



SchulVerwaltung

Zeitschrift für Schulleitung
und Schulaufsicht



spezial

Failing Schools – besonders belastete Schulen

Lange Zeit sind Schulen, die nicht erfüllen, was von ihnen erwartet wird, Stiefkinder der Schulqualitäts- und Schulentwicklungsforschung gewesen. Die Schulforschung konzentrierte sich darauf, »gute«, wirksame Schulen zu identifizieren, deren gemeinsame Merkmale herauszuarbeiten und diese Schulen bei deren Weiterentwicklung zu begleiten. Und was wissen wir heute über die »nicht-wirksamen«, ineffektiven Schulen?

Die Arbeit mit diesen Failing Schools stellt zweifellos für die verschiedenen Akteure im Schulsystem eine Herausforderung dar, die ohne intensive Kenntnis um Ursachen, Hintergründe und Handlungsoptionen nicht bewältigt werden kann.

Grundlagen

Die Dynamik des Scheiterns

Modelle der Schulberatung und Schulbegleitung

Unterricht, Unterrichtsqualität und -entwicklung in »Schulen in schwieriger Lage«

Schulen erzählen ihre Geschichte

Miteinander reden und gemeinsam handeln

Schulentwicklung durch konkrete Unterstützungsleistungen

Coaching für die Schulleitung



Failing Schools – besonders belastete Schulen

Stephan Gerhard Huber

Liebe Leserin, lieber Leser,

in den letzten Jahrzehnten hat das Interesse an Fragen der Schulentwicklung deutlich zugenommen. Der Stellenwert, den Themen wie »Schul- und Bildungsqualität« und »Chancengleichheit« in der politischen Diskussion einnehmen, hat sich beträchtlich erhöht.

Auf Schulen mit besonders guter Qualität werden Preise renommierter Stiftungen ausgeschrieben, »Leuchtturmschulen« sind beliebte Themen in auflagenstarken Magazinen. Was aber geschieht mit Schulen, die in eine »Schieflage« geraten sind, mit »nicht-wirksamen«, ineffektiven Schulen?

Lange Zeit sind Schulen, die nicht erfüllen, was von ihnen erwartet wird, Stiefkinder der Schulqualitäts- und der Schulentwicklungsforschung gewesen. Die Bemühungen der Schulforschung konzentrierten sich darauf, »gute«, wirksame Schulen zu identifizieren, deren gemeinsame Merkmale herauszuarbeiten und diese Schulen bei deren Weiterentwicklung zu begleiten. Die Charakteristika dieser erfolgreichen Schulen wurden dann auf weniger erfolgreiche projiziert, denn man nahm an, dass das entscheidende Charakteristikum der nicht-wirksamen Schulen eben das Fehlen der Faktoren sei, die mit Wirksamkeit assoziiert sind.

Aber sind diese Annahmen berechtigt? Die Forschung zu ineffektiven oder dysfunktionalen Schulen zeigt auf, dass solche Schulen spezifische eigene Merkmale haben, die andere Entwicklungs- sowie Unterstützungsmaßnahmen erfordern würden. Wie solche Merkmale aussehen, wie sie sich zu Mustern zusammenfassen lassen und welche Wechselwirkung diese Merkmale unter Umständen mit weiteren, externen schulischen Bedingungen eingehen, sodass ein regelrechter Teufelskreis entsteht, ist ein Aspekt, den unsere Expertinnen und Experten in dieser Ausgabe beschreiben.

International hat sich für »nicht-wirksame Schulen« der Begriff »Failing Schools«

etabliert. Ob diese »Etikettierung« professionell angemessen ist oder ob andere Bezeichnungen wie »Schulen in belasteter Situation«, »Schulen in schwierigen Umständen«, »scheiternde Schulen« bzw. »Schulen in Schieflage« oder »besonders belastete Schulen« die Situation dieser Schulen besser beschreiben, sei dahingestellt. Sicher braucht man eine Bezeichnung für das Phänomen, aber ganz klar abzulehnen ist, eine konkrete Einzelschule öffentlich so zu etikettieren.

Das Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie hat in den letzten Jahren – mit unterschiedlichen Partnern – das Thema immer wieder bearbeitet und wir sehen auch in anderen Kontexten, dass das Interesse an diesem Thema zunimmt. Dies ist zu begrüßen, stellen doch besonders belastete Schulen für die verschiedenen Akteure im Schulsystem eine Herausforderung dar, die ohne intensive Kenntnis um Ursachen, Hintergründe und Handlungsoptionen nicht bewältigt werden kann. Eine gute Zusammenarbeit von Schulaufsicht, Schulinspektoraten, Unterstützungssystem, Schulleitung und Lehrkräften ist von großer Bedeutung.

In Vorbereitung ist aufgrund des gestiegenen Interesses und des Handlungsbedarfs ein Buch zu »Failing Schools«, das mit renommierten Autorinnen und Autoren wichtige Grundlagen und Handreichungen zusammenstellt. Die vorliegende Schulverwaltung spezial nimmt den thematischen Faden auf und stellt nach einigen kurzen Grundlagentexten vor allem Praxisbeispiele in den Mittelpunkt.

Für die Mithilfe bei der Erstellung gilt mein Dank Frau StDin Sigrid Hader-Popp.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre,

Ihr

Stephan Gerhard Huber

SchulVw spezial

Zeitschrift für Schulleitung und Schulaufsicht
 Sonderausgabe zu »SchulVerwaltung«
 Nr. 2|2012 ISSN 1438-1907
 Art.-Nr. 69320 202

Herausgeber:

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber,
 Institut für Bildungsmanagement und Bildungswirtschaft, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Zug

Redaktion:

Ursula Klein

(verantwortlich, zeichnet mit – kle –)
 Verlagsbüro Dresden
 Voglerstraße 17,
 01277 Dresden
 Telefon/Telefax: 0351 311 49 74
 E-Mail: uklein@wolterskluwer.de

Manuskripte bitte direkt an die Redaktion senden. Redaktionelle Kürzungen bleiben vorbehalten. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und andere Zusendungen kann keine Haftung übernommen werden. Rezensionen werden nicht remittiert; Anspruch auf Ausfallhonorar besteht nicht.

Die **Beiträge** sind mit größter Sorgfalt verfasst. Dies begründet jedoch keinen Beteiligungsvertrag und hat keine anderweitige Bindungswirkung. Es kann schon wegen der nötigen Anpassung an die individuellen Gegebenheiten des Einzelfalls keine Gewähr für Verbindlichkeit und Fehlerfreiheit gegeben werden. Die mit dem Namen oder mit den Initialen des Verfassers gezeichneten Beiträge stellen nicht unbedingt die Ansicht von Herausgebern und Redaktion dar, sondern die persönliche Meinung des Autors.

Nachdrucke. Die Zeitschrift, ihre Gestaltung sowie die in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind durch das Urheberrecht geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Gesetzes ist ohne vorherige Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar; dies gilt insbesondere für Kopien, Vervielfältigungen und Drucke, Übersetzungen, Mikroverfilmung, Bearbeitung und Auswertung für Datenträger und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Exklusiv für Abonnenten der SchulVw spezial

Ihren persönlichen Zugang zum Online-Zeitschriftenbereich erhalten Sie mit dem Zugangscode

Um Zugang zum Online-Zeitschriftenbereich zu erhalten, rufen Sie bitte die Webadresse www.schulverwaltung-online.de/zeitschriftenpool auf, melden sich einmalig unter Angabe des oben genannten Zugangscode an und nutzen dauerhaft Ihre Onlinevorteile.



Die Dynamik des Scheiterns 7

Wird ein beginnendes »Failing« nicht erkannt, geraten Schulen womöglich in eine Schieflage, die sie aus eigener Kraft kaum mehr verlassen können. Was sind erste Hinweise auf eine Negativedynamik?

Editorial

Stephan Gerhard Huber
Failing Schools – besonders belastete Schulen 1

Grundlagen

Stephan Gerhard Huber
Failing Schools – besonders belastete Schulen 4

Stephan Gerhard Huber/
 Roland Daniel Muijs
Die Dynamik des Scheiterns 7

Stephan Gerhard Huber/
 Roland Daniel Muijs
Schulentwicklung bei besonders belasteten Schulen 9

Heinz Günter Holtappels
Typologien über das Scheitern von Schulen 14

Siegfried Arnz
»Turnaround« von »Schulen in kritischer Lage« 17

Miteinander reden und gemeinsam handeln 19

Wir wollen eine Wohlfühlschule für alle sein, uns alle einbinden in vernetzte Teams, Regeln und Rituale pflegen, die das Gerüst für den Ganztagschultag bilden, und immer wieder das Kerngeschäft einer jeden Schule, die Lernkultur, weiterentwickeln.
 Nein, wir sind nicht am Ende, sondern mittendrin.

Schulen erzählen ihre Geschichte

Rosemarie Lange
Miteinander reden und gemeinsam handeln 19

Thomas Bendlin
Den Veränderungsprozess annehmen und gestalten 23

Interview: Eine Schule aus der Krise führen 25



Interview: Eine Schule aus der Krise führen 25

Eine Schulleiterin findet eine Schule in desolatem Zustand vor. Sie entschließt sich, die Herausforderung der Rolle einer Saniererin anzunehmen, den Prozess aber für sich auf einen Zeitraum von wenigen Jahren zu begrenzen.

Unterricht, Unterrichtsqualität und -entwicklung in »Schulen in schwieriger Lage« 27

Der Entwicklungsbedarf hinsichtlich differenzierten und selbstständigen Lernens in klar strukturierten Unterrichtssituationen scheint weitaus größer zu sein, als gemeinhin angenommen wird. Die besondere Problematik entsteht jedoch dadurch, dass die Schülerinnen und Schüler aus belasteten und bildungsfernen Verhältnissen außerhalb von Schule und Unterricht keine Möglichkeiten des Lernens haben.

Coaching für die Schulleitung 38

Was kann getan werden, um sowohl die exzellenten Schulen, die breite Mitte als auch die Schulen in schwieriger Lage in einen positiven Zielzustand zu entwickeln bzw. zu halten? Welchen Beitrag kann Coaching für Schulleitungen dabei leisten und unter welchen Bedingungen ist Coaching effektiv und nützlich für den Schulleiter/der Schulleiterin?

Modelle der Schulberatung und -begleitung

Joachim Herrmann Unterricht, Unterrichtsqualität und -entwicklung in »Schulen in schwieriger Lage«	27
Cornelia von Ilsemann/ Maike Reese Das Aktionsprogramm »Schule macht sich stark«	31
Birka Schmittke Prozessberatung von Schulen mit Entwicklungsbedarf	35

Schulentwicklung durch konkrete Unterstützungsleistungen

Martin Creutzburg Coaching für die Schulleitung	38
Markus Lüchinger Krisenintervention in einer ganz normalen Schule	42
Priska Hellmüller-Luthiger Sich neu verstehen	45

Literatur & Medien 48

Vorschau	48
Impressum	48