

Innovation durch Netzwerkbildung: Chancen und Grenzen

*Erfahrungen aus der wissenschaftlichen Begleitung
des Projekts
„Reformzeit – Schulentwicklung in Partnerschaft“*

**Vortrag in der Universität Zürich
am 9. 12. 2009**

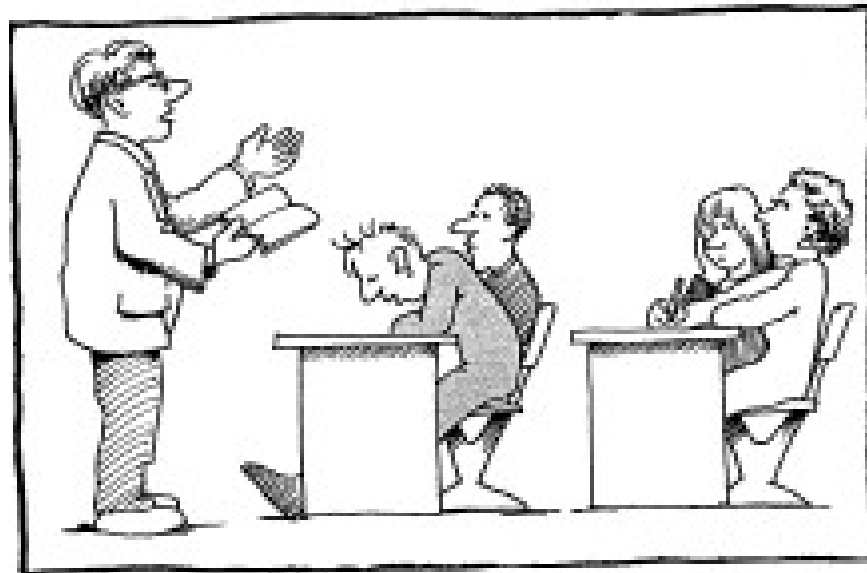
**Prof. Dr. Marianne Horstkemper
Universität Potsdam**

Gliederung:

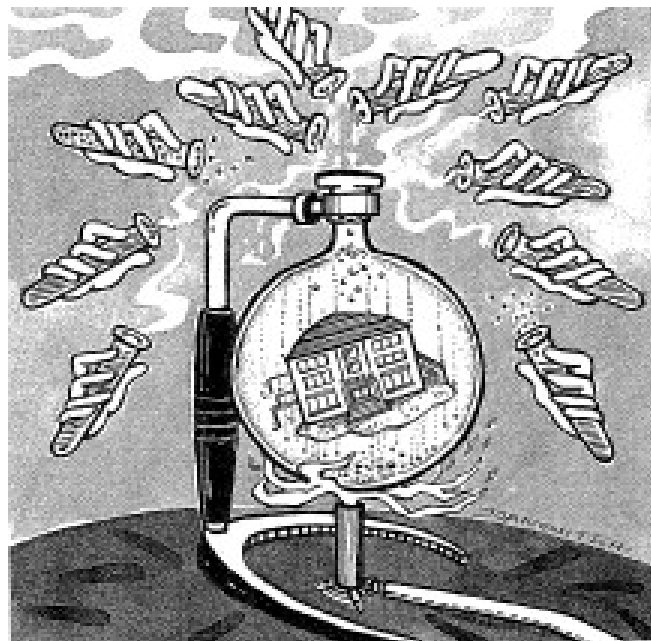
1. Das Interesse an Netzwerken als Instrument der Schulentwicklung:
Das Projekt „Reformzeit“
2. Aufgabe und Anlage der Evaluation
3. Ergebnisse der ersten Projektphase
 - 3.1 Hat das Projekt Wirkung gezeigt?
 - 3.2 Wie gut gelingt schulübergreifende Vernetzung – und welche Akteure spielen dabei welche Rollen?
4. Fallstudien zur Vertiefung der Analyse

Ziel: Wie kommt man ...

Von DeNorDi
(= **D**eutsche **N**ormal-**D**idaktik)



durch gemeinsame Entwicklung



und Erprobung

... zum intelligenten Umgang mit Heterogenität, d. h.:

- zur individuellen Förderung **aller** Schülerinnen und Schüler im Unterricht
- in einer humanen Schule, die für Lehrende **und** Lernende ein „Haus des Lernens“ ist ?

„Reformzeit – Schulentwicklung in Partnerschaft“

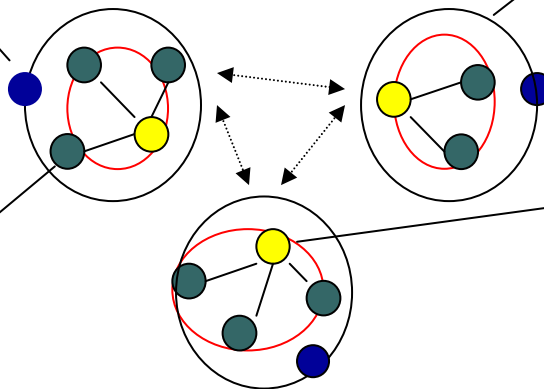
7 Schulbündnisse mit max. 28 Schulen in Berlin, Brandenburg,
Niedersachsen und Nordrheinwestfalen

SchulberaterInnen

Schulbündnis

Projektschule

Beraterschule



Ebenen der Zusammenarbeit

Plenum: Kooperation zwischen
VertreterInnen aller
Schulbündnisse und Schulen,
Schulberatern, Stiftungen, EvaluatorInnen

Schulbündnis: Erfahrungstransfer und
schulübergreifende
Entwicklungsarbeit

Einzelsschule: Erfahrungstransfer und
schulinterne Entwicklungsarbeit

*Gemeinsamer Entwicklungstrend
in beiden Bereichen:
Von der Außensteuerung zur Selbstregulation*

**Unterrichtsentwicklung
*Individualisierung***

statt Konzentration auf Instruktion
und Belehrung im Gleichschritt:
methodisch vielfältiges Lernen in
kooperativen Zusammenhängen
und gestalteten Lernumgebungen
auf der Basis schuleigener
Curricula/Kompetenzraster

Schüler als Wissenskonstrukteure -
eigenverantwortliche Lerner

Schule als
„Haus des Lernens“

*Gemeinsamer Entwicklungstrend
in beiden Bereichen:
Von der Außensteuerung zur Selbstregulation*

Unterrichtsentwicklung
Individualisierung

statt Konzentration auf Instruktion
und Belehrung im Gleichschritt:
methodisch vielfältiges Lernen in
kooperativen Zusammenhängen
und gestalteten Lernumgebungen
auf der Basis schuleigener
Curricula/Kompetenzraster

Schüler als Wissenskonstrukteure -
eigenverantwortliche Lerner

Schule als
„Haus des Lernens“

Schulentwicklung
Lernen in Partnerschaft

statt hierarchischer Anweisung und
zentraler Steuerung:
individuelle und kollektive
Aufklärung und Gestaltung des
eigenen Handlungsfeldes in
Zusammenarbeit mit externen
Beratern/Wissenschaftlern

Lehrer als „reflektierte Praktiker“ -
Professionalisierung

Schule als
„Lernende Organisation“

Übergreifende Evaluationsfragestellung:

Wie können Schulen, die in ihren Bemühungen um eine Individualisierung des Lernens unterschiedlich weit fortgeschritten sind, sich bei diesem „Lernen in Augenhöhe“ wechselseitig voranbringen?

Ausgewählte Evaluationsaspekte:

- Sind Zuwächse im Ausmaß von individueller Förderung feststellbar?
- Verändern sich Kooperationsmuster und professionelles Selbstverständnis?
- Gelingt der Transfer vom „aktiven Kern“ in das Kollegium?
- Kommt Vernetzung in hinreichender Intensität und Qualität zustande?
- Welche Funktionen übernehmen wichtige Schlüsselpersonen (Schulleiter, außerschulische Berater) im Bündnis?

Evaluationsdesign

teil-standardisierte Lehrerbefragung zur Qualität von Schule und Unterricht			teil-standardisierte Lehrerbefragung zur Qualität von Schule, Unterricht und Netzwerkarbeit
	Netzwerkanalysen Beziehungsgeflecht zwischen den Akteuren		Netzwerkanalysen Beziehungsgeflecht zwischen den Akteuren
		Gruppeninterviews mit ausgewählten Akteuren zu Prozessen und Nutzen der Netzwerkarbeit	
		Gruppeninterviews mit allen Schulberatern zu Prozessen und Nutzen der Netzwerkarbeit	
Anfang	nach 1 Jahr	nach 2 Jahren	nach 3 Jahren



Indikatoren für individualisierenden Unterricht (1)

- Regelmäßiger Einbau von Lernschleifen
- Gewährung zusätzlicher Lernzeit und zusätzlicher Lernhilfen für SchülerInnen mit Lernschwierigkeiten
- Zusätzliche Förderangebote für Schüler mit nichtdeutscher Muttersprache
- Förderpläne auf der Basis einer genauen Lernstandsdiagnose
- Arbeitsmaterialien und Lernhilfen, die unterschiedliche thematische Interessen und Anforderungsniveaus berücksichtigen
- „Auszeiten“ / „Lerninseln“ für Kinder mit motorischen, affektiven oder Konzentrationsproblemen

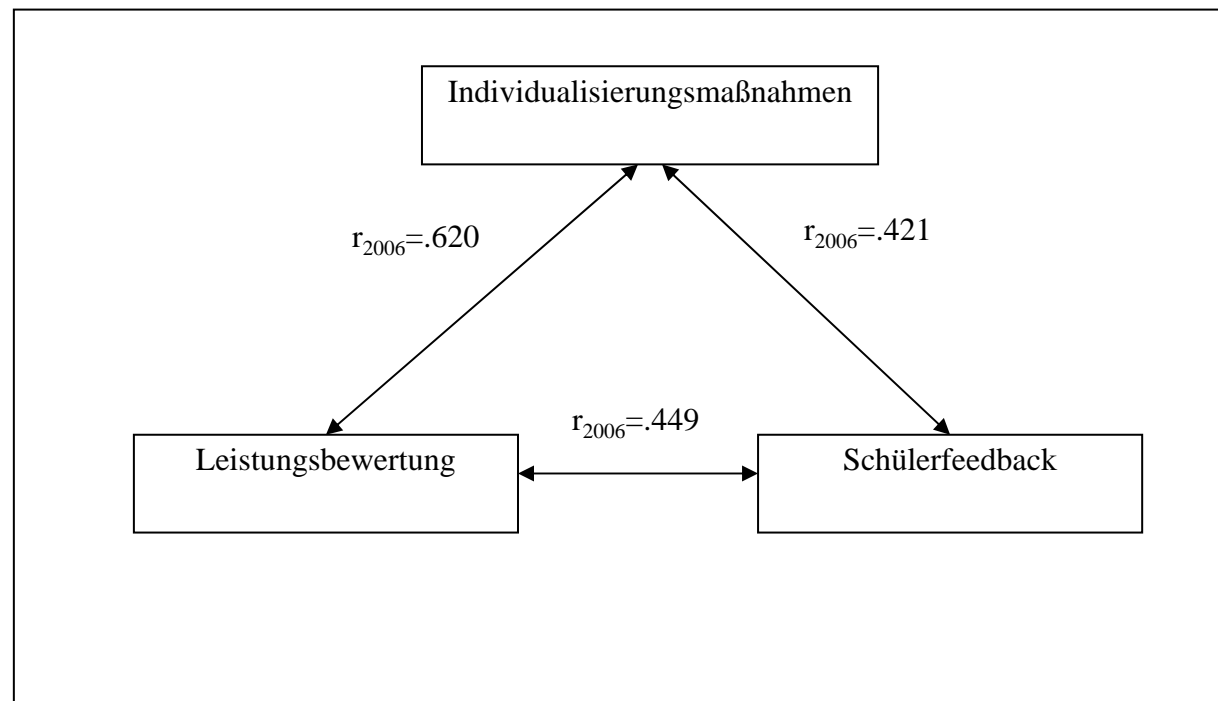
Indikatoren für individualisierenden Unterricht (2)

- Arbeit an unterschiedlichen Aufgaben
- Herausfordernde Aufgabenstellungen und Absprachen für besonders leistungsstarke SchülerInnen (eigene Schwerpunktsetzung)
- Wechselseitige Unterstützung beim Lernen durch Schüler/innen
- Arbeit in Projekten und Werkstätten
- Wochenplan- und Freiarbeit

Dialogische Leistungsbewertung

- Transparente Leistungsanforderungen
- Vielfältige Formen der Leistungserbringung und –dokumentation (einschl. Portfolios, Lerntagebücher)
- Anregung zu Reflexion und Selbsteinschätzung eigener Leistungen (Lernprozess und Lernergebnisse)
- Einzel- oder Gruppengespräche mit SchülerInnen über ihre Leistungsentwicklung

Konstrukt: Individualisierung des Lernens



Zuwachs an Individualisierung des Lernens:

- in allen Schulen und Schulbündnissen
- sowohl in Projekt- als auch in den Beraterschulen
- dabei nähern sich die Projektschulen den Beraterschulen an, holen aber den Vorsprung nicht völlig auf

Zuwachs an kollegialer Kooperation und Kommunikation

- bei Auswahl von Unterrichtsthemen und Materialien,
- gemeinsamer Unterrichtsplanung (von Einheiten, Kursen, Projekten),
- gemeinsamer Durchführung und Reflexion der dabei gewonnenen Erfahrungen,
- wechselseitige Unterrichtshospitation ist häufiger geworden.

(Gilt besonders für aktiv im Projekt beteiligte Lehrkräfte, strahlt aber offensichtlich auch in das Kollegium aus.)

Veränderung des professionellen Selbstverständnisses:

Insgesamt äußern die Lehrkräfte nach dreijähriger Reformarbeit:

- mehr Selbstwirksamkeitserwartung
- ein höheres Ausmaß an Partizipationschancen
- eine stärkere Betonung von pädagogischem Konsens an der eigenen Schule
- eine höhere Wertschätzung von Fortbildung
- und sie erleben die Lehrer-Schüler-Kommunikation positiver.

(Auch hier gibt es eine Annäherung, aber keine völlige Angleichung zwischen Projekt- und Beraterschulen. In der Regel sind diese Veränderungen stärker bei den aktiv in Reformzeit eingebundenen Lehrkräften als bei den weniger in die Arbeit einbezogenen.)

Frage 3.2:

**Wie gut gelingt schulübergreifende Vernetzung
– und welche Akteure spielen dabei welche
Rollen?**

Datenerhebung und Stichprobe der Netzwerkanalyse

Erhebungszeitpunkt: ca. ein Jahr nach Aufnahme der Zusammenarbeit

Stichprobe: die zu diesem Zeitpunkt in den Schulbündnissen aktiven Lehrkräfte (n=72), Schulleiter (n=33) und Schulberater (n=7)

untersuchte Relationen:

Relation	Antwortformat
Wichtigkeit der aufgeführten Personen für das Projekt	1=gar nicht wichtig, 2=eher nicht wichtig, 3=eher wichtig, 4=sehr wichtig
Ausmaß der produktiven Zusammenarbeit , die sich mit jeder Person ergeben hat	1=keine, 2=eher wenig, 3=eher viel, 4=sehr viel
Ausmaß der dabei aufgetretenen Schwierigkeiten	1=keine, 2=eher wenig, 3=eher viel, 4=sehr viel

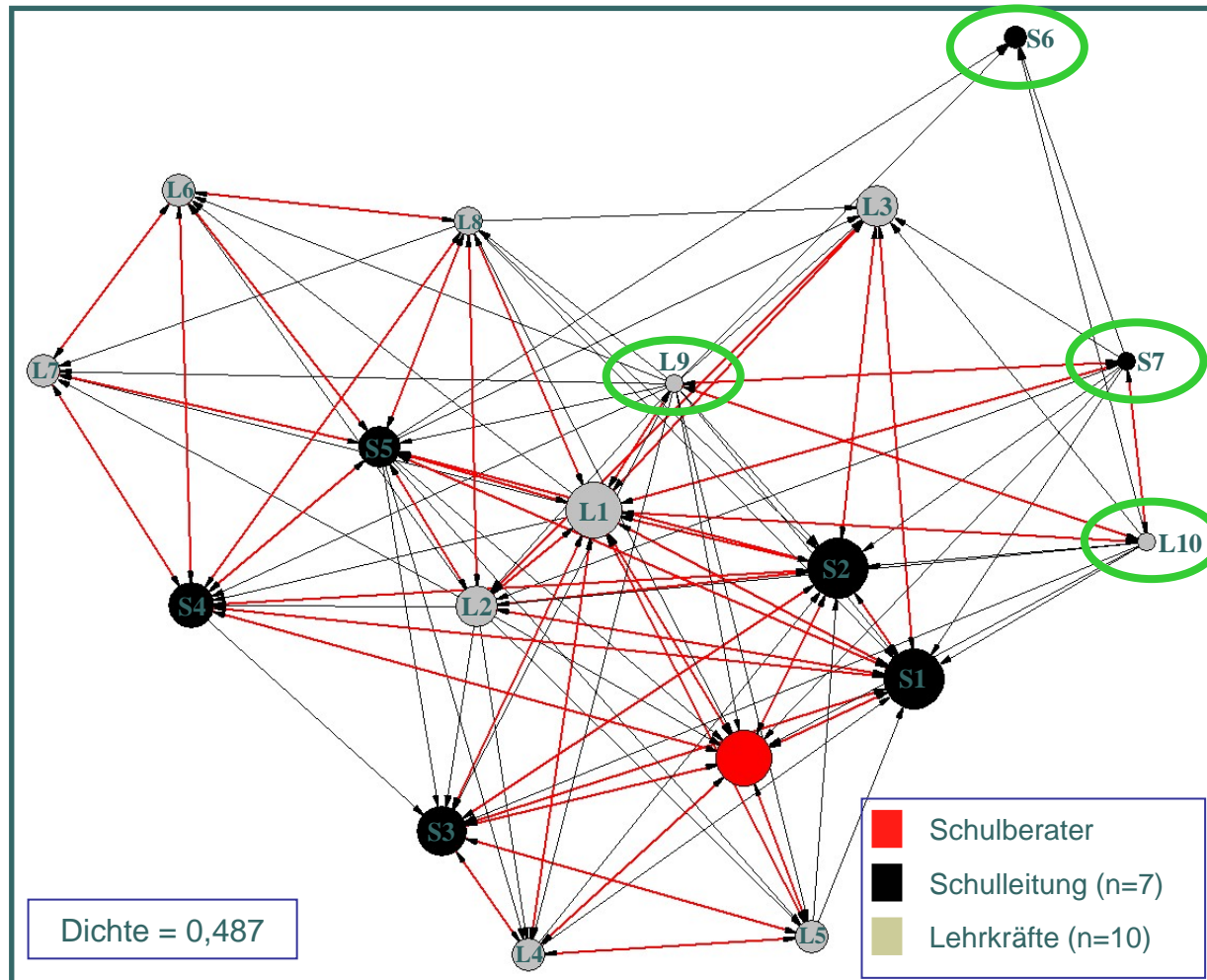
*Auszug aus dem Fragebogen:
Relation „produktive Zusammenarbeit“*

Inwieweit hat sich im Rahmen des Projektes Reformzeit mit den aufgeführten Kooperationspartnern aus Ihrem Schulbündnis eine produktive Zusammenarbeit ergeben? Beschreiben Sie bitte anschließend in Stichworten, worin die Zusammenarbeit besteht.

Kooperationspartner	produktive Zusammenarbeit				Art der Zusammenarbeit (z.B. Austausch von Unterrichts- Materialien oder Hospitationen)
	keine	eher wenig	eher viel	sehr viel	
Beraterschule					
Frau Blau (Schulleiterin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frau Grün (Lehrerin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frau Rot (Lehrerin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Herr Gelb (Lehrerin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektschule 1					
Herr Montag (Schulleiter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frau Freitag (Lehrerin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frau Donnerstag (Lehrerin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektschule 2					
...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektschule 3					
...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schulberater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fokus: ausgewähltes Schulbündnis

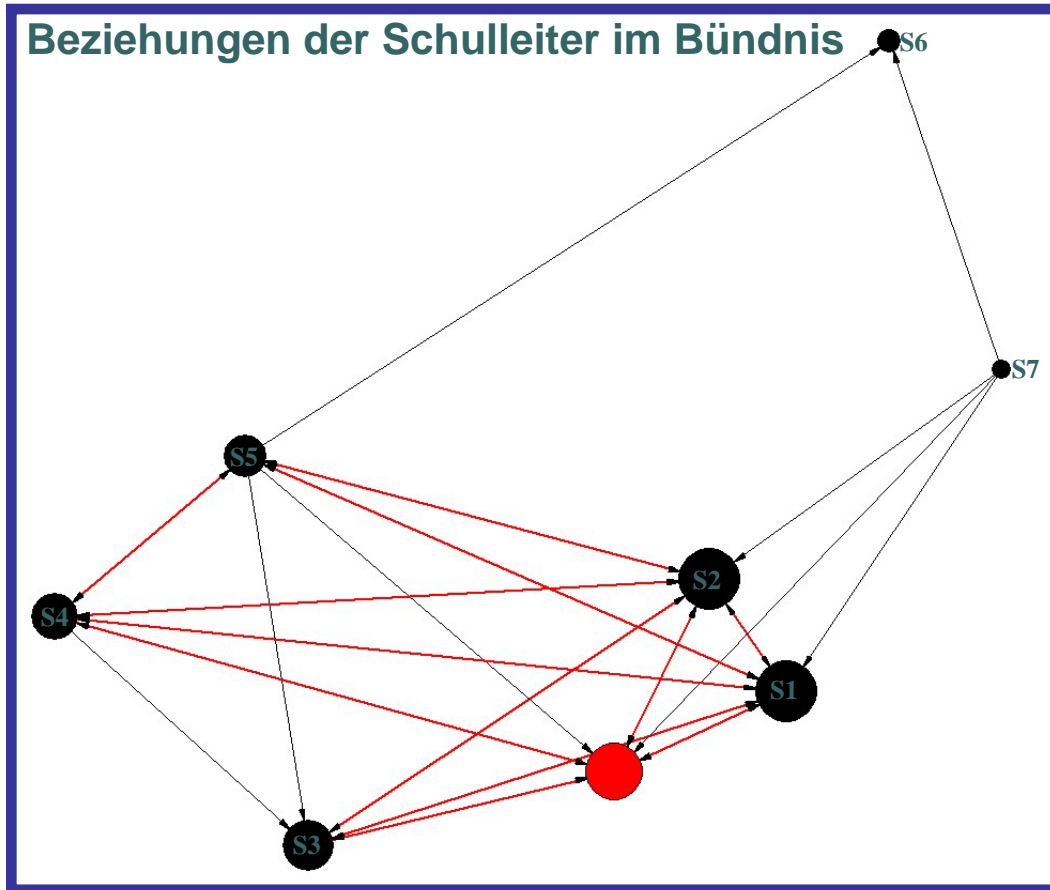
Visualisierung der sozialen Beziehungen



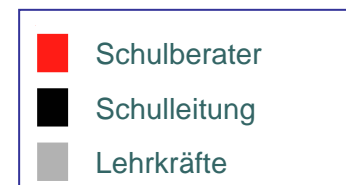
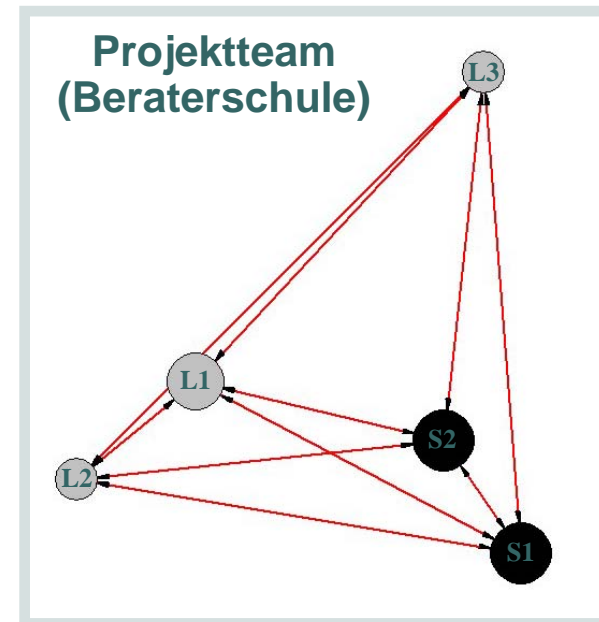
Fokus: ausgewähltes Schulbündnis

Visualisierung der sozialen Beziehungen

Beziehungen der Schulleiter im Bündnis



Projektteam
(Beraterschule)



Ergebnisse – Fokus: ausgewähltes Schulbündnis

Anzahl der Kooperationspartner nach Gegenstand der Zusammenarbeit und nach Akteursgruppe (Mittelwert)

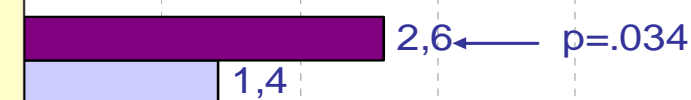
Austausch von Ideen,
Konzepten und Materialien



gemeinsame Planung und
Entwicklung von Konzepten



Planung und Entwicklung
von Fortbildung



Koordination von Terminen
und Aktivitäten



0 1 2 3 4 5 6 7

□ Lehrkräfte (n=10)

■ Schulleiter (n=7)

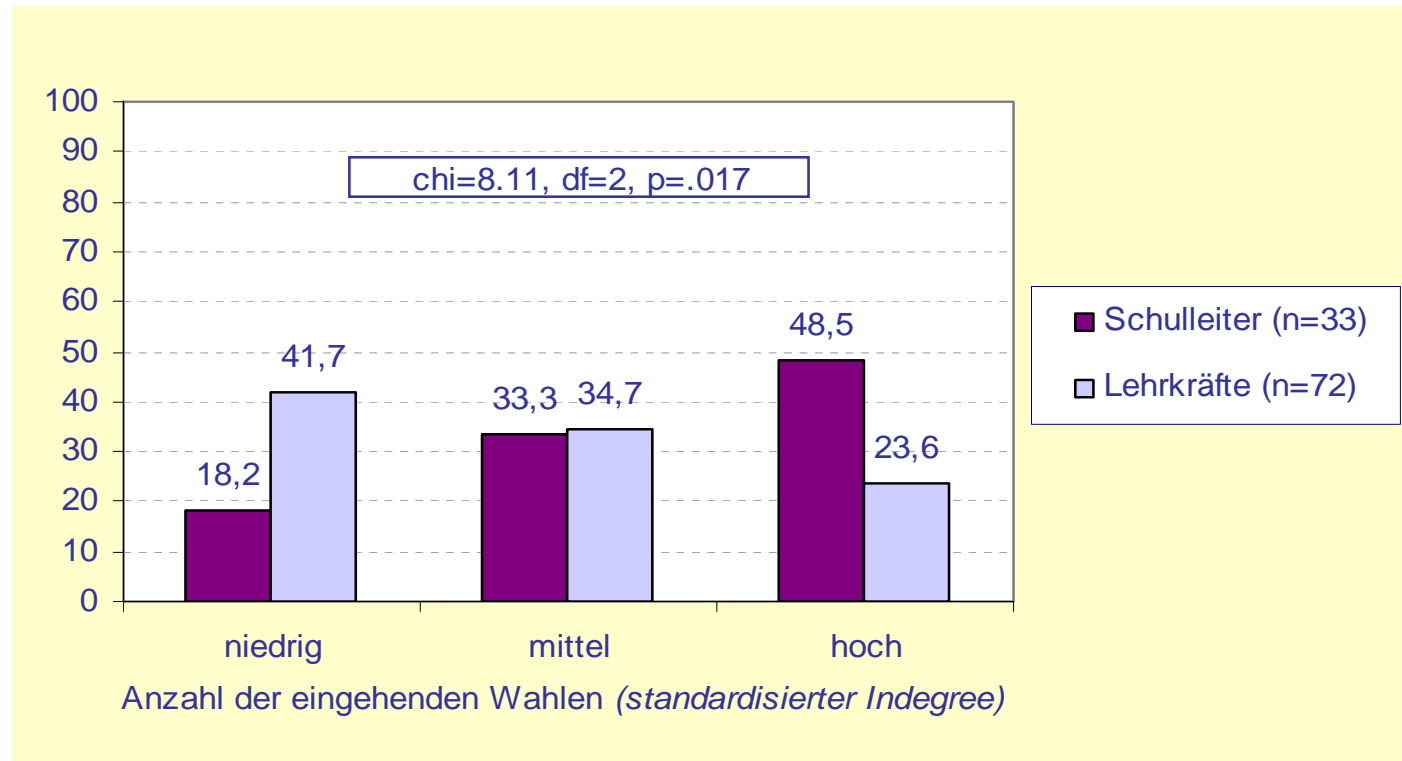
Schulleiter

Reformzeit Uni Zürich

9.12.2009

Ergebnisse – Fokus: Gesamtstichprobe

Zentralität verschiedener Akteure: Relation „produktive Zusammenarbeit“ (Prozent)



Aufwand und Ertrag von Netzwerkanalysen:

- Die differenzierte Analyse der Netzwerkbeziehungen hat insbesondere auf der Ebene von Schulbündnissen Einblick in die Qualität der Vernetzung geliefert.
- Der hohe Aufwand, die hohen Anforderungen an Datenvollständigkeit bei gleichzeitig hoher Probleme der Sicherung von Anonymität macht es für einen „Breiteneinsatz“ jedoch sehr schwierig.

Begründung für Vertiefung durch Fallstudien:

- Die Einbettung von **Unterrichtsentwicklung** in Prozesse konkreter **Schulentwicklung** ermöglicht evaluativer Forschung umso differenziertere Erkenntnisse, je dichter diese an den schulischen Alltag herankommt.
- Der Prozess der Umsetzung der von den Akteuren zur Erreichung ihrer je spezifischen Ziele entwickelten Maßnahmen und Unterrichtskonzepte kann mit „maßgeschneiderten“ Fragestellungen und darauf abgestimmten Instrumenten begleitet und auf seine Wirkungen untersucht werden.
- Damit steigt sowohl die praktische Bedeutsamkeit für die Reflexion lokaler Aktivitäten als auch der theoretische Ertrag und damit die Grundlage für den Transfer in andere Handlungszusammenhänge.

1. *Forschungsschritt:
Rekonstruktion der Entwicklungsprozesse und
-vorhaben auf der Bündnisebene*

Methodische Realisierung:

- Gruppeninterview mit Schulleitern und aktiv beteiligten Lehrkräften aller vier Schulen
- Dokumentenanalyse (Konzepte, Protokolle, Unterrichtsbeispiele etc.)
- Ausführliches Gespräch mit dem externen Schulberater/der Schulberaterin

➔ Focus: *schulübergreifende* Entwicklungsarbeit

2. Forschungsschritt:

Differenzierte Analyse von Unterrichts- und Schulentwicklung an den jeweiligen Schulen

- **Wie wurden die Ziele konkretisiert?**
 - **Welche Maßnahmen wurden eingeleitet?**
 - **Wer ist darin auf welche Weise einbezogen?**
 - **Wie verläuft der Umsetzungsprozess, welche Hindernisse werden wie überwunden?**
 - **Wie wird der veränderte Unterricht von den SchülerInnen wahrgenommen und bewertet?**
 - **Welche Wirkungen werden erzielt?**
- ➔ Focus: schulinterne Entwicklungsarbeit**

Methodische Realisierung:

- **(Gruppen-)Interviews mit AkteurInnen**
- **Teilnahme an Arbeitstreffen**
- **Teilnehmende Beobachtung an schulischen Veranstaltungen**
- **Unterrichtsbeobachtungen mit anschließender Reflexion**
- **Gruppeninterviews mit Schülern**
- **Dokumentenanalyse
(Konzepte/Materialien/Arbeitsergebnisse)**

Wichtige Prinzipien:

- alle **Phasen** erfassen
(**Planung**-**Umsetzung**-**Reflexion**)
- unterschiedliche **Perspektiven**
aufeinander beziehen
(**Schulleitung**, **Lehrkräfte**,
SchülerInnen ...)

Zentrale Fragen:

- Welche Entwicklungsprozesse wurden in diesem Schulbündnis/an dieser Schule angestoßen
- und wodurch wurden sie in Gang gehalten/ausgeweitet/anderen zugänglich gemacht?

➔ Nachhaltigkeit/Transfer

- Lässt sich ein spürbarer fördernder Effekt auf die individuelle Entwicklung der Lernenden nachweisen?

➔ *Wahrnehmung/Wirkung*