

Handlungsleitfaden – Koordinierungsstelle Ganztagsschule und Betreuung

Wissenschaftliche Begleitung durch Prof. Dr. Jürgen Kegelmann, Prof. Dr. Jürgen Fischer,
Simone Kegelmann (Dipl. Verwaltungswirtin FH), Hochschule Kehl

HOCHSCHULE KEHL
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Verwaltung - Gestalten & Entwickeln

Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR KULTUS, JUGEND UND SPORT

INHALT

GANZTAGSSCHULE
BADEN-WÜRTTEMBERG

1. Wozu eine Koordinierung der Aufgaben für die Ganztagsschule und Betreuung und wozu dieses Manual? ... 3
2. Der Reflexionsrahmen im Überblick ... 5
3. Ganztagsschule und Betreuung im Spannungsfeld ... 7
4. Erfolgsfaktoren ... 8
   - 4.1. Akzeptanz und Reflektion existierender Spannungsfelder ... 8
   - 4.2 Entwicklung einer Vision und strategischen Orientierung ... 9
   - 4.3. Die strategische Entwicklung von Ganztagsschule und Betreuung ist ein gemeinsamer Kommunikations-, Planungs- und Umsetzungsprozess ... 10
   - 4.4. Strategien und Angebotsformate entwickeln sich laufend gemeinsam weiter ... 11
   - 4.5. Was sind die Aufgaben, die für die Ganztagsschule und Betreuung koordiniert werden sollen? ... 12
   - 4.6. Wer koordiniert die Aufgaben für die Ganztagsschule und Betreuung – Vielfältige Lösungen ... 14
   - 4.7. Operative Prozesse, Digitalisierung und Verwaltungsvereinfachung ... 16
   - 4.8. Ein verbindlicher gemeinsamer Qualitätsrahmen als Grundlage ... 17
   - 4.9. Von Menschen, Haltungen und Vertrauen ... 18
   - 4.10. Etablierung eines lernenden kommunalen Systems für die Betreuung und Ganztagsschule – Rolle der Personalentwicklung ... 19
5. Die 10 Erfolgsfaktoren im Überblick ... 20
6. Die teilnehmenden Städte und Ansprechpartner ... 21
7. Wohin möchte sich die Ganztagsschule und Betreuung durch die optimale Koordinierung der Aufgaben entwickeln? ... 22

Impressum ... 23

1. Wozu eine Koordinierung der Aufgaben für die Ganztagsschule und Betreuung und wozu dieses Manual?

Das „Beste Interesse und Wohl des Kindes“ (Art. 3 Abs. 1 UN-Kinderrechtskonvention) steht im Mittelpunkt, wenn es darum geht, Aufgaben und Prozesse in der Schule und Schulverwaltung so zu gestalten, dass Bildung und Betreuung diesem übergeordneten Ziel dienen können.

Dabei ist aus Sicht der Kinder die „Zuständigkeit“ für die Angebote nicht entscheidend. Ob es sich, wie bei der Ganztagsschule nach § 4 a Schulgesetz (SchG) um eine Landesaufgabe handelt oder um ein kommunales Betreuungsangebot, das in die Zuständigkeit der Kommunen fällt, ist für das „Wohl des Kindes“ zweitrangig. Aus diesem Grunde wird in dem folgenden Text ganz bewusst von „Ganztagsschule[1] und Betreuung“ gesprochen. Hierbei sind sowohl die Angebote nach § 4 a SchG gemeint wie auch die kommunalen Betreuungsangebote. Es geht um eine ganzheitliche, integrale Sicht und Steuerung, auch wenn, wie später gezeigt wird, die unterschiedlichen Zuständigkeiten für die entsprechenden Verantwortlichkeiten, Prozesse und Verwaltungsabwicklungen durchaus wichtig sind. Aber insgesamt geht es um eine gemeinsame, geteilte Verantwortlichkeit von Land und Kommunen. Dies setzt voraus, dass die Rollen geklärt und die Schnittstellen sowie die damit verbundenen Koordinationsnotwendigkeiten bewusst gesteuert werden.[2]

Im Laufe der Schuljahre 2018-2021 haben insgesamt 10 Pilotkommunen ausprobiert/getestet, ob und wie eine Unterstützung der Schulleitung bei der Organisation von Ganztagsschule und Betreuung erfolgen kann. Die Unterstützung der Schulleitung bei Verwaltungsaufgaben soll auch dazu dienen, dass Schulleiter*innen ihren originären Aufgaben nachkommen können und in Zukunft weiterhin junge Menschen gewonnen werden, die gerne und nachhaltig als Schulleiter*innen arbeiten möchten. Dabei wurde besonders deutlich, dass es neben der Verwaltungskoordination auch eine pädagogische Koordination für die Ganztagsschule und Betreuung braucht.

Ziel dieses Manuals ist es, die „Quintessenzen“ der zweijährigen Pilotphase herauszuarbeiten und sie in Form von „Erfolgskriterien“, wichtigen Fragestellungen und Fallbeispielen einer Vielzahl weiterer interessierter Kommunen zur Verfügung zu stellen. Schön wäre es, wenn viele Städte und Gemeinden sich gemeinsam mit ihren politischen, administrativen und pädagogischen Verantwortungsträgern inspirieren lassen, um vor Ort in gemeinsamer Verantwortung eine qualitätsvolle Ganztagsschule und Betreuung zum Wohle der Kinder, der Familien sowie der Städte und Gemeinden zu organisieren. Dabei ist das Manual keine „operative Gebrauchsanweisung“ im Sinne eines Rezeptbuches. Vielmehr stellt es einen strategischen Reflexionsrahmen dar, der helfen kann, im Rahmen wichtiger Fragestellungen die operative Umsetzung vor Ort zu organisieren.

---

[1] Dabei kann es sich um Ganztagsschulen in verbindlicher Form oder in Wahlform handeln.

[2] Die Protokollerklärung des Landes Baden-Württemberg zur Verwaltungsvereinbarung „Finanzhilfen des Bundes für das Investitionsprogramm zum beschleunigten Infrastrukturausbau der Ganztagsbetreuung für Grundschulkinder“ vom 28. Dezember 2020 bringt dies sehr gut zum Ausdruck.

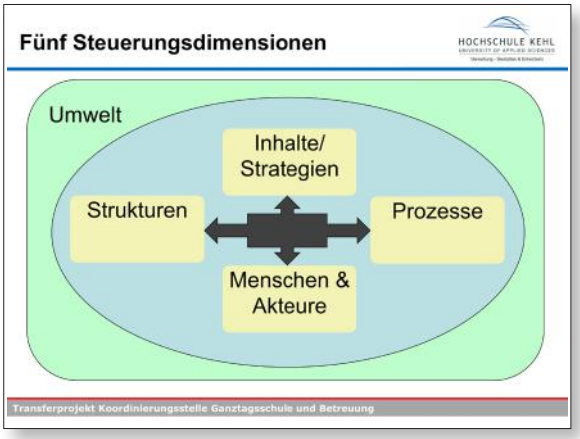


2. Der Reflexionsrahmen im Überblick

Bei der Koordination von Ganztagsschule und Betreuung geht es um einen Steuerungsprozess par Excellence. Hierbei bieten sich einige Steuerungsüberlegungen im Vorfeld an, die sich dann in konkreten Hinweisen, die im Folgenden vorgestellt werden, wiederfinden lassen. Dabei handelt es sich um

- fünf zentrale **Steuerungsdimensionen**, die es bewusst zu gestalten gilt
- vier wichtige Phasen im Rahmen eines **Steuerungsprozesses** und
- drei **Steuerungsebenen**.

Mit Hilfe dieses Rahmens lassen sich alle wichtigen Steuerungsfragestellungen hervorragend strukturieren und sehr konkret bearbeiten. Im Folgenden werden diese in aller Kürze vorgestellt:



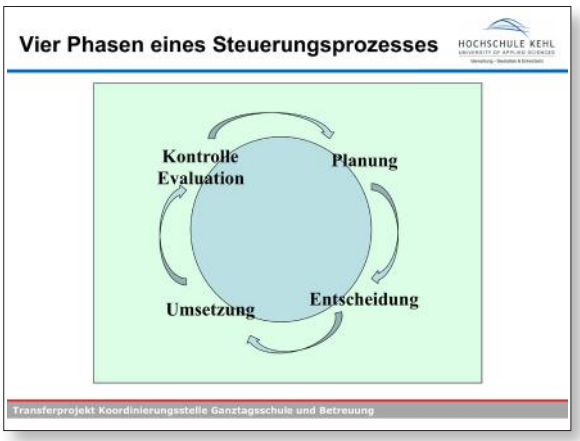


Abbildung 1: Steuerungsdimensionen und Phasen des Steuerungsprozesses

Jede Organisation und jedes Aufgabenfeld in ihr hat eine **„Umwelt"**, einen Kontext der auf die Aufgabenerfüllung einwirkt. Dies können Anforderungen der Bürger*innen, rechtliche Rahmenbedingungen, Trends, technische Entwicklungen etc. sein, die auf die Aufgabenerfüllung Einfluss nehmen und immer wieder Anpassungen bei der Aufgabenerfüllung erfordern. Damit die Aufgaben erfolgreich umgesetzt werden können bedarf es inhaltlicher Überlegungen, Ziele und Strategien. Dies ist die „materiell-inhaltliche" Dimension der Aufgabe. Um diese erfolgreich umzusetzen, müssen entsprechende **Strukturen** geschaffen werden, die Rollen definieren, Zuständigkeiten und Kompetenzen festlegen. Dabei sollten die Strukturen den inhaltlichen Zielen dienen. Innerhalb von festgelegten Rahmenstrukturen finden dann gesteuerte **Prozesse** statt, die aus den vier Prozessphasen:

- Planung
- Entscheidung
- Vollzug
- Kontrolle/Evaluation

bestehen.

Dabei gibt es die drei unterschiedliche Steuerungsebenen in Form der

- normativen
- strategischen und
- operativen

Steuerung. Geht es bei der normativen Steuerung um die Vision, die langfristige normative Ausrichtung in einem Handlungsfeld, so geht es bei der Strategie um die mittelfristigen Ziele und daraus abgeleiteten Handlungsfelder, die dann in operative, oft auch kurzfristige Maßnahmen umgesetzt werden. All diese Grundüberlegungen sind für das Themenfeld „Ganztagsschule und Betreuung" von zentraler Bedeutung.



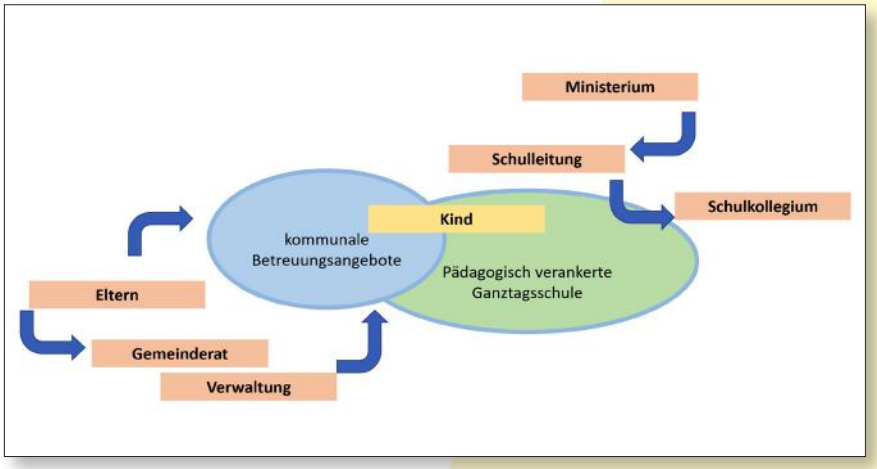
3. Ganztagsschule und Betreuung im Spannungsfeld

Die Entwicklung und Gestaltung der Ganztagsschule und Betreuung findet nicht in einem bislang unberührten Umfeld statt. Vielmehr existieren historische Pfade und eine Vielzahl von etablierten Angeboten. Jede Kommune hat Akteure mit unterschiedlichen Zielen und Interessen. Daraus entstehen Zielkonflikte und Spannungsfelder. So ist es das Ziel der Eltern ihr Kind in einer qualitativ hochwertige Ganztagsschule und Betreuung zu wissen sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sicherzustellen. Gleichzeitig wird Schule immer mehr zum Begegnungs- und Sozialraum, verbunden mit Freizeitangeboten und gesellschaftspolitischen Zielsetzungen. Die Frage, welche finanziellen und personellen Ressourcen bereit gestellt werden ist dann eine politische.

Je nach Bewertung und Priorisierung dieser Zielsetzungen leiten sich daraus unterschiedliche Strategien ab.

In der Vergangenheit hat sich allerdings, bedingt durch kommunalpolitische Rahmenbedingungen und strukturelle Besonderheiten in den Schulen in vielen Kommunen eine stabilisierte Konstellation entwickelt, die eine qualitative Weiterentwicklung von Ganztagsschule und Betreuung eher erschwert. Zum besseren Verständnis wird dieser Kreislauf und strukturelle Rahmen kurz vorgestellt (siehe Abbildung 2).

In der Vergangenheit wurden die kommunalen Betreuungsangebote, begründet durch die kommunale Zuständigkeit, oft, auf Grund von elterlichen Wünschen, herangetragen an Gemeinderat und Verwaltung, in einem eigenen kommunalen „Steuerungskreislauf“ geplant, umgesetzt und evaluiert. Gleiches gilt für die pädagogisch



verankerte Ganztagsschule, die im Rahmen der Zuständigkeit des Landes ohne ausreichend Berücksichtigung der kommunalen Akteure erfolgte. Hier war und ist formal das Land zuständig, so dass die kommunalen Steuerungsinteressen oft zu wenig Berücksichtigung fanden. Dabei lag und liegt es oft an der Schule, der Leitung, dem Kollegium, ob der Weg in Richtung Ganztagsschule gegangen wurde und wird. In der Folge entstand aus den oft zu wenig integrierten Steuerungsprozessen eine Angebotsvielfalt, mit einer Vielzahl von Angeboten in unterschiedlichen Trägerschaften und Verantwortlichkeiten. Die folgende Tabelle bildet die unterschiedlichen Zieldimensionen, die verschiedenen Zielgruppen wie auch die Vielfalt der Angebote in kommunaler und Landesträgerschaft und –zuständigkeit ab:

ZIELE, ZIELGRUPPEN, SPANNUNGSFELDER & BETREUUNGSANGEBOTE

Ziele – WARUM?	Zielgruppen – WER?	Angebote – WAS?
Vereinbarkeit von Familie und Beruf (weicher Standortfaktor)	Eltern, Kommune	Randzeitenbetreuung, Ganztagsschule, Mittagsband
Pädagogische Ziele (Lernumgebung, Rhythmisierung, Projektangebote, Talente …)	Kinder, Schule	Ganztagsschule, Monetarisierung, Jugendbegleiter
Sozialpolitische Ziele (Integration, Bildungsferne Gruppen …)	Kommunen, Schulen, Eltern, Kinder	Ganztagsschule, Monetarisierung, Jugendbegleiter, Mittagsband
Vereinspolitische, gesellschaftspolitische Ziele (Ehrenamt, Vereinsarbeit, Jugendarbeit)	Vereine, Ehrenamtliche, Eltern, Kommune	Jugendbegleiter
Akzeptanzfördernde Ziele / Legitimation	Schulleiter (Lehrer), Kommune	Monetarisierung, Jugendbegleiter
Finanz- und ressourcenpolitische Ziele	Eltern, Kommunen, Schule	Ganztagsschule und Betreuungsangebote

Tabelle 1: Vielzahl kommunaler Angebote

4. Erfolgsfaktoren

4.1. AKZEPTANZ UND REFLEKTION EXISTIERENDER SPANNUNGSFELDER

Daraus lassen sich zwei fundamentale Erkenntnisse ableiten. Erstens ist es zentral, die dargestellten Spannungsfelder wahrzunehmen, zu akzeptieren und zu diskutieren. Dies hat sehr viel mit politischen Zielsetzungen, normativen Orientierungen und Priorisierungen (Wo wollen wir hin? Was ist unsere Vision?) zu tun. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich die Angebotsstrukturen eher „zufällig" entwickeln, ohne eine fundierende Strategie und normative Orientierung.

ERFOLGSFAKTOR 1:
Akzeptieren, diskutieren, reflektieren Sie in ihren Kommunen die Spannungsfelder, Ziele und entwickeln daraus eigene „Positionierungen", gemeinsam mit den beteiligten Akteuren.



Die **Gemeinde Michelfeld** hat ein Familienpolitisches Gesamtkonzept im Gemeindeentwicklungsplan „Michelfeld 2035" entwickelt. Das Familienpolitische Gesamtkonzept Michelfeld bietet sämtliche Rahmenbedingungen einer modernen Familien- und Bildungspolitik auf kommunaler Ebene, immer zeitgemäß, in einer hohen Qualität, stets verlässlich und damit nachhaltig wirkend.

Die Zielsetzungen sind im Gemeindeentwicklungsplan „Michelfeld 2035" wie folgt verankert:

- Verbindliche Vernetzung von Kindertagesstätten, Grundschule und Jugendarbeit.
- Verlässliche Betreuung (ganztags einschl. Ferien) und bestmögliche Entwicklungsbegleitung der Kinder (ab 1 Jahr) sowie gelingende Übergänge unter bildungsrelevanten Gesichtspunkten.
- Ständige qualitative Fortentwicklung der pädagogischen Konzepte in den Kindertagesstätten und an der Grundschule sowie laufende Investitionen in eine optimale personelle und räumliche Ausstattung.
- Beste Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit sowie hohe Flexibilität für die Familien im Hinblick auf die Lebens- und Berufsgestaltung.
- Kinderfreundliche, Familien unterstützende und Generationen verbindende Angebote und Einrichtungen mit oberster Priorität gegenüber weiteren kommunalen Handlungsfeldern.

Die Gemeinde Michelfeld leitet aus ihren Priorisierungen für die Kommune dann die Umsetzung im operativen Bereich für die Ganztagsschule und Betreuung ab.



4.2. ENTWICKLUNG EINER VISION UND STRATEGISCHEN ORIENTIERUNG

Dabei ist zweitens zentral, dass sich aus den Diskussionen heraus „normative“ und strategische Orientierungen für die Gesamtkommune ableiten, die dann zur Entwicklung und Umsetzung entsprechender Angebotsformate führen. Dabei können die Leitbilder und strategischen Ausrichtungen der Kommune durchaus unterschiedlich und vielfältig sein. Im Pilotprojekt hat sich allerdings gezeigt, dass diese normative und strategische Orientierung ein zentraler Erfolgsfaktor ist.

ERFOLGSFAKTOR 2:
Leiten Sie aus den verschiedenen Interessen der Zielgruppen eine integrierte Gesamtstrategie der Ganztagsschule und Betreuung, unabhängig von den dargestellten fragmentierten Zuständigkeiten, ab. Folgen Sie einer „Vision“, einer strategischen Orientierung, die die Umsetzung steuert.

Die **Stadt Heilbronn** ist eine durch Vielfalt geprägte Stadt, in der ein offenes Miteinander gelebt wird. Bildung ist dabei ein wesentlicher Integrationsfaktor und Grundlage für gesellschaftliche, kulturelle und politische Teilhabe. Die Schullandschaft hat sich in den vergangenen Jahren verändert und sich den neuen Entwicklungen angepasst. Diese Entwicklung wurde begleitet und unterstützt durch das Büro für kommunales Bildungsmanagement beim Schul-, Kultur- und Sportamt. Das Monitoring bildet die Grundlage für Förderprojekte und die dynamische Schulentwicklung der letzten Jahre. Die dort erarbeiteten Konzepte zur Sprachförderung, für außerschulische Angebote oder zum Übergangsmanagement bilden die Grundlage für die permanente Weiterentwicklung der Heilbronner Bildungslandschaft.
Der schulische Ganztag spielt darin eine zentrale Rolle. In den Grundschulen liegt der Anteil der Kinder mit Zuwanderungsgeschichte bei durchschnittlich 54 %, an einzelnen Grundschulen sind es bis zu 87 %. Hier stellt der Ganztag ein wichtiges integratives Angebot dar.
Im Schuljahr 2019/20 nahmen 59 % der Heilbronner Grundschüler*innen ein Ganztagsangebot wahr.
Ganztagsangebote gibt es in Heilbronn schon seit vielen Jahren. Seit 2006 an allen Grundschulen mit dem „Heilbronner Weg“, der aus Jugendhilfemitteln entstanden ist und damals bereits mit 3 Mio. Euro kommunaler Mittel bezuschusst wurde. 2015 wurde mittels eines Gemeinderatsbeschlusses ein neuer Prozess eingeleitet, der vorsah, die Schulen in das Landesmodell nach § 4 a SchG weiterzuentwickeln.
Inzwischen ist dieser Prozess fast abgeschlossen und 80 % der Heilbronner Grundschulen und Grundstufen der SBBZ sind inzwischen Ganztagsschule nach § 4 a SchG oder Ganztagsschule in der offenen Form als Ganztagsschule im Alterlass. Von 17 Grundschulen haben sich drei für die verbindliche Form und acht für die Wahlform nach § 4 a SchG entschieden, zwei führen den Ganztag in der offenen Form als Erlassschule fort und vier Schulen bieten die flexible Nachmittagsbetreuung an.
2021 erfolgt die Fortschreibung der Konzeption. Zukünftig sind an allen Grundschulen und SBBZ-Lernen u.a. Teamleitungen vorgesehen und neben einer Basisausstattung eine ergänzende Ressourcenzuteilung nach Sozialdaten.



4.3. DIE STRATEGISCHE ENTWICKLUNG VON GANZTAGSSCHULE UND BETREUUNG IST EIN GEMEINSAMER KOMMUNIKATIONS-, PLANUNGS- UND UMSETZUNGSPROZESS

Dabei ist die Entwicklung der normativ-strategischen Orientierung ein gemeinsamer Planungs- und Kommunikationsprozess, der insbesondere die dargestellten „Zuständigkeitsgrenzen" überschreitet und integriert. Als zentrales Erfolgskriterium hat sich für die strategische Planung herausgestellt, dass ein integraler Planungsprozess, der die verschiedenen Seiten, Interessen und damit verbundenen Perspektiven verknüpft, unabdingbar ist. In allen Kommunen, die ein erfolgreiches, integrales Ganztags- und Betreuungsangebot aufgebaut haben, war und ist der gemeinsame strategische Planungs- und Entwicklungsprozess mit den betroffenen Akteuren zentral. Dies erfordert eine gute Kommunikationskultur zwischen den Akteuren und entsprechende Prozessgestaltungen.

ERFOLGSFAKTOR 3:
Entwickeln Sie in Ihrer Kommune eine tragfähige strategische Kommunikations-, Planungs- und Umsetzungsarchitektur zwischen den Schulen und der Kommune sowie den betroffenen Akteuren.

In **Graben-Neudorf** wird die Ganztagsschule in all ihren Facetten bereits seit 2008 entwickelt. Auch in dieser Kommune, die zwischen Karlsruhe und Bruchsal liegt, sollen die Eltern die Wahl haben, ob sie die Ganztagsschule nach § 4 a SchG oder die Regelschule mit zusätzlichen kommunalen Betreuungsangeboten nutzen. Laut Auskunft der Schulleiterin überzeugt das sehr gute Konzept und die Vielfalt der Angebote die Eltern. Die Kinder können verschiedene AGs etc. ausprobieren und somit ihre Fähigkeiten entfalten und herausfinden, was ihnen Spaß macht. Dies ist im häuslichen Umfeld der Familie in dieser Bandbreite kaum zu leisten.
Die Schulleiterin „managt" ihren Betrieb sehr ganzheitlich. Sie nimmt die Anmeldungen zu den Angeboten entgegen, führt dabei die Gespräche mit den Eltern, findet die außerschulischen Partner und führt die Personalgespräche. Durch den „dörflichen Kontext" ist es möglich, dass viele Informationen „informal" fließen und eine große Bereitschaft der Eltern besteht, sich mit ihren Möglichkeiten und Kompetenzen in der Schule zu engagieren.





4.4 STRATEGIEN UND ANGEBOTSFORMATE ENTWICKELN SICH LAUFEND GEMEINSAM WEITER

Auch wenn strategische Grundentscheidungen notwendig sind, ist die regelmäßige Weiterentwicklung der Strategie und der Betreuungsangebote zentral. Dies auf der Grundlage von belastbaren Rückmeldungen und Feedbacks. Die Weiterentwicklung ist hierbei ein gemeinsamer kommunikativer Planungsprozess zwischen den relevanten Akteuren, insb. Politik, Verwaltung, Schulen und zentralen bildungspolitischen Akteuren.

ERFOLGSFAKTOR 4:
Stellen Sie die Bildungs- und Betreuungsstrategie und die sich daraus abgeleiteten Angebote regelmäßig auf den Prüfstand. Entwickeln Sie sie regelmäßig auf der Grundlage belastbarer Feedbackkreisläufe weiter.

Um eine Ganztagsbetreuung an allen öffentlichen Freiburger Grundschulen anbieten zu können – geplant war je Doppelhaushalt eine Ganztagsschule – wurde die Schulkindbetreuung an den 30 öffentlichen Freiburger Grundschulen in der heutigen Form mit Beginn des Schuljahres 2014/2015 stufenweise eingeführt. Damals wurde mit 11 Schulen begonnen, davon 3 Schulen in städtischer Trägerschaft. Seit dem Schuljahr 2019/2020 ist die **Stadt Freiburg** Trägerin von 11 Einrichtungen. Vor Einführung des neuen Schulkindbetreuungskonzepts wurde die „Rahmenkonzeption der pädagogischen Schulkindbetreuung an öffentlichen Grundschulen in Freiburg“ erarbeitet, die für alle Träger der Schulkindbetreuung in Freiburg gilt. In dieser werden die trägerübergreifenden organisatorischen (Personalschlüssel, Betreuungsmodule, Elternbeiträge, ...) und pädagogischen Rahmenbedingungen geregelt. Diese wurde in seiner aktuellen Fassung in Drucksache G-16/008 am 01.03.2016 vom Gemeinderat zur Kenntnis genommen. In die Erarbeitung dieser Rahmenkonzeption waren Vertreter*innen am Schulleben Beteiligter, insbesondere Schulleitungen eingebunden, sowie das ASK und freie Träger, die Angebote in der Schulkindbetreuung umsetzen. Bis Februar 2017 wurden in allen städtischen Einrichtungen Grundlagen erarbeitet, die in die pädagogische Gesamtkonzeption eingeflossen sind. Die Konzeption wurde in einem partizipativen Ansatz gemeinsam mit allen pädagogischen Fachkräften und Vertreter*innen der Verwaltung entwickelt. Die Auseinandersetzung mit dem Kind, dessen Lebenslauf und Bildungsbiographie, mit dem Ziel die Heranwachsenden in ihrer Entwicklung zu kompetenten, sozialen, verantwortungsvollen und demokratiefähigen Individuen zu begleiten, waren Bestandteil des Prozesses. Die Einrichtungen der Schulkindbetreuung der Stadt Freiburg nehmen damit die Herausforderung an, die Qualität des pädagogischen Handelns vom Kind aus zu entwickeln und in den Alltag umzusetzen. Die gemeinsam entwickelte Konzeption und deren Umsetzung wird hierbei immer wieder gemeinsam reflektiert.



4.5. WAS SIND DIE AUFGABEN, DIE FÜR DIE GANZTAGSSCHULE UND BETREUUNG KOORDINIERT WERDEN SOLLEN?

Neben den strategisch erforderlichen Koordinationsprozessen erfordert es im Rahmen von Ganztagsschule und Betreuung auch einer Vielzahl von operativen Koordinationsaufgaben. Auch hier hat sich im Pilotprojekt gezeigt, dass, entsprechend der unterschiedlichen Kompetenzen, die Trennung der Aufgaben in pädagogische Aufgaben bzw. Verwaltungsaufgaben sinnvoll und hilfreich ist. So wurde generell festgestellt, dass in der Verwaltung die verwaltungsfachliche Kompetenz vorhanden ist, während die pädagogische Kompetenz an der Schule vorhanden ist. Unter integralen Steuerungsgesichtspunkten wurde aber auch deutlich, dass Verwaltungsprozesse und pädagogische Prozesse sowie die Koordination von Verwaltungsaufgaben und pädagogischen Aufgaben ineinanderfließen und es auch hier wieder entsprechender Kommunikations-, Prozess- und Zusammenarbeitsstrukturen bedarf, so dass eine Gesamtkoordination erfolgreich stattfinden kann.

Folgende (Verwaltungs-)Aufgaben wurden im Rahmen der Aufgabendiskussion diskutiert und festgestellt. Auch hier orientiert sich die Aufgabenstrukturierung an dem bekannten Steuerungskreislauf Planung – Entscheidung – Vollzug – Kontrolle/Evaluation sowie der Differenzierung nach

- materiellen Aufgaben (im Schulbereich die Steuerung des inhaltlichen Angebots) und
- Querschnittsaufgaben im Sinne der Personal- und Finanzsteuerung.

Zentrale Koordinierungsaufgaben sind deshalb:

Steuerungskreislauf	Angebotssteuerung	Personalsteuerung	Finanzsteuerung
Planung	Angebotsplanung (Qualität, Quantität)	Personal(einsatz)-planung Personalentwicklung	Finanzplanung
Entscheidung	Entscheidung über Angebote	Entscheidung über Personal	Entscheidung über Finanzen
Umsetzung/Vollzug	Umsetzung und Durchführung des Angebots	Vertragsgestaltung, Personalführung Personalqualifikation	Finanzübersicht, Budgetbewirtschaftung
Kontrolle/Evaluation	Evaluationen, Qualitätssicherung	Personalabrechnung, Personalkontrolle	Finanzabrechnung, Budgetabrechnung und -kontrolle

Tabelle 2: Zentrale Koordinierungsaufgaben



Alle dargestellten Aufgabenfelder setzen eine enge Verzahnung zwischen Schule und Schulträger voraus, wobei sich herausgestellt hat, dass die Differenzierung der Angebotsformate nach Landeszuständigkeit und kommunaler Zuständigkeit in der Praxis inhaltlich nicht die zentrale Rolle spielt, da das ganzheitliche Wohl des Kindes im Vordergrund steht. Anders sieht dies bei den verwaltungstechnischen Abwicklungen, insb. im personellen und finanziellen Bereich aus, da jedes Angebotsformat unterschiedliche, teilweise sehr kleinteilige Planungs- und Abrechnungsformalitäten zur Voraussetzung hat. So kann ein Beispielalltag in einer Schule wie folgt aussehen:

Das Beispiel rechts macht deutlich, wie eng die Verzahnung der Angebotsstruktur ist und wie wichtig deshalb die Koordination zwischen Schule und Verwaltung im Bereich der Angebots-, Personal- und Finanzsteuerung ist. Dabei gilt: Je mehr die fachlich-pädagogische Kompetenz im Vordergrund steht, umso mehr werden die Aufgaben von der Schule organisiert. Je mehr verwaltungstechnische Themen im Vordergrund stehen, desto mehr übernimmt die Kommune die Koordinierungsfunktion und entlastet damit die Schulen und Schulleitungen.

Im Rahmen einer integralen Gesamtsteuerung geht es darum, sowohl Pädagogik und Verwaltung wie auch kommunale und Landesangebote so zu verknüpfen, dass ein möglichst wirksamer (effektiver), effizienter und „kundenfreundlicher“ (schüler- und elternorientiert) und mitarbeiterfreundlicher (z.B. Lehrer, Rektoren, Verwaltungsmitarbeiter) Betrieb von Ganztag und Betreuung organisiert werden kann.

ERFOLGSFAKTOR 5:

Definieren Sie die Koordinierungsaufgaben, die im Rahmen von Ganztagsschule und Betreuung zur Umsetzung der Zielerreichung anfallen. Überlegen Sie gemeinsam, wo die entsprechenden Ressourcen und Kompetenzen sind, um die Aufgaben im Sinne der oben dargestellten Ziele (Effektivität, Effizienz, „Kundenfreundlichkeit“, Mitarbeiterfreundlichkeit) zu erreichen.

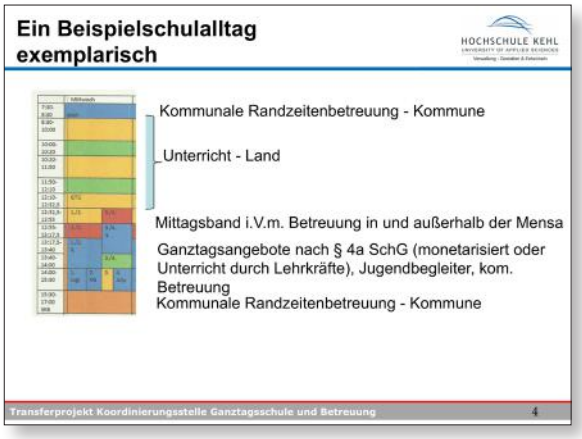


Abbildung 3: Exemplarischer Schultag

In der **Stadt Wertheim** werden anfallende operative Aufgaben für die Ganztagsschule und Betreuung von unterschiedlichen Akteuren in einer „Verantwortungsgemeinschaft“ wahrgenommen. Die Finanzplanung findet im Rahmen der kommunalen Haushaltsplanung statt. Allen weiteren Themen widmen sich die bereits vorhandene Koordinierungsstelle Verwaltung, das Personalamt und die Schulleitenden je nach fachlicher Kompetenz und den unterschiedlichen Bedarfen. Bildung ist für die Stadt Wertheim ein wichtiger Standortfaktor. Durch die dezentrale Struktur der Schullandschaft ganz nach dem Motto „Kurze Beine-Kurze Wege“ bietet die Stadt Wertheim auf der gesamten Gemarkung differenzierte Angebote im Bereich Ganztagsschule und Betreuung. Sieben von zehn Schulen in städtischer Trägerschaft sind Ganztagsschulen. Drei Grundschulen und die Grundstufe der SBBZ sind Ganztagsschulen nach § 4 a SchG, das Gymnasium und die Realschulen sind offene Ganztagsschulen.
An der Gemeinschaftsschule sowie an der SBBZ ab Klasse 5 nehmen alle Schüler das Ganztagsangebot wahr.
An zwei weiteren Grundschulen wird Betreuung im Rahmen der Verlässlichen Grundschule angeboten. Berufstätigen Eltern erleichtern maßgeschneiderte Betreuungsangebote an allen Wertheimer Schulen den Tagesablauf. Daneben hat sich die Stadt Wertheim als Schulträger eine zeitgemäße, moderne Ausstattung ihrer Schulen zum Ziel gesetzt.



4.6. WER KOORDINIERT DIE AUFGABEN FÜR DIE GANZTAGSSCHULE UND BETREUUNG – VIELFÄLTIGE LÖSUNGEN

Im Rahmen des Pilotprojekts hat sich gezeigt, dass die Koordinierungsaufgaben im Grundsatz ähnlich sind (s. oben), aber die Art und Weise der Aufgabenzuordnung sehr unterschiedlich sein kann. Zwei Grundmodelle mit entsprechenden Ausdifferenzierungen haben sich hierbei in den Kommunen bewährt.

Im ersten Grundmodell „steuern" primär Schule und Kommune gemeinsam und erledigen die dargestellten Aufgaben in einer gemeinsam vereinbarten Aufgabenverteilung. Externe Partner werden zwar zur Umsetzung eingebunden, aber die Steuerungsverantwortung liegt bei der Schule und der Verwaltung.

In einem zweiten Grundmodell werden Aufgaben entweder ganz oder teilweise an externe Partner und Strukturen ausgelagert, die dann entweder die Gesamtsteuerung oder aber Aufgabenpakete eigenverantwortlich planen, entscheiden und umsetzen.

Entscheidende Kriterien für die Auswahl der Organisations- und Kompetenzmodelle sind Fragen der Flexibilität, der Kompetenz und Effizienz in den Feldern der Angebots-, Personal- und Finanzsteuerung.

Dabei gibt es nicht die „eine beste" Struktur sondern es gibt verschiedene Strukturoptionen, je nach Größe der Stadt oder Gemeinde, Profil der Schullandschaft und dem „historisch gewachsenen Pfad". Im Folgenden werden einige Modelle exemplarisch vorgestellt. Kernfrage ist, ob die strukturellen Varianten der Strategie und den definierten Organisationskriterien folgen.

Die **Stadt Friedrichshafen** arbeitet seit vielen Jahren mit dem Modell eines Betreuungsvereins e.V., der die Organisation der kommunalen Betreuungsangebote gesamthaft übernimmt. Mitglieder des Vereins sind die Schulleiter*innen aller 14 Schulen der Stadt und Vertreter der Stadt. Der geschäftsführende Schulleiter ist 1. Vorsitzender, der BM ist im Vereinsvorstand, der Amtsleiter des Amts für Bildung, Betreuung und Sport (BBS) ist Rechnungsprüfer. Die Leitung der Geschäftsstelle und somit die „Koordinierungsstelle Verwaltung" ist durch eine „entsendete Beamtin" besetzt. Der Verein beschäftigt je nach Betreuungsangeboten zwischen 140 und 200 Mitarbeiter*innen. Ein großer Vorteil hinsichtlich einer kooperativen Zusammenarbeit ergibt sich durch die Vereinsmitgliedschaft von Schule und Verwaltung. Die Stadt betrachtet eine gute Betreuung an den Schulen als Standortfaktor. Im letzten Jahr haben die Mitarbeiter*innen im Betreuungsbereich eine Grundqualifikation erhalten. An jeder Schule, die Betreuungsangebote vorhält, gibt es bereits eine durch die Stadt finanzierte „pädagogische Leitung des Ganztags" (Ansprechpartner*in für das pädagogische Konzept).

Während in Friedrichshafen die gesamte Betreuung im Rahmen einer eigenen Trägerstruktur erfolgt, werden in anderen Städten Teilfunktionen an freie Träger ausgelagert.



Die **Stadt Rheinfelden** zeichnet sich durch eine sehr proaktive Herangehensweise im Bereich Betreuung an Grundschulen aus. Die Stadt trifft sich sowohl innerstädtisch als auch mit anderen Kommunen in der Umgebung regelmäßig zu einem interkommunalen Austausch hinsichtlich der Weiterentwicklung des Themas. Derzeit nimmt sie eine externe Beratung zur Weiterentwicklung der Schulentwicklung in Anspruch und möchte in diesem Zusammenhang auch die Koordinierung des Ganztags betrachten.
Derzeit übernimmt die Kommune alle anfallenden Aufgaben; von der Planung der Angebote über die Vertragsgestaltung bis hin zur Abrechnung. Die Erledigung der Aufgaben ist im Hauptamt angesiedelt.
Die Stadt Rheinfelden arbeitet zur Aufgabenerfüllung mit freien Trägern der Wohlfahrtspflege (z.B. AWO, Caritas, SHK etc.) zusammen. Diese suchen und stellen das Personal. Ziel ist es, die Betreuung an den Schulen noch intensiver mit dem Jugendreferat und der Quartiersarbeit zu vernetzen. „The best interest oft the child" steht bei der Entwicklung der Strategie im Vordergrund. Ebenso hat die Stadt Rheinfelden für sich das Thema Ganztagsschule und Betreuung als Standortfaktor erkannt. Junge Familien erkundigen sich heute bereits vor dem Zuzug über qualitativ hochwertige Angebote der Kommune im Bereich Ganztagsschule. Da der Südwesten Baden-Württembergs nahe an Freiburg liegt und diese Stadt sehr attraktiv für junge Menschen ist, ist es der Stadt Rheinfelden ein Anliegen, auch weiterhin ausreichend Bewerbungen für freie Schulleiterstellen zu erhalten. Daher entlastet sie die Schulleitung sowohl durch die Verwaltungsunterstützung als auch durch eine pädagogische Leitung für die Ganztagsschule und Betreuung. Dadurch sichert sich Rheinfelden hohe Attraktivität für den Arbeitsort kommender Schulleiter*innen.

Auch in der Zusammenarbeit zwischen Schule und Verwaltung gibt es verschiedene Organisations- und Koordinierungsmodelle. Werden in einer Kommune die Verwaltungsaufgaben zentral gebündelt, so sind in anderen Kommunen die jeweiligen Fachämter (Kämmerei für Finanzsteuerung, Haupt- und Personalamt für Personalsteuerung, Schulamt für Angebotssteuerung) zuständig.

Deutlich wird: Die definierten Aufgaben müssen nicht einer „Koordinierungsstelle" zugeordnet werden, sondern für jede der Koordinierungsaufgaben ist die zentrale Frage zu stellen, an welcher Stelle die Aufgaben am besten verortet sind. Bei aller Unterschiedlichkeit der Aufgabenerfüllung waren aber diese Unterstützungsleistungen der Koordinierungsstellen zentral:

Unterstützungs-bereiche	**Unterstützungsleistungen der Koordinierungsstellen**
Angebots-steuerung	Schulen erheben Angebotsbedarfe und melden diese der Kommune. Kommune bündelt diese administrativ. In Freiburg erfolgt außerdem durch eine Koordinierungsstelle „Pädagogik" auch die pädagogische Bündelung.
Personal-steuerung	Unterstützung bei der Personalplanung, -gewinnung und Begleitung; teilweise Einsatzplanung (insb. im Mittagsband); Personalabrechnung, Vertragsmanagement, Verträge mit kommunalem Personal, Personalabrechnung, Auszahlungen. Teilweise, z.B. Freiburg: Fortbildung, Qualitätsmanagement.
Finanzsteuerung / Budgetsteuerung	Budgetplanung, Budgetbewirtschaftung, Budgetabrechnung der kommunalen Angebote, teilweise der Jugendbegleiter, Budgetüberwachung und -kontrolle. Teilweise wird das Jugendbegleiterprogramm an den Schulen abgewickelt und gesteuert.
Zusammenarbeit außerschulischer Partner	Unterstützung bei der Gewinnung außerschulischer Partner, teilweise Ansprechpartner und (Vertragsmanagement)

ERFOLGSFAKTOR 6:
Wichtig ist es, eine klare Aufgabenverteilung und Verantwortung zu entwickeln. Definieren Sie die für Sie relevanten Kriterien und reflektieren Sie gemeinsam die mit der Aufgabenzuordnung verbundenen Vor- und Nachteile. Reflektieren Sie insbesondere die Schnittstellen zwischen Schule – Verwaltung und externen Partnern. Die Strukturen sollten der Strategie folgen!



4.7. OPERATIVE PROZESSE, DIGITALISIERUNG UND VERWALTUNGSVEREINFACHUNG

Im Pilotprojekt hat sich gezeigt, dass es insbesondere wiederkehrende und damit skalierbare Verwaltungsprozesse sind, die gut durch eine Verwaltungskoordination unterstützt werden können. Allerdings wurde auch deutlich, dass diese Prozesse noch sehr wenig digital unterstützt werden und mit einem hohen administrativen Aufwand verbunden sind, der auch von außen vorgegeben ist. Neben den Rahmenbedingungen, die hier grundsätzlich überarbeitet werden sollten, gibt es immer mehr Kommunen, die hinsichtlich Planung, Organisation und Abwicklung/Abrechnung digitale Optionen in Erwägung ziehen und organisieren. Dies setzt voraus, dass die Prozessabläufe dokumentiert, optimiert und standardisiert sind.

ERFOLGSFAKTOR 7:
Neben der strategischen Prozesssteuerung sollte auch der operativen Prozesssteuerung Aufmerksamkeit zukommen. Die Frage, wie Prozesse noch einfacher, transparenter, schneller und „kunden- und mitarbeiterfreundlicher" gestaltet und wie diese Prozesse digital unterstützt werden können, sollte immer wieder gestellt werden.

Die **Stadt Göppingen** ist überregionaler Schulträger. Es gibt insgesamt 7 Stadtbezirke. Ungefähr die Hälfte der Einwohner*innen lebt in der Kernstadt. Es gibt an die Kindertageseinrichtungen angegliedert noch Horte, die insgesamt 230 Betreuungsplätze bieten. Die Haltung der Elternschaft zur Ganztagsschule und Betreuung ist sehr vielfältig; daher stellt die Kommune unterschiedliche Formate zur Verfügung. Zur Vormerkung der Anmeldungen für die jeweilige Schule und Betreuungsform hat die Kommune in Eigeninitiative mit dem KVJS ein digitales Programm entwickelt, das noch ausgebaut werden soll und durchaus modellhaft für andere Städte und Gemeinden interessant sein könnte (https://www.kitaweb-bw.de/kita/registrieren.jsp?gkz=117700). Um die hauptsächlich „pädagogisch fachfremden" Mitarbeitenden zu schulen hat die Stadt Göppingen eine 0,5 Stelle geschaffen, die mit der Qualifikation „Erzieher" besetzt wurde.





4.8. EIN VERBINDLICHER GEMEINSAMER QUALITÄTSRAHMEN ALS GRUNDLAGE

Die Zusammenarbeit und Interaktion unterschiedlicher Akteure erfordert eine gemeinsame Orientierung an didaktisch konzeptionellen Zielen eines ganzheitlichen Bildungsangebotes. Die unterschiedlichen Perspektiven der pädagogischen Fachkräfte, der Kooperationspartner im Bereich der Betreuungsangebote, den Eltern, dem Schulträger und nicht zuletzt den Kindern, werden in einem partizipativ entwickelten Qualitätsrahmen zusammengefasst. Der im Jahr 2019 vorgelegte „Qualitätsrahmen Ganztagsschule Baden-Württemberg“ kann dabei als Blaupause für die inhaltliche Gestaltung genutzt werden, wenngleich die Notwendigkeit der Berücksichtigung kommunaler Besonderheiten eine bloße Kopie des Qualitätsrahmens verbietet. Der Qualitätsrahmen Ganztagsschule kann vielmehr ein inhaltliches Gerüst für die interaktive Entwicklung vorort anbieten und macht deutlich, dass ein perspektivisch konzipierter Entwicklungsweg eine realistische Regelung ist. Angesichts der kommunalen Vielfalt und der Unterschiede in den bisherigen Entwicklungslinien in der Betreuung und Ganztagsschule, ist jedoch die partizipative Entwicklung ein notwendiger Schritt, um bisherige Pfadabhängigkeiten und dominierende Sichtweisen einzelner Akteure zu vermeiden. Die im „Qualitätsrahmen Ganztagsschule Baden-Württemberg“ definierten Qualitätsmerkmale:

1. Zeit
2. Raum
3. demokratische Partizipation und Schulklima
4. Kompetenzentwicklung
5. Ganztagsangebote
6. kooperative Professionalität
7. professionelles Handeln der Lehrkräfte
8. Zusammenarbeit mit inner- und außerschulischen Partnern
9. Zusammenarbeit mit Eltern
10. professionelle Steuerung durch die Schulleitung
11. fortlaufende Qualitätsentwicklung

definieren somit die relevanten Handlungsfelder für den kommunalen Qualitätsfindungsprozess und machen deutlich, dass es sich um einen Prozess der stetigen inkrementellen Verbesserung handeln muss.

Die hierbei entscheidende Frage ist somit nicht, ob bereits eine Vielzahl der wünschenswerten Ziele erreicht wurden, sondern ob sich die relevanten Akteure auf den gemeinsamen Prozess verpflichten können.

ERFOLGSFAKTOR 8:
Beginnen Sie den Prozess einer gemeinsamen Qualitätsentwicklung im Bereich der Ganztagsschule und Betreuung und binden Sie hierzu die wichtigsten Akteure in einem gemeinsamen Prozess ein. Die Etablierung dieses Prozesses und das Commitment der Akteure ist hierbei wichtiger als die inhaltliche Erfüllung aller vermeintlich notwendigen Voraussetzungen.

Im Jahr 2007 verabschiedete der Gemeinderat der **Stadt Crailsheim** den „Crailsheimer Weg“. Dieses Konzept fördert den Ausbau der Ganztagsbetreuung an allen städtischen Schulen und wurde seither konsequent umgesetzt. Mittlerweile sind in Crailsheim 10 von 11 städtischen Schulen Ganztagsschulen nach § 4 a Schulgesetz. Zum 1. August 2014 wurde das neue Schulgesetz verabschiedet. Die Stadt Crailsheim beantragte für alle Grundschulen und für die Grundstufe der SBBZ die Einrichtung der Ganztagsschule. Der flächendeckende Ausbau von Ganztagsgrundschulen soll Kindern und Jugendlichen die Möglichkeit bieten, eine Ganztagsschule in erreichbarer Entfernung zu besuchen. Familien und Alleinerziehenden wird durch kompetente und zuverlässige Betreuung die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtert. Einladende Lern- und Lebensorte ermöglichen eine individuelle Förderung und Forderung. Durch gezieltere Förderung sollen Defizite behoben und besondere Begabungen unterstützt werden. Schülerinnen und Schüler lernen ein sinnvolles Freizeitverhalten kennen. Das Erlernen sozialer Kompetenzen stärkt das Sozialverhalten und die Persönlichkeitsentwicklung. Die Bildungschancen von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund oder aus bildungsfernen Elternhäusern werden erhöht. Dieser Prozess verdeutlicht, dass Verwaltung, Schule und Politik sich zu einem gemeinsamen Ziel verpflichtet und dieses konsequent umgesetzt haben.



4.9. VON MENSCHEN, HALTUNGEN UND VERTRAUEN

Der oben beschriebene Prozess einer gemeinsamen kommunalen Qualitätsdiskussion kann angesichts unterschiedlicher Professionalitäten, Rahmenbedingungen und finanzieller Möglichkeiten schnell in eine Sackgasse oder einen Minimalkonsens führen. Aus diesem Grunde empfehlen integrierte Steuerungs- oder Managementkonzepte (vgl. St. Gallener Managementmodell) oftmals als erste Arbeitsphase die Reflektion und Klärung der normativen Inhalte, die Festlegung eines Leitbildes. Simon Sinek fordert in seinem Golden Circle als erste zu klärende Frage die Diskussion des „Warum". Warum wollen wir kommunale Betreuung und Ganztagsschule in unserer Kommune stark machen? Welche Erwartungen wollen wir durch unser Handeln erfüllen? Im Kontext der Ganztagsschule und Betreuung ist diese Frage besonders interessant und kann nach unserer Einschätzung nur mit dem etwas schwierigen und durch juristische Definitionen geprägten Begriffes des „Wohles des Kindes" (Art. 3 Abs. 1 UN-KRK) beantwortet werden. Die von uns zu entwickelnden Angebote sollen im engsten Sinne dem Wohl der Kinder dienen. Sei es, dass wir den Kindern ein bestmögliches pädagogisches Angebot machen, oder dass wir dem Kind, die für seine höchst individuelle Situation bestmögliche Entwicklungsunterstützung anbieten. Die gemeinsame Reflektion und Einigung auf das „Warum" des gemeinsamen Handelns kann als wichtiges Zielsystem fungieren, wenn in zu erwartenden Zeiten, in denen z.B. aus Ressourcengründen nicht die wünschenswerteste Lösung gefunden werden kann, Entscheidungen getroffen werden müssen. In diesem Fall kann die Rückbesinnung auf die Frage, hilft das, was wir planen und umsetzen wollen, wirklich das Wohl der Kinder zu mehren. Zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Entwicklung der Leitlinien ist eine vertrauensvolle Kooperation aller Beteiligten. Die Erfahrungen aus dem Pilotprojekt zeigen die positiven Wirkungen die aus einer vertrauensvollen Kooperation erwachsen. Dabei kann die gemeinsame Vision und Grundhaltung eine stark integrierende Wirkung haben.

ERFOLGSFAKTOR 9:

Scheuen Sie sich nicht vor der Frage nach dem „Warum". Welche Werte, Leitlinien sollen durch die Betreuung und Ganztagsschule erreicht und ggfs. verbessert werden. Der Konsens über diese zentralen Fragen kann in unserem Verständnis am ehesten damit beantwortet werden, dass alles Handeln dem „best interest of the child" dienen soll.

Die **Stadt Bruchsal** hat sich zum Ziel gesetzt an ihren Ganztagsschulen einen rhythmisierten Tagesablauf mit vielfältigen, anspruchsvollen Angeboten und ein abwechslungsreiches Lernumfeld mit viel Raum für die individuelle Förderung des einzelnen Schülers anzubieten. Auch die stärkere Öffnung der Schulen hin zur Gesellschaft und die Einbindung außerschulischer Partner spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Doch nicht nur aus pädagogischer Sicht leisten Ganztagsschulen einen Beitrag für mehr Chancengerechtigkeit. Ganztagsangebote wirken sich auch positiv auf die Familie und das Sozialverhalten der Schüler*innen aus. Nicht zuletzt fördern sie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. In Bruchsal sind die Hälfte der Grundschulen Ganztagsschulen in Wahlform, wodurch flächendeckend eine Ganztagsbetreuung angeboten werden kann. Die Ganztagsschule wird ergänzt durch eine kommunale Betreuung, die in Modulen buchbar ist und den Zeitraum 06.30 Uhr bis 17:00 Uhr abdeckt. Für die Halbtagsschüler*innen gibt es eine kommunale Kernzeitbetreuung und für alle Grundschüler*innen wird eine ganztägige kommunale Ferienbetreuung in allen Ferien außer den ersten drei Wochen der Sommerferien sowie den Weihnachtsferien angeboten. Die Stadt Bruchsal hat sich als Leitlinie gesetzt, ein an den Bedarfen von Familie und Gesellschaft orientiertes (Ganztags-)Betreuungsangebot vorzuhalten. Dies erfordert einen regelmäßigen und vertrauensvollen Austausch mit allen schulischen Akteuren und am Schulleben Beteiligten.



4.10. ETABLIERUNG EINES LERNENDEN KOMMUNALEN SYSTEMS FÜR DIE BETREUUNG UND GANZTAGSSCHULE – ROLLE DER PERSONALENTWICKLUNG

Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass die Etablierung und Organisation der Ganztagsschule und Betreuung einen komplexen Lern- und Organisationsentwicklungsprozess für alle Akteure darstellen. Wie können die Akteure und die beteiligten Organisationen mit den notwendigen Qualifikationen und Fähigkeiten ausgestattet werden, um diesen Prozess erfolgreich zu meistern? Der Qualifikationsrahmen verweist auf die Fachberaterinnen und Fachberater zur Schulentwicklung (im Folgenden FBS), die an den Regierungspräsidien in Baden-Württemberg verortet sind. Darüber hinaus sollten aber auch den Fachkräften auf Schulträgerseite und allen weiteren Beteiligten Möglichkeiten der Qualifizierung angeboten werden.

ERFOLGSFAKTOR 10:

Der Entwicklungsprozess zu einem lernenden kommunalen System, in dem Betreuung und Ganztagsschule konzipiert und organisiert werden soll, erfordert qualifizierte Akteure. Maßnahmen zur Personalentwicklung, wie auch die Prozessbegleitung durch die Fachberaterinnen und Fachberater sind notwendige Unterstützungsmaßnahmen.

Für die am Pilotprojekt teilnehmende Ganztagsgrundschule ist eine 1,0 Stelle für eine Sozialpädagogin (Master) in S 13 vorhanden, die den Ganztagsbetrieb der Schule organisiert. Die **Stadt Freiburg** schließt mit der Diakonie als freiem Träger einen Kooperationsvertrag ab. Die Sozialpädagogin ist bei der Diakonie angestellt. Sie hat ihren Arbeitsplatz an der Schule und arbeitet direkt mit der Schulleitung zusammen. Die Diakonie stellt als freier Träger ebenso das Personal für den Ganztagsbetrieb zur Verfügung. Somit ist die Leitung GT gleichzeitig Vorgesetzte des Betreuungspersonals und führt dieses. Zu führende Mitarbeitergespräche, die Frage nach Fort- und Weiterbildung sowie Konfliktmoderation als zentrale Bausteine der Führung sind somit abgesichert. Die weiteren Qualifikationen der Mitarbeitenden und die Entstehung von „Multiprofessionellen Teams“ (Erzieher*innen, Sozialpädagog*innen etc.) werden als sehr wertvoll für die Entwicklung der Kinder und den Ausbau deren Fähigkeiten betrachtet.



5. Die 10 Erfolgsfaktoren im Überblick

ERFOLGSFAKTOR 1:
Akzeptieren, diskutieren, reflektieren Sie in ihren Kommunen die Spannungsfelder, Ziele und entwickeln daraus eigene „Positionierungen“, gemeinsam mit den beteiligten Akteuren.

ERFOLGSFAKTOR 2:
Leiten Sie aus den verschiedenen Interessen der Zielgruppen ein integrierte Gesamtstrategie der Ganztagsschule und Betreuung, unabhängig von den dargestellten fragmentierten Zuständigkeiten, ab. Folgen Sie einer „Vision“, einer strategischen Orientierung, die die Umsetzung steuert.

ERFOLGSFAKTOR 3:
Entwickeln Sie in Ihrer Kommune eine tragfähige strategische Kommunikations-, Planungs- und Umsetzungsarchitektur zwischen den Schulen und der Kommune sowie den betroffenen Akteuren.

ERFOLGSFAKTOR 4:
Stellen Sie die Bildungs- und Betreuungsstrategie und die sich daraus abgeleiteten Angebote regelmäßig auf den Prüfstand. Entwickeln Sie sie regelmäßig auf der Grundlage belastbarer Feedbackkreisläufe weiter.

ERFOLGSFAKTOR 5:
Definieren Sie die Koordinierungsaufgaben, die im Rahmen von Ganztagsschule und Betreuung zur Umsetzung der Zielerreichung anfallen. Überlegen Sie gemeinsam, wo die entsprechenden Ressourcen und Kompetenzen sind, um die Aufgaben im Sinne der oben dargestellten Ziele (Effektivität, Effizienz, „Kundenfreundlichkeit“, Mitarbeiterfreundlichkeit) zu erreichen.

ERFOLGSFAKTOR 6:
Wichtig ist es, eine klare Aufgabenverteilung und Verantwortung zu entwickeln. Definieren Sie die für Sie relevanten Kriterien und reflektieren Sie gemeinsam die mit der Aufgabenzuordnung verbundenen Vor- und Nachteile. Reflektieren Sie insbesondere die Schnittstellen zwischen Schule – Verwaltung und externen Partnern. Die Strukturen sollten der Strategie folgen!

ERFOLGSFAKTOR 7:
Neben der strategischen Prozesssteuerung sollte auch der operativen Prozesssteuerung Aufmerksamkeit zukommen. Die Frage, wie Prozesse noch einfacher, transparenter, schneller und „kunden- und mitarbeiterfreundlicher“ gestaltet und wie diese Prozesse digital unterstützt werden können, sollte immer wieder gestellt werden.

ERFOLGSFAKTOR 8:
Beginnen Sie den Prozess einer gemeinsamen Qualitätsentwicklung im Bereich der Ganztagsschule und Betreuung und binden Sie hierzu die wichtigsten Akteure in einem gemeinsamen Prozess ein. Die Etablierung dieses Prozesses und das Commitment der Akteure ist hierbei wichtiger als die inhaltliche Erfüllung aller vermeintlich notwendigen Voraussetzungen.

ERFOLGSFAKTOR 9:
Scheuen Sie sich nicht vor der Frage nach dem „Warum“. Welche Werte, Leitlinien sollen durch die Betreuung und Ganztagsschule erreicht und ggfs. verbessert werden. Der Konsens über diese zentralen Fragen kann in unserem Verständnis am ehesten damit beantwortet werden, dass alles Handeln dem „best interest of the child“ dienen soll.

ERFOLGSFAKTOR 10:
Der Entwicklungsprozess zu einem lernenden kommunalen System, in dem Betreuung und Ganztagsschule konzipiert und organisiert werden soll, erfordert qualifizierte Akteure. Maßnahmen zur Personalentwicklung, wie auch die Prozessbegleitung durch die Fachberaterinnen und Fachberater sind notwendige Unterstützungsmaßnahmen.

6. Die teilnehmenden Städte und Ansprechpartner

Bruchsal

Isabelle Meis, Stv. Amtsleitung
Amt für Bildung und Sport
07251/795821
isabelle.meis@bruchsal.de

CRAILSHEIM

Sarah Laube
Koordinierungsstelle Ganztag
07951/403-1215
sarah.laube@crailsheim.de

Freiburg IM BREISGAU

Alexandra Amann, Koordinationsstelle Ganztag, Amt für Schule und Bildung, Abteilung Bildung und Betreuung an Schulen
0761/201-2339
alexandra.amann@stadt.freiburg.de

FRIEDRICHSHAFEN

Marco Schneider, Abteilungsleitung Schulen
07541/203-3204
m.schneider@friedrichshafen.de
Susanne Eggetsberger, Geschäftsführung Be-FN Betreuung an Schulen in Friedrichshafen e.V.
07541/4892319
susanne.eggetsberger@be-fn.de
Sarah Fesca, Schulleitung Grundschule Ailingen
07541/502113
sarah.fesca@gs-fn-ailingen.de

Göppingen HOHENSTAUFENSTADT

Gabriele Grenz
Leiterin Referat Schulen und Sport
07161/650 5110
ggrenz@goeppingen.de

gemeinde graben-neudorf

Christine Leddin, Rektorin der Adolf-Kußmaul-Schule 07255/7126-0
poststelle@04137029.schule.bwl.de
Christine Mechler, Sachgebietsleiterin Kinder, Jugend und Soziales
07255/901304
sachgebiet.kjs@graben-neudorf.de

H N Heilbronn

Marianne Fix, Koordinationsstelle für außerschulische Angebote, Stadt Heilbronn
07131/56-4047
marianne.fix@heilbronn.de

MICHELFELD

Wolfgang Binnig, Bürgermeister
Gemeinde Michelfeld
0791/97071-20
wolfgang.binnig@michelfeld.de
Eberhard Marstaller
Schulleiter Grundschule Michelfeld
0791/6238
poststelle@04127590.schule.bwl.de
Annette Huber
Koordinierungsstelle
0791/97071-14
annette.huber@michelfeld.de

Rheinfelden Baden

Vanessa Hünerli
Teamleitung Schulen und Sport
07623/95260
v.huenerli@rheinfelden-baden.de
Marion Schrank
Rektorin Scheffelschule
07623/7177931
poststelle@04154593.schule.bwl.de

Wertheim

Natalja Mehler
Referat Bildung und Familie
– Koordinierungsstelle –
09342/301-312
natalja.mehler@wertheim.de
Simone Schott, Rektorin der Otfried-Preußler-Schule sowie geschäftsführende Schulleiterin Wertheimer Schulen
093423/6299
sekretariat@otfried-preussler-schule.bwl.de

HOCHSCHULE KEHL
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Verwaltung - Gestalten & Entwickeln

Prof. Dr. Jürgen Kegelmann
0173/5873918
kegelmann@hs-kehl.de
Prof. Dr. Jürgen Fischer
0173/3273088
juergen.fischer@hs-kehl.de
Simone Kegelmann
(Dipl. Verwaltungswirtin FH)
0157/57810682
kegelmann@t-online.de

7. Wohin möchte sich die Ganztagsschule und Betreuung durch die optimale Koordinierung der Aufgaben entwickeln?

Das „Wohl des Kindes“ innerhalb der Ganztagsschule und Betreuung sollte von allen Beteiligten im Blick behalten und immer neu mit anderen auftauchenden Interessen abgewogen werden. Um die Ganztagsschule und Betreuung rhythmisiert und in Ruhe gestalten zu können, benötigt die „Organisation Schule“ ein Mindestmaß an Stabilität. Je stabiler ein System, desto besser kann gearbeitet werden. Der Wunsch nach „absoluter Flexibilität“ kann daher nur eine unter mehreren Betrachtungsweisen sein. Es gilt im demokratischen kommunalpolitischen Prozess die unterschiedlichen Interessen zu erfassen, zu diskutieren, eine Gesamtstrategie der Schullandschaft für die jeweils eigene Stadt oder Gemeinde zu entwickeln und dabei abzuwägen, welchem Interesse der Vorrang zu gewähren ist. Möge es das „beste Interesse des Kindes sein“.



IMPRESSUM

HERAUSGEBER:
Ministerium für Kultus, Jugend und Sport
Baden-Württemberg
Thouretstraße 6, 70173 Stuttgart
Telefon: 0711 / 279 - 0
Email: Poststelle@km.kv.bwl.de
www.km-bw.de

REDAKTION:
Hochschule Kehl: Prof. Dr. Jürgen Kegelmann,
Prof. Dr. Jürgen Fischer, Simone Kegelmann
Ministerium für Kultus, Jugend und Sport
Baden-Württemberg: Thomas Hartmann, Nicolja Bauer

GESTALTUNG:
P.ART Design, www.part-design.de

FOTOS:
Adobe Stock, Robert Thiele

Juli 2021

HOCHSCHULE KEHL
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Verwaltung - Gestalten & Entwickeln

Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR KULTUS, JUGEND UND SPORT