



Leben und  
Lernen im  
Ganztag



# SCHULENTWICKLUNGSPROZESSE ANSTOßEN UND BEGLEITEN

# IMPRESSUM

## HERAUSGEBERINNEN

Gemeinnützige Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH (DKJS)  
Tempelhofer Ufer 11, 10963 Berlin  
Telefon: +49 (0)30 - 25 76 76 - 0  
Fax: +49 (0)30 - 25 76 76 - 10  
[www.dkjs.de](http://www.dkjs.de)

## Qualitäts- und UnterstützungsAgentur - Landesinstitut für Schule (QUA-LiS NRW)

Paradieser Weg 64, 59494 Soest  
Telefon: +49 (0)2921 - 683 - 0  
Fax: +49 (0)2921 - 683 - 1109  
[www.qua-lis.nrw.de](http://www.qua-lis.nrw.de)

## REDAKTION

DKJS: Christine Becker-Hardt, Wibke Pecksen, Kathrin Schneider, Anne Stienen  
QUA-LiS NRW: Sandra Bülow, Dr. Reinhard Erlemeyer

Die namentlich gekennzeichneten Beiträge externer Autorinnen und Autoren spiegeln deren Sichtweise und nicht zwangsläufig die Meinung der Herausgeberinnen und Programmpartner wider.

## LEKTORAT

Fabian Kreß, [redaktionsnetzwerk.berlin](http://redaktionsnetzwerk.berlin)

## FOTOGRAFIEN

Dominik Schmitz (Coverfoto), MSB/Susanne Klömpges (S. 3)

## ILLUSTRATIONEN

Sandra Bach, Helene Graupner, sandruschka. Raum für Gestaltung

## LAYOUT UND SATZ

Carmen König, die königskinder, Berlin

## DRUCK

Druck & Verlag Kettler GmbH

## HAFTUNG FÜR LINKS

Diese Publikation enthält Verlinkungen zu Internetauftritten Dritter, auf deren Inhalt die Herausgeberinnen keinen Einfluss haben. Aus diesem Grund können die Herausgeberinnen für diese Inhalte auch keine Gewähr übernehmen. Es wird keine Verantwortung für die Verfügbarkeit oder den Inhalt solcher Internetauftritte übernommen und keine Haftung für Schäden oder Verletzungen, die aus der Nutzung – gleich welcher Art – solcher Inhalte entstehen. Zum Zeitpunkt der Verlinkung waren keine Rechtsverstöße erkennbar.

Alle Links wurden im Mai 2019 auf Aktualität überprüft.

© DKJS/QUA-LiS NRW 2019



## Liebe Leserinnen und Leser,

bestmögliche individuelle Förderung für alle Schülerinnen und Schüler ist ein zentrales Ziel im Projekt „Leben und Lernen im Ganzttag“ (*LiGa NRW*). Dieser Anspruch bezieht sich auf das im Schulgesetz in Nordrhein-Westfalen festgelegte Recht auf individuelle Förderung jeder Schülerin und jedes Schülers. Zur Umsetzung bietet der Ganzttag in NRW durch erweiterte Bildungsangebote über den Unterricht hinaus unseren Kindern und Jugendlichen Möglichkeiten, vielfältige Kompetenzen zu erwerben.

131 Ganzttagsschulen haben sich drei Jahre auf den Weg gemacht, um entsprechende schulische Projekte zu entwickeln, umzusetzen und zu implementieren. In drei Publikationen werden ausgewählte Projektergebnisse präsentiert, die anderen Schulen Impulse für deren eigene Entwicklungen geben sollen. Dieser von uns gewünschte Transfer erfolgt in den Bereichen

- Lernen im Ganzttag,
- Leben im Ganzttag,
- Schulentwicklungsprozesse begleiten.

Die vorliegende Publikation gibt Einblicke in die schulische Entwicklungsarbeit und die damit verbundene Kooperation mit der Schulaufsicht. Im Laufe des Projektes stellten sich für die Steuerungsebenen folgende Fragen: Wie können sich Kollegien auf den Weg machen, ihre Visionen umzusetzen? Welche Unterstützung kann ein Projekt wie *LiGa NRW* den Schulen bieten? Wie kann eine gelingende Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht konzipiert und umgesetzt werden? Wer muss wann und in welcher Form über den aktuellen Stand des Vorhabens informiert oder daran beteiligt werden?

Mit all diesen Fragestellungen haben sich die Projektteams und Schulleitungsteams der *LiGa NRW*-Schulen in Netzwerken gemeinsam mit den involvierten Schulaufsichten auseinandergesetzt. In dieser Publikation „Schulentwicklungsprozesse anstoßen und begleiten“ sind Faktoren zusammengestellt, die maßgeblich aus Sicht der Praxis zum Gelingen des Projektes und somit zu bestmöglichen Bildungsangeboten in den Schulen beigetragen haben. Doch mit dem Abschluss der Projektlaufzeit ist die Schulentwicklung nicht beendet. Innerschulische Transferprozesse, Implementierungsmaßnahmen und die Unterstützung des systemweiten Transfers in Nordrhein-Westfalen sind nur einige Prozesse, die an den beteiligten Schulen im Sinne bester Bildung für unsere Schülerinnen und Schüler weiterhin stattfinden werden.

Bereits im Januar 2018 konnte ich mich in der Ausstellung zur „*LiGa NRW* – Werkstatt 2018“ in Essen über die erfolgreiche Projektumsetzung in den Schulen persönlich informieren. So freue ich mich, an dieser Stelle nun allen Schulen sowie der Schulaufsicht für ihr fortgeführtes Engagement zur Weiterentwicklung des Ganztags zu danken und bin stolz auf die erzielten Ergebnisse, die landesweit allen Schulen Impulse für die eigene Qualitätsentwicklung vor Ort geben werden.

Yvonne Gebauer

# GEBRAUCHSANWEISUNG

Zum Schuljahresende 2018/2019 endet das dreijährige Landesprojekt „Leben und Lernen im Ganztag“ (LiGa NRW). Die Ergebnisse und Erfahrungen aus den schulischen Entwicklungsprozessen können Schulen auch über das Projekt hinaus auf ihre eigenen Vorhaben anwenden. Aus zentralen Erkenntnissen und guten Praxisbeispielen sind dazu drei Broschüren entstanden. Sie richten sich an alle, die in verschiedenen Rollen in Prozesse der Schulentwicklung eingebunden sind. Dies sind insbesondere Lehrkräfte und weitere pädagogische Fachkräfte, Schulleitungen sowie Dezernentinnen und Dezernenten der Schulaufsicht.

## Wie ist die Reihe aufgebaut?

Jede der drei Broschüren hat einen anderen inhaltlichen Schwerpunkt.

**Broschüre „Schulentwicklungsprozesse anstoßen und begleiten“:** Die Broschüre richtet sich besonders an diejenigen, die den Schulentwicklungsprozess an einer Schule federführend umsetzen und begleiten. Übergreifende Steuerungsinstrumente, die den Prozess unterstützen, stehen deswegen im Mittelpunkt der Betrachtung. Auch die Beteiligung der Schulaufsicht an den Prozessen im Projekt wird beleuchtet.

**Broschüre „Individualisiertes Lernen im Ganztag“:** Um neue Formen individualisierten Lernens in der Schule zu verankern, müssen Schulen umfassende Konzepte entwickeln. Die Broschüre stellt dazu praktische Erfahrungen aus unterschiedlichen Perspektiven vor sowie Möglichkeiten zur Einbindung des Kollegiums.

Broschüre „**Ganztag gut gestalten**“: Um pädagogisch wirksame Ganztagsangebote zu gestalten, ist die Arbeit in multiprofessionellen Teams unverzichtbar. Ebenso spielt dabei die Partizipation von Schülerinnen und Schülern, Eltern und externen Partnern eine zentrale Rolle. Diese Broschüre zeigt auf, was sich in LiGa NRW insbesondere bei der Zusammenarbeit dieser Personengruppen bewährt hat.

## Wie ist diese Broschüre aufgebaut?

Jedes Heft wird durch einen wissenschaftlichen Fachbeitrag und zentrale Erkenntnisse aus der Projektarbeit eröffnet. Praxisbeispiele veranschaulichen die gewonnenen Erkenntnisse und geben Einblick in die Arbeit der beteiligten Schulen. Arbeitsmaterialien aus dem Alltag der Schulen runden die Broschüre ab. Die Erkenntnisse aus der Projektarbeit sind in allen drei Broschüren denselben fünf Faktoren (s. S. 7 ff.) für die erfolgreiche Umsetzung von Schulentwicklungsprozessen zugeordnet. Jede Broschüre beleuchtet die Faktoren aus dem Blickwinkel ihres Themenschwerpunkts und veranschaulicht sie durch ein oder mehrere Schulbeispiele.

Arbeitsmaterialien der Schulen werden zum Teil abgedruckt und ergänzend unter [kurzelinks.de/liga-nrw.de](http://kurzelinks.de/liga-nrw.de) zur Verfügung gestellt. Verschiedene Formulierungen – wie z. B. die Form und Schreibweise zur Darstellung der verschiedenen Geschlechter – unterliegen hierbei der Verantwortung der jeweiligen Schule und können von der in diesen Broschüren verwendeten Form abweichen.

## Verwendung von Icons



Arbeitsmaterialien



Infos



weiterführende  
Literatur



Links



## INHALT

|   |    |
|---|----|
| Vorwort   | 3  |
| Gebrauchsanweisung  | 4  |
| <b>WISSENSCHAFTLICHER IMPULS</b>  |    |
| Wie gelingt Qualität im Ganztag?<br><i>Prof. em. Jürgen Oelkers, Universität Zürich</i> | 6  |
| <b>ERKENNTNISSE AUS LIGA NRW</b>  |    |
| Schulentwicklungsprozesse anstoßen und begleiten  | 7  |
| Schulentwicklungsprojekt <i>LiGa NRW</i> – eine Chance für die Arbeit der Schulaufsicht | 11 |
| <b>PROJEKTMANAGEMENT</b>  |    |
| Schulisches Projektmanagement – von der Planung zum Transfer                            | 13 |
| Arbeitsmaterialien  | 15 |
| <b>PRAXISBEISPIELE UND ARBEITSMATERIALIEN</b>   |    |
| <b>Gesamtschule Hennef-West</b>   | 18 |
| Kommunikationsinstrumente für die Schulgemeinschaft entwickeln                          |    |
| <b>Gesamtschule Windeck</b>   | 23 |
| Als Schule mit zwei Standorten effektiv kommunizieren                                   |    |
| <b>Sekundarschule Horn-Bad Meinberg</b>   | 26 |
| Kollegial beraten – eine stärkenorientierte Unterrichtshospitation                      |    |
| <b>Sekundarschule Warburg</b>   | 31 |
| Aus 5 mach 1 – als Schule mit zwei Standorten zu einem Team zusammenwachsen             |    |
| <b>ANHANG</b>   |    |
| Übersicht der <i>LiGa NRW</i> -Schulen  | 34 |
| im Themenfeld „Schulentwicklungsprozesse anstoßen und begleiten“                        |    |
| Kontakt   | 35 |



# WIE GELINGT QUALITÄT IM GANZTAG?

Prof. em. Jürgen Oelkers, Universität Zürich

Was bedeutet die Chiffre „mehr Zeit schafft bessere Qualität“ – also das Grundcredo der Ganztagschule? Allgemein gesagt ist nicht das bloße „Mehr“ an Zeit ausschlaggebend, sondern die mit der Schulentwicklung erzeugte Qualität. Alle vorliegenden Studien bestätigen diesen Zusammenhang.

Qualität kommt nicht von außen, sondern sie hängt ab von den Zielen, mit denen eine Schule ihren Weg steuert, das heißt der Fortschritt in einem bestimmten Zeitraum gemäß diesen selbst gesetzten Zielen. Konsens darüber gehört daher zu den allgemeinen Gelingensbedingungen, ebenso die Überprüfung des Erreichten, um entsprechend neu priorisieren zu können.

## GESTALTUNG VON KOOPERATIONEN

Die konkreten Gelingensbedingungen lassen sich nach inneren und äußeren unterscheiden. Das Umfeld einer Schule hat viele pädagogische Institutionen, mit denen eine Zusammenarbeit möglich ist und gesucht werden sollte. Schulen wären dann Teil von interagierenden Bildungslandschaften. Dabei sind gute Beispiele maßgebend, die auch die Form von regionalen Netzwerken der Schulentwicklung annehmen können.

Bei der Gestaltung von Kooperation muss die Schulaufsicht an der Entwicklung beteiligt werden und so auch sich selbst transformieren können. Das gilt etwa für die Personalentwicklung, aber auch für neue und großzügige Regeln im Hinblick auf die Kooperation mit dem Bildungsumfeld einer Schule. Der Schulaufsicht kommt damit eine neue Rolle zu: Beratung steht dann neben Beurteilung, und beides muss die jeweilige Schulaufsicht austarieren und aushalten.

Bei der Organisation aller Angebote heißt „Ganztag“ auch intelligentes Zeitmanagement. Gefragt sind Entwicklungen, die die Ressourcen schonen und Zeitverschwendung vermeiden. Netzwerke zwischen verschiedenen Schulen dienen genau dazu. Hier ist zu denken an ein Peer-Learning oder den Austausch von Management Tools.

## INNERSCHULISCHE QUALITÄTSFAKTOREN

Innere Entwicklungsaufgaben im Ganztag betreffen etwa die Weiterentwicklung von Hausaufgaben zu Lernaufgaben während der Schulzeit, die Förderpraxis und die Prüfungen. Das sind nach innen wie nach außen neuralgische Punkte jeder öffentlichen Schule, die häufig Objekt von Kritik sind oder gar, wie im Falle der Notengebung, auch Klagen nach sich ziehen können. Das wäre Grund genug, sie ins Zentrum der Qualitätsentwicklung zu rücken. Auch dabei hilft ein größeres Zeitbudget.

In der Entwicklungsarbeit der Ganztagschulen gewinnt die Digitalisierung zunehmend an Bedeutung. Hier bleiben erhebliche Potenziale noch ungenutzt, dabei bietet Digitalisierung bei der Gestaltung des Lerntages neuartige Chancen, etwa vernetztes Lernen innerhalb und außerhalb der Schule, Tablets und Virtual Reality im Klassenzimmer, neuartige Lernkonten oder auch die Veränderung der Rollen in der schulischen Lernarbeit.

Eine wichtige Aufgabe, die viel Zeit braucht, ist der Aufbau von innerschulischer Demokratie als Lebensform. Für Partizipation und Beratung, für Kampagnen, Streit, Abstimmungen und Umsetzung der Entschiede ist dieses Mehr an Zeit gut eingesetzt und führt zu einem deutlichen Gewinn an Qualität. Beim Prozess der Schulentwicklung nimmt die Schulleitung eine zentrale Rolle ein. Sie moderiert die Entwicklung, generiert selbst Ideen, stellt Kontakte zu anderen Schulen her und vertritt die Entwicklungsziele in der Öffentlichkeit. Die Schulleitung muss auch dafür sorgen, dass das Kollegium hinter der Entwicklung steht, die Eltern als Ressource verstanden werden und die Schülerinnen und Schüler zentraler Teil des Prozesses sind.

Ganztagschulen wachsen eigenwillig und häufig auf nicht vorhergesehene Weise. Schulentwicklung heißt, Ideen zu diskutieren und Lösungen zu finden, die zu den eigenen Zielen passen, vor Ort überzeugen und dort auch Bewegung auslösen können – hin zu mehr Qualität im Ganztage.

# SCHULENTWICKLUNGSPROZESSE ANSTOßEN UND BEGLEITEN

## Erkenntnisse aus *LiGa NRW*

Den aktuellen Anforderungen an „gute Bildung“ wollen Ganztagschulen durch eine bessere Qualität begegnen. Wie Prof. em. Jürgen Oelkers in seinem Beitrag feststellt, gelingt bessere Qualität aber nicht alleine durch mehr in der Schule verfügbare Zeit. Voraussetzung für eine qualitative Weiterentwicklung ist vielmehr der an priorisierten Zielsetzungen orientierte Fortschritt jeder einzelnen Schule in einem bestimmten Zeitraum. Doch wie gelingt es, das System Ganztagschule so zu steuern, dass sich wahrnehmbare Ergebnisse und eine Qualitätssteigerung erreichen lassen? Diese Publikation befasst sich zum einen mit Ansätzen und Erkenntnissen zu inner-schulischer Qualitätsentwicklung, zum anderen mit der Rolle von Schulaufsicht im Kontext von Schulentwicklungsprojekten wie *LiGa NRW*.



### ÜBER LiGA NRW



- Teil des in fünf Bundesländern umgesetzten Programms „LiGa - Lernen im Ganztag“
- Vision: mehr individuelle Förderung im Ganztag und bessere Bildungschancen für alle
- Laufzeit: 2016-2019
- 131 Gesamt-, Sekundar-, Primus- und Gemeinschaftsschulen mit gebundenem Ganztag in fünf Regierungsbezirken
- Schulen im Aufbau und Schulen, die bereits viele Jahre bestehen
- 15 schulische Entwicklungsnetzwerke
- selbstgewählte Entwicklungsvorhaben aus drei Themenschwerpunkten
- Unterstützung durch Expertisen, Planung, Austausch, Hospitationen und Vernetzung – auch länderübergreifend
- besonderer Einbezug der Steuerungsebenen

In *LiGa NRW* haben sich landesweit 131 integrierte Schulen auf den Weg gemacht, schulische Entwicklungsvorhaben zu konzipieren und umzusetzen. Jede Schule hat ganz unterschiedliche, ihren Bedingungen angepasste Zielsetzungen festgelegt. Das Management von Schulentwicklungsprozessen ist – unabhängig vom Inhalt – für alle *LiGa NRW*-Schulen ein zentrales Thema. Zwölf Schulen haben mit einem Vorhaben im Themenbereich „Qualität auf allen Ebenen entwickeln“ zudem ihren Fokus auf Organisationsentwicklung gelegt. *LiGa NRW* berücksichtigt besonders die Rolle der Steuerungsebenen Schulleitung und Schulaufsicht in solchen Prozessen (s. auch S. 11). Diese Broschüre legt den Fokus auf Steuerungshandeln in der Schule, insbesondere das der Schulleitung, und wirft zudem einen Blick auf die Rolle der Schulaufsicht im Kontext von Schulentwicklungsprozessen. Auf den folgenden Seiten sind die Erkenntnisse zum Prozesswissen aus der Projektarbeit aller 131 Schulen in fünf Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung von Schulentwicklung zusammengefasst:

- /// Haltung und Engagement
- /// Kommunikation und Austausch
- /// Partizipation und Teilhabe
- /// Evaluation und Feedback
- /// Strukturen und Rahmenbedingungen

Diese Faktoren sind das Ergebnis einer Analyse zahlreicher Interviews und Feedbackbögen, der Dokumentation der Entwicklungsvorhaben sowie der Projektevaluation. Sie zeigen: Auch wenn jedes Entwicklungsprojekt anders ist, gibt es übergreifende Parameter, die ein Gelingen begünstigen.

## 1 HALTUNG UND ENGAGEMENT: SCHULLEITUNGEN SIND SCHLÜSSELFIGUREN

Eine Schlüsselfigur in schulischen Entwicklungsprozessen ist die Schulleitung mit dem Schulleitungsteam (vgl. exemplarisch Bonsen 2010). Ihre Haltung und ihr Engagement haben Vorbildcharakter für eine systemweite Wirksamkeit eines Entwicklungsvorhabens. Schulleitungen können Prozesse unterstützen, indem sie unter anderem

- /// **fachliche und prozessuale Fortbildungen** zur Professionalisierung und Kompetenzerweiterung ermöglichen (z. B. im Bereich des digitalvernetzten Lernens),
- /// **pädagogische Tage** nutzen, u. a. um Bedarfe des Kollegiums für die Umsetzung eines Entwicklungsvorhabens zu berücksichtigen (Expertisen, Zeit, Austausch),
- /// **Aufgaben delegieren**, um das Vertrauen des Kollegiums in die eigenen Kompetenzen zu stärken,
- /// **bedarfsorientiert persönliche Gespräche führen**, um etwaige Sorgen und Zweifel abzubauen,
- /// **Sicherheit für neue Aufgaben geben**, indem gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen Maßnahmen entwickelt werden (u. a. Tandemlösungen, Hospitationsmöglichkeiten, Teamzeiten für die Entwicklung von Materialien),
- /// **das Einbringen von Fachexpertisen oder spezifischen Interessen** durch Kolleginnen und Kollegen ermöglichen,
- /// **team- und stärkeorientiert führen**, Störungen der Prozesse von außen abfangen und das Entwicklungsvorhaben wertschätzend nach innen und außen tragen.

**Weitere Informationen:** Praxisbeispiele Gesamtschule Windeck (s. S. 23) und Sekundarschule Horn-Bad Meinberg (s. S. 26)

## 2 KOMMUNIKATION UND AUSTAUSCH: EIN GUTES TEAM AUFBAUEN

Ein engagiertes, teamorientiertes Kollegium ist für gelingende Prozesse der Schulentwicklung unverzichtbar. Dies gilt insbesondere für Schulen im Aufbau. Jedes Jahr kommen neue Kolleginnen und Kollegen hinzu. Sie bringen oft wertvolle Erfahrungen aus unterschiedlichen Schulformen mit. Das Kollegium steht vor der Herausforderung, Schulentwicklungsprozesse von Beginn an gemeinsam umzusetzen. Hier vor allem in der Aufbauphase gemeinsame Visionen zu formulieren, gibt dem gesamten Team Auftrieb. Eine große Herausforderung für die Teamarbeit stellen Schulen mit Teilstandorten dar: Trotz der räumlichen und organisatorischen Hindernisse müssen alle Personen der Schulgemeinde informiert und in aktuelle Entwicklungen eingebunden sein.

Voraussetzungen für gelingende Teamarbeit sind insbesondere Transparenz und eine offene, wertschätzende Kommunikation. Folgende Elemente fördern dies:

- /// **effektive Integration neuer Kolleginnen und Kollegen**, zum Beispiel über ein „Orientierungs-“ oder „Einführungsbuch“
- /// **die Entwicklung und Veröffentlichung eines Organigramms**
- /// **das Einbeziehen persönlicher Erfahrungen und spezifischer Kenntnisse** aus anderen Schulformen
- /// **die Gestaltung eines zentralen Zimmers** für das Gesamtkollegium
- /// **teambildende Maßnahmen**, ggf. auch mit externer Unterstützung (z. B. Schulentwicklungsbegleitung)
- /// **bei zwei Standorten: ein verbindliches Kommunikationskonzept**, z. B. standortübergreifende Arbeitsgruppen, feste Sprechzeiten der Schulleitung an beiden Standorten, übergreifende Konferenzen

**Weitere Informationen:** Praxisbeispiele Sekundarschule Warburg-Borgentreich (s. S. 31) und Gesamtschule Hennef-West (s. S. 18)



### 3 PARTIZIPATION UND TEILHABE: DIE SCHULGEMEINSCHAFT IN STRATEGISCHE PROZESSE EINBINDEN

Strategische Entwicklungsprozesse bedeuten Veränderungen für die Schulgemeinschaft. Wenn Steuerungsebenen Teilhabe an diesen Prozessen ermöglichen, können sie einen Mehrwert auf zwei Ebenen schaffen:

Auf der inhaltlichen Ebene trägt Partizipation dazu bei, das Vorhaben zielgruppengerecht umzusetzen, weil Bedarfe, Rückmeldungen und Anregungen erfasst und berücksichtigt werden. Alle Zielgruppen bringen ihre Kompetenzen aktiv in die Planung und Gestaltung des Entwicklungsvorhabens ein. Dadurch entstehen zusätzliche Ressourcen für die schulische Umsetzung.

Auf der Beziehungsebene fördert Partizipation die Selbstwirksamkeit und das Selbstbewusstsein Einzelner sowie den Zusammenhalt der Schulgemeinschaft. Dies wirkt sich positiv auf die Identifikation mit dem Projekt und seine Akzeptanz aus.

Steuerungsebenen fördern Partizipation durch

- // offene Kommunikation in den Schulgremien, z. B. regelmäßige Information zum Projektstand, Abstimmung von Zwischenergebnissen,
- // regelmäßige Zusammenarbeit mit Schülervertretung und Elternpflegschaft,
- // Einbinden aller Zielgruppen in strategische Gremien wie Steuergruppe, Projektteams und weitere Arbeitsgruppen,
- // Nutzung vielfältiger Feedbackmethoden, z. B. Evaluation, Online-Umfragen in Echtzeit.

**Weitere Informationen:** Praxisbeispiele Gesamtschule Windeck (s. S. 23) und Gesamtschule Hennef-West (s. S. 18)

### 4 EVALUATION UND FEEDBACK: PROZESSE DATENGESTÜTZT REFLEKTIEREN

Evaluationen lassen sich in allen Projektphasen als Steuerungsinstrument einsetzen. Sie dienen dazu, innezuhalten, den Prozess zu reflektieren und nächste Schritte informiert zu planen.

- // Zu Beginn eines Entwicklungsvorhabens liefert eine **Ist-Stand-Analyse** – beispielsweise als Mindmap – einen Überblick über das Handlungsfeld: In welchen Bereichen gibt es welche Bedarfe? Wo bestehen bereits funktionierende Ansätze? Aus den Ergebnissen können zielgerichtet Maßnahmen abgeleitet werden.
- // Nach einer Pilotierung hilft eine **Evaluation**, weitere Entwicklungsbedarfe schon vor der flächendeckenden Einführung zu identifizieren und das Vorhaben datengestützt mit den Anregungen verschiedener Zielgruppen weiterzuentwickeln.
- // Eine **Ergebnisevaluation** im Anschluss an die Implementierung gibt Aufschluss über die Zielerreichung und identifiziert Bedarfe für weitere Vorhaben. Der Kreislauf beginnt von Neuem.

**Weitere Informationen:** Praxisbeispiel Gesamtschule Hennef-West (s. S. 18)



## 5 STRUKTUREN UND RAHMENBEDINGUNGEN: ARBEITEN IM SCHULISCHEN ENTWICKLUNGS- NETZWERK

Verschiedene Studien belegen positive Wirkungen innerschulischer Netzwerkarbeit (vgl. zusammenfassend Jungermann, Pfänder & Berkemeyer 2018, S. 10 ff). Auch in *LiGa NRW* unterstützen die schulischen Netzwerke die Entwicklungsprozesse an den teilnehmenden Schulen (s. S. 13). Regelmäßige Treffen im Netzwerk und Zeit zur gemeinsamen Arbeit außerhalb des schulischen Alltags bieten den Schulen einen verlässlichen Rahmen. Instrumente des Projektmanagements, wie zum Beispiel der Projektfahrplan mit smarten Zielen, strukturieren die Entwicklungsarbeit der Schulen (s. S. 13). Die festen Netzwerkgruppen ermöglichen einen vertrauensvollen Austausch auf Peer-Ebene. Die Schulen erleben, dass andere ähnliche Herausforderungen haben und inspirieren sich gegenseitig bei der Entwicklung von Lösungen. Fachexpertisen und Hospitationsbesuche an ausgewählten Schulen runden das Angebot ab: Sie geben neue Impulse und Einblicke in gute Praxis.

Dabei hat sich für eine gewinnbringende Nutzung der Treffen bewährt, dass

- /// mindestens ein Schulleitungsmitglied regelmäßig an den Treffen teilnimmt,
- /// die Teilnehmenden am Netzwerktreffen zum Kern des Projektteams gehören und
- /// mindestens zwei Personen anwesend sind, um im Team weiterarbeiten zu können.

**Weitere Informationen:** Praxisbeispiele Gesamtschule Windeck (s. S. 23) und Gesamtschule Hennef-West (s. S. 18)



### LITERATUR

**Bonsen, M.** (2010). Die Bedeutung der Schulleitung für die Schulentwicklung. In: T. Bohl, W. Helsper, H. Holtappels, C. Schelle (Hrsg.), *Handbuch Schulentwicklung*, S. 199-203. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.

**Philipp, E.** (2010). Teamentwicklung. In: T. Bohl; W. Helsper; H. Holtappels & C. Schelle (Hrsg.), *Handbuch Schulentwicklung*, S. 284-288. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.

**Jungermann, A. & Pfänder, H. (Järvinen) & Berkemeyer, N.** (2018). *Schulische Vernetzung in der Praxis. Wie Schulen Unterricht gemeinsam entwickeln können*. Münster: Waxmann. Online verfügbar unter: [https://www.stiftung-mercator.de/media/downloads/3\\_Publikationen/2018/Juli/Schulische\\_Vernetzung\\_in\\_der\\_Praxis.pdf](https://www.stiftung-mercator.de/media/downloads/3_Publikationen/2018/Juli/Schulische_Vernetzung_in_der_Praxis.pdf) (03.04.2019)



# SCHULENTWICKLUNGSPROJEKT LiGA NRW

## Eine Chance für die Arbeit der Schulaufsicht

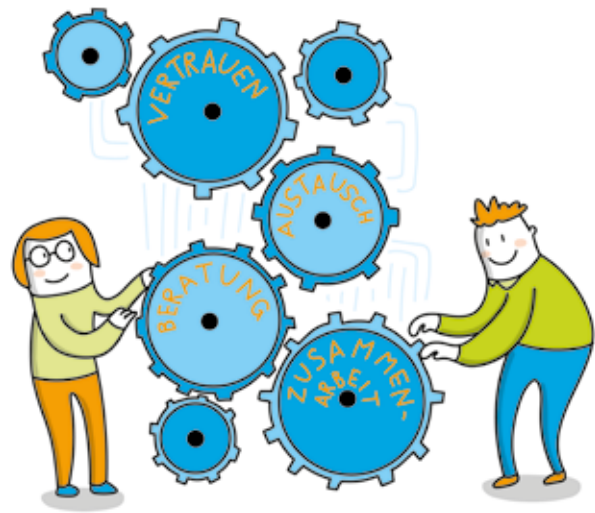
Die wissenschaftliche Begleitevaluation von *LiGa NRW* hat ergeben: Schulaufsicht und Schulleitung wünschen sich mehr Austauschmöglichkeiten zu Qualitätsfragen der Schul- und Unterrichtsentwicklung. Die Umsetzung dieses Wunsches ist ein Ziel im länderübergreifenden Gesamtprogramm „LiGa – Lernen im Ganztage“ und auch in NRW. In diesem Kontext stellen sich weitere Fragen: Welche Chancen bieten Projekte wie *LiGa NRW* der Schulaufsicht zur Beratung und Begleitung von Schulentwicklungsprozessen? Wie verändert sich das gegenseitige Rollenverständnis in der Zusammenarbeit mit Schulleitung durch ein Projekt wie *LiGa NRW*? Und welche Impulse des Projektes wirken nachhaltig auf den Dialog zwischen Schulaufsicht und Schulleitung?

Im Folgenden wird beleuchtet, inwieweit das Projekt *LiGa NRW* in diesen Zusammenhängen Impulse setzen konnte und wie Schulaufsicht ihre Rolle aktiv gestaltet hat. Die Erkenntnisse basieren auf den Erfahrungen aus der Zusammenarbeit der *LiGa NRW*-Schulen mit den jeweiligen für die Schulformen zuständigen Dezernaten der Bezirksregierungen. Die Darstellung orientiert sich exemplarisch an fünf aus der schulischen Projektarbeit identifizierten Faktoren, die sich für eine erfolgreiche Umsetzung von schulischen Projekten ergeben haben.

### 1 HALTUNG UND ENGAGEMENT: GEZIELT PROZESSE AN SCHULEN ANSTOßEN

Die Beteiligung der Schulaufsicht bereits vor Beginn der Praxisphase an den Schulen zeigte sich als gewinnbringende Maßnahme für alle Beteiligten. Die Dezernentinnen und Dezernenten unterstützten die vorbereitenden Informationsveranstaltungen für die Schulen in den jeweiligen Regierungsbezirken. Bei den anschließenden Entscheidungsprozessen bezüglich einer Teilnahme der jeweiligen Schule an *LiGa NRW* sowie der Auswahl des schulischen Projekts war die Schulaufsicht dialogischer Partner der Schulleitungen. Auch bei der Zusammensetzung der Netzwerke konnten durch die Mitarbeit der Dezernentinnen und Dezernenten gute Lösungen gefun-

QUALITÄT GEMEINSAM ENTWICKELN



den werden. Bereits in dieser frühen Projektphase wurde deutlich, dass die Schulaufsicht für das Gelingen und die Umsetzung eines Schulentwicklungsprojekts wie *LiGa NRW* eine zentrale Rolle spielt.

### 2 KOMMUNIKATION UND AUSTAUSCH: EINE SCHNITTSTELLE ZWISCHEN DEZERNAT UND PROJEKT ETABLIEREN

Aus jeder Bezirksregierung ist zu Projektbeginn eine Dezernentin bzw. ein Dezernent als feste Ansprechperson für das Projekt *LiGa NRW* benannt worden. Diese „*LiGa NRW*-Beauftragten“ gewährleisten einen vertrauensvollen und kontinuierlichen Informationsfluss in alle Richtungen zwischen Schulaufsicht und dem Projekt. In diesem Zusammenhang sind die fünf benannten Personen auch die Kommunikationsschnittstelle zwischen dem Projekt und den weiteren Kolleginnen und Kollegen in den jeweiligen Dezernaten, die ebenfalls *LiGa NRW*-Schulen betreuen. Den „*LiGa NRW*-Beauftragten“ kommt dabei eine beratende, unterstützende und informierende Rolle zu.

Gleichzeitig sind sie im intensiven Austausch mit dem Projektteam *LiGa NRW* (DKJS NRW und QUA-LiS NRW), in dem ihnen feste Ansprechpersonen für die jeweiligen Bezirksregierungen zur Verfügung stehen. Klare Zuständigkeiten tragen auf beiden Seiten zu einer gelingenden vertrauensvollen Zusammenarbeit und Projektumsetzung bei.

### 3 PARTIZIPATION UND TEILHABE: IN REGELMÄSSIGEN DIENSTBESPRECHUNGEN GEMEINSAM REFLEKTIEREN

Halbjährlich lädt das Ministerium für Schule und Bildung NRW die „*LiGa NRW*-Beauftragten“ aller Bezirksregierungen zu einer projektbezogenen Dienstbesprechung ein. Das Projektteam informiert über den aktuellen Projektverlauf, wichtige Neuerungen, Entwicklungen und Termine und bringt Themen ein, zu denen gemeinsam mit den Dezernentinnen und Dezernenten beraten wird.

Diese nutzen ebenfalls die Gelegenheit, Wünsche und Bedarfe zu thematisieren. Gemeinsam reflektiert die Gruppe den Projektverlauf und diskutiert gegebenenfalls Herausforderungen in den Projektzusammenhängen. Zudem befördern die Treffen Austausch und Vernetzung im Projektkontext zwischen den Schulaufsichtspersonen der einzelnen Regierungsbezirke und mit dem zuständigen Fachreferat im Ministerium. Diese Schnittstellenfunktion der Schulaufsicht ist bei Projekten wie *LiGa NRW* ein wichtiger Unterstützungsbaustein.

### 4 FEEDBACK UND EVALUATION: IMPULSE FÜR DIE STRATEGISCHE PROJEKTENTWICKLUNG GEBEN

Durch *LiGa NRW* erhalten die Dezernentinnen und Dezernenten detaillierte Einblicke in die Entwicklungsarbeit der Schulen in ihren Aufsichtsbereichen – sei es durch gemeinsame Beratungen, Statusberichte in den Dienstbesprechungen oder durch direktes Feedback bei persönlicher Teilnahme an den Netzwerktreffen. Auch die Ergebnisse der landesspezifischen Evaluation liefern Einblicke in die Arbeit der Schulen insgesamt.

Basierend auf diesen Informationen kann die Schulaufsicht dem jeweiligen Schulleitungsteam wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung des schulischen

Projekts geben, zum Beispiel in Hinblick auf Planungsinstrumente für die schulischen Entwicklungsvorhaben oder zur Gestaltung von Veranstaltungsformaten. Die Schulaufsicht agiert beratend gegenüber den Schulleitungen. Sie unterstützt und fördert somit den Dialog mit der Schulleitungsebene über systematische Schul- und Unterrichtsentwicklung. Die Erfahrungen aus diesen Prozessen im Projekt *LiGa NRW* geben auch nach Ende der Projektlaufzeit Impulse in die Zusammenarbeit zwischen Schulaufsicht und Schulleitung.



#### NEBEN DER NETZWERKARBEIT

bieten verschiedene weitere Veranstaltungsformate des Projekts *LiGa NRW* den Schulaufsichten Anregungen für ihre Beratungsarbeit:

- Im Rahmen der „*LiGa NRW*-Werkstatt 2018“ diskutierten die Schulaufsichten in Arbeitsgruppen mit den *LiGa NRW*-Schulleitungen gezielt Fragen zur gemeinsamen Schulentwicklung.
- In bedarfsorientierten Workshops ausschließlich für die Schulaufsichtspersonen beschäftigten sich diese mit drei Handlungsfeldern:
  - interne Arbeitsstrukturen der Dezernate im Kontext von *LiGa NRW*,
  - Zusammenarbeit mit Schulen und den Schulleitungen sowie
  - Leitbildarbeit – auch unter dem Aspekt der Kooperation mit den Schulen.
- Dezernentinnen und Dezernenten der Schulaufsicht aus Nordrhein-Westfalen tauschten sich bei länderübergreifenden Veranstaltungen des *LiGa*-Programms mit Führungskräften aus anderen Bundesländern aus und erhielten fachliche Impulse zu verschiedenen Steuerungsthemen.

## 5 STRUKTUREN UND RAHMENBEDINGUNGEN: PROJEKTSTRUKTUREN FÜR DIE EIGENE ARBEIT NUTZEN

Neben den „LiGa NRW-Beauftragten“ nutzen auch weitere Schulaufsichtspersonen in den Dezernaten die Projektstrukturen. Sie besuchen immer häufiger die Netzwerktreffen „ihrer“ Schulen und tauschen sich mit ihnen zu den Entwicklungsvorhaben aus. Die Schulen präsentieren ihre Projekte auf den Treffen, so erhalten die Dezernentinnen und Dezerenten in konstruktiver Atmosphäre Einblicke in die aktuellen Themen und Vorhaben der Schulen. Zudem beraten sie bei spezifischen Bedarfslagen über das Projekt *LiGa NRW* hinaus. Die Schulen schätzen das Interesse sowie die Möglichkeit der schnellen bilateralen Klärung von Fragen.

### FAZIT: ZIELORIENTIERTE QUALITÄTSENTWICKLUNG UND IMPULSE FÜR DEN DIALOG SOWIE FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT

Im Projekt *LiGa NRW* hat sich gezeigt, dass die kontinuierliche Einbindung der Schulaufsicht aller Regierungsbezirke die Projektakzeptanz im Dezernat und in den teilnehmenden Schulen deutlich gesteigert hat. Diese enge Zusammenarbeit hat sich somit für die erfolgreiche Umsetzung eines landesweiten Projekts wie *LiGa NRW* bewährt.

Darüber hinaus hat *LiGa NRW* den Schulaufsichtspersonen durch die Teilnahme an den Netzwerktreffen und an Fachtagen einen vertieften Einblick in die schulischen Projekte geboten. Die Rolle der Schulaufsicht im Projekt *LiGa NRW* war eine beratende und begleitende, die Reflexionsprozesse bei den beteiligten Schulleitungen unterstützt hat. Gleichzeitig hatte die Schulaufsicht die Möglichkeit, ihre Anregungen und Impulse in das Projekt einzubringen. Diese Wechselwirkung hat maßgeblich zum Erfolg von *LiGa NRW* beigetragen.

Eine zielorientierte Qualitätsentwicklung an den beteiligten Ganztagschulen im Projekt konnte durch die angebotenen Planungstools von *LiGa NRW* unterstützt werden. Gemeinsam haben Schulaufsicht und Schulleitungen an diesen und eigenen Instrumenten im Sinn einer gelingenden Kooperation auf Augenhöhe weitergearbeitet.

Kurz gesagt: *LiGa NRW* hat in der Projektlaufzeit erfolgreich Impulse für den Dialog und die Zusammenarbeit zwischen Schulleitungsteams und Schulaufsicht in Nordrhein-Westfalen geben können.

## SCHULISCHES PROJEKTMANAGEMENT

### Von der Planung zum Transfer

Im Projekt *LiGa NRW* wurden den Schulen von Beginn an Tools und Unterstützungsangebote zur Projektplanung und Umsetzung ihres Entwicklungsvorhabens zur Verfügung gestellt. Sie nutzen diese, um die einzelnen Schritte ihres Projekts zu strukturieren und in verschiedenen Zeitabständen zu überprüfen und zu validieren. Die nachfolgend vorgestellten Instrumente können auch außerhalb des Projekts *LiGa NRW* Schulen bei der Weiterentwicklung ihres Systems unterstützen, denn sie haben sich in der Praxis als entlastend und bereichernd erwiesen. Ebenso erleichtern sie die Kommunikation mit der Schulaufsicht bei der jeweiligen Schulentwicklung.

### PROJEKTPLAN

Der Projektplan (s. S. 15) wird zu Beginn der Projektlaufzeit von den Schulen ausgefüllt. Mit diesem Dokument benennt und strukturiert die Schule ihr jeweiliges Entwicklungsvorhaben. Die Schule benennt das Ziel, das zum Ende des Entwicklungsvorhabens erreicht sein soll sowie Teilziele auf dem Weg dorthin. Dabei wird darauf geachtet, dass die jeweiligen Formulierungen möglichst SMART<sup>1</sup> sind, um sie im laufenden Prozess immer wieder überprüfen und die Maßnahmen entsprechend anpassen zu können.

<sup>1</sup> Spezifisch – Messbar – Attraktiv – Realistisch – Terminiert



Durch die Aufteilung in einzelne Projektabschnitte dient der Projektplan als Handlungsorientierung für die fünf Phasen: Vorbereitungen, Pilotphase, Implementierung, Zwischenevaluation, Abschlussevaluation und Dokumentation. Konkrete Maßnahmen werden im Vorfeld definiert und Verantwortliche für die Umsetzung festgelegt.

Damit steht den Schulen bereits zu Beginn ihres Entwicklungsvorhabens ein belastbares Tool zur Projektplanung zur Verfügung.

### DOKUMENTATIONSMANAGEMENT

Im Projektverlauf nutzen die Schulen zwei weitere Instrumente, die ihnen als Grundlage für die Dokumentation und Reflexion ihrer geleisteten Arbeit dienen. Der Fokus liegt hier besonders auf den Gelingensbedingungen der einzelnen Projektphasen. Bereits Erreichtes soll vor allem für den schulinternen Transfer sichtbar und nutzbar werden. Die Dokumentation erfolgt hierbei ressourcenschonend.

#### Statustabelle

Die Tabelle (s. S. 16) bietet die Möglichkeit, einen schnellen Überblick darüber zu bekommen, wo im Projektverlauf sich die Schule befindet. Zu Beginn, in der Mitte und zum Ende der Projektlaufzeit zieht jede Schule eine (Zwischen-)Bilanz. Die im Projektplan anfangs festgelegten Teilziele werden so regelmäßig überprüft, und einzelne Maßnahmen können bei Bedarf angepasst werden. Neben den Aspekten, an denen noch gearbeitet werden muss, wird hier auch sichtbar, welche Teilziele die Schule bereits erreicht hat.

#### ARBEITSMATERIALIEN

Weitere Materialien finden Sie unter [kurzelinks.de/liga-nrw](https://kurzelinks.de/liga-nrw)



#### Prozessdokumentation

Zielsetzung der Prozessdokumentation (s. S. 17) ist es, die für den Projektverlauf entscheidenden Gelingensbedingungen herauszustellen und sichtbar zu machen, sowohl nach innen als auch nach außen. Die Inhalte stellen somit die Essenz des gewonnenen Prozesswissens dar, auf das die Schule bei neuen Entwicklungs- oder Transfervorhaben zurückgreifen kann.

Anhand von konkreten Fragestellungen werden einzelne Aspekte ebenfalls zu Beginn, in der Mitte und zum Ende der Projektlaufzeit festgehalten. So werden neben konkreten Maßnahmen und Qualitätskriterien auch Stolpersteine und Ansätze zu deren Überwindung dokumentiert.

Der Nutzen der Dokumentationsinstrumente beschränkt sich nicht nur auf das aktuelle Entwicklungsvorhaben der Schulen: Detailliert ausgefüllte Tabellen können auch für zukünftige Projekte äußerst wertvoll sein, indem sie gelungene Arbeitsschritte nachvollziehbar und transferierbar machen.

### FAZIT: SCHULENTWICKLUNGSPROJEKTE EFFIZIENT STEUERN UND GELINGENSFAKTOREN IDENTIFIZIEREN

Der Einsatz der genannten Instrumente bietet eine wertvolle Unterstützung bei der Umsetzung von Schulentwicklungsprojekten. Erworbenes Prozesswissen kann so identifiziert und dokumentiert werden. Sowohl für die Nachsteuerungen im aktuellen Projekt als auch für die Übertragbarkeit auf weitere Vorhaben stellt dies eine wichtige Grundlage dar. Smart definierte (Teil-)Ziele können mit Hilfe der Tools von allen Projektbeteiligten verbindlich überprüft und nachgehalten werden.

Zudem lassen sich übergreifende Bedingungen für den Projekterfolg erfassen und herausstellen. Diese bieten für weitere Schulentwicklungsvorhaben sowie für die Kommunikation und den Austausch nach außen eine wertvolle Grundlage.

# PROJEKTPLAN LIGA NRW - VORLAGE



|   |  |  |   |  |   |
|---|--|--|---|--|---|
| <b>Schule:</b>  |  |  |   |  |   |
| <b>Netzwerk:</b>  | Bezirksregierung :                           |  |   |  |   |
| <b>Handlungsfeld:</b><br>(1, 2 oder 3)  | Thema des Entwicklungsvorhabens:             |  |   |  |   |
| <b>Ziel des Entwicklungsvorhabens:</b><br><i>(Was wollen wir am Ende des Projekts erreicht haben? Woran kann man das erkennen?)</i> | <b>FEBRUAR 2017</b><br><i>Vorbereitungen</i> | <b>SEPTEMBER 2017</b><br><i>Pilotphase</i> | <b>FEBRUAR 2018</b><br><i>Implementierung</i> | <b>SEPTEMBER 2018</b><br><i>Zwischenevaluation</i> | <b>FEBRUAR 2019</b><br><i>Abschlussevaluation und Dokumentation</i> |
| <b>Teilziele:</b><br><i>(Welche erkennbaren Zwischentapen möchten wir auf dem Weg zum Ziel erreichen?)</i>                          |  |  |   |  |   |
| <b>VERANTWORTLICH:</b>  |  |  |   |  |   |
| <b>ARBEITSGRUPPE:</b>   |  |  |   |  |   |
| <b>STOLPERSTEINE:</b>   |  |  |   |  |   |

„LiGa - Lernen im Ganztage“ ist eine Initiative der Deutschen Kinder- und Jugendzeitung und der Stiftung Mercator; in Nordrhein-Westfalen unter dem Titel „Leben und Lernen im Ganztage“ entwickelt und umgesetzt mit dem Ministerium für Schule und Bildung des Landes NRW und der Qualitäts- und Unterstützungs-Agentur – Landesinstitut für Schule (QUA-LIS NRW).





## Dokumentationsinstrumente



### STATUSTABELLE

Name der Schule:

BR:

NW:

| Thema des Entwicklungsvorhabens: | Stand Projektbeginn Herbst 2016 |                      |                     |                      | Zwischenstand Winter 2017/2018 |                      |                     |                      | Stand Projektende Sommer 2019 |                      |                     |                      |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|--------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|-------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
|                                  | In Planung                      |                      | In Teilen umgesetzt |                      | In Planung                     |                      | In Teilen umgesetzt |                      | In Planung                    |                      | In Teilen umgesetzt |                      |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                  | Umgesetzt                       | Noch nicht umgesetzt | Umgesetzt           | Noch nicht umgesetzt | Umgesetzt                      | Noch nicht umgesetzt | Umgesetzt           | Noch nicht umgesetzt | Umgesetzt                     | Noch nicht umgesetzt | Umgesetzt           | Noch nicht umgesetzt |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ziel 1:                          |                                 |                      |                     |                      |                                |                      |                     |                      |                               |                      |                     |                      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ziel 2:                          |                                 |                      |                     |                      |                                |                      |                     |                      |                               |                      |                     |                      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ...                              |                                 |                      |                     |                      |                                |                      |                     |                      |                               |                      |                     |                      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ...                              |                                 |                      |                     |                      |                                |                      |                     |                      |                               |                      |                     |                      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Anmerkungen                      |                                 |                      |                     |                      |                                |                      |                     |                      |                               |                      |                     |                      |  |  |  |  |  |  |  |  |

„LiGa - Lernen im Ganztage“ ist eine Initiative der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und der Stiftung Mercator; in Nordrhein-Westfalen unter dem Titel „Leben und Lernen im Ganztage“ entwickelt und umgesetzt mit dem Ministerium für Schule und Bildung des Landes NRW und der Qualitäts- und Unterstützungs-Agentur – Landesinstitut für Schule (QUA-LIS NRW).

deutsche kinder- und jugendstiftung

STIFTUNG MERCATOR

Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen



QUA-LIS NRW



## Dokumentationsinstrumente

### PROZESSDOKUMENTATION

| Name der Schule:   |                           | BR:                            |                                     | NW: |
|--|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|-----|
| Thema des Entwicklungsvorhabens:   |                           |                                |                                     |     |
| Ausgangslage – Intention:<br>Warum haben wir uns dieses Entwicklungsvorhaben ausgesucht? |                           |                                |                                     |     |
|  | Projektbeginn Herbst 2016 | Zwischenstand Winter 2017/2018 | Projektende Sommer 2019<br>Ergebnis |     |
| 1. Ziele und Qualitätsmerkmale:<br>Was ist uns besonders wichtig?<br>(s. Projektplan)    |                           |                                |                                     |     |
| 2. Prozessschritte – Maßnahmen:<br>Wie haben wir das Projekt umgesetzt?                  |                           |                                |                                     |     |
| 3. Gelingensbedingungen:<br>Was hat uns weitergebracht?                                  |                           |                                |                                     |     |
| 4. Stolpersteine:<br>Wie konnten auftretende Herausforderungen überwunden werden?        |                           |                                |                                     |     |
| 5. Unerwartete:<br>Was hat uns überrascht?   |                           |                                |                                     |     |

„LiGa – Lernen im Ganzttag“ ist eine Initiative der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und der Stiftung Mercator; in Nordrhein-Westfalen unter dem Titel „Leben und Lernen im Ganzttag“ entwickelt und umgesetzt mit dem Ministerium für Schule und Bildung des Landes NRW und der Qualitäts- und Unterstützungsagentur – Landesinstitut für Schule (QUA-LIS NRW).

deutsche kinder- und jugendstiftung

STIFTUNG  
MERCATOR

Ministerium für  
Schule und Bildung  
des Landes Nordrhein-Westfalen

QUA-LIS NRW



## GESAMTSCHULE HENNEF-WEST

Kommunikationsinstrumente für die Schulgemeinschaft entwickeln



Gesamtschule im Aufbau

gegründet 2013

[www.gesamtschule-hennef-west.de](http://www.gesamtschule-hennef-west.de)

### ANSPRECHPERSONEN

Alfred Scholemann, Schulleitung  
[a.scholemann@gesamtschule-hennef-west.de](mailto:a.scholemann@gesamtschule-hennef-west.de)

Ina Hammer-Braß, Didaktische Leitung  
[i.hammer-brass@gesamtschule-hennef-west.de](mailto:i.hammer-brass@gesamtschule-hennef-west.de)



### DAS ENTWICKLUNGSVORHABEN

„Als Schule im Aufbau mit zwei Standorten stand von Anfang an für uns fest: Wir müssen unbedingt am Thema Kommunikation arbeiten“, erläutert die Didaktische Leiterin Ina Hammer-Braß die Wahl des Entwicklungsvorhabens im Projekt *LiGa NRW*. Die Schule hat an ihren beiden Standorten auslaufende Systeme abgelöst. Bereits während der parallelen Existenz mit den anderen Schulen galt es, eine neue, eigene Kommunikationskultur zu entwickeln. Hierzu wollte das Team Strukturen schaffen, um die bereits erarbeiteten Abläufe und Inhalte an neue Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler weiterzugeben.

### SO IST DIE SCHULE VORGEGANGEN

Ende 2016 startete das Team mit einer Ist-Stand-Analyse (s. S. 21). Mit wem muss die Schule intern und extern Informationen austauschen? Wo fehlen Kommunikationswege? Was ist schon in Arbeit, was muss noch warten? Ina Hammer-Braß: „Diese Visualisierung hat mir bei der Strukturierung unglaublich geholfen.“ Aus der Analyse ergaben sich kleinere strukturelle Veränderungen – wie beispielsweise die Einführung von schwarzen Brettern und Bildschirmen für Vertretungspläne. Zudem entstanden zwei

große Vorhaben: die Entwicklung eines Handbuchs für das Kollegium und eines Schülerplaners für alle Schülerinnen und Schüler (s. S. 22).

Dafür sammelte das Projektteam zunächst alles, was wichtig erschien – und sortierte im zweiten Schritt vieles wieder aus. Die Orientierungshilfe umfasst nun Informationen, auf die man im Schulalltag häufig zugreifen muss. Vom Geschäftsverteilungsplan über Hausordnung und IT-Anleitungen bis zu Informationen zu Schülerlaufbahnen und Vordrucken: „Alles, was man sonst irgendwie gesucht hat, ist jetzt an einem Ort gebündelt“, fasst Ina Hammer-Braß zusammen. Das Handbuch stößt seit der Einführung 2018 im Kollegium auf positive Resonanz. Zum nächsten Schuljahr wird es basierend auf den Rückmeldungen einer Online-Befragung überarbeitet und ergänzt.

Die Idee zum Schülerplaner entstand in einem Pädagogischen Arbeitskreis mit Eltern nach der Vorstellung des *LiGa NRW*-Projekts. Auch Eltern wünschten sich ein Instrument der schnellen Kommunikation und Information. Das schulinterne *LiGa NRW*-Pro-

jektteam nahm den Impuls auf und gründete eine Arbeitsgruppe aus Lehrkräften, Eltern, Schülerinnen und Schülern. Diese teilte sich im Oktober 2017 aufgrund der Größe des Vorhabens in zwei Gruppen mit den Schwerpunkten Finanzierung und Inhalte. In der Inhaltsgruppe gab es heiße Diskussionen: „Wir haben im Zusammenspiel mit allen geschaut: Was kommt letztlich rein und was nicht“, berichtet Projektteammitglied und Lehrkraft Eva Söller. Dabei entwickelten sich die Inhalte schrittweise weg von allgemeinen Informationen wie Formelsammlun-

gen hin zu einem auf die Schule zugeschnittenen Kommunikationsinstrument. Lehrkräfte finden dort wichtige Informationen, etwa zu Medikamenteneinnahmen ihrer Schützlinge. Die Kommunikation mit den Eltern läuft in vielen Bereichen über den Planer, unter anderem zur Terminfindung für Elternsprech-tage. Die Schülerinnen und Schüler finden dort wichtige Ansprechpersonen innerhalb und außerhalb der Schule, wie z. B. zum Beratungsteam oder zur Studien- und Berufsberatung. Der Planer erscheint erstmalig zum Schuljahr 2019/20.

## » DAS WAR HILFREICH

### **Vertrauen schenken und Verantwortung teilen:**

Das Vertrauen des schulinternen *LiGa NRW*-Projektteams in die Eltern- und Schülerschaft hat viele Ressourcen freigesetzt. Die Eltern waren nicht nur Impulsgeber für den Schülerplaner – auch im Projektverlauf haben sie viel Verantwortung übernommen. So gestaltet beispielsweise eine Mutter, die Grafikerin ist, ehrenamtlich das Layout.

Die Schülerinnen und Schüler hatten unter anderem die Idee, einen Wettbewerb für das Titelbild des Planers in der Schülerschaft durchzuführen. Sie haben alles eigenständig organisiert: von der Vorbereitung des Wettbewerbs über die Werbung in den Klassen bis hin zur Wahl des Gewinnermotivs durch die gesamte Schulgemeinschaft auf dem Schulfest. Dazu wird auch die Fachschaft Kunst ab ab dem Schuljahr 2019/20 jährlich einen Wettbewerb zur Gestaltung des Einbands ausrufen.

*„Als wir anfangen, ging es eigentlich erstmal nur um Strukturen – darum, Menschen unter einen Hut zu bringen. Dann kam die Öffnung zu den Eltern, zu den Schülerinnen und Schülern. Und jetzt, nach zwei Jahren, halten wir zwei so große, tolle Produkte in unseren Händen. Das hätte ich echt nicht gedacht!“*

Ina Hammer-Braß, Mitglied des *LiGa*-Projektteams und Didaktische Leiterin

Dies hat die Identifikation der Schülerschaft sowohl mit dem Planer als auch mit der Schule gestärkt.

**Querdenken bei der Finanzierung:** Auch bei der Finanzierung des Schülerplaners vernetzte sich das schulinterne *LiGa NRW*-Projektteams innerhalb der Schulgemeinschaft und darüber hinaus. So entstand eine vielfältige Mischfinanzierung:

- // Der Förderverein der Schule unterstützte bei der Anschubfinanzierung der höheren Kosten im ersten Jahr.
- // Beim erfolgreichen Förderantrag bei der Hennef-Stiftung der Kreissparkasse Köln war die Unterstützung des Fördervereins der Schule hilfreich.
- // Der jährliche Sponsorenlauf fördert innerschulisch mehrere Projekte. 2018 ging auf Beschluss der Schulkonferenz ein Großteil der Gelder in die Entwicklung des Schülerplaners. Auch in den Folgejahren ist ein kleinerer Anteil der Einnahmen für den Planer gedacht.
- // Auf der Praktikumsbörse, die im Januar 2018 erstmals stattfand, stellte das Team allen Betrieben den Schülerplaner vor und ermöglichte ihnen, Werbung zu schalten. So konnten Sponsoren gewonnen werden.
- // Der von der Schulpflegschaft zweimal jährlich organisierte Schulflohmarkt trägt über Standgebühren und den Verkauf von Sachspenden langfristig zur Finanzierung bei.

# Projektverlauf Gesamtschule Hennef-West


ENTWICKLUNG HANDBUCH

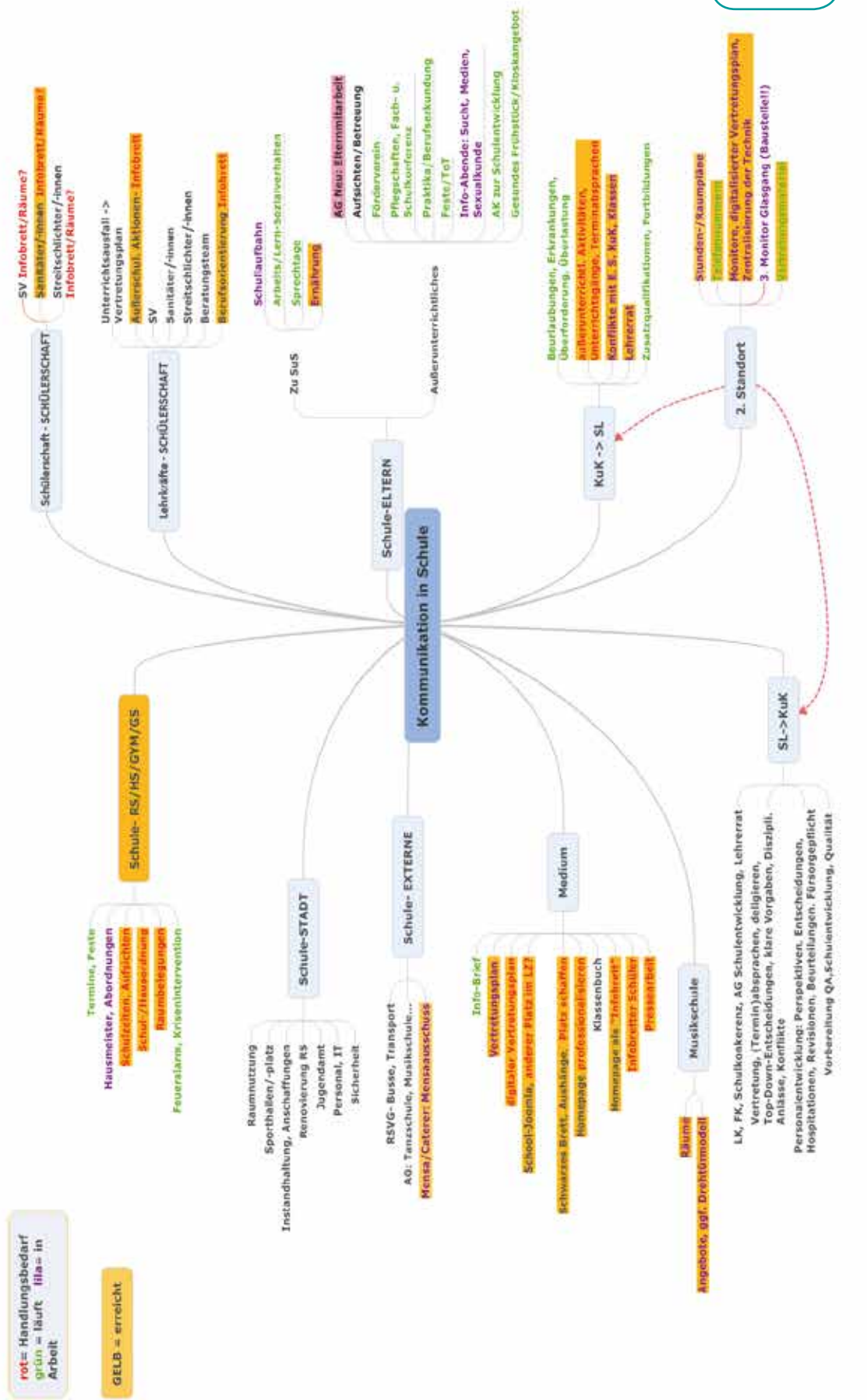
ENTWICKLUNG SCHÜLERPLANER



**LINKS**

Edkimo-Feedback-App:  
<https://edkimo.com/de>







## Herzlich Willkommen an der Gesamtschule Hennef-West!

Informationsmappe für unsere (neuen) Lehrkräfte

### Inhalt:

1. Organisation unserer Schule
2. Kollegiumsliste und Telefonnummern der MitarbeiterInnen
3. Geschäftsverteilungsplan
4. Beratung zur individuellen Entwicklung von SuS
5. Belehrung Infektionsgesetz (Robert-Koch)
6. Schulordnung, Hausordnung, Mensaordnung
7. Vordrucke und Informationen zu
  - Förderverein
  - Musik zur Unterrichtszeit (MUZ)
  - Medien
  - Nachteilsausgleich
  - Trainingsraum
  - Rauchen auf dem Schulgelände
  - Elternbrief Fehlverhalten

## Inhaltsverzeichnis Schülerplaner

Persönliches

1. Inhaltsverzeichnis
2. Informationen zum neuen Schülerplaner
3. Grußwort der Schulleitung
4. Dein Beitrag zum Schülerplaner
5. Meine persönlichen Daten
6. Meine Lehrerinnen und Lehrer
7. Meine persönlichen Ziele
8. Mein Namensschild

Organisatorisches

9. Elternsprechzeiten
10. Mitteilungen an die Eltern
11. Meine Kursaufteilungen
12. Meine Notizen
13. Raumpläne
14. Mein Stundenplan
15. Meine Entschuldigungen

Kalender

16. Jahresübersicht
17. Wochenübersicht

Infos zur GEHW

18. Unsere Schulordnung
19. Unsere Hausordnung
20. Wie kleide ich mich angemessen?
21. Der Mensaausschuss stellt sich vor
22. Unsere Mensaregeln
23. Kontaktdaten der Schule
24. Das Kollegium der GEHW
25. Regeln im SLZ
26. Materialliste
27. Interview mit der Schülervertretung
28. Redaktionelles
  - I. Bericht über unser AG-Angebot
  - II. Musik zur Unterrichtszeit
  - III. Beratungsteam
  - IV. Sanitätsdienst
  - V. Studien-/Berufsorientierung
29. Unser Förderverein
30. Unsere Homepage
31. Sponsoren
32. Impressum

# GESAMTSCHULE WINDECK

Als Schule mit zwei Standorten effektiv kommunizieren



Gesamtschule im Aufbau

gegründet 2012

[www.gesamtschule-windeck.de](http://www.gesamtschule-windeck.de)

## ANSPRECHPERSON

Melanie Grabowy, Schulleitung  
[Melanie.Grabowy@ge-windeck.de](mailto:Melanie.Grabowy@ge-windeck.de)

Keno Schulz, Didaktische Leitung  
[keno.schulz@ge-windeck.de](mailto:keno.schulz@ge-windeck.de)



## DAS ENTWICKLUNGSVORHABEN

Die Gesamtschule Windeck befindet sich seit 2012 im Aufbau und ist in den Gebäuden einer ehemaligen Haupt- und einer ehemaligen Realschule untergebracht. Zwischen den beiden Standorten liegen 15 Kilometer Landstraße. Das Kollegium ist zudem sehr heterogen zusammengesetzt: Hier sind sowohl Lehrkräfte der ehemaligen Haupt- bzw. Realschule als auch junge „neue“ Kolleginnen und Kollegen beschäftigt. Gerade aufgrund dieser Voraussetzungen ist eine klare Kommunikation in die Öffentlichkeit ebenso ein zentrales Anliegen wie eine einheitliche Unterrichtsführung. „Wir wollen als eine Schule mit einem Konzept agieren und wahrgenommen werden“, betont Schulleiterin Melanie Grabowy diesen Aspekt. Besonders die Lehrkräfte aus den ehemaligen Schulen des dreigliedrigen Systems sehen sich an der Gesamtschule mit einer deutlich heterogeneren Schülerschaft konfrontiert, auf die sie entsprechend eingehen müssen.

Im Rahmen von *LiGa NRW* setzte sich die Schule daher zum Ziel, standortübergreifende Rahmenbedingungen für das tägliche Miteinander und Unterrichten zu finden sowie zu festigen.

## SO IST DIE SCHULE VORGEGANGEN

Um dem Bedarf einer stetig wachsenden Schule nach Transparenz auf allen Ebenen gerecht zu werden, setzte die Gesamtschule Windeck an mehreren Punkten gleichzeitig an. Ein für Schülerinnen und Schüler bereits bestehendes Memoheft hat die Schule erweitert. Es enthält einen Wochenplan und allgemeine Informationen rund um das Schulleben. Neu ist die Strukturierung anhand von Kompetenzrastern in den Hauptfächern Deutsch, Mathematik und Englisch. Dies ermöglicht eine genauere Einschätzung des Lernfortschritts – zum einen für die Lehrkräfte, vor allem aber für die Kinder und Jugendlichen selbst. Zeitgleich hat die Schule die Homepage als zentrale standortübergreifende Informations- und Austauschplattform neu strukturiert. In die Planungen hierzu waren beide Standorte eingebunden. Informationen zur Schulorganisation, Projektideen, besondere Unterrichtsmerkmale, aber auch die Arbeit mit den Kompetenzrastern werden so für die Schulöffentlichkeit zugänglich gemacht. Diese Transparenz trägt dazu bei, ein einheitliches Konzept zu vermitteln. Sowohl (neue) Lehrkräfte als auch Schülerschaft und Eltern finden hier relevante Informationen und Orientierung.

Auch die Strukturen von Schulentwicklungsprozessen sollten für alle transparenter gestaltet werden. Die Gesamtschule Windeck hat daher Entwicklungsgruppen zu Schulentwicklungsthemen – wie zum Beispiel Inklusion oder Sprachsensibilität – in jahrgangsübergreifenden Lehrer-Teams neu zusammengestellt. Je eine Lehrkraft pro Jahrgang ist in jeder Gruppe vertreten. Die erarbeiteten Ergebnisse werden sowohl in die Konferenzen der Jahrgangsteams als auch in die Lehrer- und Schulkonferenz getragen, wo sie diskutiert und abgestimmt werden können (s. S. 25). Auf diese Weise sind die Prozesse für alle Beteiligten auch standortübergreifend transparent. „Ideen müssen von der breiten Masse getragen werden“, fasst der Didaktische Leiter Keno Schulz die Bedeutung dieser Struktur zusammen.



### DER „I-PUNKT“

Der „i-Punkt“ ist ein wöchentlicher interner Newsletter, über den die einzelnen Entwicklungsgruppen ein kurzes Update zum aktuellen Stand ins gesamte Kollegium geben können. Auf diesem Weg können verschiedene Gremien (z. B. Lehrerrat, Jahrgangsteams, Schulleitung) über ihre Arbeit und anstehende Projekte informieren. Der „i-Punkt“ wird jeweils zum Ende einer Woche verschickt, sodass das Kollegium sich noch vor dem Wochenende über anstehende Ereignisse der Folgeweche austauschen kann.

## » DAS WAR HILFREICH

### Eine wertschätzende Grundhaltung leben:

„Meine Aufgabe ist es, darauf zu achten, dass die Themen, an denen wir arbeiten, bei allen Beteiligten präsent bleiben“, beschreibt Melanie Grabowy ihre Rolle als Schulleitung. Hierzu gehört auch, für Vorhaben innerhalb der Schule Werbung zu machen und eine starke Motivation zu fördern.

Enorm wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass das Erreichte auch in der Öffentlichkeit, beispielsweise durch Zeitungsberichte, wahrgenommen wird.

### Einen standortübergreifenden Austausch

**sichern:** Während des Projekts hat es sich an der Gesamtschule Windeck bewährt, je eine Kollegin bzw. einen Kollegen der beiden Standorte ins Projektteam einzubinden. Auf diese Weise konnte der Informationsfluss in beide Richtungen sichergestellt werden. Um die Kollegien beider Standorte zunehmend miteinander zu vernetzen, plant die Schule regelmäßig gemeinsame Aktivitäten. So werden Lehrerkonferenzen beispielsweise mit einem gemeinsamen Essen eingeläutet.

**Teilhabe für alle ermöglichen:** Entwicklungsprozesse selbst aktiv mitgestalten zu können, trägt zu einer ausgeprägteren Identifikation mit der eigenen

Schule bei. Die Arbeit in den Entwicklungsgruppen macht genau dies möglich und fördert zudem die Transparenz im gesamten Kollegium. Die jahrgangsgemischte Zusammensetzung der Gruppen unterstützt auch hier wieder den Austausch über die Standorte hinweg.

## » EIN RAT FÜR ANDERE SCHULEN

**Gutes Vorbild sein:** An der Gesamtschule Windeck hat es sich bewährt, dass das Schulleitungsteam in Bezug auf Entwicklungsthemen mit einer gemeinsamen Stimme spricht und Maßnahmen in der Umsetzung bewusst vorlebt. Diese Vorbildfunktion bietet Orientierung und kann letztendlich zu einem stärkeren Wir-Gefühl beitragen.

*„Wir tun etwas, weil wir davon überzeugt sind, dass es richtig ist.“*

Melanie Grabowy, Schulleiterin, über die Bedeutung einer starken intrinsischen Motivation bei Schulentwicklungsvorhaben



# Schulentwicklungsprozesse an der Ge-Windeck

## Schulleitung

Beraten sich über den Entwicklungsstand der Teams, den zeitlichen Rahmen

## Didaktische Leitung

Führt Ziel- sowie Meilensteingespräche mit den Leitern der Entwicklungsgruppen

Erläutert den Arbeitsprozess, berät sich mit DL über weitere Entwicklung

Stellt Ergebnisse vor, lässt ggf. durch die Schulkonferenz abstimmen

## Schulkonferenz

Stellen ihre Ergebnisse vor, holen ein Meinungsbild ein

## Lehrerkonferenz

## Entwicklungsgruppen<sup>2</sup>

Vorstellen des Arbeitsprozesses, der Entwicklungsziele

Einholen von Feedback, Diskussion: was bedeutet das für die konkrete Umsetzung im Jahrgang?

## Jahrgangsteams

Grundsätzlich ist der Montag Konferenztage, der durch Lehrerkonferenzen, Fachkonferenzen, Entwicklungsgruppen oder Jahrgangsteamtreffen strukturiert ist.

1) Unsere Jahrgangsteams bestehen aus 8-10 KollegInnen, die fest in ihrem Jahrgang unterrichten. Je zwei KollegInnen bilden ein Klassenleitungsteam.

2) Unsere Entwicklungsgruppen setzen sich jeweils aus Mitgliedern aller Jahrgangsteams zusammen, sodass Ideen in die Jahrgangsteams getragen werden können.



## SEKUNDARSCHULE HORN-BAD MEINBERG

### Kollegial beraten – eine stärkenorientierte Unterrichtshospitation



Sekundarschule im Aufbau

gegründet 2013

<http://skhbm.de>

#### ANSPRECHPERSONEN

Dr. Heike Delker, Schulleitung  
[sekundarschule@horn-badmeinberg.de](mailto:sekundarschule@horn-badmeinberg.de)

Johannes Gerdiken, Lehrer  
[sekundarschule@horn-badmeinberg.de](mailto:sekundarschule@horn-badmeinberg.de)



#### DAS ENTWICKLUNGSVORHABEN

Die Sekundarschule Horn-Bad Meinberg wurde zum Schuljahresbeginn 2013/14 gegründet. Das Gründungskollegium bestand aus acht Kolleginnen und Kollegen, die von Gesamt-, Haupt- und Realschulen versetzt wurden. Die Neugründung ermöglichte es der Schule, systemische Grundlagen neu zu setzen. Eine besondere Herausforderung bestand darin, zunächst die unterschiedlichen Schulformen auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen und jedes Jahr die neuen Kolleginnen und Kollegen adäquat in das systemisch angelegte Unterrichtskonzept der Sekundarschule einzuarbeiten. Die Qualitätsentwicklung ist für eine Schule, die als erste in der Kommune ein Ganztagsangebot umsetzt, von essenzieller Bedeutung, um sich in der Schullandschaft zu profilieren. Hierbei ist ein zentraler Bestandteil die Weiterentwicklung und Professionalisierung des Kollegiums. Die Sekundarschule Horn-Bad Meinberg erreicht das u. a. durch regelmäßige kollegiale Unterrichtshospitation. Die Kolleginnen und Kollegen bekommen hierdurch einen verlässlichen Rahmen für ihren Unterricht unter neuen Bedingungen und profitieren von den Erfahrungen anderer. Der kommissarischen Schulleiterin Dr. Heike Delker ist es besonders wichtig, dass

an einer Schule der Vielfalt alle Beteiligten mit ihren Stärken gesehen und diese weiter gefördert werden. Daher ist der Ansatz der Unterrichtshospitation ebenfalls stärkenorientiert. Oft ergeben sich aus diesen Situationen „QuickBits“ – Mikrofortbildungen zu speziellen Themen für interessierte Lehrkräfte, die vielleicht sonst nicht zustande gekommen wären.

#### SO IST DIE SCHULE VORGEGANGEN

Orientiert am Tableau der Qualitätsanalyse NRW und verknüpft mit dem sehr ausführlichen Unterrichtskonzept der Schule wurde ein Beobachtungsbogen entwickelt (s. S. 28f.). Im Verlauf des Projektes wurde er immer wieder an aktuelle Bedarfe angepasst. So entstand ein Instrument, zu dessen Feinjustierung auch Perspektiven von außen (Schulentwicklungsbegleitung, Netzwerkschulen aus dem Projekt *LiGa NRW*) zur weiteren Ausschärfung beitrugen. Folgende Maßnahmen hat die Schule seit 2016 umgesetzt:

- Die Schule vereinbart verbindliche systemische Absprachen bezüglich der inhaltlichen und methodischen Gestaltung von Unterricht.

- // Transparente Kommunikationsprozesse in allen Gremien gewährleisten die Einbindung des gesamten Kollegiums.
- // In einer Lehrerkonferenz beauftragte das Kollegium eine Arbeitsgruppe mit der Umsetzung der kollegialen Unterrichtshospitation.
- // Die Arbeitsgruppe entwickelt Konzepte und Materialien, die in der Lehrerkonferenz verabschiedet werden.
- // Der Beobachtungsbogen wird regelmäßig geprüft und bei Bedarf werden weitere Kriterien zu Entwicklungsschwerpunkten aufgenommen oder bestehende angepasst, etwa sprachsensibler Unterricht oder Einsatz von Stundentransparenzen.
- // Die Schulleitung hat den Prozess von Beginn an mitgetragen, aber Entscheidungen auch delegiert, zum Beispiel die Auswahl der Arbeitsgruppe.
- // Sie stellt – wenn möglich – personelle Ressourcen für Vertretungsaufwand zur Verfügung.
- // Die Hospitationen wurden in den Schulalltag eingebunden, so dass diese für die Schülerinnen und Schüler keine besonderen Situationen mehr darstellen.
- // Die Eltern wurden über die Hospitationen informiert und unterstützen die Form der Qualitätsentwicklung an der Schule, zum Beispiel durch die lobende Erwähnung in den Elterninterviews als Bestandteil der Qualitätsanalyse.

## » DAS WAR HILFREICH

**Ängste abbauen und Materialien gemeinsam abstimmen:** Von Beginn an gelang es, die Beratungschance der Hospitation in den Vordergrund zu rücken und durch intensive Gespräche Ängste vor Kontrolle abzubauen. Die Schulleitung nimmt nicht an der Hospitation teil, was ebenfalls zu mehr Akzeptanz im Kollegium führte. Positive Vorerfahrungen durch Teamteaching förderten die Offenheit, andere Kolleginnen und Kollegen zu beteiligen und gemeinsam an der Gestaltung von Unterricht zu arbeiten.

Allgemeine, von allen getragene Vorlagen (s. S. 28ff.) erleichtern die regelmäßige Durchführung der Hospitationen. Die freie Partnerwahl war zu Beginn und zur Verankerung des Konzepts ein bedeutender Gelingensfaktor, um eine vertraute Atmosphäre zu schaffen. Der kriteriengeleitete, breit akzeptierte Beobachtungsbogen vereinfacht eine sachliche

Rückmeldung. Langfristig ist es daher das Ziel, die Hospitationstandems weniger beziehungsorientiert zusammenzusetzen, um eine größere Nachhaltigkeit zu erreichen.

## » DAS HAT BESONDERS GUT FUNKTIONIERT

**Hospitationen als zentrales Instrument der Qualitätsentwicklung:** Die Teilnahme am Projekt *LiGa NRW* hauchte der kollegialen Unterrichtshospitation wieder neues Leben ein. Den strukturierten Rahmen und den Austausch mit gleichgesinnten Schulen des Projektes nutzte das Team als Chance, neu zu starten und aus früheren Problemen zu lernen. Mittlerweile ist die Hospitation ein fest installiertes Instrument, an dem auch zukünftig gearbeitet werden soll, um die Professionalisierung des Kollegiums und die Qualitätsentwicklung von Unterricht weiterzubringen. Bedriye Bulut und Till Pagnotta koordinieren die Umsetzung der Hospitation und berichten mittlerweile stolz, dass sich die Listen mit den Terminen fast von allein füllen und Nachsteuerungen kaum noch notwendig sind.

*„Mittlerweile ist die kollegiale Unterrichtshospitation im Kollegium angekommen.“*

Dr. Heike Delker, Schulleiterin



**Beobachtungsbogen : Kollegiale Hospitation**

++ Kriterium ist voll erfüllt    + Kriterium ist erfüllt    - Kriterium ist teilweise erfüllt    -- Kriterium ist nicht erfüllt    A3 Kopie

| Stundenmitschrift |  | Transparenz und Klarheit        |    | Erfüllungsgrad |   |    |   | Indikatoren |
|-------------------|--|---------------------------------|----|----------------|---|----|---|-------------|
|                   | Transparenz und Klarheit sind gegeben in Bezug auf | Unterrichtsgegenstände          | ++ | +              | - | -- | <b>Studententransparenz:</b><br>-worum geht es?<br><br>-was soll erreicht werden?<br><br>-wie soll es erreicht werden (Methode, Sozialform)?<br><br><b>Arbeitsaufträge:</b><br>-Verständlichkeit<br>-Visualisierung   |             |
|                   |  | Unterrichtsziele                |    |                |   |    |   |             |
|                   |  | Vorgehensweisen                 |    |                |   |    |   |             |
|                   |  | Impulse bzw. Aufgabenstellungen |    |                |   |    |   |             |
| <b>Kommentar</b>  |  |                                 |    |                |   |    |   |             |
| Differenzierung   |  |                                 |    | Erfüllungsgrad |   |    |   | Indikatoren |
|                   | Niveaudifferenzierung                              |                                 | ++ | +              | - | -- | <b>Konzept grün/gelb/rot</b><br>-Aufg. auf unterschiedl. Niveaustufen<br>-offene Aufg. mit unterschiedl. Bearbeitungstiefen<br>- Aufg. mit untersch. Lernzugängen (haptisch-visuell-auditiv)<br>-längerfristige Lernarrangements (Portfolio, Projektarbeit, Lerntagebuch...)<br>➔ Passung von Aufg. und Leistungsvermögen der Schülerinnen und Schüler  |             |
|                   |  |                                 |    |                |   |    |   |             |
| <b>Kommentar</b>  |  |                                 |    |                |   |    |   |             |
| Sprachförderung   |  |                                 |    | Erfüllungsgrad |   |    |   | Indikatoren |
|                   | Lehrerinnen und Lehrer als sprachl. Vorbild        |                                 | ++ | +              | - | -- | - <b>Lehrerinnen und Lehrer als Vorbild:</b><br>Adressatenbezug, Wortwahl, sprachl. Richtigkeit, Fachsprache, Präzision, Verständlichkeit<br><br>-Einsatz sprachsensibler Methodenkarten, Hilfen für das Textverständnis, Formulierungshilfen, Klärung von Begrifflichkeiten<br><br>-sprachl. Fehler der Schülerinnen und Schüler werden von der Lehrkraft überformt<br>-Schülerinnen und Schüler können sich angemessen äußern |             |
|                   | Sprachfördernde Maßnahmen                          |                                 |    |                |   |    |   |             |
|                   | Sprachgebrauch der Schülerinnen und Schüler        |                                 |    |                |   |    |   |             |
| <b>Kommentar</b>  |  |                                 |    |                |   |    |   |             |



A 4 Kopie

Ergänzende Beobachtungsmöglichkeiten

|                          |                                     |  |
|--------------------------|-------------------------------------|--|
| <b>Stundenmitschrift</b> | <b>Lernumgebung</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lernumgebung ist abgestimmt auf den Unterricht</li> <li>- Schülerinnen und Schüler können von sich aus auf Materialien zugreifen</li> </ul>   |
|                          | <b>Unterrichtsklima</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gegenseitige Wertschätzung und respektvoller Umgang miteinander</li> <li>- Positive Verstärkung durch Lehrkraft</li> </ul>  |
|                          | <b>Effektive Lehr- und Lernzeit</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pünktlicher Arbeitsbeginn/pünktliches Arbeitsende</li> <li>- Vermeidung von Zeitverlust während des Arbeitsprozesses</li> </ul>   |
|                          | <b>Medien und Arbeitsmittel</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medien werden in geeigneter Weise verwendet</li> <li>- Medien werden zielführend eingesetzt</li> </ul>  |
|                          | <b>Schülerorientierung</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sinnstiftender Kontext</li> <li>- Berücksichtigung von Vorkenntnissen</li> <li>- Beteiligung der Schülerinnen und Schüler bei der Planung</li> <li>- Konstruktiver Umgang mit Fehlern</li> </ul>  |
|                          | <b>Problemorientierung</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemorientierte Aufgabenstellungen</li> <li>- Schülerinnen und Schüler setzen Problemlösestrategien ein</li> </ul>   |
|                          | <b>Selbstgesteuertes Lernen</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitentscheidung der Schülerinnen und Schüler bei Arbeitsprozessen</li> <li>- Schülerinnen und Schüler reflektieren ihr Vorgehen/ihre Ergebnisse</li> <li>- Schülerinnen und Schüler können auf strukturierte, organisierte Hilfen zurückgreifen</li> <li>- Lehrkräfte reduzieren Instruktionen auf ein notwendiges Maß</li> </ul> |



**Rückmeldebogen „Kollegiale Hospitation“**

|              |  |
|--------------|--|
| KollegIn     |  |
| BeobachterIn |  |
| Fach/ Klasse |  |

Gelungene Elemente:

Ausbaufähige Elemente:

Zielvereinbarungen:

|                       |                           |
|-----------------------|---------------------------|
| Unterschrift KollegIn | Unterschrift BeobachterIn |
|-----------------------|---------------------------|

## SEKUNDARSCHULE WARBURG

Aus 5 mach 1 – als Schule mit zwei Standorten zu einem Team zusammenwachsen



Sekundarschule im Aufbau

gegründet 2013

<https://sekundarschule-warburg.de>

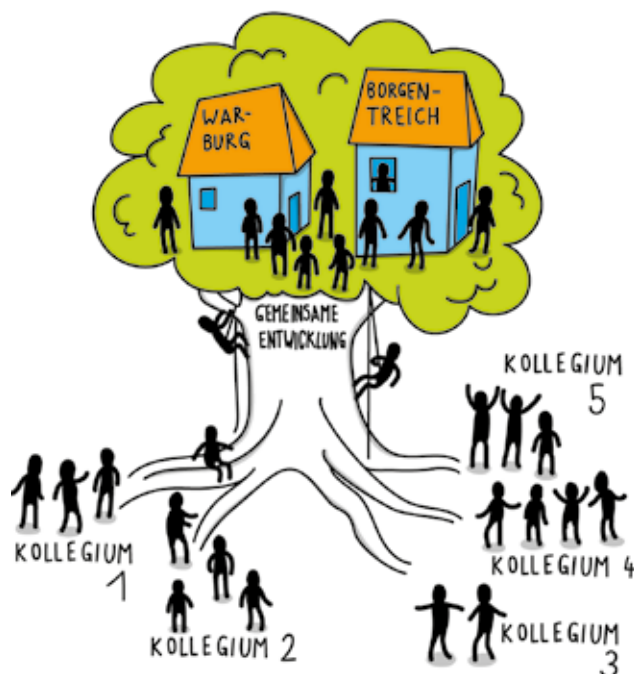
### ANSPRECHPERSONEN

Claudia Güthoff, Schulleitung

[info@sekundarschule-warburg.de](mailto:info@sekundarschule-warburg.de)

Anja Kösters, Didaktische Leitung

[a.koesters@sekundarschule-warburg.de](mailto:a.koesters@sekundarschule-warburg.de)



### DAS ENTWICKLUNGSVORHABEN

Die Sekundarschule Warburg mit Teilstandort Borgentreich wurde 2013/14 neu gegründet. Die Zusammensetzung des Kollegiums ist äußerst komplex. Das in Warburg ansässige Kollegium besteht aus neu eingestellten Lehrkräften der aufbauenden Sekundarschule und Kolleginnen und Kollegen, die aus einer auslaufenden Haupt- sowie einer auslaufenden Realschule kommen. In Borgentreich entstammt das ursprüngliche Kollegium einer ehemaligen Verbundschule aus Haupt- und Realschule. Der Schulstandort liegt in konservativ geprägten Kommunen, in der die Schulform Gymnasium bevorzugt wird. Das Angebot einer Ganztagschule ist völlig neu entstanden und fordert ein hohes Engagement zur Profilierung im Schulbezirk. Für die notwendige Qualitätsentwicklung ist ein kooperierendes Kollegium von großer Bedeutung.

Das Entwicklungsvorhaben setzt daher den Schwerpunkt auf Teamentwicklungsmaßnahmen und die ressourcenorientierte Zusammenführung aller fünf vorherigen Einzelkollegien.

### SO IST DIE SCHULE VORGEGANGEN

Bereits vor der Gründung der Sekundarschule 2013 bereitete Schulleiterin Claudia Güthoff mit einer Konzeptgruppe die Zusammenführung der auslaufenden Schulen und beider Standorte vor. Diese herausfordernde und zeitintensive Aufgabe wurde durch externe Moderation (Schulentwicklungsbegleitung) unterstützt. 2016 bot der Start des Projekts *LiGa NRW* die Möglichkeit, die bereits begonnenen Arbeiten in einem strukturellen Rahmen fortzuführen. Die Schule nutzte den Austausch mit Schulen in ähnlichen Situationen und brachte über Expertisen weitere Impulse von außen in die Schulentwicklung vor Ort ein. Folgende Maßnahmen hat die Schule seit 2016 umgesetzt:

- /// Das Entwicklungsvorhaben wurde transparent in den relevanten Gremien vorgestellt und verabschiedet.
- /// Schulleitung und Projektgruppe überarbeiteten das Organigramm und den Geschäftsverteilungsplan.

- // Die Aufgabenbeschreibungen und Strukturen der Teams wurden zusammengeführt und aktualisiert. Aus allen Schulformen wurden einzelne Bausteine übernommen, um die Identifikation mit der neuen Schule zu steigern und der vorherigen guten Arbeit der Kollegien Wertschätzung entgegenzubringen. Kolleginnen und Kollegen wurden so in ihrer „Trauerarbeit“ wahrgenommen und trafen gleichzeitig auf bekannte Abläufe und Elemente im neuen Arbeitsumfeld.
- // Als Teil des Wissensmanagements entstand ein Handbuch für (neue) Kolleginnen und Kollegen, um den Einstieg zu erleichtern.
- // Alle Kolleginnen und Kollegen – insbesondere die neuen – konkretisierten in einer SchILf (schulinterne Lehrerfortbildung) für alle verbindlich den im Leitbild verankerten Gedanken einer Teamschule (s. S. 33).
- // Nach der Pilotierung wurden die Aufgabenbeschreibungen im Kollegium evaluiert und durch die Projektgruppe und Schulleitung angepasst.
- // Regelmäßige, langfristig festgelegte Treffen aller Teams gewährleisteten Verbindlichkeit und Planungssicherheit auch über zwei Standorte hinweg.
- // Es gibt feste Präsenztage der Schulleitung an den jeweiligen Standorten sowie standortübergreifende Konferenzen.
- // Jeder Standort hat ein zentrales Lehrerzimmer für die Kommunikation im Gesamtkollegium.
- // Die Schulleitung reagierte auf Fortbildungsbedarf schnell.
- // Die professionelle Unterstützung der Schulentwicklungsbegleitung hat gewinnbringende Ergebnisse erzielt.

## » DAS WAR HILFREICH

**Engagement und Kooperation in der Schulleitung:** Schulleiterin Claudia Güthoff hat die seit 2013 laufenden Aufbauarbeiten geschickt mit dem Entwicklungsvorhaben im Projekt *LiGa NRW* verknüpft und fortlaufend unterstützt, u. a. als aktiver Teil des schulischen Projektteams. Um neben den strukturellen Maßnahmen immer auch die Unterrichtsentwicklung im Blick zu behalten, arbeitet sie eng mit der Didaktischen Leiterin Anja Kösters zusammen. Denn nur wenn Maßnahmen auf den Ebenen der Organisations- und Personalentwicklung mit der Unterrichtsentwicklung verknüpft werden, kann Schulentwicklung erfolgreich sein. Alle durchgeführten Maßnahmen haben als Ziel das Zusammenwachsen und die Professionalisierung des Kollegiums.

**Kommunikation nach innen und außen:** Claudia Güthoff nennt als wichtigstes Instrument zum Gelingen von Schulentwicklungsprojekten die Kommunikation mit allen Beteiligten und Gremien der Schulgemeinde. „Eine Teamschule zeichnet es aus, transparent und partizipativ ihre Schulentwicklung zu gestalten.“ Für die Profilierung der Schule in der

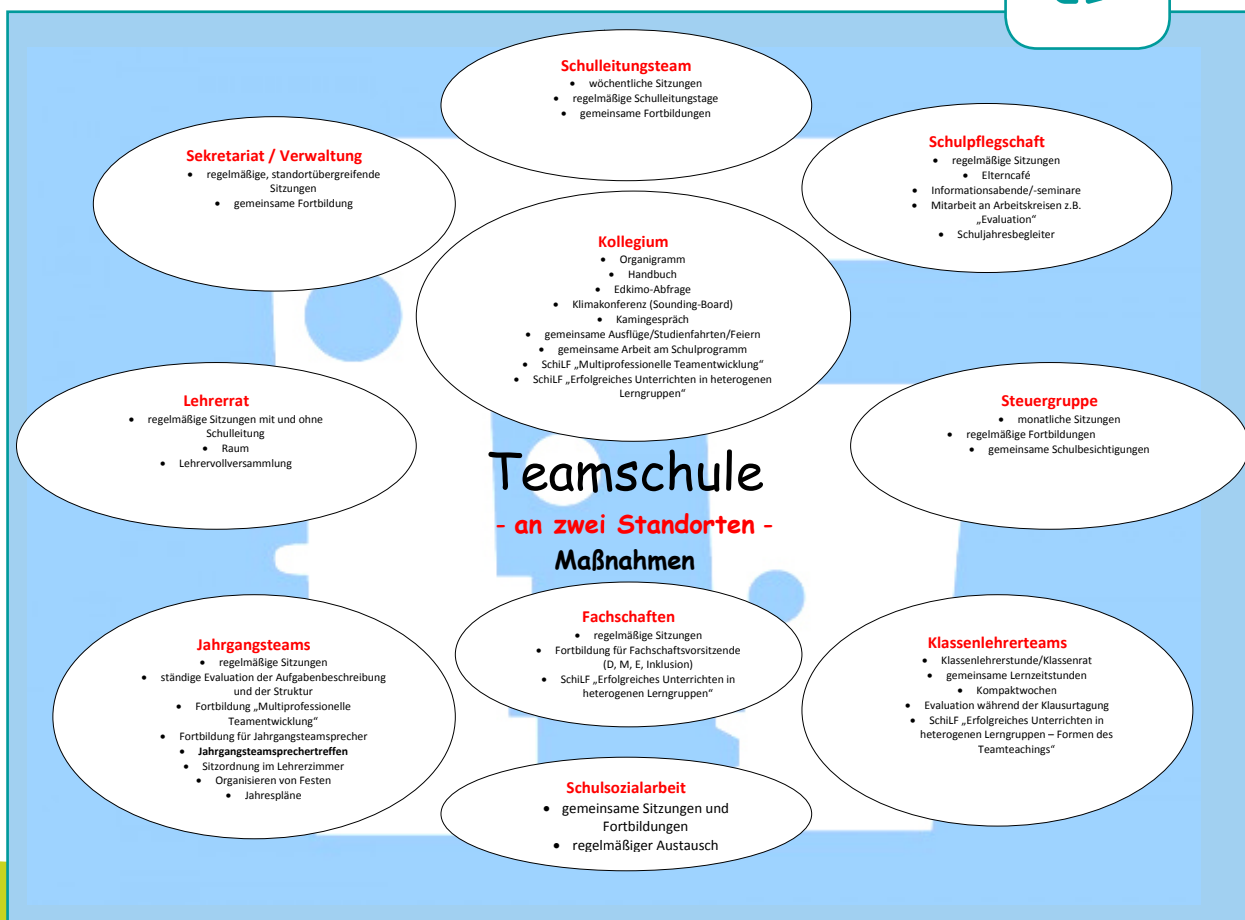
Kommune ist zudem eine gute Öffentlichkeitsarbeit und Werbung für Ziele und Visionen unverzichtbar – auch wenn sie Zeit und Engagement kosten.

## » EIN BESONDERES HIGHLIGHT

**Die Bedarfsorientierung im Projekt *LiGa NRW*:** Als große Unterstützung bewerten Claudia Güthoff und Anja Kösters „die Freiheit des Projektes mit wenig engen Rahmensetzungen und bedarfsorientierten Angeboten.“

Das Projekt bot die thematische Offenheit, das notwendige schulische Entwicklungsvorhaben anzugehen und die Unterstützungsangebote zielgerichtet einzufordern und einzusetzen.





## KOMMUNIKATION VEREINFACHEN DURCH DIGITALE ANWENDUNGEN



Die Schule nutzt den regionalen Bildungsserver bid-owl. Die Arbeits- und Kommunikationsplattform bietet viele Vorteile und eine enorme Erleichterung für die Kommunikation in Teamstrukturen und zwischen zwei Standorten. So gibt es u. a. die Möglichkeit, an beiden Standorten auf eine gemeinsame Materialumgebung zuzugreifen oder gemeinsames Material zu entwickeln. Der Informationsfluss an alle Personen der Schule ist gewährleistet, und es gibt einheitliche Kontaktmöglichkeiten. Eine große Unterstützung dabei ist, dass alle Lehrkräfte von beiden Kommunen Dienst-Tablets zur Verfügung gestellt bekommen haben.

## LINKS



Regionaler Bildungsserver bid-owl der Bezirksregierung Detmold:  
<https://www.bid-owl.de/>

## ARBEITSMATERIALIEN



Weitere Materialien finden Sie unter [kurzelinks.de/liga-nrw](https://kurzelinks.de/liga-nrw)

# ÜBERSICHT DER LIGA NRW-SCHULEN

## im Themenfeld „Schulentwicklungsprozesse anstoßen und begleiten“

Die folgenden Schulen haben sich im Rahmen von *LiGa NRW* mit einem Entwicklungsvorhaben rund um das Themenfeld „Schulentwicklung anstoßen und begleiten“ beschäftigt.



Direkte Ansprechpartner und Kontaktmöglichkeiten finden Sie online unter [kurzelinks.de/liga-nrw](http://kurzelinks.de/liga-nrw)

| SCHULE   | HOMEPAGE   | ENTWICKLUNGSVORHABEN  |
|--|--|---|
| <a href="#">Abraham-Frank-Sekundarschule der Stadt Velen</a>         | <a href="http://www.sekundarschule-velen.de">www.sekundarschule-velen.de</a>                           | Classroom-Management - Entwicklung von Regeln   |
| <a href="#">Gesamtschule Bad Driburg Städtische Schule</a>           | <a href="http://www.gesamtschule-bda.de">www.gesamtschule-bda.de</a>                                   | Teambuilding  |
| <a href="#">Gesamtschule Ennigerloh-Neubeckum</a>                    | <a href="http://www.gesamtschule-ennigerloh-neubeckum.de">www.gesamtschule-ennigerloh-neubeckum.de</a> | Professionalisierung in der Inklusion/ Rollenklärung der Förderpädagoginnen/-pädagogen und Regelschullehrkräfte |
| <a href="#">Gesamtschule Gronau</a>                                  | <a href="https://ge.schule.gronau.de/">https://ge.schule.gronau.de/</a>                                | Herausforderndem Verhalten begegnen, Förderung des Kollegiums   |
| <a href="#">Gesamtschule Hennef West der Stadt Hennef</a>            | <a href="http://www.gesamtschule-hennef-west.de">www.gesamtschule-hennef-west.de</a>                   | Kommunikationsstrukturen – zwei Standorte   |
| <a href="#">Gesamtschule Hörstel</a>                                 | <a href="http://www.gesamtschule-hoerstel.de">www.gesamtschule-hoerstel.de</a>                         | Beratungskonzept  |
| <a href="#">Gesamtschule Windeck</a>                                 | <a href="http://www.gesamtschule-windeck.de">www.gesamtschule-windeck.de</a>                           | Kommunikation innerhalb/ zwischen Standorten  |
| <a href="#">Sekundarschule der Gemeinde Nümbrecht Ruppichterath</a>  | <a href="http://www.sek-nr.de">www.sek-nr.de</a>   | Evaluation des Evaluationskonzepts  |
| <a href="#">Sekundarschule Warburg mit Teilstandort Borgentreich</a> | <a href="https://sekundarschule-warburg.de">https://sekundarschule-warburg.de</a>                      | Schulprogramm: Nachhaltige Sicherung der Qualitätsstandards   |
| <a href="#">Städt. Adolf-Reichwein-Gesamtschule</a>                  | <a href="http://www.starg.de">www.starg.de</a>   | Ganztagskonzept: Identifikation mit der Schule  |
| <a href="#">Städtische Gesamtschule Brakel</a>                       | <a href="http://www.gesamtschule-brakel.de">www.gesamtschule-brakel.de</a>                             | Schulprogramm: Nachhaltige Sicherung der Qualitätsstandards   |
| <a href="#">Städtische Gesamtschule Horn - Bad Meinberg</a>          | <a href="http://skhbm.de">http://skhbm.de</a>  | Unterrichtshospitationen-Konzept  |

# KONTAKT

Haben Sie Fragen? Kommen Sie gerne auf uns zu:

## „Leben und Lernen im Ganzttag“ (LiGa NRW)

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS)

Nordrhein-Westfalen

Regionale Programmkoordination

Richard-Wagner-Straße 9 - 11

50674 Köln

Telefon: +49 (0)221 - 12 07 26 - 0

E-Mail: [nrw@lernen-im-ganztag.de](mailto:nrw@lernen-im-ganztag.de)

Qualitäts- und UnterstützungsAgentur –  
Landesinstitut für Schule (QUA-LiS NRW)

Regionale Programmkoordination

Paradieser Weg 64

59494 Soest

Telefon: +49 (0) 2921 683 - 0

E-Mail: [liga@qua-lis.nrw.de](mailto:liga@qua-lis.nrw.de)



Informationen und Ansprechpartner zur länderübergreifenden Initiative  
„LiGa – Lernen im Ganzttag“ finden Sie unter [www.lernen-im-ganztag.de](http://www.lernen-im-ganztag.de)





„LiGa – Lernen im Ganztage“ ist eine Initiative der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und der Stiftung Mercator; in Nordrhein-Westfalen unter dem Titel „Leben und Lernen im Ganztage“ entwickelt und umgesetzt mit dem Ministerium für Schule und Bildung des Landes NRW und der Qualitäts- und UnterstützungsAgentur – Landesinstitut für Schule (QUA-LIS NRW).

deutsche kinder-  
und jugendstiftung

STIFTUNG  
MERCATOR

Ministerium für  
Schule und Bildung  
des Landes Nordrhein-Westfalen



QUA-LIS NRW