

PARTIZIPATIVE SCHULENTWICKLUNG

Konzept einer Werkstatt
der Deutschen Schulakademie
für
Leitung und mittleres Management

Cornelia von Ilse
Dr. Wilfried Kretschmer
26. September 2019

Die Deutsche Schulakademie verfügt mit den Preisträgerschulen des Deutschen Schulpreises über einen reichen und vielfältigen

Fundus an praktischen Erfahrungen:

Pädagogische Werkstätten, innovative Schulentwicklungsprojekte, öffentliche Foren, Publikationen und Tagungen transferieren diese Erfahrungen und vertiefen sie in der gemeinsamen Arbeit.

Die Werkstatt „Schule leiten“ wurde von der Deutschen Schulakademie in Rücksprache mit Praktikern entwickelt.

Gemeinsame Orientierung:

6 Qualitätsbereiche guter Schule

Mit den sechs Qualitätsbereichen folgen der Deutsche Schulpreis und die Deutsche Schulakademie einem umfassenden Verständnis guter Schule.

Leistung

Verantwortung

Unterrichtsqualität

Vielfalt

Schulleben,
Kooperationen

Schule als
lernende Institution

Werkstatt „Schule leiten“ Prinzipien der Werkstatt

I. Praxis und Austausch

Schulleitungen tauschen sich darüber aus (und erfahren von Preisträgerschulen) wie sie in ihrer eigenen Schule **pädagogische Prozesse** stabilisieren, initiieren und weiterentwickeln können. Die Werkstattreihe verbindet die beiden Aspekte von „Guter Schule“ und „Guter Leitung“ mit dem Anspruch an **praktisches Handeln in den Schulen vor Ort**. Die Teilnehmer der Werkstattreihe sind handelnde Akteure. Sie entwickeln gemeinsam mit ihren Kollegien ein **Reformvorhaben** und werden dabei professionell begleitet.

II. Verwalten und Gestalten

Schulpreisschulen werden gut geführt: meist von souveränen, gut miteinander zusammenarbeitenden, partizipativ und humorvoll führen-den Schulleitungsteams. Diese sind in der Lage ihre Schule **gut zu verwalten** sowie **pädagogisch zu gestalten**. Sie nutzen **Instrumente der Schulentwicklung** systematisch und überprüfen diese regelmäßig.

Werkstatt „Schule leiten“ Prinzipien

III. Haltung und Kompetenzen

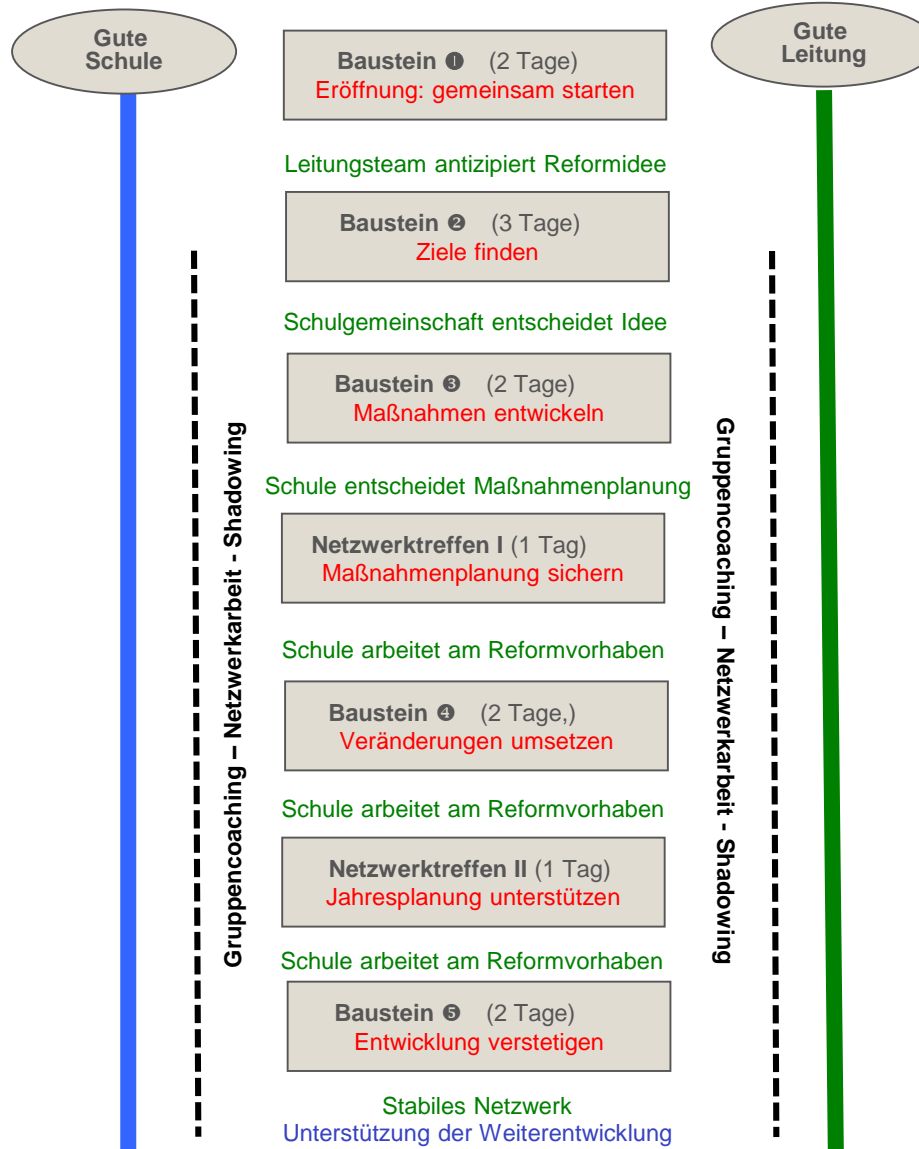
Die Werkstattreihe „Schule leiten“ stärkt den **Mut**, den **Eigensinn** und die **Phantasie** und die **praktischen Handlungskompetenzen** von Schulleitungen; und sie verbessert die praktische **Leitungskompetenz**, indem auf anerkannte und an den Schulpreisschulen erprobte Instrumente der Entwicklung zurückgegriffen wird.

VI. Best Practice

Beispiele guter Praxis sind an selbstständigem sowie an verständnisintensivem Lernen ausgerichtete **Unterrichtskonzepte**; schulinterne **Curricula**, die methodisches und soziales Lernen einbeziehen; die kreative Ausgestaltung von **Raum- und Zeitstrukturen**; ein rhythmisierter Schultag des **Ganztages**; differenzierte Formen der **Leistungsrückmeldung**; Schule als kontinuierlich **lernender Organisation** mit demokratischen Gremien und **Partizipationsstrukturen**; die Zusammenarbeit mit Partnern der **Jugendhilfe** und des Stadtteils

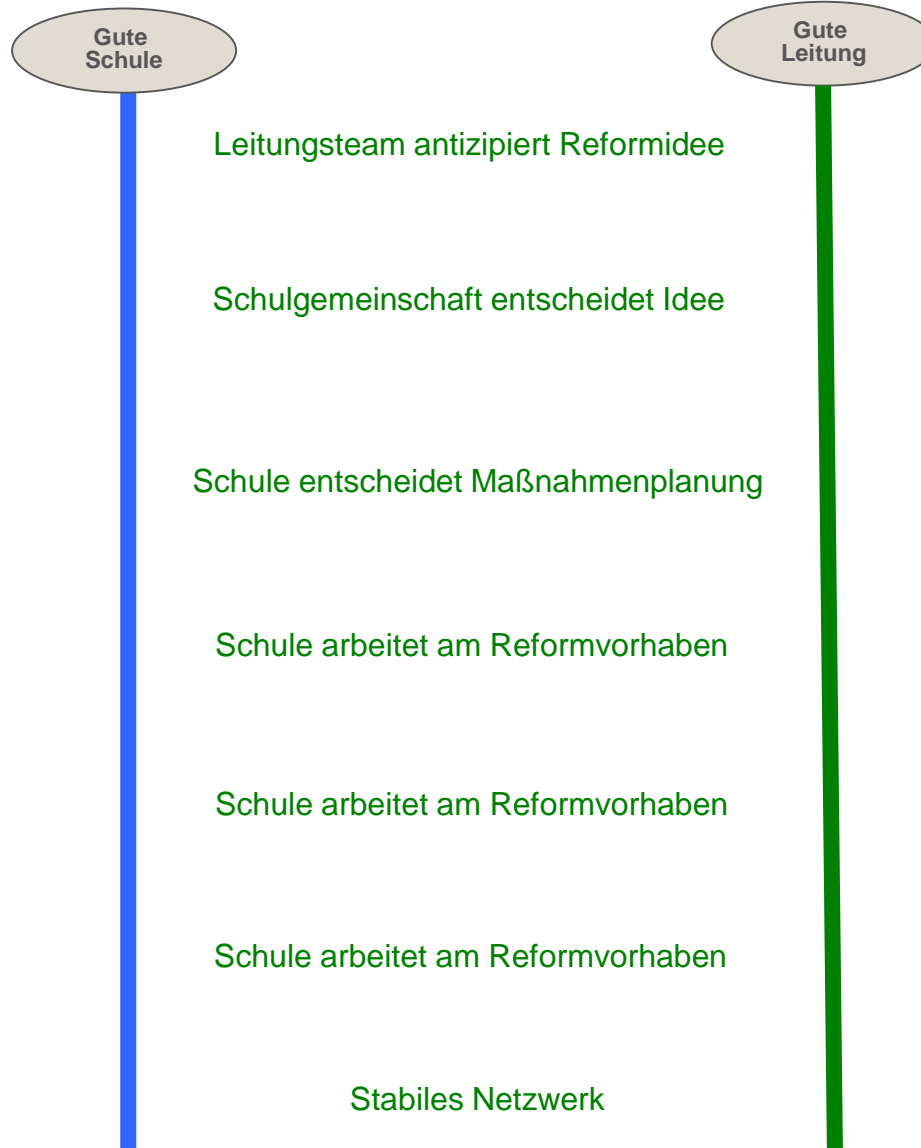
Werkstatt „Schule leiten“

Programmstruktur



Werkstatt „Schule leiten“

Programmstruktur



Methoden und Didaktik:

- : Integriert gute Leitung - persönlich und auf systemischer Ebene - und gute pädagogische Praxis („grüner und blauer Faden“)
- : Individuell: Journaling
- : Tandem: Zeit und Raum für Entwicklungsarbeit und Feedback
- : Professionelle Lerngemeinschaft (PLG) – Kultur
- : Inputs ...Qualität!
- : Ordner und Material
- : kreative Methoden (Poster der Entwicklung, Mobile, Lernpfade)
- : Hausaufgaben zur Entwicklungsarbeit zwischen den Bausteinen

Ziele:

1. Die Gruppe versteht sich als professionelle Lerngemeinschaft.
2. Die Teilnehmenden haben den Entwicklungsstand ihrer Schule vor der Folie der sechs Qualitätsbereiche des Deutschen Schulpreises reflektiert und Entwicklungsfelder identifiziert.
3. Die Teilnehmenden haben beispielhaft Preisträgerschulen als Fundus für Gute Schule und gute Führung kennengelernt.
4. Die Teilnehmenden haben ihre Rolle als Führungskraft reflektiert. Sie kennen ihre persönlichen Stärken und Herausforderungen.
5. Das Tandem hat eine leitenden Vision für das schulische Reformvorhaben identifiziert.

1. Baustein

Eröffnung: gemeinsam starten

Umfang: 2 Tage
ohne Übernachtung



2. Baustein

Ziele im komplexen sozialen System von Schule finden

Ziele:

1. Die Schultandems haben gemeinsam Ziele für ein Reformvorhaben in ihrer Schule formuliert.
2. Die Teilnehmenden verstehen Schule als bürokratisches und soziales System und haben ein Bild von der sozialen Architektur ihrer Schule.
3. Die Teilnehmenden haben unterschiedliche Formen von Leadership kennengelernt und reflektiert.
4. Die Teilnehmenden differenzieren analytisch wie praktisch zwischen Zielen und Maßnahmen/Wegen.
5. Die Teilnehmenden kennen Wege und Formen kooperativer Zielfindung.
6. Die Teilnehmenden kennen unterschiedliche Wege der Evaluation und sie sind in der Lage interne und externe Daten für die Schulentwicklung zu nutzen. Sie haben erste Ideen zur Anwendung in ihrer Schule entwickelt.

2. Baustein

Ziele im komplexen sozialen System von Schule finden

Umfang: 3 Tage
mit Übernachtung



2. Baustein

Ziele im komplexen sozialen System von Schule finden

Hausaufgabe zum Übergang in den Baustein 3:

1. Beziehen Sie die Ziele Ihres Reformvorhabens auf konkrete Daten, Beobachtungen und Erfahrungen an Ihrer Schule und verschriftlichen Sie dies. Dieser Text soll Ihnen eine Grundlage für die Evaluation Ihres Reformvorhabens bieten. Er dient auch der Evaluation der Werkstatt insgesamt.
2. Stellen Sie in Ihrem Schulleitungsteam Bezüge zwischen dem Reformvorhaben und bereits existierenden Schulentwicklungsprozessen her, wägen Sie Argumente für das Reformvorhaben ab und finden Sie gemeinsam zu einem gut begründbaren Konsens.
3. Planen Sie einen lebendigen Partizipationsprozess aller Beteiligten an Ihrer Schule (Kollegium und weiteres Personal, Eltern, Schüler/innen...).
4. Werben Sie in diesem Prozess gemeinsam um Unterstützung für das Reformvorhaben und sichern Sie eine breite Zustimmung für ein ggf. klug modifiziertes Vorhaben.
5. Bereiten Sie gemeinsam mit Ihrem Tandempartner eine Präsentation über Ihr Vorgehen für den Einstieg in den Baustein 3 vor.

Ziele:

1. Die Tandems haben die Wege der Schulentwicklung konkretisiert.
2. Die Tandems haben geeignete Maßnahmen ausgewählt
3. Die Teilnehmenden kennen die Handlungsmöglichkeiten unterrichtswirksamer Schulleitungen.
4. Die Tandems haben den Entwurf eines Meilensteinplanes zur Realisierung der Reformidee für die eigene Schule erstellt.

3. Baustein Maßnahmen entwickeln

Umfang: 2 Tage
ohne Übernachtung



Ziele:

- Austausch von Erfahrungen, Methoden und Instrumentarien,
- gegenseitige Beratung und Unterstützung
- Organisation gemeinsamer Fortbildungen,
- Stabilisierung der Entwicklungsarbeit an den einzelnen Schulen.

Vorgehen:

- Es treffen sich 4 – 5 Schulen an einer der Schulen
- 2 Treffen werden von je einer/einem Trainer begleitet
- weitere Treffen nach Entscheidung der TN

Praxis:

- Fragen: Was ist gelungen/gescheitert? Welchen Anteil hatte ich in meiner Führungsrolle dabei? Wie sieht das die/der jeweilige Tandempartner/in?
Unterschiede: Selbst- und Fremdwahrnehmung? Wo musste/muss der Plan verändert und angepasst werden?

Ziele

1. Die Tandems haben den Stand ihrer Schulentwicklung reflektiert
2. Die Teilnehmenden kennen Formen des Feedbacks, der inhaltlichen Unterrichtsplanung mit Hauscurricula und Aspekte der Kooperation und haben konkrete Planungen, wie sie diese für ihre Schulentwicklung nutzen
3. Die Teilnehmenden kennen die strategische Bedeutung der Personalentwicklung für Schulen sowie einzelne Instrumente wie: Qualifizierungsplanung, Personalgespräche mit unterschiedlichem Fokus (Bilanzierung, Potentialförderung, Gespräch mit Minderleistern...)
4. Die Teilnehmenden haben den produktiven Umgang mit Konflikten und Ablehnung geübt und dabei ihre Führungsrolle reflektiert.

4. Baustein

Veränderungsprozesse umsetzen



Ziele:

1. Die Tandems haben eine Bilanz der bisherigen Schulentwicklung gezogen auf den Ebenen der Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung,
2. Das Tandem hat die „Reflexionsschleife“ mit dem Kollegium zum Schuljahreswechsel geplant.
3. Die Teilnehmenden haben ihre eigene Rolle im Prozess reflektiert und ihre individuelle Entwicklung des vergangenen Jahres reflektiert.
4. Die Netzwerkarbeit ist angebahnt und weitere Schritte der Verstetigung vereinbart.
5. Die Teilnehmer haben den Verantwortlichen der Werkstattreihe ein differenziertes Feedback gegeben.



5. Baustein Entwicklungen verstetigen

Umfang: 2 Tage
ohne Übernachtung



Kooperative Lernformen (stärken)

Ende 2017/2018

- Lehrveranstaltung zu "kooperativen Lernformen"
- Planungstage Team 5
 - JL
 - Stärkung koop. Lernformen
 - Tischgruppenarbeit
 - Doppelveranstaltung JL

... Workshop

- Schwerpunkte der

August '18	
Mi	1 <i>Planungstägung SL</i>
Do	2 <i>Überarbeitung Geschäftsverteilungsplan</i>
Fr	3 <i>Q11-Handbuch</i>
Sa	4 <i>Termine pad. Café</i>
So	5 <i>Start Teilnahmebuch</i>
Mo	6 <i>Ressourcen Team 5</i>

32. Woche

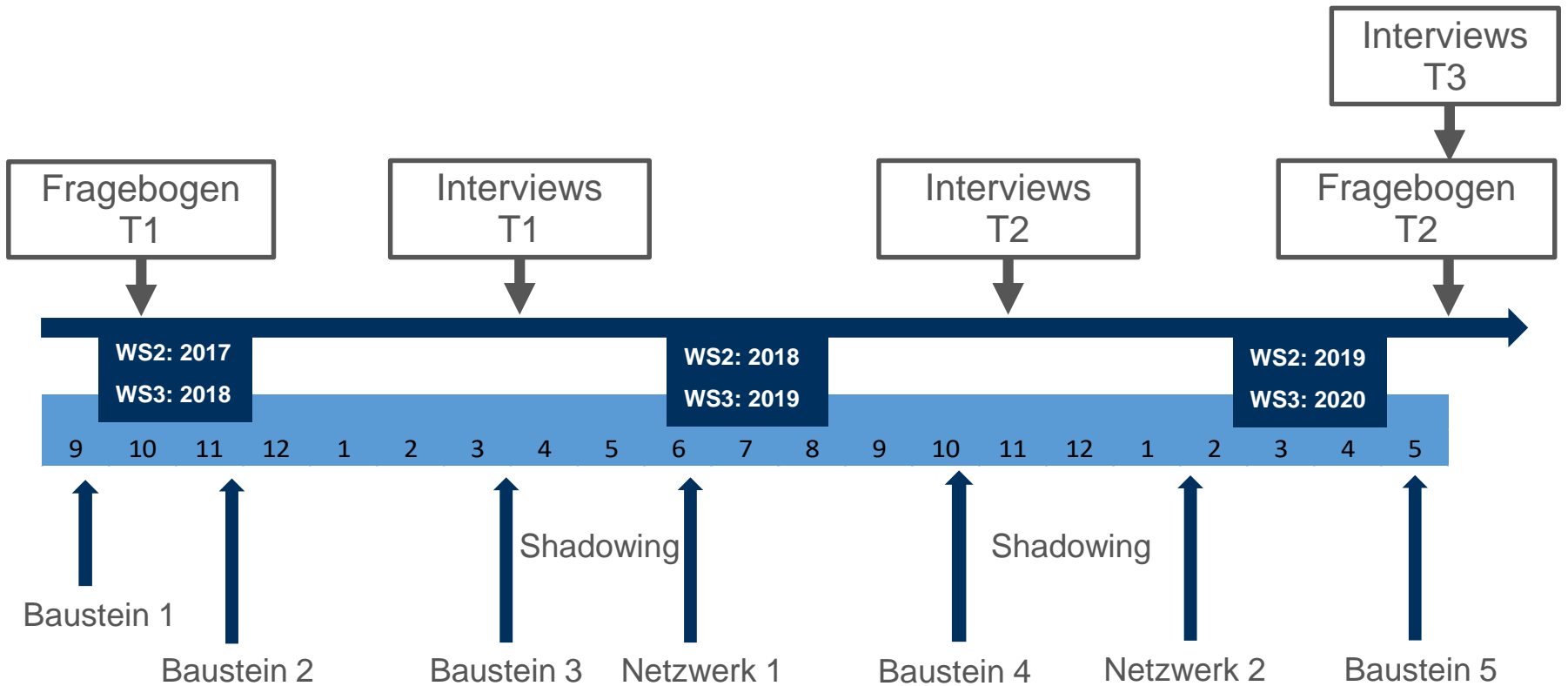
September	
Sa	1
So	2
Mo	3 <i>Kollegiums ausflug</i>
Di	4
Mi	5
Do	6

36. Woche
5. Schulwoche

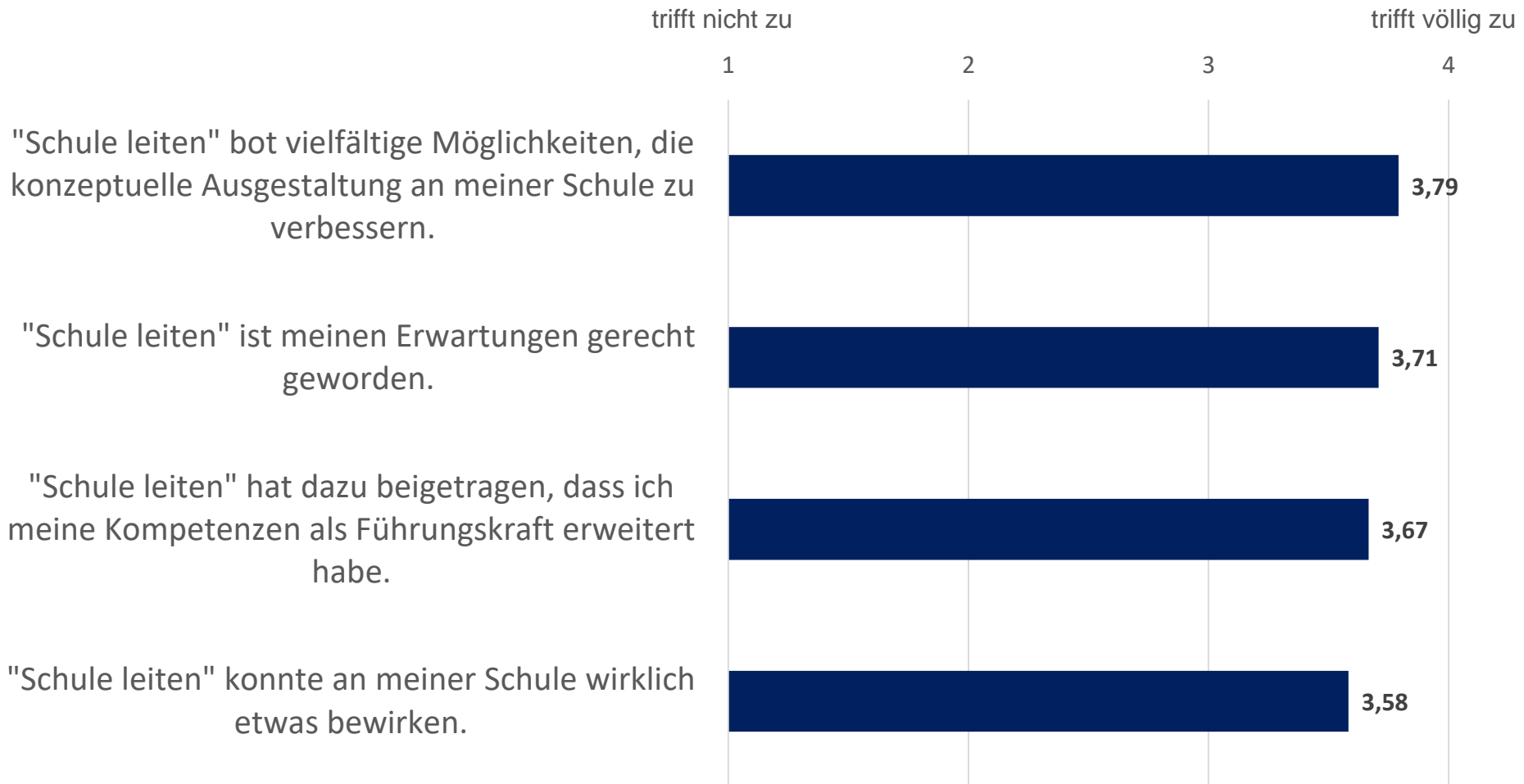
Oktober	
Mo	1 <i>Beginn Herbstferien</i>
Di	2 <i>40. Woche</i>
Mi	3 <i>Tag der Deutschen Einheit</i>
Do	4
Fr	5
Sa	6
So	7

November	
Do	1
Fr	2
Sa	3
So	4
Mo	5
Di	6
Mi	7

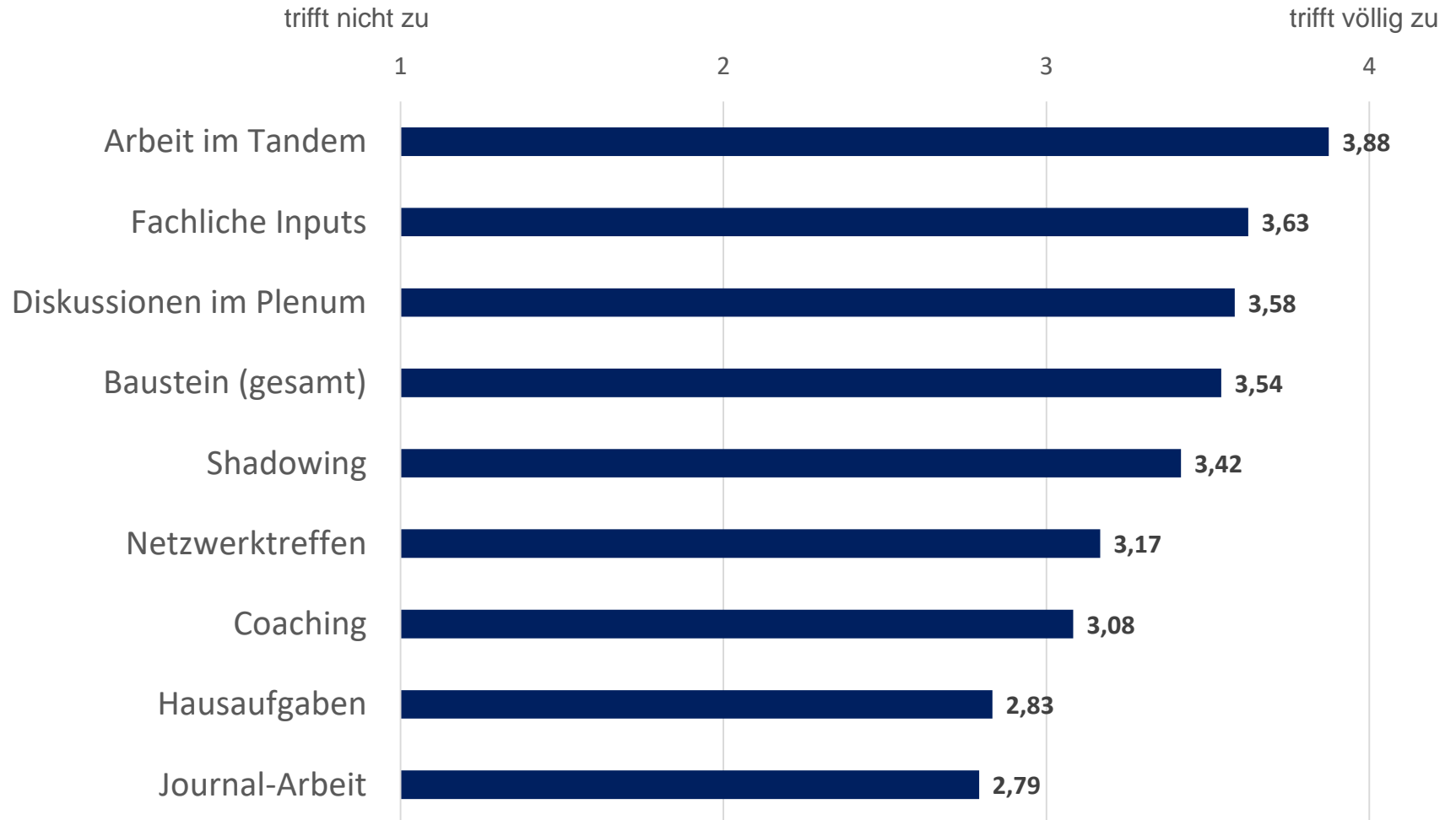
EVALUATION DER WERKSTATTREIHE



Bewertung der Werkstattreihe 1 insgesamt



Einschätzung der Nützlichkeit einzelner Elemente der Werkstattreihe 1



Ausgewählte Erkenntnisse der Werkstattreihe 1

- Reformprojekte der Schulen durchlaufen Entwicklung ganz individuell
- besonders positiv eingeschätzt werden:
 - die Möglichkeit ein Reformprojekt im Verlauf der Werkstatt planen und umsetzen zu können
 - die Arbeit im Tandem sowie die ihnen hierfür zur Verfügung stehende Zeit
 - die Möglichkeit mit anderen Schulen in Austausch zu treten und des eigene Reformvorhaben reflektieren zu können
 - die fachliche Kompetenz der Trainer/innen und Coaches
 - die Atmosphäre innerhalb der Gruppe
- große Heterogenität der teilnehmenden Schulen erschwert die Umsetzung inhaltlicher Inputs zu innerschulische Strukturen
- es wurden Wünsche nach vermehrt praktischen Tätigkeiten in den Veranstaltungen geäußert

Schule leiten in Berlin Design der Werkstatt

BST G1
Gemeinsam
starten
26./27.03.20

BST G 2
Ziele
finden
25./26.05.20

BST G 3
Maßnahmen
planen
31.08./01.09.20

Network
1

BST G 4
Prozesse
realisieren
01./02.03.21

Network
2

BST G 5
Entwicklung
verstetigen
06./07.09.21

BST W 1
Auftakt
19.02.20

BST W 2
Reflexion
Schulverträge
29.09.20

BST B 1
Ziele im
Schulvertrags
prozess
25.03.2020

BST B 2
Lernwirksame
Leitung –
Beratung und
Unterstützung
08./09.06.2020

Gelbe G Bausteine. (TN: SL)

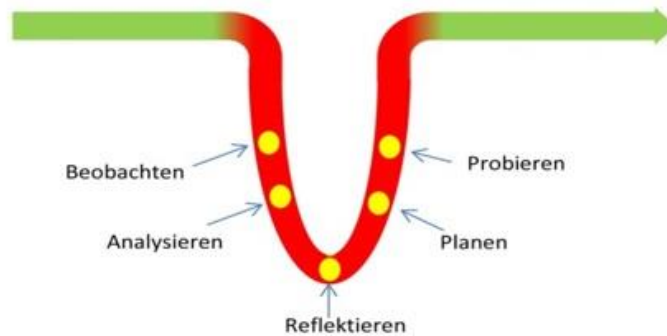
Weißer W Bausteine. (TN: SL und SchA)

Blaue B Bausteine. (TN: SchA)

Praxisbeispiel aus einer Preisträgerschule:
*„SCHULENTWICKLUNG
ALS
KOOPERATIVER KONTINUIERLICHER
VERBESSERUNGSPROZESS“*

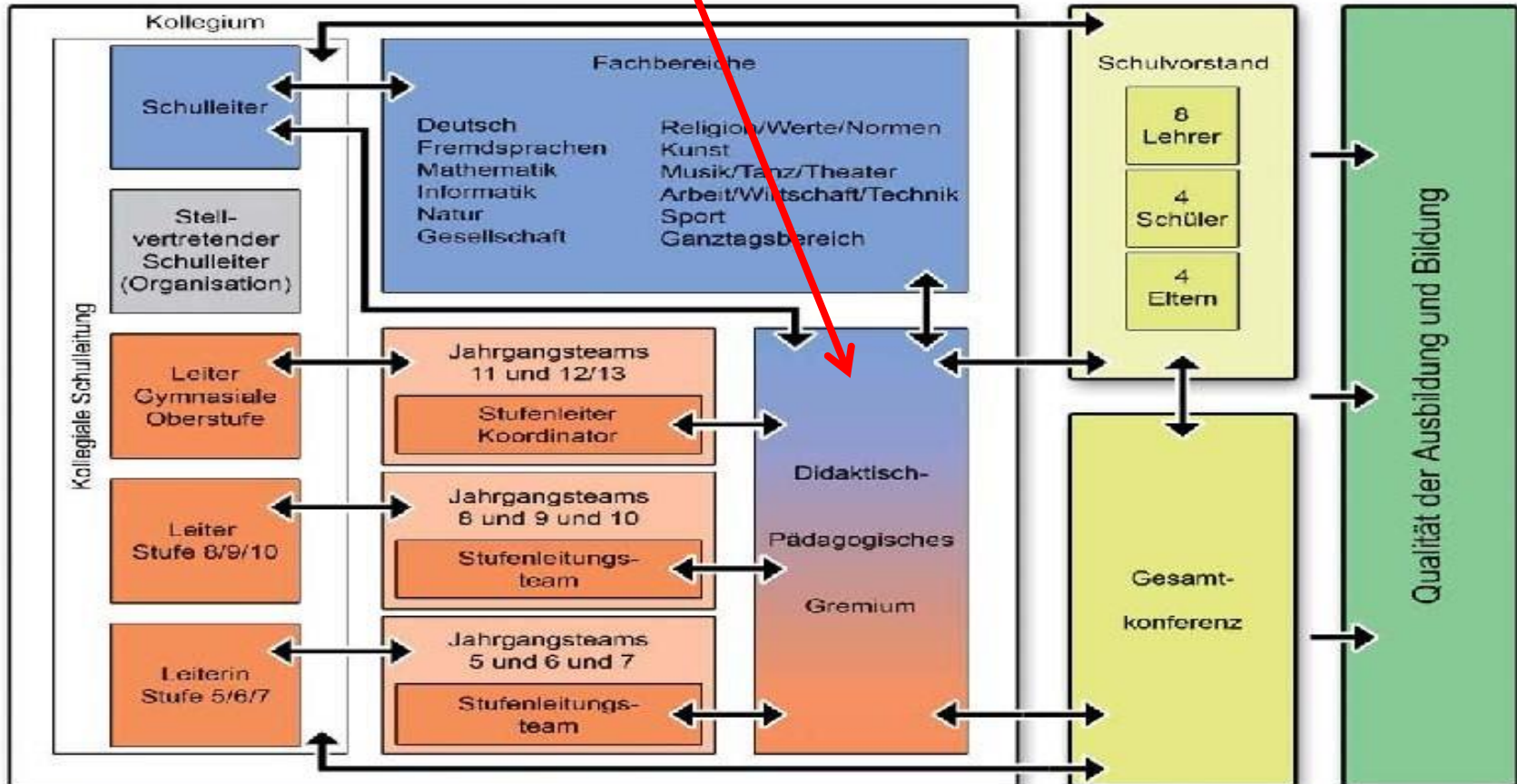
*SCHULENTWICKLUNG
ALS
KOOPERATIVER KONTINUIERLICHER
VERBESSERUNGSPROZESS*

Phase I: Reflektieren der
Vergangenheit (Ia) und
Planen der Zukunft (Ib)



AKTEURE

Gremienstruktur der Robert-Bosch-Gesamtschule





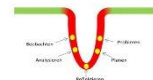
**Schülerfeedbacks
als
Impulse für
„Kollegiale Hospitationen“**

Schülerfragebogen zum Unterricht bei Herrn/Frau _____

Fach: _____ Klasse/Kurs _____

	Aussage	Stimmt / stimmt nicht				
		++	+	0	-	--
1.	Ihr Unterricht ist gut vorbereitet.					
2.	Sie helfen uns in Ruhe und Ordnung zu Lernen.					
3.	Sie sprechen mit uns über den Sinn der Unterrichtseinheiten.					
4.	Ich weiß genau, was Sie von mir erwarten.					
5.	In Ihrem Unterricht kann ich selbstständig Lösungen finden.					
6.	Wir arbeiten bei Ihnen auch in Gruppen zusammen (Sie helfen mir mein Lernen zu organisieren).					
7.	Sie erklären so verständlich und klar, dass ich alles gut begreifen kann					
8.	Sie sind auch dann geduldig, wenn ich mal länger brauche, um etwas zu verstehen (zu bearbeiten).					
9.	Ihr Unterricht bietet mir auch dann Stoff, wenn ich schneller lerne als meine Klassenkameraden.					
10.	Ihr Unterricht ist interessant und abwechslungsreich.					
11.	In Ihrem Unterricht herrscht eine freundliche und entspannte Stimmung.					
12.	Sie loben und ermutigen mich.					
13.	In Ihrem Unterricht muss ich keine Angst haben Fehler zu machen.					
14.	Sie sprechen mit mir regelmäßig über meine Lernfortschritte.					
15.	Ich fühle mich von Ihnen gerecht und fair beurteilt.					
16.	Ich weiß, dass ich auch mit Problemen zu Ihnen kommen kann, die nicht direkt mit dem Unterricht zu haben.					

...wenn du noch etwas zu meinem Unterricht sagen möchtest:

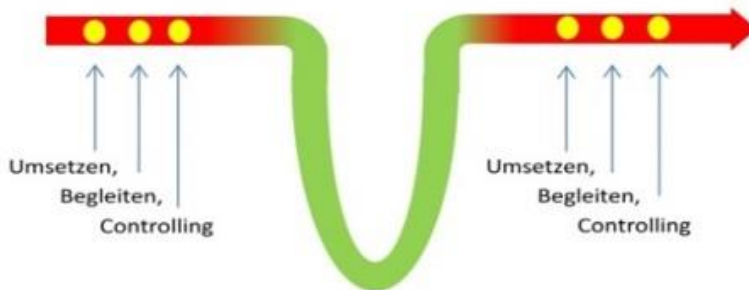


Jahrestagung der Kollegialen Schulleitung, der Jahrgangs- und Fachbereichsleitungen der Robert-Bosch-Gesamtschule vom 25. in 26. August 2017 in Lüneburg Teilnehmer: BJ, HL, BRB, SCU, SCI, MEY, GRI, DE, DOH, SCW, ZIN, BET, JOH, OUM, KOL, KRA, VÖL, AND, GRÜ			
QUALITÄTSBEREICH	AUFGABE	WER?	WANN?
LEISTUNG	Sicherung des Niveaus der Abschlüsse Erhöhung der Fächeranzahl und zentraler Klausur-/Test(anteile) <input type="checkbox"/> Zentrale Tests/ Austausch der Korrekturen und Evaluation → Verbindlichkeit des Austauschs (von Erfahrungen und Korrekturen) durch frühzeitige Terminierung <input type="checkbox"/> Niveau-Setzung im Unterricht Vergleichbarkeit bezüglich Anspruch und Bewertung	BJ + FBL	2017/18
	Rechtschreibkompetenz <input type="checkbox"/> FB Deutsch Konzentration, Intensivierung <input type="checkbox"/> Einbindung der Thematik in die Arbeit der einzelnen Fächer <input type="checkbox"/> Ressourcen nutzen (LB) <input type="checkbox"/> Sprachliche Stilmittel ebenfalls fördern	MEY alle FBL	2017/18
	Sport <input type="checkbox"/> größere Beteiligung an kommunalen Sportveranstaltungen <input type="checkbox"/> Erreichen besserer Platzierungen bei Sportturnieren durch Zusammenwirken von FBL und KSL <input type="checkbox"/> Profilklassen einrichten → Aufnahmekriterien? (für alle Profilklassen) → Flyer / Infomaterial inkl. Anforderungen	JOH JOH/ KSL DOH	2017/18
	Stärkung des kreativ-künstlerischen Bereichs in der öffentlichen Wahrnehmung <input type="checkbox"/> Anbindung an vorhandene Events prüfen <input type="checkbox"/> Tag der offenen Tür <input type="checkbox"/> Kultur-Café o.Ä.	FBL Deu/Ku/ Mu/DS	2017/18
	Vorbereitung auf Abschlüsse LB für Laufbahnfindung, HOT	JGL	2017/18
	Lernberatung Gestaltung der LB (z.B. auf Stufenkonferenz) Arbeitsgruppen in den Stufen bilden Einheitliches Konzept, Transparenz für Schüler	BJ, SCW, OUM	2017/18

VERANTWORTUNG	AUFGABE	WER?	WANN?
VERANTWORTUNG	Projekt „Die Großen helfen den Kleinen“ (Fortführung) Rahmenbedingungen / Stundenplan <input type="checkbox"/> „Verantwortung“ im 11. Jahrgang	VÖL	2017/18
	Präsentation der Schule als UNESCO-Schule <input type="checkbox"/> Kommunikation in der Schule → SV/SV-Projekte stärker einbinden	SCU/ AND/AB S/REK	2017/18
	Paddy-Raum in zentraler Lage (Paddy-Einsatz weiterhin kommunizieren und pflegen)	KSL JGL)	2017/18
	SV <input type="checkbox"/> SV- Arbeit im Schulleben stärker kommunizieren <input type="checkbox"/> Anwesenheit bei FaKo → Infos der FB in SV-Sitzungen/SV- Arbeit in den FaKo <input type="checkbox"/> Idee → Paten aus Sek. II für Sek. I (stärkere Vernetzung) <input type="checkbox"/> in UNESCO einbinden (s.o.)	REK/BJ REK/AB S/Jgl./St ufenleit ng	2017/18 2017/18
VIELFALT	Umwelterziehung/Stärkung Nachhaltigkeitsgedanke und Umweltschutz <input type="checkbox"/> Umweltwettbewerbe implementieren <input type="checkbox"/> Umwelterziehung in der Praxis (z.B. Mülltrennung)	BRB KSL/Jgl. FBL/SV	2017/18 2017/18
	[Patenschaft mit Schule in Umgebung von Aarö]	KRI	2017/18
	Inklusion: <input type="checkbox"/> Ausgestaltung PLI Stunden → inhaltlich und konzeptionell, z.B. Förderpläne/ Materialmappen (auch digital) <input type="checkbox"/> Fortbildung Förderpläne / Inklusion <input type="checkbox"/> Sprachlernschüler	OUM	2017/18
	Differenzierungsräume / Lerncenter	SCW	2017/18
	Außerschulische Lernorte – Pilotprojekt Herausforderung	OUM/ SCW	2017/18
	Wettbewerbe <input type="checkbox"/> JuFo, Schüler experimentieren durch Einbeziehung weiterer FB (Ges: Geo+Raumwissenschaft) / AWT (Arbeitswissenschaft) erhöhen Optimierung der Qualität der Arbeiten im Seminarfach <input type="checkbox"/> Fremdsprachenwettbewerb <input type="checkbox"/> Teilnehmerkreis in Richtung Sek-II Schülerschaft erweitern <input type="checkbox"/> Lesewettbewerb <input type="checkbox"/> Jugend debattiert <input type="checkbox"/> Qualität der Wettbewerbe sichern, Schüler motivieren → Stellenwert klären <input type="checkbox"/> Erhöhung der Teilnehmeranzahl und der Qualität	FBL	2017/18 2017/18

SCHULENTWICKLUNG
ALS
KOOPERATIVER KONTINUIERLICHER
VERBESSERUNGSPROZESS

Phase II: Verwirklichung der
Planung und Begleitung der
Prozesse



AUFGABE

Skizzieren Sie die Implementierung eines kooperativen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Ihre Schule bzw. Institution. Welche Akteure sind betroffen? Wie regelmäßig könnte die "Distanzphase" stattfinden? Wie wäre die „Verbindlichkeit“ zu organisieren?

Benutzen Sie zur Präsentation bitte die Flipchartbögen.