



Ganzttag erfolgreich steuern

Liebe Leser*innen,

das Projekt „Wissenschaftsgeleiteter Qualitätsdialog zum Ganzttag“ des DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation initiierte einen bundesweiten Austauschprozess zwischen Bildungsforschung, Bildungsverwaltung und Bildungspraxis. In zwölf Dialogforen brachte der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Qualitätsdialog vorliegende Forschungsergebnisse, Praxisbeispiele und Erfahrungswerte zur Gestaltung eines guten Ganztags in einem lebendigen Austausch zusammen.

Diese Handreichung hält die Diskussionsergebnisse der Dialogforen zum Thema „Steuerung des Ganztags“ als gemeinsam erarbeitetes Handlungswissen fest. Sie bietet eine Orientierungshilfe für die Bildungspraxis, die Bildungsverwaltung sowie alle, die eine gute Steuerung im Ganzttag ermöglichen wollen oder selbst daran beteiligt sind. In Vorbereitung auf die Umsetzung des Ganzttagsförderungsgesetzes ab 2026 können die Ergebnisse einen Beitrag zur qualitativen Weiterentwicklung des Ganztags leisten.

Die wissenschaftlichen Ausführungen stammen von Prof. Dr. Falk Radisch, Professur für Schulpädagogik mit den Schwerpunkten Schulforschung und Allgemeine Didaktik. Expert*innen aus der Praxis bringen zudem Beispiele aus ihrer Arbeit ein. Darüber hinaus greift die Broschüre Impulse der zahlreichen Mitwirkenden auf, die den Qualitätsdialog durch ihre Teilnahme aktiv mitgestaltet haben.

Im Fokus dieser Handreichung stehen Fragen, die für die Steuerung des Ganztags von Bedeutung sind, wie: Was macht eine gute Leitung aus? Welche Aspekte sind für die Qualität des Ganztags und die gemeinsame Zielsetzung der Steuerungsgruppe relevant? Wie lassen sich gute Rahmenbedingungen für einen gelingenden Ganzttag realisieren?

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und Stöbern und freuen uns, wenn einige der Gedanken und Anregungen Eingang in Ihre Arbeit finden.

Amina Kielblock, Nora Wazinski und Julia Karl
Wissenschaftsgeleiteter Qualitätsdialog zum Ganzttag

Inhaltsverzeichnis

- 1 Editorial**
- 3 Leitungsverständnis**
- 6 Qualität und Zielsetzung**
- 9 Struktur und institutioneller Rahmen**
- 11 Multiprofessionalität**
- 13 Ganztag erfolgreich steuern – los geht's!**
- 14 Der wissenschaftsgeleitete Qualitätsdialog zum Ganztag**
- 15 Literaturverzeichnis**
- 16 Kurzvorstellung und Danksagung**
- 17 Glossar**
- 18 Impressum**

Leitungsverständnis

Gute Ganztagssteuerung heißt, alle Angebote zusammenzudenken und den Ganztag als Einheit zu gestalten.

Kooperative Ansätze des Leitungsverständnisses und -verhaltens gelten schon seit geraumer Zeit als wichtiger Faktor effektiver und wirksamer Leitung.³ Vor allem im Ganztag ergibt sich die Notwendigkeit, die Leitung nicht in einer Person zu konzentrieren, sondern partizipativ und kooperativ aufzustellen. Die Verantwortung sollte jedoch nicht in schulische und außerschulische Bereiche geteilt werden. Es ist von zentraler Bedeutung, dass die Leitung des Ganztags in einer (gemeinsamen) Gesamtverantwortung für die Gestaltung und Entwicklung aller Bestandteile strukturell verankert wird. Nur so kann der Ganztag auch als Einheit gestaltet und beispielsweise die Verknüpfung von unterrichtlichen und außerunterrichtlichen Bildungsangeboten im Sinne einer „Kernzeit“ forciert werden (nicht zu verwechseln mit dem in Baden-Württemberg gebräuchlichen Begriff der Kernzeitbetreuung). Die Forschung identifizierte vor allem die strukturelle Trennung von Verantwortlichkeiten als hinderlich für die Verknüpfung. Neben einer Beteiligung aller Professionen an der Leitung der jeweiligen Ganztageseinrichtung sind vor allem die zentrale Koordination und Verantwortung für die ganztagspezifischen Planungs- und Arbeitsabläufe entscheidend.¹⁴ Das bedeutet, dass auch der höhere Verwaltungsaufwand des Ganztags im Vergleich zu nicht ganztägig organisierten Schulen strukturell berücksichtigt und abgedeckt sein muss.

Die durch eine grüne Unterstreichung gekennzeichneten Begriffe werden im Glossar auf Seite 17 erklärt.

Voraussetzungen für eine kooperative Leitung

Für eine wirksame kooperative Leitungskultur benötigt der Ganztag neben Personalressourcen vor allem:

- Arbeitszeitmodelle für alle beteiligten Professionen, die notwendige Zeitressourcen etwa für Kooperation, Ganztagsentwicklung und Leitungsaufgaben definieren und bereithalten
- angemessene und flexible Regelungen für Funktionsaufgaben
- erweiterte eigenständige Entscheidungsbefugnisse und -kompetenzen, zum Beispiel bei der Personalrekrutierung und Mittelbewirtschaftung
- Netzwerkarbeit



Querverweis

In der Broschüre „Ein nachhaltiges Ganztagskonzept entwickeln“ werden konzeptionelle Aspekte für einen guten Ganztag ausgeführt. In der Broschüre „Zusammenarbeit im Ganztag stärken“ finden Sie außerdem Impulse für eine gelingende Netzwerkarbeit.

” Praxisbeispiel: Gemeinsam stark sein

„Aus meiner Erfahrung als Ganztagskoordinatorin ist es ganz entscheidend, dass die Ganztagsleitung und die Schulleitung ein gemeinsames erweitertes Leitungsteam bilden. Selbstverständlich braucht es für solch eine Zusammenarbeit gewisse Eigenschaften wie Vertrauen in die Arbeit der jeweils anderen, Dankbarkeit und ein gegenseitiges Rollenbewusstsein. Ebenso zentral ist es, den Mut zu haben, Verantwortung zu übernehmen, und gleichzeitig Freude daran, Entscheidungen zu treffen.“

Juliane Winkler, ehemalige Ganztagsleitung an der Friedenauer Gemeinschaftsschule (Berlin)

Eine Steuerungsgruppe für den Ganzttag

Aufgrund seiner speziellen Anforderungen und der vielen beteiligten Akteur*innen braucht der Ganzttag eine Steuerungsgruppe. Eine Steuerungsgruppe ist ein Zusammenschluss von Funktionsträger*innen, die für die Konzeption und Umsetzung des Ganztags mitverantwortlich sind. Teil einer Steuerungsgruppe können beispielsweise die Schulleitung, die Ganztagsleitung oder auch Vertreter*innen der Träger, des Ganztagsteams, der Kinder und Jugendlichen und der Eltern sein.

” Praxisbeispiel: Weniger Kontrolle, mehr Vertrauen



„Eine Vertrauenskultur zeigt sich daran, wie im Kollegium zusammengearbeitet wird. Hier hat sich das Teamprinzip bewährt. Denn Strukturen des Vertrauens zu schaffen, bedeutet aus Leitungssicht, Verantwortung, Kontrolle und Macht abzugeben. So können die Teams beispielsweise selbst ihre Stundenpläne erstellen und Vertretungen regeln. Auch Urlaubszeiten können im Team abgesprochen und beschlossen werden, ohne dass es der Erlaubnis der Schulleitung bedarf. An unserer Schule hat etwa ein Team den Haushaltsausschuss übernommen und bearbeitet verantwortungsvolle Fragen: Wo sind die Bedarfe? Wo setzen wir Prioritäten? Das Kollegium wächst mit seinen Aufgaben. Dies kann gleichzeitig zu einer hohen Motivation im Team führen, von der auch die Kinder profitieren. In der Praxis bestätigt sich: Wenn die Mitarbeiter*innen Vertrauen erfahren, können sie Vertrauen an die Kinder weitergeben.“

Wolfgang Vogelsaenger, ehemaliger Schulleiter der Georg-Christoph-Lichtenberg-Gesamtschule Göttingen (Niedersachsen)



Querverweis

In der Broschüre „Positive soziale Beziehungen fördern“ finden Steuerungsgruppen viele Anregungen, wie das Vertrauen zwischen allen Beteiligten im Ganzttag gestärkt werden kann.



Steuerung aus Perspektive der Kinder und Jugendlichen

Bei der Steuerung des Ganztags muss der Blickwinkel der Kinder und Jugendlichen berücksichtigt werden. Die folgenden Impulse der Mitwirkenden aus dem Qualitätsdialog helfen dabei:

- Die Ziele der Steuerungsgruppe sind an den Bedürfnissen, Interessen und Bedarfen der Kinder und Jugendlichen ausgerichtet.
- Alle Erwachsenen im Ganzttag sind sich einig, dass für die gemeinsame Arbeit im Vordergrund steht, einen guten Ganzttag für die Kinder und Jugendlichen zu schaffen.
- Die Steuerungsgruppe etabliert ein Beschwerdemanagement, an das sich auch die Kinder und Jugendlichen wenden können.
- Die Steuerungsgruppe verfolgt das erklärte Ziel, dass die Kinder und Jugendlichen umfassend mitbestimmen können, und ermöglicht ihnen, sich auf allen Ebenen zu beteiligen – zum Beispiel in einem Kinder- oder Jugendparlament.
- Gemeinsam mit den Kindern und Jugendlichen evaluiert und reflektiert die Steuerungsgruppe regelmäßig verschiedene zentrale Bereiche des Ganztags - zum Beispiel Kooperationen, Angebote oder aktuelle Bedarfe. Sie prüft auch, ob gesetzte Ziele erreicht wurden oder eine Anpassung notwendig ist.



Externe Unterstützung im Ganzttag nutzen

Die Mitwirkenden des Qualitätsdialogs haben erarbeitet, wie sich externe Unterstützung, beispielsweise durch Expert*innen oder eine Fachberatung, zielführend in die Arbeit im Ganzttag einbinden lässt:

- Das Leitungsteam greift bei Bedarf auf eine Moderation zurück, um gemeinsame Treffen durchzuführen.
- Das Ganzttagsteam lässt sich von einer unabhängigen Stelle begleiten, um zum Beispiel gemeinsame Standards oder die Rollenverteilung zu definieren.
- Das Ganzttagsteam hat die Möglichkeit, eine externe Fachberatung in Anspruch zu nehmen.
- Wenn pädagogische Fachkräfte für den Ganzttag nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen und deshalb Nichtfachkräfte eingesetzt werden müssen, werden diese durch Weiterbildungen qualifiziert.
- Die Ganzttagseinrichtungen vernetzen sich untereinander, um die eigene Entwicklung voranzutreiben und vom Wissen und den Erfahrungen der anderen zu profitieren.

Qualität und Zielsetzung

Der Ganzttag muss vielfältigen Erwartungen gerecht werden. Damit dies gelingt, braucht es weit gefasste und klar definierte Ziele.

Der Ganzttag ist mit sehr unterschiedlichen, teilweise widersprüchlichen oder gegensätzlichen Zielsetzungen und Erwartungen konfrontiert.² Dabei wird immer wieder kritisch diskutiert, dass die bisher strikt getrennten Bereiche des schulischen Bildungssystems und der Kinder- und Jugendhilfe mit je unterschiedlichen Bildungsaufträgen im Ganzttag zusammengeführt werden, wenn nicht sogar „aufeinanderprallen“. Gleichzeitig steht die These im Raum, dass erst die strikte Trennung der beiden Bereiche die Probleme herbeigeführt und für die beiden Systeme auch zu einer einseitigen Auslegung des jeweils eigenen Bildungsauftrages geführt hat. Diese Trennung ist demnach nicht per se gegeben.

So verweisen Arbeiten zur Schul- und Unterrichtsqualität schon seit Längerem darauf, dass die Bildungsziele von Schule und Unterricht deutlich weiter zu fassen und zu verstehen sind, als es die Konzentration auf die Vermittlung von fachbezogenen Kompetenzen und Fähigkeiten nahelegt.^{4,5,9} Auch die Schulgesetze der einzelnen Bundesländer definieren in der Regel kompetenzorientierte Lernziele, die weiter gefasst sind¹² und nicht ausschließlich auf die Vermittlung und Anwendbarkeit fachbezogener Wissenskomponenten Bezug nehmen.

Darüber hinaus bezieht die gesetzliche Grundlage für die Angebote der Kinder- und Jugendhilfe¹⁵ im Rahmen des Ausgleichs sozialer Benachteiligungen explizit die Förderung und Unterstützung schulischer und beruflicher Bildung in der Zielsetzung ein und verweist darauf, dass entsprechende Angebote mit dem Schulbereich koordiniert werden sollen. Entsprechend gibt es aus gesetzlicher Sicht das Potenzial, einen gemeinsamen Gestaltungsraum zu realisieren.



Praxisbeispiel: Warum Meinungsvielfalt wichtig für die Ganztagsentwicklung ist

*„Eltern sowie Vertreter*innen aus dem Kollegium, den kooperierenden Horten und der Jugendarbeit bilden unsere Steuerungsgruppe. In den zahlreichen Diskussionen mit den vielen unterschiedlichen Meinungen konnten wir schulübergreifende Ziele formulieren und letztendlich ein gemeinsames Verständnis für einen guten Ganzttag hier an unserer Schule schaffen. Die Treffen haben eine Vielzahl an Chancen und selbstverständlich auch Hürden erst sichtbar gemacht. Diese Erfahrung zeigt, dass Menschen, die bereits reich an Erfahrung in der Ganztagsentwicklung sind, sich auch in der Koordination bündeln sollten.“*

Ute Waffenschmidt, Schulleiterin der Hupfeldschule Kassel (Hessen)



Querverweis

Anregungen zur Arbeit an einem gemeinsamen multiprofessionellen Bildungsverständnis finden Sie in der Broschüre „Zusammenarbeit im Ganzttag stärken“.

Gleichberechtigt zusammenarbeiten und den Ganzttag gestalten

- Die Gemeinsamkeiten im Bildungsbegriff sind in der gesetzlichen Zielsetzung von Schule und Kinder- und Jugendhilfe grundsätzlich gegeben.
- Eine tragfähige Grundlage für eine gleichberechtigte Zusammenarbeit im Ganzttag ist damit vorhanden.
- Entsprechend ist der Ganzttag als gemeinsamer Gestaltungsraum zu verstehen, in dem schul- und sozialpädagogische Sichtweisen, Zielsetzungen und Herangehensweisen gleichberechtigt Geltung haben.



Was die Ganztagsleitung bei der Zielsetzung beachten muss

- Für die Prozessgestaltung eines konkreten Ganztags „vor Ort“ müssen insgesamt die Ziele klar formuliert und vereinbart sein.
- Die Festlegung der Ziele ist ein fortlaufender Prozess gemeinsamen Abwägens, Begründens und Festlegens aller am Ganzttag beteiligten Gruppen und Kooperationspartner.
- Die Gestaltung dieses Prozesses findet unter Einbeziehung aller beteiligten Akteur*innen statt. Die notwendige Vermittlung zwischen verschiedenen Sichtweisen, Prioritätensetzungen und Herangehensweisen ist eine der zentralen Aufgaben gelingender Steuerung im Ganzttag.



Ziele richtig setzen und mehr erreichen

Worauf müssen die für den Ganzttag Verantwortlichen bei der Zielsetzung achten? Die Mitwirkenden des Qualitätsdialogs haben dafür gemeinsam Leitplanken entwickelt:

- Die Steuerungsgruppe sorgt für Zielklarheit in Bezug auf die Entwicklung des Ganztags. Sie evaluiert diese Ziele regelmäßig und passt sie nach Bedarf an.
- Verfolgen die beteiligten Professionen unterschiedliche Zielsetzungen, müssen diese gegenseitig anerkannt werden.
- Die für den Ganzttag Verantwortlichen setzen und realisieren kurzfristige (zeitnah realisierbare), mittelfristige (zum Beispiel für ein Schulhalbjahr) und langfristige Ziele.
- Im Ganzttag gibt es eine Art „Curriculum“, in dem die Lern- und Entwicklungsziele für die Kinder und Jugendlichen definiert sind.
- Dem Ganzttagsteam wird ermöglicht, gemeinsam Fortbildungen zu besuchen, um an Zielen arbeiten zu können.
- Die Steuerungsgruppe definiert Arbeitsschwerpunkte für die gemeinsame Qualitätsentwicklung – zum Beispiel Kindeswohl, Inklusion oder Partizipation.

Praxistipp

„Starten Sie mit Veränderungsideen erst mal in einem Pilotjahrgang!“



Wolfgang Vogelsaenger, ehemaliger Schulleiter der Georg-Christoph-Lichtenberg-Gesamtschule Göttingen (Niedersachsen)

Schon gewusst?

Es gibt eine Fülle an Qualitätskriterien, die Ganztageinrichtungen helfen, eigene Qualitätsansprüche zu formulieren. Eine Auswahl:

- Rahmenrichtlinien der Bundesländer
- Beschlüsse der Kultusministerkonferenzen und der Konferenzen der Kinder-, Jugend- und Familienpolitik
- SGB VIII sowie die dazugehörigen Landesausführungsgesetze
- Serviceagenturen „Ganztägig Lernen“ und ähnliche Institute
- Institute für Qualität im Ganzttag
- Qualitätspapiere von Trägern, Verbänden, Stiftungen und anderen Einrichtungen, die im Bereich Ganzttag tätig sind



Praxistipp

„Suchen Sie sich für die Umsetzung von Neuerungen zunächst Verbündete! Danach können Sie gemeinsam Kritiker und Zweifler überzeugen, wenn sie sehen, wie gut die Veränderungen sind.“

Monika Spur-Rondeshagen, Leitung des Horts „Coole Kids“ Glienicke/Nordbahn (Brandenburg)



Eine gemeinsame Haltung entwickeln – so geht's!

Die folgenden Anregungen der Mitwirkenden des Qualitätsdialogs helfen dabei, eine gemeinsame Haltung innerhalb des Ganzttagsteams zu entwickeln:

- Alle Akteur*innen im Ganzttag haben einen Bildungsauftrag, der von den für den Ganzttag Verantwortlichen an alle Beteiligten kommuniziert wird.
- Im Ganzttag ist eine Steuerungsgruppe etabliert, die für die kontinuierliche Weiterentwicklung und Leitung des Ganztags zuständig ist.
- Die Steuerungsgruppe kennt die unterschiedlichen gesetzlichen Vorgaben der beteiligten Akteur*innen und erarbeitet auf dieser Grundlage eine gemeinsame Handlungsrichtung.
- Alle beteiligten Professionen leben eine kooperative Steuerung – die Steuerungsgruppe ist multiprofessionell ausgerichtet.
- Die Steuerungsgruppe ist Neuem gegenüber aufgeschlossen und bereit, noch nicht erprobte Angebotskonzepte umzusetzen und auch unkonventionelle Ansätze auszuprobieren.
- Die Steuerungsgruppe fördert die Haltung, dass alle außerunterrichtlichen und unterrichtlichen Angebote gleichberechtigt nebeneinanderstehen.

Struktur und institutioneller Rahmen

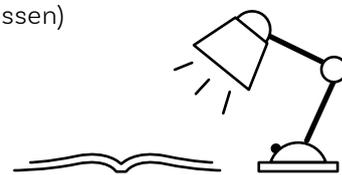
Aufgabe der Ganztagssteuerung ist es, einen zeitlichen Rahmen zu gestalten, der unter anderem der pädagogischen Zielsetzung des Ganztags gerecht wird.

Eine Studie zu Faktoren erfolgreich ganztätig arbeitender Schulen, die mit dem Deutschen Schulpreis oder dem Jakob-Muth-Preis ausgezeichnet wurden, zeigt, dass für die Charakterisierung der untersuchten Schulen die Unterscheidung zwischen offenen und gebundenen Formen wenig zielführend ist.¹⁴ Entscheidend ist es vielmehr, dass der Ganztag einen einheitlichen, verlässlichen und gestaltbaren zeitlichen Rahmen vorgibt. Eine Schlussfolgerung der Analyse ist, dass der Ganztag auf institutioneller Ebene durch eine Mindestöffnungszeit von acht Zeitstunden an allen fünf Tagen der Woche gerahmt sein muss. Diese Mindestöffnungszeit ist dabei nicht durchgängig verpflichtend, sondern stellt einen institutionellen Rahmen dar, der durch unterschiedliche Stufen der individuellen Teilnahmepflicht und -freiwilligkeit für die Kinder und Jugendlichen gekennzeichnet ist. Verpflichtend für alle Kinder und Jugendlichen muss eine Kernzeit sein, die mehr umfasst als die zur Erfüllung der Stundentafel notwendigen unterrichtlichen Zeitfenster und Pausenzeiten. Der Umfang dieser Kernzeit kann sehr unterschiedlich ausfallen. Denn er ist abhängig von der Klassenstufe, der Schulform, der pädagogischen Zielsetzung und den Möglichkeiten der einzelnen Schule. Letztlich würde also ein begriffliches Verständnis über eine Kernzeit die existierende Vielfalt besser abbilden und steuern helfen.

” Praxisbeispiel: Mut zu Veränderungen!

*„Der Weg zu einer hausaufgabenfreien Grundschule war für uns ein langwieriger Prozess. Die Leitung hat sich intensiv mit wissenschaftlichen Erkenntnissen zu Hausaufgaben beschäftigt, die Umsetzung in die Wege geleitet und das Kollegium darauf vorbereitet, wie die Zeit sinnvoller genutzt werden kann. Zuvor hatten wir es natürlich mit Hausaufgaben versucht. Aber ein Jahr mit Ganztag und Hausaufgaben war zu anstrengend: Es ging einfach nicht! Die Kinder waren gestresst, die Eltern und Lehrer*innen ebenso. Das gesamte Ganztagskonzept hat nicht funktioniert, weil der Fokus immer wieder auf der Erledigung der Hausaufgaben lag. Deshalb haben wir uns dazu entschieden – zunächst mehr oder weniger in einem Pilotprojekt – eine hausaufgabenfreie Schule zu werden. Das Konzept hat sich inzwischen etabliert: Die Leistungen der Schüler*innen sind nicht schlechter geworden, und auch die Eltern sind dankbar darüber. Sicherlich ist der erste Schritt nicht einfach, aber ein Wechsel ist empfehlenswert!“*

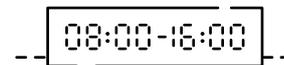
Ute Waffenschmidt, Schulleiterin der Hupfeldschule Kassel (Hessen)



Wie der Ganztag Kernzeiten eigenverantwortlich gestalten kann

Erfolgreich ganztägig arbeitende Schulen sehen die Ausgestaltung der Öffnungszeit in der eigenen Verantwortung.¹⁴ Dabei berücksichtigen sie folgende Prämissen, die auch anderen ganztägigen Bildungseinrichtungen als Orientierung dienen können:

- Festlegung von verpflichtender Kernzeit und freiwilliger Angebotszeit im Gesamtumfang von acht Zeitstunden an allen fünf Tagen
- Gestaltung der Kernzeit als rhythmisierter Ablauf von Unterricht, ergänzenden außerunterrichtlichen (Lern-)Angeboten, Pausenzeiten und Mittagessen
- Gestaltung der freiwilligen Angebotszeit durch „freizeitbezogene“ Angebote, „freie Zeiten“ und Bewegungsmöglichkeiten
- unterschiedliche Umfänge der Kernzeit für unterschiedliche Schul-/Jahrgangsstufen
- hohes Maß an Flexibilität und Gestaltungsfreiräumen für die jeweilige Ganztageseinrichtung
- Ergänzung durch Angebote der Früh- und Spätbetreuung



Sechs Faktoren für gelingende ganztägige Arbeit

Auf Grundlage der beschriebenen Mindestöffnungszeit wird die Unterscheidung zwischen offenen und gebundenen Ganztagsmodellen hinfällig. Ganztageseinrichtungen unterscheiden sich im Umfang der verpflichtenden Kernzeit. Wichtig ist, dass auch die unterschiedlichen Bedürfnisse und Wünsche der Elternschaft sowie die spezifischen pädagogischen Zielsetzungen und Möglichkeiten im Umfeld des Ganztags und der Kooperationspartner berücksichtigt werden. Die Ergebnisse der Studie¹⁴ zu erfolgreich ganztägig arbeitenden Schulen verweisen darauf, dass für die gelingende ganztägige Arbeit folgende Punkte notwendig wären:

- einheitliche Mittelzuweisung für das lehrende und nicht lehrende Personal nach Kern- und Angebotszeit
- Flexibilität und Rahmen für die Gestaltung der Kern- und Angebotszeiten
- gleichberechtigte Zusammenarbeit zwischen Schule, Jugendhilfe/-arbeit und weiteren Akteur*innen des Ganztags
- Qualifizierungen vor allem zu Rhythmisierungskonzepten
- Verzicht auf Elternbeiträge für die gesamte Kern- und Angebotszeit
- den Öffnungszeiten angemessene Ausstattung des Verwaltungs- und IT-Personals



Praxisbeispiel: Regelmäßiger Besprechungstag gibt Sicherheit und Struktur

„Der Mittwoch ist an unserer Schule der Besprechungstag. Es gilt die Regel, dass vor diesem Tag nichts im Alleingang entschieden wird. Auf diesen Grundsatz können sich alle verlassen. Bei den regelmäßigen Treffen sprechen wir die allgemeine Organisation durch und halten aufkommende Veränderungen fest. Natürlich ist auch Zeit für Diskussionen, die darüber hinausgehen.“

Ute Waffenschmidt, Schulleiterin der Hupfeldschule Kassel (Hessen)



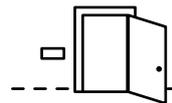
Praxisbeispiel: Mehr Begegnungen und Eingebundenheit dank Büro vor Ort

„Wir haben sehr gute Erfahrungen damit gemacht, dass es in den Schulen ein Büro des Schulträgers gibt. So ist der Träger immer ansprechbar. Die festangestellten Mitarbeiter*innen fangen außerdem gemeinsam an, bevor die ersten Schüler*innen kommen. Das stärkt die Eingebundenheit in den Ganzttag, und es entstehen viele Begegnungsmöglichkeiten.“

Andreas Manglkammer, Leiter des Bereichs schulbezogene Sozialarbeit der iSo - Innovative Sozialarbeit, Bamberg (Bayern)

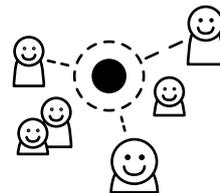


Ideen für eine erfolgreiche Arbeit in der Steuerungsgruppe



Die folgenden Impulse der Mitwirkenden des Qualitätsdialogs bieten Orientierung, um den Austausch und die Kommunikation innerhalb der Steuerungsgruppe zu verbessern:

- Die Arbeit der Steuerungsgruppe basiert auf gegenseitiger Wertschätzung.
- Das Aufgabenspektrum ist für alle Beteiligten transparent, damit Zuständigkeiten in der Steuerungsgruppe angemessen verteilt und bei Bedarf angepasst werden können.
- Die Verantwortlichen erörtern gemeinsam die verfügbaren personellen, räumlichen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen für den Ganzttag.
- Bei gemeinsamen Treffen halten die Steuerungsgruppe und die Gremien Beschlüsse schriftlich fest.
- Die Steuerungsgruppe diskutiert Best-Practice-Beispiele.
- In den Themen und Inhalten der Besprechungen spiegeln sich die Sichtweisen der unterschiedlichen am Ganzttag beteiligten Akteur*innen wider.
- Die Steuerungsgruppe etabliert in der Zusammenarbeit eine positive Feedbackkultur, die auch und vor allem in Zeiten anstehender Veränderung gelebt wird.



Multiprofessionalität

Gute Ganztagssteuerung bedeutet, multiprofessionell zu arbeiten und die Zusammenarbeit im gesamten Team zu fördern.

Auch wenn Bildungsinstitutionen fast immer multiprofessionelle Institutionen sind und der Gegenstand „Bildung“ per se interprofessionelle Zusammenarbeit notwendig macht, hat die Diskussion um Kooperation und Zusammenarbeit durch den Ausbau des Ganztags einen enormen Schub erhalten. Im Ganzttag kommen schulische und außerschulische Bereiche des Bildungssystems zusammen, die bislang institutionell und professionell stark getrennt waren. Durch die Zusammenführung steigt die Notwendigkeit zur interprofessionellen Kooperation auf der pädagogisch-prozessbezogenen Ebene. Dies gilt auch auf institutionell-systemischer Ebene – je nach Organisationsform durch die mehr oder weniger systematische Zusammenarbeit mit und zwischen institutionellen Partnern.^{1, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 16, 17}



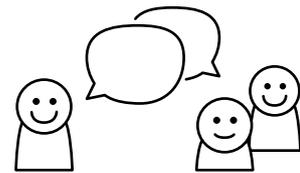
Querverweis

In der Broschüre „Zusammenarbeit im Ganzttag stärken“ finden Sie weitere Anregungen für die Arbeit im multiprofessionellen Team sowie für die Kooperation mit verschiedenen Institutionen.

” Praxisbeispiel: Verantwortung abgeben für einen besseren Ganztag

„Als Schulleiterin folge ich dem Leitsatz ‚Wer führen will, muss hinten gehen können‘. Denn für eine gute Zusammenarbeit in einem multiprofessionellen Team müssen sich alle Beteiligten ausprobieren können. Meine Aufgabe als Leitung ist es, zu spüren, wer was braucht. Und so ist es auch meine Pflicht, mich jeden Tag mindestens eine Stunde mit dem Ganztag zu beschäftigen. Es gibt einen regelmäßigen Kick-off, bei dem alle dabei sind, sich einbringen können und so wissen, was hier am Standort passiert. Die täglichen Gespräche mit dem Ganztagskoordinator sind mir äußerst wichtig, um den Überblick zu behalten und relevante Aspekte tagesaktuell zu besprechen. Mit der Zeit hat sich das Leitungshandeln verändert. Zusammenarbeit muss wachsen, sie muss leben, sie muss verstanden werden und sie muss gewollt werden.“

Ute Waffenschmidt, Schulleiterin der Hupfeldschule Kassel (Hessen)



Multiprofessionalität fördern

Die Mitwirkenden des Qualitätsdialogs haben Tipps und Anregungen erarbeitet, wie die Steuerungsgruppe die multiprofessionelle Zusammenarbeit stärken kann:

- Die Steuerungsgruppe stellt sicher, dass das Wissen der einzelnen Professionen genutzt wird und fertigt dafür beispielsweise Kompetenzprofile von allen Mitgliedern des Ganztagsteams an.
- Die Verantwortlichen richten verlässliche Organisationsstrukturen für den Austausch im Ganztagsteam ein. Dazu zählen auch festgelegte Vorbereitungs- und Besprechungszeiten.
- Die Leitungsebene etabliert unterschiedliche Austauschformate, um die formelle und informelle Kommunikation im Team zu fördern – zum Beispiel Teamräume oder ein digitales Postfach.
- Die Steuerungsgruppe fördert, dass die Bildungsinhalte der unterschiedlichen Professionen verknüpft werden – unter anderem besuchen alle Pädagog*innen gemeinsam Fortbildungen.
- Die Steuerungsgruppe regt professions- und institutionenübergreifende Projekte an und unterstützt diese.
- Die Steuerungsgruppe achtet darauf, dass alle Akteursgruppen an den verschiedenen Veranstaltungen des Ganztags teilnehmen – zum Beispiel an Festen, Konferenzen oder Teamtagen.



Alle aktiv einbinden – so funktioniert's!

Die Mitwirkenden des Qualitätsdialogs haben gemeinsam Anregungen entwickelt, wie die Steuerungsgruppe die Eingebundenheit aller Beteiligten stärken kann:

- Das Leitungshandeln ermöglicht die Partizipation aller am Ganztag Beteiligten.
- Die Leitung ist in der Lage, Macht abzugeben und sie zu teilen.
- Die Verantwortlichen des Ganztags achten darauf, dass alle am Ganztag Beteiligten – unter anderem Leitungen, das Gebäudemanagement, Kinder und Jugendliche, Eltern, Träger und weitere Akteur*innen im Ganztag – aktiv mitgestalten können.
- Die Steuerungsgruppe stellt sicher, dass bei der Bedarfsplanung Faktoren wie Elternwünsche oder die demografische Entwicklung berücksichtigt werden.
- Die Leitung bezieht die Ganztagskoordination in alle Steuerungsprozesse ein.

Ganzttag erfolgreich steuern – los geht's!

Die Steuerung des Ganztags ist eine komplexe Aufgabe. Die folgenden Fragen helfen Ihnen, Schwerpunkte festzulegen und konkrete Ziele für Ihre Einrichtung zu definieren.

1. Welche Personen bilden die Steuerungsgruppe? Sind alle darin vertreten, die aus Ihrer Sicht an der Steuerung des Ganztags beteiligt sein sollten?
2. Welche Kompetenzen sind in Ihrem Ganzttagsteam vorhanden?
3. Wie soll der Ganzttag in Ihrer Einrichtung gestaltet sein?
4. Wie soll der Ganzttag aus Sicht der Kinder und Jugendlichen aussehen?
5. Welche Wünsche haben die Eltern an den Ganzttag?
6. Mit wem können Sie gemeinsam Veränderungen auf den Weg bringen?
7. Bis wann möchten Sie die ersten Veränderungsprozesse anstoßen?



Der wissenschaftsgeleitete Qualitätsdialog zum Ganztag

Ziel des Projektes ist es, aus vorliegenden Forschungsergebnissen und Best-Practice-Beispielen konkretes Handlungswissen zur Entwicklung und Umsetzung guter ganztägiger Bildungsangebote abzuleiten. Das erarbeitete Handlungswissen ist Gegenstand dieser Broschürenreihe.

Auf der Plattform ganztagsschulen.org finden Sie weitere Informationen zum Projekt und viele Impulse für einen guten Ganztag.

Zur Entstehung der Impulse aus dem Qualitätsdialog

In insgesamt zwölf Online-Dialogforen tauschten sich die Mitwirkenden während eines sogenannten Schreibgesprächs sowie in Kleingruppen konstruktiv aus. Die Ergebnisse wurden in anonymisierter Form schriftlich festgehalten. Das Projektteam hat diese systematisiert und in ihre finale Fassung – die „Impulse der Mitwirkenden des Qualitätsdialogs“ – gebracht. Diese Listen sind nicht als abschließend zu betrachten. Viele weitere Anregungen aus den Dialogforen, die keinen Eingang in die Broschüren gefunden haben, werden in zukünftigen Austauschprozessen Berücksichtigung finden.



Ganztag erfolgreich steuern

Diese Broschüre zeigt, wie das Leitungshandeln vor dem Hintergrund eines komplexen Netzwerks gelingen kann.



Ein nachhaltiges Ganztagskonzept planen

Diese Broschüre nimmt die Anforderungen an ein durchdachtes Arrangement der ganztägigen Bildungsangebote in den Blick.



Erfolgreiche Angebotskonzepte entwickeln

Im Mittelpunkt dieser Broschüre stehen die inhaltlichen und didaktischen Aspekte einer erfolgreichen Angebotskonzeption.



Angebote gut durchführen

Das Augenmerk dieser Broschüre liegt auf den Kriterien für eine gute Organisation und die Leitung von Angeboten.



Positive soziale Beziehungen fördern

Im Fokus dieser Broschüre stehen die Bedingungen, die für gelingende Beziehungen aller an Ganztagsangeboten Beteiligten wichtig sind.



Zusammenarbeit im Ganztag stärken

Der Schwerpunkt liegt auf der Harmonisierung der pädagogischen Arbeit im multiprofessionellen und institutionenübergreifenden Team.

Literaturverzeichnis

- 1) Arnoldt, B. (2009). Der Beitrag von Kooperationspartnern zur individuellen Förderung an Ganztagschulen. Zeitschrift für Pädagogik, 54. Beiheft, 63-80.
- 2) Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). (2005). 12. Kinder- und Jugendbericht: Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Bonn: BMFSFJ.
- 3) Bensen, M. (2010). Schulleitungshandeln. In H. Altrichter & K. Maag Merki (Hg.), Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem (S. 277-294). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- 4) Clausen, M. (2002). Unterrichtsqualität: Eine Frage der Perspektive? Empirische Analysen zur Übereinstimmung, Konstrukt- und Kriteriumsvalidität. Münster u. a.: Waxmann.
- 5) Ditton, H. & Müller, A. (2011). Schulqualität. In H. Reinders, H. Ditton, C. Gräsel & B. Gniewosz (Hg.), Empirische Bildungsforschung (S. 99-111). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- 6) Dizinger, V., Fussangel, K. & Böhm-Kasper, O. (2011). Lehrer/in sein an der Ganztagschule: Neue Kooperationsanforderungen – neue Belastungen? Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 14, 43-61.
- 7) Gräsel, C., Fußangel, K. & Pröbstel, C. (2006). Lehrkräfte zur Kooperation anregen: Eine Aufgabe für Sisyphos? Zeitschrift für Pädagogik, 52(2), 205-219.
- 8) Haenisch, H. (2010). Bedingungen, Determinanten und Wirkungen der schulinternen Kooperation von Lehr- und Fachkräften in offenen Ganztagschulen. In Wissenschaftlicher Kooperationsverbund (Hg.), Kooperation im Ganztag: Erste Ergebnisse aus der Vertiefungsstudie der wissenschaftlichen Begleitung zur OGS (S. 31-51). Münster: Serviceagentur Ganztägig Lernen in NRW.
- 9) Helmke, A. (2007). Unterrichtsqualität erfassen, bewerten, verbessern. Seelze: Kallmeyer.
- 10) Holtappels, H. G., Lossen, K., Spillebeen, L. & Tillmann, K. (2011). Schulentwicklung und Lehrerkoope-ration in Ganztagschulen: Konzeption und Entwicklungsprozess als förderliche Faktoren der Kooperationsentwicklung? Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 14, 25-42.
- 11) Kolbe, F.-U. & Reh, S. (2008). Kooperation unter Pädagogen. In T. Coelen & H.-U. Otto (Hg.), Grundbegriffe Ganztagsbildung: Das Handbuch (S. 815-824). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- 12) Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern (2019). Schulgesetz für das Land Mecklenburg-Vorpommern. SchulG M-V, vom 13.11.2019.
- 13) Olk, T., Speck, K. & Stimpel, T. (2011). Professionelle Kooperation unterschiedlicher Berufskulturen an Ganztagschulen: Zentrale Befunde eines qualitativen Forschungsprojektes. Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 14, 63-80.
- 14) Radisch, F., Klemm, K. & Tillmann, K.-J. (2019). Gelingensfaktoren guter Ganztagschulen: Eine qualitative Studie bewährter Schulpraxis. In Bertelsmann-Stiftung (Hg.), Gute Ganztagschulen entwickeln: Zwischenbilanz und Perspektiven (S. 147-177). Gütersloh: Bertelsmann.

- 15) SGB VIII, § 11 und 13.
- 16) Tillmann, K. & Rollett, W. (2010). Die Bedeutung personeller Ressourcen für innerschulische Kooperation an Ganztagschulen in Deutschland. In B. Schwarz, P. Nenninger & R. S. Jäger (Hg.), Erziehungswissenschaftliche Forschung – nachhaltige Bildung (S. 114-120). Landau: Empirische Pädagogik.
- 17) Wiesner, T., Olk, T. & Speck, K. (2016). Kooperation im Ganztage: Wohin steuern die Schulen? Erkenntnisse aus einer Evaluationsstudie zum Ganztagsgeschehen in Brandenburg. In N. Fischer, H.-P. Kuhn & C. Tillack (Hg.), Was sind gute Schulen? Teil 4. Theorie, Praxis und Forschung zur Qualität von Ganztagschulen (S. 202-215). Immenhausen: Prolog.

Kurzvorstellung: Professor Dr. Falk Radisch

hat an der Universität Rostock die Professur für Schulpädagogik inne. Er beschäftigt sich seit 2001 mit dem Thema Ganztagschule und hier insbesondere mit Fragen um die Qualität ganztägiger Schulangebote und der innerschulischen Kooperation und Zusammenarbeit. In zahlreichen Kontexten ist auch der Kontakt zur Schulpraxis und Schulverwaltung ein wichtiger Teil seiner Arbeit.

Danksagung

Die Broschürenreihe ist mit der Unterstützung zahlreicher Personen und Institutionen entstanden. Wir danken allen, deren Texte und Zitate wir dafür verwenden durften. Ebenso danken wir den Mitwirkenden der Dialogforen für ihre Beteiligung. Für ihre Kommentare und Anmerkungen zu einem frühen Entwurf der Texte danken wir zudem Dr. Elke Alsago, Dr. Dirk Bange, Karen Dohle, Lutz Faulhaber, Ulrike Klevenz, Claudia Linsel, Maria Theresia Münch, Michael Reißmann sowie Heike Schütz, Dr. Anna-Maria Seemann und Dr. Volker Titel. Beim Bundesministerium für Bildung und Forschung bedanken wir uns für die Förderung dieses Vorhabens und bei Dr. Dorothee Harenberg und Anne Keilig für die produktive Zusammenarbeit. Wir danken auch der Agentur „wald & thal“ für ihre Begleitung während der Erstellung dieser Broschürenreihe und unserer studentischen Hilfskraft Benedikt Pielenz für seine Unterstützung während der gesamten Projektlaufzeit.

Das Projektteam

Glossar

Akteur*innen (im Ganztag): Personen, Gruppen und Institutionen, die Angebote für den Ganztag bereitstellen, beispielsweise (Ganztags-)Schulen, Horte, Vereine oder Musik- und Kunstschulen

Ganzttag: institutionalisierte pädagogische Kontexte, in denen sich Kinder und Jugendliche den ganzen Tag über aufhalten, wie die (rhythmisierete) Ganzttagsschule, die Kombination von Schule und Hort oder andere ganztägige Angebote der Kinder- und Jugendhilfe

(Ganztags-)Angebot: einzelnes Angebot mit einer pädagogischen Intention innerhalb des Ganztags, das außerhalb des Curriculums stattfindet und bei dem keine Benotung der Kinder und Jugendlichen vorgenommen wird

Ganzttagsteam: alle Personen, die an der Organisation, Planung oder Durchführung des Ganztagsangebots beteiligt sind, zum Beispiel die Leitung des Ganztags, Pädagog*innen, die Angebotsleitung etc.

Leitung des Ganztags: bündelt alle Belange, die ganztägige Angebote betreffen, darunter finanzielle, personelle und konzeptionelle Fragen, und trägt die letzte Verantwortung

Pädagog*innen: pädagogisch qualifiziertes Personal, das mit Kindern und Jugendlichen arbeitet – unabhängig davon, ob es sich um Lehrkräfte, Sozialpädagog*innen, Erzieher*innen oder andere pädagogische Professionen handelt

Steuerungsgruppe: Zusammenschluss von Funktionsträger*innen, die für die Konzeption und Umsetzung des Ganztags mitverantwortlich sind

Impressum

Herausgeber

Wissenschaftsgeleiteter Qualitätsdialog zum Ganztag

vertreten durch

Amina Kielblock, Nora Wazinski, Julia Karl (Projektteam)

Projektleitung

Dr. Stephan Kielblock, Prof. Dr. Kai Maaz

unter Mitarbeit von

Prof. Dr. Falk Radisch

Kontakt

Wissenschaftsgeleiteter Qualitätsdialog zum Ganztag
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Rostocker Straße 6
60323 Frankfurt am Main
E-Mail: ganztag@dipf.de

Konzept, Redaktion und Gestaltung

wald & thal – Agentur für Kommunikation
waldundthal.com

Druck

X-Press Grafik & Druck GmbH

empfohlene Zitierung

Wissenschaftsgeleiteter Qualitätsdialog zum Ganztag (QUAD):
Ganztag erfolgreich steuern. Frankfurt am Main 2021, 18 S. (Umfang der gedruckten Version: 34 S.)

Frankfurt am Main, November 2021

Das Projekt „Wissenschaftsgeleiteter Qualitätsdialog zum Ganztag“ wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung