

# Evaluationsrahmen

für

kultursensible Führungspraktiken

in Schulen

# CReLES

(Culturally Responsive Leadership and Evaluation in Schools)



**Kofinanziert durch das Erasmus+ Programm der  
Europäischen Union**

### Über diese Veröffentlichung

Diese Veröffentlichung wurde durch ein von der Europäischen Kommission finanziertes Projekt mit dem Titel *Culturally Responsive Leadership and Evaluation in Schools* (CReLES) mit der Projektlaufzeit von September 2019 bis August 2022 gefördert. Die Finanzierung des Projekts erfolgte über die Erasmus+ Key Action Förderschiene - Partnerschaften für Innovation und dem Austausch von Good Practice-Beispielen - Strategische Partnerschaften für die Zusammenarbeit in der Schulbildung.

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung tragen allein die Verfasser\*innen; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

**Referenznummer des Projekts:** 2019-1-IE01-KA201-051419


### Urheberrechtsvermerk

Sie können den Inhalt dieser Veröffentlichung für Ihren eigenen Gebrauch kopieren, herunterladen oder ausdrucken, vorausgesetzt die Autor\*innen werden zitiert.

### Übersetzungshinweis

Mit der Übersetzung aus dem Englischen gehen Anpassungen an das österreichische Bildungssystem einher.

**Bitte zitieren Sie diese Veröffentlichung als:** Authors (2021). *Evaluationsrahmen für kultursensible Führungspraktiken in Schulen*. DOI: xx. xxx/RG. x. x. xxxx. xxxx/x

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union 

## Inhaltsübersicht

<b>Einführung</b> .....	4
1. Zweck und Grundprinzipien .....	4
2. Kontext.....	6
3. Aufbau und Anwendung .....	7
<b>QUALITÄTSRAHMEN FÜR EINE KULTURSENSIBLE SCHULLEITUNG</b> .....	8
<b>DOMÄNE 1: Kultursensible Führungskompetenzen</b> .....	8
<b>DOMÄNE 2: Führung für einen kultursensiblen Unterricht</b> .....	11
<b>DOMÄNE 3: Kultursensibles/inklusives schulisches Umfeld/Klima der kulturellen     Responsivität</b> .....	14
<b>DOMÄNE 4: Zusammenarbeit mit den Eltern/Erziehungsberechtigten (Familie) und der     lokalen Gemeinschaft (Community)</b> .....	17
(Vertiefende) Literatur .....	19

## Einführung

### 1. Zweck und Grundprinzipien

Der zunehmende demographische Wandel in vielen Teilen Europas hat in den letzten Jahrzehnten zu mehrsprachigen, multikulturellen Schulen und Klassenräumen geführt. Um allen Schüler\*innengruppen einen gleichberechtigten Zugang zu Bildung zu ermöglichen, muss ein Lernumfeld geschaffen werden, das **die Grundlagen der Kulturen anerkennt, positiv auf sie reagiert und sie würdigt**. Mit anderen Worten: ein Schulklima, das auf die jeweilige(n) Kultur(en) eingeht.

Mehrere systembezogene und schulinterne Faktoren, Akteur\*innen und Variablen beeinflussen die kulturelle Responsivität in Schulen. Vorschriften, Strategien und Ressourcen für die Bildung und das Wohlergehen von Kindern und Jugendlichen mit vielfältigen Hintergründen, wie dem Migrations-, Minderheiten- und Fluchthintergrund, haben erhebliche Auswirkungen auf das gegenseitige Verständnis von Schulleitungen/Lehrpersonen und Schüler\*innen unterschiedlicher Herkunft, das Lernengagement der Schüler\*innen und die Inklusion in die Mehrheitsgesellschaft. Ebenso wichtig sind die Bereitschaft und die beruflichen Fähigkeiten von Lehrpersonen und Schulleitungen, um adäquate Lernmöglichkeiten zu gewährleisten, die zu vergleichbaren Leistungsstandards für Schüler\*innen aller kulturellen und vielfältigen Hintergründe führen.

In den meisten Fällen wird die Vielfalt zwar in der politischen Rhetorik anerkannt, in der Praxis jedoch wird wenig getan, um das Lernen von Schüler\*innen mit Migrationshintergrund zu unterstützen. Es gibt nur wenige Weiterbildungsprogramme für Schulleitungen und Lehrpersonen, um sie für die Leitung von und den Unterricht in multikulturellen und mehrsprachigen Klassen zu qualifizieren und den vorherrschenden Vorurteilen in der Schulgemeinschaft entgegenzuwirken. Europäische Länder mit einem hohen Anteil an Schüler\*innen mit Migrationshintergrund sind darum bemüht diesen Schüler\*innen das Erlernen der Unterrichtssprache zu erleichtern. Der Schwerpunkt liegt darauf, die Kenntnisse dieser Schüler\*innen in der vorherrschenden Sprache zu vertiefen, damit sie die Lerninhalte verstehen, sich voll engagieren, bessere Leistungen innerhalb und außerhalb der Schule erbringen, Selbstvertrauen entwickeln können und Inklusion leichter gelingen kann. In einigen Ländern werden für diesen Zweck spezielle Mittel bereitgestellt und den Schulen zusätzliche Unterrichtsstunden zugewiesen; dennoch zeigt das Programm zur internationalen Schüler\*innenbewertung (PISA), dass die Lernergebnisse von Schüler\*innen mit Migrationshintergrund nicht jenen der gleichaltrigen Mitschüler\*innen ohne Migrationshintergrund entsprechen.

Außerdem ist die Quote der frühzeitigen Schulabbrecher\*innen bei Schüler\*innen mit Migrationshintergrund höher als bei Schüler\*innen ohne Migrationshintergrund. Dies deutet darauf hin, dass die Beherrschung der Unterrichtssprache und eine starke Regulierung nicht ausreichen, um die schulischen Leistungen dieser Schüler\*innenschaft zu verbessern und ihre Bindung an die Schule und die Gemeinschaft zu stärken.

Bildungsergebnisse stehen in engem Zusammenhang mit außerschulischen Variablen; politische Entscheidungsträger\*innen und andere Unterstützungseinrichtungen sehen die Schule als Lösung für

die Probleme<sup>1</sup> der Schüler\*innen. Neben Unterstützungssystemen (unterstützende Vorschriften und Strategien, Programme zur beruflichen Weiterbildung von Schulleitungen und Lehrpersonen, spezielle Finanzierungen für Schulen mit einem hohen Anteil an Schüler\*innen mit Migrations- und/oder Fluchthintergrund, Bereitstellung von zusätzlichem Personal, Sozialarbeiter\*innen, Psycholog\*innen, Psychagog\*innen) müssen die Schulen ein Lernumfeld schaffen, das allen Schüler\*innen unabhängig von ihren vielfältigen und kulturellen Zugehörigkeiten gerecht wird.

Alle Bereiche der Schulleitung spielen eine Rolle bei der Förderung und Aufrechterhaltung eines solchen Klimas und von Praktiken der kulturellen Responsivität in Schulen, die das Lernen und das Wohlbefinden aller Schüler\*innen fördern. In der Tat können Führungskräfte ein solches Umfeld fördern, in dem die Schüler\*innen sich selbst und die Welt um sie herum im Zuge ihrer kulturellen Kontexte kennenlernen.

Kriterien für Schulqualitätsmanagement sind häufig so konzipiert, dass sie diese schulinternen und systembezogenen Variablen miteinander verknüpfen, indem sie z. B. spezifische Lehrmethoden oder Maßnahmen für Schüler\*innen mit besonderen Bedürfnissen treffen<sup>2</sup>. Ebenso finden sich Makro- und Mikrovariablen der kulturellen Responsivität im Allgemeinen in den Qualitätsrahmen der verschiedenen Bildungsverordnungen unter mehreren Überschriften und Standards.

Um das Bewusstsein von Schulleiter\*innen, Schulqualitätsmanager\*innen und anderen unterstützenden Einrichtungen für Inklusion zu schärfen, die alle Unterschiede berücksichtigt und sie als Chance für den Aufbau eines positiven Klimas der kulturellen und sprachlichen Vielfalt in den Schulen betrachtet, ist ein Evaluationsrahmen erforderlich, der alle Indikatoren zusammenfasst.

Folglich können verschiedene Interessengruppen beurteilen, was von Schulleitungen getan wird und was getan werden muss, um Bildungsungleichheiten zu verringern, bessere Eingliederungsmöglichkeiten für Schüler\*innen mit Migrations-/Minderheiten-/Fluchthintergrund zu schaffen und die interkulturellen Beziehungen sowie den sozialen Zusammenhalt aller Schüler\*innen innerhalb der Migrationsgesellschaft zu verbessern. Der nachfolgend detailliert angeführte Rahmen stellt eine Synthese aus Forschungsliteratur zu kultursensibler Schulleitung, nationalen Umfragen zu Schulleitungen und Fallstudien in drei europäischen Ländern - Österreich, Irland und Spanien - dar.

Dieser Evaluationsrahmen wurde entwickelt, um Einstellungen und Verhaltensweisen hervorzuheben, die eine kultursensible Führung und Praktiken, die ein kultursensibles Klima in der Schule schaffen, ausmachen. Wie den Leser\*innen wahrscheinlich bekannt sein wird, haben Schulleiter\*innen verschiedene Rollen und ein breites Spektrum an Verantwortlichkeiten, die im Evaluationsrahmen für Schulen umfassend berücksichtigt werden. Schulleiter\*innen nutzen diesen Evaluationsrahmen zur Selbstevaluation ihrer Praktiken, während Schulqualitätsmanager\*innen ihn bei der (externen) Evaluation von Schulen und bei der Bildung von Qualitätsbeurteilungen verwenden. In gleicher Weise soll dieser Qualitätsrahmen kultursensible Schulleiter\*innen, Schulqualitätsmanager\*innen und

---

<sup>1</sup> Shores, K., Kim, H. E., & Still, M. (2020, February 21). *Categorical inequalities between Black and white students are common in US schools - but they don't have to be*. Brookings Center Chalkboard. <https://www.brookings.edu/blog/brown-center-chalkboard/2020/02/21/categorical-inequalities-between-black-and-white-students-are-common-in-us-schools-but-they-dont-have-to-be/>

<sup>2</sup> Munoz-Chereau, B., & Ehren, M. (2021). *Inspection Across the UK: how the four nations intend to contribute to school improvement*. Edge Foundation.

andere Akteur\*innen aus Unterstützungssystemen dabei behilflich sein, den Umfang der kulturellen Responsivität in ihren Schulen zu bewerten.

Darüber hinaus beinhaltet der Rahmen Qualitätsindikatoren für ein gemeinsames Verständnis der kulturellen Responsivität in den Schulen und wird die Kohärenz der von den Schulen selbst oder den Schulqualitätsmanager\*innen durchgeführten Evaluationen gewährleisten. Dieser Rahmen kann sowohl für themenspezifische Schwerpunktsetzungen oder in Verbindung mit allgemeinen Qualitätsstandards verwendet werden.

## 2. Kontext

Dieser Evaluationsrahmen wurde im Rahmen des Erasmus+ Projekts "Culturally Responsive Leadership and Evaluation in Schools" (Kultursensible Schulleitung und Evaluation in Schulen) vor dem Hintergrund von Schulleitungspraktiken, Gesetzen und Vorschriften zur Unterstützung der sukzessiv wachsenden kulturellen Vielfalt in Schulen entwickelt, um geeignete Prozesse und darauf bezogene qualitativ hochwertige Bildungsziele (Lehrplanentwicklung, standardisierte Leistungsbeurteilung, Lehrer\*innenausbildung usw.) in den drei Partnerländern Österreich, Irland und Spanien zu etablieren. Innerhalb dieser Kooperation wurden Leit- und Richtlinien untersucht, wissenschaftliche Literatur recherchiert, Schulleitungen befragt und Fallstudien in den jeweiligen Ländern durchgeführt, um umfassende und detaillierte Informationen über förderliche und hinderliche Faktoren für die Arbeit von Schulleitungen in einem multikulturellen Umfeld zu sammeln. Darüber hinaus lieferten die gesammelten Daten Erkenntnisse darüber, was Schulleiter\*innen und Lehrer\*innen in ihren Schulen tun, welche Erwartungen Schüler\*innen, Eltern/Erziehungsberechtigte und lokale Gemeinschaften (Communities) haben und was nach Ansicht der verschiedenen Interessengruppen getan werden kann, um die vielfältige Inklusion in den Schulen zu fördern und die schulischen Leistungen aller Schüler\*innen zu verbessern.

Auf der Grundlage dieser Informationen wurde ein Evaluationsrahmen entwickelt, der den Fokus auf kultursensible Führung legt und in bestehende Schulevaluationsrahmen integriert oder separat verwendet werden kann, um zu bewerten, inwieweit kulturelle Responsivität in den Schulen verankert ist. In beiden Fällen soll dieser Rahmen den Wandel vorantreiben, indem er kulturelle Responsivität als wesentlichen Aspekt in die nationalen Bildungs- und Qualitätssicherungssysteme in den Partnerländern und darüber hinaus einführt. Schulleiter\*innen können den Rahmen unabhängig von der Führungsposition, die sie einnehmen, auch als Werkzeug zur Selbstreflexion und als Instrument zur Selbstevaluation nutzen, um ihr Verständnis und den Umfang der Umsetzung von kultursensibler Führung zu überprüfen. Dieser Evaluationsrahmen hat Folgendes zum Ziel:

- Erarbeitung von **methodischen und theoretischen Grundlagen** für die Gestaltung des interkulturellen Zusammenlebens und Verbesserung der Inklusion bzw. der schulischen Leistungen von Schüler\*innen mit Migrations-/Minderheiten-/Fluchthintergrund an der Schule.
- Nennung **von Indikatoren** für die Bewertung des Ist-Zustandes einer Schule in Bezug auf kultursensible Führungspraktiken.
- Festlegung von **diagnostischen Indikatoren** für Schulleiter\*innen, um Inklusionsschwierigkeiten und schlechte schulische Leistungen junger Zuwanderer\*innen zu vermeiden.

- Festlegung **von Kompetenzen** für Schulleiter\*innen, um mit Herausforderungen umzugehen und Potenziale und Probleme besser zu erkennen.
- Erstellung von **Mustern für die Entwicklung spezifischer Aktionspläne** und **Aktivitäten**, um das Lehren und Lernen von Schüler\*innen mit Migrations-/Minderheiten-/Fluchthintergrund zu leiten.
- Festlegung von **Evaluationsindikatoren** zur **Messung** der **Wirksamkeit der durchgeführten Führungsaktivitäten** und **-strategien**.

### 3. Aufbau und Anwendung

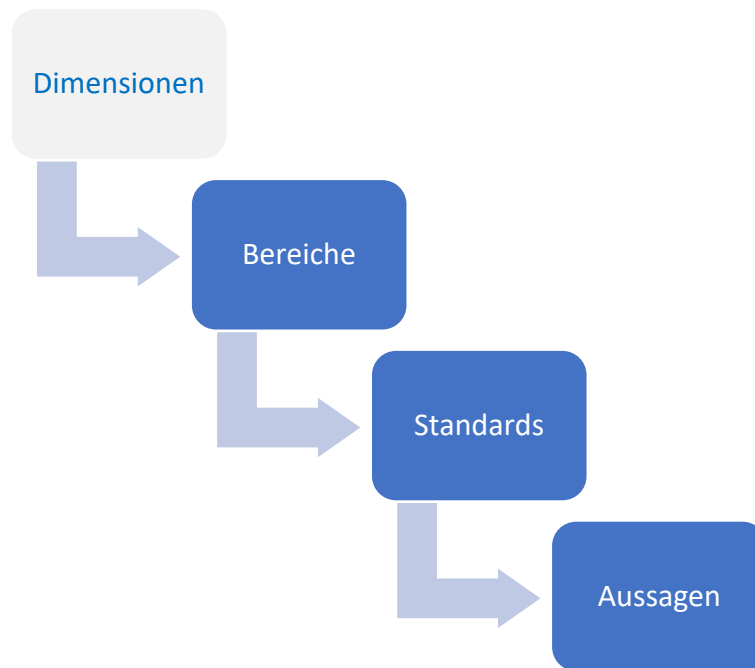
Dieser Rahmen kann unabhängig von oder ergänzend zu bestehenden Evaluationsrahmen für Schulen verwendet werden, um das Ausmaß der kulturellen Responsivität in Schulen zu bewerten. Trotz seiner Vielschichtigkeit ist der Rahmen so organisiert, dass er sich an jeden Schulevaluationsrahmen anpassen lässt. Der gesamte Rahmen ist rund um die Themen Führung und Management aufgebaut, was im Allgemeinen eine wichtige Dimension jedes Rahmens zur Evaluation von Schulen darstellt. Der Rahmen bezieht sich auf spezifische Aspekte kultursensibler Schulleitung und kultursensiblen Schulmanagements. Darüber hinaus wird Schulleitung in diesem Rahmen als eine **Rolle** oder **Funktion** betrachtet und ist **nicht auf eine Person oder Position beschränkt**.

Die **Struktur des Rahmens (Abbildung 1)** orientiert sich an den Leitlinien für die Selbstevaluation von Schulen des Bildungsministeriums (Irland), die in englischer Sprache unter [folgendem Link](#) abrufbar sind.

Sie unterteilt die kultursensible Schulführung (culturally responsive school leadership) in **vier Bereiche**, die die unterschiedlichen, aber miteinander verbundenen Aspekte der entsprechenden Dimension veranschaulichen.

Jeder Bereich wird mittels **Standards** erweitert, die **Verhaltensweisen, Eigenschaften** und **Merkmale effektiver Praktiken** in einer kultursensiblen Schule beschreiben. Diese Standards dienen Schulleiter\*innen und (externen) Evaluator\*innen als Orientierungshilfe, um die Bereiche zu benennen, die optimiert werden müssen, um bessere Lernergebnisse für Schüler\*innen mit kulturell vielfältigen Hintergründen zu erzielen. Die Schulen können die Bereiche, die beibehalten oder verbessert werden müssen, nach Prioritäten ordnen.

Für jeden Standard werden **Erklärungen zur effektiven Praxis** bereitgestellt, um Schulleiter\*innen und anderen, an der internen oder externen Evaluation von Schulen Beteiligten Maßstäbe an die Hand zu geben, damit sie evidenzbasierte Urteile über die Qualität bestimmter Aspekte des schulischen Angebots fällen können. Außerdem ermöglichen die Praxiserklärungen den Schulleiter\*innen, den Schulentwicklungsplan unter Bezugnahme der Ergebnisse ihrer Selbstreflexion zu erstellen. Einige Aussagen zur effektiven Praxis können für mehrere Standards relevant sein. Es wurde jedoch darauf geachtet, sie dem Standard zuzuordnen, für den sie im schulischen Kontext am relevantesten sind.



**Abbildung 1:** Struktur des Rahmens

## QUALITÄTSRAHMEN FÜR EINE KULTURSENSIBLE SCHULLEITUNG

### DOMÄNE 1: Kultursensible Führungskompetenzen

#### *Standard: Kritische Selbstreflexion*

##### **Effektive Praxis**

- Führungskräfte reflektieren routinemäßig ihre eigenen Lebenserfahrungen und ihre Zugehörigkeit zu verschiedenen Identitätsgruppen (z.B. natio-ethno-kulturelle Zugehörigkeit) und fragen sich, wie diese Faktoren ihre Überzeugungen und Handlungen beeinflussen.
- Führungskräfte wissen, dass sie, wie jede andere Person auch, ungewollt Vorurteile verinnerlichen können, die ihren Unterricht und ihre Interaktionen mit Schüler\*innen, Familien und Kolleg\*innen prägen.
- Führungskräfte bemühen sich bewusst darum, Stereotype (übermäßig verallgemeinerte Ansichten über bestimmte Gruppen) und Mikroaggressionen (subtile Kommentare oder unbeabsichtigt diskriminierende Handlungen) zu vermeiden.
- Die Schulleitungen nutzen die Stimmen von Schüler\*innen/Eltern/Communitys, um zu verstehen, wie verschiedene Identitätsmarker (z.B. Fähigkeiten, sozioökonomischer Status, Religion und Geschlecht) die Bildungschancen der Schüler\*innen beeinflussen.

- Die Führungskräfte sind sich des institutionellen Rassismus und anderer systembedingter Vorurteile bewusst und verstehen, wie diese Prädispositionen einige Schüler\*innengruppen benachteiligen und andere bevorzugen können.
- Die Schulleiter\*innen denken darüber nach, wie institutioneller Rassismus am besten beseitigt werden kann.
- Die Führungskräfte sind sich der potenziellen Mehrfachzugehörigkeit von Schüler\*innen mit Migrationshintergrund bewusst.
- Die Schulleiter\*innen gehen den Ursachen von Konflikten/Auseinandersetzungen/ Streitigkeiten der Schüler\*innen auf den Grund und wenden Problemlösungs- und Gewaltpräventionsstrategien an, um zukünftige Vorfälle zu verhindern.
- Die Schulleiter\*innen achten bei Schulveranstaltungen darauf, dass keine Schüler\*innengruppe ausgeschlossen wird.
- Die Schulleitungen haben eine kritische Selbstwahrnehmung und zeigen Verständnis, Sensibilität und Wertschätzung für die Geschichten, Werte, Erfahrungen und Lebensweisen anderer.
- Die Führungskräfte überprüfen ihre Ziele und Strategien und die Praxis ihrer Schule im Hinblick auf Inklusion, Chancengleichheit und Erfolg für alle Schüler\*innen.

### *Standard: Strategisches Denken und Planen*

#### **Effektive Praxis**

- Die Führungskräfte arbeiten mit einem Team zusammen, um eine Strategie zu entwickeln, die Chancengleichheit und positive Lernergebnisse für Schüler\*innen beinhaltet und die soziale Heterogenität (z.B. Klasse/soziale Schicht, Geschlecht, Kulturen, Religionen, Fähigkeiten) unter den Schüler\*innen umfassend berücksichtigt.
- Die Schulleitung stellt sicher, dass das Leitbild und das Konzept der Schule inklusiv sind.
- Die Führungskräfte formulieren das Leitbild, das Konzept und die Ziele der Schule unter Bezugnahme auf die Perspektiven und Erwartungen der Eltern/Erziehungsberechtigten, Schüler\*innen und Communitys.
- Die Führungskräfte stellen Ressourcen (Personal und Zeit) zur Verfügung, um eine kultursensible Pädagogik und das Lernen von Schüler\*innen mit Migrations-/Minderheiten-/Fluchthintergrund zu unterstützen.
- Die Führungskräfte planen und implementieren professionelle Lern- und Entwicklungsinitiativen, die das Bewusstsein der Mitarbeiter\*innen für kulturelle Responsivität schärfen und sie befähigen, ihre Arbeit aus einer Gleichberechtigungsperspektive zu betrachten.

- Führungskräfte investieren in den Aufbau ihrer eigenen kulturellen Kompetenzen und Responsivität.
- Führungskräfte berücksichtigen bei ihren Entscheidungen die Struktur, die zugrunde liegende Hierarchie und andere Dynamiken des Bildungssystems.

### *Standard: Kommunikation*

#### **Effektive Praxis**

- Schulleiter\*innen verfolgen eine Politik der offenen Tür und stehen in direktem Kontakt mit den Schüler\*innen.
- Die Schulleiter\*innen tauschen sich häufig mit (pädagogischem) Personal aus, um alle Themen bezüglich kultureller und sprachlicher Vielfalt der Schüler\*innen, ihrer Lernbedürfnisse und ihrer schulischen Leistungen zu besprechen.
- Die Schulleitung veröffentlicht regelmäßig Informationen auf der Website der Schule, um die Eltern/Erziehungsberechtigten und die Öffentlichkeit umfassend über die Strategien der Schule, ihrer Praxis und Aktivitäten zu informieren.
- Die Führungskräfte halten Treffen mit Vertreter\*innen der Gemeinde und Communitys ab, um deren Perspektiven und Erwartungen kennenzulernen.
- Die Schulleiter\*innen binden Elternvertreter\*innen und Akteur\*innen aus Unterstützungssystemen ein und führen Gespräche über Gleichberechtigung und Inklusion.
- Führungskräfte können aktiv Zuhören sowie Konflikte schnell erkennen und effektiv deeskalieren.
- Die Schulleitung bietet den Schüler\*innen unterschiedliche Gelegenheiten (u.a. im Rahmen eines Klassenrates, einer Projektwoche, eines Tags der offenen Tür), in denen sie ihre Kultur(en), Normen, Traditionen und Religionen anderen Schüler\*innen und Mitarbeiter\*innen näherbringen können, um Missverständnisse zu vermeiden.
- Die Schulleitungen würdigen und berücksichtigen mehrsprachige Schüler\*innen und Familien, indem sie bei Treffen Übersetzungsdienste (Dolmetscher\*innen) zur Verfügung stellen.
- Die Schulleiter\*innen sorgen dafür, dass Informationen und andere Ressourcen der Schule in verschiedenen Sprachen zur Verfügung gestellt werden.
- Die Schulleiter\*innen stellen eine Liste mit den Namen der Schüler\*innen zur Verfügung, die phonetisch transkribiert werden, um sicherzustellen, dass kein Name falsch ausgesprochen wird.

### *Standard: Datengestützte Entscheidungsfindung*

#### **Effektive Praxis**

- Führungskräfte nutzen (qualitative und quantitative) Daten, um fundierte Entscheidungen zu treffen.
- Die Schulleitungen nutzen Daten, um ein demografisches Profil der Schüler\*innenschaft auf der Grundlage ihrer sozialen Heterogenität (z.B. Klasse, Geschlecht, Kultur(en), Religion(en) und Fähigkeiten) zu erstellen.
- Die Schulleitungen nutzen die Daten der Schule, um Unterschiede in den schulischen Leistungen verschiedener Schüler\*innengruppen ausfindig zu machen und einen wachsamen Blick darauf zu haben.
- Die Schulleitung nutzen Daten, um disziplinäre Tendenzen zu erkennen (Schulabbrecher\*innenquote, unentschuldigtes Fehlen, Zuspätkommen/schlechte Zeiteinteilung Mobbing und Belästigung usw.).
- Die Schulleitungen nutzen die Daten der Schule, um kulturelle Unterschiede in den Bereichen Leistung, Disziplin, Nutzung von Zusatz- und Unterstützungsangeboten zu erkennen.
- Die Schulleitungen führen Befragungen von Lehrpersonen, Schüler\*innen und Eltern/Erziehungsberechtigten durch, um ihre Erfahrungen, Gedanken, Einstellungen, Werte und Überzeugungen zu eruieren.
- Die Schulleitungen nutzen Daten, um kontinuierlich Fortschritte festzustellen, Erfolge zu feiern und bei Bedarf Veränderungen zu initiieren.

### **DOMÄNE 2: Führung für einen kultursensiblen Unterricht**

#### *Standard: Vielfalt unter den Mitarbeiter\*innen und Lehrer\*innen*

#### **Effektive Praxis**

- Die Schulleiter\*innen bemühen sich, je nach rechtlichen und regionalen Möglichkeiten, eine Reihe von Mitarbeiter\*innen (Psycholog\*innen, Jugendcoaches, Berater\*innen, Schulsozialarbeiter\*innen usw.) an die Schule zu holen, die das psychosoziale Wohlbefinden von Schüler\*innen aus allen Kulturen unterstützen.
- Beim Bewerbungs- und Selektionsverfahren zukünftiger Lehrpersonen wird ein Augenmerk auf die kulturelle Heterogenität der Anwärter\*innen gelegt.

- Zu den Kriterien für die Auswahl der Lehrkräfte und des Personals gehören kulturelle Responsivität, gesellschaftspolitisches Bewusstsein, Social Justice und eine positive Einstellung zu Diversität.
- Die Vielfalt des Personals entspricht weitgehend der Vielfalt der Schüler\*innen.
- Einige Lehrpersonen an der Schule sprechen die Erstsprachen der Schüler\*innen und können mit den Eltern/Erziehungsberechtigten kommunizieren.

### **Standard: Fortbildung und berufliche Weiterentwicklung**

#### **Effektive Praxis**

- Die Schulleiter\*innen organisieren und/oder ermöglichen kultursensible Weiterbildungsangebote/Fortbildungen für Lehrpersonen.
- Das Weiterbildungsangebot umfasst auch: Deutsch als Zweitsprache, inklusionspädagogische Kompetenzen, Kenntnisse über Mehrfachzugehörigkeit, Nationalitäten und Religionen.
- Die Schulleiter\*innen organisieren Teamsitzungen (von Lehrpersonen), um das Lernen der Schüler\*innen zu überprüfen und gemeinsam die Wirksamkeit des Unterrichts zu untersuchen.
- Schulleitungen organisieren oder gestalten Beispiele kultursensiblen Unterrichts für Lehrpersonen.
- Für neu eingestellte Lehrpersonen gibt es Orientierungsveranstaltungen und strukturierte Mentor\*innenprogramme, um sie für internalisierte Vorurteile und ihre kulturelle Responsivität zu sensibilisieren.

### **Standard: Kultursensible Pädagogik**

#### **Effektive Praxis**

- Schulleiter\*innen ermutigen die Lehrkräfte, kultursensible Praktiken einzuführen und anzuwenden. Es werden Anknüpfungspunkte an die Kultur(en) und das Vorwissen der Schüler\*innen geschaffen, während sie gleichzeitig über das Vertraute hinauswachsen.
- Die Lehrer\*innen bearbeiten mit den Schüler\*innen während des Unterrichts tatsächliche Probleme aus der Lebenswelt der Schüler\*innen, damit diese Vorurteile und Diskriminierungen erkennen und Lösungen vorschlagen können.
- Die Lehrpersonen beziehen Aspekte aus dem täglichen Leben der Schüler\*innen in ihren Unterricht ein.

- Die Lehrpersonen überprüfen die Lehrbücher und Unterrichtsmaterialien und passen sie gegebenenfalls so an, dass sie keine Stereotypen aufrechterhalten oder bestimmte Gruppen unangemessen darstellen.
- Die Lehrer\*innen ergänzen den offiziellen Lehrplan durch Materialien, die Erfahrungen, Persönlichkeiten, Orte und Themen widerspiegeln, mit denen sich die Schüler\*innen identifizieren können.
- Der Unterricht wird so gestaltet, dass er den Lernbedürfnissen kulturell und sprachlich heterogener Schüler\*innen gerecht wird, indem eine Vielzahl von Strategien der Klassenzusammensetzung und Gruppierung von Schüler\*innen, praktischen Aktivitäten, visuellen Lernmethoden, mündlicher Sprachförderung sowie Lese- und Schreibworkshops eingesetzt werden.
- Im Unterricht werden die Schüler\*innen zu problemorientiertem Lernen ermutigt und ihr sprachliches und gesellschaftspolitisches Bewusstsein geschult<sup>3</sup>.
- Die Lehrpersonen setzen Strategien für ein kultursensibles Klassenmanagement ein (Klarheit über die Erwartungen, Bewusstsein für den Umgang unterschiedlicher Kulturen mit Konflikten, ein Augenmerk für die Schaffung eines wertschätzenden und nicht bestrafenden Umfeldes usw.).
- Die Lehrpersonen verwenden kultursensible Beurteilungsinstrumente für Schüler\*innen (formative Beurteilungsstrategien, z.B. Peer-/Selbstbeurteilung, kreative Beurteilungen<sup>4</sup>).
- Die Lehrer\*innen unterstützen die Schüler\*innen dabei, bestehende Machtstrukturen in Frage zu stellen und verschiedene kulturelle Ansätze zu nutzen, um die Bedeutung des Lehrplans und ihrer eigenen Erfahrungen<sup>5</sup> zu verstehen.
- Lehrer\*innen und Schulleiter\*innen nutzen die Leistungsbeurteilung als Diagnose- und Entwicklungsinstrument, das ihnen zeigt, wie sie ihren Lehrplan und ihre Pädagogik anpassen können.
- Die Schulleiter\*innen nehmen die Lehrer\*innen in die Pflicht, kultursensible Pädagogik, Management- und Bewertungsstrategien anzuwenden.
- Die Lehrpersonen organisieren Förderprogramme für Schüler\*innen auf der Grundlage von Daten und bewerten regelmäßig die Auswirkungen der Maßnahmen auf das Lernen und die Leistungen der Schüler\*innen.

---

<sup>3</sup> Freire, P. (2005). *Pedagogy of the oppressed*. 30th Anniversary Edition. Continuum.

<sup>4</sup> Nortvedt, G. A., Wiese, E., Brown, M., Burns, D., McNamara, G., O'Hara, J., Altrichter, H., Fellner, M., Herzog-Punzenberger, B., Nayir, F., & Taneri, P. O. (2020). Aiding culturally responsive assessment in schools in a globalising world. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 32(1), 5–27. <https://doi.org/10.1007/s11092-020-09316-w>

<sup>5</sup> Ladson-Billings, G. (2021). I'm Here for the Hard Re-Set: Post Pandemic Pedagogy to Preserve Our Culture. *Equity & Excellence in Education*, 54(1), 68–78.

### *Standard: Lehrplan und kulturelle Responsivität*

#### **Effektive Praxis**

- Das Lehrkonzept der Schule und der Unterricht sind kohärent, inklusiv und kultursensibel und auf den offiziellen Lehrplan abgestimmt.
- Das Lehrkonzept der Schule und der Unterricht spiegeln nicht nur die Lebenserfahrungen der Schüler\*innen wider, sondern vermitteln auch Einblicke in die Geschichte, Traditionen und Erfahrungen anderer Kulturen und Gruppen.
- Die Schulleitung stellt sicher, dass community-basierte und kulturelle Ressourcen als relevante Aspekte im Lehrkonzept und Unterricht der Schule integriert werden.
- Die Lehrpersonen greifen auf die kulturellen Hintergründe der Schüler\*innen zurück, um den Unterricht gemeinsam zu gestalten.
- Eine globale Perspektive ist in den Lehrkonzepten und im Unterricht aller Klassenstufen in verschiedenen Fächern (z. B. Geschichte, Geografie, Literatur, Sprachen und Religion) enthalten.
- Bei der Teilnahme an außerschulischen Aktivitäten wie z.B. Sport werden die kulturellen Hintergründe der Schüler\*innen berücksichtigt (z.B. im Schwimmunterricht).

### **DOMÄNE 3: Kultursensibles/inklusives schulisches Umfeld/Klima der kulturellen Responsivität**

#### *Standard: Positives und bejahendes Umfeld*

#### **Effektive Praxis**

- Schulleitungen fördern die Vielfalt (bzgl. ethnischer Zugehörigkeit, religiöser Präferenzen, sozialen Status usw.) sowie das Bewusstsein und den Respekt für die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Schüler\*innen.
- Die Schulleiter\*innen und Mitarbeiter\*innen verwenden die von den Schüler\*innen bevorzugten Pronomen und Namen und sprechen sie korrekt an und aus.
- Die Schulleiter\*innen schaffen ein positives Schulklima, in dem die vielfältigen Identitäten der Schüler\*innen geschätzt werden und das Zugehörigkeitsgefühl der Schüler\*innen zu ihrer/ihrer Kultur(en) gestärkt wird.
- Schulleitungen haben hohe Erwartungen an alle Schüler\*innen und entwickeln in Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen Möglichkeiten für die unterschiedlichen Lernenden, um Hindernisse zu überwinden und gegebenenfalls Leistungslücken zu schließen.

- Die Führungskräfte fördern ein positives und unterstützendes Schulklima, in dem sich alle Schüler\*innen wertgeschätzt, einbezogen und gestärkt fühlen.
- Die Schulleiter\*innen betonen die bestätigenden Beziehungen zwischen Schüler\*innen; Schüler\*innen und Lehrer\*innen sowie anderen Mitarbeiter\*innen, die das Zugehörigkeitsgefühl der Schüler\*innen stärken und somit inklusives Lernen ermöglichen.
- Die Schulleitungen fördern die Toleranz und die Wertschätzung der Vielfalt in der Schulkultur.
- Führungskräfte veröffentlichen Newsletter oder schreiben bzw. koordinieren Blogs, die die vielfältige Schulkultur fördern.

### *Standard: Verantwortungsübernahme und Leadership von Schüler\*innen*

#### **Effektive Praxis**

- Die Meinung der Schüler\*innen wird bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt, indem regelmäßig Treffen mit verschiedenen Schüler\*innengruppen stattfinden, um Feedback einzuholen.
- Die Schüler\*innen haben die Möglichkeit, sich auch außerhalb des Klassenzimmers mit Gemeinschaften/Gruppen auszutauschen.
- Es gibt ein Programm, das die Inklusion neuer Schüler\*innen an der Schule und den Unterricht erleichtert, z. B. ein Buddy- oder Peer-Support-System.
- Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten der Partizipation und Verantwortungsübernahme für alle Schüler\*innen.
- Nach einem Multiplikator\*innen-Prinzip trainieren Schulleiter\*innen oder anderes Fachpersonal die Schüler\*innen im Bereich Vielfalt, die ihrerseits wiederum die Mitschüler\*innen im Bereich Vielfalt und Toleranz schulen.
- Die Schulleitung bieten den Schüler\*innen vielfältige Gelegenheiten, in denen sie ihre Kultur(en), Normen, Traditionen und Religionen anderen Schüler\*innen und Mitarbeiter\*innen näherbringen können, um Missverständnisse aufzulösen und Vorurteile abzubauen.

### *Standard: Ausdrucksformen der Vielfalt*

#### **Effektive Praxis**

- Plakate mit üblichen Höflichkeitsformen, z.B. Willkommen, Hallo, Danke, Wie kann ich Ihnen helfen, Verzeihung usw., werden in den Sprachen, die in der Schule vertreten sind, gestaltet und aufgehängt.

- Überall in der Schule werden Informationen über verschiedene Kulturen, Länder und ihre geografischen und historischen Besonderheiten aufgehängt.
- Symbole, die sich auf verschiedene Glaubensrichtungen und Communities und ihre Bedeutung für diese Gruppen beziehen, werden in ihrer Gesamtheit (je nach Zugehörigkeit der Schüler\*innen) ausgestellt.
- Qualitativ hochwertige Bilder und Artefakte verschiedener Schüler\*innen, ihrer Familien und der Gemeinschaft werden an prominenter Stelle ausgestellt und/oder in Lernmaterialien integriert.
- In den Schulen gibt es Plakate, auf denen Rollenmodelle aus verschiedenen Kulturen abgebildet sind (das können historische Personen, Medienfiguren, Sportler\*innen usw. sein).
- Der Speiseplan der Schulcafeteria bietet eine große Auswahl an Speisen, die den Ernährungsbedürfnissen aller Gruppen gerecht werden.
- Falls es eine Schuluniform gibt, ist diese flexibel (z.B. gender-neutral) und erlaubt das Tragen von kultur- oder religionspezifischen Kleidungsstücken zusammen mit der Uniform.

### *Standard: Wertschätzung der Vielfalt*

#### **Effektive Praxis**

- Die Schule feiert Feste aus allen in der Schule vertretenen Kulturen, z.B. Eid al-Fitr, Nauroze, Diwali, Baisakhi, Chunjie, Purim, Simchat Tora, genauso wie christliche Feste usw.
- Es werden besondere Vorkehrungen getroffen, um den kulturellen/religiösen Bedürfnissen von Schüler\*innengruppen zu besonderen Anlässen Rechnung zu tragen, z.B. Rosch Haschana, Jom Kippur, Ramadan usw.
- Es werden Maßnahmen getroffen (Zuweisung eines Raums oder Platzes), um Schüler\*innen und Lehrer\*innen die Möglichkeit zu geben, ihre Gebete während des Schultags auszuüben.
- Es wird ein kultureller Tag/Monat organisiert, der Aktivitäten umfasst, z.B. eine kulturelle Kunstaussstellung, Musik und Tänze, eine Hobby-/Handwerksmesse, einen Tag der Nationalflaggen (Ausstellung von Nationalflaggen oder Flaggen des Staates, in dem die Schüler\*innen/ihre Erziehungsberechtigten geboren wurden, sowie Informationen über den vertretenen Ort und die kulturelle Bedeutung bestimmter Farben oder Symbole, die bei der Gestaltung der Flaggen verwendet werden), Black History Month, Zubereitung kulturspezifischer Speisen usw.
- Spezielle Veröffentlichungen, z. B. Kochbücher mit traditionellen Rezepten aus jeder in der Schule vertretenen Kultur und kulturübergreifende Gerichte; Sammelband mit einem Kapitel über jede

in der Schule vertretene Kultur; Dokumentarfilme über verschiedene in der Schule vertretene Nationalitäten usw.

- Anlässlich der Nationalfeiertage der in der Schule vertretenen Nationalitäten werden eigene Treffen organisiert.
- Es werden Orientierungsabende/-tage veranstaltet, um Schüler\*innen und Familien mit der/den Kultur(en), den Traditionen, dem Glauben und den Werten der Mehrheitskultur und jener des Schulstandortes vertraut zu machen.

#### DOMÄNE 4: Zusammenarbeit mit den Eltern/Erziehungsberechtigten (Familie) und der lokalen Gemeinschaft (Community)

##### *Standard: Engagement der Eltern/Erziehungsberechtigten (und/oder der Familie)*

###### **Effektive Praxis**

- Führungskräfte legen Wert auf eine positive Sichtweise in Bezug auf Eltern/Erziehungsberechtigte und Familien.
- Programme zur Einbeziehung der Eltern/Erziehungsberechtigten gibt es für alle kulturellen Gruppen.
- In der Elternvertretung und den Schulgemeinschaftsgremien sind Eltern/Erziehungsberechtigte aus allen Kulturkreisen gleichermaßen vertreten.
- Den Eltern/Erziehungsberechtigten werden Kurse zum Erlernen der Unterrichtssprache angeboten.
- Es werden mehrsprachige Tage der offenen Tür organisiert, um die Eltern/Erziehungsberechtigten mit dem Lehrplan, den Beurteilungsverfahren und den schulischen Einrichtungen, einschließlich der Orientierungs- und Beratungsstellen, vertraut zu machen.
- Die Schulleiter\*innen sorgen für starke Partnerschaften und eine enge Zusammenarbeit zwischen Schule und Eltern/Erziehungsberechtigten (bzw. Familie), um eine Brücke zwischen der/den Kultur(en) des Elternhauses und der Schule zu bauen und das Vertrauen zwischen Schüler\*innen, Familien und der Schule zu stärken.
- Die Schulleitungen sammeln systematisch Informationen von Eltern/Erziehungsberechtigten mit Migrations-/Minderheiten-/Fluchthintergrund über deren Bedürfnisse, Wünsche, Hoffnungen und Zufriedenheit; analysieren die Informationen und handeln gegebenenfalls entsprechend.

- Die Führungskräfte etablieren ein transparentes Verfahren für Beschwerden und Anliegen der Eltern/Erziehungsberechtigten (sowohl von jenen mit als auch ohne Migrationshintergrund) und auf Beschwerden wird zeitnah und fair reagiert.
- Es gibt Maßnahmen, um die Eltern/Erziehungsberechtigten mit Migrationshintergrund in der Sprache, die sie verstehen, über die Fortschritte ihrer Kinder zu informieren, und sie haben die Möglichkeit, diese mit den Lehrpersonen zu besprechen.
- Es werden besondere Maßnahmen getroffen, um Eltern/Erziehungsberechtigte mit Migrationshintergrund in das Schulleben einzubeziehen, um eine Partnerschaft zwischen Schule und Eltern/Erziehungsberechtigten zur Lernunterstützung der Kinder zu etablieren.
- Neuigkeiten über das Schulleben werden regelmäßig in mehreren Sprachen an die Eltern/Erziehungsberechtigten und die örtliche Gemeinschaft/ Öffentlichkeit weitergegeben und die Eltern/Erziehungsberechtigten werden in verständlicher Form über die Leistungen ihrer Kinder informiert.

### **Standard: Verbindungen zur lokalen Gemeinschaft/ Community**

#### **Effektive Praxis**

- Die Schulleiter\*innen erproben und nutzen innovative Wege, um die umliegende Community, insbesondere Familien, zu erreichen, ihre Stärken zu nutzen und sie in die Schaffung und Aufrechterhaltung eines positiven Schulklimas und einer anerkennenden Schulkultur einzubinden.
- Die Schulleitung pflegt fruchtbare Beziehungen zum Umfeld der Schule.
- Die Schulleiter\*innen ermutigen die Mitglieder der Gemeinde und Communitys, die Bemühungen der Schule um eine multikulturelle Erziehung zu unterstützen.
- Schulleiter\*innen bauen eine starke, bildungsorientierte Beziehung zu anderen Bildungs- und Gemeindeeinrichtungen auf, um die Lern- und Erfolgchancen der Schüler\*innen zu erhöhen.
- Die Schulleiter\*innen arbeiten mit Akteur\*innen aus unterschiedlichen Unterstützungssystemen zusammen, um die Inklusion von Schüler\*innen mit Migrations-/Minderheiten-/Fluchthintergrund in der Schule und in ihrer unmittelbaren Umgebung zu gewährleisten.
- Die Schulleitungen organisieren regelmäßig Schüler\*innenaustauschprogramme mit Schulen in anderen Ländern.

## (Vertiefende) Literatur

- Bustamante, R. M., Nelson, J. A., & Onwuegbuzie, A. J. (2009). Assessing Schoolwide Cultural Competence: Implications for School Leadership Preparation. *Educational Administration Quarterly*, 45(5), 793–827. <https://doi.org/10.1177/0013161X09347277>
- Department of Education and Skills. (2016). Looking at Our School 2016: A Quality Framework for Post-Primary Schools. <https://assets.gov.ie/25261/c97d1cc531f249c9a050a9b3b4a0f62b.pdf>
- Education Review Office (2016, July). School Evaluation Indicators: Effective Practice for Improvement and Learner Success.
- Freire, P. (2005). *Pedagogy of the oppressed*. 30th Anniversary Edition. Continuum.
- Govan, I. (2011, August 22). 10 Qualities of Culturally Competent Leaders. *culturesconnecting*. <https://www.culturesconnecting.com/single-post/2018/05/15/10-qualities-of-culturally-competent-leaders>
- Khalifa, M. A., Gooden, M. A., & Davis, J. E. (n.D.). *Culturally Responsive School Leadership Framework*. Organization Leadership, Policy, & Development.
- Ladson-Billings, G. (2021). I'm Here for the Hard Re-Set: Post Pandemic Pedagogy to Preserve Our Culture. *Equity & Excellence in Education*, 54(1), 68–78.
- The Leadership Academy. (2022a). *Culturally Responsive In-person Observation Guide*. <https://www.leadershipacademy.org/resources/culturally-responsive-in-person-observation-guide/>
- The Leadership Academy. (2022b). *Culturally Responsive Leadership: A Framework for School and School System Leaders*. <https://www.leadershipacademy.org/resources/>
- Muñiz Jenny (2020, September). *Culturally Responsive Teaching: A Reflection Guide*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED609136.pdf>
- Munoz Chereau Bernie, Ehren Melanie. (2021). *Inspection Across the UK: how the four nations intend to contribute to school improvement*. Edge Foundation. <https://www.edge.co.uk/documents/139/Inspectionacross-the-UK-report-FINAL.pdf>
- National Association of Elementary School Principals. (n.D). *NAESP: The Principal's Guide to Building Culturally Responsive Schools*.
- Nortvedt, G. A., Wiese, E., Brown, M., Burns, D., McNamara, G., O'Hara, J., Altrichter, H., Fellner, M., Herzog-Punzenberger, B., Nayir, F., & Taneri, P. O. (2020). Aiding culturally responsive assessment in schools in a globalising world. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 32(1), 5–27. <https://doi.org/10.1007/s11092-020-09316-w>
- Shores Kenneth, Kim Ha Eun, Still Mela. (2020, February 21). *Categorical inequalities between Black and white students are common in US schools - but they don't have to be*. Brookings Center Chalkboard. <https://www.brookings.edu/blog/brown-center-chalkboard/2020/02/21/categorical-inequalities-between-black-and-white-students-are-common-in-us-schools-but-they-dont-have-to-be/>