



# Gute Schule – Gute Schulentwicklung?

*Was wissen wir aus der Schulforschung*

Vortrag

von

***Hans-Günter Rolff***



auf dem 25. Netzwerktreffen



1. **Ausgangspunkt: Die Einzelschule als Gestaltungseinheit**
2. **Zwei Linien der Schulforschung**
  - 2.1 **Was ist eine „gute Schule“? - Schuleffektivitätsforschung**
    - 2.1.1 Eine gute Schule ist eine effektive Schule – Das Scheerens-Modell
    - 2.1.2 Umsetzungsstrategien
      - (i) An Stellenschrauben drehen
      - (ii) Öffentlichen Druck erzeugen
      - (iii) Fachunterricht weiter entwickeln
  - 2.2 **Wie gelange ich zu einer „guten Schule“? - Schulentwicklungsforschung**
    - 2.2.1 Kataloge von Gelingensbedingungen
    - 2.2.2 Umsetzungsstrategien
      - (i) Gelingensbedingungen verbessern
      - (ii) Fokussieren: Treiber von Qualität suchen
      - (iii) Entwicklungskapazität aufbauen
3. **Systemische Integration**
  - 3.1 Integration durch UE
  - 3.2 Integration durch QM
  - 3.3 Integration durch regionale SE
  - 3.4 Integration im Individuum
4. **„Energie und Leidenschaft“**
5. **Einige Knacknüsse bleiben**
6. **Kurzes Fazit**

Dortmunder Akademie



## Im Thema stecken 2 Fragen

1. *Was ist eine gute Schule?*
2. *Wie kann man eine Schule zu einer guten Schule entwickeln?*

Ich werde im Vortrag beide Fragen zu beantworten versuchen, aber einen Schwerpunkt auf die zweite legen.

Wo immer es geht, werde ich mich auf Forschung stützen, wo nicht, auf „aufgeklärte Erfahrung“ (Schelsky)



# 1. Ausgangspunkt: Die „Einzelschule als Gestaltungseinheit“

Die Schulforschung zeigte bereits in den 1980er Jahren:

- (i) Von der Einzelschule her denken: Die Schule ist der Motor (Dalin)
- (ii) Druck und Zug sind der Treibstoff (Miles/Huberman).
- (iii) Wandel kann nicht angeordnet, sondern nur ermöglicht werden; denn die Behörde kann intervenieren, aber die Einzelschule entscheidet weitgehend selbst, was sie mit der Intervention macht
- (iv) Veränderung ist eine Reise und jede Schule hat einen eigenen Fahrplan

Die Schul- Systemperspektive war zu jener Zeit ausgespart, kam aber später wieder ins Spiel



## 2. Zwei Linien der Schulforschung

### *Erste Linie:*

#### 2.1 Was ist eine gute Schule? Schuleffektivitätsforschung

(school effectiveness research)

Eine „gute Schule“ wird schulpolitisch definiert durch die Referenzrahmen der Schulinspektion , auch Qualitätstableau genannt.

In der Forschung wird eine „gute Schule“ wesentlich bestimmt durch „Schuleffektivität“



## A general definition (nach Scheerens)

„School effectiveness refers to the performance of the organizational unit called ‚school‘. The performance of the school can be expressed as the **output** of the school, which in turn is measured in terms of the **average achievement of the pupils** at the end of a period of formal schooling.

The question of school effectiveness is interesting because it is well known that **schools differ in performance**. The next question is how much they differ, or, more precisely, how much schools differ when they are more or less equal in terms of pupils' innate abilities and socio-economic background“. (S.18)

→ fair comparison



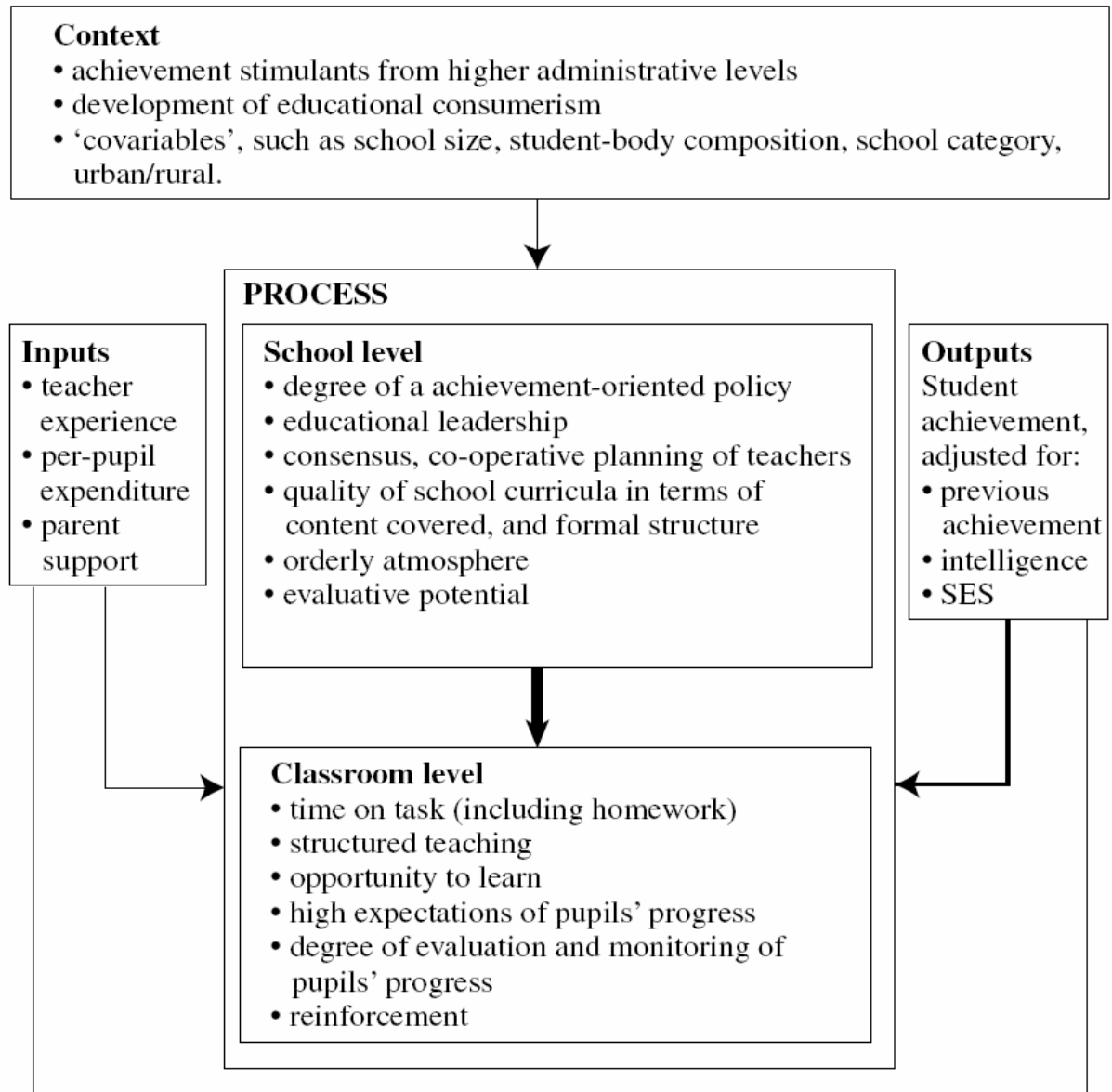
„A somewhat different statement of the principle of ‚fair‘ comparison between schools can be made by assessing the **added value** of a period of schooling. This means assessing the impact of schooling on pupils‘ achievement, when that achievement can be uniquely attributed to having attended school A rather than school B ...

The really interesting questions start once one has established that there is significant variation: *why* does school A do better than school B, if the differences are not due to differences in the student population of the two schools?“ (S.18f.)



## 2.1.1 Empirisch belegte Faktoren der Schuleffektivität

Das Scheerens-Modell



**An integrated model of school effectiveness**

(from Scheerens 2000, S.54)



## (iii) Das OFSTED-Modell

Metaanalyse des Institute of Education der Universität London für das Office for Standards in Education (OFSTED, Sammons, 1995) identifizierte 11 Merkmale wirksamer Schulen:

1. Professionelle Führung	Beständig und zielgerichtet, ein auf Partizipation ausgerichteter Ansatz, der führende Fachmann
2. Geteilte Visionen und Ziele	Einigkeit über Ziele, Beständigkeit im Handeln, Kollegialität und Zusammenarbeit
3. Attraktive Lernumgebung	Eine von Ordnung bestimmte Lernatmosphäre, eine attraktive Lernumgebung
4. Konzentration auf Lehren und Lernen	Maximale Ausschöpfung der Lernzeit, Bedeutsamkeit von Schule, Konzentration auf Leistung
5. Zielgerichtetes Unterrichten	Effiziente Organisation, Zielklarheit, strukturierte Unterrichtsstunden
6. Hohe Erwartungen	Insgesamt hohe Erwartungen, Erwartungen kommunizieren, für individuelle Herausforderungen sorgen
7. Positive Verstärkung	Klare und faire Disziplin, Rückmeldung (Feedback)
8. Lernfortschrittskontrolle	Kontrolle von Schülerleistungen, Bewertung schulischer Leistungen
9. Rechte und Verantwortlichkeiten	Das Selbstvertrauen von Schülern stärken, verantwortungsvolle Aufgaben
10. Partnerschaft zwischen Eltern und Schule	Einbezug der Eltern in das Lernen ihrer Kinder
11. Lernende Organisation	Schulbezogene Personalentwicklung



## 2.1.2 Umsetzungsstrategien

Man kann mindestens dreierlei Arten von Umsetzungsstrategien unterstreichen:

- (i) An Stellschrauben drehen
- (ii) Öffentlichen Druck erzeugen
- (iii) Programme zur Weiterentwicklung des Fachunterrichts

Alle drei Strategien sind auf Systemebene angesiedelt



## (i) An Stellschrauben drehen

Sich an der Schuleffektivitätsforschung orientieren heißt:

- Empirisch ermitteln, welche Faktoren am meisten zur Aufklärung der Varianz von Schülerleistungen beitragen.
- Besser noch: Durch Mehrebenenanalysen Wirkungszusammenhänge untersuchen
- Dann an den „stärksten“ Variablen „drehen“ – das könnten u.a. Variablen des Lehrerhandelns im Unterricht sein

**Problem:** „Drehen“ heißt intervenieren – und die Schule entscheidet weitgehend selbst, was sie daraus macht.



## (ii) Öffentlichen Druck erzeugen

- Veröffentlichung der Ergebnisse von Leistungsuntersuchungen
- Benchmarking
- Einzelschulrankings

### **Problem:**

- Druck erzeugt Gegendruck
- Wirksamkeit ist noch nicht untersucht



## (iii) Fachunterricht weiter entwickeln

Beispiele:

- SINUS
- Chi K (Chemie im Kontext)
- mathe 2000
- Leseförderung (meist überfachlich)

**Probleme:**

Es handelt sich gewiss um Modernisierung des Unterrichts,  
aber weniger um umfassende UE



## **Zweite Linie:**

### **2.2 Wie gelange ich zu einer „guten Schule“? – Schulentwicklungsforschung**

(research on school improvement)

Hier geht es nicht darum, woran man gute Schulen erkennt, sondern wie man sie durch Weiterentwicklung erlangt

Hier steht die **Einzelschule** im Fokus

Sie ist

- Motor und
- Gestaltungseinheit.



## 2.2.1 Kataloge von Gelingensbedingungen

- (i) Fünf-Faktoren-*Modell*
- (ii) Zehn-Annahmen-*Modell*
- (iii) Gelingensbedingungen von UE



## (i) Fünf-Faktoren-Modell

Meta-Analyse von 1983

- Strong educational leadership;
- Emphasis on the acquiring of basic skills;
- An orderly and secure environment;
- High expectations of pupil attainment;
- Frequent assessment of pupil progress.

Quellen:

Edmonds 1979

Purkey and Smith 1983



## (ii) Zehn Kritische-Annahmen-Modell

1. Do not assume that **your version** of what the change should be is the one that should or could be implemented.
2. Assume that any significant innovation, if it is to result in change, requires **individual implementers** to work out their own **meaning**.
3. Assume that **conflict** and **disagreement** are not only inevitable but fundamental to successful change.



4. Assume that people **need pressure** to change (even in directions that they desire), **but it will be effective only** under conditions that allow them to react, to form their own position, to interact with other implementers, to obtain assistance, to develop new capacities, and so on.
5. Assume that effective change **takes time**.
6. Do not assume that reasons for lack of implementation is outright **rejection** of **the values** embodied in the change, or hard-core **resistance** to all change.



7. Do not expect **all or even most people** are groups to change.
8. Assume that you will **need a plan** that is based on the above assumption and that addresses the factors known to effect implementation.
9. Assume that no amount of **knowledge** will ever make **totally clear** what action should be taken.
10. Assume that **changing the culture** of institutions is the real agenda, **not implementing single innovations.**

Quelle: Fullan 2007, S. 122ff.



### (iii) Gelingensbedingungen von UE:

1. Die Entwicklungsaufgaben sind klar definiert,
2. sie werden von der Zustimmung der Schule getragen,
3. sie sind sowohl fachunabhängig als auch fachbezogen,
4. sie zeitigen bzw. unterstützen direkte Veränderungen der täglichen Praxis,
5. sie stellen schulweit und schulübergreifend vergleichbare Ansprüche und
6. sie basieren auf Arbeitsteilung und gegenseitiger Verantwortung
7. sie werden durch Schulmanagement realisiert



## 2.2.2 Umsetzungsstrategien

- (i) Gelingensbedingungen verbessern
- (ii) Fokussieren: Treiber von Qualität suchen
- (iii) Entwicklungskapazität aufbauen



## (i) Gelingensbedingungen verbessern

An die Kataloge anknüpfen

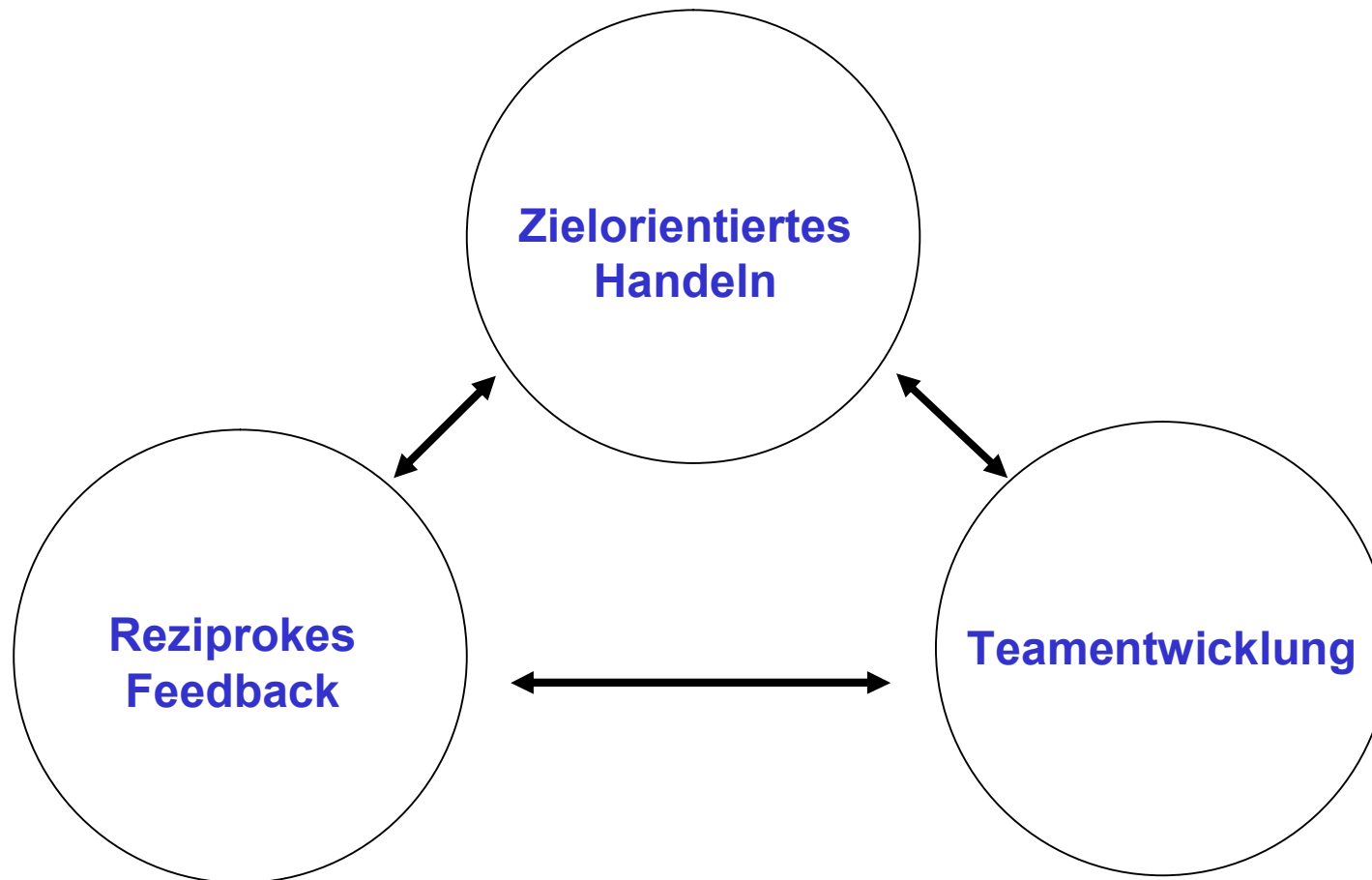
Erfolgskriterien stärken, z.B.

- Schulleitung
- Fokus UE
- usw.

Das ist dem „Stellschraubenmodell“ vergleichbar



## (ii) Fokussieren: Treiber von Qualität suchen





## (iii) Schulentwicklungskapazität aufbauen

Dies ist der **nachhaltigste** Weg.

Er meint zumindest dreierlei, das **zusammen** kommen muss:

### a) Selbststeuerungseinrichtungen etablieren

- Erweiterte Schulleitung
- Mittleres Management
- Steuergruppen



## **b) Infrastruktur für Professionalisierung der LPn schaffen, also Professionelle Lerngemeinschaften**

Gemeinsam geteilte Normen und Werte (Fehlertoleranz, Hilfekultur)

### **Kennzeichen**

1. Zielorientierung
2. Fokus auf Schülerlernen
3. Deprivatisierung der Praxis
4. Zusammenarbeit/Kooperation
5. Reflektierender Dialog  
(datengestützt)



## c) Internes Audit praktizieren

- Ziele klären
- Bestandsanalysen durchführen
- Eigene Daten erheben,
- Externe Daten nutzen
- Evaluationskultur schaffen

Quelle: Elmore 2001



### 3. Systemische Integration

- Es liegt auf der Hand, beide Linien zu integrieren.
- Nur so entsteht Synergie für Schulentwicklung
- Integrationsversuche sind nicht neu aber erfolglos
- Pioniere sind Purkey and Smith (1983) oder Reynolds (1997)



# Vier Ansätze der Integration sind zu erkennen

## *Integration durch*

- Unterrichtsentwicklung (UE),
- Qualitätsmanagement (QM) und
- regionale Schulsystem-Entwicklung (SE).
- Integration im Individuum

**Integration kann nur dann gelingen, wenn systemisch gedacht und gehandelt wird.**



## Perspektive: Systemansätze statt Rezepte

Kataloge von Erfolgsfaktoren zu nutzen, ist ein verkürzter Ansatz:

**Erstens** ist jede Schule anders und sie reagiert auf Kataloge anders

**Zweitens** hat jedes Drehen an einer Katalog-Stellschraube Auswirkungen auf die anderen Schrauben – und zwar in jeder Schule in anderer Weise

**Drittens** ähneln Kataloge Rezepten und laufen Rezepte meist auf technische Lösungen hinaus. Aber Schulentwicklung ist mehr als technische Transformation.

**SE ist Kulturwandel.**



## Kulturwandel betrifft

- Werte (Grundorientierung)
- „Grammatik der Schule“ (Grundorientierungen)
- Comittment
- Haltungen und Stimmungen
- Empowerment
- Mentale Modelle

**Kultur** ist mehr als eine Summe von Tools. Kultur ist eine **Systemeigenschaft**, sie betrifft das Ganze der Schule



# Kohärenz ist ein zentrales Systemziel

Bei einem gut funktionierenden System müssen die Elemente zueinander **passen**, konkret die Maßnahmen und die Ziele

## Beispiele:

- Selbstevaluation, Schüler-Lehrer-Feedback, Lernstandsdiagnose, Fachgruppenarbeit und Unterrichtsentwicklung passen
- Interne und externe Evaluation
- „Schule leiten wie Großmutter kocht“ (Schultebrucks-Burgkart)

**Passung ist Kohärenz,**

also nicht Gleichmacherei oder Mechanik



# Alignment ist ein weiteres Systemziel

Alignment meint **Ziel-Koordination**

Viele Schulen haben gar keine Ziele

Etliche Schulen haben viel zu viele Ziele

Die Ziele müssen zueinander passen

Sie müssen übersichtlich bleiben (also nur zwei bis vier Schulziele, eventuell als Jahresziele, und Einzelziele für Subsysteme, z.B. Jahrgangsgruppen)

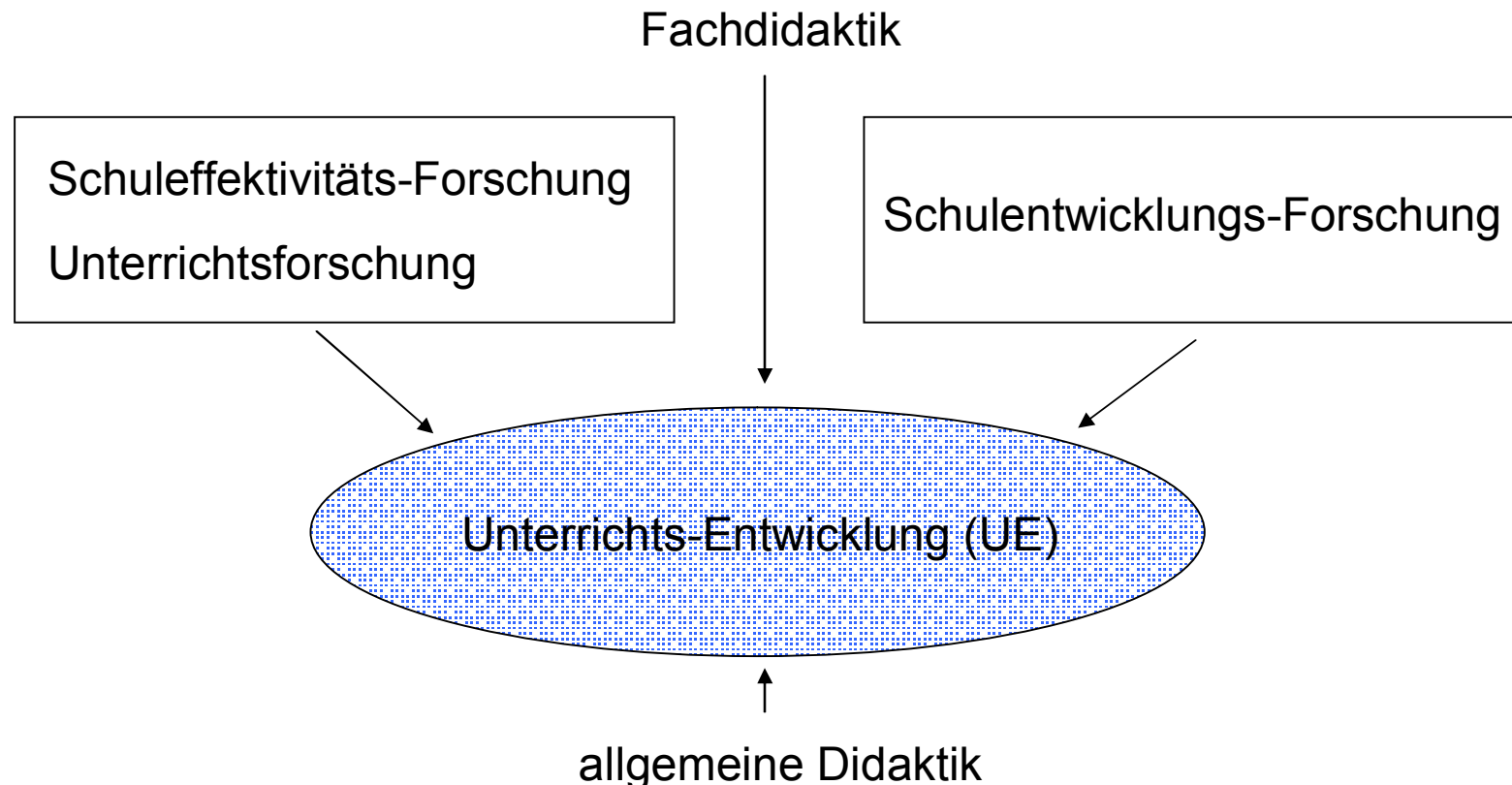
Und nicht zuletzt : Die Maßnahmen müssen mit den Zielen konform gehen

Quelle: Kaplan und Norton



## 3.1 Integration durch UE

Das ist eine Idee von W. Bos, meinem Nachfolger in der Leitung des „Instituts für Schulentwicklungsforschung“ der TU-Dortmund





## UE als Fokus

UE verlangt nach Wissen über guten Unterricht, über die Wirksamkeit einzelner Methoden und Maßnahmen und über das, was bei den SchülerInnen ankommt (school effectiveness)

UE verlangt ebenso nach Wissen darüber wie die Lehrpersonen Unterricht konzipieren, welche Änderungen sie vornehmen wollen bzw. können, welche Ziele sie verfolgen, wie sie sie umzusetzen gedenken und welche Organisationsformen der Zusammenarbeit wirksam sind

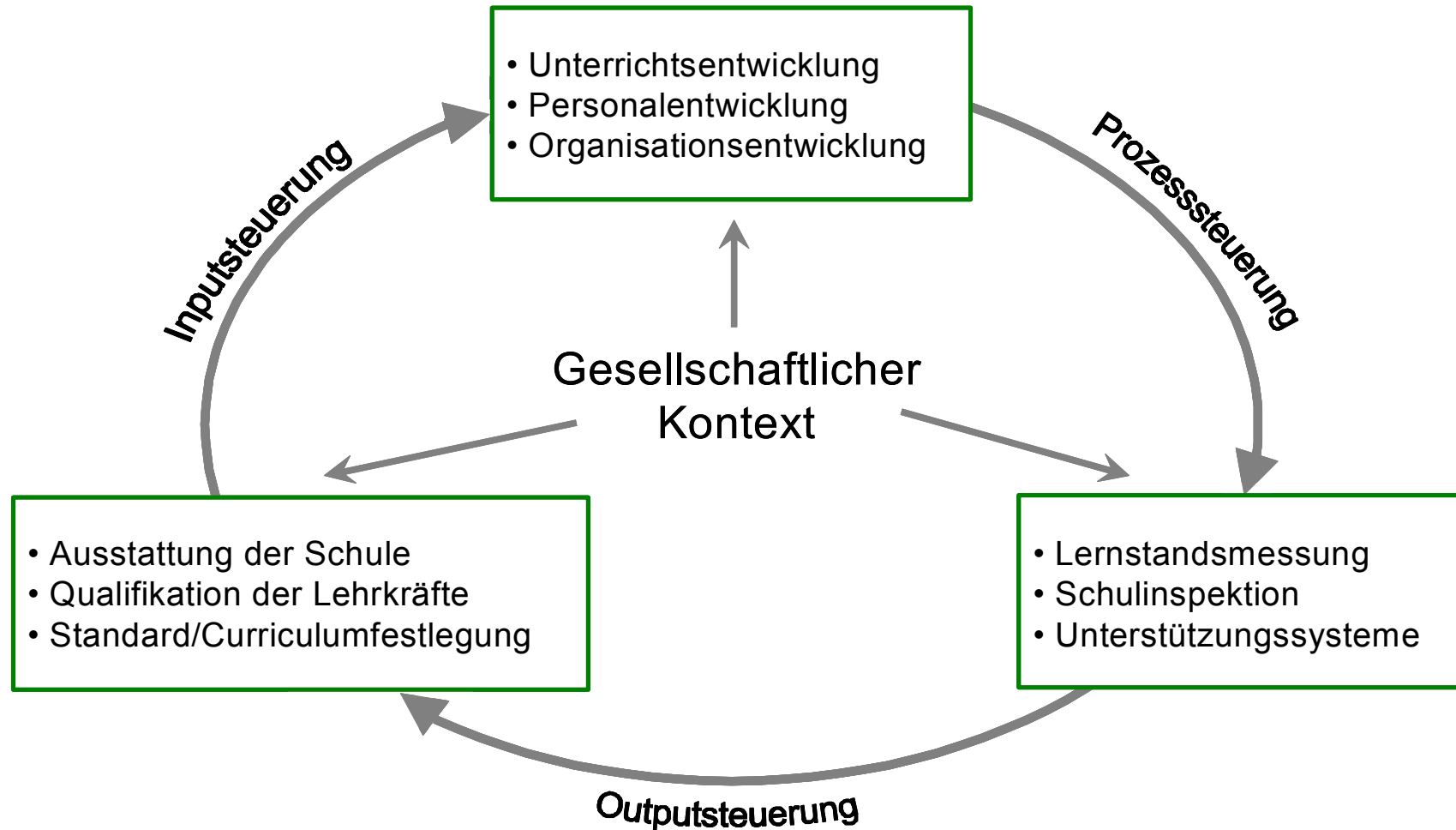


## 3.2 Integration durch Qualitätsmanagement

Zentrales Merkmal des QM ist die deutlich erkennbare Tendenz der Abkehr von einer vornehmlichen **Inputsteuerung** hin zu einer stärkeren **Outputsteuerung**, welche nicht mehr Gegenstände und konkrete Inhalte, sondern die an ihnen zu erwerbenden Fähigkeiten, Fertigkeiten und Bereitschaften (Kompetenzen) festlegt. Die Betonung output-bezogener Maßnahmen zum Qualitätsmanagement verweist auf Effektivitätsorientierung, ermittelt durch Schulleistungstest (school effectiveness). Qualitätsentwicklung indes ist SE.



# Kreislauf des Q-Managements



Quelle: Bonsen



## 3.3 Integration durch regionale Schulentwicklung bzw. Schulsystem-Entwicklung

Als dritte Folie zur Integration von Schuleffektivitäts- und Schulentwicklungsforschung eignen sich Strategien und Projekte, die in die Fläche gehen („going to scale“), was eine Abkehr vom Paradigma der Einzelschule oder besser: Eine Erweiterung desselben darstellt. Schulen entwickeln sich bei dieser Strategie nicht einzeln, sondern gemeinsam.

Dabei kann es sich um etliche **Einzelschulen** einer Region handeln, die sich beispielsweise zum Zwecke der UE oder der Fortbildung/Schulung auf freiwilliger Basis **vernetzen**.



Oder es handelt sich um **alle Schulen einer Region** (Stadt oder Kreis), die im Sinne einer Bildungslandschaft zusammengeschlossen werden (z.B. das Modellvorhaben Selbstständige Schulen in NRW).

Oder es geht gar um **alle Schulen eines Landes**, die an einem nationalen Entwicklungsprojekt teilnehmen (wie z.B. im englischen „Literacy and Numeracy Project (vgl. Fullan2007, S.235 ff.)“)

In jedem der genannten Beispiele geht es sowohl um Prozesse der Schulentwicklung als auch um den Einsatz von Tests, um die Wirkung bzw. Effektivität der Maßnahmen anhand „harter“ Daten festzustellen.



## 3.4 Integration im Individuum

Bisher ging es um Ausweitung der SE - („going to scale“)

Es geht aber auch um individuelle Aneignung von SE –  
(„Deepening“)

*„The human side of school change“ von R.Evans*

In der einzelnen Person kommt beides zusammen:

- Effektivierung und Entwicklung

Das ist wenig untersucht



## 4. „Energie und Leidenschaft“

Wer die Schule verändern will, muss sich auch selbst verändern

Das ist jedoch keine heroische Einzelarbeit: Niemand kann sich allein verändern

Es müssen vielmehr „kreative Felder“ (Burow) geschaffen werden, die „**Energie und Leidenschaft**“ (Burow) für Gruppen und das ganze Kollegium freisetzen.

Das geht nicht unmittelbar aus Forschung hervor. Ein Rest von **Intangiblen** bleibt, auch und gerade bei guten Schulen.



## Intangibles

Was kann man sich positiv darunter vorstellen?

- Schulen, die eigenaktiv sind
- Schulen voller Anregungen und Tatendrang
- Schulen, in denen eine Basis für Vertrauenskultur entwickelt ist mit Fehlertoleranz und Hilfekultur
- Schulen, in denen Lernfreude herrscht, bei Schüler wie bei Lehrpersonen
- Schulen, in den Wertschätzung lebt
- Schulen, denen Menschen Träume haben und sie gemeinsam realisieren wollen
- Schulen, in denen Leidenschaft spürbar ist



# Leidenschaft ist ein Begriff der pädagogischen Klassik

Nohl, der Vordenker der geisteswissenschaftlichen Pädagogik, begreift das „erzieherische Verhältnis“ als „das **leidenschaftliche** Verhältnis eines reifen Menschen zu einem werdenden Menschen, und zwar um seiner selbst willen“.



## „Kontextuierung“ – „Ecology of Change“ (Kotter)

Jede Schule muss die Perspektive für sich selbst finden im eigenen Kontext, d.h.

- **gemeinsam etwas wollen,**
- die Gelingensbedingungen für sich selbst klären und
- einen eigenen Entwicklungsweg finden.

Dazu benötigt jede Schule eine Strategie, **Energie,**  
**Leidenschaft** und ein Konzept, aber auch

**Toleranz für Turbulenzen**

wie ich zum Schluss zeigen möchte.



## 5. Einige Knacknüsse

### Implementation ?

Schulen übernehmen nicht einfach Programme, Planungen oder Maßnahmen von Politik oder Behörden.

Sie werden nicht einfach 1 zu 1 umgesetzt, also nicht direkt implementiert:

**Sie müssen NACHERFUNDEN werden**

(Brüsemester/Kussau)



## Interventions- Paradoxien

**Systeme** reagieren sehr eigenwillig auf **Interventionen**.

Senge schreibt:

- Je stärker du drückst, desto stärker schlägt das System zurück
- Die Probleme heute beruhen auf den Lösungen von gestern
- Das Systemverhalten wird besser, bevor es schlechter wird



- Der leichte Ausweg führt gewöhnlich zurück ins Problem
- Die Therapie kann schlimmer sein als die Krankheit
- Ursache und Wirkung sind raumzeitlich nicht eng verknüpft
- Man kann den Kuchen haben und ihn essen – nur nicht gleichzeitig
- Wer einen Elefanten in zwei Hälften teilt, bekommt nicht zwei kleine Elefanten

Quelle: Senge 1995



# Weiterungen

Diese Einsichten kann man noch ergänzen:

- Eine Innovation, z.B. QM, kann perfekt implementiert sein, aber nichts hat sich geändert, zumindest nicht in Bezug auf Unterricht
- Eine Reform soll schrittweise erfolgen, aber manchmal taucht ein breiter Graben auf und den kann man nicht schrittweise überspringen
- Die einzige Daumenregel für Prozesse ist, dass man keine Daumenregel haben kann.



- Implementation ist nicht lineare Umsetzung, sondern Adaption, neu entwickeln und letztlich „Nacherfinden“.
- Wir müssen in veränderter Weise handeln, bevor wir zu neuen Einsichten und Überzeugungen kommen. Aber wir kommen erst zu anderem Handeln, wenn wir neue Einsichten und Überzeugungen gewinnen.

*„Es kann sich wenig verändern und dabei doch alles verwandeln“*

*– „Es kann sich alles verwandeln und doch wenig besser werden“.*



## 6. Kurzes Fazit

Die Erkenntnisse der Forschung sind noch sehr begrenzt. Vieles, vor allem was ich gegen Ende vorgetragen habe, stammt nicht aus Forschung, sondern aus „aufgeklärter Erfahrung“.

Aber wir wissen immerhin mehr über „gute Schulen“ und deren Gelingensbedingungen, als wir anwenden.

Dieses vorhandene Wissen sollte mutiger angewendet werden, aber wir sollten es gleichzeitig auch hinterfragen, damit wir offen bleiben für neue Erfahrungen und neue Forschungsprojekte.



# Benutzte Literatur

- Bastian, J./Rolf, H.G.: Vorabevaluation des Projektes „Schule&Co.“ Gütersloh (Bertelsmann-Stiftung) 2003
- Burow, O.A.: Energie und Leidenschaft. In: Gestaltpädagogik. Bd. 18. H.1, S. 9-20
- Daft, R./Noe, R.: Organizational Behavior. London (Harcourt) 2000
- Elmore, R.: School reform from the inside-out. Cambridge, MA (Harvard University Press) 2004
- Fullan, M.: The new meaning of educational change. New York (Teachers College Press) 2007, 4<sup>th</sup> edition
- Evans, R. The human side of school change. San Francisco 1996
- Edmonds, R.: Effective schools for the urban poor. In: Educational leadership, Vol. 36, 1, 1979
- Kaplan, R.S./Norton, D.R.: Alignment. Boston (Harvard Business School Press) 2006
- McLaughlin, M./Mitra, D.: Theory-based change and change-based theory. In: Journal of Educational Change, Vol. 2, 2001, pp. 301-323
- Muijs, D. et. Al.: Improving schools in socioeconomically disadvantaged areas. In: School Effectiveness and School Improvement 2004, Vol. 15, No. 2, pp. 149-175
- Purkey, S./Smith, M.: Effective Schools. A review. In: Elementary School Journal 1983, No. 83, pp. 427-452
- Prenzel, M./Alolio-Nacke, L. (Hrsg.): Untersuchungen von Bildungsqualität von Schule. Münster (Waxmann) 2006
- Reynolds, et. al.: Making good schools – Linking school effectiveness and school improvement. London (Roudledge) 1997
- Rolf, H.G.: Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung. Weinheim (Beltz) 2007
- Voogt, J./Lagerweij, N./Lois, K.S.: School Development and Organizational Learning. Toward an integrative theorie. In: Leithwood, K./Louis, K.S. (Ed.): Organizational Learning in Schools. Lisse 1998
- Sammons, P. et. al.: Key Characteristics of effective schools. London-University (Institute of Education) 1995.
- Scheerens, J.: Improving School Effectiveness. In: Unesco (Ed.): Fundamentals of Educational Planning. Paris 2000
- Senge, P.: Die fünfte Disziplin. Stuttgart (Klett) 1995