

Schulentwicklung – eine Aufgabe für die ganze Schule

Die Rolle der Schulleitung in Schulentwicklungsprozessen –

Erfahrungen und Ergebnisse des Modellversuchs

„Selbständige Schule“ in NRW

Vortrag im Rahmen der **Fachanhörung des Bayerischen
Lehrer- und Lehrerinnenverbands e. V. (BLLV)**

am 28. April 2009

von **Theresa Röhrich**

1. Das Modellvorhaben Selbstständige Schule NRW
2. Die Wissenschaftliche Begleitforschung
3. Die selbstständige Schule als lernende Schule
4. Die Schulleitung im Prozess der Schulentwicklung
5. Das Kollegium im Prozess der Schulentwicklung
6. Zusammenfassung

1. Das Modellvorhaben Selbstständige Schule NRW

Das Modellvorhaben Selbstständige Schule NRW

Projektträger

- Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW
- Bertelsmann Stiftung

Laufzeit

- Schuljahr 2002/03 – Schuljahr 2007/08

Projektbeteiligte

- 278 Schulen aller Schulformen
- Korrespondenzschulen
- 19 Modellregionen

Das Modellvorhaben Selbstständige Schule NRW

Zielformulierung

- Verbesserung der Qualität schulischer Arbeit und insbesondere des Unterrichts
 - durch qualitätsorientierte Selbststeuerung an Schulen
 - durch Entwicklung regionaler Bildungslandschaften

Handlungsfelder der schulischen Selbststeuerung

- Eigenverantwortung bei Personal, Ressourcen, Unterrichtsorganisation und Mitwirkung
- Aufbau eines schulinternen Managements
- Unterrichtsentwicklung
- Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung

2. Die wissenschaftliche Begleitforschung

Die wissenschaftliche Begleitforschung

Datenbasis	Jahr			
Schüler Klasse 4	2003*	2005*	2007*	Querschnitt
Schüler Klasse 5	2003*	2005		Querschnitt
Schüler Klasse 7		2005*	2007	Querschnitt
Schüler Klasse 9	2003*		2007*	Querschnitt
Berufsschüler	2003	2005	2007	Querschnitt
Längsschnitt Schüler I	2003/KI.5	2005/KI.7	2007/KI.9	Längsschnitt*
Längsschnitt Schüler II	■	2005/KI.5	2007/KI.7	Längsschnitt
* Leistungs- und KFT-Daten vorhanden				
Lehrer	2003 ■	2005	2007	Querschnitt
Schulleitung	2003 ■	2005	2007	Querschnitt
Steuergruppen	■	2005	2007	Querschnitt
Regionale Steuergruppen		2005	2007	Querschnitt
Fallstudien in Schulen		2004	2006	
<i>Anzahl Schulen</i>	■	20	6	
<i>Anzahl Interviews</i>		20 StG, 17 SL	je 6 StG, SL, LI	



Die wissenschaftliche Begleitforschung

278 bzw. 277 Schulen insgesamt	Jahr		
	2003	2005	2007
Schüler Klasse 4	810*	817*	779*
Schüler Klasse 5	4456*	3953	
Schüler Klasse 7		4593*	4256
Schüler Klasse 9	4124*		4360*
Berufsschüler	807	780	800
<i>* Leistungs- und KFT-Daten für Stichprobe 1 vorhanden</i>			
Lehrer	2750	1985	1829
Schulleitung	273	257	248
Steuergruppen	■	1154	1188

*Alle Schulen mit Schulleitungs- und Steuergruppenbefragung;
48 Schulen mit Eltern- (2005), Lehrer-, Schülerbefragung und Leistungstests;
zusätzlich 36 Schulen mit Lehrer- und Schülerbefragung*

3. Die selbstständige Schule als lernende Schule

Die selbstständige Schule als lernende Schule

Gewährung schulischer Handlungsspielräume

Unterstützung

*Beratung
Fortbildung
Austausch*



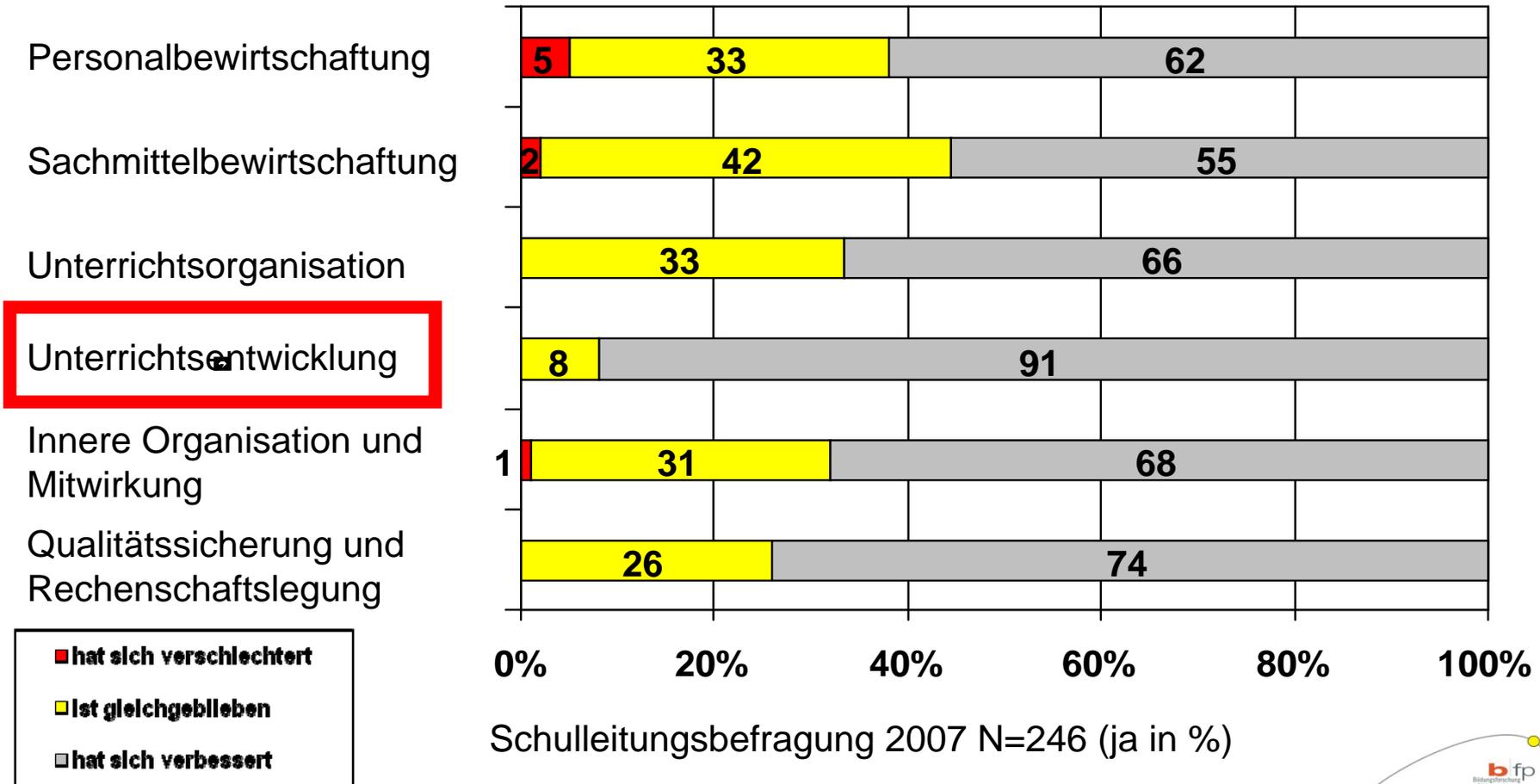
Kompetenz
organisationalen Lernens
*[Innovationspotential,
Organisationsstruktur,
Führung und Management,
Wissen und Fähigkeiten...]*

Nutzung schulischer Handlungsspielräume

4. Die Schulleitung im Prozess der Schulentwicklung

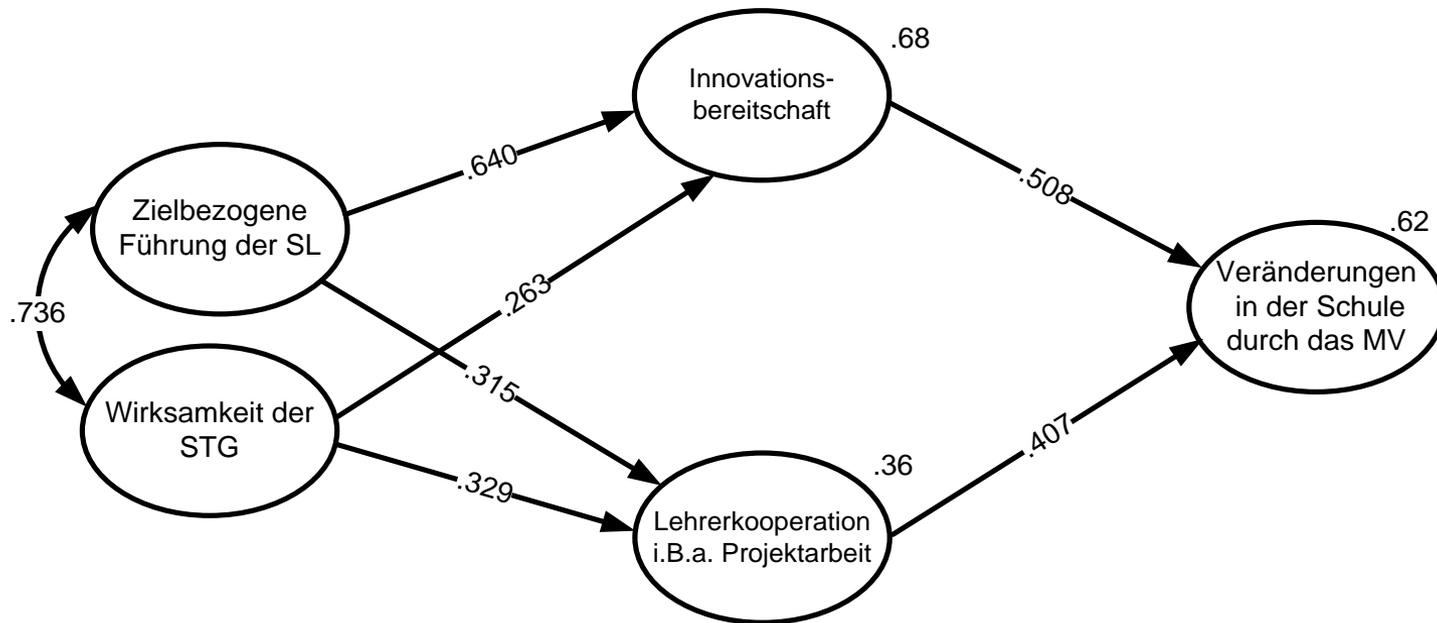
Die Schulleitung im Prozess der Schulentwicklung

Schulische Entwicklung in den letzten beiden Jahren im Bereich...



Die Schulleitung im Prozess der Schulentwicklung

Einfluss von Steuergruppe und Schulleitung auf Veränderung im MV



Feldhoff, IFS 2008

CFI= 0,960, TLI= 0,954, RSMEA = 0,075, $\chi^2/DF = 1,40$

Die Schulleitung im Prozess der Schulentwicklung

Übertragung von Dienstvorgesetzteneigenschaften

- Umfassen beamten-, tarif- und vergütungsrechtliche Entscheidungsmöglichkeiten
- Lehrerrat übernimmt Aufgaben des Personalrates
- Ein Viertel aller Schulleitungen stimmen „voll zu“, dass die Übernahme der Dienstvorgesetzteneigenschaften (DV) förderlich für ihre Leitungsfunktion war; weitere 46% stimmen dem „eher zu“
- Probleme:
 - Machtgewinn zu gering
 - Mangelnde Kenntnisse und Unsicherheiten
 - Fehlende Kapazitäten zur Bewältigung des Verwaltungsaufwandes

➔ Forderung nach Entlastung

Die Schulleitung im Prozess der Schulentwicklung

	Erhebung	MW	SD	N
Seit die Schulleitung die Dienstvorgesetzten-eigenschaften übernommen hat, hat sich das Verhältnis zum Kollegium...	2005	1,92	0,231	77
	2007	1,95	0,171	70

Antwortkategorien:

hat sich verschlechtert (1), ist gleich geblieben (2) bis hat sich verbessert (3).

Wiss. Begleitforschung Selbstständige Schule NRW

© bfp und IFS

Die Schulleitung im Prozess der Schulentwicklung

In der Funktion als Schulleiter/in betrachte ich mich unter anderem als...

Items	Erhebung	MW	SD	N
Kollegin/Kollege der Lehrkräfte	2003	3,13	0,828	269
	2005	2,98	0,835	253
	2007	2,87	0,862	243
Vorgesetzte/r	2003	3,41	0,720	270
	2005	3,49	0,639	256
	2007	3,63	0,604	246
Schulmanager	2003	3,60	0,629	270
	2005	3,72	0,538	256
	2007	3,75	0,495	248

Antwortkategorien der verwendeten Skalen: trifft nicht zu (1) bis trifft zu (4)

Die Schulleitung im Prozess der Schulentwicklung

- Sicherstellen von Zielorientierung
- Konsensbildung und Beteiligung an Entscheidungen
- Kooperation und Delegation
- Wahrnehmung einer Verantwortungs- und Kontrollfunktion
- Bereitstellung von Infrastruktur und Rahmenbedingungen
- Kommunikation
- Entfaltung einer Vision zur Schulentwicklung

➔ **Erweiterte Steuerungs- und Managementfähigkeiten**

Sicherstellen von Zielorientierung

- Eindeutige Zielvorstellungen, Zielorientierung und
Prioritätensetzung (Kooperationsvereinbarung)
 - Verantwortlichkeit zur Erreichung der Ziele
 - Verfolgung der schulischen Entwicklung anhand
vereinbarter Ziele

Konsensbildung und Beteiligung an Entscheidungen

- Investition in demokratische Entscheidungsfindung
(Systematische Vorbereitung der Teilnahme an dem Modellvorhaben)
→ Identifikation mit den Zielen der Schule

Kooperation und Delegation

- Vertikale Übertragung von Aufgaben und Verantwortung
- Funktionsgerechte Koordination und Zusammenführung delegierter Aufgaben
→ Entlastungsfunktion

Die Schulleitung im Prozess der Schulentwicklung

Wahrnehmung einer Verantwortungs- und Kontrollfunktion

- Einforderung von Verbindlichkeit
- Herstellung von Transparenz und Informationsfluss
- Evaluation
- Vorbehalt gewisser Entscheidungen für die Schulleitung

Die Schulleitung im Prozess der Schulentwicklung

Bereitstellung von Infrastruktur und Rahmenbedingungen

- Materielle und strukturelle Unterstützung des Engagements der Lehrkräfte
 - Klärung finanzieller Rahmenbedingungen
 - Gelegenheiten zur Reflexion und Entwicklung von Zielen im Schulalltag
 - Einrichtung einer Steuergruppe
 - Institutionalisierte Planungstage von Unterricht
 - Unterstützung der Teamarbeit durch Personaleinsatz- und Stundenplanung
 - Vernetzung von Gremien und Teams
 - Systemische Nutzung und Verfügbarkeit individuellen Wissens
- Schule als Organisationseinheit

Kommunikation

- Dichte Kommunikationsstruktur zwischen Schulleitung und diversen Gremien
 - Unterrichtsbesuche
 - Zielgespräche
- (Individuelle Überzeugungsarbeit)
- Kommunikation nach außen

Die Schulleitung im Prozess der Schulentwicklung

Vision zur Schulentwicklung

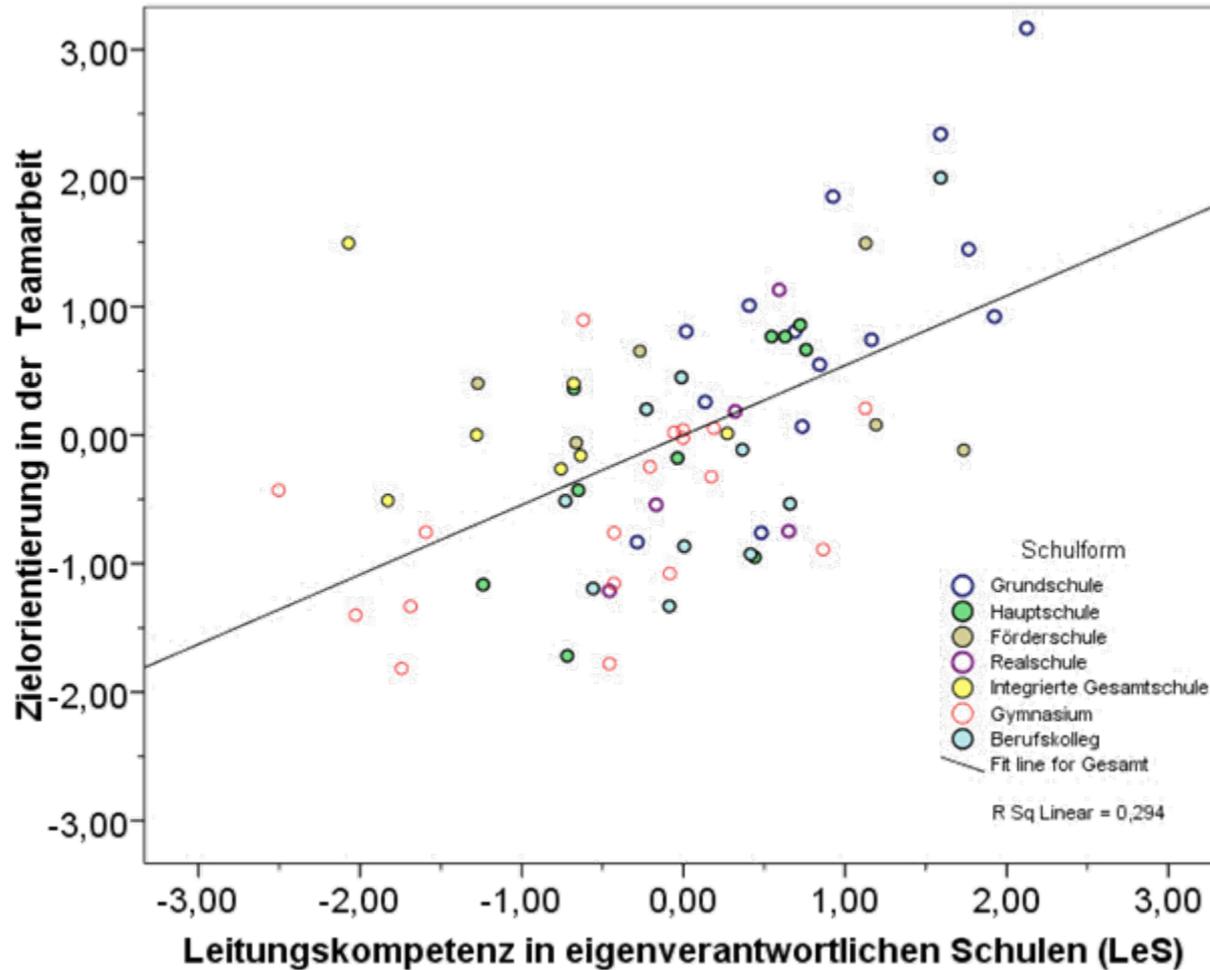
- Schulleitungen lenken das Geschehen
- Kontinuierliche Entwicklungsarbeit

Leitungskompetenz aus Sicht der Lehrkräfte

	Erhebung	MW	SD	N
Skalen				
Gesamtskala	2003	3,11	0,282	82
	2005	3,08	0,321	77
	2007	3,11	0,287	70
Partizipationskompetenz der Schulleitung	2003	3,08	0,392	82
	2005	3,04	0,446	77
	2007	3,11	0,353	70
Managementkompetenz der Schulleitung	2003	3,16	0,354	82
	2005	3,17	0,419	77
	2007	3,22	0,334	70
Organisationskompetenz der Schulleitung	2003	3,51	0,273	82
	2005	3,45	0,330	77
	2007	3,50	0,266	70
Unterrichtsbezogene Führung	2003	2,60	0,337	82
	2005	2,61	0,315	77
	2007	2,67	0,332	70

Antwortkategorien der verwendeten Skalen: trifft nicht zu (1) bis trifft zu (4)

Zusammenhang von Leitungskompetenz und Zielorientierung in der Teamarbeit aus Sicht der Lehrkräfte



$r = .543^{***}$
($n = 70$)

Feldhoff, IFS 2008

5. Das Kollegium im Prozess der Schulentwicklung

Die Steuergruppe im Prozess der Schulentwicklung



- Zusammensetzung der Steuergruppe
 - Abbildung der Kollegiumstruktur
 - Wahl der Mitglieder durch die Lehrerkonferenz
- Nicht eingebunden in die formale schulische Hierarchie
 - Keine verbindlich festgeschriebenen Aufgaben
- Aufträge durch Lehrerkonferenz

Die Steuergruppe im Prozess der Schulentwicklung

Steuerung und Koordinierung des
Schulentwicklungsprozesses

Einbeziehung des
Kollegiums
in die Entwicklungsarbeit



Beratung des Kollegiums
bei der Entwicklungsarbeit

Die Steuergruppe als Unterstützung der Schulleitung

Skalen	Erhebung	Akteur	MW	SD	N
Die Schulleitung wird durch die STG entlastet.	2005	Schulleitung	3,06	1,041	93
	2007	Schulleitung	3,34	0,800	107
	2005	Steuergruppe	3,03	0,616	223
	2007	Steuergruppe	3,20	0,634	222
Die Schulleitung zieht die STG bei wichtigen Entscheidungen zu Rate.	2005	Schulleitung	3,44	0,773	93
	2007	Schulleitung	3,54	0,648	107
	2005	Steuergruppe	3,17	0,604	223
	2007	Steuergruppe	3,24	0,583	222

Antwortkategorien der verwendeten Skalen: trifft nicht zu (1) bis trifft zu (4).

Wiss. Begleitforschung Selbstständige Schule NRW © IFS und bfp

Teamarbeit, aber warum?

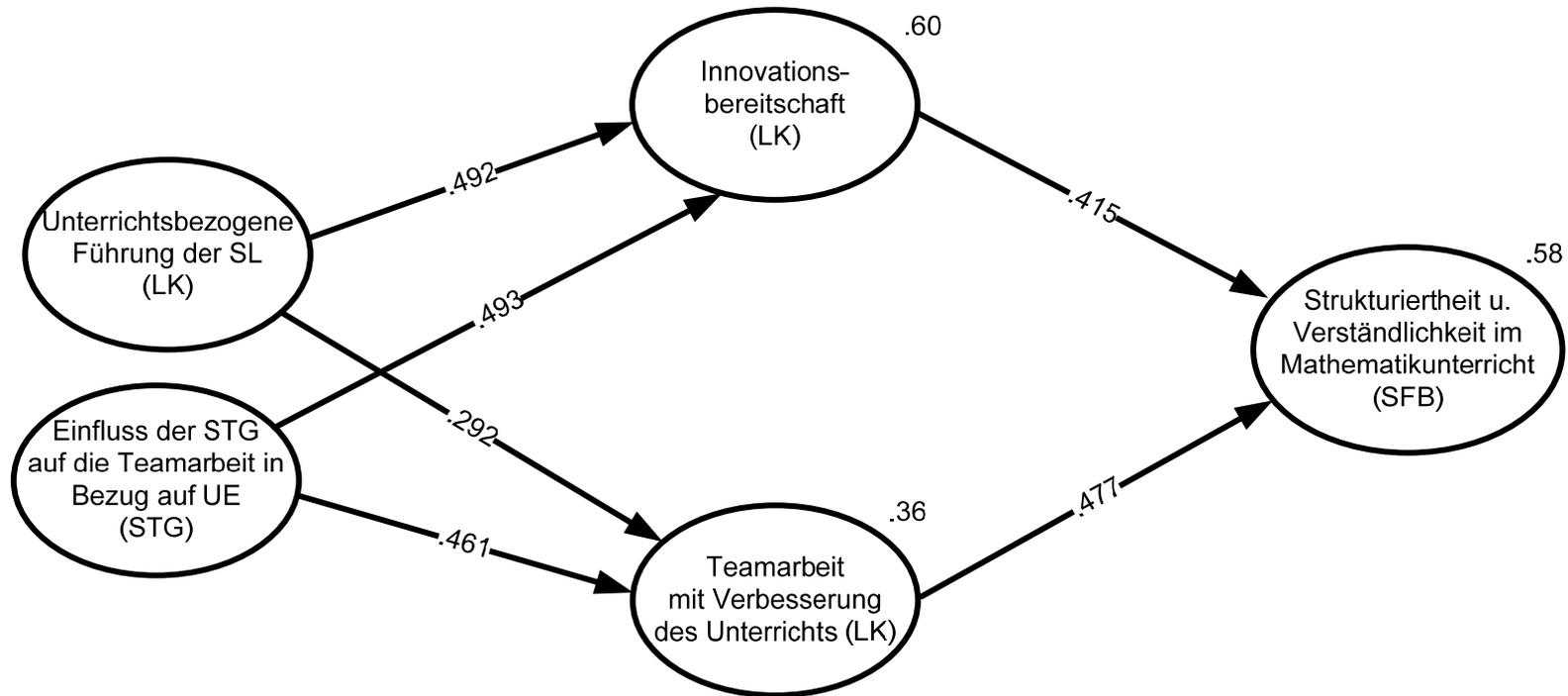
- Wesentlicher Baustein zum Aufbau einer Kapazität organisationalen Lernens
- Verbesserung der Unterrichtsqualität

Teamarbeit, aber wie?

- Konzentration auf die Einbindung innovationsbereiter Lehrkräfte
- Möglichkeit der Beteiligung aufrecht erhalten
- Funktionalität der Teamarbeit
- Institutionelle Gelegenheiten für Teamarbeit

6. Zusammenfassung

Schulleitung, Steuergruppe und Lehrerkooperation im Prozess der Schulentwicklung



Feldhoff, IFS 2008

(CFI= 0,943, TLI= 0,934, RSMEA = 0,081, Chi²/DF = 1,46, n=70)

Synergetisches Wirkungsgefüge

- der intensiven schulweiten Auseinandersetzung mit Entwicklungsvorhaben und einer **kooperativen Zielvereinbarung**, durch welche den Lehrkräften die Möglichkeit geboten wird, sich in den für sie wesentlichen Bereichen zu entwickeln,
- der stringenten **Zielorientierung und –überprüfung**, die mit einer systematischen Herangehensweise an Entwicklungsprozesse in Form von Teilschritten, Dokumentationen und Visualisierungen des Prozesses, Reflexionsgelegenheiten sowie der Einforderung von Verbindlichkeit einhergeht,
- der **Übertragung von Verantwortung** auf einzelne Lehrkräfte und Lehrerteams, welche durch die Schulleitung forciert und unterstützt wird,

Synergetisches Wirkungsgefüge

- des Aufbaus einer **teamartigen Organisationsstruktur**, die durch eine an den Bedürfnissen der Lehrkräfte ausgerichtete Personaleinsatzplanung eine Unterstützung erfährt,
- der **Vernetzung von Gremien und Teams**, welche die Schule als Organisationseinheit herausstellt sowie die Herstellung von Transparenz, Kommunikationsprozessen und Informationsfluss erleichtert,
- der **langfristigen** Anlage von Entwicklungsvorhaben und der systemischen Nutzung und Verfügbarkeit individuellen Wissens,
- einer **Prozessbegleitung** durch eine schulische Steuergruppe, welche in ihrer Funktion und Zusammensetzung im Kollegium akzeptiert ist,
- einer **Schulleitung**, die ihre Leitungsfunktion deutlich wahrnimmt und zugleich das Kollegium in die schulische Entwicklungsarbeit integriert.



Heinz Günter Holtappels
Klaus Klemm
Hans-Günter Rolff
(Hrsg.)

Ergebnisse der Begleitforschung
zum Modellvorhaben 'Selbstständige Schule'
in Nordrhein-Westfalen

WAXMANN

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Kontakt

theresa.roehrich@tu-dortmund.de

www.dapf.uni-dortmund.de

Weitere Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung

- Die selbstständigen Schulen sind im internen Management hoch entwickelt und gut aufgestellt, mit einer hohen Qualität des Schulleitungshandelns und einer überwiegend professionellen Arbeit der Steuergruppen.
- Deutliche Zuwächse im Zeitverlauf zeigen sich vor allem bei der Lehrerkooperation und im Evaluationshandeln, gleichwohl besteht in diesen Bereichen weiterer Entwicklungsbedarf.
- Die Unterrichtsqualität und die Variabilität der Lehr-Lern-Arrangements weisen zwar ein beachtliches Niveau auf, zeigen allerdings im Zeitverlauf kaum Verbesserungen.

Weitere Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung

- Bei den Fachleistungen der Grundschülerinnen und -schüler sind im Querschnitt keine signifikanten Verbesserungen zu erkennen. Für die Sekundarschulen sind im Querschnittvergleich bei den 9. Klassen geringe Zuwächse zu erkennen, deren Signifikanz jedoch nicht gesichert ist.
- Nach sozioökonomischem Hintergrund zeigt sich bei den Testleistungen der Sekundarschulen im Längsschnitt beim Leseverständnis eine leichte Reduktion der sozialen Ungleichheit.
- Den Schulen zur Verfügung gestellte Unterstützungsleistungen fördern nachweislich Schulmanagement und Unterrichtsentwicklung in beachtlicher Weise.