

## **10 Organisationsvoraussetzungen zur Umsetzung und Fortschreibung des Schulentwicklungskonzeptes Trier 2020+**

### **10.1 Vorbemerkungen**

Das inhaltlich begründete Standortprofil und die daraus abgeleitete räumliche Standortkonzeption ist als eine mögliche Strategie aufgebaut, die in ihrer operativen Umsetzung weitergehend geprüft und konkret bearbeitet werden muss. Hierzu bedarf es in den beteiligten Institutionen vielfältiger organisatorischer Voraussetzungen, die nachfolgend beschrieben werden. Die unterschiedlich betroffenen Ebenen sind:

- der Runde Tisch Schulentwicklung Trier 2020+
- das Rathaus/die Verwaltung der Stadt Trier
- die Zusammenarbeit der Stadt Trier mit dem Landkreis Trier-Saarburg
- die Schulen insgesamt bzw. die Schulen einer Schulart

### **10.2 Die heutige und zukünftige Organisation des Runden Tisches Schulentwicklung Trier 2020+**

Neben der notwendigen Reorganisation der Verwaltung der Stadt Trier im Bereich der Schulen ist auch der Runde Tisch Schulentwicklung Trier 2020+ im Sinne einer Weiterentwicklung der Organisation zu „optimieren“.

Vorstellbar ist, dass der Runde Tisch zu einer formalisierten Organisationsstruktur geführt wird (z. B. in Form eines Vereins), damit eine eigene Rechtspersönlichkeit entsteht, die selbstständig Projekte durchführen und deren Finanzmittel verwalten kann. Diese Institutionalisierung des Runden Tisches bedeutet, dass ein geschäftsfähiger Vorstand gewählt werden muss.

In seiner Zusammensetzung ist der Runde Tisch ebenfalls zu erweitern. So sollten z. B. der in Gründung befindliche Stadtelternbeirat, der Landkreis Trier-Saarburg, die ADD, die AQS und Vertreter der Schülerschaft in die Arbeiten einbezogen werden.

Viele inhaltlichen Aussagen des Schulentwicklungskonzeptes und die formulierten konkreten Projekte zeigen aber auch auf, dass unterhalb der „Lenkungsgruppe“ themenbezogene Arbeitsgruppen gebildet werden sollten:

- inhaltliche Entwicklungsprogrammierung der Schulen innerhalb der einzelnen Schularten
- inhaltliche Kooperation zwischen den Schulen einer Schulart sowie zwischen Schulen verschiedener Schularten
- inhaltliche Programmierung „Realschule plus“
- Konkretisierung der Ganztagsangebote
- Berufsorientierung

- Weiterentwicklung der Hochbegabtenförderung
- Förderung benachteiligter SchülerInnen
- Initiierung und Entwicklung von Modellprojekten Land-Stadt u. v. m.

Dieser institutionalisierte Runde Tisch sollte darüber hinaus mit einem wissenschaftlichen Beirat besetzt sein, damit in einem sehr frühen Stadium wissenschaftliche Erkenntnisse in die Schulentwicklung Triers eingebracht und eigene Überlegungen des Runden Tisches frühzeitig wissenschaftlich reflektiert werden können (Anm.: In diesem Zusammenhang ist auf den Vortrag von Herrn Prof. Rolf Arnold, Universität Kaiserslautern, anlässlich der Diskussion um die Realschule plus in der IHK Trier am 3. März 2008 hinzuweisen, der Schulentwicklung nicht „als eine Evaluierung der Vergangenheit, sondern als eine Entwicklung in die Zukunft“ sieht.).

Der Runde Tisch Schulentwicklung sollte als „geistiger Vater“ des Schulentwicklungskonzeptes Trier 2020+ auch in die Lage versetzt werden, dass inhaltliche Controlling durchzuführen, d. h. unter anderem dem Stadtrat einmal jährlich zu berichten, in welcher Qualität an der Umsetzung des Konzeptes gearbeitet wurde. Gleichfalls sollte der Runde Tisch zu den wichtigsten Projekten der Schulentwicklung im Fachausschuss (zumindest im Schulträgersausschuss) Stellung beziehen können.

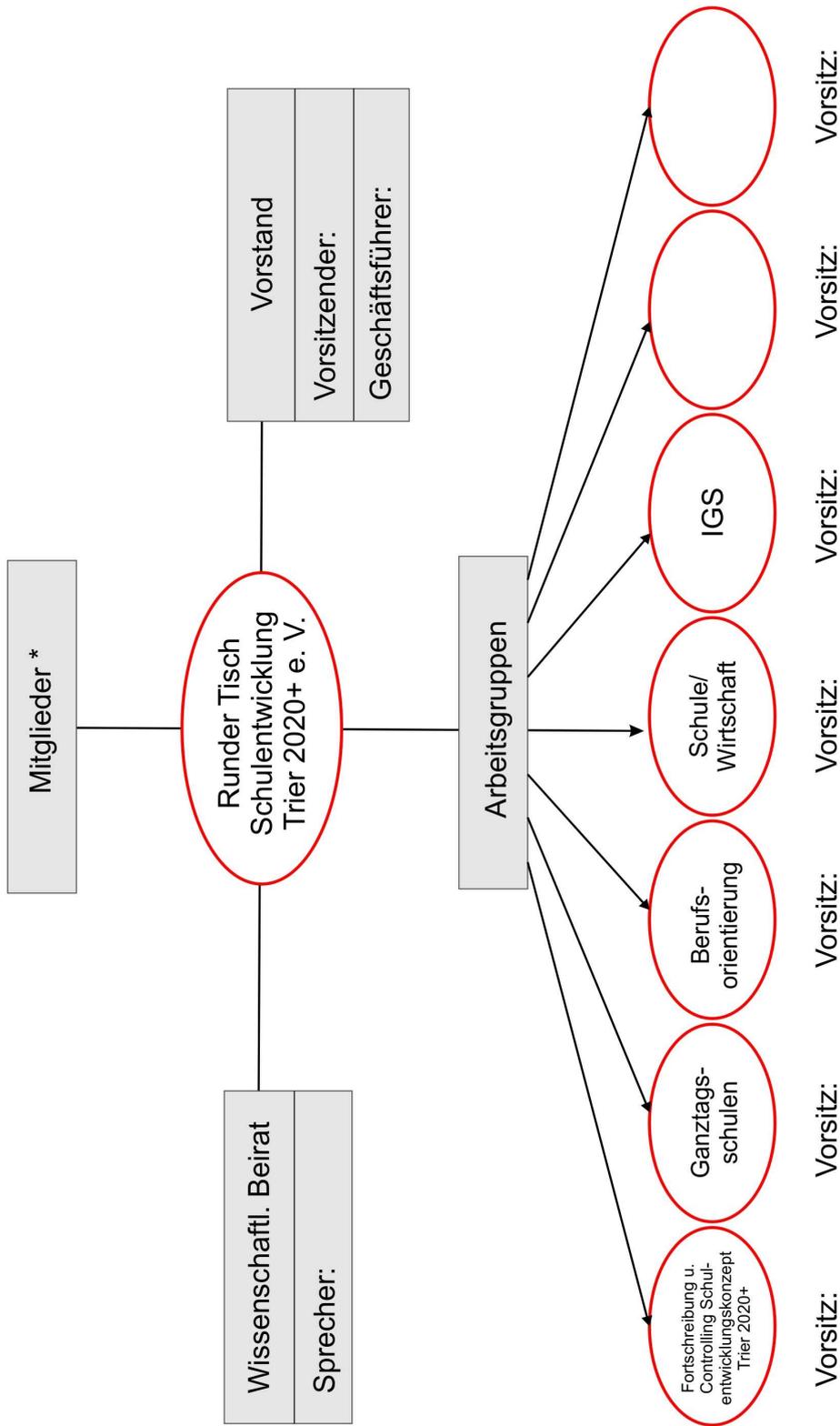
Die beiliegende Abbildung zeigt die organisatorische Weiterentwicklung des Runden Tisches Schulentwicklung Trier 2020+ auf, der insbesondere die Funktion eines Think tank übernehmen soll.

### **10.3 Fortschreibung und Umsetzung des Schulentwicklungskonzeptes Trier 2020+ im Rathaus/in der Verwaltung der Stadt Trier**

Das Schulentwicklungskonzept mit den vielfältigen inhaltlichen und standortbezogenen Projekten wird operativ nur dann tatsächlich umsetzbar sein, wenn eine Organisationsstruktur innerhalb der Stadtverwaltung geschaffen wird, die diese komplexen strategischen Vorgaben und operativen Projekte umsetzen kann. Dies bedeutet, dass – wie vom Runden Tisch definiert – ein Amt für Bildung und Schulentwicklung geschaffen werden muss. Um ein solches Amt mit seinen vielfältigen neuen Anforderungen zu schaffen bedarf es jedoch einer Übergangszeit, sodass ein zeitliches und modulares Organisationsmodell entworfen werden sollte, das aus folgenden Bausteinen besteht.

Abbildung 5

Fortsetzung und Optimierung des Runden Tisches  
Schulentwicklung Trier 2020+ (als Think tank)



Neue / zusätzliche Mitglieder:  
 \* Stadtelternbeirat  
 \* Schülervertretungen  
 \* Trier-Saarburg

orga1\_maerz2008.cdr

## BAUSTEIN 1

Das Amt für Stadtentwicklung und Statistik sowie ZC/Strategisches Gebäudemanagement sind Ämter im Zuständigkeitsbereich des Oberbürgermeisters und haben somit in den letzten 2 ½ Jahren für das Schuldezernat das Schulentwicklungskonzept Trier 2020+ mit dem Runden Tisch erarbeitet. Mit der Vorlage dieses strategischen Konzeptes werden beide Ämter von dieser Aufgabe entbunden. An dieser Stelle stellt sich die Frage, wer und wie die Vorbereitung der operativen Umsetzung und die Arbeit mit dem Runden Tisch Schulentwicklung Trier 2020+ fortschreiben und moderieren kann. Es ist zu vermuten, dass das Schulverwaltungsamt diese Aufgabe – wegen seiner mehr verwaltungsbezogenen Ausrichtung – nicht sofort übernehmen kann und in der inhaltlichen Ausrichtung deshalb personell neu aufgestellt werden müsste. Dies wiederum bedeutet, dass die organisatorische und notwendige Veränderung des Schulverwaltungsamtes (in der heutigen Form) nicht so zeitschnell geschehen kann, dass die Umsetzung des Schulentwicklungskonzeptes auf der einen Seite und die weitere Zusammenarbeit mit dem Runden Tisch auf der anderen Seite garantiert werden kann. Zielsetzung muss es deshalb sein, dass in einer Zeitspanne von bis zu maximal 3 Jahren das heutige Schulverwaltungsamt tatsächlich zu einem Amt für Bildung und Schulentwicklung umgebaut wird. In dieser Übergangszeit sind 2 „Übergangslösungen“ denkbar und notwendig, damit der Prozess der Weiterentwicklung und Umsetzung des eigentlichen Konzeptes tatsächlich garantiert werden kann.

### Übergangslösung 1:

Das Amt für Stadtentwicklung und Statistik sowie ZC/Strategisches Gebäudemanagement bereiten auf der Grundlage des strategischen Schulentwicklungskonzeptes Trier 2020+ (das vom Stadtrat verabschiedet sein muss) die weitere Konkretisierung der operativen Umsetzung vor und begleiten aktiv und geschäftsführend den Runden Tisch. Die bisherigen Arbeiten haben jedoch gezeigt, dass – entgegen des ursprünglichen Ratsbeschlusses – die kalkulierten Personalkräfte nicht freigesetzt und damit zur Verfügung gestellt wurden und die Bearbeitung des Schulentwicklungskonzeptes somit zu Lasten anderer Aufgaben in den beiden Fachämtern durchgeführt werden musste. Wenn nun beide Ämter für die beschriebene Übergangszeit zur Verfügung stehen sollten, dann müssen die personellen Kapazitäten zur Verfügung gestellt werden, die nach Ablauf von 3 Jahren dann in ein vorbereitetes Amt für Bildung und Schulentwicklung übergeben werden könnten. Für die weitere Bedeutung der v. g. Arbeiten sind nach einer ersten Grobkalkulation folgende Stellen notwendig:

- 1 Projektentwickler (der die vielen angedachten strategischen Projekte konkretisiert und in Abstimmung mit den unterschiedlichen Partnern zur konkreten Umsetzung führt).
- 1 Schulentwicklungsplaner (der die standortbezogene und für die gesamte Stadt notwendigen baulichen Planungen räumlich und in Abstimmung mit den Schulen organisatorisch vorbereitet und zur Umsetzung führt).

- 1 Strategischer Gebäudemanager (der die strategische Ausrichtung der Schulgebäude auf der Grundlage des Schulentwicklungskonzeptes koordinierend für die Schulen zwischen ZC/Strategisches Gebäudemanagement, dem operativen Gebäudemanagement und dem Schulverwaltungsamt vornimmt).
- ½ Stelle Sekretärin

Für die Übergangszeit von 3 Jahren sind diese Personalstellen in der Diktion der Übergangslösung 1 bewusst im Bereich der beiden strategischen Ämter „Stadtentwicklung“ und „Strategisches Gebäudemanagement“ einzurichten. Ohne dieses zur Verfügung stehende Personal können die beiden Einheiten nicht weiter wie bisher die Arbeit tatsächlich und qualitativ betreuen.

### **Übergangslösung 2:**

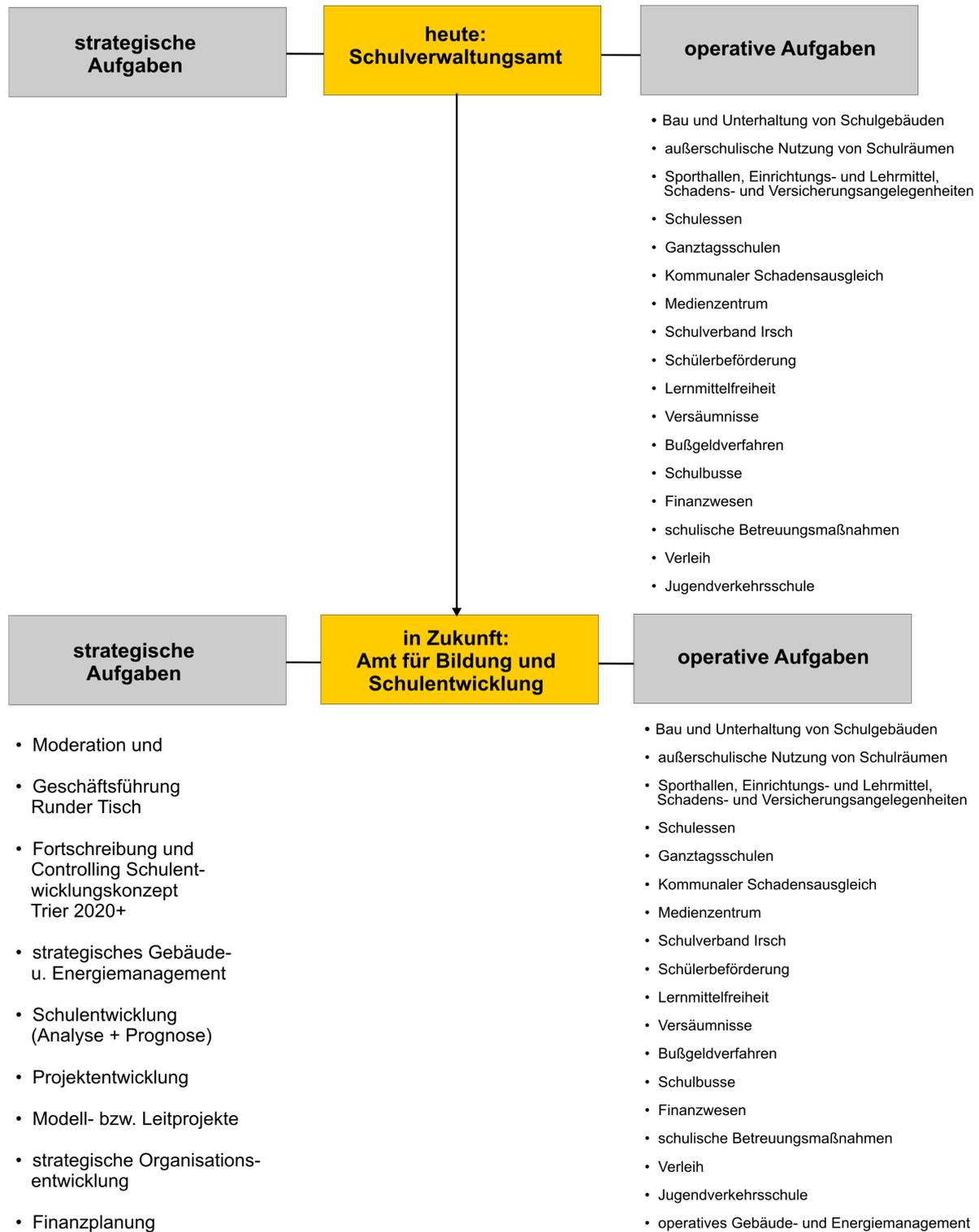
Neben dieser „Übergangslösung 1“ gibt es eine weitere gleichberechtigte „Übergangslösung 2“: Für die festgestellte Übergangszeit von maximal 3 Jahren sollte ein spezialisiertes externes Institut beauftragt werden, das - im Namen und im Auftrag der Stadt Trier - die Vorbereitung zur operativen Umsetzung des Schulentwicklungskonzeptes in konkreten Projekten, die Begleitung des Runden Tisches sowie die organisatorische Vorbereitung eines Amtes für Bildung und Schulentwicklung übernimmt. Damit wird der Einsatz eines externen Projektmanagements notwendig, das interimswise die zeitlich bedingte Lücke innerhalb der Organisationsstruktur der Verwaltung mit dem Ziel einer schnellen Umsetzung des Schulkonzeptes und einer weiteren kooperativen Geschäftsführung des Runden Tisches sicherstellen soll. Dieses Projektmanagement sollte neben der fachlichen Kompetenz einen qualifizierten Überblick über vergleichbare Projekte im Bundesgebiet haben und in der zeitlichen Fixierung auf maximal 3 Jahre – über die Vereinbarung entsprechender eindeutiger vertraglicher Regelungen – die Projektziele erreichen. Diese externe Lösung hätte den Vorteil, dass der städtische Stellenplan nicht belastet würde. Für dieses „Interimsmanagement“ gibt es in Deutschland verschiedene kompetente Anbieter. Diese Übergangslösung kann nach Abstimmung im Runden Tisch und insbesondere in dem zuständigen Dezernat bzw. dessen Fachausschuss in der Verantwortung des Dezernates Schulen realisiert werden. Selbst in diesem Fall muss im zuständigen Dezernat dann die Stelle eines qualifizierten Projektmanagers bereitgestellt werden, damit das extern beauftragte Institut entsprechend der vertraglichen Abstimmungen die vereinbarten Leistungen erbringt.

Neben diesen in der Verwaltung zu entscheidenden organisatorischen Punkten sollte innerhalb des Stadtrats über alle Fraktionen hinweg ein „Strategieausschuss – Schulentwicklung Trier 2020+“ gebildet werden, in dem die Vorstellungen und Erwartungen der einzelnen Fraktionen interfraktionell thematisiert und abgestimmt werden. Dies erscheint als sinnvoll und notwendig, damit die politische aktive Begleitung der Umsetzung und der Fortschreibung des Schulentwicklungskonzeptes Trier 2020+ erfolgen kann.

## **BAUSTEIN 2**

Nach Ablauf der v. g. 3 Jahre ist das Amt für Bildung und Schulentwicklung umgesetzt, das neben seinen bisherigen operativen Verwaltungsaufgaben neue strategisch-konzeptionelle und zusätzliche operative Aufgaben übernimmt. Nachfolgende Abbildung 6 zeigt dieses Aufgabenspektrum auf. Wichtig ist hierbei, dass die Schulentwicklungsplanung als umfassende neue Aufgabe bei diesem Amt liegen muss (somit auch die Betreuung des Runden Tisches und die Fortschreibung des Schulentwicklungskonzeptes) und aktiv wahrgenommen wird. Hierbei ist wichtig, dass dieses Amt einziger und zentraler Ansprechpartner für die Schulen wird.

## Abbildung 6

Verwaltungsinterne Organisation der Aufgaben  
Schulen/ Schulentwicklung heute und morgen

orga2\_maerz2008.cdr

### **BAUSTEIN 3: Interkommunaler Zweckverband**

Die Analysen zum Schulentwicklungskonzept Trier 2020+ haben ebenfalls sehr deutlich gezeigt, dass im Bereich der Gymnasien, berufsbildenden Schulen, Realschulen und in einzelnen Hauptschulen die Anteile von SchülerInnen aus dem Landkreis Trier-Saarburg sehr groß sind. Die aktuellen Entwicklungen der Anmeldezahlen an den Trierer Gymnasien aus dem Landkreis Trier-Saarburg zeigen auch für die kommenden 3 Jahre die entsprechende Verflechtung des Kreises Trier-Saarburg mit der Stadt Trier. Deshalb ist mit dem Teilbericht 13 „Interkommunale Zusammenarbeit“ als Leitprojekt die Einrichtung eines kommunalen Zweckverbandes für den Bereich der Schulen zwischen Trier und Trier-Saarburg ausgearbeitet worden. Mit diesem Zweckverband geht die Schulträgerschaft ausgewählter und noch festzulegender Schulen von der Stadt Trier und dem Kreis Trier-Saarburg auf den Zweckverband über, der mit dieser Aufgabenübertragung auch die zukünftige Finanzierung übernehmen sollte. In diesem Kontext sollten auch die Schülerverkehre und deren Finanzierung im Interesse einer gemeinsamen Schul(entwicklungs)politik „TriSab“ geregelt werden.

Im Rahmen der Erarbeitung des „Schulentwicklungskonzeptes Trier 2020+“ hat sich in der Analyse der Grunddaten als auch der im Runden Tisch geführten Gespräche gezeigt, dass die interkommunale Abstimmung und Zusammenarbeit mit der zukünftigen Ausrichtung der Schullandschaft große Bedeutung gewinnen wird. Es ist hierbei festzuhalten, dass bisher eine nicht formalisierte Zusammenarbeit in der Form stattfindet, dass vorrangig bzw. überwiegend Schüler/Schülerinnen aus dem Bereich des Landkreises Trier-Saarburg Schulen in Trier besuchen und somit stadtgrenzenübergreifende Zusammenarbeit durch die Wahl der Schulstandorte praktizieren.

Eine grundsätzliche formalisierte Zusammenarbeit findet jedoch nicht statt (mit Ausnahme des Schulverbandes Trier-Irsch mit dem angrenzenden Hockweiler/Verbandsgemeinde Trier-Land).

Die Zusammenarbeit zwischen den Kommunen im Bereich Schulen wird jedoch nur dann sinnvoll sein und tragfähig werden, wenn für die Kooperationspartner ein größerer und zusätzlicher Mehrwert dargestellt werden kann, als wenn eine weitere isolierte eigene Arbeit verfolgt wird. Deshalb ist vor dem Hintergrund der heutigen Situation in der Stadt Trier die Kooperation aus den vorliegenden Daten vorrangig konzentriert auf den Landkreis Trier-Saarburg.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Zusammenarbeit inhaltlich, organisatorisch und finanziell geregelt werden muss.

In diesem Bereich ist als Leitprojekt zu definieren:

2010: Der Zweckverband „Schulverband in der StadtRegion Tri-Sab“ ist umgesetzt.

Mit der Einrichtung eines solchen kommunalen Zweckverbandes, der die Funktionen des Schulträgers in ausgewählten Bereichen übernimmt könnte in Zukunft eine gezielte Schulentwicklungspolitik und

deren Umsetzung zwischen Trier und Trier-Saarburg praktiziert werden. Die Aufgabenbereiche, die hierbei an den kommunalen Zweckverband übergeben werden sollten sind:

1. Trägerschaft aller Gymnasien in Trier und Trier-Saarburg und damit der Übernahme der gesetzlichen Vorgaben
2. Trägerschaft der berufsbildenden Schulen
3. Trägerschaft bei ausgewählten Real-, Grund- und Förderschulen, die einen Anteil von mehr als 40 % SchülerInnen aus dem Landkreis Trier-Saarburg haben
4. Finanzierung der Schülerverkehre zwischen Trier und Trier-Saarburg
5. Mitwirkung bei der Schulentwicklungsplanung in Trier und Trier-Saarburg
6. Übernahme der Aufgaben des Zweckverbandes „Schulverband Trier-Irsch“
7. Dem Schulverband können im Wege der Satzungsänderung weitere Aufgaben übertragen werden.

Denkbar ist auch die Variante, dass sämtliche Schulen der Stadt Trier und des Landkreises Trier-Saarburg in die Verantwortlichkeit des kommunalen Zweckverbandes abgegeben werden.

Wichtig ist hierbei, dass neben der schulentwicklungspolitischen Diskussion und Festlegung auch tatsächliche Umsetzungen stattfinden und gemeinsam finanziert werden. Die im Teilbericht 13 beiliegende Satzung zeigt auf, wie ein solcher Zweckverband für den Bereich ausgewiesener Schulen zwischen Trier und Trier-Saarburg formuliert und organisiert werden könnte.

Deshalb ist es notwendig, dass die Schulentwicklungskonzepte bei der kommunalen Gebietskörperschaft in ihren Schnittpunkten zusammengeführt und im Sinne eines gemeinsamen Schulentwicklungskonzeptes TriSab formuliert werden:

Verbesserung der Schülerverkehre: Die Erreichbarkeit der Schulen in Trier muss langfristig gesichert sein. Deshalb ist es notwendig, dass die Qualität und Quantität des ÖPNV im Hinblick auf die Schülerverkehre festgelegt und auf die jeweiligen spezifischen Schulstunden oder auf die Auslastung der öffentlichen Verkehre ausgerichtet werden. Dies ist besonders wichtig, wenn ganztagschulische oder sonstige Angebote gemacht werden, die die bisherigen Schulzeiten übersteigen.

Finanzierung gemeinsamer Aufgaben: Die Finanzierung der Investition in den Schulneu- und –umbau und die Finanzierung des laufenden Betriebs müssen bei den Schulen, die einen mindestens 40-%igen Anteil von Schülern aus dem Landkreis aufweisen in eine gemeinsame Abstimmung über die Finanzierung geführt werden.

Hierbei ist auch zu überlegen, welche Aufgaben bei der Stadt verbleiben und welche an den u. U. eingerichteten kommunalen Zweckverband „Schulen TriSab“ abgegeben werden.

#### **BAUSTEIN 4: Organisationselemente in den Schulen**

Damit das Schulentwicklungskonzept auch aktiv in den Schulen in der Umsetzung begleitet werden kann, müssen dort organisatorische Grundlagen geschaffen werden. Insbesondere sind die folgenden in den Leitprojekten angedachten Projekte umzusetzen:

- Umsetzung des Stadt(eltern)beirats
- Initiierung und Gründung eines Schülerbeirats auf städtischer Ebene
- Organisation von zunächst informellen und später formalisierten Kooperationen zwischen Schulen einer Schulart (z. B. und insbesondere die geplanten „Grundschulverbände“, „Realschule plus“ und die Weiterentwicklung der Schulzentren)
- Einführung von Verwaltungsdirektoren (für die Schulen, die eine inhaltliche Entwicklungsprogrammierung vorlegen), die zumindest städtische Budgetmittel in die eigene Bewirtschaftung übertragen bekommen

Die v. g. organisatorischen Vorschläge können in den Teilberichten 13 und 14 weitergehend nachgeschlagen werden.