

Bildungsnetzwerke professionalisieren

The screenshot shows the Anuba website interface. At the top left is the Anuba logo with the URL www.anuba-online.de. Below it is a navigation menu with items: Startseite, Fortbildungsinhalte, Organisation NRW, Organisation NDS, FAQ zu Quilckplace und Sametime, and Informationsseiten. The main content area features the title "Der Bildungsnetzwerke als Gestalter von regionalen Bildungsnetzwerken" and the text "Entwickelt im Rahmen des BLK-Modellversuchs". Below this is the Anuba logo again. At the bottom, there are sections for "Veranstalter Niedersachsen" (Niedersächsisches Landesinstitut für Schulentwicklung und Bildung (NLI)) and "Veranstalter Nordrhein-Westfalen" (Landesinstitut für Schule (LIS)), each with a logo. A "Haftungsausschluss" (Disclaimer) link is also visible.

Das Anuba-Fortbildungskonzept

Aufbau und Nutzung von Bildungsnetzwerken zur Entwicklung und Erprobung von Ausbildungsmodulen in IT- und Medienberufen: ANUBA Modellversuch

Ein BLK-Modellversuch im Rahmen des Modellversuchsprogramms „Kooperation der Lernorte in der Beruflichen Bildung“ (KOLIBRI), der in Zusammenarbeit von dem LfS (Landesinstitut für Schule des Landes Nordrhein-Westfalen) in Soest, dem NLI (Niedersächsischen Landesinstitut für Schulentwicklung und Bildung) in Hildesheim, innovativen Schulen in Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen mit wissenschaftlicher Begleitung durch die Universitäten Köln und St. Gallen durchgeführt wird.

Die Herausforderung für die berufliche Bildung – Bildungsnetzwerke aufbauen und professionell nutzen

Regionale Bildungsnetzwerke und das Leitbild der regionalen Bildungslandschaften sind zunehmend Gegenstand der bildungspolitischen Diskussion.

Von verschiedenen Seiten wird vorgeschlagen, **Bildungsstätten als Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken** zu entwickeln. Lehrerverbände, Kultusministerien usw. heben dabei insbesondere auf berufsbildende Schulen als Kompetenzzentren ab.

Der Trend zu regionalen Berufsbildungsnetzwerken stellt – nach Auffassung aller Sachverständigen - eine besondere Herausforderung für die beruflichen Schulen dar.

Den beruflichen Schulen kommt für den Aufbau und die Nutzung von Bildungsnetzwerken eine besondere Rolle zu. Dies sieht das Konzept der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung ausdrücklich vor:

- Danach sollen sich **berufliche Schulen** künftig als **Kooperationspartner in einem Netzwerk** von Institutionen und Einrichtungen beruflicher Aus- und Weiterbildung der jeweiligen Region verstehen.
- Über ihre grundständigen Aufgaben in der Berufsausbildung und die Beteiligung an der Weiterbildung durch Fachschulen hinaus können sich die beruflichen Schulen unter Umständen auch auf dem **Weiterbildungsmarkt** engagieren dürfen.
- Darüber hinaus könnten berufliche Schulen **Angebote zur Bildungs- und Organisationsberatung** sowie zum **Technologietransfer** entwickeln.

Nur so wird es möglich sein, sich auf dem Bildungsmarkt der Zukunft behaupten zu können.

Die gegenwärtige Berufsbildungspraxis zeigt: Es findet sich eine sehr differenzierte und plural angelegte Trägerschaft im System der beruflichen Bildung. Die Verteilung dieser Träger in der Region, ihre Innovationsfähigkeit, ihre Kompetenzen und Bereitschaft in der Berufsbildung zusammenzuarbeiten, sind mit entscheidend für die Versorgung der Region mit der für ihre Wettbewerbsfähigkeit notwendigen Qualifizierung und Bildung der Personen. Dies zeigt, dass der Weg zu flexiblen, variablen regionalen Kompetenzzentren in die richtige Richtung weist.

Vielfache Erfahrungen zeigen, dass räumliche Nähe gerade für den Austausch von personengebundenen

Informationen und Wissen im Rahmen eines Netzwerks sehr wichtig ist. Eine regionale Zusammenarbeit von Trägern der beruflichen Aus- und Weiterbildung bietet im Bereich der Berufsbildung beispielsweise gute Chancen für eine Flexibilisierung von Bildungsmaßnahmen.

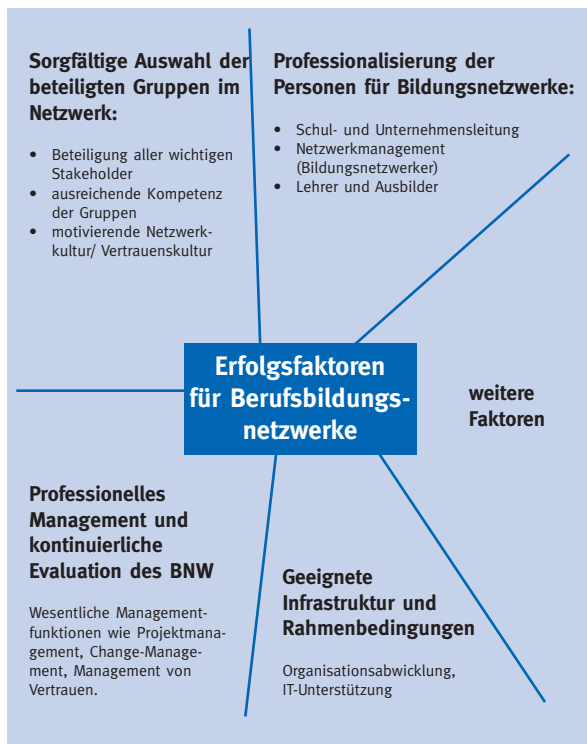
Bildungsnetzwerke können letztlich zahlreiche Funktionen übernehmen, und zwar nicht nur bildungspolitischer, sondern auch arbeitsmarktpolitischer und sozialpolitischer Art; beispielsweise die Ermittlung der regionalen Aus- und Weiterbildungsbedarfe, die Förderung der Zusammenarbeit der Bildungsträger der Region, eine Verbesserung der Transparenz des Bildungsangebots in der Region sowie die Entwicklung innovativer Bildungskonzepte in der Region u. v. a.

Anlässe und Ziele der Beteiligung an Netzwerken sind die Verfolgung gemeinsamer Interessen und die Bearbeitung gemeinsamer Aufgaben. Nach Dehnbostel und Uhe (Dehnbostel/Uhe 2002) können folgende **Merkmale für berufsbildende Netzwerke** als charakteristisch herausgestellt werden:

- Verfolgung gemeinsamer Interessen und Bearbeitung gemeinsamer Aufgaben der Beteiligten zum gegenseitigen Vorteil.
- Prinzipielle Gleichberechtigung aller Netzwerkteilnehmer, keine Kontrollbefugnisse eines Netzwerkteilnehmers über alle anderen.
- Gemeinsame Aufgabenwahrnehmung in Orientierung am Prinzip der Dezentralisierung, d. h. die einzelnen Beteiligten führen die jeweiligen Aufgaben verantwortlich durch und werden nur durch gemeinsam getroffene Vereinbarungen eingeschränkt.
- Weitgehender Verzicht auf formale und vertragliche Regeln zugunsten einer Vertrauenskultur.
- Organisation über ein Netzwerk-Management, das Kooperationsbeziehungen und Aufgabenentwicklung optimiert, qualitätssichernde und evaluierende Maßnahmen durchführt.

Erfolgsfaktoren für den Aufbau von Berufsbildungsnetzwerken

Der Aufbau und die Nutzung von Berufsbildungsnetzwerken bieten zahlreiche Chancen für die berufliche Bildung und insbesondere für die beruflichen Schulen. Die Realisierung dieser Nutzenpotenziale von Bildungsnetzwerken für berufliche Schulen setzt – so zeigen vielfältige Erfahrungen - in hohem Maße die positive Berücksichtigung der in der folgenden Abbildung wiedergegebenen Erfolgsfaktoren voraus:



Erfolgsfaktor 1: Sorgfältiger Aufbau des Netzwerkes durch Auswahl der Knoten des Netzes (Selektion der beteiligten Gruppen)

Ein erster wichtiger Erfolgsfaktor ist natürlich die „richtige“ Zusammensetzung des Netzwerkes. So führt bei den Initiatoren die Frage, wer am Netzwerk beteiligt sein kann und soll, oft schon zu ersten Schwierigkeiten. Dabei stellt sich natürlich die Frage, was die einzelnen Partner in einem solchen Netzwerk beitragen können und wollen.

Optimal wäre das Realisieren von so genannten „Win-Win-Situationen“; weniger optimal wäre die Beteiligung von „Free Ridern“ oder die fehlende Beteiligung wichtiger Stakeholder.

Erfolgsfaktor 2: Professionelles Management von Bildungsnetzwerken

Bildungsnetzwerke brauchen wie etwa auch Unternehmensnetzwerke ein professionelles Management. Typische Managementaufgaben sind: Planung/Vorbereitung (Neuaufbau, Gestaltung, Weiterentwicklung) des Netzwerkes; Organisation und Steuerung (Abwicklung von Teilprojekten, Administration von Lösungen/Content-Management) des Netzwerkes; Kontrolle/Evaluation des Netzwerkes (Ergebnisse, Prozesse) und ggf. entsprechende Revision.

Obwohl die Mitarbeit in Bildungsnetzwerken künftig eine zentrale Aufgabe jeder Lehrkraft sein dürfte, bedürfen Netzwerke – so eine der Grundthesen von ANUBA - der Unterstützung durch speziell für das Management der Netzwerke qualifizierte Lehrkräfte: durch **Manager für Bildungsnetzwerke**.

Diesen so genannten Bildungsnetzwerkern wird die Aufgabe zukommen, Lehrkräfte in enger Zusammenarbeit mit Schul- und Fachleitung sowie anderen Lehrkräften im Hinblick auf das Management des Bildungsnetzwerkes zu unterstützen, Konsequenzen für die Schulentwicklung zu sehen und geeigneten Support bei Wissensmanagement und dem unterstützenden Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik zu geben.

Erfolgsfaktor 3: Qualifikation und Motivation der Lehrkräfte

Eine große Herausforderung für die Implementierung und Verankerung von Netzwerken in beruflichen Stellen stellen die Lehrkräfte selbst dar. Wichtig ist hier eine ausreichende Motivation und Qualifikation für den Aufbau und die Nutzung von beruflichen Bildungsnetzwerken in der Region sicherzustellen. Dies bedarf natürlich umfassender Informations- und Fortbildungsaktivitäten.

Erfolgsfaktor 4: Geeignete Rahmenbedingungen und Infrastrukturen

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass Berufsbildungsnetzwerke nur dann erfolgreich etabliert und betrieben werden können, wenn auch die **Organisation der beruflichen Schulen** an diese neuen Herausforderungen mit neuen dynamischen Entwicklungsprozessen angepasst wird. Dazu gehören beispielsweise

- entsprechende **Budgetierungskonzepte**,
 - Überlegungen zur Anpassung der **Rechtsform** beruflicher Schulen (beispielsweise Entwicklung zu einer rechtsfähigen Anstalt des öffentlichen Rechts)
 - neue Formen des **Personalmanagements** im Schulwesen
- sowie
- der gezielte **Aufbau von Netzstrukturen** und von **Kooperationsbeziehungen** und eine entsprechende Verstärkung der Zusammenarbeit.

Zu beachten sind diese politisch-ökonomischen Rahmenbedingungen, in denen Schulen operieren. So sollen beispielsweise im nordrhein-westfälischen Modellvorhaben "Selbstständige Schule" neue Formen der Personal- und Sachmittelbewirtschaftung, der inneren Organisation und Mitwirkung in der Schule erprobt werden.

Festzuhalten ist: Schulen, die ihre Stärken selbstständiger entwickeln können und ihre Schwächen in eigener Verantwortung verringern können, erfüllen so eine wichtige Voraussetzung, dass sie als Partner noch interessanter werden.

Bei der Umsetzung sind Methoden und Formen der Zusammenarbeit in Bildungsnetzwerken zu entwickeln, die von vorrangig (berufs-)schulisch geprägten Bildungsnetzwerkern mit umfassender Beratungskompetenz für die Regionen angewendet werden können.

Zielgruppe der Lehrerfortbildungsmaßnahme: Manager von Bildungsnetzwerken

Der Bildungsnetzwerker (mit dem BLK-Projekt ANUBA ins Leben gerufen) hat die Aufgabe

- Lehrkräfte in enger Zusammenarbeit mit Schulleitung, Fachleitung und anderen Lehrkräften im Hinblick auf das Management des Netzwerkes zu unterstützen,
- er zieht Konsequenzen für die Schulentwicklung,
- er gibt Anregungen zum Auf- und Ausbau von Vertrauen,
- er gibt Support bei Wissensmanagement und IT-Einsatz.

Die Qualifizierung von Bildungsnetzwerkern ist ein wichtiger Baustein zu einer modernen Schule in der Region.

Zur Erfüllung seiner Aufgaben ist er an Problemstellungen aus der Praxis von Bildungsnetzwerkern fortgebildet und trägt zur weiteren Verbesserung der Bildung von Bildungsnetzwerkern bei. Die Stelle des Netzwerkers ist als eine Kooperationsstelle vorgesehen. Netzwerker initiieren, koordinieren und organisieren außerschulische Kontakte. Quer zu bestehenden Dienstordnungen und Hierarchien besteht weitestgehende Aktionsfreiheit, um die Lernortkooperation zu initiieren und zu verstetigen.

Der Aufbau eines professionellen Managements der Bildungsnetzwerke soll die Kooperation zwischen den Beteiligten eines Netzwerkes intensivieren und über die Dauer des Modellversuchs hinaus verstetigen. Bildungsnetzwerker sind Vermittler bzw. Kontakter zwischen Kooperationspartnern und den Lehrkräften; die Schul- bzw. Bildungsgangleitung und Netzwerker unterstützen sich gegenseitig. Der Anspruch der Arbeit liegt im Vergleich mit Bildungsgangleiter- und Koordinatorebene.

Im Rahmen des Modellversuchs ANUBA wird davon ausgegangen, dass die notwendigen Kompetenzen für das Management von Bildungsnetzwerken in der Fortbildung von Lehrkräften an berufsbildenden Schulen entwickelt werden können. Die so genannten Bildungsnetzwerker an den Schulen haben im Modellversuch zwei Aufgabengebiete:

- Auf der einen Seite wird von ihnen ein Netzwerk, um die Schule initiiert, geplant und betrieben.
- Auf der anderen Seite werden die so erlangten Erfahrungen als wesentliche Grundlage für eine fallbasierte Lehrerfortbildung eingebracht, die von den

Landesinstituten als blended learning, d.h. als Kombination von Präsenz- und Telelernphasen unter Nutzung einer Lernplattform, angeboten wird.

Das ANUBA-Fortbildungsprogramm – die Arbeitsfelder

Die in ANUBA konzipierte und in Pilotveranstaltungen in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen erprobte Fortbildung zum Bildungsnetzwerker umfasst 160 Fortbildungsstunden, wovon rund 40 Stunden im Rahmen eines Praxisprojekts absolviert werden. Die verbleibenden 120 Stunden verteilen sich auf folgende Arbeitsfelder.

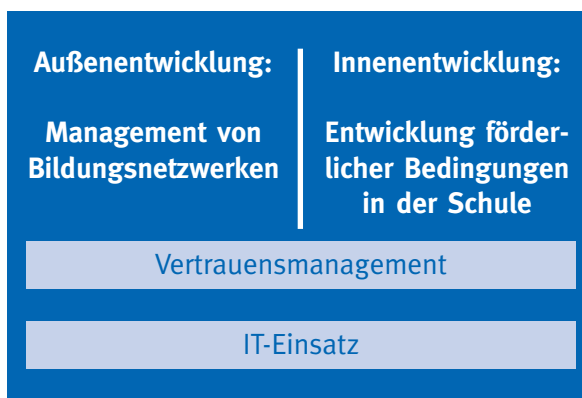
Bildungsnetzwerke initiieren (Richtwert 30 Stunden): Der Bildungsnetzwerker initiiert die Nutzung von Bildungsnetzwerken, diagnostiziert die Situation der Schule im Hinblick auf Bildungsnetzwerke, bahnt Kontakte an und initiiert den Einsatz von Informationstechnik (IT).

Bildungsnetzwerke planen (Richtwert 30 Stunden): Der Bildungsnetzwerker plant Projekte in Bildungsnetzwerken und bereitet sie vor. Er entwickelt eine Konzeption zur Verbesserung der schulischen Bedingungen für die Zusammenarbeit. Er nimmt Kontakte mit Partnern auf und plant den Einsatz der IT-Unterstützung.

Bildungsnetzwerke betreiben (Richtwert 30 Stunden): Der Bildungsnetzwerker entwickelt Konzepte für Projekte in Bildungsnetzwerken und führt diese mit Partnern durch bzw. unterstützt die Durchführenden. Er unterstützt Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit in der Schule. Er pflegt Kontakte, bereitet die IT-Unterstützung vor und führt diese durch.

Bildungsnetzwerke bewerten (Richtwert 30 Stunden): Der Bildungsnetzwerker evaluiert die Arbeit im Bildungsnetzwerk und unterstützt die Evaluation der Schulveränderungen. Er erkennt Störungen und gewinnt Vertrauen zurück. Der Netzwerker verstetigt den Einsatz von IT und bewertet diesen.

Die Fortbildung sieht in den einzelnen Arbeitsfeldern



jeweils die Bearbeitung von vier **Schwerpunkten** vor.

Management von Bildungsnetzwerken:

Das Management von Bildungsnetzwerken stellt das Außenverhältnis der Schule mit den relevanten Stakeholdern und Projektpartnern in den Vordergrund. Im Netzwerk werden dabei Projekte definiert, durchgeführt und evaluiert. Eine besondere Rolle spielen dabei E-Learning-Projekte. In diesem Sinne betrifft das Management von Bildungsnetzwerken die Außenentwicklung.

Diese Außenentwicklung umfasst die Initiierung der Nutzung von Bildungsnetzwerken, die Planung und Vorbereitung von Projekten für Bildungsnetzwerke, die Entwicklung von Konzepten für Projekte in Bildungsnetzwerken und deren Durchführung sowie die Evaluation der Arbeit im Bildungsnetzwerk.

Entwicklung förderlicher Schulbedingungen für die Zusammenarbeit:

Die Zusammenarbeit der Schule im Außenverhältnis

setzt entsprechende Bedingungen in der Schule voraus. Der Bildungsnetzwerker unterstützt diese Innenentwicklung durch Diagnose der schulischen Situation im Hinblick auf Bildungsnetzwerke, die Mitarbeit an einer Konzeption zur Verbesserung der schulischen Bedingungen. Er unterstützt Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit und die Evaluation der Schulveränderungen.

Vertrauensmanagement:

Beim Vertrauensmanagement stehen die Anbahnung, die Aufnahme und die Pflege von Kontakten sowie das Erkennen von Störungen und die Rückgewinnung von Vertrauen im Vordergrund.

IT-Unterstützung:

IT (Informationstechnik) kann die Zusammenarbeit im Netzwerk unterstützen. Das Management der IT-Unterstützung umfasst die Initiierung, die Planung, Vorbereitung und Durchführung der IT-Unterstützung sowie die Verstetigung und die Bewertung des IT-



Ziel:

Der Netzwerker initiiert die Nutzung von Bildungsnetzwerken, diagnostiziert die Situation der Schule im Hinblick auf Bildungsnetzwerke, bahnt Kontakte an und initiiert den Einsatz von Informationstechnik (IT).

*Anforderungen:***Nutzung von Bildungsnetzwerken initiieren (Schwerpunkt: Management von Bildungsnetzwerken)**

- Begriff des Bildungsnetzwerkes kennen und Bedeutung von Bildungsnetzwerken für die Berufsbildung allgemein und die Schule/Region im besonderen einschätzen
- Erfolgsfaktoren für Bildungsnetzwerke und Formen der Zusammenarbeit in Bildungsnetzwerken verstehen, Beispiele für erfolgreiche Bildungsnetzwerke analysieren
- Typische Projekte unterscheiden, die durch das Vorhandensein von Bildungsnetzwerken initiiert und gesteuert werden können (z.B. Projekte zur Wissensorganisation, gemeinsame Realisierung von Aus- und Fortbildung, Kooperationsprojekte zu curricularen und unterrichtsbezogenen Fragen, Projekte zum Betreiben einer gemeinsamen Informations- und Kommunikationsplattform)
- Projektmanagement als ganzheitliche Aufgabe verstehen, die sich in Phasen vollzieht und typische Elemente wie Methoden/Instrumente, soziale Aspekte und Projektumfeldaspekte umfasst
- Notwendigkeit einer Stakeholderanalyse verstehen
- Stakeholderanalyse für das eigene Bildungsnetzwerk bzw. für Projekte im Bildungsnetzwerk durchführen und in Maßnahmen des Stakeholdermanagements überführen
- Vorgegebene Ziele von Bildungsnetzwerken bewerten und erste Zielideen für ein Bildungsnetzwerk aufgrund der schulisch-regionalen Situation entwickeln

Situation der Schule im Hinblick auf Bildungsnetzwerke diagnostizieren (Schwerpunkt: Entwicklung förderlicher Schulbedingungen)

- Zusammenhang der Entwicklung einer Schule (Schulentwicklung als Unterrichts-, Personal-, Organisationsentwicklung) verstehen
- Techniken zur Erhebung der Ist-Situation der Schule (Innensituation) und ihrer Verankerung in regionalen Bezügen (Außensituation) im Hinblick auf die Zusammenarbeit in Bildungsnetzwerken bewerten
- Bestehende Analysen der Ist-Situation (Innen- und Außensituation) bewerten (z.B. Schwachstellenanalyse) im Hinblick auf Bildungsnetzwerke auswerten

Kontakte anbahnen (Schwerpunkt: Vertrauensmanagement)

- Möglichkeiten der Kontakthanbahnung (schriftlich, persönlich usw.) bewerten
- Möglichkeiten und Grenzen der Nutzung bestehender Kontakte (z.B. aus Prüfungs- oder Lehrplanausschüssen) am eigenen Beispiel bewerten
- Grundlagen für Themen einer Kontaktaufnahme entwickeln (z.B. Schul- und Bildungsmarketing) und Möglichkeiten der gemeinsamen Entwicklung von Grundlagen für Bildungsnetzwerke (z.B. Ziele, Projekte bzw. Formen der Zusammenarbeit) mit Partner(n) entwerfen können
- Ängste und Befürchtungen einer Kontaktaufnahme reflektieren (z.B. Angst vor Ausnutzung)
- Mögliche Störungen der Kontakthanbahnung reflektieren

IT-Einsatz initiieren (Schwerpunkt: IT-Unterstützung)

- Möglichkeiten zur Unterstützung der Zusammenarbeit in Bildungsnetzwerken (z.B. Groupware, Dokumentenmanagement) bewerten, Produktbeispiele kennen sowie exemplarische Techniken in Grundzügen anwenden
- Informationstechnik für E-Learning (z.B. Lernplattformen) kennen (z.B. Funktionalitäten, Auswahlprozess, Produktbeispiele) und in Grundzügen technisch beherrschen
- Grundlagen der Internettechnologien kennen (z.B. Datenbanken, Internetprotokolle, Webprogrammierung) kennen
- Grundregeln des Datenschutzes und der Datensicherheit kennen

Ziel:

Der Netzwerker plant Projekte in Bildungsnetzwerken und bereitet sie vor. Er entwickelt eine Konzeption zur Verbesserung der schulischen Bedingungen für die Zusammenarbeit. Er nimmt Kontakte mit externen und internen Partnern auf und plant den Einsatz der IT-Unterstützung.

Anforderungen:**Projekte für Bildungsnetzwerke vorbereiten und planen (Schwerpunkt: Management von Bildungsnetzwerken)**

- Grundlagen des E-Learning (z.B. Varianten, Zielgruppen, Erfolgsfaktoren, Methoden-/Medienwahl) kennen und beurteilen sowie die Bedeutung für Bildungsnetzwerke analysieren
- Problemanalyse für Projekte in Bildungsnetzwerken (Alternativmittlung, Machbarkeits- und Risikoanalyse) durchführen
- Handlungsrahmen für Projekte in Bildungsnetzwerken konkretisieren (Projekteinbindung, Projektleitung, Projektteam, Projektlösungsprozess/Phasenbildung)
- Ziele gemeinsam mit Partner vor dem Hintergrund eines geteilten Umfeld-/Umfeldverständnisses vereinbaren und dokumentieren (z.B. Projektskizze, Projektantrag / Projektbegründung, Projektauftrag, Pflichtenheft, Projektvertrag)
- Planungsfelder für Projekte in Bildungsnetzwerken (Aufgabenplanung, Personalplanung, Terminplanung, Sachmittelplanung, Kostenplanung) kennen

Konzeption zur Verbesserung der schulischen Bedingungen entwickeln (Schwerpunkt: Entwicklung förderlicher Schulbedingungen)

- Projekt in Bildungsnetzwerken schulintern absichern (z.B. Strategien der Schaffung von Akzeptanz im Kollegium für ein spezifisches Projekt)
- Möglichkeiten zur Sensibilisierung der Lehrkräfte und der Schulleitung für die Zusammenarbeit im Bildungsnetzwerk im Hinblick auf die eigene Situation reflektieren (z.B. Aufzeigen externer Beispiele)
- Vorschläge zur organisatorischen Entwicklung der Schule als Mittel zur Verbesserung der externen und internen Zusammenarbeit unterbreiten (Organisationsentwicklung)
- Vorschläge zur Veränderung der Personalentwicklung und -führung im Hinblick auf die Verbesserung der externen und internen Zusammenarbeit unterbreiten (Personalentwicklung)
- Vorschläge zur Entwicklung des Unterrichts im Hinblick auf die Verbesserung der externen und internen Zusammenarbeit unterbreiten (Unterrichtsentwicklung)
- Rahmenbedingungen schulischen Handelns (z.B. eingeschränktes Personalmanagement) im Hinblick auf die Verbesserung der externen und internen Zusammenarbeit reflektieren

Kontakte aufnehmen (Schwerpunkt: Vertrauensmanagement)

- Gespräche führen und moderieren (Vorbereitung, Atmosphäre schaffen, Offenheit und Ehrlichkeit)
- (Projekt-)Teams in der Schule und im Netzwerk organisieren (z.B. Teamentwicklung, Management von Sitzungen)
- Grundlagen des Verhaltens/Auftretens/Etikette und Körpersprache im Hinblick auf das eigene Auftreten reflektieren können
- Grundlagen erfolgreicher Kommunikation analysieren

IT-Einsatz planen (Schwerpunkt: IT-Unterstützung)

- Möglichkeiten zur Erweiterung des Internet-Auftritts der Schule zu einem umfassenden Auftritt als Bildungsnetzwerk einschätzen und organisieren können
- Informationstechnik für E-Learning (Autorentools) kennen (z.B. Funktionalität, Produktbeispiele)
- Informationstechnische Bedingungen der Schule / Lehrkräfte und der Partner im Bildungsnetzwerk im Hinblick auf die IT-Unterstützung der Zusammenarbeit einschätzen

Ziel:

Der Netzwerker entwickelt Konzepte für Projekte in Bildungsnetzwerken und führt diese mit Partnern durch bzw. unterstützt die Durchführenden. Er unterstützt Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit in der Schule. Er pflegt Kontakte, bereitet die IT-Unterstützung vor und führt diese durch.

*Anforderungen:***Konzept für Projekte entwickeln und durchführen (Schwerpunkt: Management von Bildungsnetzwerken)**

- Grundlegende Methoden der Medienproduktion kennen und ausgewählte Techniken anwenden
- Projekte steuern (z.B. Motivation, Beratung)
- Projekte kontrollieren (z.B. Istanalyse, Maßnahmen der Korrektur)
- Grundzüge des Changemanagement beherrschen

Maßnahmen zur Verbesserung der externen und internen Zusammenarbeit unterstützen (Schwerpunkt: Entwicklung förderlicher Schulbedingungen)

- Maßnahmen zur Personal-, Organisations- und Unterrichtsentwicklung zur Verbesserung der internen und externen Zusammenarbeit advokatorisch begleiten
- Schulinterne Möglichkeiten der Kommunikation und der Zusammenarbeit im Bildungsnetzwerk wahrnehmen (z.B. regelmäßige Berichte auf Konferenzen)
- Zur Verankerung der Zusammenarbeit im Bildungsnetzwerk in der Profilbildung der Schule maßgeblich beitragen (z.B. Integration in das Schulprogramm, Internetauftritt)
- Zur verbesserten Koordination der Fortbildung und Weiterbildung der Lehrkräfte im Hinblick auf externe und interne Zusammenarbeit beitragen

Kontakte pflegen (Schwerpunkt: Vertrauensmanagement)

- Möglichkeiten der Vertrauensbildung reflektieren
- Instrumente zur Kontaktpflege einsetzen (private Ereignisse beachten, rituelle Veranstaltungen)
- Grundsätze einer offenen und einheitlichen Kommunikations- und Informationspolitik umsetzen
- Entwicklung eines Grobkonzepts für die PR/Öffentlichkeitsarbeit der Schule unterstützen
- Einsatz der Marketing(-instrumente) vorbereiten und unterstützen

IT-Einsatz vorbereiten und durchführen (Schwerpunkt: IT-Unterstützung)

- Informationstechnische Möglichkeiten zur Pflege von Kontaktdaten
- Externe und interne Partner an die IT heranführen (z.B. Lerngruppen informieren)
- Möglichkeiten zur Sicherstellung der Funktionsbereitschaft der IT durch Vertragsgestaltung (bei Hosting) oder Mitarbeit/Überwachung des technischen Betriebs (bei Eigenbetrieb) reflektieren
- Hard- und Software in kleinerem Umfang anpassen und mitbetreuen

Ziel:

Der Netzwerker evaluiert die Arbeit im Bildungsnetzwerk und unterstützt die Evaluation der Schulveränderungen. Er erkennt Störungen und gewinnt Vertrauen zurück. Der Netzwerker verstetigt den Einsatz von IT und bewertet diesen.

Anforderungen:**Arbeit im Bildungsnetzwerk evaluieren (Schwerpunkt: Management von Bildungsnetzwerken)**

- Qualitätsmanagement und Unsicherheit als integraler Aspekt jeglicher Projektarbeit begreifen
- Risiken analysieren und Konsequenzen aus der Risikoanalyse erarbeiten
- Produkte und Prozesse des Bildungsnetzwerkes formativ und summativ bewerten und eine Revision auf dieser Grundlage durchführen

Evaluation der Schulveränderungen unterstützen (Schwerpunkt: Entwicklung förderlicher Schulbedingungen)

- Evaluation der Personalentwicklung im Hinblick auf die Zusammenarbeit unterstützen (z.B. Erfolge gemeinsamer Fortbildung von Lehrkräften und Auszubildenden aufzeigen)
- Evaluation der Unterrichtsentwicklung im Hinblick auf die Zusammenarbeit unterstützen (z.B. Öffnung des Unterrichts durch Gastvorträge, lernortübergreifende Projekte etc. bewerten)
- Evaluation der Organisationsentwicklung im Hinblick auf die Zusammenarbeit unterstützen (z.B. organisatorische Maßnahmen zur Erhöhung der Empfänglichkeit der Institution für Außeneinflüsse erlassen)

Kontaktstörungen erkennen und Vertrauen rückgewinnen (Schwerpunkt: Vertrauensmanagement)

- Vertrauenssituation extern und intern bewerten
- Die eigenen und die Reaktionen Anderer bei Kontaktstörungen erkennen
- Die häufigsten Ursachen für Kontaktstörungen darlegen
- Merkmale zwischenmenschlicher Kontaktstörungen lokalisieren
- Schwebende Konflikte bei Teamsitzungen wahrnehmen
- Kontaktstörungen bei Teams vorhersehen
- Beschwerden und Krisen (Hotlines, Mailings etc.) managen
- Möglichkeiten zur Rückgewinnung von Vertrauen reflektieren
- (wiederhergestellte) Sicherheit/Vertrauenswürdigkeit durch andere Institutionen/Personen (facework commitment) bestätigen lassen
- Verständnis für Besorgnisse der Kooperationspartner zeigen
- Mediation initiieren

IT-Einsatz bewerten und verstetigen (Schwerpunkt: IT-Unterstützung)

- Feedback aus dem Bildungsnetzwerk empfangen
- Neuentwicklung der IT-Unterstützung verfolgen und IT-Unterstützung (z.B. Lernplattform) durch Feedback an Anbieter weiterentwickeln
- Austausch und Zusammenarbeit mit anderen IT-Betreibern von Bildungsnetzwerken ausbauen
- Veränderung der Prozesse und ihre technische Unterstützung fortschreiben (z.B. Contentmanagement)

Das methodische und mediale Konzept der ANUBA-Fortbildung „Bildungsnetzwerker“

Über die spezifische inhaltliche Ausrichtung der Lehrerfortbildung auf Bildungsnetzwerke hinaus werden im Projekt ANUBA auch neue methodische Wege der Fortbildung besprochen. So handelt es sich hier um eine Form der online-gestützten Lehrerfortbildung, die dem Konzept des sog. „blended learning“ folgt.

Ausgangspunkt dieses Konzeptes ist die Integration der verschiedenen Optionen des E-Learning für die Lehrerfortbildung. E-Learning ist eine besondere Variante des computergestützten Lernens. Hauptvarianten (vgl. Seufert u. a. 2000 sowie Tiemeyer 2002) sind:

- Teleteaching (Online-Teaching, Web-Lectures) und virtueller Unterricht;
- Teleangebote (Web-Based Trainings, Online-Tutorials);
- Telekooperation (Fallbearbeitung, Simulative Methoden wie Planspiele, Projektorientierung etc.);
- Teletutoring (via Online-Discussions und Learning-Communities).

Durch die integrierte Anwendung der verschiedenen E-Learning-Varianten in der Lehrerfortbildung sollen auch die besonderen didaktischen Potenziale des selbstgesteuerten (individuellen) Lernens, die neuen Optionen der Kommunikation und Kooperation zwischen den Teilnehmern der Lehrerfortbildung (bzw. der Teilnehmer zu den Referenten/Teletutoren) sowie neue Möglichkeiten der Bereitstellung multimedialer und aktueller Lehr-/Lernmaterialien genutzt werden.

Neben Fortbildungstagen in Präsenz können die Lehrerteams selbstorganisiert mit Hilfe von bereitgestellten Lernressourcen arbeiten, wobei die Teilnehmer neben den Face-to-face-Kontakten auch Phasen des Austauschs über das Netz (beispielsweise im Diskussionsforum) erleben.

Die Kombination von Fremd- und Selbststeuerung, von sozialem und individuellem Fokus führt zu folgender Übersicht von Lernumgebungstypen für die Durchführung der Fortbildung (vgl. Wilbers 2002):

E-Learning lässt sich auch für die Lehrerfortbildung sozusagen ‚aus verschiedenen Ecken kommend‘ gestalten:

- In der ersten Ecke wird eine Steuerung des Lehr-/Lernprozesses den ‚Profis‘ übertragen. Ein typischer Fall ist eine tutorielle Software, die den Lehrenden ‚nachbildet‘. E-Learning hat hier den Vorteil, auf den einzelnen Lerner abstimbar zu werden. So realisiert der einzelne Lerner Vorteile etwa

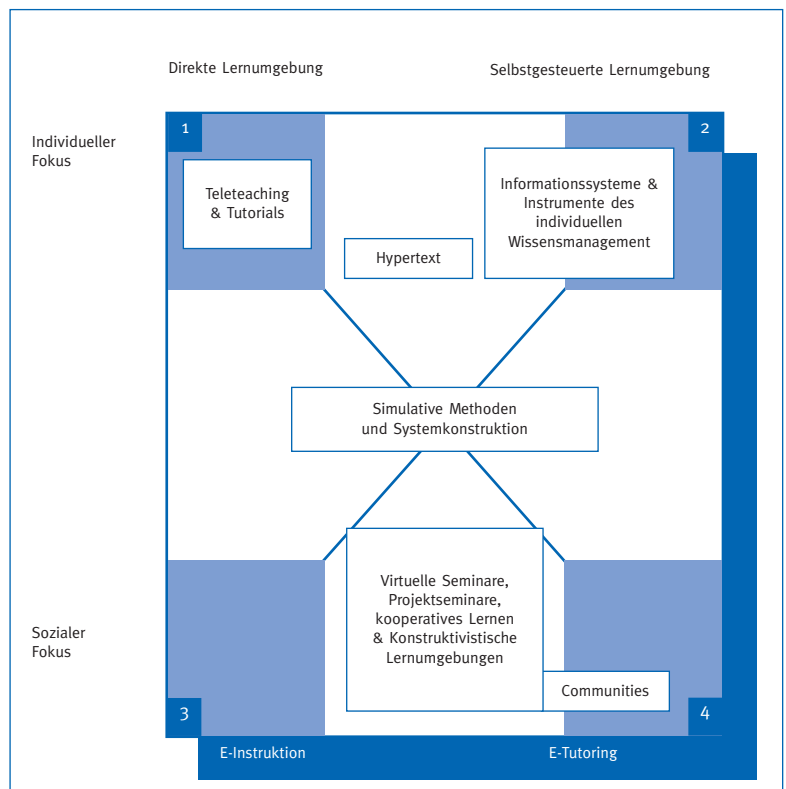
gegenüber ‚herkömmlicher Präsenzfortbildung‘ (individuelles Lerntempos, individuelle Lerninhalte).

- Die zweite Ecke ist typisch für ein Lernen im Funktionsfeld wie z.B. am Arbeitsplatz. Auf Knopfdruck stehen dem Lerner Informationen aus einem Hilfesystem zur Verfügung. Es soll im Rahmen der Online-Fortbildung mit einbezogen werden.
- Auch die dritte Ecke orientiert sich an einem Lernen im Funktionsfeld. Gerade für die Lehrerfortbildung ist die Bildung von Communities sehr wesentlich (etwa auch der Aufbau einer Community für alle Bildungsnetzwerker im Lande). Der beiläufige, oft nicht als pädagogisch relevant erachtete Vorgang des Erfahrungsaustausches von Kollegen ist hier ein typisches Beispiel.

Eine wesentliche Leitlinie der methodischen Gestaltung der Fortbildung ist die Orientierung an Fällen (= Problem- und Entscheidungssituationen aus der Praxis).

Diese Orientierung als „no-armchair-case“ ist ein entscheidender Qualitätsanspruch der Fortbildung. In vielen Diskussionen mit den ANUBA Netzwerker der ersten Stunde wurden die Darstellungen und Materialien zu diesen Fällen „erhoben“ und für den Einsatz bewertet.

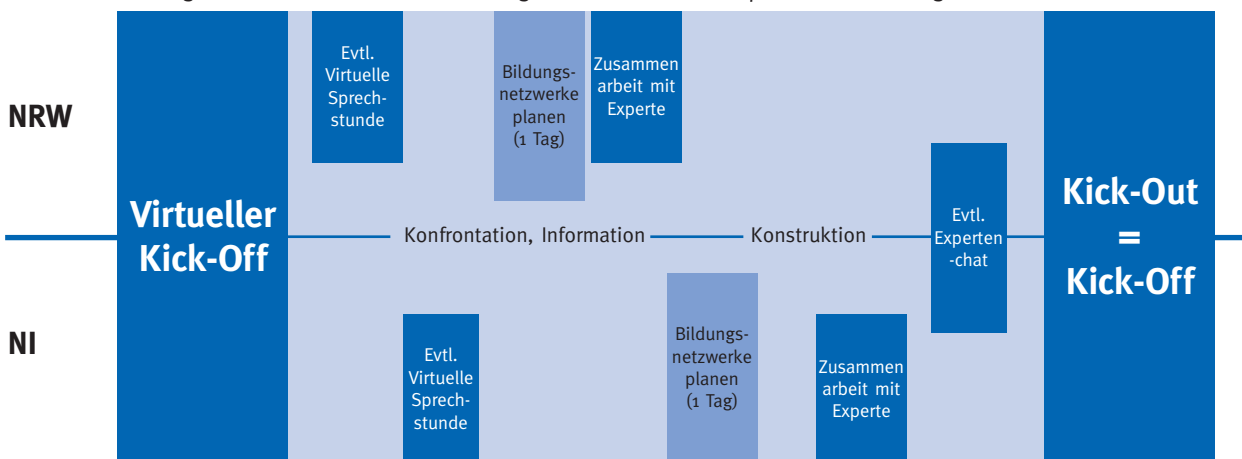
Erkennbar ist, dass an vielen Schulstandorten einzelne Aspekte der Bildungsnetzwerkerarbeit und einige Situationen realer Bildungsnetzwerke bestimmt werden konnten. Die zusammenfassende und übergreifende Sicht auf diese zum Teil atomisierten Lernortkooperationen soll durch die Fortbildungsmaßnahme in ANUBA geleistet werden.



Ein Szenario zur Bearbeitung einer Fallstudie kann sich wie folgt darstellen

Phase	Material	Aktivität	Arbeitsform
Konfrontation	Konfrontationsmaterial	Erschließung der Problem-/Entscheidungssituation	Einzelarbeit (virtuell)
Information	Informationsmaterial	Erschließung des Info-Materials	Einzelarbeit (virtuell)
Exploration/Resolution	-	Diskussion von Lösungsalternativen; Entscheidung der Kleingruppe (incl. schriftl. Formulierung der Begründung)	Kleingruppe (virtuell)
Disputation	-	Verteidigung der Entscheidung der Kleingruppe in der Gesamtgruppe	Gruppe
Evaluation	Konfrontations- und Informationsmaterial	Bewertung des Konfrontations und Informationsmaterials	Gruppe
Konstruktion	Revidiertes/ergänzt Konfrontations- und Informationsmaterial	Ergänzung und Revision des Informationsmaterials	Gruppe

Die Strukturierung einer Phase der Fallbearbeitung stellt sich dann beispielsweise wie folgt dar:



Literatur zum Weiterlesen:

Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK): Kompetenzzentren in regionalen Berufsbildungsnetzwerken - Rolle und Beitrag der beruflichen Schulen. Bonn 2002

Dehnbostel, Peter; Uhe, Ernst: Verbünde und Netzwerke als moderne Lernortssysteme in der beruflichen Bildung. In: Berufsbildung. Heft 75/2002. S. 3 – 6.

Dobischat, Rolf; Kutscha, Günter: Berufliche Weiterbildung und Lernende Region - Gestaltungsoptionen für den Modernisierungsprozeß. Aus: Buchmann, Ulrike; Schmidt-Peters, Anne (Hrsg.): Berufsbildung aus ökologischer Perspektive. Bedingungen personaler Entwicklung in schulischen und beruflichen Kontexten. Festschrift für Adolf Kell. Hamburg (Kovac) 2000. S. 199 - 237.

Euler, Dieter: Berufliches Lernen im Wandel – Konsequenzen für die Lernorte. Beiträge zur

Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg 1998.

Euler, Dieter: High Teach durch High Tech? Von der Programmatik zur Umsetzung – Neue Medien in der Berufsbildung aus deutscher Perspektive. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 976. Band, Heft 1, 2001. S. 25 – 43.

Faulstich, Peter/Wilbers, Karl (Hrsg.): Wissensnetzwerke. Netzwerke als Impuls der Weiterentwicklung der Aus- und Weiterbildung in der Region. Bielefeld (W. Bertelsmann) 2002

Kremer, H.-Hugo: Offene webbasierte Lernumgebungen - Zur Notwendigkeit vernetzter Lehr- und Lernumgebungen. <http://www.bwpat.de> - bwp@ Ausgabe Nr. 2/2002 - ISSN 1618-8543.

Seufert, Sabine; Back, Andrea; Häusler, Martin: E-Learning. Weiterbildung im Internet. Das „Plato-Cookbook“ für internetbasiertes Lernen. Kilmberg 2000.

Tiemeyer, Ernst: E-Learning – neue Möglichkeiten für die berufliche Bildung. In: Der berufliche Bildungsweg. Ausgabe 9/2002. S. 6 – 12.

Wilbers, Karl: Gut für alles ? ... Zur Multifunktionalität regionaler Bildungsnetzwerke und den damit verbundenen Forschungs- und Entwicklungsinself. In: Deitmer, Ludger/Eicker, Friedhelm (Hrsg.): Integrierte Innovationsprozesse, Regionalentwicklung und Berufliche Bildung. Beiträge zur 'lernenden Region' und Erfahrungen mit ihrer Ausgestaltung. Bremen (Donat Verlag) 2001, S. 177-201

Wilbers, Karl: E-Learning didaktisch gestalten. In: Hohenstein, Andreas/Wilbers, Karl (Hrsg.): Handbuch E-Learning. Expertenwissen aus Wissenschaft und Praxis – Strategien, Instrumente, Fallstudien. Köln 2001.

Wilbers, Karl: Zur Gestaltung regionaler Berufsbildungsnetzwerke. Erscheint in: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Heft 4, 2002 (im Druck)

Ansprechpartner für die Projektdurchführung:

NRW:

Landesinstitut für Schule (LfS)
Paradieser Weg 64
59494 Soest

Dipl.-Hdl. Ernst Tiemeyer (GF)

E-Mail: ETiemeyer@gmx.de

LRSD Rudolf Hambusch (PL)

E-Mail: hambusch@t-online.de

Niedersachsen:

Niedersächsisches Landesinstitut
für Schulentwicklung und Bildung (NLI)
Keßlerstrasse 52, 31134 Hildesheim

Dipl.-Ing. Henning Gerlach (GF)

E-Mail: gerlach@nibis.de

Dipl.-Hdl. Bernd Strahler (PL)

E-Mail: strahler@nibis.de

Beteiligte Schulen:

- Berufskolleg Technisch-Gewerbliche Schulen des Hochsauerlandkreises, Arnsberg
- Berufskolleg Senne, Bielefeld
- Heinrich-Hertz-Berufskolleg der Stadt Bonn
- Berufskolleg für Technik und Gestaltung in Gelsenkirchen
- Joseph-DuMont-Berufskolleg, Berufskolleg 2 der Stadt Köln
- Berufskolleg Glockenspitze Krefeld
- BBS Osnabrück am Pottgraben
- Berufsbildende Schulen des Landkreises Osnabrück - Brinkstraße
- Berufsbildende Schulen des Landkreises Hameln-Pyrmont Eugen-Reintjes-Schule
- Berufsbildende Schulen des Landkreises Hameln-Pyrmont Handelslehranstalt Hameln
- Georg-Sonnin-Schule Lüneburg
- BBS I Lüneburg
- Berufsbildende Schulen III der Stadt Braunschweig

Gefördert durch:

bmb + f

Bundesministerium
für Bildung und
Forschung

MSWF

Ministerium für Schule,
Wissenschaft und Forschung
Nordrhein-Westfalen

MK Niedersachsen

Kultusministerium
Niedersachsen

Ansprechpartner für die Wissenschaftliche Begleitung:

Prof. Dr. Martin Twardy

Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpädagogik
Forschungsgruppe ANUBA
Universität zu Köln
Herbert-Lewin-Str. 2, 50931 Köln
E-Mail: twardy@wiso.uni-koeln.de

Dipl.-Hdl. Claudia Hamm

E-Mail: claudia.hamm@NetCologne.de

Dipl.-Hdl. Christoph Schweers

E-Mail: christoph.schweers@uni-koeln.de

Dr. Karl Wilbers

Universität St. Gallen
Institut für Wirtschaftspädagogik
Guisanstrasse 9
CH-9010 St. Gallen
E-Mail: karl.wilbers@unisg.ch

Vorliegende ANUBA-Modellversuchsinformationen:

- 1. Regionale Bildungsnetzwerke**
- 2. e-learning**
- 3. Bildungsnetzwerke managen**
- 4. IT-Einsatz und Lernortkooperation**
- 5. Zusatzqualifikationen fördern
- am Beispiel der IT-Berufe**
- 6. Lernfeldkonzept umsetzen - am
Beispiel der Medienberufe**
- 7. Bildungsnetzwerker professionalisieren
- das ANUBA Fortbildungskonzept**
- 8. Lernplattformen auswählen -
Vorgehensweise (QFD-Methodik)**
- 9. E-Learning-Projekte erfolgreich
managen - Vorgehensweise**
- 10. Lernortkooperation intensivieren**

