

I.32

Mich selbst erfolgreich führen

Von der Schulroutine zur Steuerung – Veränderungen anstoßen

Marion Trübiger, Qualitätsprüferin in Nordrhein-Westfalen



© RAABE 2019

© Eoneren/E+

Nachdem Sie im ersten Beitrag dieser dreiteiligen Beitragsreihe erfahren haben, wie Sie verankerte Schulstrukturen reflektieren und eine lebendige Schulkultur an Ihrer Schule entwickeln, erläutert Ihnen der zweite Beitrag nun, wie Sie Veränderungen unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen anstoßen.

KOMPETENZANFORDERUNGEN

Zielgruppe:	Schulleitungen
Schlüsselbegriffe:	Auftrag, Arbeitsauftrag, Arbeitsgruppe, Arbeitsprozess, Befragung, Entwicklungsgespräch, Evaluation, Fortbildung, Inklusion, Integration, Interview, Leitthema, Lerngemeinschaft, Medienkompetenz, Medienkonzept, Methodenlernen, Mitbestimmung, multiprofessionelle Zusammenarbeit, Ressourcen, Sprachförderung, Standard, Steuerung, Steuerungsgruppe, Teamarbeit, Zwischenziel im Kollegium
Einsatzfeld:	
Thematische Bereiche:	Schulentwicklung, Schulprozesse, Unterrichtsentwicklung
Materialien:	1 Checkliste, 2 Ideensammlungen, Tipps zur Schul- und Unterrichtsentwicklung, 1 Vorlage zu Befragungen

Inhaltsverzeichnis

1. Schulroutinen nutzen – an Vorhandenes anknüpfen	3
M 1 Ideensammlung Controlling: Möglichkeiten, um die Standards des Landes und der Schule zu sichern	3
M 2 Markt der Möglichkeiten: Ideen für ein bruchloses Anknüpfen an Vorhandenes	5
2. Mitbestimmung aktiv gestalten – alle Beteiligten mitnehmen	7
M 3 Vorlage: Befragungen von Schülerinnen und Schülern	8
3. Möglichkeiten der Mitbestimmung: multiprofessionelle Zusammenarbeit	10
M 4 Exkurs: Professionelle Lerngemeinschaften	11
4. Pflicht und Kür – ausgewogene Einsetzung im Blick	13
M 5 Mögliche Themen im Rahmen der Schul- und Unterrichtsentwicklung	13
5. Verantwortung Schulleitung – Ressourcen bewusst einsetzen	16
M 6 Checkliste: Personal- und finanzielle Ressourcen erkennen und ausschöpfen	17
6. Neu denken: Vorsicht! Das Monats – Einen Ideenpool anlegen	19

1. Schulroutinen nutzen – an Vorhandenes anknüpfen

Im Rahmen des ersten Beitrags der Serie „Von der Schulroutine zur Schul- und Unterrichtsentwicklung – Prozesse aktiv gestalten“ haben Sie nun ein Dokument an Ihrer Schule, das genau auflistet, was an Schulroutinen und Vorgängen implementiert ist und möchten jetzt daran anknüpfen und Weiterentwicklung anstoßen. Dazu haben Sie im Vorfeld eine Sammlung all dessen, was bereits vorhanden ist, gestartet und Ihr Kollegium weiß genau, welche Dinge an der Schule regelmäßig und für alle verpflichtend stattfinden. Sie gehen also davon aus, dass Schulroutinen allen Beteiligten bewusst sind und ein gemeinsames Verständnis über gegenseitige Hospitationen bis hin zum Feedback angestoßen ist. Außerdem verfügt die Schule zum Beispiel über einen Schlagsplan oder ein Schul-ABC, das Transparenz über das Vorhandene geschaffen hat (vgl. Beitrag 1 der Reihe „Schule und Unterricht im Blick – Strukturen erkennen und verankern“). So wäre jetzt ein nächster Schritt, an Vorhandenes anzuknüpfen, um Weiterentwicklung anzustoßen und umzusetzen.

Weiterentwicklung
anstoßen

Den Ist-Stand festigen – sich der Umsetzung versichern

Durch die Verschriftlichung des Vorhandenen haben Sie ein Dokument geschaffen, das für alle eindeutig festlegt, wie die Schule funktioniert. Möglicherweise sind Sie deshalb sicher, dass sich alle in Ihrem Team an diese Standards halten. Sicherlich ist dies in den meisten Situationen der Fall – aber eben nicht immer. Viele Schulleiterinnen und Schulleiter meinen, ihr Kollegium so gut zu kennen, dass keinerlei Mechanismen notwendig sind, um sich der Umsetzung der Vereinbarten zu versichern.

Einhaltung von
Standards
absichern

Wichtig

Es ist Ihre Aufgabe als Schulleitung, sicherzustellen, dass es tatsächlich so ist – dass nämlich die Vorgaben des Landes und die vereinbarten Besonderheiten der Schule umgesetzt werden! Nutzen Sie unterschiedliche Werkzeuge (Ideen in Arbeitshilfe M 1) um sicherzustellen, dass es wirklich so ist – und denken Sie daran: Es hat nichts mit Kontrolle zu tun – es geht um die Sicherung von Standards, die dazu da sind, allen Schülerinnen und Schülern die gleichen Bildungschancen zu ermöglichen!

Ideensammlung Controlling: Möglichkeiten, um die Standards des Landes und der Schule zu sichern

M 1

- **Unterrichtsbesuche durchführen.**

WICHTIG: Sie können die Unterrichtsbesuche natürlich anordnen, da es zu Ihren Aufgaben als Schulleitung gehört. Sie können aber auch diplomatisch vorgehen und zuerst mit denjenigen sprechen, die es als sinnvoll erachten und für sich als Chance sehen, wenn Sie zur Hospitation kommen. Vereinbaren Sie IM VORFELD, worum es bei der Hospitation gehen soll:

- Ich möchte mir den Unterricht unter dem Aspekt der eingesetzten Methoden anschauen
- Ich möchte mir anschauen, wie die Schülerinnen und Schüler mit den eingeführten Regeln, dem Token-System, der Verhaltensampel umgehen
- Ich möchte mir anschauen, was du/Sie an persönlichen Stärken in den Unterricht einbringen/einbringst/einbringen
- Ich möchte ...

- In Konferenzen und/oder Dienstbesprechungen **Diskussionen** über die konkrete Umsetzung von Standards und Vereinbarungen anstoßen und verbindliche Eckpunkte festlegen. WICHTIG: Denken Sie daran – jede Person hat eine andere Vorstellung von den Inhalten und der Umsetzung. Deshalb ist es wichtig, so genau wie möglich festzulegen, was darunter verstanden werden soll. Als Beispiel soll Ihnen folgendes dienen: Sie geben Ihrem Kollegium die Aufgabe, eine Vase für das Lehrerzimmer zu kaufen. Mehr Informationen geben Sie nicht. Sie werden feststellen, dass jede Kollegin und jeder Kollege mit einem anderen Modell erscheinen wird. Es wird unterschiedliche Größen, gerade und gebogene Formen geben, unterschiedliche Materialien und verschiedene Farben – um nur einige Eigenschaften von Vasen zu nennen. Genauso stellt es sich mit der Umsetzung von Vereinbarungen dar: Woher wissen Sie, wer was unter einem bestimmten Stichwort versteht? Natürlich haben Sie eine genaue Vorstellung davon, wie es umgesetzt werden soll, aber deckt sich die mit der Vorstellung aller anderen?
 - **Entwicklungsgespräche** mit allen Kolleginnen und Kollegen führen.
 - Regelmäßig **durch die Klassenräume gehen**, um zu erfragen, ob Vereinbarungen bezüglich Gestaltung/Classroom-Management eingehalten werden.
 - **Produkte des Unterrichts einsehen** – das kann von der Kontrolle der Test und Klassenarbeiten über die Hefte der Schülerinnen und Schüler gehen – oder zum Beispiel über die Ergebnisse aus Projekten oder Werkstätten.
 - **Schülerinnen und Schüler oder Eltern/Erziehungsrechtigte** in Mitbestimmungsorganen/Schülerparlamenten zu bestimmten Vereinbarungen befragen – so erfahren Sie recht schnell, ob alle wissen, worum Sie fragen, oder ob es einige gibt, die davon noch nicht gehört haben und/oder die Umsetzung im Unterricht nicht kennen.
 - Interne oder externe **Evaluationen** anstoßen – dazu gehört auch die Nutzung der Ergebnisse aus VERA (Vergleichsarbeiten 7 und 8) oder die Unterlagen von Qualitätsanalysen/Qualitätskontrollen. Außerdem stellt die Qualitäts- und Unterstützungsagentur QUA-LIS NRW auf ihrer Internetseite weitere Möglichkeiten vor (<https://www.qua-lis.nrw.de/qualis/qualitaetskontrollen/neues-portal-mit-instrumenten-zur-schulinternen-evaluation.html>):
- Instrumente zur Evaluation der Unterrichtsentwicklung:**
- Edkimo – Feedback per App
 - SEfU – Schüler als Experten für Unterricht
 - EBM – Evidenzbasierte Methoden der Unterrichtsdiagnostik und -entwicklung
- Instrumente zur Evaluation der Schulentwicklung:**
- Selbstreflexionsbögen zu den Qualitätskriterien des Referenzrahmens Schulqualität NRW
 - SIFA – Schulinterne Bestandsaufnahme
- Die **Zusammenarbeit** unter den Lehrkräften stärken, denn umso enger die Lehrkräfte zusammenarbeiten, sich austauschen, Unterricht vorbereiten, umso gesicherter ist die Umsetzung der Vereinbarungen.
 - Lassen Sie aber nicht eine **angstfreie Atmosphäre** schaffen, in der sich die Potenziale des Teams entfalten können!

Aspekte des Vorhandenen beleuchten – Erweiterungsideen sammeln

Nun können Sie davon ausgehen, dass alle auf demselben Stand sind. Dies sollte Ihr Ausgangspunkt für die folgenden Schritte hin zur Weiterentwicklung von Unterricht und Schule sein. Sie wissen, dass Sie eine große Menge an Vorhandenem haben und Ihnen schweben vielleicht Ideen zu den meisten der Schwerpunkte Ihrer Schule vor. Damit überfordern Sie allerdings sich und das Kollegium. Deshalb müssen Sie nach einem Weg suchen, alle Handlungsstränge im Blick zu behalten und trotzdem eine Fokussierung auf spezielle Punkte vorzunehmen. Hilfreich kann hierfür Arbeitsteilung sein.

Markt der Möglichkeiten: Ideen für ein bruchloses Anknüpfen an Vorhandenes

M 2

Um die Möglichkeiten besser darstellen zu können, werden hier vier große Themen einer Musterschule genannt, anhand derer die unterschiedlichen Anknüpfungsvarianten gezeigt werden können.

Schwerpunkt A: Uns ist soziales Lernen sehr wichtig, deshalb haben wir gemeinsam eine Schulordnung und Regeln erarbeitet, an die sich alle (Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler sowie Eltern und Erziehungsberufliche) halten.

Weiterentwicklung: Regeln erweitern zu einem verbindlichen Classroom-Management, das für alle gültige Regeln, Rituale, Festaltungsregeln und anderes für den Klassenraum und den Unterricht beinhaltet.

Einen Eltern-Schüler-Lehrkräfte-Vertrag entwickeln, der zu Beginn eines jeden Schuljahres von allen unterschrieben werden muss.

Kooperationen suchen, die Projekte zum Thema finanzieren und unterstützen (zum Beispiel Präventionsprogramme gegen Mobbing, für ein starkes Selbstwertgefühl etc.)

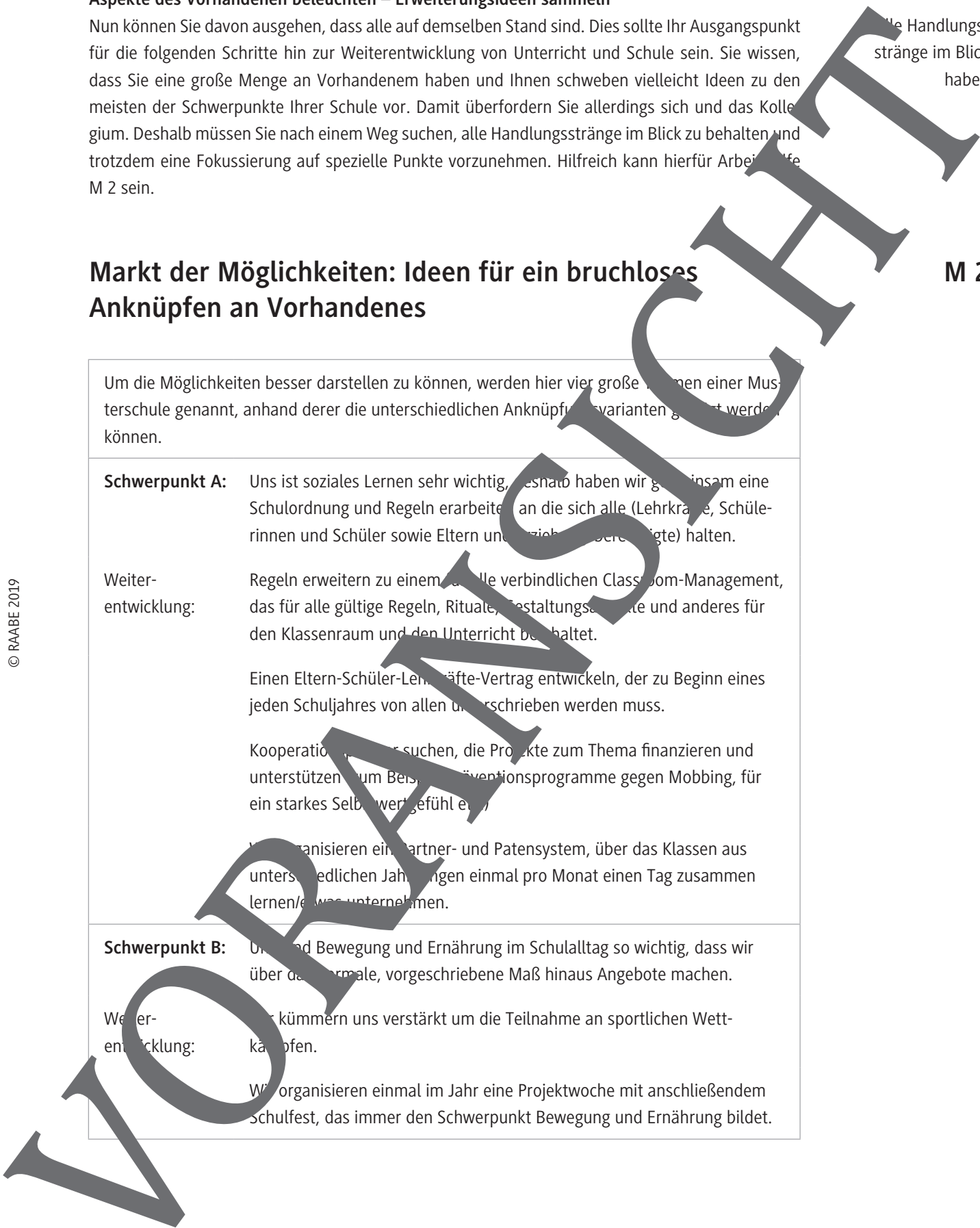
Wir organisieren ein Partner- und Patensystem, über das Klassen aus unterschiedlichen Jahrgängen einmal pro Monat einen Tag zusammen lernen/etwas unternehmen.

Schwerpunkt B: Um Sport, Bewegung und Ernährung im Schulalltag so wichtig, dass wir über das normale, vorgeschriebene Maß hinaus Angebote machen.

Weiterentwicklung: Wir kümmern uns verstärkt um die Teilnahme an sportlichen Wettbewerben.

Wir organisieren einmal im Jahr eine Projektwoche mit anschließendem Schulfest, das immer den Schwerpunkt Bewegung und Ernährung bildet.

© RAABE 2019



Schwerpunkt C: Wir arbeiten mit Wochenplänen, damit unsere Schülerinnen und Schüler zu mehr Selbstständigkeit im Lernen kommen.

Weiterentwicklung: Erweiterung des selbstständigen Lernens durch die Einführung von Werkstattstätten, Projekten, Referaten etc.

Übertragen von mehr Verantwortung im Rahmen der Hausaufgaben zum Beispiel von täglichen Hausaufgaben hin zu einem wöchentlichen Hausaufgabenplan, der am Ende der Woche erledigt sein muss.

Karteien, die im Rahmen von Freiarbeitsphasen selbstständig bearbeitet werden können.

Schwerpunkt D: Wir kooperieren auf unterschiedlichen Ebenen mit den umliegenden Schulen und Kindertageseinrichtungen.

Weiterentwicklung: Wir nehmen sozialpädagogische Einrichtungen zu unseren Kooperationspartnern hinzu, wie zum Beispiel Jugendhilfeeinrichtungen, schulpsychologische Angebote etc.

Wir kooperieren zusätzlich mit Sportvereinen in der Nähe, der Musikschule, der Bibliothek, dem Museum und schließen Kooperationsverträge.

Wir erweitern die Kooperation mit der weiterführenden Schule und organisieren gemeinsam den Schüleraustausch nach Frankreich, an dem auch Schülerinnen und Schüler unserer Schule teilnehmen können.

Ihre Möglichkeiten

- Sie wählen zusammen mit allen an der Schule Beteiligten einen Schwerpunkt aus, an dem Sie verstärkt weiterarbeiten möchten:

Schwerpunkte A, B, C, D sind bisher gleichberechtigt, Sie möchten in Zukunft den Schwerpunkt C stärken, vertiefen und die Arbeit vertiefen.

- Sie sind mit Ihren Schwerpunkten und der Umsetzung zufrieden und möchten deshalb einen weiteren Schwerpunkt, der von den Beteiligten der Schule vorgeschlagen wurde, hinzufügen:

Schwerpunkte A, B, C, D sind bereits vorhanden, es soll Schwerpunkt E hinzukommen.

- Sie haben bereits eine Gewichtung der Schwerpunkte vor einiger Zeit vorgenommen, sind damit aber, vielleicht bedingt durch Veränderungen in der Schülerschaft, nicht mehr zufrieden und möchten deshalb neu gewichten:

Schwerpunkt B war bisher der am stärksten fokussierte, es soll nun eine neue Gewichtung hin zu Schwerpunkt A stattfinden.

- Sie haben alle Schwerpunkte bisher gleich gewichtet, möchten nun aber aus dem Vorhandenen Leitthemen und daraus folgend Leitziele für die Schule entwickeln:

Schwerpunkt A und Schwerpunkt C sollen zusammengefasst werden und zum Leitthema der Schule werden.

Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch
SSL-Verschlüsselung

Mehr unter: www.raabe.de