



Lernen
im
Ganztag

IDEEN FÜR MEHR!

ganztagig bilden.



Gute Schulen entstehen gemeinsam
Praxiswissen für Schulentwicklungsnetzwerke

Inhalt

SCHULENTWICKLUNG IN GANZTAGSSCHULEN	4
Schlüsselthemen der Ganztagschulen	5
Schülerzentrierte Schulentwicklung: Auf die Schülerinnen und Schüler kommt es an	8
SCHULISCHE NETZWERKE ALS MOTOR FÜR SCHULENTWICKLUNG	12
Voneinander Lernen in Netzwerken: Die Philosophie	12
Exkurs: Wie Schulen lernen	15
Die Charakteristika von Schulentwicklungsnetzwerken: Der Rahmen	16
Die Phasen der Netzwerkarbeit und der Netzwerkkreislauf	19
SO SETZEN SIE IHR NETZWERK UM: KONKRETE TOOLS ZUM ERFOLG	25
Von der Idee bis zum ersten Netzwerktreffen: Die konkreten Schritte	25
Ihr Netzwerk braucht eine gute Begleitung: Die unterschiedlichen Rollen und Aufgaben	28
Die Schulprojekte managen: Konkretes Projekt- und Qualitätsmanagement	30
Feedback und Austausch der Schulen	32
Impressum	35

Hinweis: Zu dieser Publikation können Sie unter www.kurzelinks.de/netzwerkpubli weiteres Material und Textvorlagen online herunterladen. Sie finden jeweils im Text das entsprechende Download-Zeichen.

Legende



Zitate



Praxisbeispiel



Infos & Tipps



Links & Download

Einleitend

Die gesellschaftlichen Erwartungen an das, was Ganztagschule leisten kann und muss, sind hoch. Doch was genau macht aus einer Ganztagschule eine gute Ganztagschule? Eine Schule ist vor allem dann gut, wenn sie sich stetig weiterentwickelt und sich das Kollegium immer wieder aufs Neue fragt, was Schülerinnen und Schüler angesichts heutiger und kommender Anforderungen brauchen. Nur so können alle, die an Schulen arbeiten, dazu beitragen, dass Kinder und Jugendliche die Chancen auf gute Bildung und ein erfülltes Leben bekommen.

Schülerorientierung und Schulentwicklung

Schulen entwickeln sich am besten weiter, wenn sie das nicht allein tun, sondern ihre Qualitätsentwicklung im Austausch mit anderen Schulen gemeinsam vorantreiben. Dafür haben sich schulische Netzwerke sehr bewährt – wenn sie gut vorbereitet, angeleitet und moderiert werden. So befähigen sie Schulen, schülerorientierte Schulentwicklung zu betreiben. Diese wird durch die gemeinsame Arbeit multiprofessioneller Teams greifbar und im Alltag umsetzbar.

Gebündeltes Wissen zur Netzwerkarbeit von Ganztagschulen

Mit dem Ganztagsschulprogramm „Ideen für mehr! Ganztägig lernen.“ ist es 2004 gelungen, das erste bundesweite Schulentwicklungsprogramm Deutschlands ins Leben zu rufen. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) damals die Aufgabe übertragen, das Ganztagsschulprogramm zu konzeptionieren und in allen Bundesländern umzusetzen. In enger und fruchtbarer Zusammenarbeit mit den Ländern und den Partnern entstanden die ersten landes- und bundesweiten Netzwerke sowie umfassendes Fachwissen zur Ganztagschulentwicklung – in den Jahren 2016 bis 2019 länderfinanziert und mit weiteren Stiftungen fortgeführt. Mit dem Programm „LiGa – Lernen im Ganztag“ unterstützen die Stiftung Mercator und die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung in fünf Bundesländern die Qualitätsentwicklung von Ganztagschulen mit dem Blick auf das Handeln von Schulleitung und Schulaufsicht. Eine Besonderheit ist der Erfahrungsaustausch im internationalen Kontext, mit dem Fokus auf schülerzentrierte Schulentwicklung an Schulen.



Die vorliegende Publikation bündelt praxisnahes Wissen aus fünfzehn Jahren Erfahrung intensiver Netzwerkarbeit mit Ganztagschulen. In Kooperation mit den Ländern hatten wir die Möglichkeit und Freiheit, schulische Entwicklungsnetzwerke als ein wirksames, effizientes und effektives Instrument einzuführen, zu erproben, weiterzuentwickeln und zu evaluieren. Wir möchten mit dieser Broschüre einen Überblick mit Praxistipps und konkreten Empfehlungen all denen zur Verfügung stellen, die Schulen nachhaltig unterstützen möchten. Die Publikation richtet sich an alle, die in und mit Netzwerken arbeiten (möchten) oder diese konzeptionieren und durchführen wollen. Das sind Schulen und ihre Partner, die Schulentwicklung unterstützen: Bildungsverwaltung, Kommunen und Stiftungen. Im ersten Kapitel sprechen wir über die Ziele der Qualitätsentwicklung von Ganztagschulen, denn die Klärung „Was wollen wir mit dem Netzwerk erreichen?“ ist unerlässlich. Im zweiten Kapitel beschreiben wir, wie schulische Netzwerke aufgebaut sind und was sie so erfolgreich macht. Im dritten Kapitel erläutern wir Schritt für Schritt die Umsetzung schulischer Netzwerkarbeit.

Dabei wird deutlich: Die perfekte Schule gibt es nicht. Das Feld der Aufgaben und Innovationen ist so weit, dass keine Schule es schaffen kann, allen Anforderungen gleichzeitig gerecht zu werden. Die Ganztagschule hat viele Potenziale, doch in der Praxis ist es sinnvoll, sich zunächst auf eine Herausforderung zu konzentrieren und damit die Unterrichts- und Schulentwicklung auf lange Sicht voranzubringen. Genau dort setzen Schulentwicklungsnetzwerke an. Die Schulen arbeiten jeweils an einem konkreten Entwicklungsvorhaben. So bieten die Netzwerke über den Austausch und die kollegiale Beratung hinaus die Möglichkeit, etwas Konkretes an der Schule zu verändern. Denn darum geht es schließlich in all unseren Netzwerken: Kindern und Jugendlichen eine gute Bildung und damit einen erfolgreichen Start ins berufliche Leben zu ermöglichen. Dieses Erfolgsrezept möchten wir Ihnen mit auf den Weg geben.



SCHULENTWICKLUNG IN GANZTAGSSCHULEN

Bildungsbenachteiligung, -gerechtigkeit und -erfolg sind schon lange Themen bildungspolitischer Debatten. Doch welche Faktoren sind dafür relevant und wie lassen sie sich konkret umsetzen? Unter dem Begriff „**Moral Imperatives**“ werden international drei gleichberechtigte Ziele von Schule zusammengefasst, die auch für die Ganztagschule bedeutend sind:

- /// **Excellence** bezieht sich auf gute Schülerleistungen, also auf den Bildungserfolg.
- /// **Equity** meint Chancengerechtigkeit und Abbau von Bildungsbenachteiligung.
- /// **Wellbeing** steht für das Wohlbefinden von Kindern und Jugendlichen.



„**Chancengerechtigkeit** beschreibt [...] die Kompensation herkunftsbedingter Bildungsbenachteiligung mit dem Ziel, dass alle Lernenden unabhängig von ihrer sozialen Herkunft ihr vorhandenes Potenzial in einer fördernden Lernumgebung bestmöglich ausschöpfen können, um als Erwachsene ein ökonomisch und politisch selbstständiges Leben zu führen.

Im Rahmen von **Exzellenz** soll eine möglichst breite Gruppe von Schülerinnen und Schülern an die Leistungsspitze geführt werden.

Die Förderung des **Wohlbefindens**, d. h. einer subjektiv positiven Bewertung der eigenen Schulerfahrung durch die Schülerinnen und Schüler, basiert auf der Unterstützung der Erhaltung ihrer physischen und psychischen Gesundheit sowie bei der Entwicklung eines positiven Selbstkonzepts und der Fähigkeit selbstbewusst Entscheidungen zum eigenen Leben zu treffen.“¹

Anne Sliwka, Erziehungswissenschaftlerin

Vergleichsweise neu ist der Fokus auf den Faktor „**Well-being**“. Nicht zuletzt seit den Veröffentlichungen des neuseeländischen Erziehungswissenschaftlers John Hattie wissen wir um die Bedeutung der Qualität sozialer Beziehungen in der Schule. Das gilt besonders für die Ganztagschule, weil sie für die Schülerinnen und Schüler tatsächlich der Lebensort ist, an dem sie sehr viel Zeit verbringen, und daher das Miteinander eine herausragende Rolle für das allgemeine Wohlbefühl spielt. Freunde haben, sich geborgen, sicher und angenommen fühlen sind dafür wesentliche Aspekte. Das Wohlbefinden und Wohlergehen von Kindern und Jugendlichen ist in vielen Ländern ein wichtiger Maßstab für pädagogisches Handeln und beinhaltet auch eine bejahende Lebensführung. Es wird unterschieden zwischen kognitivem, physischem, psychischem und sozialem Wohlbefinden. Forschungen aus Kanada belegen den engen Zusammenhang von Wohlbefinden und Schülerleistungen. Viele Kinder können nur wenig leisten, wenn sie sich mental oder emotional nicht wohlfühlen, zu wenig schlafen, gemobbt werden oder Angst haben.



„Unser Thema ist das Wohlbefinden von Kindern als multidimensionales Konstrukt. Dazu gehören die materielle Situation, Bildung, Gesundheit und die Qualität von Beziehungen; ebenso das Ausmaß von Freundschaften. Wir fragen also nicht nur nach dem Haushaltseinkommen, sondern konkret nach Mangelenerfahrungen im Sinne von Armutserleben. So zum Beispiel die Frage: Geht ihr morgens hungrig zur Schule? Wir fragen außerdem nach dem Gerechtigkeitsempfinden, nach den Mitbestimmungsmöglichkeiten, sowohl in der Schule als auch in der Familie und im Freundeskreis, also in der Freizeit. Und wir fragen nach dem Sicherheitsempfinden, und auch Mobbing ist immer wieder ein Thema.“²

Sascha Neumann, Pädagoge und Kindheitsforscher

1 Sliwka, Anne/Trumpa, Silke/Wittek, Doris (Hrsg.): Die Bildungssysteme der erfolgreichsten PISA-Länder: China, Finnland, Japan, Kanada und Korea. Münster 2017, S. 119.

2 Vortrag auf der Netzwerktagung der Serviceagenturen „Ganztägig lernen“ und Ländertteams im Programm „Ganztägig bilden“ in Bremen, September 2019. Prof. Neumann leitet an der Universität Luxemburg als Forschungsdirektor das Universitäre Zentrum für frühkindliche Entwicklung. Gemeinsam mit Professorin Sabine Andresen war er verantwortlich für die 4. World Vision Kinderstudie, die 2018 erschienen ist.

Erfolge als positives Erleben von Lernen sind wichtig für die Bildung und Stärkung des Selbstwertgefühls. Das Wohlbefinden unterstützt die Entwicklung gereifter Per-

sönlichkeiten, die erfolgreich und zufrieden sind und ein erfülltes Leben führen. Immer wieder die Erfahrung des Scheiterns zu machen, verletzt die Würde des Menschen.

Schlüsselthemen der Ganztagschulen

Mit dem Investitionsprogramm „Zukunft, Bildung und Betreuung“ unterstützte die Bundesregierung ab 2003 in allen Bundesländern den Auf- und Ausbau von Ganztagschulen – als Basis guter ganztägiger Bildung. Ab 2025 soll es einen Rechtsanspruch auf einen Ganztagschulplatz in jeder Grundschule geben; damit wird erneut Bewegung in den weiteren räumlichen Ausbau und in die

Debatte um die Qualität einer Ganztagschule kommen. Mehr Raum und längere Öffnungszeiten machen zwar aus einer Schule eine Ganztagschule, aber nicht allein und automatisch einen Lebens- und Lernort, an dem Schülerinnen und Schüler sich wohlfühlen und bestmöglich entwickeln. „Mehr Zeit“ bedeutet nicht automatisch „mehr Qualität“.

Das „5x5 der guten Ganztagschule“

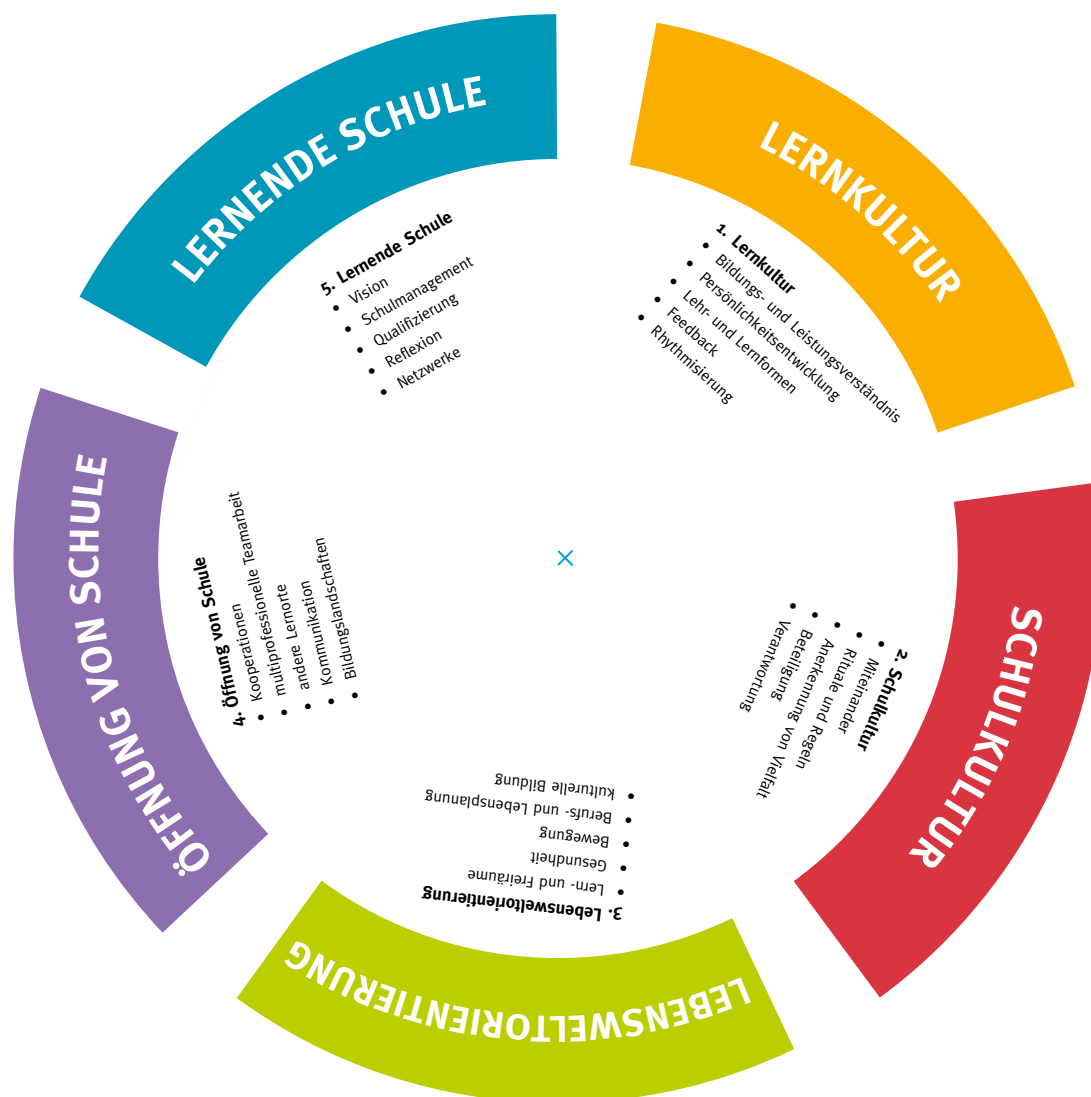


Abbildung: Qualitätsscheibe: Das „5x5 der guten Ganztagschule“



„Die 5x5-Scheibe reduziert Schulentwicklung von Ganztagsschulen auf relevante Themen. Die Scheibe macht deutlich, dass bei allen Veränderungen eine Ist-Zustandsanalyse wichtig ist und danach immer wiederkehrende Schritte notwendig werden. Ich setze diese Scheibe beim Erstkontakt ein, um deutlich zu machen, dass Schulentwicklung mehrdimensional ist. Ein Thema zieht das andere nach sich! Eine unserer Referenzschulen arbeitet seit dem Kennenlernen der Scheibe bei der Schulentwicklung immer wieder damit und nutzt den vorgegebenen Ablauf.“

Karsten Miethke, Serviceagentur „Ganztägig lernen Schleswig-Holstein“

Fünf Entwicklungsfelder

Eine gute Ganztagsschule lässt sich daran bemessen, inwieweit sich ihre Schülerinnen und Schüler bestmöglich entfalten können. Dies lässt sich erreichen durch anregenden Unterricht, spannende Angebote, eine Feedbackkultur sowie Freiräume zur eigenen Gestaltung und Beteiligung. Dabei gibt es kein einheitliches Rezept für eine gute Ganztagsschule, denn jede Schule hat andere Schülerinnen und Schüler und arbeitet unter anderen materiellen Rahmenbedingungen. Entsprechend muss jede Schule ihren individuellen Weg finden.

Für eine beständige Weiterentwicklung kann das „5x5 der guten Ganztagsschule“ aus dem Ganztagsschulprogramm viele Impulse geben. Es beschreibt fünf zentrale Entwicklungsfelder an Ganztagsschulen: Lernkultur, Schulkultur, Lebensweltorientierung, Öffnung und Lernende Schule. Jeweils fünf Unterpunkte konkretisieren diese Bereiche.

Eine gute Ganztagsschule erkennt man vor allem daran, dass sich die Menschen, die dort lernen und arbeiten, nicht mit dem Stand der Dinge zufriedengeben, sondern sich immer wieder fragen:

- // Wie kann unsere Schule wirksam zum Bildungserfolg unserer Kinder und Jugendlichen beitragen? Wie verändert sich unsere Lernkultur unter ganztägigen Bedingungen?
- // Was können wir tun, damit alle Kinder und Jugendlichen sich in ihrer Vielfalt entwickeln können? Wie können kooperatives Handeln und multiprofessionelles Arbeiten das alles unterstützen und die gesamte Schulkultur durchziehen?
- // Wie gelingt es, das Wohlbefinden der Schülerinnen und Schüler ins Zentrum des pädagogischen Handelns zu rücken und ein offenes, freundliches und vertrautes Schulklima zu fördern?

Qualität entsteht vor Ort, ganz konkret in den Aushandlungsprozessen mit allen Beteiligten. Wie das gehen kann, erfährt man auf Fachkongressen, bei Fortbildungen, in Netzwerken und bei Hospitationen von guten Schulen erfahren. Zur Selbstevaluation können Checklisten besonders effektiv eingesetzt werden. Die Checklisten zum „5x5 der guten Ganztagsschule“ können Sie online unter www.kurzelinks.de/netzwerkpubli herunterladen.

Vier Schlüsselthemen

Für gute Ganztagsschulen braucht es ein ganzheitliches Bildungsverständnis, Lust auf Veränderungen und Mut zum Wandel, eine veränderte Lern- und Kooperationskultur sowie entsprechende Lern- und Lehrkonzepte.



CHECKLISTE Lernkultur

Bildungs- und Leistungsverständnis

Das pädagogische Handeln an Ganztagsschulen basiert auf einem von allen getragenen Bildungs- und Leistungsverständnis.

Das Bildungs- und Leistungsverständnis ist verankert im Schulprogramm und konkretisiert in schulischen Curricula.

Multiprofessionelle Teams und Peers unterstützen – über den ganzen Tag – ganzheitliche Lern- und Bildungsprozesse.

Darin sind wir gut.

Da wollen wir ran.

Das ist gerade nicht unser Thema.

Abbildung: Checkliste zum „5x5 der guten Ganztagsschule“

Vier spezifische Schlüsselthemen bewegen früher oder später alle Ganztagschulen:

- /// Hausaufgaben und Lernzeiten
- /// multiprofessionelle Teams
- /// freundliche Lern- und Denkräume
- /// Rhythmisierung des Schultags

Hausaufgaben und Lernzeiten

Ein Schlüsselthema dreht sich um die Frage: Passen Hausaufgaben und Ganztagschule überhaupt zusammen? Während einige Schulen Hausaufgabenzeiten und -betreuung oder Schularbeiten im Nachmittagsbereich der Schule anbieten, haben andere Hausaufgaben durch (individuelle) Lernzeiten ersetzt, die auch am Vormittag stattfinden. Der Verzicht auf das heimische Nacharbeiten führt zu mehr Chancengerechtigkeit und individueller Förderung, so das Credo vieler Expertinnen und Experten. Die meisten Eltern freuen sich über die Entlastung und Verringerung häuslichen Konfliktpotentials, andere wiederum bedauern, dass sie dadurch weniger am Bildungsprozess ihrer Kinder teilhaben, oder befürchten, dass ihre Kinder ohne Hausaufgaben weniger lernen. Im Netzwerk der LiGa-Schulen in Sachsen-Anhalt hat sich die mehrfach ausgezeichnete Schulpreisschule Wolmirstedt mit individuellen Lernzeiten befasst. Das Praxisbeispiel finden Sie unter www.kurzelinks.de/netzwerkpubli.

Multiprofessionelle Teams

Mit der Ganztagschulentwicklung verändern sich das Bild und die Aufgaben der Pädagoginnen und Pädagogen grundlegend. Die Zeiten der Lehrkraft als Einzelkämpfer vor der Klasse sind längst vorbei. Die pädagogischen Leitziele einer Ganztagschule sind heute nur noch mit gut aufgestellten, multiprofessionellen Teams erreichbar. An Ganztagschulen arbeiten neben Lehrkräften auch Erzieherinnen und Erzieher und Sozialpädagoginnen und -pädagogen. Sie kooperieren zum Beispiel mit Musikschulen, der Jugendhilfe, Sportvereinen, Unternehmen aus der Umgebung oder dem städtischen Museum. Nur wenn diese Zusammenarbeit klappt, können die längeren Schulzeiten tatsächlich zu besserer Bildung führen. Was nach einfachem Mehrwert aussieht, beinhaltet aber eine der größten Herausforderungen für Schulteams: Andere Professionen werfen einen anderen Blick auf die Schülerinnen und

3 Die Design-Agentur von Rosan Bosch bietet innovative Konzepte für besondere Lernumgebungen und gestaltet Schulen, die Schülerinnen und Schülern eine Vielzahl unterschiedlicher Lernsituationen bieten – angepasst an ihre Bedürfnisse.



Zum Weiterlesen:



Auf neuen Wegen: Die Lernkultur an Ganztagschulen verändern. Zu einer neuen Lernkultur gehören neue Lern-, Zeit- und Raumkonzepte. Gute ganztägige Bildung lebt von der Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb der Schule. Das Themenheft zeigt, wie eine neue Lernkultur aussehen kann.

Download unter www.kurzelinks.de/netzwerkpubli

Schüler, setzen für Schulen ungewöhnliche Schwerpunkte und verstehen ihren Auftrag oft jenseits der formalen Bildung. Wer hier achtsam zusammenführt und alle mitnimmt, wird in der Folge auch den Zugewinn erfahren.

Freundliche Lern- und Denkräume

Schülerinnen und Schüler, die sich in den Räumen ihrer Schule wohlfühlen, dort Orientierung finden und ihren Bedürfnissen nach Lernen, Anstrengung, Bewegung und Entspannung, Essen und Gemeinsamkeit über den ganzen Tag nachkommen können, lernen besser. „Der Raum als dritter Pädagoge“, ein geflügeltes Wort des italienischen Erziehungswissenschaftlers Loris Malaguzzi, bringt die Bedeutung des Raumes für das Lernen gut auf den Punkt. Hinzu kommt, dass in Ganztagschulen nun nicht mehr nur der „dritte Pädagoge“ gefragt ist, sondern durch die verlängerten Tagesverläufe auch Kindheit und Jugend stattfinden. Kinder und Jugendliche brauchen ganz vielfältige Raumkonstellationen, wie sie nicht zuletzt die dänische Designerin Rosan Bosch³ eindrucksvoll





PRAXISBEISPIEL

Søndervangskolen in Aarhus, Dänemark

Vor zehn Jahren war die Søndervang-Schule eine der schlechtesten Schulen in Dänemark – gemessen am Notendurchschnitt und dem allgemeinen Wohlbefinden der Schülerinnen und Schüler. Die heruntergekommene Schule befand sich in einem mit sozialen Problemen behafteten Wohngebiet [...]. Dank einer visionären Strategie und eines zielgerichteten Einsatzes, zu dem auch eine sehr enge Zusammenarbeit zwischen Schule und Familien zählte, ließ sich die negative Entwicklung jedoch umkehren. Heute gilt die Søndervang-Schule als Musterbeispiel einer gut funktionierenden multikulturellen Schule. [...] Besonders beeindruckend in dem alten Schulgebäude: der 1,2 Kilometer lange „Bewegungspfad“, der sich durch sämtliche Flure der Schule zieht. Der Bewegungspfad ist Teil der Kampagne „Skole+“, mit der in dänischen Schulen Sport und Bewegung gefördert werden. Der Pfad bietet abwechslungsreiche Zonen für Bewegung, Spiel und Fitness, die auch im Rahmen des Unterrichts genutzt werden. [...] Das akustische Umfeld wurde überall aktiv gestaltet. So bilden [...] Akustikplatten einen ansprechenden Hintergrund für das hohe Aktivitätsniveau in den Fluren. In besonderen Boxen sind Kletterseile und Spielgeräte angebracht. Sie sind durch farbige Akustikplatten in schwarz, grün, rot und gelb hervorgehoben. In der Søndervang-Schule gehen Lernen und Spielen heute Hand in Hand.⁴ Siehe Fotos auf S. 7, 8 und 10.

entwickelt hat. Räume können Lernanreize schaffen und die Entwicklung sozialer Kompetenzen fördern. Das richtige Raumklima ist außerdem eine wichtige Voraussetzung für ein gutes, soziales Miteinander; das heißt, die Kinder und Jugendlichen können sich sicher, angenommen und willkommen fühlen.

Rhythmisierung des Schultags

Eine der großen Chancen ganztägiger Bildung liegt in einer anregenden Mischung aus angeleitetem und selbstständigem Lernen, An- und Entspannung, Unterricht und Bewegung. Diese Rhythmisierung und der spielerische Umgang mit Zeit befördern unterschiedliche Lernsettings: in stiller Konzentration, unter höchster Anspannung, beim Auspowern oder in Ruhezeiten. Die starre 45-Minuten-Taktung ist aufgelöst, und es gibt mehr Zeit für das

Zusammensein und Lernen mit Freundinnen und Freunden. Eine gut durchdachte Rhythmisierung ist einer der Schlüssel zum Erfolg von Ganztagschulen.

Schülerzentrierte Schulentwicklung: Auf die Schülerinnen und Schüler kommt es an

Schülerorientierung bedeutet, Schülerinnen und Schülern eine direkte Teilhabe und Mitgestaltung an ihrer Schule zu ermöglichen. Es bedeutet außerdem, dass alle, die an einer Schule arbeiten, ihr pädagogisches Handeln an dem ausrichten, was Kinder und Jugendliche für ihre Entwicklung brauchen. Deshalb kann Veränderung in Schule immer nur zusammen mit Schülerinnen und Schülern gelingen. Kinder und Jugendliche möchten sich einbringen und beteiligt werden. Der erste Schritt auf dem Weg zur Teilhabe ist Mitbestimmung. Diese ist an Schulen längst nicht die Regel. Die jüngste World Vision Studie kommt zu dem Ergebnis, dass in der Schule die

Mitbestimmungsmöglichkeiten weitaus geringer sind als in anderen Lebensbereichen. So haben nur 32 Prozent der 9- bis 13-Jährigen den Eindruck, dass ihre Klassenleitung Wert auf ihre Meinung legt. Selbstbestimmungsmöglichkeiten und Schulleistungen hängen miteinander zusammen: Je selbstbestimmter sie sich selbst erleben, umso eher bezeichnen sie sich in dieser Studie als gute oder sehr gute Schülerinnen und Schüler.⁵

Die Perspektiven und Ideen der Schülerinnen und Schüler ernst zu nehmen, sie zu aktiver Mitwirkung zu ermutigen und in Entscheidungen einzubinden, sorgt für eine

4 Übersetzung ins Deutsche nach <http://www.theplanjournal.com/article/danish-way-rising-architecture-week-2017-aarhus>. Aufruf 9.12.2019.

5 Kinder in der Welt 2018, 4. World Vision Studie. Aus dem Vortrag beim Netzwerktreffen der Serviceagenturen September 2019.

bessere Qualität der Schule. Die Teilhabe von Schülerinnen und Schülern schafft mehr Transparenz, fördert eine positive Kultur des Miteinanders von Lehrkräften und Kindern und Jugendlichen und schafft damit ein gutes Schulklima. Voraussetzung dafür ist, dass diejenigen, die Partizipation ermöglichen sollen, diese auch selbst erfahren. Das kann für die Schulkultur einen großen Umbruch, aber auch Gewinn bedeuten. Eine gute Möglichkeit für eine aktive Schülerbeteiligung ist zum Beispiel die Einführung eines Klassenrates. Dort erhalten Schülerinnen und Schüler die Chance, Verantwortung und Beteiligung im sozialen Miteinander zu erlernen und Selbstwirksamkeit zu erfahren.



„Teilhabe von Schülerinnen und Schülern heißt also nicht, dass im Unterricht ab und zu ein Demokratieprojekt durchgeführt wird. Es geht vielmehr darum, die Prozesse und Inhalte der Gestaltung von Schule und Unterricht sorgsam darauf abzuklopfen, inwieweit sie jungen Menschen bei ihrer Persönlichkeitsentwicklung überhaupt dienlich sind. Die entscheidende Frage dabei ist: Tragen die jeweiligen Maßnahmen für Erziehung und Bildung dazu bei, die Schülerinnen und Schüler zu jungen Menschen zu erziehen, die in der Lage sind, sich in Krisen zu behaupten und Verantwortung für sich und ihre Gemeinschaft zu übernehmen?“

Michael Schratz, österreichischer Erziehungswissenschaftler⁶



Das Umdenken weg von der Frage „Wie müssen Kinder und Jugendliche sein, um der Schule gerecht zu werden?“ hin zu der Frage „Wie muss die Schule sein, damit sie jedem einzelnen Kind oder Jugendlichen gerecht wird?“ bewegt viele Schulen.

Mit den „23 Thesen für eine gute Ganztagschule“ haben Oggi Enderlein und Lothar Krappmann Erwartungen und Gelingensbedingungen aus Sicht von Kindern und Jugendlichen beschrieben.⁷

Zentrale Thesen sind zum Beispiel: „Hier werde ich ernst genommen.“ oder „Die Schule ist meine Welt, hier kann ich aufleben, mich entfalten, zu mir kommen.“ Die erkennbare Wirkung auf Schülerinnen und Schüler zum Leitziel jeden pädagogischen Handelns zu machen, ist im Schulalltag nicht selbstverständlich und bedeutet tatsächlich oft ein grundlegendes Umdenken.



Bei den Hospitationsbesuchen im Rahmen des Programmes „LiGa Lernen im Ganztag“ in Dänemark und Norwegen erlebten die Teilnehmenden in beeindruckender Weise, wie die Schulen das Konzept des schülerzentrierten Leitungs-handelns⁸ in die Praxis umsetzen.

Sehr viele Schulen in Skandinavien, Kanada und Neuseeland orientieren sich am Konzept der schülerzentrierten Führung („student-centered leadership“), das Viviane Robinson mit ihren Kolleginnen und Kollegen entwickelt hat, um das schulische Handeln konsequent an den Entwicklungsbedarfen von Schülerinnen und Schülern auszurichten. Marianne Stenberg, Schulleiterin der Majorstuen in Oslo, fasste es so zusammen: „Lassen Sie sich nicht ablenken! Das Wichtigste ist der Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler.“ Wenn es darum geht, eine Schule so zu leiten, dass sie sich an dem orientiert, was Kinder und Jugendliche brauchen, ist guter Unterricht die wichtigste der fünf Dimensionen schülerzentrierter Führung.

Die vier weiteren Dimensionen sind: „Ziele und Erwartungen bestimmen“, „Ressourcen strategisch einsetzen“, „geordnete und sichere Rahmenbedingungen gewährleisten“ und „Das Lernen und die Weiterentwicklung der Lehrkräfte fördern“. Alle Dimensionen hängen zusammen und müssen sich deshalb in der Schulentwicklung wiederfinden. Ein Beispiel finden Sie in den Online-Materialien. Das Goethe-Gymnasium in Bensheim legt großen Wert auf die Stärkung des eigenständigen Lernens und die Selbstorganisation der Schülerinnen und Schüler.

➔ [Download unter www.kurzlinks.de/netzwerkpubli](http://www.kurzlinks.de/netzwerkpubli).

6 Schratz, Michael: Jenseits der Fächer. Warum „Well-being“ mehr Beachtung verdient. www.deutsches-schulportal.de, Aufruf 9.12.2019.

7 Enderlein, Oggi / Krappmann, Lothar: 23 Thesen für eine gute Ganztagschule im Interesse der Kinder. Hrsg. von der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung. Berlin 2019.

8 Robinson Viviane et al.: Student-Centered leadership. Eine kurze Zusammenfassung findet sich in: Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.): Schülerzentrierte Führung. Leit-IDEEN 1/2019.



Rolle der Lehrkraft

Wenn die Bedürfnisse von Schülerinnen und Schülern das pädagogische Handeln leiten sollen, dürfen die Lehrkräfte nicht aus dem Blick geraten. Das beständige Lernen und die Weiterentwicklung von Pädagoginnen und Pädagogen drehen sich um den konkreten Unterricht. Das geschieht nicht nur in Netzwerken, sondern vor allem in der Schule selbst.

Daher ist es die Aufgabe der schulischen Führungskräfte, strukturierte Lerngelegenheiten für Lehrkräfte an der Schule zu ermöglichen und zu koordinieren. Das können kollegiale Hospitationen, Tandemarbeit, schulinterne Fortbildungen oder Arbeitsgruppen zum Thema Unterrichtsentwicklung sein.

“

„Erstens: Wir müssen in der Lage sein, pädagogisches Wissen in die Praxis zu integrieren. Es geht also um die Frage, was man wissen muss und wie man vorgeht, wenn jemand von seiner heutigen zu einer verbesserten Praxis gebracht werden soll. Zweitens müssen wir in der Lage sein, komplexe Probleme zu lösen. Es gibt eine Vielzahl von Faktoren, die wir bei unserer täglichen Arbeit berücksichtigen müssen, und selten führt ein einfacher Weg zum Konsens. Drittens können wir keine Menschen führen, die uns nicht vertrauen. Es liegt in unserer Verantwortung, Vertrauen aufzubauen.“⁹

Marianne Stenberg, Schulleiterin Majorstuen Oslo

» PRAXISTIPP

Lehrkräfte als Lernpartnerinnen und -partner

- gegenseitige Hospitationen etwa vier- bis sechsmal im Jahr
- Feedback in Tandems
- anschließende Reflexion in kleinen Gruppen (Supervision, kollegiale Fallberatung, Ziele setzen)



PRAXISBEISPIEL

Das Lernen der Lehrkräfte fördern an der Majorstuen Oslo

Jede Lehrkraft ist sowohl Teil eines jahrgangsspezifischen als auch fachspezifischen Teams. Darüber hinaus haben alle Lehrkräfte jeweils eine eigene Lernpartnerin oder einen Lernpartner. Sie arbeiten für ein Jahr in einem „Lern-Duo“ zusammen und hospitieren vier- bis sechsmal im Jahr gegenseitig im Unterricht. Sie geben sich Rückmeldung anhand eines Feedbackbogens zu einem vorher formulierten Lernziel, das in den Jahresentwicklungsschwerpunkt der Schule passt.

Viermal im Jahr tauschen sich sechs bis acht Lehrkräfte zusätzlich zu den üblichen Gremien zu ihren Erfahrungen im Bereich der gesamtschulischen Verbesserung aus. Eine gute Analyse setzt voraus, dass alle in der Lage sind, sich an der Diskussion zu beteiligen. Dazu dienen sogenannte „Learning Meetings“ (Lerntreffen). Jedes Treffen hat ein Ziel und eine Leitung. Alle kommen vorbereitet, nehmen aktiv teil, und die Themen haben einen direkten Bezug zur Praxis.

Wenn es in der Netzwerkarbeit darum geht, konkrete Ziele für die Schulentwicklung zu formulieren, stößt dies bei vielen Schulen zunächst auf Abwehr. Sie haben diesen Prozess oft als ergebnis- oder wirkungslos erlebt. Es ist nicht einfach, wirkungsvolle Ziele zu erarbeiten.

Die Chance von Netzwerkarbeit ist, dass hier die Zielentwicklung angeleitet wird. Ziele und der dazugehörige Prozess können Wirkung entfalten, wenn in ihnen die Vision der Schule mit dem angestrebten, konkreten und erlebbaren Kompetenzgewinn der Schülerinnen und Schüler verknüpft ist. Ergänzt werden muss dies durch ein Bündel aus Maßnahmen, die sich auf die Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung beziehen. Unabdingbar ist, dass diese Ziel- und Maßnahmenentwicklung partizipativ erfolgt und sich alle gemeinsam darüber verständigen, was jetzt wichtig und erstrebenswert ist.

⁹ Vortrag beim LiGa-Fachtag „Gute Führung für guten Ganzttag“ im Dezember 2018 in Berlin.

Im Folgenden wird an den Themen Digitalisierung und Vielfalt veranschaulicht, wie schülerorientierte Schulentwicklung und entsprechende Maßnahmen in einem Projektplan aussehen könnten. Neben den Zielen steht auch immer die Entwicklung von konkreten Maßnahmen zur Zielerreichung.



MUSTERBEISPIEL

Schülerorientierte Ziele für Digitalisierung an einer Grund- und Mittelschule

ZIEL

Schülerinnen und Schüler der 7. Jahrgangsstufe benutzen eigenständig und sicher bis zum Ende des Schuljahres Tablets zur Bearbeitung von Aufgaben.

MAßNAHMEN ORGANISATIONSENTWICKLUNG (OE)

Ein Team ist für die Entwicklung einer digitalen Konzeption verantwortlich und bringt diese in die Jahrgangs- und Fachkonferenzen ein.

PERSONALENTWICKLUNG (PE)

Die Lehrkräfte an der Schule erhalten eine Schulung zum Umgang mit Tablets und zur Einführung in den Unterricht.

UNTERRICHTSENTWICKLUNG (UE)

Die Lehrkräfte entwickeln mit den Schülerinnen und Schülern einen Halbjahresplan, in dem sie festhalten, welche Themen wie digital bearbeitet werden.

“

„Um wirksame schülerzentrierte Ziele formulieren zu können, gilt es, auf die Haltung zu achten, aus der heraus die Ziele formuliert werden, darauf zu achten, dass Schülerinnen und Schüler beteiligt sind und konsequent die Wirkung in den Blick zu nehmen, die erreicht werden soll.“

Andreas Leipelt, Schul- und Organisationsentwickler



Zum Weiterlesen:



Gute Beispiele: Ganztagschulen vor Ort unterstützen

In dieser Broschüre stellen Serviceagenturen „Ganztätig lernen“ ihre Arbeit mit Netzwerken und die Qualifizierung von pädagogischen Fachkräften vor.

Download unter www.kurzelinks.de/netzwerkpubli.

Der Campus Efeuweg aus Berlin hat in den Jahren 2017 bis 2019 am Netzwerk „bildung.digital“ teilgenommen und ein Vorhaben zur Medienbildung seiner Schülerinnen und Schüler ausgewählt. Das Praxisbeispiel finden Sie online unter www.kurzelinks.de/netzwerkpubli.

Die Theodor-Storm-Gemeinschaftsschule aus Kiel nannte ihr Projektvorhaben „Einführung von Trainingsstunden und einem Sprachförderkonzept“. Das Praxisbeispiel finden Sie unter www.kurzelinks.de/netzwerkpubli.



SCHULISCHE NETZWERKE ALS MOTOR FÜR SCHULENTWICKLUNG

In der Unterstützung ganz unterschiedlicher Schularten zeigt sich immer wieder, dass Netzwerke oft die beste Art der Fortbildung sind. Sie machen es möglich, dass Schulen effektiv und kollegial voneinander lernen, dass sie wechselseitig von ihren Erfahrungen profitieren, gemeinsam drängende Themen reflektieren und sich gegenseitig ermutigen, ihre Vorhaben voranzubringen.

Netzwerke ermöglichen damit eine horizontale Schulentwicklung mit aufbereitetem, gebündeltem Wissen. Das kollegiale Feedback motiviert, inspiriert und bestärkt die Schulen auf ihrem Weg. Netzwerke fungieren damit als Impulsgeber und tragen auf vielfältige Weise dazu bei, dass die Schulentwicklungsprozesse inhaltlich, methodisch und organisatorisch zu einer Qualitätsverbesserung führen.¹⁰

“

„Der kollegiale Austausch zwischen Akteuren, die auf unterschiedlichen Ebenen kooperieren, ist hierbei entscheidend, um Wissens- und Ideentransfer zwischen Schulen und mit Schule befassten Einrichtungen zu unterstützen. Diesen Vorteilen der Vernetzung steht in der Praxis eine nach wie vor geringe Vernetzungsaktivität gegenüber. Dies lässt sich insbesondere darauf zurückführen, dass Vernetzung stets einen hohen zeitlichen Aufwand erfordert, der in den Schulalltag schwierig zu integrieren ist. Zudem zeigt sich, dass der Transfer von Innovation davon abhängt, ob und inwieweit es gelingt, diese zu adaptieren und an den konkreten Kontext der jeweiligen Schule anzupassen. Insofern lässt sich festhalten, dass Vernetzung ein wesentliches Moment der Schulentwicklung darstellt, für das Gelingen von Vernetzung jedoch hinreichende zeitliche Ressourcen und Unterstützungssysteme zur Verfügung stehen sollten.“

Uwe Schmidt, Erziehungswissenschaftler¹¹

Voneinander Lernen in Netzwerken: Die Philosophie

Die Expertise der Schulen

Schulen sind in einem Netzwerk selbst die Expertinnen und Experten. Sie gestalten die Praxis, kennen deren Herausforderungen am besten und arbeiten daran, die Qualität der Angebote an ihrer Schule zu verbessern. Sie tragen somit auch die Ergebnisverantwortung, während die Prozess-Verantwortung bei der Netzwerkleitung und Moderation liegt.

Unabhängig von der Schulform und der Ausstattung der jeweiligen Ganztagschule geht es bei der Qualitätsentwicklung immer um die Suche nach einer passenden, also individuellen Lösung für die jeweilige Schule, für deren Umfeld und für die jeweilige Schüler-, Lehrer- und Elternschaft. Diese „Ortszeit“ der Schulen zum Ausgangspunkt des Veränderungsprozesses sowie die Schulteams zu Gestaltenden ihres eigenen Prozesses machen – das

¹⁰ Dederling, Kathrin: Steuerung und Schulentwicklung – Bestandsaufnahme und Theorieperspektive. Wiesbaden 2012. S.116.

¹¹ Schmidt, Uwe: Vernetzung von Schulen. Warum das Thema so wichtig ist. In: Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.): Gute Beispiele: Ganztagschulen vor Ort unterstützen, Berlin 2018. Download unter www.ganztaegig-lernen.de

ist das Credo der Netzwerkarbeit. Ob Rhythmisierung, Verzahnung von Vor- und Nachmittag oder die Abschaffung von Hausaufgaben: Die Lösungen sind immer vielfältig, jede Schule geht ihren eigenen Weg und leitet damit eine Veränderung ein.



„Schulentwicklung geht von der Einzelschule aus. Man kann Schule nicht direkt verändern, jedenfalls nicht von außen und nicht genauso, wie man sich das wünscht. Das kann Schulaufsicht nicht, das kann auch Politik nicht. Das beste Wissen über bessere Schule oder besseren Unterricht weiterzugeben (Wissenstransfer) ist nicht der Königsweg der Schulentwicklung, denn Schulen entscheiden zum Großteil selbst, was sie mit dem Wissen machen, das sie manchmal auch gar nicht verstehen (jedenfalls nicht so, wie es die Wissensproduzenten meinen). Wirksamer ist ein anderer Weg, der in die Fläche führt, nämlich der Aufbau von Entwicklungskapazitäten (capacity of change) in den Schulen selbst, wie vor allem die Einrichtung von Steuergruppen, professionellen Lerngemeinschaften und Selbstevaluation.“

Hans-Günter Rolff, Erziehungswissenschaftler¹²

Ein geschützter Experimentier- und Erprobungsraum

Vertrauen und Augenhöhe entstehen leichter, wenn Schulen mit ihren multiprofessionellen Teams unter sich sind; das schafft einen geschützten Raum für die gemeinsame Arbeit der Schulen und ihrer unterschiedlichen Professionen und Beteiligten – wie Schülerinnen und Schüler, Erzieherinnen und Erzieher oder Kooperationspartner. Doch auch regionale Netzwerke, in denen zum Beispiel Vertretende der Kommune oder der Schulaufsicht mitarbeiten, können trotz unterschiedlicher Hierarchieebenen eine besondere Laboratmosphäre entwickeln – ein Schulteam ist schließlich ebenfalls nicht immer hierarchiefrei. Die Moderation und die Netzwerkleitung sollten in diesem Fall in der Vorbereitung besonders darauf achten, einerseits Fragestellung und Arbeitsaufgaben für das Netzwerktreffen zu entwickeln, die einen besonderen Nutzen aus den unterschiedlichen Perspektiven der verschiedenen Hierarchieebenen ziehen. Zugleich sollen die Teilnehmenden jederzeit die Möglichkeit haben, selbst Gruppenkonstellationen zu wählen, die sie als angenehm und produktiv empfinden. Wenn sie es wünschen, können sie so bestimmten Situationen aus dem Weg gehen, wie

zum Beispiel ein für sie prekäres Thema mit einem direkten Vorgesetzten der Schulaufsicht zu erörtern. Gerade Gruppen unterschiedlicher Hierarchieebenen schätzen das Arbeiten mit externen Moderationen sowie kreativen Aufgabenstellungen und erleben das Zusammenwachsen der Gruppe als besonders stärkend.

» PRAXISTIPP

Don'ts – Welches Klima verhindert eine gute Netzwerkarbeit?

- Konkurrenz – befördert durch zu ähnliche Schulen
- Konsumhaltung – befördert durch zu kleinteilige (Über-) Moderation
- Kuschelklima – befördert durch falsch verstandenes Harmoniebedürfnis
- Kommen und Gehen – befördert durch wechselnde Teamzusammensetzung und mangelnde Beziehungsarbeit
- Klassenräume – mangelnde Distanz zum Arbeitsplatz erschwert kreatives Arbeiten

Dos – Was stärkt soziale Beziehungen und Identifikation?

- Gemeinsam im Netzwerk mit kreativen Methoden einen Namen für das Tun im Netzwerk finden
- Partnerschulen als Tandem finden
- Nah dran: Empathie für die Menschen und ihre Anliegen. In Arbeitsphasen der Schulteams zuhören
- Verantwortung bei den Schulteams lassen: eigene Gestaltung von Materialien und Dokumentation, Moderation und Dokumentation der Kleingruppenarbeit
- Der Abend gehört dem Netzwerk: Zeit zum gemeinsamen Essen und Entspannen (kein Abend- oder Kulturprogramm, bei dem die Teilnehmenden nicht miteinander sprechen können)

Mut zu Neuem: Fachliche Impulse und Orientierung

Ein chinesisches Sprichwort besagt: „Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.“ Wer Windmühlen errichten will, braucht Mut. Diesen Mut wollen Entwicklungsnetzwerke befördern – durch Erfahrungsaustausch, Wissenstransfer und die Bestärkung des eigenen Tuns sowie durch das Erleben, dass es andere auch tun. Handlungsmut und Vorstellungskraft können nur dann nachhaltig etwas bewegen und langfristige Schulentwicklungsprozesse in Gang bringen, wenn sie fachlich unterfüttert sind. Die Entwicklungsnetzwerke geben fachliche Orientierung ohne starre Modelle und vorgeschriebene Prozessschritte. Stattdessen bieten sie Inputs von Expertinnen und Experten aus der Praxis, ermöglichen die Arbeit innerhalb der Schulteams und

¹² Rolff, Hans-Günter: Wie verändern wir Schulen wirklich? Gelingensbedingungen für erfolgreiche Schulentwicklung. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Schulentwicklung zwischen Autonomie und Kontrolle: Wie verändern wir Schule wirklich? S.23-32, S.31.

“

„Der Nutzen des Netzwerks liegt für die Beteiligten vor allem auf zwei Ebenen: Zum einen erhalten sie auf einer inhaltlichen Ebene Anregungen, die entweder als praktische Innovation direkt übernommen werden, in die konzeptionelle Weiterentwicklung der Schule einfließen oder aber mit anderen Projekten der Schule verknüpft werden. Zum anderen erfüllt das Netzwerk eine soziale und strategische Unterstützungsfunktion im Veränderungsprozess, indem man dort Bestätigung und Bestärkung findet und gleichzeitig die Dynamik der Bearbeitung der Pilotvorhaben im Netzwerk als ‚Taktgeber‘ für das eigene Change-Management nutzen kann.“

Aus der externen Evaluation der bundesweiten Ganztagschulnetzwerke¹³

den informellen Austausch zwischen den teilnehmenden Schulen – im geschützten Raum der Netzwerktreffen oder bei Schulbesuchen vor Ort. Bei den gegenseitigen Schulbesuchen geht es nicht nur darum, das Konzept und die Räume einer Schule kennenzulernen, sondern die Arbeit der Schule vielmehr unter einem bestimmten Gesichtspunkt zu betrachten. Im besten Fall zeigt die Schule ein konkretes Vorhaben und bindet die Besucher als Expertinnen und Experten ein. Eine wichtige Basis bilden zudem die vermittelten Methoden aus dem Projektmanagement, die die Schulteams zunächst an den eigenen Entwicklungsvorhaben erproben und später in weiteren Prozessen der Qualitätsentwicklung anwenden können.

Die Balance zwischen Leichtigkeit, Dichte und Struktur

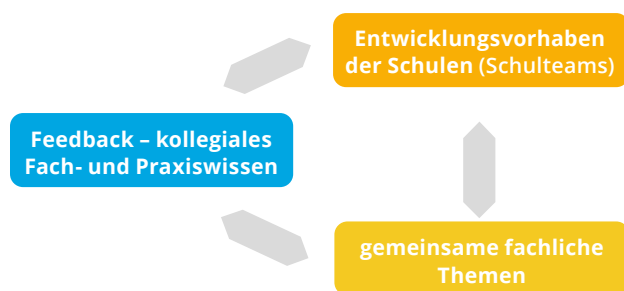


Abbildung: Fachlicher Diskurs im Netzwerk zu den Projektvorhaben der Schulen

Eine lockere und kreative Arbeitsatmosphäre ist in der Regel das Ergebnis einer ausgezeichneten Vor- und Nachbereitung durch die Moderation und die Netzwerkleitung. Eine wichtige Frage bei der Entwicklung des Moderations-

leitfadens ist dabei, wo die einzelnen Schulen jeweils stehen und wie ihre Themenvorschläge, Anregungen und ihr Feedback in der anstehenden Netzwerkarbeit so aufgegriffen werden können, dass es für alle spürbar vorgeht. Sinnvoll ist es, die Projektmanagement-Tools und Fragestellungen bereits im Vorfeld an die Voraussetzungen und Bedürfnisse der Gruppe anzupassen. Auch während der Treffen sollte eine große Flexibilität vorhanden sein, um auf die Stimmungen der Gruppe eingehen und gegebenenfalls Inhalte kurzfristig verändern zu können. Wiederkehrende und transparente Rituale bringen Ruhe und schaffen Spielräume für Kreativität und Querdenken. Dabei ist klar: Die Schulen sind verantwortlich für die Themen der Fortbildungen, Inputs und für ihren eigenen Entwicklungsprozess. Die Moderierenden sind zuständig für die Prozesse: die Identifikation der Schulen mit dem Netzwerk, die kreativen und zielgerichteten Lernprozesse, für Feedback und Selbstwirksamkeitserfahrungen.

Anziehungskraft für Schulleitungen und Schulteams

Für die Mitarbeit in Netzwerken erhalten die Schulen in der Regel keine zusätzlichen Ressourcen an Stunden oder Sachmitteln. Im Gegenteil: Zunächst müssen die Beteiligten Zeit investieren und Kolleginnen und Kollegen finden, die während der Netzwerkarbeit ihre Aufgaben in der Schule übernehmen und sie vertreten. Deshalb ist es in der Vorbereitung besonders wichtig, zu überlegen, welche Inhalte für die Schulen besonders ansprechend und gewinnbringend sein können: Was schätzen die Schulen besonders? Was motiviert insbesondere Schulleitungen, Zeit zu investieren?

» PRAXISTIPP

Die Anziehungskraft der Netzwerktreffen

- abseits ihres Schulalltags konzentriert und miteinander die Situation an der eigenen Schule reflektieren, dabei unterschiedliche Blickrichtungen wahrnehmen und eine gemeinsame Vorstellung entwickeln
- andere Schulen kennenlernen, die man gewöhnlich nicht treffen würde, und zugleich erleben, dass diese vor ähnlichen Herausforderungen stehen und auch „nur mit Wasser kochen“
- Wertschätzung, Anerkennung und fachliche Hinweise von anderen Schulen erhalten
- Wertschätzung durch professionelle Moderation, gutes Zeitmanagement und neue Methoden erfahren
- anspruchsvolle Themen kreativ und verdichtet aufbereiten und Themen der Steuerung behandeln

¹³ Klingler, Birte/Seelmeyer, Udo/Speck, Karsten/Ziegler, Holger: Evaluation des Netzwerks Ganztagschule im Programm „Ideen für mehr! Ganztägig lernen“. Abschlussbericht. Bielefeld 2012: Kompetenzzentrum Soziale Dienste. S. 46.

Exkurs: Wie Schulen lernen

Peer-Learning als zeitgemäße horizontale Schulentwicklung

Der Wissenstransfer erfolgt in Netzwerken auf horizontaler Ebene – das bedeutet, dass die Teilnehmenden vergleichbare Erfahrungen auf Augenhöhe austauschen. Das kollegiale Feedback und die Fachimpulse externer Expertinnen und Experten ergänzen diesen Austausch. Auf diese Weise lernen die Schulteams mit- und voneinander, arbeiten gemeinsam an Veränderungen und erproben und trainieren neue Muster. Die lokale Schulentwicklung kann gut gelingen, wenn Ideen, Wissen und Lösungsansätze horizontal übertragen werden.

- // „Übliche Zonen, Begrenzungen und Einschränkungen werden übersprungen oder umgangen.
- // Es wirken starke und teilweise nicht direkt erkennbare Kräfte.
- // Nach dem Ereignis hat sich etwas Belangreiches verändert.
- // Es gibt keine offensichtlichen Auslöser oder hierarchischen Steuerungsmächte.“¹⁴

Der Erziehungswissenschaftler Jürgen Oelkers¹⁵ hat Grundsätze für erfolgreiche Fortbildungen entwickelt, die uneingeschränkt auch für das Peer-Learning und Lernen in Netzwerken anwendbar sind. Besonders wirksam ist demnach Peer-Learning, wenn es langfristig, kohärent und zielorientiert sowie praxis- und bedarfsorientiert angelegt ist. Dafür sind vor allem die eigenen Entwicklungsvorhaben der Schulteams und selbstgewählte Fortbildungsthemen wichtig.

Das Peer-Learning muss verbindlich und relevant sein, das heißt, es muss innerhalb der Netzwerkarbeit Zielvereinbarungen und Beschlüsse, feste Netzwerkteams und geeignete Arbeitsmethoden geben. Peer-Learning soll kompetenzorientiert geschehen, sich an den Potenzialen der Zielgruppen orientieren und das Handlungsrepertoire der Teilnehmenden erweitern. Wichtig ist außerdem ein hohes Maß an Austausch und Anregung, damit die gemeinsame Problemlösung im Schulteam, im Netzwerk und in der Schule sowie die multiprofessionelle Kompetenz unterstützt werden.

Wie Innovationen nachhaltig sind: Können – Wollen – Müssen

Gute Schulentwicklungsnetzwerke basieren auf Methoden des Projektmanagements, der Qualitätsentwicklung und kreativer Moderation. Immer geht es um die Fragen: Wie entsteht Dynamik für Veränderung? Wie steht es um die Motivation der Beteiligten und wie wird Veränderung konkret spürbar? Wenn Schulen als lernende Organisationen arbeiten und sich in wirksame Veränderungsprozesse begeben, sollten die drei Komponenten „Können“, „Müssen“ und vor allem auch „Wollen“ ausgewogen sein. Findet eine dieser Dimensionen keine Beachtung, laufen Veränderungsbestrebungen über kurz oder lang ins Leere. Dieses produktive Spannungsverhältnis ist für den Schweizer Schulberater Anton Strittmatter die Grundvoraussetzung innovativer Schulentwicklung.¹⁶

Können: Die Beteiligten an Veränderungsprozessen müssen zu deren Umsetzung in der Lage sein, das heißt, sie brauchen die dafür nötigen Kompetenzen sowie ausreichend Zeit und Personal.

Müssen: Jede Veränderung braucht internen oder externen Handlungsdruck. Das können zum Beispiel gesetzliche Rahmenbedingungen oder Verordnungen der Bildungsverwaltung sein, aber auch eine besondere Problemlage einer Schule, wie etwa ein eklatanter Rückgang der Schülerzahlen, eine hohe Quote von Schulabbrechern beziehungsweise Wiederholern oder eine drohende Schulschließung.

Wollen: Allen Beteiligten muss die Veränderung erstrebenswert, notwendig und sinnvoll erscheinen. Nur so können sie das Potenzial sehen und sich die Veränderungen wünschen.

Verbindlichkeit, Projektmanagement und Verankerung in der Schule

Die externe Evaluation des Programms „LiGa – Lernen im Ganztage“ bestätigt die Wirksamkeit von Schulentwicklungsnetzwerken. Signifikant zufriedener mit dem Fortschritt ihres Entwicklungsvorhabens waren vor allem Schulteammitglieder, die einen konkreten Plan für die Implementierung des Entwicklungsvorhabens an ihrer Schule, eine abgeschlossene Konzeptentwicklung für ihr Vorhaben sowie eine klare Aufgabenverteilung in ihrem Schulteam hatten.

14 Brühlmann, Jörg/Rolff, Hans Günther: Horizontale Schulentwicklung. In: Journal für Schulentwicklung 1/2015. Innsbruck, Wien, Bozen, S. 6.
15 Oelkers, Jürgen: „I wanted to be a good teacher“ Zur Ausbildung von Lehrkräften in Deutschland, 2009, hg. von der Friedrich-Ebert-Stiftung.
16 Strittmatter, Anton: Bedingungen für die nachhaltige Aufnahme von Neuerungen an Schulen. In: Journal für Schulentwicklung, 15. Jg., Heft 4, 2001, S. 58-66.

Der Transfer aus dem Netzwerk in die Breite des Kollegiums gelang aus Sicht der interviewten Schulleitungen zudem vor allem, wenn die Arbeit des Schulteams vom gesamten Kollegium legitimiert und unterstützt wurde und innerhalb der Schulgemeinschaft eine regelmäßige

Kommunikation über die Planungen und Fortschritte stattfand. Das Knüpfen neuer Kontakte und die Horizont-erweiterung, auch über die Landesgrenze hinaus, war den Schulleitungen besonders wichtig.¹⁷

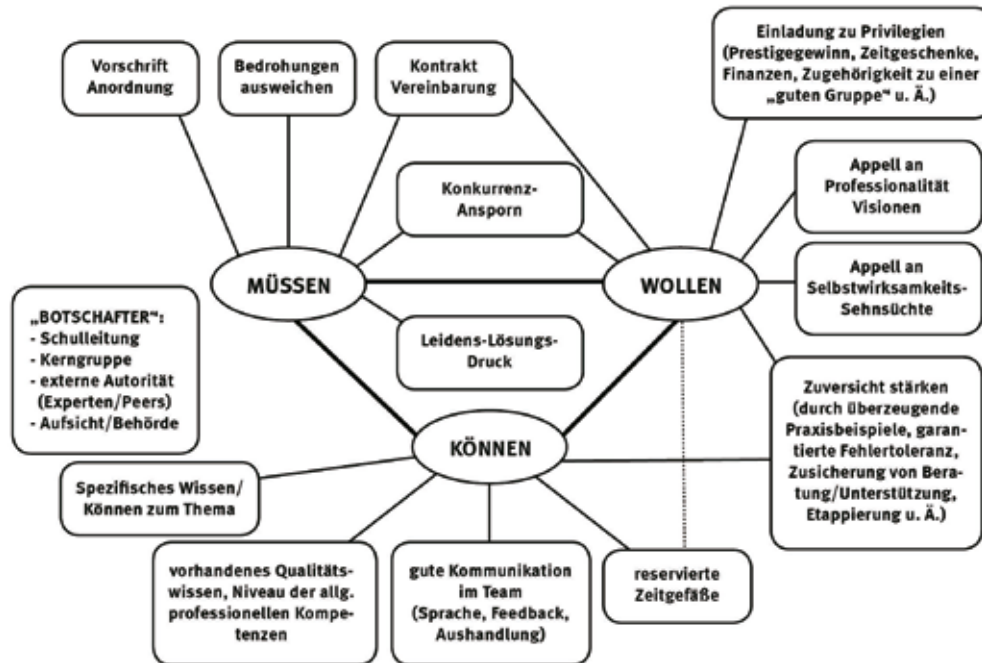


Abbildung: Bedingungen für die nachhaltige Aufnahme von Neuerungen an Schulen¹⁸

Die Charakteristika von Schulentwicklungsnetzwerken: Der Rahmen

Der Netzwerkbegriff wird vielfältig genutzt: für Runde Tische, gemeinsame Projekte, Austausch, Kooperation, Transfer oder eben auch für Schulentwicklungsnetzwerke. Erstere sind meist sogenannte **Funktionsnetzwerke**. Diese sind in der Regel homogen nach beruflicher Funktion – wie Schulleitungen oder Ganztagskoordinatorinnen und -koordinatoren – zusammengesetzt oder dienen ausdrücklich einem gesetzten Ziel beziehungsweise einem konkreten Ergebnis wie etwa der gemeinsamen Erarbeitung eines Handbuchs oder Curriculums.

Schulentwicklungsnetzwerke unterscheiden sich deutlich von Funktionsnetzwerken. Ihre Kennzeichen sind:

- /// Sie sind professionelle Lerngemeinschaften.
- /// Sie sind verknüpft mit anderen Unterstützerinnen und Unterstützern in der Region.

- /// Es geht um die Veränderung der konkreten schulischen Praxis.
- /// Die Schulen arbeiteten an eigenen überschaubaren Vorhaben.
- /// Ein Methodenmix sorgt für Struktur und Rituale.

Diese besonderen Merkmale werden weiter unten beschrieben. Darüber hinaus variieren die Schulentwicklungsnetzwerke hinsichtlich ihrer geografischen Ausdehnung, können also lokal, regional oder länderübergreifend zusammengesetzt sein. Sie haben unterschiedliche Laufzeiten und thematische Schwerpunktsetzungen. Auch hinsichtlich ihrer Größe können sie ganz verschieden sein, je nach Anzahl der Schulen und der Zahl der Teilnehmenden der jeweiligen Schulen.

¹⁷ LiGa-Abschlussbericht 2019, interne Fassung vom 14.11.2019, S. 49.

¹⁸ Strittmatter, ebenda.

Netzwerke als professionelle Lerngemeinschaften

Dass Menschen in heterogenen Lerngruppen besser von- und miteinander lernen als in homogenen Gruppen, ist bekannt. Das gilt besonders für Netzwerke, bei denen es darum geht, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen und neue, ungewohnte Perspektiven einzunehmen. In Ganztagschulen müssen ohnehin unterschiedlichste Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen berücksichtigt werden, und es werden multiprofessionelle Teams eingesetzt. Eine möglichst heterogene Zusammensetzung von Netzwerkteilnehmenden lohnt sich also, auch wenn dies hin und wieder auf Vorbehalte bei den beteiligten Schulen stößt.

“

„Wir bauen darauf, dass große Unterschiede Stärke geben. Dass wir uns in der Begegnung mit Menschen, die anders sind als wir selbst, entwickeln und lernen. Da ist keiner, der sagt, das sei leicht, aber wir bestehen darauf, uns die Mühe zu geben und nicht aufzugeben, wenn es schwer ist.“

Rani Bødstrup Hørlyck, Schulleiterin Søndervangsskolen Aarhus¹⁹

Die Arbeit in schülerorientierten Schulentwicklungsnetzwerken weist eine Reihe von Merkmalen auf, die auch in professionellen Lerngemeinschaften an Schulen zu beobachten sind. In professionellen Lerngemeinschaften reflektieren Lehrkräfte miteinander ihren Unterricht und entwickeln gemeinsame Überzeugungen, die die Basis für ein verändertes pädagogisches Handeln bilden.²⁰

Professionelles Lernen in Netzwerken bedeutet hier vor allem, Neues auszuprobieren, was ein Risiko und kleine Krisen mit sich bringen kann. Dafür ist ein gesicherter finanzieller, ritualisierter und personeller Rahmen notwendig, der von Vertrauen, Bindung und Verbindlichkeit geprägt ist und sich an hohen Standards des Qualitätsmanagements orientiert. Die Wirkungen von professionellen Lerngemeinschaften zur Unterrichtskultur an Schulen werden wie folgt beschrieben und sind denen der Netzwerke vergleichbar.



Die Einrichtung einer professionellen Lerngemeinschaft bietet auf verschiedenen Ebenen von Schule Vorteile:

- **für Schülerinnen und Schüler:** Durch die Arbeit der professionellen Lerngemeinschaft erhöht sich die Unterrichtsqualität für Schülerinnen und Schüler, da sich Kolleginnen und Kollegen aus der Praxis für die Praxis professionell weiterbilden.
- **für Kolleginnen und Kollegen:** Kooperative Arbeitsformen zur beruflichen Weiterentwicklung fördern die Kompetenz und tragen zu mehr beruflicher Zufriedenheit bei. Austausch und Kooperation vermindern Stress und Arbeitsbelastung.
- **für die Schule:** Die Schule als Ganzes entwickelt sich zu einer lernenden Organisation, die mit Veränderungen produktiv umgehen kann. Das Arbeits- und Lernklima und die Schulkultur entwickeln sich positiv.

Nach: Professionelle Lerngemeinschaften an Grundschulen²¹

Die Verknüpfung des Netzwerkes in der Region

Das Netzwerk ist von Beginn an eingebunden in die weiteren regionalen oder lokalen Unterstützungsangebote, wie etwa ein Landesnetzwerk in den Angeboten des jeweiligen Bundeslandes. Das setzt voraus, dass die Netzwerkkonzeption gemeinsam mit Partnern entwickelt wurde und dass diese Zusammenarbeit auch öffentlich sichtbar wird. „Anerkennung“ ist ein wesentlicher Faktor für das Gelingen der Netzwerkarbeit.

Bei der Auftakt- wie auch Abschlussveranstaltung können das Ministerium, die Schulaufsicht oder die Kommune zum Beispiel das Engagement würdigen. Von Beginn an wird im Netzwerk geplant, wie die Netzwerkschulen ihre Erfahrungen und ihr Wissen auf Fortbildungen, Hospitationen, Fachtagungen oder in anderen Netzwerken weitergeben. Dieser Wissenstransfer und das öffentliche Interesse stärken die Rolle des Projektes an der Schule und tragen zur weiteren Vernetzung von Schulen bei. Auch die Öffentlichkeitsarbeit spielt dabei eine wichtige Rolle. Gleichzeitig können die Schulen weitere Unterstützung für ihr Schulvorhaben außerhalb des Netzwerkes erhalten.

¹⁹ Vortrag am 9. September 2019 bei der LiGa-Abschlussveranstaltung in Kiel.

²⁰ Bosen, Martin/Rolff, Hans Günter: Professionelle Lerngemeinschaften von Lehrerinnen und Lehrern. In: Zeitschrift für Pädagogik 52, 2006, S. 181.

²¹ LISUM Berlin Brandenburg (Hrsg.): Professionelle Lerngemeinschaften an Grundschulen. Einrichten und Moderieren. 2011, S. 11.



BEISPIEL I Länderübergreifende Netzwerke im Programm „Ideen für mehr! Ganztägig lernen.“ (2004-2015)

Das Spezifische: die enge Verknüpfung mit den sogenannten Serviceagenturen des Programms, die wiederum in ihren Ländern eng mit den Ministerien, Landesinstituten und anderen Kooperationspartnern zusammenarbeiten.

Dadurch erhielten die beteiligten Schulen oft weitere Unterstützung im Land und gaben zugleich ihre Erfahrungen auf Fachtagungen, Fortbildungen und Hospitationen im Land weiter. Finanziert wurden die Netzwerke vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. Der Fokus lag dabei auf ganztägiger Bildung.

Die Kommunikation der Netzwerkschulen untereinander erfolgte über die Lernplattform *moodle*, die öffentliche Darstellung auf www.ganztaegig-lernen.de.

➔ www.kurzlinks.de/netzwerkpubli



BEISPIEL II Netzwerke in „LiGa – Lernen im Ganztag“ in Hessen (2016-2019)

Das Spezifische: eine lange Laufzeit, thematischer Fokus analog zu spezifischem Landeskonzept und Verknüpfung, insbesondere mit der Schulaufsicht, bei Gesamtnetzwerk-treffen. Die Netzwerke wurden finanziert von der Stiftung Mercator Deutschland.

➔ www.kurzlinks.de/netzwerkpubli

Die Veränderung der schulischen Praxis

In der Netzwerkarbeit geht es im Wesentlichen darum, die Alltagspraxis an Schulen zu verändern. Im Mittelpunkt stehen daher die konkreten Fragen der Schulteams.

Mit einem ausgewogenen Mix aus Input, Training und Feedback werden die Fragen von allen Seiten beleuchtet, und die Teilnehmenden entwickeln im Team spezifische Lösungsideen. Das kann sofort einen Effekt auf deren Berufsalltag haben. Die veränderte Praxis wird beobachtet, Maßnahmen und Prozessschritte reflektiert, Überflüssiges und Störendes fallengelassen und Erfolgversprechendes fortgeführt.



„Durch den intensiven Austausch mit anderen Schulen und die professionelle Begleitung durch die Serviceagentur sind wir bei dringenden Entwicklungsaufgaben zielführend unterstützt worden. Gleichzeitig konnten wir als Netzwerkschule wichtige Impulse an andere Schulen weitergeben.“

Dagmar Drumm, Schulleiterin Grund- und Gemeinschafts-schule Boostedt²²

Das konkrete Handeln auf den Netzwerktreffen orientiert sich dabei an den Stärken und Potenzialen der Lehrkräfte und der weiteren pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei sollte das im Netzwerk vertretene Team immer auch die Umsetzungswahrscheinlichkeit und die tatsächliche Geschwindigkeit von Veränderungen an der eigenen Schule im Blick haben.



„Die Vernetzung im Bundesnetzwerk hat den interdisziplinären Austausch des multiprofessionellen Teams (Schul-leitung, Koordinatorin Lehrkräfte, Koordinator gebundene Ganztagschule, Schulsozialarbeiter) optimal gefördert.“

Ulrike Schmidt-Hansen, Schulleiterin Schule am Heiden-berger Teich, Kiel-Mettenhof²³

Die Schulentwicklungsvorhaben: Überschau-bar und zeitlich begrenzt

Weniger ist mehr. Das gilt insbesondere, wenn Schulen noch wenig erfahren sind in Schulentwicklungsprozessen oder wenn sie ohnehin schon in eine Vielzahl von Projek-ten involviert sind. Oft haben sie bereits die Erfahrung gemacht, dass Projekte im Sand verlaufen, Kolleginnen und Kollegen überfordert sind oder dass Projekte nach deren Abschluss wieder verschwanden, ohne nachhaltig etwas bewirkt zu haben.

Anders ist das in Schulentwicklungsnetzwerken – und das ist das Besondere: Anhand ihres überschaubaren Vorhabens trainieren die Schulteams konkret und mess-bar Methoden des Projekt- und Qualitätsmanagements, um sie nach Projektende auch auf anderen Feldern anzu-wenden. Das konkrete Vorhaben macht aus Netzwerken professionelle Organisationsentwickler und unterscheidet die Schulentwicklungsnetzwerke von Austausch-

22 Auswertung der bundesweiten Netzwerke (Serviceagentur „Ganztägig lernen Schleswig-Holstein“), Kiel im September 2019.

23 Ebenda.

runden, die aufgrund ungezielter Vorgehensweise ergebnislos bleiben. Dabei ist das Festlegen eines Projektendes wichtig, denn es ermöglicht Zwischentappen zur Bilanz, Korrektur und zum Feiern nach Zielerreichung. Sofern notwendig, kann es danach mit einem neuen Vorhaben, frischen Ideen und anderen Menschen weitergehen. So bieten Netzwerke Schulen die Möglichkeit, sich durch ein konkretes Vorhaben mit grundsätzlichen Fragen ihrer Schulentwicklung, der Organisations- und Personalentwicklung zu befassen.



Struktur und Rituale durch einen Mix an Methoden

Was die Schulen brauchen und von der Netzwerkarbeit erwarten, kann von Schule zu Schule ganz unterschiedlich sein. Um allen gerecht zu werden, hat sich ein wiederkehrender Methodenmix bewährt, der ein großzügiges Zeitmanagement beinhaltet und Platz lässt für abwechslungsreiche informelle Begegnung. Auf jedem Treffen gibt es darüber hinaus:

- /// einen Schulbesuch mit Feedback,
- /// einen fachlichen Experten-Impuls,
- /// die Arbeit in den Schulteams am Entwicklungsvorhaben mit kollegialem Feedback anderer Schulteams,
- /// beispielhafte Bearbeitung von Projekt- und Qualitätsmanagementmethoden und
- /// informelle Begegnung.

Diese wiederkehrende Struktur stellt Transparenz und Sicherheit her.

Abbildung links: Regelmäßige Bestandteile der Netzwerktreffen
www.kurzelinks.de/netzwerkpubli

Die Phasen der Netzwerkarbeit und der Netzwerkkreislauf

Der Verlauf der Netzwerkarbeit ist angelehnt an den klassischen Qualitätskreislauf in der Schule: Beginnend bei einer Bestandaufnahme geht es über die Ziel- und Maßnahmenentwicklung zur Durchführung, Verankerung und Evaluation eines Veränderungsvorhabens. Die Vorhaben der Schulen werden auf zwei Ebenen bearbeitet: in der Schule selbst und mit den anderen Schulen gemeinsam reflektierend innerhalb des Netzwerkes. Die Kunst der Schulteams besteht darin, die Schul- und Netzwerkaktivitäten gut miteinander zu verknüpfen.

Der Verlauf der Netzwerkarbeit lässt sich als Kreislauf darstellen, der sich aus vier Phasen zusammensetzt (siehe Schaubild S. 20-21). Natürlich ist das eine idealtypische Anordnung. Ob die Aufteilung so wirklich sinnvoll ist, kommt jeweils auf den Rahmen, die Schulen und das Netzwerk an. In diesem Beispiel wird von fünf Netzwerktreffen ausgegangen, um Ihnen ein Muster für Ihr eigenes Netzwerk an die Hand zu geben.

Auftakt und Abschluss der Netzwerkarbeit

Den feierlichen öffentlichen Auftakt und den öffentlichen Abschluss mit Gästen über die eigentlichen Netzwerkschulen hinaus sollten Sie als Teil des ersten beziehungsweise letzten Netzwerktreffens planen. Alternativ können Sie diese auch getrennt von den einzelnen Treffen durchführen, wenn Ihnen ein entsprechendes Zeitkontingent zur Verfügung steht. Auftakt wie Abschluss gehören zum systemischen Rahmen der Netzwerke, finden daher ausdrücklich öffentlich statt und nicht im geschützten Rahmen der eigentlichen Arbeit im Netzwerk. Beide Veranstaltungen stellen eine Würdigung und Anerkennung des Engagements und der Entwicklung dar – durch Außenstehende wie die Kommune, Schulaufsicht, das Ministerium oder Kooperationspartner. Der Charakter sollte feierlich und anregend sein, zum Beispiel durch einen Kulturbeitrag und/oder einen fachlichen Input. Zudem geht es um die Vernetzung mit anderen Einrichtungen und die Weitergabe der Erfahrungen an weitere

Interessierte. Eine begleitende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit würdigt das Vorhaben, ebenso wie das Überreichen von Schildern oder Plaketten an die beteiligten Schulen. Beides steigert die Identifikation aller Beteiligten mit dem Netzwerk.

1. Phase: Konstituierung und Gestaltung des Rahmens

Beim ersten Treffen geht es um das gegenseitige Kennenlernen und die Wertschätzung und Vorfremde auf das Vorhaben. Zunächst muss eine gute Grundlage für gegenseitiges Vertrauen und Offenheit im Netzwerk geschaffen werden. Die Beteiligten klären Erwartungen und treffen Vereinbarungen für die Zusammenarbeit. Die Schulen haben viel zu erzählen. Den Raum dafür sollten Sie ihnen schon beim ersten Treffen unbedingt einräumen. Das sollte nicht spontan erfolgen. Darauf sollten sich die Teilnehmenden systematisch und gezielt vorbereiten, damit die Kennenlernphase fundiert gestaltet ist. Fordern Sie die Schulteams auf, vor dem ersten Treffen eine Selbstdarstellung vorzubereiten, zum Beispiel in Form eines Plakats, eines Videoclips oder eines Sketches. Bei diesen Präsentationen wird vielleicht schon deutlich, welche gemeinsamen Fragestellungen die Schulteams haben und wo sich Entwicklungsfelder überschneiden.

» PRAXISTIPP

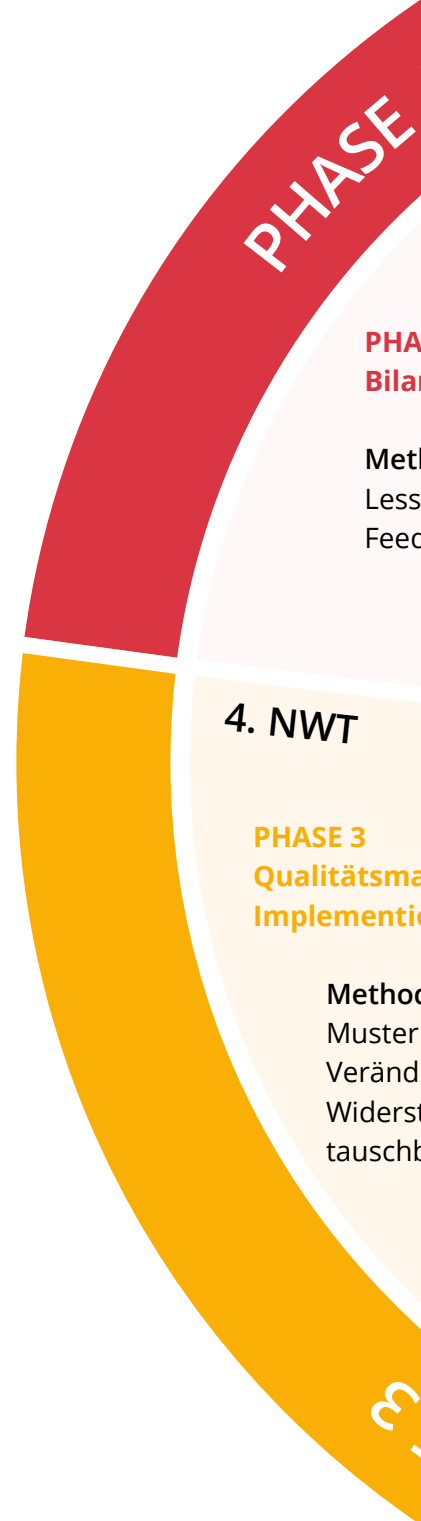
Beispiel für ein Plakat der Schulen

- Was ist das besondere Profil unserer Schule?
- Worin sind wir gut?
- Was wollen wir von anderen lernen?
- Was interessiert uns besonders?
- Welche Projektidee bringen wir mit?

Gemeinsam werden Themen für fachliche Impulse externer Referentinnen und Referenten zusammengetragen und ausgewählt. Wichtig sind außerdem die Terminplanung für die weiteren Treffen und die gemeinsam aufgestellten Regeln für die Netzwerkarbeit. Klären müssen Sie auch, wie intensiv und auf welche Weise die Kommunikation über die Treffen hinaus erfolgen soll, zum Beispiel mithilfe einer Online-Plattform. Auch Webinare zu besonderen Themen können sinnvoll sein.

Abbildung: Netzwerkkreislauf

- Im Innenkreis des Schaubildes sind die wiederkehrenden Elemente der Treffen veranschaulicht.
- Im äußeren Kreis sind die vier Phasen abgebildet: Konstituierung, Projektmanagement mit Ziel- und Maßnahmenentwicklung, Qualitätsmanagement mit Verankerung, Bilanz und Verstetigung, analog zum klassischen Qualitätskreislauf.
- Im mittleren Kreis wird skizziert, wie die Projektphasen und Methoden auf die einzelnen Netzwerktreffen aufgeteilt werden können.





» PRAXISTIPP

Phase 1: Was müssen Sie klären?

- Orte und Zeiten der Treffen
- Themen der Inputs
- Regeln der Zusammenarbeit im Netzwerk (Visualisieren bei jedem Netzwerktreffen)
- Schulen aus dem Netzwerk bestimmen, die während der Netzwerktreffen besucht werden
- Kommunikationsplattform, digitale und analoge Ordner als Ablage

Stellen Sie Transparenz her! Die Schulen sollten die Beweggründe für die Zusammensetzung der Netzwerke erfahren.

Für den Zusammenhalt, die Gruppendynamik und die Identifikation mit dem Netzwerk ist die Suche nach einem gemeinsamen Namen oder Motto hilfreich. Die Schulen nähern sich dabei an, das Konkurrenzdenken nimmt ab und das Zusammengehörigkeitsgefühl wächst Schritt für Schritt. Für den Namen bieten sich bildlich-assoziative Methoden an. Räumen Sie den Teilnehmenden ausreichend Zeit für den informellen Austausch ein, wie Pausen oder den Abend. Spätestens beim zweiten Netzwerktreffen sollten die Schulteams jeweils eine Partnerschule wählen, damit diese Tandems zwischen den Netzwerktreffen intensiver zusammenzuarbeiten.

2. Phase: Einführung in das Projektmanagement

Nicht alle Schulen sind mit Methoden des Projektmanagements vertraut. Daher sollte möglichst schon das erste Netzwerktreffen genutzt werden, um in Themen wie Bestandsaufnahme, Projektplanung und vor allem Planung von Beteiligung und Kommunikation an der Schule einzuführen. Die Schulteams skizzieren im Netzwerk ihr Vorhaben und entwickeln erste Ideen für die nächsten Schritte. Sie sorgen selbst für die Dokumentation und Sicherung. Die Projektumfeldanalyse und der Beteiligungsfahrplan ermöglichen ihnen, für ihr Vorhaben an der Schule weitere Beteiligte wie Schülerinnen und Schüler, die schulischen Gremien oder Kooperationspartner einzubinden. An der Schule selbst wird partizipativ ein Projektfahrplan entwickelt, der schülerorientierte Ziele, Maßnahmen, Indikatoren und Meilensteine enthält.



„Das Netzwerkteam hat als Multiplikator die Projektziele in das Schulteam (Lehrkräfte, Kinder, Eltern, pädagogische Fachkräfte) getragen. Es entstand eine große Akzeptanz und Bereitschaft, zielorientiert und strukturiert die vereinbarten Themen und die gesteckten Projektziele zu erarbeiten.“

Ulrike Schmidt-Hansen, Schulleiterin Heidenberger Teich Kiel-Mettenhof²⁴

» PRAXISTIPP

Phase 2: Was liegt an?

- Schulvorhaben endgültig festlegen
- komplexe Themen herunterbrechen und auf realistische, smarte Ziele²⁵ zuschneiden
- Einführung in Projektumfeldanalyse, Beteiligungsplan, Projektfahrplan und andere Projektmanagementmethoden
- Identifikation mit dem Netzwerk herstellen
- Partner-/Tandemschule wählen
- Feedback-Methoden erproben

Planen Sie genügend Zeit ein!

- Planen Sie ausreichend Spielraum ein. Thematisieren Sie nicht, dass die Schulteams im Netzwerk Zeitnot haben, und geben Sie keine zu kleinteiligen Zeitvorgaben, die zu Stress führen würden.
- Achten Sie darauf, dass Ziele nicht mit Maßnahmen verwechselt werden.
- Gehen Sie behutsam mit möglicher Konkurrenz unter den Schulen um.

3. Phase: Einführung ins Qualitätsmanagement und Verankerung

Nun geht es darum, die Dynamik vorheriger Phasen für den Fortgang der Netzwerkarbeit zu halten: Stellen Sie sicher, dass es mit dem Vorhaben an der Schule vorangeht und die Teams sich mit den Schwierigkeiten und Hindernissen produktiv auseinandersetzen. Dafür empfehlen sich Methoden aus dem Qualitäts- und Changemanagement sowie das gegenseitige Feedback. Zu diesem Zeitpunkt ist für viele Schulteams die Übertragung der Ergebnisse in den Schulalltag ein zentrales Thema: Wie gehen wir mit Widerstand im Kollegium um und beziehen alle ein? An dieser Stelle sollte unbedingt der kollegiale Austausch mit den anderen im Netzwerk genutzt werden, um jeweils passende Methoden und Möglichkeiten zu finden. Nun zeigt sich bereits, ob die richtigen Schwerpunkte gesetzt und eine passende

²⁴ Auswertung der bundesweiten Netzwerke (Serviceagentur „Ganztäglich lernen“ Schleswig-Holstein), Kiel im September 2019.

²⁵ smart = spezifisch, messbar, aktivierend, realistisch, terminiert

Strategie gewählt wurden. Gegebenenfalls ist jetzt der Zeitpunkt gekommen, an dem noch einmal genauer die Kommunikationsstrategie skizziert und um weitere Unterstützung geworben wird. Da hilft es zu überlegen: Wie nutzen wir die Partnerschule? Brauchen wir weitere Unterstützung für das Projekt vom Landesinstitut oder ähnlichen Einrichtungen? Können wir Zwischenerfolge feiern? Welche Rolle spielen die Steuergruppe und die Schulkonferenz?

» PRAXISTIPP

Phase 3: Jetzt geht es zur Sache!

- Methoden des Qualitätsmanagements erproben
- Hürden ernst nehmen, die Schulteams bei der Umsetzung ihres Vorhabens haben
- digitale Ablagemöglichkeiten schaffen, sodass Arbeitsergebnisse und weitere Materialien jederzeit zur Verfügung stehen und kollaboratives Arbeiten ermöglichen
- Tandemschulen bei Netzwerktreffen zum gemeinsamen Arbeiten koordinieren und feste Verabredungen unterstützen

Große Sorgfalt bei den Fachimpulsen! Ist der Vortrag anschlussfähig an die Erfahrungen der Schulteams? Hat die Referentin oder der Referent die Zielgruppe gut im Blick? Informieren Sie sich im Vorfeld möglichst genau und geben Sie ein detailliertes Briefing.

4. Phase: Bilanz, Transfer und Verstetigung

Wie alle Projekte müssen auch Netzwerke irgendwann ein Ende haben. Bilanz und Evaluation stehen jetzt an erster Stelle: Kann das Projekt ausgeweitet werden auf den Jahrgang, die Jahrgangsstufe oder gar auf die gesamte Schule? Oder gibt es vielmehr ein neues Thema, das in dieser Weise angegangen werden kann? Haben auch andere Schulen etwas davon? Die Erkenntnisse aus der Projektarbeit inspirieren vermutlich andere Schulen bei Hospitationen, auf Fortbildungen und Fachtagen. Für externe und schulinterne Evaluationen gibt es viele Tools in den Bundesländern, die oft landesspezifische Qualitätsaspekte berücksichtigen. Die bilanzierten Ergebnisse können wiederum zum Ausgangspunkt für ein neues Vorhaben werden – nun mit gesicherten Projekt- und Qualitätsmanagementenerfahrungen und einer soliden Vernetzung im Land und mit anderen Schulen.

» PRAXISTIPP

Phase 4: Transfer – nicht vergessen!

- das Thema „Scheitern“ bearbeiten
- Kooperationspartner und die Kommune einbeziehen
- die Ergebnisse dokumentieren, darüber reden – und würdigen

Keine Angst vor Evaluation! Nicht zu viele, sondern die richtigen Daten: Überlegen Sie genau, welche Daten erhoben und ausgewertet werden müssen, um die richtigen Schlussfolgerungen ziehen zu können.

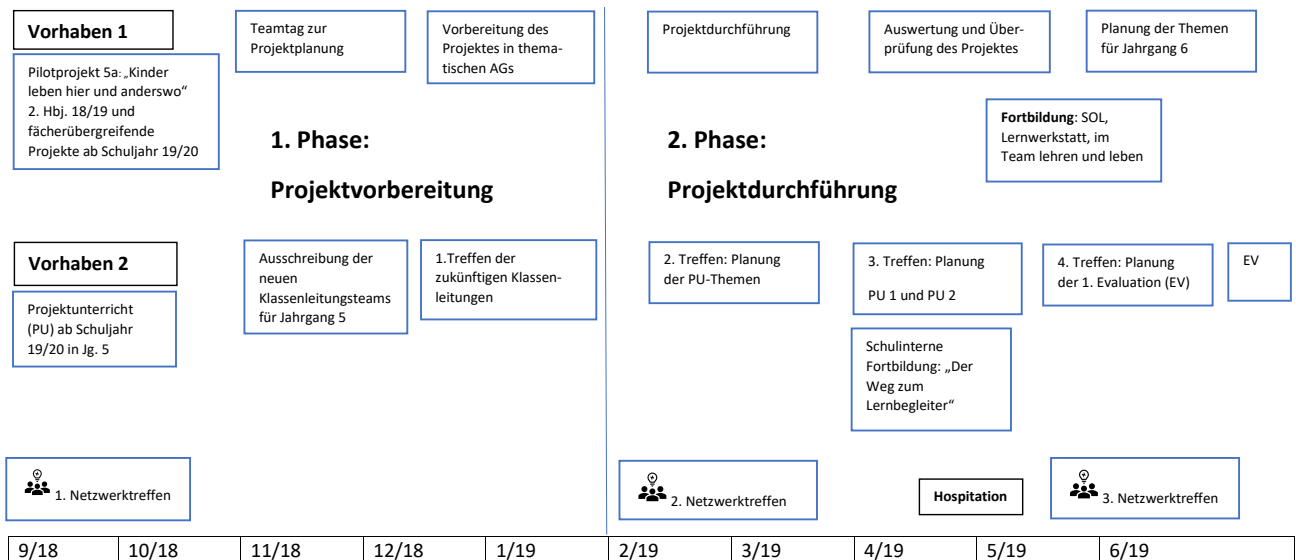


Abbildung: Beispiel für eine Zeitleiste: Verknüpfung von Netzwerk- und Schulaktivitäten

➔ www.kurzelinks.de/netzwerkpubli

Die Schulvorhaben

Da jeweils nur ein kleines Team jeder Schule die intensive Arbeitsatmosphäre des Netzwerkes erlebt, hängt der Erfolg des Schulvorhabens davon ab, inwieweit es diesem Team gelingt, die Diskussionen, Anregungen und die Motivation in seine Schule mitzunehmen. Auf den Netzwerktreffen werden dafür vielfältige Methoden angeboten, damit die Beteiligung an der Schule (Beteiligungsfahrplan) und eine transparente Kommunikation gesichert sind. Die Verantwortung dafür liegt bei einem größeren Team in der Schule, etwa bei einer Steuer-, Arbeits- oder Projektgruppe. Diese braucht die Unterstützung der ganzen Schulgemeinschaft und der schulischen Gremien wie zum Beispiel der Schulkonferenz. Etwaige Hindernisse für ein Veränderungsvorhaben liegen direkt in der Schule. Genau so sind dort die größten Erfolge zu finden. Und diese müssen gezeigt und gefeiert werden.

Für das Management des Vorhabens an der Schule hat sich eine Projektplanung bewährt, die das Wechselspiel von Netzwerk, anderen Angeboten im Land und der eigenen Schule berücksichtigt, wie es am Beispiel der Grafik auf S. 23 zu sehen ist.

Die entsandten Teilnehmenden in den Netzwerken brauchen in ihrer Schule Rückendeckung und müssen im Kollegium ein gewisses Standing haben. Manchmal scheitern die Vorhaben daran, dass diejenigen zum Netzwerk gehen, die sich als einzige dafür gemeldet haben. Daher ist Netzwerkteilnahme in diesem Sinn auch immer „Chefsache“.

» PRAXISTIPP

Was passiert an der Schule?

- Aktivitäten des Netzwerkes sichtbar machen
- Verlauf des Vorhabens in der Schule sichtbar machen, etwa über eine „Projektwand“
- Projekt- oder Steuergruppe an der Schule einrichten, die zum Beispiel weitere Kolleginnen und Kollegen sowie Schülerinnen und Schüler einbezieht (gemäß Projektumfeldanalyse und Beteiligungsplan)
- Netzwerkmeilensteine in Regelveranstaltungen fest verorten und Zeit einräumen (wie etwa Lehrerkonferenz)
- in den Austausch mit der Tandemschule möglichst viele einbeziehen

Setzen Sie Prioritäten! Schulen werden permanent und oft ungefragt vor neue Anforderungen gestellt. Setzen Sie Prioritäten, um das Vorhaben nicht aus dem Blick zu verlieren.





SO SETZEN SIE IHR NETZWERK UM: KONKRETE TOOLS

Von der Idee bis zum ersten Netzwerktreffen: Die konkreten Schritte

Bevor Sie mit einem ersten Netzwerktreffen loslegen können, müssen Sie die Netzwerkarbeit ausführlich und gut durchdacht konzeptionieren. Ausgehend von den Zielen und Zielgruppen können Sie den Rahmen, die Zeitläufe und Ressourcen entsprechend planen und anpassen. Auf dieser Grundlage starten Sie gut vorbereitet in die Organisation Ihres Netzwerks.

Holen Sie Ihre Partner und Förderer ins Boot: Ziele und Rahmen abstecken

Wenn Sie ein neues Entwicklungsnetzwerk initiieren, sollten Sie sich zunächst mit allen Partnern über die Ziele verständigen sowie die individuelle Ausgangslage und die eigene Position klären:

- /// Auf welches Problem wollen wir eine Antwort finden?
- /// Welches Ziel verfolgen wir mit dem neuen Netzwerk?
- /// Von wem geht der Handlungsbedarf aus?
- /// Welche Akteurinnen und Akteure werden für das Netzwerk eine Rolle spielen und in welchem Verhältnis stehen diese zueinander?
- /// Inwieweit möchten die Partner direkt in das Netzwerkgeschehen eingebunden werden?
- /// Über welche Zeitbudgets verfügen die Partner, inwieweit kann welches Personal abgestellt werden?

Sind diese essenziellen Fragen geklärt, können Sie im nächsten Schritt die Auswahlmodalitäten für die teilnehmenden Schulen festlegen.



Im Ganztagsschulprogramm „Ideen für mehr! Ganztägig lernen.“ hat es sich bewährt, ein Problem systematisch aus den unterschiedlichen Perspektiven der Nutzenden, der Entscheidenden und der Diskursebene zu beleuchten. Bei den Netzwerken wären die Nutzenden die Schulen mit pädagogischen Fachkräften, Schülerinnen und Schülern, Eltern sowie Kooperationspartner. Die Entscheiderinnen und Entscheider wären zum Beispiel Ministerien, das Landesinstitut und die Kommune; die Diskursebene bilden unter anderem Wissenschaft und Medien.



Abbildung: Handlungsdreieck der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung

Werben Sie für Ihr Netzwerk: Ausschreibung und Interessenbekundung der Schulen

Um den Aufwand für die Schulen möglichst gering und Hemmschwellen niedrig zu halten, sollten Sie einfach aufgebaute, übersichtliche Formulare für die Interessen-

bekundung entwickeln. Diese Schlichtheit hat unbedingt Vorrang vor der Informationsdichte. Ausführliche Informationen zu ihrer Schule können die Schulen im Laufe des Projekts liefern. Das Formular muss von der Schulleitung unterschrieben werden, damit die Verankerung des Projekts in der Schule gesichert ist und – gegebenenfalls später – in der Schulkonferenz beschlossen wird. Es sollte ein Schulteam benannt werden, um die verbindliche Teilnahme und Kommunikation sicherzustellen. Dieses sollte „prominent“ besetzt sein, das heißt mit Personen, die nicht nur enthusiastisch sind, sondern auch genügend Stehvermögen und Rückhalt sowie eine gute Anbindung an das Kollegium haben.

Die interessierten Schulen sollten erste ausgewählte Fakten zu ihrer Schule angeben, wie etwa zum pädagogischen und nichtpädagogischen Personal, zu den Schülerzahlen, der Schulart, den Kooperationspartnern und gegebenenfalls auch zum besonderen Profil der Schule. Empfehlenswert sind außerdem offene Fragen zu Vorerfahrungen in Netzwerken oder Projekten sowie die Erwartungen an die Netzwerkarbeit:

- // Was bringen wir mit?
- // Worin sind wir so gut, dass wir es anderen zeigen können?
- // Was wollen wir lernen?
- // Was versprechen wir uns von der Arbeit im Netzwerk?

Diese Informationen werden für Sie bei der Zusammensetzung der Netzwerke sehr hilfreich sein – gerade falls Sie planen, mehrere aufzubauen. Sie wiederum sollten so konkret wie möglich formulieren, welche Unterstützung die Schulen innerhalb des Netzwerks erhalten und was von ihnen bei der Netzwerkarbeit erwartet wird.

Für die Schulen ist es im Vorfeld sehr wichtig zu wissen, wie konkret ihr Veränderungsvorhaben sein muss. Reicht eine erste Idee oder muss es bereits genau definiert sein? Erfahrungsgemäß ändert sich in der ersten Zeit der Zusammenarbeit der Fokus auf das Entwicklungsvorhaben noch. Sind Ihre Netzwerke für eine ausreichend lange Zeit angelegt, ist bei der Interessenbekundung eine erste Idee oder ein Themenschwerpunkt völlig ausreichend. Muster für Ausschreibung und Interessenbekundung finden Sie unter www.kurzlinks.de/netzwerkpubli.

Nicht vergessen: Bei der Frist zur Einreichung der Interessenbekundung müssen Sie die Ferien- und Prüfungs-

zeiten unbedingt berücksichtigen. Außerdem sollte eine genügend lange Zeitspanne zwischen Ausschreibungsende und Auswahl Sitzung liegen: Falls sich zu wenig Schulen bewerben, können Sie bei anderen noch einmal nachhaken, ob nicht doch Interesse besteht.

Alle Bewerbungen sollten entweder direkt an Sie als Projektverantwortliche gerichtet werden oder zumindest per E-Mail in Kopie (in CC) bei Ihnen eingehen.

» PRAXISTIPP

Ausschreibungen für Netzwerke – so einfach wie möglich

- Grundsatz: Das Engagement der Schulen ist freiwillig!
- Transparentes Erwartungsmanagement: Was wird von den Schulen erwartet (Verbindlichkeit, Offenheit, Zahl der Treffen, Projekt)?
- Welche Vorteile haben die Schulen von der Netzwerkarbeit (Ressourcen, Know-how, Vernetzung)?
- Einfaches, übersichtlich aufgebautes Formular: Welche Informationen sind absolut notwendig?
- Welche Voraussetzungen müssen die Schulen für eine Teilnahme mitbringen?
- Veröffentlichung der Ausschreibung mit Ihren Partnern abstimmen: Webseite, Newsletter, Rundschreiben, gezielte Anschreiben, persönliche Ansprachen
- Vertiefte Informationen für die Schulen: Informationsveranstaltung, Skypekonferenz, individuelle telefonische Beratung

Erst später:

- Detaillierte Daten zur Schule beziehungsweise zu den Schülerinnen und Schülern
- Beschluss der Schulkonferenz zur Mitarbeit im Netzwerk und Einrichtung einer schulinternen Steuergruppe
- Projektskizze



PRAXISBEISPIEL Ausschreibung

Formular zur Information der Schulen mit folgenden Abschnitten:

- Worum geht es?
- Wer kann sich bewerben?
- Was können Sie erwarten?
- Was erwarten wir von Ihnen?
- unsere Netzwerkplanung
- das Bewerbungsverfahren

Setzen Sie Ihr Netzwerk sinnvoll zusammen: Kriterien für die Schulauswahl

Haben die Schulen ihr Interesse bekundet, geht es zusammen mit Ihren Partnern an die Auswahl der Schulen und die Zusammensetzung des Netzwerks. Ein naheliegender Gedanke dabei ist oft, dass Schulen mit gleicher Schulform besser voneinander lernen können. Dies bewahrheitet sich in der Praxis jedoch meistens nicht. Unter gleichen Schularten wie Gymnasien oder Grundschulen kann leicht Konkurrenz entstehen. Das erschwert ein vertrauensvolles Klima. Vielmehr befördern Vielfalt und ungewohnte Sichtweisen das Denken über den Tellerand hinaus und das Entwickeln neuer Lösungen. Daher empfiehlt sich das Netzwerk als heterogene Lerngemeinschaft. Sie sollten also unterschiedliche Schulen und Schularten in einem Netzwerk miteinander arbeiten lassen. Dabei muss lediglich berücksichtigt werden, dass es kein „Herabschauen“ auf andere im Netzwerk gibt oder die Annahme „Von denen können wir nichts lernen“.

Zwei Einschränkungen gibt es allerdings: Der Erfahrungshorizont der Schulen in Bezug auf Veränderungsprozesse sollte nicht zu unterschiedlich sein, und für jede Schule sollte es innerhalb des Netzwerks zumindest einen vergleichbaren Partner geben, also möglichst nicht nur ein Gymnasium oder nur eine Grundschule. Eine gute Gruppengröße für ein Netzwerk liegt bei 25 bis 30 Personen, das bedeutet acht bis zehn Schulen mit jeweils einem Team von drei bis fünf Teilnehmenden.

Planen Sie Ihre Ressourcen gut: Kosten- und Zeitplanung

In Ihre Ressourcenplanung fließen Eckpunkte und Meilensteine des Konzeptes ein: Anzahl und Orte der Treffen, Umfang und Settings der Netzwerktreffen, Honorare für Inputgebende und Moderation, Projektmanagementkosten, Öffentlichkeitsarbeit (Webseite, Materialien für die Schulen), Materialkosten und gegebenenfalls Kosten für An- und Abreise und Übernachtung. Zeit ist an Schulen bekanntlich sehr knapp. Maximal fünf Treffen pro Jahr sind realistisch und für die Teilnehmenden zumutbar. Neben zwei Netzwerktreffen mit allen Schulen sollten zwei gegenseitige Hospitationen zweier Partnerschulen und der Besuch einer Fachveranstaltung stattfinden. Ein Raster für eine Ressourcenkalkulation finden Sie unter www.kurzelinks.de/netzwerkpubli.

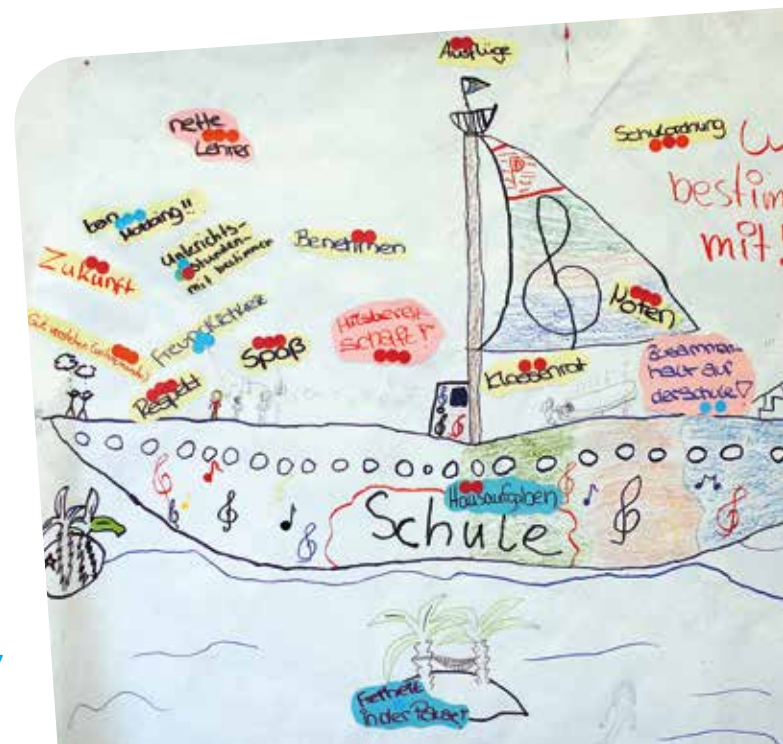
Binden Sie die Schulen ein: Vorabinformationen und gemeinsame transparente Planung

Wenn Sie die Schulteams zum ersten Treffen einladen, sollten Sie ihnen im Vorfeld den Ablauf vorstellen, gegebenenfalls Unterstützung bei der Anreise und Übernachtung anbieten und über die Reisekostenregelungen informieren. Auch die Frage nach speziellen Ernährungswünschen empfiehlt sich, da dies zeigt, dass Sie die Bedürfnisse jeder und jedes Einzelnen ernst nehmen. Das Wichtigste geschieht dann beim ersten Netzwerktreffen: Dort entwickeln die Schulteams mit Unterstützung der Moderation ihre konkrete Netzwerkplanung mittels Zeitleisten. Gemeinsam legen sie Termine und Orte der Treffen, Themen und sonstige Unterstützungsbedarfe fest. Ein Muster für den Ablauf und die Moderation des ersten Netzwerktreffens finden Sie unter www.kurzelinks.de/netzwerkpubli.

» PRAXISTIPP

Gestalten Sie offene, einladende Netzwerkräume!

- eine ausreichende Raumgröße (drei bis vier Quadratmeter pro Person)
- eine gute Raumatmosphäre, zum Beispiel durch genügend Tageslicht, helle Wände
- Ausblick auf durchaus ungewöhnliche Orte, zum Beispiel mit dem Schiff auf einem Fluss, Blick auf Wasser
- Ausstattung mit Flipchart, Beamer, Stellwänden, WLAN; Stifte, die funktionieren
- einladendes Ambiente: Farbe/Dekoration im Raum, Willkommensgrüße, gegebenenfalls Blumen oder Obst
- bewegliches Mobiliar für unterschiedliche Settings wie einen Stuhlkreis (Plenum) oder kleine Arbeitsgruppen; möglichst wenig Tische



Ihr Netzwerk braucht eine gute Begleitung: Die unterschiedlichen Rollen und Aufgaben

Die Empathie für die Menschen und ihre Anliegen ist eine Grundvoraussetzung, wenn Sie die Qualitätsentwicklung an Schulen unterstützen möchten. Alle Teilnehmenden brauchen das Gefühl, dass sie innerhalb des Netzwerkes offene Ohren finden, ihre Anliegen relevant sind und sie von Menschen begleitet werden, die ihren Arbeitskon-

text und die Herausforderungen kennen. Wichtig ist auch, dass Sie die Aufgaben und Rollen gut verteilen und alle Beteiligten um diese wissen. Je nach Konzeption und Ausstattung der Netzwerke können die Rollen und Aufgaben auf mehrere Schultern verteilt oder auch gebündelt werden.

Aufgaben und Rollen in Schulentwicklungsnetzwerken

PROJEKT- UND NETZWERKLEITUNG	SCHULTEAMS	MODERATION	ORGANISATION UND KOORDINATION	BERATUNG UND INPUT
<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung mit Kooperationspartnern und Förderern zu Themen und Zielen des Netzwerkes • Konzeption und Planung • fachliche Verantwortung für die Wirksamkeit des Netzwerkes (nicht für die Entwicklungsvorhaben der Schulen) • Projekt- und Ressourcensteuerung 	<ul style="list-style-type: none"> • multiprofessionelle Zusammensetzung inklusive der Schulleitung • verbindliche und kontinuierliche Teilnahme an Netzwerktreffen • Bereitschaft zur Öffnung in der Netzwerkarbeit • Arbeit an einem eigenen Schulvorhaben und Verankerung in der Schule (mit Steuergruppe) • Benennung von Fortbildungs- und Inputthemen für das Netzwerk • Zusammenarbeit mit Tandempartnern und gegenseitige Hospitation • Kommunikation zur und in der Schule 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessverantwortung für die Netzwerktreffen • Gruppe ins Arbeiten bringen mit passgenauen Methoden • Vorhandenes sichtbar machen (Ressourcen) • Störungen identifizieren und ansprechen • Bedürfnisse/Erwartungen abfragen und transparent machen > Gruppe entscheiden lassen • Feedback anleiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Veranstaltungen vorbereiten, begleiten und nachbereiten, Räume und Verpflegung organisieren • ggf. Referenten und Referentinnen recherchieren und buchen (Ausschreibung, Vertrag, Abrechnung) • Management der Teilnehmenden: Einladungen • Dokumentation und Evaluation sicher- und bereitstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • kollegiale Beratung und Feedback: erfolgt hauptsächlich auf Peer-Ebene im Netzwerk • Fachberatung: inhaltliche Impulse, Peer-Ebene, Praxis außerhalb des Netzwerkes • Prozessbegleitung: Raum für Reflexion, Anstöße, wenn etwas ins Stocken gerät, Wertschätzung für Erreichtes

Die Schulteams: Hauptakteure im Netzwerk

Den Kern der Netzwerke bilden die Schulteams. Besonders förderlich für die Verankerung und den Rückhalt in der Schule ist es, wenn auch ein Mitglied der Schulleitung dazugehört. Das Schulteam sollte beständig in der gleichen Besetzung im Netzwerk mitarbeiten. Diese personelle Kontinuität führt zu Verbindlichkeit und Verantwortungsgefühl, die eine Atmosphäre des Vertrauens und der Offenheit für den kollegialen Austausch entstehen lässt. Die Schulen sind die Experten, sie definieren ihre Ziele und gestalten ihren Weg dorthin. Das beinhaltet, dass die Schulteams zu Beginn des Netzwerkes sowie im weiteren Verlauf Themen benennen können, zu denen sie sich

Fortbildungsmodulen oder Input wünschen. Gemeinsam einigen sie sich auf die Inhalte, zu denen sie arbeiten wollen. Darüber hinaus tragen sie die Verantwortung für die Entwicklung des Schulvorhabens zwischen den Netzwerktreffen und die Einbeziehung weiterer Beteiligter an ihrer Schule – wie etwa die Steuergruppe, das Kollegium, weitere pädagogische Mitarbeitende, die Schülerinnen und Schüler, Eltern und Kooperationspartner. Im Netzwerk erhalten sie fachliche Orientierung, Zuspruch und kollegiales Feedback, um die nächsten Entwicklungsschritte zu gehen. Sie berichten über ihre Erfahrungen, reflektieren diese im Schulteam und geben anderen Feedback. Hilfreich ist es, wenn jedes Schulteam zu



Jedes Netzwerk braucht ein gutes, aufgeschlossenes Arbeitsklima

Die Netzwerkleitung und die Netzwerkmoderation sollten in den Arbeitsphasen der Schulteams und in kleinen Runden nicht mitarbeiten, sondern sich im Hintergrund halten, aber immer für Nachfragen zur Verfügung stehen und die Stimmung und Bedürfnisse der Teilnehmenden im Blick haben.

Nur Lob und anerkennende Worte allein bringen den Veränderungsprozess nicht voran. Dafür ist vor allem konstruktives Feedback notwendig. Deshalb sollten Sie während jedes Netzwerktreffens unterschiedliche Feedbackmethoden vorstellen und erproben, die auch später in den Steuergruppen an den Schulen eingesetzt werden können. Wenn Teams offensichtlich am Thema vorbeiarbeiten oder die Zeit anders nutzen, ist es angesagt, hier deutlich zu werden, ohne zu verletzen oder zu verschrecken.

Beginn eine Partnerschule wählt. Die Grundlage dieser bilateralen Tandemarbeit außerhalb des Netzwerkes bilden gegenseitige Schulbesuche, an denen möglichst nicht nur die Mitglieder des Netzwerkes, sondern auch noch weitere Beteiligte der Schulen teilnehmen sollten, wie zum Beispiel Schülerinnen und Schüler.

Die Moderation: Zwischen Anleitung und Zurückhaltung

Die Netzwerkmoderation unterstützt die Gruppe dabei, die Inhalte konzentriert, effizient und eigenverantwortlich zu entwickeln. Er oder sie hilft den Teilnehmenden dabei, miteinander praxisorientierte Lösungen zu finden und initiiert die Zusammenarbeit der Teilnehmenden mithilfe unterschiedlicher Formate und Methoden. Die Ressourcen der Schulteams für sie selbst und für andere werden sichtbar gemacht und Bedürfnisse und Erwartungen transparent abgefragt. Dabei sollen die Gruppen selber darüber entscheiden, zu welchen Themen sie arbeiten möchten. Die Moderation achtet auf ein gutes Zeitmanagement. Ein pünktlicher Abschluss ist ebenso Wertschätzung wie ein entspanntes, stressfreies Gefühl. Zudem muss klar kommuniziert werden, dass die Ergebnisverantwortung bei den Teilnehmenden liegt. Die Moderatorin oder der Moderator bietet Methoden des Feedbacks an und muss sensibel für „Störungen“ sein, also eventuelle Unstimmigkeiten oder Unzufriedenheiten spüren, mit Konflikten umgehen können, diese identifizieren und ansprechen. Ein agiler Umgang mit der Tagesordnung muss gekonnt sein, ohne die innere

Ordnung des Ablaufs zu stören. Eine gewisse Distanz zur Zielgruppe hilft bei der professionellen Aufstellung des Netzwerkes, das heißt, die Moderation sollte nicht aus den beteiligten Schulbereichen kommen. Dennoch ist die Kenntnis von Schulrealitäten für die Verantwortlichen unabdingbar, ebenso Erfahrungen mit den beteiligten Berufsgruppen. Empfehlenswert ist ein Moderationsteam, bei dem die Netzwerkleitung als Co-Moderation unterstützt und in das Projekt- oder Qualitätsmanagement einführt.

Die Netzwerkleitung: Den roten Faden in der Hand

Die Netzwerkleitung hat die Aufgabe, den roten Faden für die Arbeit des Netzwerkes herzustellen und sich im Laufe der Zeit immer wieder darauf zu beziehen. Die Netzwerkleitung hat die Ziele im Blick und trägt die Verantwortung für das Prozessgeschehen im Netzwerk, also für die Qualitätsentwicklung, die Struktur und die einzelnen Bausteine. Dazu gehören auch die Projektsteuerung und -verwaltung der Ressourcen für Raummiete, Referierende und Übernachtungen. Damit die Inputs und die konkrete Arbeit den Schulen tatsächlich weiterhelfen, sollten Netzwerktreffen intensiv vor- und nachbereitet werden. Hilfreich ist ein gemeinsam mit der Moderatorin oder dem Moderator entwickelter Moderationsleitfaden. Die gemeinsame Auswertung und Evaluation nach einem Netzwerktreffen spielen eine große Rolle, damit Veränderungen und Wünsche der Schulen in die Gestaltung des nächsten Treffens einfließen. Es empfiehlt sich, dabei immer auch die Entwicklung jeder einzelnen Schule zu reflektieren.

Das Projektteam: Den organisatorischen Rahmen sichern und managen

Das Projektteam des Projektträgers²⁶ bereitet die Treffen organisatorisch vor und nach und spricht sich dazu regelmäßig mit der Moderation und Netzwerkleitung ab. Es ist verantwortlich für Räumlichkeiten und Verpflegung, managt Termine, fragt Referierende an und übernimmt das Teilnahmemanagement. Außerdem stellt es sicher, dass die Treffen dokumentiert sind und die Arbeit evaluiert wird. Bezüglich der Dokumentation ist zu klären, in welcher Form und von wem diese erstellt wird. Gibt es ein Fotoprotokoll, welche Dokumente werden jedes Mal wieder aufgegriffen (Meilensteinplan), wie werden sie verteilt, wo sind sie abgelegt und verfügbar?

26 Im Ganztagschulprogramm und bei „LiGa - Lernen im Ganztage“ war das jeweils das Programmteam der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung.



Die Beratung: Austausch auf Peerebene

In der Regel gibt es innerhalb der Netzwerke keine spezielle Person, die explizit eine Beraterrolle einnimmt, da das Prinzip der Netzwerkarbeit auf gegenseitiger kollegialer Beratung fußt. Das Netzwerk selbst ist die Expertin. Die Beratung erfolgt im Netzwerk auf Peer-Ebene, also in Form von gegenseitigem Austausch und Feedback. Fachliche Impulse erhalten die Teilnehmenden außerdem durch die Inputs externer Referierender. Die Netzwerkleitung berät nur, wenn sie ausdrücklich dazu aufgefordert wird und macht in diesem Fall den vollzogenen Rollenwechsel transparent. In Abhängigkeit von der Art der Netzwerkgestaltung können eine zusätzliche Fachberatung und/oder eine Prozessbegleitung einzelner Schulen außerhalb des Netzwerkes sinnvoll sein.

Die Schulprojekte managen: Konkretes Projekt- und Qualitätsmanagement

Mithilfe passender Instrumente oder Tools gelingt es in der Regel gut, dass das Schulteam ein gemeinsames Bild von der bevorstehenden Aufgabe entwickelt. Die Instrumente des Projektmanagements können Sie digital oder analog anwenden – je nach Belieben und Voraussetzungen der Beteiligten. Es ist auf jeden Fall sinnvoll, die Ergebnisse digital zu dokumentieren.

Das Wichtigste ist der gemeinsame Diskurs, das Kennenlernen der anderen sowie neuer Blickwinkel, außerdem die Verständigung auf einen gemeinsamen Weg. Für das Festhalten der Ergebnisse dieses Austausches bieten sich viele haptische Hilfsmittel an wie zum Beispiel Plakate, Stifte und Karteikarten.

An dieser Stelle werden Klassiker der Netzwerkarbeit vorgestellt, die Sie natürlich gern durch vergleichbare Tools ersetzen können, je nach Gruppe und deren bevorzugten Arbeitsweisen. Setzen Sie Ihrer Kreativität hier keine Grenzen: Unkonventionelle, szenische oder digitale Darstellungen stoßen meistens auf große Begeisterung. Vermeiden Sie jedoch Rollenspiele, die grenzverletzend oder bloßstellend sind.

Der Start: Projektumfeldanalyse (PUMA) und Beteiligungsfahrplan

Die Schulteams sollen sich über ihre Ausgangssituation und das Ziel ihres Entwicklungsvorhabens genau bewusst werden. Bei einer Projektumfeldanalyse geht es um

sogenannte Stakeholder, Verantwortliche, Entscheidende, Interessengruppen und Betroffene – kurzum um alle, die in irgendeiner Weise das Projekt oder dessen Verlauf positiv oder negativ beeinflussen oder dies in Zukunft tun könnten. Diese Betrachtung ist systemisch und in einem komplexen System wie Ganztagschulen sehr geeignet.

In einem zweiten Schritt wird die Bedeutung und Relevanz der Beteiligten für den Erfolg des Projektes eingeschätzt. Dabei geht es um Fragen wie: Wie groß sind die Nähe, Distanz und der Einfluss auf das Projekt? Über welche Ressourcen verfügen die Akteurinnen und Akteure (Macht, Geld, Personal, Kontakte)? Aus dieser Analyse des Umfeldes ergibt sich der Beteiligungsfahrplan: Wer muss zu welchem Zeitpunkt wozu und wie informiert und einbezogen werden? Hinweise zu beiden Methoden können Sie herunterladen unter www.kurzelinks.de/netzwerkpubli.

Das **kollegiale Feedback** im Netzwerk kann so erfolgen:

- /// Habt Ihr alle im Blick und niemanden vergessen? Wer darf auf keinen Fall fehlen?
- /// Welche Erfahrungen gibt es in der Zusammenarbeit?
- /// Wo sind mögliche Unterstützer und Promotoren? Wo braucht Ihr Unterstützung?
- /// Gibt es Desinteressierte, Vorbehalte oder Widerstand?
- /// Wen müsstet Ihr erreichen, den wir im Moment noch nicht erreichen?

Schülerorientierte Ziele und Projektfahrplan

Der **Projektfahrplan** setzt sich aus Zielen, Indikatoren, Maßnahmen und Meilensteinen zusammen. Schülerorientierte Ziele können eine große Wirkung entfalten, wenn die Pädagoginnen und Pädagogen miteinander darüber beraten, welche Veränderung und Kompetenzen sie in einem bestimmten Zeitraum bei ihren Schülerinnen und Schülern erreichen wollen. Daraus können sie ableiten, welche Maßnahmen sie auf der Ebene von Personalentwicklung, Unterrichtsentwicklung oder Schulentwicklung ergreifen wollen. Wichtig ist: Die Teams sollten nach Möglichkeit fortlaufend in diesen Dokumenten arbeiten, das heißt, diese auch immer weiter pflegen und zu den Treffen mitbringen. Sonst besteht die Gefahr, dass ein Controlling kaum noch möglich ist, da immer wieder neue Pläne gemacht werden.

Eine **Meilensteinplanung** konkretisiert diese Planungsschritte:

- // Welche Maßnahme ergreifen wir?
- // Bis wann wollen wir diese umsetzen?
- // Wer ist dafür verantwortlich?
- // Wann evaluieren wir?
- // Wie können wir erkennen, dass wir auf dem richtigen Weg sind und unser Ziel erreichen werden?

Muster zu beiden Methoden können Sie herunterladen unter www.kurzlinks.de/netzwerkpubli.

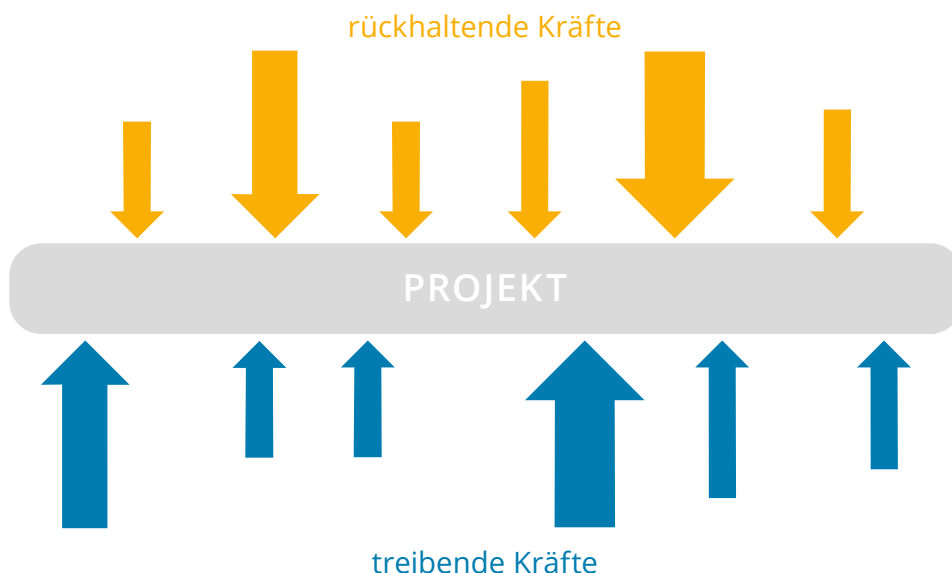
Stimmung und Einflussfaktoren: Fieberkurve und Kraftfeldanalyse

Mit der **Fieberkurve** blickt das Schulteam etwa zur Halbzeit auf den bisherigen Verlauf seines Projektes und zeichnet diesen als Kurve in ein Koordinatensystem. Dabei beziehen sich die Achsen auf die Zeit (horizontale Achse) und die Fragen (vertikale Achse): Wo waren wir besonders aktiv? Wie ging es uns in den jeweiligen Veränderungsmomenten? Wann erhielt unser Projekt Aufwind?

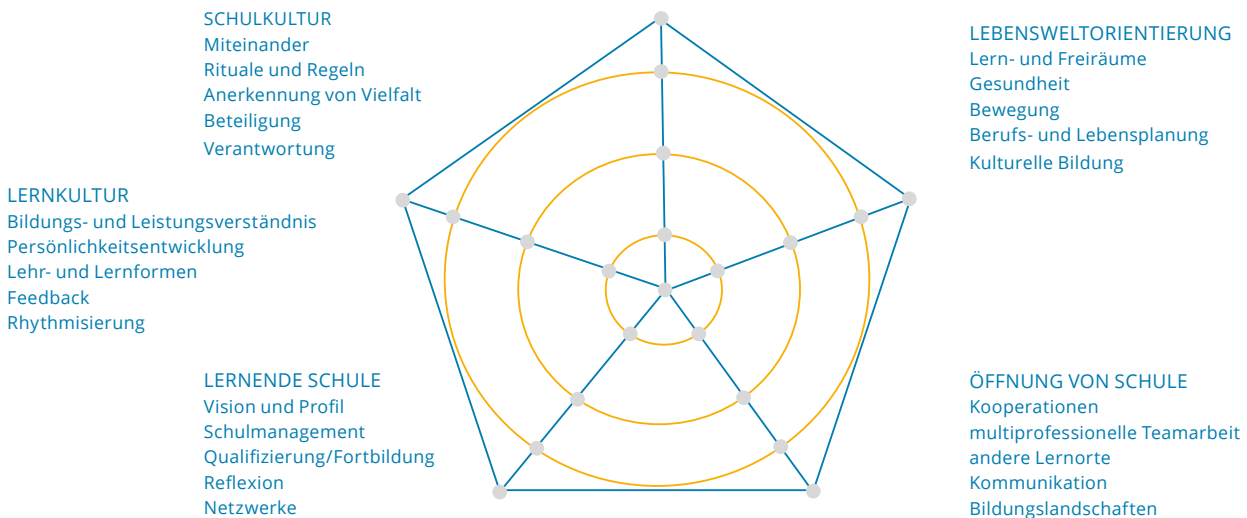
Die **Kraftfeldanalyse** ist eine einfache Methode zur Analyse der treibenden und rückhaltenden Faktoren in einer Situation. Mit ihr werden die Einflüsse betrachtet, die entweder auf ein Ziel hintreibend (fördernde Kräfte, blaue Pfeile nach oben) oder blockierend wirken (rückhaltende Kräfte, orange Pfeile nach unten). Wichtig ist die Erkenntnis, dass eine Veränderung der Situation auf zwei Mechanismen beruhen kann: Man kann die treibenden Kräfte verstärken und man kann die rückhaltenden Kräfte abschwächen.

Dabei helfen folgende Fragen: Wer hat die Veränderung initiiert? Wer arbeitet im Projektteam mit? Wessen Arbeitsbereiche werden berührt? Wer fühlt sich als Gewinner? Und wer als Verlierer? Ausgehend von diesen Antworten wird ein Maßnahmenplan erstellt, der zum Beispiel innerschulischen und außerschulischen Unterstützenden und Partnern mehr Verantwortung überträgt, um so die positiven Impulse im Projekt zu verstärken. Hinweise zu beiden Methoden können Sie herunterladen unter www.kurzlinks.de/netzwerkpubli.

Die Methode der Kraftfeldanalyse



Spinnweb-Analyse zum 5x5 der guten Ganztagschule



Wo wir stehen: Die Spinnweb-Analyse

Für eine Bestandsaufnahme bezüglich der Qualitätsentwicklung an Schulen bewährt sich die Methode der **Spinnweb-Analyse**.

Nach diesem Schema hat die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung ihr „5x5 der guten Ganztagschule“ (siehe S. 5) für die Netzwerkarbeit entwickelt. Diese Qualitäts-scheibe enthält fünf Bereiche: Schulkultur, Lernkultur, Lebensweltorientierung, Öffnung von Schule und Lernende Schule. Innerhalb dieser Bereiche werden wiederum unterschiedliche Qualitätskriterien differenziert. Mit farbigen Punkten können die Teilnehmenden nun in den Bereichen markieren, welche Kriterien an ihrer Schule erfüllt werden und welche noch nicht. Je positiver die Bewertung ausfällt, desto näher wird der Punkt am Mittelpunkt platziert. Das gibt Anlass zur Diskussion um

Ziele und Prioritätensetzungen. Die Spinnweb-Analyse können Sie herunterladen unter www.kurzlinks.de/netzwerkpubli.

Lessons learned: Umfassende Abschluss-reflexion

Es bietet sich an, auf dem letzten Netzwerktreffen das Entwicklungs- bzw. Projektvorhaben umfassend zu reflektieren – auf der Grundlage seines bisherigen Verlaufs und mit einem Mix von Methoden. Das Ziel ist dabei, Erkenntnisse für künftige Projektplanungen zu gewinnen und die nächsten Schritte des Projekts zu planen. Die Reflexionsergebnisse werden durch das Feedback eines anderen Schulteams angereichert. Ein Muster für den Ablauf und die Moderation des letzten Netzwerktreffens können Sie unter www.kurzlinks.de/netzwerkpubli herunterladen.

Feedback und Austausch der Schulen

Kollegiales Feedback ist einer der wichtigsten Bausteine der Entwicklungsnetzwerke. Der Blick von außen kann blinde Flecken aufzeigen, Muster und Routinen sichtbar machen und infrage stellen. Fundiertes Feedback, das sowohl die Stärken und Vorzüge als auch den Entwicklungsbedarf und „Stolpersteine“ aufzeigt, will erlernt und immer wieder trainiert sein. Notwendig dafür ist es, einen vertrauensvollen Umgang im Netzwerk herzustellen, Rückmeldungen zu geben, aber nicht zu belehren, wertschätzend zu sein, aber nicht nur das Positive zu

benennen. Viele Schulen haben Erfahrungen mit Feedbackmethoden. Dennoch fallen manche gleich mit der Tür ins Haus, während es für andere zunächst ungewohnt ist, offene, sachliche und kritische Rückmeldungen zu geben. Der zunehmend vertraute und geschützte Rahmen des Netzwerkes hilft dabei, sicher beim Feedbackgeben zu werden. Aus der Vielzahl von Austausch- und Feedbackmethoden²⁷ werden hier jene vorgestellt, die sich in der Netzwerkarbeit besonders bewährt haben.

27 Siehe auch: Fengler, Jörg: Feedback geben. Strategien und Übungen, Weinheim 1998.

Das Ankommen: Rasantes Vernetzen

Das Ankommen im Netzwerk, das Wiedersehen der Kolleginnen und Kollegen aus anderen Schulen und das Erinnern an deren Projekte bringt viele Eindrücke mit sich. Die meisten Teilnehmenden kommen zudem voll beladen mit Fragen aus ihrem Schulalltag. Es hat sich deshalb bewährt, mit dem **Warm-up** einen lockeren Einstieg zu wählen. Sie sollten dabei allen Teilnehmenden ermöglichen, sich mit nahezu jeder und jedem kurz auszutauschen. Dafür stellen Sie den Teilnehmenden gemischte Fragen:

- /// Fragen zum Projektverlauf (Ist in Ihrem Projekt seit dem letzten Netzwerktreffen etwas Überraschendes passiert? Wo gibt es die meiste Zustimmung, die größten Vorbehalte?),
- /// eine fachliche Frage (Welche Themen beschäftigen Sie gerade am meisten? Stimmen Sie dem Referenten XY zu?) und
- /// eine Konversationsfrage (Wohin ging Ihre weiteste Reise? Welches Buch liegt auf Ihrem Nachttisch?).

Die kurzen Gespräche von maximal drei Minuten machen eine **rasante Vernetzung** möglich. Die Fragen werden jeweils kurz vor den Runden bekannt gegeben (Flipchart, Karten, Bildschirm oder nur angesagt). Die Gesamtzahl der Teilnehmenden wird in mehrere Sitzkreise aufgeteilt. Die Teilnehmer in jeder Runde zählen jeweils durch von 1 bis x und merken sich ihre Zahl. Die Fragen werden jeweils drei Minuten bearbeitet. Nach der ersten Frage im Sitzkreis wechseln die Teilnehmenden im Uhrzeigersinn gemäß ihrer Zahl weiter. Die Person mit der Zahl eins geht einen Sitzkreis weiter. Die Person mit der Zahl zwei geht zwei Sitzkreise weiter.



Ein Beispiel: 20 Teilnehmende, aufgeteilt in vier Sitzkreise mit je fünf Teilnehmenden. Die Teilnehmenden zählen jeweils von eins bis fünf ab. Es gibt bis zu fünf Fragen, die jeweils kurz vor dem Start einer neuen Austauschrunde vorgestellt werden.

Statusabfrage: Was ist seit dem letzten Netzwerktreffen passiert?

Die Statusabfrage dreht sich konkreter ums Projekt: Haben alle aus dem Schulteam den gleichen Eindruck vom Verlauf ihres Projektes? Woran machen sie den

Fortschritt fest? Mit der Verständigung im Schulteam schaffen Sie zu Beginn eines Netzwerkes eine gleiche Ausgangsposition für alle. Die Abfrage ist außerdem hilfreich dafür, dass die anderen Schulen anhand der Skala einen kurzen Einblick in die neuesten Entwicklungen der Projekte aller Teams bekommen.

Systematisches Feedback: Orangen-Zitronen-Methode

Eine Methode, die lange Phasen der Präsentation auflockert und sie mit kollegialem Feedback verbindet, ist die Orangen-Zitronen-Methode. Bei zehn Schulteams mit jeweils drei Personen ist folgendes Szenario denkbar: In der Stuhlkreismitte liegen jeweils zehn Orangen und zehn Zitronen. Die Präsentationen der Schulteams erhalten die Ziffern von 1 bis 10, ebenso sind die Früchte jeweils mit den Ziffern 1 bis 10 versehen. Diejenigen Mitglieder des Schulteams, die nicht präsentieren, wählen entweder eine Orange oder eine Zitrone, die nicht der eigenen Zahl entspricht.

Die Orangen stehen hier für eine positive Rückmeldung: Was finde ich an dem Thema oder Vorgehen besonders überzeugend? Was hat mich inspiriert? Eine Zitrone äußert eine kritisch-konstruktive Rückmeldung: Das habe ich nicht verstanden! Wo sind Stolpersteine? Habt Ihr bedacht, dass ...? Das ist keine destruktive Kritik. Der Critical Friend äußert vielmehr Bedenken, beispielsweise darüber, ob die Ziele vielleicht zu hochgesteckt sind oder kritische Punkte nicht genügend bedacht wurden. Die kritischen Stimmen sind durch diese Methode mutiger, da sie sich zur Kritik legitimiert fühlen.

Zeitlimits bringen zusätzlich Schwung in die Präsentationsphase: Sie können für die Präsentationen zum Beispiel fünf Minuten und für das Feedback von Orange und Zitrone jeweils zwei Minuten Zeit vorgeben. Danach hat die präsentierende Person erneut für eine Minute das Wort für eine Rückmeldung zum erhaltenen Feedback. Zuerst sind Präsentation 1, Orange 1 und Zitrone 1 an der Reihe, dann folgen die Präsentationen und Feedbacks der anderen Teams in derselben Abfolge der Phasen. Beim ersten Erproben der Methode sollte im Anschluss eine kurze Reflexion erfolgen: Wie erging es den Präsentierenden? Wie fühlten sich die Feedbackgebenden in ihrer Rolle? Die Methode ist herunterzuladen unter www.kurzlinks.de/netzwerkpubli.



Arbeitshilfe 15 - Hospitationsplaner „NAH DRAN“:

Hier geht es um die praktische Organisation, den Ablauf, die Durchführung und Nachbereitung von Hospitationen, die auf Dialog und „voneinander lernen“ basieren. Sowohl die gastgebende als auch die besuchende Schule lernen.

Der direkte Austausch der Tandemschulen

Schultandems intensivieren den kollegialen Austausch auf Augenhöhe. Kolleginnen und Kollegen der Schulen besuchen sich zwischen den Netzwerktreffen für gegenseitige Hospitationen, die sie selbst gestalten und organisieren. Die Vorteile: An diesen Besuchen können alle teilnehmen, die an den jeweiligen Schulen arbeiten, nicht nur die Schulteams der Netzwerktreffen. Es muss bei den Hospitationen auch nicht nur um das Schulvorhaben gehen, an dem im Netzwerk gearbeitet wird, sondern die gesamte Schule oder andere spezielle Aspekte können beleuchtet oder ein „Lehrertausch“ organisiert werden. Die Schulbesuche sollten im Projektplan enthalten sein und bei den Netzwerktreffen vor- und nachbereitet werden (siehe dazu den Hospitationsplaner).

Die Bildung der Tandems ist meistens sensibel. Oft gibt es im Netzwerk eine Schule, die allen als besonders gut erscheint und mit der deshalb viele zusammenarbeiten möchten. Oder wenn es im Netzwerk drei Gymnasien, aber nur eine Grundschule gibt, kann schnell die Frage aufkommen: Wer „muss“ mit der Grundschule zusammenarbeiten? Zu beachten ist: Nicht immer ist die Schule passend, die am gleichen Thema arbeitet oder in dem Bereich besonders erfolgreich war. Und auch nicht die Schule, die zu dem Thema besonders erfolgreich war. Oft stecken im Scheitern die größten Ressourcen, daher sollte sensibel geschaut werden, ob sich jemand findet, der berichten kann, was die Fehler waren und warum etwas gescheitert ist.

» PRAXISTIPP

Die Wahl der Tandempartner

- Zunächst beschreiben die Schulteams auf einem Plakat oder unterschiedlich gefärbten Karten bis zu drei ihrer Stärken (Was können wir geben?) und Entwicklungsbedarfe (Was möchten wir von anderen mitnehmen?).
- Beim anschließenden Rundgang verschaffen sich alle Schulteams einen Überblick.
- Bitten Sie die Schulteams, zu überlegen, welche Schulen für sie infrage kommen.
- Die Schulteams gehen aufeinander zu, kommen im Raum miteinander ins Gespräch und erproben verschiedene Konstellationen. Mit großem Glück finden alle sofort einen passenden Partner. Meistens nimmt dies einige Zeit in Anspruch. Ermuntern Sie die Teilnehmenden, halten Sie die Aushandlungen aus und greifen Sie möglichst nicht ein.

Feedback beim Spaziergang: „Walk and Talk“

Dumme Fragen gibt es nicht. Wirkungslose oder ungeschickte aber schon, denn sie schaffen keine neuen Erkenntnisse und liefern nur altbekannte Antworten. Deshalb gilt es, in jeder Sequenz des Netzwerktreffens überraschende und ungewohnte Fragestellungen zu entwickeln²⁸, die das Gegenüber zum Nachdenken bringen.

Eine neue Umgebung außerhalb des Seminarraumes, am besten im Freien, und etwas Bewegung bringen neue Gedanken und Ideen. Zu zweit, oder wenn gewünscht auch zu dritt oder viert, machen sich die Teilnehmenden für etwa eine halbe bis eine Stunde auf den Weg, ausgestattet mit Moderationskarten und Stiften, um gemeinsam eine Frage zu bearbeiten. Dieser „Walk und Talk“ bietet sich nach dem Mittagessen an oder wenn Sie den Eindruck haben, dass die Gruppe einen Ortswechsel braucht. Am besten kommt er an, wenn er zunächst nicht im Ablaufplan angekündigt ist.

28 Siehe zum Beispiel: Carmen Kindl-Beilfuß: Fragen können wie Küsse schmecken, 2008.

Impressum

HAFTUNG FÜR LINKS

Diese Publikation enthält Verlinkungen zu Internetauftritten Dritter, auf deren Inhalt die Herausgeberin keinen Einfluss hat. Aus diesem Grund kann die Herausgeberin für diese Inhalte auch keine Gewähr übernehmen. Es wird keine Verantwortung für die Verfügbarkeit oder den Inhalt solcher Internetauftritte übernommen und keine Haftung für Schäden oder Verletzungen, die sich aus der Nutzung – gleich welcher Art – solcher Inhalte entstehen. Für die Inhalte und Richtigkeit der bereitgestellten Informationen ist der jeweilige Anbieter der verlinkten Webseite verantwortlich. Zum Zeitpunkt der Verlinkung waren keine Rechtsverstöße erkennbar. Bei Bekanntwerden einer solchen Rechtsverletzung wird der Link umgehend entfernt. Alle Links wurden im Dezember 2019 auf Aktualität überprüft.

HERAUSGEBERIN

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Tempelhofer Ufer 11, 10963 Berlin
Tel.: +49 (0)30 25 76 76-23
Fax: +49 (0)30 25 76 76-10
www.dkjs.de
www.ganztaegig-lernen.de
www.lernen-im-ganztage.de

FOTOS

Titelfoto © Michael Bennett; S. 3, 4, 25 © Barbara Dietl/DKJS; S. 7, 8, 10, 25 (Søndervangskolen) © Lutz Glaessner; S. 12 © Andi Weiland/DKJS; S. 25, 27, 30 © Ricardo Grams; S. 24 © Maren Wichmann; S. 34 © DKJS.

REDAKTION

Maren Wichmann, unter Mitarbeit von Kathleen Fietz, Ricardo Grams, Christian Hahn, Anja Kuhlmann, Frauke Langhorst, Tina Simon, Anne Stienen, Michael Wiegler

LEKTORAT

redaktionsnetzwerk.berlin, Fabian Kreß

GESTALTUNG

die königskinder, Berlin

DRUCK

Druckpunkt, Eckernförde

© DKJS 2020

Der Text dieser Publikation wird unter der Creative-Commons-Lizenz „Namensnennung – Weitergabe unter gleichen + Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0)“ veröffentlicht. Weitere Informationen unter <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>. Für Fotos, Grafik und Logos gilt: Alle Rechte sind vorbehalten.

Informationen zu den Ganztagsschulprogrammen

Das Programm „Ganztägig bilden“ bildete in den Jahren 2016 bis 2019 die Fortsetzung des bundesweiten Ganztags-schulprogramms „Ideen für mehr! Ganztägig lernen.“, von 2004 bis 2015, das vom BMBF und den Bundesländern finanziert wurde. Seitdem waren mehr als 2.500 Schulen in schulischen Entwicklungsnetzwerken (Referenzschulen, Hospitationsschulen) in den Ländern und bundesweit beteiligt. Die regionalen Serviceagenturen „Ganztägig lernen“ und die Länderteams bieten Beratung, Fortbildung und Vernetzung an. www.ganztaegig-lernen.de

Das Programm „bildung.digital - Netzwerk Ganztägig bilden“ unterstützte Ganztagschulen dabei, Konzepte der digitalen Bildung zu entwickeln und zu verankern. In Kooperation mit der ARAG SE und den Bundesländern Berlin, Bayern, Hessen, Saarland, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein verantwortete die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung vier länderübergreifende Netzwerke.

www.bildung.digital

Das Programm „LiGa – Lernen im Ganztag“ unterstützt rund 300 Schulen in fünf Bundesländern, ihre Qualität weiterzuentwickeln und neue Ansätze für die individualisiertes Lernen zu erproben. Es ist eine Initiative der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und der Stiftung Mercator. Vor allem bildungsbenachteiligte Kinder und Jugendliche sollen davon profitieren. Um die Qualität an den Ganztagschulen zu verbessern, arbeiten Schulleitungen und Schulaufsicht eng zusammen. Gut beraten und begleitet entwickelt jede Schule passende Konzepte für das Lernen im Ganztag.

www.lernen-im-ganztag.de

deutsche kinder-
und jugendstiftung

STIFTUNG
MERCATOR