GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

technische universität
dortmund

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

SchuMaS – Kartenset

Schulentwicklungskapazitäten identifizieren und stärken

SchuMaS
Schule macht stark

Impressum

Esther Dominique Klein
Susanne Julia Czaja
Franziska Sophie Proskawetz
Isabell van Ackeren-Mindl
Alina Jenke

SchuMaS-Kartenset
Schulentwicklungskapazitäten identifizieren und stärken

2023

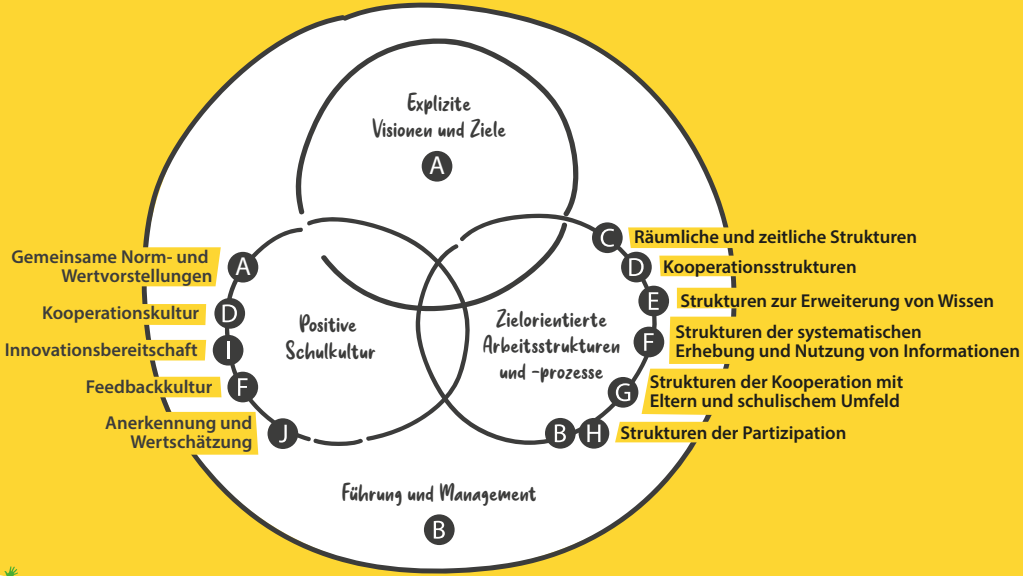
Herausgegeben von:
Schule macht stark (SchuMaS) - Inhaltscluster ‚Schulentwicklung und Führung'
Institut für Allgemeine Didaktik und Schulpädagogik/AG Klein (Technische Universität Dortmund)
und AG Bildungsforschung (Universität Duisburg-Essen).

Grafische Gestaltung:
Tanja Behrendt | Zentrum für Informations- und Mediendienste der Universität Duisburg-Essen
strichfiguren – stock.adobe.com

Zitationsvorschlag:
Klein, E. D., Czaja, S. J., Proskawetz, F. S., van Ackeren-Mindl, I. & Jenke, A. (2023). SchuMaS-Kartenset. Schulentwicklungskapazitäten identifizieren und stärken. Technische Universität Dortmund.

© Schule macht stark (SchuMaS) - Inhaltscluster ‚Schulentwicklung & Führung'

Unser Modell der Schulentwicklungskapazitäten



Quelle: Klein, E. D. (2022). Grundlagen: Lernende Schulen. In Schule macht stark – Inhaltscluster Schulentwicklung & Führung (Hrsg.), Virtueller SchuMaS-Raum ‚Schulentwicklung im Kontext'.

Was sind Schulentwicklungskapazitäten und wozu braucht es diese?

Im technischen Sinn beschreiben Kapazitäten **Fähigkeiten oder Ressourcen**, die zu einem bestimmten Zeitpunkt nur begrenzt zur Verfügung stehen (wie z.B. die Speicherkapazität eines Computers), aber durchaus ausbaufähig sind.

Mit den **Schulentwicklungskapazitäten** (z.B. Feldhoff, 2011; Marks, Louis & Printy, 2000; Hemmings, 2012) sind Fähigkeiten und Ressourcen gemeint, die Schulen für die Schulentwicklung zur Verfügung haben. Diese Kapazitäten werden benötigt, damit Schulen in der Lage sind, in der Gemeinschaft die eigene Praxis zu reflektieren, Entwicklungspotenziale zu identifizieren und systematisch Ansätze und Maßnahmen zu entwickeln sowie umzusetzen.
Dabei erweisen sich vor allem die Kapazitäten im Bereich der gemeinsamen Ziele, gemeinsamen Wertvorstellungen, Arbeitsstrukturen oder Kooperationen als besonders relevant. Viele dieser Kapazitäten sind an Ihrer Schule bestimmt schon gut entwickelt, andere können dagegen vielleicht noch ausgebaut werden.

Ein umfassenderes Bild über Schulentwicklungskapazitäten finden Sie auf der Rückseite dieser Karte. Jeder Kreis symbolisiert eine Facette der Schulentwicklungskapazitäten. Diese Facetten wiederum haben verschiedene Bausteine. In diesem Kartensatz werden sie immer wieder auf Buchstaben stoßen: Diese (A-J) geben Hinweise darauf, auf welchen der Bausteine die Karte Bezug nimmt. Manche Karten lassen sich dabei auch auf mehrere Bausteine anwenden.

Quellen:

Feldhoff, T. (2011). Schule organisieren. Der Beitrag von Steuergruppen und Organisationalem Lernen zur Schulentwicklung. VS Verlag.

Hemmings, A. (2012). Four Rs for Urban High School Reform. Re-envisioning, Reculturation, Restructuring, and Remoralization. Improving Schools, 15(3), 198–210.

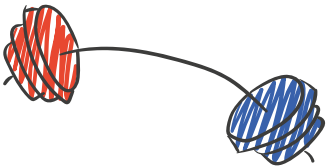
Marks, H. M., Louis, K. S. & Printy, S. (2000). The Capacity for Organizational Learning – Implications for pedagogical quality and student achievement. In K. Leithwood (Hrsg.), Advances in Research and Theories of School Management and Educational Policy (S. 239–265). Swets & Zeitlinger.

© Schule macht stark (SchuMaS) - Inhaltscluster ‚Schulentwicklung & Führung'

Stärkenprofil

Ihrer Schule

SchuMaS
Schule macht stark



Stärkenprofil
Ihrer Schule

Um sich weiterzuentwickeln, Herausforderungen produktiv zu meistern und innovative Ideen umzusetzen, benötigen Schulen Schulentwicklungskapazitäten. Viele dieser Kapazitäten haben Sie an Ihrer Schule bereits! Mithilfe unserer SchuMaS-Karten können Sie ein Stärkenprofil Ihrer Schule erstellen.

Überlegen Sie selbst:

- Welche Schulentwicklungskapazitäten sind an Ihrer Schule schon besonders gut entwickelt?
- Welche Aufgaben können Sie dadurch besonders gut meistern?
- Welche Herausforderungen könnten Sie (noch) besser bewältigen, welche Ideen könnten Sie realisieren, wenn Sie bestimmte Kapazitäten systematisch ausbauen?
- Wie können Sie Ihre Stärken nutzen, um Ihre Kapazitäten in Bereichen zu erweitern, die noch nicht so entwickelt sind?

© Schule macht stark (SchuMaS) - Inhaltscluster ‚Schulentwicklung & Führung'

Wenn über das

Grundsätzliche

keine Einigkeit besteht, ist es sinnlos, miteinander Pläne zu schmieden.

Konfuzius

SchuMaS
Schule macht stark

Überlegen Sie selbst: In welchen Bereichen haben Sie in Ihrer Schule / Ihrer Fachschaft explizit formulierte, grundlegende Normen und Werte, die allen bekannt sind und über die weitgehend Konsens besteht?

- Fachlich-kognitive Lernziele
- Methodisch-didaktische Gestaltung von Lernprozessen
- Umgang mit Diversität
- Schul- und Unterrichtsklima
- Classroom Management und Umgang mit Störungen
- Kollegiale Kooperation
- Kommunikation mit den Eltern
- Fort- und Weiterbildung der Lehrkräfte
- Kommunikationsregeln
- Entscheidungsfindung
- Umgang miteinander
- …

© Schule macht stark (SchuMaS) - Inhaltscluster ‚Schulentwicklung & Führung'

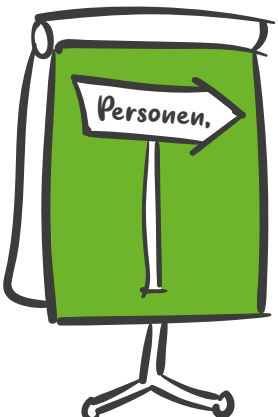
Führung

bedeutet,
andere in die Lage
zu versetzen,
ein gemeinsames
Ziel zu erreichen.

SchuMaS
Schule macht stark

Quelle: Aussage adaptiert von Pinnow, D. F. (2009).
Führen: Worauf es wirklich ankommt. Gabler Verlag.

Wenn **Führung** so verstanden wird,
dann sind ganz viele Menschen Führungspersonen!
Überlegen Sie selbst: Wer an Ihrer Schule übernimmt in welchen Kontexten Führung?

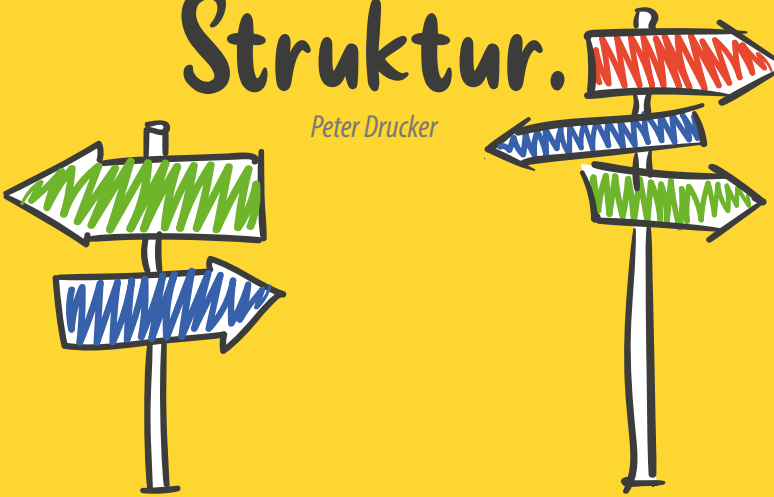


- deren Wissen und Erfahrung andere inspiriert
- die in der Schule und im Umfeld gut vernetzt sind
- die immer wieder Ideen zur Veränderung einbringen
- die durch ihre Hilfsbereitschaft auffallen
- deren Motivation andere ansteckt
- die immer wieder zur Kooperation im Team anregen
- die viel Überzeugungskraft haben
- die sich für andere einsetzen
- die gerne Verantwortung übernehmen
- ...

© Schule macht stark (SchuMaS) - Inhaltscluster ‚Schulentwicklung & Führung'

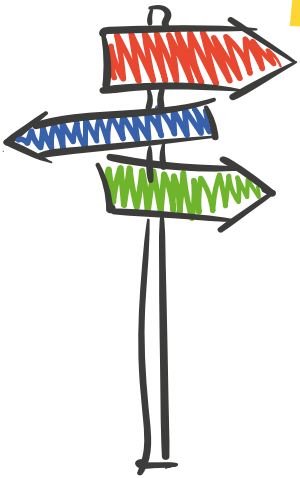
Die Mission bestimmt die Strategie, und die Strategie bestimmt die Struktur.

Peter Drucker



SchuMaS
Schule macht stark

Quelle: Drucker, P. F. (2009). Management. Campus Verlag GmbH, S. 121.



Arbeitsstrukturen können vor allem dann Wirkung entfalten, wenn sie auf die schulischen Ziele abgestimmt sind.

Überlegen Sie selbst: Inwiefern sind die Arbeitsstrukturen an Ihrer Schule / in Ihrer Fachschaft auf die Erreichung Ihrer schulischen Ziele ausgerichtet?

- Stundenplanung
- Zeitliche Koordination der kollegialen Kooperation
- Fortbildungsplanung und Wissenstransfer
- Kooperation mit den Eltern und dem schulischen Umfeld
- Prozesse der Entscheidungsfindung
- Berücksichtigung individueller (Lern-) Bedürfnisse von Schüler*innen
- Organisation außerunterrichtlicher Lernangebote
- Organisation und Vernetzung des Ganztags
- ...

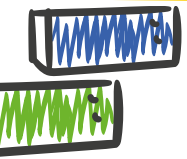
© Schule macht stark (SchuMaS) - Inhaltscluster ‚Schulentwicklung & Führung'

Was dem Einzelnen nicht möglich ist,

das **schaffen viele.**

Friedrich Wilhelm Raiffeisen

SchuMaS
Schule macht stark



Kollegiale Kooperation ist der Kern der Professionalisierung von Lehrkräften und der Weiterentwicklung von Schule und Unterricht.

Überlegen Sie selbst: Inwiefern gibt es an Ihrer Schule / in Ihrer Fachschaft Strukturen für die folgenden Formen der Kooperation?

Feste Absprachen bzw. zeitliche, räumliche oder inhaltliche Strukturen für…

- den Austausch von Unterrichtsmaterialien
- die gemeinsame Planung von Unterricht oder außerunterrichtlichen Angeboten
- den Erfahrungsaustausch über Wirkungen bestimmter Ansätze oder Verfahren im Unterricht, in außerunterrichtlichen Angeboten und in der Zusammenarbeit mit Eltern
- kollegiale Fallberatung
- die Besprechung von Ergebnissen aus Verfahren der externen oder internen Evaluation (z.B. Vergleichsarbeiten, schulinterne Befragungen)
- Unterrichtshospitation sowie deren Vor- und Nachbereitung
- die Entwicklung von Lösungen und Strategien für konkrete Herausforderungen oder Probleme
- Team-Building
- ...

© Schule macht stark (SchuMaS) - Inhaltscluster ‚Schulentwicklung & Führung'

Schulgemeinschaft

ist wie eine Bibliothek:
Jede*r Pädagog*in, jede*r Kooperationspartner*in, jedes Elternteil, jedes Kind ist wie ein Buch, in dem Wissen, Interessen und Kompetenzen stecken.

SchuMaS
Schule macht stark

Wir müssen nur wissen, was in welchem Buch zu finden ist!

Überlegen Sie selbst:

Wo finden Sie in Ihrer Schulgemeinschaft (einschließlich des Schulumfelds) welches Wissen und welche Kompetenzen?

- verfügt über pädagogische / didaktische / methodische Kompetenzen, die für unsere schulischen Ziele relevant sind?
- ist besonders gut darin, strategisch zu denken?
- hat besondere Sprachkenntnisse?
- verfügt über Kenntnisse in Statistik und Forschungsmethoden?
- ist ein Organisationstalent?
- ist besonders gut darin, Prioritäten zu setzen oder Dinge auf den Punkt zu bringen?
- verfügt über besonders viel Wissen zum lokalen Umfeld der Schule?
- ist das „Gedächtnis" der Schule?
- hat eine besonders hohe Problemlösefähigkeit?
- ...

© Schule macht stark (SchuMaS) - Inhaltscluster ‚Schulentwicklung & Führung'

Wenn wir irgendwo hin möchten, oder uns in irgendeine Richtung entwickeln möchten, können wir nur von dort aus starten, wo wir gerade stehen.

Jon Kabat-Zinn

SchuMaS
Schule macht stark

Quelle: Kabat-Zinn, J. (2005). Wherever You Go, There You Are. Mindfulness Meditation in Everyday Life (10. Aufl.). Hachette Books, S. 15.

Überlegen Sie selbst:

Zu welchen Bereichen Ihrer Arbeit können Sie auf systematische und genaue Informationen zurückgreifen?

- Lernentwicklung und individuelle Stärken der Schüler*innen
- Kognitive Fähigkeiten der Schüler*innen
- Wohlbefinden und Zufriedenheit der Schüler*innen
- Lernentwicklung und individuelle Stärken der Lehrkräfte
- Wohlbefinden und Zufriedenheit der Lehrkräfte
- Wirkungen von Maßnahmen im Fachunterricht
- Wirkungen von Maßnahmen im außerunterrichtlichen Bereich
- Schul- und Unterrichtsklima
- Wünsche und Bedürfnisse der Eltern und Familien
- Kooperationsstrukturen und -wünsche im Kollegium
- Ressourcen aus dem Umfeld der Schule
- …

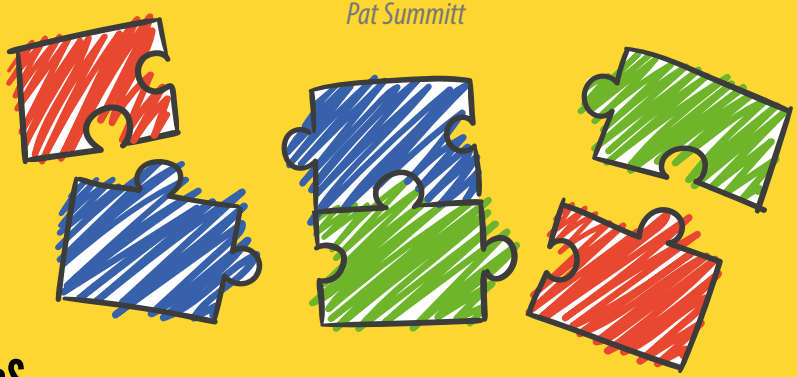
© Schule macht stark (SchuMaS) - Inhaltscluster ‚Schulentwicklung & Führung'

Das Gefühl von

Ownership

ist die stärkste Waffe, die ein Team oder eine Organisation haben kann.

Pat Summitt



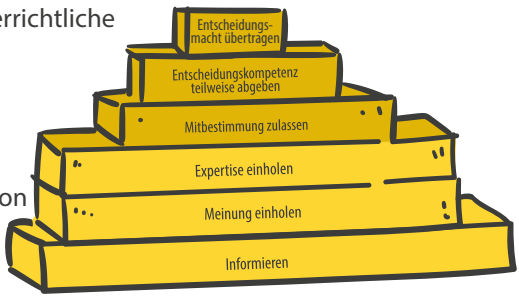
SchuMaS
Schule macht stark

Quelle: Summitt, P. (1998). Reach for the Summit: The Definite Dozen System for Succeeding at Whatever You Do. Three Rivers Press, S. 37.

Ownership bedeutet, dass sich Menschen mit einem Projekt, einer Organisation oder einem Ziel identifizieren und sich für dessen Erfolg verantwortlich fühlen.
Ein zentrales Mittel zur Stärkung der Ownership ist **Partizipation**[1].

Überlegen Sie selbst: An welchen Entscheidungen können Mitglieder der Schulgemeinde an Ihrer Schule partizipieren und welche Form hat die Partizipation?

- Entscheidungen über schulische oder unterrichtliche Entwicklungsziele
- Planung von Entwicklungsstrategien
- Fortbildungsplanung der Schule
- Planung von Evaluation
- Strategien zur außerschulischen Kooperation
- Personalplanung
- …



[1] *Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. Academy of Management Review, 26, S. 298–310.*

Partizipationsstufen adaptiert nach Straßburger & Rieger (2019, S. 23). Quelle: Straßburger, G., & Rieger, J. (2019, Hrsg.), Partizipation kompakt. Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe (2. Aufl.). Waxmann.

© Schule macht stark (SchuMaS) - Inhaltscluster ‚Schulentwicklung & Führung'

Geh nicht auf dem vorgezeichneten Weg,
der nur dahin führt, wo andere bereits gegangen sind.

Alexander Graham Bell

SchuMaS
Schule macht stark

Schulentwicklung lebt davon, dass Schulen Neues ausprobieren und Innovationen entwickeln, die an den eigenen Kontext angepasst sind.

Überlegen Sie selbst: Welche innovativen Ansätze haben die Lehrkräfte und andere Mitarbeiter*innen Ihrer Schule/ Ihrer Fachschaft bereits selbst gut entwickelt?

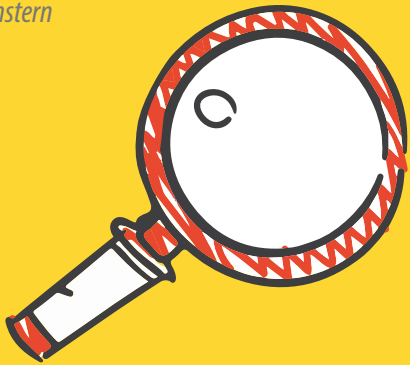
Innovative Ansätze für...

- das fachliche und überfachliche Lernen der Schüler*innen
- das soziale Lernen der Schüler*innen
- die kollegiale Kooperation und gemeinsame Professionalisierung
- die Kooperation mit den Eltern oder dem schulischen Umfeld
- das Empowerment der Schüler*innen oder der Lehrkräfte
- Partizipation und demokratische Strukturen in Ihrer Schule
- Verwaltungsabläufe
- digitales Arbeiten oder Distanzunterricht
- soziales Engagement
- kulturelle Bildung
- …

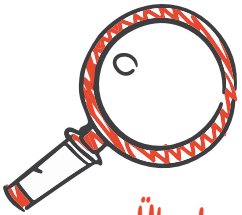
© Schule macht stark (SchuMaS) - Inhaltscluster ‚Schulentwicklung & Führung'

Man sieht oft etwas hundert Mal,
tausend Mal, ehe man es zum allerersten Mal
wirklich sieht.

Christian Morgenstern



SchuMaS
Schule macht stark



Anerkennung und Wertschätzung sind die Grundlage sowohl für das Wohlbefinden als auch für Lernen und Leisten aller an Schule Beteiligten.

Überlegen Sie selbst: Wofür haben Sie bereits Strukturen oder Rituale der Wertschätzung und Anerkennung?

Rituale zur Wertschätzung und Anerkennung für…

- die Schüler*innen, ohne dass diese etwas dafür leisten müssen
- die Lehrkräfte und anderen Mitarbeiter*innen, ohne dass diese etwas dafür leisten müssen
- die Eltern, ohne dass diese etwas dafür leisten müssen
- besonderes Engagement von Schüler*innen
- gute fachliche Leistungen von Schüler*innen
- das Ausprobieren von Neuem durch Lehrkräfte und andere Mitarbeiter*innen
- besonderes Engagement von Lehrkräften und anderen Mitarbeiter*innen
- besonderes Engagement von Eltern
- besonderes Engagement von weiteren Akteuren im Schulumfeld
- ...

© Schule macht stark (SchuMaS) - Inhaltscluster ‚Schulentwicklung & Führung'