**Lernzeiten: Ein möglicher Implementationsprozess**

| **Nr.** | **Phase** | **Zielgruppe** | **Ziele** | **Mögliche Formate** | **Anmerkungen** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | **Absprache/**  **Prozessplanung/ Bestandsaufnahme** | Schulleitung und / oder Steuergruppe | Planung eines schulspezifischen Implementationsprozesses mit Zielformulierung, Entwicklung einer Vision,  Klärung von Motivation | Beratungsgespräch mit der Unterstützung durch SEB, z. B.  Erarbeitung eines Ziels (SMART, "Motivationsziel")  Analyse: Wer ist wann zu beteiligen? (Stakeholder)  Wie sieht unser bestehendes Konzept von Lernzeiten aus?  Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? (Mögliche Methode: SWOT-Analyse Buhren, C. & Rolff, H.-G., 2018, S. 326)  Darstellung eines idealtypischen "Change-Prozesses"  Mögliches Verfahren im Beratungskontext: GROW (König, E. & Volmer, G., 2018, S. 98 - 122) | Mögliche Frageimpulse:   * Warum möchten wir Lernzeiten entwickeln oder neu gestalten? * Was wollen wir damit erreichen? * Welchen Nutzen sollen die Schülerinnen und Schüler davon haben? * Was haben wir Lehrerinnen und Lehrer davon? * Womit fangen wir an? * Welche übergeordneten Ziele verfolgen wir? (Schulprogrammanbindung / Leitbild / individuelle Förderung / Schule sozial gerechter gestalten/ Optimierung des Lernens/ Förderung der Selbstständigkeit der Schülerinnen und Schüler u.a.) |
| 2 | **Sensibilisierung und Wissenserwerb** | gesamtes Kollegium | Einbindung des gesamten Kollegiums (Legitimierung) / Wissenserwerb / Rollenklärung / Auseinandersetzung mit konkreten Schulbeispielen für Lernzeiten | Lehrerkonferenz / Teil eines pädagogischen Tages zum Thema Lernzeiten | Klärung: Sollen Schülerinnen und Schüler sowie Eltern an dieser Stelle schon beteiligt werden?  Reflexion: Welche Bereiche der Schulentwicklung (Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung) werden wie stark berührt? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Planung?  Klärung/Delegation: Wie wird die Projektgruppe gebildet? (Welche Personen sollen beteiligt werden? Ist die Projektgruppe auch in der Steuergruppe vertreten? Sind notwendige Sach-, Sozial- und Prozesskompetenzen vorhanden oder müssen diese aufgebaut werden? Wie wird die Zusammenarbeit mit der Schulleitung gestaltet? (Buhren, C. & Rolff, H.-G., 2018, S. 154ff und S. 207ff)) |
| 3 | **Wissenserwerb für Mitglieder der Projektgruppe zum Thema „Lernzeiten“** | Teilgruppe des Kollegiums | Erzeugung professioneller Handlungskompetenz im Bereich Lernzeiten (pädagogische Gestaltung und Organisation) | Lehrerfortbildung (evtl. mit der Fortbildung von Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren) oder Austausch mit anderen Schulen, Nutzung von Hospitationsangeboten, z. B. von thematisch passenden Referenzschulen des Projektes Zukunftsschulen NRW | Planung: In welchen Dimensionen/ Inhalten soll die Fortbildung für Personen(gruppen) geplant werden? Welche Kompetenzen werden benötigt und sollen aufgebaut werden?  Soll für die Teilgruppe/Projektgruppe SEB genutzt werden? Wie wird Teambildung unterstützt? (Teamzeit, gemeinsame Aktivitäten, Netzwerkarbeit, Feedback, Prozessanalyse, Umgang mit Widerständen, Entlastung ...)  Diagnoseübung "Wie spät ist es in unserem Team?" (Schley, 1998, S. 135)  Zur Regel-/Normenentwicklung im Team: Übungen "Teamkiller" und "Teammerkmale" (Buhren, C. & Rolff, H.-G., 2018, S. 173ff) |
| 4 | **Projektsteuerung ("erste Schritte")** | Teilgruppe des Kollegiums / Projektgruppe, Steuergruppe | Konkretisierung, erste Planungsschritte, Koordination | Analyse des Projektumfelds  Meilensteine  Ablaufdiagramm  Maßnahmenplanung zur   * Verfeinerung der Zielsetzung * Formulierung von Kriterien * Identifikation der Arbeitspakete * Planung der Evaluation mit Kriterienbezug   **„Welche Themengebiete oder Handlungsfelder sehen Sie, welche müssen angegangen werden auf der Basis der Vision?“**  (Serviceagentur "Ganztägig Lernen.", 2009, S. 43).  **Projektplanung**, z. B. Meilensteinplanung, Ablaufdiagramm  (Buhren, C. & Rolff, H.-G., 2018, S. 162)  **Analyse des Projektumfeldes und der Ziele**, z. B.   * **W-Planungsraster** (Buhren, C. & Rolff, H.-G., 2018, S. 330)oder * **Projektumfeld-Analyse** (Online-Portal für die Schulaufsicht, 2020a)   **Formulierung von Kriterien**, die als Bemessungsgrundlage für den Projekterfolg herangezogen werden sollen  "Das Sammeln und Bestimmen von Evaluationskriterien ist die Grundlage für die Planung. Die Kriterien geben bereits Hinweise auf die Umsetzbarkeit und machen eine Rangfolge möglich, welche Ideen zuerst weiterverfolgt werden sollen.“  (Buhren, C. & Rolff, H.-G., 2018, S. 161) | **Rückkopplung der Ergebnisse mit allen Beteiligten (Gremien, Lehrerkonferenz, Schulkonferenz, ...)**  **Prüfung**: Sind alle relevanten Personen(gruppen) beteiligt bzw. zumindest informiert? Welche Unterstützung wird von diesen benötigt?  **Klärung:** Wie arbeiten Steuergruppe und Projektgruppe zusammen? Welche Steuerungsimpulse, Qualitätskriterien etc. setzt die Steuergruppe? Wie soll wann evaluiert werden? Welche Prozesskompetenzen der Steuergruppe können genutzt werden? Wie wird der Austausch / die Kommunikation organisiert?  (Zu Phasen der Projektarbeit vgl. Buhren, C. & Rolff, H.-G., 2018, S. 157 - "Checkliste für die Projektarbeit")  **Fragen zur Klärung, insbesondere zur Projektvorbereitung in der Projektgruppe**   * zum Anlass bzw. zur Problemstellung, * zu Auftraggeberinnen und Auftraggebern, Betroffenen, Gremien und Interessierten, * zur gegenwärtigen Situation,   zum Projektumfeld, Restriktionen und Tabus,   * zu Erwartungen.   **Mögliche Methoden:** Kartenabfrage, Brainstorming, Fragebögen, kreative, ganzheitliche Übung zum methodischen Einstieg (Buhren, C. & Rolff, H.-G., 2018, S. 158ff) |
| 5 | **Erprobung im Alltag** | Teilgruppe des Kollegiums/ Projektgruppe | Anwendung des erworbenen Handlungswissens | Durchführung der Lernzeiten mit begleitendem Reflexionsprozess innerhalb der Gruppe der Projektmitglieder / Austausch und Entwicklung mit anderen Schulen (Netzwerkarbeit)  Zur Dokumentation: z. B.  Projekttagebuch  Unterstützung/Begleitung, z. B. durch Projektsupervision   * Verfolgen wir noch die richtigen Ziele? * Haben wir die richtigen Leute an Bord? * Haben wir noch die Bedürfnisse der Schule im Blick? * Welche Erfahrungen haben wir gemacht? * Wie zufrieden ist jedes Projektmitglied mit dem Projekt und seiner Rolle? * Welche Alternativen und Optimierungsvorschläge gibt es?   (Buhren, C. & Rolff, H.-G., 2018, S. 164)  Feedback: Vier-Felder-Abfrage (Buhren, C. & Rolff, H.-G., 2018, S. 165) | Begleitend: Schritte der Meilensteinplanung bzw. des Ablaufdiagramms sowie die Evaluationskriterien zur Prüfung nutzen  Prüfen: Gibt es Widerstände gegen das Projektvorhaben? Welche Kräfte stehen dahinter? Wie kann mit den Widerständen produktiv umgegangen werden? Mögliche Methoden:  Kraftfeldanalyse (Online-Portal für die Schulaufsicht, 2020b)  Entdramatisieren (nach Schulz von Thun), Reframing/Referenztransformation (nach Satir/Erickson), Konfliktbehandlung (nach Schley)  (Buhren, C. & Rolff, H.-G., 2018, S. 196ff) |
| 6 | **Evaluation** | gesamte Schulgemeinde | Verbesserung der Qualität von Lernzeiten / Anpassung des Angebotes an die schulischen Rahmenbedingungen | Fragebogen- und/oder Interviewevaluation für folgende Gruppen:   * Schülerinnen und Schüler * Fachlehrerinnen und -lehrer * Eltern * Lehrerinnen und Lehrer, die die Lernzeiten durchführen   SEB: Wird das Projekt von den Stakeholdern mitgetragen? Wie können wir Unterstützung absichern? (Kraftfeldanalyse: Online-Portal für die Schulaufsicht, 2020b) | Reflexion: Werden alle Stufen des Qualitätskreislaufs (Evaluationskreis-laufs) berücksichtigt? (vgl. z. B. Folie 7 der Powerpoint-Präsentation zu Lernzeiten im Moderationsmaterial oder Buhren, C. & Rolff, H.-G., 2018, S. 225)  Welche Ziele sollen evaluiert werden? Anhand welcher Erfolgskriterien und Qualitätsindikatoren soll die Zielerreichung beurteilt werden?  Welche Daten werden benötigt bzw. sollen erhoben werden?  Wer soll in die Analyse der Ergebnisse sowie die Ableitung von Konsequenzen und deren Umsetzung eingebunden werden?  Mit welchen Instrumenten soll evaluiert werden? |
| 7 | **Implementation ins Schulprogramm** | Lehrerkonferenz /  Schulkonferenz | Transparenz für die Schulentwicklung / personenunabhängige Implementation in der Schulpraxis | Vorstellung der Evaluationsergebnisse mit anschließender Beschlussfindung | Wurden die gesetzten Ziele erreicht?  Muss bzw. kann zur Erreichung der gesetzten Ziele nachgesteuert werden? Wie kann das Erreichte nachhaltig abgesichert werden? |
| 8 | **Reflexionsschleife** | Arbeitsgruppe „Lernzeiten“ mit koordinierender Ansprech-partnerin bzw. koordinierendem Ansprechpartner sowie (erweiterte) Schulleitung | Ständige Überarbeitung / Anpassung des Konzepts | regelmäßige Entwicklungsgespräche und Bericht auf der Lehrerkonferenz, Absicherung von Teamstrukturen und -entwicklung (z. B. durch Blockung von Zeiten im Stundenplan für das Lernzeitenteam) | s.o.  Ferner können folgende Entwicklungsbereiche reflektiert werden:   * Austausch zu Lernzeiten im Kollegium * (Weiter-)Entwicklung der Aufgaben und Materialien * Etablierung offener und selbstständiger Arbeitsformen bzw. längerfristiger, Projektaufgaben * Ausweitung von Lernberatung im Kontext von Lernzeiten * Aufbau und Ausbau eines Tutorensystems   (vgl. auch Folie 14 der Powerpoint-Präsentation zu Lernzeiten im Moderationsmaterial bzw. Altermann et al., 2018, S. 107f.) |
| 9 | **Projektabschluss** | Projektgruppe | Erfahrungssicherung  Verwertung der Projektergebnisse  Projektauflösung  Wertschätzung der geleisteten Arbeit | Projektabschlussanalyse  Projektabschlusssitzung | Hier geht es auch um die Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen für künftige Schulentwicklungsprojekte. |

**Literatur:**

Altermann, A., Lange, M., Menke, S., Rosendahl, J., Steinhauer, R. & Weischenberg, J. (2018). *Bildungsbericht Ganztagsschule NRW 2018.* Dortmund: Eigenverlag Forschungsverbund DJI/TU Dortmund. Darin insbesondere das Schwerpunktmodul: Individualisiertes Lernen und Fördern in Lernzeiten der Sekundarstufe I, S. 92ff. Aufgerufen am 19.02.2019. Verfügbar unter <http://www.forschungsverbund.tu-dortmund.de/fileadmin/user_upload/BiGa_2018_Webversion.pdf>

Buhren, C. & Rolff, H.-G. (Hrsg.). (2018). *Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung.* 2. Auflage. Weinheim: Beltz.

König, E. & Volmer, G. (2018). *Handbuch Systemische Organisationsberatung* (3. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz.

Onlineportal für die Schulaufsicht (2020a). *Projektumfeldanalyse und Beteiligungsfahrplan.* Aufgerufen am 15.07.2021. Verfügbar unter <https://www.schulaufsicht.de/fileadmin/Redaktion/Materialien/Toolbox/Projektumfeldanalyse_und_Beteiligungsfahrplan.pdf>

Onlineportal für die Schulaufsicht (2020b). *Fieberkurve und Kraftfeldanalyse.* Aufgerufen am 15.07.2021. Verfügbar unter <https://www.schulaufsicht.de/fileadmin/Redaktion/Materialien/Toolbox/Fieberkurve_und_Kraftfeldanalyse_01.pdf>

Schley, W. (1998). Teamkooperation und Teamentwicklung in der Schule. In H. Altrichter, W. Schley & M. Schratz (Hrsg.), *Handbuch zur Schulentwicklung* (S. 111 – 159). Innsbruck/Wien: Studienverlag.

Serviceagentur "Ganztägig Lernen." Hessen (Hrsg.). (2009). *Der Lehrer als Lernbegleiter und Coach.* Chancen im Ganztag. Frankfurt am Main. Aufgerufen am 09.04.2019. Verfügbar unter <http://www.hessen.ganztaegig-lernen.de/sites/default/files/2009_SAG_Broschuere_Coaching_Doppelseiten.pdf>