Dokumentation von Stärken

der Jean-Krämer-Schule (ISS ohne gymnasiale Oberstufe)

Schulnummer: 12K07

Alt-Wittenau 8-12
13437 Berlin

Mathematisch-naturwissenschaftliches Profil

sprachbetontes Profil

Profil Wirtschaft-Arbeit-Technik (WAT)

Bilinguale Angebote Deutsch/Englisch

Fremdsprachen: Englisch, Französisch

Katja Hähnel, Interim-Managerin für allgemeinbildende Schulen mit Führungsvakanzen

Januar 2024

Warum Stärken finden?

... weil für agile Schulentwicklung

Menschen und Beziehungen	wichtiger sind als	***Prozesse und Vorgaben***
funktionierender Unterricht	wichtiger ist als	***umfassende Dokumentation***
Zusammenarbeit mit allen an Schule Beteiligten	wichtiger ist als	***Diskussionen/Verhandlungen über Rechtsgrundlagen***
Reagieren auf Veränderungen	wichtiger ist als	***das Befolgen eines Planes***

... weil durch den Blick auf die Stärken

1. die kontinuierliche und ganzheitliche Förderung und Forderung der Schüler/innen (vgl. §1 SchulG) sichtbar wird – über die Erfüllung von Standards hinaus.
2. die tägliche enge Zusammenarbeit der Lehrkräfte und des weiteren schulischen und nichtschulischen Personals wahrgenommen wird.
3. funktionierender Unterricht zum Maß des Fortschritts wird.
4. motivierte Individuen und deren Projekte wertgeschätzt werden.
5. eine Bestätigung gelingenden Handelns erfolgt.
6. die individuelle und organisatorische Leistungsfähigkeit bezogen auf die schulischen Prozesse Beachtung findet.
7. Ressourcen für eine positive Wahrnehmung von Veränderungen geschaffen werden.
8. im Gespräch von Angesicht zu Angesicht wertschätzende Informationen an und innerhalb eines Teams übermittelt werden.
9. selbstorganisierende Prozesse innerhalb von Teams entstehen können
10. innerhalb kürzester Zeit eine fokussierte Reflexion bezüglich häufig vernachlässigter Bereiche erfolgen kann
11. die Konzentration auf wesentliche Gelingensfaktoren erleichtert wird
12. das Augenmerk auf eine positive statt defizitorientierte Haltung gelegt wird.

...weil Werte abgebildet werden können wie

Engagement	Klarheit	Feedback	Fokus
Kommunikation	Mut	Offenheit	Respekt

Grundlage der Ergebnisse:

☑	Beobachtungsbausteine
X	Digitale Befragung der Eltern- und Schülerschaft
X	Digitale Befragung der Kolleg/innen
Gruppeninterview (Dauer jeweils ca. 45 Minuten) mit:	
X	SL: Frau Dr. Rosen, Herr Smith
X	Vertreter/innen des mittleren Managements: ESL und Fachbereichsleitungen
X	Schüler/innen: Vertreter/innen der GSV (6)
X	Weiteres pädagogisches Personal: Sozialarbeiter/innen, Psychologin, Schulhelfer/innen
X	Nichtpädagogisches Personal: Verwaltungsleitung und Sekretariat sowie Hausmeister
Weitere:	
X	Sicht des Schulrates/der Schulrätin Frau Schiele
X	„Stärken-Sammler“ (Box)
X	Unterrichtshospitationen (8)

Einordnung in den „Handlungsrahmen Schulqualität“

„Was ist eine gute Schule?
Kann man das überhaupt definieren?
Die Ansichten darüber, was von einer guten Schule erwartet wird, sind vielfältig und entwickeln sich fortwährend weiter. In der öffentlichen Diskussion zeigt sich, dass die an Schule Beteiligten und Interessierten in der Regel recht klare Vorstellungen haben und je nach Interessenlage unterschiedliche Schwerpunkte setzen.
[...]
***(D)as gemeinsame Ziel:** Im Interesse der Gesellschaft und des Einzelnen befähigen gute Schulen unsere Kinder, als gut ausgebildete und starke Persönlichkeiten ihr Leben und unser aller Zukunft zu gestalten.“*[1]

Grundhaltung:

- *„Professionelle Lehrkräfte, die motiviert arbeiten und bei ihren beruflichen Anforderungen die Gesundheit erhalten, sind der entscheidende Erfolgsfaktor für „gute Schule“ und für jeden Ansatz von Qualitätsverbesserung.“*[2]
- Grundlage für „gute Schule“ ist eine stärkenorientierte Schulkultur
- stärkenorientierte Schulkultur ist eine zentrale Voraussetzung für organisationale Resilienz an Schulen
- professioneller, unvoreingenommener, wertschätzender Blick der Interimsmanger/innen ausschließlich auf Stärken der Schule

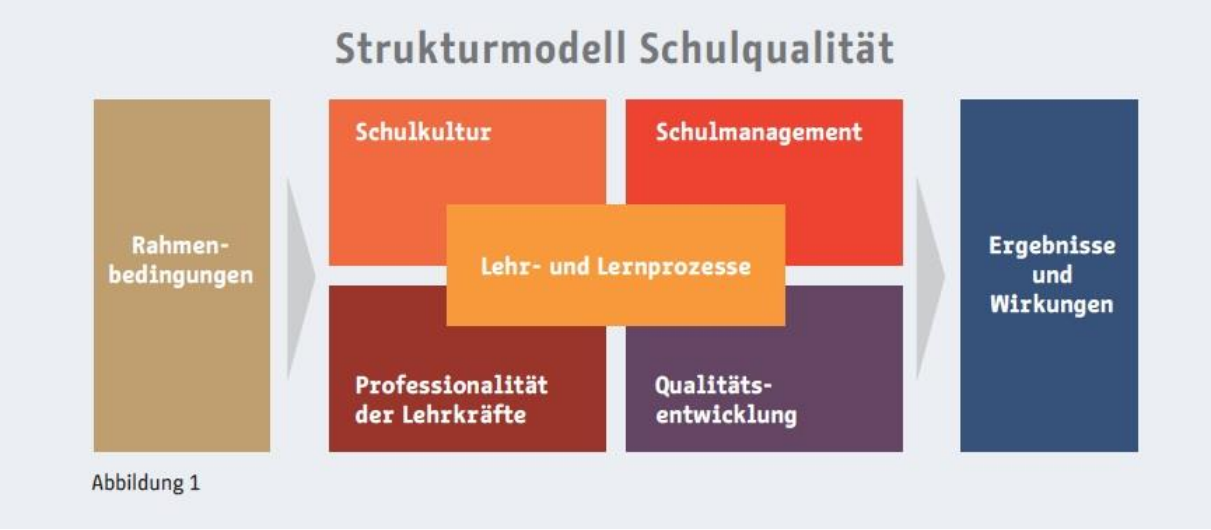

Abbildung 1

1Vorwort von Senatorin Sandra Scheeres im „Handlungsrahmen Schulqualität“, 2013, mdb-sen-bildung-schulqualitaet-handlungsrahmen_schulqualitaet.pdf

2 https://www.berlin.de/sen/bildung/unterricht/schulqualitaet/massnahmen/, Zugriff am 23.1.24

Stärken in Lehr- und Lernprozessen

„Die Lehrer hier machen guten Unterricht. Sie bereiten alles vor, motivieren einen." (GSV)

Zusammenfassung:

Die Schüler/innen profitieren in ihrer Entwicklung nicht nur vom umfangreichen rahmenden Unterstützungsangebot, das die Schule ermöglicht (Ganztagsangebote, Schulsozialarbeit, Psychologin, Tempo-Gruppen usw.) und Raum zur Entfaltung bietet.

Im Kerngeschäft des täglichen Unterrichtes fällt auf, mit welcher Hingabe, Geduld und kleinschrittigen, individuellen Unterstützung die Lehrkräfte den Lernenden Erfolgserlebnisse zu verschaffen suchen. Stetige Anerkennung persönlicher Anstrengungsbereitschaft und Leistung, das Bestreben um die verbindliche Einhaltung von Regeln, die beobachtbar vertrauensvolle Zusammenarbeit (nicht nur) zwischen Lehrkräften und Lernenden zeigt das große Engagement für den Bildungserfolg der Schüler/innen.

Unterrichtsgestaltung	• Berücksichtigung unterschiedlicher Kompetenzstände im Unterricht • Arbeit mit individuellen Lern- und Entwicklungszielen • Anbindung des Unterrichtsstoffes/Themas an Lebenswelt der SuS und Verdeutlichung von dessen Relevanz • Klare Zielvorgabe • Kreative Ideen der Lernenden werden aufgegriffen • Um- und Irrwege werden für den gemeinsamen Lernfortschritt genutzt • Es gibt differenzierende Lernangebote und bei Bedarf auch individuelle Unterstützung • Lehrkräfte beraten und unterstützen die SuS in ihrem Lernprozess • Die SuS werden motiviert, aktiviert und in ihren persönlichen Bedürfnissen ernst genommen • Ziele werden geklärt und Informationen über den Unterrichstverlauf gegeben • Arbeitsaufträge werden eindeutig formuliert und differenziert besprochen • Gelerntes wird oft wiederholt und zusammengefasst • Die Sprache der Lehrkräfte ist verständlich, prägnant und eindeutig • Eingesetzte Medien und Methoden unterstützen den Lernprozess • Übungszeiten in Selbstarbeitsphasen sind angemessen • Erbrachte Leistungen werden explizit gewürdigt • Instrumente und Materialien zur Selbsteinschätzung un Reflexion werden genutzt (Lerntagebuch)

Lernförderliches Klima	• Auf die Einhaltung von Regeln wird konsequent geachtet • Unterrichtsstörungen werden situationsangemessen behoben • Positives Verhalten wird immer bestärkt • Wiederkehrende Handlungsabläufe sind etabliert • Es herrscht grundsätzlich ein freundlicher, respektvoller Umgangston • Ausgrenzung wird nicht toleriert • Unterschiedliche Lerngeschwindigkeiten werden zugelassen und aktiv ermöglicht • Die Raumgestaltung und das Mobiliar fördern das Lernen • Vorhandene Geräte sind meist gepflegt und funktionsfähig
Systematische Förderung	• Es erfolgt eine gezielte Förderung einzelner Schüler/innen • Die Lernenden erhalten individuelle Leistungsrückmeldungen mit konkreten Hinweisen • Schüler/innen dokumentieren ihre Lernentwicklung
Sprachbildung	• Sprachbildung und Leseförderung erfolgen in allen Fächern konsequent • Lehrkräfte sind sprachliche Vorbilder
Leistungsorientierung und -bewertung	• Lern- und Leistungssituationen sind eindeutig voneinander abgegrenzt • Schüler/innen setzen sich auch eigene Lernziele (Tempo-Gruppe) • Die Anstrengungsbereitschaft aller Schüler/innen wird gefördert und anerkannt • Schüler/innenleistungen werden gewürdigt • Lehrkräfte tauschen sich über Schüler/innenleistungen aus
Ganztägiges Lernen	• Es gibt ein vielfältiges, lebensnahes Ganztagsangebot • Die schulische Zeitstruktur findet großen Anklang bei den Schüler/innen (insbesondere die Tatsache, dass 30 min Pause ist) • Unterrichtsinhalte und ergänzende Angebote sind eng miteinander verzahnt • Ergänzende Angebote knüpfen an individuellen Kompetenzen und Interessen der Schüler/innen an • Es gibt altersgerechte und vielfältige Arbeits-, Spiel- und Aufenthaltsmöglichkeiten • Es gibt Aufenthalts- und Arbeitsbereiche für Lehrkräfte und weiteres pädagogisches und nichtpädagogisches Personal

Stärken der Schulkultur

„Die Lehrer sind gut mit Streit. Denen ist das nicht egal.“ (aus einer Schüler/innen-Befragung)

Zusammenfassung:

Es ist besonders auffällig, wie nah sich Lehrkräfte, weitere Mitarbeitende und Lernende kommen. Teilweise wird von einem regelrecht „innigen Verhältnis“ (aus einer Befragung) gesprochen. Man achtet aufeinander und nimmt auch an Persönlichem Anteil. Schulfremde Personen werden zuvorkommend begrüßt und aufgenommen. Den Lernenden ist Respekt besonders wichtig. Es herrscht insgesamt eine vertrauensvolle Atmosphäre.

Inklusion	• Grundprinzip der Schule ist es, auf die Vielfalt der Lernenden einzugehen • Gemeinsames und individuelles Lernen wird für alle ermöglicht • Es wird sichergestellt, dass möglichst alle Formen von Diskriminierung vermieden werden • Die Gestaltung der Lernumgebungen ermöglicht individualisierte Lernprozesse
Schule als Lebensraum	• Die Mitglieder der Schulgemeinschaft begegnen sich respektvoll und wertschätzend • Lehrkräfte und weiteres schulisches Personal unterstützt die Schüler/innen, die Gewalt, Diskriminierung und Mobbing erfahren • Die Einhaltung von Regeln wird konsequent von allen eingefordert • Es gibt klare Strukturen und „Ansagen“, die für alle gelten • Es gibt Verfahren zur Konfliktlösung (Mediation) und zum Umgang mit Regelverstößen • Schüler/innen übernehmen Verantwortung für die Klassen- und Schulgemeinschaft („Die Klassensprecher sind total wichtig.“, aus einer Schüler/innenbefragung) • Das Engagement der Schüler/innen wird gefördert (Projekte der GSV werden umgesetzt) • Allen Schüler/innen wird Zugang zu kultureller Bildung ermöglicht • Im Schulleben wird die Gestaltungs- und Ausdruckskompetenz der Schüler/innen gefördert • Die interkulturellen Kompetenzen der Schüler/innen werden vielfältig gefördert • Die Mehrsprachigkeit der Lernenden wird als Ressource genutzt und gefördert • Es gibt an der Schule Möglichkeiten, sich gesund zu ernähren (das Mensa-Essen wird gelobt)

Beteiligung der Schüler/innen und Erziehungsberechtigten	• Es gibt eine aktive Schülervertretung, deren Arbeit vielfältig unterstützt wird • Schüler/innen werden in die Schulprogrammarbeit einbezogen • Anregungen der Schülerschaft zu schulischen Veränderungen werden aufgegriffen • Die Mitarbeit der Erziehungsberechtigten wird aktiv gefördert
Beratung	• Es gibt Angebote zur individuellen Schullaufbahnberatung, zur Berufsorientierung und -beratung und zu Kooperation mit geeigneten Partnern • Es gibt ein umfassendes Beratungsangebot für Schüler/innen in Problemsituationen (Schulsozialarbeit, Lernhelfende, Psychologin) • Die Lehrkräfte nehmen bei Problemen schnell Kontakt mit den Erziehungsberechtigten und weiteren unterstützenden Partnern auf

Stärken des Schulmanagements

„Wir haben endlich eine zukunftsorientierte Schulleitung." (aus einer Befragung)

Zusammenfassung:

Schulleiterin und Stellvertretung sitzen im selben Raum – die funktionierende Teamarbeit wird schon in der Gestaltung des Arbeitsplatzes sichtbar. Beide stimmen sich eng und unkompliziert ab, blicken bzgl. Organisationsentwicklung in dieselbe Richtung und ergänzen sich in ihren Denk- und Handlungsweisen. Sie fördern die Teamarbeit und enge Abstimmung im Kollegium und dem weiteren schulischen Personal, bauen transparente Kommunikationsstrukturen auf und holen sich regelmäßig Feedback ein. Das Ziel einer „agilen Schule", die angemessen mit Herausforderungen umgehen kann, vertreten beide.

Führungsverantwortung	• Die Schulleitung fördert als Team ein gemeinsames Verständnis von Werten, Grundhaltungen und Zielvorstellungen • Alle Beteiligten werden regelmäßig und strukturiert über den Stand der schulischen Entwicklung und geplante weitere Vorhaben informiert (nicht nur in Gremien), z.B. im Zukunftsbrief • Delegiert Aufgaben und legt Verantwortlichkeiten eindeutig fest • Geht professionell mit Konflikten um • Fördert die schulische Feedbackkultur • Bildet sich regelmäßig fort • Fördert ein innovationsfreudiges Klima • Berücksichtigt im Rahmen der organisatorischen Möglichkeiten die Kompetenzen und Wünsche der Kolleg/innen bei deren Einsatz • Die SL „ist sehr engagiert, strukturiert und will die Schule voranbringen" • SL nimmt ihre Führungsfunktion und -Rolle auch in Konfliktfällen klar wahr • Enge Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht
Personalentwicklung	• Die Schulleitung fördert eine produktive Arbeitskultur • Neue Kolleg/innen werden in Teamstrukturen eingebettet und unterstützt • Die SL hat „immer ein offenes Ohr" • Lehramtsanwärter/innen werden schnell eingebunden und konstruktiv unterstützt • Innovationen werden gefördert und vorangetrieben • Schwerpunkte in der Fortbildung werden auf schulische Bedarfe ausgerichtet und fließen in die Schulentwicklung ein

	• Studientage werden zur gemeinsamen Arbeit an inhaltlichen Schwerpunkten genutzt • Übergreifende Entwicklungsthemen werden aufgegriffen und für die berufliche Weiterentwicklung der Lehrkräfte genutzt
Qualitätsmanagement	• Entwicklungsziele der Schule werden gemeinsam erarbeitet und umgesetzt („digitale Transformation“) • Es gibt regelmäßig interne Evaluationen (auch zur Arbeit der SL)
Organisationsprozesse	• Schulische Verwaltungsabläufe werden transparent gestaltet • Schulinterne Zeitplanung (Jahresplan) wird frühzeitig kommuniziert • Zuständigkeiten und Aufgabenverteilung sind klar geregelt • Personelle und sächliche Ressourcen werden möglichst effizient eingesetzt

Professionalität der Lehrkräfte

„Die Lehrer hier können mit allem umgehen." (aus der GSV)

Zusammenfassung:

Die Lehrkräfte der JKS zeichnen sich durch ihr hohes persönliches Engagement für die Schüler/innen und deren Lernerfolg aus. Sie bilden sich entsprechend der schulischen Bedarfe fort, arbeiten konstruktiv zusammen und legen Wert auf die Verbindlichkeit getroffener Absprachen. Sie unterstützen Innovationen aktiv. Besonders wichtig ist das kollegiale Miteinander, das als unterstützend, motivierend und aufbauend beschrieben wird. Das Kollegium ist über viele Jahre relativ stabil geblieben, es gibt verhältnismäßig wenige Umsetzungswünsche.

Pädagogisches Selbstverständnis	• Die Lehrkräfte fördern und fordern die Lernenden gemäß ihren individuellen Fähigkeiten • Leistungen der Schüler/innen werden anerkannt • Leistungsbereitschaft wird geweckt und aktiv gefördert • Lehrkräfte haben eine positive Grundhaltung und sind „Vorbild" (GSV) • Lehrkräfte beteiligen sich am Schulentwicklungsprozess • Lehrkräfte setzen sich aktiv mit der eigenen Wirksamkeit auseinander • Auch „schwierige Schülerinnen und Schüler werden eingefangen und auf ihre weitere Laufbahn vorbereitet"
Kommunikation und Kooperation	• Die Kommunikation ist ergebnisorientiert, offen und konstruktiv • Es gibt effiziente Verfahren zur Gestaltung des Informationsflusses • Auf Klassen-, Jahrgangs- und Fachbereichsebene kooperieren die Lehrkräfte eng • Material wird u.a. auf einer gemeinsamen Plattform ausgetauscht • Alle sind in eine Teamstruktur eingebunden
Umgang mit beruflichen Herausforderungen	• Arbeits- und Sicherheitsbestimmungen werden eingehalten • Lehrkräfte kennen Strategien zum Umgang mit schulischen Belastungen und wenden diese an • Es gibt Ruhesessel im Lehrkräftezimmer • Das Lehrkräftezimmer ist in einen „Ruhebereich" und einen „Arbeitsbereich" unterteilt • Man achtet wechselseitig auf das gesundheitliche Wohlergehen • Lehrkräfte agieren pragmatisch und lösungsorientiert im Team

Qualitätsentwicklung

„Alle haben eine Meinung zu irgendwas und machen da mit.“ (Lehrkraft)

Zusammenfassung:

Die Lehrkräfte setzen sich aktiv mit der Entwicklung an der Schule auseinander und begreifen diese als lernende Organisation. Die Vielfalt der möglichen Themen lässt sich dabei auf drei Kernbereiche fokussieren: Leistung ermöglichen, soziales Miteinander gestalten und berufliche Orientierung schaffen. Aus den gegebenen, nicht beeinflussbaren Umständen wird das Mögliche gemacht.

Schule als lernende Organisation	• Die Entwicklungsarbeit der Schule ist wirkungsvoll und erzielt erkennbare Fortschritte in der Schul- und Unterrichtsqualität (z.B. weniger Gewalt, besserer Informationsfluss) • Es wird regelmäßig Feedback eingeholt • Die Informationen auf der Schulhomepage sind aktuell • Die Schulgemeinschaft ist in Prozesse der Qualitätsentwicklung einbezogen: sie entwickelt selbst Themen und setzt diese wirksam um
Evaluation	• SL und Kollegium geben sich wechselseitig Feedback • „Kollegiales Coaching“ innerhalb der Teams • Nutzung zusätzlicher externer Feedbackmöglichkeiten (z.B. Stärkenhospitation)

Ergebnisse und Wirkungen

„Ich bin stolz darauf, wie viele hier dann ihren Abschluss machen, wenn man bedenkt, wie sie hier ankommen und womit.“ (aus einer Befragung)

Zusammenfassung:

Der Schule wird die höchste Belastungsstufe zugeordnet, die meisten ihrer Schüler/innen kommen aus einem sozialen Brennpunkt. Der Anteil von Lernenden nichtdeutscher Herkunft ist mit derzeit ca. 71% hoch. Obwohl im Unterrichtsgeschehen immer wieder Sätze fallen, dass die Schule „scheiße“ sei, lassen sich dieselben Lernenden auf die Angebote der Lehrkräfte ein, erreichen ein Arbeitsergebnis in der Stunde, präsentieren stolz ihre Ergebnisse und helfen einander. Schuldistanz wird aktiv entgegengetreten, mit hohem persönlichen Einsatz um die Schüler/innen und ihre Lebenschancen gerungen.

Kompetenzen	• Die Schule ist mit Medien und Materialien zum eigenständigen Lernen ausgestattet und die Schüler/innen nutzen diese sachgemäß • In Stillarbeitsphasen zeigen die Schüler/innen ein konzentriertes Arbeitsverhalten, im Unterrichtsgespräch beteiligen sie sich rege • Kreativität, Leistungsbereitschaft und vernetztes Denken werden im Unterricht gefördert • Es wird der Blick auf die Stärken gerichtet/Gelungenes wird ausdrücklich gelobt, Anstrengung wertgeschätzt • Respekt ist allen besonders wichtig • Maßnahmen zur Förderung sozialer Kompetenzen sind verankert (Club 17, Mediation, Sanitäter…) • Schüler/innen zeigen Gemeinsinn und ein gutes Sozialverhalten • Schüler/innen übernehmen gern Verantwortung (GSV) • Die Schule fördert die Teilnahme der Schüler/innen am gesellschaftlichen und kulturellen Leben (Klassenausflüge)
Schulzufriedenheit und Außenwirkung	• Die Lernenden schätzen besonders das Ganztagsangebot und beteiligen sich aktiv an der Vorbereitung von Schulveranstaltungen, Projekten usw. • Alle arbeiten gern an dieser Schule und freuen sich über die gemeinsamen Fortschritte • Die Schule präsentiert sich gepflegt und sauber (auch in den Toiletten!), Schäden werden schnell repariert und z.T. im Rahmen des Ganztagsangebotes ausgebessert • Schüler/innen-Arbeiten werden im Schulgebäude ausgestellt • Plakate zu besonderen Ereignissen, Projekten und Patenschaften etc. werden im Schulhaus präsentiert

Stärken für die Schulentwicklung nutzen

Bereits 2002 zeigte eine Studie des Corporate Leadership Council[3], wie wichtig es ist, den Fokus auf Stärken zu legen, wenn man eine Organisation erfolgreich entwickeln will. Insofern ist es naheliegend, Stärken bewusst zu machen und gezielt in Prozesse der Schulentwicklung einzubinden.

1) Das wechselseitige Wissen um Stärken und Besonderheiten des Einzelnen **fördert Verständnis und stärkt dadurch Teams.**

2) Das Anerkennen von individuellen Stärken in Teams und deren aufgabenzentrierter Einsatz führt zu **schnelleren und besseren Arbeitsergebnissen**. Dies **entlastet alle**. Gleichzeitig wird die Leistung der/des Einzelnen anerkannt, er/sie erfährt sinnstiftend Verantwortung für das gemeinsame Ergebnis oder/und den Prozess dahin.

3) Anerkennung für den Einzelnen **stärkt das Selbstvertrauen und erhöht die Leistungsbereitschaft**. Da gleichzeitig Entlastung eintritt, weil jede/r tut, was er/sie am besten kann, wird **Innovationsbereitschaft** gefördert.

4) Das Gefühl, selbst die Zukunft mitgestalten zu können, erhöht (neben Verantwortung, Akzeptanz und sozialer Einbindung, s.o.) die individuelle **Resilienz**.

5) Resilienz, Innovationsbereitschaft, Verantwortung für das gemeinsame Ziel eines jeden sind wesentliche Faktoren für den andauernden **Erfolg** einer Organisation.

6) Erfolgreiche Organisationen stärken ihre Mitarbeitenden.

Stärken der Organisation können genutzt werden, um Leitbilder und Schulprogramme (weiter) zu entwickeln sowie Profile zu schärfen.

Stärken helfen, Entwicklungsfelder konstruktiv und zielgenau aufzulösen.

Stärken sollten gepflegt werden. Sie sind die wichtigste Ressource im Umgang mit kommenden Herausforderungen.

---

[3] Die Studie zeigte, dass ein Leistungsanstieg von 36% zu verzeichnen ist, wenn die Teilnehmenden ermutigt werden, sich am Arbeitsplatz auf ihre Stärken zu konzentrieren. Die Leistung jener Teilnehmer, die sich auf ihre Schwächen konzentrieren sollten, sank hingegen um 27%., https://marble-arch-online-courses.s3.amazonaws.com/CLC_Building_the_High_Performance_Workforce_A_Quantitative_Analysis_of_the_Effectiveness_of_Performance_Management_Strategies1.pdf, Zugriff am 4.12.23