

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
I Ganztagsschulentwicklung – warum und wie?	11
1 Warum brauchen Ganztagsschulen Entwicklung und Beratung?	12
2 Die Bedeutung der Kind- und Jugendorientierung im Ganzttag.....	25
3 Das Manual in der Beratungspraxis einsetzen	34
II Steuerung gezielt aufbauen und stärken.....	39
4 Leitung des Ganztags und Steuerungsgruppe	40
5 Leitung von Ganztagsangeboten: Einblicke in die Praxis.....	54
6 Partizipation von Kindern und Jugendlichen	76
7 Eltern einbeziehen und beteiligen	92
III Ein Ganztagskonzept entwickeln und umsetzen	109
8 Kind- und jugendorientiertes Ganztagskonzept	110
9 Zeitkonzept für den Ganzttag	126
IV Gute Ganztagsangebote gestalten und optimieren.....	139
10 Angebotskonzepte kind- und jugendorientiert entwickeln.....	140
11 Gute Angebote umsetzen: Qualitätskriterien und Methoden	149
V Entwicklungen nachhaltig sichern und weiterführen.....	161
12 Wissen im Ganzttag organisieren, sichern und teilen	162
13 Dialogformate für die Praxis – Austausch und Reflexion gezielt nutzen	166
Zentrale Erkenntnisse für die Begleitung	173
Literaturverzeichnis.....	177

Vorwort

Ganztagsschulen stehen in Deutschland vor der Herausforderung, Bildung und Betreuung auf hohem Niveau in einem sich stetig wandelnden Umfeld zu gestalten. Die Anforderungen wachsen und zugleich eröffnen sich neue Potenziale. Mit diesem Buch möchten wir einen praxisnahen Beitrag leisten, wie Ganztageseinrichtungen wirksam weiterentwickelt und dabei professionell begleitet werden können.

Projektkontext

Der Großteil der Inhalte und Methoden dieses Buches sind im Rahmen des bundesweiten Forschungs- und Entwicklungsprojekts „Schule macht stark – SchuMaS“ entstanden, das vom Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Zeitraum 2021–2025 gefördert wird. In unserem Teilprojekt zur Ganztagsentwicklung standen dabei insbesondere Fragen nach Steuerung, Konzeptarbeit und Angebotsqualität im Fokus.

Ein zentrales Leitprinzip in unserer Arbeit ist die Kind- und Jugendorientierung. Sie meint, die Perspektive junger Menschen systematisch einzubeziehen: Welche Entwicklungsaufgaben haben sie zu bewältigen und welche Unterstützung brauchen sie dabei? Dies ist im vorliegenden Buch der Bezugsrahmen für gute Ganztagsschulentwicklung.

Darüber hinaus enthält dieses Buch eine Synthese aus Erfahrungen und Wissen über die unterschiedlichen Projekte mit Ganztagsschulbezug. Ausgangspunkt waren die Arbeiten und Ergebnisse der bundesweiten *Studie zur Entwicklung von Ganztagschulen (StEG)*. Deren Erkenntnisse flossen in vielfältiger Weise in das Projekt *Wissenschaftsgeleiteter Qualitätsdialog zum Ganzttag* ein. Auf dieser Grundlage wiederum erfolgte eine vertiefte Arbeit mit Schulen in sozial herausfordernder Lage im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprojekts *Schule macht stark – SchuMaS*. Entsprechend stammen eine Großzahl der Praxisbeispiele vordergründig aus SchuMaS, aber auch aus den anderen beiden Projekten wurden Praxisbeispiele integriert.

Methodische Erläuterungen

Im Buch haben wir für ausgewählte Kapitel Sonderauswertungen aus drei bundesweiten Studien vorgenommen. Die ersten Daten stammen aus der Ausgangserhebung des Projekts „Schule macht stark – SchuMaS“ (2021), bei der wir gezielt die Ganztagsschulen unter den 200 beteiligten Schulen in sozial

herausfordernden Lagen analysiert haben. Ferner verwendeten wir (2) Daten des StEG-Systemmonitorings (2018), dessen bundesweit repräsentative Befragung von Ganztagsschulleitungen wir mit Blick auf Schulen mit besonders hoher Heterogenität in der Schüler:innenschaft ausgewertet haben. Und (3) analysierten wir die Daten der World Vision Kinderstudie 2018, die Kinder zwischen sechs und elf Jahren zu unterschiedlichen Aspekten ihres Lebens befragte. Diese haben wir mit Blick auf die Ganztagesteilnahme sowie ihrer sozialen Lage ausgewertet. Diese Auswertungen liefern wichtige empirische Impulse für die inhaltlichen Schwerpunkte des Buchs.

Dank

Wir danken allen Schulleitungen, Ganztagskoordinator:innen, Steuerungsgruppen, pädagogischen Fachkräften sowie Kindern und Jugendlichen, die ihre Erfahrungen, Einblicke und Rückmeldungen in die Projekte eingebracht haben. Ohne ihr Engagement und ihre Offenheit wäre dieses Manual nicht möglich gewesen. Danken möchten wir zudem Felix Simon und Timon Haas, die uns bei der Erstellung vorliegenden Manuals tatkräftig unterstützt haben.

Das Buch richtet sich an alle, die Ganztagsschulen gestalten und begleiten. Es verbindet fachliche Grundlagen mit konkreten Methoden und gibt Anregungen zur Reflexion und Umsetzung in der eigenen Einrichtung. Wir hoffen, dass dieses Buch Sie in Ihrer Arbeit inspiriert, unterstützt und vielleicht auch an der einen oder anderen Stelle zum Nachdenken anregt.

Frankfurt a. M. und Oldenburg, im August 2025
Amina Kielblock und Stephan Kielblock

I Ganztagsschulentwicklung – warum und wie?

In Teil I wird deutlich, warum Ganztagsschulen gezielt weiterentwickelt werden müssen und wie eine kind- und jugendorientierte Perspektive dabei zur Richtschnur für alle Entwicklungsprozesse werden kann. Schulentwicklungsberatung setzt Impulse für die Entwicklung und behält die Bedarfe der Kinder bzw. Jugendlichen systematisch im Blick. Dabei wird auf theoretische und empirische Grundlagen zurückgegriffen, u. a. aus der Kindheits- und Jugendforschung, Steuerungstheorie und Schulentwicklungsforschung. Diese Forschungsfundierung stärkt die professionelle Beratung. Der Teil betont zudem die Notwendigkeit evidenzbasierter Entscheidungen: Standortdaten, Bedarfsanalysen und Rückmeldungen der Akteur:innen bilden die Basis für zielgerichtete Veränderung. Abschließend wird ein designbasierter Entwicklungsansatz eingeführt: Schulentwicklung wird als iterativer, partizipativer und professionell begleiteter Prozess verstanden. Teil I schafft damit die konzeptionelle Grundlage für eine Ganztagsschulentwicklung, die kind- bzw. jugendorientiert, wissenschaftlich fundiert sowie evidenz- und designbasiert gestaltet werden kann.

1 Warum brauchen Ganztagschulen Entwicklung und Beratung?

Ganztagschulen stehen vor der Herausforderung, Eigenverantwortung und Gestaltungsspielräume in gezielte Entwicklungsarbeit zu übersetzen. Dieses Kapitel begründet, warum kontinuierliche Entwicklung unverzichtbar ist, und zeigt, dass schulische Steuerung, das Ganztagskonzept und die Gestaltung von Ganztagsangeboten drei entscheidende Entwicklungsschritte sind. Zudem werden typische Entwicklungszyklen (Initiation, Implementation, Inkorporation) erläutert. Die Rolle professioneller Beratung wird hervorgehoben: Schulentwicklungs- und Fachberater:innen helfen, Komplexität zu bewältigen, Potenziale zu erkennen und nachhaltige Entwicklungsprozesse anzustoßen.

Die Wirkung schulischer Ganztagsangebote wird in der öffentlichen Diskussion immer wieder kontrovers bewertet. Dabei zeigt die Forschung ein klares Bild: Hochwertige Ganztagsangebote entfalten vielfältige positive Effekte auf die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen – sie fördern schulische Leistungen, stärken das Selbstkonzept, unterstützen das Sozialverhalten und tragen zur emotionalen Stabilität bei (Kielblock & Maaz, 2024). Ganztagschule leistet damit einen wichtigen Beitrag zum Bildungserfolg und zum sozialen Miteinander – beides zentrale Bedingungen für gelingende Bildungsbiografien in einer komplexen Welt.

Diese positiven Wirkungen entstehen jedoch nicht von selbst. Sie sind das Ergebnis gezielter, systematischer Qualitätsentwicklung. Genau hier liegt die Herausforderung für Ganztagschulen: Sie müssen ihre Gestaltungsspielräume nutzen, Konzepte schärfen und Angebote an den Kindern und Jugendlichen ausrichten. Schulentwicklung im Ganztags bedeutet, mit einer Vielzahl an Beteiligten komplexe Veränderungsprozesse zu gestalten.

Professionelle Beratung kann hierbei entscheidende Impulse setzen: Sie unterstützt Schulen dabei, Entwicklungsprozesse strategisch zu steuern, Potenziale zu erkennen und nachhaltige Qualität aufzubauen. Dieses Kapitel beleuchtet, warum kontinuierliche Entwicklung in der Ganztagschule notwendig ist, welche Phasen und Schritte dabei eine Rolle spielen – und warum Beratung nicht als Zusatz, sondern als integraler Bestandteil gelingender Qualitätsentwicklung zu verstehen ist.

Begründung der Ganztagsschulentwicklung

Um zu verstehen, warum Schulentwicklung heute – insbesondere im Ganztag – eine so zentrale Rolle spielt, lohnt ein kurzer Blick auf das Verhältnis zwischen Bildungspolitik und schulischer Gestaltung. Lange Zeit war dieses Verhältnis von einer klassischen, hierarchischen Steuerungslogik geprägt: Die Bildungspolitik traf Entscheidungen, Schulen galten als Umsetzungsorgane, und die Schulaufsicht kontrollierte deren Einhaltung. Doch mit zunehmender Heterogenität der Schüler:innen und wachsender Einsicht in die Komplexität von Bildungsprozessen stieß dieses Modell an seine Grenzen. Zentrale Vorgaben konnten die spezifischen Bedingungen einzelner Schulen oft nicht ausreichend berücksichtigen (Dedering, 2012).

In der Folge etablierte sich das Modell der „Neuen Steuerung“: Statt detaillierter Anweisungen formuliert die Bildungspolitik nun übergeordnete Ziele, während die Schulen selbst entscheiden (müssen), wie sie diese vor Ort umsetzen. Damit verbunden sind größere Gestaltungsspielräume – aber auch mehr Verantwortung. Schulen müssen ihren eigenen Weg zur Zielerreichung finden, ihre Entwicklung aktiv gestalten und interne Steuerung aufbauen.

Neue Steuerung

Warum genau war – und ist – die Neue Steuerung im Bildungssystem eine so bedeutsame Veränderung? Diese Frage taucht in der Beratung von Ganztagsschulen immer wieder auf. Besonders dann, wenn die erweiterten Gestaltungsspielräume weniger als Chance, sondern eher als Überforderung wahrgenommen werden. Nicht selten äußern Schulen das Gefühl, von der Bildungspolitik „alleingelassen“ zu werden, mit dem Ergebnis, dass Schulentwicklungsdynamiken ausbleiben und mitunter Resignation eintritt.

Gerade in solchen Fällen lohnt es sich, die Logik hinter der Neuen Steuerung nochmals zu beleuchten. Denn dieses Steuerungsmodell war eine direkte Antwort auf die wachsende Komplexität des Bildungssystems. Es wäre verkürzt anzunehmen, dass politische Entscheidungen automatisch und unmittelbar auf die Einzelschule – oder gar auf das pädagogische Handeln der Lehrkräfte – einwirken (Stecher, 2011). Zudem ist das Bildungssystem in verschiedene Ebenen untergliedert: von der Ministerialverwaltung über regionale Bildungslandschaften bis hin zur einzelnen Schule (Berkemeyer, 2010; Maag Merki, 2008). Diese Ebenen interagieren nicht linear und direkt miteinander. Vielmehr finden Übersetzungsprozesse zwischen den Ebenen statt. Vorgaben etwa aus der Politik werden also in einem Prozess, den Rolff (2016) als Rekontextualisierung bezeichnet, lokal interpretiert und in den jeweiligen Kontext übersetzt.

Vor diesem Hintergrund veränderte sich auch das Verständnis von Steuerung: Es geht nicht mehr darum, konkrete, von der Politik erdachte Maßnahmen flächendeckend durchzusetzen. Vielmehr besteht die Aufgabe von Bildungssteuerung heute darin, übergreifende Standards zu setzen und eine sinnvolle Ressourcenzuteilung sicherzustellen, ohne dabei die Autonomie der Schulen zu beschneiden (Rolff, 2016). Schulentwicklung soll angeregt, aber nicht verordnet werden. Anders gesagt: Die Neue Steuerung zielt darauf, Entwicklung zu ermöglichen, nicht zu erzwingen.

Gerade Ganztagschulen profitieren – trotz aller Herausforderungen – besonders von diesem Paradigmenwechsel, denn ihre komplexe Struktur macht eine flexible, kontextbezogene Entwicklungsperspektive unverzichtbar.

Rolle des Unterstützungssystems

Damit Ganztagschulen ihre Entwicklung eigenständig und zielgerichtet gestalten können, braucht es aber mehr als nur gesetzlich eröffnete Spielräume. Es braucht – neben klaren Rahmenvorgaben – ein funktionierendes Monitoring und ein verlässliches Unterstützungssystem, das Schulen auf ihrem Weg professionell begleitet. Gerade dieser dritte Aspekt steht im Zentrum der vorliegenden Publikation.

Rolff (2016) hebt hervor, dass die Entwicklung schulischer Eigenverantwortung untrennbar mit unterstützenden Strukturen verknüpft ist. Beratung, Fortbildung und Ressourcenangebote stärken die Fähigkeit von Schulen zur Selbststeuerung – sie helfen dabei, Entwicklungsprozesse zu initiieren, zu reflektieren und nachhaltig zu verankern. Beratung bietet dabei wissenschaftlich fundierte Orientierung und konkrete Impulse für die Praxis: Sie hilft Schulen, ihre Spielräume zu erkennen und gezielt zu nutzen.

Denn so klar das Prinzip der Neuen Steuerung auch ist – die Umsetzung vor Ort stellt Schulen oft vor große Herausforderungen. Der Ressourceneinsatz und die strategischen Entwicklungsschritte müssen von der Einzelschule selbst definiert und verantwortet werden.

Dabei ist die Bandbreite der zu berücksichtigenden Themen groß: Förderlogiken, gesetzliche Vorgaben, Trägerstrukturen, institutionelle Kooperationspartner, Gremienarbeit und übergreifende sowie interne Steuerungsprozesse – all das muss zusammengeführt und strategisch koordiniert werden (Dederling, 2012; Kielblock & Kielblock, im Erscheinen-b). Die Frage lautet also nicht, *ob* Schulen sich entwickeln müssen, sondern *wie* sie diese Aufgabe sinnvoll bewältigen können.

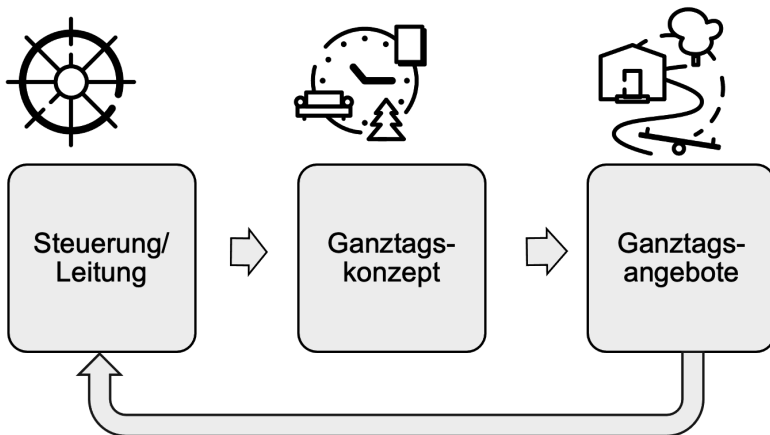
Modell der Schulentwicklung

Das Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung (Rolff, 2016; S. 20) bietet einen hilfreichen Bezugsrahmen. Es unterscheidet drei zentrale Entwicklungsperspektiven, die auch für Ganztagsschulen handlungsleitend sind:

- Organisationsentwicklung: die Schule als lernende Organisation – mit einer klaren Steuerung, funktionierenden Gremien, koordinierten Prozessen und einer entwicklungsorientierten Kultur.
- Unterrichtsentwicklung (im Ganztagskontext weitergedacht als Entwicklung der Ganztagsangebote): die Qualität der pädagogischen Arbeit im Unterricht, in Lernzeiten, AGs und weiteren außerunterrichtlichen Bildungssettings steht im Fokus.
- Personalentwicklung (hier als Teamentwicklung): die Professionalisierung des gesamten Teams – multiprofessionell, kooperativ und strukturell gestützt.

In Anlehnung an dieses Modell und auf Basis weiterer Überlegungen zur Übertragung dieses Modells auf die Ganztagsschule (Bülau & Reiter, 2024; Höhmann, 2006; Kielblock et al., 2021) wurde die Struktur für das vorliegende Buch angepasst. Abbildung 1 veranschaulicht diese Anpassung und stellt damit das Entwicklungsmodell für Qualität im Ganztag dar.

Abbildung 1. Entwicklungsmodell für Qualität im Ganztag



Quelle: Eigene Darstellung

In dieser Fassung des Modells rücken drei Perspektiven in den Vordergrund:

- Steuerung gezielt aufbauen und stärken – als Fundament für eine tragfähige Organisationsentwicklung, die Ganztags als gemeinschaftliche Aufgabe denkt.
- Ein Ganztagskonzept entwickeln und umsetzen – als strategisches Instrument zur Planung und Weiterentwicklung von pädagogischen Zielen und Angeboten.
- Gute Ganztagsangebote gestalten und optimieren – mit dem Fokus auf die Qualität der Lernsettings und das Zusammenspiel aller Beteiligten im Alltag (Abbildung 1).

Alle drei Entwicklungsperspektiven greifen ineinander – und alle drei profitieren von professioneller Beratung. Die Ganztagschule als lernende Organisation braucht daher ein Unterstützungssystem, das Impulse gibt, Prozesse moderiert und dabei hilft, Entwicklungsziele in konkrete Maßnahmen zu übersetzen.

Entwicklungszyklen

Die Frage stellt sich nun, wie verläuft ein solcher Entwicklungsprozess konkret? Jeder Standort bringt eigene Ausgangsbedingungen, Herausforderungen und Ressourcen mit. Entsprechend individuell sind die Wege, die Schulen in ihrer Entwicklung gehen. Und dennoch lassen sich typische Phasen und Prinzipien erkennen, die für gelingende Schulentwicklung grundlegend sind.

Ein bewährtes Modell stammt von Rolff (2016), der Schulentwicklung als lernenden Prozess versteht, der durch die Akteur:innen einer Schule selbst gestaltet wird. Die Prozesse durchlaufen typischerweise drei Phasen:

- Initiation – Entwicklungsbedarfe werden erkannt und erste Impulse für Veränderungen gesetzt.
- Implementation – Konkrete Maßnahmen werden erprobt und umgesetzt.
- Inkorporation – Veränderungen werden im Schulalltag verankert und zur neuen Normalität.

Die zyklische Logik ist zentral: Nach der Inkorporation folgt der nächste Durchgang mit der Initiation. Und (größten)teils laufen mehrere Entwicklungsprozesse zu unterschiedlichen Themen parallel zueinander. Entwicklung ist also kein einmaliges Projekt, sondern ein kontinuierlicher und vielschichtiger Lernprozess (vgl. Maag Merki, 2020).

Diese zyklische Perspektive auf Veränderungsschritte ist eingebettet in Vorstellungen

- des Change Managements, demzufolge Entwicklung eine Richtung (Strategie), passende Rahmenbedingungen (Struktur) und veränderungsunterstützende Normen, Werte und Kooperationsformen (Kultur) benötigt, und
- der designbasierten Schulentwicklung, derzufolge Entwicklungsprozesse zu entwerfen – im Sinne von „Design“: prototypisch, iterativ, partizipativ – sind, was Schule zum Experimentierraum macht, in dem Innovation im konkreten Alltag gestaltet wird.

Beratung spielt in diesem Ansatz eine zentrale Rolle: Sie unterstützt Schulen dabei, aus Ideen echte, überprüfbare „Prototypen“ werden zu lassen. Designbasierte Schulentwicklung verbindet somit Praxisnähe mit Systematik – und ermöglicht passgenaue, wirksame Schulentwicklung vor Ort.

Empirische Einsicht: Schulleitungen wollen Schule entwickeln

Viele Schulen – und ganz besonders Ganztagsschulen – *wollen* sich entwickeln. Dieser Veränderungswille ist kein vager Wunsch, sondern empirisch belegt. Gerade Schulen in sozial herausfordernden Lagen formulieren deutlich, dass sie Weiterentwicklung nicht nur brauchen, sondern aktiv anstreben.

Ein Beispiel liefert die Ausgangserhebung im Projekt SchuMaS, bei der Ganztagsschulen gezielt nach ihrem Entwicklungsbedarf in verschiedenen Bereichen gefragt wurden (Abbildung 2). Die Rückmeldungen der Schulleitungen zeigen ein hohes Maß an Reflexion und Entwicklungsbereitschaft: Etwa 80 Prozent geben an, dass sie gezielte Lernunterstützung im Rahmen des Förderunterrichts weiterentwickeln möchten. In ähnlicher Größenordnung wird der Bedarf an Fördermaßnahmen für bestimmte Schüler:innen gesehen. Auch fachbezogene und fachunabhängige Lernangebote sowie der Bereich ungebundener Freizeitgestaltung werden von mehr als zwei Dritteln der Befragten als entwicklungsbedürftig eingeschätzt.

Dieser breit formulierte Weiterentwicklungsbedarf unterstreicht: Ganztagsschulen sehen sich selbst nicht als „fertig“, sondern als lernende Organisationen mit klarem Anspruch, die Qualität ihrer pädagogischen Angebote zu steigern.

Um noch besser zu verstehen, wie sich dieser Anspruch in Bedarfen und Aktivitäten niederschlägt, werfen wir einen Blick auf Daten aus dem StEG-Systemmonitoring (StEG-Konsortium, 2019), die im Rahmen dieses Buches in einer Sonderauswertung betrachtet werden. Diese Auswertung fokussiert sich auf Ganztagsschulen mit besonders hoher Heterogenität in der