



## Forum Ganztagschule Niedersachsen

Anregungen zum  
Qualitätsmanagement



# Inhalt

	Seite
1 Vorwort Kultusminister Dr. Bernd Althusmann	3
2 Einleitung	4
3 Anregungen zum Qualitätsmanagement	5
3.1 Ziele und Perspektiven der Schulentwicklung: Das Leitbild	6
3.2 Der status quo: Systematische Bestandsaufnahme	8
3.3 Projekte und Prozesse an der Schule: Der systematische Überblick	10
3.4 Organisation und Transparenz: Die Prozessdokumentation	12
3.5 Das Machbare tun durch Priorisierung: Aufgabensteuerung	14
3.6 Kompetenzen nutzen: Ressourcensteuerung	16
3.7 In den Spiegel sehen: Evaluation und Controlling	18
Weiterführende Literaturhinweise	18
4 Das Programm „Ideen für mehr! Ganztägig lernen.“	20
5 Informationen zu Ganztagsschulen in Niedersachsen	22
5.1 Hinweise zum beschränkten Zusatzbedarf (sog. Grundausstattung)	22
5.2 Die Oberschule als Ganztagschule	26
6 Links – Literaturtipps – Veranstaltungshinweise	27

Beilage Heft 1 – Fragebogen

# 1 Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Schule entwickelt sich vom Ort des Lernens zur Lebenswelt. Wenn sich Kinder und Jugendliche bis in den Nachmittag in der Schule aufhalten, fällt der Schule eine zusätzliche Verantwortung für die Persönlichkeitsentwicklung von jungen Menschen zu. Ganztagschule bietet die Chance, unterstützt durch Fachkräfte unterschiedlichster Professionen, die zur Verfügung stehende Zeit so zu gestalten, dass Angebote und Strukturen den sozialen, emotionalen, körperlichen sowie kognitiven Bedürfnissen der Kinder und Jugendlichen Rechnung tragen. Über reine Wissensvermittlung hinausgehende, immer stärker an Bedeutung gewinnende Schlüsselkompetenzen, die erforderlich sind, um in einer rasch verändernden Welt erfolgreich zu bestehen, können sich entwickeln.

Ganztagschulen haben in den letzten Jahren deutlich an Akzeptanz gewonnen. Im Jahre 2003, mit Beginn des IZBB-Programms, befürworteten gerade einmal 49 % der Bevölkerung die Einführung von Ganztagschulen, 2011 sind es 61 %, von den Eltern mit schulpflichtigen Kindern sogar 64 %. Im Gegenzug sank die Zahl derer, die sich gegen Ganztagschule aussprechen, von 29 % im Jahre 2003 auf 19 % im Jahre 2011.

Die Zahlen sprechen eindeutig für den Bedarf an Ganztagschulen. Das Land Niedersachsen fördert trotz begrenzter Ressourcen den flächendeckenden Ausbau von Ganztagschulen in erheblichem Umfang. Im Jahr 2003 gab es landesweit 155 Schulen mit ganztägigen Angeboten. Mit Schuljahresbeginn 2011/12 halten über 1300 Schulen ganztägige Angebote vor, d. h. jede dritte öffentliche allgemein bildende Schule in Niedersachsen ist eine Ganztagschule.

Die Gründe für den Ausbau von Ganztagschulen sind vielfältig. Veränderte gesellschaftliche Bedingungen spielen ebenso eine Rolle wie die Ergebnisse internationaler Studien und damit einhergehend gestiegene Anforderungen und Erwartungen an Schule und Bildung. Der Wunsch von immer mehr Eltern nach verlässlicher Betreuung in Verbindung mit qualitativ hochwertigen Bildungsangeboten und Anregungen zu sinnvoller Freizeitgestaltung lässt vor

allem im Primarbereich die Nachfrage nach ganztägigen Bildungsangeboten in vielen Regionen Niedersachsens stetig steigen. Das „Mehr“ an Zeit in der Schule eröffnet jedoch vor allem Raum für eine veränderte Lernkultur, die selbstgesteuertes Lernen anregt und damit die Möglichkeit schafft, alle Kinder und Jugendlichen individuell in ihrer Gesamtpersönlichkeit zu fördern.

Ganztagschule verändert tradierte schulische Rahmenbedingungen. Ganztagschule verändert den Schulalltag für alle, die dort lehren, lernen und arbeiten.

**Welche Impulse benötigt eine Schule, um den Entwicklungsprozess erfolgreich zu durchlaufen?**

Mit dem *Forum Ganztagschule Niedersachsen* entsteht ein Medium, mit dem untereinander – von Schule zu Schule – Ideen und Erfahrungen ausgetauscht werden können. Dieses Forum lebt von Ihrer Mitwirkung. Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass es in Niedersachsen viele Beispiele guter Ganztagschulen gibt. Für die geleistete Arbeit und das Engagement bedanke ich mich bei allen Mitwirkenden. Ich möchte Sie hiermit herzlich einladen, ihr Wissen und ihre Erfahrungen anderen Schulen zur Verfügung zu stellen.

Ich wünsche Ihnen viel Freude mit dem ersten Heft.



*Bernd Althusmann*

Dr. Bernd Althusmann  
Niedersächsischer Kultusminister

## 2 Einleitung

*If you have an apple and I have an apple  
and we change these apples  
than you and I will still each have an apple.*

*But if you have an idea and I have an idea  
an we exchange these ideas,  
then each of us will have two ideas.*

*(George Bernhard Shaw)*

Ganztägiges Lernen in Niedersachsen ist attraktiv, vielfältig und bunt. Schulleiterinnen und Schulleiter, Lehrkräfte, Fachkräfte mit unterschiedlichsten Professionen, Kooperationspartner und nicht zuletzt die kommunalen Schulträger haben in den zurückliegenden Jahren gezeigt, wie die Ganztagserschulung trotz knapper Ressourcen erfolgreich verlaufen kann.

Umfangreiches Wissen über die Gestaltung und Arbeit in der offenen, der teilweise offenen (sog. teilgebundenen) und auch der gebundenen Ganztagserschulung steht Interessierten und Neugierigen in der Zwischenzeit zur Verfügung, muss jedoch noch oftmals aufwändig recherchiert werden.

Das umfassende Wissen über Gelingensbedingungen guter (Ganztags-)Schule in Niedersachsen ist ein bedeutender Rohstoff, der für die künftige Ganztagserschulung genutzt werden sollte. Mehr als 1300 Schulen in Niedersachsen sind Ganztagserschulen und nutzen das „Mehr“ an zur Verfügung stehender Zeit, um bei ihren Schülerinnen und Schülern mit attraktiven und abwechslungsreichen Angeboten die Freude am Lernen zu wecken und zu erhalten.

Lässt sich dieses Wissen vermehren? Welche Impulse benötigt eine Schule, um den Entwicklungsprozess von der Halbtags- zur Ganztagserschulung erfolgreich zu durchlaufen? Das waren Fragen, die wir uns bei der Konzeption des *Forums Ganztagserschulung Niedersachsen* gestellt haben.

Ein Forum, im ursprünglichen Sinne des Wortes als Marktplatz verstanden, dient dem Austausch von Gedanken, Meinungen und Erfahrungen. Fachtagungen und Kongresse sind die eine Möglichkeit, Kooperation und Vernetzung anzuregen. Eine andere ist, über gute Praxis zu informieren. Mit dem *Forum Ganztagserschulung Niedersachsen* schaffen

wir ein Medium, mit dem Schulen voneinander lernen, indem sie sich gegenseitig unterstützen und helfen. Die zweimal jährlich erscheinenden Hefte richten sich an Steuerungsverantwortliche in und für Schulen, an Kooperationspartner und kommunale Schulträger sowie an alle an Ganztagserschulung Interessierten. Das einzelne Heft greift jeweils ein ganztagsrelevantes Thema auf und bietet neben Informationen und Fachartikeln Beispiele guter Praxis, die anderen Schulen nach dem Motto „Spicken ist erlaubt“ als Anregung für die eigene Arbeit dienen können.

Das *Forum Ganztagserschulung Niedersachsen* lebt von Ihrer Bereitschaft, sich aktiv an der Gestaltung zu beteiligen. Der ersten Ausgabe ist daher ein Fragebogen beigelegt, den wir Sie bitten ausgefüllt an die Serviceagentur „Ganztägig lernen“ Niedersachsen zu senden. Er wird uns bei der Suche nach guten Praxisbeispielen helfen.

Die Reihe trägt den Untertitel *Qualitätsentwicklung an Ganztagserschulen*. Der entscheidende Punkt von Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung an Ganztagserschulen ist die Verzahnung von Unterricht mit Förder- und Freizeitangeboten. Vielfach wird argumentiert, dass vor allem an offenen Ganztagserschulen durch den additiven Charakter der Schulorganisation (Unterricht am Vormittag und außerunterrichtliche Angebote am Nachmittag) keine sinnvolle Verknüpfung möglich sei. Verfolgt man jedoch den Anspruch, Ganztagserschulung als ganzheitliches System zu sehen, dann sind die unterschiedlichsten Verzahnungsaktivitäten immer wieder in den Blick zu nehmen.

Als Hilfe, dieses systematisch zu tun, bieten wir Ihnen im ersten Heft ausgewählte Werkzeuge zur allgemeinen systematischen Qualitätsentwicklung an, die sich im Rahmen der Schulentwicklungsberatung bewährt haben. In einem zweiten Beitrag erfahren Sie mehr über das bundesweite Entwicklungsprogramm für Ganztagserschulen „Ideen für mehr! Ganztägig lernen.“ und die Serviceagentur „Ganztägig lernen“. Mit Informationen für Ganztagserschulen und der Rubrik Links, Literaturtipps, Veranstaltungshinweise schließt das Heft.

Wir hoffen, dass diese Reihe zum Informationstransfer beiträgt, dass neue Ganztagserschulen Unterstützung und erfahrene Ganztagserschulen weitere Anregungen und Impulse erhalten.

### 3 Anregungen zum Qualitätsmanagement



#### Vorbemerkung

Das Niedersächsische Schulgesetz sieht vor, dass sich alle Schulen „ein Schulprogramm geben ... [und] darüber Auskunft geben, welches Leitbild und welche Entwicklungsziele die pädagogische Arbeit und die sonstigen Tätigkeiten der Schule bestimmen“ (§ 32 Abs. 2 NSchG). Der Erfüllung dieser und weiterer Bestimmungen des Gesetzgebers können Schulen durch eine systematische Schulentwicklung nachkommen.

In der systemischen Beratung von Schulleiterinnen und Schulleitern und weiteren Steuerungsverantwortlichen in Schulen beobachten Schulentwicklungsberaterinnen und -berater oft, dass die Entwicklung nachhaltig entlastender Organisationsstrukturen in der Schule der Belastung durch die Fülle und insbesondere durch die hohe zeitliche Dichte der Aufgaben nur geringe Priorität erhält. Gerade im Zusammenhang mit größeren strukturellen Veränderungen, die die Umstellung vom Halbtags- auf den Ganztagsbetrieb in der Regel bedeutet, können jedoch mit Methoden und Erkenntnissen aus der Organisationsentwicklung mögliche Belastungen zumindest verringert werden.

Eine Handreichung ersetzt kein Lehrbuch und erst recht keine individuelle Beratung. Diese steht Schulen in Niedersachsen umfassend und kostenlos durch das Beratungs- und Unterstützungssystem der Niedersächsischen Landesschulbehörde zur Verfügung<sup>1</sup>. Der Anspruch der hier vorliegenden Arbeitshilfen beschränkt sich darauf, Anregungen zu geben, bei der Organisation von außerunterrichtlichen Aufgaben im Schulalltag mit einfachen Mitteln Prozesse so zu gestalten, dass Schleifen, Doppelungen, Zeitfallen, Irritationen und andere Hemmnisse möglichst vermieden werden. Vielleicht können auch bereits vorliegende eigene Erfahrungen erneut aktiviert werden oder neue Ideen zur kreativen Gestaltung der aktuellen Prozesse führen. Die Materialien können, je nach dem individuellen Bedarf, als Anregung, als Kladde für eine erste Skizze zum konkreten Vorhaben oder auch als Kopiervorlage für die systematische Organisation und Dokumentation verwendet werden.

<sup>1</sup> Das „B&U-System“ (Beratung und Unterstützung) der Niedersächsischen Landesschulbehörde stellt allen Schulen mit der Schulentwicklungsberatung eine umfassende und kostenfreie Beratung zur Schulentwicklung zur Verfügung. Weitere Informationen unter: [www.landesschulbehoerde-niedersachsen.de/bu/schulen/schulentwicklung/seb](http://www.landesschulbehoerde-niedersachsen.de/bu/schulen/schulentwicklung/seb)

### 3.1 Ziele und Perspektiven der Schulentwicklung: Das Leitbild



Das Leitbild einer Schule macht die **Richtung und die Ziele der Schulentwicklung** nach innen und außen sichtbar. Der Leitfrage folgend „Wie sieht unsere Schule in X Jahren aus?“ formuliert die Schulgemeinschaft, also die Gesamtheit aller an der Gestaltung des Schullebens aktiv beteiligten Personen, die Leitsätze.

Welchen Inhalt hat ein solcher Leitsatz? Allgemein drücken Leitsätze die profilgebenden Standards, aber auch die Entwicklungsperspektiven einer Organisation aus. Dazu ist es wichtig, dass sich auch in den Leitsätzen der **Konsens aller Beteiligten** widerspiegelt. Inhaltlich beantwortet ein Leitsatz also mindestens zwei Fragen:

1. **Was ist jetzt oder was wird in Zukunft ein charakteristisches Merkmal der Schule sein?**

Und 2. **Wer trägt die Verantwortung für dieses charakteristische Merkmal?**

Die Beantwortung dieser Kernfragen setzt die Beteiligung aller im System aktiv gestaltenden Gruppen (Schulleitung, Lehrkräfte) ebenso wie die Einbindung der Perspektiven von Schülerinnen und Schülern sowie Eltern voraus.

Im nächsten Schritt ist eine **Formulierung** für den Konsens zu finden, die sowohl für die Innen- als auch für die Außenwelt des Systems leicht zu erschließen ist. Sie soll den Kolleginnen und Kollegen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den Schülerinnen und Schülern sowie den Eltern handlungsleitende Orientierung bieten und ihnen Verlässlichkeit im Schulalltag geben. Externe Kooperationspartner der Schule können zudem am Leitbild der Schule die wesentlichen Zielsetzungen der Schule bei einer Zusammenarbeit erkennen.

Bei der Erstellung des Leitbildes gilt es, sich auf Wesentliches zu beschränken und die **Visionen der Schulentwicklung** herauszustellen. Ist die Zahl der Leitsätze zu groß, gerät das Bild in die Gefahr, Konturen zu verwischen. Sind die Leitsätze sehr allgemein formuliert, kann leicht das Bild einer profilarmen Beliebigkeit entstehen. Um diesen Gefahren zu begegnen, hat es sich bewährt, bereits im Entstehungsprozess das Leitbild aus den unterschiedlichen Perspektiven derjenigen Gruppen zu betrachten, für die es den Zugang zur eigenen Schule erleichtern soll, also aus der Perspektive der Kolleginnen und Kollegen, der Schülerinnen und Schüler sowie der Eltern. Das Ergebnis ist ein **anschauliches, individuelles und umsetzbares Leitbild** für die ganze Schule.

Das Leitbild einer Schule ist der langlebigste Teil der Schulprogrammarbeit. Es ist also auf **Nachhaltigkeit** angelegt. Die Umsetzung von Einzelmaßnahmen ist Aufgabe des Schulprogramms, das sich auf der Grundlage des Leitbildes entwickelt. Das Leitbild bildet gewissermaßen den stabilen und beständigen Pfeiler der Schulentwicklung. Aber auch ein Leitbild bedarf der regelmäßigen Überprüfung. Insbesondere umfangreiche strukturelle Veränderungen wie beispielsweise die Umstellung einer Schule vom Halbtags- auf den Ganztagsbetrieb sind Anlass, das Leitbild zu überprüfen und ggf. in Teilen oder sogar vollständig neu zu formulieren.

Im Leitbild wird die Grundhaltung formuliert, nach der sich die Schule in allen ihren Tätigkeiten nach außen und nach innen orientiert.

**Das Leitbild ist für die Schule und alle in Schule Aktiven ...**

- ... **allgemein gültig**, schließt die Interessen aller Beteiligten ein und wird von allen Beteiligten im Konsens getragen.
- ... **authentisch** und orientiert sich an der Wirklichkeit, nicht an Wünschen und Wirkungen.
- ... **rahmengebend** in Bezug auf Ziele und Maßnahmen des Schulprogramms.
- ... **langlebig** und auf langfristige Entwicklungsziele, nicht auf aktuelle Probleme ausgerichtet.

### Schritte zum „gelebten“ Leitbild

1

**Ziele der Schulentwicklung festlegen**

2

**Leitsätze formulieren**

3

**(Schul-)Öffentlichkeit herstellen**

## 3.2 Der „status quo“: Systematische Bestandsaufnahme



Die öffentliche Wahrnehmung einer Schule wird von ihrer Struktur, dem sozioökonomischen Umfeld und ihrer räumlichen, materiellen und personalen Ausstattung bestimmt. Diese Informationen stehen daher auch am Anfang eines jeden Schulprogramms, in dem die Schulentwicklung aufgezeigt wird.

Informationen zur **Struktur der Schule** umfassen neben der Schülerzahl, der Anzahl der Lehrkräfte und der Klassen vor allem die besonderen Angebote wie spezielle Profilbildungen oder auch Einrichtungen des Ganztagsbetriebs. Die Ausstattung der Schule, der Klassenräume, der Fachräume, die Medienausstattung, Sportplätze und -hallen sowie Unterrichtsorganisation und Stundentafel sind weitere wichtige Vergleichsgrößen für das Bild der Schule in der Öffentlichkeit.

**Adressaten** für die Darstellung des sogenannten „status quo“ sind Eltern, Schülerinnen und Schüler, (neue) Kolleginnen und Kollegen, die kommunalen Schulträger, externe Kooperationspartner sowie abgebende und aufnehmende Schulen. An dieser Stelle kann nur eine einfache Möglichkeit für einen ersten Überblick angeboten werden. Hinweise zum besonderen Schulprofil sind individuell so unterschiedlich, dass diese nicht in einem einfachen Formblatt darzustellen sind. Insbesondere die Vielfalt Angeboten im Ganztagsbetrieb variiert von

Schule zu Schule sehr stark. Hier gilt es, die besonderen Merkmale der jeweiligen Schule systematisch zu erfassen und darzustellen.

Die systematische Bestandsaufnahme beschränkt sich aber nicht nur auf die Strukturdaten der Schule, sondern nimmt in besonderer Weise das Wirken der Schule als Ganzes in den Blick. Die **Selbstevaluation** bietet dabei der Schule die Möglichkeit, die eigene Wirksamkeit in einem selbst bestimmten Umfang und zeitlichen Rahmen zu hinterfragen. Bei der Wahl des passenden Evaluationsinstrumentes ist besonderes Augenmerk auf die sogenannte „Mehrperspektivität“ des Instrumentes zu richten. Konkret bedeutet dies, dass mit der Erhebung gleichzeitig die Wahrnehmung der Schule in allen ihren Dimensionen aus der Sicht der Lehrkräfte, der Schülerinnen und Schüler sowie der Eltern erhoben wird. Das so gewonnene Bild liefert der Schule umfassende Informationen über Stärken und Verbesserungspotentiale in allen relevanten Bereichen vom Unterricht über die Schulkultur bis hin zur Lehrerprofessionalität<sup>2</sup>.

Nahezu alle Schulen in Niedersachsen haben inzwischen auch die **externe Evaluation** durch die Niedersächsische Schulinspektion erfahren. Auch diese Rückmeldung bildet die Basis für eine fundierte Entwicklungsanalyse und -planung.

<sup>2</sup> Einen Überblick über Qualitätsbereiche, Merkmale und Indikatoren bietet der „Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen“ unter folgendem Link: [www.mk.niedersachsen.de](http://www.mk.niedersachsen.de) > Schule > Schulqualität > Orientierungsrahmen



## 1 Grunddaten der Schule

Schulname	Schulleiterin/Schulleiter	Schulnummer
Schulform	Stellvertreterin/Stellvertreter	Sprechzeiten
Ganztagsschule	Homepage	
Schuladresse		Tel.: Fax:
E-Mail		
Zeiten	<u>Unterrichtszeiten</u> Beginn Ende	<u>Betreuungszeiten</u> Beginn Ende

## 2 Strukturdaten der Schule

Schülerstrukturdaten						
Anzahl der Schülerinnen und Schüler	männlich		weiblich			
Anteil der Schülerinnen und Schüler mit der Muttersprache (in %)	Deutsch		nicht Deutsch			
Anteil der Fahrschülerinnen und Fahrschüler (in %)	Anteil der Schülerinnen und Schüler im Ganztagsbetrieb (in %)					
Klassenstrukturdaten	Jahrgang	Jahrgang	Jahrgang	Jahrgang	Jahrgang	Jahrgang
Klassen im Bereich <input type="checkbox"/> Grundschule <input type="checkbox"/> Sek. I						
Schülerinnen und Schüler <input type="checkbox"/> Grundschule <input type="checkbox"/> Sek.						
Klassen im Bereich <input type="checkbox"/> Sek. I <input type="checkbox"/> Sek. II						
Schülerinnen und Schüler <input type="checkbox"/> Sek. I <input type="checkbox"/> Sek. II						
Personalstrukturdaten						
Anzahl der Lehrkräfte	männlich		weiblich			
Anzahl der teilzeitbeschäftigten Lehrkräfte	Anzahl der Lehrerinnen und Lehrer im Vorbereitungsdienst		Anzahl der „Feuerwehrlehrkräfte“			
Anzahl der Sozialpädagogischen Kräfte	Anzahl der Lehrkräfte für Sonderpädagogik		Anzahl der Pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter			
Anzahl der Sekretariats- und Verwaltungsangestellten	Anzahl Schulassistentenpersonal					

## 3 Schulanlage und Ausstattung

Schulaula/Raum für Veranstaltungen						
Sportanlagen						
Fachräume für	Kunst	Musik	Biologie	Chemie	Physik	Geogr.
Gruppenarbeitsräume	IT-Räume			Medienräume		
Konferenz- u. Besprechungsräume	Arbeitsplätze für Lehrkräfte			Elternsprechzimmer		
Schulmensa	Ruheräume Schülerinnen und Schüler			Spielplatz/Außenspielflächen		

### 3.3 Projekte und Prozesse an der Schule: Der systematische Überblick



Entwicklungsvorhaben an Schulen beginnen oft als Projekt. Ein wesentliches Merkmal von Projekten ist ihre Einmaligkeit. Vom Projektauftrag über die Projektplanung bis hin zur Realisierung des Projektes finden alle Schritte jeweils nur einmal statt. Die Umsetzung eines Projektauftrages wird zumeist einer Gruppe von Kolleginnen und Kollegen, **der Projektgruppe** übertragen. Die Mitglieder der Gruppe werden sich zunächst mit organisatorischen Fragen, z. B. der Aufgabenverteilung auseinandersetzen, bevor sie sich der inhaltlichen Arbeit zuwenden. Werden an einer Schule gleichzeitig mehrere Entwicklungsvorhaben als Projekte durchgeführt, ist es sehr wichtig, die Projekte so zu steuern, dass Doppelarbeiten vermieden und Synergien möglichst optimal genutzt werden können. Diese im Management als „Controlling“ bezeichnete Aufgabe kann einer **Steuergruppe** übertragen werden, deren Mitglieder die Kompetenz zur Projekt- und Prozesssteuerung bereits mitbringen oder im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen erwerben.

Der schulische Alltag besteht aber nur zu einem geringen Anteil aus der Arbeit in Projekten. Die meisten Tätigkeiten in der Schule sind immer **wiederkehrende, zyklische Prozesse**. Im Unterschied zu Projekten sind Prozesse kleinschrittig beschriebene Vorgänge mit genau definierten „Inputs“ und einem exakt beschriebenen Ergebnis („Output“). Sind Projekte oft parallel laufende Entwicklungen, so sind Prozesse ineinander greifende,

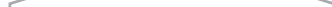
miteinander verzahnte und sich gegenseitig bedingende Abläufe, bei denen das Ergebnis des einen Prozesses die Grundlage eines anderen Prozesses bildet. Die regelmäßig wiederkehrende Erstellung von Zeugnissen oder Leistungsberichten ist ein typisches Beispiel für miteinander verzahnte schulische Prozesse. Von der Dokumentation der Lernentwicklung in einzelnen Fächern bis zum Druck der Zeugnisse greifen viele Prozesse ineinander. Fehlt ein einziger Teilschritt, stockt das gesamte System. Wichtigstes Merkmal von Prozessen ist also die genaue Beschreibung jedes einzelnen Schrittes, der jeweiligen personalisierten Verantwortlichkeit und der zeitlichen Terminierung des Schrittes.

Eine möglichst vollständige Übersicht über die vielfältigen Prozesse und ihre Verzahnungen ist eine wichtige Gelingensbedingung für die erfolgreiche Organisation der schulischen Aufgaben. Die systematische Unterscheidung in **Kernprozesse**, die ein direktes Produktivergebnis erzeugen, z. B. Unterricht  
**Führungsprozesse**, die ein strategisches Ergebnis erzielen, z. B. Personaleinsatz  
**Unterstützungsprozesse**, die K- und F-Prozesse ermöglichen, z. B. Lernmittelausleihe ist dabei hilfreich. Ein bewährtes Instrument zur Visualisierung von Aufgaben und Prozessen sowie ihrer Verflechtungen innerhalb einer Schule ist die **Prozesslandkarte**.

**Führungs-  
prozesse**



**Kern-  
prozess(e)**



**Unterstüt-  
zungs-  
prozesse**



### 3.4 Organisation und Transparenz: Die Prozessdokumentation



Schafft die Prozesslandkarte einen Überblick über die wichtigsten Prozessarten und Prozessverzahnungen an der Schule, so ist damit noch nicht der erfolgreiche Ablauf der einzelnen Prozesse gewährleistet. Erst die genaue **Analyse, Planung und kleinschrittige Dokumentation** sichert den Ablauf des betreffenden Prozesses und seiner Übergänge zu anderen Prozessen und schafft damit die Voraussetzung für die personale Flexibilität und die reibungslose Fortführung der Prozessabläufe bei personellen Veränderungen, wie sie z. B. durch Krankheit, Pensionierung oder Versetzung entstehen können.

Durch die möglichst genaue Beschreibung einzelner Prozessschritte und die Benennung der Verantwortlichkeiten entsteht im System eine hohe **Verbindlichkeit**, die gleichzeitig eine Entlastung für die nicht prozessverantwortlichen Personen bedeutet. Die systematische Dokumentation ermöglicht darüber hinaus eine

**Transparenz** der Prozessabläufe und -verflechtungen, die jeder prozessbeteiligten Person unmittelbar die Bedeutung der eigenen Leistung für den Gesamtprozess erkennbar werden lässt. Die systematische Prozessdokumentation bietet somit auch die Grundlage für ein möglichst hohes Maß an rückkoppelnder Selbstorganisation.

Ein **Prozessmanagementsystem** dient vor allem der Prozesssteuerung und ist umso wichtiger, je komplexer das Prozessgefüge ist. Es erhöht gleichzeitig die Transparenz der vielfältigen Prozesse für alle aktiv gestaltenden Kräfte in der Schule. Durch die Kombination von Prozessdokumentation und Verortung der Prozesse in der Prozesslandkarte entsteht die Basis des Managementsystems. Dabei ist die Einführung eines solchen Systems selbst als dynamische Entwicklungsaufgabe in der strategischen Schulentwicklung zu verstehen.

## Prozessdokumentation

<b>Prozessnummer</b>	
<b>Prozessbezeichnung/-name</b>	
<b>Ziel des Prozesses</b>	
<b>Prozessverantwortliche/r</b>	
<b>Datum Beginn (Eingang)</b>	

<b>lfd. Nr.</b>	<b>Schritt/ Einzelaktivität</b>	<b>Hinweis/Anmerkung → Terminierung</b>	<b>verantwortlich</b>	<b>erl.</b>

<b>Datum Ende (Ausgang)</b>	
<b>Ergebnis (Output)</b>	
<b>Messgröße(n)</b>	

<b>Besondere Beobachtungen und Hinweise (z. B. zur Prozessoptimierung, Prozessübergänge)</b>

### 3.5 Das Machbare tun durch Priorisierung: Aufgabensteuerung



Schule ist ein hochkomplexes System. Die Vielfalt und Fülle von Aufgaben, die den Schulalltag bestimmen, erfordert nicht nur eine systematische Organisation, sondern verlangt den Steuerungsverantwortlichen in hoher Dichte Entscheidungen ab, die dennoch nachvollziehbar und begründet sein müssen. Klar benannte und beschriebene Kriterien helfen, solche Entscheidungen rasch und zielorientiert zu treffen. Die Tragweite der Entscheidung für das Gesamtsystem ist dabei genauso zu bedenken wie die Auswirkung auf einzelne Menschen im System.

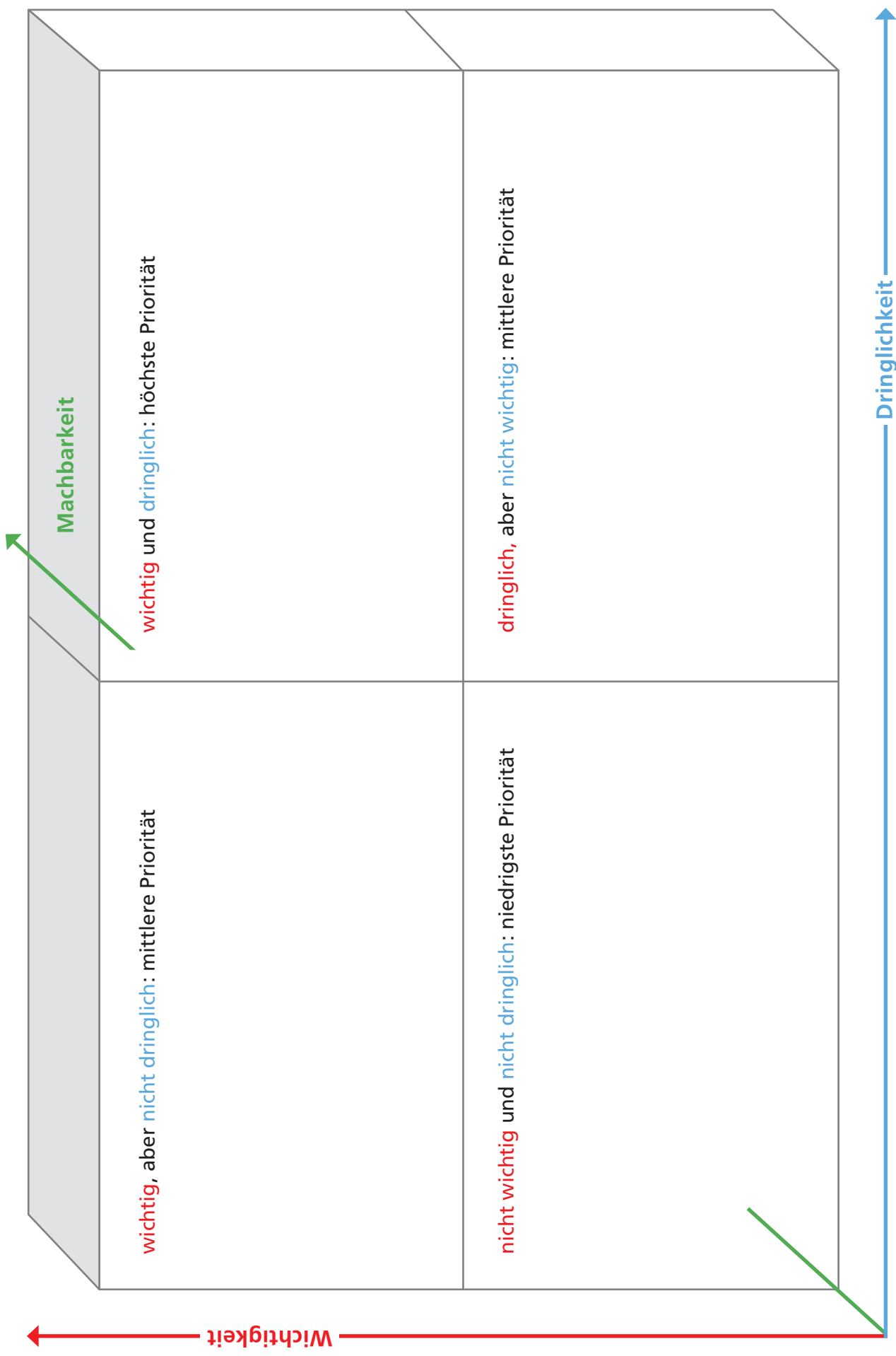
Aufgaben, die aufgrund gesetzlicher Regelungen oder zur akuten Gefahrenabwehr sofort zu erledigen sind, bedürfen keiner Bewertung oder Priorisierung – sie sind „gesetzt“. Für alle anderen Aufgaben ist die Entscheidung zu treffen, wann und wie sie zu erledigen sind. An dieser Stelle können nur zwei sehr einfache, aber bewährte und effektive Möglichkeiten zur Steuerung von Aufgaben aufgezeigt werden.

Die „Eisenhower-Matrix“ ist eine in der Organisationsentwicklung fest etablierte Methode zur Priorisierung des persönlichen Aufgabentableaus. Jede Aufgabe wird nach ihrer **Wichtigkeit** und ihrer **Dringlichkeit** skaliert und in die Matrix eingetragen. Durch diese einfache Bewertung mit Hilfe von nur zwei Kriterien ergibt sich eine klare Priorisierung der Aufgaben, die schließlich noch durch die Betrachtung der Machbarkeit pragmatisch differenziert werden kann.

Mit der folgenden stärker differenzierten, aber ebenfalls sehr einfachen Punkte-Matrix ist es möglich, die Kriterien und ihre Gewichtung genauer auf die zu bewertenden Aufgaben im System Schule abzustimmen. Die Punkte-Matrix eignet sich sowohl für die individuelle Priorisierung des persönlichen Aufgabentableaus als auch für ein in einer Gruppe oder der gesamten Schule abgestimmtes Verfahren.

Entscheidungskriterien	1. Die Aufgabe trägt zur Erfüllung des Leitbildes bei.	2. Die Aufgabe trägt zur Verbesserung der Unterrichtsqualität bei.	3. Die Aufgabe trägt zur Entlastung der Lehrkräfte bei.	4. Die Aufgabe ist durch Daten aus einer Evaluation belegt.	5. Die Aufgabe ist schnell zu erledigen.	
Gewichtung (Punkte)	0 – 5	0 – 5	0 – 3	0 – 4	0 – 2	Summe
Aufgabe 1	4	4	3	2	1	14
Aufgabe 2	2	5	1	3	0	11
Aufgabe 3	5	5	1	4	0	15
Aufgabe 4	3	2	3	2	2	12
...						

# Die Eisenhower-Matrix



### 3.6 Kompetenzen nutzen: Ressourcensteuerung



Lehrverteilung und Stundenplan sind elementare Prozesse der kompetenzorientierten Ressourcensteuerung in der Schule: Lehrkräfte werden ihrer fachlichen und pädagogischen Qualifikation entsprechend im Unterricht eingesetzt. Die Aufgaben des Schulsekretariats, der Schulassistenten oder der Hausmeisterei sind ebenso klar beschrieben und mit der entsprechenden kompetenten Ressource besetzt.

Viele andere Aufgaben erfordern besondere Kompetenzen der verantwortlichen Personen. Für die gelingende Organisation eines Systems gehört es daher zu den unverzichtbaren Führungs- und Steuerungsaufgaben,

die Aufgaben und Prozesse genau hinsichtlich der für ihre Erledigung erforderlichen Kompetenzen zu analysieren und gleichzeitig einen Überblick über die in der Mitarbeiterschaft vorhandenen Kompetenzen zu gewinnen. Auf der Grundlage dieser Informationen ist das Ziel, durch den konsequenten Einsatz von Ressourcen in ihren jeweiligen Kompetenzfeldern die außerunterrichtliche Belastung von Lehrkräften zu minimieren. Dabei hilft eine systematische Übersicht über die notwendigen und vorhandenen Kompetenzen auch dabei, die Lasten gleichmäßig zu verteilen und eventuell entstehenden weiteren Qualifizierungsbedarf zu erkennen.





### 3.7 In den Spiegel sehen: Evaluation und Controlling



Evaluation ist in allen Organisationen und Systemen ein zentrales Element des Qualitätsmanagements und dient dem Ziel der Projekt- und Prozessoptimierung. Die passgenaue Nutzung von Evaluationsinstrumenten und die zielorientierte Auswertung der Evaluationsergebnisse ist damit Kernaufgabe der Projekt- und Prozesssteuerung. In der Organisationsentwicklung gehört dies neben dem Personal- und Finanzmanagement zu den tragenden Säulen des Controllings, also der Gesamtsteuerung. Aufgabe des Controllings ist also nicht die „Kontrolle“ einzelner Ergebnisse oder Akteure, sondern die genaue Beobachtung und Steuerung der Vorgänge auf dem Weg zur Zielvorgabe.

Bei der Wahl der Evaluationsverfahren ist zwischen einer **Fremdevaluation** und einer **Selbstevaluation** zu unterscheiden. Für Projekte und Prozesse ist in der Regel eine auf die damit verfolgten Ziele gerichtete interne Evaluation ausreichend. Eine externe Evaluation, also eine Fremdevaluation, ist für die Steuerung des Gesamtsystems in regelmäßigen Abständen sinnvoll. Methode und Fragestellung der Evaluation sind grundsätzlich bereits

in der Projekt- oder Prozessplanung festzulegen, um die Möglichkeit einer „erwünschten nachträglichen Bestätigung“ auszuschließen. Evaluation erfordert Sachkenntnis in Bezug auf den Evaluationsanlass, besonders aber über Evaluationsverfahren sowie die zu erwartenden Ergebnisse und deren Auswertung. Evaluation in Schule erfordert auch Sensibilität für die möglichen Wirkungen von Fragen und Ergebnissen auf die betroffenen Menschen.

Für die Vorbereitung und Durchführung von Evaluationen stehen in Fachliteratur und Internet zahlreiche Hilfen und Anregungen bereit. Die Vielzahl von Evaluationsinstrumenten im Rahmen dieser Handreichung nicht darstellbar. Für eine umfassende, in der Regel mehr perspektivische Gesamtevaluation ist es ratsam, auf ein standardisiertes, erprobtes und im Idealfall regional oder überregional eingeführtes Verfahren zurückzugreifen. Kleiner dimensionierte Projekt- und Prozessevaluationen lassen dagegen auch für kreative Lösungen Gestaltungsspielraum. Entscheidend für die Wahl des Instrumentes ist allein die präzise Beantwortung der Zielfragen.

„Ein **Prozess** läuft dann gut, wenn er erst durch das Ergebnis wahrgenommen wird.“ Das Ergebnis eines Prozesses kann ein Produkt, eine Leistung oder eine Veränderung sein. Das Ergebnis ist jeweils ein eigener Evaluationsgegenstand. Die Evaluation des Prozesses bezieht sich auf **Schritte, Abläufe und Verknüpfungen** im Prozess.

**Mögliche Fragestellungen zur Prozessevaluation sind:**

- ➔ Sind die Prozessschritte folgerichtig?
- ➔ Ist der Prozessablauf transparent?
- ➔ Sind die Prozessbeteiligten instruiert?

---

#### Weiterführende Literatur

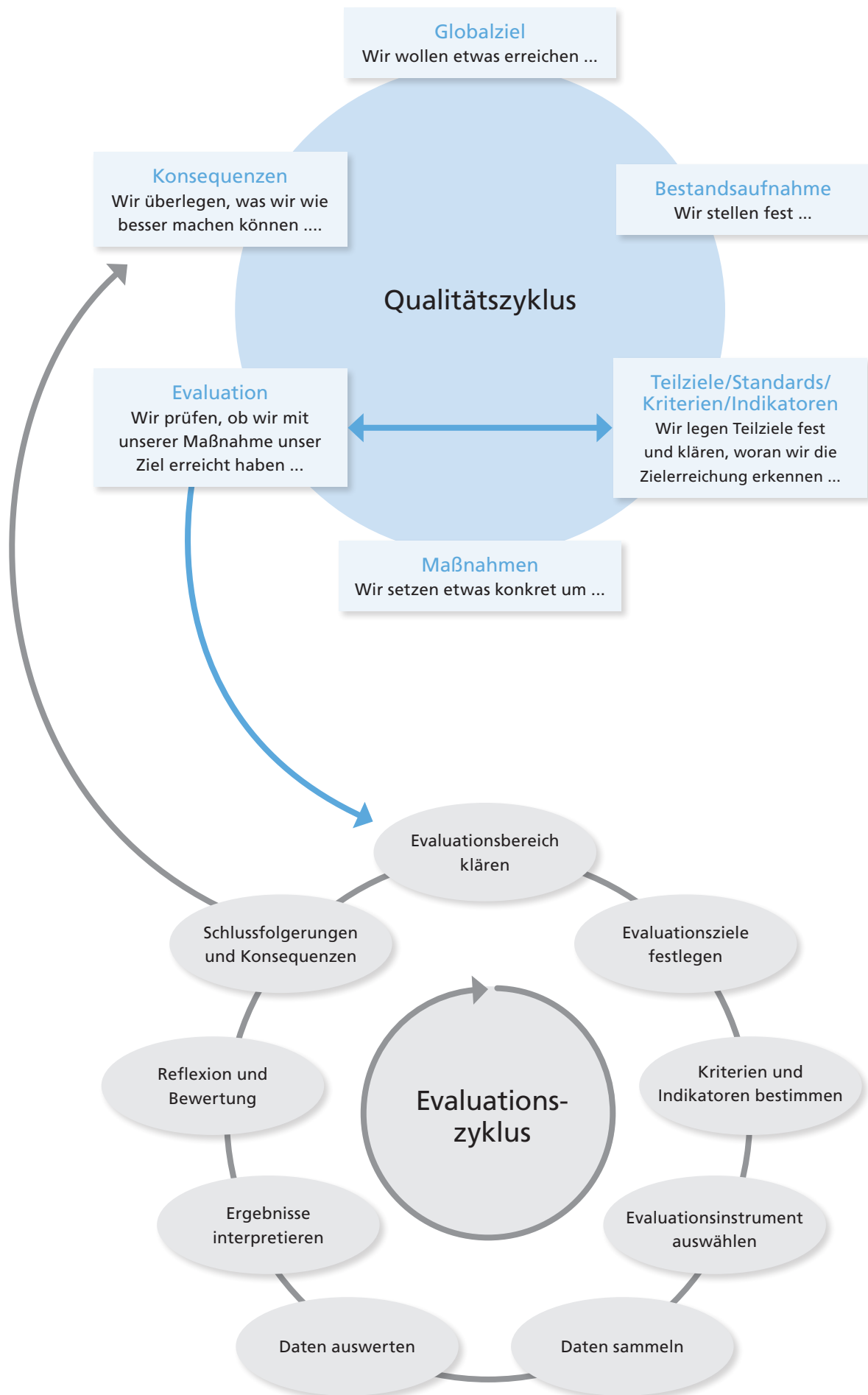
Philipp, Elmar; Rolff, Hans-Günter (2006):  
Schulprogramme und Leitbilder entwickeln.  
Weinheim, Basel: Beltz

Schratz, Michael; Iby, Manfred; Radnitzky, Edwin (2000):  
Qualitätsentwicklung – Verfahren, Methoden,  
Instrumente. Weinheim, Basel: Beltz

#### Quellen im Internet

Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen  
[www.mk.niedersachsen.de](http://www.mk.niedersachsen.de)  
> Schule > Schulqualität > Orientierungsrahmen

Qualitätsmanagement, Evaluation und Selbstbewertung –  
Begriffsklärung und Relevanz für die Schulen  
<http://nline.nibis.de/evaluation/menue/nibis.phtml?menid=1051&PHPSESSID=a0b719df4c17a1b328f285b1a616cce7>



## 4 Das Programm „Ideen für mehr! Ganztägig lernen.“

### Die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS)

Die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) setzt sich dafür ein, dass junge Menschen in unserem Land gut aufwachsen und eine demokratische Kultur des Miteinanders erleben und erlernen. Sie stärkt Kinder in dem, was sie können und was sie bewegt. Sie ermutigt Kinder und Jugendliche, ihren Platz in der Gesellschaft selbst zu gestalten und ihr Leben couragiert in die Hand zu nehmen. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen sich vielerorts Strukturen ändern. Und es bedarf möglichst vieler und engagierter Mitstreiterinnen und Mitstreiter. Deshalb bindet die DKJS Eltern, erwachsene Bezugspersonen und Institutionen in ihre Programme mit ein und stößt an „neuralgischen Punkten“ Reformprozesse an: in Kindergärten und Schulen, beim Übergang in den Beruf, in der Familien- oder lokalen Jugendpolitik.

Die Programme und Projekte der Stiftung geben praktische Antworten auf drängende Fragen im Kinder- und Jugendbereich. Lösungen werden nie isoliert gesucht, sondern immer mit Blick auf alle Lebensbereiche junger Menschen und gemeinsam mit Pädagogen und Pädagoginnen, Verwaltungen, Unternehmen, der Wissenschaft und natürlich den Kindern und Jugendlichen selbst. Als politisch neutrale Kraft der Zivilgesellschaft kann die DKJS zu Handlungsgemeinschaften anstiften, in denen Barrieren zwischen Zuständigkeiten und Institutionen überbrückt werden.

### „Ideen für mehr! Ganztägig lernen.“

#### Das bundesweite Entwicklungsprogramm für Ganztagschulen

Fast die Hälfte der deutschen Schulen sind inzwischen Ganztagschulen. Diese sollen einladende Orte sein, die individuelle Förderung von Kindern und Jugendlichen ermöglichen. Ganztägige Angebote stellen die pädagogische Qualität des Lehrens und Lernens in den Mittelpunkt. Sie suchen nach Wegen, um Bildung, Betreuung und Erziehung sinnvoll miteinander zu verknüpfen. Sie ermöglichen die Öffnung der Schule und schaffen Gelegenheiten zur Kooperation unterschiedlicher Partner und Kooperationen. So bieten sie Raum für Veränderung.

Die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) bietet mit dem Programm „Ideen für mehr! Ganztägig lernen.“ in enger Zusammenarbeit mit Bund und Ländern und gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds ein bedarfsorientiertes Unterstützungssystem für alle

Schulen an, die ganztägige Bildungsangebote entwickeln, ausbauen und qualitativ verbessern wollen.

Mit dem Programm „Ideen für mehr! Ganztägig lernen.“ werden Schulen dabei unterstützt, ihre Entwicklungsaufgaben zu erkennen und zu lösen. Das Programm konzentriert sich auf folgende Handlungsfelder:

#### 1. Voneinander lernen

Praxiswissen austauschen

#### 2. Umschlagplätze des Wissens

Orientierungswissen zur Ganztagschulentwicklung bündeln und weitergeben

#### 3. Handlungsimpulse für Qualität

Wissen über Qualitätsentwicklung weitergeben

Im Rahmen der Handlungsfelder von „Ideen für mehr! Ganztägig lernen.“ gibt es folgende Programmelemente:

#### 1. Voneinander lernen

##### Netzwerk Ganztagschule

Seit 2010 arbeiten Ganztagschulen aus allen Bundesländern in länderübergreifenden schulischen „Netzwerken“ zusammen. Die ersten sechs Netzwerke mit je etwa neun Schulen haben im September 2010 ihre gemeinsame Arbeit begonnen. Innerhalb von zwei Jahren werden diese Schulen mit eigenen Schwerpunkten rund um die Themen „Veränderte Lernkultur“, „Zeiten im Ganztage“ und „Veränderungsmanagement“ arbeiten. Ziel dieser länderübergreifenden Zusammenarbeit ist es, voneinander zu lernen und Impulse für die eigene Schulentwicklung zu erhalten, beispielhaft Lösungen und Kriterien für Qualitätsentwicklung zu erarbeiten und an andere Schulen weiterzugeben. Dazu gehören die Reflexion von Stolpersteinen und Erfolgsbedingungen genauso wie die Bereitschaft, sich zu öffnen und „in den Kochtopf“ gucken zu lassen. Die beteiligten Schulen hospitieren bei anderen Ganztagschulen und setzen ein eigenes Pilotvorhaben an ihrer Schule um.

##### Wissen bündeln – das Portal

[www.ganztaegig-lernen.de](http://www.ganztaegig-lernen.de)

Der Internetauftritt ist zentraler Marktplatz des Programms „Ideen für mehr! Ganztägig lernen.“ Das Portal stellt vielfältige Informationen und Beispiele guter Praxis zu ganztägigen Angeboten bereit und bietet Vernetzungs- und Kontaktmöglichkeiten. Hier findet man zahlreiche Unterstützungsangebote, Arbeitshilfen und Praxistipps zu allen Themen der Ganztagschulentwicklung sowie Veranstaltungsankündigungen und -dokumentationen. So entsteht ein multidimensionales

System, welches thematische Zugänge ebenso ermöglicht wie methodische oder serviceorientierte. Länderseiten der Serviceagenturen leiten zu den lokalen Ansprechpersonen und Angeboten für Ganztagschulen vor Ort.

## 2. Umschlagplätze des Wissens

### Ganztagschulkongress

Austausch der an Ganztagschule Beteiligten ist einer der wichtigsten Entwicklungsfaktoren. Der jährliche bundesweite Ganztagschulkongress wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Kultusministerkonferenz gemeinsam mit der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung jeweils im Herbst in Berlin ausgerichtet. Mit etwa 1.300 Teilnehmerinnen und Teilnehmern ist er der einzige seiner Art in Deutschland. Er dient dem Erfahrungs- und Wissenstransfer und der Ermutigung und Motivation aller Akteure. Daneben gestalten viele Länder eigene Länderkongresse und Fachtage.

### Transferforum

Bei den jährlichen Transferforen an wechselnden Orten der Bundesrepublik sind Praktikerinnen und Praktiker sowie Vertreterinnen und Vertreter aus Bildungsverwaltung und Wissenschaft zu einem Austausch zu zentralen Entwicklungsfragen der Ganztagschule eingeladen. Beim Transferforum im Mai 2011 in Halle stand die Ausbildung unterschiedlicher Professionen für den Ganzttag im Fokus.

## 3. Handlungsimpulse für Qualitätsentwicklung

### Publikationen

Die Publikationen stehen auch als Download zur Verfügung. Sie unterstützen die Akteure an Schulen mit ganztägigen Angeboten in ihrer Arbeit, veranschaulichen Wissen und gute Praxis.

### Netzwerktreffen der regionalen Serviceagenturen

Die Serviceagenturen „Ganztätig lernen“ arbeiten in länderübergreifenden Netzwerktreffen. Hierbei geht es um den fachlichen Austausch zwischen den Serviceagenturen sowie die Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Programm.

### Die Serviceagenturen „Ganztätig lernen“ – Die Unterstützer vor Ort

Das Herz des Programms sind die Serviceagenturen in den jeweiligen Bundesländern. Die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung hat die Agenturen gemeinsam mit den Ministerien der Länder geschaffen.

In allen 16 Ländern steht den Schulen jeweils eine Serviceagentur „Ganztätig lernen“ als Ansprechpartner zur Seite. Die multiprofessionellen Teams der Agenturen unterstützen mit ihrem pädagogischen und länderspezifischen Know-how Schulen dabei, gute Ganztagschulen zu werden beziehungsweise die Qualität ihrer Angebote weiter zu entwickeln. Dafür nehmen sie den individuellen Entwicklungsbedarf der Schulen in ihrem Land auf und bieten passgenaue lokale und regionale Beratungs- und Fortbildungsangebote. Sie initiieren Netzwerke, in denen Schulen sich über ihre Erfahrungen austauschen und gemeinsam an ihrer Weiterentwicklung arbeiten. Schulen können in den Agenturen fachliche Informationen, individuelle Beratungen und Materialien zu zentralen landesspezifischen und länderübergreifenden Themen der Ganztagschulentwicklung erhalten. Außerdem können sich Schulleitungen, Lehrkräfte, Träger der Jugendhilfe, Kinder und Jugendliche, Eltern, Unternehmen auch ihrerseits mit Anregungen, eigenen Beiträgen, Wünschen und Ideen an die Serviceagenturen wenden.

Durch überregionale Netzwerke und die enge Zusammenarbeit aller Agenturen können die Schulen von guten Beispielen und Strategien anderer Länder profitieren. Die Teams der Agenturen entwickeln auf ihren vierteljährlichen Treffen gemeinsam Ideen, um Ganztagschulen im ganzen Land optimal zu unterstützen.

### Serviceagentur „Ganztätig Lernen“ Niedersachsen

Die Serviceagentur „Ganztätig Lernen“ Niedersachsen ist im Jahre 2005 entstanden und ist ein flächendeckendes Unterstützungsangebot für das Thema Ganztagschule im Land. Träger der Agentur ist das Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft (BNW). Die Arbeit der Serviceagentur konzentriert sich auf die Durchführung und Unterstützung regionaler Fachtagungen und die Darstellung besonders gelungener Beispiele einzelner Schulen, der Unterstützung der Kooperation von Jugendarbeit und Ganztagschule, der Etablierung und Unterstützung von thematischen Arbeitskreisen im Rahmen von Ganztagschule sowie der Vernetzung von schulischen und außerschulischen Partnern.

## 5 Informationen zu Ganztagschulen in Niedersachsen

### Genehmigungsverfahren 2011/12

#### 5.1 Hinweise zum beschränkten Zusatzbedarf (sog. Grundausrüstung) bei offenen Ganztagschulen

Das Verfahren der Genehmigung zur Errichtung von Ganztagschulen wird in § 23 NSchG in Verbindung mit den RdErl. d. MK „Die Arbeit in der öffentlichen Ganztagschule“ und „Anträge zur Errichtung von Ganztagschulen“ geregelt.

Schulen, die einen Antrag gemäß Nr. 8.2 des Ganztags-erlasses auf Errichtung einer offenen Ganztagschule gestellt haben, verzichten bei Antragstellung auf die Bereitstellung von zusätzlichen Ressourcen. Dennoch konnten – nach Maßgabe der aktuellen Haushaltslage –

den neuen offenen Ganztagschulen auch zum Schuljahresbeginn 2011/12 zusätzliche Lehrerstunden für den Ganztagsbetrieb zur Verfügung gestellt werden.

Die folgenden Ausführungen erläutern die Berechnungsmodi zur Verteilung der Mittel. Datengrundlage zur Berechnung des beschränkten Zusatzbedarfs ist die August-Statistik vor Antragstellung. Es gilt hierbei eine Stichtagsregelung ohne eine Anpassung bei veränderter Anzahl der Klassen. Lehrerstunden

##### 1. Grundausrüstung einer Grundschule (Jahrgänge 1 bis 4)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1	2	3	4

Als **Berechnungsgrundlage** für die Grundausrüstung einer Grundschule wird die Zahl der Klassen 3 und 4 zugrunde gelegt. Für jede Klasse in diesen Schuljahrgängen erhält die Schule 2,5 Lehrerstunden als Ganztagszuschlag.

<b>BEISPIEL 1:</b> Eine zweizügige Grundschule möchte ein Ganztagsangebot einrichten. Sie erhält 10 Lehrerstunden als Ganztagszuschlag:		
zwei dritte Klassen	2 x 2,5 Lehrerstunden	5 Lehrerstunden
zwei vierte Klassen	2 x 2,5 Lehrerstunden	5 Lehrerstunden
<b>Summe</b>		<b>10 Lehrerstunden</b>
Mit diesen 10 Lehrerstunden ist das <b>Ganztagsangebot der Schuljahrgänge 1 bis 4</b> umzusetzen.		

##### 2. Grundausrüstung in der Sekundarstufe I (Jahrgänge 5 bis 10)

<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	6	7	8	9	10

Als **Berechnungsgrundlage** für die Grundausrüstung einer Hauptschule, einer Realschule, einer Haupt und Realschule oder eines Gymnasiums wird die Zahl der Klassen 5 und 6 zugrunde gelegt. Für jede Klasse in diesen Schuljahrgängen erhält die Schule 2,5 Lehrerstunden als Ganztagszuschlag.

<b>BEISPIEL 2:</b> Eine vierzügige Realschule möchte ein Ganztagsangebot einrichten. Sie erhält 20 Lehrerstunden als Ganztagszuschlag:		
vier fünfte Klassen	4 x 2,5 Lehrerstunden	10 Lehrerstunden
vier sechste Klasse	4 x 2,5 Lehrerstunden	10 Lehrerstunden
<b>Summe</b>		<b>20 Lehrerstunden</b>
Mit diesen 20 Lehrerstunden ist das <b>Ganztagsangebot der Schuljahrgänge 5 bis 10</b> umzusetzen.		

### 3. Grundausrüstung für Förderschulen, GHSen und GHRSen

Förderschulen, Grund- und Hauptschulen sowie Grund-, Haupt- und Realschulen erhalten nach dem unter Punkt 1 und Punkt 2 erläuterten Berechnungsschlüssel eine Grundausrüstung für die Jahrgänge 3 und 4 **und** die Jahrgänge 5 und 6, sofern alle Jahrgänge am Ganztagsbetrieb teilnehmen.

### 4. Budget oder Lehrerstunden?

Der gewährte Ganztagszuschlag kann in Form von Lehrerstunden und/oder als eigenverantwortlich zu verwaltendes Budget in Anspruch genommen werden. Eine Lehrerstunde wird zurzeit mit **1760,- €** veranschlagt.

In einer sogenannten „Blitzumfrage“ ermittelt das Niedersächsische Kultusministerium bei den neuen Ganztagschulen, wie viele Lehrerstunden für die Umsetzung des Ganztagsangebots gewünscht werden und wie hoch der Anteil der zu budgetierenden Stunden ist.

Für die beiden oben genannten Beispielschulen ergeben sich unterschiedliche Varianten bezüglich der Verteilung von Lehrerstunden und Budget:

<b>BEISPIEL 1:</b> Grundschule – 10 Lehrerstunden folgende Verteilung ist denkbar:		
L-Std.	budgetierte Std.	Betrag (budget. Std. x 1760,- €)
0	10	17.600,- €
1	9	15.840,- €
...	...	
4	6	10.580,- €
...	...	
8	2	3.520,- €

<b>BEISPIEL 2:</b> Realschule – 20 Lehrerstunden folgende Verteilung ist denkbar:		
L-Std.	budgetierte Std.	Betrag (budget. Std. x 1760,- €)
0	20	32.200,- €
...	...	
5	15	26.400,- €
10	10	17.600,- €
...	...	
16	4	7.040,- €

Eine Schule kann **jedes Jahr bis zum 10. März** neu entscheiden, welches Verhältnis von Lehrerstunden und Budget sie für das kommende Schuljahr wählen möchte.

Zur Ausstattung der Oberschulen siehe Artikel „Die Oberschule als Ganztagschule“ in dieser Ausgabe.

### 5. Einführung der Ganztagschule jahrgangsweise - Grundschule

Wird die Ganztagschule jahrgangsweise eingeführt, so wird der nach dem Berechnungsschlüssel der Grundausrüstung zu gewährende Zusatzbedarf nach dem in der folgenden Tabelle ersichtlichen Schlüssel anteilig gewährt und mit den geplanten Erweiterungen jährlich angepasst.

Anzahl der teilnehmenden Jahrgänge	anteiliger Ganztagszuschlag	Anteiliger Ganztagszuschlag in %
1	1/4	25 %
2	2/4	50 %
3	3/4	75 %
4	4/4	100 %

#### BEISPIEL 3:

Eine zweizügige Grundschule (10 Lehrerstunden als Ganztagszuschlag) möchte zunächst nur für die dritten und vierten Klassen ein Ganztagsangebot einrichten, das Angebot im kommenden Jahr für die zweiten Klassen erweitern und im Folgejahr dann auch die ersten Klassen einbeziehen.

Anteiliger Ganztagszuschlag in %				
		2011/12	2012/13*	2013/14*
ab 2011/12	Jahrgänge 3 und 4	50 % d. Zuschlags	50 % d. Zuschlags	50 % d. Zuschlags
ab 2012/13	zus. Jahrgang 2		25 % d. Zuschlags	25 % d. Zuschlags
ab 2013/14	zus. Jahrgang 1			25 % d. Zuschlags
<b>Summe</b>		<b>50 % d. Zuschlags</b>	<b>75 % d. Zuschlags</b>	<b>100 % d. Zuschlags</b>

Anteiliger Ganztagszuschlag in Lehrerstunden				
		2011/12	2012/13*	2013/14*
ab 2011/12	Jahrgänge 3 und 4	5	5	5
ab 2012/13	zus. Jahrgang 2		2,5	2,5
ab 2013/14	zus. Jahrgang 1			2,5
<b>Summe</b>		<b>5</b>	<b>7,5</b>	<b>10</b>

\* vorbehaltlich der Verfügbarkeit von Haushaltsmitteln



## 6. Einführung der Ganztagschule jahrgangsweise – Sekundarstufe I

Wird die Ganztagschule jahrgangsweise eingeführt, so wird der nach dem Berechnungsschlüssel der Grundausrüstung zu gewährende Zusatzbedarf nach dem in der folgenden Tabelle ersichtlichen Schlüssel anteilig gewährt und mit den geplanten Erweiterungen jährlich angepasst.

Anzahl der teilnehmenden Jahrgänge	anteiliger Ganztagszuschlag	Anteiliger Ganztagszuschlag in %
1	1/6	17 %
2	2/6	33 %
3	3/6	50 %
4	4/6	67 %
5	5/6	83 %
6	6/6	100 %

### BEISPIEL 4:

Eine vierzügige Realschule (20 Lehrerstunden als Ganztagszuschlag) möchte zunächst nur für die fünfte Klasse ein Ganztagsangebot einzurichten, das Angebot im kommenden Jahr für die Jahrgänge 6 bis 8 erweitern. Im Folgejahr sollen dann auch die Jahrgänge 9 und 10 einbezogen werden.

Anteiliger Ganztagszuschlag in %				
		2011/12	2012/13*	2013/14*
ab 2011/12	Jahrgang 5	17 %	17 %	17 %
ab 2012/13	zus. Jahrgänge 6 – 8		50 %	50 %
ab 2013/14	zus. Jahrgänge 9, 10			33 %
<b>Summe</b>		<b>17 %</b>	<b>67 %</b>	<b>100 %</b>

Anteiliger Ganztagszuschlag in Lehrerstunden				
		2011/12	2012/13*	2013/14*
ab 2011/12	Jahrgang 5	3	3	3
ab 2012/13	zus. Jahrgänge 6 – 8		10	10
ab 2013/14	zus. Jahrgänge 9, 10			7
<b>Summe</b>		<b>3</b>	<b>13</b>	<b>20</b>

\* vorbehaltlich der Verfügbarkeit von Haushaltsmitteln

## 7. Integrierte Gesamtschulen

Neu errichtete integrierte Gesamtschulen erhalten für die Ausgestaltung des Ganztagsbetriebs der fünften Klassen 2,5 Lehrerstunden je Klasse. Sie verfügen damit schon im ersten Jahr über 50 % des Ganztagszuschlags. Den zweiten Teil der Grundausrüstung erhalten diese Schulen – vorbehaltlich der Haushaltssituation – im vierten Jahr nach Errichtung.

## 5.2 Die Oberschule als Ganztagschule

Im Rahmen der eingeleiteten Schulstrukturreform wurde in Niedersachsen zum Schuljahresbeginn 2011/12 die Oberschule als neue Schulform eingeführt. Niedersachsen gleitet damit langfristig in ein zweigliedriges Schulsystem mit Oberschulen und Gymnasien, ergänzt um Integrierte Gesamtschulen.

Das Konzept von Schule als Lern- und Lebensort wird an der neuen Oberschule in besonderer Weise umgesetzt: Eine Oberschule kann auf Antrag als teilweise offene (sog. teilgebundene) oder als offene Ganztagschule arbeiten.

### Die Oberschule als teilgebundene Ganztagschule

An dieser Oberschule ist das Ganztagsangebot an zwei Tagen für alle Schülerinnen und Schüler verpflichtend, an den weiteren Tagen (mind. 1 Tag) freiwillig. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit, den Tag neu zu strukturieren und Unterricht, Förder- und Freizeitangebote sinnvoll über den Tag zu verteilen.

Die Schulen erhalten somit im Rahmen ihrer Eigenverantwortlichkeit weitreichende Gestaltungsmöglichkeiten. Mit Spannung werden die ersten Erfahrungsberichte erwartet.

Der Ganztagsunterricht wird – beginnend mit dem 5. Schuljahrgang – aufsteigend eingeführt. Jede Schule erhält einen teilnehmerbezogenen Ganztagszuschlag für die verpflichtenden zwei und den freiwilligen dritten Tag in Höhe von 0,08 Stunden je Tag und Teilnehmerin bzw. Teilnehmer. Die Schulen können entscheiden, ob und wie viele Lehrerstunden sie kapitalisieren wollen. Eine Lehrerstunde hat zurzeit einen Budgetwert in Höhe von 1760,- € .

Mit der Ausstattung nach Klassenbildungserlass wird dem vielfach geäußerten Wunsch nach teilnehmerbezogener Berechnung des Ganztagszuschlags Rechnung getragen.

### Die Oberschule als offene Ganztagschule

An Oberschulen mit offenem Ganztagsangebot ist die Teilnahme an den ganztägigen Angeboten freiwillig. Der Pflichtunterricht findet zu den in der Halbtagschule üblichen Zeiten statt. Zusätzliche Bildungs- und Freizeitangebote liegen außerhalb der für den Pflichtunterricht reservierten Zeiten.

Für Oberschulen, die als offene Ganztagschulen geführt werden sollen, gelten die Konditionen nach Nr. 8.2 des RdErl. d. MK „Die Arbeit in der öffentlichen Ganztagschule“ v. 16.03.2004. Trotz des Verzichts auf zusätzliche personelle Ressourcen bei Antragstellung erhalten die Schulen nach Maßgabe der aktuellen Haushaltslage zusätzliche Lehrerstunden, die sie ganz oder teilweise kapitalisieren können. Dieser Zuschlag (sog. Grundausstattung) berechnet sich für alle Schuljahrgänge nach der Anzahl der Klassen in den Jahrgängen 5 und 6. Er wird gewährt in Höhe von 2,5 Lehrerstunden pro Klasse in diesen Jahrgängen. Mit diesem Zuschlag ist das Ganztagsangebot für alle Jahrgänge (Jahrgang 5 bis 10) umzusetzen.

### Trend in der Ganztagschulentwicklung an Oberschulen

132 neue Oberschulen ab Schuljahr 2011/12

Stand 25.08.2011

■ teilgeb. GTS   ■ offene GTS   ■ keine GTS

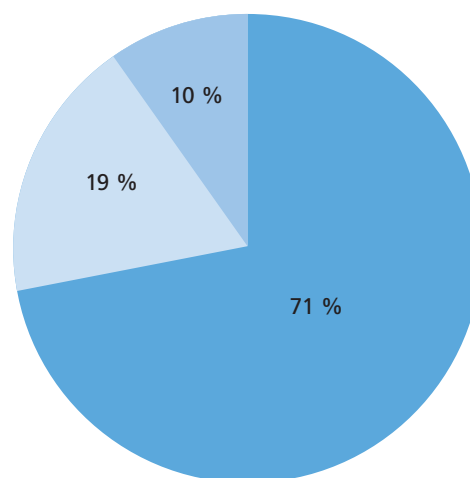


Abb. 1

Abbildung 1 zeigt einen ersten Trend an Oberschulen, der als klares Signal für die teilgebundene Ganztagschule zu werten ist: Von den 132 neuen Oberschulen haben ca. 70 % den Weg in die Teilgebundenheit gewählt, ca. 20 % arbeiten als offene Ganztagschulen. Nur 10 % aller Oberschulen (Stand: 25.08.2011) sind Halbtagschulen. Es bleibt zu beobachten, wie sich die Entwicklung im kommenden Jahr fortsetzen wird.

## 6 Links – Literaturtipps – Veranstaltungshinweise

### Links

#### **Niedersächsisches Kultusministerium**

[www.mk.niedersachsen.de](http://www.mk.niedersachsen.de)

→ Schule → Unsere Schulen → Ganztagsschulen

#### **Niedersächsische Landesschulbehörde**

[www.landesschulbehoerde-niedersachsen.de](http://www.landesschulbehoerde-niedersachsen.de)

Themen → Finanzen → Budget der Schule

→ Budget an Ganztagsschulen

#### **Bundesministerium für Bildung und Forschung**

[www.ganztagsschulen.org](http://www.ganztagsschulen.org)

#### **„Ideen für mehr! Ganztägig lernen.“**

[www.ganztaegig-lernen.de](http://www.ganztaegig-lernen.de)

#### **Serviceagentur ganztägig lernen. Niedersachsen**

[www.niedersachsen.ganztaegig-lernen.de](http://www.niedersachsen.ganztaegig-lernen.de)

#### **Der Ganztagsschulverband GGT e.V.**

[www.ganztagsschulverband.de](http://www.ganztagsschulverband.de)

### Literaturtipps

#### **Allensbacher Studie 2011:**

Schul- und Bildungspolitik in Deutschland 2011.

Allensbach: IfD 2011.

Download unter [www.vodafone.de](http://www.vodafone.de)

→ Home → Presse → Publikationen

#### **Enderlein, Oggi:**

Ganztagsschule aus der Sicht der Kinder:

weniger oder mehr Lebensqualität?

Hrsg. Deutsche Kinder- und Jugendstiftung:

Ideen für mehr! Ganztägig lernen.

Themenheft 08. Berlin 2007.

Download unter [www.ganztaegig-lernen.de](http://www.ganztaegig-lernen.de)

### Veranstaltungshinweise

#### **Ideen für mehr! Ganztägig lernen**

*8. Ganztagsschulkongress 2011*

*am 4. und 5. November 2011 in Berlin*

Der Kongress wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Ständigen Konferenz der Kultusminister in Kooperation mit der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung veranstaltet.

In diesem Jahr steht der Ganztagsschulkongress unter dem Motto „Ganztagsschule verändert“.

Informationen zum geplanten Programmablauf und zu den Kongressthemen unter

[www.ganztaegig-lernen.de](http://www.ganztaegig-lernen.de)

#### **Ganztagsschulverbandes GGT e.V. Bundesvorstand**

*Ganztagsschulkongress 2011*

*vom 16. bis 18. November 2011 in Erfurt*

Der diesjährige Ganztagsschul-Bundeskongress des Ganztagsschulverbandes steht unter dem Motto

„Ganztagsschule: Lebens- und Lernwelten“.

Kongressprogramm unter [www.ganztagsschulverband.de](http://www.ganztagsschulverband.de)

**Herausgeber:**

Niedersächsisches Kultusministerium  
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit  
Schiffgraben 12  
30159 Hannover  
E-Mail: [Pressestelle@mk.niedersachsen.de](mailto:Pressestelle@mk.niedersachsen.de)  
[www.mk.niedersachsen.de](http://www.mk.niedersachsen.de)  
Bestellung: [bibliothek@mk.niedersachsen.de](mailto:bibliothek@mk.niedersachsen.de)  
Fax: (05 11)1 20 - 74 51

Serviceagentur „Ganztägig Lernen“ Niedersachsen  
Thomas Nachtwey



**Autor:**

Dr. Thomas Reimers, Schulentwicklungsberater

**Gestaltung:**

Visuelle Lebensfreude

**Druck:**

Color-Druck GmbH, Holzminden

Oktober 2011