

Kamski, Ilse; Schnetzer, Thomas

Ganztagsschule auf dem Weg – Innovationsentwicklung in der Ganztagsschule

Appel, Stefan [Hrsg.]; Ludwig, Harald [Hrsg.]; Rother, Ulrich [Hrsg.]; Rutz, Georg [Hrsg.]: Leitthema Lernkultur. Schwalbach, Taunus : Wochenschau-Verl. 2008, S. 160-171. - (Jahrbuch Ganztagsschule; 2008)



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Kamski, Ilse; Schnetzer, Thomas: Ganztagsschule auf dem Weg – Innovationsentwicklung in der Ganztagsschule - In: Appel, Stefan [Hrsg.]; Ludwig, Harald [Hrsg.]; Rother, Ulrich [Hrsg.]; Rutz, Georg [Hrsg.]: Leitthema Lernkultur. Schwalbach, Taunus : Wochenschau-Verl. 2008, S. 160-171 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-49721

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.wochenschau-verlag.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Stefan Appel, Harald Ludwig,
Ulrich Rother, Georg Rutz (Hrsg.)

Jahrbuch Ganztagsschule 2008

Leitthema Lernkultur

Mit Beiträgen von

Ralf Augsburg, Helle Becker, Karin
Behr, Katrin Bergmann, Mike Bergner,
Kerstin Clausen, Mario Dobe, Bernd
Frommelt, Rainer Goltermann, Katja
Gräve, Hans Haenisch, Christel Hempe-
Wankerl, Claudia Hermens, Ulrike
Hofmeister, Heinz Günter Holtappels,
Till-Sebastian Idel, Ilse Kamski, Mathilde
Kersting, Julie Kohlrausch, Fritz-Ulrich
Kolbe, Uwe Lorenz, Harald Ludwig,
Gabriele Nordt, Michael Pfeifer, Ulrike
Popp, Gerald Prein, Kerstin Rabenstein,
Sabine Reh, Rolf Richter, Ulrich Rother,
Georg Rutz, Alexander Scheuerer,
Thomas Schnetzer, Michael Schopen,
Uwe Schulz, Doreen Weide, Norbert
Wolf, Peer Zickgraf, Karin Zwicker



WOCHENSCHAU VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

© by WOCHENSCHAU Verlag,
Schwalbach/Ts. 2008

www.wochenschau-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Titelabbildung mit freundlicher Genehmigung der Firma Wehrfritz.

Titelbilder: Wolfgang Thiel (links, Mitte), dpa (rechts)

Gedruckt auf chlorfreiem Papier

Gesamtherstellung: Wochenschau Verlag

ISBN 978-3-89974330-2

Inhalt

Vorwort der Herausgeber	7
Bernd Frommelt: Für Georg Rutz zum 80. Geburtstag	9

Leitthema: Lernkultur

Heinz Günter Holtappels Organisation und Lernkultur an Ganztagschulen – Erste Ergebnisse aus der bundesweiten StEG-Studie	11
Fritz-Ulrich Kolbe, Sabine Reh, Till-Sebastian Idel, Kerstin Rabenstein, Doreen Weide LUGS – ein Forschungsprojekt zur Lernkultur- und Unterrichtsentwicklung in Ganztagschulen	30
Michael Pfeifer, Katrin Bergmann, Heinz Günter Holtappels Entwicklung von Lernkultur unter veränderten Lern- und Arbeitszeitbedingungen	42
Alexander Scheuerer „Rhythm Is It!“ – Rhythmisierung, Ganztagschule und schulische Förderung	53

Berichte aus den Bundesländern

Karin Beher, Hans Haenisch, Claudia Hermens, Gabriele Nordt, Gerald Prein, Uwe Schulz Die offene Ganztagschule in Nordrhein-Westfalen im Spiegel der wissenschaftlichen Begleitforschung	66
Christel Hempe-Wankerl, Uwe Lorenz Entwicklung und Situation der Ganztagschulen im Lande Bremen	76
Mario Dobe Die Ganztagschulentwicklung in Berlin	87

Pädagogische Grundlagen

Helle Becker

Politik und Partizipation –

Politische Jugendbildung gestaltet den Ganzttag mit 104

Rainer Goltermann

Die Schule – Ein Haus des Lernens 114

Praxis

Mike Bergner

Das Konzept der Freien Ganzttagsschule Milda 130

Julie Kohlrausch, Karin Zwicker

Die Bremer Grundschule am Baumschulenweg – Ganzttagsschule 138

Katja Gräve, Michael Schopen

Schulentwicklung durch Freie Lernorte 152

Wissenschaft und Forschung

Ilse Kamski, Thomas Schnetzer

Ganzttagsschule auf dem Weg –

Innovationsentwicklung in der Ganzttagsschule 160

Ulrike Hofmeister, Ulrike Popp

Schulische Tagesbetreuung in Österreich.

Erwartungen, Wünsche und Bedingungen des Gelingens 172

Norbert Wolf

Hausaufgaben an der Ganzttagsschule 184

Kerstin Clausen, Mathilde Kersting

Mittagsverpflegung in Ganzttagsschulen in Deutschland:

Einstellungen der Schüler und evaluierte Ernährungskonzepte 202

Nachrichten

Ralf Augsburg, Peer Zickgraf

Ganzttagsschulkongress des BMBF 2006 in Berlin

„Partner machen Schule. Bildung gemeinsam gestalten.“ 214

Georg Rutz, Rolf Richter

Ganzttagsschulkongress des GGT 2006 in Bremen 222

Stellungnahmen

Wissenschaftlicher Beirat für Familienfragen: Ganztagsschulen – eine Chance für Familien	234
Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V. Chancengerechtigkeit durch Bildung – Chancengerechtigkeit in der Bildung	240

Rezensionen

Rolf Richter Sammelbesprechung „Praxisreihe Ganztagsschule“ (Wochenschau Verlag)	244
Harald Ludwig Höhmann/Holtappels (Hrsg.): Ganztagsschule gestalten (Kallmeyer Verlag)	248
Georg Rutz Knauer/Durdel (Hrsg.): Die neue Ganztagsschule (Beltz Verlag)	253
Ulrich Rother Wiss. Beirat für Familienfragen des BMFSJ: Ganztagsschule – eine Chance für Familien (VS Verlag)	258
Harald Ludwig Burk/Deckert-Peaceman: Auf dem Weg zur Ganztags-Grundschule (Arbeitskreis Grundschule)	261

Anhang

GGT-Adressen (Landesverbände, Bundesverband)	264
GGT-Beitrittsformular	266
Autorinnen und Autoren	269

Ilse Kamski, Thomas Schnetzer

Ganztagsschule auf dem Weg – Innovationsentwicklung in der Ganztagsschule

Einleitung

Soll Lernkultur und deren Veränderung in Schulen näher betrachtet werden, so bleibt es kaum aus, Innovationen und deren Entwicklungen in den Blick zu nehmen. Der unaufhaltsame Trend der bundesweiten Implementation von Ganztagsschulen, erneut angestoßen durch die ersten PISA-Ergebnisse sowie unterstützt durch die IZBB-Mittel¹ des Bundes, weist eine Vielzahl an unterschiedlichen Wegen hin zu den verschiedenen Modellen der Ganztagsschule auf. Das Mehr an Zeit, das ganztägigen Schulen zur Verfügung steht, ist zum einen personell und materiell zu füllen, zum anderen ist es jedoch unabdingbar eine neue Lernkultur zu implementieren.

Im folgenden Beitrag soll aufgezeigt werden, durch welche Schritte Innovationen in Gang gesetzt und mit welchen Veränderungen Innovationen in Ganztagsschulen implementiert werden können. Am Beispiel des „Fortbildungshauses“ wird im Folgenden dargestellt, wie ein Personalentwicklungskonzept im Hinblick auf eine veränderte Lernkultur konzeptionell gestaltet werden kann. Umrahmt von einem entwickelten Bildungskonzept werden abschließend Zeitstruktur-, Kooperations- und Personaleinsatz sowie Partizipationsmodelle als Beispiel für Umsetzungsmöglichkeiten von Innovationen zur Ganztagsschulentwicklung abgebildet.

1. Notwendigkeit zur Veränderung

Ganztagsschulen sehen sich vor die Tatsache gestellt, dass die Vermittlung von Wissen auf traditionellem Wege nicht mehr ausreichend ist. Die „Wissensgesellschaft“ (vgl. Stehr 1994; Pongs 1999) und die mit ihr zusammenhängenden Veränderungen des täglichen sowie des Berufslebens führen zu gesteigerten Anforderungen an Bildung. Neben klassischem *Fachwissen* sind *Orientierungswissen* (Umgang mit Medien, Auswahl aus der Informationsflut etc.) und *Schlüsselkompetenzen* wie beispielsweise Teamfähigkeit unerlässliche Bestandteile von Bildung für Kinder und Jugendliche (vgl. Holtappels 2004). Schlüsselkompetenzen bedingen die Mobilisierung von kognitiven, praktischen und kreativen Fähigkeiten sowie anderer psychosozialer

Ressourcen wie Einstellungen, Motivation und Wertvorstellungen. Dies kann jedoch nur innerhalb eines günstigen Lernumfeldes realisiert werden. Projektlernen, Exkursionen, Jahrgangsübergreifendes Lernen, Fächerübergreifendes Lernen sind nur einige wenige Aspekte die hier zu nennen sind. Die Veränderung einer etablierten Lernkultur anhand oben genannter Punkte kann jedoch nicht ohne die Protagonisten – die Schülerinnen und Schüler, die Lehrkräfte, das gesamte Ganztagschulpersonal (Erzieher/-innen, Sozialpädagog/-innen, Personal der außerschulischen Kooperationspartner und der diversen Träger) und die Eltern bewerkstelligt werden. Wie werden nun Innovationen in Gang gesetzt?

2. Schulentwicklung für den Ganztag

Das Thema Implementation von Innovation findet seit den 1990er Jahren verstärkt Aufmerksamkeit in der deutschsprachigen Erziehungswissenschaft (vgl. Hameyer 2005; Wiechmann 2002). Innovations- und Schulentwicklungsprozesse werden als systemisches Geschehen betrachtet und aus verschiedenen Blickrichtungen untersucht. Neben der Trias der Schulentwicklungsmerkmale Personal-, Unterrichts- und Schulentwicklung, wird der Blick auch auf die Regionalentwicklung gerichtet. Im Laufe des 20. Jahrhunderts wurde eine Fülle von Erneuerungen im Rahmen der Schulen entwickelt und erprobt. Die Innovationsforschung bietet empirisches Wissen über den Weg zu tragfähigen Veränderungen von Schul- und Lernqualität, die für die Entwicklung von Ganztagschulen nützlich sein können. Sie geht von der Annahme aus, dass Schulentwicklungsverläufe in Phasen verlaufen. In der Regel sind dies Drei- bzw. Vierphasenmodelle (u.a. Giaquinta 1973; Dalin/Rolff/Buhren 1990; Fullan 1991), in denen in den einzelnen Phasen informiert, Überzeugung geschaffen, die Ausgangssituation analysiert sowie die Implementation umgesetzt, erprobt und in das System integriert wird. Im Anschluss wird die Neuerung zur Routine und Alltagspraxis. Als Beispiel sei hier das Innovationsmodell von Giaquinta genannt, das sich als Dreiphasenmodell darstellt:

2.1 Initiationsphase

In der Initiationsphase werden Informationen gesammelt, die Teilnehmenden werden motiviert mitzumachen zudem findet bereits eine Problemanalyse statt. In dieser Phase geschieht die Überzeugungsarbeit, die Beteiligten werden „mit auf den Weg“ genommen. Dies ist die Phase in der Ganztagschulen den schwierigsten Part zu bewältigen haben. Hier geht es darum, dass Halbtagschulen Strukturen entwickeln, die es ihnen erlauben, das Lehrerkollegium und das weitere pädagogische Personal wie Erzieher/-innen, Sozialpädagog/-innen, das Personal der außerschulischen Kooperationspartner etc. aber vor allem Eltern und Schülerinnen und Schüler mit auf den Weg zur pädagogisch fundierten Ganztagschule zu nehmen.

2.2 Implementationsphase

Hier wird die Innovation umgesetzt, erprobt, angewendet und in das vorhandene System implementiert. Dies ist die Erprobungsphase, in der gefasste Beschlüsse und Vorhaben aufgrund der Realität der Praxis auch revidiert werden können. Mittagsbänder, die sich in ihrer Zusammensetzung für die individuelle Schule eventuell als nicht praktikabel bzw. günstig erwiesen haben, Arbeitszeiten von Lehrkräften und außerschulischem Personal, Erzieher/-innen etc., die nicht ausreichend Raum für Verständigung untereinander und Kommunikation über die Kinder und Jugendlichen lassen, stellen Beispiele hierfür dar. Nach der Umsetzung der Beschlüsse und Anwendung der Vorhaben werden die daraus gewonnenen Erkenntnisse umgesetzt und in das vorhandene System integriert.

2.3 Institutionalierungsphase

Nach der Erprobungsphase und Anpassung an die Gegebenheiten wird die Innovation zur Alltagspraxis und Routine. Dies schließt jedoch nicht aus, dass Innovationen wie das Einführen von Zeitbändern, neuen Arbeitszeitmodellen der Beschäftigten, Mahlzeitenmodalitäten und anderes nicht aufgrund von sich ändernden Gegebenheiten angepasst werden. Innovationsprozesse in Ganztagschulen werden als systemische Prozesse betrachtet, die sich gegenseitig bedingen. Ziel ist die Adaption von Modellen für die Einzelschule, nicht die Adoption von vorgefertigten Beispielen!

3. Innovationen und ihre Veränderungen

Wurde bis in die 1980er Jahre die Einzelschule von der Forschung wenig in den Blick genommen, so zeigt sich seitdem ein stark verändertes Bild. Fend wies darauf hin, dass der Blick auf Schulformen weniger ergiebig ist, als jener auf die Einzelschule. Die Einzelschule gilt als Motor der Entwicklung (vgl. Fend 1986)! Innovationen können sich mit Fokus auf die strukturellen und individuellen Gegebenheiten der Einzelschule zielgerichtet und passgenau entfalten.

Altrichter und Wiesinger (2005, 32) beschreiben Innovation als eine soziale Aktivität, die Veränderungen auf vier Dimensionen anstrebt: Verändert und umgewandelt werden sollen

1. Praktiken,
2. das Wissen und die Einstellungen die diesen Praktiken unterlegt sind,
3. deren materielle Aspekte sowie
4. die sozialen und organisationalen Strukturen.

Unter *Praktiken* werden einerseits Unterrichtsmethoden aber auch die verschiedenen Formen von Wissensvermittlung verstanden, die immer häufiger abweichend vom traditionellen Verständnis der Unterrichtspraxis auch außerhalb des Kernunterrichts

stattfinden. Die Veränderung und Umwandlung der zweiten Dimension, *des Wissens und der Einstellungen die diesen Praktiken unterlegt sind*, zielt auf den Umgang und die Nutzung des Mehr an Zeit zum Wohle der Kinder und Jugendlichen ab. Dieses Wissen basiert auf der Anerkennung der Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler und den heutigen Anforderungen der Berufswelt an die Schülergenerationen. Eine weitere Veränderung und Umwandlung im Bereich *der sozialen und organisationalen Strukturen* bedeutet für die Einführung der Innovation „Ganztagsschule“, einen erforderlichen Reflexionsprozess in Bezug auf das Rollenverständnis der in Ganztagsschule Beschäftigten sowie ein Umdenken althergebrachter aus Halbtagsschulen resultierender Praxis.

Wird die Auflistung der vier Dimensionen von Altrichter und Wiesinger zu notwendigen Veränderungen und Umwandlungen für die Einführung von Innovationen, für die Innovation „Ganztagsschule“ gedacht, so bedeutet dies einen Veränderungsbedarf auf den Ebenen

- der Anerkennung erweiterter Wege der Wissensvermittlung,
- des dafür erforderlichen Basiswissens,
- der materiellen und finanziellen Unterstützung für Ganztagsschulen sowie
- der Überprüfung des Rollenverständnisses und Bildungsverständnisses von Lehrkräften und allen in Ganztagsschule Beschäftigten.

Das Mehr an Zeit ermöglicht Schulen die Lernkultur und Wissensvermittlung einem kind- und jugendgerechten Rhythmus anzupassen, dafür sind allerdings Veränderungen auf personalen und organisationalen Ebenen erforderlich, die mehrere Jahre in Anspruch nehmen.

3.1 Weitergabe von Wissen und Methodenvielfalt

Halbtagsschulen, die sich auf den Weg zu Ganztagsschulen machen, sehen sich neben organisationalen Aufgaben mit der Notwendigkeit konfrontiert, das Mehr an Zeit für die Kinder und Jugendlichen mit einem sinnvollen pädagogischen Konzept zu unterlegen. Dafür ist es notwendig, die herrschende Praxis der Wissensvermittlung an der Einzelschule zu eruieren sowie ein funktionierendes internes Kommunikationssystem zwischen allen in Ganztagsschule Beschäftigten zu installieren.

3.1.1 Herrschende Unterrichtspraxis

Schulleitungen sehen sich der Aufgabe gegenübergestellt, auf der Ebene der Praktiken des Unterrichts eine Klärung herbeizuführen. Arbeiten die Lehrkräfte in den einzelnen Klassenstufen mit einheitlichem Lehrmaterial, werden identische Formen der Wissensvermittlung von den verschiedenen Lehrkräften praktiziert? Gibt es unter den Lehrkräften einen Austausch bezüglich der Unterrichtsformen, der Wissensvermittlung, der Hausaufgabenpraxis? Es handelt sich um eine Bestandsaufnahme herrschender Unterrichtspraxis.

3.1.2 Interne Kommunikation

Zudem ist die Implementation eines funktionierenden Kommunikationssystems erforderlich.

Schulleitungen sind aufgefordert, für die Möglichkeit eines professionellen Austausches zwischen

- a) den Lehrkräften,
- b) dem weiteren pädagogischen Personal wie Erzieher/innen, Sozialpädagogen/innen, Kräften der außerschulischen Kooperationspartner,
- c) den Lehrkräften und dem weiteren pädagogischen Personal zu sorgen. Dafür müssen Strukturen geschaffen, Zeitfenster im Stundenplan organisiert und Überzeugungsarbeit geleistet werden.

Sollen Unterrichtsmethoden verändert, persönliche Einstellungen und Werte überdacht werden und besteht die Notwendigkeit vielfältigere Lehrmethoden kennenzulernen, ist die Entwicklung eines auf längere Zeit angelegten Personalentwicklungsplans erforderlich. Schulleitungen können dafür Fortbildungen im aber auch außer Haus, unter Berücksichtigung der finanziellen Ressourcen, organisieren sowie im gemeinsamen Gespräch mit den einzelnen Mitarbeitern einen entsprechenden Fortbildungsplan, möglichst für einen Zeitraum von mindestens einem Jahr, entwickeln und somit Methodentraining, Raum für Reflexion des Bildungs- und Rollenverständnisses und Basiswissen für Schulentwicklung bereitstellen.

3.2 Das Fortbildungshaus

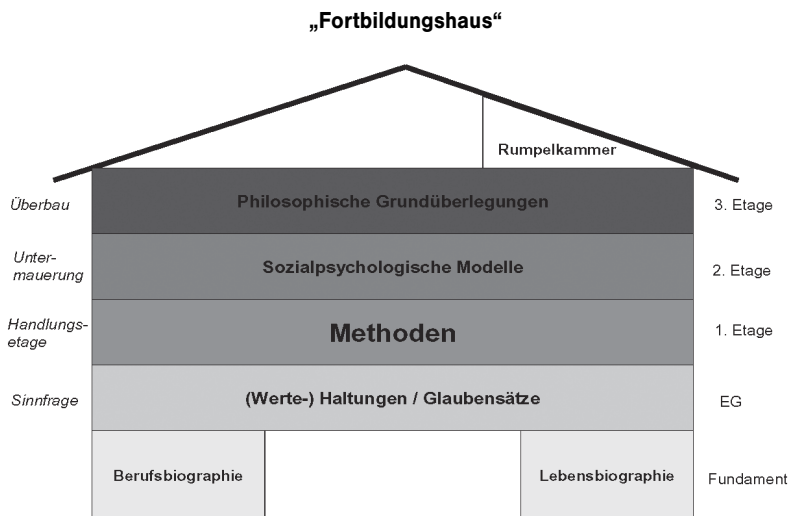
Alleiniges Methodentraining und Vermittlung von Handwerkszeug wird allerdings bei Entwicklungsprozessen von Ganztagschulen nicht ausreichend sein. Ohne Berücksichtigung der Berufs- und Lebensbiographie des bzw. der Einzelnen und damit verbundener Hinterfragung individueller Haltungen, Glaubenssätze und Wertesysteme werden Methodentrainings im Hinblick auf eine veränderte Schul- und Lernkultur in Ganztagschulen wenig zielführend sein. Eine Klärung des Rollen- und Bildungsverständnisses der Einzelnen scheint unerlässlich. Anhand der Metapher „Fortbildungshaus“, soll die Notwendigkeit aufgezeigt werden, Fortbildungen nicht nur in der „Methodenetape“ stattfinden zu lassen (vgl. Abb. „Fortbildungshaus“). Fortbildungen in Schulen dienen in der Regel der Erlangung von Handwerkszeug. Die Entwicklung von Personal soll jedoch vom Fundament bis zum oberen Ende („Dachboden“) erfolgen, um dem Gebäude die notwendigen statischen Voraussetzungen zu bieten.

Das „Fundament“ auf dem alles basiert, ist durch die Berücksichtigung der Berufs- und Lebensbiographie gekennzeichnet und sollte beispielsweise durch Supervision in den Entwicklungsprozess mit einbezogen werden. Die Frage des Zusammenhangs von Berufsverläufen und Lebensbiografien mit dem Handeln der Lehrkräfte und des weiteren pädagogischen Personals in der Schule, findet hier ihren Platz. Das

„Erdgeschoss“, in dem die Sinnfrage nach Werten, Haltungen und Glaubenssätzen behandelt wird und ebenfalls in Form von Supervision oder auch Coaching Berücksichtigung finden sollte, bietet einen weiteren Raum, Ganztagschulpersonal in Reflexionsprozessen zum Rollen- und Bildungsverständnis zu unterstützen. Die Fragen nach Werten, Einstellungen und Normen, die dem Handeln der in Schule Beschäftigten zugrundeliegen, können hier behandelt werden.

In der ersten Etage, der „Handlungsetage“, welche in der Regel ausschließlich für Fortbildungen zur Erlangung von Handwerkszeug genutzt wird, findet die Vermittlung von Methoden wie Entwicklung von Leitbildern, Teamentwicklung, Unterrichtsmethoden usw. statt. Die Einbeziehung der „zweiten Etage“ dient der Untermauerung der erlernten Methoden und bietet in Form von sozialpsychologischen Modellen die Möglichkeit, das Erlernte durch das Kennenlernen und Anwenden theoretischer Modelle zu vertiefen. Den Überbau bildet die „dritte Etage“ mit philosophischen Grundüberlegungen zu beispielsweise möglichen Sinnfragen von Bildung. Im „Dachboden“ bietet das Fortbildungshaus eine Rumpelkammer, in der Aspekte, Tatsachen, Perspektiven und Betrachtungsweisen von den Personalentwicklungsplanenden deponiert werden können, die eines Tages bearbeitet werden. Das „Fortbildungshaus“ soll als Anregung für eine gelingende Umsetzung von Ganztagschulentwicklung dienen.

Abb. 1: Fortbildungshaus – vorgestellt auf dem 5. Beratungssalon an der Universität Dortmund 2006



4. Innovationen und Ganztagsschulpraxis

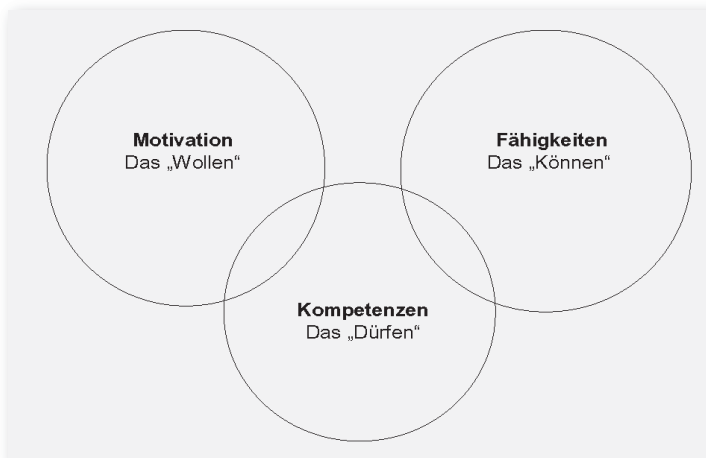
Doch wie können nun Schulen in der Praxis mit Innovationen in der Schulorganisation umgehen? Um Innovationen in die Schulorganisation und damit in den Schulalltag zu implementieren, bedarf es zuerst der Klärung einer Ausgangslage: Welche Vorgänge gibt es bereits an der Schule, die die beabsichtigte Innovation fördern könnte?

Wie stehen die Beteiligten zum Innovationsvorhaben und auf welche gemeinsame Grundlage bzw. welche gemeinsamen Grundwerte kann sich im Verlauf des Innovationsprozesses berufen werden?

Nur ein gemeinsames Handeln nach gemeinsamen Leit- und Grundätzen ermöglicht eine vertrauensvolle Lehr- und Lernatmosphäre aller Beteiligten, die zu einer guten Umsetzung von Innovationen im Bereich der Schulentwicklung führt.

Ein Grundziel der Ganztagschulentwicklung auf Metaebene ist es, Rahmenbedingungen und Haltungen durch alle Beteiligten so zu entwickeln, dass eine gezielte Innovationsförderung die Lebensfähigkeit der „Organisation Ganztagschule“ stärkt. Dieser Prozess erfordert drei grundsätzliche Eigenschaften von den Beteiligten (Abb. 2):

Abb. 2: Innovationsskills



Vgl. Baumgartner, I. u.a. 2000, S. 30

4.1 Die Motivation – das „Wollen“

Die Eigenmotivation, das „Wollen“ von Veränderungen und Innovationen, steht entscheidend mit dem professionellen Selbstbild jedes einzelnen Mitglieds der Organisation „Ganztagschule“ in Zusammenhang. Ein erster wichtiger Punkt

scheint hierbei das professionelle Selbstverständnis jeder einzelnen Lehrkraft und jedes Beteiligten an Ganztagschule zu sein. Soll Ganztagschule als Innovation und pädagogische Einheit gelingen, erscheint es unumgänglich, das Bildungs- und Rollenverständnis der Beteiligten zu klären. Lehrerinnen und Lehrer, deren Bildungsverständnis nicht notwendigerweise einem einheitlichen Ideal bzw. einem gleichartigen Richtmaß zugrundeliegt, gehen in ihrer täglichen Arbeit von verschiedenen Grundvoraussetzungen aus. Dies stellt für eine Zielformulierung einer Ganztagschule bzw. eine Leitbildentwicklung eine erste große Hürde dar.

4.2 Die Fähigkeiten – das „Können“

Es ist für das Gelingen von Innovationsprozessen notwendig, dass alle Beteiligten die Fähigkeiten besitzen, Innovationsprozesse zu leben und mit zu gestalten. Hierzu gehören neben *Methodenkenntnissen* auch *persönliche Voraussetzungen*, wie Konflikt- und Teamfähigkeit sowie die eigene Evaluationsbereitschaft. Die ganzheitliche Entwicklung von persönlichen Fähigkeiten unter Einbindung von Lebensbiographie, Haltungen und Glaubenssätzen jedes Einzelnen ermöglicht eine vertrauensvolle Entwicklungsatmosphäre des gesamten „Organisationssystems Ganztagschule“ (s. Abb. S. 165: „Fortbildungshaus“).

4.3 Die Kompetenzen – das „Dürfen“

Als drittes wesentliches Merkmal ist die Kompetenz jeder einzelnen Profession zu nennen. Alle Beteiligten an Ganztagschule muss die Kompetenz, das „Dürfen“, gegeben werden, aktiv an der Innovation und deren Implementierung mitzuarbeiten und sie vor allem mitzuverantworten. Grundwerte, Grundsätze und Leitlinien der organisatorischen und pädagogischen Arbeit einer Schule müssen für alle als ein zugängliches Wertekonzept festgehalten sein. Hierzu bietet die Arbeit am *Schulprogramm* die Möglichkeit, ein Leitbild der Schule zu erstellen und einen gemeinsamen Konsens zu schaffen. Das Schulprogramm kann somit helfen, den Standort der Schule und die Ausgangslage zu klären. Schulprogrammentwicklung stellt somit den ersten wichtigen Schritt auf dem Weg zur dauerhaften Implementation von Innovationen dar. „Schulprogrammentwicklung hat also Sinn in sich selbst“ (Phillip/Rolff 2004) und kann als Grundlage von fortschrittlichen Veränderungen einer Schule dienen.

4.4 *Bildungsverständnis und Bildungskonzept einer Ganztagschule*

Ein weiterer wichtiger Punkt neben der Schulprogrammarbeit auf dem Weg Innovationen in Ganztagschulen zu implementieren, ist die Entwicklung eines grund-

genden *Bildungskonzepts*. Ohne ein von allen Beteiligten entwickeltes Bildungs- und Organisationskonzept und dafür ausgebildetes Personal lassen sich Innovationen nur sehr schwer im Schulalltag etablieren (vgl. Schnetzer 2006).

Eine Klärung des Bildungsverständnisses ist jedoch nicht nur für die Lehrerschaft unerlässlich, alle an Ganztagschule Beteiligten müssen im Verlauf der Erstellung eines Leitbildes und des Schulprogramms beteiligt sein und gehört werden. Durch eine gemeinsame Arbeit an der Entwicklung des Schulprogramms und des Bildungskonzepts erhalten alle an Ganztagschule Beteiligten die Möglichkeit, direkt an der Schulentwicklung mitzuwirken, sie mitverantworten und ihre Ideale und Ideen miteinzubringen. Die Entwicklungsarbeit zu einem ganzheitlichen, ganztagschulkonformen Bildungskonzept bietet erste Innovationsmöglichkeiten auf der Ebene der Schulorganisation. Als Basis einer innerschulischen Kooperation dient ein gemeinsam entwickeltes Bildungsverständnis aller beteiligten Professionen. Dieses sollte die Zielsetzung der Bildungsinhalte, die Lebens-, Lehr- und Lernkultur sowie eine auf die Schülerschaft abgeglichene und ausgewogene Förderkultur beinhalten. Hierbei muss immer beachtet werden, dass ein wesentliches Merkmal von (Ganztags)Schulentwicklung die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler ist. (Ganztags)Schule muss immer zum Wohle der Schüler/innen gedacht und geplant werden! Ein weiterer unumgänglicher Aspekt der in engem Zusammenhang mit dem Bildungsverständnis steht, ist die Rollenreflexion der einzelnen unterschiedlichen Berufsgruppen. Die Frage nach Teamarbeit, Sinn und Zweck von Hausaufgaben, Handhabung der Hausaufgabenpraxis, das eigene Bild des Kindes und Jugendlichen, Verantwortungsbereiche (wie Elterngespräche) und Abgabe bzw. Teilung dieser sind nur einige Aspekte die hier Beachtung finden sollten.

4.5 Entwicklungsschritte auf dem Weg zur Ganztagschule

Auf Grundlage dieses gemeinsamen Bildungsverständnisses lassen sich weitere Innovationsansätze im Bereich der Schulorganisation innerhalb eines Bildungskonzepts einer Ganztagschule entwickeln. Vier Hauptaspekte können hier als Beispiel zum Einstieg zur Implementierung von Innovationselementen an Ganztagschulen genannt werden:

1. Ein *Zeitstrukturmodell*, das den gesamten Tag gliedert, in dem sich die Schülerinnen und Schüler individuell entwickeln können. Der bewusste Umgang mit dem „Mehr an Zeit“ an Ganztagschulen, mit den Elementen der bewussten Taktung von Zeiteinheiten und dem Wechsel von Anspannungs- und Entspannungsphasen über den gesamten Schultag, ist ein wichtiger Baustein für ein ganztagschulkonformes Bildungskonzept.
2. Ein *Kooperationsmodell*, das sowohl die innerschulische Kooperation zwischen allen Professionen als auch mit außerschulischen Partnern erreicht. Besonders der Aspekt der Kooperation im Hinblick auf die „Öffnung von Schule“ bildet einen

großen Teil des Fundaments ganzheitlich gedachter Ganztagsschulentwicklung und -innovation.

3. Ein *Personaleinsatzmodell*, das die gemeinsame Gestaltung des Ganztags unter allen Professionen ordnet, so dass Unterrichts- und Bildungszeiten mit Projektangeboten und Arbeitsgemeinschaften sowie geleiteten Freizeiten sinnvoll inhaltlich und zeitlich verzahnt und geplant werden können. Teamarbeit und geregelte Zeiten für Austausch, Beratung und Planung gehören ebenso wie auch die Achtung des einzelnen Mitarbeitenden auf Augenhöhe der verschiedenen Professionen untereinander zu zentralen Gelingensbedingungen von Implementierungen von Innovationen an Ganztagsschulen.
4. Ein *Partizipationsmodell*, das als Mitwirkungsinstrument für Eltern, Schülerinnen und Schülern sowie Ehrenamtliche in das Bildungskonzept der Ganztagsschule integriert ist. Besonders im Hinblick auf die Beteiligung der Schüler/innen am Ganztagsschulentwicklungsprozess, ist das Partizipationsmodell eine Möglichkeit zur Umsetzung von Innovationen zur Schärfung der Identifikation der Schüler/innen mit „ihrer“ Ganztagsschule als Arbeits-, Lern- und Lebensraum (vgl. Schnetzer 2006; Holtappels 2006).

Die nötigen Voraussetzungen zur Implementation solcher Innovationsgedanken können im Rahmen schulinterner Fortbildungen bzw. durch Inanspruchnahme externer Angebote begonnen werden. Durch die Vielzahl der in Ganztagsschule beschäftigten Berufsgruppen wie Lehrkräfte, Erzieher/-innen, Sozialpädagogen/-innen, außerschulischen Kooperationspartnern, Eltern usw. wird für eine gemeinsame Innovationsentwicklung zuvor die Klärung eines einheitlichen Bildungsverständnisses umso dringlicher, da höchst unterschiedliche Berufskulturen, Ausbildungswege und Hintergründe aufeinanderprallen. Sie alle müssen in den Prozess der Entwicklung, Durchführung und Evaluation von Innovationsprozessen eingebunden werden. Dies kann erst berufsgruppenintern geschehen, muss aber in jedem Falle berufsheterogen geklärt werden.

Als weiterer Punkt erfolgt im Anschluss an die Durchführung eine Evaluation des Innovationsgedankens. Alle entwickelten neuen Prozesse müssen wiederum von allen Beteiligten evaluiert und bewertet werden. Hierbei stellt sich immer wieder die Frage, ob die Umsetzung der Innovation in erster Linie einen Erfolg im Hinblick auf das Wohl und die Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler darstellt. Kommt die Evaluation zu einem positiven Ergebnis, so kann im Anschluss die Innovation vollständig in die Schulorganisation implementiert werden. Dies kann über die Erweiterung und Festschreibung, etwa im Schulprogramm oder im Bildungskonzept, erfolgen. Hieran wird deutlich, dass Bildungskonzept- und Schulprogrammarbeit einen wesentlichen Bestandteil von Innovationsentwicklung darstellen.

5. Fazit

Innovationsforschung bietet Erkenntnisse und Anregungen zur Umsetzung von tragfähigen Wegen, Schule weiterzuentwickeln. Das Durchlaufen verschiedener Phasen von der Diagnose des Ist-Zustands, über die Überzeugungsarbeit für die Ganztagschulidee und die Erprobungsphase mit den dazugehörigen Adaptionsschritten, bis hin zur Implementierung und Institutionalisierung mit den entsprechenden Evaluationsschleifen, werden durch empirische Ergebnisse gestützt.

Erneuerungen und die Implementierung von Innovationen benötigen Zeit! Sie sind nicht von „heute auf morgen“ für alle in vollem Umfang umsetzbar. Das Setzen von Prioritäten im Entwicklungsprozess ist dabei wichtig und unerlässlich. Neben dem Kenntnisstand über die praktizierte Lernkultur der Schule, möglicher Veränderungen dieser Kultur über das Hinterfragen des Rollen- und Bildungsverständnisses aller Ganztagschulbeschäftigten und der Implementierung von Kommunikationsstrukturen innerhalb des Personals, kann Ganztagschule gelingen.

Die Implementation von Innovationen in eine bestehende Schulorganisation gelingt nicht – wie leider häufig an Schulen praktiziert – mit einer nur überschaubaren Anzahl von innovationswilligen Mitstreitern aus Kollegium und Schulleitung. Sie erfordert einen Grundkonsens und die Innovationsbereitschaft und -motivation aller an Ganztagschule Beteiligten.

Das „Wollen“, „Können“ und „Dürfen“ der am Innovationsprozess Beteiligten ist dabei unbedingt erforderlich. Es geht somit um die Implementierung eines Zeitstruktur-, Kooperations-, Personaleinsatz- und Partizipationsmodells, das durch die Unterstützung und anhand der Metapher des „Fortbildungshauses“ umgesetzt werden kann. Die daraus resultierenden Entwicklungsprozesse samt nachfolgender Evaluation müssen aktiv gemeinsam gestaltet werden. Mit einer im Vorfeld durchdachten Planung und Steuerung eines Innovationsprozesses, vor allem durch die Schulleitung, lässt sich das „Lebenshaus Ganztagschule“ für alle Beteiligten nach geschilderten Grundsätzen ideenreich verwirklichen.

Anmerkung

- 1 Die Bundesregierung hat 2003 das Investitionsprogramm „Zukunft Bildung und Betreuung“ (IZBB) in Höhe von vier Milliarden Euro zur Unterstützung für den bedarfsgerechten Auf- und Ausbau von Ganztagschulen aufgelegt. Die Mittel stehen bis 2007 zur Verfügung. Bisher wurden an 5600 Schulen Maßnahmen durchgeführt.

Literatur

- Altrichter, Herbert/Wiesinger, Sophie 2005: Implementation von Schulinnovationen – aktuelle Hoffnungen und Forschungswissen. In: Innovationsprozesse in der Schule. Themenschwerpunkt. Journal für Schulentwicklung, Heft 4, S. 28-36.

- Baumgartner Irene/Häfele, Walter/Schwarz, Manfred/Sohm, Kuno 2000: OE-Prozesse: die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung; 6. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien.
- Dalin, P./Rolff, H.-G. (unter Mitarbeit von H. Buhren) 1990: Institutionelles Schulprogramm. Eine neue Perspektive für Schulleiter, Kollegium und Schulaufsicht. Soest.
- Giaquinta, J. B. 1973: The Process of Organizational Change in Schools. In: F. N. Kerlinger (Ed.): Review of Research Education, Vol. 1, Itasca, S. 178-208.
- Hameyer, Uwe 2005: Wissen über Innovationsprozesse. Forschungsergebnisse und praktischer Nutzen. In: Innovationsprozesse in der Schule. Themenschwerpunkt. Journal für Schulentwicklung, Heft 4, S. 7-19.
- Holtappels, Heinz Günter 2006: Stichwort: Ganztagsschule. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, Heft 1, Wiesbaden.
- Philipp, Elmar/Rolff, Hans-Günter 2004: Schulprogramme und Leitbilder entwickeln – Ein Arbeitsbuch. 4. Aufl. Weinheim/Basel.
- Pongs, Armin 1999: In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich? Gesellschaftskonzepte im Vergleich. München.
- Schnetzer, Thomas 2006: Die durchdachte Ganztagsschule. Ein ganztägiges Konzept entwickeln – statt Angebote sammeln. In: Lernende Schule, Heft 35.
- Stein, Nico 1994: Arbeit, Eigentum und Wissen: Zur Theorie von Wissensgesellschaften. Frankfurt/M.
- Wiechmann, Jürgen 2002: Der Innovationstransfer in der Breite des Schulwesens. Rahmenbedingungen der Zielentscheidungen von Schulen. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, Heft 1, S. 95-117.