

# Schulentwicklung mithilfe von Netzwerkarbeit – ein Überblick

Bad Berka, 07.06.2016

Dr. Veronika Manitus

## Gliederung

- Was ist ein Netzwerk?
- Warum schulische Vernetzung?
- Wie wirksam sind schulische Netzwerke?
- Was ist in schulischer Netzwerkarbeit zu beachten?
- Was kann von anderen Netzwerkprojekten gelernt werden?
- Fazit

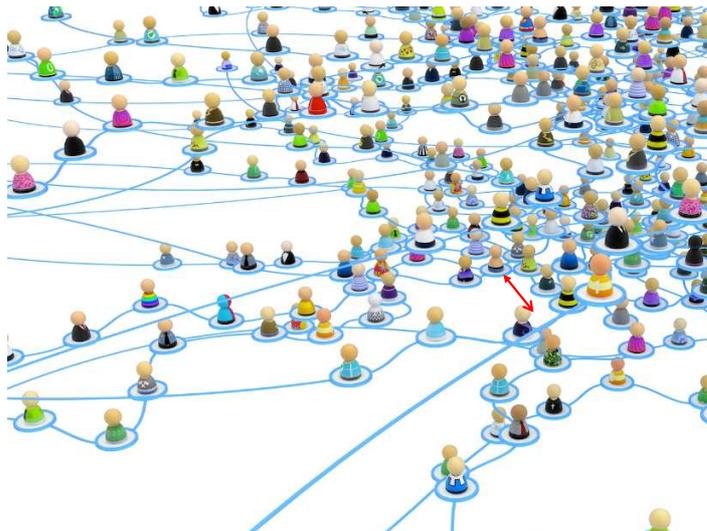
# Was ist ein Netzwerk?

08.06.2016

3

## Was ist ein Netzwerk?

**Formal netzwerkanalytisch:** Knoten, Kanten und strukturelle Löcher



## Was ist ein Netzwerk?

### praktischer Alltag:

- Familie
- Freunde
- Arbeit
- Freizeit
- Web
- .....

Ausgerufene „Netzwerkgesellschaft“ (Castells 2001; Tomlinson 1999)

→ Vernetzung = soziales Kapital

→ Vernetzung = Beziehungsarbeit

## Was ist ein Netzwerk?

### eine erziehungswissenschaftliche Definition:

„Als Netzwerk kann somit ein Zusammenschluss verschiedener Organisationen/Akteure zu einem Handlungskollektiv bezeichnet werden, in dem gemeinsam, **eher kooperativ** denn kompetitiv daran gearbeitet wird, innovative Problemlösungen anzugehen, um sich auf diese Weise weiterzuentwickeln und einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Der Zusammenhalt von Netzwerken ergibt sich vor allem durch gemeinsame Ziele, Interessen, Normen und Werte.“ (Berkemeyer, Manitius, Müthing, 2010)

Soziale Netzwerke → Fokus Beziehungen

Educational Governance → Fokus Koordination

Reformstrategie → Fokus Innovation

# Warum schulische Vernetzung?

08.06.2016

7

## Annahmen: Wirksamkeit schulischer Netzwerke

Prominenz der Idee von Netzwerken als Medium für Innovation:

Zunahme von Netzwerken im Bildungsbereich:

ca. 27 Initiativen/Programmen in 16 BL (schulische Beteiligung) (vgl. Jungermann et al., 2015.)

Unterschiedliche Spannweiten: regional, länderweit, länderübergreifend, international

Zentrale programmatische Annahmen (vgl. Jungermann et al., 2015., Manitius 2013)

Gerechtigkeit

Qualitäts-  
entwicklung

Teilhabe

08.06.2016

8

## Annahmen: Wirksamkeit schulischer Netzwerke

- **Netzwerke als aktuelle Phase der Schulreform**  
Mit NW intellektuelles, soziales u. organisationales Kapital v. Schulen organisieren

(Hargreaves 2003)

Gewinnung neuer Impulse, Einsichten, Verbesserung v. Fähigkeiten (Chapmann 2008, Berkemeyer/Bos 2015)

Herstellung von Synergieeffekten und Erprobung neuer Praxen, Begegnung von Kulturen (Manitius et al. 2009)

Netzwerke als Lerngelegenheiten, Wissensumschlagplätze (Jackson 2006, Järvinen 2014)

Netzwerke als Koordinationsmechanismus (Schul-Governance, bottom-up) (Willke 2001)

Zusammenführung  
Kapitalsorten

Lernen

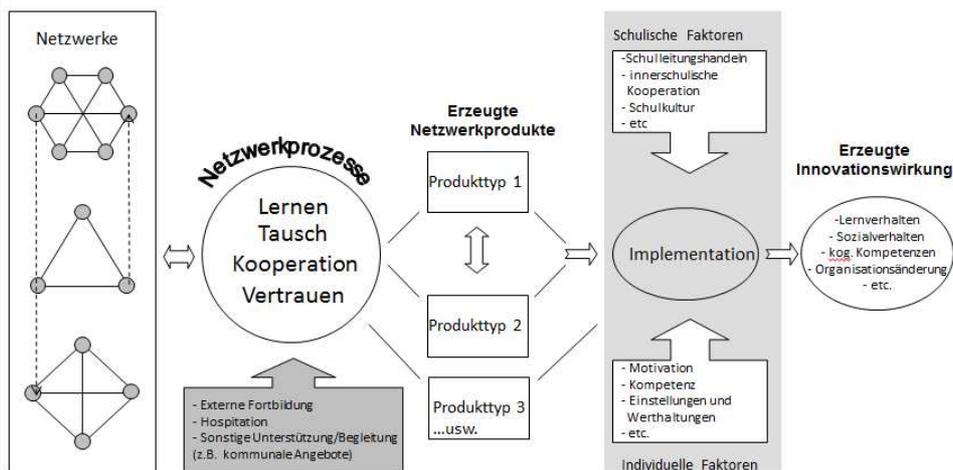
Koordination

08.06.2016

9

## Wirkungsmodell 1: Netzwerkbasierte Unterrichtsentwicklung

(Berkemeyer et al. 2008; Manitius & Berkemeyer 2015)

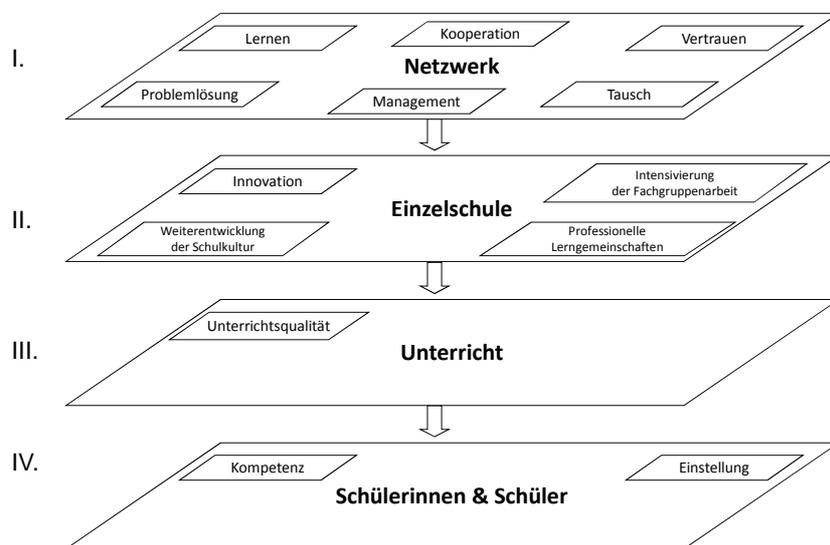


08.06.2016

10

## Wirkungsmodell 2: Wirkungsebenen schulischer Vernetzung

(van Holt et al. 2010)



08.06.2016

11

## Empirie: Wirksamkeit schulischer Netzwerke

- **Ebene Netzwerke: Lerngelegenheit Netzwerk**

Professionalisierung & Wissenserweiterung von Lehrkräften

(Baedeker 2012; Wohlstetter et al. 2003; Riley/Jordan, 2004)

Erhöhte Reflexionsfähigkeiten

(Deloitte/Touche 2000, Rauch et al., 2007)

Gesteigerte Innovationsbereitschaft und Einstellungsänderungen

(Chapman/Hadfield 2010, Earl et al. 2006)

Positive Auswirkung der Netzwerkarbeit auf Selbstbewusstsein, Zufriedenheit & Motivation

(Hulsmann et al. 2009, Reyes/Phillips, 2002)

Generelle, als nützlich erlebte Tauscherfahrungen, Vertrauensvolle Beziehungen (Kulturenbegegnung)

(Kolleck/Bormann 2014, Manitz et al., 2009)

Häufigere u. Intensivere Nutzung von Fortbildungsangeboten und eine Ausweitung des Handlungsrepertoires

(Fischer et al. 2010, Cierwanski et al. 2002, Jäger et al. 2004)

Stärkere Ausrichtung des Unterrichtshandelns auf Bildungsstandards, Verbessertes Verständnis v. Lernkonzepten

(Baker-Doyle/Yoon 2010, Fischer et al. 2010)

08.06.2016

12

## Empirie: Wirksamkeit schulischer Netzwerke

- **Ebene Einzelschule: Schulentwicklung anregen**  
Initiation und Erleichterung von Reformprozessen  
(Wohlstetter et al. 2003)  
Einführung und Etablierung von Managementprozessen  
(Rolff 2005)  
Implementation von Evaluationsmechanismen  
(Dedering 2007)  
Unterstützung des NWs durch die Schulleitung bedeutsam für  
erfolgreichen Transfer  
(Earl et al., 2006; Killus 2008; Prenzel et al., 2000)  
Schulprofilierung  
(Czerwanski et al., 2002)  
Personalentwicklung  
(Baedeker 2012)  
Institutionalisierung von Netzwerkarbeit (Schulprogramm)  
(Manitius et al. 2015)

08.06.2016

13

## Empirie: Wirksamkeit schulischer Netzwerke

- **Ebene Schülerinnen und Schüler**  
Signifikant verbesserte Schulabschlüsse an Netzwerkschulen  
(Adler et al., 1995, Montgomery 2001)  
Kompetenzen: gering bis gar keinen Einfluss der  
Netzwerkarbeit auf Schülerleistung  
(Howley-Rowe 2000, Mujtabe/Sammons 2006)  
Kompetenzen: deutlich signifikante Effekte  
(Earl et al., 2006; Ainsow & Howes 2007; Bell et al., 2005)  
Kompetenzen: positive Effekte, z.T. hoch effektrelevant im  
Laufe eines Schuljahres  
(van Holt et al. 2015)  
Unterricht wird kognitiver wahrgenommen  
(Prenzel et al. 2005)

Professionalisierung

Schulentwicklung

Kompetenzen SuS

08.06.2016

14

# Was ist in schulischer Netzwerkarbeit zu beachten?

08.06.2016

15

## Gelingsbedingungen: Vielfalt von Netzwerken

vgl. Mujs et al. 2010

<b>Kategorienraster zur Beschreibung von Schulnetzwerken</b>		
<b>Ziele von Netzwerken</b>		
Schulentwicklung	Erweiterung der Handlungsspielräume	gemeinsame Nutzung von Ressourcen
<b>Zeitperspektive der Vernetzung</b>		
kurz	mittelfristig	langfristig
<b>Freiwilligkeit der Vernetzung</b>		
hoch	geleitet	angeleitet/gezwungen
<b>Machtverteilung (Kompetenzverteilung) im Netzwerk</b>		
ausgeglichen	leichte einseitige Überlegenheit	starke einseitige Überlegenheit
<b>Dichte des Netzwerks</b>		
gering	mittel	hoch
<b>Einbindung externer Partner</b>		
gering	mittel	hoch
<b>Entfernung der Netzwerkschulen</b>		
gering - lokal	mittel - regional	groß – national/international
<b>Größe der Netzwerke</b>		
klein (1-4)	mittel (5-10)	groß (11 und mehr)

08.06.2016

16

## Gelingensbedingungen Netzwerkarbeit

- persönliches Engagement, „Kümmerer“ (Rollenverteilung)
- thematische Nähe → gemeinsame Ziele
- räumliche Nähe
- Vertrauen → laufende Sozialisationsarbeit
- Transferarbeit von Anfang an → Unterstützung SL, Partizipation relevanter Kolleginnen/Kollegen



08.06.2016

17

## Gelingensbedingungen Netzwerkarbeit

- angeordnete Vernetzung
- differente Ziele der Teilnehmenden  
→ NW als Selbstzweck
- mangelndes Vertrauen
- fehlender Rückhalt Schulleitung
- mangelnde Akzeptanz Kollegium
- strukturelle Löcher



08.06.2016

18

## Gelingensbedingungen: Entwicklungsverläufe von schulischen Netzwerken (Manitius et al. 2015)

	Phase I Netzwerkbildung	Phase II Netzwerkstrukturierung	Phase III Netzwerkevolution
Netzwerk	Konstitution	Strukturfestigung	Zerfall / Überführung
Beziehungen	Kooperation	Kooperation	Kooperation
	Tausch	Tausch	Tausch
	Vertrauen	Vertrauen	Vertrauen
	Adressierung	Adressierung	Adressierung
	Abgrenzung	Abgrenzung	Abgrenzung
Akteure	Lernen	Lernen	Lernen
	Orientierung	Selbstzuschreibung	Widersprüche
			Integration

08.06.2016

19

**Was kann von anderen Projektbeispielen gelernt werden?**

08.06.2016

20

## Einige Projektbeispiele aus NRW



Potenziale entwickeln  
Schulen stärken

**Potenziale entwickeln – Schulen stärken:** Analyse von Stärken und Problemlagen von Schulen in besonders herausfordernden Lagen, Unterstützung in der Schulentwicklungsarbeit



**Regionale Bildungsnetzwerk NRW:** Förderung der bildungsbezogener Kooperation aller Akteure vor Ort, Nutzung der Netzwerkstruktur



Zukunftsschulen NRW  
Netzwerk Lernkultur  
Individuelle Förderung

**Netzwerk Zukunftsschulen:** Unterrichtsentwicklung und Schulentwicklung im Sinne einer Kultur der Individuellen Förderung ausbauen



**Schulen im Team:** Fachbezogene Unterrichtsentwicklung, Übergänge gestalten → mittlerweile in kommunaler Struktur

08.06.2016

21

## Projektbeispiel: Schulen im Team

### Projektpartner:

Stiftung Mercator, Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW sowie Institut für Schulentwicklungsforschung in Kooperation mit den Städten Duisburg und Essen

**40 Schulen** in Netzwerken à 3-5 Schulen (10 Netzwerke insgesamt), weiterführende Schulformen

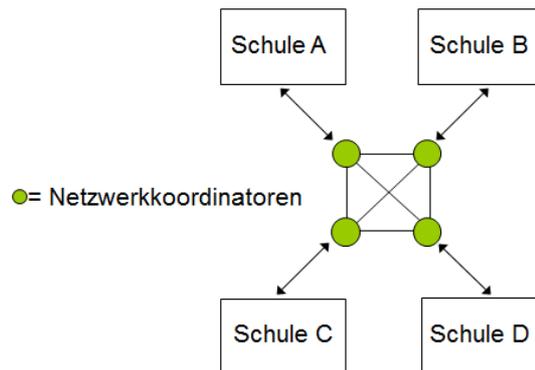
**Phase I:** 2007-2011

08.06.2016

22

## Projektbeispiel: Schulen im Team

### Formale Struktur Teilnetzwerk



08.06.2016

23

## Projektbeispiel: Schulen im Team

### Projektziele:

- Kompetenzentwicklung der Lehrkräfte in Netzwerken
- Verbesserung der fachlichen und sozialen Kompetenzen bei Schülerinnen und Schülern → fachbezogene UE
- Erprobung lokaler Netzwerke als Unterstützungssystem für Schulen
- Anregung und Unterstützung von weiteren Netzwerkbildungen in NRW

### Steuerung:

- Budget für die Netzwerke dient als Anreiz
- Abruf der Mittel über formal gestellte Anträge
- Anträge werden geprüft – z.B. didaktische Rückbindung der Maßnahme
- Offenheit in Entscheidungen und Gestaltungen als Projektprogramm

08.06.2016

24

## Schulen im Team: Beispielnetzwerk

### Netzwerk A

#### SALVE – Selbstständig Arbeiten, Lesekompetenz Verbessern

Schwerpunkt	Übergang von der Grundschule zur weiterführenden Schule mit Schwerpunkt Leseförderung
Jahrgang	Jahrgang 4 und 5
Projekte/Fortbildungen	Lesepatenschaften, Fortbildungen zu Lesepaten und <u>Lesestrategien</u> . Veranstaltungen zur Förderung der Lesemotivation
Netzwerkschulen	Eine Realschule Eine Grundschule Eine Gesamtschule

08.06.2016

25

## Schulen im Team: Projektphasen

**Konstitution:** Schulaquise, Netzwerkbildung, Sozialisation, Rollenfindung, Regelwerk, Zielfindung, erste Maßnahmenplanung → ca. 1 Jahr

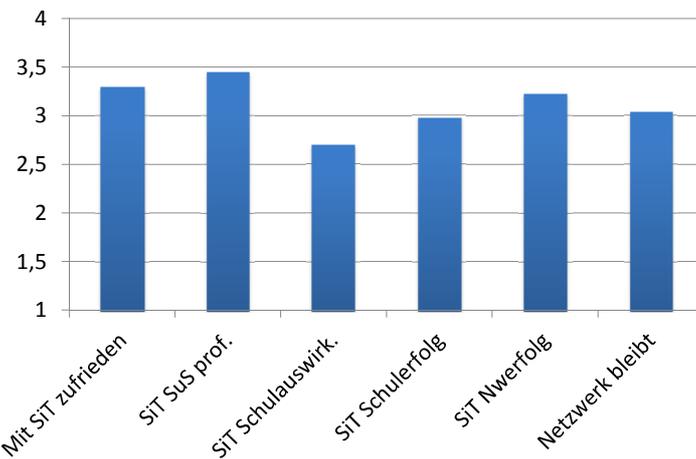
**Strukturfestigung:** ausgeprägtes inhaltliches Arbeiten, Transfer in die Heimatorganisationen, Profilierung, weitere Vernetzung → ca. 3 Jahre

**Evolution:** nach Projektende Überführung Folgeprojekt, z.T. Verselbständigung → nach 4 Jahren

08.06.2016

26

## Schulen im Team: Wirksamkeit



08.06.2016

27

## Schulen im Team: Wirksamkeit

### Netzwerker über Netzwerker

„Es ist eine ganz sinnvolle Sache mit anderen Schulen in Vernetzung zu treten, einfach um Ideen aufzugreifen, um sich austauschen zu können, um Personen kennen zu lernen, die ganz ähnlich arbeiten, um im Prinzip Ideen zusammen zu tragen und so gemeinsam voranzukommen.“

„Was nehme ich mit? Also einfach eine gute Zusammenarbeit! [...] Durch dieses Projekt ist in unserer Schule auch eine ganz große Diskussion zur Unterrichtsentwicklung überhaupt angestoßen worden.“

„Man kommt doch auch auf eine gewisse Art und Weise aus sich raus. Man muss da halt was machen, man guckt da auch über den Tellerrand des normalen Lehrerdaseins, das fand ich auch sehr positiv.“

08.06.2016

28

## Ein Fazit

08.06.2016

29

## Netzwerke als Schulentwicklungsstrategie

- Professionalisierungseffekte: Wissensgenerierung, Reflexion, Einstellungen
- Anregung von SE-Prozessen
- Schülerleistung: kein einheitliches Bild, positiv konnotierte Hinweise

→ **Schulische Vernetzung als „Wundermittel“?**

*Herausforderung kausalanalytischer Zusammenhänge*

*Gelingensbedingungen: Vernachlässigter Transfer*

*„empty network“*

*Netzwerkarbeit ist nicht problemfrei → kein Selbstläufer*



08.06.2016

30

## Netzwerke als Schulentwicklungsstrategie

- Netzwerke müssen intermediär zur hierarchischen Systemstruktur gedacht werden. Wenn dies gilt, können sie:

**Kreativität hervorbringen**, weil bekannte Denk- und Handlungsmuster nicht mehr die Erwartungsgrundlage des Zusammenwirkens bilden

**Flexibilität ermöglichen**, weil sie jenseits fester und formaler Vorgaben konstituiert werden und geltende Absprachen schnell ergänzt und oder verändert werden können

Auf **Informalität und Vertrauen setzen**, weniger auf Formalität und Kontrolle.

08.06.2016

31

**Viel Erfolg beim Netzwerken und  
vielen Dank für die Aufmerksamkeit!**

[veronika.manitius@qua-lis.nrw.de](mailto:veronika.manitius@qua-lis.nrw.de)

Dr. Veronika Manitius  
Referentin in der  
Qualitäts- und UnterstützungsAgentur –  
Landesinstitut für Schule NRW

08.06.2016

32