

# Bildungsplanung als Element der Qualitätsentwicklung in Bildungslandschaften

Beitrag zur Tagung „Bildungsplanung in  
Bildungslandschaften“ in Dresden am 9. November 2011

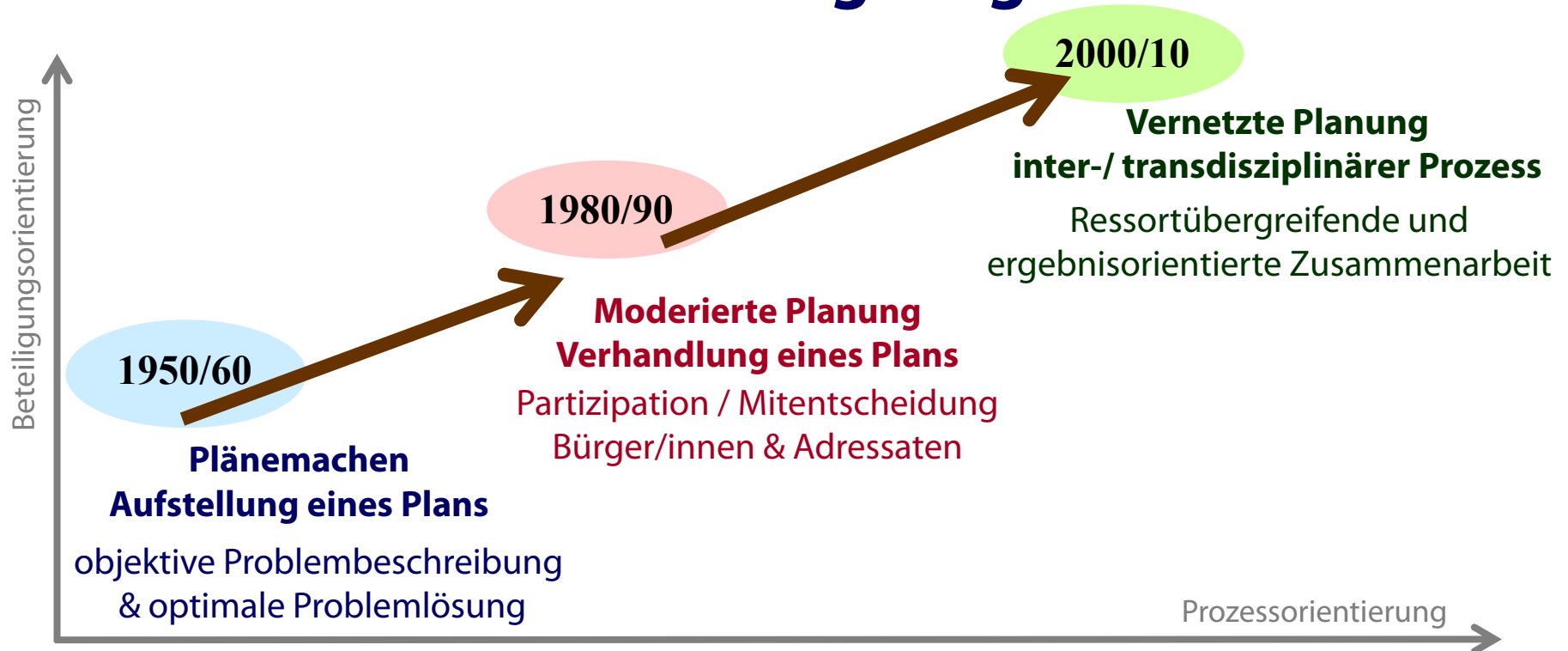


# Bildungsplanung als Element der Qualitätsentwicklung in Bildungslandschaften

## Übersicht

- Zum Wandel des Planungsbegriffs
- Das Konzept der „abgestimmten Bildungsplanung“
- Bildungsplanung im Lernprozess der Qualitätsentwicklung
- Qualitätsrahmen BiQ – „Bildungslandschaften Qualifizieren“
- Gelingensfaktoren der abgestimmten Bildungsplanung

# Zum Wandel des Planungsbegriffs



Planungsmodell 1. Generation:  
 Geschlossen-komprehensiv  
 → Vollständige Informationen  
 → eindeutige Ziele, zeitstabil  
 → Einsatz Planexperten  
 → Standardisierter Ablauf

*Orientierungsrahmen:  
 abstraktes Programm*

Planungsmodell 2. Generation:  
 Offen-inkremental  
 → situative Projekte  
 → Leitprojekte

*Orientierungsrahmen:  
 konkretes Projekt*

Planungsmodell 3. Generation:  
 → Einbezug Organisationen und Wissen  
 → Inkl. Prozess der Umsetzung  
 → Lernen für die nächste Planungsschleife

*Orientierungsrahmen:  
 Kooperation / Koordination*

# Konzept der „abgestimmten Bildungsplanung“

In einem weiteren traditionellen Verständnis:

- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung: gemeinsame Abstimmung der **gesamtstaatlichen Entwicklung des Bildungswesens**
- 1970er Jahre: Verfahren zur *Abstimmung zwischen staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren wie Arbeitgeber / Gewerkschaften* (Berufsbildungsgesetz)
- *Herstellung einheitlicher Lebensverhältnisse*: Sicherung der Funktionsfähigkeit der Städte durch Umverteilung von Ressourcen für Bau von Infrastrukturen; *Lösung technischer und quantitativer Probleme* im Rahmen hoheitlicher Planung mit den Medien Recht und Geld

In einem engeren modernen Sinn:

- Entwicklung eines aufeinander abgestimmten Konzeptes von Bildung, Erziehung und Betreuung in **kommunaler Bildungsplanung**
- *Ortsspezifische Lösungen*: aufeinander abgestimmte Zusammenarbeit zwischen Schulträger, Staatlichem Schulamt, Schulen und Jugendhilfeträgern zur Entwicklung erweiterter Lern-, Betreuungs- und Förderangebote
- 2000er Jahre: Quantität der Bildungsinfrastrukturen vorhanden – Abstimmung einer intelligenteren Nutzung oder eines Rückbaus des Bestandes erforderlich
- ... in Folge *qualitativer Aufgaben* wie Frühförderung, Lesekompetenz, Schulerfolg nach Migrationshintergrund und Gender, Bildungsstandards etc.

# Annäherung an den Begriff der kommunalen Bildungsplanung

Verändert nach: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge 1986, 19 ff.

## Planungs-/Handlungsprozesse in 4 Bereichen

- **Infrastrukturplanung:** Abgestimmte Planung von Gelegenheiten, Diensten und Einrichtungen der informellen, non-formalen und formalen Bildung sowie ihrer Vernetzung und Kooperation
- **Kommunale Bildungspolitik:** Planung für benachteiligte Bevölkerungsgruppen
- **Bildungsbezogene Kommunalpolitik:** Vorbeugung nachteiliger Entwicklungen in der Kommune
- **Aktive Gesellschaftspolitik:** Integration spezieller Politiken um den Aspekt der Bildung herum zur Entwicklung des Lebensraums (z.B. Schulentwicklung, Jugendhilfe, Kultur, Wirtschaftsförderung, Arbeitsmarkt usw.)

# Grundfigur der Planungslogik



# Planungskreislauf des § 80 SGB VIII



# Modernes Verständnis von Planung als Managementaufgabe

## Grundlage zukunftsorientierter Entscheidungen

- Entscheidungsvorbereitung
- Entscheidung, Beschluss
- Ingangsetzung, Implementierung
- Kontrolle

## Verknüpfung mit Zielen, Maßnahmen und Ressourcen

## Reichweite über drei Zeithorizonte (Planungsebenen)

- normative Grundlagen (Zeithorizont: über 5 Jahre)
- strategische Planung (Zeithorizont: 2-5 Jahre)
- operative Planung (Zeithorizont: 1 Jahr und weniger)

# Bildungsplanung als organisationales Lernen

Entdeckung und Korrektur von Fehlern im System der interinstitutionellen Kooperation und der individuellen Lernwegbegleitung über ... (Senge 2006):

→ *Systemdenken.*

→ *Selbstführung.*

→ *Mentale Modelle.*

→ *Gemeinsame Vision.*

→ *Team-Lernen.*

# Bildungsplanung in einer Lerngemeinschaft

3 Perspektiven des sektorenübergreifenden Kommunikationsnetzes als „Lern-Gemeinschaft“ bei der Planung der Bildungslandschaft:

- **„Verbesserungslernen“**: Beschränkung auf kleine reaktive Schritte der Anpassung innerhalb des vorgegebenen Bezugsrahmens & Optimierung der bestehenden Praxis, aber keine Neuausrichtung der Grundannahmen.
- **„Veränderungslernen“**: Entwicklung der Wissensbestände in den beteiligten Institutionen – neben der Anpassungsperspektive auch Überprüfung und Fortschreibung der Normen und Werte in der Bildungslandschaft.
- **„Deutero-Lernen“**: auf einer Meta-Ebene ist das „Lernen des Planens“ im Mittelpunkt. Es geht nicht vordergründig um das adaptive Korrigieren von Fehlern im Bildungssystem, sondern um die Problemlösung und Entwicklung.

# Bildungsplanung als Fundament einer Bildungslandschaft

#1

- **Identifikation relevanter Themen der lokalen Entwicklung:**  
Lernsituation von Kindern in Armut; Benachteiligung von Kindern mit Migrationshintergrund; Zugänge zu den verschiedenen Schulformen; Inklusion Benachteiligter etcn.
- **Feststellung des Bestands lokaler Einrichtungen und Dienste:**  
Ermittlung der an den Prozessen der Bildungsbiografien Beteiligten.
- **Ermittlung des Bildungsbedarfs:** Erhebung der Bedürfnisse und Interessen der jungen Menschen und ihrer Eltern und Ableitung des Bedarfs für einen mittelfristigen Zeitraum.
- **Planung der notwendigen Produkte und Strukturen:**  
Kommunikative Entwicklung der zur Befriedigung des Bedarfs erforderlichen pädagogischen Maßnahmen und Kooperationen zwischen den festgestellten Einrichtungen.

# Wertschöpfungskette in der lebenslangen Bildung

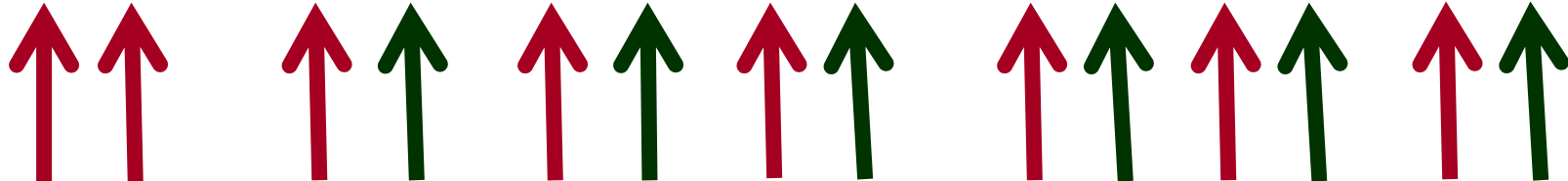
Wertschöpfung = Wertgröße, um die der Output den Input übersteigt

Integration von vor- und nachgelagerten Erziehungs- und Bildungsleistungen zu einer Prozesskette

Primär-Prozesse



Wertschöpfung je Prozess = Gesamtleistung – Vorleistungen



Kompetenzentwicklung durch informelle/non-formale und formale Bildungsleistungen

# Bildungsplanung als Fundament einer Bildungslandschaft

#2

## → 7 Schritte des Regelkreislaufs der Bildungsplanung:

(1) Formulierung der Bildungsziele → (2) Bestandserhebung → (3) Bedürfniserhebung → (4) Bedarfsbestimmung → (5) Maßnahmenentwicklung/-umsetzung → (6) Überprüfung der Zielerreichung → (7) Fortschreibung.

## → **Abstimmung und Integration** der Schulentwicklungsplanung, Jugendhilfeplanung und anderer örtlicher und überörtlicher Planungen zur „**integrierten abgestimmten Bildungsplanung**“

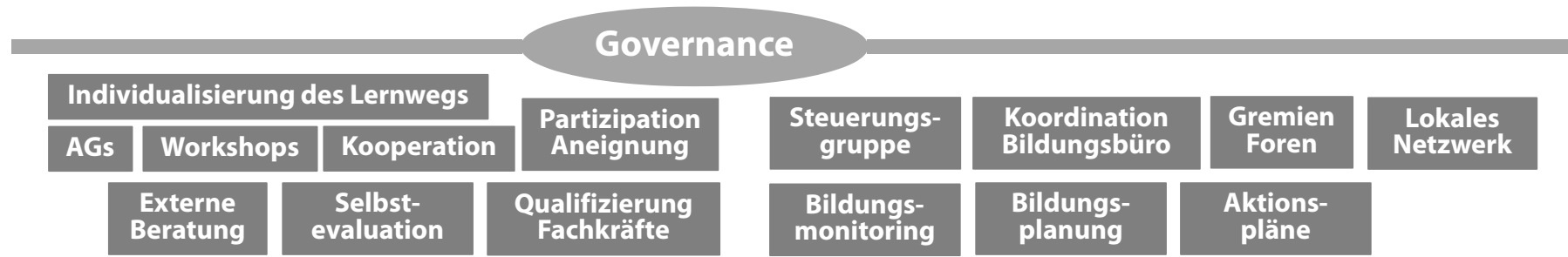
## → **Beteiligung** von Schulen und Stellen der Schulverwaltung, von Einrichtungen und Diensten der Jugendhilfe, von Einrichtungen und Stellen der beruflichen Aus und Weiterbildung, von Stellen der Bundesagentur für Arbeit sowie von Einrichtungen der Ausbildung für Fachkräfte, der Weiterbildung und der Forschung.

# Grundfragen der Planungsorganisation

- **Aufbauorganisation:** Organisatorische Gestaltung (Dezernat/ Fachbereich mit Federführung, Governancestruktur von strategisch und operativ ausgerichteten Gremien zur Entscheidungsvorbereitung )
- **Professionelle Struktur:** Einsatz Planungsfachkraft/-kräfte, (Fachbereiche übergreifende) Planungsgruppe, Beteiligung externes Institut?
- **Zeitplanung:** Prozesscharakter der Planung, Zeithorizont
- **Formen der Beteiligung:** lokale Stakeholder, freie Träger, Betroffene auf der strategischen und auf der operativen Ebene



Aushandlungs- und Verständigungsprozess zwischen der Institutionenlogik der Schulen, Jugendhilfe, Kitas, Vereine, Museen, Theater, kommunalen Verwaltung etc. und der persönlichen Logik der verschiedenen Fachkräfte



# „BiQ – Bildungslandschaften Qualifizieren“

## Dimensionen des Qualitätsrahmens einer Bildungslandschaft

**(A) Bildungsaspekte in der Bildungslandschaft:** Aspekte des Lehrens/Lernens in Bildungseinrichtungen und Themenschwerpunkte.

→ **A = Welche Bildungsqualitäten wollen wir?**

**(B) Aufbau von Strukturen und deren Institutionalisierung in der Bildungslandschaft:** Analyse, Strukturierung und Optimierung von Institutionen, institutionellen Netzwerken und Partnern auf der operativen, steuernden und strategischen Ebene.

→ **B = Was brauchen wir dafür an Strukturen?**

**(C) Kultur der Bildungslandschaft:** Sekundäre Prozesse in den Netzwerken der Bildungslandschaft von der Kommunikation unter den Akteuren bis hin zum Leitbild.

→ **C = Wie wollen wir es tun?**

**(D) Führung und Management in der Bildungslandschaft:** Handeln der Führungskräfte auf der Steuerungsebene in Bildungslandschaften.

→ **D = Wie managen wir das?**

**(E) Qualitätsentwicklung in der Bildungslandschaft:** selbstreflexive Betrachtung des Prozesses aus der Metaperspektive.

→ **E = Welche Mittel der Qualitätssicherung setzen wir ein?**

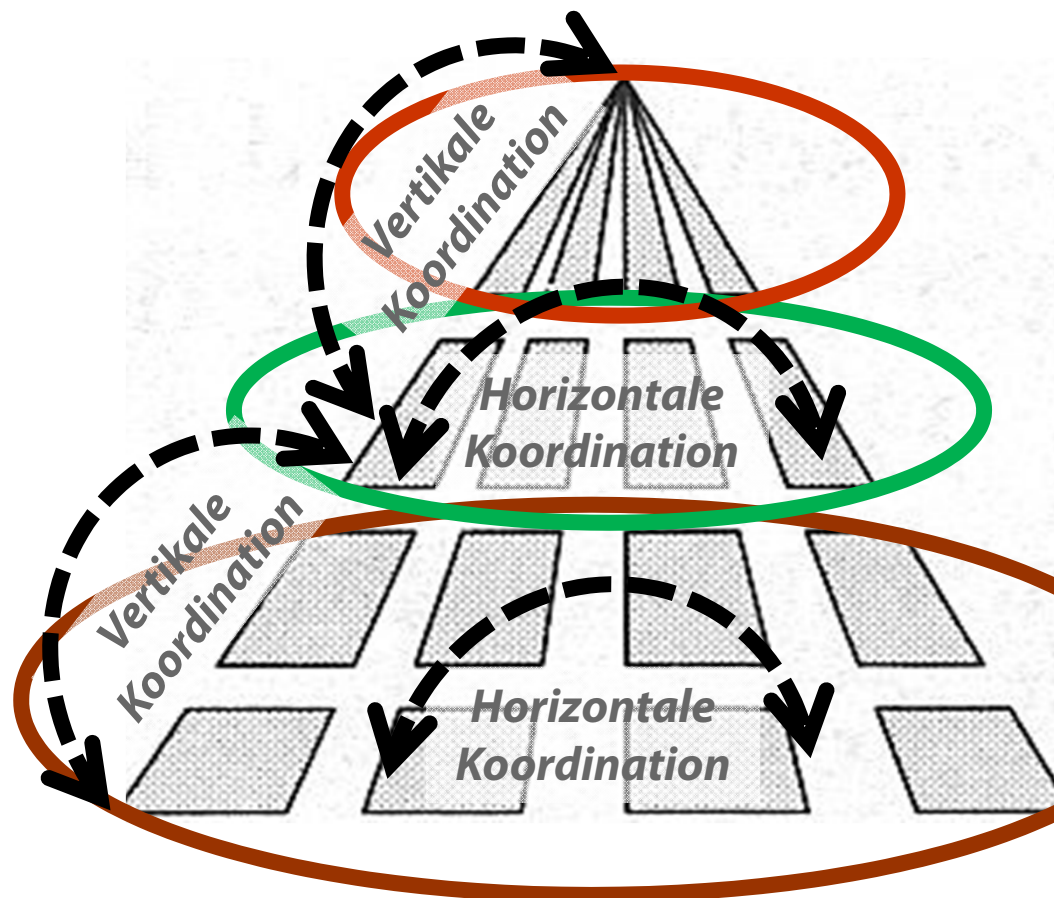
A	B	C	D		E
Bildungsaspekte	Aufbau Strukturen/ Institutionalisierung	Kultur der Bildungslandschaft	Führung und Management		Qualitätssicherung
A1 Lehr- und Lernkonzepte der individuellen Lernwegbegleitung	B1 Zivilgesellschaftliche Strukturen	C1 Vision/ Leitbild der Bildungslandschaft	D1 Unterstützung aus der Kommunalpolitik und aus der Kommunal/ Regionalverwaltung	D8 Inhaltliche Strategieentwicklung	E1 Qualitätsmanagement
A2 Selbstbestimmtes und -gesteuertes Lernen	B2 Strukturen in der Kommunal/ Regionalpolitik	C2 Inhaltliche Zielsetzung (Inklusion, Armut, Gewaltprävention, und Kinderschutz)	D2 Führungsrolle der Projektleitung	D9 Wissensmanagement	E2 Durchführung Selbstevaluation
A3 Subjektorientierte Angebote	B3 Strukturen in der Kommunal/ Regionalverwaltung	C3 (Eigen-) Verantwortung	D3 Projektmanagement	D10 Koordination, Zusammenspiel top-down/ bottom-up	E3 Entwicklung der Fach-, Methoden- und Handlungskompetenz von Beteiligten
A4 Gestaltung der Lernumgebung	B4 Strategische Steuerungsstrukturen auf der Projektebene	C4 Kommunikation, Wertschätzung und kommunikatives Klima in den Kooperationsgremien	D4 Umgang mit den Projekten der Bildungslandschaft	D11 Arbeitsbedingungen	E4 Bedarfsorientierung
A5 Kooperation zwischen Bildungspartnern	B5 Strukturen auf der operativen Ebene der Bildungsprozesse	C5 Austausch des Voneinander Lernens	D5 Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und Eltern		E5 Aufnahme von fachlichen Impulsen aus der Umwelt
A6 Generationsübergreif endes Lernen	<b>BiQ</b> <b>Qualitätsrahmen für Bildungslandschaften</b>		D6 Beteiligung von Fachkräften der beteiligten Institutionen	 <b>deutsche kinder- und jugendstiftung</b> Forschungsschwerpunkt SOZIAL • RAUM • MANAGEMENT	
A7 Gestaltung von Übergängen			D7 Einsatz und Akquisition von Ressourcen		

# Herausforderungen einer abgestimmten kommunalen Bildungsplanung

#1

- **Einbezug der normativen Akteure des Stadtrates:** Bildungsplanung als Grundlage der *kommunalen Bildungspolitik* für benachteiligte Bevölkerungsgruppen, der *bildungsbezogenen Kommunalpolitik* zur Integration spezieller Politiken um den Aspekt der Bildung herum zur Entwicklung des Lebensraums → **Vision einer abgestimmten Bildungsplanung**
- **Strategische Vernetzung von Fachplanungen:** Bildungsplanung als *Infrastrukturplanung* zur *Integration von informellen, non-formalen und formalen Bildungsprozessen*
- **Planung über drei Zeithorizonte:** mehrjähriger (rechtlich unverbindlicher) *Zielrahmen* über ca. 5 Jahre → *strategische Planung* über 2 bis 5 Jahre (mittelfristige Ziel- und Finanzplanung) → *operativ-kurzfristige Planung* über den Zeithorizont von bis zu 1 Jahr (Verknüpfung mit Maßnahmen und Ressourcen im *Haushaltsplan*)

# Planungskaskade: Kopplung und Koordination von Planungsverantwortung über mehrere Ebenen



## Normative Verantwortung

- Vernetzung Entscheidungsebene
  - Orientierungsrahmen und Auftrag
  - Leitbild/-ziele der Bildungsplanung
  - Sicherung Voraussetzungen / Ressourcen

## Strategische Verantwortung

- Vernetzung Verwaltungsebene
  - Fachliche Unterstützung und Begleitung
  - Bereitstellung Informationen / Ressourcen
  - Sicherung der Rahmenbedingungen

## Operative Verantwortung

- Fokale Organisation & Kooperationspartner
  - Operationalisierung Handlungsziele
  - Planung Prozesse und Produkte
  - Planung Schnittstellenmanagement
  - Planung Prozess- & Ergebnisqualität

# Gelingensfaktoren einer abgestimmten kommunalen Bildungsplanung

#1

## ■ **Sicherung der Steuerungsfähigkeit:** Gremien und Instrumente

- **Beirat** als beratendes Gremium (N= max. 15)
- **Steuerungsgruppe** als Beschlussgremium (N= max. 10)
- **Planungsfachkräfte:** als Planungsgremium auf strategischer Ebene (N= max. 5)
- **Operative Planungsforen:** Planungsgremium auf operativer Ebene (N orientiert sich an den beteiligten Einrichtungen und Organisationen)
- **Fachtage:** breites Fachgremium zur zivilgesellschaftlichen und professionellen Beteiligung und für die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit (N= unbegrenzt)

# Gelingensfaktoren einer abgestimmten kommunalen Bildungsplanung

#2

- **Politische Zugänge:** neben Mitgliedern des Stadtrates Einbezug von Vertreter/innen des Kultusministeriums, der Kreisverwaltung, der Schulaufsicht und zivilgesellschaftlicher Schlüsselakteure (Opinion Leader)
- **Kooperierende Fachplanungen = koordinierende Drehscheibe:** wirkungsvolle Koordination von Schulentwicklungsplanung, Jugendhilfeplanung und anderen örtlichen und überörtlichen Planungen
- **Vermittlung unterschiedlicher Berufssozialisierungen:** Gemeinsame Fortbildungen und Klausurtagung zum Finden einer „gemeinsamen Sprache“
- **Einbezug unterschiedlicher Weisungsbefugter:** Kooperation der verschiedenen Institutionen abhängig von Mitwirkung der weisungsbefugten Führungskräfte (Vorbildfunktion)

# Gelingensfaktoren einer abgestimmten kommunalen Bildungsplanung

#3

- **Akzeptanz in der Bevölkerung:** Öffentlichkeitsarbeit und Informationsweitergabe
- **Vereinheitlichung versus Individualität:** Balance zwischen Minimum an Einheitlichkeit in der gesamten Kommune und Berücksichtigung individueller Charakteristika vor Ort (z.B. in den Stadtteilen) im konsensorientierten Dialog
- **Umbau von Verwaltungsstrukturen:** Zusammenführung von Jugendhilfe, Schulverwaltung, Übergangsmanagement, Erwachsenenbildung, Bildungsmonitoring und Bildungsplanung innerhalb eines Dezernats bzw. innerhalb eines Amts
- **Sicherung der Nachhaltigkeit:** Institutionalisierung verbindlicher Strukturen, Konzepte und Handlungsleitfäden als Richtwert; stetiger Abgleich von Teilzielen und dem Status der Zielerreichung durch Selbstevaluation; kontinuierliches Berichtswesen über Planwirkungen

# Abgestimmte kommunale Bildungsplanung

verändert nach Nikles/Szlapka 1998, J 1

