



Landeshauptstadt
München
**Referat für
Bildung und Sport**



Praxisbuch Münchener LERNHAUS

MITTAGSANGEBOTE

12.15 - 13.00

MO	DIE	MI	DO	FR
Skaten, kickern, Musik MZR i. 1. Stock Herr Tschernich	Kreative Angebote und Spiele Kunstraum: Raum 308 Frau Tivold	Gasse, Erdgeschoss Frau Kornberger	SiTuP: Raum: 215 Frau Knebl	Spiele, basteln Beratung Mädchenzimmer: Raum 315 Frau Schneider
Billard und Schach Billardraum: 1.Stock Neben dem kleinen Aufzug Frau Steckhan	Billard Billardraum: 1.Stock Neben dem kleinen Aufzug Frau Schmidt	Fitness Boxraum: Erdgeschoss Frau Stein	Fitness Boxraum: Erdgeschoss Frau Mboole	SiTuP: Raum: 215 Frau Knebl
	SiTuP: Raum 215 Frau Knebl		Billard und Schach Billardraum: 1.Stock Neben dem kleinen Aufzug Frau Steckhan	Billard und Schach Billardraum: 1.Stock Neben dem kleinen Aufzug Frau Steckhan
	Gasse, Erdgeschoss Frau Kornberger		Spiele, basteln Beratung Mädchenzimmer: Raum 315 Frau Schneider	
	Spiele, basteln Beratung Mädchenzimmer: Raum 315 Frau Schneider			
	Teestube: Erdgeschoss Frau Riolo			
	Schach im Schulcafé Frau Steckhan			
	Fitness Boxraum: Erdgeschoss Frau Stein			

FÜR SCHÜLER
&
SCHÜLERINNEN

13.00 - 14.00

MO	DIE	MI	DO	FR
Billard und Schach Billardraum: 1.Stock Neben dem kleinen Aufzug Frau Steckhan	SiTuP: Raum: 215 Frau Knebl	Teestube im Erdgeschoss Frau Riolo	Fitness Boxraum: Erdgeschoss Frau Stein	Kreative Angebote und Spiele Kunstraum: Raum 308 Frau Tivold
	Spiele, basteln Beratung Mädchenzimmer: Raum: 315 Frau Schneider	Ab 12:45 Uhr: Spiele, basteln Beratung Mädchenzimmer: Raum 315 Frau Schneider	Billard und Schach Billardraum: 1.Stock Neben dem kleinen Aufzug Frau Steckhan	Billard und Schach Billardraum: 1.Stock Neben dem kleinen Aufzug Frau Steckhan
	Schach im Schulcafé Frau Steckhan	Fitness Boxraum: Erdgeschoss Frau Stein	Spiele, basteln Beratung Mädchenzimmer: Raum 315 Frau Schneider	SiTuP: Raum: 215 Frau Knebl
	Teestube im Erdgeschoss Frau Riolo	Gasse, Erdgeschoss Frau Kornberger	SiTuP: Raum: 215 Frau Knebl	
	Fitness Boxraum: Erdgeschoss Frau Stein	Billard und Schach Billardraum: 1.Stock Neben dem kleinen Aufzug Frau Steckhan		
	Kreative Angebote und Spiele Kunstraum: Raum 308 Frau Tivold	Skaten, kickern, Musik MZR i. 1. Stock Herr Tschernich		
	Billard Billardraum: 1.Stock Neben dem kleinen Aufzug Frau Schmidt	SiTuP: Raum: 215 Frau Knebl		
	Gasse, Erdgeschoss Frau Kornberger?			

Praxisbuch
Münchener LERNHAUS

Vorwort



Weil München wächst, wird die Stadt in den nächsten Jahren viele neue Schulen bauen, die einen geeigneten Rahmen für zeitgemäßes Lernen und Lehren bieten sollen. Gleichzeitig orientieren sich bestehende Schulen in ihrer Schulentwicklung an den veränderten Herausforderungen: Ganztagschule, die Umsetzung der Inklusion, neue Unterrichtsformate und eigenverantwortliches Lernen fordern adäquate pädagogische und räumliche Konzepte.

Das Münchner Lernhaus ist sowohl ein raumorganisatorisches als auch ein pädagogisches Modell, das auf die Anforderungen zeitgemäßer Bildung und moderner Schulorganisation reagiert. Der Münchner Stadtrat hat deshalb das Lernhauskonzept zur Grundlage für die Schulplanung in München gemacht.

Ein flexibles und multifunktionales Raumkonzept gliedert die große Schule in kleinere, in sich funktionierende Einheiten und bietet dadurch die Chance für eine vertiefte pädagogische Beziehung zwischen Lehrenden und Lernenden. Neben den Klassenräumen und einem Teamzimmer für das pädagogische Personal stehen zusätzliche Räume für Differenzierung, Inklusion, offene Lern- und Unterrichtsformen und ganztägige Angebote zur Verfügung.

Als Raumprogramm wird das Münchner Lernhauskonzept bei jedem Neubau und bei jeder Erweiterung und Generalsanierung umgesetzt – aber auch in bestehenden Schulgebäuden können schulorganisatorische und pädagogische Bausteine des Lernhauskonzepts realisiert werden.

Ich wünsche mir, dass möglichst viele Schulen die Chancen nutzen, die das Lernhausmodell bietet. Die vielen positiven Beispiele aus der Praxis, die dieses Buch beschreibt, machen Mut, sich auf den Weg zu machen. Gehen Sie mit!

Ihre

Beatrix Zurek
Stadtschulrätin



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Über dieses Buch	6
■ Einführung	
Was ist das Münchner Lernhaus?	8
– Das Lernhaus – eine Schule für München	9
– Die kleine Schule in der großen Schule	9
– Offen für neues Lernen und Lehren	10
– Vorteile	11
– Bedarf im Schulbau bis 2030	11
– Hohe Zufriedenheit bei Schülerinnen und Schülern, Lehrkräften und Eltern	11
■ Organisation	
Wie funktioniert eine Lernhausschule?	12
– Soziale Organisation – die Klassen im Lernhaus	13
– Schwerpunktbildung im Lernhaus	13
– Münchner Lernhäuser: Typische Organisationsmodelle	13
– Das „Dach“ der Schule: Die Rolle des Leitbilds	14
– Beispiele Leitbilder	16
■ Räume	
Wie sieht ein Lernhaus aus?	20
– Das Raumkonzept im Lernhaus	21
– Die Lernhausschule	22
– Die Mensa und das Herz der Schule	22
– Tipps von Schulen für Schulen	24
■ Lernen und Unterricht	
Wie lernt man im Lernhaus?	26
– So wirkt das Lernhaus auf das Lernen	27
– Schwerpunkte und Ziele	28
– Pädagogische Bausteine und Methoden	30
– Selbstorganisiertes Lernen	30
– Tools für das selbstorganisierte Lernen	34
– Pädagogisches Kochen	38
– Sozialpädagogik an Schulen	40
– Tipps von Schulen für Schulen	41

■ Zeitmodelle	
Wie läuft ein Tag im Lernhaus ab?	42
– Schule als Lern- und Lebensort	43
– Rhythmisierung im Ganzttag – Weiterentwicklung der Unterrichts- und Schulkultur	43
– Neue Zeiteinheiten – die Doppelstunde	44
– Ein typischer Tag an einer Lernhaussschule	44
– Qualitätskriterien für den rhythmisierten gebundenen Ganzttag	45
– München auf dem Weg zum Ganzttag	46
– Misch- und Übergangsformen: Zwischen Halb- und Ganzttag	46
■ Teamarbeit und Führung	
Wie wird im Lernhaus gearbeitet? Wie wird es geleitet?	48
– Lernhausleitung	49
– Erweiterte Schulleitung	49
– Mögliche Aufgaben der Lernhausleitung	50
– Die Schulleitung	51
– Das Lernhausteam	52
– Eine neue Rolle für Lehrkräfte	52
– Eltern, Schülerinnen und Schüler profitieren	52
– Ziele und Wirkung der neuen Leitungsstrukturen	53
– Tipps von Schulen für Schulen	54
– Fort- und Weiterbildung für Schulleitung und Lernhausteams	55
■ Gastbeitrag von Professor Michael Schratz: Schulleitung braucht Leadership	56
■ Prozessgestaltung und Kommunikation	
Wie entwickelt sich eine Lernhaussschule?	62
– Instrumente und Unterstützungsangebote für die Schulentwicklung	63
– Entwicklung gemeinsam planen	65
– Schritte auf dem Weg zum Lernhaus	66
– Die Rolle der externen Begleitung	67
– Partizipation und Kommunikation	68
– Tipps von Schulen für Schulen	70
Fragen und Antworten	72
Auf einen Blick: Weiterführende Informationen, Links und Kontakte	80
Danke	81
Impressum	82



Über dieses Buch

Was ist das Münchner Lernhaus und wie funktioniert es in der Praxis?

Dieses Buch möchte zeigen, wie Schulen in München das Lernhauskonzept umsetzen: Was bedeutet das genau für die Organisation, die Räume und Stundenpläne, das Lernen und Unterrichten, die Arbeit im Team und die Entwicklung einer Schule?

Die Erfahrungen und Tipps, Ideen und Beispiele kommen von Münchner Schulen, die über ihre Arbeit vor Ort berichten: Schulen aller Schularten, Schulen, die erst mit dem Lernhauskonzept beginnen oder schon eine „Lernhausschule“ sind.

Das „Praxisbuch Münchner Lernhaus“ ist ein vielfältiges Ideen- und Lesebuch für alle. Es will keine Anleitung für Lernhausschulen sein, sondern eine Informationsquelle für Menschen, die sich für das Münchner Lernhaus interessieren: Schulleitungen und Lehrkräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Schülerinnen und Schüler, Eltern und Erziehungsberechtigte sowie alle, die wissen wollen, wie Schule in der Praxis heute aussehen kann.

Es wird deutlich, welche Vielfalt in der praktischen Umsetzung möglich ist. Jede Schule ist anders und hat andere Bedürfnisse. Deshalb erhebt dieses Buch keinen Anspruch auf Vollständigkeit - die Weiterentwicklung in der Praxis wird stets ein lebendiger und dynamischer Prozess sein.

Weiterentwicklung bedeutet Bereitschaft zur Veränderung. Die Münchner Schulen haben sich auf den Weg gemacht!



Einführung

Was ist das Münchner Lernhaus?

Die Landeshauptstadt München steht als Deutschlands größter kommunaler Bildungsträger vor hohen Herausforderungen: Bis zum Jahr 2030 werden mindestens 51 neue Schulen gebraucht, zahlreiche bestehende Schulen werden erweitert, saniert oder generalinstandgesetzt. Gleichzeitig steigen in der schnell wachsenden Metropole auch die Anforderungen an die Schulen selbst: Bildung gilt als Schlüssel für die Zukunft – benötigt aber leistungsfähige Schulen. Mit dem Lernhauskonzept hat München ein Modell entwickelt, um in allen Schulen der Stadt ein zeitgemäßes Lernen und Lehren zu ermöglichen.

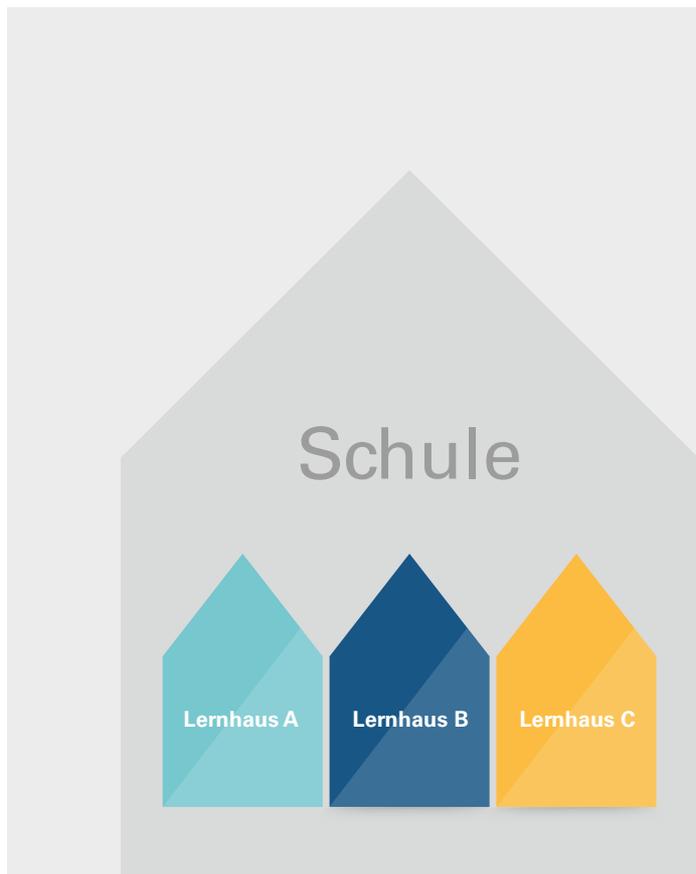
Das Lernhaus – eine Schule für München

Das Münchner Lernhauskonzept ist ein ganzheitliches Schul- und Raumprogramm, das Empfehlungen zur Pädagogik, zu den Räumen sowie zur Organisation und Leitung von Schule enthält. Es schafft die Grundlage dafür, dass Münchner Schulen wichtige Aspekte von Pädagogik heute umsetzen können: Ganztäg und inklusiven Unterricht, schüleraktivierende Formen des Lernens und Lehrens, Fördern und Fordern, das Stärken von Selbstverantwortung und sozialen Fähigkeiten. Das Konzept wurde als Raumkonzept vom Stadtrat 2015 verabschiedet und wird nun allen zukünftigen Neu- und Erweiterungsbauten und, wo möglich, auch Umbauten und Generalsanierungen zugrunde gelegt.

Ziel des Lernhauskonzepts ist es, eine hohe Bildungsqualität und Chancengerechtigkeit für alle zu ermöglichen. Die Grundidee ist, in einer großen Schule – wie in einem Unternehmen – mehrere kleine Abteilungen zu bilden. Das verteilt die Verantwortung und ermöglicht eine engere Zusammenarbeit zwischen Lehrkräften, Schülerinnen und Schülern sowie Eltern. Im Mittelpunkt steht dabei immer das Kind.

Die kleine Schule in der großen Schule

Ein Lernhaus ist wie eine kleine Schule in der großen Schule – mit eigenen Räumen, eigener Leitung und einer eigenen Planung und Organisation. Wie viele Lernhäuser eine Schule hat, ist unterschiedlich und hängt von der Größe der Schule und der Anzahl der Züge ab – einige haben zwei Lernhäuser, die größte Lernhauschule in München hat sieben Lernhäuser.



- Das Lernhaus teilt den Lern- und Lebensort Schule für Schülerinnen, Schüler und Lehrkräfte in kleinere, überschaubare Einheiten und schafft „kleine Schulen“ in der großen Schule. Das pädagogische und räumliche Konzept des Lernhauses hebt die Anonymität einer großen Schulgemeinschaft auf. Das Verantwortungsgefühl und die Beziehungen innerhalb des Lernhauses werden gestärkt. Lehrkräfte können besser auf das einzelne Kind eingehen.



► *Selbstorganisiertes Lernen an der Städtischen Willy-Brandt-Gesamtschule*

Offen für neues Lernen und Lehren

Ein Lernhaus ist in jeder Hinsicht offen für ein neues Lernen und Lehren:

Pädagogik:

Der Unterricht öffnet sich den Schülerinnen und Schülern. Der herkömmliche „Frontalunterricht“, bei dem eine Lehrkraft vor der Klasse steht, findet zunehmend weniger statt. Stattdessen gibt es Phasen, in denen Schülerinnen und Schüler individuell und gemeinsam in Gruppen lernen. Kooperatives Lernen und Lehren bilden die Grundlage für eine individuelle Förderung.

Räume:

Die Räume sind offen für verschiedene Lernformen. Es gibt in jedem Lernhaus Gruppenräume, die von allen Schülerinnen und Schülern – zum Teil auch zeitgleich – genutzt werden. Die Inklusionsräume ermöglichen das Eingehen auf unterschiedlichste Bedürfnisse. Das Teamzimmer und damit die Lehrkräfte sind nahe bei den Schülerinnen und Schülern. Die Klassenzimmer sind offen, die Ausstattung im Klassenzimmer ist flexibel.

Personal:

Das Lernhaus öffnet sich der Teamarbeit. Ein festes Team begleitet eine feste Gruppe von Schülerinnen und Schülern. Die Zusammenarbeit im Team, mit Schülerinnen, Schülern und Eltern ist von gegenseitiger Kommunikation geprägt.

Vorteile

- Mehr Selbstverantwortung bei Schülerinnen, Schülern und Lehrkräften
- Mehr Freiheit für die Unterrichtsgestaltung
- Enger und langfristiger Kontakt zwischen Lehrkräften, Schülerinnen und Schülern
- Weniger Unterrichtsausfall
- Mehr Zeit mit Schülerinnen und Schülern
- Klassenstufen arbeiten kooperativer
- Bessere Absprache unter den Fachlehrkräften
- Enger Kontakt zwischen Lehrkräften und Eltern
- Regelmäßiger Austausch im Team
- Partnerschaften zwischen jüngeren und älteren Schülerinnen und Schülern
- Hohe Identifikation mit der Schule und dem Lernhaus
- Familiäre Atmosphäre
- Viele Chancen zum Fördern und Fordern

Bedarf im Schulbau bis 2030

In den kommenden Jahren gibt es laut der Schulentwicklungsplanung (2013/14/15) insgesamt 158 Schulbauprojekte mit höchster Priorität und Dringlichkeit – Neubauten, Erweiterungen und Generalsanierungen. 51 neue Schulen sollen nach derzeitigem Stand in Planung gehen, alle auf der Basis des Raumprogramms zum Lernhauskonzept:

- 27 neue Grundschulen
- 3 neue Mittelschulen
- 5 neue Förderzentren
- 5 neue Realschulen
- 7 neue Gymnasien
- 4 neue berufliche Schulzentren

Hohe Zufriedenheit bei Schülerinnen und Schülern, Lehrkräften und Eltern

Eine Evaluation zur erweiterten Schulleitung in Lernhausschulen hat ergeben, dass unter den Befragten die Zufriedenheit auf allen Seiten überdurchschnittlich hoch ist – obwohl das Konzept für viele noch relativ neu ist.

75,6% der Schülerinnen und Schüler, **73,9%** der Lehrkräfte und **82,9%** der Eltern sind mit ihrer Lernhausschule eher oder sehr zufrieden. **78,7%** der Schülerinnen und Schüler sind gerne an ihrer Schule. **74,6%** der Schülerinnen und Schüler fühlen sich gut betreut. **72,1%** der Schülerinnen und Schüler finden, dass sie in ihren Lernprozessen gefördert werden. **86,7%** der Lehrkräfte fühlen sich im Lernhausteam wohl. **82,1%** der Lehrkräfte sagen, dass im Lernhausteam ein Klima des Vertrauens besteht. **84,2%** der Lehrkräfte sagen, dass sie Unterstützung durch die Leitung des Lernhauses erfahren. **86,7%** der Eltern sagen, dass ihr Kind gerne zur Schule geht. **83,1%** der Eltern sagen, dass ihr Kind an der Schule gut betreut ist. **85,1%** der Eltern sagen, dass sie zu den Lehrkräften ihres Kindes Vertrauen haben.

► (Quelle: Zwischenbericht. Ergebnisse der externen Evaluation im Modellprojekt „Implementation der Mittleren Führungsebene“ der Stadt München. Fragebogenerhebung unter Schülerinnen und Schülern, Eltern sowie Lehrerinnen und Lehrern an den vier Projektschulen der Stadt München, vorgelegt vom smi schulmanagement-institut, Norderstedt, Mai 2015)



Organisation

Wie funktioniert eine Lernhausschule?

Eine Lernhausschule besteht aus mehreren Lernhäusern. Jedes Lernhaus ist eine selbstständige Einheit und funktioniert wie eine eigene kleine Schule. Die Jahrgänge sind in der Regel gemischt. Oft haben einzelne Lernhäuser auch bestimmte Schwerpunkte. Die Selbstverantwortung, die jedes Lernhaus für die eigene Entwicklung, Organisation und Leitung hat, stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl und motiviert alle Beteiligten, sich für ihr Lernhaus einzusetzen.

Soziale Organisation – die Klassen im Lernhaus

Ein Lernhaus umfasst in der Regel mehrere Jahrgänge eines Zuges (z. B. 1a, 2a, 3a, 4a). Diese Jahrgänge bilden zusammen eine Einheit. Unterricht findet in den einzelnen Klassen statt, aber auch übergreifend: In bestimmten Lernphasen lernen Schülerinnen und Schüler verschiedener Altersstufen gemeinsam. Für ein Lernhaus ist jeweils ein festes Team an Lehrkräften mit einer Lernhausleitung verantwortlich.

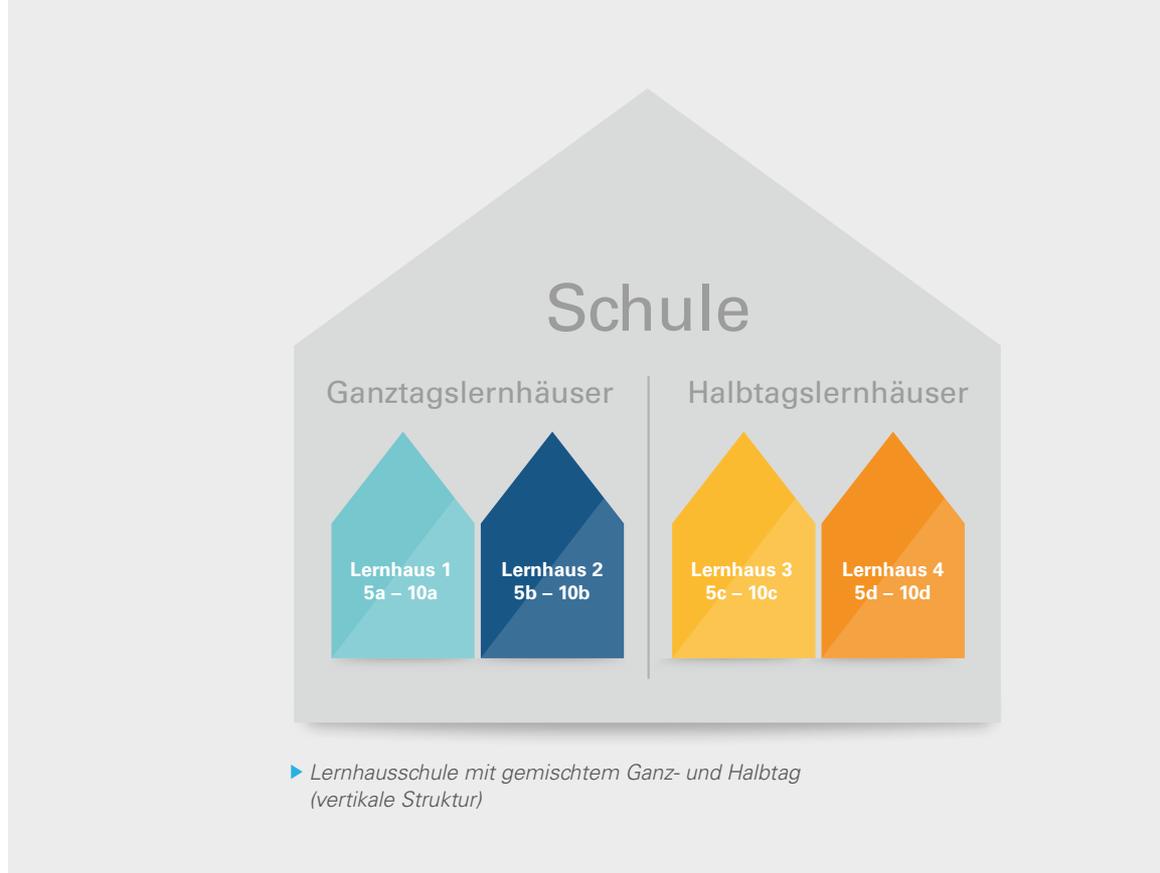
In der Praxis gibt es verschiedene Varianten, wie die Stufen und Klassen sich auf ein Lernhaus verteilen. Es gibt auch Lernhäuser, die nicht „vertikal“ (verschiedene Klassen eines Zuges in einem Lernhaus), sondern „horizontal“ (ein oder zwei Jahrgänge komplett in einem Lernhaus, z. B. 1a, 1b, 1c, 1d), oder „diagonal“ (z. B. Jahrgänge 5, 7, 9 in einem Lernhaus) organisiert sind.

Schwerpunktbildung im Lernhaus

Lernhäuser bilden nicht nur organisatorisch eine Einheit – in manchen Schulen werden die Lernhäuser auch genutzt, um thematische und pädagogische Schwerpunkte zu setzen. Das kann in etwa den „Zweigen“ in herkömmlichen Schulen entsprechen, zum Beispiel in Naturwissenschaften, Sprachen, Musik oder Kunst. Lernhausschulen, die von ihrem Profil her eine solche Schwerpunktbildung anbieten, können sich in entsprechenden Lernhäusern organisieren.

Münchener Lernhäuser: Typische Organisationsmodelle

In München gibt es zahlreiche Schulen, die das Lernhauskonzept umsetzen. Weil jede Schule ihr eigenes Profil hat, wird auch das Lernhauskonzept in der Praxis ganz unterschiedlich umgesetzt. Dabei ist wichtig: Das Lernhauskonzept bietet eine gemeinsame räumlich-organisatorische Grundlage für Schulen – für das eigene Profil sorgt jede Schule selbst. Die pädagogischen Bausteine ermöglichen dabei innerhalb der einzelnen Häuser dynamische Modelle trotz fester Strukturen.



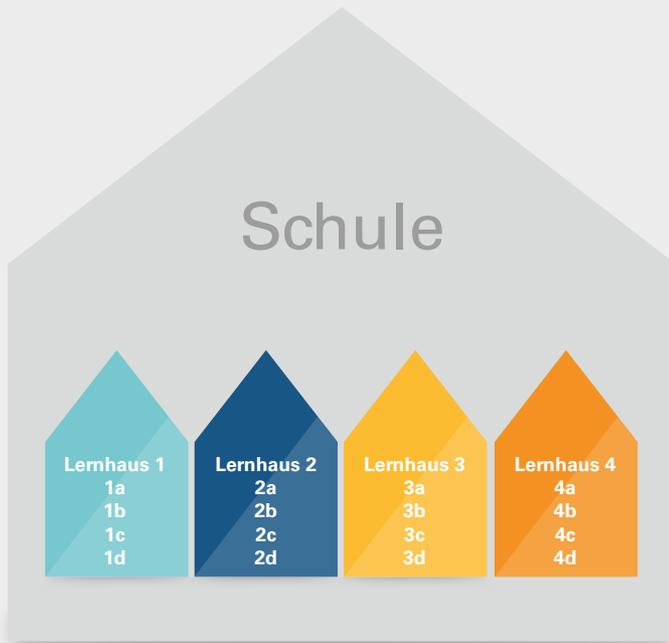
Das „Dach“ der Schule: Die Rolle des Leitbilds

Auch wenn die einzelnen Lernhäuser in einer Schule eigenständig funktionieren – sie bilden doch als Schule eine Einheit. Da innerhalb der Lernhäuser eine starke Identifikation der „Bewohner“ mit ihrem Haus besteht, ist es wichtig, dass auch die lernhausübergreifende Gemeinschaft gestärkt wird. Das geschieht in der Regel über ein gemeinsames „Leitbild“. Die Schulen der Landeshauptstadt München entwickeln ihr individuelles Leitbild selbst. Sie orientieren sich dabei an den staatlichen und städtischen Bildungszielen und den entsprechenden Bildungszielen des Referats für Bildung und Sport.

Das Leitbild einer Schule ist so ein Teil des Lernhauskonzepts und wird wie ein „Dach“ über die ganze Schule gelegt. Das Leitbild wird gemeinsam erarbeitet und stetig weiterentwickelt. Die jeweilige Schwerpunktsetzung und pädagogische Ausrichtung erfolgen je nach Schule. Und je nach Schule variiert auch

die Form: Ein Leitbild kann sehr umfangreich sein und verschiedene Bestandteile haben (Profil, Motto, Werte, Ziele, Selbstverständnis, Selbstbild, Umgangsformen ...) – aber auch in wenigen Sätzen alles auf den Punkt bringen. Auch die einzelnen Lernhäuser können innerhalb des Schul-Leitbilds eigene Schwerpunkte setzen.

Es ist nicht wichtig, wie lang oder kurz ein Leitbild ist. Wichtig ist, dass alle dieses Leitbild kennen, es annehmen und im Alltag leben. Das gelingt vor allem dann, wenn die Schulleitung möglichst alle einbindet, wenn das Leitbild entwickelt wird: Schülerinnen und Schüler, Lehrkräfte, alle weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Kooperationspartner, Eltern etc. Es macht nicht nur Spaß, mit der ganzen Schulgemeinschaft über ein Leitbild nachzudenken. Es erhöht auch die Verantwortung aller Beteiligten und macht es zur gemeinsamen Sache.



► Lernhauschule mit vier Lernhäusern
(horizontale Struktur)



► Lernhauschule mit thematischer Schwerpunktsetzung
(vertikale Struktur)

„Das Lernhauskonzept macht fächerübergreifendes Lernen einfacher. Die Schülerinnen und Schüler nehmen das sehr positiv auf.“

Regina Lotterschmid, Schulleiterin Städtische Artur-Kutscher-Realschule

Beispiele Leitbilder

Leitbild (Ausschnitt) Städtische Wilhelm-Röntgen-Realschule

Lernhaus A „Einer für Alle – Alle für einen!“

- Umsetzung des Lernhausmottos im Alltag
- Eigenverantwortliches Handeln
- Förderung der Sozialkompetenz
- Rituale

Lernhaus B „Wir B-wegen gemeinsam“

- Umsetzung des Lernhausmottos im Alltag
- Gesunde Schule
- Stärkung der Beziehungen – Sozialkompetenz
- Herausfinden der eigenen Stärken und Interessen
- Rituale

Leitbild (Ausschnitt) Städtische Artur-Kutscher-Realschule

Wir, Schülerinnen und Schüler, Eltern und Lehrkräfte, sehen Gemeinschaft als wichtigen Teil unseres Zusammenlebens und deshalb stärken wir durch regelmäßige Aktionen das Gemeinschaftsgefühl.

Wir, Schülerinnen und Schüler, Eltern und Lehrkräfte, sehen gegenseitige Achtung als wichtige Basis unserer Gemeinschaft und deshalb schätzen wir einen respektvollen Umgang.

Wir, Schülerinnen und Schüler, Eltern und Lehrkräfte, sehen Hilfsbereitschaft als wichtige Grundlage unserer Gemeinschaft und deshalb unterstützen wir uns gegenseitig und zu jeder Zeit.

Wir, Schülerinnen und Schüler, Eltern und Lehrkräfte, sehen die Entwicklung der Eigenverantwortung als wichtigen Bestandteil unserer Zusammenarbeit.

Dennoch ist die Persönlichkeitsentwicklung das oberste Ziel unserer Bemühungen.



Leitbild (Ausschnitt) Städtisches Luisengymnasium

„Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könnte.“ (Immanuel Kant)

Unsere Werte

Wir betrachten unsere Schule als eine große Gemeinschaft. Das heißt, dass wir uns füreinander verantwortlich fühlen, uns helfen und unterstützen. Unser Gemeinschaftsgefühl umfasst u. a. Verantwortung, Toleranz, Solidarität und Vertrauen.

Unsere Ziele

Wir streben eine Schule an, die von allen Mitgliedern der Schulgemeinschaft als Lebensraum geschätzt wird. Den Schülerinnen und Schülern wird eine ganzheitliche Bildung vermittelt, wobei das oberste Ziel die nachhaltige Förderung fachlicher und überfachlicher sowie sozialer Kompetenzen ist. Wir legen Wert auf ästhetische Bildung und kreative Entfaltung. Die Schülerinnen und Schüler werden in ihrer Entwicklung zu starken und selbstbewussten Persönlichkeiten unterstützt, damit sie ihr Leben innerhalb und außerhalb der Schule selbstverantwortlich gestalten und meistern können.

Leitbild (Ausschnitt) Städtische Willy-Brandt-Gesamtschule

Schule, die auf die Anforderungen der modernen Gesellschaft vorbereitet

- Unser Ziel ist es, die Schülerinnen und Schüler durch eigenverantwortliches Lernen zu wachsender Selbstständigkeit hinzuführen.
- Dazu fördern wir die fachlich-inhaltliche, die methodische und die soziale Kompetenz der Schülerinnen und Schüler im Fachunterricht und in eigenen Skill-Bausteinen.
- Wir ermöglichen selbsttätiges, entwickelndes Lernen in größeren, zusammenhängenden Zeiteinheiten und Projekten.
- In Teamarbeit erarbeiten wir die Materialien für einen Unterricht, der auf diesem erweiterten Lernbegriff beruht.
- Wir vermitteln Schülerinnen und Schülern politische Bildung und bereiten sie durch Mitarbeit und Mitbestimmung in der Gemeinschaft auf ein Leben als verantwortliche Bürgerinnen und Bürger vor.

Lernende Schule

- Die Schulentwicklung ist ein beständiger Prozess. Er wird von allen getragen und überstrapaziert nicht die Einzelnen.
- Wir überprüfen das Gelingen unserer Arbeit, bewahren und sichern Gelungenes und erproben Neues.
- Wir entwickeln die Schule zielorientiert, offen und gelassen.

Leitbild Staatliche Grundschule am Winthirplatz

„Eine Schule zum Wohlfühlen für alle Schüler, Lehrer und Eltern –
als Grundlage für effektives Lehren und Lernen.“



Leitbild (Ausschnitt) Staatliche Mittelschule an der Wittelsbacherstraße

- Wir wollen in einer Schul-Gemeinschaft leben, in der wir uns wohl fühlen und in der wir menschlich miteinander umgehen.
- Wir gestalten gemeinsam Schule so, dass gute Voraussetzungen für das gemeinsame Arbeiten gegeben sind.
- Unerlässlich für ein gutes Miteinander sind Verhaltensweisen wie gegenseitige Rücksichtnahme, Ehrlichkeit, Fairness, Achtung und Wertschätzung der Person und die Bereitschaft, Konflikte konstruktiv mit friedlichen Mitteln zu lösen. Als Richtschnur für das Verhalten gilt für alle der Satz: „Was du nicht willst, dass man dir tu, das füg auch keinem andern zu.“
- Wir legen Wert auf ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen Lehrern, Schülern und Eltern. Dafür tragen alle Verantwortung.
- Wir setzen auf Leistung im Unterricht und in der Erziehung. Wir erreichen diese mit lebensbedeutsamen Inhalten und effektiven Unterrichtsmethoden.
- Wir berücksichtigen spezielle Schülersituationen, betreuen Schüler individuell und wollen den verschiedenen Begabungen der Schüler gerecht werden.
- Das Leitbild ist Grundlage für die Hausordnung und das Schulprogramm. Es bestimmt die Ausrichtung des konkreten Handelns. Es wird in regelmäßigen Abständen überprüft und gegebenenfalls ergänzt und verändert.



► Im Gespräch:
Schulleiter mit
Schülerinnen und
Schülern an der
Staatlichen
Mittelschule
Wittelsbacherstraße



Räume

Wie sieht ein Lernhaus aus?

Ein Lernhaus ist nicht nur organisatorisch eine Einheit – auch von den Räumen her umfasst es alles, was eine kleine Schule braucht: Klassen- und Gruppenräume, Räume für die Betreuung im Ganztags und individuelles Lernen, Inklusionsräume, ein Teamzimmer und eine WC-Anlage. Die Räume sind verbunden durch eine gemeinsame Mitte, die als zusätzlicher Raum für verschiedene Aktivitäten zur Verfügung steht.

Das Raumkonzept im Lernhaus

- Jedes Lernhaus ist eine eigene Einheit innerhalb der Schule.
- Die Räume im Lernhaus sind flexibel und offen für viele Funktionen.
- In jedem Lernhaus gibt es Gruppenräume, die von allen genutzt werden.
- Das Teamzimmer für die Lehrkräfte ist nahe bei den Schülerinnen und Schülern.
- Es gibt keine ungenutzte Fläche – der ehemalige Flur ist ein zusätzlicher Ort mit Aufenthaltsqualität zum Lernen und Verweilen.
- Die Ausstattung unterstützt eine flexible Nutzung und einen Wechsel von Lernsituationen.

Lernen im Cluster

Ein Lernhaus ist in einem sogenannten Cluster organisiert. So bezeichnet man eine Anordnung von bestimmten Raumfunktionen, die zusammen eine Einheit bilden – das Lernhaus. In dieser Einheit ist es möglich, Flächen und Räume flexibel zu nutzen: Die Schülerinnen und Schüler sind nicht immer alle in einem Klassenraum, sondern können sich, je nach Lernsituation, auch einmal aufteilen, in anderen Gruppen zusammenkommen oder einzeln an einem Ort arbeiten und lernen.

Die gemeinsame Mitte

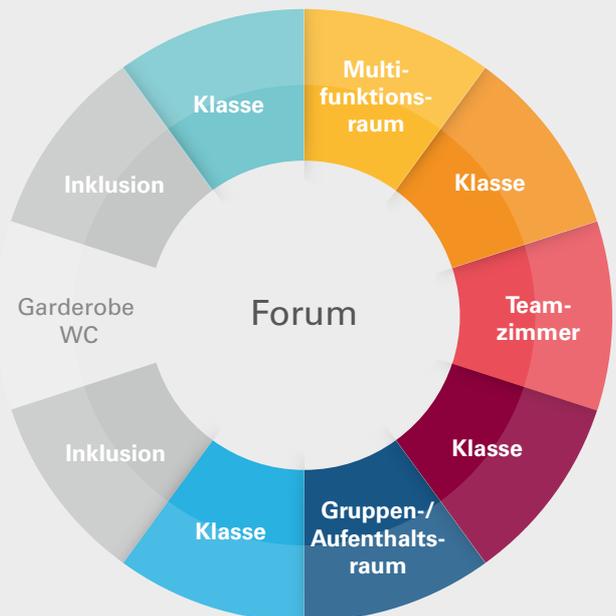
Die gemeinsame Mitte, auch „Forum“ oder „Marktplatz“ genannt, ist der Ort, der im Lernhaus alle Räume verbindet. Er ist nicht einfach nur ein Gang oder ein Flur, sondern wird als vielseitige Fläche und Raum für verschiedene Aktivitäten genutzt. Zum Beispiel für Differen-

zierung und individuelles Lernen, Gruppenarbeiten, Präsentationen, Versammlungen oder als Raum für Pausen und Entspannung.

Der Teamstützpunkt

In jedem Lernhaus arbeitet ein festes Team von Pädagoginnen und Pädagogen, die dort auch ihren gemeinsamen Teamraum haben. Dort können sie für ihr Lernhaus selbstständig planen und sind gleichzeitig nah bei den Schülerinnen und Schülern. Das erhöht die Gemeinschaft in einem Lernhaus.

► Funktionsdiagramm der Räume in einem Lernhaus





► Kinder suchen sich ihren Platz zum Lesen:
Leseschiene an der Staatlichen Grundschule am Winthirplatz

Die Lernhauschule

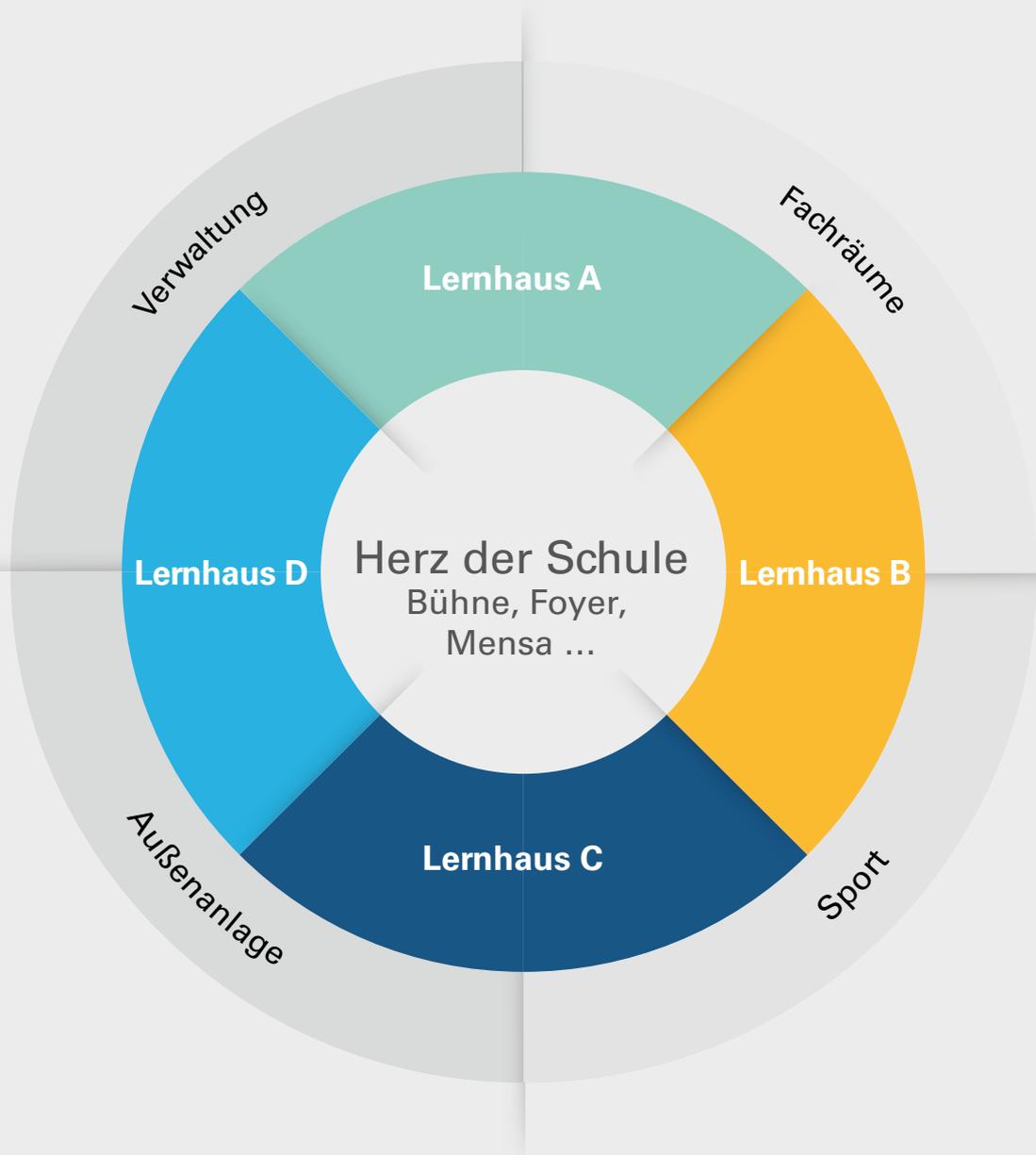
Eine Schule besteht aus mehreren Lernhäusern, die im Idealfall wiederum selbst durch eine gemeinsame Mitte verbunden sind. Dabei hängt die „Verteilung“ und Anordnung der Lernhäuser sowie der weiteren Räume und Bereiche immer von der jeweiligen Situation vor Ort ab. In München gibt es dafür ganz verschiedene Beispiele: Schulen, die schon nach dem Lernhausprinzip neu gebaut wurden, Schulen, die Zwischenlösungen umsetzen, oder Schulen, die im Bestand eigene Lösungen gefunden haben. Die Stadt München versucht, alle Schulen bei der Umsetzung bestmöglich zu unterstützen. An vielen Schulen gibt es dazu auch entsprechende Umbaumaßnahmen.

Der Raum als dritter Pädagoge

Gute Lehrer können in allen Räumen unterrichten – aber gute Räume können dabei entscheidend helfen. Dabei geht es nicht nur darum, dass Räume durch ihre „Atmosphäre“ das Lernen positiv beeinflussen. Vor allem geht es darum, Räume und Anordnungen von Räumen zu schaffen, die ganz unterschiedliche Formen des Lernens und Lehrens ermöglichen.

Die Mensa und das Herz der Schule

Ein Raum zum Essen spielt gerade im Ganztags eine wichtige Rolle. In einer Lernhauschule kann die Mensa als Foyer und in Verbindung mit einer Bühne zum „Herz“ der Schule werden. Ob Neubau oder im Bestand ist es wichtig, einen Raum für die gemeinsamen Mahlzeiten einzuplanen, der in Größe und Ausstattung dem Programm der Schule entspricht. Als multifunktionaler Raum kann eine solche Mitte im Lernhaus dann auch Funktionen übernehmen, die bisher oft die klassische Aula übernimmt, wie Versammlungen und Feiern, an denen die ganze Schule teilhat.



► Grafik nach Dr. Otto Seydel, Institut für Schulentwicklung, Überlingen

Tipps von Schulen für Schulen

Das Lernhauskonzept nutzen – auch ohne Lernhausarchitektur

In der Praxis kommt es vor, dass die vorhandenen Räume für die Umsetzung des Lernhauskonzepts nicht geeignet scheinen. In bestehenden oder älteren Schulen ist die Raumsituation meist nicht optimal, denn sie ist nicht gebaut für das heutige Schulleben im Lernhaus. Umbaumaßnahmen können helfen, sind aber nicht immer und nicht direkt an jedem Ort umsetzbar. Mehrere Münchner Schulen standen schon vor dieser Frage und haben mit Übergangslösungen und eigenen Ideen viel ermöglicht.

- Nischen und Ecken, z. B. in Fluren und Aufgängen, können gezielt als Lernecken genutzt werden. Durch mobile Ausstattungselemente lassen sich flexible Lösungen finden.
- Schon durch kleine Maßnahmen kann man eine wenig geeignete Raumsituation besser nutzen: z. B. indem man Klassentüren öffnet und die Fläche auch außerhalb der Klassenzimmer nutzt – das ermöglicht ein Aufbrechen der Klassenstrukturen und ein Verbinden mit Partnerklassen.
- Auch wenn kein Neu- oder Umbau ansteht, kann man durch kleinere Baumaßnahmen neue Räume schaffen.
- Durch Brandschutzsanierung eingezogene Zwischentüren können Ruheinseln schaffen, die für kleine Gruppen nutzbar sind.
- Allein ein zusätzlicher Raum kann bereits zur Differenzierung genutzt werden. Hier kann z. B. ein bisher kaum genutzter Raum umfunktioniert werden.
- Es können auch andere Räume als Orte für differenziertes Lernen erschlossen werden, z. B. die Schulbücherei.
- Die Schülerinnen und Schüler können sich für die Freiarbeit selber einen Ort suchen: z. B. mit einem Kissen im Klassenzimmer, in den Fluren, auf Treppen oder in Nischen. Evtl. können auch kleinere Sitzecken angebracht werden.
- Ein größerer Raum würde sich als Gruppenraum anbieten, den alle nutzen können.
- Eine gezielte Planung und Organisation von Nutzungszeiten kann ein teilweises Aufbrechen der Klassenstrukturen möglich machen.

„Ich halte das Lernhauskonzept für sehr gut, weil auch die Räumlichkeit dazu beiträgt, dass sich Selbstständigkeit entwickelt. Das ist unser pädagogisches Ziel: Selbsttätigkeit und Eigenverantwortung der Schülerinnen und Schüler zu fördern.“

Hermann Huber, Schulleiter Staatliche Mittelschule an der Wittelsbacherstraße

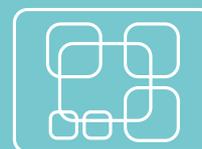
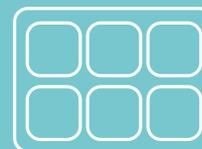
► Lernen zu zweit
in der „Du-Phase“
an der Städtischen
Willy-Brandt-
Gesamtschule



Schulen früher und heute

Über hundert Jahre lang sahen Schulgebäude so aus: Lange Flure und Klassenzimmer mit geschlossenen Türen. Heute sieht Schule anders aus. Es passiert viel mehr als der Unterricht einer Lehrperson vor einer Klasse: Lernen einzeln, in gemischten Gruppen, mit der Klasse, Rückzug und Erholung, Aktivitäten im Ganzttag. Das Leben und Arbeiten im Lernhaus ist vielfältig – und das sind auch die Räume. Offenheit, Flexibilität, Transparenz und Vielfalt bestimmen das Zusammenspiel und die Form der Räume. Daraus ergeben sich viele Möglichkeiten, für die Schülerinnen und Schüler und für die Lehrkräfte.

► Mehr Informationen zu den Raumstandards für Münchner Schulen unter www.ganztag-muenchen.de/das-muenchner-lernhauskonzept.



Vorausschauende Planung

- Die Räume einer Schule folgen immer der Pädagogik. Das heißt das pädagogische Konzept und die Bedarfe der Schülerinnen und Schüler sind die Grundlage für die geplanten Räume.
- Wenn es um die Raumplanung für eine Schule geht, ist es immer gut, alle zu beteiligen.
- Der Besuch von anderen Schulen hilft, um auf Ideen zu kommen und Herausforderungen vor Ort gut zu lösen.
- Bei der Planung sind auch zukünftige Entwicklungen zu bedenken. Teamzimmer sollten zum Beispiel so konzipiert werden, dass alle Lehrenden des Teams Platz haben, wenn durch Ganztagsausbau und/oder Schulerweiterung die Teams größer werden.
- Die Finanzierung und Planung von Baumaßnahmen ist ein langer Prozess, aber es lohnt sich: Geduld und Hartnäckigkeit zahlen sich aus.

A photograph of a classroom scene. In the foreground, two young women are seated at a light-colored wooden table, facing each other and engaged in conversation. The woman on the left has long dark hair and is wearing a light blue sweater. The woman on the right has her hair in a ponytail and is wearing a white sweater with a pink pattern. They are sitting on blue plastic chairs. In the background, other students are visible at their desks, and a computer monitor is on a desk. The walls are a warm yellow color. The entire image is framed by a white border, and a semi-transparent yellow box is overlaid at the bottom left containing the text.

Lernen und Unterricht

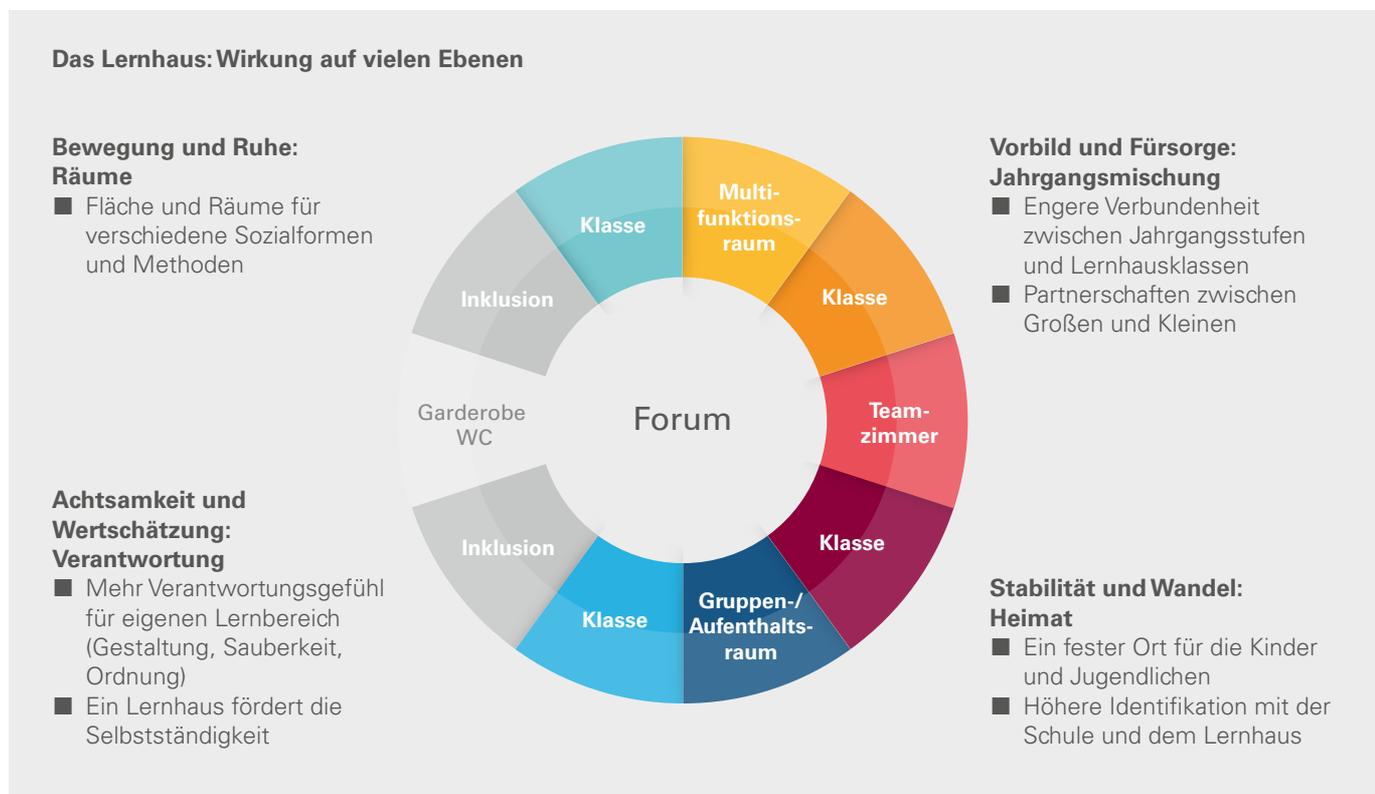
Wie lernt man im Lernhaus?

Das Münchner Lernhaus ist mehr als ein Organisationsmodell. Es ist ein ganzheitliches pädagogisches Konzept, das die Fragen der räumlichen und sozialen Organisation mit einbezieht. Ziel ist es, ein zeitgemäßes und nachhaltiges Lernen und Lehren zu ermöglichen, das alle Kinder und Jugendlichen – auch mit Inklusionsbedarf – bestmöglich fördert und fordert. Dabei spielen vielfältige Formen des Lernens und Unterrichtens eine Rolle, die den herkömmlichen Frontalunterricht ablösen oder ergänzen. Lernen findet im Lernhaus an vielen Orten statt – und durch ganz verschiedene Methoden. Dabei wird die Beziehung zwischen Kindern, Lehrkräften und Eltern gestärkt und die Selbstständigkeit der Schülerinnen und Schüler erhöht.

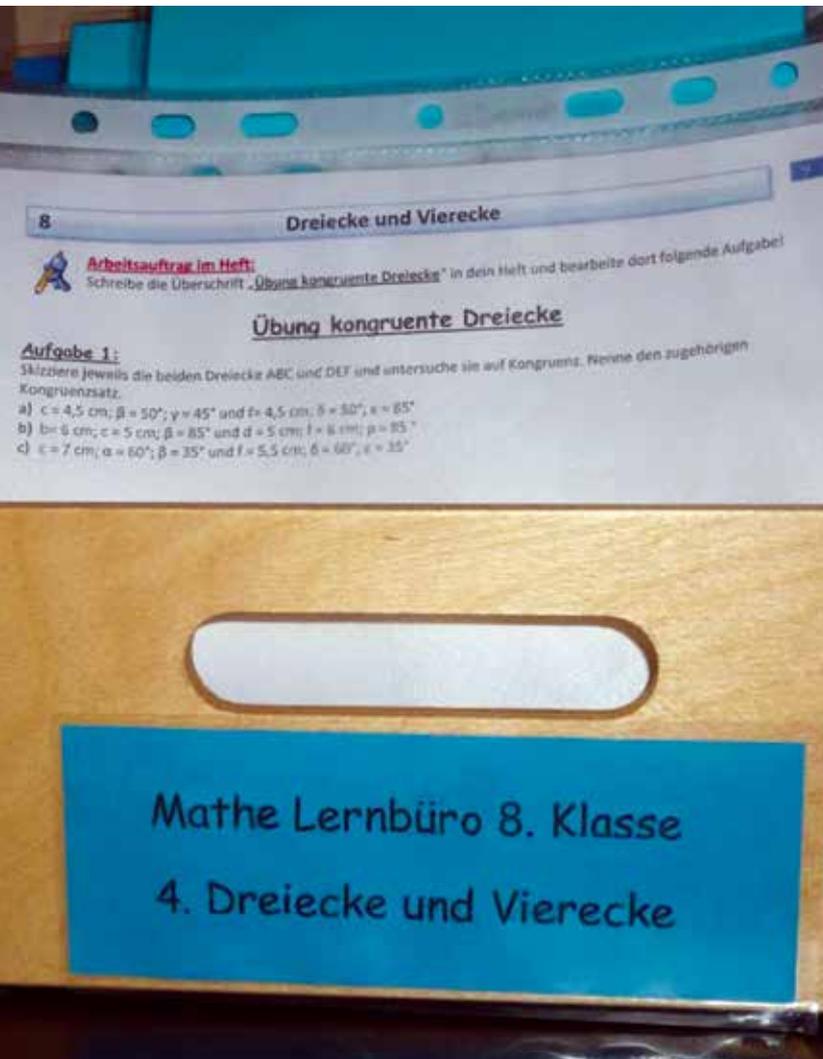
So wirkt das Lernhaus auf das Lernen

Ein Lernhaus wirkt auf vielen Ebenen. Es hat eine besondere Organisation, ein besonderes Raumkonzept und es gibt besondere pädagogische Bausteine und Methoden. Alle zusammen ergänzen sich und bilden die Grundlage dafür, dass das Lernen und Unterrichten sehr vielseitig ist. Den Schülerinnen und Schülern

wie auch den Lehrkräften bietet das besondere Möglichkeiten. Dabei gilt: Nicht alle Bedingungen sind an allen Schulen gleich – und manchmal können vielleicht nicht alle Elemente des Lernhauskonzepts auf einmal umgesetzt werden. Aber gerade die pädagogischen Elemente sind der Schritt, mit dem an jedem Ort gestartet werden kann.



► Grafik nach Dr. Otto Seydel, Institut für Schulentwicklung, Überlingen



► Material für das Mathematik-Lernbüro an der Städtischen Artur-Kutscher-Realschule

Schwerpunkte und Ziele

Im Mittelpunkt des Lernhauses steht das Kind: Kinder und Jugendliche sollen in ihrer Entwicklung bestmöglich unterstützt werden, ihre Talente entdecken und entfalten, Kompetenzen entwickeln und Abschlüsse erreichen, die ihnen einen guten Übergang in einen Beruf ermöglichen. Die pädagogische Arbeit dreht sich vor allem um die Aspekte Beziehung und Förderung.

Beziehung und kooperatives Lernen

Für jedes Lernhaus ist ein festes Team an Lehrkräften verantwortlich. Die Beziehung der Lehrkräfte zu den Kindern und Jugendlichen wird gestärkt. Auch zu den Eltern gibt es einen engen Kontakt. Das selbstständige gemeinsame Lernen der Schülerinnen und Schüler erhöht das Zusammengehörigkeitsgefühl und stärkt die Entwicklung von sozialen Kompetenzen.

Individuelles Lernen und Differenzierung

Jedes Kind lernt anders. Je nach Fach, Interessen, Stärken und persönlichem Lernverhalten gibt es Unterschiede, auf die ein einheitlicher Unterricht nicht immer eingehen kann. Durch individuelle Lernformen wie das kompetenzorientierte oder auch das selbstorganisierte Lernen und unterschiedliche Angebote werden alle Schülerinnen und Schüler darin bestärkt, sich persönlich mit ihrem Lernen und ihren Lernerfolgen zu beschäftigen und sich dafür verantwortlich zu fühlen.

Fördern und Fordern

Es geht beim individuellen Lernen nicht in erster Linie um Schwächen, sondern um Unterschiede. Diese Unterschiede können sich als Schwächen, aber auch als besondere Stärken zeigen – wichtig ist es, jedem Kind genau das abzufordern, was es leisten kann, sich zu verbessern und Fortschritte zu machen an dem Punkt, an dem es steht. Deshalb heißt Fördern auch Fordern. Denn jedes Kind kann Lernfortschritte machen und sich verbessern.

Interessen und Neigungsbildung

Im Lernhaus finden Kinder und Jugendliche vielfältige Anregungen, eigene Interessen zu entdecken und auszubilden. Wahlpflichtfächer, Projekte, Arbeitsgemeinschaften und andere Angebote bieten dazu die Gelegenheit. So können Neigungen und Talente auch in den Bereichen geweckt werden, die viele Schülerinnen und Schüler noch nicht kennengelernt haben. Auch für die spätere berufliche Ausrichtung spielen gerade die praxisorientierten Projekte und Angebote eine wichtige Rolle.

Mehr Abschlüsse, niedrigere Wiederholerquote

Jedes Kind und jeden Jugendlichen optimal fördern und fordern heißt auch, ihnen erfolgreiche Bildungswege, Übergänge und Abschlüsse zu ermöglichen. Es ist das Ziel des Münchner Lernhauses, die Zahl der Abschlüsse zu erhöhen und jeden Schüler und jede Schülerin zu besonderen Leistungen herauszufordern. Schulen, die nach dem Lernhauskonzept arbeiten, bestätigen, dass weniger Schülerinnen und Schüler ein Jahr wiederholen müssen und dass die Motivation zu lernen und gute Leistungen zu zeigen gestiegen ist.

„Die Kinder beginnen, Ideen von sich aus einzubringen. Sie lernen begierig und können bereits angelegte Kompetenzen gut weiterentwickeln. Man geht im Ganztage offener mit anderen um und toleriert sie in ihren (anderen) Bedürfnissen.“

Eva Wobido, Schulleiterin Staatliche Grundschule am Winthirplatz

Pädagogische Bausteine und Methoden

Der Unterricht im Lernhaus ist abwechslungsreich: Verschiedene pädagogische Bausteine bilden das Gerüst für vielfältige Lern- und Lehrmöglichkeiten – sie sind Teil des Schulentwicklungsprozesses und prägen das Profil einer Schule. Die Schulen bestimmen selber, welche Bausteine und Methoden sie an ihrer Schule einsetzen.

Die verschiedenen Möglichkeiten des selbstorganisierten Lernens sind in unterschiedlichen Organisationsformen im Stundenplan verankert. Das fördert die Selbstbestimmung, Verantwortung und Motivation der Schülerinnen und Schüler beim Lernen. Wichtige Bausteine sind auch die Sozialpädagogik an Schulen oder besondere pädagogische Lernprojekte wie das Pädagogische Kochen.

Selbstorganisiertes Lernen

Eine wichtige Rolle im Lernhaus spielt das selbstorganisierte Lernen. Im Wechsel mit dem gemeinsamen Unterricht gibt es hier individuelle Lernphasen, in denen die Schülerinnen und Schüler selbstständig an unterschiedlichen Themen arbeiten – alleine, zu zweit oder in kleinen Gruppen. Die Lehrkraft steht den Lernenden zur Seite: Sie hilft bei Problemen, beantwortet Fragen und plant die Lernziele in regelmäßigen Einzelgesprächen mit den Schülerinnen und Schülern. Es gibt dazu verschiedene Methoden, die jahrgangsstufenbezogen und schulartabhängig eingesetzt werden.

Lernbüros und Lernateliers

In Lernbüros oder Lernateliers erarbeiten und üben die Schülerinnen und Schüler eigenständig einen Teil des Unterrichtsstoffes. Dabei können sie ihr Thema, ihr Tempo und in der Regel auch den Ort selbst bestimmen. Im Lernhaus ist dies ein wichtiger Bestandteil des Unterrichts. Den Schülerinnen und Schülern stehen dabei verschiedene Lernmaterialien zur Verfügung, eine Lehrkraft unterstützt sie bei ihrer Arbeit und auch die Schülerinnen und Schüler unterstützen und helfen sich gegenseitig.

L e r n a t e l i e r	<h3>Ich-Raum* (Silentium)</h3>
	*Hier arbeite ich für mich _alleine_.
	→ Diesen Raum suche ich auf, wenn ich Stille brauche, um mich zu konzentrieren.
Lernhaus E	

L e r n a t e l i e r	<h3>Du-Raum*</h3>
	*Hier arbeite ich in Flüsterlautstärke mit _einer_ Partnerin / _einem_ Partner zusammen.
	→ Diesen Raum suche ich für Partnerarbeiten auf.
Lernhaus E	

L e r n a t e l i e r	<h3>Wir-Raum*</h3>
	*Hier arbeiten wir _gemeinsam_ (Gruppe) an einem Thema.
	→ Diesen Raum suche ich auf, für Gruppenarbeiten, Besprechungen, Diskussionen, usw.
	→ ... aber auch für Internetrecherche, die Vorbereitung von Präsentationen, usw.
Lernhaus E	

► Beispiel für verschiedene Raumnutzungen im Lernatelier der Städtischen Willy-Brandt-Gesamtschule

► Lernsituation an der Städtischen Helen-Keller-Realschule



Wie funktioniert das Lernen im Lernbüro?

Dienstag, dritte Stunde, an einer Lernhauschule in München: Die Kinder der Klassen 5a bis 7a nehmen ihr Arbeitsmaterial und verteilen sich auf mehrere Räume im Lernhaus, die sogenannten Lernbüros. Nach einer kurzen Phase der Orientierung beginnen die Kinder zu arbeiten – jedes Kind in seinem selbst gewählten Fach und an seinem individuellen Thema. Die betreuenden Lehrkräfte unterstützen, helfen, beraten ... Nach den ersten 45 Minuten wird es lauter – kleine Gruppen setzen sich zusammen, erklären sich schwierige Themen gegenseitig, fragen sich ab.

Die Schülerinnen und Schüler arbeiten sechs Stunden in der Woche an Themen aus dem Lehrplan, sogenannten Lernbausteinen. Sie wählen das Fach (Deutsch, Mathe oder Englisch), den Lernort, ihr Thema und, wenn der Baustein bearbeitet ist, den Zeitpunkt, wann sie ihren Test schreiben. Damit das gut klappt, gibt es einige Unterstützungssysteme: Zu Beginn des Schuljahres wählen die Schülerinnen und Schüler eine Lehrkraft, die sie beim selbstständigen Lernen unterstützt. Regelmäßig finden Lernbegleitungsgespräche statt, in denen die Lernfortschritte, mögliche Schwierigkeiten und Probleme besprochen werden. Vor jedem Test bespricht eine Fachlehrkraft eine Checkliste und gibt Tipps, ob der Prüfling für den Test noch etwas wiederholen sollte.

(Quelle: Städtische Artur-Kutscher-Realschule)

Leseschiene

Die Leseschiene sind im Stundenplan verankerte Zeiträume, in denen die Kinder gemeinsame, klassenübergreifende Lesethemen haben, z. B. gegenseitiges Vorlesen, Lesen mit freiwilligen Lesepaten, Lesen mit Flüchtlingskindern etc. Gleichzeitig werden auch die Klassenräume geöffnet und die Klassenverbände lösen sich für diese zeitliche Leseschiene auf. Genutzt werden Klassenräume, Flächen außerhalb des Klassenzimmers und Treppenhäuser: Die Kinder haben dünne Sitzunterlagen, die leicht zu transportieren und wieder aufzuräumen sind. Sie suchen sich selbst die Orte, an denen sie gerne lesen möchten.

Lernwerkstatt

In der Lernwerkstatt lernen die Kinder in einem Raum, der vielseitig ausgestattet ist: Es gibt verschiedene Materialien, Werkzeuge, Gegenstände, die zum Ausprobieren, Hinterfragen und Entdecken einladen. Jeder kann sich sein eigenes Lernobjekt aussuchen und erforschen. Dabei kann allein oder in kleinen Gruppen gearbeitet werden und auch zeitlich gibt es keine festen Vorgaben. Die Schülerinnen und Schüler entwickeln ihre eigene Forschungsmethode und lernen, selbstständig Dinge zu ergründen.

Stationentraining

Beim Stationentraining arbeiten sich die Schülerinnen und Schüler durch eine Reihe von Stationen, an denen jeweils eine Teilaufgabe zum vorgegebenen Thema auf sie wartet. Wenn diese gelöst ist, geht es zur nächsten Station. Ähnlich wie beim Zirkeltraining im Sport geht es darum, alle Stationen zu durchlaufen. Anhand von bereitliegenden Arbeitsmaterialien können die Schülerinnen und Schüler jede Stationsaufgabe selbstständig lösen.

Lerntheken

Bei der Lerntheken-Arbeit bedienen sich die Schülerinnen und Schüler wie an einer Theke: Dort liegen – wie beim Stationentraining – unterschiedliche Themen und Arbeitsmaterialien bereit, jedoch ist hier keine Reihenfolge vorgegeben, jedes Thema ist unabhängig von den anderen zu bearbeiten. Die Schülerinnen und Schüler bedienen sich je nach Wunsch und Interesse an den Lerntheken und entscheiden auch über die Bearbeitungsreihenfolge selbst. In einer bestimmten Zeitvorgabe, die vorher mit der begleitenden Lehrkraft festgelegt wird, können die Schülerinnen und Schüler so ganz individuell ihren Lernstoff bearbeiten.



Freiarbeit

Während der Freiarbeit können die Schülerinnen und Schüler frei wählen: sowohl ein Thema, als auch die Art, Form und Dauer der Bearbeitung. Dafür sind im Stundenplan feste Freiarbeitszeiten vorgesehen. Ihre Ergebnisse können sie der begleitenden Lehrkraft oder auch der Gruppe präsentieren. Die Schülerinnen und Schüler erschließen sich so Themen, die sie selber interessant finden. Das steigert die Lernmotivation und fördert die Selbstständigkeit beim Lernen.

Epochenunterricht

Im Epochenunterricht wird ein Fach oder Thema während eines festgelegten Zeitraums (z. B. über 4 Wochen) intensiv behandelt. So kann entweder ein Fach besonders vertieft werden, oder auch ein bestimmtes Thema fächerübergreifend untersucht werden, indem das gleiche Thema in verschiedenen Fächern aus unterschiedlichen Perspektiven behandelt wird. Die Schülerinnen und Schüler lernen so, sich intensiv mit einer Thematik auseinanderzusetzen und unterschiedliche Sichtweisen wahrzunehmen.



► *Einzel, zu zweit oder zu dritt: Arbeitssituationen an der Städtischen Willy-Brandt-Gesamtschule*



Informationen zum Münchner Logbuch

- Das „Münchner Logbuch“ liegt für die Jahrgangsstufen 5 bis 10 vor (differenziert für die Jahrgangsstufen 5/6, 7/8 und 9/10). Als „Münchner Lerntagebuch“, das in Zusammenarbeit mit dem Staatlichen Schulamt in der Landeshauptstadt München und Grundschullehrkräften entwickelt wurde, kann es auch für die Jahrgangsstufen 1 bis 4 angefordert werden. Anfragen an muenchner.lernhaus@muenchen.de
- Interessierte Kollegien oder Klassenteams können eine Einführungsveranstaltung für die Arbeit mit dem Logbuch unter muenchner.lernhaus@muenchen.de anfragen.
- Mehr Informationen zum Logbuch:
www.ganztag-muenchen.de/muenchner-logbuch/110-muenchner-logbuch
- Download Handreichung Münchner Logbuch (Informationsbroschüre): www.ganztag-muenchen.de/images/pdf/Handreichung_Logbuch_2015_RZ-1.pdf

- Eine Seite aus dem Münchner Lerntagebuch für Grundschulen

Woche vom _____ bis _____

Mein Ziel der Woche: Habe ich mein Ziel erreicht?

Meine Aufgaben:

Rückblick

Das habe ich gelernt:

Das war in unserer Klasse los:

So habe ich mich gefühlt:

Verhalten

Lobecke

Pinwand

Elternbox

14 15



- Der Materialschrank für die Lernbüros an der Städtischen Artur-Kutscher-Realschule

Planung der Arbeit im Lernatelier für die 5. Klasse im LH E

Woche vom _____ bis _____ Name _____

	Was? (Welche Aufgabe muss ich erledigen?)	Wie lange? (z.B. 20 Min.)	Ich-Raum- Aufgabe (x)	Du-Raum-Aufgabe mit Partner/-in
Montag 90 Min.				
Dienstag 90 Min.				
Mittwoch 90 Min.				
Donnerstag 90 Min.				
Freitag 45 Min.				

► Der Wochenplan für die 5. Klassen der Städtischen Willy-Brandt-Gesamtschule

Wochenplan

Bei der Wochenplanarbeit planen die Schülerinnen und Schüler – ähnlich wie mit dem Logbuch – ihre individuellen Lernziele. Für jede Woche können sie die geplanten Aufgaben und Lerninhalte für die verschiedenen Fächer eintragen. Während der selbstorganisierten Lernzeiten, z. B. im Lernbüro, erarbeiten sie dann eigenständig ihre Themen. Die Lehrkräfte stehen dabei wie bei anderen Methoden des Offenen Unterrichts den Lernenden zur Seite und helfen bei der Arbeit und Kontrolle der Lernfortschritte. Wochenpläne können ganz unterschiedlich gestaltet werden – in der Grundschule sind sie spielerischer und haben vielleicht nur eine Aufgabe pro Woche, während in höheren Klassen mehrere Fächer oder Themen aufgelistet werden.

Arbeitsmaterialien für das Lernbüro

Für die selbstständige Arbeit im Lernbüro gibt es zahlreiche Materialien, die die Schülerinnen und Schüler beim Lernen nutzen können. In den meisten Schulen entwickeln die Lernhausteams eigene Materialsammlungen mit Arbeitsblättern, die dann von allen Kolleginnen und Kollegen immer wieder verwendet werden können.

„Die Schülerinnen und Schüler haben die Möglichkeit, andere Aspekte an sich selber zu entwickeln und sich in anderem Kontext zu profilieren. Einigen Schülerinnen und Schülern hat diese Tätigkeit sehr gut getan. Es kann ein großes Erfolgserlebnis sein und ihnen einen Schub geben, den sie sonst nicht gemacht hätten.“

Luitgard Vonbrunn, Schulleiterin Städtisches Luisengymnasium



► „Pädagogisches Kochen“ ist Teil des Unterrichts am Städtischen Luisengymnasium

Pädagogisches Kochen

Im gebundenen Ganztagsunterricht ist auch das Mittagessen Teil des Stundenplans – Schülerinnen und Schüler essen mit Schulmitarbeiterinnen und -mitarbeitern gemeinsam in der schuleigenen Mensa. Diese Zeit als eine weitere Möglichkeit des Lernens und der persönlichen Entwicklung zu nutzen, ist Ziel des pädagogischen Kochens. Die Schülerinnen und Schüler werden vielfältig in den Mensabetrieb eingebunden und sammeln wertvolle Erfahrungen: bei der Zubereitung und Ausgabe der Speisen, beim Verkauf, beim Aufräumen, bei betriebswirtschaftlichen und kaufmännischen Aufgaben wie Buchführung, Bestellung und Kalkulation. Das Pädagogische Kochen vermittelt Kompetenzen, fördert die Selbstständigkeit und das Verantwortungsbewusstsein, öffnet Perspektiven in der Berufsorientierung und leistet auch einen Beitrag zur ganzheitlichen Erziehung – richtig und gesund essen, teilen, Tischmanieren und mehr.



So funktioniert das Pädagogische Kochen in der Praxis: (Städtisches Luisengymnasium)

- Bis zur 10. Jahrgangsstufe nimmt jede Schülerin und jeder Schüler eine Woche im Jahr am Pädagogischen Kochen teil.
- Jede Klasse wird für 2 Wochen halbiert: Während in der ersten Woche die eine Hälfte für das Mittagessen der Schule zuständig ist, hat die andere intensivierte Unterricht. In der zweiten Woche wechseln die Gruppen. Mit den 10. Klassen wird zu Schuljahresbeginn gestartet, da sie bereits mit dem System vertraut sind und so der reibungslose Ablauf gewährleistet ist. Am Ende kommen die 5. Klassen an die Reihe.
- Das Mittagessen erfolgt zu gestaffelten Zeiten:
5. Klassen 12 Uhr, 6. Klassen 12:30 Uhr und alle anderen ab 13:15 Uhr.
- Manche Schülerinnen und Schüler sind vom Pädagogischen Kochen so begeistert, dass sie nach Abschluss ihrer Schulausbildung für ein Praktikum wieder in die Schulküche zurückkommen.

► Beispiel für eine Tätigkeitsbeschreibung aus dem Städt. Lion-Feuchtwanger-Gymnasium

Arbeitsbereiche und Aufgabengebiete der Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen an Schulen – Exemplarisches Tätigkeitsraster	
FÖRDERUNG SOZIALEN LERNENS	
Soziale Gruppenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Themenorientierte Interessensgruppen • Gruppen zur Gestaltung des Schullebens • Gruppen zur Verbesserung personaler u. sozialer Kompetenzen (z. B. Kooperationstraining „Ich schaff das“-Gruppe) • Klassenprojekte (z. B. Klassenfahrten, Entwicklung und Gestaltung eines Gesundheitstages)
Konfliktbewältigung	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenaktivitäten zum Erwerb von Konfliktbewältigungskompetenzen (z. B. erlebnispädagogische Aktionen, Gewaltseminar) • Bearbeitung von Krisensituationen in Klassen • Konfliktvermittlung (Schüler/Schüler, Schüler/Lehrer, Eltern/Lehrer) • Aufbau u. Betreuung von Peer-Mediationsgruppen (z. B. Streitschlichter)
Offene Angebote	<ul style="list-style-type: none"> • Schülertreffs (z. B. Schülercafé, Spielzimmer), Freizeitangebote, Schülerpartys
HILFEN ZUR INDIVIDUELLEN ORIENTIERUNG UND UNTERSTÜTZUNG	
Beratung und Einzelfallhilfe	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlichkeitsentwicklung/Zukunftsperspektiven • Konflikte mit Mitschüler/innen oder Lehrkräften • Probleme in der Familie • Lernprobleme/Schulschwierigkeiten • Soziale Auffälligkeiten
Berufsorientierung (in enger Kooperation mit der zuständigen Lehrkraft)	<ul style="list-style-type: none"> • Angebote zur primären Berufsorientierung (z. B. Kreative Abenteuerspiele, Kennenlern- und Informationstage) • Vermittlung und Auswertung von Praktika • Qualifikationstrainings (z. B. für Bewerbungen und Schlüsselkompetenzen) • Kombinierte Angebote zu Berufswahl und Lebensplanung (z. B. Identitäts- und Persönlichkeitsseminare) • Übergangsbegleitung zu nachfolgenden Bildungseinrichtungen
HILFEN ZUR VERBESSERUNG DER LERN- UND BILDUNGSBEDINGUNGEN	
Schulbezogene Hilfen (eigene Angebote oder Koordination anderer Anbieter)	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Förderangebote, Fördergruppen, offene Förderangebote • Spezifische Förderangebote (z. B. zu Sprachförderung, Legasthenie)
Krisenhilfe/Fachvermittlung	<ul style="list-style-type: none"> • Erstklärung/Clearing • Weiterleitung an interne Fachdienste (z. B. Schulpsychologie, Kriseninterventionsteam) • Überleitung in Hilfen zur Erziehung (Jugendhilfe) • Weiterleitung des Verdachts auf Kindeswohlgefährdung • Vermittlung an externe Fachstellen • Koordination schulischer und außerschulischer Fördermaßnahmen
Elternkooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Hausbesuche • Thematische Elterngesprächsrunden • Vermittlungshilfen (z. B. zu Jugendhilfe, anderen Unterstützungsangeboten, Lehrkräften, Schule)
Schulentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeit in schulischen Gremien • Aktive Beteiligung bei der Weiterentwicklung des Schulprogramms • Beratung von Schule/Lehrkräften in sozialpäd. Fragen und Erfordernissen • Mitwirkung bei (Selbst-)Evaluationen • Klärung und Entwicklung von Konzepten und Angeboten (für aktuelle oder längerfristige Problemlagen)
QUERSCHNITTAUFGABEN	
Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Intern: mit anderen Beratungskräften, Kooperationsgremien, Lehrkräften, anderem schulischem Personal • Extern: ASD/Sozialbürgerhäuser, Beratungsstellen, Förder- und Betreuungseinrichtungen, anderen Schulen, sonstigen Ämtern und Stellen
Netzwerkarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Mit sozialen Diensten/Einrichtungen, örtlicher und regionaler Jugendhilfe, Stadtteilinitiativen, Freizeiteinrichtungen, Betrieben und Unternehmen
Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellen von Infomaterial und Angebotsbeschreibungen • Teilnahme an Fortbildungen/Fachtagungen • Arbeitskreistreffen zum Thema Schulsozialarbeit • Supervisionen • Dokumentation/Tätigkeitsberichte/konzeptionelle Arbeit
Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Korrespondenz/Ablage, Informationsrecherchen, Materialbeschaffung

Sozialpädagogik an Schulen

Im Lernhaus lernen, leben und arbeiten die Schülerinnen, Schüler und Lehrkräfte zusammen. Als Kontaktperson für alle vermitteln Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen zwischen Schülerinnen und Schülern, Eltern, Lehrkräften und der Schulleitung. Sie helfen bei Differenzen oder Konflikten, bei persönlichen, sozialen, schulischen oder familiären Problemen. Gemeinsam mit den Lehrkräften,

Schulpsychologinnen und Schulpsychologen arbeiten sie an Lösungen, wenn Kinder und Jugendliche Schwierigkeiten haben oder es Störungen und Konflikte im Unterricht gibt. Die Arbeitsschwerpunkte sind u. a. die Einzelfallhilfe (Beratung), Gruppen- und Projektarbeit, gemeinwesenorientierte Netzwerkarbeit und Schulentwicklung.

Tipps von Schulen für Schulen

Einführung des pädagogischen Bausteins „Sozialpädagogik an Schulen“

- Im Vorfeld werden die Erwartungen sowie die pädagogischen Ansätze von Schulleitung, Lehrkräften, Schulpsychologinnen und Schulpsychologen sowie Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen besprochen und aufeinander abgestimmt.
- Eine klare Rollenverteilung hilft: Die genaue Aufgabenverteilung kann zum Beispiel an zwei Supervisionstagen besprochen werden. Sie wird dann auf einem Übersichtsplakat für alle festgehalten, sodass alle Anlaufstellen klar definiert sind.
- Für einen guten Austausch sorgt eine wöchentliche Teamzeit für Schulpsychologie und Sozialpädagogik und regelmäßige Treffen für das erweiterte Beratungsteam.
- Der Bedarf wird im Voraus bestimmt. Damit kann sich ein „Stab Pädagogik“ frühzeitig und umfassend beschäftigen. Die Bedarfsermittlung sollte auf breiter Basis organisiert werden: Jede Kollegin und jeder Kollege hat andere Vorstellungen und Erwartungen, auch die sozialpädagogische Sichtweise sollte von Anfang an vertreten sein.
- Ein gutes Projektmanagement hilft bei der Einführung: Bedarf – Abgleich mit dem Baustein – Stellenbeschreibung – Vorstellung im Kollegium.
- Wenn die Lehrkräfte eingebunden werden, bekommen sie schnell eine Vorstellung davon, wie sie die Hilfsangebote nutzen können.
- Eine Sozialpädagogin oder ein Sozialpädagoge ist ein Gewinn für die Schule. Eine frühzeitige Planung und Abstimmung sind die Basis für eine gute Einbindung. Der Prozess kann parallel begleitet werden, u. a. durch gezielte Teambildungsmaßnahmen am Anfang und eine fortlaufende Supervision.

„Der Sozialpädagoge ist nicht derjenige, der repariert, wenn etwas kaputt gegangen ist, sondern der zusammen mit der Schülerin oder dem Schüler, der Lehrkraft und den Eltern nach einer Lösung sucht.“

Florian Wiech, Sozialpädagoge Städtisches Lion-Feuchtwanger-Gymnasium



Zeitmodelle

Wie läuft ein Tag im Lernhaus ab?

Ein Schultag läuft je nach Schule und Schulart unterschiedlich ab. Auch in Lernhaus-schulen sind die Abläufe nicht überall gleich. Aber es gibt ein gemeinsames Ziel: Im Lernhauskonzept spielt der Ganztags eine wichtige Rolle. Ideal ist es, wenn dabei die Aktivitäten über den ganzen Tag verteilt werden können – im rhythmisierten gebundenen Ganztags. Aber es gibt auch andere Modelle: An vielen Münchner Lernhaus-schulen gibt es Misch- und Übergangsformen zwischen Halb- und Ganztags.

Schule als Lern- und Lebensort

Die Landeshauptstadt München setzt sich mit Beschluss vom Juli 2013 dafür ein, die Ganztagsangebote an städtischen Schulen flächen-deckend auszubauen. Der Ganztags ermöglicht nicht nur eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Eltern und Erziehungsberechtigte. Vor allem gelingt es im Ganztags, Kinder und Jugendliche besser zu fördern und zu fordern. Dieses Ziel haben auch die Münchner Lernhaus-schulen. Sie wollen für die Schülerinnen und Schüler ein Lern- und Lebensort sein, an dem sie sich besonders gut entwickeln und gute Abschlüsse erreichen können.

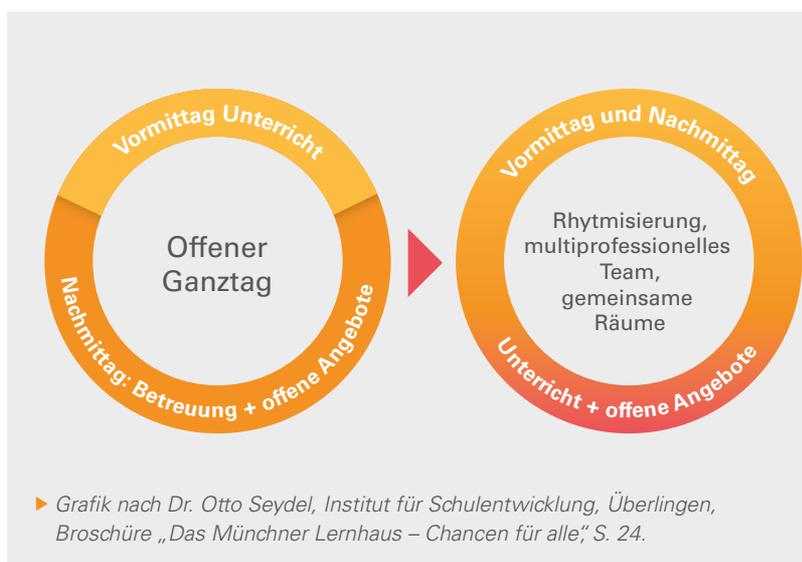
Rhythmisierung im Ganztags – Weiterentwicklung der Unterrichts- und Schulkultur

Durch eine längere gemeinsame Verweildauer an der Schule ergeben sich für das Lernen und Lehren ganz neue Spielräume, die der zeitlich eng getaktete Plan einer Halbtags-schule kaum zulässt. Der Tag und die Woche können in einem Rhythmus geplant werden, der die Kinder und Jugendlichen beim Lernen und in ihrer Entwicklung bestmöglich unterstützt.

„Rhythmisierung im Ganztags“ bedeutet, dass über den Tag verteilt verschiedene Aktivitäten stattfinden können. Der Tag wird dabei bewusst so geplant, dass sich fachlicher Unterricht mit gemeinsam vertiefenden Lern- und

Übungsphasen sowie Phasen der Bewegung und Entspannung abwechseln. Der Tagesablauf kann so gezielt auf die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen angepasst werden. Auch das gemeinsame Mittagessen gehört dazu.

Die Rhythmisierung ist ein besonderer Vorteil des gebundenen Ganztags. Beim offenen Ganztags dagegen bleibt die Struktur der Halbtags-schule im Wesentlichen erhalten: Der Unterricht findet am Vormittags statt, zusätzliche Angebote werden auf den Nachmittags gelegt. Das schränkt die zeitliche Gestaltung innerhalb eines Tages und die methodische Verteilung von verschiedenen Formen des Lernens deutlich ein. Deshalb versuchen die meisten Lernhaus-schulen, auch gebundene Formen von Ganztags anzubieten.



► Grafik nach Dr. Otto Seydel, Institut für Schulentwicklung, Überlingen, Broschüre „Das Münchner Lernhaus – Chancen für alle“, S. 24.

Neue Zeiteinheiten – die Doppelstunde

Die Verteilung eines Schultags auf einen ganzen statt einen halben Tag ermöglicht es, den Tag besser zu strukturieren. Ein Tag wird weniger als eine Abfolge von Fächern, sondern als eine methodisch sinnvolle Kombination von Aktivitäten gedacht. Das Lernen findet dabei auf ganz verschiedenen Wegen statt – und nicht mehr in der Form von traditionellem Unterricht in 45-Minuten-Einheiten.

Die Zeiteinheiten eines typischen Ganztags sind unterschiedlich lang. Eine Einheit, die an Münchner Lernhausschulen eine wichtige Rolle spielt, ist die sogenannte Doppelstunde. Sie bietet – wie der Ganztags selbst – mehr Zeit für eine Rhythmisierung. Innerhalb von 90 Minuten können in einer Einheit verschiedene Formen des Lernens und Unterrichtens stattfinden: instruierende und aktivierende Formen, Freiarbeit und individuelle Übungen. Die Doppelstunde gibt so den notwendigen zeitlichen Spielraum für mehr individuelle Förderung und Differenzierung.



► *Gemeinsames Mittagessen an der Städtischen Helen-Keller-Realschule*

Ein typischer Tag an einer Lernhausschule

Uhrzeit	Dauer	Aktivitäten
07:30	45 Minuten	Ankommen
08:15	90 Minuten	Doppelstunde Lerneinheit
09:45	15 Minuten	Pause
10:00	90 Minuten	Doppelstunde Lerneinheit
11:30	135 Minuten	Mittagsband mit Fachunterricht, Wahlunterricht und Mittagessen in drei 45-Minuten-Schichten
12:15		
13:00		
13:45	35 Minuten	Selbstlernzeit (SLZ) oder Lernbüro
14:20	10 Minuten	Pause
14:30	90 Minuten	Doppelstunde Lerneinheit
16:00	30 Minuten	Verlassen der Schule

► *Diagramm: erstellt auf Basis von Daten der der Städtischen Wilhelm-Röntgen-Realschule*



Qualitätskriterien für den rhythmisierten gebundenen Ganzttag

Der Ganzttag ist kein reines „Zeitmodell“. Qualität im Ganzttag hängt auch davon ab, dass der Tag inhaltlich im sinnvollen Wechsel von Konzentrations- und Entspannungsphasen gut geplant und durchgeführt wird. Dazu hat die Landeshauptstadt München bestimmte Qualitätskriterien benannt:

- Lern-, Lehr- und Übungsphasen wechseln sich ab.
- Es gibt Phasen für individualisiertes Arbeiten.
- Schülerinnen und Schüler werden durch Lerncoaching begleitet.
- Schriftliche Hausaufgaben werden durch Übungen im Ganzttag ersetzt.
- Über den Tag verteilt gibt es ausreichend Zeit für Bewegung und Entspannung.
- Die Schülerinnen und Schüler können soziale Kompetenzen entwickeln.
- Die Zeit der Mittagspause bietet Raum für Erholung, Kommunikation und Gemeinschaftserleben.
- Eine ausgewogene Verpflegung unterstützt die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit der Kinder und Jugendlichen.

► Typische Verteilung von Aktivitäten auf einen Tag im Ganzttag



- Gleizeit zum Ankommen und Verlassen der Schule (14%)
- Instruierender und schüleraktivierender Unterricht im Wechsel (33%)
- Individuelle Übungs- und Vertiefungsphasen (22%)
- Bewegung und Erholung (6%)
- Individuelle Interessens- und Neigungsbildung (17%)
- Essen und Trinken (8%)



► Probe der Schulband an der Staatlichen Mittelschule Wittelsbacherstraße

München auf dem Weg zum Ganztag

Der konsequente Ganztagsausbau der kommunalen Schulen ist vom Münchner Stadtrat im Rahmen der Leitlinie Bildung beschlossen worden. Er sieht die Ganztagschule als die Schule der Zukunft, weil sie mehr Möglichkeiten bietet, die Kinder und Jugendlichen auf die Arbeits- und Lebenswelt von morgen vorzubereiten. Für den Ausbau des Ganztags und die bedarfsorientierte Budgetierung stellt der Münchner Stadtrat bis zum Jahr 2019 etwa 12,6 Millionen Euro zur Verfügung. Davon beteiligt sich der Freistaat Bayern mit etwa 3,5 Millionen Euro in Form eines Personalkostenzuschusses. Außerdem werden zusätzliche Jahreswochenstunden für den Ganztagsausbau finanziert.

Misch- und Übergangsformen: Zwischen Halb- und Ganztag

Die Einführung des Ganztags an einer Schule ist eine Veränderung, die nicht in einem, sondern in vielen Schritten vorangeht. So kommt es zu gemischten Angeboten, die je nach Schule ganz unterschiedlich aussehen können: gemischte Formen aus Ganztag und Halbtage, aus offenem und gebundenem Ganztage, einzelne Ganztagsklassen, -jahrgänge und -züge, Ganztags-Lernhäuser, eine ganze Schule komplett im gebundenen Ganztage und Übergangsformen. So entsteht ein vielfältiges Angebot an verschiedenen Lösungen, die je nach Schulprofil, den räumlichen und personellen Voraussetzungen sowie den Anforderungen der Schülerinnen und Schüler schulspezifisch und bedarfsorientiert geplant und weiterentwickelt werden.

*„Die Schülerinnen und Schüler sagen:
,Durch den Ganzttag sind wir besser
zusammengewachsen.’“*

Hermann Huber, Schulleiter Staatliche Mittelschule an der Wittelsbacherstraße



► *Beliebt bei den Schülerinnen und Schülern: Als Teil der „Mittagsschiene“ an der Städtischen Helen-Keller-Realschule darf nach dem Essen in der Turnhalle getobt und gespielt werden.*



Teamarbeit und Führung

Wie wird im Lernhaus gearbeitet? Wie wird es geleitet?

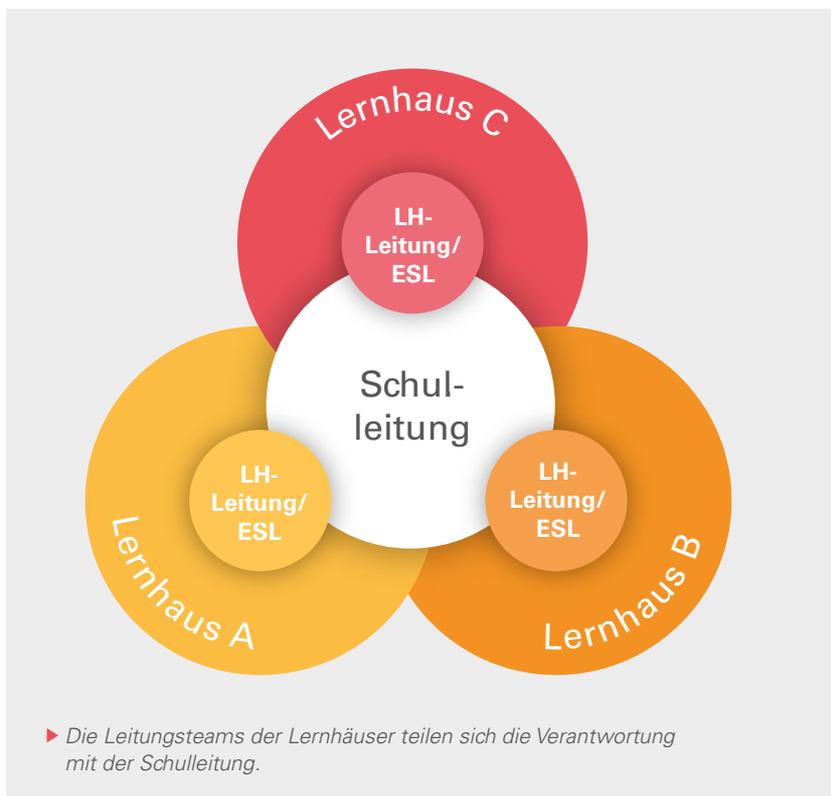
Die Rolle von Schule hat sich gewandelt: Ganztäg und Inklusion, individuelle Förderung und schüleraktivierende Lernformen, multiprofessionelle Teams und eine heterogene Schülerschaft bedeuten neue Anforderungen und Herausforderungen. Die Leitung einer Schule ist heute zunehmend mit der eines Unternehmens zu vergleichen: Die Schulleitung muss die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen, die pädagogische Schulentwicklung planen, die Schule nach außen gut vertreten, den laufenden Schulbetrieb managen und selbst unterrichten. Im Konzept der Lernhauschule gibt es deshalb neue Team- und Leitungsstrukturen: Sie tragen dazu bei, die Schulleitung für ihre strategischen Aufgaben zu entlasten, die Verantwortung zu teilen und eine engere Zusammenarbeit zwischen Lehrkräften, Schülerinnen und Schülern sowie Eltern zu ermöglichen.

Lernhausleitung

Jedes Lernhaus hat eine eigene Leitung, die wiederum eng mit dem Schulleiter oder der Schulleiterin zusammenarbeitet. Die Lernhausleiterin oder der Lernhausleiter führen das Lernhaus wie eine eigene kleine Schule in der großen Schule. Gleichzeitig gehört zu jedem Lernhaus auch ein fester Stamm an Lehrkräften, d. h. jede Lehrkraft ist der Lernhausleitung zugeordnet, in deren Bereich sie überwiegend unterrichtet. So wird eine engere Zusammenarbeit im Team möglich, und die Schülerinnen und Schüler werden über mehrere Jahre von einem konstanten Lehrerinnen- und Lehrerteam begleitet und unterrichtet.

Erweiterte Schulleitung

Im Rahmen eines Modellversuchs an vier weiterführenden städtischen Schulen wird seit dem Schuljahr 2014/2015 die Lernhausleitung als „Erweiterte Schulleitung“ (ESL) im Sinne einer mittleren Führungsebene erprobt. Die „Erweiterte Schulleitung“ ist legitimiert, zusätzliche Führungsaufgaben auszuführen, z. B. im Personalmanagement. Diese Führungsebene gibt es bisher nur an den Schulen, die an dem Modellversuch teilnehmen.



Lernhausleitung

Budgetverantwortung
Mithwirkung bei der Erstellung
des Haushaltsansatzes
Verwaltung der Lehr- und Lernmittel
Einrichtung der Unterrichts- und
Verwaltungsräume
Verwaltung des
Lernhausbudgets

**Verantwortung für die
Unterrichtsorganisation**
Stunden-/Raumplanung
Vertretungsplan
Dokumente managen
Klassenkonferenzen
Elternabende
Klassenfahrten
Dienstbesprechungen

Qualitätsverantwortung
Mitarbeit Schulprogramm
Leitbild des Lernhauses
Strategisches und Projektmanagement
Pädag. Konferenzen
Prozessbeteiligung
Evaluation und
Unterrichtsbeobachtungen

(Mit-)Verantwortung
Personalentwicklung
Einweisung/Betreuung
neuer Lehrkräfte
Team-Entwicklung
Fortbildungsmanagement

► Beispiel für den Verantwortungsbereich einer Lernhausleitung



► Teamarbeit in der Städtischen Helen-Keller-Realschule

Mögliche Aufgaben der Lernhausleitung

Alle Aufgaben, die ein Lernhaus (als Teileinheit der Schule) direkt betreffen, werden von der Schulleitung auf die jeweilige Lernhausleitung übertragen: Das betrifft nicht nur die Unterrichtsplanung, sondern auch Budget- und Personalfragen sowie die Qualitätssicherung. Mit weiteren Kolleginnen und Kollegen aus ihrem Lernhausteam bilden die Lernhausleiterinnen und -leiter ihr Leitungsteam. Die genaue Aufgabenverteilung wird von jeder Schule in Abstimmung zwischen Schulleitung und Lernhausleitungen festgelegt. Durch Fortbildungen und Schulungen werden die Lernhausleiterinnen und -leiter im Vorfeld auf die neuen Aufgaben vorbereitet (s. Info S. 55).

Die Schulleitung

Die Schulleitung steht in engem Austausch mit den Lernhausleitungen und kann sich durch die Verantwortungsteilung verstärkt auf die übergeordneten Belange und die Steuerung der strategischen Ziele der ganzen Schule konzentrieren. Gleichzeitig liegt es auch bei der Schulleitung, die Lernhausentwicklung mit Engagement, Tatkraft und Kreativität voranzutreiben, das Kollegium zu motivieren und aktiv

nach Lösungen zu suchen. Die Schulentwicklung ist daher eine Schlüsselaufgabe für die Schulleiterin oder den Schulleiter. Die Vernetzung mit anderen Schulleitungen – sowohl im Stadtteil als auch stadtweit und schulartübergreifend – bietet dabei eine wertvolle Austauschplattform, Coaching- und Supervisionsangebote helfen bei der Entwicklung und Umsetzung von neuen Konzepten (s. u.).

► Die Steuerungsaufgaben der Schulleitung



Das Lernhausteam

Das multiprofessionelle Lernhausteam besteht je nach Ausrichtung der Schule aus der Lernhausleitung, Lehrkräften, Sozialpädagoginnen und -pädagogen, Erzieherinnen und Erziehern und anderen pädagogischen Fach- oder Beratungskräften. Dabei umfasst ein Team in der Regel 12 bis 16 Personen – je nachdem, wie viele Schülerinnen und Schüler im Lernhaus unterrichtet werden. Statt eines herkömmlichen Lehrerzimmers gibt es Teamzimmer für den Austausch im Team, aber auch Einzelarbeitsplätze im Teamraum sowie Gemeinschaftsflächen, die von allen genutzt werden.

► *Klassenübergreifende Unterrichtsplanung an der Staatlichen Grundschule am Winthirplatz*



Eine neue Rolle für Lehrkräfte

Für die Lehrerinnen und Lehrer verändern sich durch die Teamstruktur die Arbeitsbedingungen. Sie haben mehr Freiraum für die pädagogische Arbeit, gleichzeitig ergeben sich deutlich kürzere Kommunikationswege sowohl untereinander als auch mit der Leitung. Dies kann sich z. B. bei der Entwicklung von Unterrichtseinheiten, gemeinsamen Schulaufgaben und Materialien oder beim Austausch zu erzieherischen Fragen positiv auswirken. Durch die gemeinsame Arbeit wird der/die Einzelne entlastet, Probleme werden gemeinsam gelöst, die Verantwortung wird geteilt.

Veränderte Arbeit im Team:

- Gemeinsames Entwickeln pädagogischer Konzepte
- Teamgespräche und regelmäßige Teamsitzungen
- Kollegiale Beratung
- Coaching/Schülergespräche/ Lernbegleitungsgespräche
- Klassen- und fächerübergreifender Unterricht
- Selbstorganisiertes Lernen und gemeinsame Projekte

Eltern, Schülerinnen und Schüler profitieren

Durch das enge Zusammenwirken in einem festen Lernhausteam können alle Schülerinnen und Schüler gezielt gefördert und individuell begleitet werden. Das Vertrauensverhältnis zwischen Lehrkräften, Eltern sowie Schülerinnen und Schülern fördert die Motivation und macht es einfacher, bei Problemen oder Konflikten gemeinsam eine Lösung zu finden. Die Eltern werden einbezogen und können stärker am Schulleben teilhaben.

„Die konstruktive Arbeit im Team erweitert den Horizont und gibt in Problemsituationen einen starken Rückhalt.“

Cornelia Folger, Schulleiterin Städtische Willy-Brandt-Gesamtschule



Ziele und Wirkung der neuen Leitungsstrukturen

Schulleitung: Die Schulleiterin/der Schulleiter erhält mehr Freiräume für die Sicherstellung und Weiterentwicklung der Schulqualität.

Lehrkräfte: Die Lehrkräfte werden in ihren individuellen und fachlichen Kompetenzen gestärkt und in ihrer Arbeit unterstützt – die Arbeitszufriedenheit steigt.

Schülerinnen und Schüler: Die Schülerinnen und Schüler werden intensiver begleitet und betreut. Durch die Individualisierung der Lernprozesse werden sie bestmöglich gefördert.

Eltern: Für Eltern ist die Kommunikation mit der Schule einfacher und die Mitarbeit an der Schule verbessert.

► Quelle: Interview „Mittlere Führungsebene in Schulen (MFE)“; in: GPR inform 2/2016, S. 1–2

Lernhausleiterin Simone Mayr (Städtische Helen-Keller-Realschule) und Lernhausleiter Bernhard Singer (Städtische Willy-Brandt-Gesamtschule) haben in einem Interview über ihre Erfahrungen mit der Einführung der erweiterten Schulleitung im Rahmen des Modellversuchs berichtet. In der Zusammenfassung sind sie sich einig, dass sich besonders positive Auswirkungen in den folgenden Bereichen zeigen:

- Unterstützung der Schülerinnen und Schüler durch die Teamarbeit und den intensiven pädagogischen Austausch und die Möglichkeit des Gesprächs mit allen betroffenen Lehrkräften. Der Verbleib im Lernhaus über einen Zeitraum von mindestens 3 Jahren ermöglicht einen intensiven Beziehungsaufbau zwischen Lehrkräften, Schülerinnen und Schülern und den Eltern
- Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen in der pädagogischen Arbeit durch eine Reflexion und Weiterentwicklung des Unterrichts, der Methodik und des eigenen Verhaltens, die eine Entlastung im pädagogischen Handeln bringen
- Gemeinsame Erarbeitung und Entwicklung neuer pädagogischer Schwerpunkte, z. B. die Vermittlung von Kompetenzen sowie fächerübergreifender, projektorientierter und handlungsorientierter Unterricht
- Integration neuer Kolleginnen und Kollegen, denen der Einstieg in die Arbeit der Schule erleichtert wird. Der Austausch zwischen sehr erfahrenen und neueren Kolleginnen und Kollegen mit kreativen Ideen gestaltet den Alltag interessanter.
- Förderung des Vertrauens durch Mitarbeitergespräche und die gemeinsame Arbeit in kleinen Teams, in denen Kolleginnen und Kollegen aufgefangen werden

„Durch die kleinere Führungsspanne ist die Leitung näher an den Kolleginnen und Kollegen dran, d. h. Bedürfnisse werden schneller wahrgenommen, und es kann schneller reagiert werden – ein Vertrauensverhältnis kann sich entwickeln, das Kollegium wird in seiner pädagogischen Arbeit unterstützt und die Schulleitung entlastet.“

Ute Kauschka, Schulleiterin Städtische Helen-Keller-Realschule

Tipps von Schulen für Schulen

Teams entwickeln

- Feste Termine sind wichtig für einen regelmäßigen Austausch: zum Beispiel durch einen wöchentlichen Jour fixe für ein Treffen von Schulleitung und Lernhausleitung sowie für die Lernhausleitungen untereinander. An gemeinsamen Klausurtagen für das Lernhausteam können Veränderungen geplant werden.
- Das gemeinsame Arbeiten wird von Offenheit, Toleranz, Respekt und Fairness geprägt. Aktivitäten, die das „Wir-Gefühl“ stärken, sind gut für die Gemeinschaft, z. B. gemeinsame Projekttag oder Schulfeste.
- Erfahrene Kolleginnen und Kollegen eines Lernhausteams können ihre Erfahrung an neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder solche, die aus dem Kollegium neu ins Team kommen, weitergeben.
- Eine klare Aufgaben- und Rollenverteilung vereinfacht die Arbeit im Team.
- Auch individuelle Wünsche oder Probleme von einzelnen Teammitgliedern werden gemeinsam diskutiert, sodass gute Lösungen für alle gefunden werden können.



► Planung der Leseschiene an der Staatlichen Grundschule am Winthirplatz

Fort- und Weiterbildung für Schulleitung und Lernhausteams

- Hospitationen an anderen Lernhausschulen geben wichtige Einblicke in die Praxis und inspirieren für die eigene Arbeit. Welche Münchner Schulen dafür in Frage kommen, kann per E-Mail an muenchner.lernhaus@muenchen.de angefragt werden.
- Supervisions- und Coaching-Angebote für Schul- und Lernhausleitung sind wichtige Unterstützungsmaßnahmen, die wertvolle Anregungen im Entwicklungsprozess geben und bei Schwierigkeiten weiterhelfen. Das Pädagogische Institut der Landeshauptstadt München informiert über die Möglichkeiten. (Info: www.pi-muenchen.de, Suchbegriff „Supervision und Coaching“)
- Bei der Lernhausentwicklung hilft es, Lehrkräfte mit der Zusatzqualifikation „QSE-Fachkraft an Schulen“ einzusetzen, idealerweise hat jedes Lernhaus eine QSE-Fachkraft. Die Weiterbildung von städtischen Lehrkräften kann über die Qualitätsagentur am Pädagogischen Institut der Landeshauptstadt München berufsbegleitend absolviert werden. (Info: www.pi-muenchen.de, Suchbegriff „QSE-Fachkraft an Schulen“)
- Weitere Fortbildungen für städtische Lehrkräfte zu aktuellen Schulentwicklungsprozessen und Lernhausthemen bietet das Pädagogische Institut der Landeshauptstadt München an. Diese können auch als schulinterne Lehrer-Fortbildungen (SchILF) abgerufen werden. (Info: www.pi-muenchen.de, Suchbegriff „SchILF“)

Schulleitung braucht Leadership

Gastbeitrag von Professor Michael Schratz

Im Wechselspiel zwischen Leadership und Management besteht für Schulleitung eine der wichtigsten Aufgaben heute darin, die Schule so weiterzuentwickeln, dass alle (Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen und Lehrer) bestmöglich gefördert werden. Dies erfordert ein Zusammenspiel aller daran Beteiligten, denn Entwicklungsprozesse lassen sich in der jeweiligen Situation allerdings nicht nach einem vorgefertigten (Master-)Plan umsetzen, da sie in einem komplexen Beziehungsgefüge zwischen (bekannter) Vergangenheit und (unbekannter) Zukunft erfolgen.

Claus Otto Scharmer (2009) hat in seiner Arbeit mit Veränderungsprozessen beobachtet, dass es Herausforderungen gibt, „die nicht durch eine Reflexion von Erfahrungen, also nicht durch eine Reflexion der Vergangenheit beantwortet werden können. Diese Herausforderungen sind komplex und schnelllebig, und will man auf sie eine Antwort finden, ist es notwendig, das in der Situation verborgene Zukunftspotenzial wahrzunehmen. Dabei geht es ihm um die Quelle der Intention und Kreativität, das Lernen aus der im Entstehen begriffenen Zukunft. Dazu sind Fähigkeiten der Leadership erforderlich. Für erfolgreiche Schulleitung ist beides erforderlich, das Wahrnehmen der Funktion und der damit verbundenen Aufgaben (Management) und eine wirksame Beziehung mit der Absicht auf Entwicklung und der Reflexion der damit verbundenen Prozesse (Leadership). Um dieses Zusammenspiel sichtbar zu machen, verwendet Hans Hinterhuber (2003) das folgende Yin-Yang-Modell.

► Zusammenhang zwischen Management und Leadership (aus Hinterhuber 2003, 20)



Über den Autor

Michael Schratz ist Professor am Institut für LehrerInnenbildung und Schulforschung und Dekan der School of Education an der Universität Innsbruck. Der Erziehungswissenschaftler und Leadership-Experte beschäftigt sich mit Lehrerbildung und der Qualifizierung von Führungskräften in den Bereichen Lernen und Lehren, Führung, Unterrichts- und Schulentwicklung. Beim Deutschen Schulpreis ist er der Sprecher der Jury.

Im Zusammenspiel von Yin & Yang gibt es keine klar definierte Grenze, da immer der Anteil des Einen (Management) im Anderen (Leadership) enthalten ist und umgekehrt. Erfolgreiche Schulleitung lebt von starker Ausprägung beider. Managementkompetenz lässt sich leichter aneignen als die Fähigkeit von Leadership, da es im Bereich des Managements erlernbare Techniken gibt (vgl. etwa die Literatur zu Problemlösung, Entscheidungstrainings, Techniken der Konferenzführung u. ä.). Im Bereich Leadership geht es um Aspekte wie Persönlichkeit, Haltung, wirksame Beziehung, die nicht so einfach (an)gelernt werden können. Das hat nicht zuletzt damit zu tun, dass Leadership nie ein Soloakt ist, sondern eine soziale Aktivität, über welche andere Menschen befähigt werden sollen, sich den jeweiligen Herausforderungen zu stellen und entsprechende Entwicklungsmaßnahmen zu setzen. Gerade die Schulleitung hat mit sehr vielen unterschiedlichen Anspruchsberechtigten (Stakeholders) zu tun, die alle ihre eigenen Interessen anmelden (z. B. Eltern, Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen und Lehrer, Gemeinde, Politiker, Öffentlichkeit etc.). Leadership kann nur über andere wirksam werden, die alle ihre eigenen Wertvorstellungen und (politischen) Agenden haben. Demgemäß ist Leadership stark mit (gelebten) Werten verbunden.

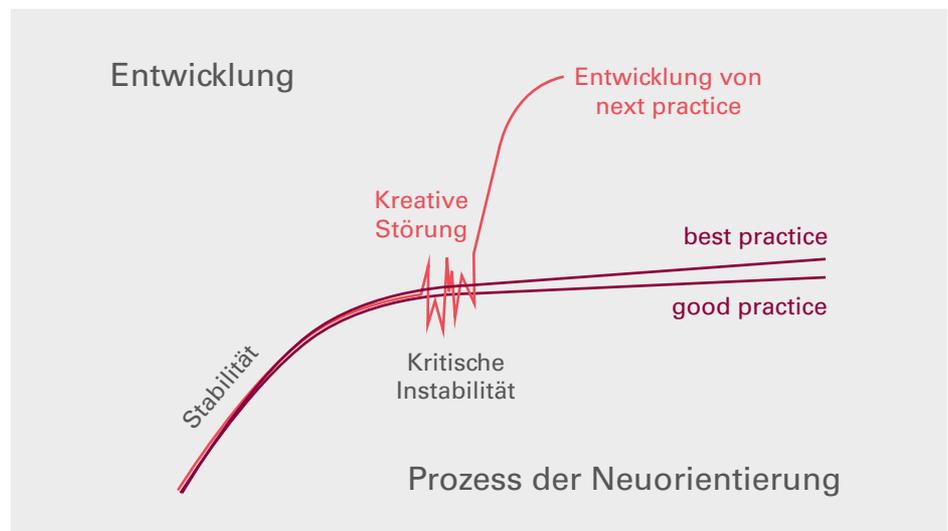
Eine Analyse der Tätigkeiten von Schulleitung lässt vielfach eine stärkere Ausprägung der Fähigkeiten im Management erkennen, Kompetenzen im Bereich Leadership sind eher schwächer ausgeprägt. Aufgrund der historisch stark zentralistischen Prägung der Schule wird die Führungsaufgabe von Schulleitung vielfach stärker als Management („die Dinge richtig machen“) denn als Leadership („die richtigen Dinge tun“) wahrgenommen. Dies hängt nicht zuletzt mit den widersprüchlichen Aufgaben für die Institution Schule zusammen, da sie auf der einen Seite Ort der Bewahrung (von Tradition) ist, auf der anderen auch der gesellschaftlichen Veränderung Rechnung tragen muss. Mit diesen einander im Grunde ausschließenden Forderungen sind Führungspersonen im staatlichen Bildungsbereich permanent konfrontiert, was die Leitung von Schulen unter den vorherrschenden strukturellen Bedingungen schwierig macht (vgl. Schratz 2003, 8). Soll Leadership, wie in der Abbildung links dargestellt, Arbeit am System sein, um Schule neu zu denken und Möglichkeiten für deren Entwicklung zu entdecken, ist ein Musterwechsel von großer Bedeutung. Grundlegende Veränderung braucht nach Kruse (2004, 62) „keine Vordenker einer neuen Lösung. Veränderung entsteht in erster Linie aus der Bereitschaft der Träger der alten Ordnung, sich auf Instabilität einzulassen“ (ebd.). Da Schule als gesellschaftlicher Ort der Reproduktion eher dem Typus des Bewahrens nahesteht (vgl. Schratz 2003, 8), wirkt sich Instabilität für viele als bedrohlich

aus, was bei den Lehrpersonen vielfach über unterschiedliche Formen des Widerstands sichtbar wird (vgl. Schratz & Steiner-Löffler 1998, 63ff.). „Ohne Vision, die von gemeinsamer emotionaler Resonanz getragen ist, bleibt der Führung nur noch die Hoffnung auf die angeborene Risikobereitschaft der Mitarbeiter oder die Motivation durch Angst vor negativen Konsequenzen als mögliche Motoren der Veränderung“ (Kruse 2004, 71).

Den Musterwechsel wagen

Menschen reagieren auf Veränderungsdruck meist mit dem Versuch, „die Leistung im Rahmen bestehender Funktionalität zu verbessern“ (ebd., 19). Kruse spricht dabei von einer Funktionsoptimierung, die einer typischen Lernkurve entspricht, welche am Anfang eine starke Steigerung aufweist, dann aber in ein (Lern-)Plateau mündet, das zu einer gewissen Entwicklungssättigung führt.

► Auslösung des Musterwechsels



Es tritt der sogenannte „Deckeneffekt“ auf, nach dem weitere Verbesserungen nur mehr unter Einsatz von großen Kraftreserven möglich sind. Das alte Muster stößt gleichsam an die in ihm stehenden Möglichkeiten. Um Individuen und Systeme dennoch – im Sinne der Funktionsoptimierung – zu höheren Leistungen anzuspornen, werden Modelle von best practice als Zielperspektive zur Motivationsförderung eingesetzt (beispielsweise Modellschulen), die diese Leistungen allerdings meist nur unter besonderen Bedingungen zu erbringen vermögen. Sie werden oft nicht mehr als anzustrebende Zielvorgabe angesehen, da die Kontextbedingungen in „normalen“ Schulen damit nicht vergleichbar sind.

Um das alte Muster zu verlassen, sind Ereignisse bzw. Interventionen nötig, die eine Perspektive für Neues eröffnen, die den Weg zur next practice weisen. Ein solcher Musterwechsel ist im Sport beispielsweise im Hochsprung zu finden, als die Spitzenleistungen über den traditionellen Straddle nicht mehr überboten werden konnten, sich durch die Einführung des Fosbury Flops bei der Olympiade in Mexiko neue Möglichkeiten eröffneten. Der unorthodoxe Anlauf von Richard Douglas Fosbury wurde zunächst eher misstrauisch beurteilt, da er nicht in das alte Muster passte. Erst als die unbekannte 16-jährige deutsche Gymnastin Ulrike Meyfahrt bei der Olympiade in München mit dem Fosbury Flop den Olympiasieg errang, hat sich das neue Muster als die neue Sprungform durchzusetzen begonnen. An diesem Beispiel lässt sich gut erkennen, dass Prozessmusterwechsel meist ein Angriff auf das Etablierte sind und daher in der Regel misstrauisch beobachtet werden. Veränderungen des Status quo werden selten mit Begeisterung aufgenommen. Durch die anfängliche Unsicherheit erfolgt meist auch insgesamt eine gewisse Instabilität.

Die alten Muster greifen nicht mehr, die neuen sind noch nicht habitualisiert. Es handelt sich um eine Art Inkubationsphase für die Integration des Neuen, welche das Alte durcheinanderbringt oder sogar infrage stellt. Daher braucht Lernen Spielräume und Fehlertoleranz. „Die Selbstorganisationstheorie lehrt uns, dass eine grundlegende Musteränderung eine Instabilität benötigt und in der Instabilität die weitere Entwicklung des Systems prinzipiell unvorhersagbar ist.“ (Kruse 2004, 57) „In der Instabilität verringert sich in Systemen zwar vorübergehend die Handlungsfähigkeit, aber die Anpassungsfähigkeit ist erhöht, und sie werden kreativ.“ (ebd., 61) Daher brauchen Prozessmusterwechsel eine Vision und die Bereitschaft, sich auf Leistungseinbrüche und Verunsicherung einzulassen.

„Eine Kultur des Wandels benötigt nun nicht etwa weniger Regeln, sondern vielmehr eine höhere Bewusstheit im Umgang mit ihnen ... Nur in der Instabilität werden Systeme innovativ und begeben sich auf die Suche nach neuen Ordnungszuständen. Ein wesentlicher Baustein in einer Kultur des Wandels und ein wesentlicher Aspekt der Systemkompetenz von Führung ist daher die strategische Gestaltung von Instabilität. Intuitiv ist der Zustand der Instabilität wenig attraktiv, denn Systeme verhalten sich unvorhersagbar, und es reduziert sich zunächst die Leistungsfähigkeit.“ (Ebd., 111) Leadership hat in vielfältiger Weise mit Themen wie Unsicherheit, Ambiguität, Ambivalenz, Unbestimmtheit und nicht zuletzt mit Ungewissheit und Nicht-Wissen zu tun. Daher setzt Leadership als Prozess der Gestaltung einer im Entstehen befindlichen Zukunft voraus, dass der spezifische Kontext mit neuen Augen gesehen werden muss: „Unsere Aufmerksamkeit muss bewusst umgelenkt und der Ursprungsort unserer Aufmerksamkeit muss bewusster werden, der blinde Fleck, aus dem heraus wir handeln.“

Daher stellt Schulentwicklung hohe Ansprüche an das Lernen der Schule und die in ihr Tätigen. Die Verantwortung für die gemeinsame Entwicklung der Schule kann aber nicht erzwungen werden. Sie hängt von der Bereitschaft der einzelnen ab, aber auch von den Fähigkeiten und Möglichkeiten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben

(vgl. Sprenger 1991, 153). Es geht in der Personalentwicklung demnach um folgende drei Dimensionen:

Bereitschaft

Fähigkeit

Möglichkeit

Die Bereitschaft der einzelnen lässt sich nicht direkt beeinflussen. Sie können ihre Fähigkeiten erweitern, wenn ihnen die Möglichkeit dazu geboten wird. Dann sind Menschen am ehesten bereit zu lernen. Für Sprenger liegt der Mythos des Motivierens von Menschen darin, dass es bloß auf die Bereitschaft des einzelnen abzielt. „Das Scheitern der Motivierung wird besonders augenfällig, wenn man sich vor Augen führt, dass die Leistung sich immer aus dem Zusammenspiel aller drei Dimensionen ergibt, die Motivierung aber – und das ist außerordentlich wichtig! – lediglich auf eine einzige, nämlich die Leistungsbereitschaft zielt. Ein gigantischer Aufwand für ein kleines Ziel.“ (Ebd., 154)

Somit ist es Aufgabe der Schulleitung als Führungsperson, die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit auf unterschiedlichen Ebenen zu schaffen, sodass eine Dialogkultur entsteht, die das Lernen der Schülerinnen und Schüler ins Zentrum der gemeinsamen Bemühungen stellt. Das Konzept des Lernhauses bietet dazu eine gute Möglichkeit, da die für die Bildungsprozesse Verantwortlichen in ihren „Häusern“ sich in einen überschaubaren Entwicklungsprozess einlassen können, der Musterwechsel anbahnt. Auf diesem Weg könnten nach Scharmer (2009, 112) Bildungsstätten wieder werden, was sie einst waren: „Orte, an denen man lernt, Lösungen und Handlungsimpulse aus sich selbst heraus zu entwickeln. Räume, in denen echte Begegnungen entstehen und die Geburtsstätten für das Neue sind.“ Für die Führung einer Schule bedeutet dies, für eine wirksame Beziehung zu sorgen, die auf Resonanz baut, um schulbezogene Leistungsfähigkeit zu erreichen und damit die Bildungsprozesse der Schülerinnen und Schüler zu verbessern.

Literatur

Hinterhuber, H. H. (2003). Leadership. Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis Jack Welch. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung Buch.

Kruse, P. (2004). Next practice – erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung. Offenbach: Gabal.

Scharmer, C. O. (2009). Theorie U: Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Schatz, M. (2003). Qualität sichern. Schulprogramme entwickeln. Seelze: Kallmeyer.

Schatz, M. & Steiner-Löffler, U. (1998). Die lernende Schule. Arbeitsbuch pädagogische Schulentwicklung. Weinheim u.a.: Beltz.

Sprenger, R. K. (1991). Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. Frankfurt/Main: Campus.





Prozess- gestaltung und Kommunikation

Wie entwickelt sich eine Lernhausschule?

Wenn eine Schule das Lernhauskonzept umsetzen will, geschieht das nicht von heute auf morgen. Es ist eine Entwicklung, die gezielt vorbereitet, geplant und gemeinsam umgesetzt wird. Dabei werden Schulen im Bedarfsfall auch durch eine externe Begleitung unterstützt. Wichtig für diesen Weg wie für alle Prozesse der Schulentwicklung ist eine gut organisierte Beteiligung aller. Sie ist Teil des Lernhauskonzepts und trägt dazu bei, dass die Entwicklung zu einer Lernhausschule von allen mitgestaltet und mitgetragen wird.

Instrumente und Unterstützungsangebote für die Schulentwicklung

Für die Umsetzung und Weiterentwicklung der Lernhausstruktur benötigen Schulen Unterstützungssysteme, die sie auf dem Weg begleiten. Nachfolgend finden sich einige Instrumente der Landeshauptstadt München, die den städtischen Schulen hierfür zur Verfügung stehen:

Prozessbegleitung

Externe Prozessbegleitung

Über das Pädagogische Institut kann eine Prozessbegleitung durch externe Expertinnen und Experten abgerufen werden. Aufgabenschwerpunkte sind die Unterstützung der Schule bei der Steuerung und Koordination der Schulentwicklungsprozesse in enger Zusammenarbeit mit der Schulleitung und den Qualitätsberaterinnen und -beratern an den Schulen. Vereinbarte Qualitätsstandards werden gemeinsam kontinuierlich weiterentwickelt, Ergebnisse werden dokumentiert und Handlungsfelder definiert.

► *Info: www.pi-muenchen.de,
Suchbegriff „Prozessbegleitung“*

Schul- und Prozessbegleitung

Den städtischen Realschulen und Schulen besonderer Art steht auf Wunsch eine Schul- und Prozessbegleitung durch speziell qualifizierte Lehrkräfte anderer Münchner Schulen zur Verfügung. Die Schul- und Prozessbegleitung unterstützt die strategischen Planungen an den Schulen, gibt Orientierungshilfe zur Entwicklung klarer Zielvorstellungen sowie pädagogischer Programme durch die Moderation von Pädagogischen Konferenzen, Planungsseminaren und Teamsitzungen an den Schulen und unterstützt durch Workshops und Seminare das Einarbeitungskonzept der Abteilung Realschulen und Schulen besonderer Art. Arbeitsfelder der Schul- und Prozessbegleitung können alle Bereiche sein, in denen Schulen agieren – von der Unterrichtsveränderung bis zur Evaluation.

► *Info: muenchner.lernhaus@muenchen.de*



► *Unterrichtsplanung beim gemeinsamen Frühstück: Schülerinnen und Schüler an der Staatlichen Mittelschule Wittelsbacherstraße*

Evaluation

Externe Evaluation

Über das Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB) können sich städtische Schulen einer externen Evaluation unterziehen. Hierfür kommt ein externes Evaluationsteam an die jeweilige Schule und begutachtet die Schule nach einem fest definierten Qualitätsraster.

- *Info: www.isb.bayern.de/schulartuebergreifendes/qualitaetssicherung-schulentwicklung/evaluation/*

Interne Evaluation

Alle städtischen Schulen können über die Qualitätsagentur des Pädagogischen Instituts eine professionelle Begleitung bei internen Evaluationsmaßnahmen abrufen. Hierbei kommt ein Expertenteam der LMU München an die jeweilige Schule und berät bei der Konzeption der schulspezifischen Befragung (Methodenwahl, Zielgruppenbestimmung, Fragebogenkonstruktion). Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgt datenschutzkonform über das Statistische Amt der Landeshauptstadt München. Die Ergebnisse werden vom externen Expertenteam entsprechend der Bedarfe der Schule vor Ort präsentiert. Wichtig ist hierbei, dass die Ergebnisse ausschließlich an den Schulen verbleiben und die Vertraulichkeit der Befragung gewahrt bleibt.

- *Info: www.pi-muenchen.de, Suchbegriff „Qualitätsagentur“*

Schulklimabefragung an städtischen Schulen

Im Auftrag des Stadtrats wurde 2014 erstmals die Schulklimabefragung an allen städtischen Schulen durchgeführt. Befragt wurden hierbei von der Qualitätsagentur alle Schülerinnen und Schüler sowie Lehrkräfte zu unterschiedlichen Dimensionen des Schulklimas (z. B. Unterrichtsmethodik, Schul- und Klassenklima, Raumsituation, Ganztagsangebote). Aus den Ergebnissen der Befragung, die laut Stadtratsbeschluss 2018 wiederholt wird, ergeben sich für die Schulen zahlreiche Anregungen für Schulentwicklungsprozesse – und auch zur Ausgestaltung der Lernhausstrukturen.

- *Info: www.muenchen.de, oder www.pi-muenchen.de, Suchbegriff jeweils „Schulklima 2014“*

Qualifizierungsmaßnahmen und Fortbildung

Die Einführung einer Lernhausstruktur geht mit einem vielfältigen Fortbildungsbedarf für die Leitungsebene wie für die beteiligten Lehrkräfte einher – insbesondere aufgrund der organisationalen Neustrukturierung im Bereich der Qualitätssicherung und -entwicklung (QSE). Die Qualitätsagentur des Pädagogischen Instituts bietet hierfür die berufsbegleitende Zusatzqualifikation zur „QSE-Fachkraft an Schulen“ an.

Mit dieser Zusatzqualifikation sind die Lehrkräfte als „QSE-Fachkräfte“ befähigt, u. a. eigenständig bedarfsgerecht Evaluationen an der Schule zu konzipieren und durchzuführen und in enger Abstimmung mit der Schulleitung Schulentwicklungsprozesse methodisch zu unterstützen.

► Info: www.pi-muenchen.de,
Suchbegriff „Zusatzqualifikation“

Entwicklung gemeinsam planen

Schulentwicklung als Prozess lebt in erster Linie von den Menschen, die daran beteiligt sind. Dazu gehören in diesem Fall alle, die an einer Schule lernen, leben und arbeiten: Lehrerinnen und Lehrer, die Schulleitung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Schülerinnen und Schüler, Kooperationspartner, Eltern etc. Unter der Anleitung und Steuerung der Schulleitung tragen sie den Prozess und sind mit verantwortlich. Insofern ist die Entwicklung zur Lernhauschule weniger eine Abfolge von festen Schritten als ein gemeinsames Umsetzen von vereinbarten Zielen.





► Entwicklungsphase der Erweiterten Schulleitung an den städtischen Realschulen und Schulen besonderer Art

Schritte auf dem Weg zum Lernhaus

Jede Schule gestaltet ihren eigenen Prozess. Es lassen sich aber die wichtigsten Schritte zusammenfassen, die in der Regel den Weg dieser Entwicklung ausmachen:

Ziele definieren

Schulleitung und ggf. Planungsteam

- Ziele festlegen
- Strategie planen
- Informationen sammeln
- Evtl. Fortbildung, Hospitationen

Konzept erstellen

Schulleitung und Planungsteam

- Schulleitung präsentiert Konzept
- Diskussion und Abstimmung Grobkonzept
- Erste Teambildungsmaßnahmen

Umsetzung planen

Schulleitung und Kollegium

- Planungsteam stellt Konzept vor
- Fragen und Antworten, Diskussion
- Beteiligung Kollegium, Teamwünsche
- Festlegen nächster Schritte

Umsetzung

Lernhausleitung

- Teambildung
- Konkrete Planung
- Schulung
- Hospitation

Die Rolle der externen Begleitung

Die externe Begleitung von Prozessen kann helfen, die Schritte der Veränderung gemeinsam zu reflektieren und zielorientiert umzusetzen. Bestehende Münchner Lernhausschulen haben damit bereits gute Erfahrungen

gemacht. Eine externe Begleitung bringt Erfahrung aus vielen Entwicklungsprozessen mit. Sie sorgt für Kontinuität und Neutralität, moderiert, gibt Feedback und hilft dabei, eine gute Kommunikationskultur zu etablieren.

► *Die Rolle der externen Begleitung in einem typischen Planungsprozess*

Schritte im Prozess	Rolle der externen Begleitung
0 Die Schule meldet den Bedarf einer externen Begleitung bei der Schul- und Prozessbegleitung bzw. beim Pädagogischen Institut.	
1 Die Lernhausleitung und die Schulleitung erstellen gemeinsam eine Zielvereinbarung für den geplanten Prozess.	Die externe Begleitung kann bereits zu diesem Zeitpunkt dem Prozess zugeschaltet werden.
2 Die Lernhausleitung plant Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele.	Die externe Begleitung <ul style="list-style-type: none">• unterstützt die Planung• gibt Feedback• reflektiert den Prozess
3 Die Lernhausleitung plant zusammen mit dem Lernhausteam die Umsetzung.	Die externe Begleitung moderiert den Prozess.
4 Das Lernhausteam präsentiert die Ergebnisse der Schulleitung, mögliche Änderungen werden diskutiert.	Die externe Begleitung ist bei der Präsentation dabei und unterstützt bei der Entwicklung von Lösungen.
5 Die Maßnahmen werden umgesetzt.	
6 Die Ergebnisse (d. h. die gewünschten Veränderungen oder neu eingeführten Strukturen) werden evaluiert.	Die externe Begleitung gibt Rückmeldung über den Prozess an <ul style="list-style-type: none">• Schulleitung• Lernhausleitung• Lernhausteam• Gesamtkollegium
7 Abschluss des Prozesses mit einer Feier für Lernhausteam, Schulleitung, externe Begleitung, Fachabteilung und alle am Prozess Beteiligten	

„Kommunikation ist wichtig, man muss im Austausch bleiben: Alle haben die Gelegenheit, zusammenzukommen und Wünsche und Bedürfnisse an die Schulleitung zu richten.“

Dr. Michael Hoderlein-Rein, Schulleiter Staatliche Grundschule Berg am Laim

Partizipation und Kommunikation

Partizipation und Kommunikation sind wichtige Bestandteile des Lernhauskonzepts. Die Entwicklung zur Lernhausschule und ihre kontinuierliche Weiterentwicklung geht alle an, die zur Schulgemeinschaft gehören oder mit ihr zusammenarbeiten. Dazu entwickelt jede Schule ihre eigene Beteiligungskultur. Eine offene und regelmäßige Kommunikation trägt dazu bei, dass die Zusammenarbeit in einer Schule und ihren Lernhäusern gut funktioniert.

Beispiele: Instrumente für die Kommunikation

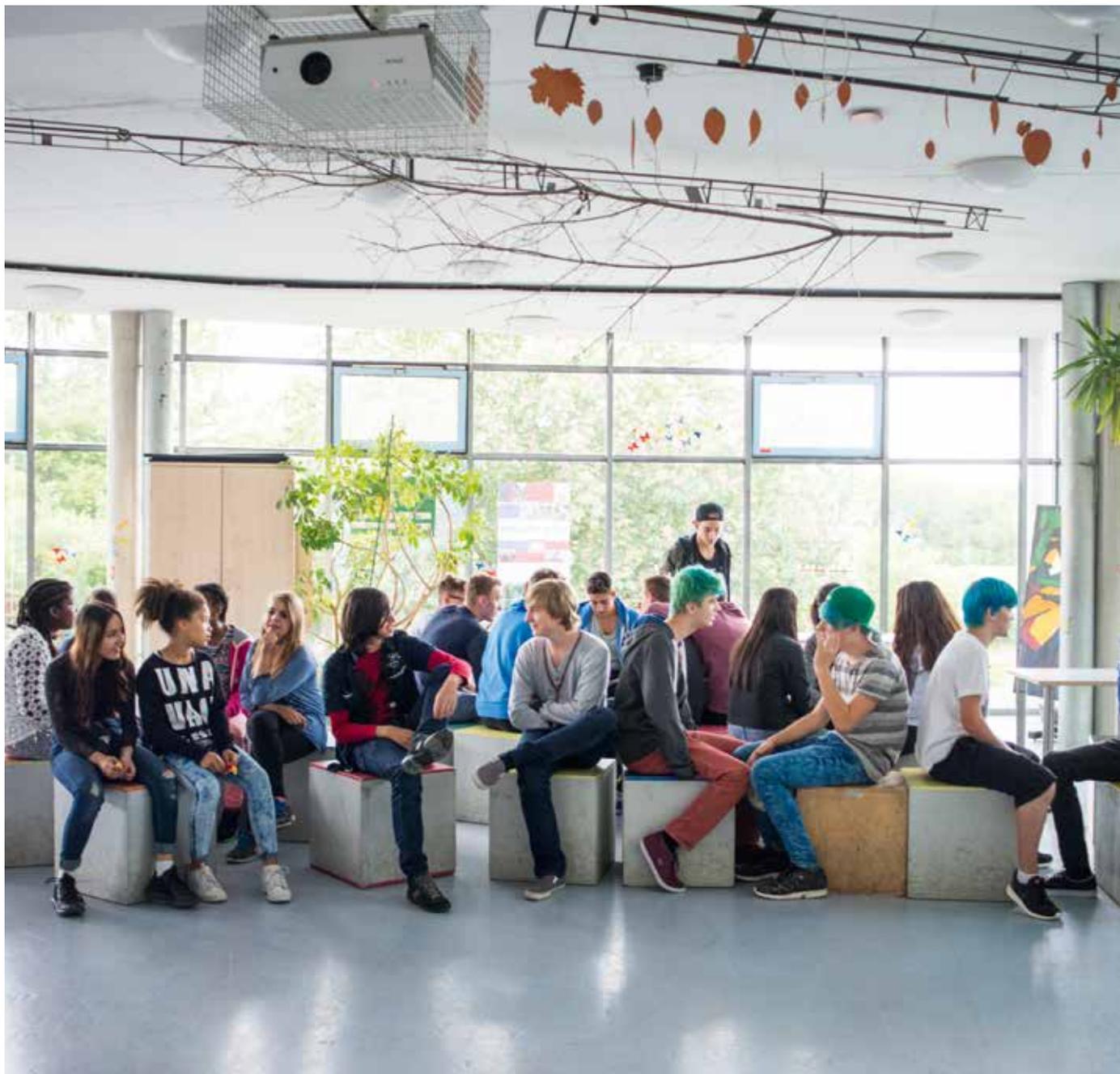
... in und zwischen Lernhäusern

- Teamsitzungen eines Lernhausteam (Lehrkräfte)
- Lernhausversammlungen (Schülerinnen und Schüler)

- Jahrgangsübergreifende Projektpräsentationen im Lernhaus
- Kommunikationsplattformen für städtische Realschulen und Schulen besonderer Art: schulübergreifende Fronter-Räume zu verschiedenen Schulentwicklungsthemen (Fronter = Lern- und Kommunikationsplattform)

... mit den Eltern

- Sprechstunde
- Klasseneltern- und Elternsprechabende
- Elterngespräche
- Regelmäßige Treffen von Elternvertreterinnen und -vertretern mit Mitgliedern der Schul- und Lernhausleitungen
- Arbeitskreise
- Elterncafés



► Kommunikative Mitte in der Städtischen Helen-Keller-Realschule

Tipps von Schulen für Schulen

Entwicklung und Veränderung

- Jede Entwicklung braucht Zeit – nur wenn man Schritt für Schritt geht, haben alle Beteiligten die Chance, mitzugehen und am Prozess teilzuhaben.
- Ein Schulentwicklungsteam aus Schulleitung, engagierten Lehrkräften und Elternvertretungen kann im Vorfeld die wichtigen Punkte im Schulentwicklungsprozess zusammenstellen und dem Kollegium präsentieren. Es lohnt sich, ausführlich Perspektiven und Möglichkeiten zu erklären sowie auf Vor- und Nachteile einzugehen.
- Ein umfassender Beteiligungsprozess trägt dazu bei, möglichst viele Kolleginnen, Kollegen und Eltern für die gemeinsame Sache zu gewinnen: Durch gute Abstimmungsprozesse kann man alle einbeziehen, befragen und individuelle Zweifel oder Wünsche feststellen.
- Eine Aufstellung mit klaren Zielvereinbarungen und einer Aufgabenverteilung für das Lernhausleitungsteam einerseits und die Schulleitung andererseits gibt allen Beteiligten eine wertvolle Orientierung im Entwicklungsprozess.
- Kooperationen sind wichtig: Von der Vernetzung im Stadtviertel (Schulen, Kitas, Jugendeinrichtungen, Vereine etc.) über mögliche Unterstützer/Paten bis hin zu prominenten Schirmherren.
- Für Personalentwicklung und die Planung der Aufgabenverteilung ist ein Schulleitungsteam verantwortlich: Es versucht, die individuellen Wünsche der Lehrkräfte zu berücksichtigen und sie entsprechend einzuteilen. Es ist wichtig, dass jeder seinen Möglichkeiten und Fähigkeiten entsprechend mitwirken kann.

„Eine Veränderung ist immer eine Chance, und es ist wichtig, diese Chance zu ergreifen in einem System von Schule, das sich selbst als etwas Lernendes und Veränderndes begreift.“

Regina Lotterschmid, Schulleiterin Städtische Artur-Kutscher-Realschule

► *Austausch im Teamzimmer des Lernhauses an der Städtischen Willy-Brandt-Gesamtschule*



- Hindernisse oder Probleme treten in jedem Prozess auf. Nicht aufgeben und Flexibilität zeigen: Ein zweiter Anlauf lohnt sich immer, jeder darf Fehler machen und Konzepte können auch im laufenden Prozess verändert und an den Schulalltag oder neue Situationen angepasst werden. Das Ausprobieren von verschiedenen Lösungen gehört dazu.
- Eine Prozessbegleitung kann sehr hilfreich sein.
- Für den Entwicklungsprozess ist es wichtig, dass man bereits in der Anfangsphase seine Aufmerksamkeit auch auf mögliche Kritikpunkte, Bedenken oder Zweifel richtet. Oft sind dies wichtige Punkte, die es zu klären gilt.
- Eine erste Einführung von Lernhausklassen kann auch schrittweise erfolgen: Parallelklassen planen gemeinsam, dann kann ein Jahrgang es ausprobieren und im nächsten Schritt andere „mitnehmen“, bzw. einführen.

Kommunikation

- Ein ständiger Informationsaustausch mit allen Beteiligten ist wesentlich. So kann man die Vorteile und die positiven Veränderungen im Schulalltag immer wieder sichtbar machen und auf Zweifel und Fragen reagieren.
- Offenheit und Transparenz sind wichtig auf allen Ebenen des Schullebens. Bei der Einführung und Planung von neuen Konzepten sollten daher auch die nicht unmittelbar am Lehrbetrieb Beteiligten einbezogen werden: Eltern, Partner, Unterstützer, Freiwillige.

- Eine transparente und kompetente Präsenz in der Öffentlichkeit hilft bei der Überzeugungsarbeit, der Weiterentwicklung und dem Durchsetzen von schulischen Anliegen.
- Ein wöchentlicher Newsletter per Mail kann helfen, alle internen und externen Schulmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, Beteiligten und Partner lernhausübergreifend auf dem Laufenden zu halten und zu informieren.
- Auch motivierte Kolleginnen und Kollegen freuen sich über einen unterstützenden Austausch mit der Schulleitung und nehmen es gerne an, wenn sie immer wieder bestärkt und beraten werden.
- Eine enge Kommunikation fördert rasche Problemerkennung und -behebung. Dazu gehört auch eine aktive Lob- und Feedbackkultur.
- Bei der Einstellung von neuen Lehrkräften ist es wichtig, bereits im Vorfeld ausführlich über die Lern- und Arbeitsbedingungen zu informieren und dazu beizutragen, dass sie das Konzept mittragen und gerne mitwirken.



Fragen und Antworten

Aus Schulleitungssicht

„Als Schulleitung interessiere ich mich für das Lernhauskonzept. Was können wir umsetzen, wenn wir nicht die architektonischen Voraussetzungen an unserer Schule haben und ein Umbau auch nicht in Aussicht steht?“

Das Münchner Lernhauskonzept hat viele Komponenten, die auch außerhalb der architektonisch-räumlichen Lernhausstrukturen umsetzbar sind. So bietet sich zunächst die Einführung von einzelnen pädagogischen Bausteinen an, außerdem die Nutzung von verschiedenen lernhauspezifischen Tools im Unterricht und ggfs. der (weitere) Ausbau des Ganztags. Auch räumlich lassen sich viele Aspekte ganz ohne Umbau zumindest teilweise umsetzen, z. B. durch die flexible Nutzung von vorhandenen Räumen und Flächen. Hier geht es weniger um eine sofortige umfassende Umsetzung des Konzepts, sondern vielmehr um viele kleine Schritte, die sich nach und nach realisieren lassen.

- *Anregungen zur räumlichen Nutzung finden Sie im Kapitel „Räume“, S. 20, zu pädagogischen Bausteinen und Tools im Kapitel „Lernen und Unterricht“, S. 26.*

Welche Unterstützung gibt es für die Konzeptentwicklung und Prozessplanung? Wo kann ich mich beraten lassen?“

Das Pädagogische Institut der Landeshauptstadt München im Referat für Bildung und Sport bietet vielseitige Fortbildungs-, Supervisions- und Coachingangebote für Schul- und Lernhausleitungen sowie verschiedene Unterstützungsangebote für die Schulentwicklung. Zusätzlich bieten Hospitationen an anderen Lernhausschulen wertvolle Einblicke in die Praxis.

- *Kontaktadressen und weitere Informationen zu Fort-/Weiterbildungsmöglichkeiten, Supervision/Coaching und Hospitationen finden Sie im Kapitel „Teamarbeit und Führung“, S. 48, Informationen zu Unterstützungsangeboten für die Schulentwicklung und Möglich-*

keiten der Prozessbegleitung finden Sie im Kapitel „Prozessgestaltung und Kommunikation“, S. 62.

„Wie kann ich als Schulleitung die Kolleginnen und Kollegen motivieren, den Weg mitzugehen?“

Veränderungsprozesse brauchen vor allem Geduld – und die Möglichkeit zur Beteiligung. Alle Kolleginnen und Kollegen sollen die Chance bekommen, an der Veränderung teilzuhaben und sich einzubringen. Hier ist bereits im Vorfeld eine umfassende und transparente Informations- und Kommunikationskultur sehr wichtig. Es gilt, alle ausführlich zu informieren, die geplanten Schritte zu erklären und in gemeinsamen Sitzungen alle Fragen angemessen zu diskutieren. Bei der Aufgabenverteilung im Team können die Rollen gemeinsam geplant und individuelle Wünsche berücksichtigt werden. Auch der Faktor Zeit spielt eine entscheidende Rolle: Gerade in der Vorbereitungs- und Planungsphase gibt man durch eine großzügige Zeitplanung allen die Chance, das neue Konzept zu verstehen und die Möglichkeit, z. B. durch Hospitationen an Lernhausschulen, Fragen und Einwände zu klären.

- *Informationen zu Hospitationen und Tipps von Lernhausschulen finden Sie im Kapitel „Teamarbeit und Führung“, S. 48, Informationen zur Prozessentwicklung und zum Austausch im Kapitel „Prozessgestaltung und Kommunikation“, S. 62.*

„Unsere Lernhäuser befinden sich in verschiedenen Gebäuden/an verschiedenen Standorten. Was kann ich als Schulleitung tun, um das Bewusstsein zu stärken, dass wir eine Schule sind?“

Das gemeinsame Leitbild verbindet und bildet das „Dach“ für die ganze Schulgemeinschaft, für die einzelnen Lernhäuser und für die verschiedenen Schulstandorte. Das Leitbild wird gemeinsam entwickelt und aktiv von allen umgesetzt. Dabei ist auch ein regelmä-

ßiger Austausch der verschiedenen Teams wichtig für das „Wir-Gefühl“ – am besten zu fest eingeplanten Zeiten/Terminen. Bestehende Strukturen wie z. B. Fachschaften sollten genutzt werden, auch hier bieten sich regelmäßige Treffen an. Ergänzend können Aktionen für die ganze Schule das Gemeinschaftsgefühl unterstützen, z. B. gemeinsame Projektstage, Ausflüge, Schulfeste etc.

- ▶ *Mehr Informationen zum Leitbild und Beispiele für Leitbilder finden Sie im Kapitel „Organisation“; S. 12.*

„Wenn aus einer großen Schule mehrere kleinere Einheiten entstehen, müssen sich auch die Leitungsstrukturen verändern. Welche Möglichkeiten gibt es hier?“

In einer Lernhausschule gibt es zwei Leitungsebenen: Die Schulleitung und die Lernhausleitungen, beide arbeiten eng zusammen. Die Lernhausleitung führt ein Lernhaus wie eine eigene kleine Schule und übernimmt für diesen Bereich die Verantwortung für Budget, Qualität, Unterrichtsorganisation und Personalentwicklung. Die Schulleitung hingegen konzentriert sich auf die Schul- und Teamentwicklung sowie auf Kommunikation und Controlling. In einem Modellprojekt hat die Stadt München die neuen Leitungsstrukturen mit Einführung der „Erweiterten Schulleitung“ erprobt.

- ▶ *Mehr Informationen dazu und zu den Führungsstrukturen in Lernhausschulen finden Sie im Kapitel „Teamarbeit und Führung“; S. 48.*

„Wie kann man ein Lernhaus strukturell aufstellen? Gibt es nur ein konkretes Modell oder sind auch Variationen zugelassen?“

In einem Lernhaus lernen mehrere Klassen zusammen, entweder in der „vertikalen“ Struktur (Klassen eines Zuges, z. B. 1a, 2a, 3a, 4a), in der „horizontalen“ Struktur (Klassen

eines Jahrgangs, z. B. 1a, 1b, 1c, 1d) oder gelegentlich auch in der „diagonalen“ Struktur (es lernen z. B. Klasse 5, 7, 9 zusammen und Klasse 6, 8, 10). Es gibt keine Vorschrift, denn jedes Lernhaus organisiert sich selbstbestimmt und entsprechend den gegebenen Umständen, sodass sich insbesondere in der Anfangs- oder Übergangszeit verschiedene Praxismodelle und Mischformen ergeben.

- ▶ *Mehr Informationen zu den verschiedenen Möglichkeiten finden Sie im Kapitel „Organisation“; S. 12 und im Kapitel „Zeitmodelle“; S. 42.*

„Wie kann ich als Schulleitung sicherstellen, dass sich die Qualität der Arbeit im Lernhaus kontinuierlich weiterentwickelt?“

Es gibt verschiedene Möglichkeiten der Evaluation und Qualitätsentwicklung, sowohl intern – z. B. durch schulinterne Evaluationsprozesse – als auch extern: Hier gibt es zahlreiche Unterstützungsangebote, die die Landeshauptstadt München anbietet, von einer Prozessbegleitung bis zur Beratung und Ausführung von Evaluationsprozessen. Durch städtische Initiativen wie die Schulklimabefragung, die 2014 erstmals durchgeführt wurde und 2018 wiederholt wird, ergeben sich außerdem wertvolle Anregungen für den eigenen Schulentwicklungsprozess. Durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen können Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter lernen, eine Evaluation zu planen und durchzuführen.

- ▶ *Mehr Informationen zu Qualitätsentwicklung, Evaluation und verschiedenen Unterstützungsangeboten finden Sie im Kapitel „Prozessgestaltung und Kommunikation“; S. 62.*

Aus Sicht der Lehrkräfte

„Das Lernhauskonzept verändert Schule und ich möchte als Lehrkraft mehr eingebunden sein in die Entwicklung. Was kann ich tun?“

Die Schulentwicklung liegt in der Verantwortung der Schulleitung – doch nur gemeinsam als Schulgemeinschaft lassen sich Veränderungen herbeiführen und erfolgreich umsetzen. Als Lehrkraft ist man direkt an der Unterrichts- und Konzeptentwicklung beteiligt und kann viel dazu beitragen. Im Entwicklungsprozess ist es hilfreich, wenn sich ein Schulentwicklungsteam bildet, das Informationen, neue Ideen und praktische Maßnahmen zur Umsetzung erarbeitet. Gezielte Fortbildungen und Schulungen zu Schulentwicklungsprozessen und Lernhausthemen bietet das Pädagogische Institut im Referat für Bildung und Sport der Landeshauptstadt München an (für städtische Lehrkräfte). Durch Hospitationen an anderen Lernhausschulen gewinnt man wertvolle Einblicke in die Praxis, die für die Entwicklung der eigenen Schule inspirieren. Die Schulleitung freut sich über engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und informiert über mögliche Tätigkeitsfelder.

► *Mehr Informationen über Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie über Hospitationen finden Sie im Kapitel „Teamarbeit und Führung“; S. 48, sowie im Kapitel „Prozessgestaltung und Kommunikation“; S. 62.*

„Lehrkräfte haben im Lernhaus einen engeren Kontakt zu den Schülerinnen und Schülern und auch zu den Kolleginnen und Kollegen im Lernhausteam. Können daraus nicht auch Konflikte entstehen? Wie halte ich die Balance zwischen Nähe und Distanz?“

Durch die enge Zusammenarbeit im Lernhaus entsteht eine besondere Beziehung zwischen Schülerinnen, Schülern und Lehrkräften, die durchaus von mehr Nähe geprägt ist, die aber auch Raum für individuelle Entscheidungen und Rückzug erlaubt. In der Regel empfinden Lehrkräfte die enge Zusammenarbeit als

Arbeitserleichterung. Aber überall, wo Menschen zusammenleben und -arbeiten, können natürlich auch Konflikte entstehen. Dafür und für alle Fälle, in denen man sich Beratung wünscht, gibt es verschiedene Unterstützungsangebote. Durch die Arbeit im Team hat man in seinen Kolleginnen und Kollegen immer direkte Ansprechpartner und reflektiert regelmäßig alle Erfahrungen und Entwicklungen. Zusätzlich stehen auch professionelle Supervisions- und Coachingangebote für Lehrkräfte zur Verfügung, die im Bedarfsfall Unterstützung bieten.

► *Mehr Informationen über Supervisions- und Coachingangebote finden Sie im Kapitel „Teamarbeit und Führung“; S. 48.*

„Wir haben an unserer Schule nicht die geeigneten Räume, um das Lernhauskonzept umzusetzen. Kann man sich dennoch auf den Weg machen?“

Auch ohne die architektonischen Voraussetzungen lassen sich viele Aspekte des Lernhauskonzepts umsetzen (s. o.). Auch als Lehrkraft kann man aktiv werden, z. B. indem man sich zunächst auf einen pädagogischen Teilaspekt konzentriert und diesen mit einzelnen Klassen ausprobiert. Ein Beispiel wäre die Einführung einer „Leseschiene“: Jedes Kind bringt ein Kissen mit und sucht sich „seinen“ Leseplatz. Hier können alle Flächen inner- und außerhalb der Klasse genutzt werden. Gute Ideen gewinnt man auch bei Hospitationen an Lernhausschulen. Es gibt viele Möglichkeiten, Ideen und Elemente des Konzepts umzusetzen.

► *Mehr Informationen zur Leseschiene und zu pädagogischen Bausteinen finden Sie im Kapitel „Lernen und Unterricht“; S. 26, zu Hospitationen im Kapitel „Teamarbeit und Führung“; S. 48.*

„Wer ist meine Vorgesetzte – die Lernhausleitung oder die Schulleitung? Sind beide weisungsbefugt?“

Im Lernhaus ist jede Lehrkraft Mitglied des Lernhausteams und arbeitet eng mit der Lernhausleitung zusammen. Weisungsbefugt ist nach wie vor die Schulleitung. Im Modellprojekt der „Erweiterten Schulleitung“ werden die Lehrkräfte der Führungskraft in der erweiterten Schulleitung unterstellt, bezüglich ihrer fachlichen Funktion für die gesamte Schule unterliegen sie aber auch hier der unmittelbaren Weisungsbefugnis der Schulleiterin oder des Schulleiters. Fragen wie diese werden im Vorfeld in gemeinsamen Treffen mit Lernhaus- und Schulleitung besprochen.

„Ich habe eigentlich immer gerne allein gearbeitet – müssen alle Lehrkräfte Teil eines Teams werden?“

Im Lernhaus arbeiten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Team – die Zusammenarbeit ist ein wichtiger Bestandteil des Lernhauskonzepts. Trotzdem gibt es auch Freiräume für individuelle Wünsche, jeder kann seine Interessen bei der Planung und Aufgabenverteilung einbringen, und es stehen Plätze für Einzelarbeit zur Verfügung. Insgesamt bringt die Arbeit im Team für alle viele Vorteile: geteilte Verantwortung, gemeinsame Problembewältigung, kollegiale Unterstützung und Beratung sowie regelmäßigen Austausch. In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Arbeit im Team langfristig zur Entlastung der einzelnen Lehrkraft und zu einer höheren Arbeitszufriedenheit unter Lehrkräften führt.

- *Informationen zur neuen Rolle von Lehrkräften und Schulleitung und zur Teamarbeit finden Sie im Kapitel „Teamarbeit und Führung“, S. 48.*

„Als Eltern stehen wir vor der Entscheidung, ob unser Kind eine Lernhausschule besuchen soll. Welche Vorteile bietet das?“

Ziel des Lernhauskonzepts ist es, für alle Kinder eine gute und gerechte Bildung zu ermöglichen – als Grundlage für den erfolgreichen Einstieg ins Berufsleben. Es wird daher besonderer Wert auf gute Lernbedingungen gelegt. Schülerinnen und Schüler haben mehr Selbstverantwortung, sie lernen eigenständiger und werden dabei von einem festen Lehrerteam unterstützt. Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen und Lehrer arbeiten eng zusammen und beziehen auch die Eltern mit ein: Durch den engen Kontakt entsteht ein besonderes Vertrauensverhältnis. Die positive Lernatmosphäre motiviert die Kinder – sie lernen gerne und identifizieren sich mit ihrer Schule.

„Im Lernhaus werden die Schülerinnen und Schüler über mehrere Jahre von demselben Lehrerteam unterrichtet. Was ist, wenn man mit einer Lehrkraft aus dem Team nicht zurechtkommt?“

Diese Frage stellen Eltern oft bei Eintritt in die Schule und sind dann überrascht, wie schnell sich die Sorge als unbegründet herausstellt. Im Lernhaus entwickeln die Schülerinnen und Schüler eine besondere Beziehung zu den Lehrkräften. Dabei gibt es nicht nur den einen Klassenlehrer oder die eine Klassenlehrerin, sondern ein ganzes Team an Lehrkräften, das gemeinsam die Klassen betreut. Dadurch haben die Schülerinnen und Schüler die Chance, „ihre“ Lehrkraft als Bezugsperson zu finden. Die enge Schüler-Lehrer-Beziehung im Lernhaus ist auch ein Grund, warum Schülerinnen und Schüler gerne zur Schule gehen und motiviert lernen.

„Es heißt, in der Lernhausschule nehmen die Eltern mehr am Schulleben teil – ist das Pflicht? Ich habe eigentlich gar keine Zeit für zusätzliche Aufgaben.“

In Lernhausschulen wird großer Wert auf die Gemeinschaft gelegt und darauf, dass alle am

Schulleben teilhaben können, auch die Eltern. Das heißt vor allem, dass Eltern besser informiert werden und öfter Gelegenheit haben, mit den Lehrkräften über die Entwicklung des Kindes zu sprechen. Das heißt nicht, dass Eltern bestimmte Aufgaben übernehmen müssen, wenn sie dies nicht möchten oder können.

„Sind die Abschlüsse an Lernhausschulen vergleichbar mit denen an herkömmlichen Schulen?“

Die Schülerinnen und Schüler machen an allen Lernhausschulen normale Schulabschlüsse, die sich von denen an herkömmlichen Schulen nicht unterscheiden. Damit ist auch der Übergang zu weiterführenden Schulen, Berufsschulen, Hochschulen oder Schulen, die keine Lernhausschulen sind, mit dem entsprechenden Abschluss ganz normal möglich.

„Unser Kind wird auf eine Lernhausschule mit ‚gebundenem Ganztag‘ gehen. Was heißt das? Muss man jeden Nachmittag in der Schule bleiben, oder kann man selber entscheiden, ob man am Nachmittagsprogramm teilnimmt?“

Die Nachmittage im sogenannten „rhythmisierten gebundenen Ganztag“ sind Teil des Unterrichts und alle Schülerinnen und Schüler bleiben bis zum Ende des Tages in der Schule, das ist in der Regel bis 16 Uhr. Dabei ist es nicht so, dass der Unterricht am Vormittag stattfindet und nachmittags Projekte oder Arbeitsgemeinschaften angeboten werden. Alle Fächer und Projekte sind über den ganzen Tag verteilt, Lernzeiten wechseln sich ab mit Phasen der Erholung, des Spielens und der Bewegung, und auch das gemeinsame Mittagessen ist Teil des Schultages. Der Nachmittag gehört daher fest zum Stundenplan.

„An der neuen Lernhausschule soll es im Ganztagsunterricht auch verschiedene Projektarbeitskurse oder Arbeitsgemeinschaften geben. Ist das mit zusätzlichen Kosten verbunden? Müssen wir für die Kurse oder für zusätzliche Arbeitsmaterialien bezahlen?“

Die Angebote im Ganztagsunterricht sind Teil des Unterrichts, die Teilnahme kostet nichts. In der Regel können die Schülerinnen und Schüler aus dem Angebot wählen, die Projekte/Kurse sind aber fest eingeplante „Fächer“ im Stundenplan. Wie an herkömmlichen Schulen können im Rahmen besonderer Projekte geringe Kosten für Arbeitsmaterialien etc. anfallen, ebenso kann es eine Kostenbeteiligung bei Ausflügen o. ä. geben. Diese Ausgaben sind nicht höher als an anderen Schulen.

„Welche Rolle spielt Inklusion an einer Lernhausschule?“

Inklusion ist für die Schule von heute immer ein Thema. Auch das Münchner Lernhaus hat das Ziel, alle Schülerinnen und Schüler bestmöglich zu fördern und zu fordern. Die Voraussetzung dafür sind pädagogische Konzepte, die auf die unterschiedlichen Ansprüche von Kindern eingehen, und Räume, die ganz verschiedene Lernsituationen ermöglichen. Das Lernhauskonzept bietet beides.

„Den ganzen Tag Schule – ist das für die jüngeren Kinder nicht zu anstrengend?“

Keine Sorge: Die Kinder sind zwar den ganzen Tag in der Schule, aber sie müssen ja nicht den ganzen Tag lernen. Im Gegenteil, durch den längeren Tag ist es möglich, die Lernzeiten zu „entzerren“ und so einzuteilen, dass es zwischendurch auch feste Zeiten für Bewegung, Ausruhen, Essen und Spielen gibt. Die Lernzeiten sind dadurch weniger anstrengend und die Kinder haben mehr Spaß am Unterricht.

Aus Sicht der Schülerinnen und Schüler

„Was ist ein Lernhaus?“

Ein Lernhaus ist wie eine kleine Schule in der großen Schule, d. h. die Schule wird geteilt in mehrere Lernhäuser. Jedes Lernhaus ist wie eine Mini-Schule: mit mehreren Klassen, einem festen Team an Lehrkräften und einer eigenen Leitung, die sich nur um dieses Lernhaus kümmert. Der Vorteil ist, dass es viel einfacher ist, gemeinsam zu arbeiten, wenn die Gruppe kleiner ist – man kennt sich besser, kann sich besser helfen und auch besser lernen.

„Ich besuche im nächsten Schuljahr eine Lernhausschule. Was ist dann anders als in einer anderen Schule? Gibt es ganz normale Klassen?“

Auch in einer Lernhausschule haben Schülerinnen und Schüler ihre eigene Klasse, es gibt nur im Stundenplan feste Zeiten für „offenen Unterricht“: Dort kann es sein, dass man alleine, zu zweit oder in kleinen Gruppen lernt – mit Schülerinnen und Schülern aus der eigenen Klasse oder auch mit anderen Klassen zusammen. So gibt es die eigene Klassengemeinschaft und gleichzeitig auch eine Lernhausgemeinschaft, denn mehrere Klassen arbeiten gemeinsam in einem Lernhaus.

„Was heißt offener Unterricht?“

Offener Unterricht bedeutet, dass nicht nur die Lehrkraft den Unterricht bestimmt, sondern dass die Schülerinnen und Schüler den Unterricht mitgestalten können. Dabei gibt es ganz verschiedene Möglichkeiten, zu lernen. Es gibt viel Freiarbeit, wo Schülerinnen und Schüler selber entscheiden können, was und wie sie lernen wollen: zusammen mit anderen, alleine, mit einem Partner oder einer Partnerin. Die Lehrkraft hilft dabei und gemeinsam werden die Lernziele geplant. Gleichzeitig gibt es auch noch den „normalen“ Unterricht, wie man ihn aus anderen Schulen kennt. Die Abwechslung macht den Unterricht spannend. Noten gibt es trotzdem, aber manchmal darf man sogar selber entscheiden, wann man einen Test schreiben möchte, nämlich wenn man genug gelernt hat.

„An Lernhausschulen soll es keine Hausaufgaben geben, stimmt das?“

Das kommt ganz darauf an: Wenn die Schule ein gebundenes Ganztagsangebot hat, d. h. man ist den ganzen Tag in der Schule, dann werden auch die Hausaufgaben in dieser Zeit zusammen erledigt. Es gibt aber auch Schulen, die (noch) kein richtiges Ganztagsangebot haben, dort kann es sein, dass man die Hausaufgaben zu Hause macht.

„Gibt es an einer Ganztagschule mehr Unterricht, müssen wir mehr lernen?“

An einer Ganztagschule verbringt man den ganzen Tag in der Schule, d. h. in der Regel bis 16 Uhr. In dieser Zeit gibt es nicht nur den normalen Unterricht, man hat auch Zeit zum Essen, Spielen, Ausruhen sowie für verschiedene Projekte und AGs, die die Schule anbietet. Man hat also genauso viel Unterricht, nur stehen zusätzlich auch viele andere Aktivitäten auf dem Plan.

„Welchen Abschluss kann ich machen? Ist es möglich mit einem Lernhausabschluss oder Lernhauszeugnis auch noch eine andere Schule zu besuchen?“

An einer Lernhausschule macht man einen ganz normalen Abschluss. Wenn man dann im Anschluss noch eine weitere Schule besuchen möchte, oder vielleicht wegen Umzugs in eine andere Schule wechseln muss, die keine Lernhausschule ist, werden die Leistungen genauso anerkannt wie die von anderen Schulen.

„Wenn ich den ganzen Tag in der Schule bin, habe ich dann noch Zeit für meine Hobbys?“

Der Schultag endet im Ganztage in der Regel um 16 Uhr – dann ist noch genug Zeit, denn die Hausaufgaben hat man ja bereits erledigt. Außerdem bieten die verschiedenen Projektkurse und AGs im Ganztagsunterricht viele Möglichkeiten, den eigenen Hobbys sogar in der Schule nachzugehen, man kann verschiedene Angebote ausprobieren und vielleicht findet man sogar ganz neue Hobbys.



Auf einen Blick

Weiterführende Informationen, Links und Kontakte

Informationen zum Münchner Lernhauskonzept

- Webseite zum Münchner Lernhauskonzept:
www.ganzttag-muenchen.de/das-muenchner-lernhauskonzept
- Kontakt für Fragen und Anregungen:
muenchner.lernhaus@muenchen.de

Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Schulleitungen und Lernhausteams

- Informationen über Supervisions- und Coaching-Angebote für Schul- und Lernhausleitung:
www.pi-muenchen.de, Suchbegriff „Supervision und Coaching“
- Zusatzqualifikation „QSE an Schulen“ (Fachkraft Qualitätssicherung und -entwicklung):
www.pi-muenchen.de, Suchbegriff „QSE-Fachkraft an Schulen“
- Weitere Fortbildungen für städtische Lehrkräfte zu aktuellen Schulentwicklungsprozessen und Lernhausthemen (SchILF): www.pi-muenchen.de, Suchbegriff „SchILF“
- Hospitationen an Münchner Lernhausschulen:
Anfragen an muenchner.lernhaus@muenchen.de

Instrumente und Unterstützungsangebote für die Schulentwicklung

- Externe Prozessbegleitung: www.pi-muenchen.de, Suchbegriff „Prozessbegleitung“
- Schul- und Prozessbegleitung: Anfragen an muenchner.lernhaus@muenchen.de
- Externe Evaluation:
www.isb.bayern.de/schulartuebergreifendes/qualitaetssicherung-schulentwicklung/evaluation/
- Interne Evaluation: www.pi-muenchen.de, Suchbegriff „Qualitätsagentur“
- Schulklimabefragung:
www.muenchen.de oder www.pi-muenchen.de, Suchbegriff „Schulklima 2014“
- Qualifizierungsmaßnahmen und Fortbildung:
www.pi-muenchen.de, Suchbegriff „Zusatzqualifikation“

Informationen zum Münchner Logbuch/Münchner Lerntagebuch

- Anforderung „Münchner Logbuch“ (Jahrgangsstufen 5–10) oder „Münchner Lerntagebuch“ (Jahrgangsstufen 1–4): Anfragen an muenchner.lernhaus@muenchen.de
- Informationen zum Münchner Logbuch:
www.ganzttag-muenchen.de/muenchner-logbuch/110-muenchner-logbuch
- Informationsbroschüre „Handreichung Münchner Logbuch“ als Download:
www.ganzttag-muenchen.de/images/pdf/Handreichung_Logbuch_2015_RZ-1.pdf
- Einführungsveranstaltung für die Arbeit mit dem Logbuch für interessierte Kollegien oder Klassenteams: Anfragen an muenchner.lernhaus@muenchen.de

Danke

Ohne die Expertise der Schulen hätte das Praxisbuch Münchner Lernhaus nicht entstehen können. Ein großer Dank geht daher an

- das Staatliche Schulamt in der Landeshauptstadt München,
- die Staatliche Grundschule Berg am Laim und den Schulleiter Herrn Dr. Michael Hoderlein-Rein,
- die Staatliche Grundschule am Winthirplatz und das Schulleitungsteam Frau Eva Wobido und Frau Ingrid Schürf,
- die Staatliche Mittelschule an der Wittelsbacherstraße und den Schulleiter Herrn Hermann Huber,
- die Städtische Artur-Kutscher-Realschule, die Schulleiterin Frau Regina Lotterschmid und die Lernhausleiterin Frau Cordula Steidle,
- die Städtische Helen-Keller-Realschule und die Schulleiterin Frau Ute Kauschka,
- die Städtische Willy-Brandt-Gesamtschule, die Schulleiterin Frau Cornelia Folger und den Lernhausleiter Herrn Michael Peter,
- das Städtische Lion-Feuchtwanger-Gymnasium, den Schulleiter Herrn Wolfgang Fladerer und den Sozialpädagogen Herrn Florian Wiech,
- das Städtische Luisengymnasium und die Schulleiterin Frau Luitgard Vonbrunn.

Darüber hinaus bedanken wir uns für zur Verfügung gestellte Informationen bei

- der Städtischen Anne-Frank-Realschule,
- der Städtischen Carl-Spitzweg-Realschule,
- der Städtischen Wilhelm-Röntgen-Realschule und
- dem Arbeitskreis Lernhaus der städtischen Realschulen und Schulen besonderer Art.

Bei Fragen rund um das Praxisbuch Lernhaus und das Lernhauskonzept wenden Sie sich gerne über muenchner.lernhaus@muenzen.de an das Referat für Bildung und Sport.

Wir freuen uns auch über Rückmeldungen, Tipps und Anregungen, um dieses Konzept stetig weiterzuentwickeln. Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Lernhauskonzept gemacht? Schreiben Sie uns!

Impressum

Herausgeberin

Landeshauptstadt München
Referat für Bildung und Sport
Presse und Kommunikation
Bayerstraße 28
80335 München

Projektleitung und Redaktion

Geschäftsbereich Allgemeinbildende Schulen
Stefanie Waizer-Fichtl

Text

Eckmann & Rowley GbR

Gestaltung

QS2M Communication, München

Fotos

Ganzseitige Fotos:

Titel, Umschlag und S. 6, 12, 42 und 62: Städtische Willy-Brandt-Gesamtschule, Irmin Eitel
S. 3: Staatliche Grundschule am Winthirplatz, Eva Wobido
S. 8, 26, 72: Staatliche Mittelschule an der Wittelsbacherstraße, Irmin Eitel
S. 20: Mensa Staatliche Grundschule Berg am Laim, Irmin Eitel
S. 48, 61, 79: Städtische Helen-Keller-Realschule, Irmin Eitel

Weitere Fotos:

S. 2: Tamás Magyar
S. 22: 52 Eva Wobido
S. 6, 8, 10, 16, 19, 20, 25, 31, 32, 33, 35, 42, 45, 47, 50, 52, 62, 64, 69, 71: Irmin Eitel
S. 28, 36: Städtische Artur-Kutscher-Realschule
S. 40, 41: Städtisches Luisengymnasium
S. 53: Thomas Wobido
S. 66: Beate Bräunig

Druck

Jung GmbH

Gedruckt auf Papier aus zertifizierter,
nachhaltiger Forstwirtschaft (FSC)

Nachdruck 1. Auflage mit aktualisiertem Vorwort
Februar 2017

