: aus dem deliberativen Zusammenwirken von Politik, Verwaltung und

pädagogischem Feld folgen potenziell die gewinnbringendsten Lösungen. Hierzu Bedarf es auch eines „pädagogischen“ Bildungsmonitorings und einer entsprechenden Steuerungskultur, um die Beobachtbarkeit der Effekte von Programmen und (schulorganisatorischen) Maßnahmen zu ermöglichen.

3. Teilhabechancen ausbauen und strukturelle Ungleichheiten vermeiden

Die Frage der Bildungsgerechtigkeit war an beiden Workshoptagen stets virulent und ist im Leitbild der Regionalen Bildungslandschaft in Oberhausen zentral verankert. Im Kern geht es darum, den „pädagogischen Kern“ in Schule wirksam werden zu lassen, um eine bestmögliche Förderung der Schülerinnen und Schüler zugunsten des Erreichens gesellschaftlich definierter Bildungsziele zu gewährleisten. Der Leitsatz „Ungleiches ungleich behandeln“ bietet sicherlich eine gute Orientierung, ist aber noch weiter zu auszuformulieren, um auch praktisch zur Entfaltung zu kommen. Eine am Schulsozialindex orientierte Mittelvergabe ist hier nur ein erster Schritt. Um das Ziel, die Kompetenzentwicklung zu fördern und Bildungsabschlüsse zu sichern, auch verantwortlich verfolgen zu können, sind passgenaue Monitoring- und Interventionssysteme zu erwägen. Die in den Workshops ins Spiel gebrachten „Frühwarnsysteme“ sind ein geeigneter Gegenstand, anhand dessen die Regionale Bildungslandschaft weiter über Beobachtungs- und Interventionsstrategien nachdenken sollte. Dabei gilt es darüber zu beraten, welche Risiken für eine gerechte Bildungsteilhabe bestehen. Aus Sicht der Bildungsforschung sind die frühkindliche Sprachförderung, das Engagement der sorgeberechtigten Personen sowie das Wohlbefinden in Schule (Schullust) effektive Bedingungen, die zur Teilhabe an und Inklusion in Schule und Gesellschaft unabdingbar. Die Beobachtung des Unterschreitens eines definierten Mindestmaßes in diesen drei Feldern sollte Interventionen motivieren. Die Diskussionen stimmen optimistisch, dass Schulträger, Schulaufsicht, Schulen und weitere Akteure wie die Träger von Ganztags und Schulsozialarbeit und das Bildungsbüro ihre Kompetenzen bündeln, in diesen Dimensionen von Chancengerechtigkeit Verbesserungen zu erzielen.

Optionen der weiteren Prozessgestaltung für die Schulentwicklungsplanung

Neben den inhaltlichen Fokussierungen bedarf es einer adäquaten Prozessgestaltung. Im prozessbezogenen Projektmanagement liegen häufig ungenutzte Potenziale brach. Diese zu aktivieren, erhöht den Grad der Informiertheit und Problembewusstsein, motiviert die Ressourcenzusammenlegung der zu beteiligenden Akteure und schafft darüber hinaus

Effizienzgewinne in der tatsächlichen Umsetzung von Maßnahmen. Dabei ist es von Belang, Verantwortlichkeiten verbindlichen zu klären und eine zentrale Projektsteuerungsinstanz als „Motor“ der Entwicklungen zu etablieren. Die Stadt Oberhausen scheint hier gute strukturelle Voraussetzungen aufzuweisen. Die folgenden Empfehlungen können als Inspirationen für die Prozessgestaltung gelesen werden:

- a) Koordinierung optimieren: Prozesse gestalten, Vereinbarungen und Umsetzungsstände sichtbar machen, Doppelstrukturen vermeiden und auflösen
- b) Nutzenbringende (Beteiligungs-)Formate etablieren (Runde Tische, Reallabore als Testräume)
- c) Inhaltliche Ziele fokussieren, Themenbände entwickeln

Der Stadt Oberhausen ist zu wünschen, dass die bestehenden und hinzukommenden Herausforderungen als Anlässe für eine lösungsorientierte Schulentwicklung gesehen werden. Der Auftakt zur Schulentwicklungsplanung ist vielversprechend. Ich hoffe, mit meinen Beiträgen in den Workshops sowie mit dieser gutachterlichen Stellungnahme einige Impulse für die anstehenden Entwicklungsarbeiten eingebracht zu haben.

Literatur

Nida-Rümelin, J. (2009). Politische Philosophie der Gegenwart. München: Fink UTB

Tomasell, M. (2016). Warum wir kooperieren. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Willke, H. (2007). Smart Governance. Governing the Global Knowledge Society. Frankfurt a.M.: Campus.



Prof. Dr. Nils Berkemeyer

Schulentwicklung durch moderne Schulträgerschaft? Zwischen Wirksamkeitsvisionen und solider Verwaltungsarbeit

Prof. Dr. Nils Berkemeyer

Lehrstuhl für
Schulsystementwicklungsforschung

Oberhausen, 28. und 29.10.2021



*„Die Rechtsräume, die eine legitime Staatsordnung jedem Individuum einräumen muss, sind nicht einfach Freiräume, sondern – wie ich es etwas unbeholfen ausdrücke – Eigenräume des Sichentfaltens und Gedeihens“
(Tugendhat, 2001, S. 36).*

„Nichts ist so schwer zu vollbringen, nichts so ungesichert im Erfolg und nichts so gefährlich, auch nur zu unternehmen, als eine neue Ordnung der Dinge“

Machiavelli

„Die Verantwortung der Städte in der Bildung muss deshalb gestärkt werden. [...] Die Städte sollten Bildung als zentrales Feld der Daseinsvorsorge noch stärker erkennen...“ (Aachener Erklärung, 2007)

Inhalt

- Erinnerung: Was ist Schulentwicklung...
- Vorbemerkung: Reformen und aktuelle Herausforderungen
- Der Schulträger: theoretische Perspektiven
- Der Schulträger: empirischer Perspektiven
- Ausblick: Der Schulträger als postheroischer Manager

Erinnerung:

„Schulentwicklung ...

- a) ist der systematische, zielgerichtete, selbstreflexive und für die Bildungsprozesse der SuS funktionale Entwicklungsprozess von Schulsystemen
- b) entspricht einem selbstreflexiven [und dialogisch, deliberativem; N.B.] Prozess der Verarbeitung von internen und externen Zielvorgaben
- c) basiert auf von verschiedenen Akteurgruppen im schulischen Mehrebenensystem
- d) ist sowohl Ergebnis wie auch Ausgangspunkt (Maag Merki & Emmerich, 2014, 18).

Vorbemerkung – Zwei Jahrzehnte der Bildungsreform

- Die sieben Handlungsfelder der KMK (Okt. 2002)
(Verbesserung der Sprachkompetenz, **Übergang Kita – Grundschule**, Verbesserung der Grundschulbildung, Förderung von bildungsbenachteiligten Kindern und Jugendlichen, Qualitätssicherung und -entwicklung durch Einführung von Standards und ergebnisorientierter Evaluation, Verbesserung der Professionalität der Lehrtätigkeit, insbesondere diagnostische Kompetenzen, **Ausbau des schulischen Ganztags**, insbesondere zur Förderung von Kindern und Jugendlichen mit Bildungsbenachteiligung)
- Umbau der Schulstruktur in fast allen Bundesländern (vgl. Tillmann, 2012; Hurrelmann, 2013)
- Regionales Bildungsmonitoring
- Umbau der Lehrerbildung (BA/MA; schools of education)
- Wiederentdeckung des Schulträgers als Partner für Schul- und Qualitätsentwicklung
- Digitalisierung

Herausforderungen für das Gesamtsystem

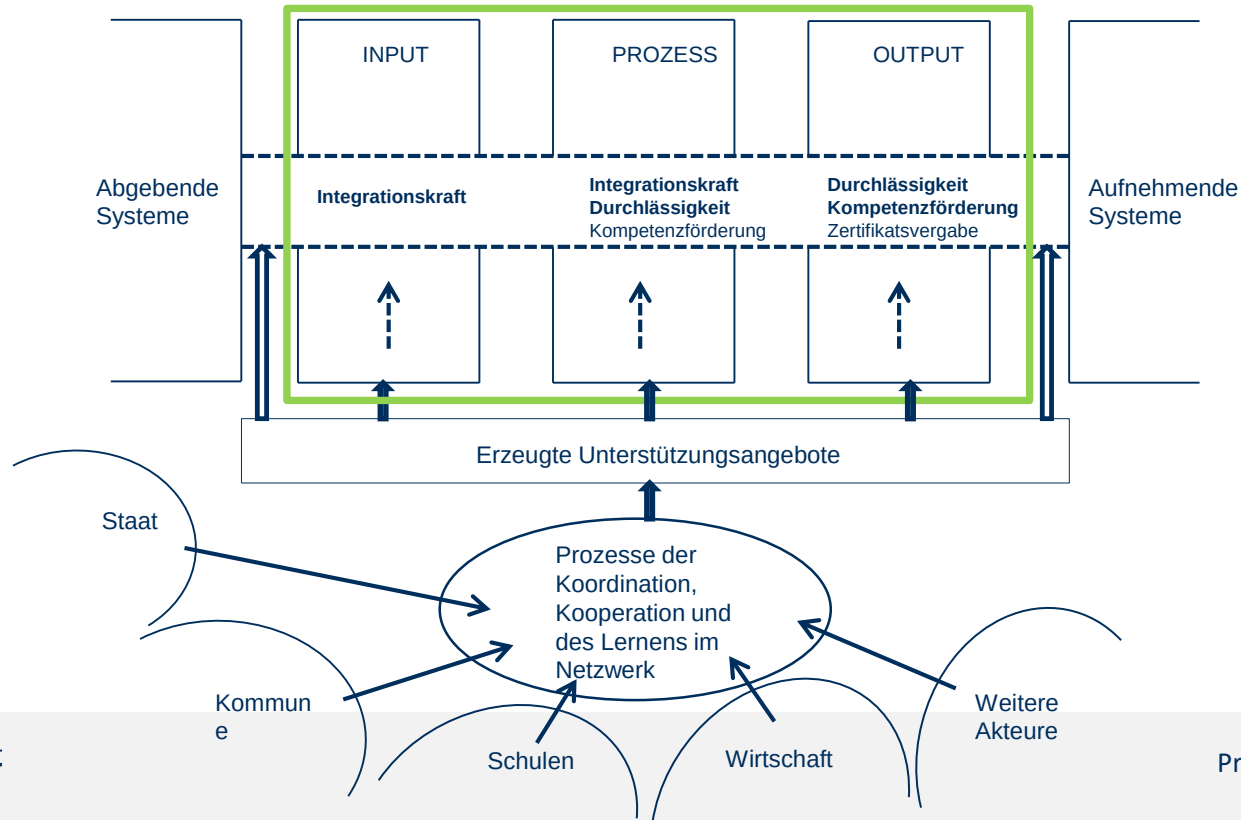
- Sicherung des Schulangebots (demografischer Wandel, Migration)
- Inklusion: Strukturen UND pädagogische Haltung etablieren
- Konsequente Förderung, „Risikogruppe“
- Ausbau eines wirksamen Ganztags
- Aufbau von Unterstützungssystemen für die Schulentwicklung
- Kooperationskultur (Land, Kommune, aber auch Teilorganisationen Schulverwaltung, Sozial- und Jugendamt, etc.)
- Digitalisierung

Herausforderungen auch für den Schulträger

- **Sicherung des Schulangebots (demografischer Wandel)**
- **Inklusion: Strukturen UND pädagogische Haltung etablieren**
- **Konsequente Förderung „Risikogruppe“**
- **Ausbau eines wirksamen Ganztags**
- **Aufbau von Unterstützungssystemen für die Schulentwicklung**
- **Kooperationskultur (Land, Kommune, aber auch Teilorganisationen Schulverwaltung, Sozial- und Jugendamt, etc.)**
- **Digitalisierung**

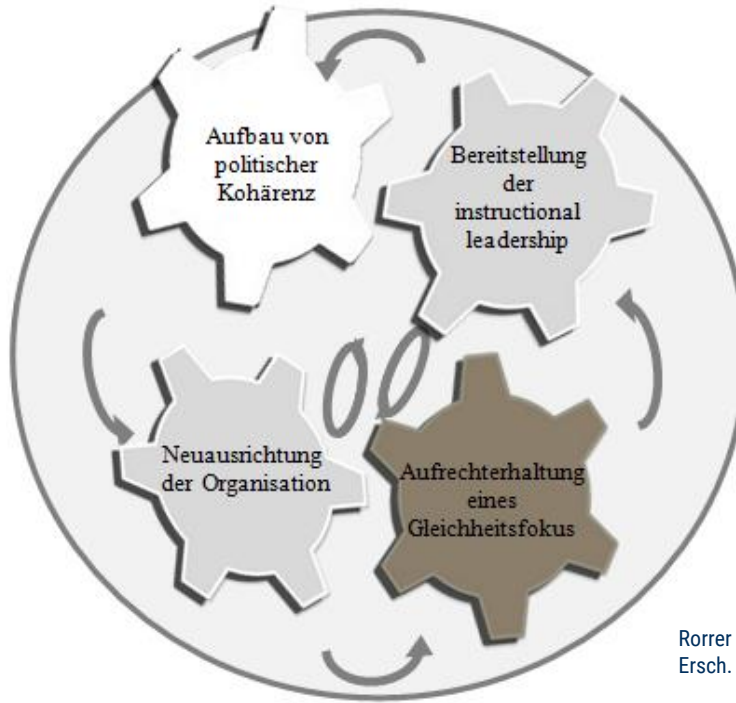
Modernisierung, Reform oder Revolution der Schulträgerschaft?

Die Kommune im Koordinationsgeflecht Schulsystem (vgl. Manitius 2013)



Wie will, soll und kann sich der Schulträger verstehen?

Weitergehendes Selbstverständnis kommunal gestützter Schulentwicklung (Leadership orientiert)

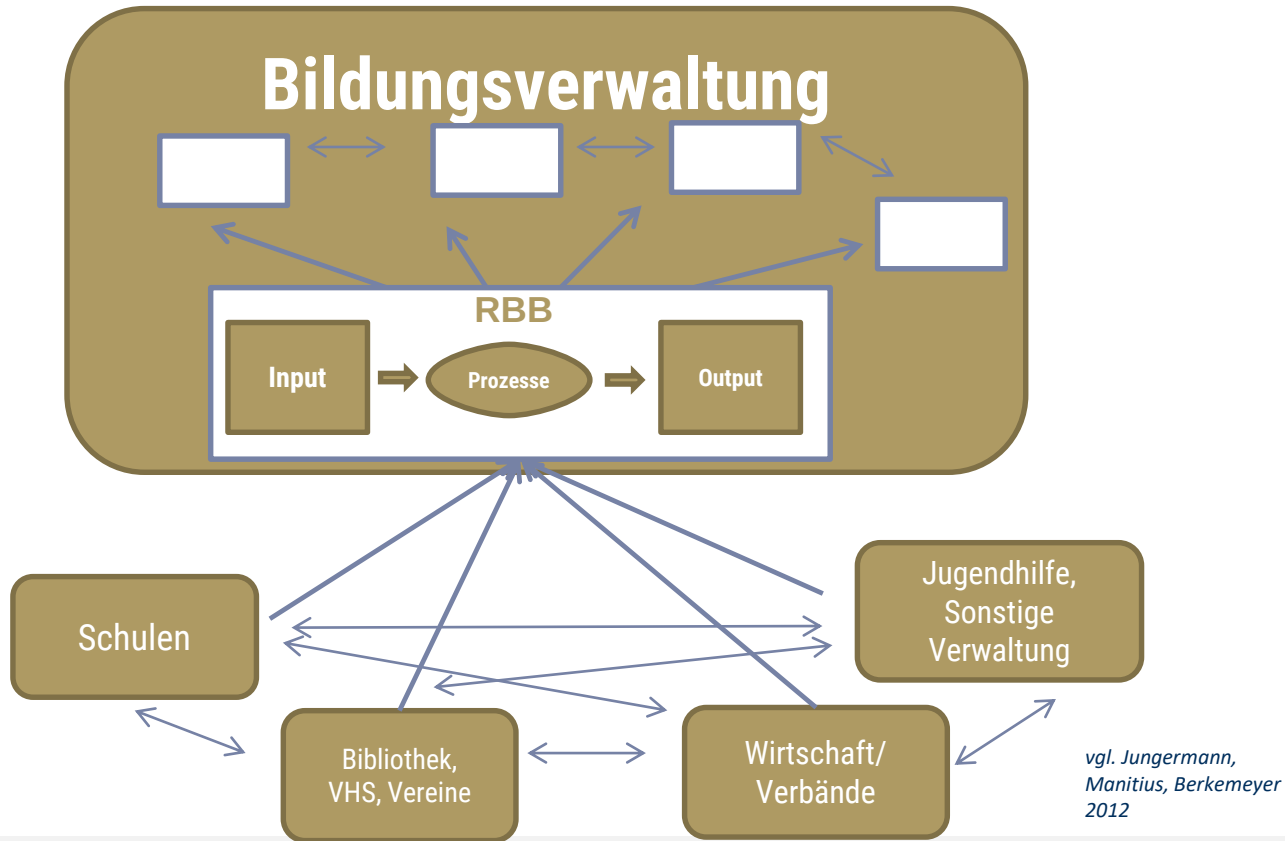


Rorrer et al, 2008, vgl. auch Otto et al., im Ersch.

Schlüsselrollen:

- Schaffung professioneller Lernmöglichkeiten, Aufzeigen von good practice (instructional leadership)
- Vorhandene Kapazitäten nutzen und neue aufbauen (Organisation)
- Vermittlung zwischen Ebenen u. Logiken (Kohärenz)
- Datennutzung und –transparenz (Gerechtigkeit)

Bildungsbüros als Boundary Spanner (netzwerkförmig, moderierend)



Kooperation als Lösung für Strukturprobleme?



Zentrale Bedingungen von kollektiven Aktivitäten



- Empfänglichkeit für den intentionalen Zustand des Anderen
- Gemeinsames Ziel
- Rollenkoordination
- Wechselseitige Abhängigkeit



Zwischenfazit

Die theoretischen und konzeptionellen Annäherungen zeigen

- ein hochkomplexes Feld von Akteuren (Macht, Kompetenz, Steuerung), Kooperationsnotwendigkeiten
- Hohe Ansprüche an die Gestaltungskraft der Kommune (Rorrer et al, 2008),
- Die Notwendigkeit neuer Aufgaben, die womöglich eine Ausdifferenzierung von pädagogischen Berufen erfordern (kaum systematische Weiterbildungsstudiengänge),
- Neue Organisationsstrukturen, die womöglich andere Change Agents und Key Player ins Feld bringen.

Exemplarische Projekte zur Konkretisierung der Rolle und der Bedeutung des Schulträgers in der Schulentwicklung

1) Schulen im Team

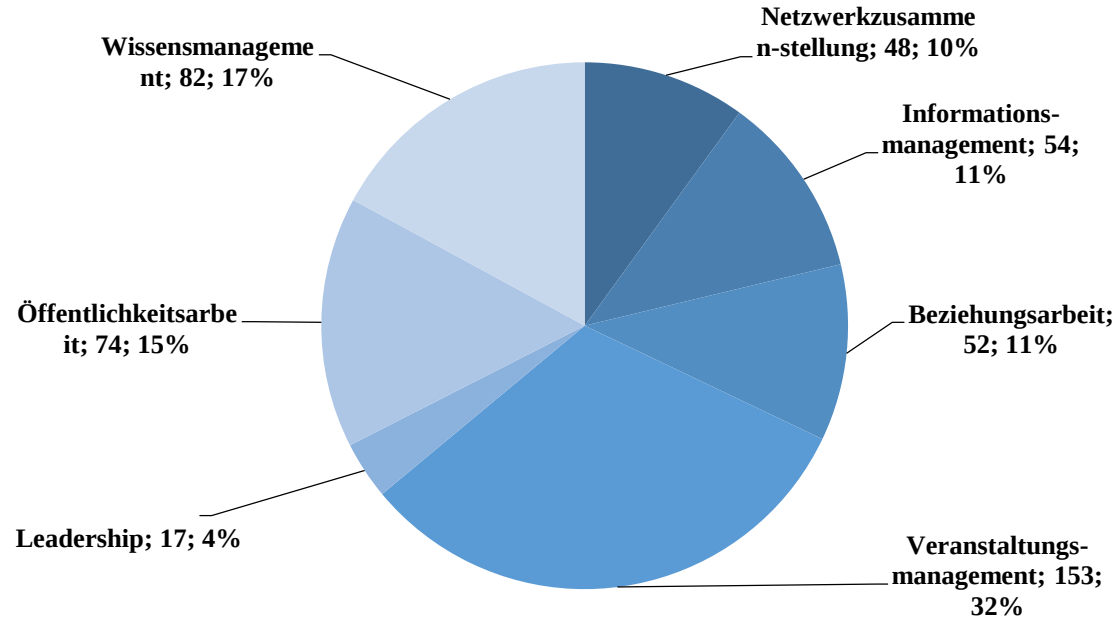
2) Bestandsaufnahme zu den Bildungsbüros in NRW

1) Das Programm „Schulen im Team“

- Projektpartner: Stiftung Mercator, das Institut für Schulentwicklungsforschung in Kooperation mit dem Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes NRW (und acht Projektkommunen in NRW)
- Projektdurchführung und wissenschaftliche Begleitung: Institut für Schulentwicklungsforschung
- Förderzeitraum: Erste Phase: 2007 –2011; zweite Phase: 2009-2013; dritte Phase: 2011-2015
- Fokus: Fachbezogene Unterrichtsentwicklung (Phasen 1 und 2), Übergang von der Grund- zur weiterführenden Schule (Phase 3)
- Über 200 Schulen in Netzwerken à 3-5 Schulen (ca. 40 Netzwerke insgesamt)
- Fachliche & organisatorische Unterstützung: IFS, Regionale Bildungsbüros in 8 Projektkommunen

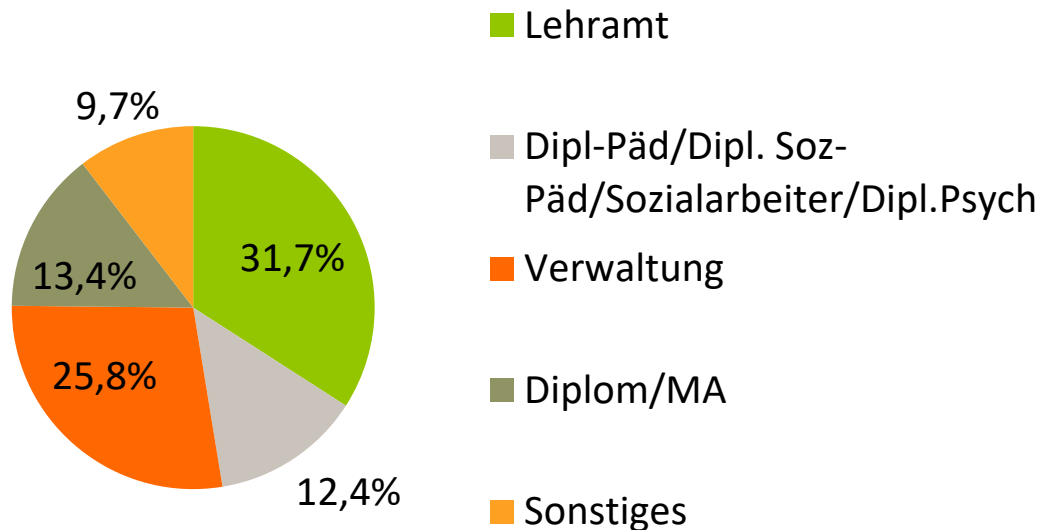
Schulen im Team – Arbeit der Bildungsbüros

Handlungsfelder eines kommunalen Netzwerkmanagements



Befragung der Bildungsbüros NRW (2011, n=47)

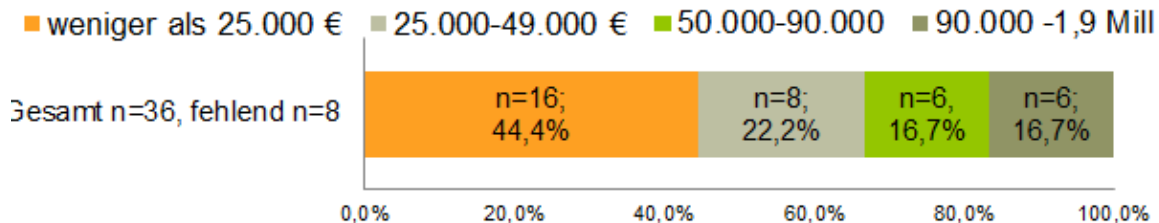
Bildungsbüros als zentrale Akteure: Ausbildungshintergrund der Mitarbeiter/innen, n=217



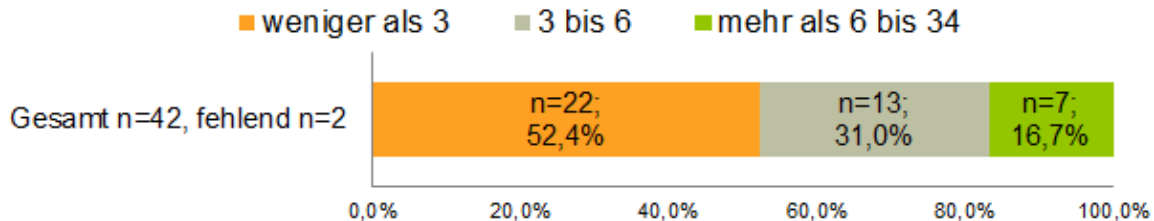
(Manitius et al., 2013)

Finanzielle Ausstattung der Bildungsbüros in NRW

Finanzielle Ressourcen



Personelle Ressourcen



Quo Vadis Schulträger? Viele Forderungen, wenig Wissen

- Vorerst bleibt unklar, was Schulträger in Bezug auf Schulentwicklung leisten (auch weil rechtliche Vorgaben eher restriktiv bleiben (Avenarius, 2015)).
- Es bleiben zahlreiche Koordinierungs- und Kooperationsmöglichkeiten und -herausforderungen. Vermutlich kann nicht alles zu jeder Zeit bedient werden.
- Dennoch scheinen Koordinierungsleistungen „vor Ort“, auch Vorteile zu haben.
- Eine gerechtigkeits-theoretisch fundierte Wirkungsforschung von Regionalisierungsprozessen erscheint dringend geboten.
- Ebenso detailliertere Governancestudien zu regionalen multilevel Konstruktionen (Fokus: Transaktionskosten der Koordination, Transintentionale Effekte)
- Unklar bleibt wie Steuerungsimpulse des Landes kommunal verarbeitet werden und was die Rolle des Staates dabei genau ist.
- Wenig diskutiert ist dabei zudem die Autonomie der Einzelschule und die der Profession.

Perspektiven: Postheroisches Management als Ziel?

- Ehrlich: was können wir realistisch leisten?
- Autonomieunterstützung durch Dienstleistungsorientierung
- Organisation in Richtung Kernaufgaben
- Anerkennung der Rollen, Spürsinn für Soziales
- Klare Problemorientierung (warum ist was für welche Zielerreichung erforderlich?)
- Verantwortungsgemeinschaft, jenseits von Standorten (Ressourcen und Lasten teilen)
- Lernen ermöglichen (Multiprofession)
- Integrative Sozialpolitik, alleine geht es nicht.

—
Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!

