



Strategien der Qualitätsentwicklung von Schulen in schwieriger Lage

SteBis-Abschlussstagung 1. Förderphase

Forum II: Strategien und Wirkungen von
Schulleitungshandeln im Rahmen der Neuen Steuerung

Isabell van Ackeren ■ Kathrin Racherbäumer
Marten Clausen ■ Christina Funke



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



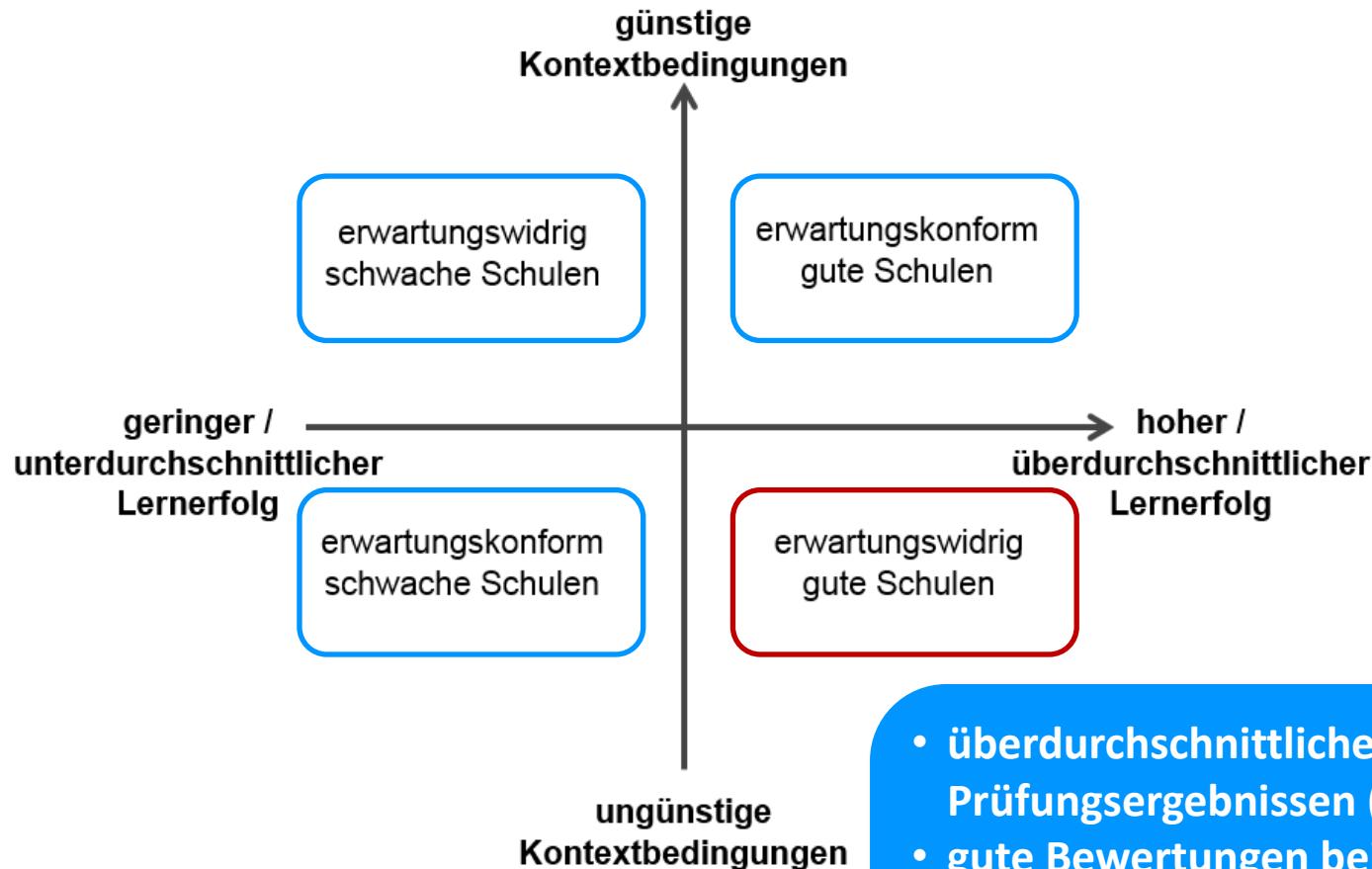
1. Was ist eine ‚gute‘ Schule in ‚schwieriger Lage‘?
2. Forschungsdesign der kontrastiven Fallstudie in der Metropolregion Rhein-Ruhr
3. Im Fokus: Leitungshandeln und Datennutzung an Schulen in schwieriger Lage
4. Befunde: Umgang mit Daten/-quellen
 - Lehrer- und Schulleitungsperspektive
 - Erwartungswidrig gute und erwartungskonform schwache Schulen



Stressoren innerhalb und außerhalb der Schule als Bildungsrisiken → Restriktionen

- **Sozialräumliche Kontexte** (Ditton, 2013), u.a.
 - geringes kulturelles, soziales und ökonomisches Kapital
 - z.B. über Anteile ‚bildungsferner‘ Familien (Bildung/Ausbildung/Beruf), Einkommensarmut, Arbeitslosigkeit, Familien mit Migrationsgeschichte
 - familiäre Probleme, kritische Lebensereignisse, Gewaltformen im Umfeld...
- **Kompositionseffekte der Schülerschaft** (Baumert et al., 2006; Faber, 2013), u.a.
 - niedriges Fähigkeits-/Leistungsniveau; niedriges Fähigkeitsselbstkonzept
 - Scheiterns-/Exklusionserfahrungen in der Bildungskarriere (cooling out)
 - kaum positive Rollenmodelle, geringe Bildungsaspiration
 - aber auch Probleme beim Personal: Akquise, Belastung, Mobilität → Schulimage

- Schulen des Hauptschulbildungsgangs als „Risikoschulen“ (Baumert et al. 2006; Kleinknecht 2003); z.B. 30% der Haupt-/Gesamtschulen in NRW Standorttyp 5
- in urbanen Ballungszentren und segregierten Stadtteilen
- zumeist unterdurchschnittliche Resultate in landesweiten Vergleichsarbeiten (Bonsen et al., 2010)





- überdurchschnittlichen mittlere Test- und Prüfungsergebnissen (+ geringe Streuung)
- gute Bewertungen bei Schulinspektionen
- geringe Quoten: Klassenwiederholungen, Abschlungen
- niedrige Übergangsquoten in berufsbildendes Übergangssystem

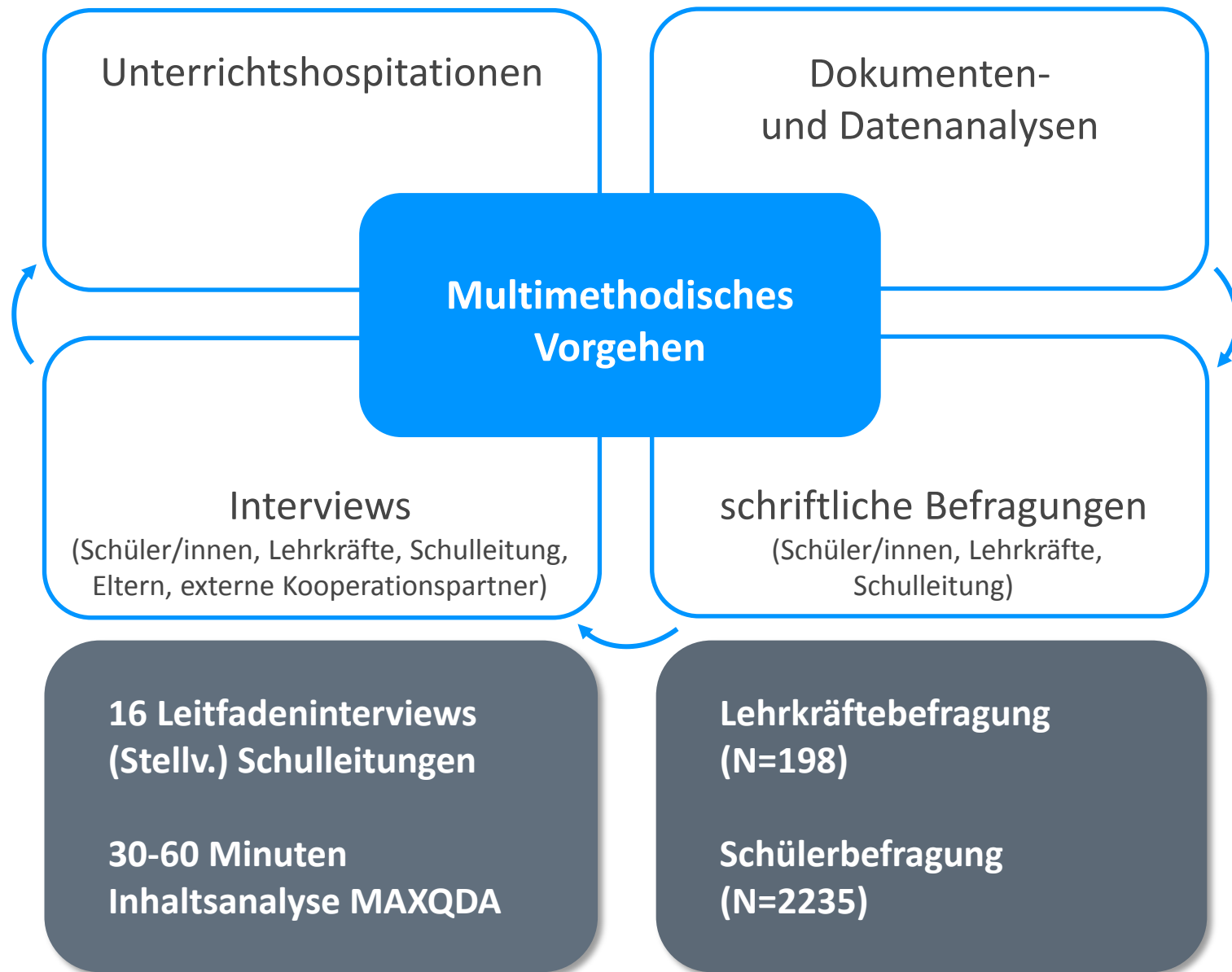
- **Ziele des Projekts**

- Herausarbeitung adaptiver Strategien der Qualitätsentwicklung
- **Kontextsensible Instrumentenentwicklung**, z.B. zu Schüler-Lehrer-Verhältnis, Disziplin und Störungsfreiheit, soziale und kognitive Aktivierung, Motivation und Alltagsbezug, Umgang mit kultureller Diversität, *Kompensation von Benachteiligung*:

z.B. Bereithalten von Ersatzmaterialien, Kümmern bei Problemen der Schüler/innen, Berücksichtigung der Sprachkompetenz beim Erklären, ...

- **Kontrastiver Fallstudienansatz (Metropolregion Rhein-Ruhr)**

- Sample: 8 Fallschulen (Sekundarstufe I, verschiedene Schulformen)
- alle mit ungünstigem Standorttyp 5
- unterschiedliche Ergebnisse bei Lernstand 8
 - 4 Schulen, die positiv vom Erwartungswert abweichen 
 - 4 Schulen, die vom Erwartungswert nicht abweichen 





Schulleitung, systematisches, evidenzinformiertes, Handeln; Aufbau breiter Schulentwicklungs-
kapazität → Einfluss auf andere Dimensionen



Netzwerke: Qualität interner / externer
Beziehungen (Sozialkapital), einschließlich einer
lernförderlichen Schulkultur und eines
chancenorientierten, vorwurfsfreien Schulklimas



Instruktionaler Fokus (+ Professions-
entwicklung); Bedeutung von Kompensation,
Strukturierung, Feedback, aber auch Förderung
eigener Konstruktionen
→ Adaptivität des Unterrichts

- nach innen:

- kooperativer und distributiver Führungsstil
- transparente und demokratische Entscheidungsprozesse

- Evidenzbasiertes/-informiertes Handeln

- Mobilisierung einschlägiger Expertise und Beratung im Umgang mit verfügbaren Daten
- Veränderungsbereitschaft als professioneller Habitus
- Fachdidaktisches und fachwissenschaftliches Wissen zur Unterrichtsentwicklung (Transfer)

- Aufbau von Schulentwicklungskapazität (erweiterte Schulleitung, mittleres Management, Steuergruppen....)
- Schaffung einer positiven Schulkultur
- hohe, leistungs- und disziplinerorientierte Erwartungshaltungen
- unterrichtsbezogenes Führungshandeln

- nach außen:

- systematische Arbeit an der Außenwirkung der Schule
- Netzwerkarbeit; Erweiterung des Sozialkapitals
- nachhaltige Aufwertung des Schulimages

Welche internen und externen Daten stehen den befragten Lehrkräften zur Verfügung und tragen aus ihrer Sicht zur Unterrichtsentwicklung bei?

- *Gelegenheitsstrukturen*
- *Wahrgenommene Nützlichkeit*

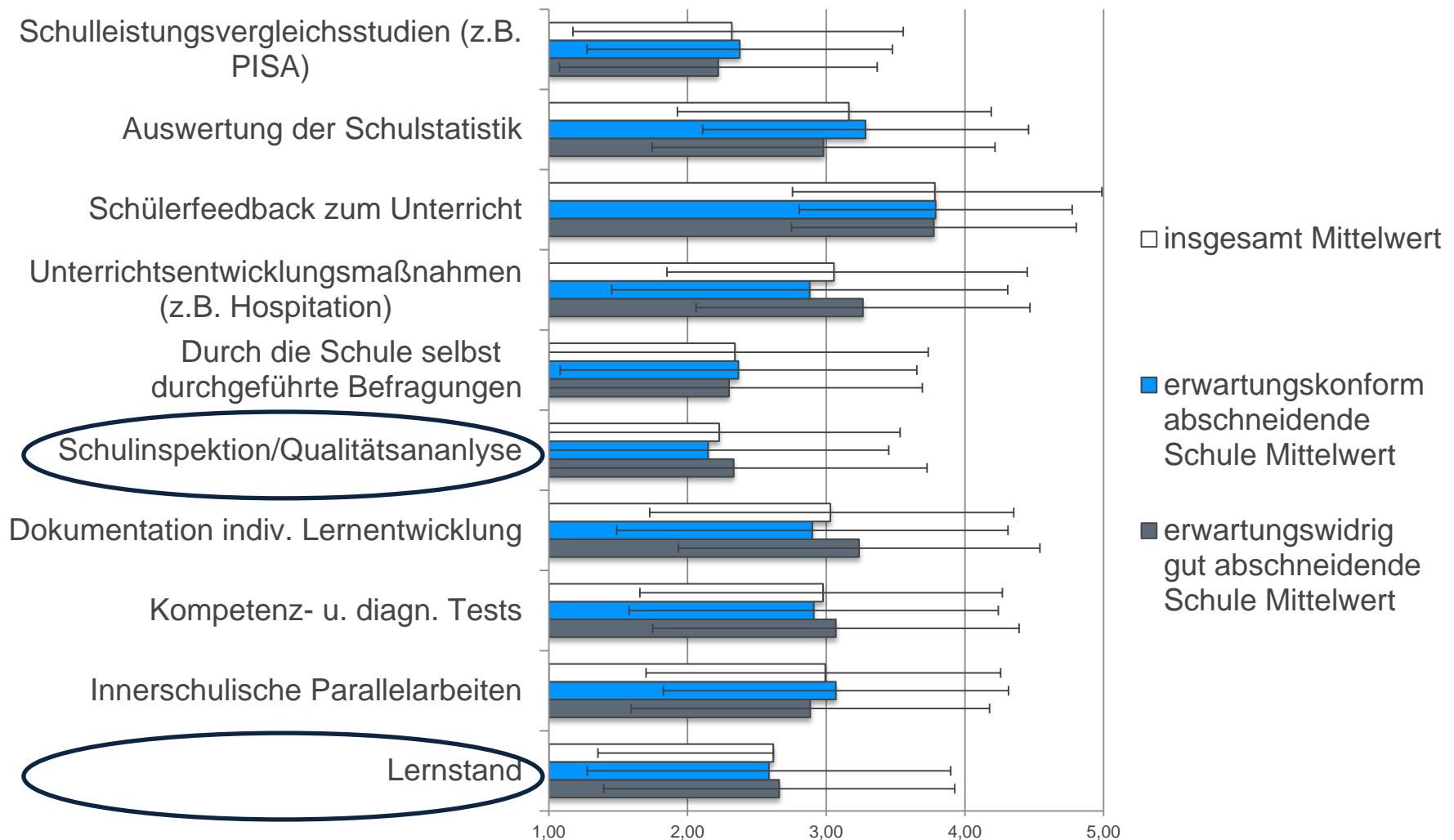
Welche Strategien zur Nutzung interner bzw. externer Daten werden von Schulleitungen beschrieben?

- *Strategisches Datennutzungshandeln*
- *Führungsstrategien*

	▲ Erwartungswidrig gut				▼ Erwartungsgemäß schwach			
	HS1	HS2	GS1	GY1	HS3	GS2	GS3	GY2
Individuelles Lernen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sprachdiagnostik	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sprachförderung	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓
Datengestützte U-Entwicklung	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓
Außersch. Lernorte	x	✓	x	x	x	x	x	x
GU	x	✓	x	x	x	x	x	x
Test-Coaching	x	x	✓	x	x	✓	✓	x
Klassenlehrerprinzip	x	x	x	x	✓	x	x	x
Aufhebung der Diff. in G-&E-Kurse	x	x	✓	x	x	x	x	x
Schullandheimpäd.	x	x	x	✓	x	x	x	✓
Doppelstundenprinzip	x	x	x	x	x	x	x	✓

(...)

Die genannten Instru- mente sind an meiner Schule verfügbar	erwartungswidrig gut abschnei- dende Schule (n=78)	erwartungsge- mäß abschnei- dende Schule (n=120)	gesamt (N=198)
landesweite Lern- standserhebungen / Vergleichsarbeiten	98,66	99,06	98,9
schulbezogene Parallelarbeiten	84,5	89,1	87,2
innerhalb der Schule eingesetzte Tests	82,94	84,28	82
Schülerfeedback zum Unterricht	80,8	80,3	80,5
Auswertungen der Schulstatistik	78,87	87	83,6
Berichterstattung zu Schulleistungs- vergleichen (z.B. PISA)	68,18	73,6	71,4
gemeinsame Unterrichtsentwick- lungsmaßnahmen	68	50	57,55
Dokumentation der individuellen Lernentwicklung	55,1	44,9	48,75
Schulinspektion/ Qualitätsanalyse	44,9	31,68	37,05
selbst durchgeführte Befragungen	34,8	34,4	34,5



(N=198; Mittelwerte und Standardabweichungen einer 5-stufigen Likert-Skala; höhere Werte entsprechen einer höheren Nutzung)

Monitoringverfahren individueller Lernentwicklung

Innerschulische Parallelarbeiten

Lernstandserhebung nach Grundschulübergang

Daten Lernstand 8

- Bericht im Rahmen von Lehrerkonferenzen
- anschließend unterschiedliches Vorgehen

Distributives Handeln:

Beauftragung der Bearbeitung von Lernstand 8 in Fachkonferenzen

„Ja, die Auswertung von Lernstand ist also Aufgabe der Fachkonferenzen. In den Fachkonferenzen werden die Ergebnisse ausgewertet, und dann wird überlegt, an welchen Stellen kann verbessert werden. Was das jetzt im Einzelnen ist, kann ich nicht darstellen. Ich lege nur Wert darauf, dass das in den Fachschaften passiert, (...) das heißt also, meine Aufgabe ist es im Grunde, den Rahmen dafür zu schaffen, dass es überhaupt stattfinden kann.“

Positive Feedbackkultur; Kommunikation über innovative und effektive Unterrichtskonzepte

„Also, ich habe da keine gezielten Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen geführt, die in Klassen unterrichten, wo die Leistungen nicht so gut waren. Ich habe das in den Fällen, in denen es positiv war, also ich den Eindruck hatte, dass da wirklich gute Lernzuwächse stattgefunden haben, da habe ich das den Kollegen zurückgemeldet. Das ist vielleicht sehr einseitig. Aber ich gehe einfach davon aus, dass eine positive Verstärkung auf Dauer auch eine Veränderung in den Fachdiskussionen bringt, weil ich glaube, wenn ein Kollege eben eine positive Rückmeldung bekommen hat und gesehen hat, es wird auch wahrgenommen von Seiten der Schulleitung, dann wird das eher kommuniziert, als wenn ich jetzt sagen würde, dein Ergebnis ist ganz schlecht und du musst da was dran verändern.“

Taktisch-sanktionierender Umgang mit Daten;
Testcoaching durch gezielten Personaleinsatz

„Die Frage ist, sind vorher so unglückliche Lehrerkonstellationen in der Gruppe gewesen, dass die vom Lernstand so hinterherhinken, dass wir also gegebenenfalls einen sehr leistungsstarken Kollegen an der Stelle dann einsetzen, um Defizite darüber aufzufangen und nicht jetzt noch im neunten und zehnten Schuljahr dann auch einen schwachen Kollegen von der Unterrichtsverteilung rein nehmen mit dem Wissen, der wird eh nichts mehr in zwei Jahren retten können, was vier Jahre da versäumt wurde.“

	▲ Gute Schulen				▼ Erwartungskonforme Schulen			
	HS1	HS2	GS1	GY1	HS3	GS2	GS3	GY2
distributiv	✓	✓	✓	✓	x	✓	x	✓
transformational	✓	✓	✓	✓	x	✓	x	✓
instruktional	✓	✓	✓	✓	x	x	x	x
Systematische Datennutzung	✓	✓	✓	✓	x	✓	x	✓

Welche Faktoren wirken auf Ebene der Schulleitung einer systematischen Nutzung und Verwertung empirischer Evidenz entgegen?

- Schulleitungen erwartungswidrig guter Hauptschulen:
 - Spannungsverhältnis zwischen kontinuierlich, nachweislich guten Schülerleistungen und der Schulschließung
 - Expertise wird aus ihrer Sicht nicht wertgeschätzt (z.B. bei der Neugründung von Sekundarschulen)
- Kompetenz der Schulleitungen, Daten zur Schul- und Unterrichtsentwicklung zu nutzen, scheint nicht immer gegeben
- Teils Schwierigkeiten, Lehrkräfte trotz schwacher Ergebnisse zu datengestützter Schul- und Unterrichtsentwicklung zu motivieren

The image features a solid blue background with a sunburst effect in the top right corner and a white, wispy cloud at the bottom. The university's name is printed in white, bold, sans-serif capital letters in the top right. The motto is written in a white, italicized serif font below the name.

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken