

Stephan G. Huber  
Sigrid Hader-Popp  
Nadine Schneider

PÄDAGOGIK

# Qualität und Entwicklung von Schule

Basiswissen Schulmanagement



**BELTZ**

Huber/Hader-Popp/Schneider  
**Qualität und Entwicklung von Schule**

Reihe »BildungsWissen Lehramt«  
Herausgegeben von Eiko Jürgens

Band 26

Stephan Gerhard Huber/Sigrid Hader-Popp/  
Nadine Schneider

# Qualität und Entwicklung von Schule

Basiswissen Schulmanagement

**BELTZ**

Prof. Dr. *Stephan Gerhard Huber* ist Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule Zug, Zentralschweiz.

*Sigrid Hader-Popp* ist Gymnasiallehrerin für Englisch und Deutsch sowie Schulpsychologin am Gymnasium Herzogenaurach.

*Nadine Schneider* ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Erfurt School of Education (ESE) der Universität Erfurt und am Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule Zug, Zentralschweiz.

Dieses E-Book ist auch als Printausgabe erhältlich  
(ISBN 978-3-407-25703-1).

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

© 2014 Beltz Verlag · Weinheim und Basel  
[www.beltz.de](http://www.beltz.de)

Lektorat: Dr. Erik Zyber  
Herstellung und Satz: Sarah Veith  
Umschlagabbildung: © Mauritius Images  
Reihengestaltung: glas ag, Seeheim-Jugenheim  
Umschlaggestaltung: Sarah Veith

E-Book

ISBN 978-3-407-29314-5

# Inhalt

<b>Vorwort des Herausgebers</b> .....	7
<b>Einführung: Handlungsfelder von Schulentwicklung, Aufbau des Buches</b> .....	9
<b>1. Handlungsfeld Qualitätsmanagement: Qualität weiterentwickeln</b> .....	15
1.1 Qualität von Schule .....	15
1.1.1 Schulqualität im Kontext von Input, Prozess, Output und Outcome .....	16
1.1.2 Qualitätsmanagement- und Controlling-Modelle .....	21
1.1.3 Bisherige Erfahrungen beim Transfer von Qualitätsmanagement aus der Wirtschaft .....	31
1.1.4 Merkmale guter bzw. wirksamer Schulen .....	32
1.1.5 Merkmale nicht wirksamer Schulen .....	35
1.2 Entwicklung von Schule .....	39
1.2.1 Strategien für Unterrichts- und Schulentwicklung .....	41
1.2.2 Schulentwicklung als Prozess .....	45
1.2.3 Evaluation und Reflexion .....	59
1.3 Gelingensbedingungen von Schulentwicklung .....	61
1.3.1 Ein gemeinsames Verständnis von Qualität entwickeln .....	62
1.3.2 Rolle und Verantwortung von Schulmanagement .....	64
Fazit: Schulentwicklung ist nie Selbstzweck und muss koordiniert werden .....	67
<b>2. Handlungsfeld Unterricht und Erziehung: Gut unterrichten und das Lernen der Schülerinnen und Schüler fördern</b> .....	69
2.1 Ergebnisse der Unterrichtsforschung .....	70
2.2 »Visible Learning« von John Hattie .....	71
2.2.1 Ausgewählte Ergebnisse aus »Visible Learning« .....	73
2.2.2 Kritische Bemerkungen zu Hatties Meta-Meta-Studie .....	77
<b>3. Handlungsfeld Personal: Sich professionalisieren und das eigene Lernen fördern</b> .....	80
3.1 Schulisches Personalmanagement und Personalentwicklung .....	80
3.2. Merkmale guter Fort- und Weiterbildung .....	82
3.2.1 Was zeichnet das Lernen Erwachsener aus? .....	82
3.2.2 Multiple Lernanlässe in der Fort- und Weiterbildung .....	84

3.2.3	Qualitätsmerkmale von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen .....	87
3.3	Beispiel eines Fortbildungskonzepts: das »Methodenatelier« .....	90
3.4	Kollegiale (Fall-)Beratung .....	95
3.4.1	Drei Ziele: Problemlösung, Reflexion, Professionalisierung .....	97
3.4.2	Zentrale Merkmale .....	98
3.4.3	Drei exemplarische Konzepte der Kollegialen Beratung .....	99
<b>4.</b>	<b>Handlungsfeld Kooperation: Kooperieren und die Zusammenarbeit fördern</b> .....	<b>103</b>
4.1	Kooperatives Lernen der Schüler .....	106
4.2	Professionelle Lerngemeinschaften: Teambildung im Kollegium und kollegiale Lernformen .....	108
4.3	Schulnetzwerke, Bildungsregion, Bildungslandschaft .....	114
4.4	Gelingensbedingungen für Zusammenarbeit .....	121
	Fazit: Sinn und Nutzen verdeutlichende Kommunikation und kooperative Führung .....	127
<b>5.</b>	<b>Handlungsfeld Beratung: Beraten und eine Beratungskultur fördern</b> .....	<b>128</b>
5.1	Lehrkräfte als Beratende .....	128
5.2	Beratung durch weitere Partner .....	131
5.3	Lehrkräfte als Ratsuchende .....	132
5.4	Das Beratungsnetzwerk nutzen, optimieren und erweitern .....	132
<b>6.</b>	<b>Handlungsfeld Organisation: Die Schule pädagogisch gestalten – Wissensmanagement</b> .....	<b>135</b>
6.1	Organisationspädagogisches Handeln: pädagogische Ziele in der Organisation verwirklichen .....	135
6.2	Wissensmanagement im Team: ein schulisches Organisationsgedächtnis aufbauen .....	139
6.2.1	Das Voneinander- und das Miteinanderlernen verbessern .....	139
6.2.2	Mögliche Schwierigkeiten im Umgang mit Wissen im Team .....	143
6.2.3	Maßnahmen zum Aufbau eines Wissensmanagements .....	144
6.2.4	Individuelles Wissensmanagement .....	146
	<b>Schlussbemerkung: Mit Schulentwicklung das Lernen (aller Akteure) fördern</b> .....	<b>147</b>
	<b>Literatur</b> .....	<b>149</b>

## Vorwort des Herausgebers

Systematisch organisierte Schulentwicklung hat vor gar nicht so langer Zeit in Deutschland Fuß gefasst und schnell an Bedeutung gewonnen. Verschiedene Ursachen waren dafür verantwortlich. Als eine der wichtigsten kann der tiefgreifende Wandel der Gesellschaft gelten, der sich auf nahezu alle gesellschaftlichen Teilbereiche erstreckt und zur Umformung und Neuausrichtung gesellschaftlicher Verhältnisse geführt hat. Diese Veränderungen erzeugten einen offensichtlichen Reformbedarf und erforderten grundlegende Anpassungs- und Modernisierungsprozesse, die weit über das bisher bekannte Maß hinausgehen. Kurzatmige Korrekturmaßnahmen schienen nicht mehr auszureichen; es bedurfte langfristig angelegter, zielgenauerer und gründlicher Weiterentwicklungen im gesamten Schulsystem. Die OECD-Länder haben über lange Zeit hinweg, meistens über Jahrzehnte, versucht, mit zentralistischen Strategien von Politik und Verwaltung auf diese Herausforderungen zu reagieren. Zumeist mit mäßigem, insgesamt unbefriedigendem Erfolg, so dass ein Perspektivenwechsel nahelag: weg von einer überwiegend vorherrschenden »Input-Steuerung« hin zu einer »Output-« oder »Outcome-Steuerung«. Dadurch wurde die Verantwortung für gelingende Reformen anteilig an den Ort verlagert, an dem Reformmaßnahmen konkret aus- und durchgeführt werden – den Schulen. Genauer gesagt: an die Einzelschule, die als »Gestaltungseinheit« und »Motor von Innovationen« entdeckt wurde. Mit der Verlagerung der erforderlichen Anpassungs- und Gestaltungsprozesse auf die Handlungsebene gerieten ebenfalls die schulischen Planungs-, Durchführungs- und Kontrollprozesse, die sogenannte Implementation, in den Fokus von Schulentwicklungsmanagement und einzelschulischer Entwicklungsarbeit. Damit war klar, dass sich Reformen und deren Effekte direkt in der Veränderung des beruflichen Alltagshandelns niederschlagen würden. Außerdem wurden Lehrerinnen und Lehrer gleichfalls zu Hauptakteuren in der innerschulischen Qualitätsentwicklung und -sicherung.

Mit dieser Publikation werden Schwerpunkte der Schulentwicklung auf aktuellem wissenschaftlichem Erkenntnisstand sachgerecht, konkret und praxisbezogen bearbeitet und in einem breiten Argumentationskontext analysiert. Die Frage, was eigentlich Schulentwicklung ist, welchen Stellenwert und welche Funktion dabei die qualitätssichernden

Maßnahmen haben, welche Aufgaben auf die Akteure, die Lehrerinnen und Lehrer, zukommen und welche Unterstützungs- und Lösungsmöglichkeiten es gibt – dazu gibt das Buch fundiert, studien- und berufsrelevant Auskunft.

Von anerkannten Fachleuten geschrieben, richtet es sich an Lehramtsstudierende aller Ausbildungsformen, Lehrerinnen und Lehrer in der Schulpraxis und in der Fortbildung. Als Studien- und Arbeitsbuch unterstützt und begleitet es Professionalisierungsprozesse im Rahmen einer gleichermaßen wissenschaftlichen wie praxisorientierten Lehrerbildung.

Bielefeld

Prof. Dr. Eiko Jürgens

## Einführung: Handlungsfelder von Schulentwicklung, Aufbau des Buches

Das Interesse an der Qualität und Entwicklung von Schule ist groß. Die Schule und ihr Angebot sowie das Schulsystem werden von Bildungspolitikern, Wissenschaftlern, Lehrerinnen und Lehrern, aber auch Eltern kritisch diskutiert. Wie kann Schule auf die Zukunft vorbereiten? Welchen Einfluss hat sie auf die Zukunftsperspektiven der Kinder? Kann sie all das vermitteln, was künftig wichtig und auf dem Arbeitsmarkt gefragt ist? Diese und ähnliche Fragen werden seit Jahren gestellt. Wichtig ist zudem, dass die Schule einen Schutzraum darstellt, dass die Schülerinnen und Schüler sich wohlfühlen, nicht unnötigem Druck ausgesetzt sind, dass sie individuell gefördert werden und ihre Potenziale entfalten können. Häufig werden Defizite beklagt, Kritik an der Schule ist an der Tagesordnung.

Weitverbreitet ist ebenso das Bemühen, die Qualität der Schulen weiterzuentwickeln. »Innovative Schulen« und »innovative Schulsysteme« sind über Expertenkreise hinaus ein Thema. Zentrale Fragen sind: »Was ist eine gute Schule?« und »Wie kann Schule verbessert werden?«. Seit nunmehr über vierzig Jahren hat die Schulentwicklungsforschung ein beträchtliches Wissen darüber gewonnen.

Breit ist das Aufgabenspektrum von Lehrkräften und Schulleitungen. Lehrkräfte sind Fachexperten, Wissensvermittler, professionelle Lernbegleiter. Neben Unterrichten, Erziehen und Beurteilen gewinnen die Kompetenzen Diagnostizieren, Innovieren und Beraten stärker an Bedeutung (vgl. Kultusministerkonferenz 2000, 2005). Stärker thematisiert wird auch ihre Verantwortung für die Mitgestaltung schulischer Qualitätsentwicklung. Neben ihren Kernaufgaben in Unterricht und Erziehung haben sie die Aufgabe, die gesamte Schule in ihrer Qualität weiterzuentwickeln, z. B. als Leitung oder Mitglied einer Steuergruppe, Leitung oder Mitglied einer Projektgruppe oder eines Arbeitskreises der Schule. Sie tragen im Rahmen des Schulmanagements und der Schulentwicklung zur Weiterentwicklung der Schulqualität bei, wofür sie auch Kompetenzen für pädagogische Führung benötigen (vgl. Huber/Schneider/Gleibs/Schwander 2013).

Ziel des vorliegenden Bands ist es, wissenschaftlich fundiertes Grundwissen zur Qualität und Entwicklung von Schule aufbereitet und

gut zusammengefasst zu vermitteln. Dafür wurden verschiedene Arbeiten des Autorenteam aus den letzten Jahren genutzt.

Um die vielfältigen Themen rund um Schulentwicklung zu systematisieren, greifen wir auf ein Modell (vgl. Abbildung 1) zurück, das Schulentwicklung (und Schulmanagement in seiner Steuerungsfunktion) in zentrale Handlungsfelder differenziert (vgl. Huber 2003, 2011a, 2013). Der Band orientiert sich an diesen Handlungsfeldern und möchte exemplarisch die Arbeit in diesen Bereichen skizzieren. Dazu gehören neben Qualitätsmanagement (also Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung) Unterricht und Erziehung, Personal, Kooperation (innerhalb der Schule und nach außen) und Beratung sowie Organisation. Ziel aller Maßnahmen von Schulentwicklung ist letztendlich, die Schülerinnen und Schüler bei der Entwicklung ihrer Kompetenzen zu fördern und zu unterstützen.

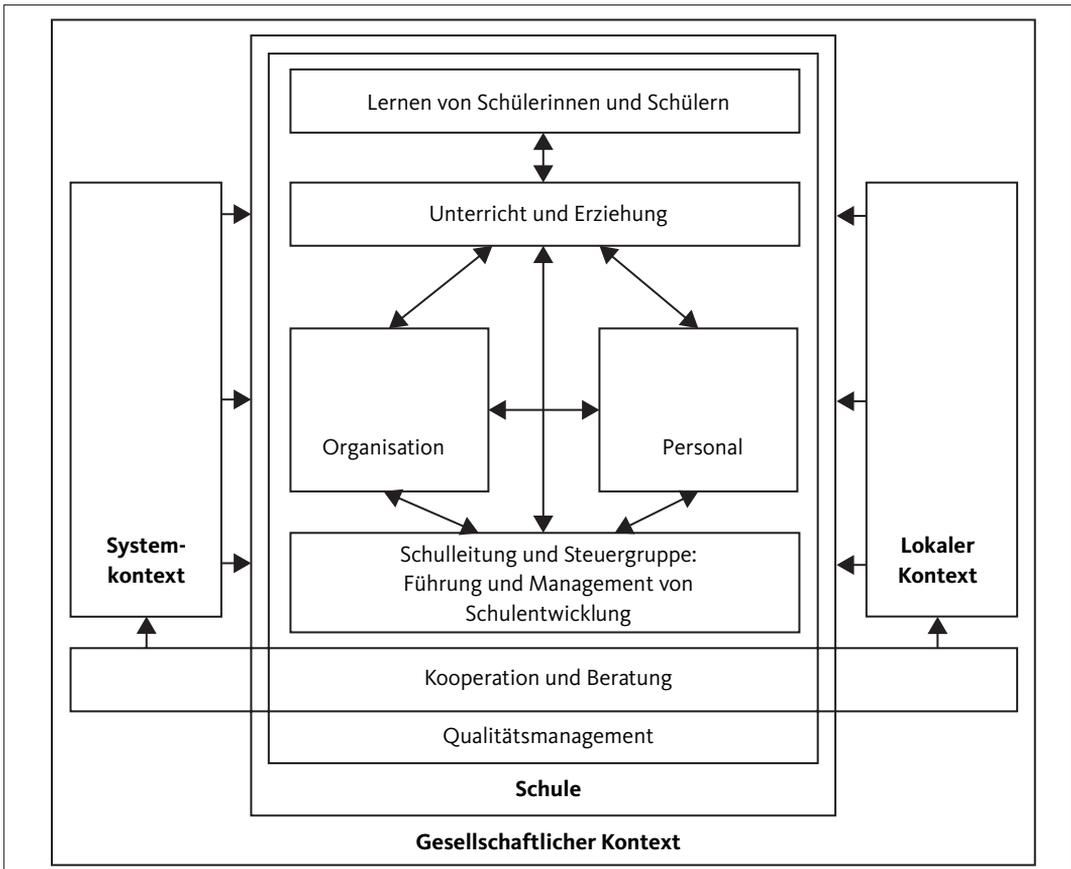


Abb. 1: Handlungsfelder von Schulentwicklung basierend auf den Handlungsfeldern von Schulmanagement (adaptiert nach Huber 2003, 2011a, 2013)

## Handlungsfeld Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement zielt vorrangig darauf ab, dass sich alle professionellen Akteure in der Schule, vor allem Lehrerinnen und Lehrer, aber auch das weitere pädagogische Personal, der Qualität schulischer Arbeit vergewissern und die Ergebnisse so auswerten und aufbereiten, dass sie der Entwicklung und Verbesserung der pädagogischen Arbeit dienen. Dazu zählt auch die Lernwirksamkeit des Unterrichts. Das Handlungsfeld Qualitätsmanagement umfasst also qualitätssichernde Maßnahmen (Evaluation) und Maßnahmen der Qualitätsentwicklung (Optimierung). Dabei behält dieses Handlungsfeld alle anderen genannten Handlungsfelder im Blick.

Hierzu bietet das erste Kapitel »Qualität weiterentwickeln« vielfältige Anregungen. In 1.1 »Qualität von Schule« werden Begriffsbestimmungen von Qualität – besonders von Schulqualität im Kontext von Input, Prozess, Output und Outcome – vorgestellt sowie Qualitätsmanagement- und Controlling-Modelle skizziert und kritisch beleuchtet. Der reiche Fundus an Wissen über Merkmale guter bzw. wirksamer Schulen wird dem gegenübergestellt, was die Forschung mittlerweile über Merkmale nicht wirksamer Schulen, auch »Failing Schools« genannt, und über Möglichkeiten, solche Schulen zum Positiven zu verändern (»School Turnaround«), herausgefunden hat. Das Unterkapitel 1.2 »Entwicklung von Schule« enthält Begriffsbestimmungen von »Schulverbesserung« und beschreibt Schulentwicklung ausführlich als Prozess – ausgehend von Bestandsaufnahme und Leitbild über das Schulprogramm als Planungsinstrument bis hin zu Umsetzung, Reflexion und Evaluation –, bevor in 1.3 auf Gelingensbedingungen von Schulentwicklung eingegangen wird.

## Handlungsfeld Unterricht und Erziehung

Unterricht und Erziehung liegen in der Verantwortung der Lehrkräfte. In diesem Handlungsfeld gilt es sicherzustellen, dass Unterricht auf qualitativ hohem Niveau stattfinden kann. Dazu gehören die Initiierung von Unterrichtsentwicklung und entsprechende Arbeitsstrukturen, die den Lehrkräften ermöglichen, sich in kollegialer Kooperation über Unterricht und Erziehung zu verständigen, gute Praxiserfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen. Unterrichtsentwicklung und Erziehungsarbeit an der Schule müssen zu einem Gesamtkonzept im Sinne von abgestimmter und gemeinsam verantworteter Arbeit zusammengeführt werden.

Näher auf diesen Schwerpunkt von Schulentwicklung geht das zweite Kapitel »Gut unterrichten und das Lernen der Schülerinnen und Schüler fördern« ein. Unter der Fragestellung »Wann lernen Schülerinnen und Schüler am besten?« werden Ergebnisse der Unterrichtsforschung zusammengefasst, und zwar Ergebnisse der deutschsprachigen Unterrichtsforschung – aber vor allem von John Hatties Meta-Meta-Studie, »Visible Learning« (2013, 2009), die u. a. zu dem Schluss kommt, dass die Lehrkraft nach den Merkmalen, die der Schüler individuell mitbringt, die zweitstärkste »Erfolgsquelle« ist, den zweitstärksten Einfluss besitzt.

## **Handlungsfeld Personal**

Das Personal, also die Lehrerinnen und Lehrer, die Schulleitung sowie das nicht unterrichtende Personal, sind für die Qualität und Entwicklung von Schule am wichtigsten. Auf der Grundlage des Abgleichs von vorhandenem Personalbestand und zu erwartendem Personalbedarf muss in diesem Handlungsfeld sichergestellt sein, dass der Schule geeignetes Personal mit den erforderlichen Qualifikationen zur Verfügung steht. Aus der Perspektive der Lehrkräfte ist natürlich die eigene kontinuierliche professionelle Weiterentwicklung wichtig. Jedoch sollte diese Professionalisierung nicht nur den individuellen Bedürfnissen Rechnung tragen, sondern einem Gesamtkonzept folgen mit dem Ziel, die Kompetenz des Kollegiums als Ganzem zu erweitern.

Aspekte dieses Schwerpunkts werden im dritten Kapitel »Sich professionalisieren und das eigene Lernen fördern« in ihrer Relevanz für die Lehrkraft dargestellt. Ganz knapp gehen wir in Unterkapitel 3.1 auf Grundsätzliches im Zusammenhang mit schulischem Personalmanagement und Personalentwicklung ein. Das Unterkapitel 3.2 bündelt Merkmale guter Fort- und Weiterbildung, berücksichtigt, was das Lernen Erwachsener auszeichnet, und wirbt für die Nutzung multipler Lernanlässe. In 3.3 wird praxisorientiert das Beispiel eines Fortbildungskonzepts beschrieben, das »Methodenatelier«. Das Unterkapitel 3.4 stellt Spielarten der Kollegialen (Fall-)Beratung als Handreichung vor, eine wichtige Form des Lernens von und mit Kollegen.

## **Handlungsfeld Kooperation (innerhalb der Schule und nach außen)**

Eine größere Eigenständigkeit der Schule bringt eine Intensivierung der Kommunikation mit sich. So bekommen die Zusammenarbeit wie auch

die Kontakte und Kooperationsbeziehungen nach außen ein stärkeres Gewicht – seien es Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zu Eltern, Schulaufsicht, Schulträgern, Vertretern des öffentlichen Lebens, der Wirtschaft, der öffentlichen Institutionen oder auch der Medien. In diesem Handlungsfeld ist es wichtig, Initiativen zur Verbesserung der Kooperation mit dem schulischen Umfeld zu entwickeln und eine transparente Kommunikation mit der Öffentlichkeit sicherzustellen. Dabei kommen auch Methoden und Verfahren der Öffentlichkeitsarbeit zum Einsatz. Insbesondere die Schulleitung, aber auch die Lehrkräfte repräsentieren die Schule und tragen damit zur Stärkung des Prestiges und der Wettbewerbsfähigkeit der Schule bei. Jedoch werden die Kooperationsbeziehungen nicht nur außerhalb der Schule intensiver (quantitativ und qualitativ), sondern auch innerhalb der Schule. Zu Schulentwicklung gehört es, die Zusammenarbeit im Kollegium zu fördern. Dabei sollen kooperative Arbeitsformen effektiv und effizient organisiert sein (dazu gehören u. a. ressourcenökonomische Sitzungen von Gremien und Arbeitsgruppen, faire Arbeitsteilung etc.).

Aspekte der Kooperation werden im vierten Kapitel »Kooperieren und die Zusammenarbeit fördern« in den Mittelpunkt gestellt. Dazu gehören das kooperative Lernen der Schüler (4.1), Professionelle Lerngemeinschaften, in denen Lehrkräfte kooperieren, Teambildung im Kollegium und kollegiale Lernformen (4.2), aber zunehmend auch Schulnetzwerke, Bildungsregionen und Bildungslandschaften, in denen intensiv mit außerschulischen Partnern zusammengearbeitet wird (4.3). Kooperation ist allerdings ein so zentrales Thema, dass es auch in anderen Kapiteln immer wieder auftaucht, etwa im dritten Kapitel im Hinblick auf Professionelle Lerngemeinschaften, Netzwerke und die Kollegiale Fallberatung sowie im sechsten Kapitel in Bezug auf organisationspädagogisches Handeln und Wissensmanagement.

## Handlungsfeld Beratung

Professionelle Beratung in der Schule und durch schulische Akteure wird immer wichtiger und kann einen entscheidenden Beitrag für die Schulqualität leisten. Dabei sind die Akteure zugleich potenzielle Beratungssuchende wie auch Berater. Der Rolle von Beratung widmet sich explizit das fünfte Kapitel »Beraten und eine Beratungskultur fördern«. Die vielfältigen Beratungssituationen, in denen Lehrkräfte stehen, werden skizziert und um konkrete Anregungen ergänzt, wie das bestehende Beratungsnetzwerk einer Schule genutzt, optimiert und erweitert werden kann. Auch diesen zentralen Aspekt greifen wir in anderen Kapiteln

auf, etwa wenn es um Kollegiale (Fall-)Beratung (vgl. Kapitel 3) oder Kollegiale Unterrichtshospitation (vgl. Kapitel 6) geht.

## Handlungsfeld Organisation

Die Organisation von Schule und Unterricht muss so gestaltet sein, dass sie die Wirksamkeit des pädagogischen Handelns ermöglicht und unterstützt. Dies setzt voraus, dass sie sich am Auftrag der Schule und an Zielvorstellungen orientiert, auf die sich die schulischen Akteure im Schulprogramm und insbesondere im Leitbild verständigt haben (vgl. auch Unterkapitel 1.2). Darauf sind die Aufbau- und Ablauforganisation ausgerichtet. Diesen Schwerpunkt thematisiert, aus dem Blickwinkel der Lehrkräfte betrachtet, das sechste Kapitel »Die Organisation pädagogisch gestalten – Wissensmanagement praktizieren«. Das Unterkapitel 6.1 nennt Prämissen organisationspädagogischen Handelns, und 6.2 bietet praxisorientierte Vorschläge, um ein Wissensmanagementsystem an der Schule aufzubauen. Die vielfältigen Literaturhinweise in den Kapiteln, sei es auf Arbeiten der Autoren, auf die sich dieser Band stützt, oder auf die internationale Forschung, geben Anregungen für eine vertiefende Lektüre.

# 1 Handlungsfeld Qualitätsmanagement: Qualität weiterentwickeln

Das Qualitätsmanagement zielt vorrangig darauf ab, dass sich alle professionellen Akteure in der Schule, vor allem Lehrerinnen und Lehrer, aber auch das weitere pädagogische Personal, der Qualität schulischer Arbeit vergewissern und die Ergebnisse so auswerten und aufbereiten, dass sie der Entwicklung und Verbesserung der pädagogischen Arbeit dienen. Dazu zählt auch die Lernwirksamkeit des Unterrichts. Das Handlungsfeld Qualitätsmanagement umfasst also qualitätssichernde Maßnahmen (Evaluation) und Maßnahmen der Qualitätsentwicklung (Optimierung). Dabei behält dieses Handlungsfeld alle anderen genannten Handlungsfelder im Blick. Detailliertere Ausführungen finden sich in Huber (1999a,b,c), Huber und Schneider (2011a), aber auch in Huber (2011c, 2012c), Huber und Büeler (2009) sowie Huber und Schneider (2011b, 2012).

## 1.1 Qualität von Schule

Die Schulwirksamkeitsforschung befasst sich mit der Qualität und Effektivität von Schule. Sie hat ihren Ursprung in soziologischen Untersuchungen der 60er-Jahre, die zu weiteren Forschungen geradezu herausfordern mussten. Das provozierende Ergebnis der Untersuchungen vor allem von Coleman et al. (1966), aber auch Jencks et al. (1972) war nämlich, dass Schulen keinesfalls die ausschlaggebende Größe für den Schulerfolg ihrer Schüler sind. »Schools do not matter, schools do not make a difference«, lautete die pessimistisch klingende Botschaft. Argumentiert wurde damit, dass auf den Erfolg eines Schülers nicht die besuchte Schule, sondern der sozioökonomische familiäre Hintergrund signifikanten Einfluss ausübe, dieser determiniere Schulerfolg. Die geringe Einschätzung der Einflussnahme durch Schulorganisation, Lehrkräfte sowie Erziehung und Unterricht fand natürlich viel Beachtung. Dies provozierte eine Reihe weiterer Untersuchungen, in denen sich allerdings ganz im Gegenteil zeigte, dass einzelne Schulen durchaus signifikanten Einfluss auf Schülerleistungen und Schulerfolg haben, also kompensatorisch wirken können. Zu nennen sind beispielsweise in den Vereinigten Staaten die Studien von Brookover et al. (1979) und Edmonds

## Schulwirksamkeits- forschung

(1979), in Großbritannien die von Reynolds (1976), Reynolds und Murgatroyd (1977) sowie in Deutschland, wohl am bekanntesten, die von Rutter et al. (1979).

### Historie der Schulwirksamkeitsforschung

Creemers et al. (2010) beobachten in der sich zu dieser Zeit etablierenden Schulwirksamkeitsforschung folgende Entwicklungslinie: Eine erste Phase in den frühen 1980er-Jahren beschäftigt sich vor allem mit dem Ausmaß der Wirkungen, die Schule und Unterricht erzielen können, also mit den Effektstärken, und kommt zu dem eindeutigen Schluss, die Schule beeinflusse doch Schulerfolg und Leistung, die Schule als Organisationsindividuum habe eine Wirkung. Eine zweite Phase in den späten 1980er- und frühen 1990er-Jahren forscht nach Gemeinsamkeiten guter Schulen und formuliert sogenannte Schlüsselfaktoren für Schulwirksamkeit, indem die Indikatoren der Effektvariablen mit denen der Prozessvariablen korreliert werden. In der dritten Phase von den späten 1990er- bis zu den frühen 2000er-Jahren entwickelt man theoretische Modelle, welche die Varianz in den Schülerleistungen erklären sollen. In der vierten Phase stellen die Studien die Komplexität des Forschungsgegenstands in den Mittelpunkt und suchen z. B. nach Prädiktoren, die direkte, aber auch indirekte Wirkungen auf Schülerleistungen und Schulerfolg haben (etwa das Schulleitungshandeln). Auch untersuchen die Forscher in Längsschnittstudien Veränderungen in Schulen und ihre Auswirkungen auf Schülerleistungen.

Zu konstatieren ist: Aufgrund des erhöhten Stellenwerts, den Themen wie »Schul- und Bildungsqualität« (und in einigen Ländern »Chancengleichheit beim Bildungsangebot«) in der politischen Diskussion einnehmen, hat das Interesse an derartigen Fragestellungen seit den 1980er-Jahren beträchtlich zugenommen. Insbesondere in Ländern, in denen Bildung als wirtschaftlicher Standortvorteil ernst genommen wird, verstärken Einsichten aus der Diskussion zur Wissensgesellschaft diese Entwicklung.

Einen Überblick über internationale Schulwirksamkeitsforschung bieten Huber (1999a,b,c), Huber und Hameyer (2000), Creemers, Kyriakides und Sammons (2010), Chapman, Armstrong, Harris, Muijs, Reynolds und Sammons (2012) sowie Mersch, Klein und van Ackeren (2013).

#### 1.1.1 Schulqualität im Kontext von Input, Prozess, Output und Outcome

##### Begriffsklärung »Qualität«

Der Begriff »Qualität« leitet sich vom lateinischen Substantiv »Qualitas« ab und bedeutet »Beschaffenheit«. Die Qualität eines Systems ergibt sich demnach aus bestimmten, messbaren Eigenschaften. Diese objek-