**Welche Rolle hat die Schulleitung?**

**Kurzantwort**

Nachhaltige Schulentwicklung gelingt insbesondere mit der Unterstützung durch die Schulleitung. Schulleitungen werden deshalb als **"Motoren der Schulentwicklung"** betrachtet.

Die Schulleitung sollte daher in irgendeiner Form in die Netzwerkarbeit eingebunden sein, regelmäßig Informationen erhalten und Verantwortlichkeiten klären.

Hier sind vielfältige Formen denkbar und wünschenswert.

Im Folgenden werden daher exemplarische Fragestellungen für die Schulleitung angeboten, welche **Handlungsfelder zur Unterstützung der Netzwerkarbeit** eröffnen.

**Weiterführende Informationen**

Gottmann (2009, S. 36) nennt Gelingensbedingungen für die Netzwerkarbeit auf der Ebene der teilnehmenden Schule ( "Wann gelingt Netzwerkarbeit?"). Dabei wird eine **initiierende bzw. unterstützend wirkende Schulleitung als Kernbedingung** formuliert. Wie soll die Verknüpfung des Netzwerkthemas mit der schulinternen Arbeitsplanung, die Abgleichung von Zielvorstellungen, die Einrichtung oder Nutzung einer Steuergruppe oder themenspezifischen Arbeitsgruppe, die kontinuierliche Freistellung von Teilnehmenden für die Netzwerktreffen sowie die breite und aktive Partizipation der am Schulleben beteiligten Gruppen gelingen, wenn die Schulleitung nicht daran mitwirkt?

Aber auch für die Rückkopplung von Informationen ins Kollegium, die Entwicklung von guten Kommunikations- und Kooperationsstrukturen und die Etablierung einer positiven Einstellung der beteiligten Gruppen zum Projekt ist das Wirken der Schulleitungen von hohem Wert.

**Für die Schulleitung können sich folgende Anschlussfragen für mögliche Handlungsfelder stellen:**

* Welche Lehrkräfte (und ggf. weitere Personen) sollen an den Netzwerktreffen teilnehmen? ( "Wer soll in Netzwerken mitarbeiten?")

Soll darüber hinaus eine Arbeitsgruppe in der Schule zum Entwicklungsvorhaben eingesetzt werden? Wie ist gegebenenfalls die Netzwerkarbeit mit der Steuergruppe zu verbinden? An welchen Stellen sollten Fortbildungsbeauftragte eingebunden werden?

* Wie können die am Netzwerk teilnehmenden Personen unterstützt werden? (Teamzeit, Gesprächsangebot, Konfliktmanagement, Entlastung, ...)

Dabei sollte bedacht werden, wie die Informationen aus dem Netzwerk (zum Beispiel zu den Zielen, Schritten, Konkretisierungen) regelmäßig die Schulleitung erreichen, damit diese abgestimmt und mitgetragen werden können.

Die Frage "Was brauchen Sie, um weiterarbeiten zu können?" zielt auf die benötigten Ressourcen.

* Wer muss oder sollte an der Entwicklung von Zielen und Schritten beteiligt werden?  
  Ist zum Beispiel die regelmäßige Information (und Diskussion) über Netzwerkergebnisse in der Lehrerkonferenz geplant? Sollen Eltern und Schülerinnen und Schüler zumindest im Rahmen der Schulkonferenzarbeit einbezogen werden?
* Wie kann eine regelmäßige Evaluation der Wirksamkeit und der Erreichung der Projektziele umgesetzt werden? Soll beispielsweise die Projektgruppe hiermit beauftragt werden? ( "Wie und wann sollte eine Evaluation eingeplant werden?")
* Wie und an welcher Stelle ist Öffentlichkeitsarbeit für das Erreichte (Schulprogramm, Webauftritt, …) einzuplanen?
* Soll ein Mitglied der Schulleitung regelmäßig an den Netzwerktreffen teilnehmen?

Ein netzwerkerfahrener Schulleiter schreibt zur Gewährleistung eines nachhaltigen Arbeitsprozesses:

Entweder ist an dieser Stelle ein Mitglied der (erweiterten) Schulleitung unmittelbarer Teil der Netzwerkarbeit oder ist zumindest absolut eng in die Arbeitsprozesse eingebunden. Sofern die Mitglieder des Netzwerkes stets und ständig die erarbeiteten Schritte, Anregungen und Ressourcen zunächst bei der Schulleitung erfragen oder gar durchsetzen müssen, bleiben Zeit, Geduld und vor allem Motivation schnell 'auf der Strecke'. Insofern macht es Sinn, wenn Schulleitungsmitglieder dem Netzwerkteam angehören. So können Arbeitsergebnisse direkt in die weitere Prozessabfolge einbezogen werden. Man darf die Position der Schulleitung im Schulentwicklungsprozess nicht absolut setzen, man darf sie aber auch keinesfalls unterschätzen. Es geht hier schließlich um Kommunikation, Übermittlung, Einpassung und Umsetzung in die konkrete Arbeit, in die beteiligten Schulgremien und die vorhandene Schulöffentlichkeit. Schulleitungsmitgliedern kommt an dieser Stelle eine besondere Schlüsselqualifikation zu. (Gellesch, 2014, S. 54)

Die Einbeziehung der Schulleitungsperspektive in die Arbeit bei den Netzwerktreffen kann zudem den Blick für die Implikationen vereinbarter Ziele und Schritte weiten ( Moderationsleitfäden und Methoden: Schulleitungsfachtag).

Andererseits sollte auch bedacht werden, dass die Anwesenheit eines Mitglieds der Schulleitung die Arbeit des Netzwerks und des Schulteams stören oder blockieren kann, wenn zum Beispiel eine stark asymmetrische Beziehung zur Belastung wird oder nicht offen geredet werden kann.

Eine allgemeingültige Empfehlung kann es zu der Frage der Teilnahme der Schulleitung an den Netzwerktreffen nicht geben, da beispielsweise der Beziehungsaspekt von außerordentlicher Bedeutung ist.

* Ist auch eine **Vernetzung der Leitungen** der im Netzwerk mitarbeitenden Schulen sinnvoll?  
  Treffen der an einem Netzwerkprojekt beteiligten Schulleitungen bieten Gelegenheiten, sich beispielsweise über erfolgreiche Schritte, besondere Herausforderungen und kreative Ideen auszutauschen und so voneinander zu lernen.

Folgende Themen bieten sich exemplarisch für einen Austausch im Rahmen solcher Schulleitungs-Treffen oder Schulleitungs-Fachtage an – gegebenenfalls auch mit Vorträgen externer Referentinnen oder Referenten:

* Führen in Veränderungsprozessen
* Nachhaltige Schulentwicklung in den Bereichen Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung

( Moderationsleitfäden und Methoden: Schulleitungsfachtag)

* Entwicklung von Ideen und Lösungen zum Beispiel mit der Methode `design thinking´
* Teamentwicklung
* ****Umgang mit Widerständen

**Für die an den Netzwerktreffen teilnehmenden Personen könnten sich folgende Fragen ergeben:**

* Wie kann die Schulleitung in die Netzwerkarbeit eingebunden werden?  
  Sollen regelmäßige Treffen zur Information und Absprache stattfinden?  
  Liegt ein Mandat vor? Reicht dieses aus?
* Welche Unterstützung von der Seite der Schulleitung wird benötigt? (Teamzeit, Gesprächsangebot, Konfliktmanagement, Entlastung ...)

**Literatur**

Gellesch, D. (2014). Berichte und Erfahrungen aus der Netzwerkarbeit - 12. Gemeinsam engagiert: Lernpotenziale-Team mit Schulleitung - ein Erfahrungsbericht. In K. Althoff (Hrsg.), *Die Netzwerkarbeit im Projekt Lernpotenziale – Rahmenbedingungen und Erfahrungen* (S. 54 - 55). Lernpotenziale Heft 3. Münster: Serviceagentur „Ganztägig lernen“ NRW, Institut für soziale Arbeit e.V. Aufgerufen am 15.07.2020. Verfügbar unter <https://www.stiftung-mercator.de/media/downloads/3_Publikationen/2017/September/Lernpotenziale_2014_-_Heft3.pdf>

Gottmann, C. (2009). Das Schulnetzwerk "Reformzeit - Schulentwicklung in Partnerschaft" - Eine Zwischenbilanz aus Sicht der externen Evaluation. In N. Berkemeyer, H. Kuper, V. Manitius & K. Müthing (Hrsg.), *Schulische Vernetzung. Eine Übersicht zu aktuellen Netzwerkprojekten* (S. 31 - 48). Münster: Waxmann.

**Materialien**

* Schulleitungsfachtag – Beispiel eines Leitfadens zur Gestaltung der Veranstaltung
* Schulleitungs-Fragebogen zur Abfrage der thematischen Bedarfe für Fachtage zur Vernetzung