

Beratung und Innovationspool

Robert Bosch Stiftung GmbH
Heidehofstraße 31
70184 Stuttgart

Seite 1

Im Folgenden werden die tragenden Einzelbausteine, die in ihrer Summe den Erfolg des Programms bestimmt haben, zusammenfassend beschrieben. Wichtig ist, das Programm verfolgte einen „systemischen Ansatz“ - ein erfolgreiches System ist immer mehr als die bloße Summe seiner Einzellemente. Diese Elemente waren:

- a) Auf der Ebene der Schulleitung
Schulleitungsbegleitung

- b) Auf der Ebene der Steuergruppe
Schulentwicklungsberatung
Zusammenarbeit mit einer Hospitationsschule
Teammoderatorentaining
Innovationspool
Projektforum
Zusammenarbeit mit einer Partnerschule

- c) Auf der Ebene der Gesamtkonferenz
Schulinterne Fortbildungen

- d) Auf der Ebene der Einzelkollegen
Pädagogische Werkstätten

a).Ebene der Schulleitung

Schulleitungsbegleitung

Die sechs Schulleiter aus dem jeweils geförderten Bundesland schlossen sich zu einer Arbeitsgruppe zusammen, in der die Gelingensbedingungen wie auch die kritischen Phasen des Entwicklungsprozesses dieser Schulen reflektiert wurden. Diese Arbeit wurde durch ein externes Beratertandem unterstützt (je ein Berater aus der Agentur für Schulbegleitung, Hamburg, und aus dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg – Vorpommern - früher LISA, Schwerin bzw. dem Landesinstitut für Schule in Bremen). Anlass für diese Tandembildung auf allen Beratungsebenen war die Chance, auf diese Weise durch einen intensiven Erfahrungsaustausch zwischen den Landesinstituten der beteiligten Länder die Wirkung zu verstärken. Für die Entwicklung der gemeinsamen Arbeit wurden, mit unterschiedlichen Schwerpunkten, in beiden Bundesländern folgende Verfahren eingesetzt:

- *Erkundungen*

Alle Schulstandorte sind von der Schulleitergruppe gemeinsam unter vorher vereinbarten Fragestellungen erkundet worden. Es wurden Gespräche mit Lehrern, Schülern, Eltern, Schulträgern und Gemeinden geführt und Unterricht in verschiedenen Fächern hospitiert.

- *Rückmeldegespräche*
Die Erkundungsergebnisse sind von den Teams aufbereitet und in der Gruppe ausgewertet worden.
- *Interviews*
Die Schulleiter haben sich immer wieder gegenseitig unter festgelegten Fragestellungen interviewt. Aus den Ergebnissen wurden Themen generiert, die in den nachfolgenden Arbeitseinheiten erörtert wurden.
- *Coachinggespräche*
Mit den Schulleitungen führten die Berater Gespräche zu den anliegenden Themen. In vielen Fällen handelte es sich um die Klärung von Konfliktsituationen.
- *Intervisionen*
Zunehmend gingen die Schulleiter dazu über, ihre Fragen in der Gruppe zu klären. Es ist zu erwarten, dass diese Praxis nach Abschluss des Projektes fortgeführt wird.
- *Shadowings*
In Mecklenburg-Vorpommern wurde einzelne Schulleiter mehrfach jeweils einen ganzen Tag lang bei ihrer Arbeit begleitet. Die Ergebnisse wurden schriftlich niedergelegt und im Anschluss daran besprochen.
- *Fortbildung*
Mehrere Fortbildungen waren auf die spezifischen Bedürfnisse der beteiligten Schulleiter abgestimmt. Im Verlauf der fünfjährigen Zusammenarbeit wurden beispielsweise folgende Themen bearbeitet: Teamarbeit und Teamentwicklung, Schulprogramm und Evaluation, Mitarbeitergespräche, Organisationsentwicklung, Projekt-, Zeit- und Konfliktmanagement, Beurteilung von Unterricht, Feedbackgespräche, Regionale Schulentwicklung.

b) Ebene der Steuergruppe

Schulentwicklungsberatung

Die Entwicklung der geförderten Schulen wurde durch ein externes Schulberatertandem begleitet. Der Beratungsauftrag wurde mit jeder Schule individuell abgestimmt und umfasste folgende Aufgaben:

- Hilfestellung bei der Klärung der eigenen Ziele und Zwischenziele.
- Durch regelmäßige Zäsuren immer wieder an diese Ziele zu erinnern und so den Rückfall in alte Strukturen zu verhindern.
- Tragfähige Arbeitsstrukturen entwickeln.
- Beratung vor und in Entscheidungs- und Problemsituationen.
- Stärken hervorheben und Erreichtes und Gelungenes würdigen.
- Beratung bei der Suche nach weiterführenden Lösungen und bei der Überwindung von Krisen.

- Synergie-Effekte der unterschiedlichen Beratungsebenen des Gesamtprogramms (Schulleitungsbegleitung, Schulentwicklungsberatung, Moderatorentraining, Hospitationsschulbesuche, Evaluationen) zu sichern.

Jedes dieser Schulberatertandems betreute in der Regel zwei Schulen in vier bis sechs Treffen pro Jahr. Die vornehmlich eingesetzten Verfahren waren:

- Gruppenberatung, Prozessberatung, in Ausnahmefällen auch Einzelberatung,
- Moderationsverfahren,
- Vortrag / Referat (theoriegestützte Inputs zu aktuellen Themen: Diese Form wurde an vielen Schulen gewünscht und sehr positiv aufgenommen),
- Assoziative Verfahren,
- Ist-Soll-Analysen,
- Workshops.

Dafür wurden Steuergruppensitzungen und, in Einzelfällen, auch Gesamtkonferenzen / Schulinterne Fortbildungen vorbereitet, moderiert und nachbereitet.

Zusammenarbeit mit einer Hospitationsschule.

Jede Projektschule ordnete sich einer Hospitationsschule zu, die für zentrale Fragen der Unterrichtsentwicklung auf der Basis eines intensiven kollegialen Prozesses bereits tragfähige Antworten gefunden und erprobt hatte. Die persönliche Begegnung vor Ort diente als kreativer Ausgangspunkt für die Entwicklung der eigenen Lösungen. In vielen dieser Partnerschaften entstand ein Austausch auf Augenhöhe.

In der Mehrzahl der Fälle erfolgte die Zuordnung von Projekt- und Hospitationsschule auf der Basis eines Vorschlags der Stiftung. Zwei Schulen haben im Laufe des Programms die Hospitationsschule in der zweiten Phase gewechselt, zwei andere Schulen haben neben dem Kontakt zu „ihrer“ Hospitationsschule noch weitere Schulen besucht.

Die Intensität, mit der Hospitationsschulkontakte genutzt wurden variierte zwischen den Schulen stark. Neben den äußeren Faktoren wie Entfernung und strukturelle Vergleichbarkeit zwischen den Schulen spielte der Innovationsdruck der Projektschule eine wichtige Rolle: Wie groß ist bei den beteiligten Kollegen die „Offenheit“ und „Neugier“, die Fragehaltung und der Leidensdruck im Blick auf die eigene Schule, die Übung „Das Fremde“ wahrzunehmen, ohne es abzuwerten und die Fähigkeit, Anknüpfungspunkte in der eigenen Schule finden, ohne die andere Schule naiv kopieren zu wollen.

Teammoderatorentraining

Um das Kollegium bei der Bildung von arbeitsfähigen Teams zu unterstützen, wurde ein Training für Teammoderatoren angeboten. Dafür wurden drei relevante Kompetenzbereiche entwickelt, die das technische Handwerkszeug für Teamarbeit angemessen fundieren sollten: Selbstkompetenz, Sachkompetenz, Methodenkompetenz der Teamarbeit und der Unterrichtsbeobachtung. Die einzelnen Phasen des Trainings umfassten verschiedene Module, u.a.

Grundlagen von Teamarbeit und Teamentwicklung, Moderation von Teambesprechungen und kollegiale Fallberatung, Instrumente der Teamdiagnose, Kollegiale Unterrichtsreflexion, Projektplanung, Konfliktmanagement u.a.

Seite 4

Innovationspool (Deputate und Sachmittel)

Jede Projektschule bekam für den Programmzeitraum jährlich vier zusätzliche Deputatsstunden für einen „Innovationspool“ sowie eine projektbezogene Sachmittelförderung. Die Deputatsstunden wurden in den meisten Schulen entweder für den Ausgleich der Mitarbeit in der Steuergruppe und/oder für die Teamleitung vergeben. Die Sachmittel wurden in der Regel verwendet für die technische Unterstützung der Teamarbeit (Moderationsmaterial für die Sitzungsleitung, Ausstattung der Teamräume, Literatur zur Team- und Unterrichtsentwicklung etc.) oder in Einzelfällen für Unterrichtsmaterial, das für die Erprobung von neuen teamgestützten Unterrichtsprojekten verwendet wurde. Je nach Bedarf der Schule wurden Sachmittel auch umgewandelt in die Unterstützung spezieller Fortbildungsmaßnahmen (Honorare, Tagungskosten).

Projektforum

Ab dem zweiten Programmjahr trafen sich je zwei Vertreter aller beteiligten Schulen zu einem eineinhalbtägigen Erfahrungsaustausch, also Projektschulen, Hospitations- und Partnerschulen sowie alle Beraterebenen und Vertreter aus anderen Schulprogrammen der Stiftung.

Im Mittelpunkt der drei Foren stand, neben einem zentralen Vortrag, der Austausch zwischen den Schulen über ihren Entwicklungsstand und die Barrieren „im Fluss“: Das „Flussbild“ wurde in Hamburg entwickelt und stellte ein wichtiges Medium dar, anhand dessen jede Schule ihren Prozess bildlich rekonstruieren und gemeinsam mit den anderen Schulvertretern diskutieren konnte.

Zusammenarbeit mit einer Partnerschule

In den letzten zwei Jahren des Förderungsprogramms musste jede Projektschule eine Partnerschule in ihrer Region aussuchen und begleiten, um ihre Erfahrungen weiterzugeben und ein lokales Netzwerk aufzubauen.

Bei der Umsetzung dieses Bausteins entwickelten sich zwei unterschiedliche Typen: Im ersten Fall wurde eine Kooperation mit einer „verwandten“ Schule aufgebaut, die unmittelbar aus den Erfahrungen der Projektschule lernen will. Im zweiten Fall wurde die Kooperation aufgebaut mit einer Schule, mit der ohnehin ein „natürlicher“ Arbeitszusammenhang (weiter-) entwickelt werden sollte, also z.B. mit einer benachbarten Grundschule, die als „Zubringer“ zu der Sekundarstufen-Projektschule fungiert, oder mit einer Regionalschule, die im Rahmen eines neu verordneten kooperativen Schulverbundes einem Gymnasium als Kooperationspartner verpflichtet wurde.

c) Ebene der Einzelkollegen

Seite 5

Pädagogische Werkstätten

Die Pädagogischen Werkstätten waren ein weiteres Element zur Entwicklung der Unterrichtsqualität, das erst im Nachhinein aus den Erfahrungen des Programmverlaufs für die Verlängerungsphase (Programmjahr vier und fünf) entwickelt wurde. Ein zentrales Ergebnis des zweiten Projektforums hatte gelaute: Die Schulen brauchen zusätzliche Anstöße und Hilfen bei der Fokussierung der Arbeit auf das Thema Unterrichtsentwicklung. Lehrer aus den beteiligten Schulen und weiteren Schulentwicklungsprogrammen der Stiftung wurden darum zu insgesamt fünf verschiedenen Werkstätten eingeladen:

- Kooperatives Lernen
- Kollegiale Unterrichtsreflexion
- Verständnisintensives Lernen
- Leistungsbewertung und Leistungsrückmeldung
- Jahrgangsübergreifender Unterricht.

Alle Werkstätten waren jeweils als „Dreischritt“ für die gleiche Teilnehmergruppe mit zwei aufeinanderfolgenden Tagungsterminen angelegt (Zeitabstand vier bis sechs Monate): Impulstagung – Praxiserfahrung an der eigenen Schule – Auswertungstagung. Um den Transfer in die eigene Schule zu unterstützen, wurden die Kollegen grundsätzlich nur als Tandem aus einer Schule eingeladen. Die pädagogischen Werkstätten waren nicht nur inhaltlich hoch akzeptiert, sie ermöglichten auch den Austausch zwischen Kollegen verschiedener Schulen aus den unterschiedlichen Programmen der Stiftung (Reformzeit, Verständnisintensives Lernen, Lehrer im Team, Deutscher Schulpreis). Unter beiden Aspekten wurden sie als gewinnbringend und befruchtend für den eigenen Unterricht erlebt.