

Editorial zum Schwerpunktthema: Datenbasiertes Schulleitungshandeln

Editorial to the Focus Topic: Data-Based School Leadership

Schulleitungshandeln gilt als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Qualitätsentwicklung von Schule und Unterricht. Der Anspruch, strategische und operative Entscheidungen gerade auch auf Basis belastbarer Evidenz zu treffen, ist mit der Hoffnung verbunden, Schulleitungshandeln effektiver, im Sinne der optimalen Entwicklung der Leistungspotenziale von Schülerinnen und Schülern, und effizienter, im Sinne einer gezielten und bedarfsorientierten Allokation von Ressourcen, zu gestalten. Dabei zeigen einige Befunde aus dem angelsächsischen Raum, dass insbesondere Schulen mit einem hohen Anteil an leistungsschwachen Schülerinnen und Schülern, die über wenig familiäre Unterstützungssysteme verfügen, mit der systematischen Nutzung von Daten ein wirksames Instrument der Schulentwicklung besitzen (Potter, Reynolds & Chapman, 2002). Auch im deutschsprachigen Raum wird zunehmend das Potenzial eines evidenzbasierten Schulentwicklungsansatzes für Schulen in herausfordernden Lagen beschrieben (Bremm, Eiden, Neumann & Webs, 2017), auch im Hinblick auf das Schulleitungshandeln (Racherbäumer, Funke, van Ackeren & Clausen, 2013).

Schulleitungen sind in der Perspektive des neuen Steuerungskonzepts nicht nur selbst Nutzer von Daten für strategische und operative Schulentwicklung. Sie übernehmen im Sinne einer *data wise leadership* (Boudett & Steele, 2007) auch die Funktion der Unterstützung der Datennutzung durch Fachkonferenzen oder Lehrpersonen für die Entwicklung des Unterrichts bzw. die gezielte Förderung individueller Schülerinnen und Schüler. Schildkamp, Ehren und Lai (2012) fassen die bislang vorliegenden Befunde – vorwiegend aus dem angelsächsischen Raum – wie folgt zusammen:

“Recent research suggests that professional development is highly effective in improving student learning when school leaders and teachers gather data about their own students and their own practices and use these data to identify and solve the problems they are facing in their classrooms and schools” (ebd., S. 125).

Allerdings sind die Befunde zu Effekten der Datennutzung auf Schülerleistungen nicht eindeutig (Hellrung & Hartig, 2013). Effekte, so legen es vorliegende Studien nahe,

hängen stark vom Elaborationsgrad der Nutzung im Sinne der Verknüpfung unterschiedlicher Daten oder der Nutzung von Längsschnittdaten ab (Ikemoto & Marsh, 2007), aber auch von der durch schulische Akteure wahrgenommenen Qualität und Nützlichkeit (Zlatkin-Troitschanskaia et al., 2016). Eine vergleichsweise intensive Nutzung zeigt sich hinsichtlich prozessbezogener Informationsquellen, die einen engen Bezug zu der eigenen Praxis im Unterricht haben (Demski, 2017). Effektiv hinsichtlich der Verbesserung von Schülerleistungen sind Formen der Datennutzung, die eine längsschnittliche Dokumentation der Leistungsentwicklung ermöglichen oder die Daten zu Schülerleistungen mit Daten zur Qualität von Lehr-Lernprozessen in Verbindung setzen (Jacob & Lefgren, 2008). Eine zentrale Voraussetzung für eine intensive Nutzung von Daten für Schul- und Unterrichtsentwicklung scheint das Innovationsklima einer Schule zu sein (Maier & Kuper, 2012), das maßgeblich durch den Führungsstil der Schulleitung geprägt wird.

Im Unterschied zum angelsächsischen Raum ist Nutzung von Daten aus standardbasierten Tests, externer und interner Evaluation sowie regelhaft erhobener Daten der Schulstatistik durch Schulleiterinnen und Schulleiter im deutschsprachigen Raum bislang kaum gezielt untersucht worden. Ausnahmen bilden einige wenige Studien zur Rezeption von Vergleichsarbeiten durch Schulleitungen (Diemer & Kuper, 2011; Bach, Wurster, Thillmann, Pant & Thiel, 2014), wobei auch deutlich wird, dass die Zustimmung von Schulleitungsmitgliedern zur Nützlichkeit und Nutzung von Ergebnissen neuer Steuerungsinstrumente (insbesondere Schulinspektionen und Vergleichsarbeiten) tendenziell höher ausfällt als die von befragten Lehrkräften.

Insgesamt ist jedoch wenig bekannt über die Praxis der Nutzung von Daten durch deutsche Schulleitungen sowie förderliche und hemmende Einflussfaktoren auf ein datenbasiertes Schulleitungshandeln oder über dessen Wirkungen. Befunde aus dem US-amerikanischen Raum können nur bedingt auf die deutsche Schullandschaft übertragen werden. Das liegt nicht nur daran, dass die in den US-amerikanischen Bundesstaaten implementierten Testsysteme im Unterschied zu bundesdeutschen Tests häufig High-Stakes-Charakter haben, folglich mit erheblichen Konsequenzen für Lehrkräfte und Schule verbunden sind. Es liegt auch daran, dass das Schulsystem in den USA eine deutlich andere Organisationsform aufweist als in Deutschland. So spielen die lokalen Schulbehörden eine entscheidende Rolle bei der Steuerung und Entwicklung von Schulen; die Handlungsspielräume der Schulleitung sowie der Lehrkräfte sind demgegenüber deutlich eingeschränkt (siehe den Beitrag von Mintrop und Coghlan in diesem Heft).

Gleichwohl ist der Blick auf die US-amerikanischen Erfahrungen aus der deutschen Perspektive sehr instruktiv. Zum einen besteht dort eine ausdifferenzierte Dateninfrastruktur, die in den deutschen Bundesländern bislang nur in Ansätzen erkennbar ist; zum anderen gibt es lange Erfahrungen mit Konzepten des *data-based decision making* im Schulsystem sowie in anderen gesellschaftlichen Bereichen,

aus denen sich Erkenntnisse über die Voraussetzungen einer effektiven Implementation ableiten lassen, die aber auch die Grenzen einer Steuerung schulischer Entwicklungsprozesse durch Daten aufzeigen. Hierbei sind beispielsweise nicht nur die Rezeption von möglichst relevanten Wissensangeboten, sondern auch ein kompetenter, geschulter Umgang mit datengestütztem Wissen und seine Integration in eine reflexive Praxiserfahrung relevant.

In den Beiträgen des Schwerpunkthefts werden unterschiedliche Perspektiven (u. a. national und international) und Zugänge (Literaturstudie, qualitative und quantitative Ansätze) zur Analyse der Datennutzung durch Schulleitungen gewählt.

Der Beitrag von *Rick Mintrop* und *Erin Coghlan* knüpft an den US-amerikanischen Diskurs und Forschungsstand mit einer langen Tradition der datengestützten Schulentwicklung an. Auf der Basis einer umfassenden Literaturstudie wird herausgearbeitet, welche Art von Daten genutzt wird (und welche umfassende Infrastruktur dafür vorliegt), welche Formen und konkreten Maßnahmen der (einfachen und komplexen) Nutzung differenziert werden können und welche Rolle hierbei insbesondere der Schulleitung, aber auch der Schulbehörde zukommt. Aufgrund der besonderen Rolle von Schulleitungen in den USA, die sich deutlich vom Verständnis und der Ausgestaltung dieses Amtes in Deutschland unterscheidet, scheinen sie einen anderen Blick auf die Funktion von Daten zu haben, wobei auch die Kommunikation mit den lokalen Schulbehörden besonders relevant für Aktivitäten der Nutzbarmachung von Befunden ist. Auch die wahrgenommene Bedeutsamkeit der Daten sowie verschiedene organisatorische Rahmenbedingungen der Datennutzung sind demnach „Motoren“ für eine datengestützte Schulentwicklung.

Auch *Esther Dominique Klein* bewegt sich mit ihrem Beitrag im US-amerikanischen Raum. Der Fokus ihres Textes liegt auf datengestütztem Handeln von erfolgreich arbeitenden Schulleitungen an Schulen in sozial deprivierten Lagen in Kalifornien. Auf der Basis von Fallstudien wird gefragt, inwiefern eine transformationale Führung mit Daten Routinen einer Defizitorientierung und Externalisierung von Problemlagen aufbrechen helfen kann. Dabei geht es einerseits um die Möglichkeit, eigene Annahmen und Überzeugungen datengestützt zu überprüfen und zu reflektieren; andererseits geht es um die Chance, das eigene Handeln auf der Basis von Daten als selbstwirksam zu erleben. Wie können Schulleitungen letztlich dazu beitragen, eine „Kultur der Machbarkeit“ zu etablieren?

Aus nationaler Perspektive und auf der Grundlage schriftlicher Schulleitungsbefragungen in Berlin und Brandenburg befassen sich *Katharina Kronsfoth*, *Barbara Muslic*, *Tanja Graf* und *Harm Kuper* mit dem konkreten Instrument der Vergleichsarbeiten (VERA 8) und seiner Nutzung. Sie fragen nach dem Zusammenhang zwischen Führungsdimensionen in der Schulleitung und der Nutzung von Ergebnismeldungen aus Vergleichsarbeiten. Dabei differenzieren sie zwischen direktiven,

diskursiven und delegativen Führungspraktiken. So liefern ihre Befunde Hinweise darauf, welche Führungspraktiken mit welcher Nutzungsaktivität positiv oder negativ korrelieren. In diesem Zusammenhang wird eine mögliche Verantwortungsdiffusion durch einen stark delegativen Führungsstil diskutiert, der sich in der Studie als hemmend für datengestützte Aktivitäten erweist. Eine zentrale Herausforderung dürfte darin bestehen, die unterschiedlichen Dimensionen des Führungshandelns situationsangemessen im Sinne komplexer Führungsmuster einzusetzen.

In den Beiträgen wird jeweils auf die Bedeutung von Professionalisierung und Unterstützung im Umgang mit Daten und mit den Möglichkeiten ihrer reflektierten Integration in die spezifische Handlungspraxis hingewiesen. Dies dürfte für Schulen, die in schulextern wie schulintern besonders herausfordernden Lagen arbeiten, umso mehr gelten. Dabei kommt Schulleitungsmitgliedern eine besonders bedeutsame Rolle für das zu, was in Fortbildungs-, Coaching- und Schulberatungsangeboten stärker adressiert werden sollte.

Hervorgehoben seien schließlich auch die Beiträge von *David J. Connor* und *Hans-Werner Johannsen*, die jeweils Aspekte des Themenfeldes Inklusion diskutieren und damit bereits auf den Schwerpunkt „Inklusive Bildung in Schulen“ im nächsten Heft der DDS (2/2018) verweisen. Der eine tut dies aus US-amerikanischer Perspektive und fokussiert dabei Herausforderungen für die Lehrerbildung. Der andere betrachtet den „schwierigen Weg“ zur Inklusion im Hinblick auf die deutsche Situation, ausgehend von der Hypothese einer „Akzeptanzschwelle“ sowie Überlegungen zu einem möglichen Neustart in diesem Zusammenhang.

Felicitas Thiel/Stefan Brauckmann/Isabell van Ackeren

Literatur

- Bach, A., Wurster, S., Thillmann, K., Pant, H. A., & Thiel, F. (2014). Vergleichsarbeiten und schulische Personalentwicklung – Ausmaß und Voraussetzungen der Datennutzung. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 17 (1), 61–84.
- Boudett, K. P., & Stelle, J. L. (Eds.). (2007). *Data Wise in Action. Stories of Schools Using Data to Improve Teaching and Learning*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Bremm, N., Eiden, S., Neumann, C., & Webs, T. (2017). Evidenzbasierter Schulentwicklungsansatz für Schulen in herausfordernden Lagen. Zum Potenzial der Integration von praxisbezogener Forschung und Entwicklung am Beispiel des Projekts „Potenziale entwickeln – Schulen stärken“. In P. Dobbstein & V. Manitus (Hrsg.), *Schulentwicklungsarbeit in herausfordernden Lagen* (S. 140–159). Münster et al.: Waxmann.
- Demski, D. (2017). *Evidenzbasierte Schulentwicklung. Empirische Analyse eines Steuerungsparadigmas*. Wiesbaden: Springer VS.
- Diemer, T., & Kuper, H. (2011). Formen innerschulischer Steuerung mittels zentraler Lernstandserhebungen. *Zeitschrift für Pädagogik*, 57 (4), 554–571.

- Hellrung, K., & Hartig, J. (2013). Understanding and Using Feedback – A Review of Empirical Studies Concerning Feedback from External Evaluations to Teachers. *Educational Research Review*, 9, 174–190.
- Ikemoto, G. S., & Marsh, J. (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.
- Jacob, B. A., & Lefgren, L. (2008). Can Principals Identify Effective Teachers? Evidence on Subjective Performance Evaluation in Education. *Journal of Labor Economics*, 26 (1), 101–136.
- Maier, U., & Kuper, H. (2012). Vergleichsarbeiten als Instrumente der Qualitätsentwicklung an Schulen. Überblick zum Forschungsstand. *Die Deutsche Schule*, 104 (1), 88–99.
- Potter, D., Reynolds, D., & Chapman, C. (2002). School Improvement for Schools Facing Challenging Circumstances. A Review of Research and Practice. *School Leadership & Management*, 22 (3), 243–256.
- Racherbäumer, K., Funke, C., van Ackeren, I., & Clausen, M. (2013). Datennutzung und Schulleitungshandeln an Schulen in weniger begünstigter Lage. Empirische Befunde zu ausgewählten Aspekten der Qualitätsentwicklung. In F. Thiel, M. Heinrich & I. van Ackeren (Hrsg.), *Evidenzbasierte Steuerung im Bildungssystem? Befunde aus dem BMBF-Förderschwerpunkt Steuerung im Bildungssystem (SteBis)*. Die Deutsche Schule, Beiheft 12 (S. 226–254). Münster et al.: Waxmann.
- Schildkamp, K., Ehren, M., & Lai, M.K. (2012). Editorial Article for the Special Issue on Data-based Decision Making around the World: from Policy to Practice to Results. *School Effectiveness and School Improvement*, 23 (2), 123–131.
- Zlatkin-Troitschanskaia, O., Zimmer, L., Mater, O., Laier, B., Koch, A.R., Binnewies, C., et al. (2016). Schulische und individuelle Einflussfaktoren auf das evidenzbasierte Handeln von Lehrkräften und Schulleitungen – eine mehrbenenanalytische Studie. In Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.), *Steuerung im Bildungssystem. Implementation und Wirkung neuer Steuerungsinstrumente und -verfahren im Schulwesen* (S. 8–38). Berlin: BMBF.

Felicitas Thiel, Prof. Dr., Professorin für Schulpädagogik und Schulentwicklungsforschung an der Freien Universität Berlin.

Anschrift: Freie Universität Berlin, Habelschwerdter Allee 45, 14195 Berlin

E-Mail: felicitas.thiel@fu-berlin.de

Stefan Brauckmann, Prof. Dr., geb. 1973, Professor für Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im Bildungsbereich an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Institut für Unterrichts- und Schulentwicklung (IUS).

Anschrift: Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Sterneckstraße 15, 9010 Klagenfurt, Österreich

E-Mail: stefan.brauckmann@aau.at

Isabell van Ackeren, Prof. Dr., geb. 1974, Professorin für Bildungssystem- und Schulentwicklungsforschung im Institut für Erziehungswissenschaft in der Fakultät für Bildungswissenschaften an der Universität Duisburg-Essen.

Anschrift: Universität Duisburg-Essen Universitätsstr. 2, 45141 Essen

E-Mail: isabell.van-ackeren@uni-due.de