

I.30

Mich selbst erfolgreich führen

Schule und Unterricht im Blick – Strukturen erkennen und verankern

Marion Trübiger, Qualitätsprüferin in Nordrhein-Westfalen



© RAABE 2019

© Thomas Barwick/DigitalVision

Als Schulleitung sind Ihnen die Abläufe und Strukturen an Ihrer Schule bestens vertraut. Sie behalten den Überblick und tragen die Verantwortung, dass alle Vorgänge zur richtigen Zeit ablaufen. Haben Sie bislang versucht, alles selbst alleine zu steuern? Dieser erste Beitrag einer vierteiligen Serie ermutigt Sie dazu, Transparenz zu schaffen und das gesamte Kollegium in Schulprozesse einzubinden. Darüber hinaus macht er deutlich, wie wichtig eine lebendige Feedbackkultur für die Schul- und Unterrichtsentwicklung ist, und gibt Ihnen Tipps, wie Sie diese an Ihrer Schule etablieren können.

KOMPETENZPROFIL

Zielgruppe:	Schulleitungen
Schlüsselbegriffe:	Delegieren, Feedback, Hospitation, Jahresplanung, Kommunikation, Prozess, Rolle, Schulroutine, Steuerung, Teamarbeit, Transparenz, Wissensmanagement
Einsatzort:	Im Kollegium
Thematische Bereiche:	Schulkultur, Schulentwicklung, Schulprozesse, Schulqualität
Praxismaterialien:	2 Handouts, 1 Mindmap, 1 Checkliste, 1 Ideensammlung

Inhaltsverzeichnis

1. Was macht „meine“ Schule aus? – Abläufe bewusst machen	3
M 1 Mindmap: Was macht unsere Schule aus?	4
2. Routinen wahrnehmen – Wege zur Verankerung finden	5
M 2 Checkliste: Schule strukturiert betrachten	6
3. Motivation erzeugen – gegenseitige Unterstützung fördern	7
4. Feedbackprozesse anstoßen – von- und miteinander lernen	9
M 3 Literaturliste: Hinweise zu systemischem Feedback	11
5. Steuerung wahrnehmen – Vorhandenes sichern	11
M 4 Handout: Möglichkeiten der Verschriftlichung	14
6. Neu denken: Feedback vorbereiten – Anleitung zur Eigenreflexion	16
M 5 Ideensammlung: Verborgene Schätze in der Schule heben	18

1. Was macht „meine“ Schule aus? – Abläufe bewusst machen

Möglicherweise haben Sie direkt beim Lesen der Überschrift dieses Kapitels an Dinge gedacht, die Sie mit der Schule, in der Sie arbeiten, in Verbindung bringen. Und wenn Sie Ihre Arbeit gerne tun, ist es Ihnen auch nicht fremd, dass in der Überschrift von „Ihrer“ Schule die Rede ist. Als Sie Ihre Stelle als Schulleiterin oder Schulleiter an der jetzigen Schule angetreten haben, war Ihnen sicherlich noch nicht im Detail klar, was zum Profil dieser Schule gehören würde.

Seither haben Sie bestimmt einen tiefen Einblick in die Strukturen bekommen und kennen die Routinen und Abläufe. Sie wissen, welche Vorgänge zu welchen Zeiten und in welchem Rahmen erledigt werden und was darauf folgt. Aber sind Ihnen diese Vorgänge auch so präsent, dass Sie – ohne zu zögern – einer Nachfolgerin oder einem Nachfolger sowohl einen zeitlichen als auch inhaltlichen Rahmen geben könnten?

Den Überblick behalten – nicht nur als Schulleitung

Wahrscheinlich müssen Sie keiner Nachfolgerin und auch keinem Nachfolger erklären, wie Ihre Schule funktioniert. Deutlich werden sollte nur, dass Sie und Ihr Team eingesetzt sind, jeder vermutlich weiß, wann sie oder er was zu erledigen hat und was als Nächstes im Schulleiter ansteht. Doch wer hat den Überblick und wirklich alles im Blick? Wenn Sie das alleine oder zusammen mit Ihrer Stellvertretung sind, sollten Sie darüber nachdenken, wie Sie alle Vorgänge zusammenfassen und so transparent und nachvollziehbar für Lehrkräfte und Außenstehende präsentieren, dass Vorhandenes nicht an Ihrer Person allein hängt.

Transparenz
schaffen

Tipp

Sie sind als Schulleiterin oder Schulleiter die Person, die sowohl die Geschicke der Schule lenkt, als auch für alles, was im Zusammenhang mit Ihrer Aufgaben geschieht, die Verantwortung trägt! Denken Sie deshalb immer wieder darüber nach, welche Aufgaben zwar in der Gesamtverantwortung Ihre sind, trotzdem aber an ein Mitglied Ihres Teams delegiert werden können! Sie können nicht alles übernehmen – es liegt in Ihrer Natur, Arbeit geschickt zu verteilen.

Wissensmanagement in der Schule – Strategie für Nachhaltigkeit

Ihr erster Schritt hin zu einem unterstützenden Wissensmanagement ist eine genaue Analyse des Vorhandenen. Machen Sie sich gemeinsam mit Ihrem Kollegium und allen an der Schule Beteiligten auf den Weg, eine Aufgabensammlung zu erstellen, was Sie bereits umsetzen. Dabei geht es nicht nur um unterrichtliche Prozesse, sondern um alles, was „Ihre“ Schule ausmacht (vgl. M 1). Lassen Sie den Ideen und Gedanken aller Beteiligten freien Lauf und denken Sie noch nicht an eine mögliche Sortierung oder Strukturierung der gesammelten Inhalte.

Kollegium
einbeziehen

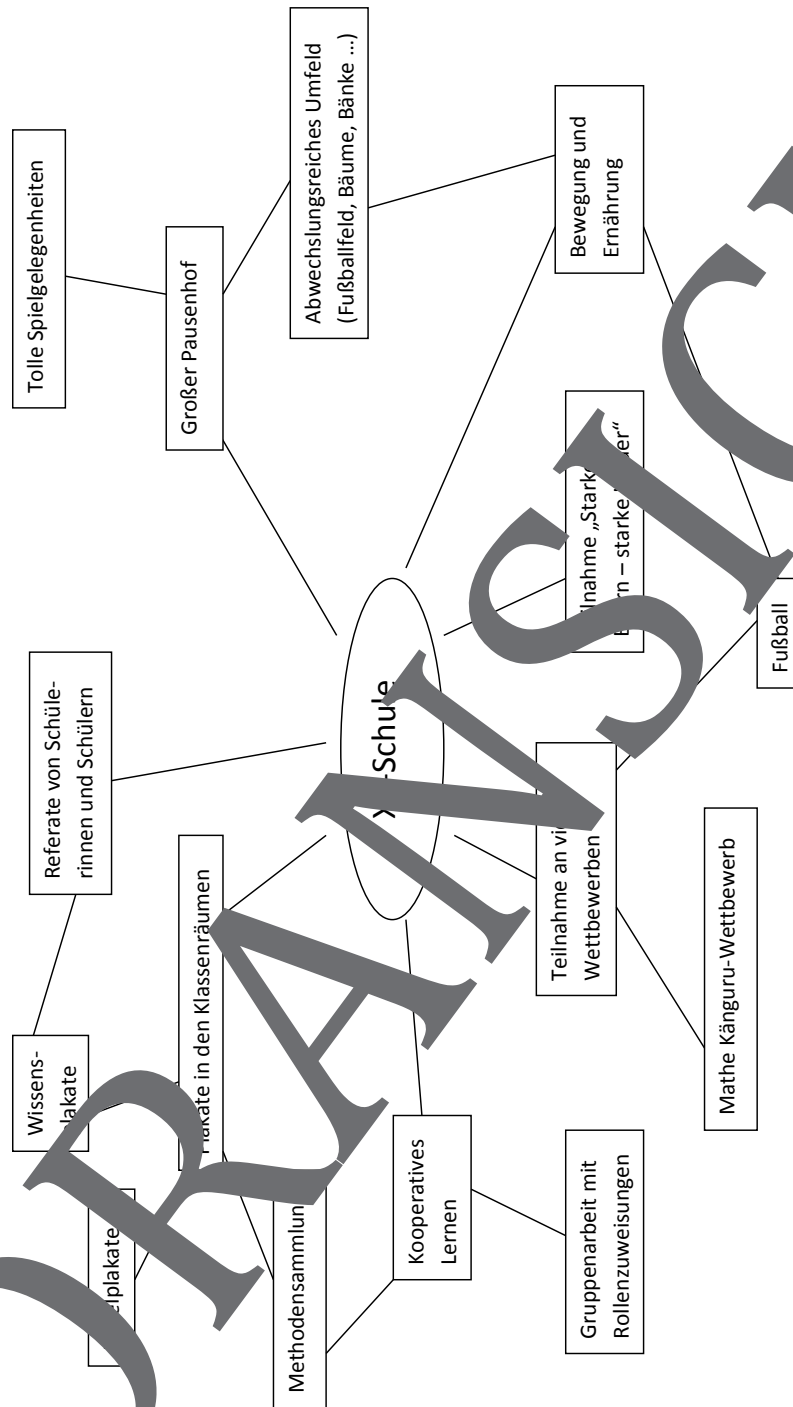
Wichtig

Hilfe im Alltag vs. zusätzliche Aufgaben

Wissensmanagement ist keine zusätzliche Aufgabe – es soll unterstützend wirken und Ihnen helfen, den Überblick zu behalten, Aufgaben verantwortungsvoll zu delegieren, Routinen zu verdeutlichen, insbesondere Neuen an der Schule einen schnellen Einblick zu verschaffen und Transparenz über alles, was in der Schule läuft, zu schaffen.

M 1

Mindmap: Was macht unsere Schule aus?



Tipp

Selbst teilnehmen, motivieren, darüber sprechen

Nehmen Sie an der „Sammelaktion“ selbst aktiv teil. Sie gehören zum Kollegium und sehen vielleicht viele Dinge, die anderen entgehen. Sehen Sie es nicht nur als Aufgabe des Teams, sondern motivieren Sie dadurch, dass Sie selbst immer wieder – zum Beispiel in der Pause im Lehrerzimmer – davon erzählen, was alles zum Vorhandenen zählt.

Die Aufgabe gemeinsam anpacken – Vorhandenes erkennen

In einem ersten Schritt können Sie die Kolleginnen und Kollegen auffordern, sich gedanklich mit allem, was ihren Alltag an der Schule ausmacht, auseinanderzusetzen. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich zum Beispiel um ein immer wiederkehrendes Ritual im Rahmen des Unterrichts handelt oder um das große Schulfest, das alle vier Jahre stattfindet.

Das Erkennen der Dinge spielt dabei eine große Rolle. Meist werden Dinge, die schon lange laufen und implementiert sind, kaum mehr als etwas wahrgenommen, das es zu erwähnen gilt. Deshalb ist es besonders wichtig darauf zu achten, auch die kleinen und alltäglichen Dinge nicht aus dem Blick zu verlieren.

Routinen
reflektieren

2. Routinen wahrnehmen – Wege zur Verankerung finden

Wichtig ist, dass alles, was im Rahmen des Unterrichts läuft und im Schuljahresverlauf immer wiederkehrt, dazugehört! Sowohl die kleinen Begebenheiten als auch die großen Abläufe machen die Schule zu dem, was sie ist. Und eine Sammlung, Strukturierung und Vergrüßlichung dieser Vorhandenen unterstützt Sie und Ihr Team langfristig.

An meiner Schule war es so, dass wir viel von dem, was wir aus Routine getan haben, als Selbstverständlichkeit in der Schule angesehen haben. Nur Gespräche mit anderen Lehrkräften, Eltern oder auch anderen Außenstehenden haben uns gezeigt, dass Vieles davon ein besonderes Merkmal unserer Schule war.

Besonderheiten der Schule erkennen und dokumentieren

Alles hat eine Bedeutung – unwichtig gibt es nicht

Diese gesammelte Expertise unterschiedlicher Menschen ermöglicht es Ihnen, einen erweiterten Blick auf die Schulroutinen „Ihrer“ Schule zu werfen. Lassen Sie sich von Ihren Kollegen und Ihrem Kollegium zu akzeptieren, dass viele Dinge für Außenstehende eine große Bedeutung haben – vielleicht entgegen Ihrer eigenen Meinung davon.

Stellen Sie sich vor, Sie haben gemeinsam beschlossen, einmal im Quartal, immer vor den jeweiligen Ferien, ein Elternteil in die Schule einzuladen, um mit ihm oder seinem Beruf zu erzählen. Sie machen das schon seit einigen Jahren, vielleicht gab es dies auch schon, als Sie die Schulleitung übernommen haben. Deshalb kommt es Ihnen vielleicht unwichtig vor, darüber zu sprechen – aber genau das sind die Dinge, die zusammen mit vielen anderen Dingen, die Sie täglich erledigen, das Profil der Schule ausmachen.

Gemeinsamkeiten hervorheben, für alle verbindlich festlegen

Sie haben möglicherweise jetzt ein Gefühl, dass Ihnen die Dinge unstrukturiert über den Kopf wachsen könnten. Je größer die Sammlung wird und umso mehr Sie zulassen, umso unübersichtlicher kann das Vorhaben werden. Deshalb sollten Sie anfangen, der Sammlung eine Struktur zu geben und Verbindlichkeit zu schaffen. Dies gelingt am ehesten, wenn Sie Oberthemen bilden und unter diesen die gesammelten Routinen zusammenstellen (vgl. M 2).

Prozesse anhand von Oberthemen strukturieren

Tipp

Wenn Sie im Lehrerzimmer ein oder zwei große Blätter Papier (mindestens DIN A3) aufhängen, bitten Sie jede Kollegin und jeder Kollege schnell zwischendurch ein Stichwort oder einen Satz zu den vereinbarten Oberthemen (die aus der Mindmap entstanden sind) notieren, um als Erinnerung für die Sammlung der Routinen zu dienen. In einer Konferenz können Sie diese Stichwortsammlung dann zum Anlass nehmen, über das, was dahinter steckt, zu sprechen.

M 2

Checkliste: Schule strukturiert betrachten

Spalte 1	Spalte 2	Spalte 3	Spalte 4	Spalte 5	Spalte 6	Spalte 7	Spalte 8
Besonderes pädagogisches Profil	Jährlich wiederkehrende Projekte	Mitbestimmung	Gruppen (AGs, Konferenzen, Steuergruppe, Fachkonferenz)	Besondere Programme/ Wettbewerbe	Außerschulische Lernorte	Feste/Feiern	...
Arbeit mit Tablets	Ausgewählte Wochen	Vorgeschriebene Mitbestimmungsmöglichkeiten	Konferenzen zu pädagogischen Themen	Elterncafé einmal im Quartal	Stadtbücherei	Einschulungsfeier	...
Besondere Fördermaßnahmen im Rahmen des Übergangs	Weihnachtsfeier in allen Klassen (s. auch Spalte 7)	Lehrerkreis und Eltern: Spalte 4) (Wahlperiode Themen)	Steuergruppe als Motor der Schulentwicklung	Sprachkurse für Eltern in Kooperation mit der VHS	Zoorallye	Großes Schulfest	...
Lesen als besonderer Schwerpunkt (siehe auch Spalte 5/6)	Jahreszeitenfeste immer vor den Ferien (s. auch Spalte 7)	Möglichkeit für Schülerinnen und Schüler, den Unterricht mitzugestalten	Fachkonferenzen mit aktiver Elternbeteiligung	Starke Eltern – starke Kinder	Ausflüge zum nächstgelegenen Park	Präsentation nach der Projektwoche	...
Spezialisiert auf die Inklusion von verhaltensauffälligen Schülerinnen und Schülern	Jährliche Projektwoche (s. auch Spalte 7)	Regelmäßige Abfragen bei Schülerinnen und Schülern sowie Eltern zur Zufriedenheit	Arbeitsgruppen/-kreise zu besonderen Themen	Lesewettbewerb Teilnahme am Tag des Buches	Regelmäßige Waldspaziergänge	Anlassbezogene Feste (Kartoffelfest, Herbstbaumfest, St. Martin ...)	...
...	Tag der offenen Tür	Schülerinnen- und Schülerparlament	...	Känguru-Mathematik-Wettbewerb	Museumsbesuche	Jahreszeitenfeste	...

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