

Evidenzbasierte Schulentwicklung als Führungsaufgabe

Evidenzbasierung ist ein Schlagwort, dem seit einigen Jahren immer stärkeres Gewicht in schulpolitischen und bildungswissenschaftlichen Diskussionen zukommt. Das Konzept der Evidenzbasierung geht auf die Medizin zurück, seine Übertragbarkeit auf den Bildungsbereich ist Gegenstand von Kontroversen. Dennoch wird mit der Etablierung evidenzbasierter Steuerung und evidenzbasierter Schulentwicklung die Hoffnung verbunden, effektiveres und effizienteres Handeln von Schulleitungen und Lehrkräften zu ermöglichen. Der Schulleitung kommt bei der Umsetzung an der Einzelschule eine zentrale Rolle zu, die vor allem in der Schaffung zentraler Rahmenbedingungen liegt.

Schlagwort Evidenzbasierung

Evidenzbasierte Steuerung ist ein Schlagwort, das sich seit den Ergebnissen der ersten Pisa-Testungen in den 2000er Jahren und dem eher enttäuschenden Abschneiden Österreichs aber auch Deutschlands in den deutschsprachigen Ländern zunehmend in bildungspolitischen und bildungswissenschaftlichen Diskussionen wiederfindet. Gemeint ist damit eine verstärkte Orientierung an den Wirkungen (Output) von Schule und Unterricht (vgl. Helmke/Schrader 2008), verbunden mit der Einführung zentraler Zielgrößen, wie sie in Österreich mittels der Bildungsstandards formuliert sind. Ziel evidenzbasierter Steuerung ist es, Wissen über die Leistungsfähigkeit des Bildungssystems als Ganzes sowie der Einzelschule zu generieren und dieses Wissen zur (politischen) Steuerung verwenden zu können. Entscheidungen sollen so auf einer empirisch fundierten und daher verlässlicheren Grundlage als bisher getroffen werden (vgl. Demski 2020). In Österreich bildet sich diese Veränderung der bildungspolitischen Ausrichtung bisher unter anderem in den Bildungsstandards, der teilzentralen Reife- und Diplomprüfung und den Qualitätsmanagementsystemen QIBB (Qualität in der beruflichen Bildung) und SQA (Schulqualität Allgemeinbildung) ab¹. Mit dem Schuljahr 2020/21 wird evidenzbasierte Schulentwicklung durch die Einführung des neuen einheitlichen Qualitätsmanagementsystems für alle österreichischen Schulen (QMS) eine noch größere Rolle in der österreichischen Schullandschaft spielen (vgl. Pitzer 2020).

Was bedeuten Evidenz und Evidenzbasierung im Unterricht?

Das Konzept der Evidenzbasierung geht auf die evidenzbasierte Medizin zurück, mittels derer im medizinischen Bereich Entscheidungen auf Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse getroffen werden. Diese Erkenntnisse werden zumeist in streng kontrollierten experimentellen (Labor)studien (Randomized controlled trials - RCT) gewonnen. Inwiefern diese Bedingungen auf den Bildungsbereich anwendbar sind, ist Gegenstand von Kontroversen (z.B. Kuhr/Kulawiak 2018; Pant 2014). So erschwert die große Anzahl von Wirkfaktoren auf unterschiedlichen Ebenen die Generalisierbarkeit von Theorien und die Replizierbarkeit von Befunden. Es ist kaum möglich, Kontextbedingungen so zu kontrollieren, dass kausale Effekte identifiziert werden können. Zudem herrschen zwischen vielen Einflussfaktoren (z.B. zwischen dem unterrichtlichen Handeln einer Lehrkraft und den Eingangsvoraussetzungen der Schüler*innen) wechselseitige Einflüsse, bei denen die Kausalrichtung der Beziehungen unklar ist. Auch haben erzielte Befunde „geringe Halbwertszeiten“, da Schule eine Institution ist, die gesellschaftlichem Wandel stark unterworfen ist. Im Gegensatz zur Medizin ist es auch häufig nicht möglich, Maßnahmen vor der Einführung umfassend auf ihre Wirkungen hin in einem Labor zu testen. Im Schulbereich sind Wirkungen meist erst nach der Einführung der Maßnahmen an (einzelnen) Schulen evaluierbar.

¹ In Zusammenhang zur Einführung evidenzbasierter Steuerung steht auch die Stärkung der Einzelschule durch Maßnahmen zur Schulautonomie sowie zur betriebswirtschaftlichen Führung der Einzelschule (vgl. Kemethofer/Altrichter 2017).

Trotz dieser Schwierigkeiten knüpfen viele Bildungswissenschaftler*innen und Politiker*innen (z.B. Dietrich & Lambrecht 2012; Altrichter 2010) vielfältige Hoffnungen an dieses Konzept. Durch die Nutzung rückgemeldeter und bereitgestellter Daten sollte effektiveres und effizienteres Handeln von Schulleitungen und Lehrkräften möglich werden und so die Schulentwicklung befördert werden. Im Sinne John Hattis (vgl. Helmke/Lenske 2013) sollten damit empirisch generierte Argumente an die Stelle hierarchischer Vorgaben rücken.

Die Rolle der Schulleitung im Steuerungsprozess

Damit die erhofften positiven Wirkungen eintreten können, bedarf es verschiedener Voraussetzungen. Grundlegend ist dabei, dass abseits aller politischer Vorgaben Lehrer*innen diejenigen sind, die aufgrund zur Verfügung gestellter oder selbst generierter Daten ihren Unterricht gestalten und weiterentwickeln. Unbestritten ist die zentrale Funktion, die den Schulleitungen dabei zukommt. Diese tragen maßgeblich dazu bei, die neuen Konzepte am Schulstandort zu verankern (vgl. Schratz/Hartmann/Schley 2010). Ebenfalls unbestritten ist, dass sich die Rahmenbedingungen professionellen Führungshandelns stark verändert haben und die Anforderungen an die Schulleitungen gestiegen sind. So fungieren Schulleitungen heute als Schnittstelle zwischen Bildungsaufsicht und -politik sowie der Schule, tragen die Gesamtverantwortung und müssen neben dem operativen Management die Ziele der Schulentwicklung festlegen sowie die Selbststeuerungsfähigkeit an der Schule aufbauen und fördern. Schulleitungen reagieren auf diese Anforderungen zum einen mit einem gesteigerten Belastungsempfinden (vgl. Brauckmann/Herrmann 2013). Zum anderen lassen sich, gerade was die Nutzung von Daten anbelangt, unterschiedliche Muster bzw. Typen identifizieren (z.B. Blockade, Innovation, Alibi und Reaktion; vgl. Stamm 2013). Unterschiedliche evidenzbasierte Steuerungsinstrumente werden als unterschiedlich wertvoll für die schulische Arbeit eingeschätzt. So kommen unterschiedliche Studien an Schulleitungen und Lehrkräften zu dem Befund, dass interne und prozessbezogene Informationsquellen wie interne Evaluation, kollegiale Hospitation oder Schülerfeedback als nützlicher angesehen wird als externe Evidenz, wie sie in Schulleistungsvergleichen, Lernstandserhebungen oder Befunden aus Schulinspektionen erfasst werden (vgl. beispielsweise Demski 2014; Wurster/Gärtner 2013). Vor allem das Verhältnis von erwartetem Mehraufwand zu erwartetem Nutzen steuert, welche Wissensbestände herangezogen werden.

Rahmenbedingungen, um Datennutzung zu ermöglichen

Soll daher an der Einzelschule Wissen aus vielfältigen Quellen generiert und genutzt werden, müssen nach Norbert Marizen (2020) in der Datenbereitstellung seitens Schulverwaltung und Bildungsforschung zentrale Aspekte beachtet werden. Die Daten müssen nutzerfreundlich aufbereitet sein und schulspezifische Anknüpfungspunkte bieten. Darüber hinaus bedarf es eines administrativ-politischen Rahmens, in dem auf die Passung zwischen normativen Anforderungen (z.B. Qualitätsrahmen) und den zur Verfügung gestellten empirischen Instrumenten geachtet wird. Die Schulleitungen sind gefordert, folgende notwendige Rahmenbedingungen zu schaffen, um Daten an ihrer Schule nutzbar zu machen:

- Klare Formulierung der Ziele der Datennutzung
- Etablierung einer Vertrauenskultur (professioneller Umgang mit Daten unter Berücksichtigung schutzwürdiger Interessen einzelner Personen)
- Verankerung von Kooperationsstrukturen, in denen beispielsweise „Data-Teams“ auf Grundlage der Interpretation von Daten gemeinsam Unterricht weiterentwickeln
- Gegebenenfalls Akquirierung von Beratung und Unterstützung
- Bereitstellung institutioneller Zeitgefäße, in denen diese Arbeit geleistet werden kann
- Bereitstellung der technischen Infrastruktur

Literatur

- Altrichter, H. (2010): Schul- und Unterrichtsentwicklung durch Datenrückmeldung. In: Altrichter, H & Maag-Merki, K. (Hrsg): Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem (S. 219-254). Wiesbaden, VS Verlag.
- Brauckmann, S., & Schwarz, A. (2015). No time to manage? The trade-off between relevant tasks and actual priorities of school leaders in Germany. *International Journal of Educational Management*, 29(6), S. 749–765.
- Brauckmann, S. & Herrmann, Chr. (2013): Belastungserleben von Schulleiterinnen und Schulleitern im Rahmen erweiterter schulischer Eigenständigkeit. *Die Deutsche Schule*, Beiheft 12, S. 172-196.
- Demski, D. (2017): *Evidenzbasierte Schulentwicklung: Empirische Analyse eines Steuerungsparadigmas*. Wiesbaden, Springer.
- Dietrich, F. & Lambrecht, M (2012): „Menschen arbeiten mit Menschen.“ Schulinspektion und die Hoffnung auf den zwanglosen Zwang der „besseren Evidenz“. *Die deutsche Schule*, 104(1), S. 58-71.
- Helmke, A. & Lenske, G. (2013): Unterrichtsdiagnostik als Voraussetzung zur Unterrichtsentwicklung. In: *Beiträge zur Lehrerbildung*, 31, S. 214-233.
- Helmke, A. & Schrader, F.-W. (2008): Merkmale der Unterrichtsqualität: Potenzial, Reichweite und Grenzen. *SEMINAR – Lehrerbildung und Schule*, 3, S. 17-47.
- Kemethofer, D. & Altrichter, H. (2017): Der Beitrag neuer Steuerungsinstrumente zur Qualitätsentwicklung in der Einschätzung von Schulleitungen. In: Steffens, U.; Maag Merki & K/Fend, H. (Hrsg.): *Schulgestaltung* (S. 249-267). Münster, Waxmann.
- Kuhr, L. & Kulawiak, P. (2018): Wissen was wirkt: Modelle evidenzbasierter Pädagogik. Potsdamer Zentrum für empirische Inklusionsforschung (ZEIF). In: <https://docplayer.org/108125769-Wissen-was-wirkt-potsdamer-zentrum-fuer-empirische-inklusionsforschung-zeif-2018-nr-07.html> (18.01.2021)
- Maritzen, N. (2020): Evidenzbasierte Unterrichtsentwicklung – Über einige Vereinfachungen und Fehlvorstellungen. In: *Erziehung und Unterricht*, 7-8, S. 551-563.
- Pant, H.A. (2014): Aufbereitung von Evidenz für bildungspolitische und pädagogische Entscheidungen: Metaanalysen in der Bildungsforschung. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 17 (4), S. 79-99.
- Pitzer, B. (2020): Blog zur Schulautonomie. In: <https://www.schulautonomie.at/2020/03/aktueller-stand-zur-entwicklung-des-qualitaetsmanagementsystems-fuer-schulen-qms/> (18.01.2021)
- Schratz, M.; Hartmann, M. & Schley, W. (2010): *Schule wirksam leiten. Analyse innovativer Führung in der Praxis* (S. 206-207). Münster, Waxmann.
- Stamm, M. (2003). *Evaluation und ihre Folgen für die Bildung*. Münster, Waxmann
- Wurster, S. & Gärtner, H. (2013). Schulen im Umgang mit Schulinspektion und deren Ergebnissen. *Zeitschrift für Pädagogik*, 59(3), 425-445.

Zur Autorin/Zum Autor

Karina FERNANDEZ ist Hochschulprofessorin für Bildungssoziologie und Qualitätsentwicklung an der Pädagogischen Hochschule Steiermark. Ihr Forschungsschwerpunkte sind Soziale Ungleichheit, Jugendsoziologie, Bildungssoziologie sowie Methoden der empirischen Sozial- und Evaluationsforschung. Seit einigen Jahren führt sie Fortbildungen für Lehrpersonen und Führungskräfte im Bereich des schulischen Qualitätsmanagements durch.

Martina EHGARTNER ist mitverwendet an der Pädagogischen Hochschule Steiermark am Institut für Educational Governance, Arbeitsschwerpunkt Fort- und Weiterbildung im Bereich Mittelschule.