



## School Turnaround – Berliner Schulen starten durch **Auf einen Blick**

### Kriterien:

- \* Viele Schüler ohne Schulabschluss
  - Schwache Lernergebnisse
  - Hoher Anteil aus Familien mit geringem Einkommen
  - Viele Schüler mit Migrationshintergrund
  - Geringe Nachfrage nach Schulplätzen
- \* Hoher Krankenstand bei Lehrkräften
  - Hohe Fehlzeiten bei Schülern
- \* Viele Gewaltmedlungen

- : : Laufzeit: Jahre (2013 bis 2017)
- : : Budget: 1,9 Mio. Euro
- : : Projektträger: Robert Bosch Stiftung und Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft in Partnerschaft mit den jeweiligen Berliner Bezirken (Schulträger)
- : : Zusammenarbeit mit 10 Grund- und Sekundarschulen
- : : Individuelle, bedarfsorientierte Unterstützung der einzelnen Schule statt „Patentlösung“
- : : Fortlaufende wissenschaftliche Begleitung und Evaluation

## School Turnaround – Berliner Schulen starten durch

### Welche Ziele hatte das Projekt?

- : :Das Projekt stärkt die Handlungsfähigkeit von Schulen in schwieriger Lage. Veränderungsprozesse werden angestoßen und die Grundlagen für eine dauerhafte, positive Schulentwicklung gelegt.
- : :Kinder und Jugendliche sollen vor Ort wieder an guten Schulen lernen können.
- : :Gleichzeitig werden im Pilotprojekt Erkenntnisse gesammelt: Wie können Schulen in kritischer Lage besser unterstützt werden? Welche Interventionen sind wirksam und übertragbar?

## School Turnaround – Berliner Schulen starten durch

### Welche Ziele hat das Projekt?

Fokus auf vier Handlungsfelder:

- : **Schulmanagement:** Organisations-, Personal- und Qualitätsmanagement von Schulleitungen und schulischen Führungskräften, Schulaufsichten und Bezirken
- : **Unterrichtsqualität:** Professionalität von Lehrkräften und Qualität von Lern- und Lehrprozessen
- : **Schulkultur:** Beteiligung von Schüler/innen und Erziehungsberechtigten, Gestaltung von Schule als Lebensraum
- : **Leistungen:** Abschlüsse und Übergänge, fachliche und soziale Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler

## School Turnaround – Berliner Schulen starten durch

### Was passierte im Projekt?

#### Wie wurden die Schulen im Projekt unterstützt:

- :: Schulleitungen, Schulaufsicht, Bildungsverwaltung und Schulträger koordinieren ihre Handlungen zur Unterstützung der Schulen
- :: Die Schulaufsicht übernimmt die Verantwortung dafür, dass alle Schulen eine arbeitsfähige Schulleitung haben
- :: Jede Schule wird von einem externen Prozessbegleiter beraten
- :: Fortbildung für Schulleitungen: Führen an Schulen in schwieriger Lage
- :: Hospitation von Lehrergruppen an erfolgreich arbeitenden Schulen außerhalb Berlins
- :: insgesamt 25000 Euro für jede Schule zur freien Verfügung zur Unterstützung der Entwicklungsziele

## Weiterer Erfahrungshintergrund



Länderübergreifendes Entwicklungsnetzwerk zur Unterstützung von Schulen in kritischer Lage, initiiert und getragen von der Robert Bosch Stiftung



Teilnehmende Länder: B, HH, HB, NRW, Th, SL, SHS



Intensiver bilateraler Projektaustausch mit NRW („Potenziale entwickeln, Schulen stärken“) und Hamburg (23+),



Internationale Kontakte (USA, GB, NL, Österreich, Schweiz, Australien)

# Um welche Schulen geht es?

## **Schulen in kritischer Lage können sein**

- Schulen in sozialräumlich schwieriger Lage („Brennpunktschulen“)
- Schulen mit schwachen Schulleistungsergebnissen
- Schulen mit Krisenanzeichen wie Gewalt oder „Brandbriefen“

## **Definition im Berliner Projekt:**

Schulen in sozial deprivierter Lage, die nicht ausreichend funktional arbeiten, um bildungsfernen Schüler\*innen eine erfolgreiche Schullaufbahn zu ermöglichen

# Merkmale von Schulen in kritischen Lagen – „weiche Faktoren“

- ▶ Überfordertes Kollegium: hoher Krankenstand, Umsetzungswünsche
- ▶ Fehlende oder „müde“ Schulleitung
- ▶ Schlechter „Ruf“ in der Öffentlichkeit
- ▶ Keine Strukturen für Schulentwicklung (Steuergruppen, Schulprogramm, Entwicklungsvorhaben, ...)
- ▶ Schulkultur: wenig Identifikation mit der Schule, wenig aktives Schulleben (Rituale, Feste, Projekte, Eltern- und Schüler\*partizipation)
- ▶ Geringe oder aktiv negative Selbstwirksamkeit: „Loserschule“
- ▶ Fehlende Teamstrukturen, wenig Kooperation im Kollegium
- ▶ Externalisierung: Uns fehlen Ressourcen, Unterstützung, die richtigen Schüler ....
- ▶ Protektionistische Unterforderung: Unsere Schüler schaffen das nicht
- ▶ Wenig oder gar keine Veränderungsbereitschaft



# Erkenntnisse aus dem Projekt: Handlungsansätze

## Ansatzpunkte für Schulverwaltungen, Schulaufsicht, Schulleitungen:

- ▶ Schulen in kritischen Lagen **identifizieren**
- ▶ Gezielten **Veränderungsprozess anstoßen**
- ▶ Handlungsfähige **Schulleitung** einsetzen und befähigen
- ▶ **Lernprozesse in den Mittelpunkt** rücken
- ▶ **Unterstützungssysteme** einrichten / aktivieren: **Prozessbegleitung**
- ▶ Proaktives Handeln der **Schulaufsicht** sicherstellen
- ▶ **Handlungskoordination** aller Akteure
- ▶ Bild der Schule in der **Öffentlichkeit** positiv verändern
- ▶ **Urbane Resilienz**: Schule im Sozialraum entwickeln

# Schulen in kritischer Lage identifizieren

- ▶ **Verständnis von „kritischer Lage“** entwickeln, Kommunikation und Verständigung darüber sicherstellen
- ▶ **Datenlage** sichern: Welche Daten sind vorhanden, wie können sie so aufbereitet werden, dass relevante Auskünfte über „kritische Lage“ gewonnen werden können?
- ▶ **Arbeit mit den Daten** durch Schulbehörde, Schulaufsicht und Schulleitungen anstoßen, anleiten, koordinieren
- ▶ Frage der **Veröffentlichung** (welche Daten? Wie?) mit allen Beteiligten kommunizieren
- ▶ **Deutungshoheit** muss bei den Schulen liegen!

# Veränderungsprozess anstoßen

- ▶ Schulen in kritischen Lagen verändern sich selten von sich aus. Der Anstoß muss von außen kommen.
- ▶ Politik sollte Vision bzw. Ziele und Strategien für Schulentwicklung formulieren, nicht Maßnahmen vorschreiben
- ▶ Politik kann Programme / Projekte zur Unterstützung auflegen
- ▶ Schulaufsicht plus Unterstützungssysteme und Schulleitungen gemeinsam aktivieren
- ▶ Inhalt: Bildungsgerechtigkeit als Ziel / Leistungsanforderungen plus Zutrauen plus Unterstützung

# Handlungsfähige Schulleitung

- ▶ Aufgabe der Schulaufsicht: **handlungsunfähige Schulleitung als solche identifizieren**
- ▶ **Vakanzen** unbedingt **vermeiden**
- ▶ **Qualifizierung** von Schulleitungen schon vor dem Amt, im Amt
- ▶ **Unterstützungssysteme aktivieren:**  
Prozessbegleitung, Coaching,  
Schulleitungsnetzwerke, critical friends
- ▶ **Teamstrukturen entwickeln:** Schulleitungsteams,  
mittleres Management
- ▶ **Regelungsrahmen anpassen:**  
Personalführungsinstrumente,  
Qualifizierungssysteme, Unterstützungssysteme

# Lernprozesse in den Mittelpunkt rücken

- ▶ **Unterrichtsqualität ins Zentrum** aller Programme und Unterstützungsmaßnahmen rücken
- ▶ **Lehrkräftequalität sichern:** Aus-, Fort- und Weiterbildung; schulinterne Fortbildungsprogramme fördern
- ▶ **Teamstrukturen aufbauen**, multiprofessionelle Teams in Schulen fördern (nötig: Qualifikation, Räume, ZEIT)
- ▶ **Datenbasierung:** Schulleistungsmonitoring nutzerfreundlich aufbereiten, Schulen zur Arbeit mit den Daten qualifizieren / auffordern / Lernzuwächse, nicht nur Output messen
- ▶ **Landesinstitute** als Unterstützung nutzen (bedarfsgerechte und nutzerfreundliche Angebote)
- ▶ **Ganztägig lernen:** Ganzttag ausbauen, Qualität sichern
- ▶ **Schulinspektion:** Feedback zu Unterrichtsqualität geben

# Unterstützungssysteme: Prozessbegleitung

- ▶ Landeseigene Unterstützungssysteme vorhalten
- ▶ Sozialarbeit und Schulpsychologie
- ▶ Prozessbegleitung für jede Schule in Schwierigkeiten zur Verfügung stellen (Strategiekompetenz und Reflexionskompetenz der Schulleitungen fördern)
- ▶ Ausbildung, Anleitung und Koordination der Prozessbegleitungen
- ▶ Weitere Unterstützungsformen anbieten: Coaching, Fachberatung, Netzwerke, peer review, didaktisches Training, pädagogische Werkstätten ...
- ▶ Feedback-Kultur aufbauen

# Arbeit der Schulaufsicht

- ▶ Rollenverständnis der Schulaufsicht: Verantwortung für Schulqualität klären
- ▶ Schulaufsicht als Beratung und Aufsicht (Spannungsfeld ausloten)
- ▶ Schulaufsicht qualifizieren, einbinden, anleiten, unterstützen in ihrer Arbeit mit Schulen in kritischen Lagen (Fortbildung schon vor dem Amt, im Amt, Netzwerke für Schulaufsichten)
- ▶ Schulaufsicht braucht selbst Unterstützung

# Handlungskoordination

## Akteure:

- Schulleitungen, Lehrkräfte-Schulaufsicht
- Unterstützungssysteme -ministerielle Verantwortungsträger
- Aus- und Fortbildung -Jugendhilfe, Sozialarbeit
- Schulinspektion -Jobcenter, Berufsberatung
- Schulträger

Bündeln, verknüpfen, koordinieren, gemeinsames Grundverständnis von Ausgangssituation, Zielen und Strategien schaffen, alle Interventionen vor Ort auf wenige klare Ziele ausrichten

-Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen darauf einstellen



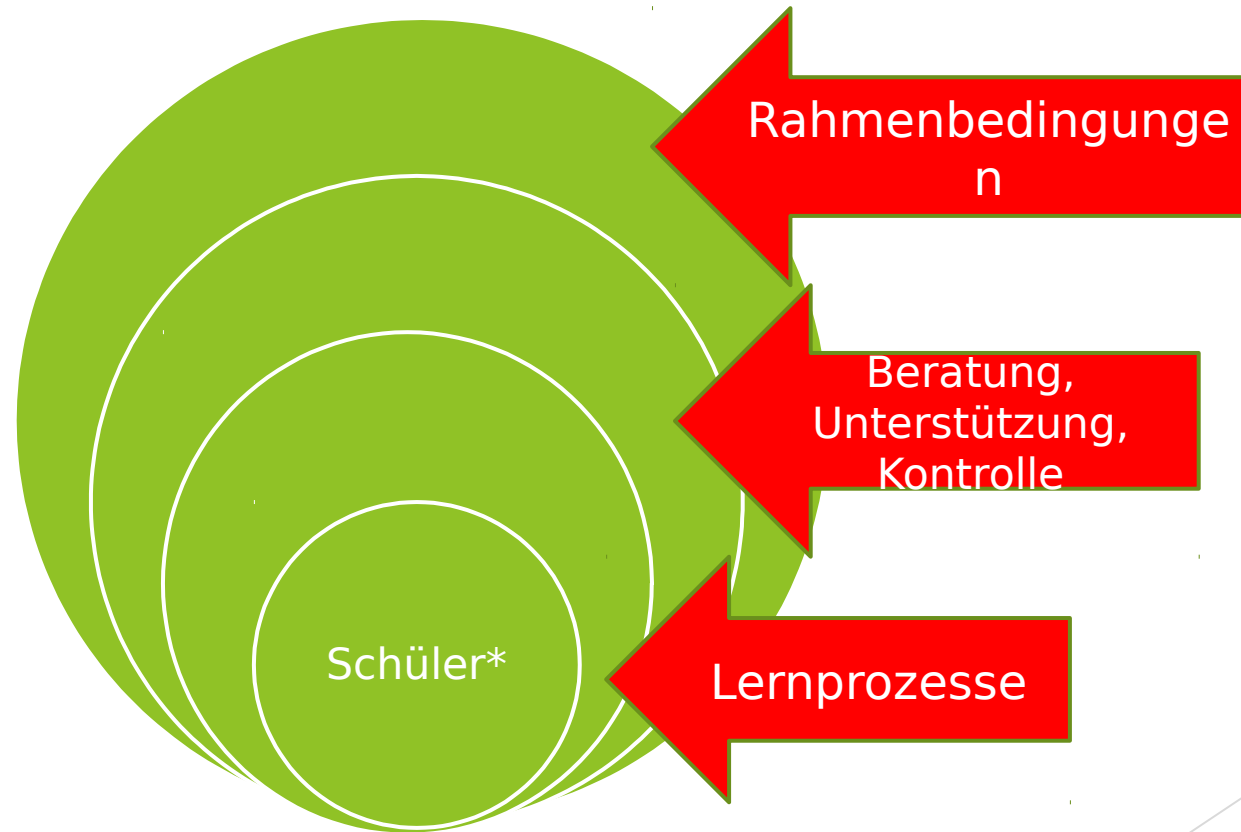
# Bild der Schule in der Öffentlichkeit

- ▶ Relevanz von Öffentlichkeitsarbeit erkennen
- ▶ Schulleitungen qualifizieren und unterstützen
- ▶ Sprachgebrauch: Schulen in Schwierigkeiten nicht negativ belegen („Brennpunktschule“)
- ▶ Schule im Sozialraum als Ressource anerkennen, sie als „unsere Schule in unserem Kiez“ verstehen

# Schule im Sozialraum

- ▶ **Urbane Resilienz:** sozialräumliche Konzepte für deprivierte Bezirke entwickeln
- ▶ Urban resiliente Schulen eingebunden in umfassende **sozialräumliche Entwicklungskonzepte** stärken
- ▶ **Ansatz:** Unser Kiez, unsere Kinder, unsere gemeinsame Verantwortung
- ▶ **Formen:** Bildungsverbände, Quartiersmanagement, Netzwerke, Kooperationen mit anderen Bildungsträgern, Kirchen, Sozialeinrichtungen

# Akteursgruppen / Verantwortlichkeiten



# Turnaround-Ansätze in der Schule

- ▶ Neue Schulleitung
- ▶ Aufbau eines mittleren Managements
- ▶ Aufbau von Steuerstrukturen für die innere Schulentwicklung
- ▶ Entwicklung einer gemeinsamen Vision
- ▶ Aufbau von Teamstrukturen
- ▶ Die Lernprozesse der Schüler und Schülerinnen in den Mittelpunkt rücken
- ▶ Öffentlichkeitsarbeit
- ▶ Motivation des Kollegiums, Nachhaltigkeit der Entwicklungen

# Die Ressourcenfrage

- ▶ Bildung braucht immer mehr von allem
- ▶ „Mehr desselben“ ist keine Lösung
- ▶ Entscheidende Frage: Was geschieht mit den Ressourcen zur Verbesserung der Lernleistungen der Schüler\*innen?
- ▶ Nie die Gießkanne verwenden, immer bedarfsgerecht einsetzen
- ▶ Nicht ohne Anforderungen an Qualitätssteigerung vergeben
- ▶ Aber: neue Notwendigkeiten absichern wie
  - Kooperation
  - ▣ Teamarbeit
  - ▣ Ganzttag
  - ▣ Sozialräumliche Arbeit

Zeit

# Wirksame Ansätze - Grundsätze

- ▶ **Eigenverantwortlichkeit** der Schulen
- ▶ **Verantwortungsgemeinschaft**  
Schulleitung/Schulaufsicht/Schulträger/Verwaltung
- ▶ **Gemeinsame Vision** aller Akteure: Gute Bildung für alle
- ▶ **Gemeinsame Strategie** aller Akteure für mittel- und kurzfristige Entwicklungsziele
- ▶ Ungleiches ungleich behandeln: **Ressourcen nach Bedarf** einsetzen, Schulen in kritischen Lagen prioritär behandeln
- ▶ Verbindliche Verabredungen mit **Verantwortungsübernahme** für den jeweils eigenen Handlungsbereich plus öffentlicher Rechenschaftslegung

Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!