

Stephan Gerhard Huber & Nadine Schneider

Netzwerk Erfurter Schulen (NES) – Professionalisierung schulischer Akteure und Schulentwicklung durch Kooperation

Das Netzwerk Erfurter Schulen (NES) ist ein „Qualifizierungs- und Unterstützungsangebot für pädagogische Führungskräfte eigenverantwortlicher Schulen“, an dem 15 Schulen in der Stadt und Region Erfurt beteiligt sind. Dieses kooperationsfördernde Schulnetzwerk wurde im Jahr 2006 in Zusammenarbeit von Schulaufsicht und Wissenschaft initiiert, konkret dem Schulamt Erfurt und der Arbeitsgruppe Huber¹. In der konkreten Gestaltung ist es ein Verbundprojekt aus Schulen, Schulamt und Hochschule. Die Schulen mussten sich für die Teilnahme am Netzwerk bewerben. NES zielt darauf ab, durch Kooperation zu einer Professionalisierung von schulischen Akteuren, insbesondere pädagogischen Führungskräften, sowie zur Entwicklung schulischer Organisationen im Sinne von Schulentwicklung beizutragen. NES führt als Netzwerk Fortbildungen durch und bietet Austauschmöglichkeiten an. Es sollen die Kooperation in der Schule, die Kooperation im Schulmanagement (kooperative Führung), die Kooperation zwischen den Schulen sowie die Kooperation der Schule mit anderen Einrichtungen innerhalb und außerhalb des Schulsystems gefördert werden. Während zunächst vor allem die Fortbildungsveranstaltungen im Mittelpunkt standen, die im Verbundprojekt organisiert wurden, rücken jetzt im weiteren Projektverlauf zunehmend der Austauschcharakter und die Zusammenarbeit zwischen Schulen in den verschiedenen Bereichen zugunsten einer Entwicklung der Qualität schulischer Arbeit in den Vordergrund.

1. Ausgangslage

Einen langfristigen bildungspolitischen Schwerpunkt im Bundesland Thüringen stellt das Entwicklungsvorhaben „Eigenverantwortliche Schule“ dar. Eigenverantwortung bedeutet für die konkrete Schule, eine zielgerichtete, systematische und konsequente Schulentwicklung zu betreiben. Dies schließt die Setzung von eigenen Entwicklungsschwerpunkten und die optimale Nutzung von vorhandenen Ressourcen sowie die Beschaffung zusätzlicher Ressourcen ein. Die Einzelschule nimmt externe Unterstützung in Anspruch, evaluiert und verantwortet die Ergebnisse ihrer Arbeit. Eigenverantwortung bedeutet nicht nur Freiraum, sondern vor allem auch ein erhöhtes Maß an Verantwortung. Diese auszufüllen und wahrzunehmen erfor-

¹ Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie an der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz und der Forschungsgruppe Bildungsmanagement am Zentrum für Lehr-, Lern- und Bildungsforschung der Universität Erfurt.

dert neue Kompetenzen der schulischen Akteure, insbesondere das professionelle Handeln der Leitung einer Schule. Hier setzen die Interessen der Netzwerkpartner an.

2. Zielsetzung

Ziel des Netzwerks Erfurter Schulen ist die Unterstützung der Schulleitungen und der Lehrerinnen und Lehrer bei der Bewältigung der neuen Aufgaben und Herausforderungen, die im Rahmen der Eigenverantwortlichkeit entstehen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Aspekten der Steuerung der Schule und der Verbesserung der Qualität der schulischen Arbeit, insbesondere des Unterrichts. Ziel ist es, die Führungskräfte zu befähigen, dass sie ausgehend von dem durch Fortbildung erworbenen theoretischen Wissen und den daraus abgeleiteten Handlungsmöglichkeiten Entwicklungsprozesse an ihren Schulen zielgenauer, systematischer und effektiver führen können, damit diese im Sinne der Eigenverantwortung bewusster gestaltet werden.

Für die teilnehmenden 15 Erfurter Schulen finden im Netzwerk Qualifizierungsveranstaltungen statt, die sich an den derzeit bildungspolitisch und schulbezogen zentralen Themenstellungen der Schulqualität, der Schulentwicklung und des Schulmanagements ausrichten. Um den Transfer des in der Qualifizierung erworbenen Wissens zu erleichtern und die Nachhaltigkeit der Nutzung der erweiterten Kompetenzen in der schulischen Praxis zu sichern, wird durch das Netzwerk eine kollegiale Vernetzung angeregt und ermöglicht. Die Kooperation bezieht sich in erste Linie auf eine Zusammenarbeit in und zwischen Schulen. Darüber hinaus soll aber auch die Kooperation von Schulen mit außerschulischen Partnern unterstützt und begleitet werden. Die Netzwerkpartner aus Wissenschaft und Schulaufsicht bieten Fortbildungsveranstaltungen an und sehen sich in der Rolle der Kooperationsvermittler, Kooperationsförderer und Kooperationsunterstützer.

Die Ziele des Qualifizierungs- und Unterstützungsangebots „Netzwerk Erfurter Schulen“ lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- die Teilnehmenden speziell auf die neuen Aufgaben in einer Schule mit einer erweiterten Eigenverantwortung vorzubereiten und dafür zu qualifizieren,
- die Reflexions-, Kommunikations- und Handlungskompetenzen der Teilnehmenden zu erweitern,
- die Teilnehmenden bezüglich Fragen des Schulmanagements als Team zu qualifizieren und bei ihren pädagogischen Führungsaufgaben als Team an ihrer Schule zu unterstützen,
- konkrete Schulentwicklungsprozesse an den NES-Schulen zu initiieren und zu fördern und somit der Qualitätsentwicklung der Einzelschulen zu dienen,
- eine sinnvolle, ressourcenschonende und ergebnisorientierte Kooperation in und zwischen Schulen zu fördern.

Die einzelnen Veranstaltungen bei NES sollen folgende drei Grundsätze berücksichtigen:

- *Bedarfsorientierung*: Die Themen, die im Mittelpunkt der Veranstaltungen stehen, werden in engerer Verzahnung über einen längeren Zeitraum bearbeitet. Diese Themen werden von den Schulen bestimmt und nicht im Vorfeld festgelegt. Unter diesem thematischen Dach formuliert die Einzelschule ihren individuellen Schwerpunkt, den sie bearbeiten möchte.
- *Anwendungsorientierung*: In allen Veranstaltungen werden die Erfahrungen der Teilnehmer und ihrer Schulen konsequent aufgegriffen und genutzt. In den Ganztagesveranstaltungen erhalten die Teilnehmenden Zeit für den individuellen Austausch im Team und auch für den Austausch mit anderen Schulen bzw. Schularten. Damit werden bewusst Möglichkeiten für einen verbesserten Transfer in die Schulen geschaffen.
- *Wirksamkeit und Nachhaltigkeit*: Um die Wirksamkeit zu erhöhen und Nachhaltigkeit zu erreichen, wird für die Schulen eine Praxisbegleitung und Unterstützung angeboten. Den Schulteams der Einzelschule werden verschiedene Unterstützungsangebote explizit empfohlen, z.B. auch die des Thüringer Kultusministeriums, des Schulamts Erfurt, des Thüringer Instituts für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (ThILLM), sowie externe Unterstützungsangebote. Damit wird auch in diesem Bereich der Netzwerkgedanke konsequent weiter verfolgt.

3. Zielgruppe

Da Steuerungsprozesse an einer Schule nicht allein von einer Einzelperson ausgehen können, richtet sich das Vorhaben an die Personen, die im Prozess der Schulentwicklung Führungsaufgaben übernehmen, neben der Schulleitung also an eine erweiterte Schulleitung und an Mitglieder von Steuergruppen.

Bei den 15 am Projekt beteiligten Schulen handelt es sich um drei Grundschulen, fünf Regelschulen und sieben Berufsbildende Schulen. Die einzelnen Schulen beteiligen sich mit je einem Schulteam, das aus jeweils drei Personen besteht, darunter die Schulleiterin bzw. der Schulleiter, deren Stellvertreterin bzw. Stellvertreter, weitere Mitglieder der Schulleitung bzw. Vertreterinnen und Vertreter der an den Schulen vorhandenen Koordinationsgremien bzw. Steuergruppen für Schulentwicklung.

Größe und Zusammensetzung des Schulteams eröffnen die Möglichkeit, bereits gemeinsam im Rahmen der Veranstaltungen Lösungsansätze für die Schule zu finden und deren Umsetzung zu planen. Damit werden sowohl Transfer als auch Nachhaltigkeit gefördert. Über die konkrete personelle Zusammensetzung der Schulteams entscheidet die an NES beteiligte Schule in eigener Verantwortung. Es ist jedoch zwingend notwendig, dass die Zusammensetzung des Teams im Laufe des Projekts nur in begründeten Einzelfällen geändert wird. Auf Wunsch mancher Schulen werden in letzter Zeit auch weitere Lehrkräfte der Schule einbezogen, wenn ihre Funktionen oder Erfahrungen für die jeweilige thematische Veranstal-

tung als sinnvoll und nutzbringend eingeschätzt werden. Zum Beispiel wird zu einer Veranstaltung zur Öffentlichkeitsarbeit auch ein Kollege gebeten, der dafür an der Schule zuständig ist.

Für potenzielle zukünftige Führungskräfte wird hier ein Lernort geschaffen, an dem sie Einblicke in die Arbeit und den Verantwortungsbereich der Schulleitung gewinnen können.

Die Teilnahme an NES erfolgt zwar auf freiwilliger Basis, allerdings haben sich die Schulen dazu verpflichtet, an allen Veranstaltungen teilzunehmen, die erworbenen Kenntnisse in der eigenen Schule in geeigneter Form zu erproben und die Ergebnisse ihrer Arbeit nach innen und nach außen zu präsentieren.

4. NES: Nutzung multipler Lernanlässe als konzeptionelle Eckpfeiler

Die Etablierung von NES soll die Professionalisierung sowie die Schulentwicklung unterstützen. Eine der zentralen Fragen im Rahmen von Maßnahmen der Professionalisierung schulischer Akteure und der Qualitätsentwicklung von Schulen ist die nach ihrer Wirksamkeit.

Evaluationsstudien und Untersuchungen zur Wirksamkeit von Fort- und Weiterbildungen zeigen, dass trotz einer meist hohen subjektiven Zufriedenheit von Teilnehmenden mit Seminaren und Kursen (vgl. Prozessevaluationen) die Nachhaltigkeit und die Transferwirkung des Gelernten in die alltägliche Praxis eher gering sind (vgl. Wirksamkeitsevaluationen) (vgl. Wahl, 2001). Es entsteht oftmals „Träges Wissen“ (Renkl, 1996), das im entsprechenden Anwendungsfall nicht adäquat nutzbar gemacht werden kann (Whitehead, 1929, sprach in diesem Zusammenhang von „inert knowledge“).

Um dies zu verhindern, gibt es bei der methodischen und didaktischen Umsetzung von Fort- und Weiterbildungsangeboten nach aktuellem Stand der Forschung nicht die „Methode der Wahl“, sondern es zeigt sich, dass eine gewisse Bandbreite und Vielfalt an Lernmöglichkeiten und -zugängen am erfolgreichsten ist (vgl. Lipowsky, 2004; Garet et al., 2001; Haenisch, 1995; Staudt & Kriegesmann, 1999; Huber, 2009; Huber, Schneider & Radisch, 2008; allgemein zum Lernen Erwachsener Knowles, 1980; Siebert, 1996; Gruber, 2000; Joyce & Showers, 1988/1995 sowie zur Vielfalt von Lernzugängen im Konzept „kompositionelles Lernen“ Reischmann, 2001). Mit Hilfe dieser unterschiedlichen methodischen Zugänge werden die einzelnen Lerner dabei unterstützt, nicht nur neue Inhalte auf der kognitiven Ebene anzunehmen, sondern auch ihre bisherigen Denkmuster, Deutungsraaster und „mental maps“ in Frage zu stellen und eventuell eingefahrene Verhaltensweisen abzulegen.

Eine idealtypische Fort- und Weiterbildung berücksichtigt demzufolge verschiedene Lernanlässe, wie in Abbildung 1 dargestellt (vgl. Huber, 2009):

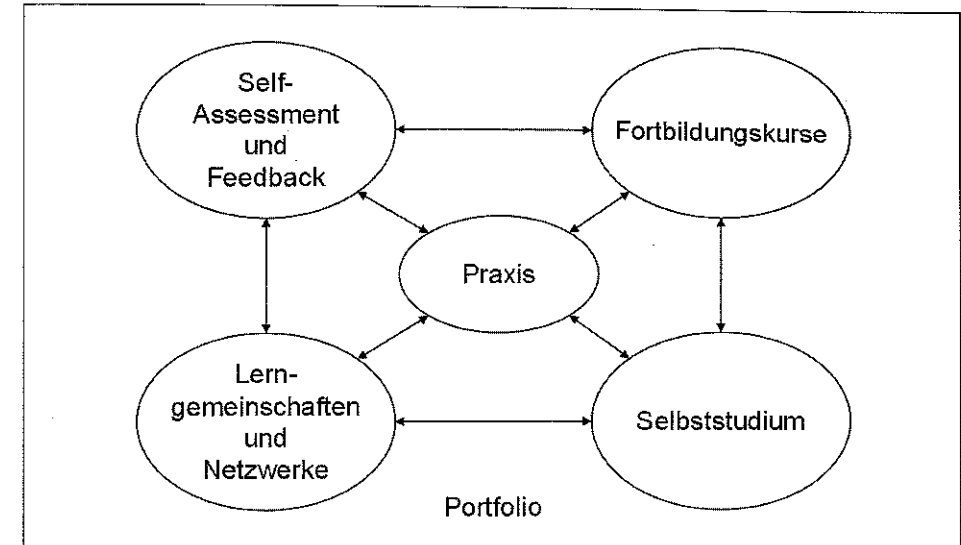


Abb. 1: Lernanlässe von Professionalisierungsmaßnahmen (nach Huber, 2009)

Im Folgenden werden die in Abbildung 1 genannten idealtypischen Lernanlässe knapp beschrieben.

Fortbildungskurse

Fortbildungskurse gehören zum Grundbestand von Professionalisierungsmaßnahmen. Innovativ genutzt, berücksichtigen sie, dass Lernen, also die Veränderung von Verhaltensweisen und Denkmustern, als Anregung und Information, Reflexion und Austausch, Ausprobieren und Umsetzen zu verstehen ist.

Selbststudium

Im Rahmen der Professionalisierung und Schulentwicklung gehört weiterhin dazu, dass die schulischen Akteure im Selbststudium für sich und die Schule Relevantes erarbeiten und vertiefen. Es gibt zahlreiche Literatur zum Themenbereich der Schulqualität, Schulentwicklung und des Schulmanagements. Sie vermittelt Grundlagen- und Hintergrundwissen, enthält aber auch praktische Umsetzungshilfen.

Self-Assessment und Feedback

Ein im deutschsprachigen Raum eher selten eingesetztes Instrument ist das „Self-Assessment“. Ein Self-Assessment dient den Teilnehmenden als Möglichkeit, individuelle Rückmeldung zu relevanten Anforderungsbereichen und Anforderungsdimensionen zu erhalten.

Professionelle Lerngemeinschaften und Netzwerke

Eine professionelle Form der Kooperation in Schulen sind „professionelle Lerngemeinschaften“. Sie bieten Möglichkeiten zur intensiven Reflexion des eigenen Handelns. Damit wird es wahrscheinlich, dass Lehrkräfte an handlungsleitende persönliche Kognitionen und Überzeugungen sowie an subjektive Theorien anknüpfen und ihr Handeln dementsprechend verändern. Sind Lehrkräfte außerhalb ihres Kollegiums in Lerngemeinschaften und Netzwerken eingebunden, wird ein „Blick über den Tellerrand“ eher möglich und damit Veränderung unterstützt.

Praxis

Die jeweilige Praxis in den Schulen ist Ausgangs- und Zielpunkt der Professionalisierung. Die Praxis stellt einen zentralen Lernanlass dar, wo Transfer von Gelerntem aus z.B. Fortbildungskursen und Selbststudium vorgenommen und überprüft wird. Zudem können durch die Arbeit an individuellen Projekten komplexe Praxisprobleme bearbeitet werden. Durch Praktika und Hospitationen werden Lernprozesse ermöglicht. Besonderes Augenmerk liegt bei all den Maßnahmen, die den Arbeitsplatz einbeziehen, auf dem Transfer, der Reflexion und dem Austausch des Gelernten. Anwendungs- und Handlungsorientierung sind zentrale Aspekte, um die gewünschte Nachhaltigkeit zu erreichen.

Portfolio

Mit Beginn von Professionalisierungsmaßnahmen legen die Teilnehmenden vielfach ein Portfolio an. Das Portfolio ist geeignet, das Lehren und Lernen mit der (Selbst-) Beurteilung zu verbinden. Es dokumentiert den Entwicklungsprozess und hilft bei der eigenen systematischen Fort- und Weiterbildungsplanung.

5. Umsetzung der Lernanlässe in NES

Die verschiedenen idealtypischen „Lernanlässe“ sind die konzeptionellen Eckpfeiler im Netzwerk Erfurter Schulen: Aus ihnen leiten sich verschiedene Qualifizierungsformate für das Netzwerk ab. Durch die verschiedenen Formate soll erreicht werden, dass das erworbene Wissen für die eigene Professionalisierung sowie die Qualitätssicherung und -entwicklung in der eigenen Schule systematisch genutzt werden kann. Sie werden im Folgenden kurz beschrieben.

Fortbildungsveranstaltungen bzw. thematische Plenumsveranstaltungen

Im Rahmen einer Auftaktveranstaltung zur Bedarfsanalyse haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, ihre aktuellen Qualifizierungsbedarfe zu kommunizieren. In der Auftaktveranstaltung werden die Inhalte der weiteren Ganztagsveranstaltungen und die weiteren Qualifizierungsformate besprochen. Zu verschiedenen Themen (z.B. Unterrichtsentwicklung, Selbstevaluation, Teamentwicklung etc.) setzen die

Schulen ihren individuellen Schwerpunkt, an dem sie während der Dauer des laufenden Schuljahres arbeiten wollen.

Weitere Fortbildungsveranstaltungen, die über das Jahr verteilt insgesamt mindestens sechs Tage umfassen, sind wie folgt strukturiert:

- Reflexion der Arbeitsphasen in der Einzelschule (Erfahrungen aus der Erprobungsphase, Umgang mit möglichen Lösungsansätzen, Unterstützungsangebote und deren Nutzung, offene bzw. neu entstandene Fragen),
- Sammlung von Fragestellungen aus den Schulen,
- Themenbehandlung in differenzierter Form (z.B. theoretischer Input, Gruppenarbeit, kollegialer Austausch etc.),
- Erarbeitung von Lösungsansätzen durch die Schulteams (Maßnahmen für die Erprobungsphase in der Schule).

Die Themen der Fortbildungsveranstaltungen lassen sich nach ihrem Bezug zu verschiedenen Bereichen in Schule und Schulsystem gliedern:

- Bereich Schulsystementwicklung, z.B. Thüringer Entwicklungsvorhaben „Eigenverantwortliche Schule“,
- Bereich Schulmanagement und Führung, z.B. Schulqualität – Schulentwicklung – Schulmanagement, Streuung von Führungsverantwortung, Kooperative Führung, Steuergruppenarbeit, Evaluation: Praxis der Bestandsaufnahme und Selbstevaluation,
- Bereich Kollegium, z.B. Projektmanagement, Teamentwicklung, Zeitmanagement und Arbeitsorganisation, schulinterne Lehrerfortbildung,
- Bereich Unterricht, z.B. Methodenatelier: Lern- Unterrichts- und Moderationsmethoden, Integration lernbehinderter Schüler/gemeinsamer Unterricht, Schülerbeurteilungssysteme, Lernzielkontrolle, Kompetenzbewertung (Kompetenzbegriff).

Arbeitsgruppen

Die Teilnehmenden werden angeregt, sich in Arbeitsgruppen zusammenzufinden und nach jeweiligem persönlichen Interesse und/oder aktuellem Bedarf einzelne Themen vertiefend zu bearbeiten. Die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen erfolgt eigenverantwortlich, schul- und schulartübergreifend, ihre Organisation autonom. Die Arbeitsgruppen arbeiten sowohl in dafür bereitgestellten Zeitfenstern während als auch zwischen Fortbildungsveranstaltungen an selbstorganisierten Terminen. Wenn die Arbeitsgruppen es wünschen, erhalten sie von den Initiatoren und Organisatoren des „Netzwerks Erfurter Schulen“ Unterstützung, z.B. in Form von Materialien, Moderation etc. Die Arbeitsgruppen bestehen, bis die Gruppe beschließt, sich als Gruppe aufzulösen, da sie ihre Ziele erreicht hat und ein Fortbestehen nicht mehr nötig ist.

Die Rückkopplung der Arbeit der Arbeitsgruppen in das gesamte Plenum erfolgt regelmäßig über kurze Berichte zum jeweiligen Arbeitsstand und über eine ausführliche Präsentation der Arbeitsergebnisse.

Im Netzwerk Erfurter Schulen gibt es Arbeitsgruppen zu folgenden Themen:

- Schulprofil, Leitbild, Schulprogramm
- Teamentwicklung, Selbstständige Lehrerteams
- Schul sponsoring, Öffentlichkeitsarbeit, Kooperation
- Personalführung: Mitarbeitergespräche
- schulinterne Lehrpläne und Methodenlehrpläne

Literatur und Arbeitsmaterialien zum Selbststudium

Die Teilnehmenden erhalten Literaturlisten zu relevanten Themenbereichen und teilweise spezifisch zusammengestellte Literatur bzw. eigens erstellte Studienbriefe.

Lernort „Praxis“/Schule (im Schulteam)

In den Fortbildungsveranstaltungen gefundene Lösungsansätze sollen in der eigenen Schule umgesetzt bzw. erprobt werden. Dafür können die Schulteams unterschiedliche Unterstützungsangebote in Anspruch nehmen, z.B. die des NES-Teams (kollegiale Beratung, Moderation, Coaching), des Staatlichen Schulamts Erfurt (Berater der unterschiedlichen Professionen), des Thüringer Instituts für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (ThILLM) sowie die externer Berater.

kollegiale Beratungen, Coachings und Moderationen

Die schulspezifischen Entwicklungsvorhaben werden durch kollegiale Beratungen, Coachings und Moderationen unterstützt. Zwischen den Fortbildungsveranstaltungen werden kollegiale Beratungstreffen initiiert, die im Idealfall über das bis jetzt vorgesehene Qualifizierungsprogramm hinaus kostenneutral fortbestehen sollen. Dafür werden Kleingruppen gebildet, deren Mitglieder – am Anfang mit externer Unterstützung im Sinne von Coaching – an konkreten Problemen und schulspezifischen Fragestellungen arbeiten, sich darüber gegenseitig austauschen und unterstützen.

Gesprächsrunden (Kaminabende)

Einmal im Halbjahr wird eine Gesprächsrunde mit Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und dem Schulsystem für die Teilnehmenden organisiert. Hier geht es darum, in entspannter Atmosphäre miteinander ins Gespräch zu kommen, Verständnis für einander zu entwickeln und Kontakte zu knüpfen.

Hospitationen

Theoretisches Wissen und Können sind wichtig, doch sind anschauliche praktische Beispiele, vorbildliche Modelle und selbstständige aktive Beteiligung unerlässlich. Dies ermöglichen kollegiale Hospitationen. Sie sollten während der Schulferien stattfinden. Die Praktika können bei einer Institution der folgenden vier Gruppen geleistet werden:

- in einer anderen Schule außerhalb von Thüringen (in einem anderen Bundesland oder dem benachbarten Ausland),
- in einer anderen Bildungseinrichtung,
- in einem Wirtschaftsunternehmen.

Bei der Vermittlung von Hospitationsmöglichkeiten kann Unterstützung angeboten werden.

Wissensmanagement (anstelle von Portfolio): eine virtuelle Lernumgebung als Unterstützung

An die Stelle des Portfolios treten bei NES Verfahren des Wissensmanagements. Das Wissensmanagement im Netzwerk wird unterstützt durch die virtuelle Lernumgebung, in der elektronisch Materialien aus den Veranstaltungen archiviert und allen Teilnehmenden zugänglich gemacht werden. Ebenfalls dort abgelegt ist eine Wissensmanagement-Datei, in der alle teilnehmenden Schulen neben ihren Kontaktdaten und demografischen Angaben aktuelle oder geplante Schulentwicklungsmaßnahmen dokumentieren sowie in den Rubriken „Wir suchen“ und „Wir bieten“ zum einen Unterstützungsbedarf anmelden und zum anderen Unterstützungsangebote für andere Schulen im Netzwerk machen. Des Weiteren bietet die virtuelle Lernumgebung die Möglichkeit zur Kommunikation.

Self-Assessment und Feedback durch Evaluation und KPSM

Die Instrumente des Self-Assessments und des Feedbacks sind bislang nicht Teil von NES. Doch eine Form des Feedbacks soll durch den Aufbau einer ausgeprägten Feedback-Kultur (u.a. Evaluationen) erfolgen. Ein Individualfeedback durch die Teilnahme am Kompetenzprofil Schulmanagement (KPSM; siehe Huber, 2007a; Huber & Hiltmann, 2008) und das Angebot der Nutzung der Ergebnisse als Diskussionsgrundlage für z.B. eine erweiterte Schulleitung sind geplant.

6. Bisherige Erfahrungen

Nach dreijähriger Projektarbeit lassen sich anhand von Evaluationsergebnissen² zu den Plenumsveranstaltungen, insbesondere zu den Fortbildungsveranstaltungen und den kollegialen Beratungen, sowie von eigenen Beobachtungen folgende zentrale Erfahrungen berichten.

² Angewendet werden verschiedene Evaluationsformen, wie z.B. Veranstaltungsevaluationen und jährliche Zwischenevaluationen anhand von kurzen Fragebögen mit offenen und geschlossenen Fragen, Einzel- und Gruppeninterviews sowie Besprechungen im Plenum. Auf der Basis aller Evaluationsergebnisse werden Modifikationsvorschläge und weitergehende Empfehlungen entwickelt. Um zu Aussagen über die subjektive Wahrnehmung von Wirksamkeit bzw. Nachhaltigkeit durch die Teilnehmenden zu gelangen, soll nach drei Jahren eine Gesamtevaluation durchgeführt werden. Über das Netzwerk Erfurter Schulen bzw. einzelne Aspekte davon wurden zudem einige studentische Arbeiten verfasst. Für umfangreichere Evaluationen stehen keine Finanzmittel zur Verfügung.

Bisheriger Projektverlauf

Das Netzwerk Erfurter Schulen ist in seiner Konzeption nicht starr. Einzelne Qualifizierungs- und Unterstützungsformate wurden je nach Bedarf in verschiedenen zeitlichen Phasen stärker betont.

In einer ersten Phase standen eher Fortbildungsveranstaltungen im klassischen Sinn im Vordergrund. Zunächst wurde ein Überblick über die verschiedenen Elemente des schulischen Qualitätsmanagements gegeben und zentrale Themen einführend, zum Teil von externen Referenten, bearbeitet.

Beobachtbar war in der Anfangsphase die Haltung einiger Teilnehmenden, stark vortragsorientiert Informationen von externen Referenten erhalten zu wollen. Vorträge, der Wunsch nach so viel begleitenden schriftlichen Materialien wie möglich sowie fast ausschließlich Fachfragen zu theoretischen Modellen und Konzepten kennzeichneten diese Phase. Der Transfer und die Umsetzung dieser theoretischen Modelle und Konzepte standen im Rahmen von Gruppenarbeiten im Mittelpunkt. Für die Gruppenarbeit waren zunächst immer die Schulteams vorgesehen, so dass Personen aus derselben Schule an Fragen des Transfers und der Umsetzung an ihrer Schule arbeiten konnten. Allerdings gab es wenig Rückkopplung über diese Umsetzung in der Praxis, obwohl versucht wurde, dies im Rahmen von Plenumsveranstaltungen aufzugreifen.

Gegenwärtig, nach fast drei Jahren Netzwerk Erfurter Schulen, werden einzelne Themen vertiefend bearbeitet. Dies geschieht in sehr unterschiedlichen Formaten. Die theoretische Bearbeitung erfolgt zum einen durch Fachreferentinnen und -referenten, zum anderen durch die Teilnehmenden selbst in Arbeitsgruppen. Diese Arbeitsgruppen sind relativ autonom organisiert und arbeiten eigenverantwortlich. Die Ergebnisse werden jeweils im Plenum vorgestellt und diskutiert.

Aktuell werden von den Teilnehmenden zunehmend solche Formate nachgefragt, die stärker das Lernen von und mit Kollegen betonen. Zentral bei allen Formaten ist dabei der reichhaltige Erfahrungsschatz der am Netzwerk beteiligten Schulen. Grund für den regen und gewinnbringenden Erfahrungsaustausch ist eine gewisse Heterogenität der Teilnehmergruppe. Regelmäßig werden z.B. Konzepte, Prozesse oder Projekte der Schulen im Plenum vorgestellt und diskutiert. Im Mittelpunkt stehen dabei Fragen zur Umsetzung in die schulische Praxis, zur Machbarkeit und zu Konsequenzen.

Noch ausbaufähig und damit Fokus für die zukünftige Arbeit im Netzwerk Erfurter Schulen erscheint die Arbeit der Schulteams. Die Idee ist, dass die Schulteams spezifische Lösungsansätze für ihre Schule innerhalb des Netzwerks erarbeiten, die entwickelten Maßnahmen in ihrer Schule erproben und diese Arbeitsphase in der Einzelschule im Netzwerk mit den Kolleginnen und Kollegen aus anderen Schulen reflektieren.

Im Rückblick kann geschlussfolgert werden, dass dem Netzwerkgedanken zunehmend Rechnung getragen wird. Die Kooperation zwischen den Personen und zwischen den Schulen wird nicht nur angeregt, sondern von den Teilnehmenden mehr und mehr konsequent verfolgt. Damit können die Kompetenzen der Teilnehmenden immer besser genutzt und gebündelt und der kollegiale Austausch von

Erfahrungen so intensiviert werden, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über die reinen Qualifizierungsangebote hinaus voneinander profitieren.

Rückmeldungen zu den angestrebten Grundsätzen

Die Evaluationsbefunde weisen darauf hin, dass die angestrebten Grundsätze im Netzwerk Erfurter Schulen, Bedarfs- und Anwendungsorientierung sowie Wirksamkeit und Nachhaltigkeit, Bestand haben.

Bedarfsorientierung: Die zu bearbeitenden Themen werden von den Teilnehmenden selbst bestimmt. Dies wird als äußerst positiv eingeschätzt, trotz der in der Anfangsphase starken und zum Teil immer noch spürbaren Zurückhaltung einiger Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Anwendungsorientierung: Die Teilnehmenden erhalten in den Plenumsveranstaltungen vielfältige Möglichkeiten, ihre speziellen Kompetenzen und Interessen zu reflektieren. Ein Wiedererkennen und Bewusstmachen von bekannten Maßnahmen und theoretischem Grundwissen findet statt. Auch wird von den Teilnehmenden positiv bewertet, dass die Angebote praxisorientiert sind, d. h. sie sind ausgerichtet an der Schulwirklichkeit und es werden vielfältige Anregungen zum Transfer in die schulische Praxis gegeben.

Die veranstaltungsbezogenen Evaluationen fallen bezüglich der Praxisorientierung sehr gut aus, z.B. wird der Aussage wie „Die Inhalte wurden praxisorientiert vermittelt“ zu fast 80 Prozent zugestimmt. Über 90 Prozent denken, dass die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten in die Praxis umsetzbar sind.

Dennoch besteht der Wunsch nach einer noch besseren Verzahnung von Theorie und Praxis und einem noch stärkeren Praxisbezug. Konkrete Beispiele und Konzepte für die Umsetzung in die schulische Praxis, z.B. in Besuchen anderer Schulen, die als Beispiele für einen gelungenen Theorie-Praxis-Transfer gelten, sowie mehr schulbezogene Arbeit sollten nach Meinung der Teilnehmenden in zukünftigen Veranstaltungen noch stärker im Fokus stehen als bisher.

Wirksamkeit und Nachhaltigkeit: Die Teilnehmenden sehen das Netzwerk Erfurter Schulen mittlerweile als Unterstützung und Begleitung ihrer schulischen Praxis. Auch Angebote weiterer Unterstützungssysteme werden zunehmend nachgefragt und in Anspruch genommen.

Erfahrungen mit den kollegialen Beratungen

Den Teilnehmenden im Netzwerk Erfurter Schulen wurde zunächst die Methode der kollegialen Beratung, theoretisch und praktisch, im Rahmen einer Fortbildungsveranstaltung vorgestellt. Sie hatten dann Gelegenheit, die kollegiale Beratung in ihrer Struktur und ihrem Ablauf auszuprobieren und einen authentischen Fall zu beraten.

Insgesamt gab die große Mehrheit der Teilnehmenden (ca. 85 Prozent) an, von den kollegialen Beratungen profitiert zu haben. Als Gründe für diesen positiven Effekt wurden neben dem sehr großen Praxisbezug benannt, dass kollegiale Beratungen aufgrund der unterschiedlichen Perspektiven dazu beitragen, Probleme zu bewältigen und Lösungsvorschläge zu entwickeln. Weiterhin wurden der Erfah-

rungsaustausch und die offene, wertschätzende und kollegiale Arbeitsatmosphäre als positiv empfunden. Alle Teilnehmenden können sich vorstellen, die Methode der kollegialen Beratung auch an ihrer Schule, z.B. im Bereich „Umgang mit Schülern und schwierigen Situationen“, anzuwenden. Aktuell organisieren sich einige Teilnehmende eigenverantwortlich oder haben sich bereits bestehenden Beratungsgruppen angeschlossen. Bislang hat sich das Format der selbst organisierten kollegialen Beratungen im Rahmen des Netzwerks Erfurter Schulen jedoch nicht fest etablieren können.

Weitere Rückmeldungen

Aus den Evaluationsergebnissen können weitere Aspekte abgeleitet werden, die als hilfreich erlebt werden. Diese sind:

Wissenschafts- und Theorieorientierung: Als positiv in den Plenumsveranstaltungen wurden die fachliche und theoretische Aufbereitung der Themen sowie die Informationsvermittlung bewertet. Die Themen basieren auf aktuellen nationalen und internationalen Erkenntnissen der Wissenschaft.

Referentorientierung: Mit mehr als 80 Prozent werden die Referenten/Dozenten als gut vorbereitet, fachlich kompetent und teilnehmerorientiert eingeschätzt. Damit ist sicher gestellt, dass die Referentinnen und Referenten als Verantwortliche des Lehr-Lern-Arrangements ihrer zentralen Bedeutung für die Qualität der Fort- und Weiterbildungsmaßnahme gerecht werden. Gleichzeitig wünschen sich einige Teilnehmende, dass Referentinnen und Referenten zukünftig weniger Wiederholungen machen und klarere Arbeitsaufträge stellen.

Teilnehmerorientierung: Individuelle Wissensbestände, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Aspekte der individuellen Motivation der Teilnehmenden werden berücksichtigt. Die Mehrzahl der Teilnehmenden konnte neue Kenntnisse und Fertigkeiten erwerben, die Relevanz für die schulische Praxis besitzen. Damit entspricht die Auswahl der Veranstaltungsinhalte mehrheitlich den Erwartungen der Teilnehmenden.

Aktivitätsorientierung: Die Mitarbeit aller Teilnehmenden ist hoch. Inhaltliche Nachfragen, eine rege fachliche Diskussion (sowohl im Plenum als auch in Gruppenarbeiten) sowie eine hohe Beteiligung an Gruppenaktivitäten kennzeichnen die Teilnehmeraktivität. Für künftige Veranstaltungen wünschen sich die Teilnehmenden eine ausgewogenere Beteiligung der einzelnen Gruppenmitglieder.

(Didaktische) Qualitätsorientierung: Die didaktische und methodische Umsetzung der Veranstaltungen wird als sinnvoll bewertet. Die Organisation wird als sehr gelungen eingeschätzt. Besonders der Methodenwechsel, die vielfältigen Möglichkeiten des Austauschs und der Kooperation, z.B. Gruppenaktivitäten, Zeit für fachliche und persönliche Gespräche sowie die Ausgabe hilfreichen Materials werden positiv eingeschätzt. Bei der Frage nach den Verbesserungsvorschlägen sprachen sich einige Teilnehmende für eine eher geringere Größe der Teilnehmergruppe zukünftiger Plenumsveranstaltungen aus. Zudem wünschen sich die Teilnehmenden mehr (Selbst-)Disziplin aller Kolleginnen und Kollegen und damit eine regelmäßige Teilnahme von den Schulen und deren Vertretern, ein besseres Zeitmanagement sowie eine stärkere Ergebnisorientierung.

7. Fazit

Die Reflexion des Netzwerks Erfurter Schulen durch die Teilnehmenden ergab ein positives Bild, wobei in erster Linie die offene und angenehme Atmosphäre sowie der intensive Erfahrungsaustausch über die Schulformen hinweg betont wurden. Der Begriff „Netzwerk“ sei nicht mehr nur Titel, sondern mittlerweile real, da gegenseitige Unterstützung und Hilfe tatsächlich stattfinde. Auch von Seiten der Organisationsverantwortlichen wird diese positive Entwicklung wahrgenommen und weiterhin intensiv gefördert.

Aus der Reflexion ergaben sich auch Hinweise für die zukünftige Gestaltung der Arbeit im Netzwerk und die weitere Optimierung der Organisation. So soll auch weiterhin und zudem in stärkerem Maß ein Wechsel zwischen bedarfsorientierter Fortbildung im Plenum und weiterer kooperationsfördernder Formate, z.B. Arbeit in Arbeitsgruppen und im Schulteam, stattfinden. Somit wird auch zukünftig die Möglichkeit gegeben, vom Erfahrungsaustausch und dem „Blick über den Tellerrand“ zu profitieren. Damit eng verbunden ist die Hoffnung eines Multiplikatoreffekts, indem sich positive Kooperationserfahrungen, die in Kooperationen außerhalb der eigenen Schule erworben wurden, auch positiv auf die Zusammenarbeit in der Schule auswirken, den Dialog und den Austausch im Kollegium steigern und damit zur Organisationsentwicklung der Einzelschule beitragen.

Im Netzwerk Erfurter Schulen konnten Kooperationsbeziehungen auf verschiedenen Ebenen angestoßen und gefördert werden, vor allem Kooperation der erwachsenen schulischen Akteure, Kooperation der Leitungsebene/Schulleitung, Kooperation zwischen Schulen und Kooperation mit weiteren Partnern und anderen Einrichtungen innerhalb und außerhalb des Schulsystems.

Literatur

- Erickson, G., Minnes Brandes, G., Mitchell, I. & Mitchell, J. (2005). Collaborative teacher learning: Findings from two professional development projects. *Teaching and Teacher Education*, 21(7), 787–798.
- Garet, M.S., Porter, A.C., Desimore, L., Bimran, B.F. & Yoon, K.S. (2001). What makes professional development effective? Results from a national sample of teachers. *American Educational Research*, 38(4), 915–945.
- Gräsel, C., Fussangel, K. & Parchmann, I. (2006). Lerngemeinschaften in der Lehrerfortbildung. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 9(4), 545–561.
- Gruber, H. (2000). Erfahrung erwerben. In C. Harteis, H. Heid & S. Kraft (Hrsg.). *Kompodium Weiterbildung* (S. 121–130). Opladen: Leske + Budrich.
- Haenisch, H. (1995). *Was bewirkt Lehrerfortbildung in der Schule? Eine Untersuchung der Wirkungen ausgewählter Schwerpunktmaßnahmen der Lehrerfortbildung in Nordrhein-Westfalen*. Soest: LI.
- Huber, S.G. (2009). Wirksamkeit von Fort- und Weiterbildung. In R. Mulder, O. Zlatkin-Troitschanskaia, K. Beck, R. Nickolaus & D. Sembill, (Hrsg.). *Professionalität von Lehrenden – Zum Stand der Forschung*. Weinheim: Beltz Verlag (im Druck).
- Huber, S.G., Schneider, N. & Radisch, F. (2008). *Wirksamkeit von Fort- und Weiterbildung: Zum Stand der Forschung und Evaluation von Qualifizierungsmaßnahmen. Interner Projektbericht*. Zug: IBB.

- Huber, S.G. & Hiltmann, M. (2008). *Kompetenzprofil Schulmanagement. Inventar zum online-basierten Self-Assessment für Pädagogische Führungskräfte. Bericht zur Evaluation zur Pilotdurchführung 2007*. Zug: IBB.
- Joyce, B. & Showers, B. (1988/1995). *Student achievement through staff development*. New York: Longman.
- Knowles, M. (1980). *The modern practice of adult education. From pedagogy to andragogy*. New York: The Adult Education Company.
- Lipowsky, F. (2004). Was macht Fortbildungen für Lehrkräfte erfolgreich? *Die Deutsche Schule*, 96, 462-479.
- Little, J.W. (2002). Locating learning in teachers' communities of practice: Opening up problems of analysis in records of everyday practice. *Teaching and Teacher Education*, 18(8), 917-946.
- Reischmann, J. (2001). *Lernen hoch zehn – wer bietet mehr? Von „Lernen en passant“ zu „kompositionellem Lernen“ und „lebensbreiter Bildung“*. Onlinedokument. Verfügbar unter: http://www.treffpunkt-ethik.de/download/KFT_Vorruebergehen_22.pdf [30.01.2009].
- Renkl, A. (1996). Träges Wissen: Wenn Erlerntes nicht genutzt wird. *Psychologische Rundschau*, 47(2), 78-92.
- Siebert, H. (1996). *Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung: Didaktik aus konstruktivistischer Sicht*. Neuwied: Luchterhand.
- Staudt, E. & Kriegesmann, B. (1999). Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Mißerfolgen der Weiterbildung. In Arbeitsgemeinschaft-Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.). *Kompetenzentwicklung '99. Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen* (S. 17-59). Münster: Waxmann.
- Wahl, D. (2001). Nachhaltige Wege vom Wissen zum Handeln. *Beiträge zur Lehrerbildung*, 19(2), 157-174.
- Whitehead, A.N. (1929). *The aims of education*. New York: Macmillan.

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8309-2113-4
ISSN 1866-0460

© Waxmann Verlag GmbH, 2009
Postfach 8603, 48046 Münster
Waxmann Publishing Co.
P.O. Box 1318, New York, NY 10028, USA

www.waxmann.com
order@waxmann.com

Umschlaggestaltung: Pleßmann Kommunikationsdesign, Ascheberg
Titelfoto: © track5 / istockphoto.com
Satz: Stoddart Satz- und Layoutservice, Münster
Druck: Hubert & Co., Göttingen
Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier,
säurefrei gemäß ISO 9706

Alle Rechte vorbehalten
Printed in Germany

Inhalt

<i>Nils Berkemeyer, Harm Kuper, Veronika Manitius & Kathrin Müthing</i> Einleitung	7
<i>Marcus Emmerich & Katharina Maag Merki</i> Netzwerke als Koordinationsform Regionaler Bildungslandschaften. Empirische Befunde und governancetheoretische Implikationen.....	13
<i>Corinna Gottmann</i> Das Schulnetzwerk „Reformzeit – Schulentwicklung in Partnerschaft“. Eine Zwischenbilanz aus Sicht der externen Evaluation	31
<i>Veronika Manitius, Kathrin Müthing, Nils van Holt & Nils Berkemeyer</i> Nutzenpotenziale schulischer Netzwerke – das Beispiel „Schulen im Team“	49
<i>Irene Leser & Rubina Vock</i> prima(r)forscher. Naturwissenschaftliches Lernen im Grundschulnetzwerk.....	65
<i>Franz Rauch & Isolde Kreis</i> Lernen an Schnittstellen. Regionale Netzwerke im österreichischen Projekt IMST (Innovations in Mathematics, Science and Technology Teaching).....	79
<i>Marianne Ullmann & Evelyn Stepancik</i> Das österreichische e-Learning Netzwerk eLSA.....	93
<i>Freya Diepenbrock & Thomas Krikser</i> Programm Transfer-21 – Netzwerkbildung für Bildung für nachhaltige Entwicklung.....	107
<i>Johannes Tschapka</i> Schulische Netzwerke fordern die Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung heraus – eine kritisch theoretische Diskursanalyse über ein Pilotprojekt in Bern	115
<i>Stephan Hußmann, Anke Liegmann, Kathrin Racherbäumer & Conny Walzebug</i> indive – Individualisierung von Lehr-Lernprozessen im Netzwerk von Schule und Hochschule.....	125

<i>Stephan Gerhard Huber & Nadine Schneider</i> Netzwerk Erfurter Schulen (NES) – Professionalisierung schulischer Akteure und Schulentwicklung durch Kooperation.....	135
<i>Annika Meinecke, Sofie Schalkhauser & Vicki Täubig</i> „Stadtteil und Schule“-Netzwerke der „lokalen Bildungslandschaft“ Lübeck.....	149
<i>Sascha Wenzel</i> Ein Quadratkilometer Bildung.....	163
<i>Nils Berkemeyer, Hanna Järvinen & Anne Mauthe</i> „Schulen im Team“ – Kommunales Management von Schulnetzwerken.....	171
Autorinnen und Autoren	185

In der internationalen Diskussion gelten schulische Netzwerke schon seit längerem als eine bedeutende Strategie zur nachhaltigen Weiterentwicklung der Schule. Im deutschsprachigen Raum erhält das Thema Vernetzung von Schulen nach und nach ebenfalls eine verstärkte Aufmerksamkeit. Die Gründe hierfür sind vielfältig. So werden Netzwerke als Umschlagplätze gelingender Praxis, als Orte der Entstehung neuen Wissens, Foren des Informationsaustauschs sowie als motivationale Unterstützung bei der Arbeit an Innovationen betrachtet und entsprechend für die Reformarbeit wertgeschätzt.

Dieser zweite Band *Schulische Vernetzung* der Reihe *Netzwerke im Bildungsbereich* möchte die Vielfalt der Begründungen schulischer Netzwerkarbeit sowie die Fülle unterschiedlicher Netzwerkansätze in verschiedenen Feldern der Bildung aufgreifen und einem breiten Publikum von Lehrkräften, Bildungsadministratoren, Bildungspolitikern, Wissenschaftlern sowie darüber hinaus Interessierten zugänglich machen. Mit dem Band liegt für den deutschsprachigen Raum damit erstmalig eine umfassende, wenngleich nicht vollständige Übersicht über aktuelle Netzwerkprojekte vor.

Nils Berkemeyer, Harm Kuper
Veronika Manitius, Kathrin Müthing (Hrsg.)

Schulische Vernetzung

Eine Übersicht zu aktuellen
Netzwerkprojekten



Schulische Vernetzung
Berkemeyer, Kuper, Manitius, Müthing (Hrsg.)

ISSN 1866-0460
ISBN 978-3-8309-2113-4



9 783830 921134

www.waxmann.com



Münster / New York
München / Berlin

WAXMANN