

Czaja, Susanne J.; Farwick, Susanne; Proskawetz, Franziska S.; Ackeren, Isabell van; Klein, E. Dominique  
**Schulentwicklung und Führung an sozialräumlich benachteiligten  
Standorten stärken. Beratungsansätze im Forschungsverbund "Schule  
macht stark – SchuMaS"**

*Die Deutsche Schule 114 (2022) 4, S. 397-403*



Quellenangabe/ Reference:

Czaja, Susanne J.; Farwick, Susanne; Proskawetz, Franziska S.; Ackeren, Isabell van; Klein, E. Dominique: Schulentwicklung und Führung an sozialräumlich benachteiligten Standorten stärken. Beratungsansätze im Forschungsverbund "Schule macht stark – SchuMaS" - In: Die Deutsche Schule 114 (2022) 4, S. 397-403 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-261880 - DOI: 10.25656/01:26188; 10.31244/dds.2022.04.07

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-261880>

<https://doi.org/10.25656/01:26188>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**WAXMANN**  
[www.waxmann.com](http://www.waxmann.com)

<http://www.waxmann.com>

#### Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use

This document is published under following Creative Commons-License: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



#### Kontakt / Contact:

**peDOCS**

DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation

Informationszentrum (IZ) Bildung

E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)

Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

Susanne J. Czaja, Susanne Farwick, Franziska S. Proskawetz,  
Isabell van Ackeren & E. Dominique Klein

## **Schulentwicklung und Führung an sozialräumlich benachteiligten Standorten stärken**

### **Beratungsansätze im Forschungsverbund „Schule macht stark – SchuMaS“**

---

#### **Zusammenfassung**

*Der Forschungsverbund „Schule macht stark“ unterstützt Schulen in sozialräumlich benachteiligter Lage. Das Inhaltscluster Schulentwicklung und Führung zielt auf den Ausbau von Kapazitäten organisationalen Lernens, u. a. durch die Etablierung einer ressourcenorientierten Schulkultur und den Ausbau der Führungskompetenzen von Schulleitungen. Entsprechende Ansätze sowie die Begleitung der Schulleitungen in Netzwerken werden im Kontext der Schulentwicklungsberatung vorgestellt und eingeordnet. Schlüsselwörter: Wissenschaft-Praxis-Kooperation, Ko-Konstruktion, Schulleitung, Schulentwicklung, sozialräumlich benachteiligte Schulen*

#### **Strengthening School Improvement and Leadership in Socially Disadvantaged Areas**

Approaches from the Research Network “Schule macht stark – SchuMaS”

#### **Abstract**

*The research network “Schule macht stark” supports schools in socio-spatially disadvantaged areas. The topic cluster School Development and Leadership aims to support schools in building capacities for organizational learning, among other things by establishing a resource-oriented school culture and developing the leadership skills of school leaders. The approaches chosen for this as well as the support of school management in networks are presented and placed in the context of school improvement counselling. Keywords: research-practice partnership, co-construction, school leadership, school improvement, schools serving disadvantaged areas*

## 1 „Schule macht stark“ vor dem Hintergrund externer Schulentwicklungsberatung

Die Bund-Länder-Initiative „Schule macht stark“ und der gleichnamige Forschungsverbund begleiten von 2021 bis 2025 bundesweit 200 Schulen in sozialräumlich benachteiligter Lage (BMBF & KMK, 2019), um die Bildungschancen von benachteiligten Schüler\*innen zu verbessern. Der Arbeit des Verbunds zugrunde liegt – anknüpfend an das Drei-Wege-Modell nach Rolff (2010) – ein Vier-Wege-Modell, das Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung sowie die (Weiter-)Entwicklung der Zusammenarbeit mit dem Umfeld vorsieht und sich u. a. in den vier Inhaltsclustern (IC) „Unterrichtsentwicklung (Deutsch und Mathematik)“, „Professionalisierung“, „Schulentwicklung und Führung“ sowie „Außerunterrichtliches Lernen und Sozialraumorientierung“ widerspiegelt.<sup>1</sup> In diesen Bereichen gibt es von Fortbildungsreihen über Netzwerke bis zu digitalen Selbstlern-Tools Angebote für verschiedene Bedarfe. Als ein Angebot mit Fokus auf einzelschulische Entwicklung kommen bei SchuMaS auch Beratungsformate zum Einsatz.

Eine solche extern bzw. programminterne Beratung und Begleitung von Schulen (an sozial benachteiligten Standorten) hat an Bedeutung gewonnen (z. B. Böttcher et al., 2022), häufig auch mit Elementen der *externen Schulentwicklungsberatung*, stellt allerdings ein sehr heterogenes Feld dar (z. B. Arnold & Reese, 2010). Übergreifend lässt sie sich als „Unterstützung von Schulen durch nicht zum Kollegium gehörende Personen“ mit der Zielperspektive verstehen, „die pädagogische Qualität der Schule zu verbessern“ (Rauh & Dederich, 2013, S. 254). Im SchuMaS-Verbund kommen sowohl Elemente einer *unterrichts-zentrierten*, auf Fach- bzw. Expert\*innenberatung gerichteten, als auch einer *organisations-zentrierten* Beratung zum Einsatz, bei der eher eine prozessorientierte Beratung zur (Weiter-)Entwicklung von Organisations-/Managementabläufen integriert wird (Goecke, 2018).

Es werden im vorliegenden Bericht verschiedene Formate einer *organisations-zentrierten* Schulentwicklungsberatung aus dem IC „Schulentwicklung und Führung“ (ScheF) sowie den schulbegleitenden „regionalen SchuMaS-Zentren“<sup>2</sup> vorgestellt, eingeordnet und hinsichtlich ihres Wirkpotenzials reflektiert.

---

1 Vgl. [www.schumas-forschung.de](http://www.schumas-forschung.de).

2 Die an SchuMaS teilnehmenden Schulen werden in ihrer Projektteilnahme von vier regionalen SchuMaS-Zentren begleitet und unterstützt.

## 2 Schulentwicklung und Führung im Sinne der Stärkung der Kapazitäten organisationalen Lernens

Im Fokus des ICs ScheF<sup>3</sup> steht u. a., kontextsensible Unterstützungs- und Beratungsmaßnahmen zu entwickeln, die auf eine *Stärkung der Kapazitäten organisationalen Lernens* (u. a. Feldhoff, 2011) und hier vor allem auf die Etablierung einer *ressourcenorientierten Schulkultur* sowie die *(Weiter-)Entwicklung der Führungskompetenzen* von Schulleitungen zielen. Dies sind Maßnahmen der Organisationsentwicklung, um nachhaltige Entwicklungsprozesse in sozialräumlich benachteiligter Lage zu unterstützen.

Dabei geht es auch darum, eine ressourcen- statt defizitorientierte Schulkultur zu etablieren (u. a. wertschätzende Interaktionen, hohe sowie realistische Leistungserwartungen), um das Fähigkeitsselbstkonzept, die Motivation sowie die Leistungsentwicklung von Schüler\*innen zu fördern (u. a. Timmermans et al., 2018). Wie es gelingen kann, Defizitorientierungen im Kollegium aufzubrechen und eine ressourcenorientierte Schulkultur zu etablieren, ist allerdings klärungsbedürftig (Klein & Bronnert-Härle, 2022; Valencia, 2020). Schulische Führungskräfte als *change agents* sind relevant, um über Visionen, Ziele, Strukturen und (Reflexions-)Prozesse (nachhaltige) Entwicklungsprozesse zu etablieren (u. a. Klein, 2018). Insofern richten sich die IC-Ansätze insbesondere an die Schulleitung.

### 2.1 Virtueller SchuMaS-Raum Schulentwicklung im Sozialraum mit dem SchuMaS-Portfolio

Als eine *professional learning platform* (Lewis, 2020) bietet der *virtuelle SchuMaS-Raum* schulischen Akteur\*innen<sup>4</sup> praxisnah aufbereitete Erkenntnisse zu erfolgreichen Entwicklungsstrategien in sozialräumlich benachteiligter Lage. Themen sind u. a. *Visionen und Ziele, Strukturen und Prozesse, Schulkultur und Führung* sowie *außerschulische Kooperation, Ganzttag und Zusammenarbeit mit Eltern*. Mit Reflexionsmaterialien können diese für die Situation der eigenen Schule „rekontextualisiert“ (Fend, 2006, S. 183) und Wissen und Ansätze erprobt bzw. „nacherfunden“ (Kussau, 2007, S. 291) werden.

Um flexibles und selbstorganisiertes Arbeiten zu ermöglichen, ist der Raum als Selbstlernplattform angelegt. Zugleich ist sie an die Arbeit der regionalen Schulnetzwerke angebunden, um die Auseinandersetzung mit den Inhalten zu unterstützen. Die Teilnehmenden können weitere Themen anfragen oder die Inhalte des Raums –

<sup>3</sup> Vgl. <https://www.uni-due.de/izfb/schumas/ic-schulentwicklung-fuehrung>.

<sup>4</sup> Der virtuelle SchuMaS-Raum wird zusammen mit dem IC „Außerunterrichtliches Lernen und Sozialraumorientierung“ gestaltet. Inhalte richten sich, je nach Themenbereich, sowohl an Schulleitungsmitglieder als auch an Lehrkräfte und weiteres pädagogisches Personal.

z.B. durch Praxisberichte – im Sinne von Ko-Konstruktion mit ihrer Expertise mitgestalten.

Integriert in den Raum ist ein digitales Portfolio, das die Schulen dabei unterstützt, den Überblick über den eigenen Entwicklungsprozess zu behalten. Es bietet die Möglichkeit, Erfahrungen, Ideen und Fortschritte im Projekt schulspezifisch zu dokumentieren, zu reflektieren sowie nächste Schritte zu planen.

## **2.2 SchuMaS-Werkstatt Schulentwicklung im Kontext**

Um der Frage nachzugehen, wie eine ressourcenorientierte Schulkultur entwickelt werden und welche qualitätsfördernde Wirkung sie entfalten kann, führt das IC ScheF zusätzlich die Werkstatt *Schulentwicklung im Kontext* durch (designbasiert nach Mintrop, 2016). In einem kooperativen, iterativen Prozess werden mit ca. 20 Schulen über drei Jahre individuelle Maßnahmen identifiziert, praktisch erprobt sowie die Wirkungen evaluiert und ggf. – auch mit Blick auf die eigenen Führungskompetenzen – angepasst. Flankierend erhalten die teilnehmenden Schulleitungsmitglieder wissenschaftliche Impulse, die ebenfalls eine „Rekontextualisierung“ (Fend, 2006, S. 183) in der eigenen Praxis unterstützen, und können in professionellen Lerngemeinschaften ihre Entwicklung auf Peer-Ebene reflektieren.

Eine solche Kombination aus fachlichem Input und einer auf Selbstorganisation ausgerichteten (Prozess-)Beratung findet in der Organisations- und Schulberatung zunehmend Berücksichtigung (u. a. Rühl et al., 2021).

## **2.3 Begleitung durch die regionalen SchuMaS-Zentren**

Weiterhin arbeiten die Schulleitungen in Netzwerken aus vier bis neun Schulen (zur Entwicklung von Netzwerkarbeit z.B. Rürup et al., 2015). Die Treffen begleiten strukturierend den individuellen Problemanalyse- und Entwicklungsprozess der Schulen und ermöglichen kollegialen Austausch. Angesichts der Relevanz datengeleiteter Schulentwicklung an benachteiligten Standorten (Muijs et al., 2004), sollen die im Rahmen der Initiative erhobenen Daten und ihre Thematisierung eine Hilfestellung für die Entwicklungsprozesse bieten.

Geleitet werden die Treffen durch die Mitarbeitenden der Zentren, die neben organisatorischen Aufgaben auch die Moderation sowie das Einbringen fachlicher Inhalte oder auch, unterstützt durch Vorarbeiten des Forschungsverbunds, die Einführung spezifischer Instrumente und Methoden der Schulentwicklung übernehmen. Die Begleitung der Schulen im Rahmen der Netzwerkarbeit lässt sich zwar als organisationszentrierte Schulentwicklungsberatung verstehen, diese erfolgt jedoch nur punktu-

ell individuell im Dialog zwischen den Zentrums-Mitarbeitenden und den einzelnen Schulen<sup>5</sup> und ist primär in den Netzwerkkontext eingebettet.

### 3 Abschluss

Mit den Angeboten sollen vor allem Schulleitungen in ihren Entwicklungskapazitäten so gestärkt werden, dass sie über die Weiterentwicklung spezifischer organisationaler Merkmale (etwa der Schulkultur) eigenständig relevante Entwicklungsziele identifizieren und systematisch verfolgen können. Gestaltet wird der Prozess durch die jeweiligen Schulen, unterstützt und strukturiert u. a. durch die beschriebenen Angebote, die einem wissenschaftlichen, ko-konstruktiven sowie komplementären Anspruch unterliegen.

Eingebettet in ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt (mit projektimmanenten Zeit- und Ressourcengrenzen) sind die Angebote nicht mit einer individualisierten Schulentwicklungsberatung gleichzusetzen, auch weil sie sich stets in einem „Spannungsdreieck“ (Rühl et al., 2021, S. 132) aus Forschung, fachlichem Input und Beratung(selementen) befinden. Während die Begleitung der Schulen durch die regionalen SchuMaS-Zentren sowie im Rahmen der Werkstatt viele Parallelen zu Formen der externen Schulentwicklungsberatung aufweist, stellen die digitalen Formate unterstützende Elemente für die Schulentwicklung dar, die mit der Netzwerkarbeit in eine entsprechende „Prozessarchitektur“ (Königswieser et al., 2015, S. 76) eingebettet sind.

Potenziale und Grenzen eines solchen Ansatzes kann der SchuMaS-Forschungsverbund durch seine begleitende Forschung sichtbar machen.

### Literatur und Internetquellen

- Arnold, E., & Reese, M. (2010). Externe Beratung. In T. Bohl, W. Helsper, H. G. Holtappels & C. Schelle (Hrsg.), *Handbuch Schulentwicklung* (S. 298–302). Klinkhardt.
- BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) & KMK (Kultusminister\*innenkonferenz). (2019). *Schule macht stark. Gemeinsame Initiative von Bund und Ländern zur Unterstützung von Schulen in sozial schwierigen Lagen*. <https://www.kmk.org/aktuelles/artikelansicht/schule-macht-stark-gemeinsame-initiative-von-bund-und-laendern-zur-unterstuetzung-von-schulen-in-s.html>
- Böttcher, W., Brockmann, L., Meierjohann, T., & Wiesweg, J. (2022). *Was brauchen Schulen in herausfordernden Lagen? Eine explorative Studie im Auftrag des Netzwerk Bildung*

---

5 An bestimmten Punkten im Projektverlauf sind individuelle Settings vorgesehen, z. B. beim Blick auf einzelschulische Daten für den weiteren Entwicklungsprozess oder bei der Identifizierung von Zielen und Prozessschritten.

- der Friedrich-Ebert-Stiftung. Friedrich Ebert Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/19077.pdf>
- Feldhoff, T. (2011). *Schule organisieren. Der Beitrag von Steuergruppen und Organisationalem Lernen zur Schulentwicklung*. VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93384-9>
- Fend, H. (2006). *Neue Theorie der Schule. Einführung in das Verstehen von Bildungssystemen*. VS.
- Goecke, M. (2018). *Schulentwicklung durch Beratung. Eine Studie an nordrhein-westfälischen Schulen*. VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21317-6>
- Klein, E. D. (2018). *Erfolgreiches Schulleitungshandeln an Schulen in sozial deprivierter Lage. Eine Zusammenschau zentraler Grundlagen und Befunde aus der nationalen und internationalen Bildungsforschung. Expertise im Auftrag der Wübben Stiftung*. Universität Duisburg-Essen. <https://doi.org/10.31244/dds/2018.01.03>
- Klein, E. D., & Bronnert-Härle, H. (2022). Defizitorientierungen von Lehrkräften und ihr Zusammenhang mit der Führungspraxis an Schulen in sozialräumlich deprivierter Lage. *Zeitschrift für Pädagogik*, 68 (5), 691–710.
- Königswieser, R., Sonuç, E., & Gebhardt, J. (2015). Integrierte Fach- und Prozessberatung. In M. Mohe (Hrsg.), *Innovative Beratungskonzepte* (S. 71–92). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-07942-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-07942-0_4)
- Kussau, J. (2007). Schulische Veränderung als Prozess des „Nacherfindens“. In J. Kussau & T. Brüsemeister (Hrsg.), *Governance, Schule und Politik. Zwischen Antagonismus und Kooperation* (S. 287–304). VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-90497-9\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-531-90497-9_8)
- Lewis, S. (2020). Providing a platform for ‘what works’: platform-based governance and the reshaping of teacher learning through the OECD’s PISA4U. *Comparative Education*, 56 (4), 484–502. <https://doi.org/10.1080/03050068.2020.1769926>
- Mintrop, R. (2016). *Design-based school improvement: A practical guide for education leaders*. Harvard Education Press.
- Muijs, D., Harris, A., Chapman, C., Stoll, L., & Russ, J. (2004). Improving schools in socio-economically disadvantaged areas. A review of research evidence. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 15 (2), S. 149–175. <https://doi.org/10.1076/sesi.15.2.149.30433>
- Rauh, M., & Dederig, K. (2013). Beratungstypen in der externen Schulentwicklungsberatung. *Zeitschrift für Bildungsforschung*, 3 (3), 253–269. <https://doi.org/10.1007/s35834-013-0071-7>
- Rolff, H.-G. (2010). Schulentwicklung als Trias von Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung. In T. Bohl, W. Helsper, H. G. Holtappels & C. Schelle (Hrsg.), *Handbuch Schulentwicklung* (S. 29–36). Klinkhardt.
- Rühl, J., Schreier, P., Blatz, S., & Stein, R. (2021). aRT – ein Ansatz zur wissenschaftlich gestützten Schulberatung. *ESE*, 3 (3), 128–140. <https://doi.org/10.35468/5903-10>
- Rürup, M., Rübken, H., Emmerich, M., & Dunkake, I. (2015). Praxen der Netzwerkgestaltung im Bildungsbereich. In Rürup et al. (Hrsg.), *Netzwerke im Bildungsbereich* (S. 91–113). VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-06737-3\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-06737-3_7)
- Timmerman, A. C., Rubie-Davies, C. M., & Rjosk, C. (2018). Pygmalion’s 50th anniversary: the state of the art in teacher expectation research. *Educational Research and Evaluation*, 24 (3-5), 91–98. <https://doi.org/10.1080/13803611.2018.1548785>
- Valencia, R. R. (2020). *International Deficit Thinking: Educational Thought and Practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367855581>

*Susanne J. Czaja*, Dr. phil., wiss. Mitarbeiterin, Institut für Allgemeine Didaktik und Schulpädagogik, Technische Universität Dortmund.

E-Mail: [susanne.czaja@tu-dortmund.de](mailto:susanne.czaja@tu-dortmund.de)

Korrespondenzadresse: Technische Universität Dortmund, Institut für Allgemeine Didaktik und Schulpädagogik, Martin-Schmeißer-Weg 4–8, 44227 Dortmund

*Susanne Farwick*, Dr. phil., wiss. Mitarbeiterin, Regionales SchuMaS-Zentrum Duisburg-Essen.

E-Mail: [susanne.farwick@uni-due.de](mailto:susanne.farwick@uni-due.de)

*Franziska S. Proskawetz*, M. Ed., wiss. Mitarbeiterin, AG Bildungsforschung, Universität Duisburg-Essen.

E-Mail: [franziska.proskawetz@uni-due.de](mailto:franziska.proskawetz@uni-due.de)

*Isabell van Ackeren*, Dr., Professorin für Bildungssystem-/Schulentwicklungsforschung, Universität Duisburg-Essen.

E-Mail: [isabell.van-ackeren@uni-due.de](mailto:isabell.van-ackeren@uni-due.de)

Korrespondenzadresse: Universität Duisburg-Essen, Universitätsstraße 2, 45141 Essen

*E. Dominique Klein*, Dr., Professorin am Institut für Allgemeine Didaktik u. Schulpädagogik, TU Dortmund.

E-Mail: [dominique.klein@tu-dortmund.de](mailto:dominique.klein@tu-dortmund.de)

Korrespondenzadresse: Technische Universität Dortmund, Institut für Allgemeine Didaktik und Schulpädagogik, Martin-Schmeißer-Weg 4–8, 44227 Dortmund