

Strategieprozess Vision 2040 des Referats für Schule und Sport

Hintergrund

Schulen befinden sich ebenso wie andere gesellschaftliche Institutionen in einem starken und herausfordernden Veränderungsprozess. Um für die anstehende Transformation eine gemeinsame Orientierung zu erarbeiten, die Innovationskraft zu stärken und mit gemeinschaftlichen Schwerpunktprojekten Synergien innerhalb des kommunalen Schulwesens zu erzielen, wurde vom Referat für Schule und Sport ein entsprechender Prozess zur Zielfindung und Maßnahmenentwicklung initiiert und gestaltet.

Der Strategieprozess Schule 2040 knüpft dabei an den referatsinternen Diskurs zur Zukunft des Schulwesens an, der bereits vor der Corona-Pandemie referatsintern angestoßen wurde und 2016 unter aktiver Mitwirkung der Schulleitungen sowie des Instituts für Pädagogik und Schulpsychologie (IPSN) im „Orientierungsrahmen für die kommunalen Schulen“¹ mündete. Dieser war für die kommunalen Schulen in den letzten Jahren ein gutes Leitkonzept, das von den Schulen z. B. für Bestandsaufnahmen und zur Ableitung konkreter Entwicklungsziele genutzt wurde.

Nach den ersten acht Handlungsfeldern 2016 wurden in zwei „Wellen“ vier weitere drängende Handlungsfelder mit Zielsetzung und Erfolgsindikatoren beschrieben und in den Orientierungsrahmen 2020 aufgenommen. Sie dienten in Folge der Orientierung bei der erfolgreichen Umsetzung von Maßnahmen z. B. seit 2016 im Bereich Kompetenzorientierung, Sprachförderung und Digitalisierung.

Neben der Wahrnehmung, dass sich immer wieder neue und dringliche Themenfelder auftun, die additiv nebeneinanderstehen und viele Kräfte binden, kam die Erkenntnis hinzu, dass die pädagogischen Erfordernisse im Zusammenhang mit den bisherigen Ergebnissen durch gravierende gesellschaftliche Entwicklungen insgesamt neu betrachtet werden mussten: So hat z. B. die Corona-Pandemie deutlich gemacht, welche schulischen Konzepte diese extrem herausfordernde gesellschaftliche Situation verhältnismäßig gut aufgreifen konnten.² Z. B. wurde die Kompetenz des selbstgesteuerten Lernens in hybriden Lernumgebungen in Kombination mit einem professionellen Lerncoaching in seiner Bedeutung für den Lernerfolg deutlich sichtbar. Aufgeworfen wurde die Frage, was ein System wie Schule resilient macht: Wie kann sie so gestaltet werden, dass die darin agierenden Menschen physisch und psychisch gesund und stabil bleiben und für Herausforderungen gestärkt werden?³ Dies auch in Zeiten eines teilweise zunehmenden gravierenden Lehrkräftemangels?

Es galt also, die erfolgreiche Entwicklungsarbeit der letzten Jahre zu reflektieren, zu bilanzieren und mit den neuen Herausforderungen zu konfrontieren bzw. in Beziehung zu setzen und daraus Schlussfolgerungen für die Entwicklung der nächsten Jahre zu ziehen.

Ein neuer Kompass

Im Auftrag des Referats für Schule und Sport hat ein Arbeitskreis (AK Schule Vision 2040) im Schuljahr 22/23 deswegen begonnen, sich erneut damit zu beschäftigen, welche Form von Lernen Zukunft hat und welche wegweisenden Konzepte bereits an anderen Orten umgesetzt werden. Ziel war es, einen Entwurf für einen aktualisierten gemeinsamen neuen Kompass zu erarbeiten, der Orientierung gibt, welche pädagogischen und strukturellen Voraussetzungen

¹ [Nürnberger Orientierungsrahmen der städtischen Schulen](#)

² vgl. dazu [Der Deutsche Schulpreis 2021 SPEZIAL \(bosch-stiftung.de\)](#)

³ vgl. dazu das Gutachten „Bildung und Resilienz“ [ARB Gutachten WEB 2022.pdf \(aktionsrat-bildung.de\)](#)

für eine erfolgreiche und nachhaltige Bildung der Nürnberger Kinder und Jugendlichen geschaffen werden müssen.

An der Mitarbeit im Arbeitskreis beteiligten sich die pädagogischen Ämter, Schulleitungen und Kolleginnen und Kollegen aus dem allgemeinbildenden sowie dem berufsbildenden Bereich sowie von IPSN. Die Fachtagungen und Seminare des IPSN-Veranstaltungsprogramms „Schule Vision 2040“ der letzten Jahre wurden speziell für diesen Prozess konzipiert und boten viel Raum für Information, Diskussion und Meinungsbildung. Daneben fanden Hospitationsfahrten statt, die auf eine sehr positive Resonanz gestoßen sind und eindrucksvolle Erfahrungen ermöglichten. Auf der Basis dieser Eindrücke, Erkenntnisse und Diskussionen wurde unter Berücksichtigung der neuen Herausforderungen gemeinsam der neue Kompass „Zielraum 2040“ entwickelt.

Ein Zielraum mit sieben Leitgedanken

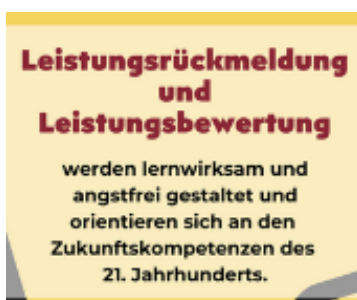
Die Anforderungen des neuen Zielraums haben sich aus der intensiven Auseinandersetzung mit den Konzepten innovativer Schulen herauskristallisiert. Statt vieler paralleler Handlungsfelder, wie sie im Orientierungsrahmen aufgezählt wurden, soll künftig die Fokussierung auf „das Wesentliche“ die Qualitätsarbeit und die Schulentwicklung noch zielgerichteter und wirksamer werden lassen. So wie wir an den besuchten Schulen sehr unterschiedliche Umsetzungen dieses „Wesentlichen“ gesehen haben, stellen wir uns auch die Umsetzung an unseren Schulen als individuelle Wege der Entwicklung vor, die die vorhandenen Stärken und Profile aufgreifen und mit Bezugnahme auf den Kompass weiterentwickeln und ergänzen.

Die sieben Leitgedanken des Zielraums und deren aktuelle Umsetzung



Konkretes Beispiel: Im Rahmen des COOL(cooperatives offenes Lernen)-Projekts an der Beruflichen Schule 6 wurden Klassenzimmer klassen- und fächerübergreifend zum konzentrierten Arbeiten („Raum der Stille“ und „Computerraum“) und zum Austausch („COOL-Raum als Begegnungsraum“) eingerichtet.

Konkretes Beispiel: An der Bertolt-Brecht-Schule wurde ein SDG-Day etabliert. Jugendliche erfahren hier an selbst gewählten und erarbeiteten Projekten eigene Wirksamkeit und steigern dabei ihre Selbst-, Problemlöse-, Methoden- und Sozialkompetenz u. v. m. Exemplarisch seien das Obdachlosenhilfsprojekt *Bollerwagencrew Lauf Nürnberg* oder die Entwicklung von nachhaltigen Trinkflaschen genannt.



Konkretes Beispiel: Im Rahmen des Schulrechts gibt es zahlreiche Möglichkeiten lernförderliche Leistungsrückmeldungen umzusetzen, z. B. in Form von Projektmappen, Bewertung von Gruppenarbeitsphasen, Erstellen eines Podcasts, Erklärvideos usw.

Konkretes Beispiel: An der Beruflichen Schule 14 wird die Präventionsinitiative STARK umgesetzt, die eine nachhaltige Förderung der psychischen Gesundheit von Jugendlichen und jungen Erwachsenen in Schule und Ausbildung im Blick hat. Entlastende Materialien wie ein Willkommenshandbuch für die Schülerinnen und Schüler oder mit den Schülerinnen und Schüler organisierte Gesundheitstage sollen die individuelle Resilienz steigern.

Schutzfaktoren für resiliente Systeme:

positive Bindungen,
Kontrollüberzeugungen,
Kooperation, ganzheitliche
Anerkennung und Sinn werden
beachtet und gestärkt.

Die Öffnung der Schule

ins Umfeld, die Nutzung der
Kommune als Lern- und
Erfahrungsraum sowie
Erfahrungen im Ausland weiten
den Horizont und stärken die
Selbstwirksamkeit.

Konkretes Beispiel: Neben den Begegnungen mit anderen Kulturen durch Erasmus-Projekte, bietet Nürnberg mit der Energie- und Umweltstation am Wöhrder See, der erlebb@r am IPSN, den zahlreichen Bibliotheken, Kulturräumen usw. viele Anlaufstellen, die intensiv genutzt werden soll. Ein besonderer Fokus soll jedoch auch auf dem Umfeld der Schule in Form von Nachbarschaftsprojekten liegen.

Konkretes Beispiel: Die Berufliche Schule 2 beteiligt sich am Modellversuch Profil 21 mit einem Teamstundenmodell. Lehrkräfte schließen sich zu einem Team zusammen, um besondere Herausforderungen (z. B. Einführung von neuen Ausbildungsberufen) zu bewältigen. Die Teamstunden (max. zwei pro Lehrkraft) werden im Stundenplan festgelegt. Somit kann in einem gewissen Umfang Teamarbeit bei Lehrkräfte honoriert werden.

Verbindliche und kollaborative Teamarbeit

in und zwischen den Schulen
ist selbstverständlich und wird
durch entsprechende
Strukturen und
Rahmenbedingungen
ermöglicht und unterstützt.

Neu- und Bestandsbauten

werden für kooperatives und
selbstreguliertes Lernen in
einer lernförderlichen
Atmosphäre unter
Einbeziehung der Nutzer/
-innen entsprechend gestaltet.

Konkretes Beispiel: An der Adam-Kraft-Realschule wird als Raumkonzept das Churer Modell umgesetzt. Dabei wird das Klassenzimmer zur Lernlandschaft mit unterschiedlichen Arbeitsplätzen, die die Schülerinnen und Schüler selbst wählen können. Hierdurch wird nicht nur die Differenzierung gefördert, sondern eine intensivere und leistungsfördernde Begleitung wird möglich.

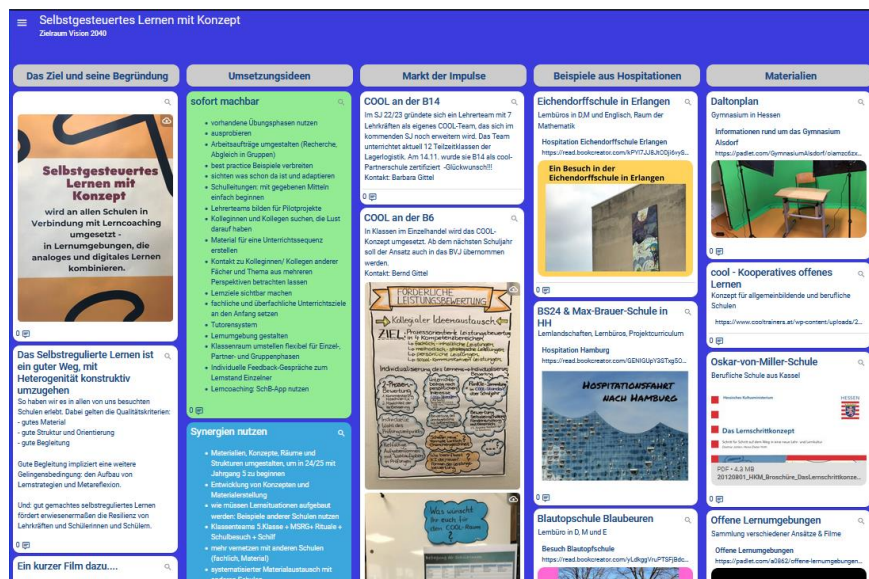
In unseren kommunalen Schulen gibt es bereits zahlreiche Beispiele, wie diese Leitgedanken des Zielraums umgesetzt und gelebt werden. Die Schulen können bereits viele Erfahrungen nutzen, auf Expertinnen und Experten aus den Kollegien zurückgreifen und bestehende lebendige Netzwerke weiterentwickeln. Die Digitalisierung hat neue Möglichkeiten der Vernetzung eröffnet, die schulintern und schulübergreifend ausgebaut wurden.

Aufgrund der Größe und Bedeutung der aktuellen und anstehenden Herausforderungen brauchen wir immer wieder aufs Neue konzertierte Aktionen, die sich an einem klaren gemeinsamen Kompass ausrichten und von den Akteuren aller Ebenen unterstützt werden. Der Arbeitsgruppe Schule Vision 2040 ist deutlich geworden: Die nächsten Schritte müssen groß genug sein, um einen tiefgreifenden Wandel der Lernkultur an unseren Schulen zu bewirken. Dafür brauchen wir Möglichkeitsräume, in denen die Praxis der Zukunft entstehen kann, um dann von der ganzen Schule oder von anderen Schulen adaptiert zu werden. Nur

dann erreichen wir als kommunales Schulwesen die Strahlkraft, die wir brauchen, um in Zukunft für die besten und innovationsfreudigsten Lehrkräfte attraktiv zu sein und unseren Schülerinnen und Schülern die bestmöglichen Bildungsangebote machen zu können.

Ebenen der Schulentwicklung

Im Juli 2023 wurde der „Zielraum 2040“ allen Direktoraten vorgestellt. In einer Strategieklausur des Referats im November 23 wurden gemeinsam alle Leitgedanken analysiert: Was ist sofort und jetzt umsetzbar? Wo gibt es Synergiepotential? Und was ist aktuell außerhalb unseres Einflussbereichs, kann und sollte aber angestoßen werden? Ein „Markt der Impulse“ zeigte zahlreiche Umsetzungsbeispiele aus den kommunalen Nürnberger Schulen auf. Die kommunalen Schulleitungen und Lehrkräften finden auf einer digitalen Plattform Umsetzungsideoen, Impulse, Beispiele, Materialien und Ansprechpartner zu den einzelnen Zielen.



1 Screenshot der digitalen Plattform Zielraum Vision 2040

Neben der am Zielraum orientierten Schulentwicklung jeder Einzelschule sollen diese gemeinschaftlichen Projekte die Transformation unterstützen, indem sie Kräfte bündeln, machbare Wege aufzeigen und inspirierende Impulse geben.

Die Schulordnungen und die sogenannten MODUS21-Maßnahmen ermöglichen große Freiräume bei der Gestaltung von Unterricht und Schule. Bei darüberhinausgehenden neuen Konzepten braucht es neben einer Erprobung auch eine Evaluation. Dabei gibt es verschiedene Optionen für Pilotvorhaben:

- Beteiligung an Projekten kooperierender Lehrstühle (s. u.)
- Beteiligung an durch das Bayerische Staatsministerium für Unterricht und Kultus genehmigten Schulversuchen (z. B. evidenzbasierte Schulentwicklung)
- Selbstgewählte Schwerpunktsetzungen i. d. R. einer Ausschreibung des Referats

Weitere Schwerpunktprojekte wurden bereits initiiert:

- Aufbau eines Qualifizierungsangebots für selbstreguliertes Lernen (Basis Cool-Konzept)
- Pilot zur Einführung eines Konzepts zum selbstgesteuerten Lernen in einer Berufsfachschule
- Pilot zur Einführung eines Peer-to-Peer-Konzepts zum Thema SDGs im BVJ

- Förderung von Teamkompetenzen: Anforderungen an und Qualifizierung von Führungskräften, Unterstützung und Förderung von systematischer Teamarbeit im Kollegium im Rahmen der o. g. Punkte

Gemeinsam mit Universitäten und Hochschulen, aktuell bereits u. a. mit den Lehrstühlen Prof. Dr. Karl Wilbers, Prof. Dr. Kimmelman, Prof. Dr. Michalak, Prof. Dr. Jahnke, Prof. Dr. Nina Bremm, Prof. Dr. Klepacki werden Kooperationsmöglichkeiten ausgelotet, insbesondere was die Unterstützung bzw. wissenschaftliche Begleitung der Modellprojekte betrifft. Mit der Stadt München gibt es einen Austausch mit der Service Agentur Ganztag des Schulreferats zum dortigen Modellschulvorhaben, in dessen Rahmen langfristig auch ein neues Arbeitszeitmodell entwickelt und erprobt werden soll.

Nachhaltige Umsetzung und Steuerung

Der gemeinsame Zielraum 2040 stellt für das Schulreferat mit allen kommunalen Schulen ab sofort einen verbindlichen inhaltlichen Kompass für die Schultransformation der nächsten Dekade dar. Innerhalb dieses Rahmens setzen die Schulen mithilfe ihres jeweiligen Qualitätsmanagement-Systems eigene Akzente und evaluieren die Wirksamkeit ihrer Maßnahmen und Pilotprojekte.

Verbindlich für die Schulen ist eine regelmäßige Reflexion und Auswertung der Entwicklungen und Erfahrungen der Einzelschulen. Verbindlich ist ebenfalls eine jährliche Selbst-Evaluation der Wirksamkeit der Schwerpunktmaßnahmen. Erkenntnisse daraus werden in eine jährlich stattfindende Fachtagung eingebracht, um den Umsetzungsprozess entsprechend steuern und eventuell anpassen zu können. Die Steuerung des Gesamt-Prozesses wird vom „Steuerkreis Vision 2040“ verfolgt, die Vertreterinnen und Vertreter aus dem Stab des Referats, den pädagogischen Ämtern und IPSN sowie Sprecherinnen und Sprecher der Schulleitungen angehören.

Fazit

Der Orientierungsrahmen hat das kommunale Schulwesen bis zu diesem Zeitpunkt gut geleitet. Vieles wurde umgesetzt, Vieles gemeinsam entwickelt und aufgebaut. Der Zielraum 2040 ist eine notwendig gewordene Weiterentwicklung und unterstützt künftig als neuer Kompass Schulleitungen und Schulentwicklungsteams beim Navigieren in Zeiten großer Herausforderungen. Gemeinsame Schwerpunktprojekte müssen dabei unterstützen und ermutigen, den Herausforderungen proaktiv, gemeinschaftlich, mit Initiative und Kreativität zu begegnen.

Die Verwaltung bittet daher um den Auftrag, das Konzept „Schule Vision 2040“ in dieser Form umzusetzen, die Umsetzung der Schwerpunktmaßnahmen zu konkretisieren und die notwendigen Ressourcen zu beziffern und damit die zukunftsweisenden pädagogischen Konzepte in allen Bereichen zu unterstützen. Die konkreten finanziellen Auswirkungen der einzelnen Maßnahmen werden nach Rücksprache mit StK im Fachausschuss mit Darstellung der Einzelmaßnahmen dargestellt.