

PRAXISLEITFADEN

ZUSAMMENARBEIT VON SCHULE UND ZIVILGESELLSCHAFT IN EINER DIGITAL GEPRÄGTEN WELT



PRAXISLEITFADEN

**ZUSAMMENARBEIT
VON SCHULE UND
ZIVILGESELLSCHAFT
IN EINER DIGITAL
GEPRÄGTEN WELT**

**GEMEINSAM SCHULE ENTWICKELN.
TIPPS UND FALLSTRICKE
FÜR SCHULLEITUNGEN**

VORWORT

LIEBE LESER*INNEN,

Es gibt diesen Ausspruch, nach dem die Klugen nicht selber alles wissen und alleine können müssen, sondern vor allem genau wissen sollten, wo sie gute Beratung finden. Wir vom Forum Bildung Digitalisierung denken, dass dies auch für den Bereich der Schulentwicklung zutrifft. Die derzeitigen Entwicklungserfordernisse in Hinblick auf Schulentwicklung und Digitalisierung sind komplex und herausfordernd. Schulleitungsteams benötigen einen langen Atem und ein hohes Maß an Mut, Entscheidungsfreude und kommunikativen Kompetenzen, um die digitale Transformation ihrer Schule gemeinsam mit dem Kollegium zu gestalten. Viele Schulleitungen suchen sich dabei Unterstützung durch außerschulische Partner oder zivilgesellschaftliche Akteure, um einzelne Schritte oder auch eine längere Wegstrecke des digitalen Wandels an der eigenen Schule zu gehen. Einige haben bereits aus anderen Kontexten Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Partnern von außen, andere wiederum betreten hier neues Terrain.

Mit diesem Praxisleitfaden wollen wir all jene unterstützen, die sich für ihren Schulentwicklungsprozess externe Partner aus der Zivilgesellschaft ins Boot holen wollen.

Oftmals sind Plätze in Programmen bundesweit tätiger Stiftungen ebenso begehrt wie begrenzt. Deswegen wollen wir Schulleitungen ermutigen, auch lokal oder regional nach tatkräftiger Unterstützung Ausschau zu halten. Und tatsächlich zeigt die Praxiserfahrung, dass sich wertvolle Vernetzung und ein starker Schulterschluss für digitale Schulentwicklungsaufgaben auch buchstäblich vor der eigenen Haustür finden lässt, beispielsweise in der benachbarten Schule oder dem kommunalen Medienbildungszentrum. Der Praxisleitfaden bietet Orientierung und wertvolle Praxistipps, wie aus einem gemeinsamen Vorhaben mit einem zivilgesellschaftlichen Partner eine erfolgreiche Zusammenarbeit erwachsen kann. Er soll bestärken, neue Türen zu öffnen und das eigene Netzwerk zu erweitern, um den individuell richtigen Weg für die Entwicklung der eigenen Schule in der digitalen Welt zu finden.

Unser herzlicher Dank gilt Ann-Kathrin Watolla und Ronny Röwert vom Institut für Technische Bildung und Hochschuldidaktik der Technischen Universität Hamburg, die in unserem Auftrag und in engem Austausch mit größtem Engagement unter erschwerten Corona-Bedingungen diesen Praxisleitfaden erstellt haben. Ganz besonders möchten wir uns auch bei all den Schulleitungen und Lehrkräften bedanken, die mit Einblicken in ihre Praxis der digitalen Schulentwicklung und ihre Formen der Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Partnern diesen Praxisleitfaden überhaupt erst möglich gemacht haben.

Wir wünschen euch eine anregende Lektüre und freuen uns, von euren Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Partnern auf dem Weg in eine Schule, die digitale Tools sinnvoll und lernförderlich mit einer zeitgemäßen Lernkultur verbindet, zu lernen. Berichtet uns gerne von eurem Weg über unsere Social-Media-Kanäle – oder persönlich auf einer unserer kommenden Veranstaltungen.

Jacob Chammon
Vorstand

Bianca Ely
Projektmanagerin

INHALT

	Hintergrund und Ziele	<u>SEITE 05</u>	
PHASE	01	Vorbereitung: den Rahmen festlegen	<u>SEITE 08</u>
		Den richtigen Partner finden	SEITE 09
		Form der Zusammenarbeit besprechen	SEITE 11
PHASE	02	Durchführung: Zusammenarbeit leben	<u>SEITE 15</u>
		Gemeinsame Ziele finden und verfolgen	SEITE 14
		Gut zusammenarbeiten	SEITE 18
PHASE	03	Nachbereitung: Erkenntnisse nutzen	<u>SEITE 20</u>
		Aus Fehlern lernen	SEITE 21
		Wissen sichern und weitergeben	SEITE 22
	Weiterführende Literatur	<u>SEITE 25</u>	
	Über die Autor*innen	<u>SEITE 25</u>	
	Impressum	<u>SEITE 27</u>	

HINTERGRUND UND ZIELE

Der Bildungsauftrag von Schulen, Schüler*innen angemessen auf das Leben vorzubereiten und sie zur aktiven Teilhabe innerhalb der Gesellschaft zu befähigen, geht in einer digital geprägten Welt von heute mit neuen Anforderungen einher: von Schulorganisation und Infrastruktur über die entsprechende Qualifizierung von Lehrkräften bis hin zur (Neu-)Gestaltung von Lehren und Lernen sowie der Kompetenzentwicklung bei Schüler*innen. Ein wesentliches Merkmal unserer digital geprägten Welt ist dabei die zunehmende Vernetzung von Menschen und Organisationen: Immer mehr wird auch über die eigene Institution hinaus an zentralen Fragen und Herausforderungen und der Entwicklung von Lösungen gearbeitet. In der Schullandschaft sind Vereine, Stiftungen und andere am Gemeinwohl orientierte Akteur*innen aus der Zivilgesellschaft dabei seit vielen Jahren eine zentrale Säule für die Gestaltung des digitalen Wandels: Ihre Angebote sind vielfältig und reichen von der Sammlung und Bereitstellung digitaler Lehr- und Lernmaterialien über die Qualifizierung von Lehrkräften bis hin zur Unterstützung von Schulen im Transformationsprozess.

Schulen profitieren ganz unterschiedlich von den Angeboten zivilgesellschaftlicher Initiativen – seien es Co-oding-Schools als Projektstage, die externe Moderation zur Gestaltung von Medienentwicklungsplänen oder die Nutzung von zeitgemäßen Unterrichtskonzepten und -materialien – und können diese nutzen, um den Anforderungen einer digital geprägten Welt nicht allein gerecht werden zu müssen. Einige Beispiele solcher zivilgesellschaftlichen Initiativen, die den Schulen mit unterschiedlichen, aber stets konkreten Angeboten eine Stütze im digitalen Wandel sind, findet ihr unter: <https://www.forumbd.de/publikationen/praxisleitfaden-schule-und-zivilgesellschaft>.



Doch wie kann diese Zusammenarbeit zwischen Schulen und zivilgesellschaftlichen Initiativen konkret gestaltet werden, um gemeinsam die aktuellen Anforderungen der Digitalisierung in der schulischen Bildung bewältigen zu können und welche Erfahrungen gibt es dazu bereits? Diese und weitere Fragen sollen in diesem Praxisleitfaden beantwortet werden.

WIE IST DER PRAXISLEITFADEN ENTSTANDEN?

Im Auftrag des Forum Bildung Digitalisierung wurde am Institut für Technische Bildung und Hochschuldidaktik der Technischen Universität Hamburg zwischen November 2019 und Juli 2020 eine Studie durchgeführt, um bestehende Erfahrungen in der Zusammenarbeit von Schulen und zivilgesellschaftlichen Initiativen zu sammeln und aufzubereiten. Dies erfolgte einerseits über jeweils eine Online-Umfrage unter Schulleitungen sowie zivilgesellschaftlichen Initiativen zwischen Februar und Mai 2020 und andererseits in einem Evaluations-Workshop am 7. Mai 2020. Die gesammelten Erfahrungsberichte werden in diesem Praxisleitfaden zusammengeführt, um Schulen im Allgemeinen und Schulleitungen im Besonderen dabei zu unterstützen, sich gemeinsam mit zivilgesellschaftlichen Initiativen den aktuellen Anforderungen einer digital geprägten Welt zu stellen.

WORUM GEHT ES IM PRAXISLEITFADEN?

Die aktuellen Anforderungen an Schulen umfassen eine große Bandbreite an Handlungsfeldern. Da Schulen Systeme sind, in denen verschiedene Ebenen eng miteinander verzahnt sind, werden in diesem Praxisleitfaden alle Ebenen der Schulentwicklung gleichermaßen berücksichtigt: Auf der Ebene der *Schulorganisation* geht es vor allem um ganzheitliche Veränderungsprozesse, Infrastruktur und Rahmenbedingungen an Schulen. Auf der Ebene des *Bildungspersonals* steht die Qualifizierung von Lehrkräften sowie der Austausch zwischen Lehrkräften im Vordergrund. Bei der Ebene *Unterricht* wird der Fokus auf die (Weiter-)Entwicklung von Unterricht sowie auf die Interaktion zwischen Lehrkräften und Schüler*innen gelegt. Um möglichst konkret werden zu können, wird von einer bilateralen Zusammenarbeit zwischen einer Schule und einer zivilgesellschaftlichen Initiative und nicht von der Arbeit in Netzwerken ausgegangen. Dabei werden in diesem Praxisleitfaden explizit Führungskräfte in Schulen adressiert, die unter dem Begriff Schulleitung zusammengefasst sind.

WIE IST DER PRAXISLEITFADEN AUFGEBAUT?

Die gesammelten und aufbereiteten Erfahrungen von Schulen und zivilgesellschaftlichen Initiativen sind in die drei Phasen *Vorbereitung*, *Durchführung* und *Nachbereitung* strukturiert. Je nachdem, ob Schulen schon länger mit zivilgesellschaftlichen Initiativen zusammenarbeiten oder noch am Anfang stehen, ist der Einstieg in jeder der drei Phasen möglich, je nachdem, in welcher sich die Schule gerade befindet. Für jede Phase werden mögliche Fallstricke aufgezeigt und Empfehlungen gegeben, welche Fragen sich Schulleitungen stellen sollten, um den Entwicklungsprozess der eigenen Schule zu reflektieren.

WIE IST DER PRAXISLEITFADEN ANZUWENDEN?

Voraussetzung für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit einer zivilgesellschaftlichen Initiative ist zuallererst die Vision für die eigene Schule und die Frage:

Was wollen wir in unserer Schule erreichen?

Darauf aufbauend schließen sich Fragen zur externen Unterstützung an:

Wie kann die Expertise von zivilgesellschaftlichen Initiativen dabei helfen, unsere Vision umzusetzen? Welche Kompetenzen und Expertisen, die an unserer Schule fehlen, können durch einen zivilgesellschaftlichen Partner von außen eingebracht werden?



Für die Arbeit mit diesem Praxisleitfaden empfiehlt sich folgendes Vorgehen:



BEVOR ES LOSGEHT:

Bevor ihr mit der Partnersuche und der konkreten Arbeit anfangt, verschafft euch ein Bild von dem gesamten Prozess der Zusammenarbeit mit einer zivilgesellschaftlichen Initiative. Im Praxisleitfaden findet ihr zu allen Phasen zahlreiche Anregungen, reflektierende Fragen und Hinweise zu möglichen Fallstricken, die euch dabei helfen, bereits im Vorhinein ein gutes Gefühl dafür zu bekommen, was euch erwartet und was ihr beachten solltet. So seid ihr für die gesamte Zusammenarbeit gut vorbereitet.



ZWISCHENDURCH INNEHALTEN:

Der Praxisleitfaden ist in die drei Phasen Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Zusammenarbeit aufgeteilt. Haltet während eurer Arbeit mit der zivilgesellschaftlichen Initiative immer mal wieder inne – zum Beispiel, wenn ihr eine Phase abgeschlossen habt – und nutzt die Tipps und Hinweise, um für euch zu reflektieren, ob ihr noch auf dem richtigen Weg seid.



PROJEKTENDE ≠ ENDE DER ZUSAMMENARBEIT:

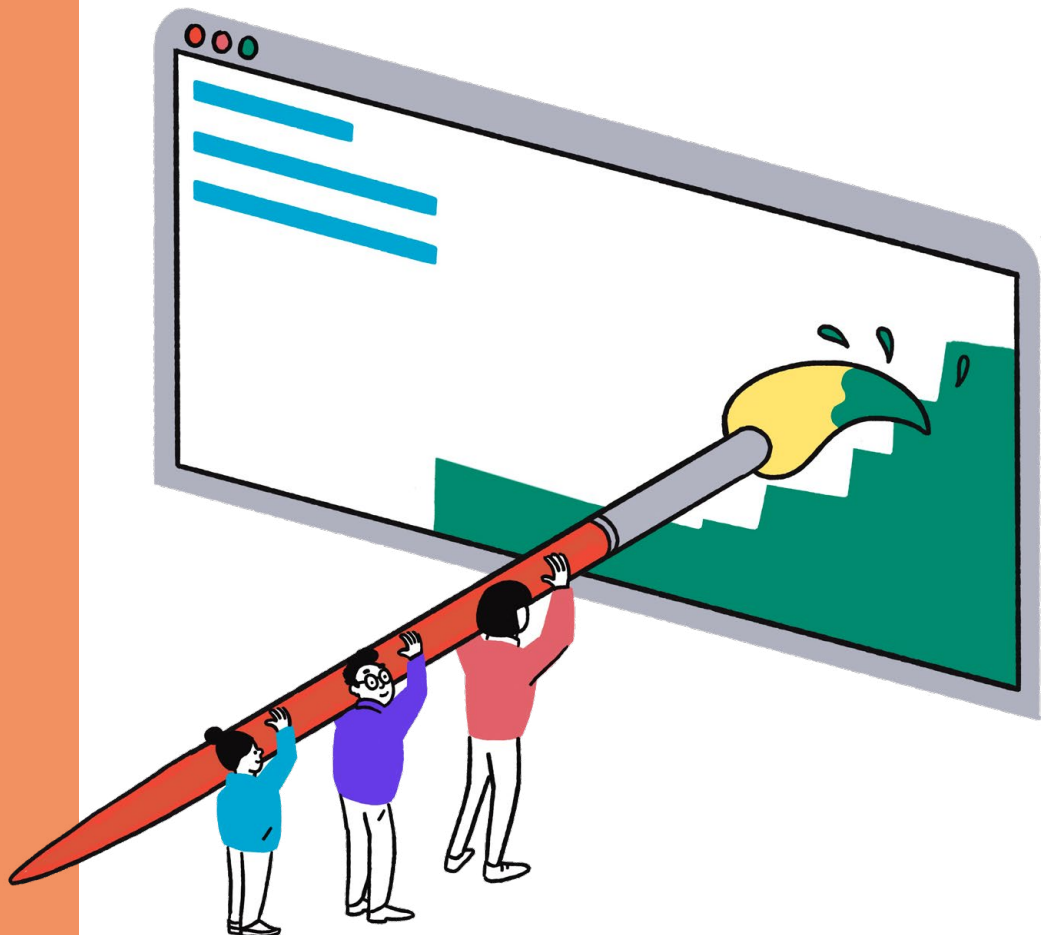
Wenn das konkrete Projekt beendet ist, bedeutet das nicht zwangsläufig, dass eure Zusammenarbeit mit der zivilgesellschaftlichen Initiative zu Ende sein muss. Gerade wenn die Zusammenarbeit gut verlaufen ist, sollte diese verstetigt werden. So kann die anfangs geleistete Planungs- und Reflexionsarbeit in eine Routine kommen und das aufgebaute Vertrauen, das Verständnis für die andere Perspektive und die ausgehandelten Arbeitsweisen produktiv weiter genutzt werden.

1

PHASE: VORBEREITUNG

DEN RAHMEN FESTLEGEN

Wenn sich Schulen dazu entschließen, die Anforderungen der digital geprägten Welt gemeinsam mit einem zivilgesellschaftlichen Partner zu bewältigen, gibt es in der Regel bereits eine Vision dessen, was in der Zusammenarbeit erarbeitet oder erreicht werden soll. Ausgehend von dieser muss nun zunächst eine passende zivilgesellschaftliche Initiative für die Zusammenarbeit gefunden werden, bevor anschließend die Form der Zusammenarbeit festgelegt und ein gemeinsames Verständnis der konkreten Ziele entwickelt werden kann.



DEN RICHTIGEN PARTNER FINDEN

In der Fülle an Angeboten kann es schwierig sein, überhaupt den richtigen zivilgesellschaftlichen Partner zu finden, um gemeinsam an konkreten Anforderungen an der eigenen Schule zu arbeiten. Im ersten Schritt stellt sich dabei die Frage:

Was erhoffen wir uns als Schule von der Zusammenarbeit mit einem zivilgesellschaftlichen Partner?

Je konkreter die Antwort auf diese Frage ist, desto besser kann auch der richtige Partner gefunden bzw. können Anfragen von zivilgesellschaftlichen Partnern eingegrenzt werden. Dabei geht es nicht nur darum zu sagen, dass z. B. ein Workshop zu Medienbildung gebraucht wird, sondern auch darum, z. B. den Zeitumfang und die Inhalte zu konkretisieren. Die Schulleitung muss diese Frage natürlich nicht alleine beantworten: Auch hier hilft es, in Netzwerken zu denken und Eltern, Lehrkräfte und auch Schüler*innen in diese Überlegungen einzubeziehen.



Wo können Schulleitungen nach einem passenden Partner suchen?



FRAGT IN EURER EIGENEN SCHULE NACH

Bevor ihr außerhalb eurer eigenen Schule auf die Suche geht, fragt zuerst bei euren Kolleg*innen nach. Persönliche Kontakte können oftmals helfen, den richtigen zivilgesellschaftlichen Partner zu finden und in den Austausch zu treten.



FRAGT BEI ANDEREN SCHULEN NACH

Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass andere Schulen bereits vor ähnlichen Herausforderungen standen. Fragt bei anderen Schulen, mit denen ihr ohnehin im Kontakt steht, nach, ob es schon Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Initiativen gibt.



GEHT AUF KONFERENZEN

Es gibt viele Veranstaltungen zum Thema „Schule und Digitalisierung“, bei denen nicht nur Vertreter*innen von Schulen vor Ort sind, sondern auch außerschulische Akteur*innen. Seht euch die Teilnehmendenlisten an, sprecht Referent*innen nach Vorträgen an oder besucht zivilgesellschaftliche Initiativen an ihren Ständen auf Konferenzen.



FRAGT EUREN SCHULTRÄGER

Möglicherweise hat euer Schulträger oder eure Schulbehörde zum gewünschten Thema schon Erfahrungen mit einzelnen zivilgesellschaftlichen Initiativen gemacht und kann euch Hinweise dazu geben.



RECHERCHIERT IM INTERNET

Falls ihr über die persönliche Ansprache keinen Erfolg hattet, eignet sich auch die Recherche im Internet. Die zivilgesellschaftlichen Initiativen präsentieren sich auf Webseiten und geben dabei oft auch Referenzen von anderen Schulen an. Als ein möglicher Ausgangspunkt bietet sich die Suchmöglichkeit in der Nettie-Datenbank des Netzwerk Stiftungen und Bildung an. Hier können Stiftungen nach geografischem Aktionsradius und ihrem Handlungsfeld (z. B. „Digitale Transformation“) gefiltert werden.

„Oft findet man sich über persönliche Kontakte im Regionalraum. Mein Wunsch wäre daher, dass die Initiierung von Zusammenarbeit mehr ‚institutionalisiert‘ wird.“

(Teilnehmenden-Kommentar im Evaluations-Workshop vom 7. Mai 2020)

Da die Zusammenarbeit zur Bewältigung der Herausforderungen an der eigenen Schule auch ein sehr persönliches Thema sein kann, ist auch die Haltung auf beiden Seiten entscheidend: Haben zivilgesellschaftliche Initiative und Schule die gleiche Vorstellung von der Zusammenarbeit, also z. B. das gleiche Verständnis von Medienbildung? Auch diese Frage zu beantworten ist wichtig, bevor ihr in die Zusammenarbeit startet.



Achtung Fallstricke!



FEHLENDE PASSUNG FÜR EURE SCHULE

Wenn ihr eine Empfehlung für eine zivilgesellschaftliche Initiative bekommt, prüft immer kritisch, ob diese auch genau zu dem passt, was ihr an eurer Schule vorhabt. Nur weil eine zivilgesellschaftliche Initiative für eine andere Schule passt, heißt das nicht automatisch, dass das auch für eure Schule der Fall sein muss.



KEIN OFFENER DIALOG ZWISCHEN DEN PARTNERN

Gerade in den Anfangsgesprächen mit einem potenziellen zivilgesellschaftlichen Partner ist es wichtig, dass ihr offen über eure Erwartungen und Wünsche sprecht. Auch über die genauen Konditionen der Zusammenarbeit mit der zivilgesellschaftlichen Initiative solltet ihr offen sprechen. Nur so könnt ihr herausfinden, ob ihr wirklich den richtigen Partner gefunden habt.



ZU WENIG UNTERSTÜTZUNG AN EURER SCHULE

Besprecht die Zusammenarbeit mit einer zivilgesellschaftlichen Initiative in der Schulleitung und in den Schulkonferenzen. So findet ihr bereits zu Beginn eine größere Akzeptanz unter allen Mitgliedern eurer Schule.



MANGELNDE BERÜCKSICHTIGUNG OFFIZIELLER BEDINGUNGEN

Bevor ihr mit der Zusammenarbeit startet, prüft, ob es vonseiten eures Schulträgers oder eurer Schulbehörde bzw. auch schulintern bestimmte Anforderungen und Bedingungen für die Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern gibt.

FORM DER ZUSAMMENARBEIT BESPRECHEN

Wenn der richtige Partner zur Zusammenarbeit gefunden wurde, muss im nächsten Schritt die Form der Zusammenarbeit definiert werden. Dazu gehören sowohl die zur Verfügung stehenden Ressourcen – aufseiten der Schule wie auch der zivilgesellschaftlichen Initiative – als auch die Frage nach der Rollenverteilung zwischen beiden Partnern. Um Missverständnissen in der Zusammenarbeit vorzubeugen, gilt es insbesondere eine Frage zu beantworten:

Handelt es sich bei der zivilgesellschaftlichen Initiative um einen Partner oder einen Dienstleister?



Was sollten Schulleitungen beim Aufsetzen der Zusammenarbeit mit einem zivilgesellschaftlichen Partner beachten?



SCHÄTZT RESSOURCEN REALISTISCH EIN

Schulentwicklung in einer digital geprägten Welt ist natürlich nur eines von vielen Themen, die Schulen aktuell bewegen. Seid daher realistisch, welche Ressourcen, vor allem zeitliche Kapazitäten der Beteiligten, ihr wirklich für die Zusammenarbeit zur Verfügung stellen könnt, sodass die Ziele auch im geplanten Zeitraum erreicht werden können.



VERGEBT KLARE ROLLEN IN EURER SCHULE

In der Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Initiativen fallen verschiedene Aufgaben an. Daher ist es wichtig, im Vorfeld zu klären, wer an eurer Schule in welcher Rolle mit der zivilgesellschaftlichen Initiative zusammenarbeitet. Dazu gehört u. a. das Klären von Entscheidungsprozessen und die Rollen beider Partner in der Zusammenarbeit.



SCHAFFT FREIRÄUME

Wenn Mitglieder aus eurer Schule mit dem zivilgesellschaftlichen Partner zusammenarbeiten, brauchen sie auch entsprechende Freiräume für diese Arbeit. Bei Lehrkräften könnte es dafür zum Beispiel Ausgleichsstunden, Reduzierungen anderer Verantwortlichkeiten oder Ähnliches geben, damit diese Arbeit nicht zusätzlich geleistet werden muss.



KLÄRT VERANTWORTLICHKEITEN ZWISCHEN EURER SCHULE UND DEM PARTNER

Damit die Zusammenarbeit zwischen eurer Schule und der zivilgesellschaftlichen Initiative gut funktionieren kann, ist es wichtig, vorab zu klären, wer für was bis wann in der Zusammenarbeit verantwortlich ist. Besprecht dies nicht nur, sondern haltet die Verantwortlichkeiten auch schriftlich fest.



BEACHTET ENTSCHEIDUNGSSTRUKTUREN

Oftmals gibt es an einer Schule bereits bestimmte Entscheidungsstrukturen. Auch für die Zusammenarbeit mit der zivilgesellschaftlichen Initiative solltet ihr daher überlegen, wie diese in die bestehenden Strukturen integriert werden kann, sodass ihr euch im Laufe der Zusammenarbeit nicht an etablierten Strukturen reibt.

Je klarer all diese Aspekte im Vorfeld geklärt werden, desto strukturierter kann die Zusammenarbeit mit der zivilgesellschaftlichen Initiative funktionieren und Missverständnissen und Enttäuschungen vorgebeugt werden.



Achtung Fallstricke!



MANGELNDE VERBINDLICHKEIT

Ohne verbindliche Vereinbarungen besteht die Gefahr, dass die Zusammenarbeit nicht die gewünschten Ergebnisse bringt. Auch führt es oftmals dazu, dass die Beteiligten nicht konkret wissen, was zu tun ist, und die Zusammenarbeit daher nicht mehr die notwendige Bedeutung erhält. Für die Verständigung auf gemeinsame Werte und Verantwortlichkeiten können Absichtserklärungen oder passende Kooperationsverträge (Vorlagen dafür bietet z. B. der Bildungsserver Berlin-Brandenburg) nützlich sein. Im Verlauf der Zusammenarbeit können Meilensteinpläne für Verbindlichkeit sorgen.



FEHLENDE GEGENSEITIGE WERTSCHÄTZUNG

Beide Partner bringen unterschiedliche Erfahrungen in die Zusammenarbeit ein. Diese gilt es anzuerkennen und wertzuschätzen. Zivilgesellschaftliche Initiativen verfügen über viel Erfahrung mit Projekten und können bei der Professionalisierung von Entwicklungsprozessen in Schulen unterstützen. Durch diese anderen Sichtweisen können ganz neue Ideen entstehen.



UNZUREICHENDE FINANZIERUNG DER ZUSAMMENARBEIT

Oftmals braucht es für die Zusammenarbeit mit einer zivilgesellschaftlichen Initiative auch finanzielle Ressourcen. Klärt daher im Vorfeld die Finanzierung, z. B. mit dem Schulträger oder der Schulbehörde, damit es später keine bösen Überraschungen gibt.

ZUSAMMENARBEIT LEBEN

2

PHASE: DURCHFÜHRUNG

Nachdem sich eine Schule und eine zivilgesellschaftliche Initiative gefunden und Formen entwickelt haben, gemeinsam an der Gestaltung des digitalen Wandels zu wirken, kann es losgehen mit der Zusammenarbeit. Nach der Formulierung erster Gedanken zur gemeinsamen Vision in der ersten Phase und dabei gefundenen groben Zielperspektiven für die Zusammenarbeit gilt es, direkt konkrete Ziele frühzeitig abzustecken und abzustimmen. Darauf aufbauend sind die Ziele dann in konkrete Maßnahmen, wie gemeinsame Aktivitäten in Form eines Medienbildungstags oder einer gemeinsamen Fortbildung im Kollegium zum Einsatz digitaler Medien, zu übersetzen. Dabei stellt sich einerseits die Frage, wie sowohl die Schule als auch die zivilgesellschaftliche Initiative ihre Vision der Zusammenarbeit mitteilen und bearbeiten können, aber andererseits auch, wie sich die Zielvorstellungen bestmöglich in Einklang miteinander bringen lassen. Ausgehend von der gemeinsamen Vision und den individuellen Zielvorstellungen sollten sich beide Seiten zunächst auf gemeinsame konkrete operative Ziele verständigen, um dann im weiteren Schritt Wege der Umsetzung wie Rollenzuteilung, Ressourcenverwendung und inhaltliche Schwerpunkte festzulegen.

GEMEINSAME ZIELE FINDEN UND VERFOLGEN

Nicht immer sind die Ziele der Zusammenarbeit sowohl aufseiten der Schule als auch der zivilgesellschaftlichen Initiative im Vorfeld klar identifiziert und formuliert worden. Interessante Projekte und Aktivitäten, wie z. B. Programmier-Workshops für Schüler*innen anzubieten, verleiten zu einem schnellen Praxisstart. Es sollte jedoch darauf geachtet werden, dass die damit verbundenen Ziele bei beiden Partnern der Zusammenarbeit gut abgestimmt und kommuniziert sind. So können Schnellschüsse vermieden werden, die möglicherweise nicht zum Erreichen der Vision oder der Ziele beitragen. Die zentrale Frage lautet:

Stehen die formulierten Ziele auch immer im Einklang zur gemeinsamen Vision der Zusammenarbeit?





Was sollten Schulleitungen bei der Zielformulierung und -abstimmung beachten?



VERSTEHT PROJEKTE IM KONTEXT

Nicht selten entwickeln neue Projekte mit externen Partnern eine eigene Dynamik aufgrund des berechtigten Interesses, schnell in die praktische Umsetzung der geplanten Aktivitäten zu kommen. Es ist eure besondere Verantwortung, neue Formen der Zusammenarbeit, Synergieeffekte und Schnittmengen zu anderen Schulentwicklungsprozessen im Blick zu haben und Verknüpfungen herzustellen.



FRAGT NACH DER MOTIVATION

Es ist legitim und fruchtbar, wenn die Beteiligten innerhalb und außerhalb eurer Schule mit neuen Projekten in der Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Partnern eigene Interessen und Zielvorstellungen verbinden. Fragt daher offen und konstruktiv nach der tatsächlichen Motivation der beteiligten Personen an eurer Schule.



HÖRT AUF KRITISCHE STIMMEN

Medienbildung als Querschnittsthema der Schulentwicklung beginnt nie bei null. Bei der Formulierung der Ziele einer neuen Zusammenarbeit könnt ihr mit einem Überblick über frühere und aktuelle Perspektiven im Kollegium beginnen und dabei auch auf kritische Stimmen im konstruktiven Sinne achten und diese fruchtbar in die Gestaltung der Zusammenarbeit einbringen.



KOMMUNIZIERT ZIELE FRÜH

Nicht selten wird erst in der Umsetzungsphase, also etwa bei Ankündigung der Aktivitäten mit Schüler*innen im Bereich der Medienbildung, über die Zusammenarbeit informiert. Als Schulleitung seid ihr besonders gefragt, schon früh bei der Zielformulierung alle Mitglieder der Schulgemeinschaft transparent und nachvollziehbar darüber zu informieren.



SEID EHRlich MIT DEN PRIORITÄTEN

Schulen haben viele Aufgaben und müssen vielen Anforderungen gerecht werden. Der digitale Wandel ist neben weiteren Handlungsfeldern nur eines von vielen Querschnittsthemen. Kommuniziert gegenüber allen Beteiligten an eurer Schule und bei der zivilgesellschaftlichen Initiative daher frühzeitig und offen, welche Priorität ihr dem Handlungsfeld Digitalisierung zuschreiben wollt und dass danach auch gehandelt wird. Wenn das Thema Digitalisierung für euch nicht die oberste Priorität hat, sprecht das offen an.



INFORMIERT ÜBER EURE SCHULE

Je besser die zivilgesellschaftliche Initiative euch bereits zum Auftakt der Zusammenarbeit kennt, desto besser kann sie euch unterstützen und eure Perspektive verstehen und nachvollziehen. Informiert den Partner daher proaktiv über das Profil und die Historie der Schule, über Besonderheiten der Schulgemeinschaft, bisherige Entwicklungen und Erfahrungen, etwa zum Medienkonzept oder zum Schulentwicklungsplan, die technische Infrastruktur sowie das spezifische geografische und kulturelle Umfeld der Schule.



FORMULIERT SMARTE ZIELE

Ihr solltet nicht Gefahr laufen, überzogene Erwartungen an Projekte, insbesondere in der Zusammenarbeit mit externen Partnern, zu richten, die später nur enttäuscht werden können. Um dem entgegenzuwirken, solltet ihr darauf achten, dass ihr die Ziele der Zusammenarbeit mit der zivilgesellschaftlichen Initiative SMART (Spezifisch, Messbar, Aktivierend, Realistisch, Terminiert) gestaltet und formuliert. Eine entsprechende Vorlage zur Dokumentation der Ziele, an der ihr euch orientieren könnt, findet ihr am Ende dieses Praxisleitfadens oder hier zum Download:

https://www.forumbd.de/app/uploads/2020/08/200831_E_FBD_Leitfaden_Zielvereinbarung.docx



NEHMT EUCH ZEIT FÜR DIE ZIELFORMULIERUNG

Konkrete Ziele klar zu formulieren, sodass danach mit ihnen weitergearbeitet werden kann, ist nicht leicht. Man läuft dabei oft Gefahr, die Ziele entweder zu groß, also eher wie eine Vision („Unsere Schule soll Schüler*innen auf eine digitale Zukunft vorbereiten.“), oder zu klein, also eher wie Maßnahmen („Wir führen jedes Jahr einen Medientag durch.“), zu denken. Plant daher ausreichend Zeit zu Beginn der Zusammenarbeit ein, um eure Ziele gut zu definieren und zu formulieren. Dabei kann es hilfreich sein, einen gemeinsamen Workshop mit allen Beteiligten aus eurer Schule und der zivilgesellschaftlichen Initiative durchzuführen, in dem genau diese Ziele ausgehandelt und auch aufgeschrieben werden.

„Ein offenes und konstruktives Feedback für beide Seiten ist wichtig. Zum Beispiel im Dreischritt Situation – Behavior – Impact.“

(Teilnehmenden-Kommentar im Evaluations-Workshop vom 7. Mai 2020)



Achtung Fallstricke!



ZIELE Eurer SCHULE MISSACHTEN

Schulleitungen sind bei Anbahnungen einer Zusammenarbeit mit einem zivilgesellschaftlichen Partner oftmals entweder nur sehr früh oder erst spät in der Umsetzungsphase beteiligt. Als Schulleitung seid ihr aber insbesondere bei der Formulierung der Zielsetzungen der Zusammenarbeit gefragt, vor allem um sicherzustellen, dass die Ziele, die ihr in eurer Schule bereits im Schulprogramm, im Leitbild oder Ähnlichem formuliert habt, auch in der Zusammenarbeit berücksichtigt werden.



MANGELNDE TEILHABE DER SCHÜLER*INNEN

Werden Zielgruppen der Zusammenarbeit, insbesondere Schüler*innen, erst bei Ankündigung der Aktivitäten beteiligt, besteht die Gefahr, dass diese wenig Bezug dazu entwickeln. Wenn ihr Möglichkeiten für Schüler*innen schafft, ihre Perspektiven auf Formate zur Gestaltung des digitalen Wandels bereits bei der Zielformulierung einzubringen, erhöht sich höchstwahrscheinlich die Verbundenheit mit der späteren Umsetzung und ihr arbeitet nicht an den Bedarfen eurer Schüler*innen vorbei.



KEINE BETEILIGUNG VON ELTERN UND SCHULGEMEINSCHAFT

Nicht selten werden Akteur*innen wie Eltern oder die Schulgemeinschaft im Ganzen erst bei der Durchführung der konkreten Aktivitäten, z. B. von Projekttagen, informiert. Je früher ihr aber die ganze Schulgemeinschaft mit einbezieht, desto eher nehmen diese die Angebote später an und haben die Möglichkeit, ihre wertvollen Impulse in die Gestaltung der Zusammenarbeit einzubringen.

GUT ZUSAMMENARBEITEN

Haben alle Beteiligten die gemeinsamen Ziele für die Zusammenarbeit vor Augen, kann die Arbeit beginnen. Dabei gibt es gerade in der Zusammenarbeit von Partnern, die unterschiedlich aufgestellt sind und in denen es unterschiedliche Arbeitsabläufe und -verständnisse gibt, eine Menge zu beachten.

Welche Möglichkeiten gibt es, die unterschiedlichen Expertisen aus Schule und zivilgesellschaftlicher Initiative bestmöglich für die Zusammenarbeit zu nutzen?



Wie können Schulleitungen den Erfolg der Zusammenarbeit fördern?



ÜBERPRÜFT IMMER WIEDER DIE BENÖTIGTEN RESSOURCEN

Nur weil eine Zusammenarbeit mit einem zivilgesellschaftlichen Partner erfolgreich läuft und die beteiligten Lehrkräfte selten Leiden klagen, heißt das nicht, dass alle Ressourcen dafür ideal verteilt sind. Ihr könnt dafür nicht nur reagierend, sondern proaktiv bei den Verantwortlichen der Zusammenarbeit nachfragen, um so schnell nachsteuern zu können, z. B. durch das Schaffen von Freiräumen durch Entlastungsstunden.



BENENNT EINDEUTIGE ANSPRECHPERSONEN

Um die Zusammenarbeit mit dem zivilgesellschaftlichen Partner vonseiten der Schulleitung bestmöglich zu unterstützen, sind klare Abstimmungswege und Verantwortlichkeiten von Vorteil. Für ein Gelingen der Zusammenarbeit sollten euch sowohl die Ansprechpersonen in der Schule als auch bei der zivilgesellschaftlichen Initiative direkt bekannt und vertraut sein.



BLEIBT AM BALL

Im Verlauf einer Zusammenarbeit mit einer zivilgesellschaftlichen Initiative sind Schulleitungen häufig bei der Anbahnung, größeren Meilensteinen sowie dem Projektende direkt beteiligt. Dabei könnt ihr aber auch Wege finden, um im Regelbetrieb der Zusammenarbeit Unterstützung anzubieten und etwa eigene aktuelle Ideen zur Gestaltung der Zusammenarbeit einzubringen.



STELLT DIE NOTWENDIGE TECHNISCHE INFRASTRUKTUR SICHER

Es ist insbesondere die Zusammenarbeit im Bereich des digitalen Wandels, die von einer notwendigen technischen Infrastruktur lebt und profitiert. Selten kann der zivilgesellschaftliche Partner die notwendige IT-Basisinfrastruktur stellen, um die für die Zusammenarbeit benötigten technischen Lösungen erfolgreich einzusetzen. Ihr könnt euch also fortlaufend über Unterstützungsbedarf in Bezug auf diese technische Basisinfrastruktur informieren und unterstützend eingreifen.

Auch wenn ihr als Schulleitung natürlich nicht in der operativen Zusammenarbeit mitwirken könnt, ist es wichtig, immer wieder nachzufragen, Unterstützung anzubieten oder auch in den Rahmenbedingungen nachzusteuern. Neben den positiven Effekten auf das Projekt selbst steigert das auch die Motivation der direkt in der Zusammenarbeit tätigen Personen.



Achtung Fallstricke!

! NICHT INFORMIERT SEIN

Schulleitungen und die Schulgemeinschaft sind häufig nicht regelmäßig über die Entwicklungen und Ergebnisse der Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Partnern informiert, sondern oftmals nur vor oder nach größeren Meilensteinen. Regelmäßige Formate des Austauschs, wie z. B. Schulkonferenzen oder Dienstbesprechungen, können dem entgegenwirken, damit ihr Einblicke in den Verlauf der Zusammenarbeit bekommt – nicht im Sinne der Kontrolle, sondern im Sinne des Feedbacks und der Unterstützung.

! FEHLENDE UNTERSTÜTZUNG DER BETEILIGTEN

Jede gute Zusammenarbeit von Schulen mit zivilgesellschaftlichen Partnern lebt von Hoch- und Tiefphasen. Das bedeutet selten, dass Verantwortliche Fehler machen oder nicht bemüht sind. Wenn ungünstige Entwicklungen in der Zusammenarbeit – egal von wem – an euch als Schulleitung herangetragen werden, könnt ihr intervenieren und dazu beitragen, Spannungen zu lösen.

! ERKENNTNISSE NICHT WEITER NUTZEN

Die Ergebnisse aus der Zusammenarbeit in der Gestaltung des digitalen Wandels sollten nicht in Leuchtturmprojekten versanden. Die dort gewonnenen Erkenntnisse, die häufig vom zivilgesellschaftlichen Partner vorgeschlagen werden, wie z. B. erprobte digitale Möglichkeiten der Kommunikation und Kollaboration, könnt ihr auch in anderen Kontexten der Schulentwicklung nutzen.

! RESSOURCEN FALSCH AUFTEILEN

Nicht selten setzen die besonders motivierten und belasteten Kolleg*innen an der Schule neue Projekte der Zusammenarbeit um. Achtet daher darauf, dass nach der Anbahnung der Zusammenarbeit passende Wege der Verteilung von Verantwortung und Arbeitsbelastung gefunden werden, ggf. durch Aufgabenumverteilung innerhalb der Schule, und reflektiert immer wieder im Team, ob die unterschiedlichen Kompetenzen sinnvoll genutzt werden.

3

PHASE: NACHBEREITUNG

ERKENNTNISSE NUTZEN

Jede Form der Zusammenarbeit zwischen Schulen und zivilgesellschaftlichen Initiativen sollte regelmäßig auf den Prüfstand gestellt werden. Diese kritische Begleitung, insbesondere durch die Schulleitung, muss nicht kontrollierend sein, sondern kann im Fall einer konstruktiven Feedbackkultur, u. a. durch Methoden wie Feedforward, die Zusammenarbeit maßgeblich stärken und zum Erfolg beitragen. Doch wie erfahren Schulleitungen, ob eine Zusammenarbeit mit einem zivilgesellschaftlichen Partner für die Gestaltung des digitalen Wandels an der eigenen Schule gewinnbringend ist bzw. war und welche Möglichkeiten der Evaluation gibt es? Wie kann ein Transfer der Erfahrungen und Lösungen innerhalb und außerhalb der Schule erfolgen?



AUS FEHLERN LERNEN

In der Arbeit mit externen Partnern lernt man immer sehr viel dazu, was auch auf andere Kontexte übertragen werden kann. Dafür werden Prozesse und Ergebnisse oftmals währenddessen oder aber im Nachgang evaluiert. Dabei stellt sich dann die Frage:

Wie kann die Evaluation passend zur Zusammenarbeit und den Ressourcen der Schule und ihrer Leitung aussehen?



Worauf sollten Schulleitungen bei der Evaluation einer Zusammenarbeit achten?



SCHAUT AUF DIE WIRKUNGEN DER AKTIVITÄTEN

Findet eine Evaluation lediglich auf der Ebene der erfolgreichen Umsetzung der beabsichtigten Aktivitäten statt, fällt es schwer, den echten Erfolg richtig einzuschätzen. Stattdessen kann insbesondere der Blick auf die Wirkung und Wahrnehmung bei der Zielgruppe, etwa den Schüler*innen, helfen, die Effekte der Zusammenarbeit zu überprüfen. Als Schulleitung könnt ihr z. B. nicht nur erfragen, ob die Schüler*innen für das Thema Mediennutzung sensibilisiert wurden, sondern auch, ob sie bereit sind, ihr Verhalten mit Blick auf ihre Mediennutzung zu ändern.



EVALUIERT MITTELS DIGITALER LÖSUNGEN

Die Umsetzung einer Evaluation sollte zum Inhalt der Zusammenarbeit passen. Z. B. muss ein Programmier-Workshop nicht zwingend mit Papierfragebögen evaluiert werden. Hier kann häufig insbesondere auf die zivilgesellschaftlichen Partner und deren Expertise im Bereich der zeitgemäßen, digital gestützten Projekt- und Programmevaluation zurückgegriffen werden. Auch bietet Evaluation mittels digitaler Lösungen mehr Möglichkeiten der Auswertung der Evaluationsergebnisse.



DISKUTIERT EVALUATIONSERGEBNISSE

Ergebnisse der Evaluation einer Zusammenarbeit werden besonders wirksam, wenn sie aus unterschiedlichen Perspektiven und von verschiedenen Akteur*innen der Schulgemeinschaft diskutiert werden. Nach Meilensteinen oder am Ende der Zusammenarbeit sollte mit Blick auf zukünftige Formen der Zusammenarbeit mit externen Partnern daher diese Zusatzmeile gegangen werden. Als Schulleitung könnt ihr diese kritische Diskussion und Reflexion von Evaluationsergebnissen maßgeblich vorantreiben.

Wie genau die Evaluation eurer Zusammenarbeit mit der zivilgesellschaftlichen Initiative aussieht, hängt dabei immer davon ab, welche Fragen ihr damit beantworten wollt. Diese können Kompetenzentwicklung bei Lehrkräften, Lerneffekte bei Schüler*innen oder den Kulturwandel an eurer Schule umfassen. Wichtig ist dabei immer, dass die Evaluation auch zu den Zielen passt, die ihr zu Beginn der Zusammenarbeit festgelegt habt, sonst evaluiert ihr nachher etwas, dass euch in der weiteren Zusammenarbeit gar nicht hilft.



Achtung Fallstricke!



MANGELNDE FEHLERKULTUR AN EURER SCHULE

Mögliche Fehlentwicklungen in der Zusammenarbeit werden oftmals schnell verurteilt, was dazu führt, dass Fehler nicht als konstruktiv für die weitere Arbeit gesehen werden. Als Schulleitung könnt ihr anregen, eine Fehlerkultur zu ermöglichen und vorzuleben, sodass alle Beteiligten darin bestärkt werden, dass es in Ordnung ist, Fehler zu machen, und dass diese auch wertvoll für die weitere Arbeit sein können.



KEINE FORTLAUFENDE DOKUMENTATION DER ZUSAMMENARBEIT

Nicht selten werden Aktivitäten einer Zusammenarbeit nur nach Meilensteinen oder Beendigung der Zusammenarbeit dokumentiert und dabei läuft man Gefahr, dass Ergebnisse beschönigt oder verkürzt dargestellt werden. Als Schulleitung könnt ihr darauf achten, dass es eine fortlaufende, passende Dokumentation der Zusammenarbeit gibt, etwa mittels Wikis, Projekttagbüchern oder regelmäßiger Online-Fragebögen.



UNZUREICHENDE EVALUATION

Evaluationen sind aufwendig, wenn sie gewinnbringend konzipiert und umgesetzt werden sollen. Denkt daran, den Projekten der Zusammenarbeit zwischen eurer Schule und der zivilgesellschaftlichen Initiative auch personelle und technische Ressourcen für die Evaluation bereitzustellen.

WISSEN SICHERN UND WEITERGEBEN

Nicht nur aus der Evaluation kann man viel lernen und für die zukünftige Arbeit mitnehmen. Auch die Erkenntnisse und Lösungen, die sich aus der Zusammenarbeit ergeben, sind oftmals auch für andere Akteur*innen – innerhalb und außerhalb der eigenen Schule bzw. der zivilgesellschaftlichen Initiative – von großem Interesse.

Wie, wo und mit wem können Projektergebnisse gut geteilt werden und wie kann ich als Schulleitung dabei unterstützen bzw. maßgeblich mitwirken?



Wie stellen Schulleitungen den internen und externen Ergebnistransfer sicher?



BAUT SELBST EXPERTISE AUF

Schulleitungen sollten sich in der Lage fühlen, selbst kompetent und mit umfassendem Wissen über Ergebnisse der Zusammenarbeit mit der zivilgesellschaftlichen Initiative zu berichten. Neben der Lektüre der Projektberichte könnt ihr zusätzlich regelmäßige Gespräche mit den Beteiligten führen und im besten Fall selbst an Maßnahmen der Zusammenarbeit, z. B. bei Medienbildungstagen, teilnehmen.



ÖFFNET EURE EIGENEN NETZWERKE

Nicht selten verfügen Schulleitungen regional wie überregional über wertvolle Netzwerke, um Ergebnisse der Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Initiativen zu teilen. Als Schulleitung könnt ihr den verantwortlichen Kolleg*innen an der Schule Zugang zu diesen Netzwerken geben und z. B. einen Platz für eine Tagung auch mal an diese Kolleg*innen weitergeben.



NUTZT DIGITALE KOMMUNIKATIONSFORMEN

So wichtig persönliche Wege des Teilens der Ergebnisse der Zusammenarbeit über Vorträge und dergleichen sind, so wichtig sind insbesondere im Themenfeld Digitaler Wandel zeitgemäße digitale Formen der Aufbereitung von Projektergebnissen. Ihr könnt persönlich die Ergebnisaufbereitung via Social Media, Videotrailer oder Infografiken unterstützen und euch selbst z. B. als Videobotschafter*in anbieten.



BINDET SCHÜLER*INNEN IN DER AUSSENKOMMUNIKATION EIN

Häufig sind Schüler*innen die Hauptzielgruppe der Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Initiativen für die Gestaltung des digitalen Wandels an Schulen. Sie sind daher auch diejenigen, die Ergebnisse dieser Zusammenarbeit authentisch transportieren können. Ihr könnt die Verantwortlichen der Zusammenarbeit dabei unterstützen, dass Schüler*innen als Multiplikator*innen für das Teilen der Ergebnisse der Zusammenarbeit mit der Öffentlichkeit (mit)wirken können.



GESTALTET DIE ERGEBNISSE SO NACHNUTZBAR WIE MÖGLICH

Die Ergebnisse, die im Rahmen der Zusammenarbeit zwischen Schulen und zivilgesellschaftlichen Initiativen entwickelt werden, sind häufig auch für andere Schulen von großem Interesse. Inhalte der Zusammenarbeit wie Unterrichtsmaterialien oder Qualifizierungsangebote für Lehrkräfte sollten daher möglichst leicht nachnutzbar gestaltet sein. So können Dokumente in bearbeitbarer Form mit einer offenen Lizenz im Internet veröffentlicht werden. Fragt also nach, inwiefern die Inhalte dementsprechend aufbereitet werden.

Auch im Bereich Wissenstransfer braucht es eine entsprechende Kultur, die das Teilen von Ergebnissen und Erkenntnissen ermöglicht. Als Schulleitung könnt ihr diese Kultur des Teilens – sowohl innerhalb eurer eigenen Schule als auch außerhalb mit Externen – aktiv fördern, indem ihr die Beteiligten in der Zusammenarbeit mit der zivilgesellschaftlichen Initiative motiviert, ihr (neu gewonnenes) Wissen für andere zu öffnen.

„Erfahrungen können nur im persönlichen Gespräch gut geteilt werden. Daher heißt es: an die Hand nehmen, Peer-to-Peer-Austausch, Hospitation. Nur so ist wirklicher Transfer!“

(Teilnehmenden-Kommentar im Evaluations-Workshop vom 7. Mai 2020)



Achtung Fallstricke!



NETZWERKEN NICHT ALS ARBEIT ANERKENNEN

Verantwortlichen an der Schule für die Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Partnern fällt es nicht selten schwer, parallel dazu auch die anderen Aufgaben im schulischen Regelbetrieb unter einen Hut zu bekommen. Damit die Netzwerkarbeit, wie z. B. Tagungsbesuche, nicht zusätzlich in der Freizeit geleistet werden muss, könnt ihr über Entlastungsstunden oder die Anrechnung dieser als Fortbildung Freiräume ermöglichen und so die Netzwerkarbeit aktiv unterstützen.



KONTAKTE NICHT NUTZEN

Zivilgesellschaftliche Initiativen verfügen häufig über wertvolle Netzwerke, die über den Themenbereich der Zusammenarbeit hinausgehen. Nutzt diese Netzwerke auch für andere Prozesse der Schulentwicklung. Im besten Fall findet ihr so direkt, den passenden Partner für die nächste Zusammenarbeit mit einer zivilgesellschaftlichen Initiative.



UNKLARHEIT ÜBER KOMMUNIKATION NACH AUSSEN

Oft wird die Kommunikation von Einblicken in die Zusammenarbeit als Teilen von schulischen Geheimnissen verstanden. Dabei bietet dies vielmehr eine Möglichkeit zu Feedback für weitere Prozesse der Schulentwicklung und der Gestaltung des digitalen Wandels. Wenn ihr unsicher seid, was das Teilen von sensiblen Informationen eurer Schule betrifft, kommuniziert dies transparent an die verantwortlichen Lehrkräfte, sodass im Sinne einer offenen Kommunikation eine für alle passende Lösung gefunden werden kann.

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Brüggen, N., Bröckling, G. & Wagner, U. (2017): Bildungspartnerschaften zwischen Schule und außerschulischen Akteuren der Medienbildung. Berlin: FSM – Freiwillige Selbstkontrolle Multimedia-Diensteanbieter
Online unter: https://www.pedocs.de/frontdoor.php?source_opus=14077

Jungermann, A., Pfänder, H. & Berkemeyer, N. (2018): Schulische Vernetzung in der Praxis. Wie Schulen Unterricht gemeinsam entwickeln können. Münster/New York: Waxmann
Online unter: https://www.stiftung-mercator.de/media/downloads/3_Publikationen/2018/Juli/Schulische_Vernetzung_in_der_Praxis.pdf

Priemer, J. & Mohr, V. (2018): Vereine, Stiftungen und Co: Die neuen Bildungspartner? Essen: Edition Stifterverband
Online unter: <https://www.stifterverband.org/medien/vereine-stiftungen-und-co>

Rolff, H.-G. (1995): Die Schule als Organisation erzieht. Organisationsentwicklung und pädagogische Arbeit.
In: Pädagogik 2, S. 17-21

Rolff, H.-G. (2016): Schulentwicklung kompakt. Modelle, Instrumente, Perspektiven. Weinheim/Basel: Beltz

Welling, S., Breiter, A. & Schulz, A. H. (2015): Mediatisierte Organisationswelten in Schulen. Wie der Medienwandel die Kommunikation in den Schulen verändert. Wiesbaden: Springer VS

ÜBER DIE AUTOR*INNEN



Ann-Kathrin Watolla ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Technische Bildung und Hochschuldidaktik der Technischen Universität Hamburg und ist dort als Wissenschaftliche Beraterin für Anerkennung in der Hamburg Open Online University tätig sowie verantwortlich für die Projektvernetzung und -kommunikation. Zudem promoviert sie zur Förderung von Kompetenzen in Zeiten der Digitalität in der Lehrkräftebildung.



Ronny Röwert ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Technische Bildung und Hochschuldidaktik der Technischen Universität Hamburg und koordiniert dort das offene Online-Kompetenzzentrum digital.learning.lab für die schulische Unterrichtsgestaltung in digitalen Zeiten. Darüber hinaus forscht und lehrt er zu Digital- sowie Offenheitspraktiken in Bildungs- und Wissenschaftskontexten.

ZIELVEREINBARUNG

AUSGANGS- SITUATION					
ZIEL					
	spezifisch	messbar	angemessen / attraktiv	realistisch	terminiert
MEILENSTEINE					
BENÖTIGTE RESSOURCEN					
INDIKATOREN FÜR DEN ERFOLG					
EVALUATION UND ABSCHLUSS					

Terminvereinbarung für Reviewpunkte zur nachhaltigen Projektsteuerung

Termin:

Teilnehmende Personen:

Diese Zielvereinbarung ist eine Weiterentwicklung des Forum Bildung Digitalisierung von einer Vorlage von Martin Roth. Sie ist unter der Lizenz [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) veröffentlicht. Der Name des Urhebers soll bei einer Weiterverwendung wie folgt angegeben werden: Forum Bildung Digitalisierung e. V.

Der Praxisleitfaden wurde erarbeitet von

Ann-Kathrin Watolla & Ronny Röwert

Technische Universität Hamburg
Institut für Technische Bildung und
Hochschuldidaktik (G-3)
Am Irrgarten 3-9 (Gebäude Q)
21073 Hamburg

Telefon: +49 40 428 78 - 35 83
Telefax: +49 40 428 78 - 40 64
E-Mail: itbh@tuhh.de

ZITIERHINWEIS

Watolla, A., Röwert, R. (2020). Praxisleitfaden:
Zusammenarbeit von Schule und Zivilgesell-
schaft in einer digital geprägten Welt.
Berlin: Forum Bildung Digitalisierung



Dieser Praxisleitfaden ist unter der Lizenz
[CC BY SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) veröffentlicht. Der Name des
Urhebers soll bei einer Weiterverwendung wie
folgt angegeben werden: Watolla, A. & Röwert, R.
für Forum Bildung Digitalisierung e. V.

Von dieser Lizenz ausgenommen sind die Organi-
sationslogos sowie alle Illustrationen.

Berlin, September 2020

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

Forum Bildung Digitalisierung e. V.
Pariser Platz 6
10117 Berlin

www.forumbd.de
+49 (0) 30 5858466-60
kontakt@forumbd.de

VERANTWORTLICH

Jacob Chammon

REDAKTION

Bianca Ely
Doreen Otte

LEKTORAT

Frank Buchstein

GESTALTUNG

TAU GmbH
Köpenicker Straße 154 A
10997 Berlin

ILLUSTRATION

Robert Samuel Hanson

BILDNACHWEIS

Stephan Dublasky (S. 25)

DRUCK

Spree Druck Berlin GmbH
Wrangelstraße 100
10997 Berlin

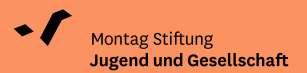
**FORUM BILDUNG DIGITALISIERUNG E. V.
PARISER PLATZ 6
10117 BERLIN**

**FORUMBD.DE
@FORUMBILDIG**

DAS FORUM BILDUNG DIGITALISIERUNG IST EINE INITIATIVE VON:



| BertelsmannStiftung



SIEMENS | Stiftung

STIFTUNG
MERCATOR

