

## **Community Building unter Lehrpersonen zum kompetenzorientierten Einsatz neuer Medien im Unterricht**

### **Zusammenfassung**

In Österreich gibt es verschiedene Fort- und Weiterbildungsangebote für Lehrerinnen und Lehrer. Neben diesen gibt es auch zahlreiche Initiativen zur Vernetzung und zur Förderung von innovativen Unterrichtskonzepten. Eine solche Initiative ist das IMST-Themenprogramm „Kompetenzorientierter Unterricht mit neuen Medien“. Dieses zielt darauf ab, Lehrpersonen bei der Durchführung von Schulprojekten unter Einsatz digitaler Medien zu unterstützen. Im Rahmen der Begleitforschung wurde der Frage nachgegangen, wie die Vernetzung und der Austausch unter Lehrpersonen zum kompetenzorientierten Unterricht gefördert werden kann. Die Ergebnisse aus den Fokusgruppen, Interviews und qualitativer Befragung zeigen, dass eine Verbesserung der Vernetzung im Sinne eines *Community Building* nur mit einem ganzheitlichen Konzept möglich erscheint.

### **1 Einleitung**

Lehrerinnen und Lehrer stehen neben der täglichen Berufstätigkeit vor der Herausforderung sich weiterzubilden, sich zu vernetzen und auszutauschen. Die Vernetzung unter den Lehrenden kann als *Community of Practice* (CoP) angesehen werden. CoP zeichnen sich durch eine Domäne sowie durch eine Gemeinschaft und eine Praxis aus (Wenger, McDermott & Snyder, 2002). In diesem Sinne tauschen sich Lehrende im Bereich des Einsatzes digitaler Medien im Rahmen einer gemeinschaftlichen Praxis aus. Diese Communities sind informell durch unterschiedliche Interaktionsmöglichkeiten, Rahmenbedingungen, ein Set von Tools, Ideen und Dokumente, welche geteilt werden, geprägt (Wenger, McDermott & Snyder, 2002).

Das Konzept der CoP (Wenger, 1998) sieht Lernen als soziales Phänomen bzw. multidimensionales Konzept, das aus verschiedenen Hauptkomponenten besteht. Dabei geht es einerseits um Erfahrungsaustausch, aber auch um Austausch von Ressourcen und Rahmenbedingungen sowie Perspektiven, um die Zusammenarbeit aufrecht zu erhalten (*Practice*). Essentiell sind aber die Teilhabe an der Community und das Einbringen eigener Kompetenzen in diese. Zusätzlich findet eine Veränderung der eigenen Identität im Lernprozess statt (Wenger, 1998). Für die Entwicklung einer CoP sollen laut Wenger,

McDermott & Snyder (2002) verschiedene Designprinzipien verfolgt werden. Die Entwicklung der Community sollte einen evolutionären Charakter einnehmen, verschiedene Stufen der Partizipation anbieten, private wie öffentliche Communityräume zulassen, den Wert und die Relevanz für die Communityarbeit nicht aus den Augen verlieren, eine Mischung zwischen gewohnten und neuen, innovativen Ereignissen und Vernetzungsmöglichkeiten sowie die Aktivitäten innerhalb der Community für die Mitglieder machbar und gestaltbar anbieten. Hervorzuheben sei zudem der Grad der Partizipation, welcher bei CoP eine entscheidende Rolle einnimmt und auch für Lehrende bei der Vernetzung bedeutsam ist. So können diese von den „newcomers“, bis zu den „oldtimers“, „full participants“ bis zu den „legitimate peripheral participants“ variieren (Lave, 1991, S. 68). Diese verschiedenen Ebenen der Partizipation sind im Kontext der Weiterbildung und Vernetzung unter Lehrenden anwendbar.

In Österreich existieren verschiedene Initiativen und Förderprogramme zur Integration digitaler Medien in den Unterricht. IMST (Innovationen Machen Schulen Top) ist eine Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Frauen (BMBWF) zur Weiterentwicklung und Unterstützung des österreichischen Schulunterrichts. Dieses Förderprogramm bietet vier Themenprogramme an, eines davon ist das Themenprogramm „Kompetenzorientiertes Lernen mit digitalen Medien“. Lehrerinnen und Lehrer werden über ein Jahr bei ihren Schulprojekten von Lehrenden der Pädagogischen Hochschule der Diözese Linz begleitet und unterstützt. Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitforschung an der FH OÖ (Fakultät für Informatik, Kommunikation und Medien) wurden ausgewählte Forschungsfragen gemeinsam bearbeitet.

## **2 Methode**

Für den Projektzeitraum der IMST Projekte 2013–2015 ging das wissenschaftliche Team der Frage nach, wie die Lehrenden über IMST hinaus hinsichtlich Community Building noch besser unterstützt werden können. Im Zentrum dieser Begleitforschung standen Probleme und Schwierigkeiten, die für das Wachstum der Community hinderlich sind bzw. Lehrpersonen davon abhalten, sich zu engagieren und zu vernetzen. Außerdem war es das Ziel, den Nutzen der Vernetzung und Weiterbildung derer, die bereits Teil der Community sind, festzustellen.

### **2.1 Untersuchungsdesign**

Zur Beantwortung der Fragestellung wurde eine qualitative Untersuchung durchgeführt, beginnend mit einer Fokusgruppe. Danach folgten vier Experteninterviews. Abschließend sollten die Lehrenden einige Fragen über Ihre Erfahrungen

und Wünsche bzgl. Vernetzung von Lehrenden beantworten. Alle Ergebnisse wurden mittels zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet.

An der Fokusgruppe nahmen vier Lehrer und zwei Lehrerinnen teil (Alter: 39–59). In der Fokusgruppe wurden folgende Aspekte thematisiert: Bisherige Erfahrungen mit den diversen Möglichkeiten der Vernetzung über kompetenzorientierten Unterricht unter Einsatz von neuen Medien; Arten der Vernetzung, die genutzt werden; fördernde und hemmende Faktoren der Vernetzung bisher einerseits aus der Perspektive der individuellen Unterstützung und andererseits als Teil der Unterrichtsentwicklung.

Für die Experteninterviews wurden gezielt Personen mit speziellen Funktionen ausgewählt (zwei weiblich, zwei männlich). Diese reichen von der Betreuung einer Online-Plattform (IT@VS) und einer Facebook-Gruppe über Koordinationsfunktionen am BMBF bis zur Organisation von Seminaren an der PH OÖ.

Im Rahmen der Zwischen- bzw. Abschlussberichte im Jahr 2015 wurden die Lehrenden in Form von offenen Fragen gebeten, ihre Erfahrungen und Erwartungen bzgl. Vernetzung und Austauschmöglichkeiten anzugeben. Von 31 Personen gaben 27 (15 weiblich und 12 männlich) ihre Berichte ab.

## **3 Ergebnisse**

### **3.1 Ergebnisse aus der Fokusgruppe**

Neben IMST werden Moodle, Facebook, Seminare und Workshops als wichtige Vernetzungsmöglichkeiten genannt. Für längere Veranstaltungen (z.B. zweitägiger Workshop) wäre man eher bereit, sich überregional zu treffen. Für kürzere Treffen (weniger als ein Tag) werden Videokonferenzen vorgeschlagen, da sie zweckdienlich und weniger zeitaufwändig sind. Die Art der Zusammenarbeit bestimme, welches Medium gewählt werden soll. Angemerkt wurde, dass für oberflächliche Konversationen eher Videokonferenzen verwendet werden könnten, persönliche Erfahrungen sollten eher im vertrauten Rahmen eines persönlichen Gesprächs ausgetauscht werden.

Es werden auch informelle Treffen (Beispiel Weihnachtsmarkt) oder Gruppen und Gruppenaktivitäten genannt, wie z.B. der gemeinsame Besuch der Kantine oder Rauchpausen. Darüber hinaus finden die eLSA und KidZ-Plattform Verwendung.

Zusätzlich wurde angemerkt, dass eine mögliche Vernetzung unter den Lehrpersonen von vielen Faktoren abhängt, u.a. von der Bereitschaft der Person sich

außerhalb der Schule zu engagieren. Hierbei spielt vor allem die Persönlichkeit und die Bekanntschaften zu anderen Personen, die ähnliche Interessen verfolgen, eine entscheidende Rolle. Als motivierend für die Vernetzung werden die Freiwilligkeit, die Unterstützung und der Zusammenhalt unter den Lehrenden wahrgenommen. Demotivierend wirken dagegen die vorherrschenden Rahmenbedingungen an der Schule. Die Schule lässt aufgrund der räumlichen Situationen (zu wenig Raum für Austausch und Vernetzung) aber auch aufgrund zeitlicher Strukturen (genaue Stundenplanung und Pausen) wenige Möglichkeiten für gemeinsame Treffen offen. Auch für Planung und Durchführung bzgl. innovativer Unterrichtskonzepte bleibt wenig Zeit. Zum Thema Vernetzung wurden Ideen wie Webinare und in kürzeren Abständen wiederkehrende Veranstaltungen genannt.

### **3.2 Ergebnisse aus den Experteninterviews**

Die beiden Betreuerinnen von IT@VS erwähnten, dass in der Facebook-Gruppe die aktiven Personen immer dieselben sind und sie bzgl. Vernetzung noch großes Verbesserungspotenzial sehen. Außerhalb von Facebook wurden auch andere Informationskanäle gesucht. Unter anderem entstand eine Kooperation mit der VPH (Virtuelle PH). Durch die Vernetzung mit anderen Netzwerken sollte der Bekanntheitsgrad erhöht werden. Die Lehrerinnen nennen als hemmende Faktoren für die Vernetzung einige Ängste, wie z.B. Versagensangst bzgl. Umgang mit neuen Medien. Generell sind die Berührungsängste mit neuen Medien in der Volksschullehre noch hoch. Weiter zählen ihrer Meinung nach mangelnde Qualifikation und fehlende Unterstützung an den Schulen, sowie Ressourcenprobleme (Zeit, fehlende IT-Ausstattung) zu den Hemmfaktoren. Ihrer Meinung nach wird die Kluft zwischen den medienaffinen Lehrpersonen und jenen mit sehr geringer Medienkompetenz immer größer. Sie kritisieren, dass zwar Fortbildungen stattfinden, diese aber nicht zur Vernetzung genutzt werden.

Von den beiden weiteren Experten aus dem Bereich der PH und des BMBF wurde ebenso die mangelnde Medienkompetenz als wichtiger hemmender Faktor genannt. Auch die begrenzte Möglichkeit der Abwesenheit vom Unterricht wurde genannt. Diese ist nicht immer leicht für die Lehrenden und hängt davon ab inwieweit diese in die Schulorganisation eingebunden sind. Online-Seminare und schulinterne Lehrerfortbildungen wären eine Antwort darauf. Die Experten geben an, dass Projektarbeit oder „freiwillige Arbeit“ oft nicht als Teil der beruflichen Verpflichtung und somit auch als nicht honoriert angesehen wird. Genauere Bestimmungen in den Arbeitsverträgen, wie z.B. einen Zeitrahmen an Projektstunden, könnten Unklarheiten ausräumen. Fortbildungen werden außer-

dem eher in Anspruch genommen, wenn sie im Zusammenhang mit Projekten stehen.

Eine ideale Vernetzung beruht auf einer Win-Win-Situation für alle Teilnehmenden. Communities of Practice wären ein Beispiel dazu. Außerdem wird eine Kultur des Teilens und das Schaffen einer innovativen Lernatmosphäre gefordert. Letztendlich soll durch das Teilen einzelner Engagierter das Know-how des ganzen Systems gesteigert werden. Dies ist stark von den handelnden Personen abhängig und ist verantwortlich für Erfolg oder Misserfolg der Communities. Bewährt haben sich vor allem eBuddies. Ein eBuddy betreut und unterstützt einen anderen Lehrenden beim Einsatz von Informationstechnologien im Unterricht. Dies kann auch zu einer längerfristigen Kooperation und Zusammenarbeit führen.

### **3.3 Ergebnisse aus der qualitativen Befragung**

Das IMST-Themenprogramm selbst wurde von den Lehrerinnen und Lehrern weitgehend positiv beurteilt. Neben der fachlichen Unterstützung nannten sie v.a. die soziale Unterstützung. Im Rahmen von Workshops, der Schreibwerkstätte und durch persönlichen Austausch werden Ideen besprochen, konkretisiert und weiterverfolgt. Die zweimal im Jahr stattfindenden Workshops wurden insbesondere hervorgehoben, da diese nicht nur eine Vernetzungsmöglichkeit mit anderen Lehrenden darstellt, sondern auch die direkte Hilfestellung und Betreuung der IMST-Betreuerinnen und Betreuer. Als hilfreiches Medium zum Austausch von Ideen und Dokumenten wurde auch die bereitgestellte Moodle-Lernplattform angesehen. Wobei für einen zukünftigen Austausch noch andere, zusätzliche Medien gewünscht werden. Die darüber hinaus stattfindenden IMST-Veranstaltungen ermöglichten einen Austausch sowie den Kontakt außerhalb des gewohnten Umfelds und verhalfen zu einer Vernetzung mit anderen Schulen.

Der Austausch und die Vernetzung innerhalb der Schule sind beispielsweise bei Problemen mit einer Klasse hilfreich und bieten Hilfestellungen bei Projektarbeiten. Das Unterrichtsklima ist für die Lehrer und Lehrerinnen entspannter und abwechslungsreicher. Außerdem nehmen die Vernetzung und der vermehrte Austausch zwischen den Lehrpersonen eine wichtige Präventionsfunktion ein. Pausen können eine wichtige Funktion einnehmen, indem schnell Tipps und Hilfestellungen ausgetauscht werden können. Verpflichtende Besprechungen werden als sehr gut angesehen. Jedoch funktioniert die Vernetzung innerhalb der Schule nicht überall gut, da sich manche auch als Einzelkämpfer an der eigenen Schule wahrnehmen.

Die Vernetzung außerhalb der Schule wird unterschiedlich betrachtet. Umso besser die Vernetzung und Unterstützung innerhalb der Schule wahrgenommen

wird, desto weniger relevant wird die Vernetzung außerhalb der Schule bewertet. Der Vorteil einer Vernetzung mit anderen Schulen wird als gewinnbringend erachtet, da dadurch neue Anregungen dazu kommen. Durch die Vernetzung lernen sie innovative Unterrichtsideen von anderen Schulen und Lehrenden kennen. Viele Lehrende sind sehr engagiert und investieren auch ihre private Zeit. Personen, die Weiterbildungsangebote im Bereich E-Learning besuchen, fungieren als Multiplikatoren in den Schulen, vor allem, wenn sie ihr Wissen an die Kolleginnen und Kollegen weitergeben. Auch die neuen Medien eignen sich für die Lehrer und Lehrerinnen zur Vernetzung nach außen, wie etwa durch die Moodle-Plattformen. Lernplattformen bieten eine gute Möglichkeit, Unterrichtsmaterialien und Erfahrungen auch außerhalb der Schule zu teilen.

Fehlende Zeit schränkt die Lehrenden bei der Vernetzung und beim Austausch mit Kollegen und Kolleginnen außerhalb der Schule ein. Denn für Teamgespräche oder Planung ist keine Zeit vorgesehen. Zeit ist besonders während des Schuljahrs ein knappes Gut und dadurch ist die Bereitschaft etwas Zusätzliches zu machen, gering. Des Weiteren fühlen sich Lehrpersonen oft als Einzelkämpfer. Fehlendes Verständnis und mangelnde Bereitschaft, die eigenen Erfahrungen weiter zu geben, fördern dieses Einzelkämpfertum. Unterschiedliche Schultypen mit ebenso unterschiedlichen inhaltlichen und didaktischen Ansätzen erschweren ebenso die Vernetzung. Auch die räumliche Entfernung erweist sich als hemmend für die Vernetzung zwischen den Lehrenden. Demnach können auch soziale Netzwerke und elektronische Kommunikation diese Distanz nicht immer überbrücken.

Für eine funktionierende Vernetzung muss die Schulleitung diesen Austausch fördern. Dies bedarf neben der Anpassung von Rahmenbedingungen auch eine Förderung einer Innovationskultur, indem offene Lehr-/Lernräume als Austausch zwischen Lehrenden stattfinden können. Zusätzlich sollte eine flexible Unterrichtsgestaltung ermöglicht werden.

Die Präsenztreffen sollten langfristig festgelegt werden und regelmäßig stattfinden. Dabei sind einzelne fixe Termine zum Erfahrungsaustausch ungeeignet, da die Vernetzung wieder abflaut. Dennoch sind die Zeit und die Anzahl der Kontakte für eine gute Vernetzung nicht maßgeblich. Wichtige Einflussfaktoren stellen die beteiligten Personen und die jeweiligen Anforderungen dar. Dabei benötigen einige Bereiche eine intensive Zusammenarbeit, während andere viel schneller zu bearbeiten sind. Bei Klassenprojekten ist eine Vernetzung dann für die Lehrer und Lehrerinnen sinnvoll, wenn mindestens zwei Klassen einer Jahrgangsstufe an einem ähnlichen Thema arbeiten. Auch für die Klassen selbst ist dies somit interessanter und motivierender.

Neben einer face-to-face-Vernetzung sehen die Lehrer und Lehrerinnen die zukünftige Vernetzung auch über die neuen Medien. Beim Einsatz digitaler Plattformen herrscht kein Zeitproblem und der Austausch von Erfahrungen

und Dateien gelingt zeitunabhängig. Dieser kann über einfache Methoden wie E-Mail, Links, aber auch durch die Moodle-Lernplattformen geschehen. Eine weitere Möglichkeit stellen Online-Meetings via Videokonferenz, z.B. mittels Skype, dar und soziale Netzwerke wie Facebook und Twitter, welche zur Informationssammlung und didaktischer Reflexion verwendet werden. Es wurde auch vorgeschlagen, eine Art virtuelles „Schwarzes Brett“ zum Austausch und zur Vernetzung zu verwenden.

## 4 Handlungsempfehlungen

### **Rahmenbedingungen und Vernetzung innerhalb der Schule**

Innerhalb der Schule spielen Lehrende als Vernetzer insofern eine wichtige Rolle, da sie als Multiplikatoren angesehen werden. Sie bringen nicht nur durch ihre Vernetzungen und Weiterbildungen Neues in die Schule hinein, sie bieten oft auch fachliche und soziale Unterstützung an. Moodle kann als Austauschplattform auch innerhalb der Schule für schulorganisatorische Zwecke aber auch zum Austausch von Inhalten sowie zum vermehrten Andocken an andere Fächer hilfreich sein. Um moderne Lehr-/Lernszenarien durchführen zu können und eine Kultur der Zusammenarbeit leben zu können, sollte die räumliche und technische Ausstattung für die Schulen forciert werden. Insbesondere die räumliche Infrastruktur sollte überdacht werden um flexible, innovative Lehr-Lernräume zu ermöglichen und um diese auch als offene Begegnungsräume anzubieten.

### **Förderung in Richtung Open Educational Resources**

Wie aus den Erhebungen hervorgeht, besteht derzeit eine eher individuelle Arbeitskultur. Eine Kultur des Teilens von Wissen und Unterrichtsmaterialien findet nur unter ausgewählten Personen statt. Um eine entsprechende Kultur zu fördern, könnte auf unterschiedlicher Ebene angesetzt werden. Bereits bei Lehrenden in der Ausbildung kann Vernetzung und Austausch angeregt und gefördert werden, indem man im Unterricht entsprechende Szenarien umsetzt und darüber hinaus für Absolventinnen und Absolventen vermehrte Vernetzungen anbietet (z.B. Alumni-Treffen). Vermehrt gefördert sollten freie Bildungsressourcen werden. Auch der Austausch erstellter Lerninhalte und Kurse sollte im Sinne der Open Educational Resources mehr Anerkennung finden. Hierbei könnte man z.B. durch Wettbewerbe Anreize schaffen. Insbesondere ein vermehrter Kulturwandel in Richtung Open Educational Resources kann der Mehrwert für jeden einzelnen erkennbar gemacht werden. Aus den Ergebnissen geht hervor, dass hier die Lehrenden sehr gute Erfahrungen gemacht haben. Ergänzend zu Lernplattformen können zum schnellen, unkomplizierten Kommunikations- und Informationsaustausch soziale Medien wie z.B. Facebook-Gruppen (wie auch schon bei IT@VS) eingesetzt werden.

### **Verknüpfung von Bottom-Up- und Top-Down-Prozessen**

Bestimmungen des Bundesministeriums, des Landesschulrats und des Schulmanagements (der Direktion) haben einen maßgeblichen Einfluss auf die Gestaltung von Fortbildung und die Weitergabe von Informationen. Auch Direktorinnen und Direktoren an Schulen haben entscheidenden Einfluss darauf, wie die Gestaltung von Fortbildung und der Zugang der Schule zum vernetzten Arbeiten mit neuen Medien in genereller Weise gesehen werden. Nicht zuletzt zeigen die Erhebungen auch, dass Freiräume bei der Wahl der Art der Vernetzung und der Kanäle der Vernetzung gelassen werden sollten. Zwänge, bestimmte Plattformen in angeordneter Weise zu nutzen, werden als hemmend empfunden. Als fördernd für die Vernetzung und Weiterbildung wird der Nutzenaspekt gesehen, den die Lehrpersonen für sich selbst finden möchten. Hierbei spielen Initiativen wie IMST eine wesentliche Rolle, wo die Vernetzung der Lehrende untereinander forciert wird.

### **Schulübergreifende Kooperationen forcieren – Synergien nutzen**

Viele Initiativen zur Vernetzung und zur Weiterbildung werden als hilfreich empfunden und auch intensiv genutzt. Explizit wird noch darauf hingewiesen, dass es noch mehr Unterstützung in Richtung fachlichen Austausches und Vernetzungsmöglichkeiten zwischen Schultypen bedarf. eLSA- und E-Learning-Cluster-Schulen, also Schulen, die einer Zertifizierung nach eLSA-Grundlagen entsprechen, sind Vorreiter in Sachen des Einsatzes digitaler Medien im Unterricht. Es gäbe noch einiges Potenzial, auch andere Schulen ins Boot zu holen und schulübergreifende Synergien zu nutzen. Schulen, die diesen Standards nicht entsprechen, schrecken vielleicht zu Beginn vor einer Zusammenarbeit zurück. Wie in einem der Interviews erwähnt, ist die Ausgangsposition der „Anfängerschule“ eine unangenehme; sie verlangt sehr viel Selbstbewusstsein, um in einen Wissenstransfer mit einer „Expertenschule“ zu treten. Eine bewusste Auseinandersetzung und Aufklärungsarbeit zu dieser Thematik könnten Ansatzpunkte sein, doch einen Transfer anzuregen, wenn die Bereitschaft zu lernen als positive Eigenschaft gesehen wird. Wie die Ergebnisse zeigen, bietet sich eine Vielfalt an Vernetzungsmöglichkeiten an (Tabelle 1). Diese Unterteilung gliedert sich von einem Dokumentenaustausch, Austausch von Unterrichtsmaterialien bis hin zu Möglichkeiten des Austauschs über persönliche Erfahrungen.



Tab. 1: Vernetzungsmöglichkeiten

<i>Funktion und Art der Zusammenarbeit</i>	<i>Medium</i>
Dokumentation, Datenaustausch Austausch von Unterrichtsmaterialien	Lernplattform (z.B. Moodle)
Laufender Kommunikation und Informationsaustausch	Facebook, WhatsApp
Informationsveranstaltung mit Diskussion, kürzere, intensive Fortbildungsmaßnahmen	Online Seminare, Webinare
Erfahrungsaustausch, Ergebnisse präsentieren, Fortbildung	Tagungen, Konferenzen
Persönlicher Austausch in kleineren Gruppen	Seminare, Workshops
Persönliche Erfahrungen, Barrieren abbauen	Buddysystem, individueller Austausch

Die Art des Austauschs und der Vernetzung entscheidet über die Wahl des Mediums. Moodle kann für eine unpersönliche Dateiablage und Datenverwaltung verwendet werden. Buddys und persönliche Treffen helfen kritische Ereignisse zu besprechen sowie Ängste und Barrieren zu vermindern.

Community Building unter Lehrenden kann somit mittels einander ergänzender Möglichkeiten im Sinne eines Blended-Learning-Konzepts gefördert werden. In Ergänzung zu den diversen Vernetzungsmöglichkeiten, welche durch den Grad von Synchronizität in der Kommunikation unterteilt werden können, kann noch weiter auf organisationaler Ebene unterteilt werden.

### **Integration von Maßnahmen**

Der Maßnahmenkatalog zur Förderung des Community Building unter Lehrenden setzt auf verschiedenen Ebenen an und stellt ein integriertes Konzept dar. Abbildung 1 ergänzt die oben vorgestellten Maßnahmen um eine organisationale Sichtweise, welche ein Zusammenspiel von Top-Down- und Bottom-Up-Elementen darstellt.

Benötigt werden gesetzliche Vorgaben des Bundes, welche einerseits verpflichtende Maßnahmen vorsehen und andererseits mehr Flexibilität den Schulen in der Umsetzung einräumen, sowie ein verändertes Schulmanagement. Bestellung von Direktorinnen und Direktoren mit Führungskompetenz. Diese sollten nicht nur Vernetzung vorleben und fördern, sondern für Lehrende an der Schule soziale und fachliche Unterstützung anbieten und den Austausch forcieren. Auf Landesebene bekommen Schulen durch den Landesschulrat die notwendige Unterstützung. Auf dieser Ebene fungieren diese auch als Ansprechpartner und bieten Hilfestellung für die Vernetzung an. Zudem kommt ihnen auch die Rolle für die Vergabe bestimmter Zertifikate zu (z.B. eLSA-Zertifikat), nehmen auch

darüber hinaus Controllingaufgaben wahr und intervenieren bei nicht lösbaren Konflikten bzw. auftretenden Problemen, welche nicht auf Schulebene gelöst werden können.

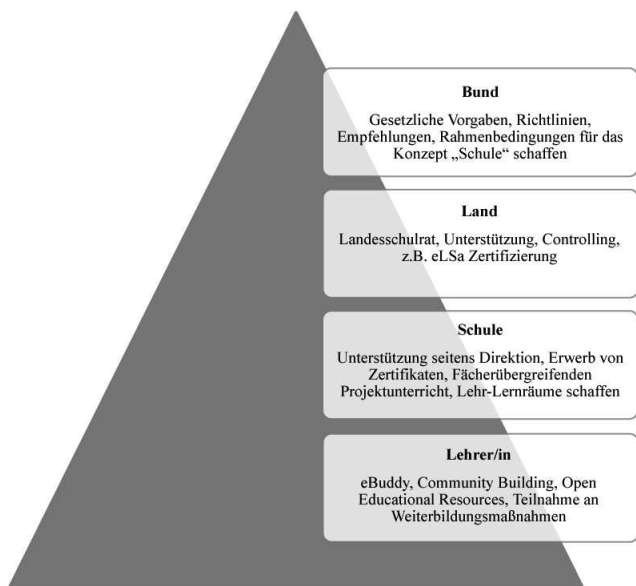


Abb. 1: Organisationale Maßnahmen

Zudem bedarf es Fortbildungsmaßnahmen speziell für Direktorinnen und Direktoren sowie für Lehrende mit speziellen Funktionen in Richtung Schulmanagement, Konfliktmanagement usw. Eine innovative Lehr-Lernkultur an der eigenen Schule unter Berücksichtigung flexibler Lehr-Lernräume und unter Verwendung eines umfassenden Medienrepertoires sollte gefördert werden. Auf der Lehrenden-Ebene sollte die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen, Teilnahme als eBuddy oder andere Einbindung in der Community, Austausch von Lehr-Lernmaterialien (Open Educational Resources), Flexiblere Einteilung und Verteilung der eigenen Arbeitstätigkeiten (Lehrtätigkeiten vs. Organisation) forciert werden. Ein gelebter Austausch im Sinne einer zeitgemäßen innovativen Schule kann jedoch nur unter Einbeziehung aller relevanter Stakeholder funktionieren. Die genannten Aspekte ergeben ein komplexes Maßnahmenpaket, das in seiner Gesamtheit betrachtet und im Zusammenhang zueinander gesehen und behandelt werden muss.

## Literatur

- Lave, J. (1991). Situated Learning in Communities of Practice. In L.B. Resnick, S. Teasley & J.M. Levine (Hrsg.), *Perspectives on Socially Shared Cognition* (S. 63–82). Washington: Amer Psychological Association.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 12. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press.
- Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Boston, MA: Harvard Business School Press.