

Inhalt

1	Die Datenbank „Schule & Partner“ –ein aktueller Ausschnitt schulischer Kooperationspraxis	1
2	Kooperation – eine Chance für die Weiterentwicklung von Schule	2
3	Anforderungen an die Schule	3
3.1	Zur Schlüsselrolle von Schulleitung und Kollegium	3
3.2	Kooperationen erfordern ein neues Rollenverständnis	4
3.3	Letztlich geht es um die Schüler/innen	5
3.4	„ohne die Unterstützung der Eltern geht es nicht.“	6
4	Erwartungen der Schulen an ihre Kooperationspartner	9
4.1	Welche Anforderungen sollte der Kooperationspartner erfüllen?	9
4.2	Kooperieren auf gleicher Augenhöhe	10
4.3	Die Suche nach dem geeigneten Partner	11
5	Was ist bei der Gestaltung der Kooperation zu berücksichtigen?	12
5.1	Klärung des Bedarfs und der Ressourcen	12
5.2	Festlegung klarer Zuständigkeiten	13
5.3	Zum Stellenwert eines Schulprogramms	14
5.4	Verträge/Absprachen	15
5.5	Überprüfung der Qualität	15
6	Welchen Unterstützungsbedarf haben Schulen von außen?	16
6.1	Netzwerke für Kommunikation und Beratung	16
6.2	Interesse der Öffentlichkeit an Schule	17
6.3	Erweiterung des Gestaltungsspielraums von Schule	18
6.4	Finanzierung	19
Fazit		20
Literatur		22

1 Die Datenbank „Schule & Partner“ – ein aktueller Ausschnitt schulischer Kooperationspraxis

Die Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern ist gegenwärtigen eines der wichtigsten Gestaltungsmittel der Ganztagschule. Die bildungspolitische Begründung dafür liegt nicht nur in der Gewinnung von zusätzlichen Ressourcen für die Ausweitung des schulischen Angebots, sondern vor allem in den neuen gesellschaftlichen Anforderungen an öffentliche Bildung, Erziehung und Betreuung. Diese zielen nicht nur auf eine allgemeine Anhebung der Schulleistungen, sondern sind insbesondere auf die Überwindung bestehender sozialer Benachteiligungen von Kindern und Jugendlichen gerichtet.

Als Partner der Schule werden neben Einrichtungen der Jugendhilfe¹ (1) mit ihrem eigenen Bildungs- und Erziehungsauftrag unterschiedliche im Gemeinwesen tätige Organisationen – Vereine, Bildungseinrichtungen, Kirchen, Betriebe – und auch Privatpersonen sowie Eltern und Schüler/innen tätig (Wahler/Preiß/Schaub 2005).

Diese Entwicklung bildet sich in der Datenbank des DJI „*Schule & Partner – schulische Kooperationspraxis auf einen Klick*“ beispielhaft ab. Grundlage ist eine laufende bundesweite Recherche und Erhebung, die darauf abzielt, ein breites Spektrum solcher Praxisbeispiele und Kooperationserfahrungen systematisch zu dokumentieren. Befragt wurden dafür die Schulleitungen in ihrer Rolle als die verantwortlichen Akteure dieses Gestaltungsprozesses. Für die mündliche Befragung wurden sie gebeten, jene Kooperationsprojekte auszuwählen und zu beschreiben, die für das Kooperationsprofil ihrer Schule von besonderer Bedeutung sind. Dabei ging es sowohl um Informationen zur inhaltlich-konzeptionellen Ausrichtung, zu den beteiligten Partnern und zu den Zielgruppen der Kooperation wie auch um Finanzierungsmodelle, die Erfahrungen aus der praktischen Umsetzung, die Einschätzung der Wirkungen und last but not least, um die Frage nach den Bedingungen für das Gelingen der Kooperation. Dank der engagierten Schulleiter/innen und Schulleiter, findet der Nutzer in der Datenbank derzeit nicht nur über 270 Kooperationsbeispiele, sondern auch die Einschätzungen zu ganztagsrelevanten Themen. Der Schwerpunkt der folgenden Ausführungen liegt auf den resümierenden Erfahrungen, die die befragten Schulleiter/innen zu den Gelingensbedingungen von Kooperation mit außerschulischen Partnern gemacht haben².

1 Der wichtigste Partner von Schule ist in diesem Zusammenhang die Jugendhilfe. In den Schulgesetzen der Länder nimmt sie schon jetzt eine besondere Stellung als Kooperationspartner der allgemein bildenden Schulen ein (Deinet 2004; Teuber 2004; Holtapels/Klieme/Rauschenbach/Stecker 2008).

2 Die DJI-Datenbank „Schule & Partner – schulische Kooperationspraxis auf einen Klick“ ist ein vom BMBF im Rahmen des IZBB sowie dem ESF gefördertes Projekt. Anhand einschlägiger Praxisbeispiele dokumentiert sie die Erfahrungen der Kooperation von ganztätig ausgerichteten Schulen mit außerschulischen Partnern. Sie bietet Informationen über die inhaltliche Konzeption der Kooperation, die beteiligten Partner, die Finanzierungsmodelle, die erzielten Effekte sowie über die Gelingensbedingungen von Ko-

2 Kooperation – eine Chance für die Weiterentwicklung von Schule

Die Zusammenarbeit mit externen Partnern ist für die Institution Schule grundsätzlich kein neues Aktionsfeld, wenngleich sie durch den Ausbau von Ganzttagsschulen stark an Bedeutung gewinnt (vgl. Behr-Heintze/Lipski 2005; AGJ 2008). Angesichts der wachsenden gesellschaftlichen Anforderungen schafft keine Institution heute Bildung, Erziehung und Betreuung allein – so auch eine Botschaft des Zwölften Kinder- und Jugendberichts (BMFSFJ 2005), insbesondere wenn es darum geht, sozial gefährdete sowie bildungsferne Kinder und Jugendliche zu unterstützen bzw. zu fördern. Deshalb entwickeln immer mehr Schulen spezifische Angebotsprofile, für deren Ausgestaltung sie sich bewusst auf die Unterstützung von außen beziehen.

Um die Kompetenzen außerschulischer Partner für die Schule zu gewinnen und in ihrer Vielfalt zu einem pädagogischen Gesamtkonzept zu bündeln, bedarf es vielfältiger (Vor-)Überlegungen bei allen Beteiligten und gemeinsamer Anstrengungen, die in aufeinander aufbauenden Arbeitsschritten umgesetzt werden müssen. Dabei sind unterschiedliche Faktoren zu berücksichtigen, die erst in ihrer Gesamtheit zum Gelingen eines Kooperationsvorhabens beitragen. Dies gilt sowohl für die personelle, die organisatorisch-strukturelle und die inhaltliche Ebene als auch für die notwendigen Rahmenbedingungen (vgl. Appel/Rutz 2003; Holtappels 2004; Thimm 2006).

Wie komplex der Abstimmungs- und Gestaltungsprozess sowohl zwischen den schulischen Partnern – Kollegium und Leitung – als auch mit externen Partnern ist, zeigt das differenzierte Argumentationsspektrum der befragten Schulleiterinnen und Schulleiter: Unabhängig von der Schulart und/oder dem Angebotsprofil werden – wenn auch mit unterschiedlicher Gewichtung – nicht nur Anforderungen an die eigene Schule, die beteiligten Personen und die dort zu organisierenden Abläufe thematisiert, sondern gleichzeitig wird der Blick auf die Anforderungen an den/die Partner, aber auch das Umfeld von Schule sowie die strukturellen Rahmenbedingungen gerichtet.

operation und kann damit Anregungen für die Gestaltung ähnlicher Vorhaben geben. Bis Ende 2009 soll die Datenbank durch weitere Recherchen und Erhebungen (Befragung von Schulleitungen) insgesamt 330 Kooperationsbeispiele umfassen.

3 Anforderungen an die Schule

3.1 Zur Schlüsselrolle von Schulleitung und Kollegium

Kooperationen sind in der Regel zeitlich befristete Zweckbündnisse unterschiedlicher Parteien, die durch einen arbeitsteilig organisierten Abstimmungs- und Handlungsprozess entstehen. Kooperationen sind grundsätzlich personengebundene und -abhängige Arbeitsbeziehungen. Die von den Schulleiter/innen meist an erster Stelle erwähnten persönlichen Eigenschaften, die die beteiligten Akteure als individuelle Voraussetzungen zur Gestaltung von Kooperationen mitbringen müssen, wie beispielsweise Offenheit, Mut, Neugier, Risikobereitschaft, können nur in einem Klima vertrauensvoller Zusammenarbeit entstehen. In einem offenen Verständigungsprozess müssen Ängste, Unsicherheiten, auch Ressentiments gegenüber externen Partnern jederzeit klar thematisierbar sein, bevor die Türen nach außen geöffnet werden. Die notwendige Überzeugungsarbeit bedeutet für die Schule auch ein Stück Arbeit an ihrer eigenen Beziehungskultur. Ohne das grundsätzliche Interesse und die Bereitschaft eines Kollegiums, Neues zu planen und durchzuführen und dabei auch dem Partner Vertrauen entgegenzubringen, ist das „Abenteuer Kooperation“ nicht erfolgreich zu bestehen.

Die Zusammenarbeit mit externen Partnern bedeutet nicht nur eine Öffnung der Institution „Schule“, sondern auch eine Öffnung innerhalb dieses Systems (vgl. Schnitzer/Pautz 2008). Die Entscheidung darüber, ob und welche Kooperationsangebote mit Hilfe externer Fachkräfte gestaltet werden, muss von Schulleitung *und* Kollegium gemeinsam getragen werden. Den Schulleiter/innen als Verantwortliche nach innen sowie als Repräsentanten der Schule nach außen obliegt nicht nur die Kontaktpflege zu anderen Institutionen, die Auswahl geeigneter Kooperationspartner, die Absicherung der Kooperationen in Form abzuschließender Verträge/Vereinbarungen sondern auch die Kontrolle über die Einhaltung der vereinbarten Ziele und Aufgaben. Vorrangige Aufgabe der Schulleitungen ist es zunächst, innerhalb der Schule einen Konsens über die schulischen Gestaltungsfelder und die dafür infrage kommenden Kooperationspartner herzustellen mit dem Ziel, das Kollegium für diese Gemeinschaftsaufgaben zu motivieren und dabei zu unterstützen. Dabei sollten die Schulleitungen nach dem Prinzip verfahren, dass Freiwilligkeit die oberste Devise ist. Denn die Öffnung der Schule für die Zusammenarbeit mit schulfremden Personen kann nicht gegen den Willen und Widerstand des Kollegiums durchgesetzt werden.

Damit Kooperationsprojekte mit Leben erfüllt werden, müssen in erster Linie die beteiligten Lehrkräfte davon überzeugt sein, dass die Zusammenarbeit ein Gewinn für die Schule, die Schüler/innen sowie für ihren eigenen Arbeitsbereich und Unterricht ist. Die Schulleitung, das Kollegium und alle anderen wichtigen schulischen Gremien sollten möglichst geschlossen hin-

Gelingensbedingungen von Kooperationen für den Ganzttag – Erfahrungen, Hinweise und Empfehlungen aus Sicht der Schulleitungen Ergebnisse aus dem Projekt „Datenbank Schule & Partner“

ter der Entscheidung für die Zusammenarbeit stehen, sie mit tragen und auch aktiv vertreten (Werkstatt 2008).

Zu diesem Meinungsbildungsprozess gehört auch, den damit verbundenen Arbeitsaufwand von Kollegium und Schulleitung, der insbesondere in den Anfangsphasen entsteht, realistisch abzuschätzen und kritisch zu reflektieren. Gerade engagierte Lehrkräfte, deren Arbeitsbelastung ohnehin oft schon hoch ist, aber auch Ältere und Lehrkräfte, die sich bewusst für einen Teilzeitberuf entschieden haben, stehen diesen neuen Anforderungen skeptisch gegenüber. Deshalb ist das Kollegium schon frühzeitig in die Planungsphase mit einzubeziehen, damit größtmögliche Transparenz aber auch Mitwirkungsmöglichkeiten gewährleistet sind.

3.2 Kooperationen erfordern ein neues Rollenverständnis

Auf die Schulleitung aber auch das Kollegium kommen mit der Gestaltung von Kooperationsprojekten für den Ganzttag, zusätzlich zu den traditionellen Leitungs- bzw. Unterrichtsaufgaben neue Aufgaben zu, die vermehrt Anforderungen im Bereich Planung, Organisation, Koordination, Kommunikation und Teamarbeit bedeuten (vgl. Kamski/Schnetzer 2005). Die Lehrkräfte sind in der Regel diejenigen, die die Kooperationspraxis im Schulalltag fachlich-inhaltlich, oft in enger Abstimmung mit dem externen Personal, konkret ausgestalten, den kommunikativen Austausch mit dem Personal des Kooperationspartners pflegen und/oder auch zwischen Schüler/innen und dem externen Personal vermitteln müssen.

Sich auf Teamarbeit mit Schulfremden einzulassen, ist nicht nur eine Frage persönlicher Akzeptanz, sondern erfordert vor allem Wissen über die spezifischen Arbeitsfelder, institutionellen Strukturen und Qualifikationen des Partners, aber ebenso die Fähigkeit, den eigenen beruflichen Status als *der* dominante Vermittler von Fachwissen sowie als Erzieher zu relativieren und damit das traditionelle berufliche Selbstverständnis auf den Prüfstand zu stellen. Beide Seiten sind nicht gänzlich frei von Vorurteilen: Nicht immer sind die Lehrkräfte von der pädagogischen Qualität der externen Partner überzeugt und umgekehrt. Manchmal empfinden sie sich als fachliche Konkurrenten.

Die Lehrkräfte müssen bereit sein, ihre Unterrichtsarbeit auch zu überdenken und, wie es ein Schulleiter formuliert hat, zu akzeptieren,

„dass Bildung und Erziehung auch von anderen pädagogischen Professionen qualifiziert bearbeitet werden können“. (GS,NRW)

Dies setzt – nicht nur bei den Lehrkräften – ein Bewusstsein voraus, die Arbeit anderer Personen und Institutionen als bereichernde Ergänzung des schulischen Kerngeschäftes zu betrachten und den gleichberechtigten Umgang mit anderen Professionen pflegen zu wollen:

„Die Kompetenzen und das Wissen anderer müssen von allen Beteiligten anerkannt werden, und es muss der Wille vorhanden sein, diese Erfahrungen positiv im Interesse der Schüler/innen zu nutzen“ (RS, NI)

„Wichtig ist die Überwindung traditionellen Denkens bezüglich des Ablaufs und der Organisation von Bildung und Erziehung“ (Koop.GesS,HE)

Neben den fachbezogenen Qualifikationen gewinnen damit auch sozial-kommunikative Kompetenzen an Bedeutung. Kooperationen bedürfen deshalb der institutionalisierten Kommunikation z.B. durch regelmäßige (Team-)Besprechungen. Eine Öffnung der schulischen Gremien für die gezielte Beteiligung der externen Partner halten etliche Schulleiter/innen für durchaus bedenkenswert. Diese neuen Aufgaben führen zu einem erhöhten Fortbildungsbedarf, den die Schule alleine nicht leisten kann.

3.3 Letztlich geht es um die Schüler/innen

Bei der Konzipierung von Kooperationsangeboten sollten Schule *und* Kooperationspartner stets die Adressaten, vorrangig die Schüler/innen, aber auch deren Eltern, vor Augen haben. Bei der Konzeptentwicklung ist darauf zu achten, dass die Kooperationsprojekte auf die lehrplanspezifischen Lernanforderungen, den notwendigen individuellen Unterstützungsbedarf aber auch auf die persönlichen Interessen und auf die Entwicklung der Schüler/innen abgestimmt sind, um den Schüler/innen viele Aspekte der außerschulischen Lebenswelt bieten zu können und ihnen so eine umfassende Sichtweise zu ermöglichen (vgl. Enderlein 2008) „Grundsätzlich muss“ – so die Leiterin eines Gymnasiums „die Kooperation die zentrale Frage beantworten, was sie den Schüler/innen bringt“.

Durch eine Differenzierung der Angebote sollte es möglich werden, unterschiedliche Gruppen der Schülerschaft – nach Alters- und Jahrgangsstufen sowie Geschlecht – zu erreichen. Damit dies gelingen kann und im Ergebnis für die Schüler/innen interessante Angebote zustande kommen, die ihnen ein breites Anregungsspektrum bieten, ist eine Bedarfsermittlung vorzunehmen: Welche Angebote für welche Zielgruppen am besten geeignet sind bzw. zu entscheiden, wo die Schule besondere Prioritäten setzen will oder muss:

Die Leiterin einer Realschule aus Rheinland Pfalz hat es auf folgende Formel gebracht: „Die Angebote müssen sinnvoll, schüler- und jugendgerecht und finanzierbar sein“. Wichtigste Voraussetzung für das Gelingen von Kooperationsprojekten sind „zunächst die Schüler/innen selbst, die an der Wahrnehmung eines entsprechenden Angebots Interesse haben müssen“.

Insbesondere bei der Konzipierung von Nachmittagsangeboten im offenen Ganztagsbetrieb ist zu beachten, dass die Angebote den Schüler/innen so nahe gebracht werden, dass sie dafür motiviert werden können. Dies gelingt am besten, wenn sich die Schüler/innen in der Angebotspalette wieder finden: Den Schüler/innen muss vermittelt werden, dass sie persönlich da-

Gelingensbedingungen von Kooperationen für den Ganzttag – Erfahrungen, Hinweise und Empfehlungen aus Sicht der Schulleitungen Ergebnisse aus dem Projekt „Datenbank Schule & Partner“

von profitieren. Sie müssen wissen, was sie erwartet und vor allem welchen Ertrag die Mitarbeit an solchen Projekten für sie hat. Nur so kann erreicht werden, dass das Interesse an der Mitarbeit auch über einen längeren Zeitraum anhält.

Auf die Begegnung mit neuen Gesichtern sollten die Schüler/innen vorbereitet sein. Die Autorität und Arbeitsweise Dritter zu akzeptieren bedeutet, dass für die Schüler/innen die unterschiedlichen Verantwortlichkeiten transparent sind.

Identifikation und Engagement entstehen vor allem dann, wenn den Schüler/innen Mitwirkungsmöglichkeiten bei der Angebotsauswahl eingeräumt werden, um ihren Wünschen und Neigungen bestmöglich nachzukommen. Die Förderung von Eigeninitiative der Schüler/innen kann die Schule durch Partizipationsmöglichkeiten bei der Angebotsgestaltung unterstützen: z.B. durch Befragungen oder Beteiligung der Vertretungsgremien (Schülermitverwaltung, Schülerrat etc), um ihre spezifischen Interessen zu ermitteln.

„Die Schule muss ihren Schüler/innen Verantwortung zutrauen. Aber genauso müssen sich die Schüler/innen selbst in einem Projekt engagieren wollen, um so neue Erfahrungen zu sammeln.“(Reg.S.,MV)

Die verbindliche Mitarbeit ist neben formalen, vor allem aus pädagogischen Gründen wichtig: Schließlich müssen die Schüler/innen ihre individuellen Fähigkeiten erst noch entdecken und durch Erfahrung mit anderen Arbeitsanforderungen, Personen und Lernformen dazu motiviert werden, ergebnis- und produktorientiert zu arbeiten, ohne den „üblichen Leistungsdruck mit Noten im Nacken“ zu spüren.

3.4 „ohne die Unterstützung der Eltern geht es nicht.“

Damit solche Kooperationsvorhaben auch aufseiten der Elternschaft Akzeptanz finden, sollte sich die Schule ihrer grundsätzlichen Zustimmung und Unterstützung gewiss sein, denn – so das übereinstimmende Fazit der Schulleiter/innen – „ohne die Unterstützung der Eltern geht es nicht.“

Die Eltern als wichtige Adressaten und Abnehmer verschiedener Angebotsformen von der Mittagsbetreuung bis zu musisch-kulturellen Arbeitsgruppen, sind deshalb frühzeitig und ausreichend über die schulischen Kooperationsvorhaben zu informieren und, soweit dies gewünscht wird, aktiv in die Vorbereitung und Umsetzung der Projekte einzubeziehen. Schließlich finden solche Angebote für ihre Kinder statt.

„Den Eltern muss klar gemacht werden, welche Aufgabe die Schule hat und welche Chancen für ihre Kinder bestehen. Eltern sollen die Kooperation engagiert unterstützen und mit Leben füllen. Diese Identifikation

und Partizipation gelingt am besten, wenn eine Kooperation langfristig angelegt und institutionalisiert ist.“ (GS,HE)

Ohne das Interesse der Eltern, sind gerade ganztägig ausgerichtete Angebote kaum zu realisieren. Hier machen die Schulen unterschiedliche Erfahrungen: Während manche Schulen den wachsenden Bedarf und die Nachfrage der Eltern nach solchen Angeboten – meist aufgrund restriktiver Bedingungen – nicht abdecken können, gelingt es anderen Schulen kaum, die Eltern der Schüler/innen zu erreichen, für die der Ganzttag mit seinem umfassenden Angebot eine wichtige pädagogische Unterstützung für die Schullaufbahn ihrer Kinder bieten könnte. Dies gilt insbesondere für Familien mit Migrationshintergrund, die der Institution Schule oftmals distanziert gegenüber stehen, weil sie herkunftsbedingt mit Struktur und Funktion des bundesdeutschen Bildungssystems nur wenig vertraut sind.

Im Rahmen einer aktiven Elternarbeit bieten Informations- und Beteiligungsmöglichkeiten Chancen für einen fruchtbaren Austausch zwischen Schule und Elternschaft, der ohnehin nicht immer leicht herzustellen ist. Der Elternbeirat als wichtiges Mitbestimmungsgremium muss mit den Maßnahmen einverstanden sein, da das Zustandekommen vieler Projekte entscheidend von der Kooperationsbereitschaft und der Akzeptanz der Eltern abhängig ist. Die Haltung der Eltern hat deutlichen Einfluss auf die Teilnahmebereitschaft der Schüler/innen hinsichtlich Ausdauer und Disziplin, was für die Kontinuität der Projekte insbesondere im Nachmittagsbereich unerlässlich ist. Die Eltern sollen deshalb Möglichkeiten erhalten, sich einen Einblick darüber zu verschaffen, welches pädagogische Konzept die Schule mit der Beteiligung externer Partner verfolgt, aber auch, welche Lernchancen damit für ihre Kinder verbunden sind. Mit diesem Wissen erhalten die Eltern eine bessere Entscheidungshilfe für die Auswahl eines kindgerechten Angebots.

Die Zufriedenheit der Eltern mit den Angeboten ist ein nicht zu unterschätzender Faktor für deren erfolgreiche Umsetzung, vor allem wenn die Teilnahme z.B. für das Mittagessen oder für ein AG-Angebot für sie mit Kosten verbunden ist. In diesen Fällen existiert nicht nur gründlicher Abstimmungsbedarf zwischen Schule und dem jeweiligen Anbieter, sondern auch mit den Eltern. So ist vorab zu beraten, welche zusätzlichen Kosten auf sie zukommen und was ihnen zugemutet werden kann.

Bei vielen schulischen Aktivitäten ist ohnehin die aktive Unterstützung der Eltern erforderlich, z. B. wenn Grundschulkindern zu den Durchführungsorten gebracht bzw. abgeholt werden müssen oder wenn Ferienfahrten von Eltern mitbetreut werden.

Letztlich bedeutet aktive Elternarbeit auch die Möglichkeit der Werbung für die Mitarbeit bei der Angebotsgestaltung, da innerhalb der Elternschaft berufs- und personenbezogene Kompetenzen vorhanden sind, die für die Schule sinnvoll eingesetzt werden können.

Die Aktivierung der Elternkompetenzen durch Partizipation und spezifische Angebotsformen erhöht die Chancen, dass Eltern sich generell mehr mit dem Anliegen von Schule und dem Schulalltag ihrer Kinder auseinandersetzen. Der Ganzttag sollte für Familien mit Migrationshintergrund deshalb zusätzlich Angebote bereit halten, die der sozial-kulturellen Integration

**Gelingensbedingungen von Kooperationen für den Ganzttag – Erfahrungen, Hinweise und Empfehlungen aus Sicht der Schulleitungen
Ergebnisse aus dem Projekt „Datenbank Schule & Partner“**

der Familien förderlich sind. Schließlich wirken Eltern als Multiplikatoren in die außerschulische Öffentlichkeit, was für die Wahrnehmung der Schule und ihrer Aktivitäten von Bedeutung ist.

4 Erwartungen der Schulen an ihre Kooperationspartner

4.1 Welche Anforderungen sollte der Kooperationspartner erfüllen?

Das Engagement zuverlässiger, professionell arbeitender Kooperationspartner ist eine zentrale Voraussetzung für das Gelingen der Kooperation. Analog zu den Bedingungen in der Schule müssen aus Sicht der Leitungsebene auch auf Seiten des Kooperationspartners eine Reihe von Faktoren erfüllt sein: Eine Zusammenarbeit kann nur gelingen, wenn die Fachkompetenz der beteiligten Personen gegeben ist. Ebenso wie es von Schulleitung und Kollegium erwartet wird, sind neben der geforderten Professionalität vor allem Offenheit, Engagement und Verlässlichkeit wichtige persönliche Eigenschaften, durch die sich auch das Personal auf Seiten des Kooperationspartners auszeichnen sollte. Von den externen Partnern wird erwartet, dass sie die Schule und die dort institutionell bedingten Besonderheiten und deren Regeln akzeptieren. Sie müssen sich fachlich und mental auf die Schule und die Schüler/innen einstellen können.

Erwartet wird auch, dass sie sich gegenüber der Institution Schule als unvoreingenommen zeigen und die Öffnung von Schule als positive Entwicklung in ihrem Bemühen wahrnehmen, mehr zu sein als nur ein klassischer Ort des Lernens nach Lehrplan und Noten.

„Sie müssen erkennen, dass die Schule nicht bloß als eine Anstalt trockener Wissensvermittlung ist, sondern dass die Schüler/innen mit ihren persönlichen und sozialen Problemen, aber auch mit ihren Fähigkeiten, Teil dieser Institution sind.“ (Gym.MV)

Erwartet werden von den Kooperationspartnern neben den fachlich Fähigkeiten insbesondere soziale Kompetenzen im Umgang mit den jeweiligen Zielgruppen der Schülerschaft, pädagogisches Geschick, Geduld und Flexibilität aber auch ein gewisses Maß an Sensibilität, um ein Gespür für die ihnen anvertrauten Kinder und ihre Probleme zu entwickeln. Das Personal sollte adäquat geschult sein und über ausreichende Erfahrungen im Umgang mit den entsprechenden Schüler- und Altersgruppen verfügen.

Aufgabe der Schule ist es, den Partnern bereits im Vorfeld zu vermitteln, mit welcher Schülerklientel sie es zu tun haben, wie die Bedürfnis- und Motivationslage dieser Kinder und Jugendlichen ist, in welchen Bereichen besonderer Unterstützungsbedarf existiert. Denn bei allen Kooperationsangeboten sollten die Belange der Schüler/innen, ihre persönlichen Neigungen, Interessen und Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen.

Betrachtet man diesen Anforderungskatalog zur Beschreibung der erwarteten Kompetenzen der Partner, so ist der kritischen Anmerkung eines Schulleiters durchaus zuzustimmen, dass das Kollegium selbst dieser Messlatte nicht immer in vollem Umfang gerecht wird.

4.2 Kooperieren auf gleicher Augenhöhe

Gerade in der Ganzttagsschule ist aufgrund der veränderten Personalstruktur die Zusammenarbeit unterschiedlicher Professionen zwingend. Hier arbeiten nicht nur Lehrkräfte, sondern auch Sozialpädagog/innen, Erzieher/innen, Fachkräfte aus der Jugendarbeit, den Bereichen Sport, Musik, Kultur und Umwelt sowie Experten zahlreicher anderer Fachgebiete zusammen. Bei allen Beteiligten sollte die Einsicht und der Wille vorhanden sein, die Erfahrungen und Kompetenzen der „anderen Seite“ konstruktiv für die Förderung der Schüler/innen zu nutzen und sie als pädagogisch sinnvolle Ergänzung der eigenen fachlichen Spezialisierung zu begreifen (vgl. Kamski/Schnetzler 2005).

„Beide Partner müssen sich im Hinblick auf Verlässlichkeit bei der Zusammenarbeit sicher sein können, wozu die Entwicklung gegenseitigen Vertrauens, gegenseitiger Wertschätzung und die Überzeugung, dass der Andere einem weiterhelfen kann, notwendig ist“. (HS,By)

Diese Sicherheit gewinnt an Boden, wenn die kooperierenden Partner mehr voneinander wissen. Nach Aussagen der Schulleiter/innen bestünden auf beiden Seiten Vorurteile und Fehleinschätzungen, nicht nur in Bezug auf die jeweiligen beruflichen Fähigkeiten, sondern auch hinsichtlich unterschiedlicher Arbeitsweisen im Umgang mit Kindern und Jugendlichen. Diese unterschiedlichen Erwartungsbilder und -haltungen der kooperierenden Partner sollten offen ausgesprochen und aufeinander abgestimmt werden.

Ein wichtiges Instrument können gemeinsame, extern organisierte, Fortbildungen sein. Dadurch werden vorhandene Berührungspunkte in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Professionen abgebaut und es wird die Bereitschaft gefördert, voneinander zu lernen. Alle Beteiligten sollten dabei im Auge behalten, dass es letztlich nicht darum geht, um bestimmte pädagogische Positionen zu konkurrieren, sondern einen Weg für die gemeinsame Gestaltung der Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsarbeit der Kinder zu finden.

Die Zusammenarbeit der Kooperationspartner „auf gleicher Augenhöhe“ bedarf einer soliden Arbeitsbasis, die dann gegeben ist, wenn klare Absprachen hinsichtlich der jeweiligen Interessen, der Rechte und Pflichten sowie der Erwartungen, Aufgaben und Ziele der Partner existieren.

4.3 Die Suche nach dem geeigneten Partner

Um zu entscheiden, welche Partner in das Schulprofil passen, kommt der Auswahl geeigneter Partner eine besondere Bedeutung zu. In vielen Fällen ist die räumliche Nähe zum Kooperationspartner dabei ein wichtiges Kriterium. Manche Schulen bedienen sich regelrechter Ausschreibungsverfahren, um sich einen Überblick über potenzielle Partner zu verschaffen. Vielfach werden die Entscheidungen aber auch mit den positiven Erfahrungen anderer Schulen begründet. Oftmals verfügen Schulen über keine oder nur sehr geringe Auswahlmöglichkeiten, da das Angebot im Umfeld der Schule beispielsweise im ländlichen Raum aufgrund des Mangels an einschlägigen Anbietern eingeschränkt ist. Hinzu kommt, dass aber auch Partner z.B. Betriebe ein unterschiedliches Interesse an bestimmten Schultypen haben und lieber mit einem namhaften Gymnasium kooperieren als mit einer Hauptschule in einem sozialen Brennpunkt.

Zunächst muss die Schule wissen, welche Partner sich im Umfeld für eine Kooperation anbieten. Entscheidende Faktoren für das Gelingen der Kooperation sind deshalb gute Kenntnisse des schulischen Umfeldes und darüber hinaus gute Kontakte zu verschiedenen Institutionen, Betrieben, Vereinen, Einrichtungen der Jugendhilfe und politischen Gremien, aber auch zu anderen Schulen im Stadtteil.

„Gewachsenes Vertrauen in einem überschaubaren sozialen Umfeld ist eine wesentliche Grundvoraussetzung dafür, dass sich die potenziellen Partner im Hinblick auf Verlässlichkeit bei der Zusammenarbeit sicher sein können“. (HS,By)

Die Öffnung der Schule für Kooperation bedarf des aktiven Zugehens auf jene Institutionen, Einrichtungen und Personen im Stadtteil, die für eine Zusammenarbeit gewonnen werden sollen. Zu dieser „Beziehungsarbeit“ gehören intensive Gesprächskontakte, um im Vorfeld Kenntnisse über infrage kommende Institutionen, deren methodische Ansätze sowie das Qualifikationsprofil des Personals zu gewinnen. Die Verankerung der Schule in ihrem sozialen Umfeld bietet größere Chancen, professionelle Unterstützungsstrukturen, die für den Aufbau und die Entwicklung von Kooperationen förderlich sind, zu finden (vgl. Rother 2000; Strenger 2006). Die Schulleitung sollte bereit sein, entstehende Kooperationen zu pflegen, um ein stabiles Netzwerk an aktiven Partnern zu schaffen. Denn die sorgfältige Auswahl der Partner erfordert auch Kenntnisse über mögliche Alternativen. Vorteilhaft ist es, wenn Schulen auf einen Pool von erfahrenen Partnern zurückgreifen können, mit denen sie unter Umständen auch mehrere Projekte realisieren können.

Dabei hängt es entscheidend von den Ressourcen und der Konzeption der Schule ab, wie breit das Angebotsspektrum und wie groß die Zahl der beteiligten Kooperationspartner sein soll. Im Einzelfall kann es hilfreich sein, sich nur auf relativ wenige Kooperationspartner zu beschränken und mit diesen eine langfristige Zusammenarbeit anzustreben. Es wird empfohlen, zumindest in der Anfangsphase, wenn noch keine ausreichenden Ko-

Gelingensbedingungen von Kooperationen für den Ganzttag – Erfahrungen, Hinweise und Empfehlungen aus Sicht der Schulleitungen Ergebnisse aus dem Projekt „Datenbank Schule & Partner“

operationserfahrungen vorliegen, behutsam vorzugehen und für die weitere Planung gemachte Erfahrungen gründlich auszuwerten.

„Sie sollten nicht zu anspruchsvoll angegangen werden, kleinschrittig erfolgen und sich an folgenden Fragen zu orientieren: „Wer bin ich? Was will ich? Wie komme ich da hin? Wen kann ich dabei brauchen?“
(Gym,SN)

Viele Schulleiter/innen plädieren aufgrund ihrer positiven Erfahrungen für die Zusammenarbeit mit schulerprobten großen Trägern, weil diese qualifiziertes Personal, auch räumliche und materielle Ressourcen, zur Verfügung stellen können. Bei der Entscheidung für einen Kooperationspartner spielt auch die Beschäftigungssituation (Vertragsstatus und Vergütung) des externen Personals eine zentrale Rolle. So ist seitens der Schule darauf zu achten, dass der soziale Status nicht zulasten der geforderten Qualität und vor allem Kontinuität der Ganztagsangebote geht.

„Der Kooperationspartner sollte Personal zur Verfügung haben, das nicht nur auf ehrenamtlicher Basis tätig ist, da sonst oft wenig Verbindlichkeit herrscht“. (HS,RP)

Unter diesem Aspekt werden ehrenamtliche Tätigkeiten oder auch die Beteiligung von Ein-Euro-Job-Kräften durchaus kritisch gesehen.

5 Was ist bei der Gestaltung der Kooperation zu berücksichtigen?

5.1 Klärung des Bedarfs und der Ressourcen

In den Aussagen der Schulleitungen wird der innerschulische Klärungs- und Regelungsbedarf deutlich artikuliert. Aus Sicht der Leitungsebene sind es vor allem folgende Planungsgrundsätze, die bei der Entwicklung und Gestaltung von Kooperationsvorhaben Beachtung finden sollten:

Bevor die Schule ihre Türen öffnet, ist ein sorgfältiger Reflexions- und Meinungsbildungsprozess zu organisieren. Zum einen, um den Bedarf realistisch zu ermitteln, zum anderen, um zu entscheiden, in welchen thematischen Bereichen die Schule besondere Prioritäten setzen will oder muss und in welcher Form sie dafür die Unterstützung externer Partner benötigt. Der Bedarf für spezielle Angebote, die die Schüler/innen zusätzlich zu den Verpflichtungen des Lehrplan benötigen, sollte explizit vorhanden sein.

Im Vorfeld einer Partnerschaft sollte Klarheit bestehen über die landesspezifischen gesetzlichen Regelungen, die damit verbundenen personellen, finanziellen Ressourcen, aber auch über versicherungsrechtliche, organisatorische und logistische Fragen wie beispielsweise die Frage nach der Aufsichtspflicht, wenn Eltern eine AG leiten.

Die Schule sollte ihre Personalkapazitäten einschätzen und klären, wie viele Lehrpersonen sich mit welchem Stundenkontingent an Kooperationen mit außerschulischen Partnern beteiligen wollen und können. Der Umfang, die Zielsetzung, der zeitliche Rahmen und der betroffene Bereich der Schule (Fachbereiche/Lehrkräfte/Jahrgangsstufen) muss vor Beginn einer Kooperation geklärt werden (vgl. Appel/Rutz 2003, S. 50f). Wichtig ist auch, zu bedenken, welche Räumlichkeiten, auch materiellen Ausstattungen, die Schule zur Verfügung stellen kann bzw. welchen Beitrag sie dazu vom Kooperationspartner erwartet.

Vor dem Start einer Kooperation sollte deshalb eine umfassende Bestandsaufnahme und gründliche Planung erfolgen. Transparenz und Möglichkeiten aktiver Beteiligung sind dabei wichtige Elemente, die der Identifikation der Lehrkräfte mit den Projekten förderlich sind. Dieser Selbstverständigungsprozess mit dem Ziel, innerhalb der Schule einen Konsens zu diesen Entscheidungen herbeizuführen, ist elementare Voraussetzung um erfolgreich zu kooperieren (vgl. Appel/Rutz 2003).

„Die Schule muss sich über den eigenen Weg im Klaren sein und wissen, wohin sie will. Ihre Zielsetzung sollte langfristig für mehrere Jahre Bedeutung haben, danach sollte auch der Kooperationspartner ausgewählt werden.“

„Notwendig ist ein klares inhaltliches Konzept zur Aufbereitung des Themas und die sorgfältige Planung zur Umsetzung.“ (Reg.S,MV)

Klare inhaltliche Zielformulierungen seitens der Schule und die Prüfung der Bedingungen zu deren Realisierung bilden die Basis für die inhaltliche Abstimmung mit dem Kooperationspartner. Die Vereinbarungen, die mit den Partnern getroffen werden, müssen sich an den Erfordernissen des Lehrplans ausrichten und in das Profil der Schule passen. Im gemeinsamen Diskurs gilt es dann festzulegen, welchen Beitrag der Partner zur Zielerreichung leisten kann. Beide Seiten sollen sich darauf verständigen, die jeweiligen Aufgaben und personellen Zuständigkeiten in Verträgen/Vereinbarungen verbindlich zu regeln.

5.2 Festlegung klarer Zuständigkeiten

Aus dem Kreis des Kollegiums sollten verantwortliche Personen bestimmt werden, die als Mittler und Koordinatoren unterstützend tätig werden, um die Kooperation kontinuierlich voranzutreiben und für den Kooperationspartner zur Verfügung stehen.

„Es müssen konkrete Ansprechpartner benannt und die praktische Arbeit muss von der Leitungsebene delegiert werden. Diese Aufgaben können nicht von Lehrkräften zusätzlich zum regulären Unterricht übernommen werden, sondern dafür müssen zusätzliche bezahlte Stunden zur Verfügung stehen.“ (Gym,SN)

Gelingensbedingungen von Kooperationen für den Ganzttag – Erfahrungen, Hinweise und Empfehlungen aus Sicht der Schulleitungen Ergebnisse aus dem Projekt „Datenbank Schule & Partner“

Als Schnittstelle nach innen und außen liegt es in der Verantwortlichkeit dieser Person/Gruppe, die anfallenden organisatorischen, finanziellen und personellen Fragen mit dem Kooperationspartner zu klären. Darüber hinaus ist es Aufgabe dieser Koordinierungsstelle, auch innerhalb der Schule die Abstimmung zwischen Schulleitung, dem Kollegium und anderen wichtigen schulischen Gremien, die hinter der Zusammenarbeit stehen und sie mit tragen müssen, herzustellen.

In der schulischen Gremienarbeit sollten die Kooperationen regelmäßig thematisiert werden, sie sollten Gegenstand von Schul- und Fachkonferenzen sein, wobei eine Einbeziehung der externen Projektleiter in die Fachkonferenzen hilfreich wäre.

5.3 Zum Stellenwert eines Schulprogramms

Nach Ansicht der Schulleiter/innen kann die Existenz eines „aussagekräftigen“ Schulprogramms ein inhaltliches Fundament für die Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern sein. Um den Kooperationsprojekten mehr Verbindlichkeit einzuräumen wird empfohlen, insbesondere die langfristig angelegten – für den Ganzttag in besonderer Weise Profil bildenden – Kooperationen in einem Schulprogramm zu verankern. Schulen organisieren in der Regel ein ganzes Gefüge mehrerer Kooperationen mit unterschiedlicher Zielsetzung, Zeitperspektive und vielfältigen Partnern (in Einzelfällen wurden bis zu 30 Partner angegeben).

Dieses programmatische Konzept kann eine verbindliche Arbeitsbasis für die Schule nach innen, aber auch für die Zusammenarbeit mit externen Partnern bieten. Die Resultate dieses schulischen Reflexionsprozesses geben der Schulleitung auch Kriterien an die Hand, die Einschlägigkeit der Angebote zu überprüfen, was für die Auswahl der Partner entscheidend ist.

„Wenn dieses Schulprogramm steht und die Schule weiß, was sie leisten will und leisten kann, dann kann sie auf Partnersuche gehen, um die festgeschriebenen Ziele bestmöglich mit den ausgewählten Partnern zu verwirklichen.“ (SekS., St)

Vor diesem Hintergrund kann sie unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen geeignete Partner suchen, mit denen sie in der Zielsetzung und in der pädagogischen Ausrichtung harmoniert (vgl. Iby/Radnitzky 2006).

5.4 Verträge/Absprachen

Neben der Verankerung im Schulprogramm ist die vertragliche Fixierung eine wichtige Voraussetzung, um die jeweiligen Aufgaben für alle Beteiligten transparent und verbindlich zu regeln. Klar formulierte Konzepte und Verfahrensregeln tragen dazu bei, dass eine gewisse Unabhängigkeit von temporären persönlichen Interessen erzielt werden kann und Konstanz in der Arbeit möglich wird. Verlässliche Strukturen haben einen wesentlichen Anteil daran, dass Kommunikation, Transparenz und Verbindlichkeiten für jedermann nachvollziehbar gewährleistet sind. Die definierten Aufgabenbereiche sowie personellen Zuständigkeiten sollten festgelegt und schriftlich fixiert werden. Um die Kontinuität der Projekte zu gewährleisten, sollten möglichst langfristige Arbeitsverträge abgeschlossen werden.

Die eindeutige Festlegung der arbeitsteiligen Aufgabenbereiche und ein nach vorab vereinbarten Modalitäten geregelter Informationsaustausch (Häufigkeit von Treffen, formelle/informelle Verfahrenswege, zu beteiligende Personen/Gremien) sind wichtige Instrumente für die erfolgreiche Realisierung der gemeinsam gesetzten Ziele.

5.5 Überprüfung der Qualität

Die regelmäßige Bestandsaufnahme und Überprüfung der einzelnen Kooperationen anhand konkret vereinbarter Kriterien und Verfahrensregeln ist eine weitere Voraussetzung für den Qualitätserhalt der gemeinsamen Projekte. Sie schaffen einen verbindlichen Rahmen für die kontinuierliche Bewertung und Weiterentwicklung der Kooperationsangebote.

Kooperationen verlaufen Erfolg versprechend, wenn den Bedürfnissen beider Partner entsprochen wird und die Zusammenarbeit kontinuierlich angepasst und überprüft wird. Die Planung und Umsetzung der gemeinsamen Projekte sollte deshalb grundsätzlich prozessoffen angelegt sein und gemäß der getroffenen Vereinbarungen z.B. durch Formen der Selbstevaluierung wie regelmäßige Gespräche über die laufende Praxis, notwendige Korrekturen erlauben. Mit Fehlern und Rückschlägen ist grundsätzlich zu rechnen, um daraus gemeinsam zu lernen.

Die Entwicklung von Qualitätsstandards und deren regelmäßige Überprüfung durch Verfahren der Evaluation sind darüber hinaus hilfreiche Maßnahmen, um die Wirkungen solcher Angebote zu ermitteln und das Verhältnis von Ressourceneinsatz und Zielrealisierung zu überprüfen (vgl. Ganztagschulverband 2000; Schratz/Iby/Radnitzky 2006). Neben eher niedrigschwelligen Überprüfungsverfahren, die auch Bestandteil der vertraglich fixierten Vereinbarungen sein sollten, ist in bestimmten Phasen auch eine kompetente wissenschaftliche Begleitung der Kooperationsprojekte sinnvoll.

„Die Schule muss sich evaluieren lassen und Qualitätssicherung betreiben, auch wenn das offensichtlich noch nicht überall auf die volle Zu-

Gelingensbedingungen von Kooperationen für den Ganzttag – Erfahrungen, Hinweise und Empfehlungen aus Sicht der Schulleitungen Ergebnisse aus dem Projekt „Datenbank Schule & Partner“

stimmung des Kollegiums stößt“, merkt der Leiter einer Hauptschule in Bayern kritisch an.

Für die seriöse Planung und Umsetzung der Kooperationsangebote ist die Vorbereitung der Beteiligten durch einschlägige Fortbildungsmaßnahmen zu organisieren. Im gesamten Organisationsablauf sind auf beiden Seiten ausreichend Zeit für die Vorbereitung, Umsetzung, Begleitung und Evaluation einzukalkulieren.

Die Ergebnisse der Kooperationsarbeit sollten einerseits innerschulisch dokumentiert, aber auch einer breiteren Öffentlichkeit des regionalen Umfeldes in geeigneter Form (z.B. Artikel in der Regionalpresse, Berichte auf Stadtteilkonferenzen, bei Veranstaltungen des Partners etc.) präsentiert werden. Die konsequente Öffentlichkeitsarbeit kann ein wichtiger Schritt im Sinne einer gewünschten „Kontrolle“ von außen sein.

6 Welchen Unterstützungsbedarf haben Schulen von außen?

6.1 Netzwerke für Kommunikation und Beratung

Kontaktpflege zwischen der Schule und ihrem sozialen Umfeld ist nicht allein die Aufgabe der Schule. Hierfür bedarf es auch der Unterstützung von außen. So ist es notwendig, dass die Schule über ausreichende Informationen, insbesondere über die regionale Angebotsstruktur, die zuständigen Institutionen, Ansprechpartner und deren inhaltliche Programme verfügen kann.

Die organisierte Vernetzung in regionalen oder auch überregionalen Netzwerken ist ein sinnvolles und notwendiges Instrument, um den gezielten Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen anderen schulischen Einrichtungen und verschiedenen Kooperationspartnern zu gewährleisten. Regional organisierte Netzwerke können einen wichtigen Beitrag leisten, indem sie Orientierung stiften, Unterstützung bieten und damit helfen, unnötige Doppelarbeit zu vermeiden.

Aus Sicht der Schulleitungen sollten insbesondere schulart-spezifische Erfahrungsberichte mit ähnlichen Kooperationsprojekten zur Verfügung stehen (u.a. Handreichungen und Anleitungen in schriftlicher Form). Gerade in der Phase des Aufbaus ganztägiger Angebote besteht dingender Bedarf an intensiver Beratung und Begleitung, wie sie z.B. durch die Arbeit Regionaler Serviceagenturen der DKJS mittlerweile in 14 Bundesländern gewährleistet wird. Hierzu gehören auch kontinuierliche Fortbildungsangebote durch professionelle Einrichtungen (Institute/Akademien), denn mit einem „crash-kurs“ ist es nicht getan.

Die Teilnahme an landesweiten Programmen/Projekten wie z.B. Modus 21 in Bayern, OPUS in NRW, PRINT-Projekte in Niedersachsen, „anschub.de“ oder an bundesweiten Modellprogrammen wie z.B. „Demokratie ler-

nen“ kann für die Schulen bei der Entwicklung von Kooperationsangeboten ähnlicher Themenschwerpunkte konzeptionell förderlich sein.

Für Schulen, die sich auf dem Weg zu einer Ganztagschule befinden, bietet das Investitionsprogramm des Bundes „Zukunft Bildung und Betreuung“ (IZBB) neben finanzieller Unterstützung bei der sächlichen und räumlichen Ausstattung auch Hinweise für die konzeptionelle Gestaltung von Ganztagschulen. (vgl. BMBF 2003/Rother 2004, S. 61 ff). Wichtige Orientierungshilfen bieten auch Rahmenvereinbarungen einzelner Länder mit praxiserprobten Trägern, Verbänden, Institutionen und Einrichtungen, die nach Bedarf schulspezifisch gestaltbar sind (Sozialpädagogisches Institut NRW 2006). Dieses Förderangebot hat vielen Schulen neue Perspektiven eröffnet, ihren pädagogischen Zielvorstellungen einer besseren Betreuung und Förderung nachzukommen. Deshalb ist eine Verstärkung dieser Mittel aus Sicht der Schulleiter/innen weiterhin notwendig.

6.2 Interesse der Öffentlichkeit an Schule

Grundsätzlich ist für das Gelingen der Zusammenarbeit von Schule mit außerschulischen Partnern das Interesse der Öffentlichkeit an den gesellschaftlich geforderten Aufgaben der Institution Schule wichtig. Die Sensibilisierung des sozialen Umfelds für die Belange und Ziele der Schule, insbesondere für die Bedürfnisse der ihr anvertrauten Kinder und Jugendlichen, eröffnet neue Chancen für die konstruktive Unterstützung der Schule von außen.

Durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit kann die Schule nicht nur Werbung in eigener Sache betreiben, sondern auch auf die Arbeit und das Aufgabenspektrum beteiligter externer Akteure aufmerksam machen. Die öffentliche Präsenz verändert nicht nur den Blick von außen auf die Schule, sondern hat auch positive Rückwirkungen auf die Identifikation der Schüler/innen und Eltern mit „ihrer“ Schule. Zufriedene, überzeugte Eltern wirken nach Einschätzung der Schulleiter/innen als Multiplikatoren, die für den Ruf einer Schule mit entscheidend sind. Die positive öffentliche Wahrnehmung einzelner Schulen kann auch dazu beitragen, dass andere im Gemeinwesen tätige Institutionen angeregt werden zu überprüfen, inwieweit sie Schulen in ihrer Arbeit unterstützen können. Ein Indiz für diese Entwicklung könnte das wachsende Interesse von Verbänden/Institutionen und Betrieben sein, den Schulen eigenständig Kooperationsangebote zu unterbreiten.

Aus einer gelungenen Partnerschaft von Schule mit Akteuren des sozialen Umfeldes, können schließlich nachhaltige Synergieeffekte weit über die Schule hinaus, für den ganzen Stadtteil oder die Gemeinde resultieren (vgl. Rother 2003; Coelen 2004; Strenger 2006).

6.3 Erweiterung des Gestaltungsspielraums von Schule

Erfolgreiche Kooperationen sind aber nicht nur vom Engagement der Beteiligten innerhalb geregelter Strukturen und Abläufe abhängig, sondern insbesondere auch davon, welcher Gestaltungsspielraum den Schulen gestattet ist.

Mit dem Aufbau des Ganztags nimmt – so die einhellige Meinung der Schulleitungen – der Arbeitsaufwand deutlich zu: Zur sorgfältigen Vorbereitung, Planung aber auch Umsetzung der Kooperationsvorhaben nach den oben aufgezeigten Grundsätzen ist vor allem der Faktor Zeit ausreichend zu veranschlagen. Zeit braucht es zum einen, um genügend Erfahrungen in den Projekten zu sammeln; um die Praxis kritisch zu reflektieren und die Gründe für das Gelingen aber auch das Misslingen herauszufinden, zum anderen um die Arbeit qualitativ weiterzuentwickeln – was hat sich bewährt, was ist zu verändern? Entscheidend ist, dass all diese Aufgaben nicht zusätzlich zum regulären Schul- und Unterrichtsbetrieb übernommen werden können. Insbesondere den Beteiligten an Funktionsgruppen, wie auch Koordinatoren, sollten dafür zusätzliche bezahlte Stunden zur Verfügung stehen. In der erwartbaren Mehrbelastung sehen die Schulleitungen im übrigen den einzigen Nachteil der Öffnung von Schule, sofern sie nicht ausgeglichen wird.

Die Schule muss flexibel auf die neuen, ganztagsspezifischen Anforderungen reagieren können und möglichst zeitnah Entscheidungen treffen,

„ohne jedes mal mit aufwendigen Verwaltungsakten z.B. wiederholten Antragstellungen für Anschlussverträge etc. belastet zu werden.“
(GS,NI).

Nach Einschätzung der Schulleiter/innen stehen die oft schwerfälligen, auch problemfernen Entscheidungsprozeduren noch in keinem funktionalen Verhältnis zu den mit dem Ganzttag verbundenen Anforderungen.

Kritisch wird auch angemerkt, dass trotz des deutlich zunehmenden Verwaltungs- und Organisationsaufwandes die personelle Besetzung für den Verwaltungsbereich (Sekretariat und Hausmeister) sich vielerorts noch am Bedarf der Halbtagsschule ausrichtet.

Der Abbau bürokratischer Hürden, die Vereinfachung der Verwaltungswege, mehr Autonomie und Selbstständigkeit der Schulleitung in Sachen Personalmanagement sowie freie Verwaltung des Budgets, sind aus Sicht der Schulleiter/innen wichtige Voraussetzungen, um vor allem „mehr Raum für Kreatives zu schaffen“.

Der gesellschaftlich erzwungene Paradigmenwechsel „weg von der verwalteten Schule in Richtung sich selbst verwaltender Organisation, erfordert“ – so das Fazit des Leiters einer Realschule in Bayern – „auch in der Praxis die selbstständige Schule, die ihre Belange möglichst autonom regeln kann“.

6.4 Finanzierung

Zeit **und** Geld sind die elementaren Ressourcen, damit eine Kooperation gut funktionieren kann. Die erforderliche Kontinuität in der Arbeit wird durch eine solide finanzielle Absicherung überhaupt erst möglich. Die Finanzierung außerunterrichtlicher Angebote und der in diesem Rahmen beschäftigten Kräfte speist sich in der Regel aus verschiedenen Quellen mit komplizierten Co-Finanzierungen (z.B. Sponsoring, Kapitalisierung von Lehrerstunden und Elternbeiträge) oder auch durch die Inanspruchnahme unentgeltlicher Leistungen (z.B: durch ehrenamtlich Tätige).

Die Tatsache, dass Kooperationen in starkem Maße auf dem persönlichen Einsatz der Partner beruhen, enthält auch ein Gefährdungspotenzial: Durch Wechsel oder Ausfall des Personals kann die Kooperation scheitern und das Angebotsprofil der Schule nachhaltig betroffen sein. Manche Schulleiter/innen berichten, dass qualifiziertes Personal zwar zunächst zur Verfügung stand, sich im Laufe des Arbeitsprozesses jedoch gezeigt hat, dass der Arbeitsaufwand für einzelne Projekte und die intensive Arbeit mit den Kindern mehr Mittel rechtfertigt, als die Schule zu finanzieren in der Lage ist. Dies hatte in einigen Fällen zur Folge, dass keine gemeinsamen Projekte mehr zustande kamen, weil sich die Partner andere Beschäftigungsmöglichkeiten suchten, oder diese nur noch in abgespeckter Version z. B.: mit weniger Stunden angeboten werden konnten. Der große „Knackpunkt“ ist die Finanzierung. „Das Konzept ist genial, wenn man es richtig ausstatten würde“ – so die Einschätzung der Leiterin einer bayerischen Grundschule. Nicht nachvollziehbar sei auch die unterschiedliche Förderung von Hauptschulen und Grundschulen:

„Wenn schon in der Grundschule intensiver gefördert werden könnte, hätten viele Schüler/innen bessere Anschlussperspektiven und hohe Folgekosten würden vermieden.“

Die Schulleiter/innen stimmen darin überein, dass die finanzielle Ausstattung grundsätzlich eine angemessene Bezahlung der schulischen Partner erlauben und die adäquate Ausstattung mit notwendigem Lern- und Arbeitsmaterial ermöglichen muss. Qualifizierte Partner, die die Ganztagschule für die verantwortungsvolle Arbeit mit Kindern und Jugendlichen braucht, „sind nicht für Stundensätze aus dem Billiglohnsektor zu haben, Qualität kostet.“ (HS,By)

„Außerdem müssen genügend finanzielle Mittel vorhanden sein, um die zusätzliche Arbeit zu vergüten, das nötige Material zu beschaffen und die Leistungen des Partners bezahlen zu können. Mit ehrenamtlicher Arbeit kann man nicht längerfristig planen.“ (IGS,NI)

Es geht aber nicht nur um die Höhe der Mittel, sondern ebenso um deren Sicherstellung für den von der Schule jeweils beanspruchten Zeitraum.

Oft würden die Mittel eher nach dem Gießkannenprinzip und zuwenig unter Beachtung des jeweiligen Entwicklungsstandes und der Erfahrungen

Gelingensbedingungen von Kooperationen für den Ganzttag – Erfahrungen, Hinweise und Empfehlungen aus Sicht der Schulleitungen Ergebnisse aus dem Projekt „Datenbank Schule & Partner“

der Schule verteilt. Dies hat für viele Schulen die Konsequenz, dass pädagogisch sinnvolle Erweiterungskonzepte erschwert werden, wie z.B. der kontinuierliche Ausbau nach Jahrgangsstufen, oder dass generell mehr Ganztagsklassen eingerichtet werden können bzw. der Unterricht durch die Beteiligung externen Personals so gestaltet werden kann, dass eine stärkere Differenzierung als Ansatz zur individuellen Förderung möglich wird. D.h. die konzeptionelle Arbeit der Ganztagschulen sollte durch die Bereitstellung ausreichender finanzieller und damit auch personeller Ressourcen eine stärkere Berücksichtigung aber auch Unterstützung finden.

Dies geht jedoch nur mit einem angemessenen Finanzvolumen von Seiten des Schulträgers, „dem die Qualitätssicherung ganztagschulischer Konzepte ein ernsthaftes Anliegen ist“ – so die Erfahrung eines Grundschulleiters aus NRW.

Vor allem würden Schulen dadurch mehr Planungssicherheit gewinnen, die für ihre pädagogische Weiterentwicklung von Ganztagskonzepten unentbehrlich ist.

Fazit

Angesichts des hohen Stellenwerts von Lern- und Bildungsprozessen für die berufliche und private Lebensgestaltung ist die geforderte Qualität des Lernens durch neue Inhalte, Methoden und Lernorte auch über den institutionellen Kontext von Schule hinaus durch die Vernetzung mit außerschulischen Institutionen ein gewichtiges Argument für die Ganztagschule. Gegenüber der traditionellen Halbtagschule werden in ganztägig konzipierten Schulen günstigere Voraussetzungen gesehen, diesen weit gespannten Anforderungen an die Institution Schule durch die konzeptionelle Verbindung von Betreuung, Bildung und Erziehung Rechnung zu tragen; dennoch kann die Institution Schule diese komplexe Aufgabe kaum aus eigener Kraft, sondern nur noch durch die Einbeziehung von Leistungen außerschulischer Träger und Kooperationspartner bewältigen (vgl. 12. Kinder- und Jugendbericht [BMFSFJ 2005]). Die Öffnung der Schule für die Zusammenarbeit mit externen Partnern erhöht zwar die Anforderung an alle Beteiligten, sich auf neue Erfahrungen einzulassen, konstruktiv neue Wege zu gehen und gemeinsame Lernprozesse zu durchlaufen, andererseits gewinnt die Schule dadurch einen deutlichen Gestaltungsvorteil: Sie kann sich ein spezielles Profil geben, besondere Akzente setzen und damit Angebote bereitstellen, die im traditionellen Schulbetrieb kaum aus eigener Kraft zu leisten sind. Partner bringen neue Ideen und Anregungen mit, ferner neue Konzepte, Inhalte und Lernmethoden, wodurch die pädagogische Qualität der Schule gesteigert wird (Preiß 2008). So kann es besser gelingen, ein breites Kompetenzspektrum zu vermitteln und damit unterschiedliche Zielgruppen der Schülerschaft (nach Alter/Jahrgangsstufen/Geschlecht) zu erreichen.

Die vielfältigen sozialen Begegnungen mit einem größeren, heterogenen Personenkreis erwachsener Menschen, die das Leben außerhalb der Schule repräsentieren, bieten gerade Heranwachsenden nicht nur erweiterte Lern-

chancen, sondern auch individuelle Identifikationsmöglichkeiten, was gerade in dieser Entwicklungsphase von zentraler Bedeutung ist. Letztlich leisten sie einen wichtigen Beitrag, die Komplexität der Außenwelt frühzeitig für den schulischen Raum zu erschließen. Schule verliert dadurch das Kennzeichen einer vorrangig simulierten Lernwelt sowie den Makel eines zu geringen Ernstcharakters sozialer Erfahrungen. Die mit dem Ganzttag verbundenen Chancen für die pädagogische Weiterentwicklung von Schule wirken dann auch positiv auf die Schüler/innen zurück; sie reagieren mit größerem Interesse und Engagement insbesondere dann, wenn sie durch die Öffnung von Schule von Dritten lernen und die Schule vom Lernort zum Lebensraum wird.

Literatur

Appel, Stefan (in Zusammenarbeit mit Rutz, Georg) (2003): Handbuch Ganztagschule. Konzeption, Einrichtung und Organisation. Schwalbach/Ts.

Appel, Stefan/Ludwig, Harald/Rother, Ulrich /Rutz, Georg (Hrsg.) (2004): Jahrbuch Ganztagschule Band 2004. Neue Chancen für die Bildung. Schwalbach/Ts.

Appel, Stefan/Ludwig, Harald/Rother, Ulrich/Rutz, Georg (Hrsg.) (2006): Jahrbuch Ganztagschule. Schulk Kooperationen. Schwalbach/Ts.

Appel, Stefan/Ludwig, Harald/Rother, Ulrich/Rutz, Georg (Hrsg.) (2008): Jahrbuch Ganztagschule. Leben – Lernen – Leisten (2009). Schwalbach/Ts. S. 94 -102.

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ (Hrsg.) (2008): Kooperation von Jugendhilfe und Ganztagschule – eine empirische Bestandsaufnahme im Prozess des Ausbaus der Ganztagschulen in Deutschland. Expertise des DJI. Berlin

Arbeitsgruppe „Schule und Nachbarschaft“ (2000) Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung (Hrsg.): Schule und Stadtteil, Teil 1. Konzepte zur Entwicklung von Schule und Stadtteil. Teil 2. Beispiele für Stadtteil-Kooperation. Hamburg.

Behr-Heintze, Andrea/Lipski, Jens (2005): Schulk Kooperationen. Stand und Perspektiven der Zusammenarbeit zwischen Schulen und ihren Partnern. Ein Forschungsbericht des DJI. Schwalbach/Ts.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2003): Investitionsprogramm „Zukunft Bildung und Betreuung“ Ganztagschulen. Zeit für mehr. Bonn

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2005): 12. Kinder- und Jugendbericht. Berlin

Coelen, Thomas (2004): Kommunale Jugendbildung, Vernetzung von Jugendhilfe und Schule als kommunales Angebot. In: Hartnuß, Birger/Maykus, Stephan (Hrsg.): Handbuch zur Kooperation von Jugendhilfe und Schule, S. 255-276.

Deinet, Ulrich (2004): Ganztagsangebote durch Kooperation von Schule und Jugendhilfe. In: Appel, Stefan/Ludwig, Harald/Rother, Ulrich/Rutz, Georg (Hrsg.) (2004): Jahrbuch Ganztagschule Band 2004. Neue Chancen für die Bildung. Schwalbach/Ts., S. 141–163.

Enderlein, Oggi (2008): Ganztagschule aus Sicht der Kinder: weniger oder mehr Lebensqualität? Werkstatt „Schule wird Lebenswelt“. Deutsche Kinder-

und Jugendstiftung „Ideen für mehr! Ganztägig lernen“ (Hrsg.). Themenheft 08.

Ganztagsschulverband GGT e. V. (Hrsg.) (2000): Qualitätsmerkmale von Schulen mit ganztägigen Konzeptionen. Beschluss des Bundesvorstands vom Januar 2000. Frankfurt am Main.

Höhmann, Katrin/Holtappels, Heinz-Günter/Kamski, Ilse/Schnitzer, Thomas (2005): Entwicklung und Organisation von Ganztagschulen. Anregungen, Konzepte, Praxisbeispiele. Dortmund.

Holtappels, Heinz Günther/Klieme, Eckhard/Rauschenbach, Thomas/Stecker, Ludwig (Hrsg.) (2008)(2): Ganztagschule in Deutschland. Ergebnisse der Ausgangserhebung der „Studie zur Entwicklung von Ganztagschulen“ (StEG). Juventa. Weinheim und München.

Holtappels, Heinz-Günter (2004): Ganztagschule und Schulöffnung als Rahmen pädagogischer Schulreform. In: Appel, Stefan/Ludwig, Harald/Rother, Ulrich/Rutz, Georg (Hrsg.) (2004): Jahrbuch Ganztagschule Band 2004. Neue Chancen für die Bildung. Schwalbach/Ts. S. 164–187.

Iby, Manfred/Radnitzky, Edwin (2006): Leitfaden der BMUK-Initiative „Qualität in Schulen“ (Q.I.S) www.ganztaegig-lernen.org.

Kamski, Ilse/Schnitzer, Thomas (2005): Personalentwicklung in Ganztagschulen. In: Höhmann, Katrin/Holtappels, Heinz-Günter/Kamski, Ilse/Schnitzer, Thomas: Entwicklung und Organisation von Ganztagschulen. Anregungen, Konzepte, Praxisbeispiele. Dortmund. S. 84–89.

Preiß, Christine (2008): Die Ganztagschule als kinder- und jugendgerechte Lebensschule. In: Appel, Stefan/Ludwig, Harald/Rother, Ulrich/Rutz, Georg (Hrsg.) (2008): Jahrbuch Ganztagschule. Leben – Lernen – Leisten (2009). Schwalbach/Ts. S. 94 -102.

Rother, Ulrich (2000): Stärkung und Entwicklung der Kooperationsroutinen. In: Arbeitsgruppe „Schule und Nachbarschaft“ (2000) Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung (Hrsg.): Schule und Stadtteil, Teil 1. Beispiele für Stadtteil-Kooperation. Hamburg.

Rother, Ulrich (2004): Ist Deutschland auf dem Weg zur Ganztagschule? Entwicklungsstand und Entwicklungstendenzen in den Bundesländern. In: Appel, Stefan/Ludwig, Harald/Rother, Ulrich/Rutz, Georg (Hrsg.) (2004): Jahrbuch Ganztagschule Band 2004. Neue Chancen für die Bildung. Schwalbach/Ts. S. 61-70.

Schnitzer, Anna/Pautz Nadine (2008): Kooperation von Schule mit außerschulischen Akteuren. Abschlussbericht. DJI.

Schratz, Michael/Iby, Manfred/ Radnitzky, Edwin (2006): Qualitätsentwicklung. Verfahren, Methoden, Instrumente (Weinheim).

**Gelingensbedingungen von Kooperationen für den Ganzttag – Erfahrungen, Hinweise und Empfehlungen aus Sicht der Schulleitungen
Ergebnisse aus dem Projekt „Datenbank Schule & Partner“**

Sozialpädagogisches Institut NRW/Fachhochschule Köln (Hrsg.) (2006): Partner machen Schule. Bildung gemeinsam gestalten. Düsseldorf.

Strenger, Krimhild (2006): Schule ist Partner. Ganzttagsschule und Kooperation. Werkstatt „Schule und außerschulische Kooperationspartner“. (steg Hamburg) Deutsche Kinder- und Jugendstiftung „Ideen für mehr! Ganztätig lernen“(Hrsg.). Themenheft 04.

Teuber, Reinhard (2004): Gesetzliche Grundlagen der Kooperation allgemein bildender Schulen mit anderen Einrichtungen und Personen. Gutachten erstellt für das Deutsche Jugendinstitut. München (download unter www.dji.de/6_schulnetz).

Thimm, Karl-Heinz (2006): Ganztagspädagogik in der Zusammenarbeit von Schule und Jugendhilfe – Perspektiven der Jugendhilfe. In: Appel, Stefan/Ludwig, Harald/Rother, Ulrich/Rutz, Georg (Hrsg.) (2006): Jahrbuch Ganztagschule. Band 2004. Schulkooperationen. Schwalbach/Ts., S. 21–37.

Wahler, Peter/Preiß, Christine/Schaub, Günther (2005): Ganztagsangebote an der Schule. Erfahrungen – Probleme - Perspektiven. Wiesbaden

Werkstatt „Schule ist Partner!“ Kooperation mit ausserschulischen Partnern (steg Hamburg). Ideen für mehr! Ganztätig lernen. (2008): Fehlerquellen der Kooperation