

# SchuMaS-Kartenset

**Schulentwicklungskapazitäten  
identifizieren und stärken**

Gefördert vom:

# Impressum

## **Autorinnen**

Esther Dominique Klein

Susanne Julia Czaja

Franziska Sophie Proskawetz

Isabell van Ackeren-Mindl

Alina Jenke

## **SchuMaS-Kartenset**

Schulentwicklungskapazitäten

identifizieren und stärken

2. Auflage, 2025

## **Herausgegeben von**

Schule macht stark (SchuMaS) –

Inhaltscluster ‚Schulentwicklung und

Führung‘ Institut für Allgemeine Didaktik

und Schulpädagogik / AG Klein (Technische

Universität Dortmund) und AG Bildungs-

forschung (Universität Duisburg-Essen).

## **Grafische Gestaltung**

Tanja Behrendt | Zentrum für Informations-  
und Mediendienste der Universität Duisburg-  
Essen. Strichfiguren – stock.adobe.com

## **Zitationsvorschlag**

Klein, E. D., Czaja, S. J., Proskawetz, F. S.,  
van Ackeren-Mindl, I. & Jenke, A. (2025).

SchuMaS-Kartenset. Schulentwicklungs-  
kapazitäten identifizieren und stärken  
(2., inhaltlich unveränderte Auflage).

Technische Universität Dortmund.



Dieses Werk steht unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung  
– Nicht-kommerziell – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 Inter-  
national (CC BY-NC-SA 4.0). Die vollständigen Lizenzbedingungen finden  
Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.de>

# Unser Modell der Schulentwicklungskapazitäten



Quelle: adaptiert von Klein, E. D. (2026). Kapazitäten organisationalen Lernens als Schlüssel kontinuierlicher Schulentwicklung an benachteiligten Standorten. In E. D. Klein, F. S. Proskawetz, I. van Ackeren-Mindl, N. Bieler, & S. J. Czaja (Hrsg.), Schulentwicklung an sozialräumlich benachteiligten Standorten. Ein Lehr- und Arbeitsbuch (S. 51-72). Waxmann.

# Was sind **Schulentwicklungskapazitäten** und wozu braucht es diese?

Im technischen Sinn beschreiben Kapazitäten **Fähigkeiten oder Ressourcen**, die zu einem bestimmten Zeitpunkt nur begrenzt zur Verfügung stehen (wie z. B. die Speicherkapazität eines Computers), aber durchaus ausbaufähig sind.

Mit den **Schulentwicklungskapazitäten** (z. B. Feldhoff, 2011; Marks, Louis & Printy, 2000; Hemmings, 2012) sind Fähigkeiten und Ressourcen gemeint, die Schulen für die Schulentwicklung zur Verfügung haben. Diese Kapazitäten werden benötigt, damit Schulen in der Lage sind, in der Gemeinschaft die eigene Praxis zu reflektieren, Entwicklungspotenziale zu identifizieren und systematisch Ansätze und Maßnahmen zu entwickeln sowie umzusetzen.

Dabei erweisen sich vor allem die Kapazitäten im **Bereich der gemeinsamen Ziele, gemeinsamen**

Wertvorstellungen, Arbeitsstrukturen oder Kooperationen als besonders relevant. Viele dieser Kapazitäten sind an Ihrer Schule bestimmt schon gut entwickelt, andere können dagegen vielleicht noch ausgebaut werden.

Ein umfassenderes Bild über Schulentwicklungskapazitäten finden Sie auf der Rückseite dieser Karte. Jeder Kreis symbolisiert eine Facette der Schulentwicklungskapazitäten. Diese Facetten wiederum haben verschiedene Bausteine. In diesem Kartensatz werden sie immer wieder auf Buchstaben stoßen: Diese (A–J) geben Hinweise darauf, auf welchen der Bausteine die Karte Bezug nimmt. Manche Karten lassen sich dabei auch auf mehrere Bausteine anwenden.

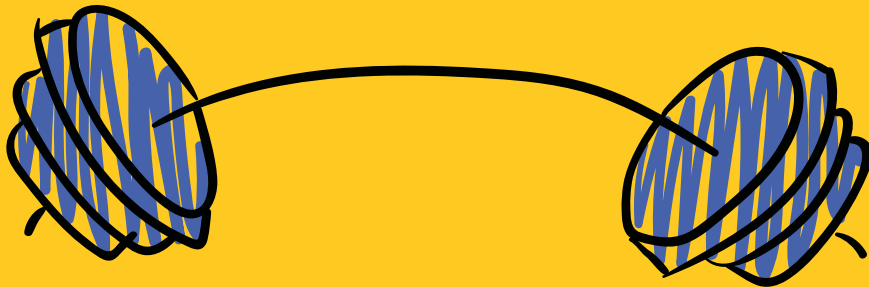
## Quellen:

Feldhoff, T. (2011). Schule organisieren. Der Beitrag von Steuergruppen und Organisationalem Lernen zur Schulentwicklung. VS Verlag.

Hemmings, A. (2012). Four Rs for Urban High School Reform. Re-envisioning, Reculturation, Restructuring, and Remoralization. *Improving Schools*, 15(3), 198–210.

Marks, H. M., Louis, K. S. & Printy, S. (2000). The Capacity for Organizational Learning – Implications for pedagogical quality and student achievement. In K. Leithwood (Hrsg.), *Advances in Research and Theories of School Management and Educational Policy* (S. 239–265). Swets & Zeitlinger.

# Stärkenprofil Ihrer Schule



## Stärkenprofil Ihrer Schule

Um sich weiterzuentwickeln, Herausforderungen produktiv zu meistern und innovative Ideen umzusetzen, benötigen Schulen **Schulentwicklungskapazitäten**. Viele dieser Kapazitäten haben Sie an Ihrer Schule bereits!

**Mithilfe unserer SchuMaS-Karten können Sie ein Stärkenprofil Ihrer Schule erstellen.**

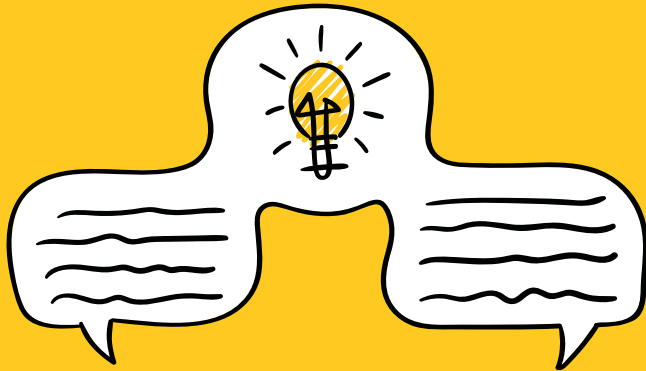


### **Überlegen Sie selbst:**

- Welche Schulentwicklungskapazitäten sind an Ihrer Schule schon besonders gut entwickelt?
- Welche Aufgaben können Sie dadurch besonders gut meistern?
- Welche Herausforderungen könnten Sie (noch) besser bewältigen, welche Ideen könnten Sie realisieren, wenn Sie bestimmte Kapazitäten systematisch ausbauen?
- Wie können Sie Ihre Stärken nutzen, um Ihre Kapazitäten in Bereichen zu erweitern, die noch nicht so entwickelt sind?

Wenn über das **Grundsätzliche** keine Einigkeit besteht, ist es sinnlos, miteinander Pläne zu schmieden.

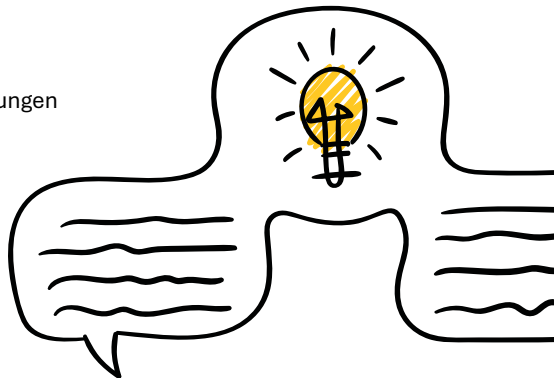
Konfuzius



## Überlegen Sie selbst:

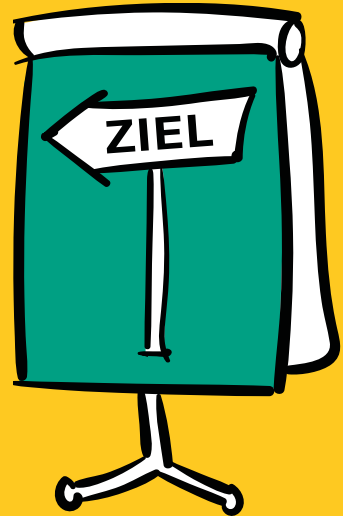
In welchen Bereichen haben Sie in Ihrer Schule / Ihrer Fachschaft explizit formulierte, **grundlegende Normen und Werte**, die alle bekannt sind und über die weitgehend Konsens besteht?

- Fachlich-kognitive Lernziele
- Methodisch-didaktische Gestaltung von Lernprozessen
- Umgang mit Diversität
- Schul- und Unterrichtsklima
- Classroom Management und Umgang mit Störungen
- Kollegiale Kooperation
- Kommunikation mit den Eltern
- Fort- und Weiterbildung der Lehrkräfte
- Kommunikationsregeln
- Entscheidungsfindung
- Umgang miteinander
- ...





**Führung** bedeutet,  
andere in die Lage  
zu versetzen, ein  
gemeinsames Ziel  
zu erreichen.

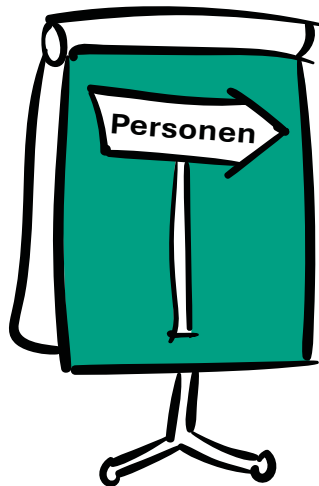


Wenn **Führung** so verstanden wird, dann sind ganz viele Menschen Führungspersonen!

### Überlegen Sie selbst:

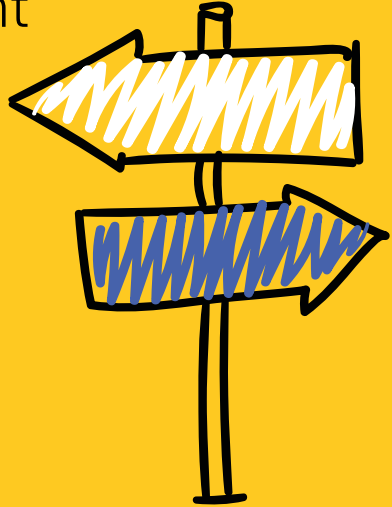
Wer an Ihrer Schule übernimmt in welchen Kontexten Führung?

- deren Wissen und Erfahrung andere inspiriert
- die in der Schule und im Umfeld gut vernetzt sind
- die immer wieder Ideen zur Veränderung einbringen
- die durch ihre Hilfsbereitschaft auffallen
- deren Motivation andere ansteckt
- die immer wieder zur Kooperation im Team anregen
- die viel Überzeugungskraft haben
- die sich für andere einsetzen
- die gerne Verantwortung übernehmen
- ...



Die **Mission bestimmt die Strategie**, und die Strategie bestimmt die **Struktur**.

Peter Drucker

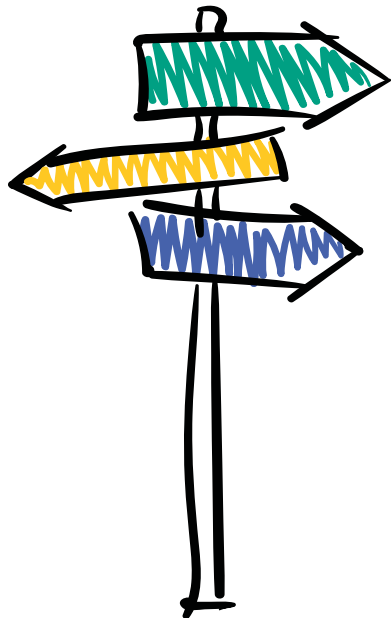


**Arbeitsstrukturen** können vor allem dann Wirkung entfalten, wenn sie auf die schulischen Ziele abgestimmt sind.

**Überlegen Sie selbst:**

Inwiefern sind die Arbeitsstrukturen an Ihrer Schule / in Ihrer Fachschaft auf die Erreichung Ihrer schulischen Ziele ausgerichtet?

- Stundenplanung
- Zeitliche Koordination der kollegialen Kooperation
- Fortbildungsplanung und Wissenstransfer
- Kooperation mit den Eltern und dem schulischen Umfeld
- Prozesse der Entscheidungsfindung
- Berücksichtigung individueller (Lern-)Bedürfnisse von Schüler\*innen
- Organisation außerunterrichtlicher Lernangebote
- Organisation und Vernetzung des Ganztags
- ...

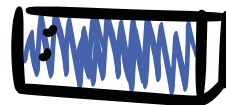
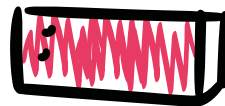


Was dem Einzelnen  
nicht möglich ist,  
das **schaffen viele.**

Friedrich Wilhelm Raiffeisen



**Kollegiale Kooperation** ist der Kern der Professionalisierung von Lehrkräften und der Weiterentwicklung von Schule und Unterricht.



### Überlegen Sie selbst:

Inwiefern gibt es an Ihrer Schule / in Ihrer Fachschaft Strukturen für die folgenden Formen der Kooperation?

Feste Absprachen bzw. zeitliche, räumliche oder inhaltliche Strukturen für ...

- den Austausch von Unterrichtsmaterialien
- die gemeinsame Planung von Unterricht oder außerunterrichtlichen Angeboten
- den Erfahrungsaustausch über Wirkungen bestimmter Ansätze oder Verfahren im Unterricht, in außerunterrichtlichen Angeboten und in der Zusammenarbeit mit Eltern
- kollegiale Fallberatung
- die Besprechung von Ergebnissen aus Verfahren der externen oder internen Evaluation (z. B. Vergleichsarbeiten, schulinterne Befragungen)
- Unterrichtshospitation sowie deren Vor- und Nachbereitung
- die Entwicklung von Lösungen und Strategien für konkrete Herausforderungen oder Probleme
- Team-Building
- ...

# Schulgemeinschaft ist wie eine Bibliothek:

Jede\*r Pädagog\*in, jede\*r Kooperationspartner\*in,  
jedes Elternteil, jedes Kind ist wie ein Buch, in dem  
Wissen, Interessen und Kompetenzen stecken.



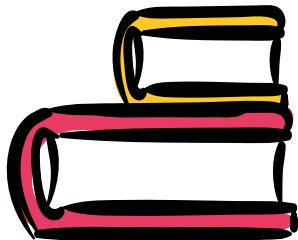
Wir müssen nur wissen,  
was in welchem Buch zu finden ist!

**Überlegen Sie selbst:**

Wo finden Sie in Ihrer Schulgemeinschaft (einschließlich des Schulumfelds) welches **Wissen** und welche **Kompetenzen**?

Wer ...

- verfügt über pädagogische / didaktische / methodische Kompetenzen, die für unsere schulischen Ziele relevant sind?
- ist besonders gut darin, strategisch zu denken?
- hat besondere Sprachkenntnisse?
- verfügt über Kenntnisse in Statistik und Forschungsmethoden?
- ist ein Organisationstalent?
- ist besonders gut darin, Prioritäten zu setzen oder Dinge auf den Punkt zu bringen?
- verfügt über besonders viel Wissen zum lokalen Umfeld der Schule?
- ist das „Gedächtnis“ der Schule?
- hat eine besonders hohe Problemlösefähigkeit?
- ...





Wenn wir irgendwo hin möchten,  
oder uns in irgendeine Richtung  
entwickeln möchten, können  
wir nur **von dort aus starten,**  
**wo wir gerade stehen.**

Kabat-Zinn



## Überlegen Sie selbst:

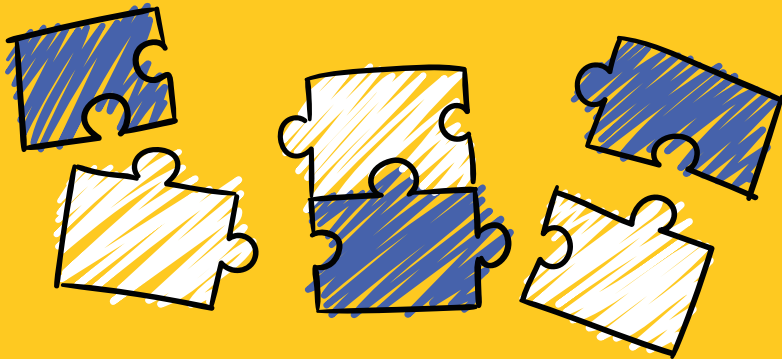
Zu welchen Bereichen Ihrer Arbeit können Sie auf systematische und genaue **Informationen** zurückgreifen?

- Lernentwicklung und individuelle Stärken der Schüler\*innen
- Kognitive Fähigkeiten der Schüler\*innen
- Wohlbefinden und Zufriedenheit der Schüler\*innen
- Lernentwicklung und individuelle Stärken der Lehrkräfte
- Wohlbefinden und Zufriedenheit der Lehrkräfte
- Wirkungen von Maßnahmen im Fachunterricht
- Wirkungen von Maßnahmen im außerunterrichtlichen Bereich
- Schul- und Unterrichtsklima
- Wünsche und Bedürfnisse der Eltern und Familien
- Kooperationsstrukturen und -wünsche im Kollegium
- Ressourcen aus dem Umfeld der Schule
- ...



Das Gefühl von **Ownership** ist die stärkste Waffe, die ein Team oder eine Organisation haben kann.

Pat Summitt

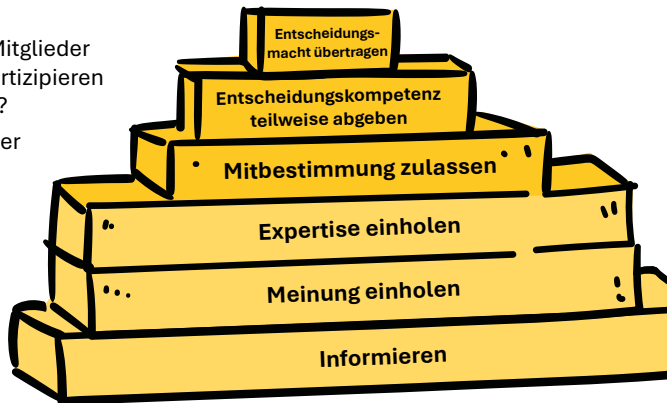


Ownership bedeutet, dass sich Menschen mit einem Projekt, einer Organisation oder einem Ziel identifizieren und sich für dessen Erfolg verantwortlich fühlen. Ein zentrales Mittel zur Stärkung der Ownership ist **Partizipation**<sup>1</sup>.

### Überlegen Sie selbst:

An welchen Entscheidungen können Mitglieder der Schulgemeinde an Ihrer Schule partizipieren und welche Form hat die Partizipation?

- Entscheidungen über schulische oder unterrichtliche Entwicklungsziele
- Planung von Entwicklungsstrategien
- Fortbildungsplanung der Schule
- Planung von Evaluation
- Strategien zur außerschulischen Kooperation
- Personalplanung
- ...



<sup>1</sup>Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management Review*, 26, S. 298–310. Partizipationsstufen adaptiert nach Straßburger & Rieger (2019, S. 23).

Quelle: Darstellung der Partizipationsstufen in Anlehnung an Straßburger, G., & Rieger, J. (2019, Hrsg.), *Partizipation kompakt. Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe* (2. Aufl., S. 23). Waxmann.

Geh nicht auf dem vorgezeichneten Weg, der nur dahin führt, wo andere bereits gegangen sind.

Alexander Graham Bell



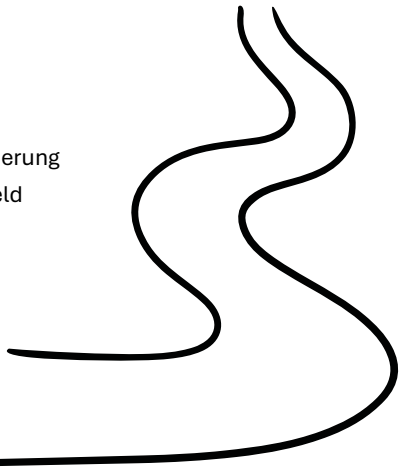
Schulentwicklung lebt davon, dass Schulen Neues ausprobieren und **Innovationen** entwickeln, die an den eigenen Kontext angepasst sind.

**Überlegen Sie selbst:**

Welche innovativen Ansätze haben die Lehrkräfte und andere Mitarbeiter\*innen Ihrer Schule / Ihrer Fachschaft bereits selbst gut entwickelt?

Innovative Ansätze für ...

- das fachliche und überfachliche Lernen der Schüler\*innen
- das soziale Lernen der Schüler\*innen
- die kollegiale Kooperation und gemeinsame Professionalisierung
- die Kooperation mit den Eltern oder dem schulischen Umfeld
- das Empowerment der Schüler\*innen oder der Lehrkräfte
- Partizipation und demokratische Strukturen in Ihrer Schule
- Verwaltungsabläufe
- digitales Arbeiten oder Distanzunterricht
- soziales Engagement
- kulturelle Bildung
- ...



Man sieht oft etwas  
hundert Mal, tausend  
Mal, ehe man es  
zum allerersten Mal  
**wirklich sieht.**

Christian Morgenstern



**Anerkennung und Wertschätzung** sind die Grundlage sowohl für das Wohlbefinden als auch für Lernen und Leisten aller an Schule Beteiligten.

**Überlegen Sie selbst:**

Wofür haben Sie bereits Strukturen oder Rituale der Wertschätzung und Anerkennung?

Rituale zur Wertschätzung und Anerkennung für ...

- die Schüler\*innen, ohne dass diese etwas dafür leisten müssen
- die Lehrkräfte und anderen Mitarbeiter\*innen, ohne dass diese etwas dafür leisten müssen
- die Eltern, ohne dass diese etwas dafür leisten müssen
- besonderes Engagement von Schüler\*innen
- gute fachliche Leistungen von Schüler\*innen
- das Ausprobieren von Neuem durch Lehrkräfte und andere Mitarbeiter\*innen
- besonderes Engagement von Lehrkräften und anderen Mitarbeiter\*innen
- besonderes Engagement von Eltern
- besonderes Engagement von weiteren Akteuren im Schulumfeld
- ...

