



Schulentwicklung an herausfordernden Standorten in Deutschland am Beispiel von Bremen

GELINGENSBEDINGUNGEN UND OFFENE FRAGEN
VON CORNELIA VON ILSEMANN

Schulentwicklung an herausfordernden Standorten am Beispiel von Bremen

Anlass für die Einrichtung von Projekten: PISA Schock

Lernergebnisse schwach, Bildungsungerechtigkeit groß

Ziele von Bildung in der Wissensgesellschaft :

- Berufsfähigkeit
- Teilhabe und Mitwirkung in der Gesellschaft
- Persönlichkeitsentwicklung

Aufgabe von Schule: die Schüler/innen sollen in der Schule befähigt werden, all ihre Potentiale auszuschöpfen und weiter zu entwickeln.

Schulentwicklung an herausfordernden Standorten am Beispiel von Bremen

Überblick über den Vortrag:

1. Bildungsungerechtigkeit in Deutschland
2. Das Beispiel Bremen: „Schule macht sich stark“ (sms) 2004 – 2009
3. Gelingensbedingungen und offene Fragen
4. Weitere Projekte in Deutschland
5. Ein kurzer Blick auf Großbritannien: „London Challenge“, 2003 - 2013

Schulentwicklung an herausfordernden Standorten am Beispiel von Bremen

Risikofaktoren sind: Armut, Arbeitslosigkeit, Bildungsferne, verstärkend: Migrationshintergrund

Bildungschancen sind ungleich verteilt zwischen:

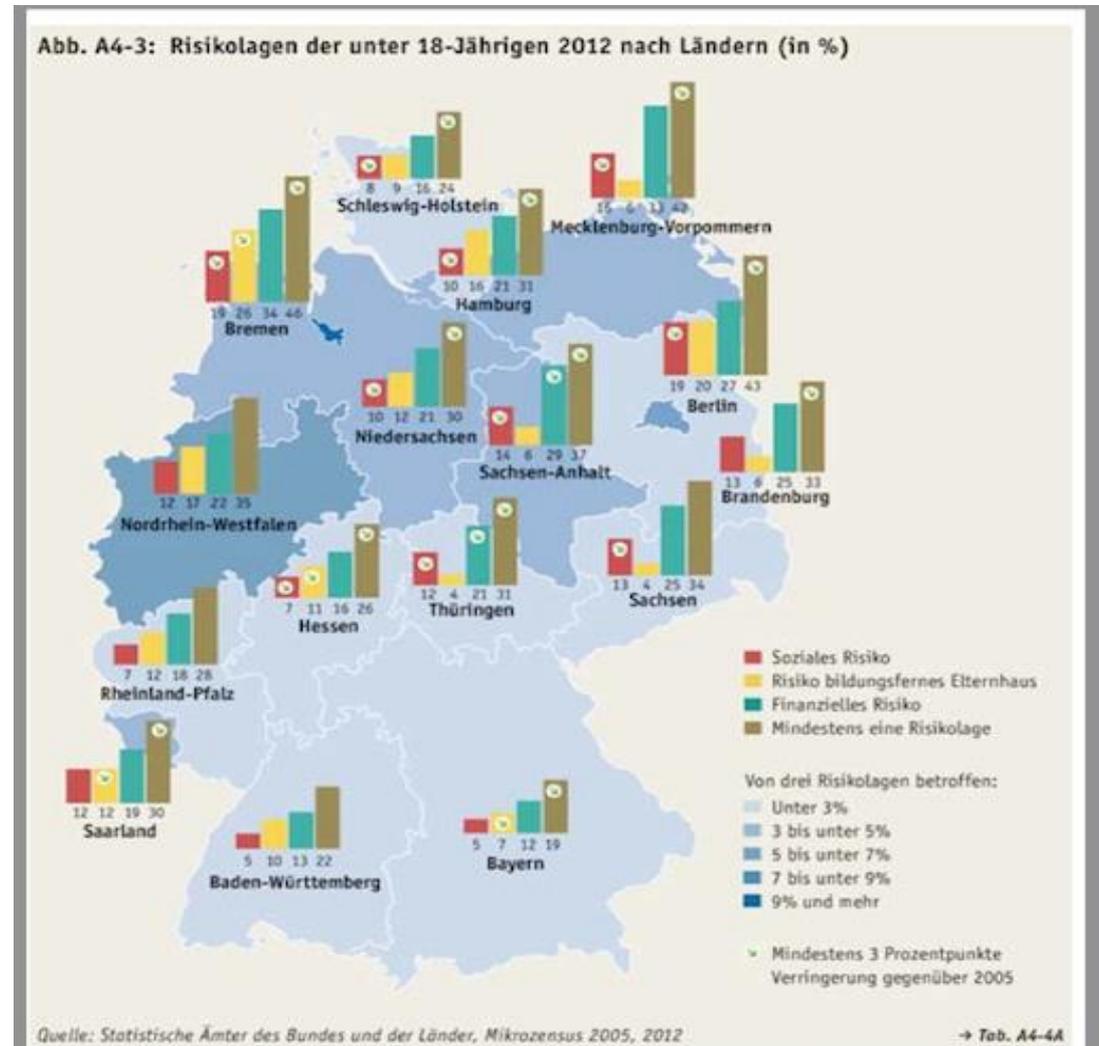
- den Bundesländern
- Stadt und Land
- den Schulformen
- den Stadtteilen
- je nach Einkommen/Bildungsinteresse der Eltern, der ethnischen, religiösen, geschlechtsbezogenen Zugehörigkeit



Schulentwicklung an herausfordernden Standorten am Beispiel von Bremen

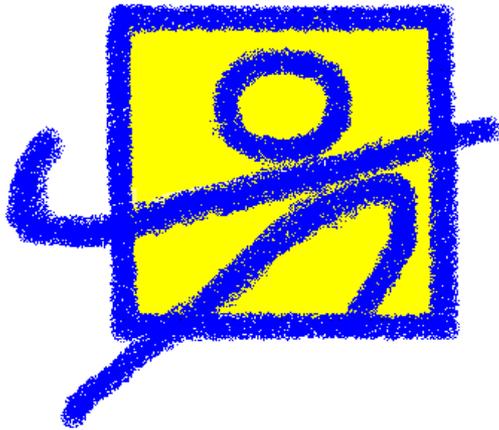
Das Gerechtigkeitsproblem besteht besonders in den Stadtstaaten und Städten.

In Hamburg und Bremen hat inzwischen mehr als 50% der Sechsjährigen einen Migrationshintergrund



SMS

Schule macht sich stark



„Schule macht sich stark“

EIN AKTIONSPROGRAMM

ZUR FÖRDERUNG

VON SCHULEN IN KRITISCHER LAGE



DIESES PROJEKT WURDE VON
DER EUROPÄISCHEN UNION
KOFINANZIERT

SMS - Projektziele

Langfristige Ziele auf der Ebene der Jugendlichen:

- I. Förderung und Sicherung der Basiskompetenzen in den Bereichen Deutsch und Mathematik
- II. Verantwortungsübernahme und Selbstständigkeit

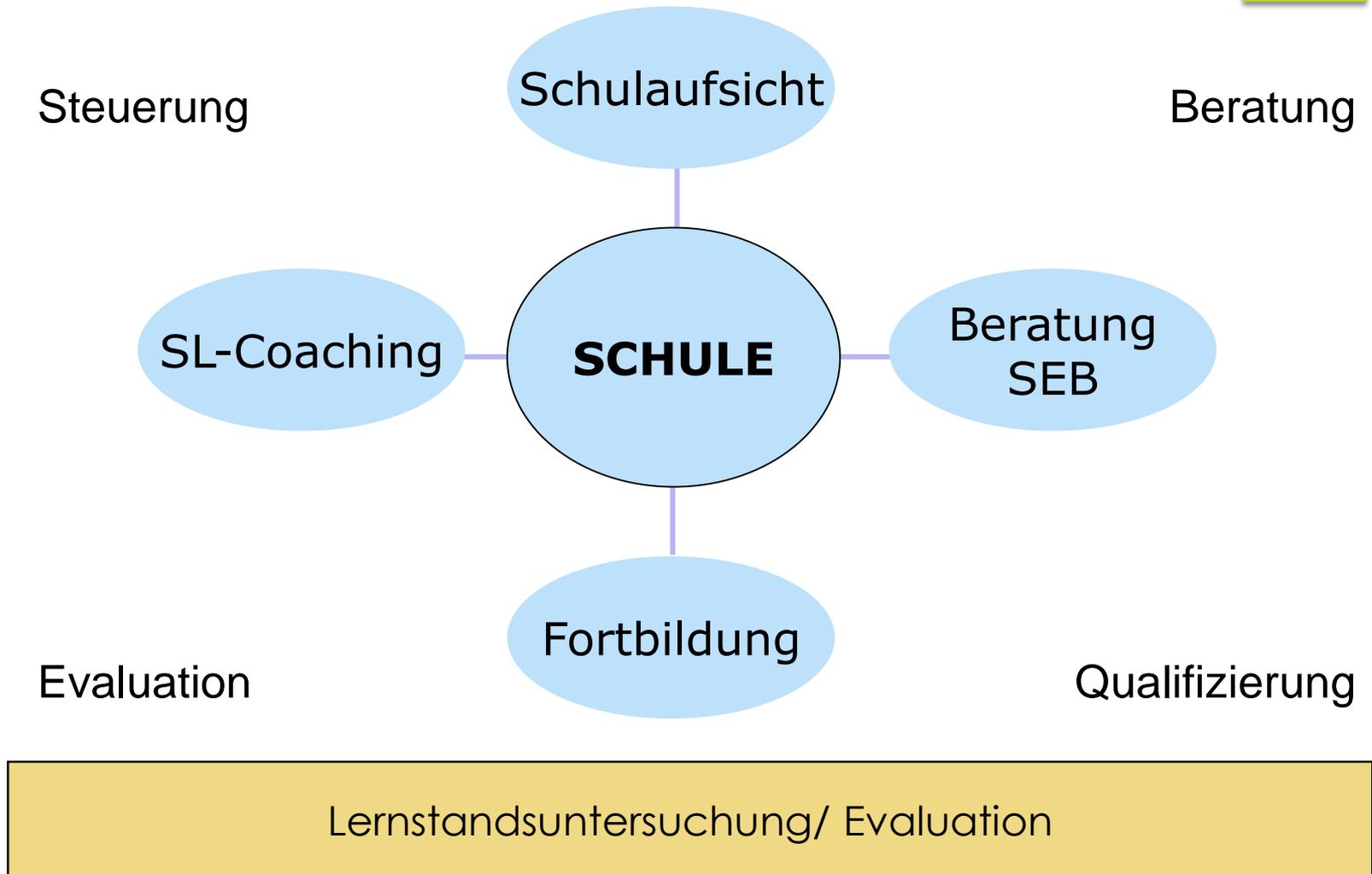
Einstieg in das Projekt

- ▶ **1. Schritt:** Auswahl von 20 Schulen
(Schulaufsicht und Projektleitung, Kriterien: schwache Lernleistungen und Krisensymptome in der Schule)
- ▶ **2. Schritt:** Angebot einer externen Evaluation
(alle Schulen haben zugestimmt)
- ▶ **3. Schritt:** Entscheidung der Schulen (15 der 20 Schulen wollten an dem Projekt teilnehmen)
- ▶ **4. Schritt:** 12 Schulen wurden ausgewählt
(Kriterium: Schule braucht dringend Hilfe)

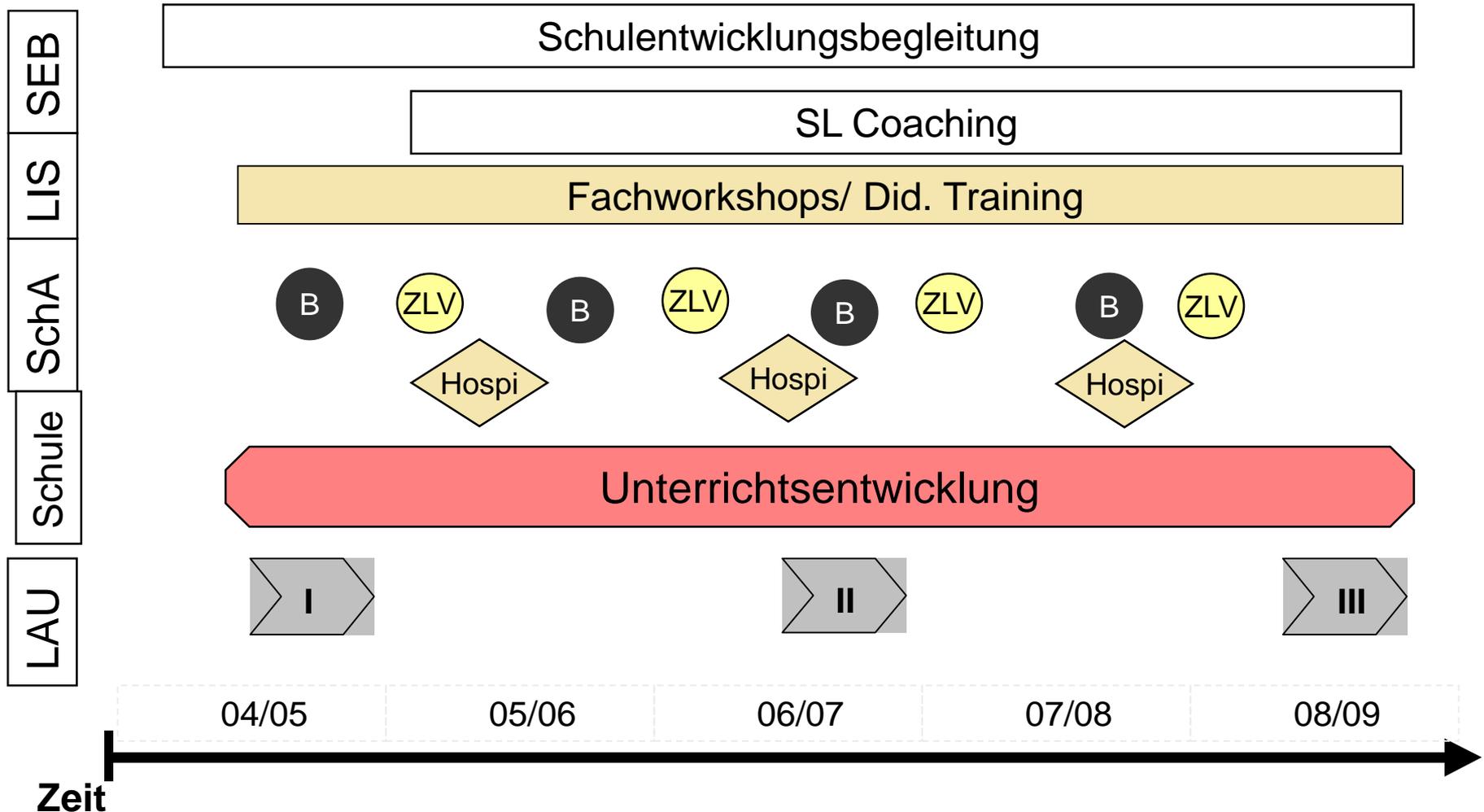
Kontrakt zwischen Behörde, Landesinstitut u. Schulen

- ▶ **Verpflichtung der Schulen auf die SMS-Ziele**
- ▶ **Verpflichtung zur Senkung der Abbrecher-, Rückläufer- und Wiederholerquote**
- ▶ **Steigerung des Anteils höherer Schulabschlüsse**
- ▶ **Verpflichtung zur Teilnahme an der Evaluation**
- ▶ **je Schule 4 Anrechnungstunden**
- ▶ **Privilegierung der Schulen bei strukturellen Änderungen (Ganztag!)**
- ▶ **Budget bis zu 20.000€/pro Jahr für Qualifizierung, Hospitationsreisen und Beratung pro Schule**
- ▶ **Unterstützung durch die Schulaufsicht und systematische Bilanzgespräche**
- ▶ **Fortbildungsangebote durch das Landesinstitut**

Die Unterstützung im Programm SMS



Die Akteure im Überblick



SMS-Prozess: Verlauf in den Schulen

- ▶ Langsamer Beginn, Schulen wünschten Unterstützung bei Regeln und Ritualen
- ▶ 2. Jahr: Beginn mit Unterrichtsentwicklung
- ▶ Anschließend: Gründung von Steuergruppen
- ▶ Begleitend: Teamentwicklung / Teamzeiten
- ▶ vom 2./3. Jahr an gemeinsame Hospitationen in überzeugenden Reformschulen
- ▶ 3. Jahr: Entwicklung wirksamer Schulentwicklungsinstrumente (Projektmanagement, Personalentwicklung...)

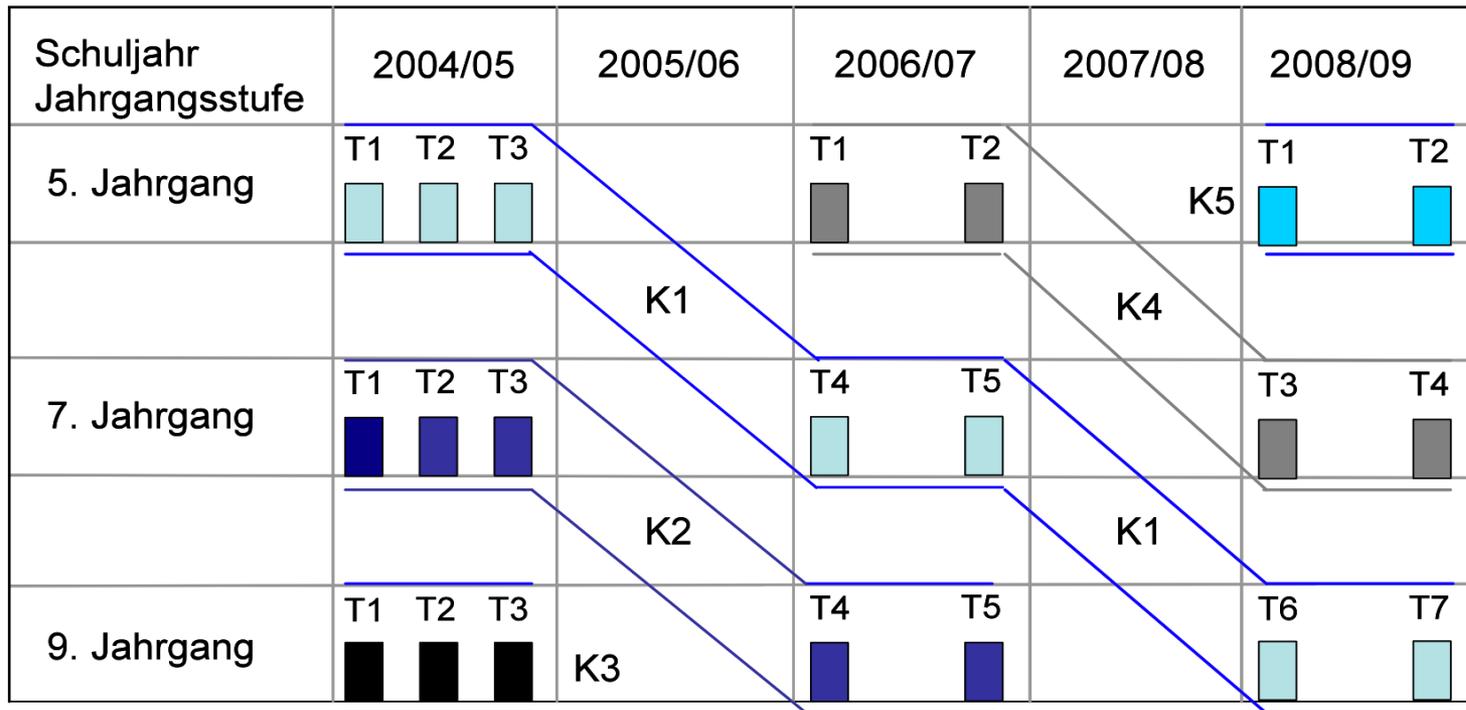
Drei systematische Evaluationsansätze

- I. Lernausgangslagen- und Lernentwicklungsdiagnostik (alle 2 Jahre Tests in kognitiver Grundfähigkeit, Deutsch und Mathematik, ebenso zu Fragen der sozialen Kompetenzen) durch Prof. Köller
- II. Beobachtende externe Evaluation
- III. Formative Evaluation zu Akzeptanz und Nutzung der Ergebnisse

Untersuchungsdesign der wissenschaftlichen Begleitung

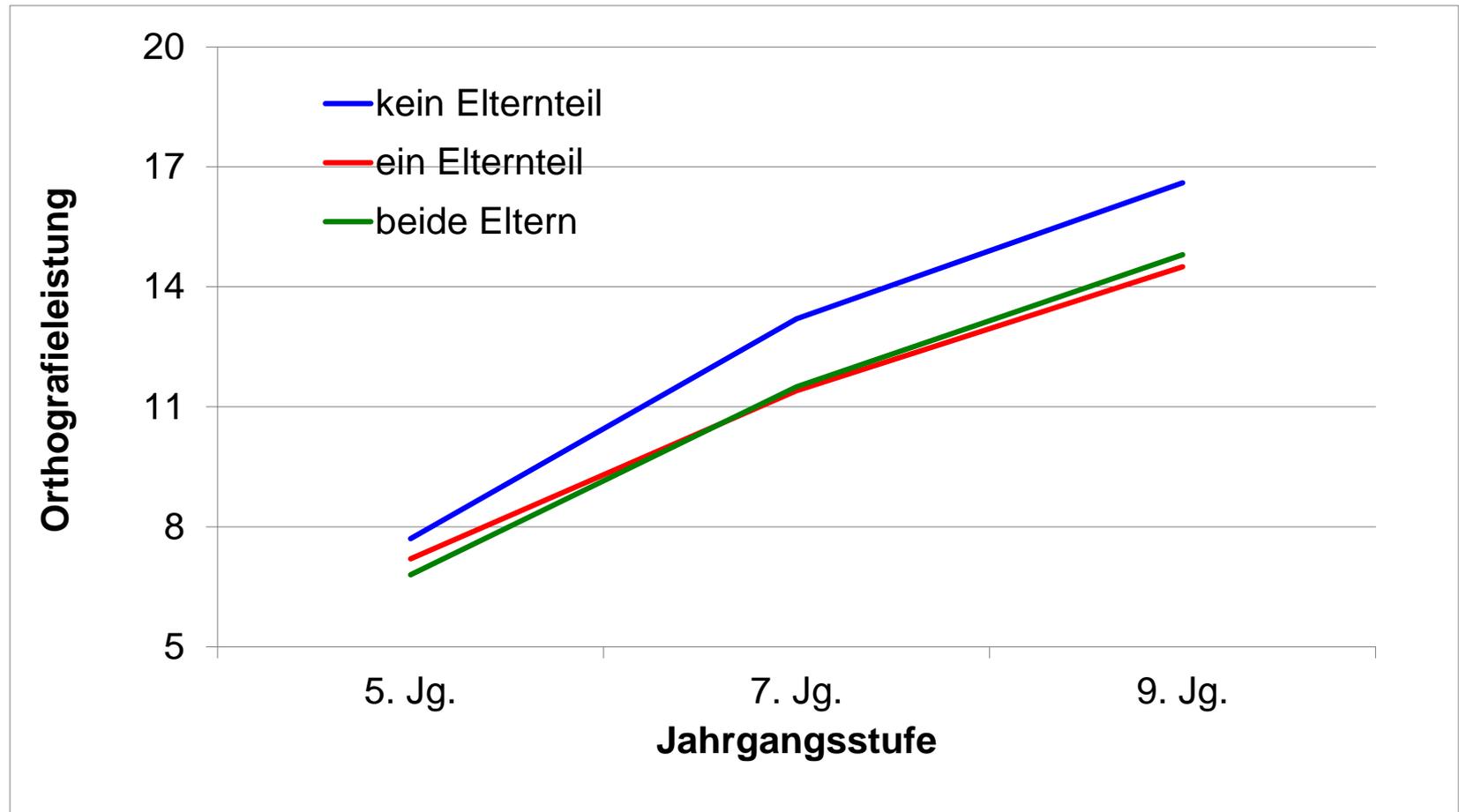


Abbildung 1.2: Längsschnittliches Mehrkohorten-Design zur Überprüfung der Wirksamkeit des EI-KA/SMS-Projekts an Bremer und Bremerhavener Schulen in schwieriger Lage



Anmerkungen: T1 bis T5: Erster bis fünfter Erhebungszeitpunkt; K1 bis K5: Kohorte 1 bis Kohorte 5

Leistungsentwicklung nach Migrationshintergrund Orthografieleistungen



Fazit von Prof. Köller (wiss. Begleitung):

- Die Zahl leistungsschwacher Schülerinnen und Schüler hat sich verringert. Das geht nicht auf Kosten der leistungsstärkeren Schülerinnen und Schüler.
- Die Leistungen dieser Schulen nach 5 Jahren entsprechen den bei „PISA“ in Bremen durchschnittlich erreichten Leistungen: ein großer Lernerfolg!
- Der überproportionale Leistungsanstieg der Schüler/innen mit Migrationshintergrund im Lesen und in vor allem in Mathematik macht deutlich, dass entsprechende Aktivitäten zur Reduktion migrationsbedingter Benachteiligung führen können.

Ergebnisse in den Schulen

- ▶ Im Unterricht: sichtbar mehr Methodenvarianz, Lernzeit besser genutzt
- ▶ Verantwortungsübernahme bei Schulleiterinnen und Schulleitern, aber auch bei Lehrerinnen und Lehrern
- ▶ Höhere Identifikation von Schülerinnen und Schülern mit der Schule
- ▶ Noch Entwicklungsbedarf bei einer Verstetigung von binnendifferenzierendem bzw. individualisierendem Unterricht (Instrumente sind vorhanden)
- ▶ Gute Entwicklung der Teamarbeit (Effektivität und Akzeptanz)

Transferprodukte der Schulen

- ▶ Instrumente des individualisierten Lernens: Logbücher, Lernentwicklungsberichte, Lernwerkstätten
- ▶ Materialsammlungen für binnendifferenzierenden Unterricht
- ▶ Systematische Qualitätsüberprüfung vor Weitergabe von Unterrichtseinheiten; Übergabekonferenzen
- ▶ Konzepte für Teamarbeit und kollegiale Unterrichtsreflexion
- ▶ Konzepte der Schulsozialarbeit und Verantwortungsübernahme von Schüler/innen (Scout Modelle, ältere Schüler als Lernhelfer, etc.)
- ▶ Führungsinstrumente für Schulleitungen (Jahresplanungen, Projektmanagement, PE-Gespräche, Geschäftsverteilungspläne etc.)

Bilanz: Erfolge

Erfolge bezogen auf:	Bewertungsbasis:	Trend
SMS-Ziele Basiskompetenzen	Lernstands- untersuchung	→ / ↗
Schulentwicklung/OE	Externe Evaluation	↑
Unterrichtsentwicklung	Externe Evaluation	→ / ↗
Personalentwicklung	Berichte der SL	↗

Schulentwicklung an herausfordernden Standorten am Beispiel von Bremen

2. Gelingensbedingungen:

- Auf wenige Ziele fokussieren (Unterricht!)
- Wirksam unterstützen und begleiten
- „Betroffene zu Beteiligten machen“, Gestaltungsmöglichkeiten öffnen: Schulen definieren ihre (weiteren) Ziele selbst.
- Kontrakte abschließen, Umsetzung kontrollieren, Zwischenergebnisse evaluieren (Schülerleistungen?)
- Projekt systemisch einbinden

Balance zwischen Vorgaben und Gestaltungsmöglichkeiten immer wieder austarieren

Schulentwicklung an herausfordernden Standorten am Beispiel von Bremen

Offene Fragen:

- Wieviel Vorgaben brauchen die Schulen, wieviel eigenen Gestaltungsraum?
- Sollten diagnostische Instrumente, Modelle für Förderpläne, Sprachbildungskonzepte, Unterrichtsmaterialien gezielt zur Verfügung gestellt, gar vereinheitlicht werden?
- Brauchen die Schulleitungen ein Handbuch mit Führungsinstrumenten (Projektmanagement, Erstellung eines Masterplans, einer Personalentwicklungsplanung etc...)
- Wieviel Zeit muss für den Entwicklungsprozess angesetzt werden? Welche Folgemaßnahmen sind denkbar? **Wie wird der Transfer gesichert?**

Schulentwicklung an herausfordernden Standorten am Beispiel von Bremen

3. Weitere Projekte in Deutschland:

Berlin: Projekt Turnaround (2012 - 2017), 20 Schulen, Senatverwaltung mit Bosch Stiftung, jetzt Transferphase

Hamburg: Projekt D 23 Schulen (2013 - ...). Schulbehörde Hamburg mit Landesinstitut, wird jetzt erweitert auf 35 Schulen; Schüler/innen erhalten 4 Stunden Förderung in D und M!

NRW: Projekt der Wübben Stiftung (Schulleitungsfortbildung und Schulentwicklungsunterstützung), je 2 Jahre, jetzt im dritten Durchgang), insgesamt 130 Schulen

NRW: Projekt der Universität Essen/der Mercatorstiftung gemeinsam mit dem Landesinstitut in Soest: 34 Schulen (2014...)

Saarland: Projekt: Schulen stark machen, (2018 -), 12 Schulen Kultusministerium Saarland mit Landesinstitut

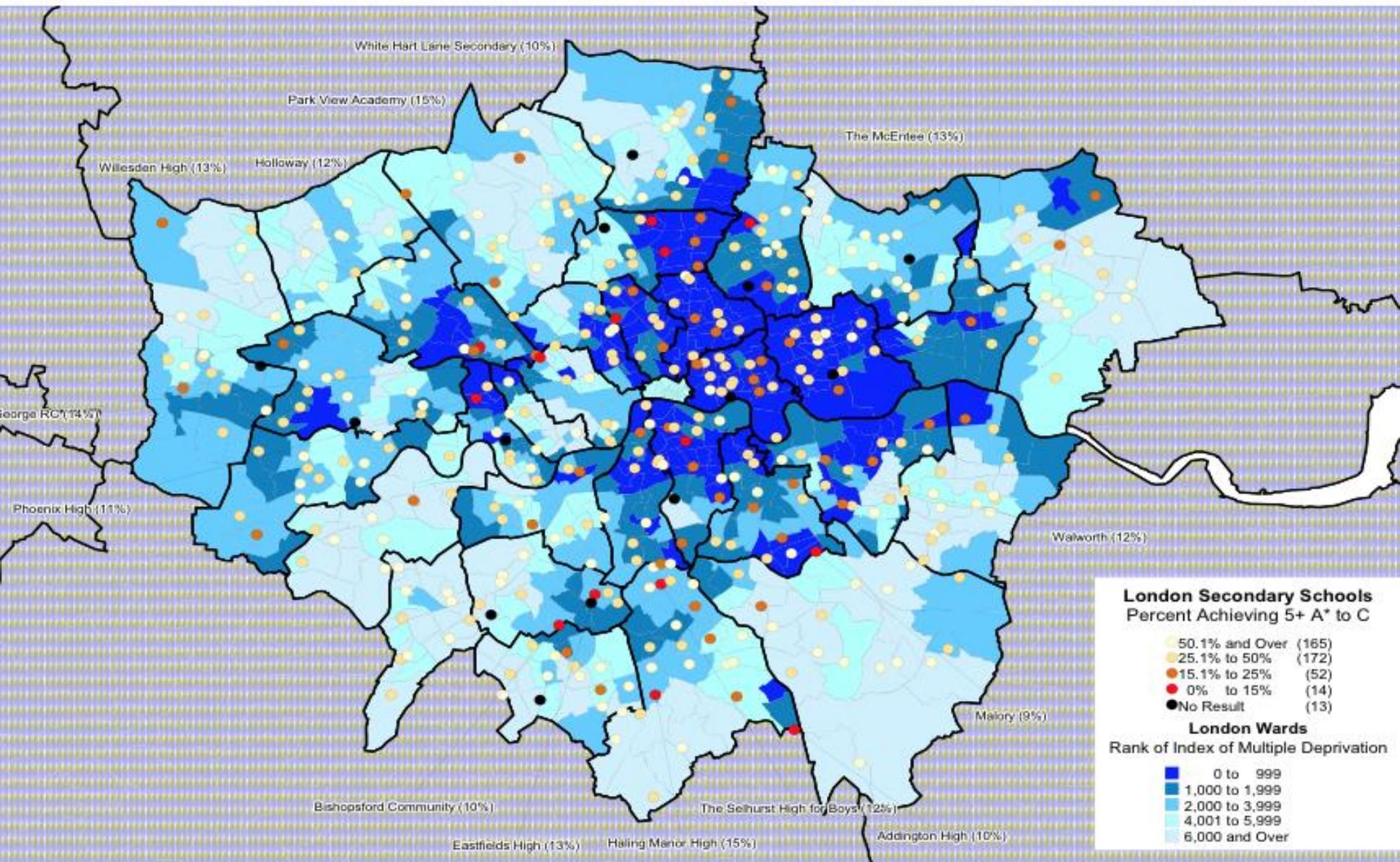
London in 2003



THE CHALLENGE

- Lowest performing region in terms of attainment and achievement
- High levels of deprivation especially in inner London and high percentages of English as an additional language children (EAL)
- Too few good and outstanding schools - too many schools struggling and 'failing'
- A poverty of expectations in local communities but also amongst some teachers and school leaders.
- Professional isolation of schools – not linked to best practice elsewhere

School performance in 2002

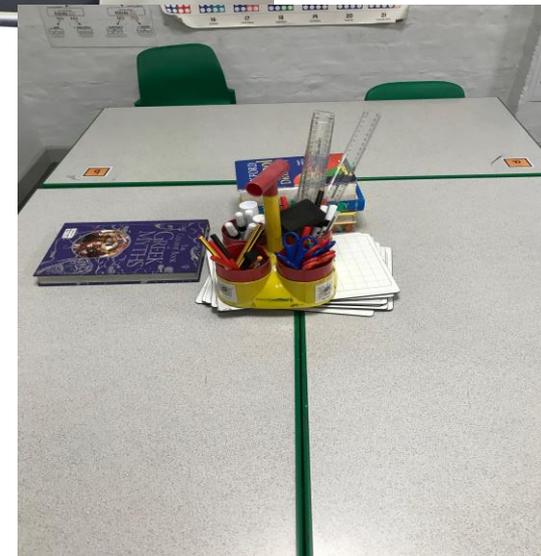


THE PROGRAMME



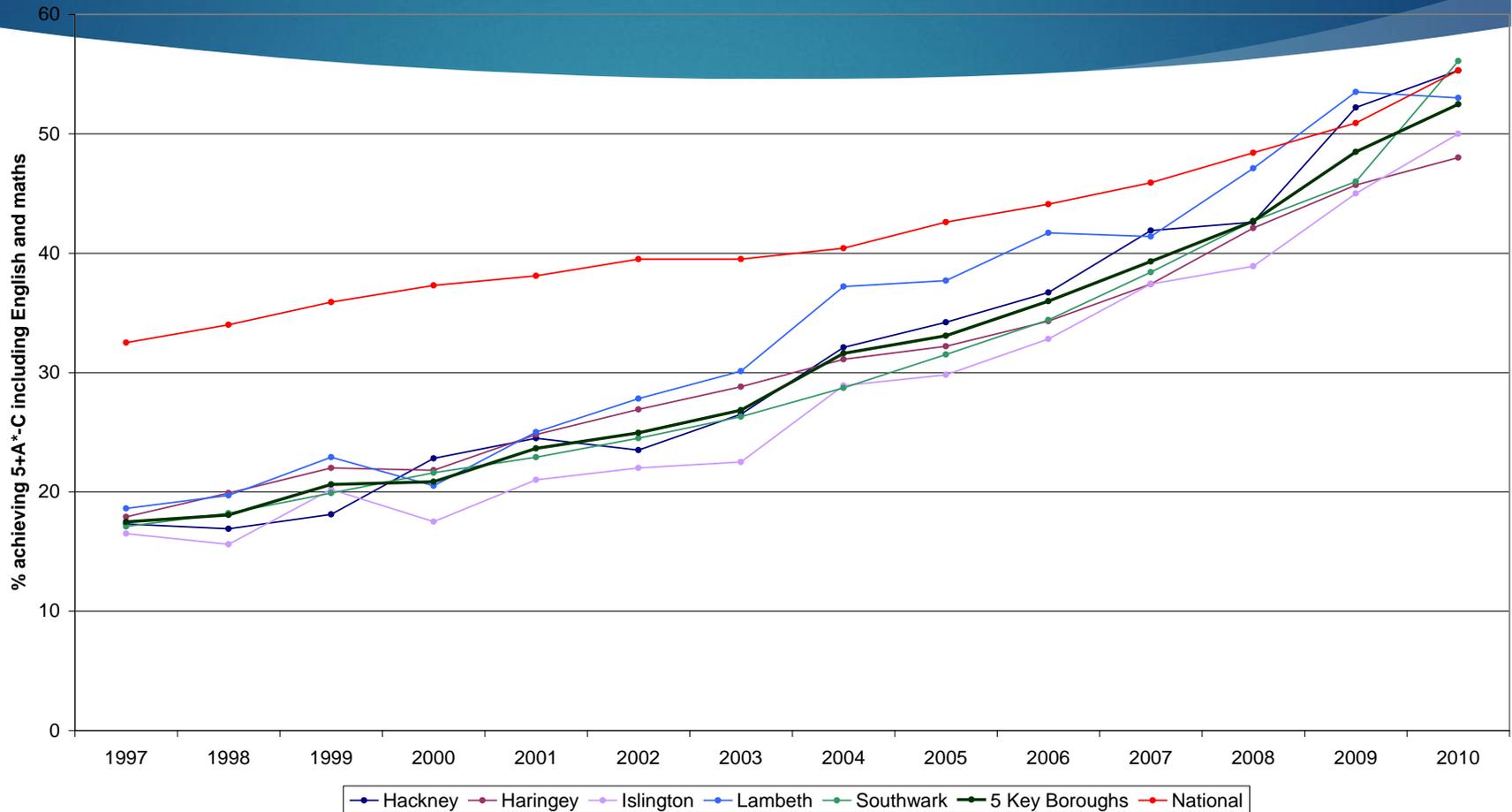
THE LONDON SCHOOL, LEADER, TEACHER & STUDENT

Wie Schulen Grundkompetenzen (besser) sichern: internationale Erfahrungen der Projektsteuerung



In the key boroughs, performance increased by 35ppts 1997-2010

Key Boroughs: GCSE results



Data prior to 2005 based on results of 15 year old pupils; data from 2005 based on results of pupils at the end of KS4

Das Projekt “London Challenge”: Gründe für den Erfolg

- ▶ **Gemeinsame Überzeugung von der Notwendigkeit des Wandels auf allen Ebenen**
- ▶ **Hohe Leistungserwartungen an die Schüler/innen**
- ▶ **Systematischer Einsatz von Daten für die Steuerung auf allen Ebenen - aber: wenig Schüleraktivität im Unterricht!**
- ▶ **Netzwerke in den Stadtteilen mit gegenseitiger Unterstützung (statt Konkurrenz der Schulen)**
- ▶ **Balance zwischen**
 - **Investition in die Schulentwicklung und**
 - **Intervention bei Versagen der Schule**
- ▶ **“leadership”**: **eigenverantwortliche Schulleitungen, die qualifiziert und unterstützt, aber auch an den Ergebnisse der Schule gemessen wurden.**
- ▶ **Sehr hohe Investitionen in Neubauten und in Qualifizierung**

6. FAZIT vom “London Challenge”

- ▶ **Children in poverty can achieve as well as others**
- ▶ **All schools can be successful**
- ▶ **No acceptable excuses for school failure**
- ▶ **Compassionate intervention is more effective and costs less than ‘hard’ intervention**
- ▶ **All schools are part of the system-wide strategy**