

---


# Die Rolle der externen Schulevaluation im Unterstützungssystem der Schulen: Welche Anliegen und Erwartungen gibt es aus Sicht der Pädagogischen Hochschule?

Prof. Dr. Enikő Zala-Mező

Leiterin Zentrum für Schulentwicklung <https://phzh.ch/zse>

Pädagogische Hochschule Zürich

# Aufbau

- 
1. Wie wirken sich Akteure auf die Schulentwicklung aus?
  2. Was ist Schulentwicklung?
  3. Ansätze zur Erklärung von Schulentwicklung
  4. Gemeinsame Grundlage: Daten unterstützen das organisationale Lernen
  5. Anliegen

Wie wirken sich  
Akteure auf die  
Schulentwicklung aus?

# Projektitis versus Synthese

## Projektitis

«Und da ist die UWS, die rückt einfach so ein bisschen in den Hintergrund, weil das auch noch ist und dann ist noch das ICT. [...] Die vielen verschiedenen Themen nebeneinander. [...] Und dann ist noch die Heilpädagogik, die auch immer wieder neue Forderungen bringt: Die Förderdiagnostik, die alle jetzt machen müssen. Die Lehrpersonen, die IF-Stunden in den Klassen geben, müssen geschult werden, und... Ach!»

## Synthese

«Also ich denke, das alles funktioniert, weil wir seit zwei, drei Jahren einfach den Fokus auf Beziehung und Wertehaltung und gemeinsam einfach legen. Und ich finde, man merkt das auch, wenn man über den Schulhof geht. Also wirklich, es ist so eine friedliche Stimmung.»

# Wie unterstützen wir die eine oder die andere?

- Stiftungen → Schilderwald der Projekte (Jungermann, Schmeck, Strähle, 2018))
- Kantonale und städtische Steuerung (Lehrplan21; Tagesschule; Berufsauftrag...)
- ZSE PH Zürich Partizipation von Schüler\*innen

**Trotz Steuerung können einige Schulen Synthese erreichen!** (Böttcher, 2018)

# Wunsch und Realität



# Schulentwicklung

# Schulforschung



## **Tradition der «school effectiveness»:**

- Rolle der Führung
- Kollaboration
- Hohe Erwartungen
- Partizipation von Eltern und Schülerinnen und Schülern
- Scheerens, Kyriakides, Creemers, Leightwood...
- **School improvement capacity**

## **Tradition der «school improvement»**

- Prozessorientierung (wie?)
- Entwicklungsphasen (Dalin, Rolff und Buchen, 1995)
- Sense making (Spillane et al, 2002)
- Kuchen (Bryk, Sebring, Allensworth, Easton, & Luppescu, 2010)
- Kohäsion (alignment) zwischen abgestimmten Prozessen (Cannata, Smith, & Taylor Haynes, 2017)





# Was ist Schulentwicklung?

Ständige Bemühung zur Anpassung unter sich verändernden Bedingungen

**«change never starts because it never stops»**

(Weick & Quinn, 1999, p. 381)



# Ansätze zur Erklärung von Schulentwicklung

# Ansatz: Sense-Making

1. In der Identitätskonstruktion verankert
2. Retrospektiv
3. Kontext spezifisch
4. **Sozial**
5. Kontinuierlich
6. Geleitet durch spezifische Merkmale
7. Plausibilität anstatt Genauigkeit (Weick, 1995)

**Leitet das Verhalten und die alltägliche Praxis**

«Intersubjective realities: people create meaning and realities with others in spontaneous, responsive ways.» (Cunliff, 2008)



# Ansatz: Organisationales Lernen

- Grundlage: Wunsch, Fehler zu korrigieren
  - Rational
  - Datenbasiert
  - Umgebung, die die Fehlerentdeckung unterstützt
  - «Single loop» und «double loop»
- Zwei Richtungen der Fachliteratur:
- Prozesse, die das Lernen unterstützen:  
Nutzung von Daten
  - Organisationsmerkmale: z.B. Vertrauen

(Kezar, 2014)



# Organisationales Lernen (Higgins, 2012)



Drei Voraussetzungen:

1. Führung, die das Lernen unterstützt und sich daran aktiv beteiligt
2. «psychological safety»
3. Experimentieren

# Vergleich

Beide streben Änderung in den Grundannahmen an

## **Sense making**

- Rahmung: Identitätsbildung
- Soziale Interaktionen sind zentral, um Änderung zu erzielen
- Normen, Kontext beeinflussen den sense-making-Prozess → schwierig

## **Organisationales Lernen**

- Rahmung: Menschen sind rational
- Informationen, Daten, Methoden der Fehlerentdeckung führen zur Verbesserung
- Änderung ist nicht schwer

Gemeinsame  
Grundlage: Daten  
unterstützen das  
organisationale Lernen

# Data Use in der Ära von ‹evidence-based education›

- Output orientierte Steuerung seit den 90er Jahren (Coburn et al., 2016; Van Ackeren & Brauckmann, 2010)
- Ausgleich von hoher Autonomie (Paseka et al., 2017)
- Output ist oft gleichgesetzt mit Leistungen in ‹wichtigen› und ‹messbaren› Fächern
- Negative Folgen (Ehren & Swanborn, 2012; Maier, 2010; Nichols et al., 2007)
- Daten können aber auch anders wahrgenommen werden: «What ‹data› means varies across contexts, but it typically refers to systematically gathered information» (Datnow et al., 2017, p. 354).



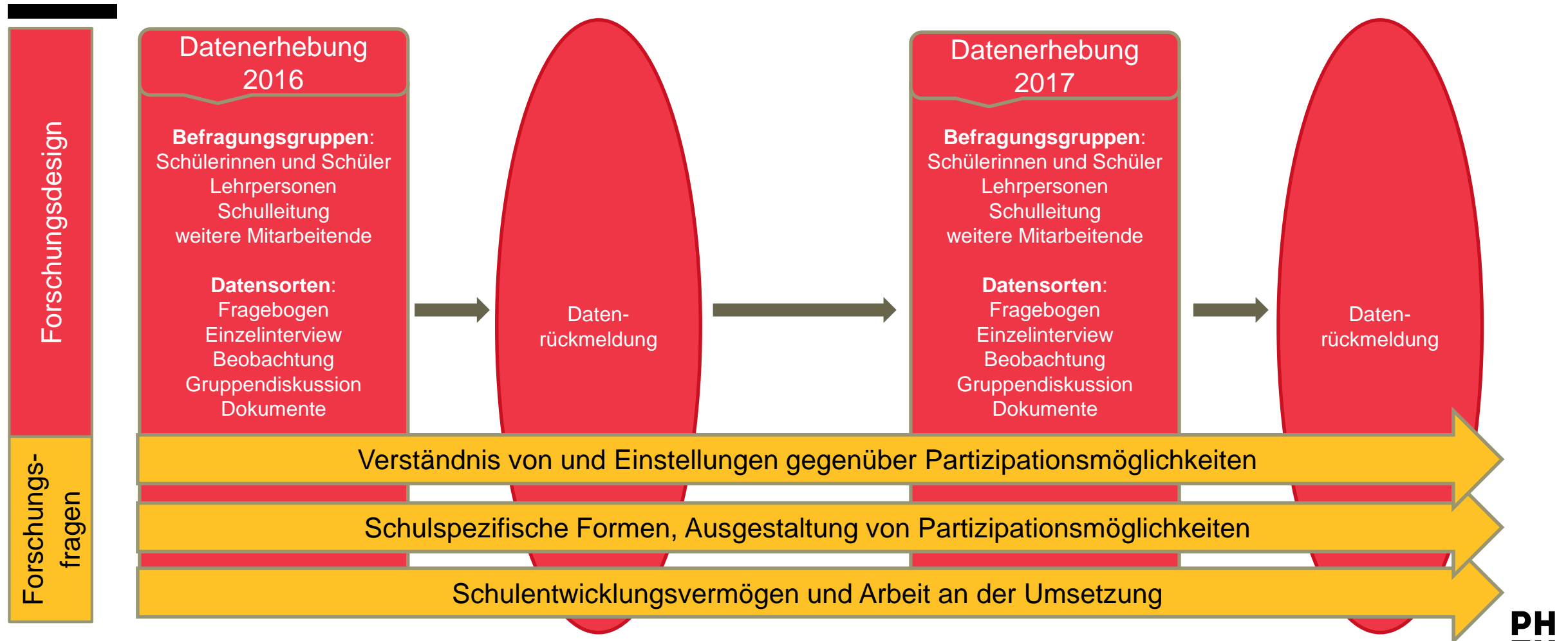
# Was wissen wir über ‹data use›?

- Erreichbarkeit
- Aktualität
- Validität der Daten
- Kapazität im Team, Daten zu verstehen
- Unterstützung und Zusammenarbeit mit externen Organisationen
- Kultur
- Führung

(Ikemoto & Marsh, 2007, pp. 120–125)

# Beispiel «data use» Projekt PasSe (PasSe = Partizipation stärken –

Schule entwickeln) (Zala-Mezö et al., 2018)



# Formen der Datenrückmeldung

## Schriftlicher, schulspezifischer Bericht

- Beschreibung der Analyse
- Triangulierte Ergebnisse
- Visualisierung **ausgewählter** Ergebnisse
- Wissenschaftlichen Standards entsprechend
- Relativ leicht lesbar
- Fragen statt Ratschlägen und Fazit

## Workshop

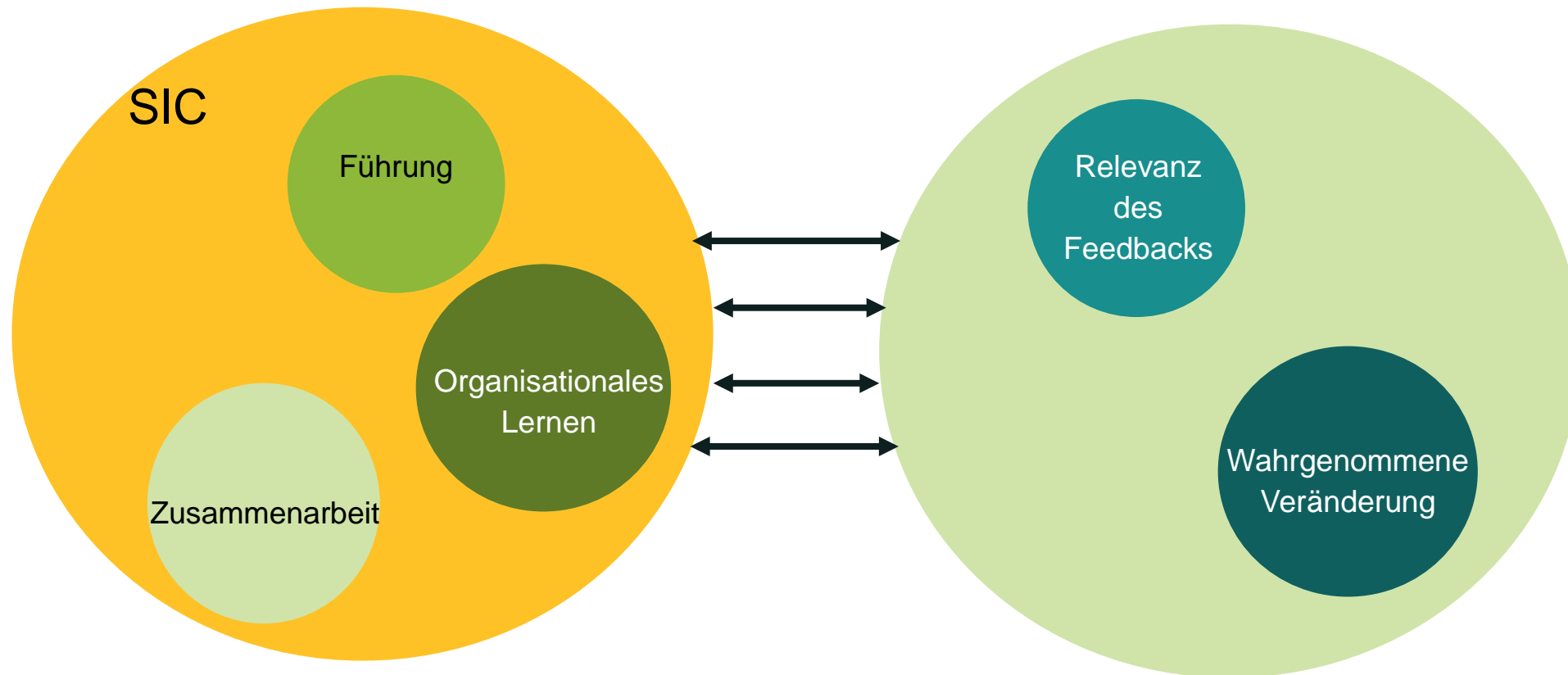
- Dauer: einen halben Tag
- Teilnehmende: Schulteam
- Leitung: Personen aus Weiterbildung/Beratung und Forschung
- Inhalt: thematischer Input, Bericht diskutieren, Weiterarbeit am Thema Partizipation

# School improvement capacity

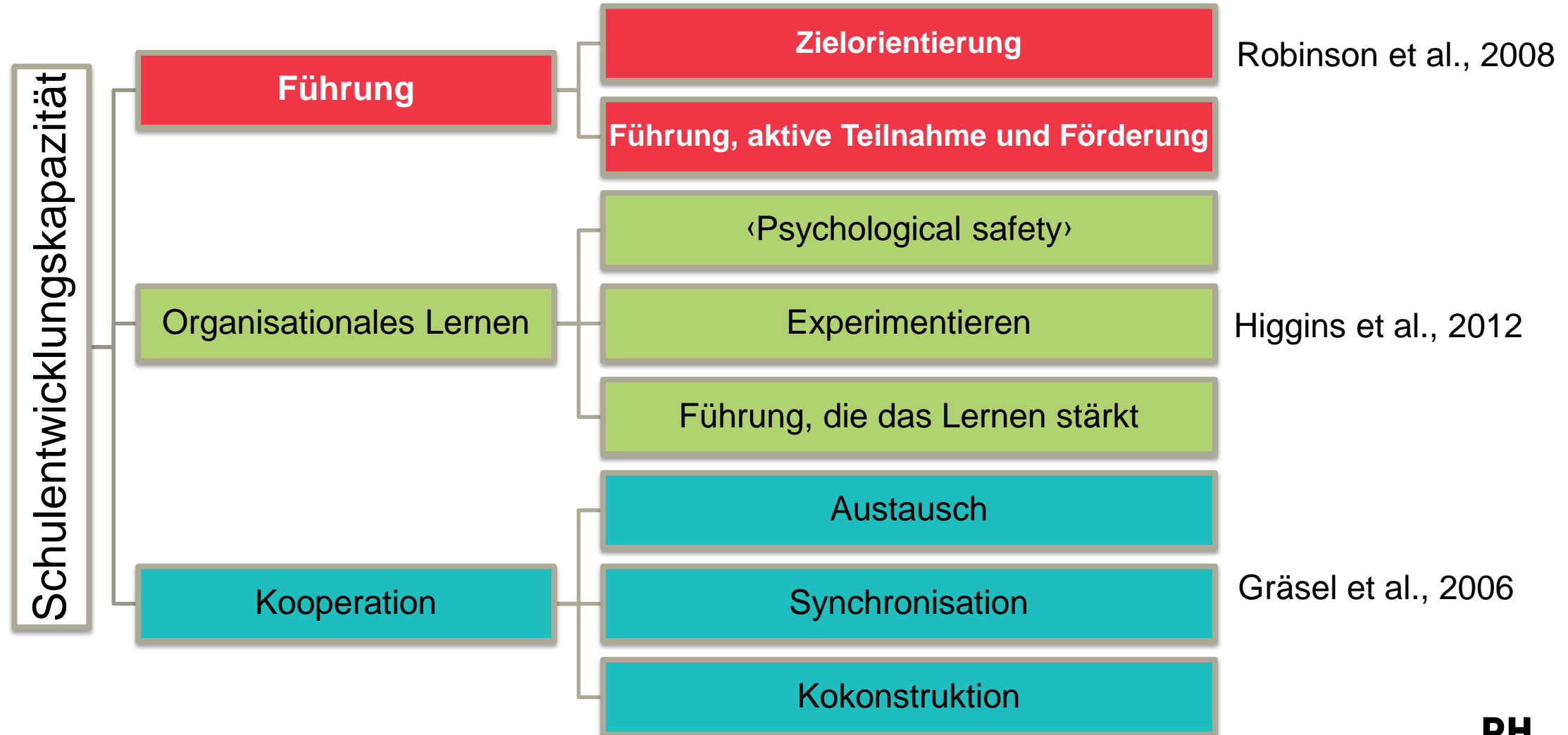
■  
„School Improvement Capacity als die **Fähigkeit**, schulinterne Prozesse und Strukturen zielgerichtet und systematisch aufzubauen, so dass die schulischen Prozesse, die Qualität des Unterrichts und in der Folge die Lernergebnisse der Schülerinnen und Schüler nachhaltig verbessert werden, kann dabei als ein Metakonzept verstanden werden, welches die Schulentwicklungsprozesse der Schulen in den Blick nimmt.“  
(Maag Merki, 2017 S. 270)

# Fragestellung quantitative Daten

Beeinflussen die schulischen Merkmale die Wahrnehmung des Feedbacks?  
Beeinflussen die schulischen Merkmale die wahrgenommene Veränderung?



# Schulentwicklungskapazität Operationalisierung



# Korrelationen zwischen Schulentwicklungskapazität und wahrgenommener Relevanz des Feedbacks

## Relevanz Feedback

### Führung

Zielorientierung	n.s.
Aktive Teilnahme und Unterstützung	.28**

### Team-Zusammenarbeit

Zusammenarbeit	n.s.
----------------	------

### Organisationales Lernen

Psychological safety	.22**
Experimentieren	n.s.
Leadership for learning	.27**

# Korrelationen zwischen Schulentwicklungskapazität und wahrgenommener Veränderung

## Wahrgenommene Veränderung

### Führung

Zielorientierung	n.s.
Aktive Teilnahme und Unterstützung	n.s.

### Team-Zusammenarbeit

Zusammenarbeit	.20*
----------------	------

### Organisationales Lernen

Psychological safety	n.s.
Experimentieren	n.s.
Leadership for learning	n.s.



# Lineares Regressionsmodell: Was beeinflusst die wahrgenommene Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen?

$R^2=27.3\%$

Wahrgenommene Veränderung  
 $\beta$  SE

## Führung

Zielorientierung	.00	.15
Aktive Teilnahme und Unterstützung	-.01	.15

## Team-Zusammenarbeit

Zusammenarbeit	.20*	.07
----------------	------	-----

## Organisationales Lernen

Psychological safety	-.03	.09
Experimentieren	.00	.10
Leadership for learning	-.12	.13

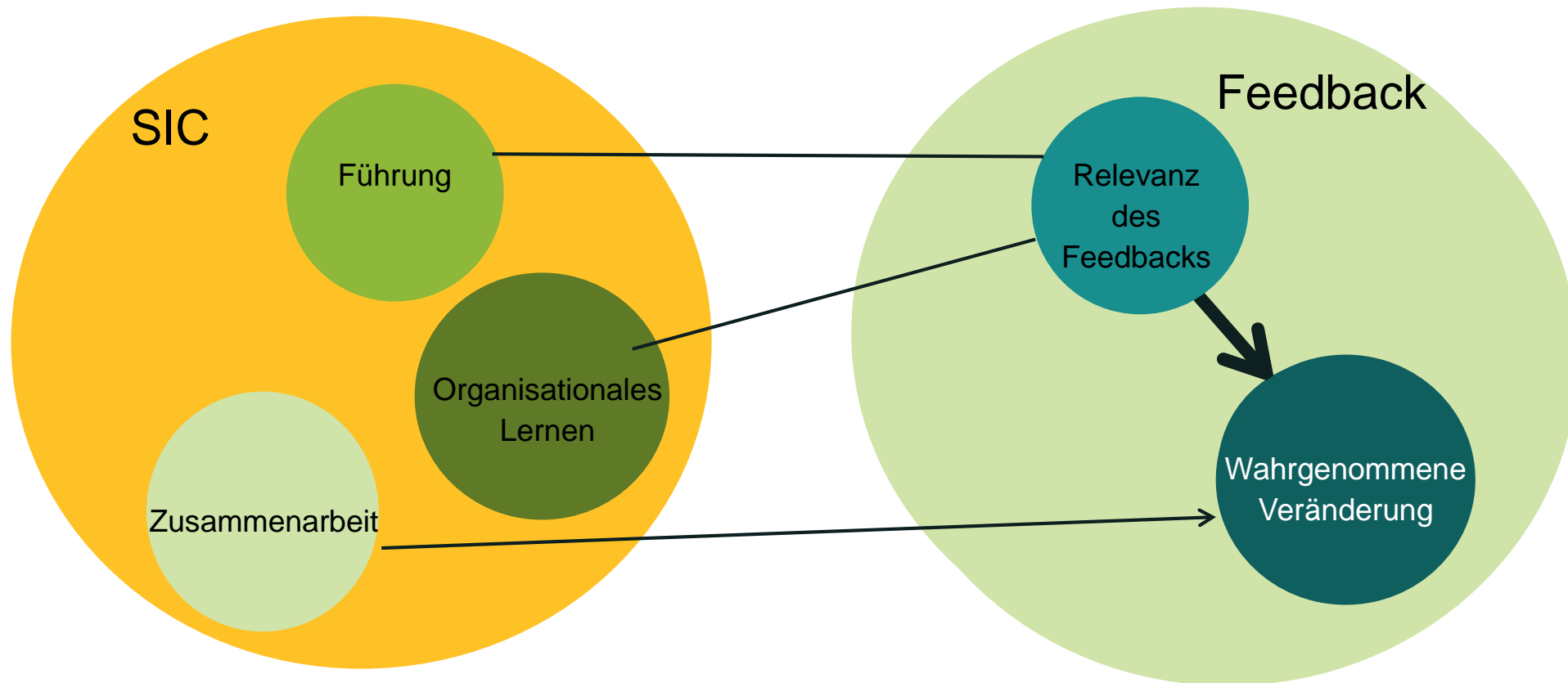
## Evaluation des Feedbacks

Evaluation des Feedbacks	.54***	.09
--------------------------	--------	-----

# Zusammenfassung

Schwacher Zusammenhang mit SIC

Starker Zusammenhang zwischen Feedback und Veränderung



# Fazit: Rückmeldung von Forschungsergebnissen

- **Konsequenzen für Forschung:**
  - Es muss Teil des Projektes sein
  - Es braucht zusätzliche Ressourcen
- **Konsequenzen für Schulen:**
  - Hohe Aufmerksamkeit für das Thema
  - Neue Informationen über eigene Praxis (knowledge management)
  - Klarer zeitlicher Rahmen (zwei Jahre)
  - Workshop als Modell für sense-making Prozess

## Fragen:

- Scaling up?
- Transfer: Welche Art der Unterstützung / Daten brauchen die Schulen?
- Feedback Prozess weiterentwickeln

# Anliegen

# Fragen für die Diskussion

- 
1. Daten alleine verbessern die Qualität nicht → Wie können die FSB-Berichte von den Schulen souverän und produktiv interpretiert werden?
  2. Welches Verständnis haben wir von SE? Wie kann man Konzepte wie OL / sense making integrieren?
  3. Wie können wir Projektitis vermeiden? Wie viel von den «Zutaten» macht die Qualität aus?

# Referenzen

- Böttcher, W. (2018). Was Schulministerien ihren Filialen so alles zumuten. *Journal Für Schulentwicklung*, 22(4), 57–60.
- Bryk, A. S., Sebring, P. B., Allensworth, E., Easton, J. Q., & Luppescu, S. (2010). *Organizing Schools for Improvement: Lessons from Chicago*. Chicago: University of Chicago Press.
- Cannata, M. A., Smith, T. M., & Taylor Haynes, K. (2017). Integrating Academic Press and Support by Increasing Student Ownership and Responsibility. *AERA Open*, 3(3), 1–13. <https://doi.org/10.1177/2332858417713181>
- Coburn, C. E., Hill, H. C., & Spillane, J. P. (2016). Alignment and Accountability in Policy Design and Implementation. The Common Core State Standards and Implementation Research. *Educational Researcher*, 45(4), 243–251. <https://doi.org/10.3102/0013189X16651080>
- Cunliffe, A. L. (2008). Orientations to Social Constructionism: Relationally Responsive Social Constructionism and its Implications for Knowledge and Learning. *Management Learning*, 39(2), 123–139. <https://doi.org/10.1177/1350507607087578>
- Dalin, P., Rolff, H.-G., & Buchen, H. (1995). *Schulentwicklungsprozess. Ein Handbuch*. Bönen: Kettler.
- Datnow, A., Greene, J. C., & Gannon-Slater, N. (2017). Data Use for Equity: Implications for Teaching, Leadership, and Policy. *Journal of Educational Administration*, 55(4), 354–360. <https://doi.org/10.1108/JEA-04-2017-0040>
- Ehren, M. C. M., & Swanborn, M. S. L. (2012). Strategic Data Use of Schools in Accountability Systems. *School Effectiveness and School Improvement*, 23(2), 257–280. <https://doi.org/10.1080/09243453.2011.652127>
- Gräsel, C., Fußangel, K., & Pröbstel, C. (2006). Lehrkräfte zur Kooperation anregen - eine Aufgabe für Sisyphos? *Zeitschrift für Pädagogik*, 52(2), 205–219.
- Higgins, M., Ishimaru, A., Holcombe, R., & Fowler, A. (2012). Examining Organizational Learning in Schools: The Role of Psychological Safety, Experimentation, and Leadership that Reinforces Learning. *Journal of Educational Change*, 13(1), 67–94. <https://doi.org/10.1007/s10833-011-9167-9>
- Ikemoto, G. S., & Marsh, J. A. (2007). Cutting Through the “Data-Driven” Mantra: Different Conceptions of Data-Driven Decision Making. *Yearbook of the National Society for the Study of Education*, 106(1), 105–131.

Jungermann, A., Schmeck, A., & Strähle, P. (2018). Schilderwald der Projekte: Ein gutes oder ein schlechtes Zeichen für einen gelingenden Schulentwicklungsprozess? *Journal Für Schulentwicklung*, 22(4), 31–39.

Kezar, A. J. (2014). *How colleges change: understanding, leading, and enacting change*. New York: Routledge.

Maag Merki, K. (2017). School Improvement Capacity als ein Forschungsfeld der Schulentwicklungs- und Schuleffektivitätsforschung. Theoretische und methodische Herausforderungen. In U. Steffens, K. Maag Merki, & H. Fend (Hrsg.), *Schulgestaltung. Aktuelle Befunde und Perspektiven der Schulqualitäts- und Schulentwicklungsforschung* (S. 269–286). Münster: Waxmann.

Maier, U. (2010). Effekte testbasierter Rechenschaftslegung auf Schule und Unterricht. Ist die internationale Befundlage auf Vergleichsarbeiten im deutschsprachigen Raum übertragbar? *Zeitschrift Für Pädagogik*, 56(1), 112–128.

Nichols, S. L., Berliner, D. C., & Noddings, N. (2007). *Collateral damage: How high-stakes testing corrupts america's schools*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.

Paseka, A., Heinrich, M., Kanape, A., & Langer, R. (2017). *Schulentwicklung zwischen Steuerung und Autonomie: Beiträge aus Aktions-, Schulentwicklungs- und Governance-Forschung*. Münster: Waxmann.

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>

Spillane, J. P., Reiser, B. J., & Reimer, T. (2002). Policy Implementation and Cognition: Reframing and Refocusing Implementation Research. *Review of Educational Research*, 72(3), 387–431.

Van Ackeren, I., & Brauckmann, S. (2010). Internationale Diskussions-, Forschungs- und Theorieansätze zur Governance im Schulwesen. In H. Altrichter & K. Maag Merki (Eds.), *Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem* (pp. 41–61). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92245-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92245-4_2)

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386. <https://doi.org/doi:10.1146/annurev.psych.50.1.361>

Zala-Mezö, E., Strauss, N.-C., Müller-Kuhn, D., Herzig, P., Häbig, J., & Kuster, R. (2018). Der Komplexität von Schulentwicklung methodisch begegnen: Das Projekt ‚Partizipation stärken – Schule entwickeln‘. In E. Zala-Mezö, N.-C. Strauss, & J. Häbig (Eds.), *Dimensionen von Schulentwicklung. Verständnis, Veränderung und Vielfalt eines Phänomens* (pp. 15–59). Münster: Waxmann.