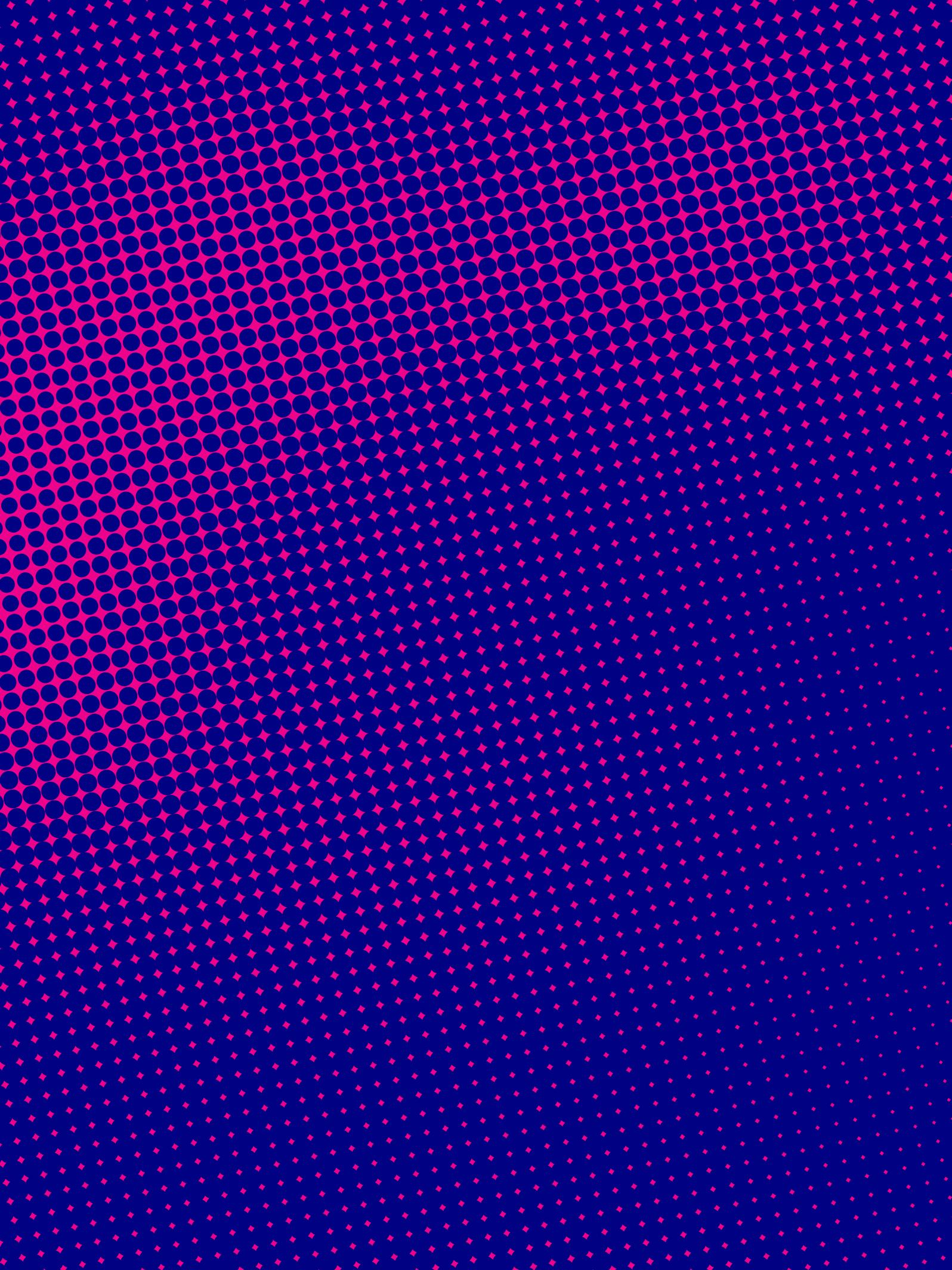


impaktmagazin

IMPULSE UND BEITRÄGE AUS DER WÜBBEN STIFTUNG BILDUNG

**Kooperative Führung
an Ganztagschulen**





INHALT

Editorial	4
------------------------	----------

Guter Ganztag durch kooperative Steuerung – Organisation und Arbeitsweise von Steuerungsgruppen	6
Guter Ganztag	7
Kooperative Steuerung	8
Organisation kooperativer Steuerung	10
Arbeitsweise der Steuerungsgruppe	11
Fokus der Steuerungsgruppe	12
Stärkung der kooperativen Steuerung des Ganztags	15
Kooperative Steuerung als Basis für einen guten Ganztag	17

Ganztag? Gemeinsam kooperativ leiten!	18
Ein Gespräch zum Programm „GANZTAGSSCHULE GEMEINSAM GESTALTEN“ mit Projektleitung Peggy Mendelsohn und Akademieleitung Dr. Anna Schütz	

Begleitstudie zum Programm „GANZTAGSSCHULE GEMEINSAM GESTALTEN“	26
Design und erste Ergebnisse	

Lernen über den ganzen Tag	30
Besuch der Mark-Twain-Grundschule in Berlin	

Impressum	37
------------------------	-----------

LIEBE LESERINNEN UND LESER,



die Chancen durch die Ganztagschule sind gerade für Kinder aus benachteiligten Familien unbestritten. Eine abwechslungsreiche Kombination aus gutem Unterricht mit vielfältigen außerunterrichtlichen Angeboten in einem ausgewogenen, d. h. über den Tag verteilten Rhythmus, mit fachlich geschultem Personal bildet ein Idealbild für eine Ganztagschule. Dies sollte mit dem Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung, der ab dem Schuljahr 2026/27 allen Grundschulkindern in Deutschland zusteht, der Maßstab für Grundschulen sein. Dem entsprechenden Gesetz, das im September 2021 vom Bundestag beschlossen wurde, ging eine über mehrere Jahre fortwährende Diskussion voraus – und trifft die für den räumlichen Ausbau zuständigen Kommunen doch unvermittelt. Schon früh wurde klar, dass die zunächst gesetzte Zielmarke für das Jahr 2025/26 nicht zu halten sein werde und auch die jetzige Frist gilt für viele Schulträger als ambitioniert. Doch noch wichtiger als die Räume ist das fachlich geschulte Personal. Denn es gibt bereits jetzt im frühkindlichen Bereich wie im Ganztags große Engpässe bei pädagogischen Fachkräften. Die Länder sind in der Pflicht, u. a. die Ausbildungskapazitäten für Erzieherinnen und Erzieher zu erhöhen und kräftig Werbung für den Beruf zu machen, damit es in drei Jahren genug Fachkräfte

gibt. Eine kluge Mischung und Einbindung von weiteren Berufsgruppen bieten zudem die Möglichkeit, auf den absehbaren Personalbedarf mit einem breiteren Spektrum zu reagieren.

Gerade die Kollegien an Schulen im Brennpunkt setzen sich schon lange aus ganz unterschiedlichen Professionen zusammen. So ergab die Umfrage unseres Impaktlab „Schule im Brennpunkt 2023“, die im Januar dieses Jahres unter 150 Schulleitungen aus den Programmen der Stiftung in vier Bundesländern durchgeführt wurde, dass an 60 Prozent der Schulen neben den Lehrkräften mindestens sieben weitere Berufs- bzw. Personengruppen arbeiten. Auch mit Blick auf den Lehrkräftemangel sollte noch strategischer über eine systematische Nutzung dieser Ressourcen nachgedacht werden. Die Ganztagschulen bieten dafür einen geeigneten Rahmen.

Konzepte für qualitativ hochwertigen, lernwirksamen Ganztags existieren schon lange und immer mehr Schulen liefern Beispiele für deren Umsetzung in die Praxis – wenngleich es immer noch deutlich mehr sein könnten. Vor einigen Jahren haben vier Bildungstiftungen in Deutschland

„Empfehlungen für guten Ganzttag“ veröffentlicht. Neben Empfehlungen zu der (insbesondere) personellen und räumlichen Ausstattung finden sich in der Publikation Forderungen nach Absprache- und Kooperationszeiten, Zeit für die (Weiter-)Entwicklung von Ganzttagsschulen durch alle Professionen, ausreichend Zeit und Gestaltungsspielräumen für Schulleitungen sowie dem Einbezug anderer Professionen in die (erweiterte) Schulleitung (Bertelsmann Stiftung, Robert Bosch Stiftung, Stiftung Mercator, Vodafone Stiftung Deutschland, 2017).

Dr. Stephan Kielblock, Experte für Ganzttagsschulforschung am Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation, beleuchtet in diesem Magazin die Bedeutung kooperativer Führung und Steuerung in der Ganzttagsschule. Die Komplexität des Zusammenspiels von Unterricht und weiteren Lerngelegenheiten im Ganzttag erfordert diese Multiperspektivität auch in einer entsprechenden Steuerungsgruppe. Denn, so schreibt Kielblock, „Unterricht plus Angebote ergeben noch keinen Ganzttag.“ Es ist die ausgewogene Balance, die die Möglichkeiten des Sozialraums genauso miteinbezieht wie die Sicht von Kindern und Eltern.

In Berlin hat die *Wübben Stiftung Bildung* ihr Schulleitungsprogramm angepasst und unterstützt gemeinsam mit der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie Tridems aus Schulleitungen, Konrektorinnen oder Konrektoren und der Koordination des Ganztags bei der kooperativen Führung, damit sich die Schulen zu guten Ganzttagsschulen entwickeln können. Sie erhalten die Möglichkeit zum kollegialen Austausch, Raum und angeleitete Zeit sowie inhaltliche

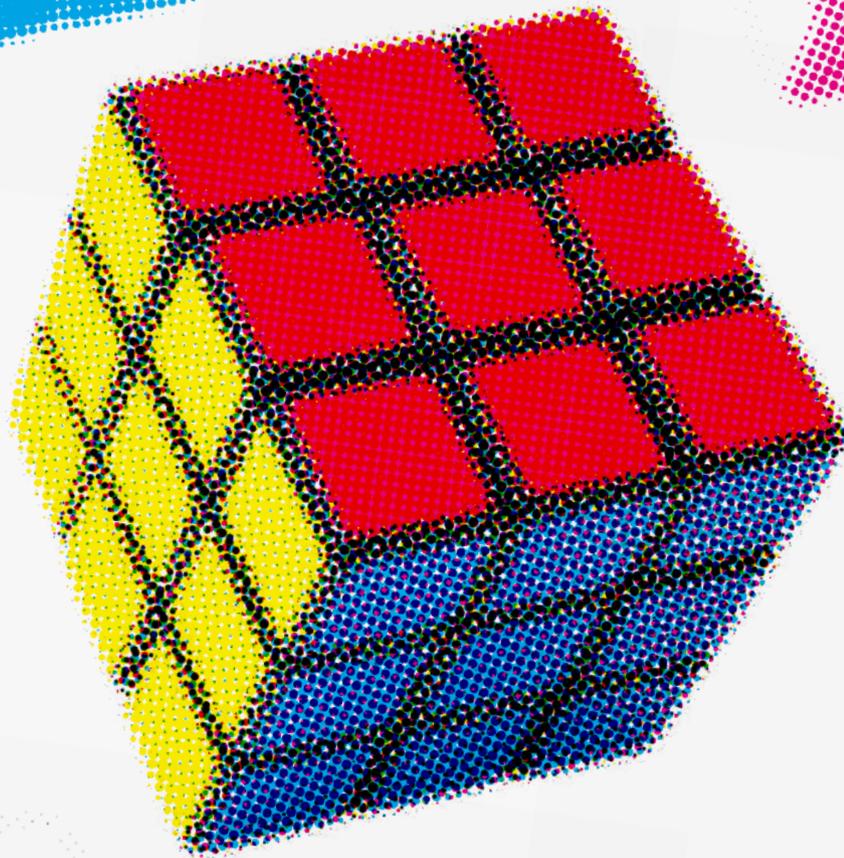
Impulse. Erste Eindrücke aus dem Programm GANZTAGS-SCHULE GEMEINSAM GESTALTEN und einer Programmschule untermauern die Forderung, dass neben der Infrastruktur und dem Personal auch Maßnahmen zur Unterstützung der Schulentwicklungsprozesse durch die Länder geplant werden müssen, damit die Chancen und Potenziale des Ganztags für das Lernen der Kinder ausgeschöpft werden können.

Viel Freude bei der Lektüre,



Dr. Markus Warnke

Geschäftsführer der *Wübben Stiftung Bildung*



Die verschiedenen Lernsettings sinnvoll zu arrangieren, ist eine herausfordernde Aufgabe.

GUTER GANZTAG DURCH KOOPERATIVE STEUERUNG

ORGANISATION UND ARBEITSWEISE VON STEUERUNGSGRUPPEN

VON DR. STEPHAN KIELBLOCK

Unter dem Begriff Ganzttag werden alle institutionalisierten pädagogischen Kontexte gefasst, in denen sich Kinder und Jugendliche den ganzen Tag über aufhalten und in denen sie lernen. Die verschiedenen Settings sinnvoll zu arrangieren, ist eine herausfordernde Aufgabe. Es bedarf einer guten Steuerung, um die beteiligten Institutionen und Berufsgruppen – im Interesse der Kinder bzw. Jugendlichen – zu koordinieren. Eine einzelne Person bewältigt diese Aufgabe nicht. Vielmehr ist eine Gruppe gefragt, das komplexe Netzwerk aus Institutionen und Akteurinnen bzw. Akteuren zu steuern. Mit diesen Fragen der kooperativen Steuerung des Ganztags hat sich der Wissenschaftsgeleitete Qualitätsdialog zum Ganzttag befasst. Aus den Ergebnissen berichtet Dr. Stephan Kielblock, Leiter des Qualitätsdialogs sowie wissenschaftlicher Koordinator am DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation.

Kinder und Jugendliche besuchen im Laufe ihres Aufwachsens verschiedene institutionalisierte pädagogische Kontexte. Hierzu gehört die Schule, aber auch eine Bandbreite an Angeboten unterschiedlichster Organisationen. All diese institutionalisierten pädagogischen Kontexte – in denen sich Kinder und Jugendliche den Tag über aufhalten und in denen sie lernen – zusammengefasst, werden im vorliegenden

Beitrag unter dem Begriff Ganzttag zusammengefasst. Kinder und Jugendliche sollten im Ganzttag Bedingungen vorfinden, die sie in ihrem Aufwachsen, ihrer Entwicklung und ihrem Lernen unterstützen.

GUTER GANZTAG

In der empirischen Forschung zeigt sich: Die Teilnahme an außerunterrichtlichen Angeboten wirkt positiv auf die Entwicklung der sozialen und emotionalen Kompetenzen, des Wohlbefindens, der Motivation sowie des Selbstkonzepts und der Schulnoten (Heyl et al., 2021). Diese positiven Wirkungen stellen sich nicht einfach so ein; vielmehr benötigt es gute, qualitativ hochwertige Angebote.

Wirkungen des Besuchs außerunterrichtlicher Angebote stellen sich dann ein, wenn diese Angebote:

- ↳ über einen längeren Zeitraum besucht werden,
- ↳ einem klaren Konzept folgen,
- ↳ hinsichtlich der Durchführung von den Kindern bzw. Jugendlichen als hochwertig erlebt werden und
- ↳ wenn die Kinder bzw. Jugendlichen in diesen Angeboten positive soziale Beziehungen erleben (Kielblock, 2021).

Hieraus lässt sich folgern, dass die Steuerung und Umsetzung des Ganztags so erfolgen müssen, dass die Kinder bzw. Jugendlichen gute und attraktive Angebote besuchen können (vgl. hierzu Kielblock & Kielblock, 2022; Kielblock & Maaz, 2021). Nur so sind auch positive Wirkungen auf Ebene der Kinder bzw. Jugendlichen zu erwarten.

Qualitätsmodelle (etwa Holtappels, 2009) unterstreichen dies. Aus theoretischer Sicht stellen sich Wirkungen ein, wenn Kinder bzw. Jugendliche Angebote nutzen, die eine hohe Prozessqualität der Lernprozesse ermöglichen. Die Kooperation des pädagogischen Personals oder auch das Leitungshandeln ist dem vorgelagert und stellt möglichst günstige Bedingungen für die Nutzung der Angebote sowie für die Lernprozesse her.

Zusammengenommen lässt sich also festhalten: Den Ganztags gilt es zu organisieren. Damit Kinder bzw. Jugendliche vom Ganztags profitieren, sind die Angebote und Beziehungen gut zu gestalten. Dies wiederum erfordert, dass bestimmte Personen die Weichen hierfür stellen.

KOOPERATIVE STEUERUNG

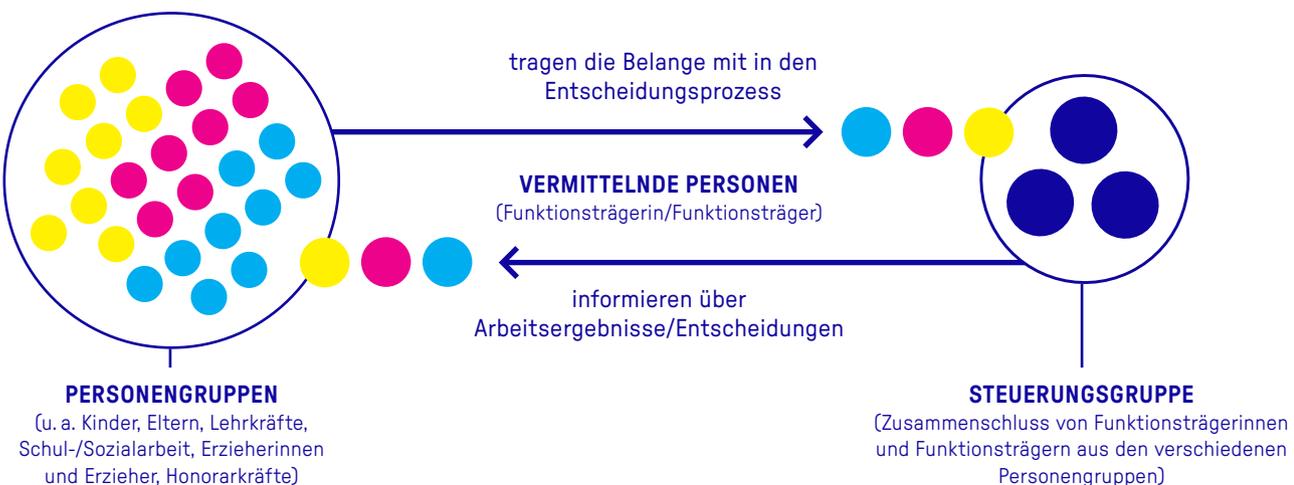
Gute Steuerung des Ganztags meint, dass es einen Kreis von Personen gibt, der die Verantwortung trägt und der sich um konzeptionelle, personelle und finanzielle Belange

des Ganztags kümmert. Bereits an vergleichsweise kleinen Standorten ist der Ganztags enorm komplex (vgl. bspw. die in Kielblock, 2022, analysierte Fallstudie eines Ganztagsgrundschulstandorts). Die nötige Arbeit und Koordination, um den Ganztags zu leiten und voranzubringen, ist entsprechend besonders herausforderungsvoll und derart umfangreich, dass eine Person allein (etwa die Schulleitung) diese Aufgabe kaum zufriedenstellend bearbeiten kann.

Nicht nur die Komplexität des Ganztags spricht dafür, die Steuerung auf mehrere Schultern zu verteilen. Im Ganztags treffen verschiedene Personengruppen mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen und unterschiedlichen institutionellen Anbindungen aufeinander (Kielblock & Gaiser, 2017). Nicht zu vergessen: die Kinder bzw. Jugendlichen und die Elternschaft als zentrale Personengruppen. Diesen Gruppen muss in Entscheidungsprozessen Gehör verschafft werden. Mehrere Personen repräsentieren in Entscheidungssituationen die Bandbreite der Perspektiven und Interessenlagen besser als einzelne Personen. Die Repräsentantinnen und Repräsentanten der jeweiligen Personengruppen vermitteln als Funktionsträgerinnen bzw. Funktionsträger zwischen den Personengruppen und der Steuerungsgruppe in beide Richtungen (→ **ABBILDUNG 1**): Einerseits tragen sie die Belange, Bedenken, Probleme, aber auch Ideen und Vorschläge mit in den Prozess der Steuerung hinein. Andererseits kommunizieren sie auch die Diskussionen in der Steuerungsgruppe und die getroffenen

Abbildung 1

AUFBAU UND FUNKTION DER GANZTAGSBEZOGENEN STEUERUNGSGRUPPE





Bei der Steuerung von Ganztags- schulen müssen die Interessen all jener berücksichtigt werden, die am Ganztags beteiligt sind.

Entscheidungen in geeigneter Form wieder in ihre jeweilige Personengruppe. Dieser letzte Punkt ist auch besonders wichtig, damit die Entscheidungen, die getroffen werden, wirklich in die Umsetzung bzw. in die Praxis gelangen.

Dies ist gemeint, wenn im vorliegenden Beitrag von „kooperativer Steuerung“ gesprochen wird. In diesem Sinne arbeitet eine Steuerungsgruppe – als ein Zusammenschluss von unterschiedlichen Funktionsträgerinnen und -trägern, der kooperativ für die Konzeption und Umsetzung des Ganztags mitverantwortlich ist – im Modus kooperativer Steuerung.

Wenn man an Steuerungsgruppen im Bildungsbereich denkt, hat man ggf. schulische Steuerungsgruppen vor dem inneren Auge, die an einigen Standorten für die Koordinierung schulinterner Aufgaben etabliert sind. Diese sind aber hier nur dann gemeint, wenn sie substantiell erweitert worden sind, um alle im Ganztags beteiligten Personengruppen durch geeignete Funktionsträgerinnen bzw. Funktionsträger zu

repräsentieren. An einigen Standorten bietet sich evtl. eine solche Erweiterung der schulischen Steuerungsgruppe an. An anderen Standorten braucht es hingegen eine dezidiert ganztagsbezogene Steuerungsgruppe, ggf. parallel zur schulischen Steuerungsgruppe.

Pauschal kann festgehalten werden, dass eine ganztagsbezogene Steuerungsgruppe an nahezu jedem Standort mit Ganztags benötigt wird. Dies ist noch nicht überall der Fall, denn: Wenn etwa Ganztagschulleitungen gefragt werden, wer vor Ort den Ganztagsbetrieb steuert, dann antwortet nur etwa eine von fünf Ganztagschulleitungen, dass die Steuerung in Form einer Gruppe von Personen erfolgt; an den übrigen ungefähr 80 Prozent wird die Steuerung von einer einzelnen Person übernommen (StEG-Konsortium, 2019). Es ist nur schwer vorstellbar, wie an all diesen Standorten jeweils eine einzelne Person alle wichtigen Entscheidungen im Namen und im Interesse aller Beteiligten treffen, legitimieren und kommunizieren soll.

Im Folgenden soll ein Blick auf die Organisation, die Arbeitsweise sowie die Arbeitsergebnisse von Steuerungsgruppen geworfen werden. Dabei steht im Vordergrund, dass sich in der Arbeit der Steuerungsgruppe die Idee der kooperativen Steuerung widerspiegelt. Die beschriebenen Details stammen aus den Ergebnissen des Wissenschaftsgeleiteten Qualitätsdialogs zum Ganzttag (BMBF-gefördert). Aus diesem Projektkontext ist u. a. eine Handreichung zum Handlungsfeld Steuerung entstanden (Qualitätsdialog zum Ganzttag, 2021).

ORGANISATION KOOPERATIVER STEUERUNG

Der Ganzttag hat viele unterschiedliche strukturelle Erscheinungsformen. Entsprechend vielfältig können geeignete Konstellationen für Steuerungsgruppen aussehen. Als Leitgedanke lässt sich aber formulieren, dass alle am Ganzttag Beteiligten potenziell partizipieren können sollten. Sollte eine Person sich vorher alleine für den Ganzttag verantwortlich gefühlt haben, wird es darum gehen, dass diese Person zunehmend in die Lage versetzt wird, Verantwortung abzugeben und Beteiligung aller aktiv zu ermöglichen.

Ganz gleich, wie der Ganzttag aussieht: Unter den am Ganzttag Beteiligten sind stets Kinder bzw. Jugendliche sowie deren Eltern. Dass Wege und Formate gefunden werden

müssen, wie Kinder bzw. Jugendliche mitbestimmen können (bspw. Kinder- oder Jugendparlament; vgl. u. a. Altermann et al., 2023) und wie Elternwünschen in Steuerungsfragen Gehör gegeben werden kann, ist also gewissermaßen als gesetzt anzusehen. Neben dieser aktiven, konstruktiven Beteiligung muss es zudem eine Möglichkeit geben, wie Kinder bzw. Jugendliche konkrete Missstände im Ganzttag formulieren und an die Steuerungsgruppe adressieren können (sog. Beschwerdemanagement).

Neben den Kindern bzw. Jugendlichen sowie deren Eltern gibt es im Ganzttag verschiedene Akteurinnen und Akteure, die in Steuerungsfragen eine Stimme haben sollten. Zu nennen ist bspw. die Gruppe der Lehrkräfte oder bspw. Personen, die der (Schul-)Sozialarbeit angehören. Es gibt viele Variationen unterschiedlicher Konstellationen des Ganzttags, die jeweils zu den örtlichen Gegebenheiten und Anforderungen passen. Daher lässt sich hier nicht erschöpfend aufzählen, wer bzw. welche Gruppen in der Steuerungsgruppe repräsentiert sein müssen. Zu nennen wären aber z. B. auch die Leitungen der im Ganzttag kooperierenden Institutionen. Auch, wenn im Ganzttag bspw. einzelne Akteurinnen und Akteure mit Honorarverträgen eingesetzt werden, ist zu überlegen, wie diese Gruppe von stundenweise angestellten Personen sinnvoll in Steuerungsfragen beteiligt werden kann.



In der Steuerungsgruppe wird die Arbeitsweise davon bestimmt, dass alle vertretenen Sichtweisen in gleicher Weise zählen.

ARBEITSWEISE DER STEUERUNGSGRUPPE

Mehr Personen bei Steuerungsfragen zu beteiligen, heißt nicht per se, eine bessere Arbeit zu machen oder bessere Entscheidungen zu treffen. Dynamiken in größeren Steuerungsgruppen können nämlich auch dazu führen, dass ein „Entscheidungsvakuum“ entsteht und dass man sich buchstäblich mit den Diskussionen im Kreis dreht. Daher ist eine effiziente Arbeitsweise und zielgerichtete Kommunikation in der Steuerungsgruppe entscheidend. Nur so kann die Multiperspektivität der kooperativen Steuerung auch ihre Wirkung entfalten.

Die Arbeitsweise der Steuerungsgruppe wird von einem tiefen Verständnis der für den Standort relevanten gesetzlichen Vorgaben getragen. Im gesamten multiprofessionellen und interinstitutionellen Team im Ganzttag kann die Sachlage nämlich durchaus komplex sein, wenn die einzelnen Akteurinnen und Akteure auf Basis teils unterschiedlicher Gesetzes- und Rahmendokumente arbeiten. Die Situation zu überblicken und – trotz der ggf. vorfindlichen Komplexität – eine gemeinsame Handlungsrichtung zu entwickeln, ist das Fundament der Arbeit in der Steuerungsgruppe.

In der Steuerungsgruppe wird die Arbeitsweise davon bestimmt, dass alle vertretenen Sichtweisen in gleicher Weise zählen. Themen und Inhalte werden von den unterschiedlichen Vertreterinnen und Vertretern eingebracht, sodass sich in der Vielfalt der behandelten Themen und Inhalte bereits die Vielfalt der vertretenen Perspektiven dokumentiert. Die Steuerungsgruppe ist in diesem Sinne also nicht nur multiprofessionell besetzt, sondern hat in ihrer Arbeit hinsichtlich der Themen und Inhalte eine genuin multiprofessionelle Ausrichtung.

Eine gute Arbeitsweise in der Steuerungsgruppe zeichnet sich dadurch aus, dass die Perspektiven gleichberechtigt verhandelt werden und dass die Mitglieder der Steuerungsgruppe sich mit gegenseitiger Wertschätzung begegnen. Alle Personen in der Steuerungsgruppe fühlen sich für die Weiterentwicklung und die Leitung des Ganztags – nicht nur für den Teil des Ganztags, den sie jeweils individuell repräsentieren – explizit zuständig.

Die Arbeit im Rahmen der Steuerungsgruppe ist so zu gestalten, dass die wenige Zeit – die neben anderen Aufgaben im Ganzttag noch übrig bleibt – sinnvoll für Steuerungsfragen eingesetzt wird. Gemeinsame Treffen sind daher vor- und nachzubereiten. Beschlüsse sind schriftlich festzuhalten. Und die Beschlussumsetzung ist unbedingt nachzuvollziehen und – in einem sinnvollen Zeithorizont – zu evaluieren und in künftigen Arbeitssitzungen konstruktiv zu würdigen.

Auch wenn diese Art der Strukturierung zunächst statisch und zeitlich recht aufwendig erscheinen mag, so sind eine klar strukturierte Arbeitsweise, eine effiziente Sitzungs-gestaltung sowie das explizite Dokumentieren und Nachverfolgen von gemeinsamen Entscheidungen doch enorm wichtig. Nur so lässt sich dem Entscheidungsvakuum und dem Gefühl, sich in Entwicklungsfragen im Kreis zu drehen, entgegenwirken.

Weiterhin ist die Arbeit in der Steuerungsgruppe darauf angewiesen, dass auch unkonventionelle Ansätze und gänzlich neue Überlegungen konstruktiv aufgegriffen und gemeinsam durchgespielt und ggf. ausprobiert werden. Entsprechend lebt die Steuerungsgruppe davon, dass ihre Mitglieder aufgeschlossen und innovationsfreudig sind und dass sie aktiv zu einer positiven Entwicklungs- und Feedbackkultur in der Steuerungsgruppe wie auch am gesamten Standort beitragen.



Die Steuerungsgruppe setzt Ziele für den Ganzttag. Von Zeit zu Zeit werden diese Ziele evaluiert, diskutiert und angepasst.

FOKUS DER STEUERUNGSGRUPPE

Im Rahmen der gemeinsamen Arbeit beschäftigt sich die Steuerungsgruppe vordergründig mit den Bedingungen für eine bestmögliche pädagogische (Zusammen-)Arbeit sowie mit dem Konzept des Ganztags. Hierbei nimmt die Steuerungsgruppe die relevanten Rahmenpapiere zur Kenntnis, diskutiert personelle, räumliche, zeitliche und finanzielle Ressourcen, reflektiert anhand von Best-Practice-Beispielen die Möglichkeiten und entwickelt sowie evaluiert konkrete Schritte für die Weiterentwicklung des Ganztags.

Bedingungen für die pädagogische (Zusammen-)Arbeit

Ein Fokus der Steuerungsgruppe liegt darauf, für gute Bedingungen der pädagogischen Arbeit vor Ort zu sorgen. Hier ist es wichtig, die Ziele, die mit dem Ganzttag erreicht werden sollen, herauszuarbeiten und klar zu formulieren. Im Prozess der Ziel- bzw. Visionsdefinition müssen alle beteiligten Akteurinnen und Akteure einbezogen werden, damit die verschiedenen Sichtweisen, Herangehensweisen und Prioritäten von vornherein mit ausgehandelt werden.

Mit Zielen sind Lern- und Entwicklungsziele der Kinder bzw. Jugendlichen gemeint: Was soll der Ganzttag für die Kinder bzw. Jugendlichen leisten? Bei der Entwicklung der Ziele des Ganztags ist es nützlich, kurz-, mittel- und langfristige Ziele explizit zu unterscheiden. Neben den Aushandlungen gemeinsam getragener Ziele ist die Steuerungsgruppe in der Verantwortung, klare Prioritäten der Qualitätsentwicklung zu definieren. Je konkreter die Steuerungsgruppe hierbei wird, umso klarer verständlich ist die gemeinsame Vision für jene, die mit der Umsetzung der Ziele unmittelbar betraut sind.

Ziele des Ganztags müssen zur Situation vor Ort passen. Diese ist aber, über längere Zeiträume betrachtet, veränderlich: Stadtteile, Bildungseinrichtungen, Menschen etc. sind im Wandel begriffen und auch die gesellschaftlichen Anforderungen verändern sich. Entsprechend muss die Entwicklung der Ziele auch als fortlaufender Prozess angesehen werden. Ziele werden von den Beteiligten daher immer wieder neu evaluiert, diskutiert und angepasst.

Die Ziele des Ganztags hinsichtlich der Entwicklung der Kinder bzw. Jugendlichen zu formulieren, ist ein gutes Fundament für multiprofessionelle und institutionenübergreifende Zusammenarbeit. Letztlich treffen sich die unterschiedlichen schulpädagogischen, sozialpädagogischen und sonderpädagogischen Perspektiven mindestens in dem Punkt, dass die Kinder bzw. Jugendlichen bestmöglich zu fördern sind. Von diesem gemeinsamen „Fluchtpunkt“ strahlen sicherlich unterschiedliche Vorstellungen darüber aus, wie die Förderung konkret auszusehen hat. Aber zumindest eröffnen gemeinsam formulierte Bildungsziele gemeinsame pädagogische Gestaltungsräume. Dies kann zu einer tragfähigen Grundlage für eine gleichberechtigte Zusammenarbeit im Ganzttag werden.

Konkrete Ziele – im Sinne einer gemeinsamen pädagogischen Vision – sind wichtig; aber in der Praxis stellt sich eine Vielzahl weiterer Herausforderungen, die mit den Arbeitsbedingungen der pädagogisch Tätigen zusammenhängen. Diese Fragen liegen größtenteils ebenfalls im Aktionsradius bzw. sogar im Verantwortungsbereich der Steuerungsgruppe. Realistische Lösungen und konkrete Wege hin zu guten Arbeitsbedingungen müssen seitens der Steuerungsgruppe erarbeitet werden. Zu nennen wären z. B. die Arbeitszeitmodelle der Beteiligten oder auch die Organisation von (gemeinsamen) Fortbildungen. Im Sinne einer Harmonisierung der pädagogischen Arbeit im multiprofessionellen und institutionenübergreifenden Team kann es auch sinnvoll sein, bspw. Kompetenzprofile von allen pädagogisch tätigen Personen zu erarbeiten. Auch die Gestaltung der Organisationsstrukturen (Vorbereitungszeiten, Besprechungszeiten etc.), Austauschformate (Teamräume, Postfächer, digitale Austauschmöglichkeiten usw.) sowie weitere Formate der Zusammenarbeit (Konferenzen und Teamtage sowie auch bspw. gemeinsame Feste) gehen von der Steuerungsgruppe



**Gemeinsam formulierte
Bildungsziele eröffnen
gemeinsame pädagogische
Gestaltungsräume.**

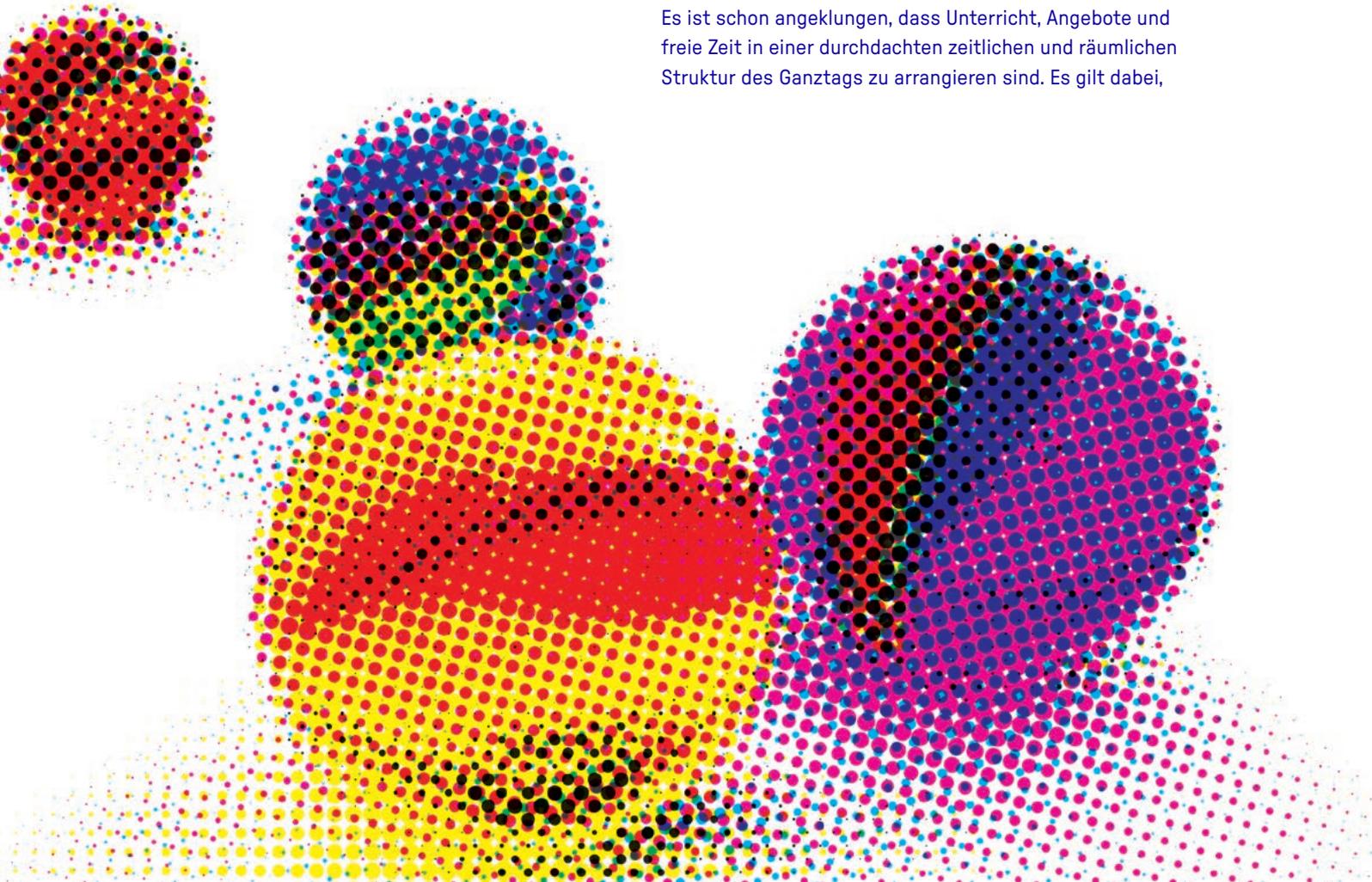
Unterricht plus Angebote ergeben noch keinen Ganztag. Es benötigt ein gutes Ganztagskonzept, das Unterricht, Angebote und freie Zeit zueinander ins Verhältnis setzt.

aus. Hinter allen Weichenstellungen steht die Orientierung an der Herstellung von Bedingungen für eine möglichst gleichberechtigte Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten im Interesse der Kinder bzw. Jugendlichen.

Ganztagskonzept

Ein anderer Fokus der Steuerungsgruppe liegt darauf, das Ganztagskonzept zu entwickeln bzw. dieses kontinuierlich anzupassen und weiterzuentwickeln. Die Arbeit am Ganztagskonzept beginnt mit der Einsicht, dass „Unterricht-plus-Angebote“ noch keinen Ganztag ergeben. Unterricht, Angebote und freie Zeit müssen zueinander ins Verhältnis gesetzt werden und die Verteilung dieser verschiedenen Settings über den Tag, über die Woche und auch über Halb- bzw. Jahre hinweg muss erarbeitet und für den jeweiligen Standort passend (weiter-)entwickelt werden. Die Inhalte sind dabei genauso zu arrangieren und zu organisieren wie der Spannungs- bzw. der Entspannungsgrad. Besonderes Augenmerk liegt dabei auch auf der Passung der inhaltlichen und strukturellen Gestaltung des Ganztags zum jeweiligen Sozialraum mit den jeweiligen Möglichkeiten und Herausforderungen. Zusammengenommen ergibt sich somit ein Konzept für einen Ganztag, der für die Kinder bzw. Jugendlichen attraktiv ist und auch langfristig attraktiv bleibt.

Es ist schon angeklungen, dass Unterricht, Angebote und freie Zeit in einer durchdachten zeitlichen und räumlichen Struktur des Ganztags zu arrangieren sind. Es gilt dabei,



zuvorderst Fragen zu klären wie bspw.: In welchem zeitlichen Umfang soll der Ganzttag gestaltet werden? Oder: Wie umfassend müssen die Ferienzeiten mit abgedeckt werden? Hieraus ergeben sich weitere konzeptionelle Fragen zur Koordinierung von Räumen und Personal. Bei der Raumfrage etwa gilt es zu klären, inwieweit Rückzugsräume zur freien Zeitgestaltung bereitzustellen sind und wie diese auszustatten sind.

Hinsichtlich der Organisation ist es zudem wichtig, den Verbindlichkeitsgrad der Teilnahme von Kindern bzw. Jugendlichen am Ganzttag konzeptionell festzulegen. Die Steuerungsgruppe muss hier einen Balanceakt zwischen Freiwilligkeit und Flexibilität auf der einen Seite und der Planungs- bzw. Finanzierungssicherheit auf der anderen Seite hinlegen. Nach Möglichkeit ist den Kindern bzw. Jugendlichen vergleichsweise umfassend die Wahlfreiheit bez. der Angebote im Ganzttag zu gewähren. Auch sind Möglichkeiten der freien Zeitgestaltung mit vorzusehen.

**STÄRKUNG DER KOOPERATIVEN
 STEUERUNG DES GANZTAGS**

Dass kooperative Steuerung *nicht* im luftleeren Raum entsteht und einfach so eine positive Dynamik entwickelt und ihre Kraft entfesselt, dürfte einleuchtend sein. Gute kooperative Steuerung des Ganztags bedarf engagierter Arbeit und erfordert von allen Beteiligten ein Höchstmaß

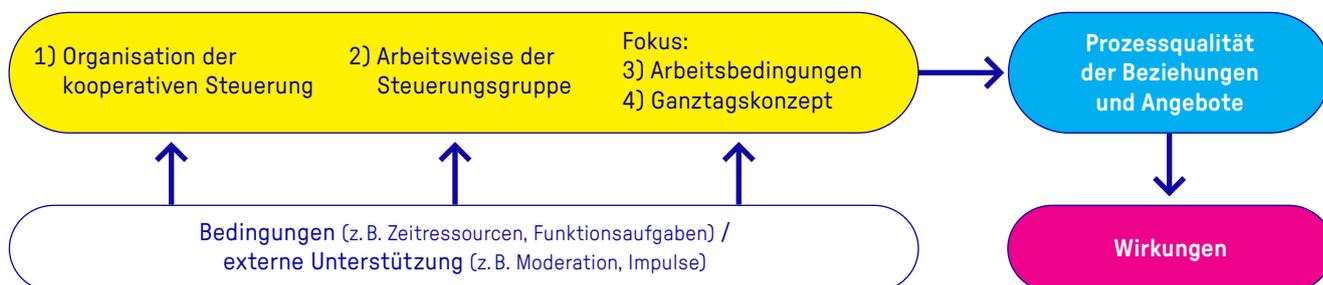
an Offenheit, eine konstruktive Grundhaltung und sicherlich muss man auch das ein oder andere Mal „über seinen Schatten“ springen.

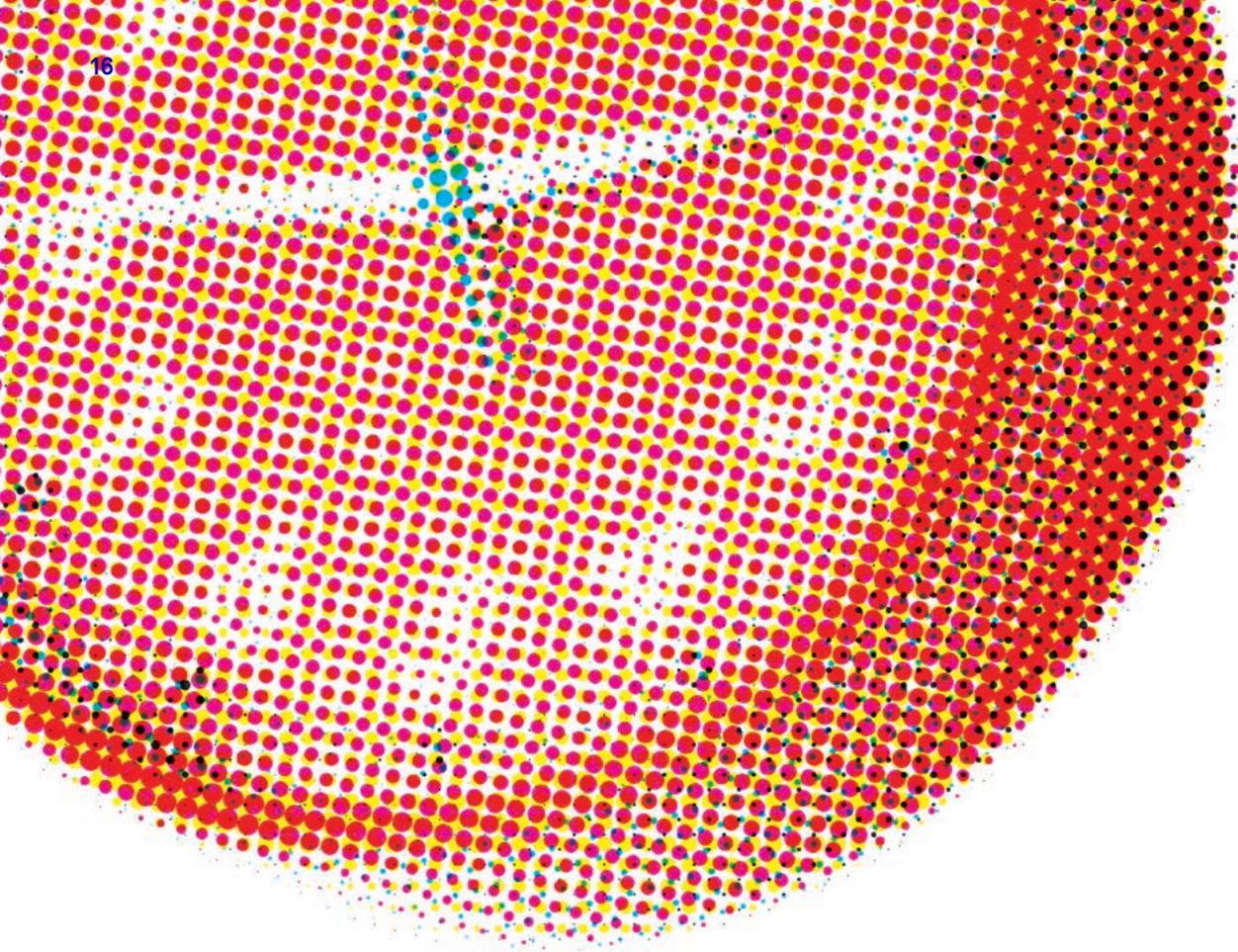
Die Beteiligten müssen sich zudem darauf einstellen, dass die Entwicklung des Ganztags nie ganz abgeschlossen ist. Arbeitsergebnisse der Steuerungsgruppe werden früher oder später erneut Gegenstand der Steuerungsgruppenarbeit sein. Wie Ainscow und Miles (2008, S. 20) feststellen, sind gute, inklusive Schulen immer „on the move“ und glauben niemals, einen „Perfect State“ erreicht zu haben. Dies lässt sich auch auf den Ganzttag übertragen: Die Steuerungsgruppe ist immer in Bewegung – sie hält die (Weiter-)Entwicklung des Ganztags immer in Bewegung. Die Entwicklung einer guten kooperativen Steuerung des Ganztags ist also eine Daueraufgabe, die die Ausdauer aller Beteiligten benötigt.

Neben dem individuellen Engagement und der Einstellung der einzelnen Beteiligten gibt es bestimmte Voraussetzungen und Unterstützungsmöglichkeiten, damit

- 1) die Organisation kooperativer Steuerung gelingt,
- 2) die Arbeitsweise der Steuerungsgruppe effizient ist,
- 3) die Bedingungen für die pädagogische (Zusammen-)Arbeit optimiert werden und
- 4) das Ganztagskonzept (weiter-)entwickelt wird (→ ABBILDUNG 2).

Abbildung 2
DYNAMIK UND STÄRKUNG DER KOOPERATIVEN STEUERUNG





Zu den Bedingungen für eine kooperative Steuerung zählen zunächst einmal Arbeitszeitmodelle, die für die Beteiligten die notwendigen Zeittressourcen definieren und bereithalten. Mit anderen Worten: Haben die Beteiligten ein Zeitkontingent für die Kooperation im Rahmen der Steuerungsgruppe? Gibt es gemeinsame Zeitslots? Diesbezüglich müssen Lösungen erarbeitet werden, die am jeweiligen Standort funktionieren. Die Arbeit im Rahmen der Steuerungsgruppe darf kein „Privatvergnügen“ sein, sondern muss in der Arbeitszeit eingeplant sein. Hierzu sind Regelungen und Anerkennungen für Funktionsaufgaben zu treffen. Weiterhin sind die Steuerungsgruppenmitglieder mit den jeweils nötigen Entscheidungsbefugnissen und -kompetenzen auszustatten. Die Steuerungsgruppe muss unmittelbar entscheidungsfähig sein. Sollte jede Kleinigkeit mit Entscheiderinnen und Entschcheidern, die nicht in den Sitzungen zugegen sind, rückgekoppelt werden müssen, ist dies ein erheblicher Bremsklotz für eine konstruktive und effiziente Arbeitsweise.

Genannt wurden bislang individuelle Voraussetzungen und die Arbeitsbedingungen als wichtige Faktoren für eine starke kooperative Steuerung. Eine zentrale Erkenntnis ist zudem, dass die Arbeit für einen guten Ganzttag derart komplex ist, dass sich die Steuerungsgruppe stets – wann immer nötig – externe Unterstützung einholen sollte. Dies ist kein Zeichen von „Schwäche“, sondern – im Gegenteil – ein Zeichen einer professionellen kooperativen Arbeitsweise. Externe Unterstützung ist bei allen zuvor genannten Schritten möglich.

Die Arbeit im Rahmen der Steuerungsgruppe muss in den Arbeitszeitmodellen der Standorte eingeplant werden.

Bei der Konstitution oder Ausweitung der Steuerungsgruppe (sprich, bei der Frage: Wer sollte eigentlich in der Steuerungsgruppe sitzen?) und bez. der effizienten Gestaltung der gemeinsamen Arbeit nützt häufig ein Blick von außen: Eine vermittelnde Moderation und/oder eine Trainerin bzw. ein Trainer können hier die nötigen Impulse setzen – je nach Bundesland gibt es hierzu verschiedene Angebote. Gute Adressen sind bspw. die Ministerien bzw. die jeweiligen Landes- oder Qualitätsinstitute. Auch auf Gemeinde-, Kreis- bzw. Stadtebene gibt es Verantwortliche für den Ganzttag, die entsprechende Angebote vermitteln können. Zu nennen sind auch die in den Bundesländern teils vorhandenen „Serviceagenturen“ zum Ganzttag bzw. zum ganztägigen Lernen. Für spezifische Inhalte gibt es zudem Fachberatungen. Weiterhin können die Weiterbildung bzw. Qualifizierung des Personals sowie auch einzeln besuchte oder insbesondere auch gemeinsam besuchte Fortbildungen die Arbeit in der Steuerungsgruppe verbessern.

Die Steuerungsgruppe kann zudem externe Unterstützung benötigen, um Konzepte für gute Arbeitsbedingungen und den Ganzttag zu erarbeiten. In diesem Falle sollten die in sehr vielen Bundesländern verfügbaren Qualitätsrahmen zugrunde gelegt werden. Auch von Stiftungen und aus der Wissenschaft gibt es entsprechende Papiere und Handreichungen (wie etwa die Handreichungen des Qualitätsdialogs zum Ganzttag). Durchaus erkenntnisreich ist auch ein Blick darauf, wie andere Standorte den Ganzttag gestalten – hier lohnt es sich, zu netzwerken und ggf. an anderen Standorten zu hospitieren. Online finden sich vielfach auch Fallberichte (etwa auf der Website ganztagsschulen.org), die auch die Entwicklungstätigkeiten der Steuerungsgruppe inspirieren können.

KOOPERATIVE STEUERUNG ALS BASIS FÜR EINEN GUTEN GANZTAG

Insgesamt wurde im vorliegenden Beitrag aufgezeigt, dass kooperative Steuerung die Basis für die Entwicklung eines guten Ganztags schafft. Für die Einrichtung und die Arbeit einer Steuerungsgruppe ergeben sich hieraus verschiedene Leitfragen, wie etwa: Haben wir an unserem Standort überhaupt eine übergreifende ganztagsbezogene Steuerungsgruppe? Sind die richtigen Personen in dieser Steuerungsgruppe? Sind alle wichtigen Personengruppen vertreten? Sind wir entscheidungsfähig/befugt? Kennen wir unseren (rechtlichen) Spiel-/Gestaltungsraum? Arbeiten wir effizient?

Weiterhin wurde betont, dass die Steuerungsgruppe das konzeptionelle Fundament für gute Bedingungen der pädagogischen Arbeit sowie für den Ganzttag insgesamt liefern muss. Der kooperativen Steuerung kommt hierbei eine entscheidende Bedeutung zu: Konzepte, an deren Entwicklung nur einzelne Personen beteiligt waren, werden sehr häufig als übergestülpt wahrgenommen und daher von denjenigen, die die Konzepte eigentlich umsetzen sollen, abgelehnt. Wird der Konzeptentwicklungsprozess kooperativ und transparent gestaltet und werden alle „mitgenommen“, dann erhöht dies die Akzeptanz und Umsetzungsbereitschaft aller deutlich. Durchdachte Konzepte kommen somit besser in die Praxis, wovon letztlich alle – insbesondere auch die Kinder bzw. Jugendlichen – profitieren. In diesem Sinne lässt sich festhalten: Kooperative Steuerung ermöglicht einen guten Ganzttag. ■

Die Literaturliste zum Beitrag finden Sie unter:
www.wuebben-stiftung-bildung.org/literaturverzeichnis-guter-ganztag-durch-kooperative-steuerung



Wissenschaftsgeleiteter Qualitätsdialog zum Ganzttag

In 2021 tauschten im Rahmen von zwölf bundesweiten Workshops knapp 300 Personen aus der Praxis, Verwaltung, Wissenschaft und dem Unterstützungssystem ihre Erkenntnisse und Erfahrungen zum Ganzttag aus. Ziel dieser Workshops war es, gemeinsam Wege der Weiterentwicklung des Ganztags zu erarbeiten.

Die Diskussionsergebnisse aus den Workshops wurden zu schriftlichen Handreichungen weiterentwickelt. Diese wurden in Form einer sechsteiligen Reihe an Broschüren veröffentlicht und sind digital verfügbar. Sie bieten eine praktische Orientierungshilfe für alle, die an der Gestaltung eines guten Ganztags beteiligt oder interessiert sind.

Ansprechpartner:

Dr. Stephan Kielblock

Förderung:

2020–2022

(Bundesministerium für Bildung und Forschung)

Website:

www.dipf.de/de/qualitaetsdialog



Dr. Stephan Kielblock

ist wissenschaftlicher Koordinator am DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation. Sein Forschungsschwerpunkt ist die Ganzttagsschulforschung. Er beschäftigt sich insbesondere mit der Entwicklung der Qualität außerunterrichtlicher Angebote und der multiprofessionellen Kooperation.



”

Ein gemeinsames kooperatives Leiten kann Chancen für das System Schule bieten.“

GANZTAG? GEMEINSAM KOOPERATIV LEITEN!

Eine Ganztagschule ist ein Ort, an dem Schülerinnen und Schüler fast den ganzen Tag verbringen. Ein Ort, an dem sie lernen – innerhalb und außerhalb des Unterrichts. Wenn die Lernangebote gut aufeinander abgestimmt sind, birgt das viele Chancen für die Kinder, erfordert aber von den verantwortlichen Leitungspersonen auch eine gute Koordination. Das Programm GANZTAGSSCHULE GEMEINSAM GESTALTEN in Berlin begleitet neun Leitungsteams von Ganztagsgrundschulen – bestehend aus der Schulleitung, der Konrektorin oder des Konrektors und der Koordination des Ganztags in ihrem Schulentwicklungsprozess. Warum im Programm auf kooperative Führung gesetzt wird, wie GANZTAGSSCHULE GEMEINSAM GESTALTEN in Berlin zusammen mit der Senatsverwaltung umgesetzt wird und was sich andere Bundesländer dabei anschauen können – darüber hat Konny Neumann, Projektmanagerin der *Wübben Stiftung Bildung*, mit der Projektleiterin Peggy Mendelsohn und der Akademieleitung Dr. Anna Schütz gesprochen.

Der Begriff Ganzttag oder Ganztagschule wird häufig wie selbstverständlich genutzt. In vielen Köpfen verbirgt sich hinter diesem Begriff allerdings das Bild von zwei klar trennbaren Bereichen: morgens Schule und ab mittags Ganzttag. Frau Dr. Schütz, stimmen Sie mit diesem Bild aus Ihrer Perspektive überein?

ANNA SCHÜTZ: Aus meiner Perspektive muss ich hier natürlich klar sagen: Nein. Das Bikini-Modell – oben Schule und unten Ganzttag – das ist nicht mein Bild, sondern Schule als ein

Lern- und Lebensort, in dem beide Bereiche verzahnt sind und wo kooperativ gearbeitet wird. Und wo Lernsettings auf ganz unterschiedliche Art und Weise für die Schülerinnen und Schüler erlebbar werden. In der Realität in Berlin haben wir einige Schulen, die da auf einem ganz wunderbaren Weg sind – nicht nur gebundene Ganztagschulen, sondern durchaus auch Schulen, die offen arbeiten. Hier wird gefragt: Welche Elemente brauchen unsere Schülerinnen und Schüler, um über den ganzen Tag gut lernen zu können? Was brauchen sie, um Erfahrungen zu machen, diese verarbeiten zu können und sich in ihrer Persönlichkeit gut unterstützt weiterzuentwickeln?

Und was brauchen die Kinder konkret für ihre Entwicklung? Welche Rolle spielt dabei der Ganzttag – auch mit Blick auf faire Bildungschancen?

SCHÜTZ: Je mehr unterschiedliche Bedarfe und Bedürfnisse Schülerinnen und Schüler mitbringen, desto mehr Antworten darauf hat die Ganztagschule. Dort gibt es ein Mehr an Ressourcen, z. B. in Form von Zeit, Raum und multiprofessioneller Kooperation. So können die Kinder intensiver gefördert werden und es lassen sich andere Erfahrungsräume für sie öffnen: einen Kletterkurs absolvieren, eine neue Sportart erlernen oder auch einen Robotik-Kurs oder einen Lego-Serious-Play-Kurs besuchen. Das ist etwas, was gerade Schülerinnen und Schüler brauchen, die vielleicht nicht im Unterricht immer die großen Erfolge feiern. Und gleichzeitig brauchen Kinder und Jugendliche gerade solche Erfahrungen, um überhaupt gut lernen zu können. Diese Voraussetzungen müssen wir schaffen, um faire Bildungschancen zu ermöglichen.

PEGGY MENDELSON: Ergänzend dazu möchte ich betonen, dass die Schüler und Schülerinnen den ganzen Tag an diesem Lern- und Lebensort verbringen. Und das sollen sie gerne tun. Daher braucht es eine Kultur, ein Miteinander, um gemeinsam lernen und sich entwickeln zu können. Das heißt auch, Partizipation zu leben und alle Beteiligten sichtbar und hörbar werden und die Schüler und Schülerinnen sowie die Eltern zu Wort kommen zu lassen – mit ihren Wünschen, Belangen und Anliegen.

Was bedeutet das mit Blick auf die Pädagoginnen und Pädagogen, die an einer Ganztagschule arbeiten?

SCHÜTZ: Alle Pädagoginnen und Pädagogen wissen gerade nach Corona noch mal umso mehr, dass Schülerinnen und Schüler viele Bedarfe haben, die eine Profession alleine nicht ausreichend aufnehmen und bearbeiten kann. Das heißt, die unterschiedlichen Professionen an einer Schule brauchen einander und ein Miteinander. Die sozialpädagogischen Akteure brauchen die schulpädagogischen Akteure und umgekehrt. Nur so können sie individuell hinschauen – nicht nur auf die Schülerin und den Schüler, sondern auch ganzheitlich auf das Kind. Wenn diese beiden Perspektiven zusammengebracht werden, haben wir ein Riesenfund gehoben, das die Ganztagschule mit sich bringt.

Wie herausfordernd ist es, eine starke Verantwortungsgemeinschaft aus Lehrkräften sowie schul- und sozialpädagogischem Personal in einer Ganztagschule zu entwickeln, gemeinsam das System im Sinne der Kinder zu gestalten und trotzdem die Entwicklung jedes Kindes individuell im Blick zu haben?



Die unterschiedlichen Professionen an einer Schule brauchen einander und ein Miteinander.“

MENDELSON: Berlin ist ein Ganztagschulland. Bis auf einige Gymnasien sind unsere Schulen Ganztagschulen. Somit gibt es an Berliner Schulen bereits ein hohes Maß an Erfahrungen in der Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams, die sich aus der jeweiligen pädagogischen Perspektive täglich der Vielzahl von Herausforderungen im Schulalltag stellen und ganz klar die Schüler und Schülerinnen im Blick haben. Das Zusammenspiel der Pädagoginnen und Pädagogen, die mittlerweile ergänzend zu den Lehrkräften, Erzieherinnen und Erziehern, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen auch bspw. durch Ergotherapeutinnen und Ergotherapeuten, Logopädinnen und Logopäden sowie Schulpsychologinnen und Schulpsychologen unterstützt werden, benötigt nicht nur ein gemeinsames Bildungsverständnis, sondern auch Zeit für die Gestaltung der Kooperation der Berufsgruppen, um gezielt die individuelle Entwicklung jedes Kindes unterstützen zu können. Unabdingbar sind dafür etwa etablierte verlässliche Zeitfenster für den Austausch der Professionen untereinander.

Die spezifischen Denk- und Handlungsmuster dieser unterschiedlichen Professionen zusammenzuführen und klare Zuständigkeiten zu erarbeiten, ist sicherlich auch herausfordernd.

MENDELSON: Definitiv. Da braucht es maßgeblich eine Führung, die in der Lage ist, dieses Schiff auch gut durch dieses Gewässer zu begleiten. Auch hier spielt Multiprofessionalität eine große Rolle. Ein gemeinsames kooperatives Leiten kann Chancen für das System Schule bieten. Wenn nicht eine Person maßgeblich alle Aufgaben fundiert erledigen soll oder nur delegieren kann, sondern wenn gemeinsam mit den verschiedenen Pädagoginnen und Pädagogen vor Ort geschaut wird, was es braucht.

Das heißt, die Leitung an einer Ganztagschule hört nicht bei der Schulleitung auf?

MENDELSON: Die Schulleitung hat natürlich grundsätzlich die größte Verantwortung im System. Dennoch kann die Schulleitung sich wunderbar mit anderen Leitungskräften bzw. Verantwortlichen verbinden. In Berlin gibt es einen Mangel an Funktionsstellen an den Grundschulen, obwohl unsere Grundschulen häufig ebenso große Systeme sind wie die weiterführenden Schulen, da in Berlin die Grundschule bis zur sechsten Klasse angeboten wird. Die Schulleitung kann durch ein oder zwei Konrektoren und die Leitung der erweiterten Förderung und Betreuung unterstützt werden.





Die koordinierende Fachkraft ist zuständig für das Team der Erzieherinnen und Erzieher und koordiniert deren Arbeit in der erweiterten Förderung und Betreuung in Abstimmung mit der Schulleitung. Und es gibt die Möglichkeit, auch in Steuergruppen zu arbeiten. Zusätzlich haben viele Schulen eine Steuergruppe gebildet, die ebenfalls die Gestaltung des Schulalltags und damit auch die immerwährende Schulentwicklung aktiv unterstützt.

Aber was macht denn gute Führungskräfte an Ganztags-schulen aus?

SCHÜTZ: Bei Führungskräften an Ganztags-schulen ist eine sehr wichtige Kompetenz die Offenheit, in Kooperation zu arbeiten und sich der Herausforderung zu stellen, eine gute Zuständigkeitsklärung zu erarbeiten und Aufgabenbereiche nach Kompetenzen und Perspektiven klug aufzuteilen. Innerhalb der erweiterten Schulleitung kann man auch Aufgaben abgeben und weiß, wann es Zeit ist, die Dinge wieder zusammenzuführen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, eine machbare gemeinsame Vision zu haben oder zu entwickeln mit und für die Schule und für das Team, aber eben keine

solitäre Idee. Zudem ist Motivation eine wichtige Aufgabe für alle, die Leitungsverantwortung haben, aber es muss auch Anschlussfähigkeit und Verlässlichkeit im Handeln zu gewährleisten sein.

MENDELSONN: Herausstellen könnte man auch noch die Kultur des Vertrauens, die durch die Schulleitung gelebt und weitergetragen wird. Das ist auch immer wieder ein Aspekt, der gute Führung aus unserer Beobachtung ausmacht und dem System viel bringt – ebenso wie eine Klarheit in den Zielen, in der Zielformulierung und in der Rollenklärung.

Wie kann man sich denn diese kooperative Zusammenarbeit vorstellen – insbesondere in der Führung der Schulen?

MENDELSONN: Es sollte auf jeden Fall eine Kommunikationskultur geben, die die Beteiligten dazu einlädt, ihre Perspektiven einzubringen, und die gelingende Aushandlungsprozesse ermöglicht und Ergebnisse sichert, die verbindlich und transparent ins gesamte System wirken können. Eine wichtige Voraussetzung sind dafür bspw. regelmäßige Termine im Tridem mit der Schulleitung, der erweiterten Schulleitung und der Koordination des Ganztags, um sich auszutauschen und abzustimmen. Dieser Austausch im Leitungstridem ist sehr gefördert worden durch die Akademieveranstaltungen im Programm „GANZTAGSSCHULE GEMEINSAM GESTALTEN“. Dort haben die Tridems der Programmschulen die Möglichkeiten und vor allem die Zeit, sich auszutauschen und Arbeitsweisen zu etablieren. Im Schulalltag können sie hier gut anknüpfen.

”

Das gemeinsame Arbeiten im Leitungsteam führt dazu, dass Dinge vernetzt und nicht in additiven Modellen gedacht werden.“

In dem Programm „GANZTAGSSCHULE GEMEINSAM GESTALTEN“ setzen Sie bei den leitungsverantwortlichen Personen an: Sie sollen dafür sorgen, dass die Kinder im Ganztage gut lernen können. Ist die Stärkung des gemeinsamen Leitungshandelns das Besondere an dem Programm?

MENDELSON: Ja, die Besonderheit dieses Programms ist, dass es nicht auf eine Leitungsperson – also nur die Schulleitung – abzielt. Als Mehrwert können wir beobachten, dass dieses gemeinsame Arbeiten im Leitungsteam dazu führt, dass Dinge vernetzt und nicht in additiven Modellen gedacht werden. Zum Beispiel überträgt es sich auch auf die Schulentwicklungsvorhaben, die in der Programmlaufzeit von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern geplant und an ihren Schulen exemplarisch durchgeführt werden. Die erprobte

Herangehensweise lässt sich auf weitere Schulentwicklungsaufgaben anwenden und trägt damit nicht nur dazu bei, die Leitungspersonen zu professionalisieren, sondern auch die Schule weiterzuentwickeln.

SCHÜTZ: Genau das ist das Spannende an diesem Programm. Es bespielt mehrere Ebenen: Es zielt, wie gerade beschrieben wurde, auf die Leitungstridem-Struktur ab und darauf, eine Verantwortungsgemeinschaft auf Leitungsebene zu etablieren als Basis für ein tragfähiges multiprofessionelles Team. Weiter zielt das Programm durch die Entwicklungsvorhaben auf das schulische System ab. Außerdem spielt die Ebene des Gesamtsystems in Berlin eine Rolle – weil es auch darum geht, ein Stück weit diese wunderbare Idee der Ganztageesschule und deren Potenziale auf diese Systemebene zu heben.



Die Akademien geben die Möglichkeit, sich Zeit und Raum zu nehmen, um Dinge und Prozesse wirklich auszuhandeln.“

Zu den Programmbausteinen zählen Akademieveranstaltungen, an denen die Tridems teilnehmen. Hierfür verlassen die Tridems ihre Schulen und kommen an außerhalb gelegenen Tagungshäusern zusammen. Frau Schütz, Sie sind eine der Akademieleitungen. Was machen diese Veranstaltungen im Programm aus und wie werden sie von den Tridems aus Ihrer Sicht wahrgenommen?

SCHÜTZ: Die Tridems bzw. die einzelnen Personen der Tridems kommen sehr gerne in den Akademieveranstaltungen zusammen. Es braucht vielleicht einen Moment zu verstehen, warum man dreimal im Jahr drei Tage inklusive eines Samstags investieren soll, um zusammenzukommen, wenn man doch sowieso schon im Tridem jeden Tag zusammen an einem Ort ist. Aber es wird für alle Beteiligten sehr schnell sichtbar, welche Funktionen die Akademien haben. Es gibt die Möglichkeit, sich Zeit und Raum zu nehmen, um Dinge und Prozesse wirklich auszuhandeln. Zudem gibt es inhaltliche Impulse und die Schulen können sich untereinander vernetzen. Keiner von uns aus dem Programm-Team hat die vergleichbare Expertise wie die Kolleginnen vor Ort. In den Akademien können also Wissen, Herausforderungen und Lösungswege geteilt werden. Das macht etwas mit der Motivation, denn plötzlich erscheinen Dinge machbarer, weil andere diesen Weg vielleicht schon gegangen sind. Das ist auch ganz wichtiges Argumentationswissen für das System.

Darüber hinaus gibt es weitere Programmbausteine. Zwischen den Akademien gibt es halbtägige Boxenstopps, an denen nicht nur die Tridems, sondern auch die Referatsleitung, Schul- und Fachaufsichten teilnehmen und sich über die Entwicklungsvorhaben austauschen können. Darüber hinaus erhält jede Schule vor Ort eine Schulentwicklungsberatung, einen Teamcoach und bei Bedarf auch ein individuelles Coaching. Wie werden diese Bausteine koordiniert, Frau Mendelsohn?

MENDELSONN: Wir haben miteinander ein sehr komplexes Programm angeschoben – eine Kooperation der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie in Berlin und

der *Wübben Stiftung Bildung*, unter Beteiligung der SAG bzw. DKJS. Was wir sehr spannend finden, ist, dass sich die kooperative Arbeitsweise und das kooperative Leiten hier widerspiegeln. Zwei Projektleitungen und zwei Akademieleitungen aus verschiedenen Institutionen bringen ihre Expertise auf eine gleichberechtigte Art und Weise ein. Wir bilden also die Komplexität, die wir im Ganztagschulsystem haben, ab. Denn auch bei uns braucht es Zeit sowie Aushandlungsprozesse. Hinzu kommen dann auch noch weitere Beteiligte und Institutionen: Die Schulentwicklungsberatung im Tandem wird abgedeckt von der Fortbildung Berlin und proSchul, während das Teamcoaching von unseren Schulpsychologischen und Inklusionspädagogischen Beratungs- und Unterstützungszentren (SIBUZ) verantwortet wird. Das Einzelcoaching bei Bedarf wird von proSchul abgedeckt. Zudem gibt es auch einen Austausch zwischen den Beraterinnen und Beratern und den Akademie- sowie Projektleitungen, sodass sich die Personen vernetzen und die Inhalte der Akademien ins System Schule übertragen werden können.

SCHÜTZ: Genau. Was sehr wichtig ist, ist, dass die Gesamtsteuerung aller Programmbausteine bei einer Projektleitung, Peggy Mendelsohn, liegt, um den Wissenstransfer und den Kommunikationsfluss gewährleisten zu können.

Frau Mendelsohn, Sie haben gerade schon erzählt, wie viele Beteiligte bei dem Programm „GANZTAGSSCHULE GEMEINSAM GESTALTEN“ mitwirken. Welche Herausforderungen gab es aus Ihrer Perspektive als Projektleitung bei der Aufsetzung des Programms? Und welche Lösungen haben Sie dafür gefunden?

MENDELSONN: Wir haben in der Corona-Zeit gestartet, in der, wie wir alle wissen, unsere Gesellschaft und damit natürlich auch unsere Schulen im Krisenmodus waren. Viele Dinge haben sich dadurch verzögert. Zudem waren auch schon in der Anfangsphase viele Prozesse auf mehreren Schultern verteilt. Im Tun mussten wir dann feststellen, wie anspruchsvoll es sein kann, wenn so viele Beteiligte mitwirken. Aktuell sind mit Lichtenberg, Neukölln und Reinickendorf



In Berlin haben wir den Rechtsanspruch eigentlich schon umgesetzt.“

drei Bezirke mit insgesamt neun Schulen bei uns im Programm. Grundsätzlich gab es die Idee, aus diesen Bezirken auch einen Teil der Beraterinnen und Berater und die Coaches zu akquirieren. Das ist allerdings nicht gelungen, da es dazu in den Bezirken nicht genug Personen und Ressourcen gab. Interessant ist hier, dass wir somit bezirklich über den Tellerrand schauen konnten und letztendlich Unterstützung aus ganz Berlin erfahren haben.

Das Programm endet im Jahr 2025. Gibt es schon darüber hinausgehende Planungen?

MENDELSONN: Die Laufzeit des Programms beträgt vier Jahre. Davon sind drei Jahre mit Akademien abgedeckt, ganz nach dem Vorbild und der Struktur des Programms *impakt schul-leitung der Wübben Stiftung Bildung*, die das Programm mit Blick auf Schulleitungen in Nordrhein-Westfalen durchgeführt hat. Zudem haben wir ein viertes Programmjahr mit zwei großen Netzwerktreffen und weiteren Treffen mit den Tridems in den einzelnen Bezirken eingeplant. Hier geht es darum, die Vernetzungsstrukturen weiter auf- und auszubauen. Die zunächst moderierten Vernetzungstreffen sollen dann nach und nach an die Schulen übergeben werden, sodass sie dann auf kollegialer Ebene gedacht, geplant und umgesetzt werden. Das wäre dann ein Unterstützungssystem, das für sie gut tragbar ist. Das ist eine der Ideen für die Verstetigung, vieles liegt aktuell aber auch noch in der Planung.

Ab dem Schuljahr 2026/27 wird der Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung schrittweise eingeführt. Herausfordernd wird die qualitative Umsetzung des Rechtsanspruchs. Für jedes einzelne Bundesland heißt es, den Rechtsanspruch als Ausführungsgesetz auszuarbeiten. Was muss aus Ihrer Sicht passieren, damit dieser Rechtsanspruch umgesetzt werden kann und damit es auch gut läuft?

SCHÜTZ: In Berlin haben wir den Rechtsanspruch eigentlich schon umgesetzt. Wir haben für alle Kinder zwischen der ersten und sechsten Klasse flächendeckend das Angebot von offenen oder gebundenen Ganztagschulen. In den Jahren eins bis zwei – demnächst sogar bis drei – ist dies

sogar kostenfrei. Eine zentrale Voraussetzung hat das Land Berlin dafür vor 20 Jahren geschaffen, indem es sich damals konsequent dafür entschieden hat, Ganztagschulen aufzubauen – mit der Idee, Schule zu verändern und Ganztagschulen als die Antwort für zukünftige Herausforderungen zu begreifen. Damit wird auch die Dimension der Ganztagschulentwicklung vielleicht noch mal deutlich. Das System Schule verändert sich nur langsam und man muss immer am Ball bleiben. Tatsächlich sehen wir hier in Berlin also eine politische Kontinuität über 20 Jahre hinweg.

Ich denke, in anderen Bundesländern muss man manchmal noch die Frage beantworten, wie man das Thema angehen möchte. Möchte man Kooperationsprojekte zwischen Schulen und Einrichtungen der freien Kinder- und Jugendhilfe, die das Gleiche leisten können? Oder möchte man Ganztagschulen etablieren, wo unter einem Dach zwei Logiken miteinander gut ins Schwingen kommen? Diese Frage ist nicht immer konsequent beantwortet und das macht es wahnsinnig schwer, darauf aufzusetzen. Der Rechtsanspruch gibt den Ländern einen Rahmen. Aber am Ende müssen die Länder ihre eigene Vision entwickeln. Und Kommunikationsstrukturen aufbauen, die dazu beitragen, dass man gemeinsam mit den jeweiligen Kompetenzen und der Expertise etwas Gutes aufbaut für die Kinder und Jugendlichen. Damit diese auch das bekommen, was sie brauchen, und Schule als einen Lebens- und Lernort erfahren können.

Vielen Dank für das Gespräch.



PEGGY MENDELSONN

ist Mitarbeiterin der Fachgruppe proSchul in der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie und für das Land Berlin als Projektleitung im Programm GANZTAGSSCHULE GEMEINSAM GESTALTEN tätig.



DR. ANNA SCHÜTZ

ist Teil des Leitungsteams der SERVICEAGENTUR GANZTAG BERLIN, Expertin für Ganztagschulentwicklung und seit 2021 Akademieleitung im Programm GANZTAGSSCHULE GEMEINSAM GESTALTEN.



proSchul

proSchul arbeitet mit Führungskräften und Qualitätsverantwortlichen in Berliner Schulen und Schulaufsichten. Ziel aller proSchulischen Beratung ist der Bildungserfolg der Schülerinnen und Schüler an den öffentlichen Schulen Berlins. proSchulisches Kernangebot sind die Organisationsentwicklung für Schulen und Schulaufsichten sowie die Unterrichtsentwicklung für Schulen. Das Kernangebot untergliedert sich in systemische, ressourcen- und beteiligungsorientierte Prozessberatung für Schulen, Führungskräftecoaching auf allen Ebenen für Schulen und Schulaufsichten sowie Didaktische Begleitung für Schulen.



SAG

Die SERVICEAGENTUR GANZTAG BERLIN (SAG) ist Teil des Unterstützungssystems für Berliner Schulen und berät Einzelschulen und die Bildungsverwaltung bei der qualitativen Weiterentwicklung der Ganztagschule. Das multiprofessionell zusammengesetzte Team der SAG informiert, qualifiziert, inspiriert, vernetzt und stärkt die unterschiedlichen Akteure der Berliner Ganztagschule. Die SAG ist ein Programm der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) und wird gefördert durch die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie (SenBJF).



GANZTAGSSCHULE GEMEINSAM GESTALTEN

GANZTAGSSCHULE GEMEINSAM GESTALTEN richtet den Blick auf die Qualitätsentwicklung des Ganztages und hier insbesondere auf die Lernkontexte der Schülerinnen und Schüler den gesamten Tag über. Nach dem Vorbild des Programms „impakt schulleitung“ der *Wübben Stiftung Bildung* wird ein breit angelegtes Unterstützungsangebot geschaffen. Für eine kooperative Schulentwicklung ist das Schulleitungstridem aus Schulleiterin/Schulleiter, Konrektorin/Konrektor und koordinierender Erzieherin/koordinierendem Erzieher definiert und angesprochen. Das Schulleitungstridem trägt die maßgebliche inhaltliche Verantwortung. Ziel ist es somit, im Rahmen des Programms die Potenziale des „Lernens über den ganzen Tag“ zu entfalten und pädagogische Konzepte weiterzuentwickeln. Dabei wird das Tridem durch die verschiedenen Programmbestandteile im professionellen Leitungshandeln gestärkt und bei der Umsetzung von Entwicklungsvorhaben aktiv unterstützt.

BEGLEITSTUDIE ZUM PROGRAMM „GANZTAGSSCHULE GEMEINSAM GESTALTEN“ DESIGN UND ERSTE ERGEBNISSE

VON DR. HANNA PFÄNDER

GANZTAG ALS KOOPERATIVE ENTWICKLUNGSAUFGABE FÜR DAS LEITUNGSPERSONAL AN SCHULEN

Ganztagsschulen sind inzwischen ein fester Bestandteil der deutschen Bildungslandschaft: Mehr als zwei Drittel aller Schulen in Deutschland sind bereits in Ganztagsbetrieb organisiert und etwa die Hälfte aller Schülerinnen und Schüler profitiert von entsprechenden Angeboten (Brisson, 2021). Mit der Einführung des Rechtsanspruchs auf ganztägige Förderung für Grundschulkindern ab 2026 ist mit einer weiteren Zunahme von Ganztagsangeboten und deren Nutzung auszugehen (ebd.). Die Ganztagsschule als Lern- und Lebensort für Schülerinnen und Schüler zu gestalten, ist somit eine zentrale Entwicklungsaufgabe für Schulen – insbesondere für das Leitungspersonal.

Wenngleich wissenschaftliche Studien zur wirksamen Leitung und Steuerung von Ganztagsschulen bislang rar sind (Pfaff & Brücher, 2021), liegen empirische Hinweise vor, die zeigen, dass das Handeln von Schulleitungen an erfolgreichen Ganztagsschulen von einem partizipativen, demokratischen und kooperativen Führungsstil geprägt ist (ebd.). Diese Führungsstile zielen darauf ab, Leitungs- und Steuerungsaufgaben zu verteilen und damit Lehrkräfte und pädagogisches Personal des Ganztags zu beteiligen. Das

Beziehungsgefüge von Schulleitung, Lehr- und Fachkräften ist dabei durch gemeinsame Aushandlungsprozesse und die Übertragung von Verantwortung auf mehrere Personen bzw. Personengruppen charakterisiert (ebd.).

Im Programm GANZTAGSSCHULE GEMEINSAM GESTALTEN, das in Kooperation von der *Wübben Stiftung Bildung* und der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie durchgeführt wird, wird deshalb erprobt, wie eine kooperative Leitung und Qualitätsentwicklung an Ganztagsschulen unterstützt werden kann. Als Vorbild für das Programm dient *impakt schulleitung*, ein Unterstützungsprogramm für Schulleitungen an Schulen im Brennpunkt, das durch die *Wübben Stiftung Bildung* entwickelt und seit 2015 durch Prof. Stephan G. Huber umfassend wissenschaftlich begleitet wird. Die Befunde seiner Forschung weisen auf die hohe Qualität des Programms hin, die sich bereits als positive Wirkung auf ausgewählte Dimensionen der Schulqualität niederschlägt (zu den Ergebnissen der wissenschaftlichen Begleitung siehe: Huber et al., 2022). Das entsprechende Schulleitungsprogramm wurde nun für den Ganztagskontext adaptiert und hinsichtlich der Zielgruppe (auf Konrektorinnen bzw. Konrektoren und koordinierende Fachkräfte im Ganztags) erweitert. Vier Jahre werden die sog. „Leitungstridems“ aus neun Grundschulen in den Berliner Stadtbezirken Lichtenberg, Neukölln und Reinickendorf begleitet. Dabei wird ein

breit angelegtes Unterstützungsangebot aus mehrtägigen gemeinsamen Akademien (Qualifizierung und Vernetzungsmöglichkeiten), Schulentwicklungsberatung, Coaching und finanziellen Mitteln für die Schulentwicklungsarbeit geschaffen.

für eine gelingende kooperative Leitung und Steuerung der Ganztagsgrundschule abzuleiten. Zum anderen sollen Erkenntnisse und Bedarfe herausgearbeitet werden, die zur Weiterentwicklung der kooperativen Führungskräftequalifizierung an Ganztags(grund)schulen beitragen können. Hierbei werden insbesondere die Qualität und Wirkungen des Gesamtprogramms bzw. der einzelnen Programmbausteine aus Sicht der Beteiligten beleuchtet.

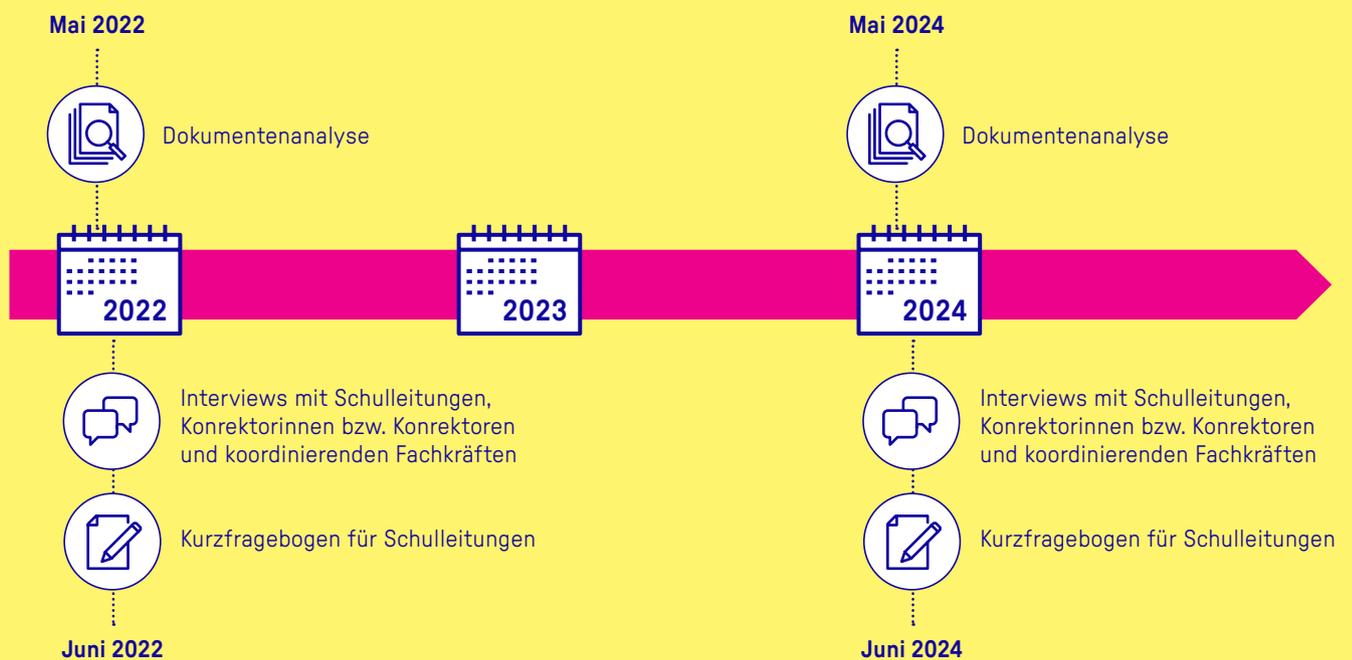
DESIGN DER BEGLEITSTUDIE

Die Begleitstudie zum Programm GANZTAGSSCHULE GEMEINSAM GESTALTEN wird in gemeinsamer Verantwortung der *Wübben Stiftung Bildung* und der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie in Berlin durchgeführt. Umgesetzt wird die Studie durch das *impaktlab* – die wissenschaftliche Einheit der *Wübben Stiftung Bildung*.

In der Begleitstudie wird vorrangig ein qualitatives Forschungsdesign umgesetzt. Dabei werden leitfadengestützte Interviews mit Schulleitungen, Konrektorinnen bzw. Konrektoren und den koordinierenden Fachkräften im Ganztags zu zwei Messzeitpunkten (Juni 2022 und Juni 2024) durchgeführt (-> ABBILDUNG 1). Darüber hinaus werden die Schulprogramme der teilnehmenden Schulen hinsichtlich kooperativer Leitungs- und Steuerungsstrukturen analysiert. Zur Erfassung ausgewählter Hintergrundmerkmale der Schulen wird zudem ein Kurzfragebogen für Schulleitungen zu zwei Messzeitpunkten eingesetzt (Juni 2022 und Juni 2024).

Das übergreifende Ziel der Begleitstudie ist, zum einen Wissen über (gute) kooperative Leitung an Ganztagsgrundschulen zu generieren. Dabei gilt es insbesondere, mehr über die Steuerungsstrukturen an Ganztagsgrundschulen zu erfahren sowie förderliche und hinderliche Faktoren

Abbildung 1
DAS ERHEBUNGSDESIGN



ERSTE ERGEBNISSE DER BEGLEITSTUDIE

Um einen ersten Einblick in die Studie zu gewähren, werden im Folgenden ausgewählte Ergebnisse der ersten Interviewerhebung im Juni 2022 vorgestellt, an der 19 Personen (N = 19) aus allen Befragten Gruppen (Schulleitungen, Konrektorinnen bzw. Konrektoren und koordinierende Fachkräfte) teilgenommen haben (Beteiligungsquote: 70,3 Prozent). Zum Zeitpunkt der Erhebung lief das Programm etwas länger als ein halbes Jahr, sodass die Interviewten bereits Auskunft zum Programm und zu ausgewählten Projektbausteinen geben konnten.

Die folgenden Ergebnisse nehmen zum einen die mehrtägigen gemeinsamen Akademien der Leitungstridems – als Herzstück des Programms – in den Blick, zum anderen werden die wahrgenommenen Wirkungen des Gesamtprogramms aus Sicht der Leitungstridems fokussiert. Dazu wurden die leitfadengestützten Interviews inhaltsanalytisch ausgewertet.

Einschätzung der Akademien

Im Rahmen der Interviews wurden die Interviewten darum gebeten, die bereits erlebten Akademieveranstaltungen, die sowohl zur Fortbildung als auch zu Vernetzung und Austausch dienen, hinsichtlich ihrer Gestaltung und ihrer Eigenschaften einzuschätzen. Insgesamt wurden dazu 98 Aussagen zu positiven Gestaltungsaspekten und 25 Anpassungsvorschläge in den Interviews formuliert. Durchschnittlich wurden somit etwas mehr als sechs bewertende Aspekte zu den Akademien pro Interview

erfasst, wobei positive Erzählungen deutlich überwogen. Die anschließend dargestellten Aspekte decken über 85 Prozent der Erzählungen ab.

Als positive Aspekte heben die Interviewten insbesondere die didaktische Qualität und innovativen Fortbildungsformate in den Akademien hervor, wie etwa eine Schulung zur Zielfindung mit einer Bogenschießübung (18 Aussagen). Darüber hinaus loben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den wertschätzenden Rahmen der Akademien und die geeigneten Veranstaltungsorte (16 Aussagen). Sie bewerten den Austausch mit anderen Schulen (15 Aussagen) und im eigenen Tridem (7 Aussagen) sowie die gemeinsame Zeit in den Akademien, um über Schulentwicklung nachzudenken, als besonders positiv. Geschätzt werden ebenfalls die inhaltlichen Impulse (13 Aussagen) sowie die Professionalität der Akademieleitungen und Trainerinnen bzw. Trainer (14 Aussagen). Als Anpassungsvorschläge für die Akademien formulieren einige Interviewte die Hinweise, noch mehr Raum und Zeit für den Austausch zu gewähren (8 Aussagen) und Abstand von digitalen Veranstaltungsformaten (diese wurden aufgrund der pandemischen Lage durchgeführt) zu nehmen (6 Aussagen).

Wahrgenommene Wirkungen des Unterstützungsprogramms

Trotz der erst kurzen Programmlaufzeit lassen sich in der inhaltsanalytischen Auswertung der Interviews bereits vielfältige Hinweise auf positive Wirkungen des Unterstützungsprogramms finden (insgesamt 47 Aussagen, durchschnittlich

Abbildung 2
EINSCHÄTZUNG DER AKADEMIEN:



Abbildung 3

WAHrgENOMMENE WIRKUNGEN DURCH DAS UNTERSTÜTZUNGSPROGRAMM



etwa 2 bis 3 Aussagen pro Interview). Aus Sicht der Leitungstridems zeigen sich diese auf den unterschiedlichen Ebenen. Auf der persönlichen Ebene berichten sie bspw. über eine gesteigerte Selbstreflexion und einen Motivations- und Kompetenzzuwachs (12 Aussagen). Durch die gemeinsame Teilnahme am Programm zeigen sich auf der Teamebene der Leitungstridems gesteigerte Motivation sowie zunehmendes Vertrauen, verbesserte Kommunikation und Zusammenarbeit (28 Aussagen). Darüber hinaus berichten die Interviewten von einer besseren Strukturierung der gemeinsamen Arbeit und Schärfung der Rollen. Sogar erste Wirkungen auf der Schulebene sind aus Sicht der Befragten erkennbar (7 Aussagen): So erzählen sie von der Entwicklung gemeinsamer Ziele für die Schulentwicklung sowie neuer Formate und Arbeitsformen, etwa Methoden, die aus dem Programm in die Schulen übertragen wurden. An einigen wenigen Schulen wird bereits nach kurzer Zeit über eine Intensivierung der Kooperation im Kollegium berichtet.

Intensivierung der gemeinsamen Arbeit im Leitungstridem entfaltet. Somit liegen erste Hinweise vor, dass GANZTAGSSCHULE GEMEINSAM GESTALTEN genau an der intendierten Stelle ansetzt und Impulse für die Zusammenarbeit der verschiedenen Professionen in der Leitung und Steuerung der Ganztagschule gibt. Trotzdem gilt es, anschließende Erhebungen und Analysen abzuwarten, um mehr über die Qualität und Auswirkungen des Programms zu erfahren. So müssen künftige Analysen bspw. weitere Programmbausteine stärker in den Blick nehmen und mögliche Veränderungen über die Zeit erfassen. Auch sind förderliche und hinderliche Faktoren für eine kooperative Leitung und Steuerung an Ganztagschulen noch herauszuarbeiten. Die ersten Ergebnisse lassen jedoch auf weitere Erkenntnisse über eine gelingende Unterstützung kooperativer Steuerung und Qualitätsentwicklung an Ganztagschulen hoffen, die auch für weitere, ähnlich angelegte Programme hilfreich sein können. ■

FAZIT UND AUSBLICK

Die hier dargestellten Analysen aus den ersten Erhebungen der Begleitstudie GANZTAGSSCHULE GEMEINSAM GESTALTEN zeichnen ein positives Bild vom Programm. Die Erzählungen der Programmteilnehmer über die Akademien, als Herzstück des Unterstützungsangebots, sind von vielfältigen als positiv wahrgenommenen Gestaltungsmerkmalen geprägt. Darüber hinaus deuten die Interviewanalysen darauf hin, dass das Programm die Wirkung bislang insbesondere hinsichtlich der



Dr. Hanna Pfänder
 Leiterin impaktlab,
 Wübben Stiftung Bildung

Die Literaturliste zum Beitrag finden Sie unter:
www.wuebben-stiftung-bildung.org/literaturverzeichnis-begleitstudie-zum-programm-ganztagschule-gemeinsam-gestalten





LERNEN ÜBER DEN GANZEN TAG

Während in anderen Bundesländern Ganztage an Grundschulen erst allmählich eingeführt wird, ist das in Berlin schon längst Alltag. Ein Besuch an einer gebundenen Ganztagschule in Berlin, die für viele Herausforderungen innovative Lösungen gefunden hat.

VON ASTRID PROBST

Bleistift kratzt auf Papier. Ein Mädchen mit weißem Haarband malt in ihr Schulheft drei Spalten und schreibt darüber: Nomen, Wie-Wörter, Tun-Wörter in geschwungener Schreibschrift. „Fragt nach, wenn ihr was nicht wisst“, sagt die Lehrerin. Weil Nachfragen immer besser ist, als nicht zu fragen und zu verzweifeln.

Draußen taucht die Sonne den Schulhof in verlockende Pausenhofstimmung und drinnen sitzen rund 20 Zweitklässlerinnen und Zweitklässler, Mädchen mit Flechtfrisuren, Jungs in Fußball-Trikots und einer im Ronaldo-Trikot hat jetzt tatsächlich eine Frage: „Was ist eine Kanne?“ Artemis Pitta streicht mit dem Finger über die Tafel, erklärt Kanne – „ein Gefäß, also ein Krug mit Henkel“ – und weil sie schon mal vorne an der Tafel steht, gleich noch ein Hinweis: „Aufgepasst! Fisch und frisch, ist und isst – das ist nicht das Gleiche.“

Dann ist es kurz still an diesem Mittwoch im Juni, im Deutsch-Förderunterricht an der Berliner Mark-Twain-Grundschule. Artemis Pitta steht weiterhin vorne an der Tafel und zwischen den Kindern wuselt Leila Horani umher, die Erzieherin. Seit vier Jahren sind Pitta und Horani ein Team. Als ein Mädchen den Finger in die Luft streckt, hilft Horani ihr. Als Pitta darauf hinweist, dass es noch mehr solcher Wortpaare gibt, sorgt sie für Ruhe. „Diese Zusammenarbeit

ist so wertvoll, dadurch kann man die Kinder noch besser unterstützen“, sagt Pitta. Immer sind sie zwar nicht zu zweit, aber in den Stunden, in denen die Kinder mehr Hilfe als sonst brauchen, schon.

Die Mark-Twain-Schule in Berlin-Reinickendorf ist eine Ganztagschule. Wie es in Berlin üblich ist, werden die Kinder hier bis 16 Uhr betreut. Denn alle öffentlichen Grundschulen sind Ganztagschulen und Berlin gilt damit im Bundesvergleich als Vorreiter. Während also der Bundestag erst beschloss, dass es ab 2026 einen Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung in der Grundschule geben soll, ist das in Berlin schon längst Realität.

Doch die Mark-Twain-Schule ist mehr als eine Ganztagschule mit Nachmittagsbetreuung, sie ist eine gebundene Ganztagschule. Was bedeutet, dass Unterricht auch am Nachmittag stattfindet. Rund 550 Kinder verbringen an der gebundenen Ganztagschule der Mark-Twain-Schule fast den ganzen Tag. Von 8 Uhr morgens bis 16 Uhr haben sie Unterricht und „Freizeit“, so nennen sie hier die Stunden, in denen es keinen regulären Unterricht gibt, im Wechsel. Wobei die Freizeit von den Erzieherinnen und Erziehern gestaltet wird. Rund 40 Lehrerinnen und Lehrer, 25 Erzieherinnen und Erzieher, Schulpsychologinnen und -psychologen, Mensa-



Nicole Sowada (l.)
und André Seidel (r.)
bilden gemeinsam
mit Sylke Kretschmann
das Leitungstridem
der Schule.

Mitarbeitende und viele mehr sorgen dafür, dass die Kinder lernen, spielen und essen können. Aber wie sieht so ein Tag aus? Und welche Herausforderungen gibt es?

In dem roten Backsteingebäude mit den Spitzgiebeln sitzt Schulleiter André Seidel im dunkelblauen Hemd und spricht über die Zukunft der Schule. Schließlich stehen bald die Sommerferien bevor und nach dem Schulende ist vor dem Schulstart und spätestens dann werden die neuen Schulentwicklungsziele umgesetzt. „Das Team aus Lehrkräften und Erziehenden wird neu gestärkt werden“, sagt Seidel. Das haben sie sich im Leitungstridem der Schule als Ziel gesetzt. Das Tridem, das sind er, die Konrektorin Nicole Sowada und Sylke Kretschmann als leitende Erzieherin. Sollen Räume umgestaltet werden, neue Freizeitangebote entworfen werden oder haben Lehrkräfte oder Erziehende Probleme, besprechen sie sich in ihrem multiprofessionellen Team und finden Lösungen.

Läutet die Schulglocke Ende August wieder und tauchen Hunderte Kinder aus den Schulferien auf, startet also das, was sich das Tridem als Ziel gesetzt hat: die Stärkung des Teams. Entstanden ist die Idee im Rahmen des Programms „GANZTAGSSCHULE GEMEINSAM GESTALTEN“, das die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie in Kooperation mit der *Wübben Stiftung Bildung* umsetzt. Bei mehrtägigen Veranstaltungen trafen sie sich, unterhielten sich mit Leitungstridems anderer Schulen, diskutierten und überlegten erst mal: Was ist unsere Vision?

Wenn es darum geht, das Konzept der gebundenen Ganztagschule umzusetzen, ist die Mark-Twain-Schule inzwischen so was wie ein Profi. Schließlich wurde die Schule 2005 zur gebundenen Ganztagschule umgewandelt. „Die Fragen, die sich andere Tridems stellten, hatten wir für uns schon lange beantwortet“, sagt Seidel. Wie organisiert man den Schulalltag? Wie rhythmisiert man die Unterrichts- und Freizeitstunden, damit die Kinder tatsächlich den ganzen Tag beschäftigt sind? Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Lehrkräften und Erziehenden? Also haben sich die Lehrkräfte und Erziehenden gefragt, was sie besser

machen können. Die Umfrage zeigt: Die Zeit für Austausch zwischen Lehrkräften und Erzieherinnen und Erziehern fehlt. „Viele wünschen sich eine eigene Stunde dafür“, sagt Seidel. Deshalb wird im neuen Schuljahr im Stundenplan eine feste Lehrer-Erzieher-Stunde stehen, die BiP-Stunde. Seidel lacht kurz. „Wir haben lange überlegt, wie die Stunde heißen soll“, sagt er.

Jetzt also BiP-Stunde, eine Stunde, in der die Zweierteams Bildungsinhalte planen und überlegen, wie schulische Inhalte außerhalb des Unterrichts aufgegriffen werden können, sagt Sylke Kretschmann. Seit 17 Jahren ist sie an der Schule. Dass Erziehende und Lehrkräfte gemeinsam entscheiden, wie man die Kinder in den Freizeitstunden beschäftigt, sei schon immer so gewesen, sagt sie. „Die Schule war und ist sehr darauf bedacht, dass sich beide Gruppen auf Augenhöhe begegnen“, sagt sie. Aber dass für Besprechungen nun eine extra Stunde geschaffen werde, Absprachen nicht schnell in der Pause oder nach der Arbeit reingequetscht werden, sei eine neue Verbindlichkeit und eine neue Chance. Lernt eine Klasse im Unterricht etwa Distanzen, könnte der Erzieher am Nachmittag mit den Schülerinnen und Schülern den Sport-

platz abschreiten und abmessen. Das Gelernte wird in den Freizeitstunden angewendet und vertieft, so die Idee.

Natürlich gibt es trotzdem noch Freizeit, sagt Konrektorin Nicole Sowada. Zeit, in der die Kinder einfach spielen und toben können, so wie jetzt im gelben Haus. Als die Zweitklässlerinnen und Zweitklässler in den Freizeitraum rennen, stürmen sie auf die Kletterwand zu, turnen über blaue Matten, schwingen an Seilen hin und her und lassen die Brettspiele und Bücher links liegen. Hier, im gelben Haus, hat jede erste und zweite Klasse so einen Raum für sich. In den anderen Häusern sieht das anders aus, sagt Sowada, da teilen sich Klassen solche Räume.

Und damit sind wir auch schon bei einem zentralen Problem der Mark-Twain-Schule angekommen, dem Raumproblem. Mit ihrem innovativen Raumkonzept wollen sie das lösen.

Ein Konzept, das man nur versteht, wenn man die Schularchitektur begreift. Denn die Schule besteht nicht aus einem, sondern aus drei Schulgebäuden – eine Besonderheit, wie Seidel sagt, als er aus dem gelben Haus geht. Er blickt auf das alte Backsteinhaus mit Giebeln, das alle nur das rote Haus nennen. Sie tun das, logisch, weil die Backsteine rot sind, aber auch zur Unterscheidung der Klassen und Orte. In dem roten Haus sind die Schulleitung, die Räume für Treffen und Besprechungen, aber auch die für die dritten und vierten Klassen. Dahinter das blaue Haus für die fünfte und sechste Klasse. Und ganz vorne an der Straße das gelbe Haus, in dem die ersten und zweiten Klassen sind.

Ursprünglich war die Schule auf dreizügige Jahrgangsstufen ausgelegt und davon hatte jede Stufe bis auf die fünfte und sechste einen eigenen Freizeitraum. Man ahnt es: Heute ist das nicht mehr so. Die Schule ist vierzünftig. Mehr Kinder, mehr Raumbedarf. Im alten Atrium, in dem früher Bilder ausgestellt wurden, findet jetzt Inklusionsunterricht statt und die Freizeiträume für die unteren Klassen zu halten, wird mehr und mehr zur Herausforderung.



”

Die Schule ist sehr darauf bedacht, dass sich Erziehende und Lehrkräfte auf Augenhöhe begegnen.“ Schulleiter André Seidel

Es ist inzwischen Mittag. Vor der Mensa stellen sich Schülerinnen und Schüler so auf, als wüssten sie, dass sie heute mehr als sonst unter Beobachtung stehen, nämlich brav in Zweierreihen. Kinderhände drücken gegen verschlossene Türen. Drinnen löffelt die erste Mittagsgruppe ihre afrikanische Suppe aus, bevor die zweite, die an der Tür wartet, hereindarf. Mittagsband nennen sie das. Weil nicht alle Kinder in die Mensa passen, essen sie im Schichtbetrieb – ein System, das Seidel gerne ändern würde. Denn fast drei Stunden dauert es, bis alle Kinder gegessen haben. Zeit, in der Erzieherinnen und Erzieher die Kinder beaufsichtigen müssen, Zeit, in der sie woanders fehlen.

Seidel blickt raus auf den Sportplatz, der bald keiner mehr sein wird. Hier soll die neue, große Mensa entstehen, sagt er. Geplant ist sie schon, beauftragt eigentlich auch, nur verzögert sich der Baubeginn. Wenn sie aber steht, sagt Seidel, könnten alle in zwei statt vier Durchgängen essen. Neben dem Sportplatz, die Sonne steht nun steil am Himmel, stehen zwei Schülerinnen unter einem Baum. Gerade haben sie ihre blauen Westen, Stifte und Klemmbretter erhalten. Jetzt sollen sie Streit schlichten, wenn es einen gibt. Dafür wurden sie von Zeljka Curic und Inge Thiel ausgebildet.

Die beiden Schulsozialarbeiterinnen sitzen auf der blauen Couch in ihrem Büro im roten Haus. Auf den Schreibtischen türmen sich Unterlagen, die Regale und Schränke sind vollgestopft mit Spielen und Bastelsachen. Wie ihr Tag aussieht, wissen sie vorher nie so genau, sagen sie. Es kann sein, dass sie ihr festes Programm durcharbeiten. Dann gehen sie in die dritten Klassen und unterrichten „Soziales Lernen“, wo sie den Kindern beibringen, wie sie mit Emotionen anderer umgehen, eigene Gefühle besser verstehen und kommunizieren können. Dann organisieren sie das Schülerparlament, wodurch die Kinder lernen sollen, was Demokratie und Mitspracherecht bedeuten. Dann verbringen sie die Pausen mit Kindern, die sich angemeldet haben und vielleicht reden wollen oder auch einfach nur einen Rückzugsort brauchen. Das alles soll zu einem guten Lernumfeld führen. Doch vielleicht stürmt auch ein Kind, eine Lehrkraft, eine Erzieherin oder ein Erzieher herein und braucht sofort Hilfe. Dann lassen Curic und Thiel alles liegen, was warten kann. Vielleicht ist der Tag der Schulsozialarbeiterinnen so was wie ein Seismograf, der die Stimmung der Schule abbildet.

Da kann es vorkommen, dass es in den Klassen kriselt und Curic und Thiel vermitteln. Dass es Schwierigkeiten im Elternhaus gibt und sie die Eltern einladen. Dass ein Kind immer die gleiche Kleidung trägt und ständig müde ist und Curic und Thiel nachforschen, woran das liegt. Und es kommt auch vor, dass sie das Jugendamt einschalten müssen und Kinderschutzmeldungen verschicken.

Weil nicht alle Kinder in die Mensa passen, essen sie im Schichtbetrieb.

Denn zur Wahrheit der Mark-Twain-Schule gehört auch: Sie ist eine Schule im Brennpunkt. Mehr als 50 Prozent der Eltern sind lernmittelbefreit, weil sie Bürgergeld, Arbeitslosengeld, Wohngeld oder andere Sozialleistungen erhalten. Mehr als 50 Prozent der Kinder, schätzt Seidel, sind Kinder nicht-deutscher Herkunftssprache. Da sei es wichtig und hilfreich, sagt Seidel, dass die Kinder hier in der Schule den ganzen Tag deutsch sprechen. Denn oftmals sprechen sie zu Hause nicht deutsch, sagt er. Außerdem kommen in die ersten Klassen zunehmend Kinder, die zuvor nicht in der Kita waren. Die Grundschule ist damit die erste Institution, die sie erleben. „Viele können nicht mal einen Stift halten“, sagt er. Auch deshalb gibt es an der Schule verstärkt Förderunterricht.



Beim Boxen geht es nicht nur um Fitness, sondern auch darum, Werte wie Disziplin und Fairness zu vermitteln. Immer dienstags geht Schulleiter André Seidel auf die Matte. Er hat das Boxen eingeführt und inzwischen boxen auch andere Lehrkräfte.



Alle Kinder fördern und so zu mehr Chancengleichheit beitragen – das ist einer der zentralen Gedanken der Ganztagschulen. „Herkunft bestimmt Bildungskarrieren“, sagt Seidel. Indem die Kinder Hausaufgaben in der Schule erledigen und dabei Hilfe erhalten, die sie zu Hause vielleicht nicht bekommen, können Bildungschancen ein Stück gerechter werden. Gleiches gilt für das Essen, das hier kostenlos ist, oder das Freizeitangebot, das sich manche Familien sonst nicht leisten könnten.

An diesen Gedanken soll auch das neue Projekt anschließen, die BiP-Stunde und was daraus entsteht, sagt Seidel. Klar, Seilspringen und Turnen machen Spaß und werden nicht komplett vom Plan gekürzt, aber wenn in einer Freizeitstunde Pyramiden gebastelt werden, kann das sinnvoller und trotzdem noch spaßig sein. Dann verstehen vielleicht auch bislang schwächere Schülerinnen und Schüler, warum und wie die Ägypterinnen und Ägypter diese bauten. Die Vision der Schule ist klar, bald folgt noch mehr Praxis. —

Das Mensaessen ist an der Mark-Twain-Schule wie an allen Grundschulen in Berlin kostenlos. Das gilt auch für das Frühstück, da die Schule von der gemeinnützigen Organisation brotZeit e.V. gefördert wird.

Alle Kinder fördern und so zu mehr Chancengleichheit beitragen – das ist einer der zentralen Gedanken der Ganztagschulen.

WÜBBEN STIFTUNG BILDUNG

Die 2013 gegründete *Wübben Stiftung Bildung* ist eine private Bildungsstiftung mit Sitz in Düsseldorf. Ihre Vision ist es, dass alle Kinder und Jugendlichen unabhängig von ihrer Herkunft gerechte Bildungschancen erhalten. Dafür ist ein Bildungssystem notwendig, das genau das besser gewährleisten kann. Um dieser Vision näher zu kommen, berät, begleitet und unterstützt die *Wübben Stiftung Bildung* Akteure des Bildungssystems bei der Weiterentwicklung von Schulen im Brennpunkt.

Dazu setzt die Stiftung operative Programme mit Ländern und Kommunen um, gibt mit ihrer wissenschaftlichen Einheit, dem *impaktlab*, auf Basis wissenschaftlicher Analysen und praktischer Erkenntnisse Impulse für das Bildungssystem und fördert im kleinen Umfang ausgewählte Projekte, um daraus zu lernen.

IMPRESSUM

Herausgeber

Wübben Bildungsstiftung gGmbH
Cantadorstraße 3
40211 Düsseldorf
0211-93370800
info@w-s-b.org
www.wuebben-stiftung-bildung.org

Verantwortlich i. S. d. P.

Dr. Markus Warnke, Geschäftsführer, Wübben Stiftung Bildung

Autorinnen und Autoren

Dr. Stephan Kielblock, Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Dr. Hanna Pfänder, Wübben Stiftung Bildung
Astrid Probst, Freie Journalistin

Redaktion

Tamara Endberg-Krenn, Wübben Stiftung Bildung

Fotografien

Peter Gwiazda, S. 29
Martin Magunia, S. 4; S. 18–22
Aristidis Schnelzer, S. 30–35
Privat, S. 17; S. 24

Gestaltung

fountain studio, www.fountainstudio.de

Lektorat

Gabi Kämpken, www.correc-tour-online.net

Druck

Das Druckhaus Print und Medien GmbH, Korschenbroich

© Wübben Stiftung Bildung / Oktober 2023

Zitationsweise: Wübben Stiftung Bildung (2023): *impaktmagazin: Kooperative Führung an Ganztagschulen*. Düsseldorf.



