Bundesinstitut bifie
Bildungsforschung, Innovation & Entwicklung des österreichischen Schulwesens

# Wandel von Routinen als Voraussetzung für Veränderung

## Wissenstransferanalysen mit Blick auf Bildungsstandards, Kompetenzorientierung und datenbasierte Rückmeldungen

***Claudia Schreiner & Christian Wiesner***

# Aufbau des Vortrags

*Christian Wiesner*

- Schwierigkeits- und Intensitätsstufen des Transfers
- Innovative Schulentwicklung durch unterschiedlichen „Tiefgang“
- Die Suche nach einem Modell der Gelingensbedingungen

*Claudia Schreiner*

- Rahmenmodell zur pädagogischen Nutzung der Bildungsstandardüberprüfung in Österreich
- Bildungsstandardüberprüfung als Unterstützung von Reflexionsprozessen (vom Transfer zur Transformation)
- SanD – Schulaufsicht analysiert und nutzt Daten


© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

# Leitgedanken

- Ausgangssituation: Bildungsstandards in Österreich per Verordnung als verbindliche Ziele festgelegt
- Standardüberprüfung: flächendeckend extern erstellt, organisiert und ausgewertet
- Rückmeldungen: an alle Schulen, unterrichtenden Lehrer/innen über die Ergebnisse ihrer Schüler/innen sowie an die Schulaufsicht und das System
- Ziel: die Unterstützung der Schulentwicklung im Sinne der Kompetenzorientierung
- *Annahme:* Schul- und Unterrichtsentwicklung ≠ Unterrichtsoptimierung und Förderorientierung


© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

# Leitgedanke - Ausgangspunkt

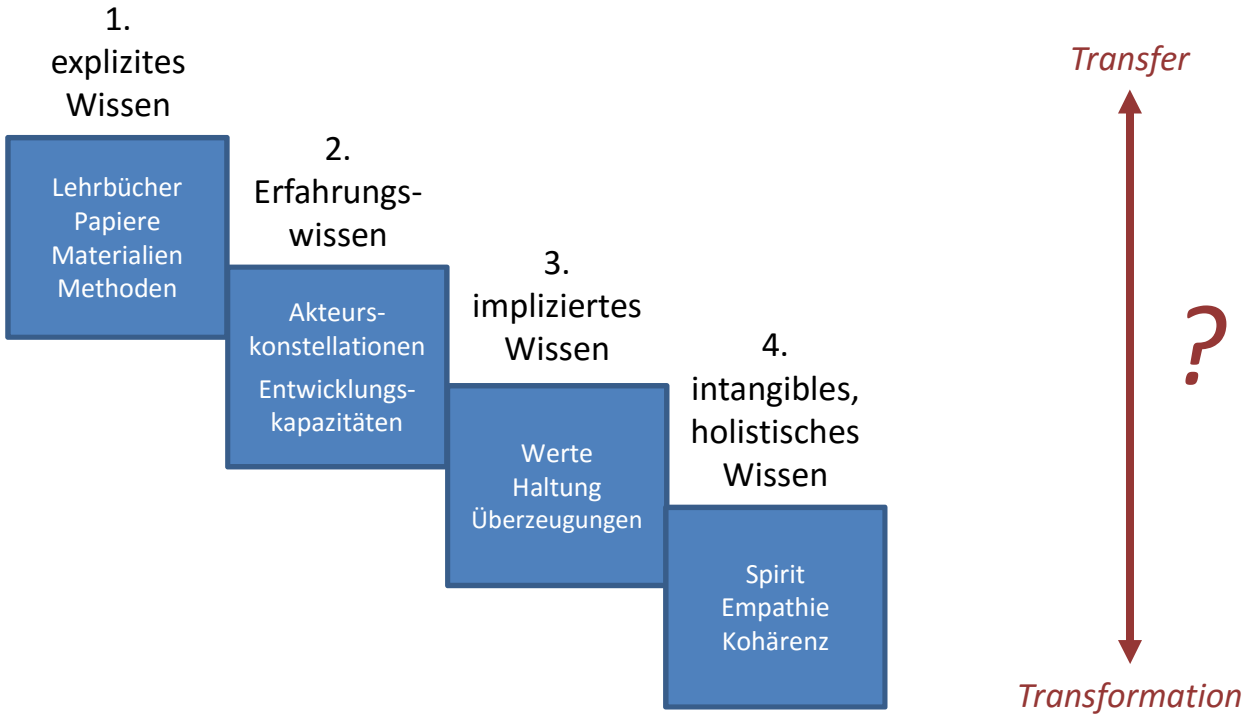
- Das beste Wissen über bessere Schulen oder besseren Unterricht weiterzugeben (Wissenstransfer), ist also nicht der Königsweg der Schulentwicklung.

Rolff, 2015


© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

# Schwierigkeits- und Intensitätsstufen des Transfers

nach Rolff, 2015






© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

# 1. Innovative Schul- und Unterrichtsentwicklung und Implementierung von Gelingensbedingungen

## Implementierung als Umsetzung von **explizitem Wissen**

| Ausgangspunkt | Umsetzung | Orientierung |
|---|---|---|
| | | *Kopie* |
| *Vorgaben an die Schule* | *Umsetzung in der Schule* | |

Transferidee: Kopie (1:1)

*Transfer durch Vorgaben und Einführung von Qualitätsbedingungen & -instrumenten*

Arbeit *im* System

*Vorgaben, Lehrbücher, Papiere, Materialien, Anweisungen, Raumeinrichtung usw. transferieren*



© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

# 2. Innovative Schul- und Unterrichtsentwicklung und Nacherfinden von Gelingensbedingungen

## Nacherfinden durch **Erfahrungswissen**

| Ausgangspunkt | Umsetzung | Orientierung |
|---|---|---|
| | | *Ergebnisse* |
| *Annahme: Steuerung der Schule* | *Nacherfinden in der Schule* | |

Idee: Zusammenhänge und Bedingungen erkunden und nacherfinden

*Transfer durch „gesteuertes“ bzw. „gelenktes“ Nacherfinden bzw. Nachahmen*

Arbeit *im* System

*Strategien, Akteurskonstellationen, Netzwerke, Arrangements usw. imitieren*



© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

# 3. Innovative Schul- und Unterrichtsentwicklung und Neugestalten von Gelingensbedingungen

## durch Reflexionsprozesse **impliziertes Wissen** neu gestalten

Ausgangspunkt | Umsetzung | Orientierung

- Die Idee der Neugestaltung & Neuorientierung hängt an
  - der **Exzentrizität (Mehrperspektivität)** und
  - dem **Double-Loop-Learning** sowie
  - der **Entwicklung(en) durch Musterwechsel**
  - in Richtung **next practice** (statt best practice).



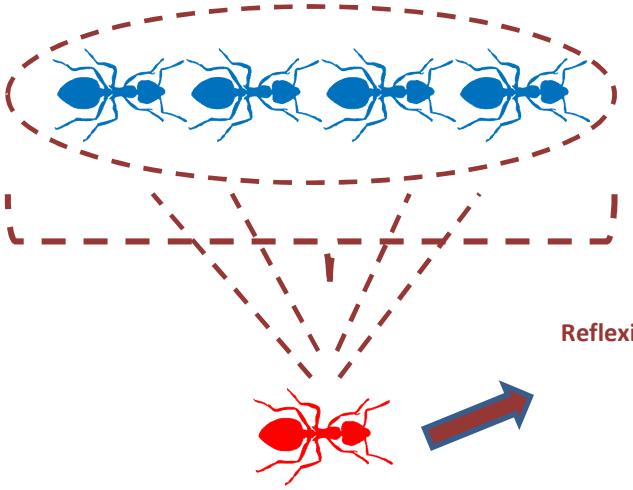
© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

# 3.a Exzentrizität

in Anlehnung an Plessner, 1975; Rahm, Otte, Bosse & Ruhe-Hollenbach, 1993; Petzold, 2003; Pelzmann & Strümpf, 2013; Schley & Schratz, 2011 und Wiesner, Schreiner, Breit & Angerer, 2016

## durch Reflexionsprozesse **impliziertes Wissen** neu gestalten

| Ausgangspunkt | Umsetzung | Orientierung |
|---|---|---|



- Beobachtung, Reflexion und Spüren aus einer exzentrischen Position
- ermöglicht Mehrperspektivität
- ermöglicht das Arbeiten *am* System

*„im Außen Sein“*

**Reflexionsprozesse**

- Mehrperspektivität einnehmen
- Prozesse und Maßnahmen identifizieren
- Produkte und Prozesse in Beziehung stellen
- Erklärungen (über das System) entwickeln
- Beziehungen (neu) verknüpfen

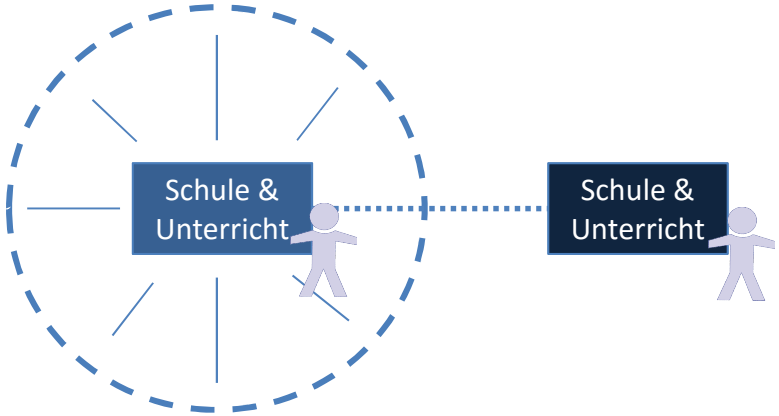


© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

# 3.a Exzentrizität (als alternative Darstellung)

in Anlehnung an Plessner, 1975; Rahm, Otte, Bosse & Ruhe-Hollenbach, 1993; Petzold, 2003; Pelzmann & Strümpf, 2013; Schley & Schratz, 2011 und Wiesner, Schreiner, Breit & Angerer, 2016

## durch Reflexionsprozesse **impliziertes Wissen** neu gestalten

| Ausgangspunkt | Umsetzung | Orientierung |
|---|---|---|
|  | • Beobachtung, Reflexion und Spüren aus einer exzentrischen Position<br>• ermöglicht Mehrperspektivität<br>• ermöglicht das Arbeiten *am* System<br>• bewegt die Arbeit *im* System | *exzentrische Position* |

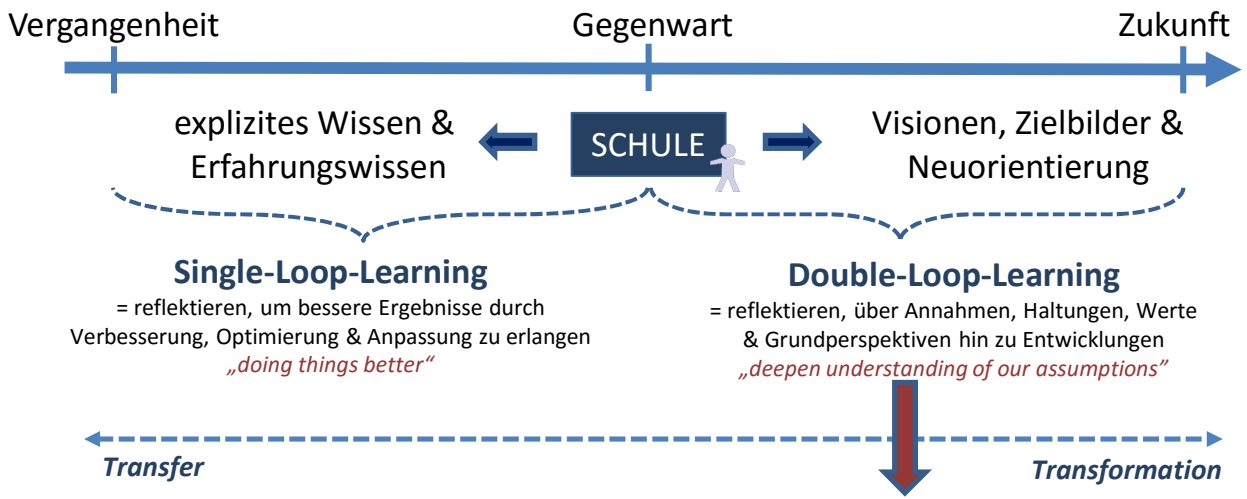




© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

# 3.b Single & Double-Loop-Learning

in Anlehnung an Agyris, 2002; Scharmer, 2007; Wiesner, Schreiner, Breit & Angerer, 2016 und Rahm, Otte, Bosse & Ruhe-Hollenbach, 1993




**Reflexionsprozesse**

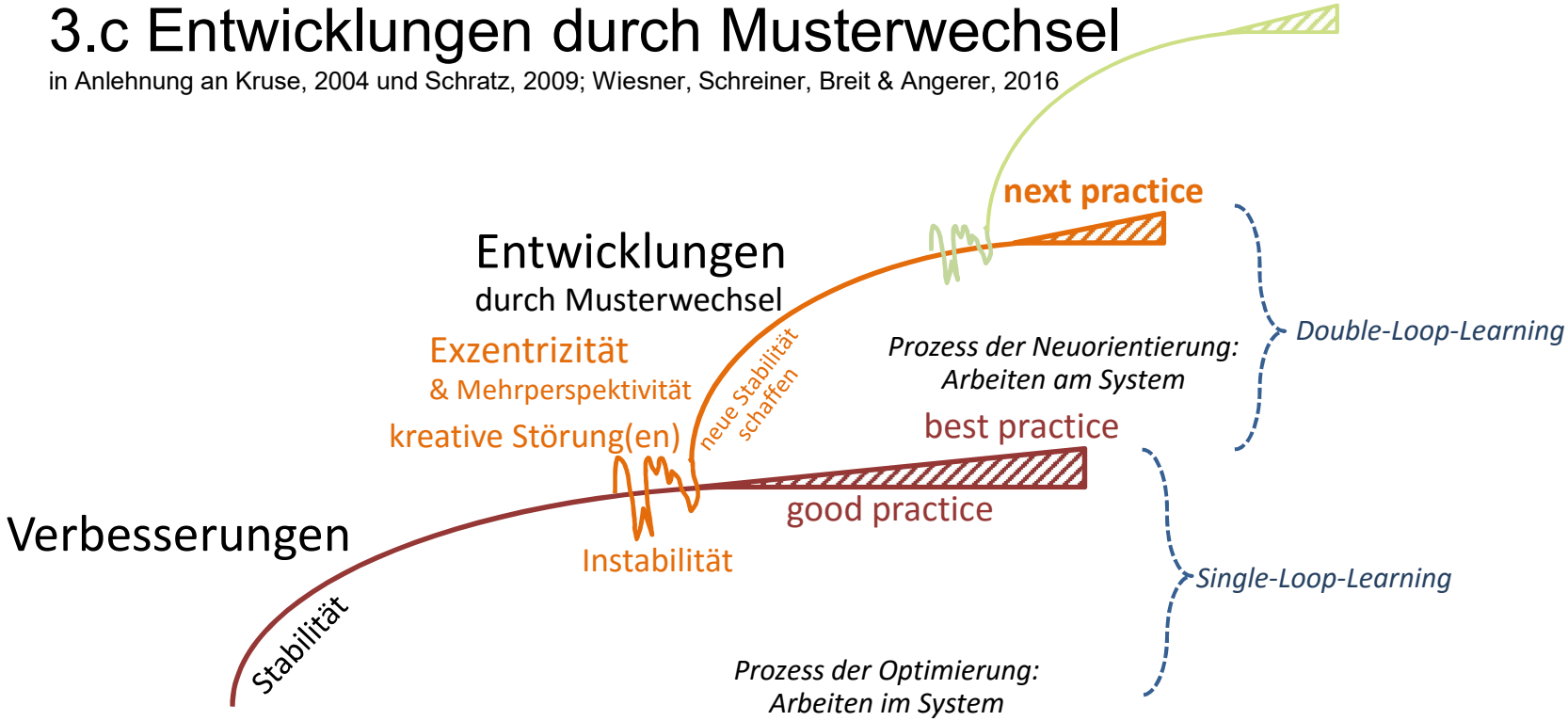
- Prozesse und Maßnahmen reflektieren und identifizieren
- Werte, Annahmen und Haltungen transparent machen
- Erklärungen entwickeln (und hinterfragen)
- Beziehungen zwischen Produkten und Prozessen klären
- Arbeiten in Kontexten



© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

# 3.c Entwicklungen durch Musterwechsel

in Anlehnung an Kruse, 2004 und Schratz, 2009; Wiesner, Schreiner, Breit & Angerer, 2016

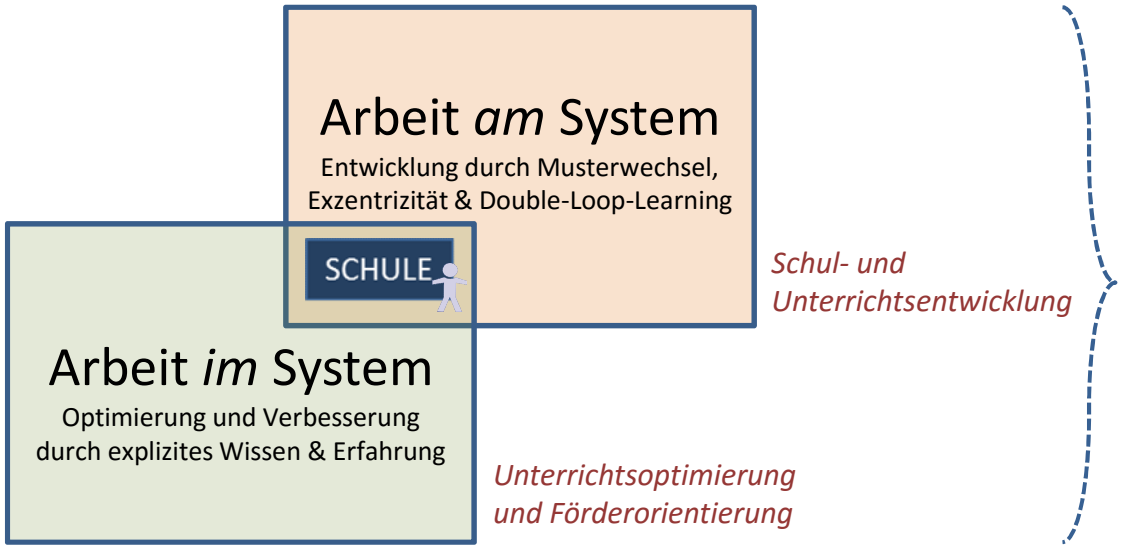





© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

# 3.d Exzentrizität: Arbeiten in Kontexten

in Anlehnung an Schley & Schratz, 2010; Schley & Schley, 2010; Pelzmann & Strümpf, 2013, Schratz et al., 2015 und Wiesner, Schreiner, Breit & Angerer, 2016




Wechsel zwischen Optimierung des Systems (Qualitätsmanagement, Steuerung) und Entwicklung (durch Transformation) des Systems
= (Neu-)Gestalten


© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

# 4. Innovative Schulentwicklung und Neugestalten von Gelingensbedingungen

durch Reflexionsprozesse **impliziertes Wissen** neu gestalten

Ausgangspunkt | Umsetzung | Orientierung

Transformationsidee: von *best practice* zur *next practice*

Transformation durch ziel- & entwicklungsorientiertes Neugestalten & Neuorientierung

Arbeit *am* System

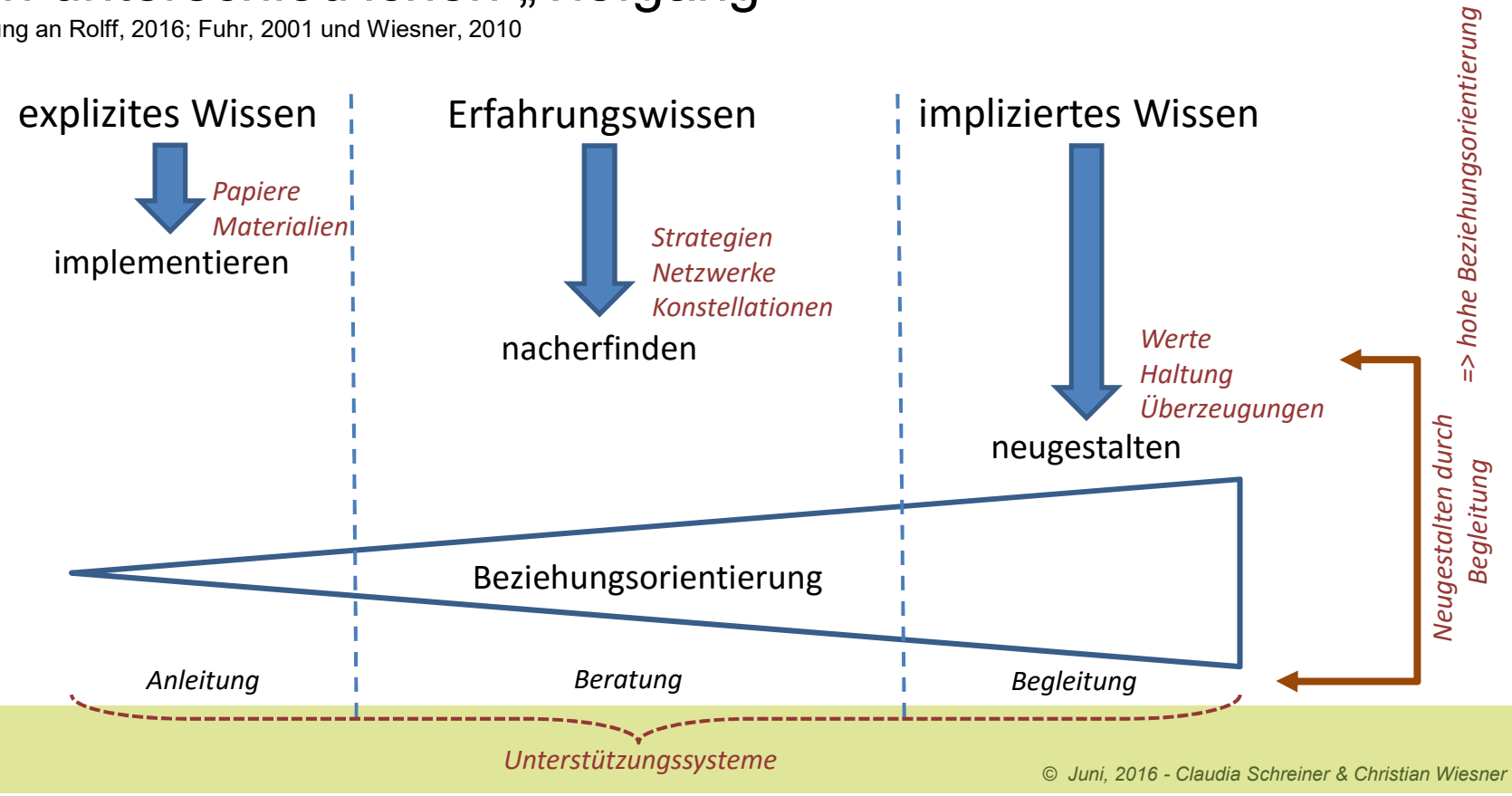
*Haltungen, Annahmen, Werte, Überzeugungen, Feedback-Kultur usw. transformieren*



© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

# Innovative Schulentwicklung durch unterschiedlichen „Tiefgang“

in Anlehnung an Rolff, 2016; Fuhr, 2001 und Wiesner, 2010




© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

# Überlegungen zum „Nacherfinden“ und „Neugestalten“

- Dasjenige erfinden oder zu erfinden suchen, was ein anderer bzw. andere durch Erfahrung schon erfunden hat bzw. haben, ist ein „Nacherfinden“ (mehr desselben, (vielleicht und hoffentlich) optimiert und verbessert)
- Wandel von Routinen ist ein „Neugestalten“ durch einen Prozess der „Neuorientierung“ (Arbeit am System)
- „Neuorientierung“ braucht „Exzentrizität“, „Mehrperspektivität“, „Entwicklungen“ und „Double-Loop-Learning“
- „Neugestalten“ ist *auch* die Entwicklung, der Wandel und die Veränderung von implziertem Wissen und geht in die Tiefe (vgl. Modell von Rolff, 2015)
- Neugestalten benötigt eine hohe Beziehungsorientierung durch Begleitung (Wandel und Ausbau von Unterstützungs- und Interventionssystemen)

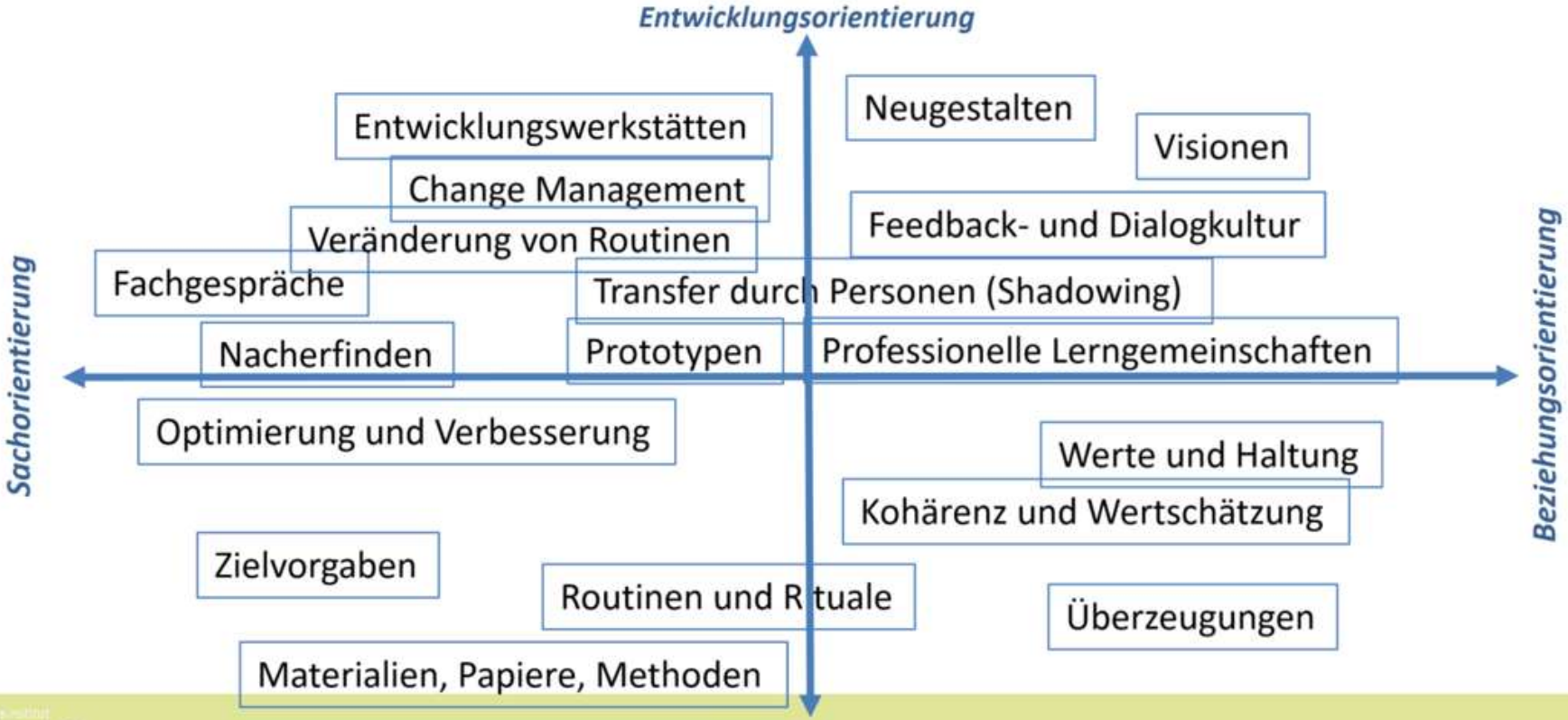

© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

# Analyse & Systematisierung: Die Suche nach einem Modell der Gelingensbedingungen – Kooperation mit der Leadership Academy

- Werte und Haltung
- Materialien, Papiere, Methoden
- Transfer durch Personen (Shadowing)
- Fachgespräche
- Kohärenz und Wertschätzung
- Feedback- und Dialogkultur
- Nacherfinden
- Visionen
- Überzeugungen
- Optimierung und Verbesserung
- Change Management
- Entwicklungswerkstätten
- Professionelle Lerngemeinschaften
- Routinen und Rituale
- Prototypen
- Neugestalten
- Veränderung von Routinen
- Zielvorgaben


© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

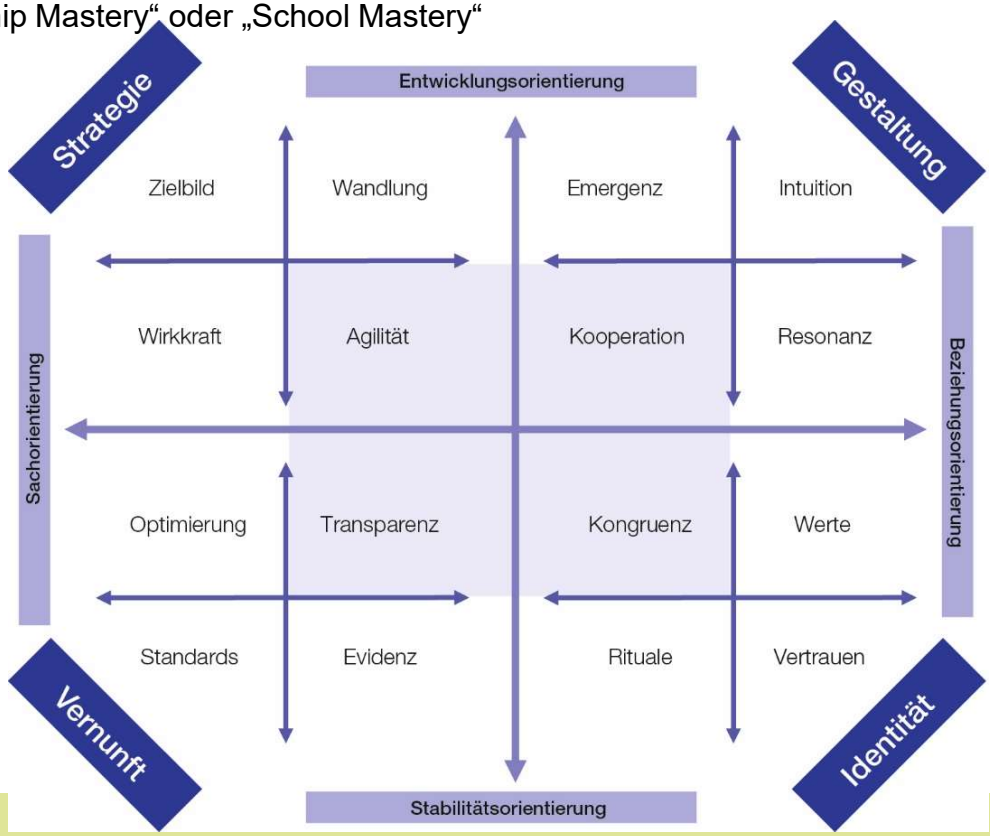
# Analyse & Systematisierung: Die Suche nach einem Modell der Gelingensbedingungen – Kooperation mit der Leadership Academy




© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

# Das Modell der FeldTransFormation$^{360}$

Kooperation des BIFIE mit der Leadership Academy zur „ergebnisorientierten Führungskultur“ als „Personal Mastery“, „Leadership Mastery“ oder „School Mastery“






*Modell: Wilfried Schley, Michael Schratz, Christian Wiesner, David Kemethofer und Johannes Schley, 2015*

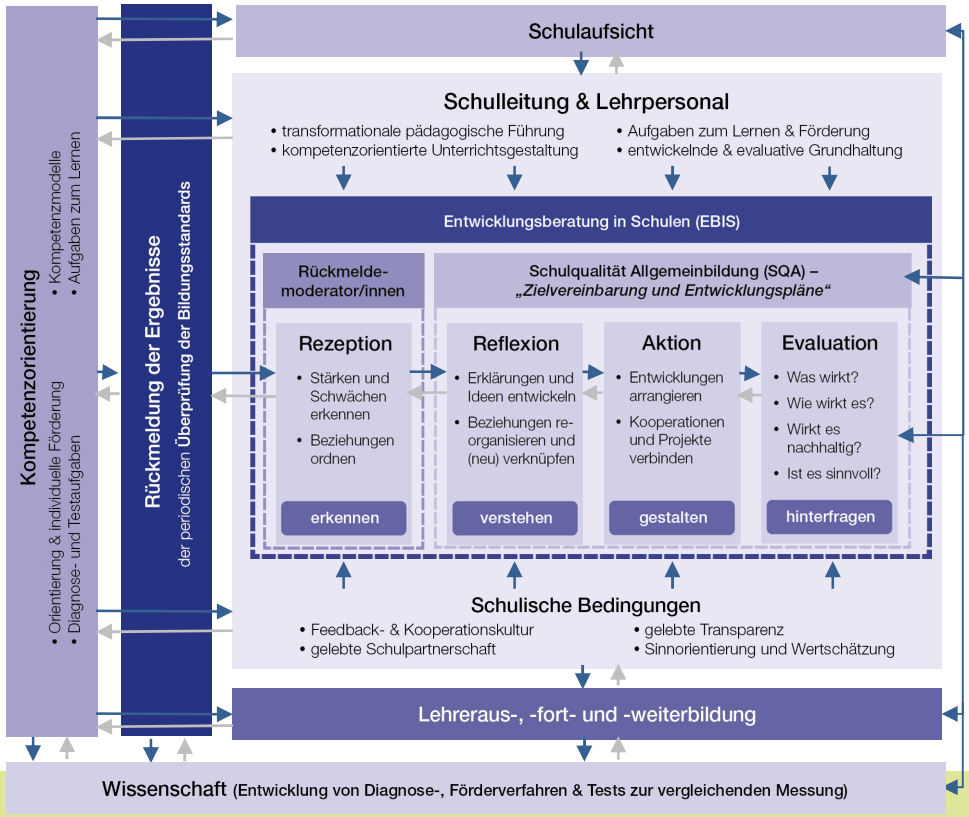
# Bildungsstandardüberprüfung als Unterstützung von Reflexionsprozessen

Wiesner, Schreiner, Breit & Angerer, 2016; Wiesner, Schreiner, Breit, Kemethofer, George & Angerer, 2016

- Die Bildungsstandardüberprüfung (BIST-Ü) soll
  - unterstützen, die Schule und den Unterricht zu entwickeln.
  - Dabei steht nicht die Förderung der Schülerinnen und Schüler im Vordergrund (Arbeit *im* System), sondern das Arbeiten in Kontexten (mittels **Exzentrizität/Mehrperspektivität**), das **Double-Loop-Learning** und Möglichkeitsräume für das **next practice** (Arbeit *im* und *am* System).


© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

# Rahmenmodell zur pädagogischen Nutzung der Bildungsstandardüberprüfung in Österreich

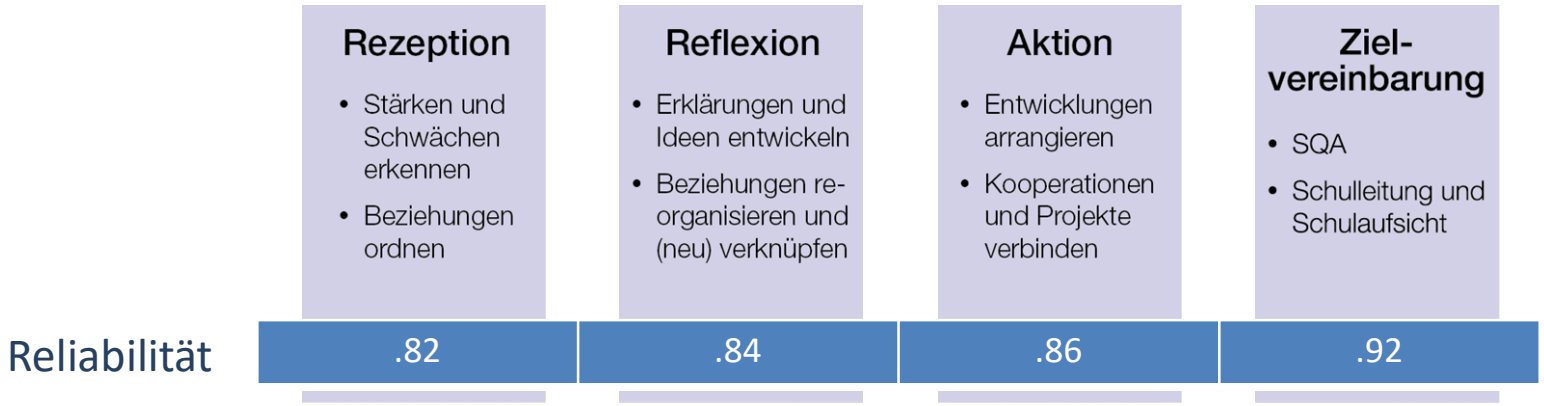



*Beispiel 2: Schulaufsicht analysiert und nutzt Daten (SanD)*

*Beispiel 1: Bedeutung von Reflexionsprozessen*

*Modell: Christian Wiesner, Claudia Schreiner, Simone Breit, Juni 2016, in Anlehnung an Helmke, 2004*
*In: Wiesner, Schreiner, Breit, Kemethofer, George & Angerer, 2016*

# Empirische Analyse des Rahmenmodells zur Schulentwicklung: Reliabilität der Skalen

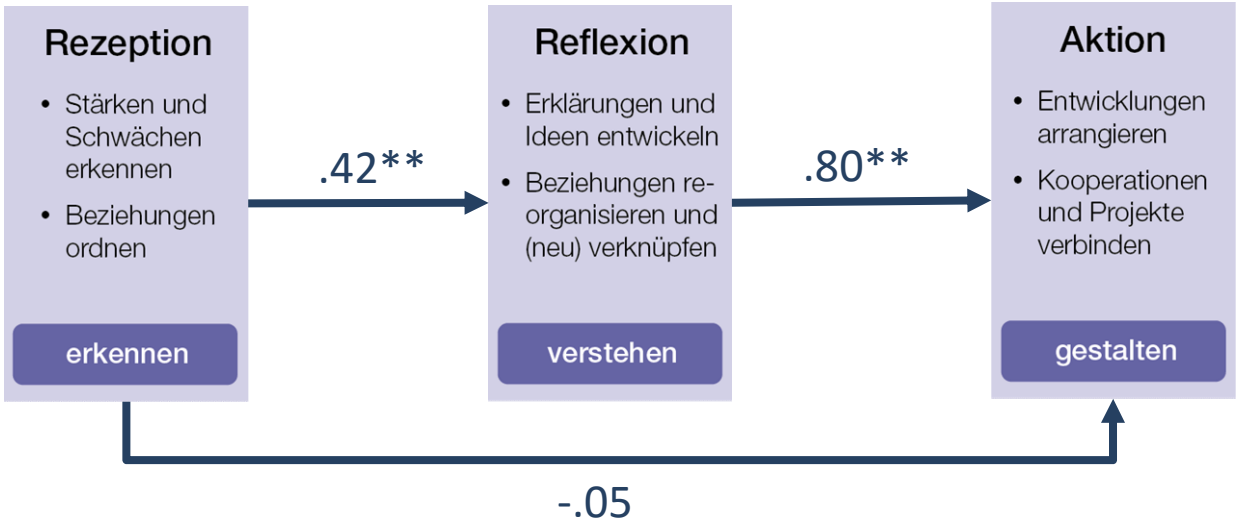



n = 1376



© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

# Empirische Analyse des Rahmenmodells zur Schulentwicklung: Mediationsanalyse



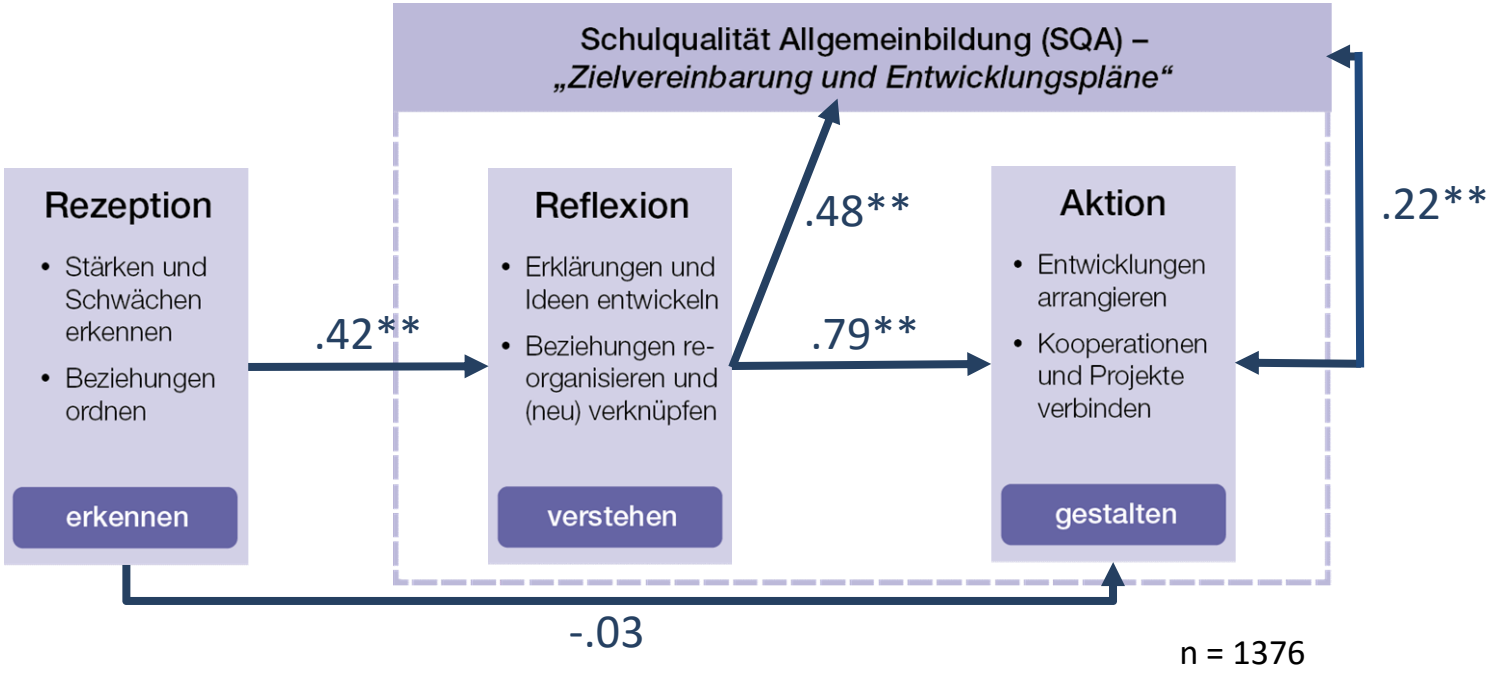

n = 1376

Anmerkungen: * p≤.05, ** p ≤.001; Werte: standardisiert, CFI = .93, TLI = .91, RMSEA = .10, SRMR = .08



© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

# Empirische Analyse des Rahmenmodells zur Schulentwicklung: Strukturgleichungsmodellierung I



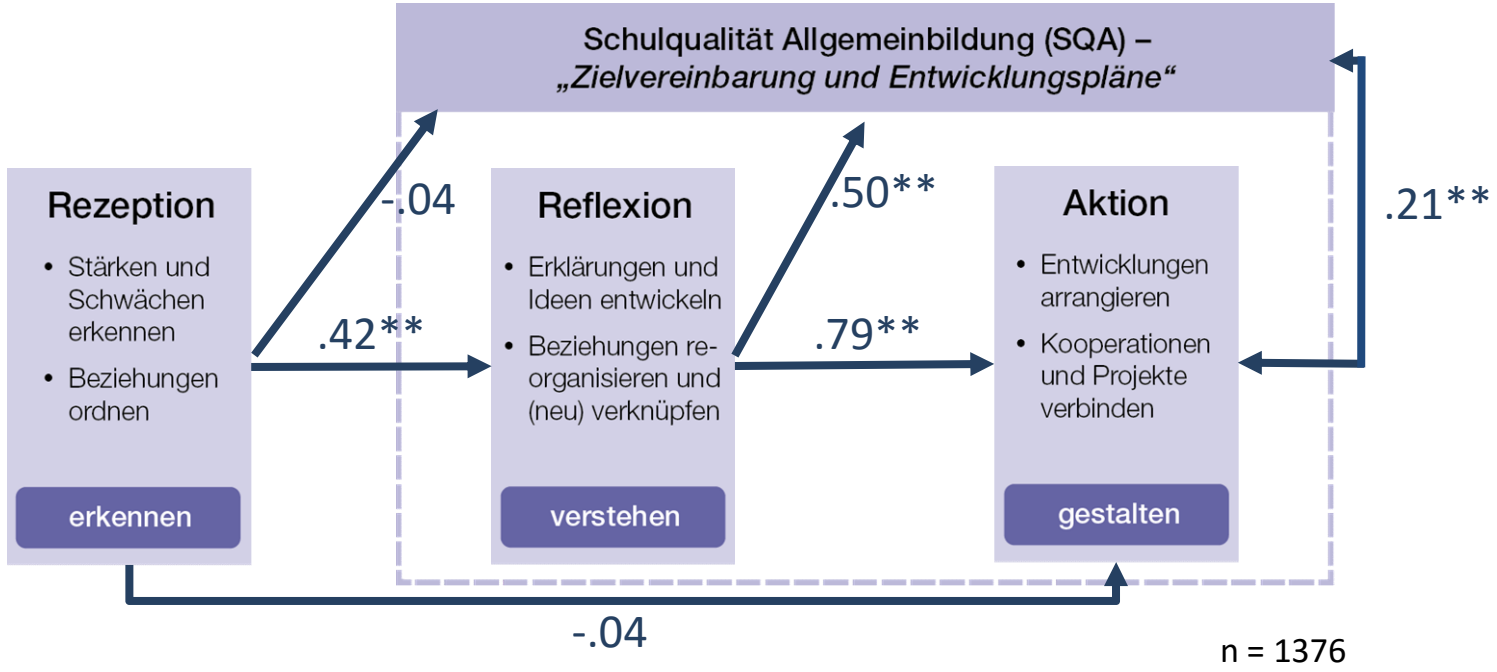

Anmerkungen: * p≤.05, ** p ≤.001; Werte: standardisiert, CFI = .93, TLI = .92, RMSEA = .09, SRMR = .07



© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

# Empirische Analyse des Rahmenmodells zur Schulentwicklung: Strukturgleichungsmodellierung II

Wiesner, Schreiner, Breit, Kemethofer, George & Angerer, 2016




Anmerkungen: * p≤.05, ** p ≤.001; Werte: standardisiert, CFI = .93, TLI = .91, RMSEA = .09, SRMR = .07



© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

# Gedanke

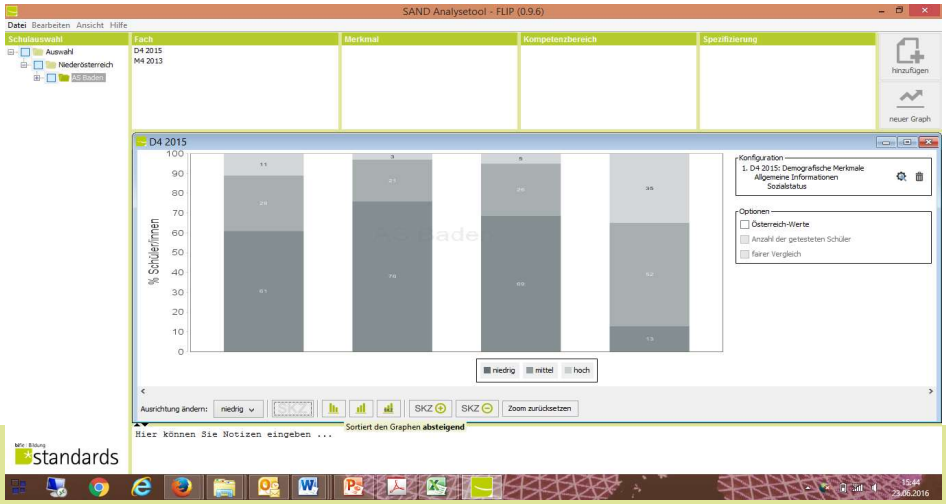
- Das Wissen über Transfer- und Transformationsprozesse weiterzugeben sowie die Begleitung und Unterstützung von Reflexionsprozessen könnte ein Königsweg der Schulentwicklung sein.


© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

*Unterstützungstool für Exzentrizität, Mehrperspektivität, Double-Loop-Learning und Entwicklungen durch Musterwechsel:*

# Schulaufsicht analysiert und nutzt Daten

- SanD schafft ein mögliches **next practice** (Unterstützung von Reflexionsprozessen).
- Durch Zielvereinbarungen und Entwicklungsgespräche können Neuorientierungen mittels kreativer Störungen initiiert werden.

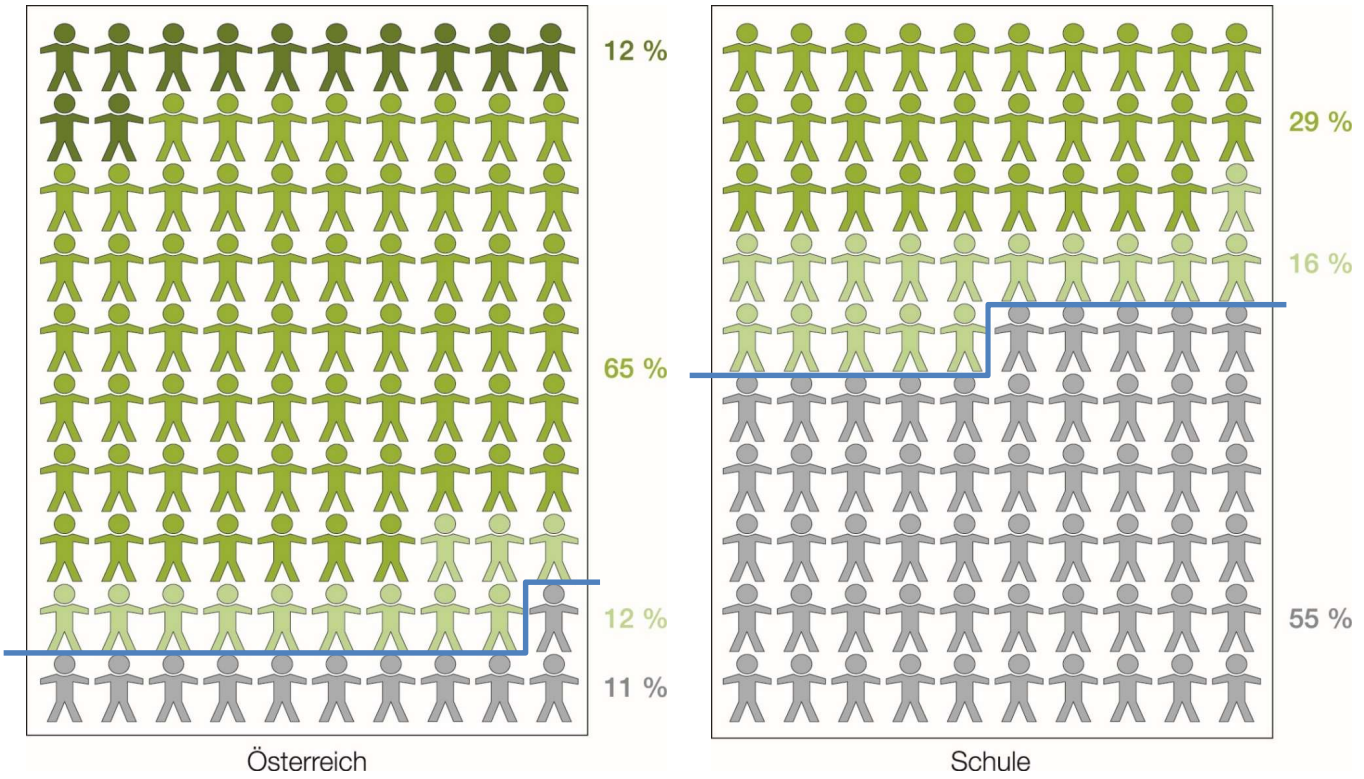





© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

# Notwendigkeit von SanD für die Schulentwicklung:

z.B. Bildungsstandardüberprüfung M4: Verteilung der Schüler/innen auf die Kompetenzstufen



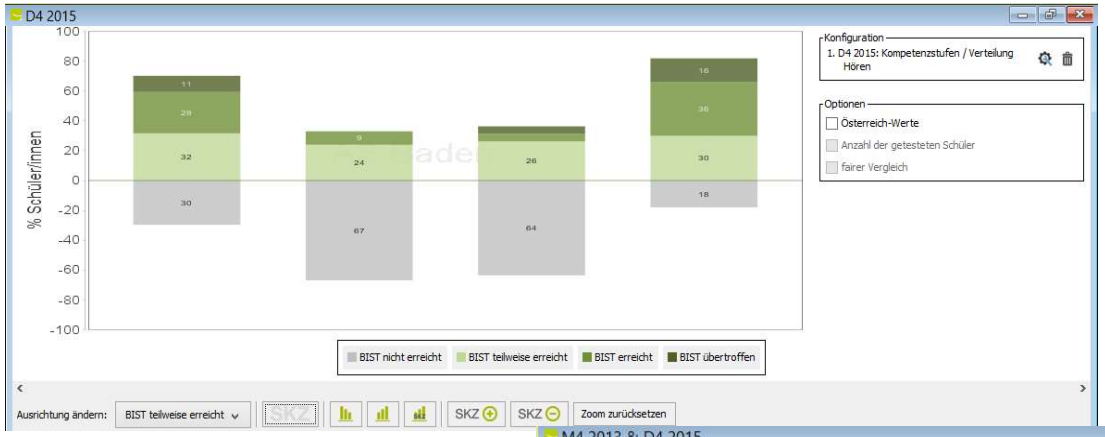



© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

# SanD

- Im österreichischen System der Überprüfung & Rückmeldung erhält die Schulaufsicht die Schulberichte aller Schulen ihres jeweiligen Zuständigkeitsbereichs (als PDF-Files inkl. knapper Übersichtstabelle).
- Im SanD-Tool werden die Daten der Schulstandorte aller Standardüberprüfungen bereitgestellt.
- Es basiert auf den Daten, die den jeweiligen Schulberichten zugrunde liegen.
- Das SanD-Tool ermöglicht es jedoch, Daten eines oder mehrerer Standorte nach verschiedensten Kriterien auszuwerten und variabel darzustellen und auch Daten aus verschiedenen Erhebungszeitpunkten in der Analyse miteinander zu kombinieren.


© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner




# Ein Einblick in SanD …

# Herzlichen DANK!

**Claudia Schreiner & Christian Wiesner**



© Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner

# Literatur


- Argyris, C. & Schön, D. A. (2008). Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Fuhr, R. (2001). Gestaltberatung. In R. Fuhr, M. Sreckovic & M. Gremmler-Fuhr (Hrsg.), Handbuch der Gestalttherapie (S. 1003-1024). Göttingen: Hogrefe.
- Helmke, A. (2004). Von der Evaluation zur Innovation: Pädagogische Nutzbarmachung von Vergleichsarbeiten in der Grundschule. Seminar, 2/2004, 90-112.
- Kruse, P. (2004). next practice - Erfolgreiches Management von Instabilität. Offenbach: Gabal.
- Kussau, J. (2007). Schulische Veränderung als Prozess des „Nacherfindens“. In J. Kussau & T. Brüsemeister (Hrsg.), Governance, Schule und Politik. Zwischen Antagonismus und Kooperation (S. 287-304). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pelzmann, S. & Strümpf, B. (2013). Integrative Tools für die Team- und Organisationsdiagnose. Wirksam beraten. Wiesbaden: Springer VS.
- Petzold, H. G. (2003). Integrative Therapie. 3 Bde. Paderborn: Jungfermann Verlag.
- Plessner, Helmuth (1975): Die Stufen des Organischen und der Mensch. Berlin/New York: de Gruyter.
- Rahm, D., Otte, H., Bosse, S. & Ruhe-Hollenbach, H. (1993). Einführung in die Integrative Therapie. Grundlagen und Praxis. Paderborn: Jungfermann Verlag.
- Rolff, H.-G. (2015). Transfer von Innovation in Lehre und Lernen. Ricercazione, 7 (2), 53–63.
- Scharmer, C. O. (2009). Theorie U. Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik. Heidelberg: Carl Auer.
- Schley, W. & Schratz, M. (2010). Developing leaders, building networks, changing schools through system leadership. In J. MacBeath & T. Townsend (Hrsg.), International handbook on leadership for learning (S. 267–296). New York: Springer.
- Schley, V. & Schley, W. (2010). Handbuch Kollegiales Teamcoaching. Systemische Beratung in Aktion. Innsbruck: StudienVerlag.
- Schratz, M. (2009). „Lernseits“ von Unterricht. Alte Muster, neue Lebenswelten – was für Schulen? Lernende Schule, 12, 16–21.
- Schratz, M. (2010). Schulleitung als Leadership. In H.-G. Rolff (Hrsg.), Führung, Management und Steuerung (S. 59-78). Seelze: Kallmeyer.
- Schratz, M., Wiesner, C., Kemethofer, D., George A. C., Rauscher, E., Krenn, S. & Huber, G. S. (2016). Schulleitung im Wandel: Anforderungen an eine ergebnisorientierte Führungskultur. In M. Bruneforth, F. Eder, K. Krainer, C. Schreiner, A. Seel & C. Spiel (Hrsg.), Nationaler Bildungsbericht Österreich 2015, Band 2: Fokussierte Analysen bildungspolitischer Schwerpunktthemen (S. 221–262). Graz: Leykam.
- Schreyögg, A. (2000). Supervision. Ein integratives Modell. Lehrbuch zur Theorie und Praxis. Paderborn: Jungfermann Verlag.
- Senge, P. M. (1997). Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Senge, P. M., Scharmer, C. O., Jaworski, J. & Flowers, B. S. (2005). Presence. Exploring Profound Change in People, Organizations and Society. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Steffens, U., Heinrich, M., Dobbelstein, P. (2016). Praxistransfer Schul- und Unterrichtsforschung – eine Problemskizze. EMSE, Netzwerk „Empiriegestützte Schulentwicklung“. Zugriff am 25.06.2016 unter https://www.emse-netzwerk.de/uploads/Main/EMSE_Praxistransfer_Probleme_Perspektiven_2016-05-23.pdf
- Wiesner, C. (2010). Interpersonelle Kommunikation 4.0. Analytische Betrachtung der zwischenmenschlichen Kommunikation in der Aus-, Fort- und Weiterbildung. Medienjournal, 1, 4–19.
- Wiesner, C., Schreiner, C. & Breit, S. (2015). Rahmenmodell zur pädagogischen Nutzung der Kompetenzorientierung durch die Bildungsstandardüberprüfung. Unveröffentlichtes Dokument, BIFIE, Salzburg.
- Wiesner, C., George, A. C., Kemethofer, D. & Schratz, M. (2015). School Leadership in German Speaking Countries with an emphasis on Austria: A Re-Vision. Ricercazione, 7 (2), 65–90.
- Wiesner, C., Schreiner, C., Breit, S., Kemethofer, D., George A. C. & Angerer, S. (2016). Die Bedeutsamkeit der professionellen Reflexion und Rückmeldekultur für eine evidenzorientierte Schulentwicklung durch Bildungsstandardüberprüfungen. In Journal für Schulentwicklung, Heft 4/2016 (in Druck).
- Wiesner, C., Schreiner, C., Breit, S. & Angerer, S. (2016). Evidenzorientierte Schulentwicklung, SchulVerwaltung aktuell 2016, Heft 5 (in Druck).


© EMSE *Juni, 2016 - Claudia Schreiner & Christian Wiesner*