



Hessischer  
Landkreistag

**Strategiepapier**  
**des Hessischen Landkreistages**  
**zur Fortentwicklung des Schulwesens in Hessen**

für die 17. Wahlperiode  
des Hessischen Landtages  
2008 - 2013

„Auf dem Weg von der Informations- in die Wissensgesellschaft“  
Leistungsfähige Bildungsstrukturen aus einer Hand

---

*„Gemessen am neuesten Stand der Lernforschung sind viele deutsche Krippen, Kindergärten und Schulen<sup>1</sup> wie Garderoben, an denen man sein Kind abgibt und zufrieden ist, wenn man es unzerknautscht zurückbekommt.“<sup>2</sup>“*

*„Paradox ist, dass viele deutsche Schulen immer noch wie Lehr-Anstalten arbeiten, und sich dabei auf das reine „Abfüllen“ der Schüler mit Fachinformationen beschränken.  
- Leere herrscht bei der Förderung von Einzelbegabungen, der Entwicklung der Persönlichkeit, der Vermittlung von Fertigkeiten und der Aus-„Bildung“ von Lebenstüchtigkeit.*

---

<sup>1</sup> Ergänzung

<sup>2</sup> s. McKinsey Wissen, Heft 14, September 2005

## Vorwort:

Zum Beginn der 17. Wahlperiode des Hessischen Landtages legen die Hessischen Landkreise eine umfassende Darstellung der grundlegenden Faktoren und Schwerpunkte vor, die für eine erfolgreiche Neuordnung der Schulpolitik in Hessen zu diskutieren sind. Diese sind als Gesamtsystem zu begreifen, bei welchem sich die einzelnen Faktoren gegenseitig beeinflussen. Ziel ist es, eine fachliche Diskussion über bestimmte, als problematisch erkannte Kristallisationspunkte des Schulwesens anzustoßen, welche in die Umsetzung von Änderungsmaßnahmen innerhalb der Legislaturperiode mündet. Nicht beabsichtigt ist ein Eingreifen in langjährig geführte Auseinandersetzungen um schulpolitische Grundpositionen, da durch ein solches Vorgehen auch intern die Konsensfähigkeit der Vorlage unmittelbar infrage gestellt worden wäre. Ebenso wenig wird die Kultushoheit des Landes Hessen infrage gestellt.

Angestrebt wird vielmehr, mittels dieser, über alle parteipolitischen Lager hinweg gemeinsam getragenen Vorlage einen Dialog zu initiieren, der in einen gesellschaftlichen Konsens um die Frage mündet, wie eine nachhaltige Verbesserung des Bildungssystems in Hessen insgesamt herzustellen ist.

Anlass und Hintergrund zur Erstellung des Papiers ist, dass die 21 hessischen Landkreise in ihrer Gesamtheit die größten Schulträger Hessens und aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz, ihrer Organisationsstruktur, Verwaltungskraft und ihrem Gebietszuschnitt Garanten zukunftsorientierter, leistungsfähiger und aufeinander aufbauender Bildungsstrukturen sind. Ihnen kommt die Aufgabe der Gewährleistung des „äußeren Rahmens“ von Schule zu, der von der Bereitstellung von Schulgebäuden, deren Ausstattung bis hin zum Verwaltungspersonal und der Schülerbeförderung reicht. Sie sind zudem Träger der örtlichen öffentlichen Jugendhilfe, der Jugendberufshilfe, der Eingliederungshilfe und die Träger der außerschulischen Jugendbildung; mithin Träger von Verantwortlichkeiten, die die zunehmend stärker in einem inneren Zusammenhang zu Schule stehen.

Die Kreise sichern über Ihre Ausgleichsfunktion die Verwirklichung des Postulats der Gewährleistung gleicher Lebensverhältnisse und Bildungschancen in allen Landesteilen Hessens, d.h. sie stellen im kreisangehörigen Raum eine Bündelungsinstanz dar, die gewährleistet, dass unabhängig von der finanziellen Leistungsfähigkeit einzelner Gemeinden alle Schüler auf eine gleich gute Schulinfrastruktur zurückgreifen können. Die Landkreise sind zudem die einzige Instanz, die mit hinreichender örtlicher, aber auch regionaler Verankerung in der Lage ist, in den kommenden Jahren z.B. die aus der negativen demographischen Entwicklung resultierenden infrastrukturellen Problemen im ländlichen Raum zu bewältigen.

Der Hessische Landkreistag als Vereinigung aller hessischer Landkreise befasst sich deshalb seit vielen Jahren mit der Frage, wie die Schullandschaft in Hessen organisatorisch - und weil diese Frage nicht gänzlich von auch inhaltlichen Komponenten entkoppelt werden kann- teilweise auch inhaltlich verbessert werden kann, ohne dabei die Kultushoheit des Landes infrage zu stellen. Zu diesem Zweck wurden bereits vor 10 Jahren erste Studienreisen in das europäische Ausland unternommen. Eine Reihe der dort gewonnenen Erkenntnisse konnten bereits erfolgreich in die hessische Schulpolitik eingebracht werden, so z.B. die Frage der Budgetierung der Schulhaushalte.

Eine Vielzahl der auf dieser Basis gewonnenen Erkenntnisse und daraus abgeleiteten Forderungen wurden in diesem Strategiepapier zusammengeführt.

**A. Einleitung:****I. Abstrakt**

Rahmenbeschreibung Internationales Umfeld ..... 4

**II. Konkrete Ausgangslage in Hessen im Bereich der Betreuung und Bildung der Kinder im Alter von 0-10 Jahren**

..... 6

**B. Landkreise- Garanten leistungsfähiger Bildungsstrukturen aus einer Hand**

I. Allgemein.....8

II. Hintergrund / Begründung .....8/9

III. Vier Handlungsschwerpunkte ..... 10

IV. Ausfüllung dieser Handlungserfordernisse: .....11

1. Weiterentwicklung der Schulangebote ..... 11

2. Schulsebständigkeit ..... 12

3. Kooperationsmodelle mit der gemeindlichen Ebene ..... 13

4. Budget ..... 14

5. Aktive Schulentwicklungsplanung – Festlegung von Schulbezirksgrenzen ..... 14

6. Schulmanagement ..... 15

7. Regionales Bildungsprogramm ..... 15/16

8. Gestaltungsspielraum ..... 16

9. Lehrkräfteteams ..... 16

10. Individualförderung ..... 17

11. Evaluation ..... 18

12. Kommunalisierung des Lehrpersonals ..... 19

13. Mitsprache Schulträger bei der Besetzung v. Schulleiterstellen .... 19

14. Dienstrechtsanpassung .....19/20

15. Einsatz elektronischer Medien im Unterricht, Medieninitiative Schule@Zukunft ..... 20

16. Aus- und Fortbildung ..... 20

17. Finanzierung sicherstellen ..... 22

18. Reform der Schulaufsicht  
- Kommunalisierung der Staatlichen Schulämter ..... 22

19. Technische-Standards-Diskussion führen ..... 23

20. Gesunde Schulverpflegung.....24

## A. Einleitung:

### I. Abstrakt

#### Rahmenbeschreibung Internationales Umfeld

Nach der Industriellen Revolution des 19. Jahrhunderts, dem rapiden und sozial spannungsreichen Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft und der damit einhergehenden industriellen Umgestaltung der Arbeits- und Sozialordnung in Europa, vollzieht sich gegenwärtig eine ähnlich umwälzende Entwicklung: Die sog. „Globalisierung“, d.h. der Prozess einer zunehmenden internationalen Verflechtung in allen Bereichen, Wirtschaft, Politik, Kultur, Umwelt, Kommunikation usw..

Die Auswirkungen dieser Entwicklung, als deren wesentliche Ursachen der technische Fortschritt, insbesondere in den Kommunikations- und Transporttechniken, sowie die Liberalisierung des Welthandels gesehen werden, zeigen sich bereits überdeutlich.

Grundlage für den wirtschaftlichen Aufstieg und Erfolg, für das Funktionieren der Gesellschafts- und Sozialsysteme bisheriger Industrienationen war traditionell ihr Vorsprung an „Know-how“, an Spezialwissen, gegenüber solchen Wirtschaftsregionen der Welt, die hierüber (noch) nicht verfügten.

Im Rahmen der fortschreitenden Globalisierung wird dieser „Vorteil“ in nicht erwarteter Geschwindigkeit relativiert. Bisherige „Entwicklungsländer“ haben ihre Chance ergriffen, nicht nur aufgrund ihres Reservoirs an „billigen Arbeitskräften“ als „verlängerte Werkbank“ der Industrienationen zu dienen, sondern sie entwickeln aktiv ihr eigenes Know-how-Potenzial nicht zuletzt dadurch, dass sie ihr **Bildungssystem** konditionieren. Damit legen Sie den Grundstein für eine eigene, unabhängige wirtschaftliche Entwicklung. Sie begeben sich gegenüber Europa und anderen traditionellen Wirtschaftszentren „auf die Überholspur“.

Dies bleibt nicht ohne Folgen: Abwanderung von Arbeitsplätzen, zunehmende Staatsverschuldung, Überbeanspruchung der Sozialsysteme, sind nur wenige Stichworte. Globalisierung bedeutet mittel- und langfristig eine erneute gesellschaftliche Revolution. Diese Herausforderung werden nur diejenigen Gesellschaftssysteme auch in ihrem inneren Zusammenhalt bestehen, die es verstehen, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen und Schritt zu halten. Dies bedeutet letztlich den Wettbewerb zwischen „Gebildeten“ und „Ungebildeten“, sowohl auf Ebene der Gesellschafts- und Wirtschaftssysteme, als auch auf Individualebene.

Wettbewerbsfähigkeit hängt von der jeweiligen Leistungsfähigkeit, Innovationskraft und dem Wissenspotenzial ab: Wissen bzw. Bildung bedeutet Teilhabe an gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklung. Wer auf den Übergang von der „Informations- in die Wissensgesellschaft“, nicht vorbereitet ist, wird zukünftig das Nachsehen haben - mit allen denkbaren, negativen Auswirkungen.

Die Bewältigung der gesellschaftlichen Herausforderungen der Zukunft beginnt deshalb mit guter Bildung.

Deutschland und Hessen leisten sich im internationalen Vergleich ein Festhalten an alten Strukturen, was im Ergebnis dazu führt, dass trotz vielfältiger guter Ansätze noch zu wenig passiert.

Dabei ist Bildung - im übertragenen Sinne - einer der wenigen „Bodenschätze“ über die die Bundesrepublik Deutschland verfügt. Es handelt sich mit Blick auf die Zukunft um *die* Ressource schlechthin, denn „in einer Gesellschaft wie der unsrigen, die sich zunehmend zu einer Wissensgesellschaft entwickelt, während Arbeitsplätze in der Fertigung ins Ausland verlagert werden, wird es immer weniger Nachfrage nach gering qualifizierten Tätigkeiten geben.“<sup>3</sup>

Die Rolle, die Deutschland zukünftig in der Welt einnehmen wird und die Frage ob und wie die gegenwärtige, nicht zuletzt globalisierungsbedingte Wirtschafts- und Gesellschaftskrise bewältigt wird, ist mittel- und langfristig maßgeblich auf die Frage zurück zu führen, wie es verstanden wird, nachwachsenden Generationen Bildungsinhalte zu vermitteln und sie in die Lage versetzen, diese praktisch anzuwenden und positiv nutzbar zu machen. Zudem ist die Grundlage für ein Interesse an einem lebenslangen Lernen zu legen. Bildung ist eine Investition, die sich sowohl für den Einzelnen als auch für die Gesellschaft allgemein auszahlt. Das volkswirtschaftliche Wachstum ließe sich in Deutschland durch eine Verbesserung der schulischen Leistung um 40% erhöhen.<sup>4</sup>

Sicher ist: Mit den derzeitigen organisatorischen Strukturen, die in ihrem Kern auf die Anforderungen des 19. Jahrhunderts zurückgehen, wird es nur schwer oder gar nicht gelingen, die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu meistern. Zu unterschiedlich ist das tradierte deutsche Bildungssystem im Vergleich zu solchen Bildungssystemen, die ihre Kinder auf die Herausforderungen der Zukunft erfolgreich vorbereiten.

**Um mit der internationalen Entwicklung Schritt zu halten, ist eine zeitnah durchzuführende, grundlegende, ja radikale Reform der Art und Weise wie Bildung einerseits begriffen, und andererseits ihre Vermittlung organisiert und finanziert wird, herbeizuführen. Dies beinhaltet *auch* die Vermittlung von Methoden und Orientierungen, die weiterführende Wege des Lernens und des Kompetenzerwerbs ermöglichen.**

Gemeinsames Ziel von Land und Schulträgern muss es in diesem Sinne sein,

- die Qualität des Unterrichts an hessischen Schulen deutlich zu verbessern,
- die Organisation auch ganztägiger Schulangebote adäquat zu strukturieren,
- auf Anforderungen der Lebenswirklichkeit zu reagieren,
- die Motivation der handelnden Personen zu steigern und
- den Schülerinnen/Schülern damit ein solides Fundament an Kompetenzen, Fertigkeiten und Fachwissen zu vermitteln und gleichzeitig die Freude am Lernen zu befördern.

Insgesamt wird es für die künftige Entwicklung von entscheidender Bedeutung sein, ob es gelingt, aus den vorhandenen Bildungsinstitutionen, sei es Kindergarten, Grundschule oder auch weiterführende Schule „Werkstätten von morgen“ zu

---

<sup>3</sup> Ludger Wössmann, Letzte Chancen für gute Schulen, S. 55

<sup>4</sup> ebenda, S. 31

machen, deren Kerngeschäft die Vermittlung von Kompetenz und der Befähigung zu einem konstruktiven und selbstbewussten Umgang mit dem Wandel ist. Bildung ist eine wesentliche Voraussetzung für Teilhabe an und in der Gesellschaft, sie ist Mitvoraussetzung für ein Leben frei von staatlicher Alimentierung.

## II. Konkrete Ausgangslage in Hessen im Bereich der Bildung und Betreuung der Kinder im Alter von 0 - 10 Jahren

- In Hessen existiert kein flächendeckendes, bedarfsgerechtes und inhaltlich abgestimmtes und organisatorisch verbundenes Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsangebot. Die Zuständigkeiten für die Betreuung von Kindern sind zwischen den staatlichen Ebenen aber auch und innerhalb der Ebenen selbst aufgespalten. Die Erkenntnis, dass Kinder am Tage ihrer Einschulung die Basis für das Lernen bereits erworben haben müssen und es, wenn dies nicht möglich war, hierfür schon fast zu spät ist, hat sich noch nicht auf allen Ebenen durchgesetzt. Derzeit wird noch gemäß dem Grundsatz „Spät reparieren, statt früh investieren“ gehandelt.
- Die in anderen europäischen Ländern selbstverständliche Verbindung zwischen Betreuungsangeboten und schulischer Bildung, die Verbindung zwischen sozialer, humanistischer und schulischer Bildung ist - von wenigen Ausnahmen abgesehen nicht vorhanden. Tageseinrichtungen für Kinder und Grundschulen sind bis heute aus unterschiedlichen Gründen voneinander abgegrenzt. Es gibt nur geringe Ansätze einer Verständigung zwischen den Einrichtungen, wie der Übergang gestaltet wird und welche Lernstände die Schule voraussetzen kann. Dies führt unter anderem dazu, dass Kinder mit unterschiedlichen Kenntnis- und Wissensständen eingeschult werden und innerhalb des Systems vielfach nur eine suboptimale Förderung erfahren.
- Der gesetzliche Förderungsauftrag an die Tageseinrichtungen für Kinder und Tagespflege umfasst gemäß § 22 Absatz 3 SGB VIII Erziehung, Bildung und Betreuung des Kindes. Der Hessische Bildungs- und Erziehungsplan (BEP) ist ein erster Schritt, der zuvor beschriebenen Situation der unzureichenden Verbindung zwischen Kindertageseinrichtungen und Schule entgegen zu wirken. Die Ausgestaltung einer institutionell übergreifenden Konstruktion der Betreuung und Bildung der Kinder im Alter von 0 -10 Jahren bedarf jedoch noch erheblicher Anstrengungen.
- Die verantwortlichen Ebenen blockieren sich aufgrund inhaltlich nicht hinreichend aufeinander abgestimmter gesetzlicher Rahmenvorgaben gegenseitig. Ein Beispiel ist die noch gegebene Trennung zwischen **innerer und äußerer Schulverwaltung**. Durchaus vorhandene finanzielle Ressourcen werden durch ineffiziente Strukturen in Mittelsteuerung und Einsatz vertan.

▪ Dagegen steht die **wirtschaftliche und gesellschaftliche Realität:**

- Das traditionelle Familienbild, bei dem sich die Mutter maßgeblich um die Erziehung und schulische Fortentwicklung der Kinder kümmerte, ist im Wandel begriffen. Die Zahl der Alleinerziehenden steigt stetig. Viele, insbesondere junge Frauen, müssen erwerbstätig sein, bzw. begreifen eine Erwerbstätigkeit (mehr als in früheren Jahrzehnten üblich) als Möglichkeit einer Verwirklichung der eigenen Persönlichkeit und ihrer eigenen Fähigkeiten.
- Die Veränderung des Unterhaltsrechts hat diesen Wandel der Gesellschaft bereits nachvollzogen und fordert Frauen und Männer gleichermaßen auf, für den eigenen Lebensunterhalt zu sorgen.
- Aufgrund der wirtschaftlichen Lage sind oftmals Eltern auch noch sehr junger Kinder gezwungen, eine ganztägige Erwerbstätigkeit auszuüben.
- Eltern, die ganztägig berufstätig sind, können während dieser Zeit ihren Erziehungsauftrag nicht leben, sie können keine Bildungs- und Wertevermittlung vornehmen.
- Vielfach sind jedoch Eltern, die neben einer Erwerbstätigkeit die Betreuung der Kinder organisieren müssen überfordert.
- Betreuungsangebote für Kleinstkinder und Kinder zwischen drei und sechs Jahren sind teuer und können dadurch insbesondere von gering verdienenden Eltern nicht in dem erforderlichen Maße in Anspruch genommen werden.
- Kinder im Schulalter bleiben sich vielfach selbst überlassen.
- Während der Schulferien sind (Betreuungs-) Angebote zusätzlich reduziert, bzw. nicht in dem notwendigen Umfang vorhanden. Insbesondere während der 6-wöchigen Sommerferien ist es für Berufstätige schwierig, eine angemessene Betreuung der Kinder sicher zu stellen.
- Eltern sind mit Erziehungsproblemen weitgehend alleine gelassen.
- Leidtragende sind die Kinder, die in vieler Hinsicht nicht die erforderliche Fürsorge und Förderung erhalten.
- Leidtragende sind die Eltern, die neben Erwerbstätigkeit die Betreuung der Kinder organisieren müssen.
- Leidtragend ist aber auch das Gesamtsystem, weil vor diesem Hintergrund in Deutschland zum einen zunehmend weniger Kinder geboren werden (demografische Entwicklung), zum anderen, weil die Kinder die geboren werden, nicht so gefördert werden, wie es individuell und gesellschaftlich (siehe zu I.) erforderlich wäre.



## B. Landkreise- Garanten leistungsfähiger Bildungsstrukturen

- I. Die Hessischen Landkreise sehen sich aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz, ihrer Organisationsstruktur, Verwaltungskraft und ihrem Gebietszuschnitt als Garanten künftiger leistungsfähiger und aufeinander aufbauender Bildungsstrukturen. Ein besonderes Augenmerk ist zukünftig auf die frühkindliche Bildung zu legen und Strukturen der Steuerung, der Bildung, Betreuung und Erziehung der Kinder bis zum Ende des Grundschulalters zu entwickeln.

Die inhaltliche Zusammenführung der Aufgaben der Kindertageseinrichtungen einerseits und der Schule andererseits ist aus fachlicher, finanzieller, demographischer und damit regionalpolitischer Sicht unabdingbar für

- die individuellen Bildungschancen der Kinder und Jugendlichen
- einen Ausgleich des Bildungsstandards in der Fläche
- eine effiziente Schulentwicklungs- und Jugendhilfeplanung
- eine langfristige Sicherstellung eines attraktiven Bildungsangebotes in ländlichen Gebieten,
- die regionale Entwicklung jenseits der Ballungsräume und damit
- den Standort Hessen insgesamt.

- II. Das Engagement der Landkreise erfolgt in diesem Sinne vor folgendem Hintergrund:

1. Die Hessischen Landkreise **engagieren sich** bereits gegenwärtig intensiv als Schulträger, d.h. als Verantwortliche für Schulgebäude, Sekretärinnen und technisches Personal sowie u.a. für die Schülerbeförderung. Sie sind Träger der örtlichen öffentlichen Jugendhilfe (Jugendhilfe- und Sozialplanung), der Jugendberufshilfe, der Eingliederungshilfe und die Träger der außerschulischen Jugendbildung (§§ 5, 36 HKJHGB<sup>5</sup>).
2. Sie sichern über Ihre **Ausgleichsfunktion** die Verwirklichung des Postulats der Gewährleistung gleicher Lebensverhältnisse und Bildungschancen in allen Landesteilen Hessens.
3. Im dünn besiedelten ländlichen Raum bieten die Landkreise **Gewähr für die langfristige Funktionsfähigkeit von Bildungsstrukturen**: Dazu gehört insbesondere die Gewährleistung von wohnortnaher Beschulung im Grundschulbereich. Regionale Schulverbände umfassen zumindest Haupt- und Realschulen unter einem Dach und ermöglichen dadurch, dass auch angesichts einer negativen demografischen Entwicklung in diesen Bereichen auch in Zukunft attraktive Bildungsangebote vorgehalten werden können. Zudem ist die Voraussetzung dafür gegeben, die frühkindliche Bildung in das bereits existierende System zu integrieren.

---

<sup>5</sup> Hessisches Kinder- und Jugendhilfegesetzbuch

4. Dies stellt eine unabdingbare Voraussetzung dafür dar, strukturschwache ländliche Räume gerade vor dem Hintergrund negativer demografischer Entwicklungstendenzen und Urbanisierungsprozesse attraktiv und lebenswert zu erhalten und einen infrastrukturellen Rahmen zu gewährleisten, der Grundvoraussetzung für ein Leben im ländlichen Raum ist. Ohne diesen Rahmen wird aufgrund zunehmender „Entvölkerung“ und des damit einhergehenden Abwanderns von Handel und Wirtschaft in Ballungsräume das „Überleben des ländlichen Raumes“ als solchem nicht möglich sein.
5. Im Bereich der **Jugendhilfe** tragen die Landkreise für die Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern und Jugendlichen vor und neben der Schule Verantwortung. Die Bildungs- und Erziehungsaufträge von Schule und Jugendhilfe haben unterschiedliche Grundlagen, haben aber durch den Hessischen Bildungs- und Erziehungsplan eine Klammer erhalten. In einzelnen Bereichen überschneiden sie sich. Um wirksame Hilfen einleiten bzw. idealiter entbehrlich machen zu können, bedarf es eines frühzeitigen Kontakts und intensiven Abstimmung auf Augenhöhe, denn Jugendhilfe und Sozialhilfe haben letztlich die Folgen eines Versagens von Schule zu tragen.<sup>6</sup>
6. Die Hessischen Landkreise sind, da sich die beschriebenen bisherigen Verantwortlichkeiten, aber auch die Verantwortung zwischen innerer und äußerer Schulverwaltung gegenseitig bedingen und beeinflussen, grundsätzlich bereit und in der Lage, sich in die Umgestaltung der Einrichtung "Schule" im Rahmen der Übernahme von Gesamtverantwortung aktiv einzubringen.
7. Dies schließt grundsätzlich auch Optionen, wie die Übernahme (der Trägerschaft über) vorschulische(r) Einrichtungen, aber auch die Übernahme des Lehrpersonals ein. Entscheidend sind hierfür die Konditionen unter welchen eine Optimierung des Bereichs vorschulische und schulische Bildung vorgenommen wird.
8. Die grundgesetzlich verankerte Verantwortung des Landes für Bildungsinhalte, d.h. die Vorgabe von Lernzielen und fachlich-inhaltlichen Bildungsstandards bleiben unberührt. Sie sind und bleiben ausschließlich Aufgabe des Landes.
9. Das Angebot zur Kooperation und zur Übernahme zusätzlicher Verantwortung darf nicht zu einer einseitigen Verschiebung finanzieller Lasten führen.

---

<sup>6</sup> Am 02.05.2007 hat der Sozialausschuss des Hessischen Landkreistages beschlossen, die Arbeitskreise „Jugendhilfefplanung“ und „Tageseinrichtungen für Kinder“ im Hessischen Landkreistag und im Hessischen Städtetag mit der Erarbeitung einer „Handreichung zur Ausgestaltung der Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Schule bei Betreuungsangeboten für Kinder im schulpflichtigen Alter“ zu beauftragen. Das Arbeitsergebnis soll in einem ersten Schritt als Basispapier für eine interne Abstimmung zwischen dem Sozialausschuss und dem Schul- und Kulturausschuss dienen. Im Anschluss soll das Ergebnis als Position der Jugendhilfe im Dialog mit der Schulverwaltung, ggf. unter Einbindung der zuständigen Ministerien, herangezogen werden.

Der Sozialausschuss im Hessischen Landkreistag wird das bereits als Entwurf vorliegende operative Positionspapier voraussichtlich in seiner Sitzung am 30.04.2008 abschließend beraten. Die hierin entwickelten Ansätze sind als Ergänzung zum vorliegenden Strategiepapier zu betrachten, gewinnen jedoch zunehmend erst an Bedeutung, wenn die politische Zielvorgabe erreicht ist. Ist der Zeitpunkt einer Verzahnung beider Positionen erreicht, gilt es, auf deren Grundlagen geeignete Kooperationsstrukturen zu entwickeln.

III. Die Hessischen Landkreise sehen hinsichtlich des Aufbaus leistungsfähiger Bildungsstrukturen aus einer Hand vier Schwerpunkte, die ein sofortiges Handeln erfordern:

- **Äußere Strukturen**

Frühkindliche Bildung muss stärker gefördert werden. Die Aufgaben aus den Bereichen Bildung, Erziehung und Betreuung müssen unter einem ganzheitlichen Ansatz zu einem in einander greifenden und aufeinander aufbauenden System verbunden und unter einer integrierten Gesamtverantwortung weiterentwickelt werden. Damit korrespondiert die fachlich-inhaltliche Zuordnung der vorschulischen Bildung (z.B. in Kindertageseinrichtungen) zu einer entsprechenden Gesamtverantwortung für schulische und vorschulische Bildung auf Landesseite.

- **Innere Strukturen**

Schulen ist unter Berücksichtigung von Rahmenvorgaben eine erhöhte Eigenständigkeit zu geben.

- **Qualitätssteigerung**

Die Qualität von Bildung muss definiert, systematisch verbessert und dauerhaft gesichert werden.

Bezogen auf die Schule bedeutet dies, dass der derzeit noch verfolgte Ansatz unnötig personelle und sächliche Ressourcen bindet, die zur Optimierung der Bildungsqualität dringend an der Basis benötigt werden. Die Implementierung einer an den Begabungen der Schüler orientierten Schule kann jedoch nur dann gelingen, wenn die Strukturen im Sinne einer Steigerung der Bildungsqualität geändert werden. Es gilt, die Qualität von Bildung, Erziehung, Unterricht und Betreuung weiter zu entwickeln damit die Förderung von leistungsschwachen bis hin zu leistungsstarken Kindern und Jugendlichen getreu dem Motto „kein Kind darf verloren gehen“ gelingt. Dies bedeutet zum einen, die Präsenz des Lehrpersonals an der Schule zu erhöhen. Das bedeutet aber nicht zuletzt auch, das Lehrpersonal kontinuierlich fortzubilden und zu qualifizieren, aber auch, dieses einer intensiven, verbindlichen fachlichen und pädagogischen Qualitätskontrolle, die mit dienstrechtlichen Folgen verknüpft wird, zu unterziehen. Flächendeckende, in den gesamten Bildungsansatz integrierte Sozialarbeit an den Schulen unterstützt die Zielerreichung zusätzlich.

- **Finanzierung**

Bildungsausgaben dürfen volkswirtschaftlich nicht als Kosten begriffen werden, sondern als wichtige Investition in die Zukunft. Eine sinnorientierte synergetische Nutzung der Ressourcen ist dringend erforderlich. Hierzu bieten sich vielfältige Ansätze. Die sog. „Bildungsinvestitionsforschung“ hat für Investitionen in die frühkindliche Bildung eine gesellschaftliche Bildungsrendite von 12% errechnet, die sich daraus ergibt, dass rechtzeitig möglichen Folgeschäden vorbeugt und so die Sozialkassen spürbar entlastet werden. Ein gerechter Ausgleich zwischen den Aufwandsträgern für den Aufbau der notwendigen Strukturen ist dennoch unverzichtbar.

#### IV. In Ausfüllung dieser Handlungserfordernisse werden folgende, konkrete Ansatzpunkte gesehen, die die Grundlage für eine positive Veränderung bieten:

##### 1. Weiterentwicklung der Schulangebote

Die Weiterentwicklung ganztägiger Konzeptionen an hessischen Schulen trägt der Erkenntnis Rechnung, dass Bildung, Erziehung und Betreuung heute ein Gesamtsystem darstellen, dessen Bewältigung auch dem Aufgabenbereich der Institution Schule zuzurechnen sind. In diesem Zusammenhang sind zwingend auch die vorschulischen Angebote zu berücksichtigen. Die Einbeziehung von Kindergärten / Kindertagesstätten und deren räumlich / inhaltliche Verzahnung mit Grundschulen trägt dazu bei, dass die Grundschulen und Kindertageseinrichtungen ihren Bildungsauftrag besser als bisher erfüllen können.

Es ist –wie dargestellt- ein ganzheitlicher Ansatz zu entwickeln, der über Tageseinrichtungen für Kinder, Vorschule, Grundschule bis zu weiterführenden Angeboten unter der Steuerung der Landkreise reicht und auch eine Integration von Schülerinnen und Schülern mit sonderpädagogischem Förderbedarf einbezieht.

Kindertagesstätten und Grundschulen müssen, wie beispielsweise in den skandinavischen Ländern, beim Übergang vom einen in das andere System verstärkt inhaltlich zusammenarbeiten und ihre jeweiligen Kompetenzen und Ressourcen gegenseitig nutzbar machen. Praktisch bedeutet dies unter anderem, dass die Ausbildung von Erzieherinnen und Lehrkräften (Grundschulen) in Teilen gemeinsam durchgeführt werden muss. Ziel ist es, ein an der Begabung der Kinder orientiertes Schulsystem aufzubauen.

Die hessischen Landkreise setzen dabei in erster Linie auf Kooperationsmodelle, die eine inhaltliche Verzahnung der Einrichtungen gewährleisten. Eine Übertragung der Trägerschaft für Tageseinrichtungen für Kinder auf die Landkreise setzt dies nicht voraus. Soweit diese im Einzelfall von den Trägern gewünscht wird, wird eine solche Übertragung aber auch nicht grundsätzlich ausgeschlossen.

Die Weiterentwicklung ganztägiger Konzeptionen - und dort, wo von Eltern schulischen Gremien und Schulträgern gewünscht und erforderlich, die Einrichtung von Ganztagschulen - trägt der Erkenntnis Rechnung, dass Bildung, Erziehung, angeleitete Freizeitgestaltung und Betreuung heute ein Gesamtsystem darstellen, dessen Bewältigung dem Aufgabenbereich der „Institution Schule“ zuzurechnen sind.

##### 2. Schulselbständigkeit / Rechtsfähigkeit

Grundvoraussetzung für eine konstruktive Fortentwicklung der „Institution Schule“ nach europäischen Vorbildern ist, dass den Schulen selbst mehr **Selbstständigkeit** sowie eine **Rechtsfähigkeit** gegeben wird. Dazu ist auch die bisherige **starre Trennung zwischen innerer und äußerer Schulverwaltung aufzulösen**.

Ausgangslage:

- Insgesamt wird die Schullandschaft in Hessen von administrativen Regelungen und einer streng hierarchischen Steuerung bestimmt.
- Viele Beteiligte - von der Schulverwaltung bis zur einzelnen Lehrkraft - wünschen sich eine erweiterte Selbstständigkeit und Eigenverantwortung für die Schulen.
- Selbstständigkeit in finanzieller und auf das Personal bezogener Hinsicht ist für heutige Schulen wichtig, um den Schulbetrieb den vorhandenen Notwendigkeiten entsprechend gestalten zu können.
- Neue Verwaltungssteuerung, Deregulierung, die Verlagerung von Verantwortung auf untere Ebenen und die eigenständige Gestaltung im Wettbewerb sind die entscheidenden Stichworte.

Im Zusammenhang mit den Ergebnissen internationaler Leistungsuntersuchungen lassen sich für die aktuelle Debatte um Selbstständigkeit der Schulen die folgenden Schwerpunkte benennen:

- Finanz- und Personalautonomie
- pädagogische Gestaltungsautonomie
- Verstärkung der Mitwirkung aller Betroffenen
- Verbesserung von Schul- und Unterrichtsqualität durch Steigerung der Verantwortung der Schule und der handelnden Personen.

Studien belegen, dass die Einführung eines begrenzten Wettbewerbs, basierend auf größerer Selbstständigkeit, positive Effekte auf die Leistungen von Bildungseinrichtungen hat. Dem soll auch in Hessen Rechnung getragen werden. Unter der Voraussetzung, dass die übergeordnete strategische Steuerung des Schulbereichs (hier z.B. Schulentwicklungsplanung) durch die Schulträger selbst erfolgt, wird eine rechtliche Verselbstständigung der einzelnen Schulen hinsichtlich ihrer jeweiligen internen Organisation und operativen Steuerung angestrebt.

Die Verlagerung von Steuerungs- und Entscheidungskompetenzen an die Schulen (im Falle kleiner Schulen ist die Vernetzung zu regionalen Bildungszentren eine zu entwickelnde Basis der Selbstverwaltung) muss mit dem Aufbau von adäquaten Schulleitungsstrukturen einhergehen.

Insgesamt müssen die verselbstständigten Schulen durch die Errichtung regionaler Bildungsbüros als Service- und Beratungsstellen unterstützt werden.

Schulen (vertreten durch die Schulleitung) müssen darüber hinaus in den Stand versetzt werden,

- sich selbst zu verwalten;
- Personal einzustellen und/oder zu entlassen,
- Dienst- und Disziplinarrecht durch die Schulleitungen unmittelbar auszuüben,
- Aufgabenzuweisungen vorzunehmen und Mitarbeiterförderung zu betreiben,

- einen Wirtschaftsplan zu entwickeln, in dem u.a. die personellen Mittel des Landes<sup>7</sup>, die Mittel der Schulträger und Drittmittel zusammen fließen,
- qualifiziert Rechenschaft gegenüber der Schulaufsicht und dem Schulträger abzulegen.
- Schulmitwirkungs-gremien, in denen die Vertretung der am Schulleben unmittelbar beteiligten Gruppen - Lehrer, Eltern, Schüler - sowie des Schulträgers geregelt ist, sind mit gestuften Mitbestimmungskompetenzen auszustatten.
- Im Zusammenwirken von Schulleitung und mit Wirkungsgremien sind im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen die für das Schulleben notwendigen Entscheidungen zu treffen.

### 3. Kooperationsmodelle mit der gemeindlichen Ebene

Die Aktivitäten der Kooperationspartner in der jeweiligen Region sollen nachhaltig die Bedingungen garantieren, die erforderlich sind, dass Kindern und Jugendlichen der Erwerb von Kompetenzen im kognitiven, emotionalen und sozialen Bereich zunehmend besser gelingt (ganzheitliche Förderung). Voraussetzung hierfür ist, dass Kindertagesstätten und Schulen einen konsistenten und anspruchsvollen Lern- und Lebensraum für Kinder und Jugendliche gestalten, der strukturiert auch ganztägiges Lernen ermöglicht.

Zugleich ist darauf zu achten, dass Kindertagesstätten und Grundschulen sowie Grundschulen und weiterführenden Schule eine Struktur der gestalteten Übergänge gestalten und sich gemeinsam zu „regionalen Bildungszentren“ entwickeln. Dies kann gelingen, wenn Kindertagesstätten - im Einvernehmen mit der Träger-ebene - und Grundschule ihr Arbeit dahingehend verknüpfen können, so dass beide Institutionen vom ersten Tag der Aufnahme des Kindes in den Tageseinrichtung für Kinder bei der Erstellung eines Bildungs- und Förderplans für dieses Kind kooperieren - Tageseinrichtung und Schule werden zu einer (Bildungs-) Einheit unter einem Dach bei grundsätzlicher Beibehaltung der bisherigen Trägerzuständigkeiten.

Ziel ist mithin, dass sich Kindertageseinrichtung und Schule aus pädagogischer, aber auch aus volks-, und betriebswirtschaftlicher Sicht zu einer im Bildungssystem, aber auch untereinander vernetzten „Symbiose“ fortentwickeln. Unterschiedliche Zuständigkeiten/ Trägerschaften (Trägervielfalt insbesondere bei Tageseinrichtungen für Kinder) werden dabei nicht als Hindernis gesehen. Vielmehr besteht die bereits in der Praxis erprobte und bewährte Möglichkeit, dass Landkreise im Verbund mit den kreisangehörigen Städten und Gemeinden Partner bei der Entwicklung neuer Konzepte und deren Umsetzung an Grundschulen werden, ohne dass die Trägerzuständigkeit grundsätzlich in Frage gestellt werden muss. Die zu erzielenden Synergiegewinne auf allen Seiten und Ebenen sind so beträchtlich und offensichtlich, dass sich eine flächendeckende Einführung förmlich aufdrängt. Die Steuerung und Fachaufsicht sollte in der Hand der Schul- und Jugendhilfeträger liegen.

---

<sup>7</sup> z.B. auch Aufwendungen des Landes für Lehrmittel, Fördermittel für Betreuungsangebote und sonstige zweckgebundene Förderungen für Schulen.

Die Finanzierung teilen sich Land, Kreis, Kommune und Eltern. Analog der heutigen Kostenübernahmeregelung bei Kindertagesstätten und Horten übernimmt der Schulträger bei Kindern, die einen Anspruch auf Leistungen nach dem Bundessozialhilfegesetz (Sozialgesetzbuch Zwölftes Buch – SGB XII) oder dem Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG/ HKJGB) haben, die Elternbeiträge für Betreuungsangebote an Grundschulen in voller Höhe. Der Schulträger beteiligt sich mit Anteil an den Kosten baulicher Maßnahmen für ein erweitertes Nachmittagsbetreuungsangebot an Grundschulen und trägt alle für die zusätzlichen Betreuungsräume anfallenden Betriebskosten.

Die dahinter stehende Idee ist einfach: Kinder lernen lange vor der Einschulung all das, was ihr gesamtes Leben prägen wird - Selbstvertrauen, soziales Verhalten oder das Lernen selbst. Was eine Gesellschaft in den ersten Lebensjahren ihrer Kinder unternimmt oder unterlässt, bestimmt wie kaum eine andere Maßnahme den Zustand dieser Gesellschaft.

Auf Grundlage des Hessischen Bildungs- und Erziehungsplanes erhalten die Institutionen deshalb die Möglichkeit, über eine neue Form des Angebotes (Integration von Bildung und Betreuung über die Altersstufen von null bis zehn Jahren), die Bildungsqualität zu steigern und eine für das Gemeinwesen prägende und unterstützende Kultur zu entwickeln.

#### **4. Budget**

Finanzielle Entscheidungskompetenzen sind zu dezentralisieren. Zu der anzustrebenden Selbständigkeit von Schulen gehört ein Budget, das in einem klar definierten Rahmen z.B. auch die Möglichkeit eröffnet,

- Vertretungsregelungen eigenständig zu organisieren und zu verantworten.
- Personalausstattung/ Personalzuschnitt (Mischung aus Lehrkräften und anderen Berufen wie Sozialpädagogen, Heilpädagogen, Förderschullehrkräften, Psychologen) individuell zu definieren und
- individuelle Fortbildungsmaßnahmen zu finanzieren

#### **5. Aktive Schulentwicklungsplanung – Festlegung von Schulbezirksgrenzen**

Schulen und Schulträger benötigen Kontinuität und Verlässlichkeit, um vorausschauend adäquate Schritte vorzubereiten, umzusetzen und zu kontrollieren. Als wirksames Instrument, das eine flexible Reaktion auf die örtlichen Verhältnisse ermöglicht ist, die **Schulentwicklungsplanung in die Zuständigkeit der Kreise** zu überführen.

Den öffentlichen Schulträgern sind im Sinne eines effektiven Mitteleinsatzes mehr Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der Schulentwicklungsplanung einzuräumen:

- Schulträger müssen in eigener Verantwortung entscheiden können, wie dem demographischen Wandel, der insbesondere in den ländlichen Regionen zum Teil zu einem erheblichen Rückgang der Schülerzahlen führt, Rechnung getragen wird. Insbesondere müssen Schulträger Standortentscheidungen im Dialog mit Standortgemeinden treffen können.

- Bei der Genehmigung von Privat-/Ersatzschulen müssen die öffentlichen Schulträger verantwortlich in das Verfahren einbezogen werden, damit Auswirkungen auf deren Schulentwicklungsplanung berücksichtigt werden können.

## 6. Schulmanagement

a. Das Management der Schule bewirtschaftet ihr Stellen- und Sachmittelbudget und regiert so flexibel auf spezifische Erfordernisse. Deshalb sollte bei dem Management von Schulen künftig zwischen einem pädagogischen und einem betriebswirtschaftlichen Management differenziert werden :

- das pädagogische Management wird von Seiten der Schulleitung in Übereinstimmung nach den fachlich-inhaltlichen Vorgaben des Landes Hessen erbracht.
- die Schulleitung übt die Fach- und Dienstaufsicht über das Lehrpersonal aus und nimmt Dienstvorgesetztenfunktion ein.
- die kaufmännische Verwaltungsleitung der zu verselbstständigenden Schulen wird Fachleuten übertragen, die das Budget überwachen und die Bewirtschaftung der Liegenschaften in Abstimmung mit dem Schulträger bewirken. Der konkrete Pflichtenkreis ist festzulegen.

Neu ist der Ansatz, den Versuch aufzugeben, Lehrpersonal in Aufbaukursen u.a. betriebswirtschaftlich zu qualifizieren, um anschließend in einer Person pädagogische und Verwaltungskompetenzen vereinen. Neben, bzw. unterhalb einer pädagogischen Leitung soll vielmehr ein Spezialist für Verwaltungsleitung installiert werden: Ein **Schulmanager**. Denkbar ist, einen solchen Schulmanager (Fachrichtung z.B. Betriebswirtschaft) auch übergreifend für mehrere (kleine) Schulen einzusetzen. Das Schulmanagement erhält hinsichtlich zentral abwickelbarer Aufgaben (z.B. Facility-Management, Personalrecht usw.) Unterstützung durch ein übergreifendes „Backoffice“ auf Schulträgererebene. Das Schulmanagement nimmt seine Aufgabe in Abstimmung mit dem Schulträger wahr, dem auch die Letztverantwortung zukommt.

b. Die **Einführung von Schulassistenten**, die bestimmte nicht pädagogische Aufgaben an Schulen übernehmen könnten und darüber Lehrkräfte für ihre eigentlichen Aufgaben entlasten. Die Finanzierung der Leistungen der Schulassistenten muss in die Neuordnung der Finanzierung des Systems Schule eingebettet werden.

## 7. Regionales Bildungsprogramm

In Erkenntnis der vorbeschriebenen gesellschaftlichen Realität (s. S. 7) muss es Ziel aller Verantwortlichen sein, **Schulen zu ganztägig geöffneten Häusern des Lebens und Lernens zu entwickeln**, die in ihrem Umfeld als Bildungs- und Entwicklungsagentur wirken. So könnten Elemente des in Großbritannien entwickelten Konzeptes der „Early Excellence Centres (EEC) / Children´s Centres“, auf



hessische Schulen und ggf. Kindertageseinrichtungen mit dem Ziel übertragen werden, Kinder und Eltern gleichzeitig zu unterstützen (Elternbildung, Elternberatung). Sinnvoll ist es, Kooperationsstrukturen und notwendige Beratungsstrukturen mit und insbesondere für Eltern, mit Partnern aus Wirtschaft, Verbänden und Vereinen aufzubauen.

Grundschulen sind den Anforderungen entsprechend über Ausstattung und Ressourcenzuordnung zu unterstützen. Darüber hinaus sind Kompetenzen im Sinne einer fachlichen Weiterentwicklung von Lehrkräften zu erwerben, denn 80% der Lehrkräfte an Grundschulen halten sich z.B. für nicht kompetent Technikthemen oder Physik zu unterrichten. Daraus resultiert ein Defizit der Vermittlung von naturwissenschaftlichen Themen für Kinder. Der Bildungs- und Erziehungsplan will in diesem Teilbereich ein Gegengewicht setzen.

Unabhängig davon könnte im Grundschulbereich auch das in Frankreich praktizierte Modell „La Main à la pâte“ - zu deutsch etwa „selbst Hand anlegen“ – als Beispiel dienen. Hier bietet ein Netzwerk aus Fachkräften, die z.B. aus den Berufsfeldern Biologie, Chemie, Physik, Ingenieurwissenschaften und Pädagogik kommen, den Lehrkräften an Grundschulen Rat und Hilfe an, wenn sie einen besseren naturwissenschaftlichen Unterricht machen wollen - und das mit aktuellem Fachwissen und mit Handwerkszeug, das die Lehrkräfte an Grundschulen im Studium nicht gelernt haben. Es bietet Wissenschaften zum Anfassen. Unterstützend wirken regionale Ressourcenzentren. Die Grundsätze wurden in Frankreich bereits 2002 in den nationalen Lehrplänen für den Naturkundeunterricht in der Vor- und Grundschule aufgegriffen. Eine Übertragung auf Hessen erscheint sinnvoll.

## **8. Gestaltungsspielraum**

Bildung in Deutschland muss wieder mehr Qualität produzieren. Dies bedeutet Wettbewerb und die Möglichkeit zu individueller Schwerpunktsetzung: Den Schulen muss der pädagogische Rahmen einschließlich der zu erreichenden Lernziele durch das Land vorgegeben werden. Innerhalb des Rahmens muss als Anreiz und Motivation für die Lehrkräfte ein pädagogischer Gestaltungsspielraum gegeben sein. Erforderlich ist eine Abkehr von den bisherigen Verfahren, indem die Lehrpläne minutiös das Vorgehen vorschreiben, eine Kontrolle der Vermittlungsqualität der Inhalte aber nur in bescheidenem Umfang vorgenommen wird.

## **9. Lehrkräfteteams**

Soweit Schulen künftig die Möglichkeit gegeben wird, bei der Auswahl der Lehrkräfte mitzureden und darüber ein fachlicher Gestaltungsspielraum für die Schulen eröffnet wird, muss dem jeweiligen Kollegium die Chance gegeben werden, zu einem für den Gesamterfolg verantwortlichen Team zusammen zu wachsen.

Soweit möglich sind Fachteams zu bilden, welchen mehrere Lehrkräfte angehören. Diese stimmen sich inhaltlich ab und sind als Team für die Gewährleistung eines fachlich hochwertigen Unterrichts verantwortlich. Dadurch wird zum einen die Motivation des einzelnen Handelnden von innen heraus erhöht, zum anderen

wird die einzelne Lehrkraft aber auch in die Pflicht für die Erzielung des Gesamterfolges gestellt.

Hierzu sind Anforderungen, Ziele und Leistungskriterien zu definieren. Eine regelmäßige Bewertung der Leistungen muss sowohl individuell als auch als Team erfolgen.

## 10. Individualförderung

Innerhalb des gegebenen Rahmens muss die Möglichkeit eröffnet werden, der einzelnen Schülerin/dem einzelnen Schüler mehr als bisher gerecht zu werden. Sowohl leistungsschwachen, als auch leistungsstarken Schülerinnen/Schülern muss die Ihrem Potential entsprechende **Zusatzförderung** zukommen. Dadurch ist die Bandbreite des Lehrauftrages der einzelnen Schule zu erweitern.

Insgesamt sind die Bildungspotenziale aller Schülerinnen/Schüler optimal auszuschöpfen, indem individuelle Fähigkeiten, Defizite und Talente frühzeitig entdeckt und entsprechend gefördert werden. Geeignete Instrumente der Früherkennung wie Potentialanalysen, Lernstanderhebungen und landesweite Orientierungsarbeiten sind auszubauen.

Es gilt, eine Schule zu entwickeln, in der die Lehrkräfte sich für den Schulerfolg aller ihnen anvertrauten Schülerinnen/Schüler verantwortlich fühlen und sie zum Schulerfolg führen.

Die bestehende Regelschule soll sich deshalb zu einer Schule weiterentwickeln, die die Heterogenität der Lernausgangslagen und Entwicklungsstände, vom „lernschwachen“ bis zum „hochbegabten“ Kind berücksichtigt. Diese neue Schule begreift Heterogenität nicht als zu behebendes oder wenigstens zu minimierendes Problem und strebt nicht die möglichst homogene Lerngruppe als die lerneffektivste Möglichkeit der Gruppierung an. Dagegen sucht sie ihr Potential gerade in der Heterogenität der Lerngruppe mit ihren großen Möglichkeiten des miteinander und voneinander Lernens.

Ein integrativer Umgang mit der Heterogenität zeigt sich auf verschiedenen Ebenen:

- Die Lehrkräfte kennen ihre (pädagogischen, didaktischen) Stärken und wissen um ihre eigenen Unvollkommenheiten und Verstehensgrenzen. Dies bedeutet, dass Lehrkräfte Schwierigkeiten eines Schülers bzw. einer Schülerin, Bildungsziele zu erreichen, nicht als Eigenschaften des betreffenden Kindes sondern als eigenen Professionalisierungsbedarf definieren, den sie aktiv überwinden und damit die Verantwortung übernehmen, jedes Kind zu dem ihm möglichen Bildungserfolgen zu führen.
- Die Lehrkräfte entwickeln ein individualisiertes, geschlechts- und begabungsbezogenes Curriculum unter dem Primat unterrichtlicher Gemeinsamkeit mit den Möglichkeiten flexibler Differenzierung. Eine Komplexitätsreduktion findet statt durch den Einsatz unterschiedlicher Pädagogen in der Klasse (neben dem Klassenlehrer/der Klassenlehrerin). Dies bedeutet, dass ne-

ben der Klassenlehrkraft weitere Förder- bzw. Schulassistentenkräfte in einer Klasse tätig sind.

- Eine (teil-)autonome Schule führt die Schülerinnen/Schüler unter Berücksichtigung der ihnen angemessenen Lernwege und der ihnen angemessenen Zeit zur Realisierung der Bildungsstandards. Dabei verzichtet sie auf das Erreichen der Niveaugleichheit für alle Schülerinnen/Schüler zu einem bestimmten Zeitpunkt.
- Eine an der Begabung des einzelnen Kindes/Jugendlichen orientierte Schule bietet Schülerinnen und Schülern das jeweils sinnvolle und erforderliche Lernangebot in einer optimalen Lernumgebung und berücksichtigt die unterschiedlichen Interessen und Lernzugänge der Kinder.
- Damit verzichtet eine begabungsgerechte Schule nach Möglichkeit auf z. B. Einleitung eines Verfahrens zur Beschulung eines Kindes in einer Förderschule für Lernhilfe und/oder Erziehungshilfe.

Daraus lassen sich Verpflichtungen für die einzelne Schule ableiten:

- Die Schule entwickelt einen auf das Gelingen abgestimmten Fortbildungsplan (insbesondere zu den Bereichen: „Entwicklung eines individualisierten Curriculums“, „Erkennen individueller Begabungen der Schülerin/des Schülers, ihr ‚Können‘ und ‚Nicht-Können‘, Erkennen ihrer individuellen und kulturell bedingten Ausdrucksformen, Erkennen ihrer individuellen Ausprägungen geschlechtsspezifischen Seins“).
- Die Schule berichtet über ihren Entwicklungsprozess und überprüft regelmäßig die Resultate ihrer Bildungsbemühungen.

## 11. Evaluation

Durch regelmäßige Evaluation /Kontrollen/Inspektionen und ggf. auch eine Veröffentlichung der Ergebnisse seitens der Schulaufsicht ist im Sinne einer konsequenten Qualitätsmessung und -sicherung zu **überprüfen, ob und inwieweit die pädagogischen Ziele erreicht worden sind.**

Es muss auf dieser Basis ermöglicht werden, dauerhaft schlechte Leistungserbringung in einzelner Schulen, aber auch einzelner Lehrkräfte zu sanktionieren (Qualitätssicherung).

Im Qualitätssicherungsbereich standen bisher maßgeblich die Schülerin/der Schüler, beziehungsweise die gesetzlichen Rahmenbedingungen im Vordergrund. Die Tatsache, dass Bildung jedoch in grundlegender Weise von ihrer Vermittlung und der Qualifikation des Vermittelnden abhängt, wurde vielfach - möglicherweise aus falsch verstandener Rücksichtnahme auch im Hinblick auf die sehr starken berufsständischen Interessenvertretungen des Lehrpersonals verdrängt. Es handelt sich um einen Grundfehler, denn im Mittelpunkt von Schule haben nicht „Lehrerinteressen“, sondern vielmehr die optimale Vermittlung von Bildungsinhalten zu stehen.

Schlüssel für Bildungsreformen und entscheidende Ressource für die Verbesserung der Bildungsqualität in den Schulen sind aber die Lehrkräfte.

- Deshalb sind **verpflichtende Fortbildungen in Kernkompetenzen** wie Pädagogik, Didaktik, Informationstechnik sowie den jeweiligen Fachdisziplinen einzuführen, die mit einer Abschlussprüfung verbunden werden.
- Die Fortbildungen sind möglichst außerhalb der Unterrichtszeit, das heißt konkret während der unterrichtsfreien Zeit (sog. Schulferien) zu absolvieren. Es besteht Präsenzpflcht an der Schule, bzw. bei schulischen Fortbildungsveranstaltungen.
- Neben den weiter zu entwickelnden „Schul-TÜV“ muss ein effektiver regelmäßiger „Lehrkräfte-TÜV“ treten, dessen Nichtbestehen zu personalrechtlichen Konsequenzen führt.

## 12. Kommunalisierung des Lehrpersonals

Sinnvoll ist eine **Kommunalisierung der Dienstverhältnisse der Lehrkräfte**<sup>8</sup> nach dem Beispiel der bereits in anderen Bereichen vorgenommenen Kommunalisierung auf die Hessischen Landkreise - allerdings nur unter der Voraussetzung eines entsprechenden Kostenausgleichs durch das Land.

Es handelt sich dabei um eine langjährig erhobene Forderung des Hessischen Landkreistages zur Effektivierung der Steuerungsmöglichkeiten im Bereich der Schule nach europäischem Vorbild.

Eine derartige Übertragung dieser Aufgabe ist nur in einem übergeordneten Rahmen denkbar und erfordert angesichts der Komplexität Bedingungen, wie sie nur die Landkreise und kreisfreien Städte gewährleisten können. Die Landkreise verfügen zudem über entsprechende Erfahrungen aus anderen kommunalisierten, ehemals staatlichen Bereichen.

## 13. Mitsprache der Schulträger bei der Besetzung von Schulleitungsstellen

Die Mitsprache der Schulträger bei der Auswahl der Schulleitung ist zur Zeit nur schwach ausgebildet. Auch wenn nach Vorstellung der Hessischen Landkreise zwischen pädagogischem und betriebswirtschaftlichem Schulmanagement zu differenzieren ist, ist ein verstärktes Mitspracherecht der Schulträger bei der Auswahl zu verankern.

## 14. Dienstrechtsanpassung

- Mittelfristig ist auf Grundlage einer Reform des öffentlichen Dienstrechts die Motivation der Lehrkräfte dadurch zu erhöhen, dass **variable und leistungs-**

---

<sup>8</sup> Denkbar ist ein Stufenmodell, beginnend mit einer Kommunalisierung im Grundschulbereich

**abhängige Gehaltsbestandteile** eingeführt werden. Diese könnten in die **Budgetverantwortung der Schulleitung** gestellt werden.

- Eine Überprüfung der Besoldungs- und Arbeitszeitregelungen für Schulleitungen, Funktionsstelleninhaber sowie die verschiedenen Lehrämter ist notwendig. Durch eine Neudefinition des Begriffs „unterrichtsfreie Zeit“ und die Abgrenzung von Ferienzeiten zum Urlaubsanspruch von Lehrkräften können Ressourcen generiert werden, die in die individuelle Förderung von Schülerinnen/Schülern investiert werden können.
- Ca. 40 % der Lehrkräfte erreichen in den nächsten 10 Jahren die Altersgrenze und scheiden aus dem aktiven Dienst aus. Diese Tatsache ist als Chance zu begreifen, durch langfristige Personalentwicklungskonzepte eine innere Erneuerung der Schulen zu betreiben.
- Als wesentliches Mittel, die Fortbildungswilligkeit und das Engagement des Personals dauerhaft zu erhalten ist es erforderlich, die freiwerdenden Stellen nicht durch beamtete Kräfte zu ersetzen und das Berufsbeamtentum für Lehrkräfte mittel- und langfristig abzuschaffen.

#### **15. Einsatz elektronischer Medien im Unterricht, Medieninitiative Schule@Zukunft**

Im Jahr 2001 wurde auf Betreiben der Hessischen Schulträger die gemeinsame Medieninitiative der Schulträger und des Landes Hessen „Schule@Zukunft“ gestartet. Grundlage war - und ist - ein Konsens dahingehend, dass es nur im Zusammenwirken aller Beteiligten und im Sinne der Bewältigung einer gesamtgesellschaftlichen Aufgabe gelingen kann, die Ausstattung der hessischen Schulen mit moderner Informationstechnologie durchzuführen, zu erhalten und zugleich die Stärkung der Medienkompetenz von Schülern und Lehrern zu bewirken.

Mit Ihrer Anstrengung beabsichtigen die Partner, dass

- die internationalen Bildungsstandards auch in Hessen erreicht werden,
- die Anleitung und Motivation zum selbstständigen Lernen unter Nutzung moderner Technologien auch als Grundlage für ein künftiges lebensbegleitendes Lernens breiteren Raum im Unterricht einnimmt,
- eine individuelle Förderung erleichtert wird.

Trotz unübersehbarer Anfangserfolge ist die Initiative ins Stocken geraten. Erforderlich ist eine inhaltliche und konzeptionelle Intensivierung.

Folgende Maßnahmen werden daher als erforderlich angesehen:

- Fortsetzung von Schule@Zukunft als Gemeinschaftsaufgabe zwischen Land und Schulträgern über das Jahr 2008 hinaus,
- Verfestigung der gemeinsamen Kooperationsstrukturen durch Verankerung der Aufgabe im Hessischen Schulgesetz,

- Dauerhafte finanzielle Beteiligung des Landes an der Gemeinschaftsaufgabe zunächst in gleicher Höhe wie bisher,
- Aufnahme einer zusätzlichen Anreizkomponente für Schulträger in das bisherige Förderprogramm mit dem Ziel, ein herausragendes Engagement in diesem Bereich durch zusätzliche finanzielle Zuwendungen zu honorieren.
- Festschreibung der Aufgabenstellung und Zielsetzung der Schwalbacher Erklärungen als Daueraufgabe. Erhöhung des Grades der Verbindlichkeit der Zielverfolgung für Land und Schulträger. Dies gilt insbesondere für die Verpflichtung des Lehrpersonals zur Fortbildung und zum Erwerb mediendidaktischer Kompetenz, die Anpassung der Curricula, sowie einer Festlegung eines Software-Warenkorbes nebst Hinweisen für dessen Einsatz im Unterricht.
- Schaffung neuer regionaler Verantwortungsstrukturen im Sinne von: „Bildung in der Region gemeinsam verantworten“, z.B. in Form regionaler Kompetenz- und Koordinierungsteams
- Prüfung der Weiterentwicklung der Medienzentren zu Serviceeinheiten,
- Schaffung einer zwischen Schulträgern und Land gemeinsam verantworteten Kopfstelle zur Wahrnehmung zentraler, landesweiter Aufgaben,
- Einbindung von Unternehmen, z.B. zur Stärkung der regionalen Bildungspartnerschaften
- Schaffung einer Plattform für sog. Fundraising (z.B. Gemeinnütziger Verein / Stiftung „Bildungsförderung“) d.h. mit dem Ziel der Einwerbung finanzieller Unterstützung der Gesamtaufgabe durch Unternehmen und Private.

## 16. Aus- und Fortbildung

### ▪ Kindertageseinrichtungen<sup>9</sup>:

Das Problem ist ein Grundsätzliches. Deutsche Erzieherinnen haben in der Regel nach der Real- oder Hauptschule (über Erwerb der mittleren Reife durch Besuch einer Berufsfachschule) eine früher dreijährige Ausbildung<sup>10</sup> absolviert; ein Viertel der derzeitigen Stelleninhaberinnen hat das 50. Lebensjahr überschritten. Personen mit Abitur trifft man in diesem Beruf selten, Männer fast nie.

In Pisa-Siegerländern wie Finnland, Schweden oder Frankreich, aber längst nicht nur dort, ist der gängige Ausbildungsweg für Angestellte in Kindergärten ein Universitätsstudium, mit einem Abschluss als Bachelor of education. Regelmäßige Fortbildungen sind Pflicht, in denen Erzieher/Erzieherinnen etwa lernen, wie man mit Kindern naturwissenschaftliche Experimente durchführt oder sie von früh an eine Fremdsprache gewöhnt.

In Finnland beispielsweise ist der Kinderbetreuungsbereich dergestalt organisiert, dass es drei Berufsgruppen gibt, die im Alltag der Einrichtung als

<sup>9</sup> s.a. Fn 6, Seite 9

<sup>10</sup> heute insgesamt fünfjährige Ausbildung. Statt eines Vorpraktikums ist die Sozialassistentenausbildung verpflichtend, am Ende steht ein sog. Anerkennungsjahr.

Team mit einer gemeinsamen Zielsetzung klare Pflichten übernehmen. Die Lehrkraft (auch in der Tagesstätte für Kinder) hat die Aufgabe, denn Bildungsplan für jedes einzelne Kind zu erarbeiten und zu überprüfen. Die Praktikerin (auf der Ausbildungsstufe einer deutschen Erzieherin) führt auf Anweisung aus, was in diesem Bildungsplan erarbeitet wurde und ist der Lehrkraft gegenüber berichtspflichtig. Daneben gibt es eine Assistenz (Ausbildungsstufe Sozialassistentin), die Aufgaben übernimmt, die nicht mit pädagogischen Aufgaben verbunden werden. Der Schlüssel, nach denen diese Qualifikation in der Einrichtung vorhanden ist, ist abhängig von der Anzahl der Kinder und sehr flexibel.

Bei der personellen und sachlichen Ausstattung der Tageseinrichtungen für Kinder besteht hingegen deutlicher Nachholbedarf. Dies betrifft auch den Bereich Forschung und Lehre an Hochschulen, die „Kindheitsforschung“ betreiben und künftiges Personal ausbilden könnte.

#### ▪ **Modernisierung der Lehrerausbildung**

Im Rahmen der Ausbildung der Lehrkräfte müssen methodisch-didaktische Fähigkeiten gestärkt werden. Lehrkräfte dürfen nicht mehr nur als reine Wissensvermittler qualifiziert werden. Sie müssen zunehmendem Maße Erziehungsaufgaben übernehmen; daher sind entsprechende psychologische Kenntnisse in die Ausbildung der Lehrkräfte zu integrieren.

Lebenslanges Lernen muss auch für alle Lehrkräfte gelten: Das einmal Erlernte reicht nicht aus, um den Anforderungen des gesamten Berufslebens gerecht zu werden. Erwerbstätigen im Bereich der Wirtschaft- und Industrie werden in immer kürzeren Zeitabständen neue Kenntnisse und Kompetenzen abverlangt. Sie müssen deshalb ihre berufliche Qualifizierung als notwendige Investition in ihre berufliche Zukunft begreifen. Nur so können sie ihre Beschäftigungsfähigkeit sichern. Die Investition von Freizeit und Erwerbseinkommen ist dabei eine Selbstverständlichkeit.

Für diejenigen, die Bildungsqualifikationen vermitteln, muss eine systematische Fortbildung daher ebenfalls zur Selbstverständlichkeit werden. Eine verpflichtende, strukturierte und prüfungsbewährte Fortbildungskonzeption für Lehrkräfte ist ein unerlässlicher Faktor auf dem Weg die Qualität des Schulsystems nachhaltig zu verbessern.

### **17. Finanzierung sicherstellen**

Das System der Schulfinanzierung bedarf einer grundlegenden Überarbeitung. Die weitgehend über Jahrzehnte bestehenden, auf der Unterscheidung von inneren und äußeren Schulangelegenheiten basierenden Finanzierungsregelungen entsprechen seit langem nicht mehr den gewandelten Anforderungen und Bedarfen im Schulwesen. Zum einen ist der Bereich des schulischen Ergänzungspersonals an der Schnittstelle zwischen lehrendem und verwaltendem Personal stetig gewachsen. Hinsichtlich der Kostenträgerschaft dieses Personals gibt es keine klaren Regelungen. Vielfach werden diese Kräfte alleine von den kommunalen Schulträgern finanziert.

Ein anderer Bereich betrifft die Ausstattung der Schulen mit zeitgemäßer Computer und Medientechnologie. Der in diesem Bereich gewaltige Investitions- und Erneuerungsbedarf ist mit dem geltenden Finanzierungssystem, das den Schulträgern weitgehend Finanzierungslast zuweist, nicht zu bewältigen. Insgesamt geht es darum, im Rahmen einer Reform der Schulfinanzierung zu einer Neuverteilung der Kosten und Lasten insbesondere zwischen dem Land Hessen und den Schulträgern zu gelangen.

Bei allen Vorschlägen ist sicherzustellen, dass eine Übernahme weiterer Aufgaben durch die Landkreise nur bei verfassungsrechtlich abgesicherter Finanzierung in Betracht kommt. Die Entscheidung über pädagogisch wünschenswerte Maßnahmen muss das finanziell Leistbare berücksichtigen. Die Aufgabenübertragung auf die Kreise hat grundsätzlich unter Beachtung des Konnexitätsprinzips zu erfolgen, d.h., dass in dem Umfang der übernommenen Aufgaben auch die erforderlichen Finanzmittel bereitzustellen sind.

## **18. Reform der Schulaufsicht - Kommunalisierung der Staatlichen Schulämter**

Die bisherige Aufgabenverteilung zwischen den staatlichen Ebenen ist nicht nur ineffizient, sie blockiert daneben eine moderne Schulentwicklung, die sich an den Bedürfnissen der Kinder, der Eltern und gesellschaftlichen Notwendigkeiten orientiert.

Die Schulaufsicht in ihrer herkömmlichen Form ist abzuschaffen. Eine zentrale Institution sollte die Zuständigkeit für die Lernstandserhebungen auf der Grundlage der Bildungsstandards und für die Schulentwicklung übernehmen. Das bedeutet eine Beschränkung der Schulaufsicht auf Zielvorgaben, Zielüberprüfung, Qualitätskontrolle, Beratung und gegebenenfalls Sanktionen. Erreicht werden könnte dies durch:

- Rahmenvorgaben des Landes in Form von Kerncurricula und Leistungsstandards, innerhalb derer die Schulen eigene Schwerpunkte und Ziele setzen können, bspw. durch mathematisch-naturwissenschaftliche oder musische Profilierung.
- Gestaltung zentraler Lernstandskontrollen in den Klassen vier und neun,
- Überprüfung der Ergebnisse der einzelnen Schule, der einzelnen Lehrkraft
- sowie durch konsequente Ausübung der Fachaufsicht.

Alle darüber hinaus noch verbleibenden Aufgaben der Schulaufsicht werden kommunalisiert, das heißt, künftig durch kommunale Bedienstete wahrgenommen.

## **19. „Technische-Standards“-Diskussion führen**

Technische Standards in Deutschland müssen auf den Prüfstand gestellt werden. Wer sich im europäischen Ausland umschaute, wird zur Kenntnis nehmen müssen, dass sich Deutschland maximale Ausstattungsstandards leistet, bei inhaltlichen Leistungsvergleichen, wie der PISA-Studie aber schlecht abschneidet.



Ein Grund für diese teils extremen technischen Standards ist nicht zuletzt das Haftungsrisiko der Verantwortlichen. Aus Respekt vor den möglicherweise nachweisbaren Folgen eines Versäumnisses im Bereich der technischen Ausstattung werden keine Kosten gescheut, das allgemeine Lebensrisiko durch technische Einrichtungen zu eliminieren. Es handelt sich jedoch um eine Spirale die ins Endlose getrieben werden kann und dennoch möglicherweise im konkreten Einzelfall deshalb versagt, weil diese Fallgestaltung nicht berücksichtigt wurde.

Ansatz könnte sein, das Haftungsrisiko der handelnden Personen gesetzlich zu limitieren ohne zugleich der Fahrlässigkeit Vorschub zu leisten. Dennoch muss in Deutschland möglich sein, was in vielen europäischen Ländern Realität ist: Schulinrichtungen müssen zwar sicher sein, Kindern und Jugendlichen kann jedoch das allgemeine Lebensrisiko, das sie auch außerhalb der Schule betrifft, nicht abgenommen werden.

Dabei sollten Anleihen an die Praxis der europäischen Nachbarn genommen werden. Finanzmittel sollten wieder zunächst in die Bildung selbst, statt in überzogene Ausstattungsstandards investiert werden. Eine volkswirtschaftliche Umschichtung des Investitionskapitals ist unabweisbar erforderlich.

## **20. Gesunde Schulverpflegung**

Eine gesunde Lebensweise und Esskultur fangen in der Kinderzeit an. Deshalb ist die Verpflegung an Schulen von zentraler Bedeutung. Die Ergebnisse der KiGGS-Studie<sup>11</sup> über die Gesundheitssituation der Kinder und Jugendlichen in Deutschland zeigt: Das Problem von Übergewicht und Adipositas (starkes Übergewicht) verschärft sich besonders bei Kindern aus Familien mit niedrigem Sozialstatus, mit Migrationshintergrund und wenn Eltern selbst übergewichtig oder adipös sind.

Übergewicht wird für den Anstieg verschiedener Folgeerkrankungen, wie Bluthochdruck, koronare Herzerkrankungen, Typ-2-Diabetes und orthopädische Erkrankungen verantwortlich gemacht. Allein die Herz-Kreislauf-Leiden verursachen in Deutschland Behandlungskosten von 35 Mrd. Euro jährlich. Wenn es nicht gelingt die falsche Ernährung schnell umzusteuern, werden die Folgekosten von ernährungsmitbedingten Erkrankungen für das deutsche Gesundheitssystem in den kommenden Jahren von jetzt etwa 70 Mrd. Euro auf über 100 Mrd. Euro ansteigen.

Dagegen stehen dem Einzelnen teilweise nur sehr geringe Mittel für eine gesunde Ernährung zur Verfügung. Es zeigt sich, dass die im Rahmen des Zweiten Buches Sozialgesetzbuch (SGB II) – Grundsicherung für Arbeitsuchende – vorgesehenen monatlichen Regelleistungen vielfach nicht ausreichend sind, um Schüler in die Lage zu versetzen, ein solches Mittagsverpflegungsangebot nutzen, d.h. das Mittagessen bezahlen zu können.

An dieser Stelle ist Abhilfe zu schaffen.

---

<sup>11</sup> KiGGS-Studie (vom Robert Koch-Institut im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit durchgeführte Studie zur Gesundheit von Kindern und Jugendlichen in Deutschland (Kinder- und Jugend-Gesundheitssurvey, KiGGS; [www.KiGGS.de](http://www.KiGGS.de))

Ziel ist die Schaffung eines ausgewogenen kostenfreien Essensangebots in Schulen mit ganztägigem Angebot. Es handelt sich um eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die hinsichtlich der Kostenbewältigung im Dialog von allen staatlichen Ebenen gemeinsam zu bewältigen ist.

## Index:

---

Alleinerziehende.....	8
Aus- und Fortbildung.....	22
Bildungschancen.....	9
Bildungseinheit Kindertageseinrichtung und Schule.....	14
Bildungspotenziale.....	18
Bildungsrendite.....	11
Budget.....	15
Budgetverantwortung der Schulen.....	21
Children´s Centres.....	16
Curricula.....	22
Dienst- und Disziplinarrecht.....	13
Eigenständigkeit.....	11
Einsatz elektronischer Medien.....	21
Entvölkerung.....	10
Evaluation.....	19
Fachaufsicht.....	24
Fachbereiche.....	17
Familienbild.....	8
Finanzierung.....	23
Fortbildungsmaßnahmen.....	15
Gesamtgesellschaftliche Aufgabe.....	21
Gesamtverantwortung.....	10
Gesellschaftliche Realität.....	16
Gestaltungsspielraum.....	17
Gestufte Mitbestimmungskompetenzen.....	14
Gesunde Schulverpflegung.....	25
Gewährleistung gleicher Lebensverhältnisse und Bildungschancen.....	3, 9
Globalisierung.....	5
Individualförderung.....	18
Innere und Äußere Schulverwaltung.....	12
Investitionskapital.....	25
Investitionskapitals.....	25
Jugendhilfe.....	10
KiGGS-Studie.....	25
Kommunalisierung der Dienstverhältnisse.....	20
Kommunalisierung der Staatlichen Schulämter.....	24
Kommunalisierung des Lehrpersonals.....	20
Konnexitätsprinzip.....	24
Kooperation.....	10
Kooperationsmodelle.....	12, 14
Kooperationsstrukturen.....	17
La Main à la pâte.....	17
langfristige Personalentwicklungskonzepte.....	21
Lebenslanges Lernen.....	23
Lehrerqualifikation.....	19
Lehrer-TÜV.....	20
Lehrkräfte.....	20
Lehrteams.....	17
Medienkompetenz.....	21
Mitbestimmung bei der Auswahl der Lehrkräfte.....	17
Mitsprache der Schulträger bei der Besetzung von Schulleiterstellen.....	20

Mittagsverpflegung.....	25
Mittelpunktschulen .....	9
Modernisierung der Lehrerbildung .....	23
negativen demografischen Entwicklung .....	9
Neudefinition des Begriffs „unterrichtsfreie Zeit“ .....	21
Optimierung des Bereichs vorschulische und schulische Bildung .....	10
Pädagogischer Gestaltungsspielraum .....	17
Pädagogisches Management.....	16
Pisa-Studie.....	22
PISA-Studie .....	24
Qualität von Bildung .....	11
Qualitätssicherung.....	19
Radikale Reform.....	6
Rechtsfähigkeit von Schulen .....	12
Regionale Bildungsbüros.....	13
Regionales Bildungsprogramm .....	16
Schulassistenten.....	16
Schulaufsicht.....	24
Schulbezirksgrenzen .....	15
Schule@Zukunft .....	21
Schulentwicklungsplanung.....	15
Schulferien.....	8, 21
Schulische Strukturen, .....	6
schulischen Ergänzungspersonals.....	23
Schulisches Ergänzungspersonals .....	23
Schulleitungsstrukturen .....	13
Schulmanagement .....	16
Schulmanager.....	16
Schulmitwirkungsgremien.....	14
Schulselbständigkeit.....	12
Schulträger,.....	9
Schul-TÜV .....	20
Service- und Beratungsstellen .....	13
Software-Warenkorb .....	22
Sozialhilfe.....	10
Standortentscheidungen.....	15
Steuerung.....	12, 14
strukturschwache ländliche Räume .....	10
Technische-Standards .....	24
Träger der außerschulischen Jugendbildung .....	3, 9
Träger der örtlichen öffentlichen Jugendhilfe .....	3, 9
Trägerzuständigkeit .....	14
Trennung innere und äußere Schulverwaltung.....	7
Trennung innerer und äußerer Schulverwaltung. ....	7
Urlaubsanspruch .....	20
variable und leistungsabhängige Gehaltsbestandteile .....	21
Verantwortung des Landes für Bildungsinhalte, .....	10
Verpflichtende Fortbildungen .....	20
Verzahnung Vorschulische Betreuung mit Grundschulen .....	12
Zentrale Lernstandskontrollen.....	24
Zusatzförderung .....	18