Netzwerke im Schulsystem – Erfahrungen, Chancen und Grenzen

Prof. Dr. Nils Berkemeyer

Soest, 19. September 2018

Inhalt

1. **Anfänge**
2. **Netzwerke und ihr Management**
   a. **Systematisches**
   b. **Empirisches**
3. **Perspektiven**

Anfänge

Schulentwicklung in der Renaissance

„Die Kodifizierung des Erworbenen in den Kirchen- und Schulordnungen wurde durch die Mannigfaltigkeit der Territorien beweglich und fortschreitend erhalten. Und zugleich bestand doch **zwischen den Schulmännern und Schulmaßregeln dieser protestantischen Territorien Zusammenhang, Verkehr und gegenseitige Benutzung**. Dies sind die Gründe, aus denen diese Gymnasien in so kurzer Zeit zu der pädagogisch-technischen Höhe gelangten“ (Dilthey, 1969, 122).

Qualitätsentwicklung in Netzwerken

- QuIS und INIS als Vorläufer
- Qualitätsnetzwerke in Niedersachsen als eines der ersten bundeslandspezifischen netzwerkbasierten SE-Projekte mit Fokus UE
- Erprobung einer Gesamtsystemsteuerung im Mehrebenensystem (Schulprogramm, Steuergruppen, interne und externe Evaluation, Referenzrahmen und NW als Unterstützungsstrategie)

Innovationsnetzwerke im Schulsystem

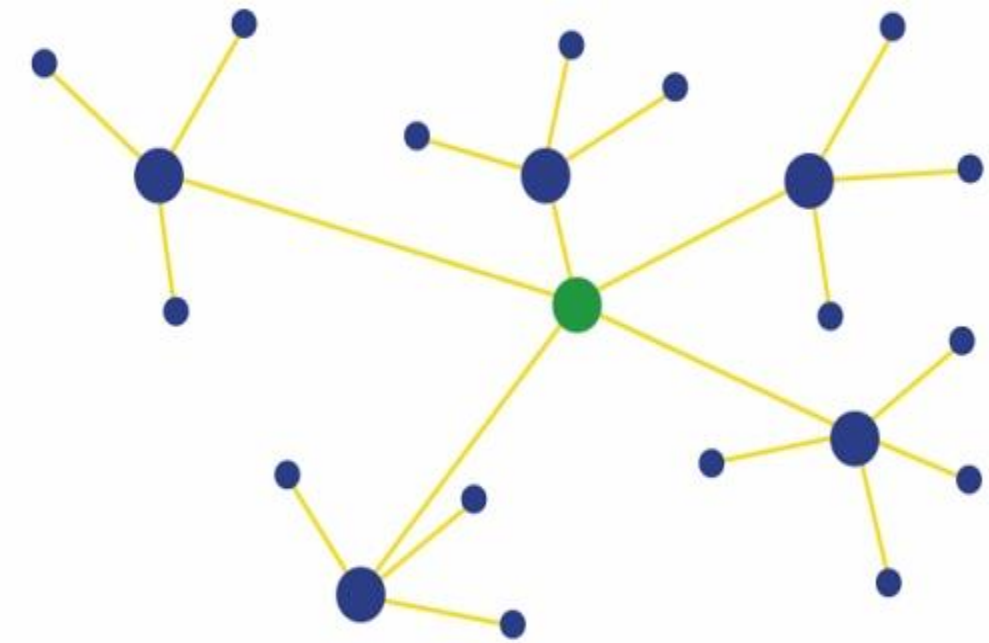
Typen von Netzwerken im Bildungssystem

	Netzwerktypen		
	Soziale Netzwerke	**Strategische Netzwerke**	**Innovationsnetz-werke**
NW- Verständnis	Beziehungsgeflecht als Potentialität	Allianzen zur speziellen Interessenverfolgung	Wissensgemein-schaften als Basis für Veränderung
Theorie	z.B. Tauschtheorie	z.B. Transaktionskosten-ansatz	z.B. Lerntheorien

Berkemeyer, Manitius & Müthing (2008)

Netzwerk(analyse) – Grundidee

- Beziehungen und Kanten
- Starke und schwache Beziehungen
- Reziprozität
- Knoten
- Positionen
- Strukturelle Löcher
- Dynamik und Entwicklung



Dimensionen der Beschreibung schulischer Netzwerke (Muijs, 2010)

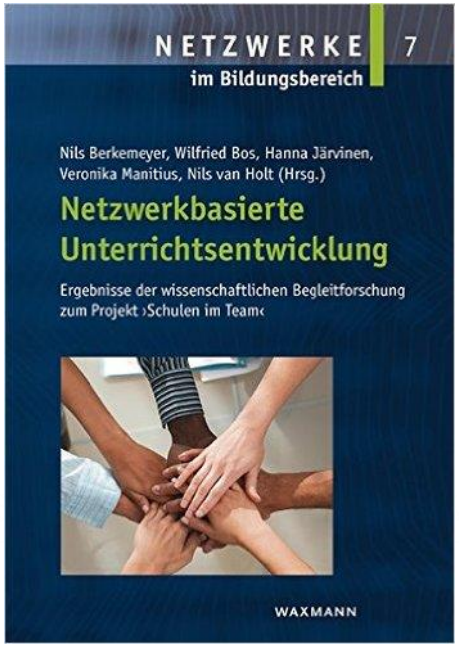
- Ziele
- Zeitperspektive
- Freiwilligkeit
- Macht-/Kompetenzverteilung
- Dichte
- Größe
- Entfernung der Netzwerkschulen
- Einbindung externer Partner

Potential von Netzwerken

- Handlungskoordination zwischen Markt und Bürokratie
- Situiertes und reflexives Lernen (PLG, Praxisgemeinschaften)
- Soziale Innovation (Mimesis)
- Psychosoziale Hygiene durch (organisations-)kulturellen Austausch und Anerkennung

Beispiel für ein Innovationsnetzwerk zur Unterrichtsentwicklung

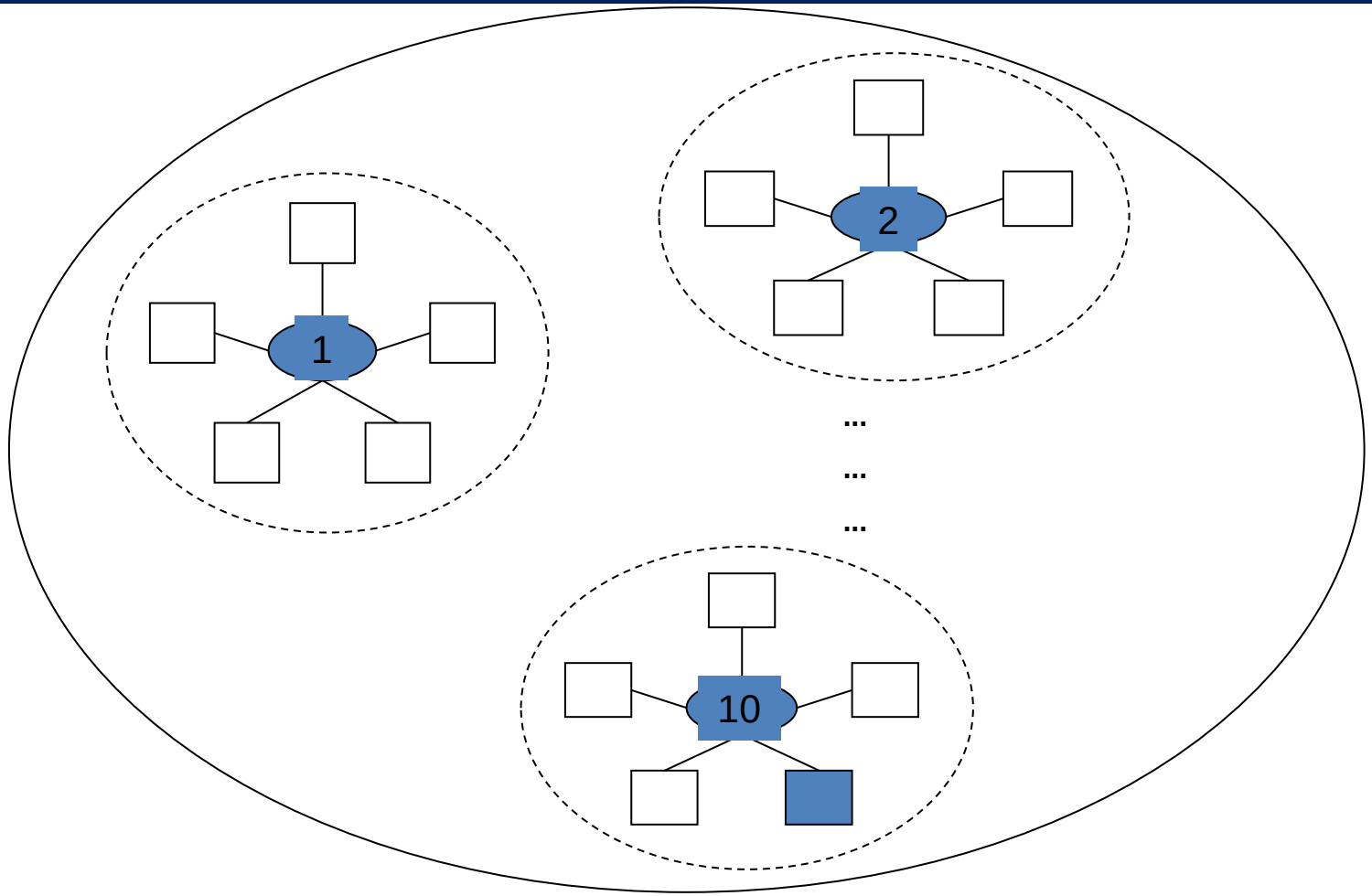
Schulen im Team Unterricht gemeinsam entwickeln



Schulen im Team – Zieldimensionen und -bereiche

Arbeiten im Netzwerk	Transfer und einzelschulische Qualitätsentwicklung	Einstellungen und Leistungen von Schülerinnen und Schülern	Weitergehende Vernetzungsprzesse und Nachhaltigkeit
- Systematische (Nähe und ähnliche Bedarfe) Vernetzung der Schulen - Aufbau eines geeigneten Kooperationsklimas und –strukturen - Initiierung von Austausch- und Lernprozessen	- Professionalisierung der LK - Transfer von Wissen und Problemlösungs-strategien (Jahrgang, Fachkonferenz) - Erhöhung der Arbeitszufriedenheit durch QE der schulischen Arbeit	- Förderung von Interessen und Motivation - Verbesserung der Kompetenzen (Lernzuwachs, Verringerung der Leistungsheterogenit ät)	- Vernetzung der Teilnetzwerke - Entwicklung einer nachhaltigen Netzwerkstruktur - Dokumentation der Netzwerkarbeit

Projektnetzwerk



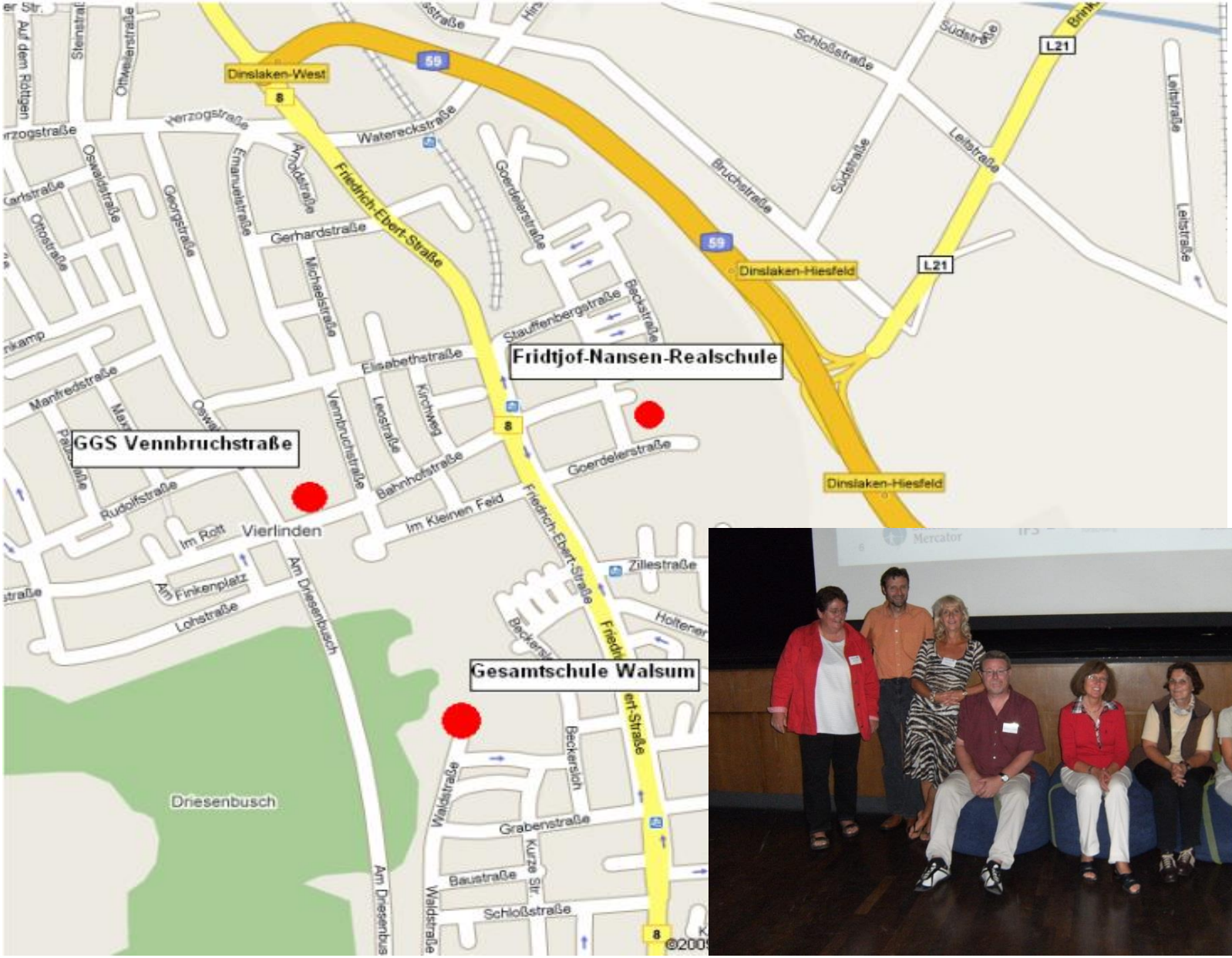
= Netzwerkbasierte Praxisgemeinschaft und Innovationskern (NW 1- NW 10)

= Interschulisches Teilnetzwerk (3-5 Schulen)

Netzwerk A

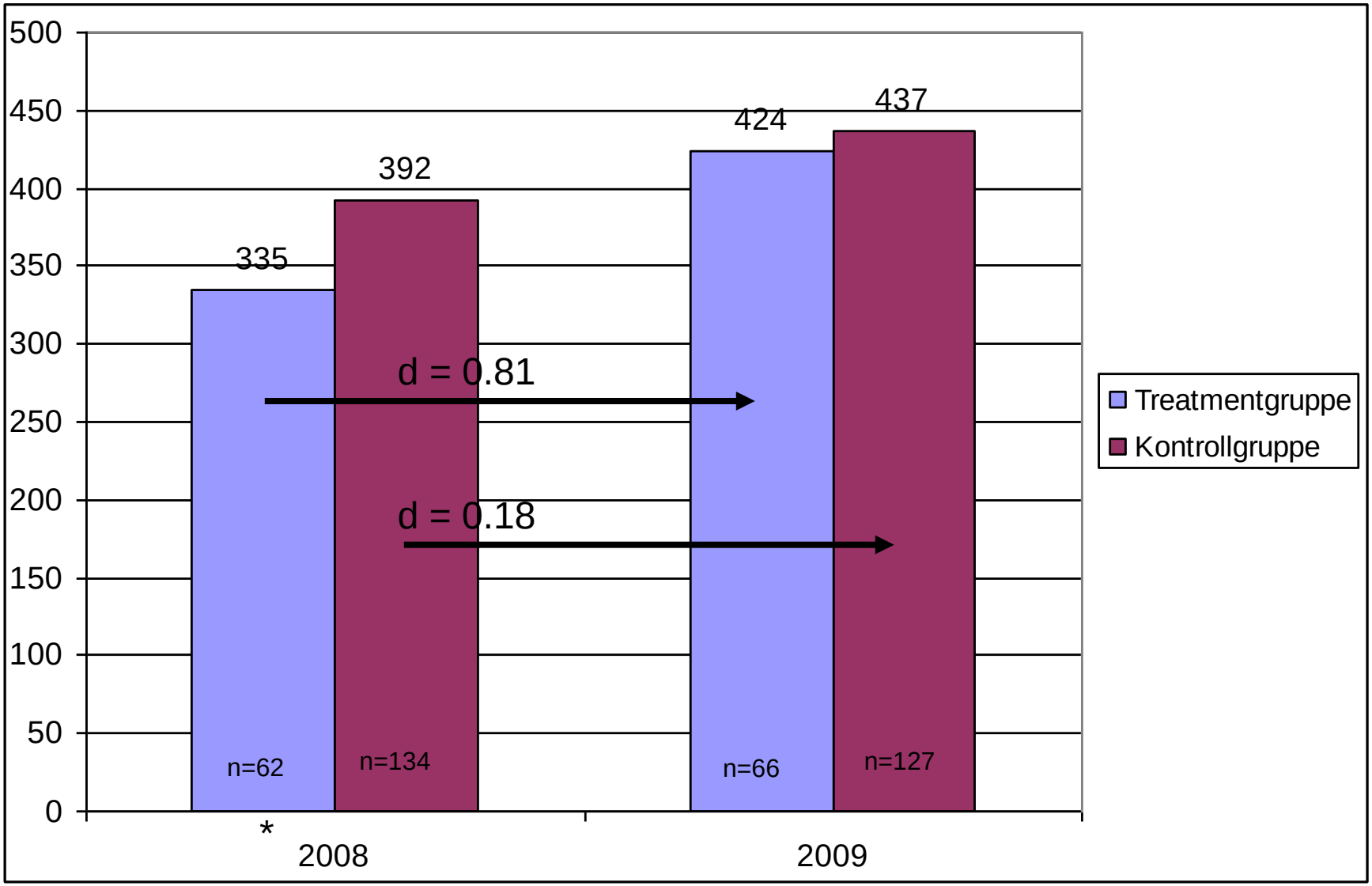
SALVE – Selbstständig Arbeiten, Lesekompetenz Verbessern

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


Dinslaken-West
Dinslaken-Hiesfeld
Dinslaken-Hiesfeld
Fridtjof-Nansen-Realschule
GGS Vennbruchstraße
Gesamtschule Walsum
Friedrich-Ebert-Straße
Vierlinden
Driesenbusch
Herzogstraße
Watereckstraße
Gerhardstraße
Elisabethstraße
Stauffenbergstraße
Goerdelerstraße
Bahnhofstraße
Im Kleinen Feld
Zillestraße
Grabenstraße
Baustraße
Schloßstraße
Bruchstraße
Leitstraße
Schloßstraße
Am Driesenbusch
Am Finkenplatz
Lohstraße
Rudolfstraße
Manfredstraße
Oswaldstraße
Georgstraße
Emanuelstraße
Michaelstraße
Vennbruchstraße
Leostraße
Kirchweg
Beckstraße
Waldstraße
Beckersloh
Kurze Str.
Holtener
L21
59
8

Lesepaten
Klären unbekannter Wörter

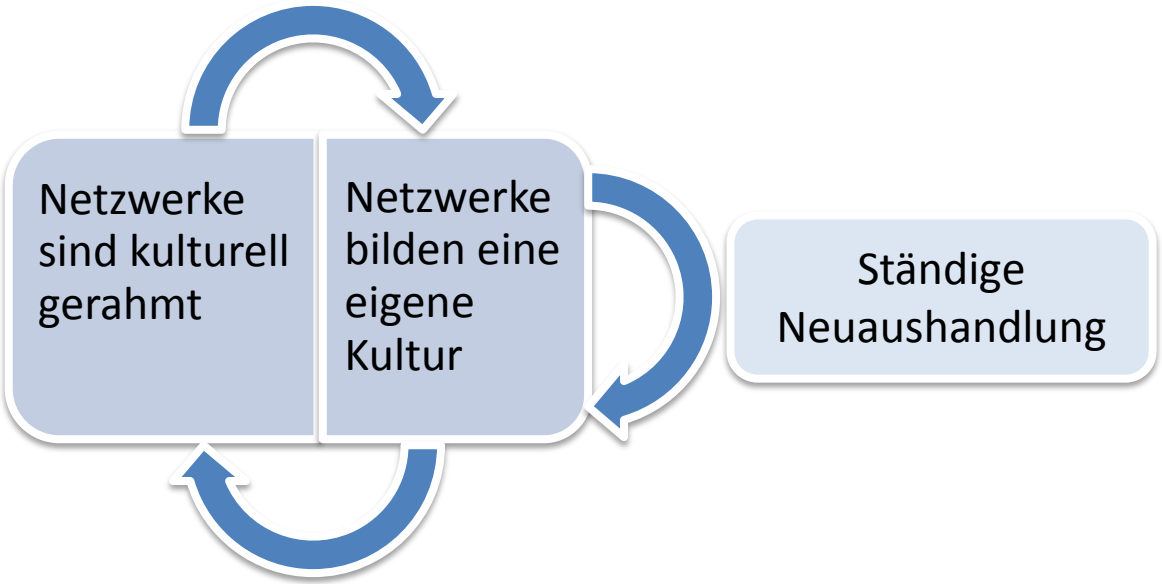
Wirkungen: Ergebnisse der Lesekompetenz im Vergleich (Schwerpunkt Leseförderung vs. Schwerpunkt X)



Eigene Arbeitsbedingungen reflektieren

„Ich hoffe, dass die Kooperation weiter bestehen bleibt in der Hinsicht, weil es einfach ein reger Gedankenaustausch ist, in allen möglichen Bereichen und auch in der Hinsicht, dass man nicht betriebsblind wird, wenn man dann mal sieht wie es an anderen Schulen läuft und manchmal auch wie gut man es eigentlich hat und wo Probleme sind […].“

Netzwerkkultur



- Harrison White sprich von *story*, in denen Beziehungen und damit verbundene Bedeutungen transportiert werden.
- Interkulturelle Kompetenz bekommt somit im Bereich schulischer Innovationsnetzwerke eine wichtige Funktion für die gelingende Transformation und Interaktion.

Anerkennung und Netzwerke

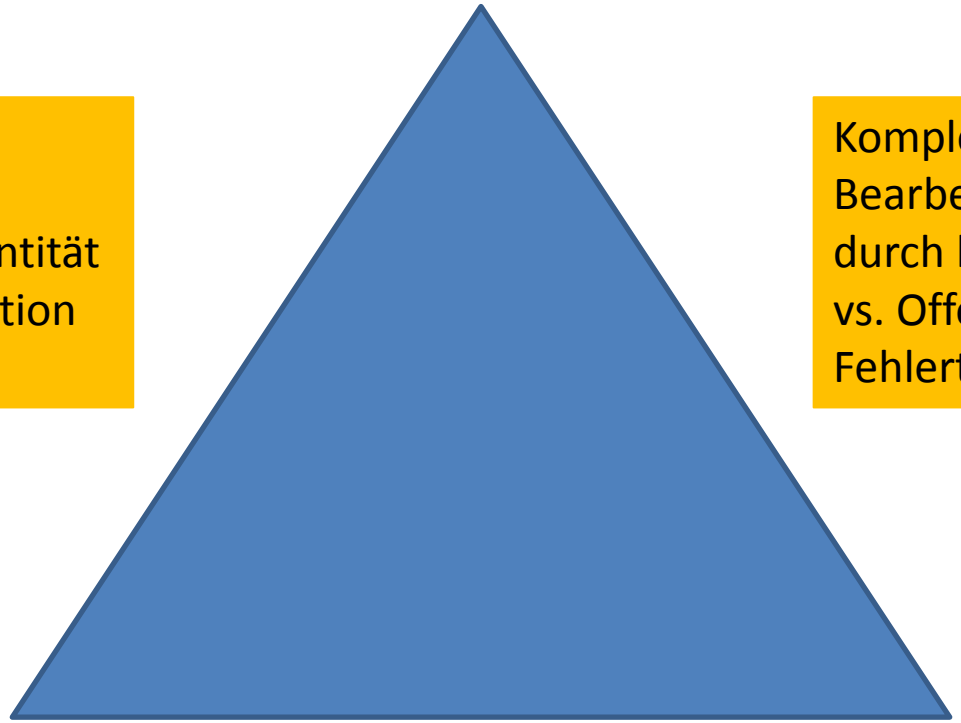
Netzwerke oder das „Ich im Wir“ (Honneth 2010)

Zu Beginn keine festen Rollen, Hierarchien und Machtverhältnisse → Aushandlungsprozesse sind konstitutiv → Erhöhtes Anerkennungspotential durch Aushandlungs-prozesse

Innovationsnetzwerke steuern und managen

Dilemmata postbürokratischer Organisation(-snetzwerke) nach Kühl (2015)

Identitätsdilemma
Autonomie von Teileinheiten vs. Identität der Gesamtorganisation (NW)



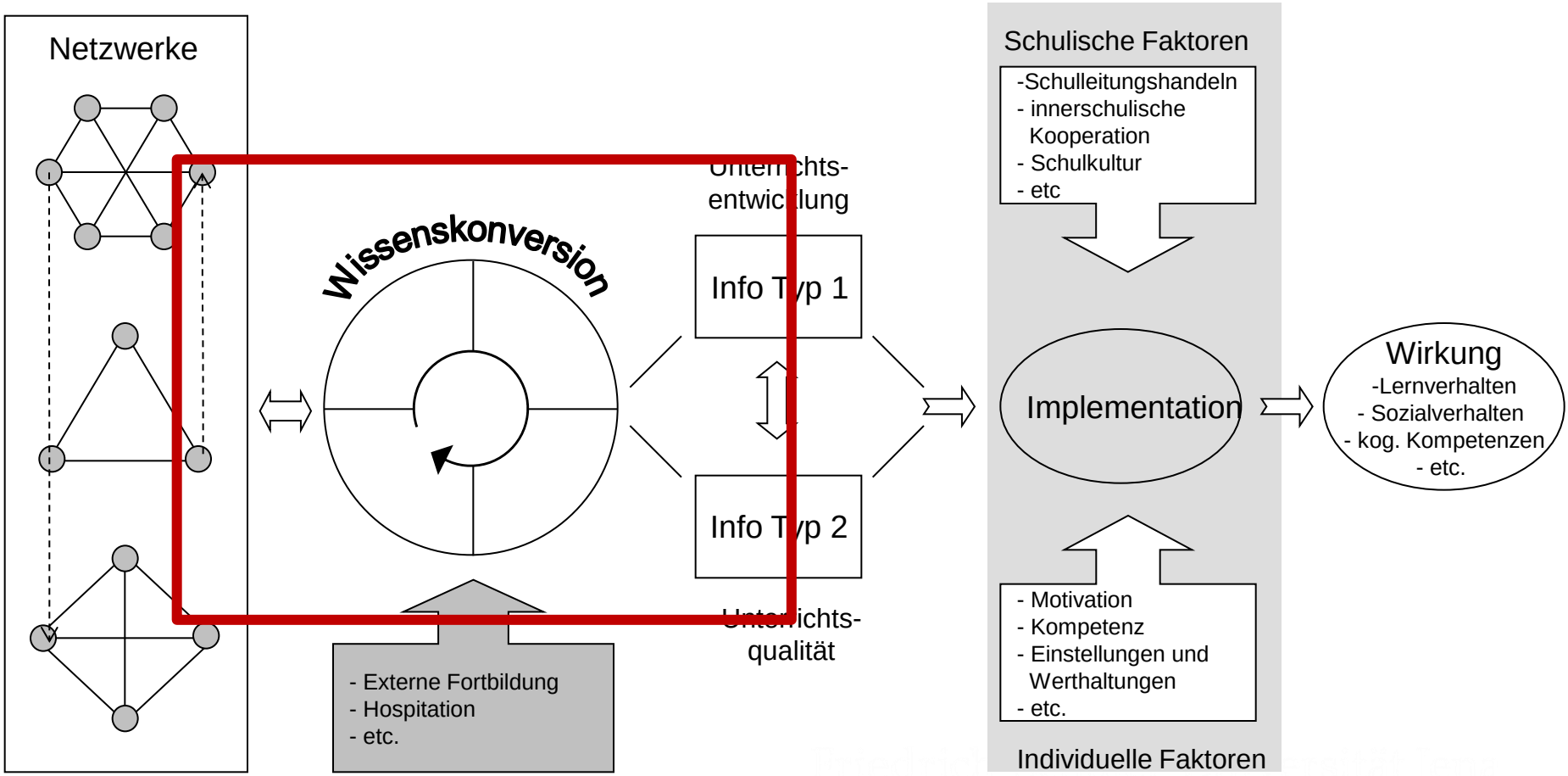
Komplexitätsdilemma
Bearbeitung von K. durch klare Strukturen vs. Offenheit und Fehlertoleranz

Politisierungsdilemma
Enthierarchisierung als Ermöglichung von Wettbewerb und sozialen Kämpfen

I Organisation von Netzwerken

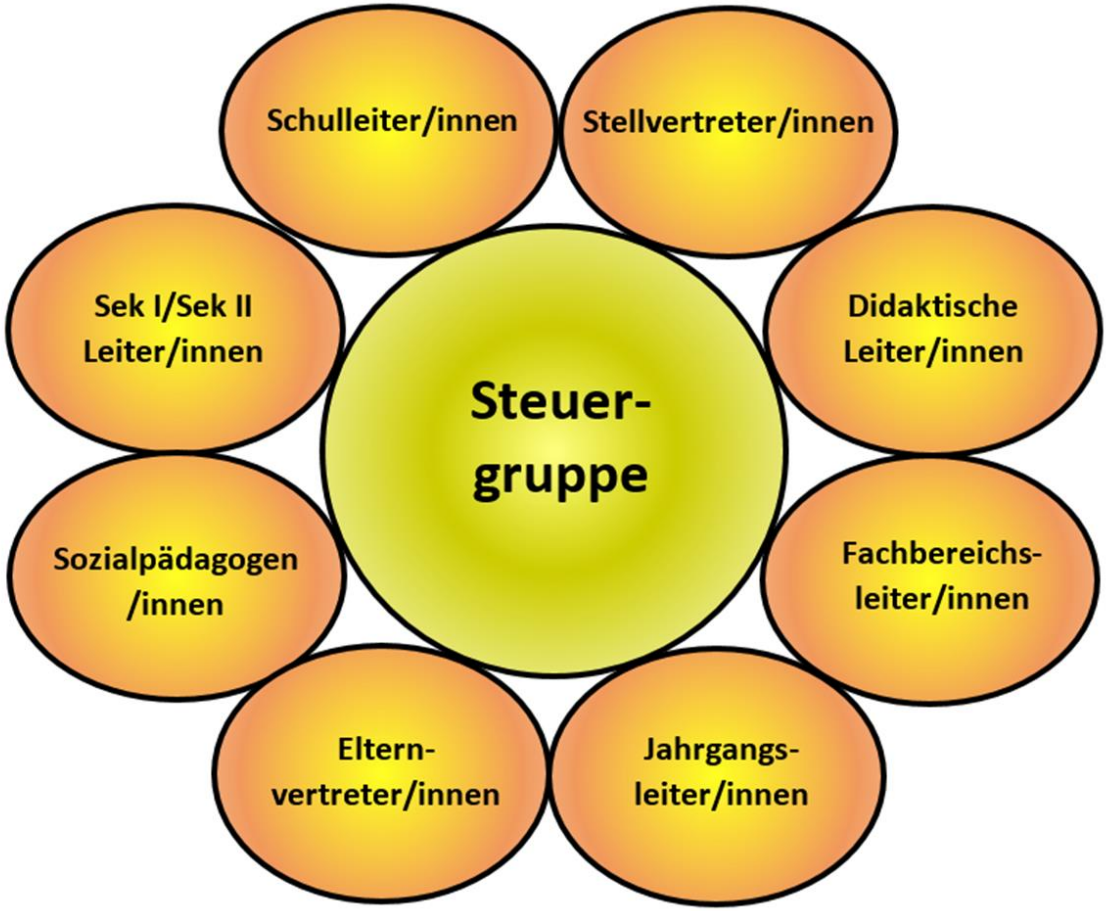
- Netzwerk als Verbund von interorganisationalen Praxisgemeinschaften (z.B. Schulen im Team)
- Netzwerk als Verbund von Organisationen mit gleicher schulkultureller Identität (z.B. Blick über den Zaun)
- Netzwerk als Verbund von Sets zur Unterrichtsentwicklung (z.B. SINUS, CHIK, NIQU)
- Netzwerk als strategischer Organisationsverbund (QIGS) – auf dem Weg zur Netzwerkorganisation

Beispiel: Modell der Unterrichtsentwicklung in Innovationsnetzwerken



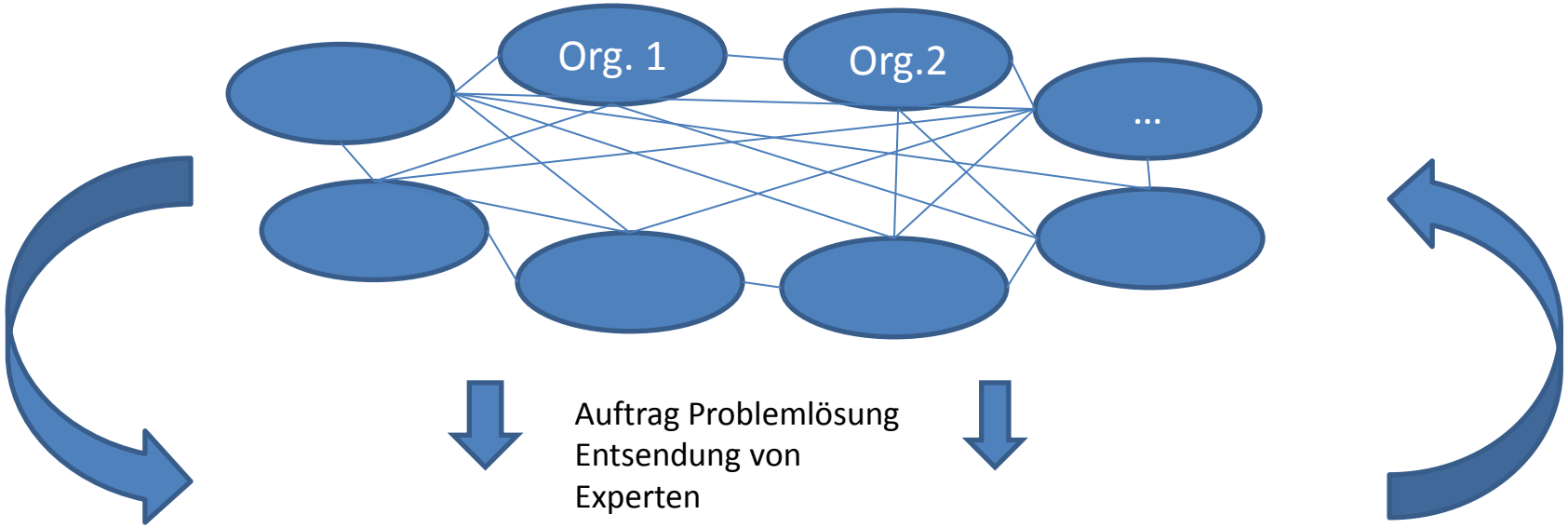
(Berkemeyer et al., 2008a)

Netzwerkorganisation nach Akteuren und Funktionen



© Nachtwey 2016

Netzwerkorganisation nach Aufgaben und Problemstellungen

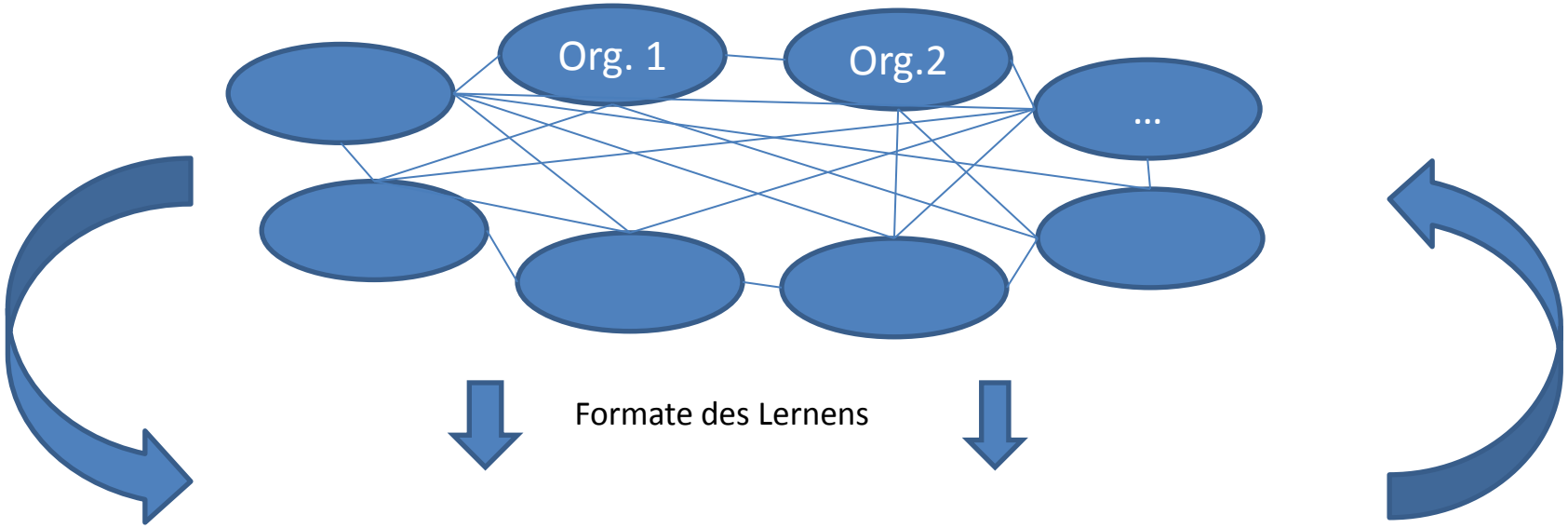


- PG I
- Problem X
- Budget
- Zeit

- PG II
- Problem X
- Budget
- Zeit

- PG III
- Problem X
- Budget
- Zeit

Lernnetzwerk



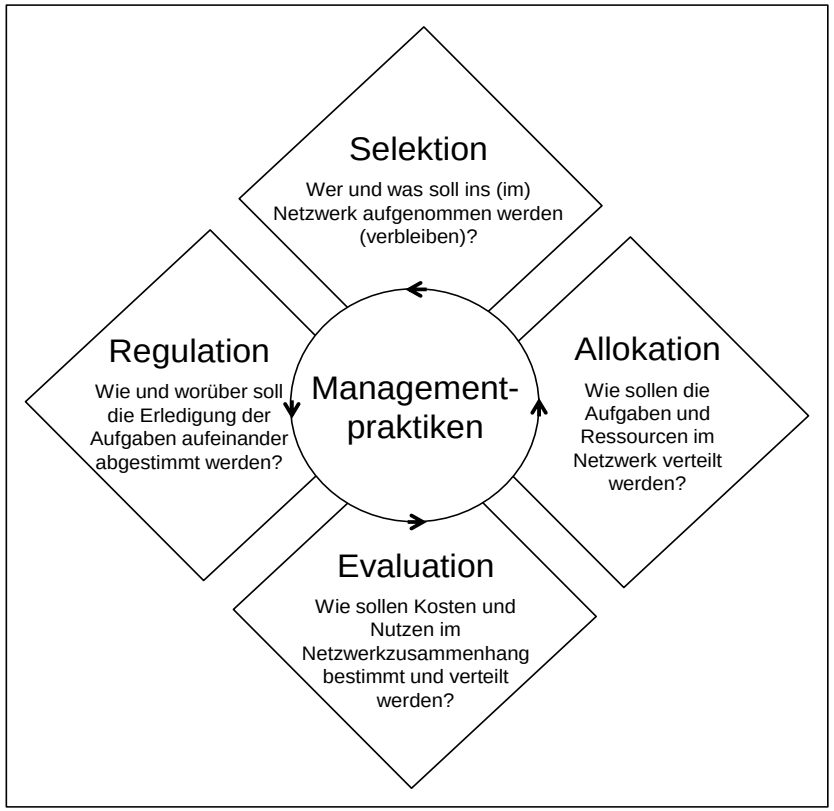
- Hospitation von Fachkonferenzen
- SL-Coaching
- Innovations-scouting

II Management von Netzwerken

- Theorien: NW-Management nach Sydow und boundary-spanning
- Handlungsfelder schulischen Managements
- Netzwerk als Verbund von interorganisationalen Praxisgemeinschaften (z.B. Schulen im Team)
- Netzwerk als Verbund von Organisationen mit gleicher schulkultureller Identität (z.B. Blick über den Zaun)
- Netzwerk als Verbund von Sets zur Unterrichtsentwicklung (z.B. SINUS, CHIK, NIQU)
- Netzwerk als strategischer Organisationsverbund (QIGS) – auf

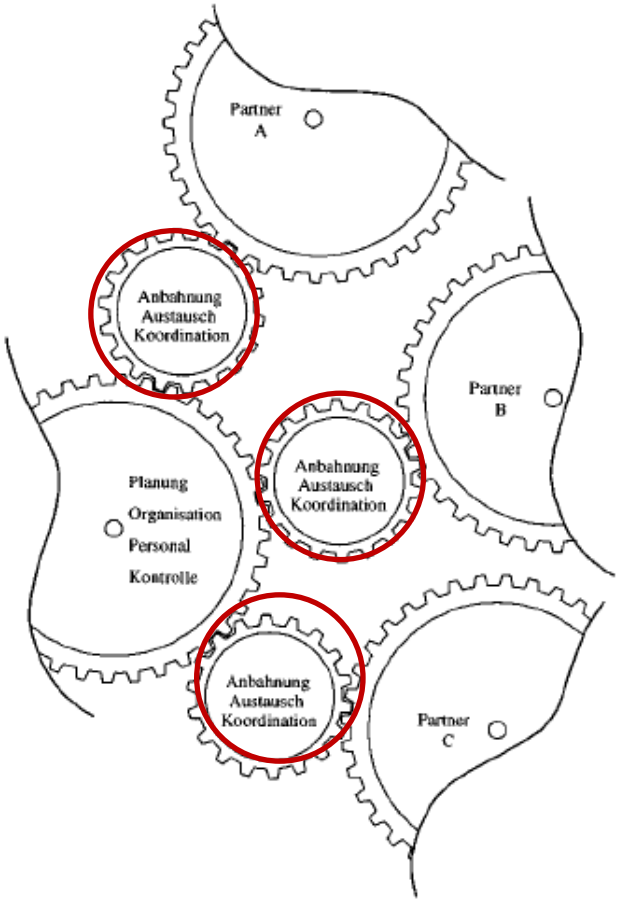
Theorien des NW-Managements

Funktionen des Netzwerkmanagements nach Sydow



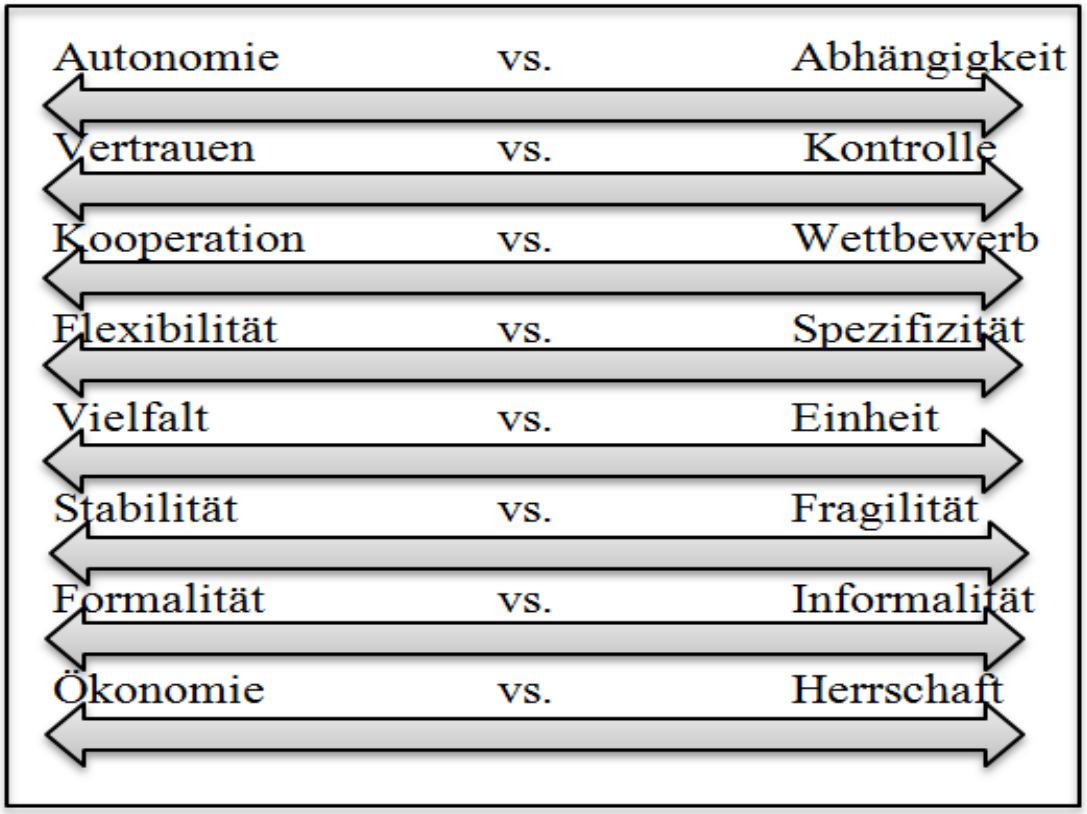
(Quelle: Sydow 2006, 409)

Beziehungsspezifische Aufgaben nach Ritter & Gemünden

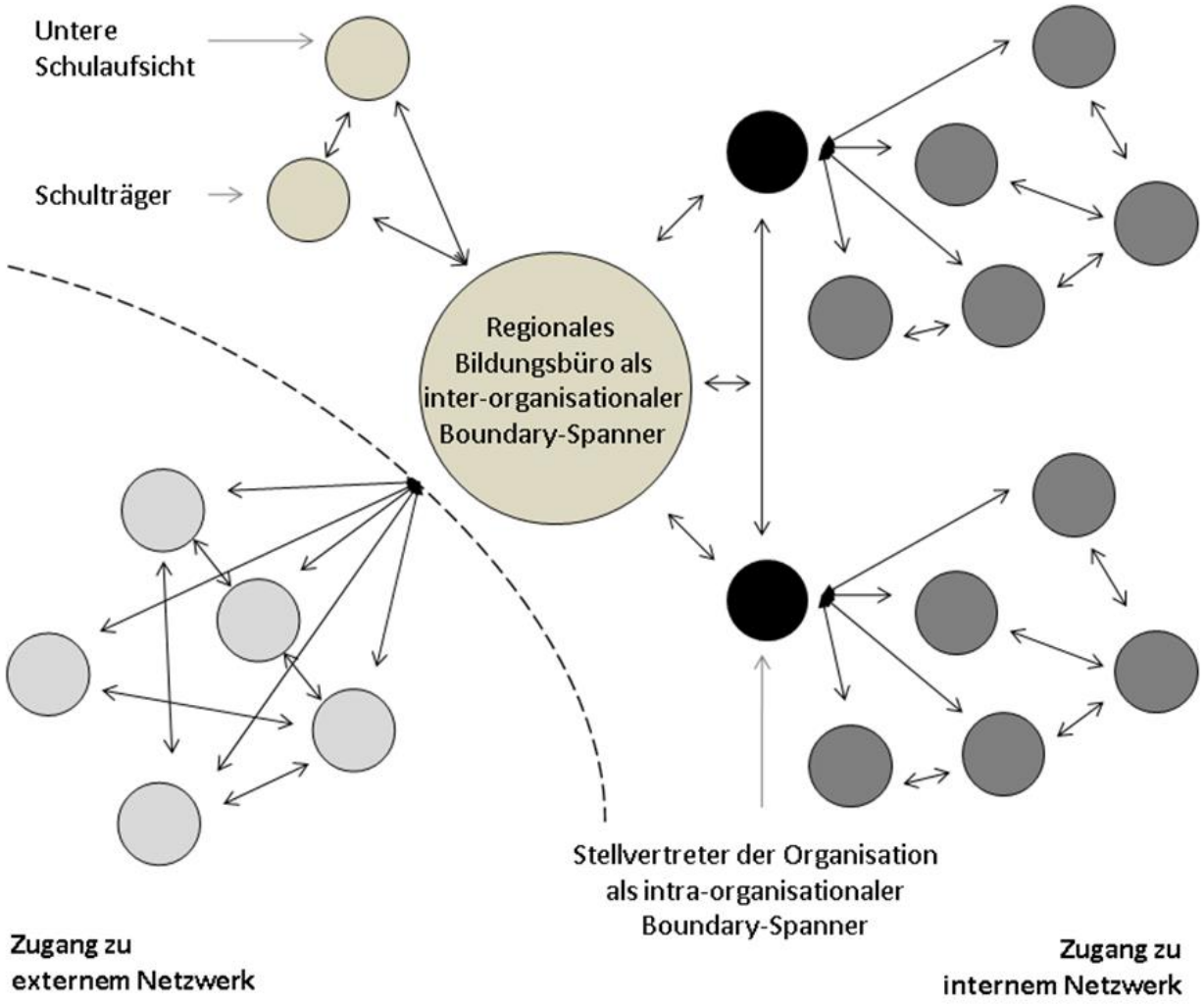


(Quelle: Ritter & Gemünden 1998, 261)

Regulation: Spannungsfelder des Netzwerkmanagements (Sydow, 2006)



Rolle des Regionalen Bildungsbüros in Dortmund



Typische NW-Probleme (in Anlehnung an Lilie, 2005, 307)

Problem	Phase	Tools	Einsatzziel	Methode
Unklare Aufgabenverteilung, Rollenkonflikte	I, P	Management-aufgabenmasken	Sensibilisierung für Bedarfe und Know-How	Aufgabenkatalog, Kompetenzeinschätzung
Unklare Netzwerkstruktur, Überorganisation	P, U	Strukturierungs-varianten	Verknüpfung von Aufbau- und Ablauforganisation	Szenariotechnik
Infodefizit durch Austritt oder Vermeidung	I,P,U	Spielregeln des NW	Kommunikation und Kultur	Workshop, Leitbild, Vertrag
Fehlende strategische Arbeit, Abschottung nach außen	I,P	SWOT-Analyse	Handlungs- und Entwicklungsfeld, Partner identifizieren	Workshop, Metaplantechnik
Fehlendes Wissen über Partner, wenig Vertrauen, geringe Kooperationsbereitschaft	I,P	Kompetenz- und Ressourcenlandkarte	Sinnvolle Aufgabenteilung, Teamstrukturierung	Workshop, Metaplantechnik
Fehlende gemeinsame Identität	P,U	Dynamisches Zielsystem, balanced scorecard	Vision	Startworkshop
Fehlende Impulse von außen, neue Partner	P,U	Nutzwertanalyse	Integration neuer Partner nach NW-Schwerpunkten	Gruppenbewertung

Perspektiven

Checkliste ;-)

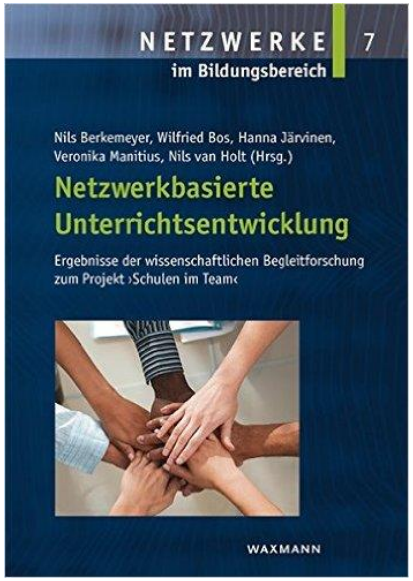
- Innovationsabsicht klären (Drucker)
- Management als Gesamtkoordinierung pflegen – Unterstützung und Kontrolle.
- Mut zur Initiative, noch ist zu viel externer Input erkennbar **und** erwünscht.
- Raum für Bildung, Anerkennung und pers. Entwicklung lassen.
- Kultursensibel agieren und eigene Kulturen nicht überbewerten.
- Strukturen und Dynamiken des NWs im Blick behalten.
- Output nicht vergessen.

Netzwerke und Systemstrukturen

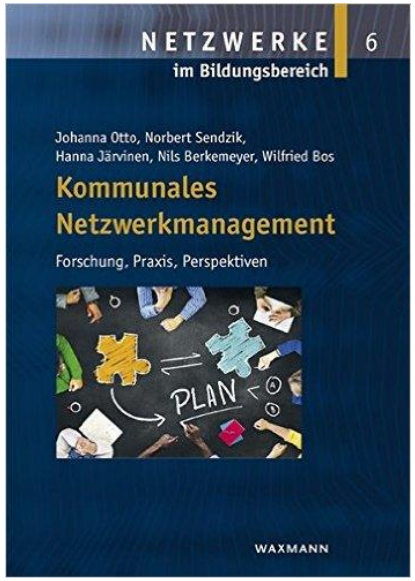
- Netzwerke müssen quer zur hierarchischen Systemstruktur gedacht werden. Wenn dies gilt können sie:
  - **Kreativität hervorbringen**, weil bekannte Denk- und Handlungsmuster nicht mehr die Erwartungsgrundlage des Zusammenwirkens bilden.
  - **Flexibilität ermöglichen**, weil sie jenseits fester und formaler Vorgaben konstituiert werden und geltende Absprachen schnell ergänzt und oder verändert werden können.
  - **Auf Informalität und Vertrauen setzen**, weniger auf Formalität und Kontrolle.

Viel Erfolg!

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

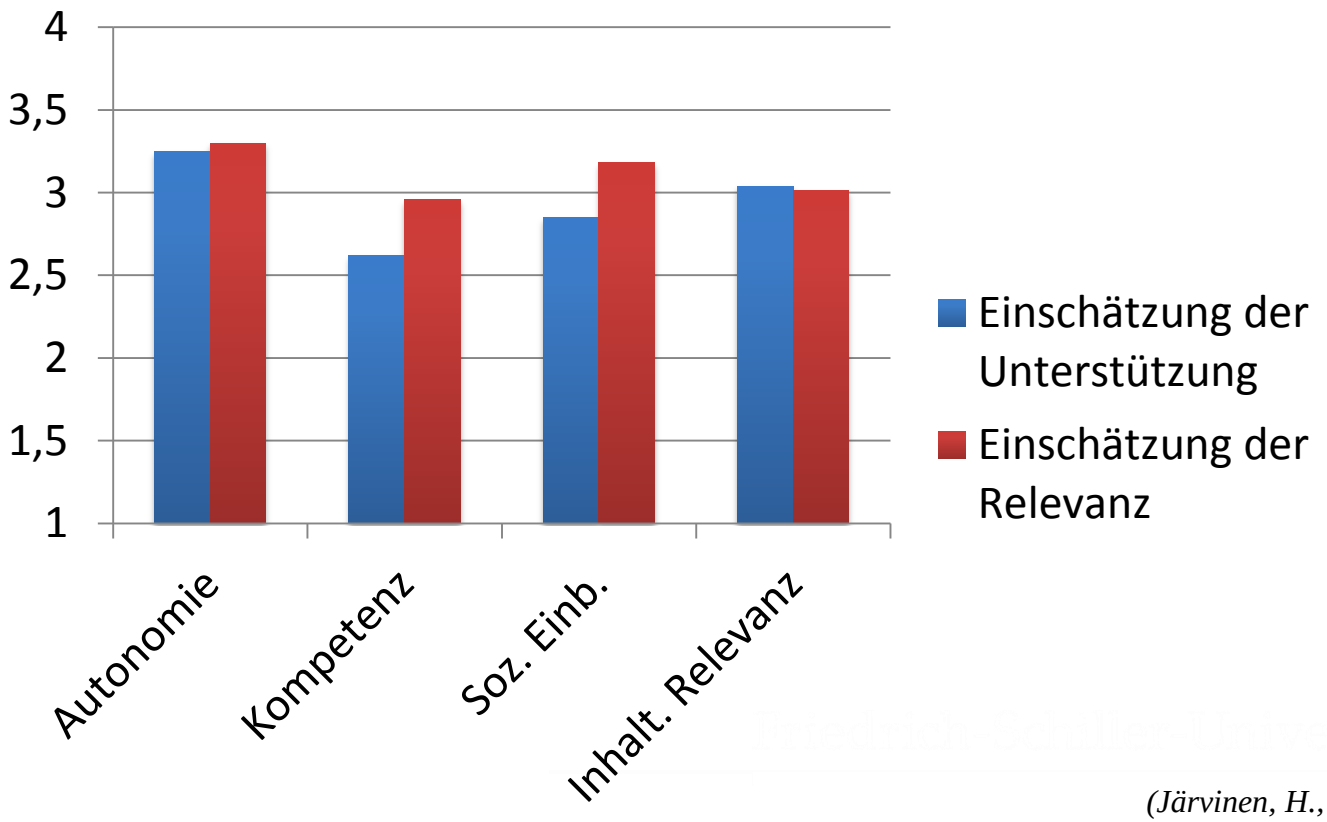


Kontakt: nils.berkemeyer@uni-jena.de
robin.junker@uni-jena.de



Schulen im Team – Übergänge gemeinsam gestalten

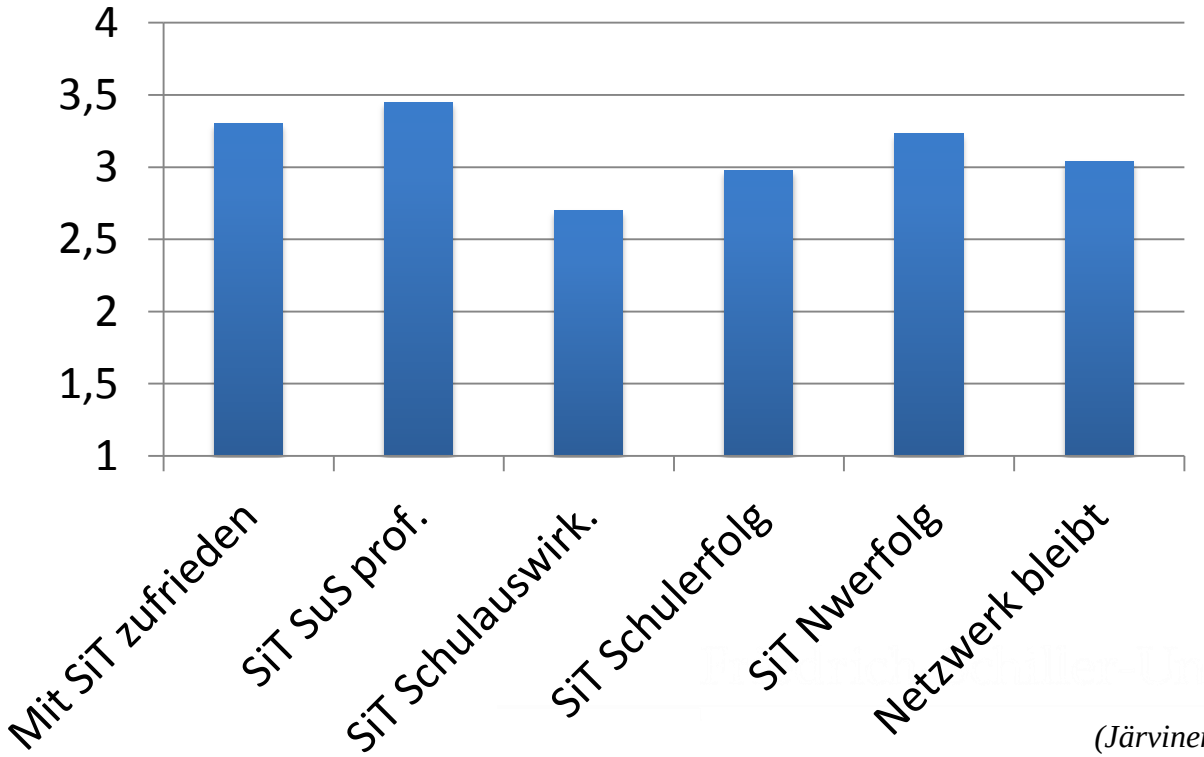
Unterstützung durch Bildungsbüros



(Järvinen, H., Otto, J., Sendzik, N. Sartory, K. & Bos, W.)

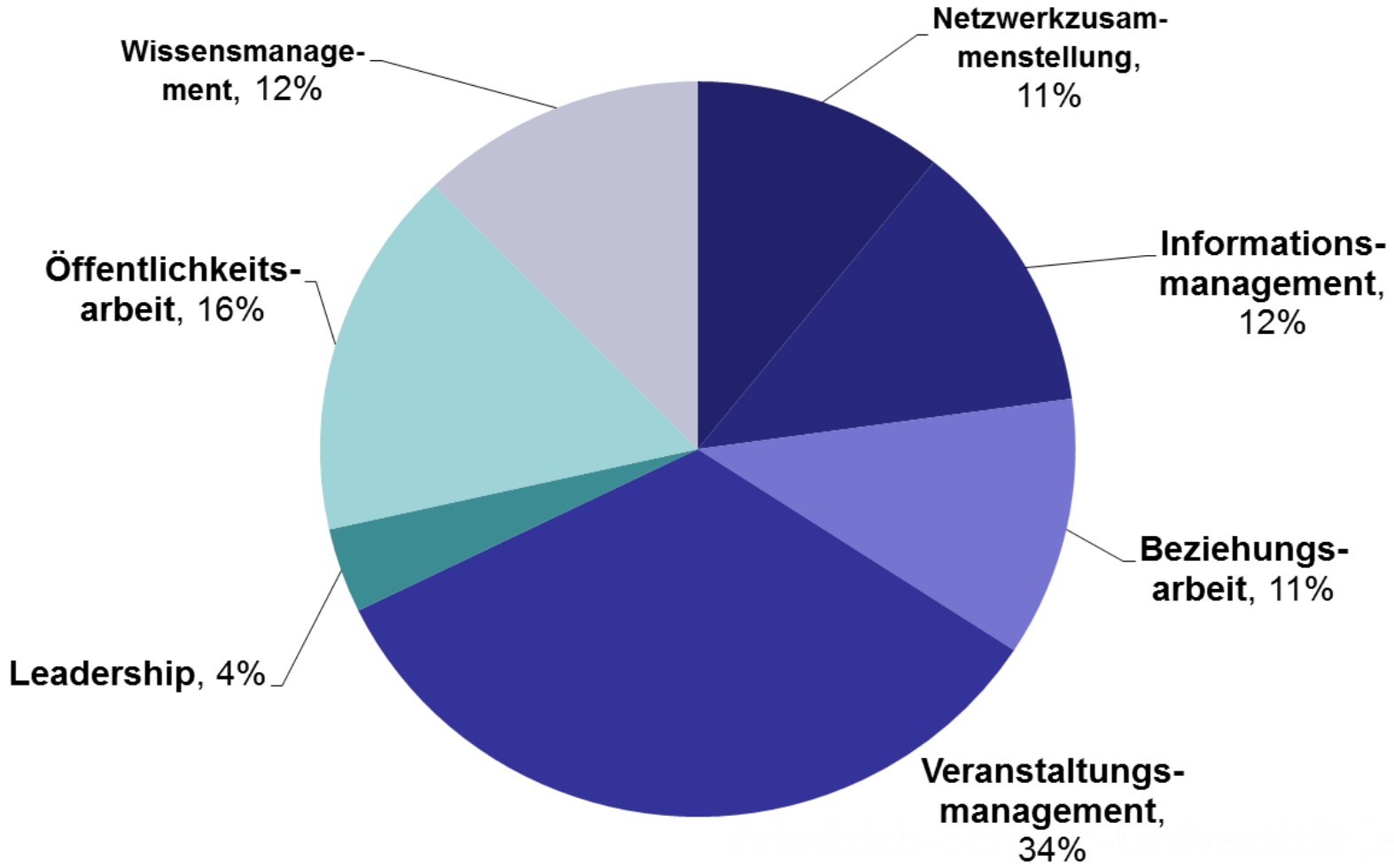
Schulen im Team – Übergänge gemeinsam gestalten

Einschätzung des Projekts „Schulen im Team“



(Järvinen, H., Otto, J., Sendzik, N. Sartory, K. & Bos, W.)

Handlungsfelder (nach kodierten Tätigkeiten)



n = 50 Arbeitstagebücher und Gesprächsprotokolle

(Järvinen, H., Otto, J., Sendzik, N. Sartory, K. & Bos, W.)