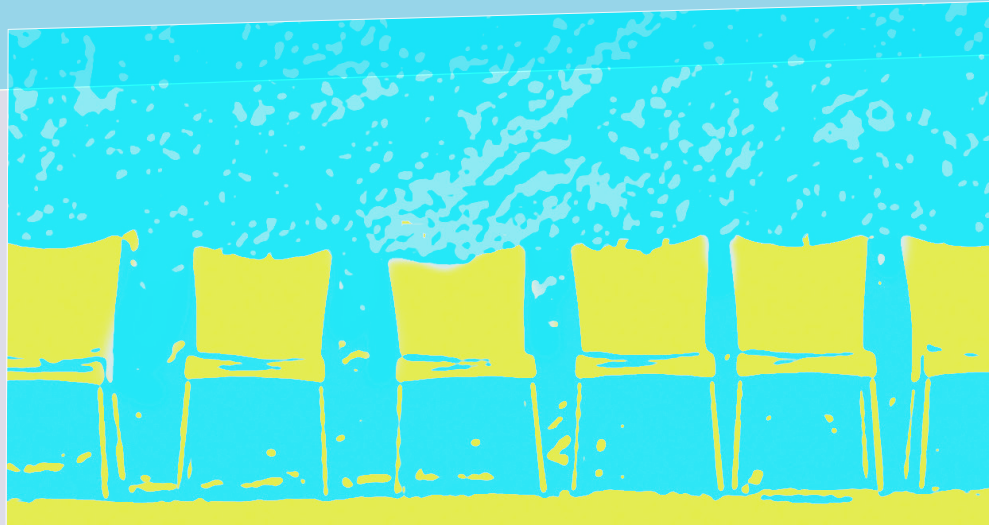




**SCHULQUALITÄT, LEADERSHIP und  
FÜHRUNGSKULTUR zur VERBESSERUNG  
von LERNERGEBNISSEN.**

Was wir von internationalen  
Leuchtturminitiativen für die Entwicklung  
österreichischer Schulen lernen können.





Roland Bernhard

Schulqualität, Leadership und Führungskultur  
zur Verbesserung von Lernergebnissen.

Was wir von internationalen Leuchtturminitiativen für  
die Entwicklung österreichischer Schulen lernen können.

Reihe: Antrittsvorlesungen an der KPH Wien/Krems, Band 11

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-904046-11-4

### *IMPRESSUM*

Kirchliche Pädagogische Hochschule Wien/Krems

Herausgeber: Rektorat der KPH Wien/Krems

Redaktion: Thomas Handschuh, Thomas Krobath, Susanne Scherf

Layout/Satz/Grafik: Georg Thomas Plank, Karin Gratiana Wurm

Druck: DRUCKEREI FUCHS, 2100 Korneuburg

Wien/Krems 2023 (1. Auflage Dezember 2023)

## *Vorwort*

Das Rektorat der Kirchlichen Pädagogischen Hochschule Wien/Krems präsentiert Ihnen mit dem vorliegenden Heft die Antrittsvorlesung von Hochschulprofessor Priv.-Doz. Dr. Roland Bernhard vom 20. 4. 2022.

Der zunehmende Stellenwert von Schulentwicklung in den bildungspolitischen Strategien verpflichtet die Pädagogischen Hochschulen, entsprechende Expertisen in den Beratungs- und Forschungsleistungen auszubauen. Das Rektorat der KPH Wien/Krems hat im Jahr 2021 eine neue ph1-Stelle eingerichtet und ausgeschrieben, um den wachsenden Anforderungen an Schulentwicklung forschungsaktiv und grundlagenbasiert nachzukommen. Seit September 2021 wirkt Roland Bernhard als Hochschulprofessor für „Schulentwicklung, Leadership & Führungskultur“ an unserer Hochschule.

Sein Habilitationsprojekt über „Berufsbezogene Überzeugungen österreichischer Geschichtslehrpersonen und historisches Denken“ brachte ihm nicht nur die *venia legendi* für „Geschichtsdidaktik und Politische Bildung“ ein (2019), sondern führte ihn zur weitergehenden Frage, wie denn in Schulen wirklich etwas verändert werden kann.

So entwickelt sich seine schulfeldbezogene Forschungsbiographie weiter, von der Inhaltsseite (Schulbuchforschung) über die Professionsseite (Forschung zur Kompetenzorientierung von Lehrer:innen) hin zur Systemebene, auf der es, was Entwicklungsprozesse hinsichtlich der Beschaffenheit des Ganzen (also der *Qualitas*) angeht, sehr auf den Faktor Schulleitung, Leadership ankommt.

Der Titel der Antrittsvorlesung, „Schulqualität, Leadership und Führungskultur zur Verbesserung von Lernergebnissen“, zeigt die programmatische Ausrichtung an, mit der HS-Prof. Bernhard zeitgemäße Schulentwicklung unter der leitenden Perspektive von Unterrichtsentwicklung entfaltet. Ihr vorrangiges Ziel sieht er mit der Schuleffektivitätsforschung in der Verbesserung der Lernerfolge der Schüler:innen. In dieser Hinsicht fokussiert Bernhard Schulentwicklung auf evidenzbasierte Wege des „school improvement“ mit einem pädagogischen Leadership.

Der Untertitel der Vorlesung, „Wie und was wir von internationalen Leuchtturminitiativen für die österreichische Schulpraxis lernen können“, verweist auf eigene empirische Forschungen im internationalen Kontext, mit denen Herr Bernhard seine programmatische Entscheidung evidenzbasiert stützt.

Das Rektorat der Kirchlichen Pädagogischen Hochschule wünscht HS-Professor Bernhard viel Erfolg in der Vertiefung seines Forschungsschwerpunktes zur Erfüllung der Aufgaben seiner Stelle. Die geneigten Leser:innen erwartet ein anregender Einblick in diesen neuen Forschungsweg.

Hubert Philipp Weber  
Rektor der KPH Wien/Krems

Thomas Krobath  
Vize rektor Forschung



<i>Vorwort</i>	<u>3</u>
<i>Inhalt</i>	<u>5</u>
<i>Schulqualität, Leadership und Führungskultur zur Verbesserung von Lernergebnissen. Was wir von internationalen Leuchtturminitiativen für die Entwicklung österreichischer Schulen lernen können.</i>	<u>7</u>
1. <i>Hinführung</i>	<u>7</u>
2. <i>Danksagung an meine Wegbegleiterinnen und Wegbegleiter</i>	<u>8</u>
3. <i>“Stop guessing and start using research”: Schulentwicklung und bewährte Theorien</i>	<u>9</u>
4. <i>Hören auf die Praxis – von schulischen Führungskräften und Lehrpersonen lernen</i>	<u>10</u>
5. <i>Fazit</i>	<u>16</u>
6. <i>Literatur</i>	<u>18</u>
<i>Akademischer Werdegang von HS-Prof. Mag. Dr. Roland Bernhard</i>	<u>23</u>
<i>Ausgewählte Publikationen von HS-Prof. Mag. Dr. Roland Bernhard</i>	<u>24</u>





# *Schulqualität, Leadership und Führungskultur zur Verbesserung von Lernergebnissen.*

## *Was wir von internationalen Leuchtturminitiativen für die Entwicklung österreichischer Schulen lernen können.*

### *1. Hinführung*

Schulqualität, Leadership und Führungskultur zur Verbesserung von Lernergebnissen – wie und was können wir von internationalen Leuchtturminitiativen für die Entwicklung österreichischer Schulen lernen? Es ist dies die Frage, die ich im Rahmen dieser Antrittsvorlesung stellen möchte. Für einen Versuch, mögliche Antworten darauf zu geben, werde ich einige Ergebnisse aus eigenen empirischen Projekten vorstellen, die in diesem Zusammenhang eine Annäherung erlauben.

Der Vortrag ist in vier Punkte gegliedert. Eingangs sei es mir erlaubt, einigen Personen, die mich in meinem wissenschaftlichen Denken begleitet und geprägt haben, einen herzlichen Dank auszusprechen. Ich möchte dann zweitens einige theoretische Überlegungen zu wirksamer Schulentwicklung anstellen, um dann im dritten Teil des Vortrags empirische Forschungsergebnisse zu präsentieren, die sich alle um das Thema „Von der Praxis lernen und auf sie hören“ drehen. Sie finden eine Liste mit der relevanten und in der Präsentation zitierten Literatur auf Ihrem Platz.

## 2. Danksagung an meine Wegbegleiterinnen und Wegbegleiter

Die bisherigen sieben Monate Dienst an der Kirchlichen Pädagogischen Hochschule Wien/Krems waren eine Zeit, in der ich viele großartige und engagierte Menschen kennen lernen durfte. Ich möchte an dieser Stelle dem gesamten Rektorat und der Institutsleiterin Heidemarie Svehla danke sagen für die freundliche Aufnahme und für die gute Zusammenarbeit. Michaela Waldherr und Prof. Dr. Tamara Katschnig haben mich neben vielen anderen dabei unterstützt, die äußerst bunten und vielfältigen, manchmal auch etwas komplexen, weil gewachsenen Strukturen der Hochschule ein wenig zu durchblicken. Die Unterstützung der Bildungsdirektion Wien war in diesen ersten Monaten überwältigend und dafür sei insbesondere Dr. Michael Sörös ein großes Dankeschön ausgesprochen.

Im Zuge meiner bisherigen wissenschaftlichen Tätigkeit hatte ich die Gelegenheit, an acht unterschiedlichen Universitäten und Hochschulen in Österreich und in England forschen und lehren zu dürfen und dabei mit großartigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus der ganzen Welt in unterschiedlichen Projekten zusammen zu arbeiten. Wie Herr Vizerektor Dr. Thomas Krobath in seinen freundlichen Eingangsworten erwähnt hat, war in diesem Zusammenhang die Zeit, die ich von 2018 bis 2020 als *Visiting Researcher* am *Department for Education* der Universität Oxford verbringen konnte, besonders prägend. Die enge Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Pam Sammons, die als eine der weltweit führenden Schulqualitätsforscherinnen gilt sowie mit Prof. Dr. Katharine Burn und Prof. Dr. John Furlong, die in der Lehrerinnenbildungsforschung internationale Akzente setzen, hat mir viele Horizonte eröffnet. Mein Denken hinsichtlich Schulentwicklung, Leadership und Führungskultur in Schulen ist stark von dieser Zeit und von gemeinsam durchgeführten Projekten geprägt und ich möchte mich in diesem Zusammenhang herzlich bei Katharine, Pam und John und bei dem ganzen Oxford-Team bedanken für alles, was ich von ihnen lernen durfte.

Bedanken möchte ich mich weiters bei Prof. Dr. Ulrike Greiner, Gründungsrektorin der KPH Wien/Krems, die nun als Universitätsprofessorin an der Universität Salzburg tätig ist. Wir arbeiten seit Jahren intensiv und, wie ich glaube, auch erfolgreich zusammen. Ich möchte mich bei Prof. Dr. Christoph Kühberger bedanken, Professor für Geschichtsdidaktik an der Universität Salzburg. Er hat mich auf dem Weg zur Habilitation begleitet. Die Arbeit an so vielen gemeinsamen Publikationen hat mir große Freude bereitet. Meiner Doktor Mutter Prof. Dr. Renate Pieper, Professorin für Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der Universität Graz, die mich auf den Weg der internationalen Schulbuchforschung gebracht hat, sei ebenfalls ein herzlicher Dank ausgesprochen. Renate Pieper hat sich nicht nur um die wissenschaftlichen, sondern auch stets um die persönlichen Belange ihrer Doktoratsstudierenden und insbesondere um deren Wohlbefinden gekümmert.

Zurück zur Schulentwicklung und zu der Frage, was wir von internationalen Leuchtturm-initiativen lernen können.

### 3. "Stop guessing and start using research": Schulentwicklung und bewährte Theorien

Schulentwicklung im Sinne von "school improvement", die nicht darauf abzielt, das Lehren und Lernen in der Schule zu verbessern, verfehlt ihren Zweck. Diese Idee wurde in den letzten Jahren in der Schulentwicklungsforschung immer wieder ins Treffen geführt (Maag Merki & Werner 2013; Maag Merki, 2016; Steffens, 2007) und wird von Creemers, Kyriakides & Antoniou (2013, S. 18) folgendermaßen auf den Punkt gebracht: "[...] student learning should be considered the ultimate aim of any school improvement effort. If learning and learning outcomes are not improved, then any school improvement effort will be of little merit and should not be considered successful." Ich vertrete diese Position ebenfalls: Das Lernen der jungen Menschen stellt den Grund dar, warum diese eine Schule besuchen. Es ist das Kerngeschäft von Schule, Lernen zu ermöglichen. Ich komme später noch einmal darauf zurück, wenn ich aus einem Projekt über die Verbesserung der Lernergebnisse in Londoner Schulen berichten werde.

Um eine Verbesserung von (kognitiven, affektiven und sozialen) Lernergebnissen zu erreichen, bedarf es Theorien, die erprobt und empirisch validiert sind. Der zentrale Begriff in diesem Zusammenhang lautet „Evidenzbasierung“ (Brown & Zhang, 2016; Ko & Sammons, 2013; Levin, 2010; Slavin, 2002). Nur evidenzbasierte Schulqualitätentwicklung wirkt nachhaltig, unabhängig davon, wie unpopulär der Begriff gerade ist. In der wissenschaftlichen Literatur wurde häufig darüber geklagt, dass der Transfer evidenzbasierter Einsichten und Zugänge in die Praxis ein schwieriges Unterfangen sei. Simmons (2011) bringt dies mit dem Titel einer Publikation auf den Punkt: "To improve schools, stop guessing and start using research." Die Herausgeber des *Routledge International Handbook of Educational Effectiveness and Improvement*, Christopher Champan et al., führten 2016 diesbezüglich ins Treffen, dass weltweit immer noch viele Schulen und Bildungssysteme Zugänge verfolgen, die in der Schuleffektivitätsforschung als wenig wirksam erkannt wurden (Chapman et al., 2016).

Die Schuleffektivitätsforschung (*Educational Effectiveness Research*) ist jene Forschungstradition, die eruiert, welche Aktivitäten auf unterschiedlichen Ebenen einen Mehrwert für die Verbesserung von Lernergebnissen erbringen (zu einer interessanten Diskussion über die Messung dieses Mehrwerts siehe Prior et al., 2021; Sammons, Davies & Gray, 2016). Diese sich mit Schuleffektivität beschäftigende Tradition und die Schulentwicklungsforschung wurden lange Zeit in unterschiedlichen Kontexten diskutiert (Creemers, Kyriakides & Sammons 2010). Eine Gruppe von Wissenschaftstreibenden bemühte sich seit den 1990er-Jahren erfolgreich, die beiden Traditionen zusammenzuführen (Creemers & Reezigt 1997; Gray et al. 1999; Stoll et al., 1996). Dies führte zu einer fruchtbaren Verbindung der stärker quantitativ auf Erklärung und Messung ausgerichteten Schuleffektivitätsforschung mit der eher qualitativ und auf die Verbesserung von einzelnen Schulen ausgerichteten Schulentwicklungsforschung und zur Entstehung einer neuen Tradition, die als *Educational Effectiveness and Improvement Research* (EEIR) bekannt ist (Chapman et al., 2016).

Ein zentrales Modell der EEIR stellt das *Dynamic Model* bzw. das damit zusammenhängende Modell *Dynamic Approaches to School Improvement* – kurz DASI-Modell – dar (Creemers & Kyriakides, 2008; Creemers & Kyriakides, 2010; Creemers & Kyriakides, 2012). Das DASI-Modell beschreibt evidenzbasierte Wege zur Effektivität im Bereich der Makroebene – also der Ebene, auf der bildungspolitische Entscheidungen getroffen werden. Es stellt die Frage nach

Effektivität auch auf der Einzelschulebene sowie auf der Ebene des Unterrichts im konkreten Klassenzimmer. In der Anwendung des Modells in konkreten Schulen besteht der erste Schritt zu Schulentwicklung stets darin, unter allen Beteiligten einen Konsens zu erreichen, dass das Hauptziel von Schulentwicklung die Verbesserung des Lernens der Lernenden an der Schule darstellt. Der zweite Schritt besteht darin, Klarheit und dann einen Konsens darüber zu schaffen, dass Schulentwicklung die Arbeit an Faktoren bedeutet, die Lehren und Lernen an einer Schule zu verbessern imstande sind (Creemers & Kyriakides, 2012). In diesem Sinne ist das Modell stark unterrichtszentriert. Auf allen Ebenen wird daran gearbeitet, dass sich effektive Praktiken der Unterrichtsentwicklung in den Schulen durchsetzen.

In der Praxis der Schulentwicklung ist es notwendig, die Forschung zu dem, was „wirklich wirkt“ zu berücksichtigen. In diesem Sinne ist es hoch an der Zeit, sich von zahlreichen Bildungsmythen zu verabschieden, die stark in der pädagogischen Praxis und manchmal auch immer noch an Hochschulen verbreitet werden – als ein Beispiel sei hier die Lerntypentheorie angeführt. Diese besteht in der Vorstellung, dass die bewusste Beachtung der verschiedenen Lerntypen – auditiv, akustisch und haptisch/kinästhetisch (Vester, 1975) – einen Effekt auf die Lernergebnisse haben würde. Die empirische Evidenz dazu ist ungeachtet der weiten Verbreitung der Theorie eindeutig: Sie funktioniert nicht und ist im Bereich der Bildungsmythen anzusiedeln (zu anderen weit verbreiteten Mythen wie z.B. „linkshirnige analytische“ oder „rechtshirnige kreative“ Menschen, die Lernpyramide etc. siehe Asberger et al. 2022; Dekker et al., 2012).

Was können wir von der Schuleffektivitäts- und Entwicklungsforschung (EEIR) und konkret vom DASI-Modell für die Entwicklung von Schulen in Österreich lernen? Bei allen Qualitätsinitiativen in und für Schulen, bei der Schulentwicklungsberatung, in der Aus-, Fort- und Weiterbildung sollte diese eine zentrale Frage stets der Leitstern sein: Wie verbessert das, was in all diesen Bereichen getan wird, das Lehren und Lernen in der Schule? Österreich ist mit der Einführung von Qualitätsmanagement Schule (QMS), falls es funktionieren wird, einen Schritt in die richtige Richtung gegangen. QMS zielt darauf ab, unterrichtszentriertes Leadership und evidenzbasierten Unterricht in der Praxis zu verankern. In diesem Sinne kann QMS eine große Chance darstellen. Wie unterrichtszentriertes Leadership Lernergebnisse zu verbessern imstande ist und welche Herausforderungen diesbezüglich in Österreich zu meistern wären, wird in der Folge erörtert werden.

#### *4. Hören auf die Praxis – von schulischen Führungskräften und Lehrpersonen lernen*

Das Hören auf die Stimmen derjenigen, welche sich täglich in der Praxis für junge Menschen verausgaben – Schulleitungen und Lehrkräfte –, hat mein gesamtes wissenschaftliches Arbeiten bis heute durchzogen. In der Folge stelle ich Ergebnisse aus drei eigenen Projekten vor, die das Ziel verfolgten, von der Praxis zu lernen, und die dazu beitragen können, die aufgeworfenen Fragen von verschiedenen Seiten zu beleuchten.

*Projekt 1: "Learning from the best" oder was in London funktioniert hat*

Im *OECD Review for Schools in Austria* regten Nusche et al. (2016) an, dass Österreich einen Kulturwandel hin zu mehr pädagogischem Leadership in der Schule vollziehen und in diesem Zusammenhang auf internationale Erfahrungen zurückgreifen sollte – das englische Schulsystem wird explizit als „interessantes Beispiel“ erwähnt. Es wurde in diesem Zusammenhang angeregt, in Bezug auf die Qualitätsentwicklung auch die Einstellungen und Erfahrungen von Lehrpersonen und Schulleitungen in Betracht zu ziehen. In dem vom österreichischen Wissenschaftsfonds (FWF) finanzierten Mixed Methods-Projekt *School Quality and Teacher Education* (SQTE) wird dies eingelöst.

Dazu ein wenig Kontext: Von allen Regionen Englands waren die Ergebnisse der Schulen in der Londoner Innenstadt bei standardisierten Tests (GCSEs) noch im Jahr 2001 die schwächsten im ganzen Land. Auch was Schulinspektionsergebnisse betrifft, war die Londoner Innenstadt Schlusslicht (McAleavy & Elwick, 2016). Diese Situation änderte sich in den 2000er-Jahren, unter anderem durch einige Qualitätsinitiativen, die zahlreiche und nachhaltige Schoolturnarounds hervorbrachten und im Laufe derer sich die Lernergebnisse von Lernenden in London stark verbesserten (Greaves et al., 2014; Baars et al., 2014). Im Jahr 2013 erzielte London die besten GCSE-Ergebnisse aller englischen Regionen (McAleavy & Elwick, 2016, S. 14; auch Burgess, 2014, S. 2). Innerhalb von nur 12 Jahren wandelte sich London von der Region mit den schlechtesten zu der Region mit den besten Lernergebnissen. Man könnte vom Turnaround einer ganzen Stadt sprechen. Besonders stark waren die Verbesserungen der Leistungen benachteiligter Lernender in den am stärksten von Deprivation geprägten Bezirken der Inneren Stadt (Blanden et al., 2015). Dieser Erfolg Londons wurde international mit Erstaunen und Begeisterung wahrgenommen.

Davon ausgehend lautet das Forschungsinteresse des SQTE-Projektes:

- Was wirkt wirklich und was am besten in der Schulqualitätsentwicklung aus der Sicht von Führungskräften hochgradig effektiver und sich verbessernder Schulen in England und insbesondere in London?
- Was können wir in Österreich von den Perspektiven solcher Führungskräfte lernen?

Um diese Fragen zu beantworten, wurden 43 schulische Führungskräfte aus 17 hocheffektiven Schulen in England – die meisten davon Turnaround Schulen in schwierigen Lagen und mit einem sehr hohen Anteil an benachteiligten Lernenden – in Experteninterviews befragt. Darüber hinaus wurden Rückmeldungen von über 600 schulischen Führungskräften aus ganz England auf einen ausgesandten Fragebogen eingeholt (zu Mixed Methods siehe Bernhard, 2019; Kelle et al. 2019).

Zur qualitativen Studie: In 17 verschiedenen Schulen in England wurden jeweils eine oder mehrere Führungskräfte interviewt. Die Ziehung der Stichprobe wurde detailliert an anderer Stelle veröffentlicht (Bernhard, 2020a). Hier sei aus Zeitgründen nur erwähnt, dass, aufbauend auf zahlreichen Schulqualitätsindikatoren, ein Sample von einigen der effektivsten Schulen Englands gezogen wurde. Die meisten davon waren nichtselektive Schulen in schwierigen Lagen mit besonderen soziokulturellen Herausforderungen insbesondere in London, die einen starken

Verbesserungsprozess ausgehend von einem inakzeptablen Niveau durchgemacht hatten. Wir führten aber auch Interviews in einer der effektivsten Privatschulen des Landes und in einer der leistungsstärksten selektiven Grammar Schools durch, um zu sehen, ob die Antworten dieser Schulleitungen sich mit denen aus Schulen in sozial deprivierten Lagen ähneln. Alle Schulen der Stichprobe können jedenfalls Lernergebnisse im Sinne von Lernfortschritt ihrer Lernenden vorweisen, die zu den besten in ganz England gehören.

Erste Publikationen liegen vor, wir arbeiten gerade an einer umfassenden Auswertung der Daten. Ein zentrales Ergebnis der Studie ist das folgende:

*Effektive Schulen betreiben unterrichtszentrierte Schulentwicklung und etablieren eine Kultur des kollegialen Feedbacks*

Die befragten schulischen Führungskräfte hocheffektiver englischer Schulen sehen ihre zentrale Aufgabe in der Schul- und insbesondere in der Unterrichtsentwicklung und ein großer Anteil ihrer Zeit ist entsprechenden Tätigkeiten gewidmet. In hocheffektiven Schulen existieren Strukturen, Zeit und Ressourcen, damit Führungskräfte gemeinsam mit den Lehrkräften wirksam Unterrichtsentwicklung betreiben können. In allen besuchten Schulen herrschte eine ausgeprägte *Open Classroom Policy* und damit eine Kultur der gegenseitigen Unterstützung bei der Weiterentwicklung des Unterrichts vor. Unterrichtsbeobachtungen im Sinne von *Learning Walks* oder *Classroom Walkthroughs* werden in den besuchten Schulen intensiv praktiziert. Es handelt sich dabei um kurze oder längere Besuche einer Führungskraft oder eines Kollegen/einer Kollegin im Unterricht einer Lehrkraft, im Zuge dessen Notizen gemacht werden. Anschließend wird der Lehrkraft ein strukturiertes Feedback gegeben bzw. gemeinsam über den Unterricht reflektiert (Bernhard, 2022a; 2023b).

Wir würden diese Besuche im Klassenzimmer möglicherweise noch in einer Terminologie verhaftet, die an die Zeit der Habsburger erinnert, Hospitationen oder kollegiale Hospitationen nennen. Das deutsche Wort „Hospitation“ erinnert an einen kaiserlichen oder an einen bischöflichen Besuch, nachdem es irgendwo im Herrschaftsbereich zu Unstimmigkeiten gekommen war. Dem Wort im Schulkontext haftet der schale Beigeschmack eines Direktors an, der sich von der Schulspitze zum gemeinen Fußvolk herunterlässt und dort inspiziert und prüft, ob wohl alles sein Recht und seine Ordnung hat. Das ist nicht die Vorgehensweise, die wir in den analysierten Schulen angetroffen haben. Ein Schulleiter sprach in der Beschreibung eines Turnaround-Prozesses in den Interviews gar davon, dass es einen falschen und einen richtigen Zugang zu Beobachtung geben würde: “We did a huge amount of lesson observations. In the right way, as a CPD [continuing professional development – als Fortbildungsmaßnahme], not in terms of accountability [zur Beurteilung von Lehrpersonen], huge amount of learning walks, lesson observations, book looks, you know, data analysis.” (S5\_L\_H10\_m<sup>1</sup>) Auch in den ersten Analysen der quantitativen Daten der SQTE-Studie zeigt sich, dass in Schulen insbesondere die kollegiale Hospitation und nicht die Hospitation durch Schulleitungen zum Zwecke der Beurteilung mit besseren Leistungen von Lernenden korreliert (McDermott et al., 2023). Hier sei die Frage aufgeworfen, ob es nicht vielleicht hilfreich wäre, für dieses so wichtigste Tool der Qualitätsverbesserung von Schulen den Begriff „Hospitation“ aufzugeben und einen anderen deutschen Begriff zu finden, der stärker den Entwicklungscharakter betont, z.B. „kollegiales Feedback“ würde sich in diesem Zusammenhang möglicherweise besser anbieten.

<sup>1</sup> S = Schule 5, L = London, Head = Schulleitung, m = maskulin



Viele interviewte Schulleitungen haben in den Interviews jedenfalls mit Begeisterung von den Strukturen erzählt, die sie hinsichtlich kollegialer „Hospitationen“ an ihren Schulen etabliert hatten und die sie als einen zentralen Grund der Effektivität ihrer Schule ansehen. In einer von mir besuchten Schule war die Kultur der offenen Klassentür so verbreitet, dass mich der Direktor persönlich in jede einzelne Klasse der Schule hat führen können, beinahe ohne dass die Lernenden oder die Lehrkraft uns Beachtung geschenkt hätten. Es ist in dieser Schule ganz normal und alltäglich, dass – im Sinne einer Deprivatisierung von Unterricht – ständig jemand in die Klasse kommt und Unterricht beobachtet. Eine Führungskraft an dieser Schule bringt dies im Interview folgendermaßen auf den Punkt: “[...] every lesson, every day – so senior leadership will be walking around the school during the day and going in and out of every single classroom, every single lesson.” (S10\_Op\_H19\_m<sup>2</sup>)

Ich denke, das ist ein Bereich, in dem wir von internationalen Leuchtturmprojekten noch etwas lernen können. Wir sind in Österreich auf dem Weg dorthin – durch Pädagogische Hochschulen wie der KPH Wien/Krems werden im Zuge von Schulentwicklungsberatung Schulen auf dem Weg zur kollegialen Hospitation begleitet. Die Etablierung einer vertrauensbasierten Shared-Leadership Führungskultur (Bernhard, 2023a) und einer umfassenden Feedbackkultur im Sinne eines offenstehenden Klassenzimmers, in der jede in der Schule tätige Lehrperson immer wieder Unterstützung zur Verbesserung ihres Unterrichts bekommt, steht allerdings noch aus. Wir benötigen keine Hospitationskultur, in der der „Kaiser“ dann und wann angekündigt von oben herabsteigt und über eine durchgeplante „Schokoladenstunde“ sein Urteil spricht, sondern es bedarf einer Führungskultur, in der sich Schulen als professionelle Lerngemeinschaften (Stoll, 2010) verstehen, in der alle sich ständig weiterentwickeln und im Sinne eines *Growth Mindset* kontinuierlich verbessern wollen (Harnisch & Bernhard, 2019; Bernhard & Harnisch, 2021; Bernhard et al., 2021; Tulis et al., 2021). Es bedarf einer Kultur, in der es ganz normal ist, dass eine Lehrkraft zur anderen sagt: „Geh bitte hier bei mir mit und gib mir Feedback zu xy.“ Das ist keine Utopie, sondern in vielen hochwirksamen Schulen eine tägliche Realität. Ich denke, es ist die Aufgabe einer Hochschule, insbesondere in der Ausbildung stark dahingehend zu wirken, dass angehende Lehrpersonen eine solche Haltung und den Wunsch nach kontinuierlicher Verbesserung entwickeln, damit nach und nach ein entsprechender Kulturwandel stattfinden kann.

Zurück zu London: Als ich mit dem Schulleiter einer Turnaround Schule in London über Schulqualitätsentwicklung sprach, beschrieb er die Arbeit mit einem Buch, das seiner Meinung nach alle Lehrpersonen lesen sollten: “[...] if you want one that for every teach[er] to read, I think it should be that. [...] It is very evidence-informed. [...]” (S1\_L\_H1\_m) Es handelt sich um Doug Lemovs “Teach like a Champion” (Lemov, 2015). Die Techniken in diesem Buch helfen dem Schulleiter aus seiner Perspektive massiv bei der Qualitätsverbesserung von Unterricht in seiner Schule. Das Buch ist ein internationaler Bestseller und wird gerade in einer Kooperation der KPH Wien/Krems mit dem Wiley Verlag ins Deutsche übersetzt. Im Sommer 2023 werden wir den Autor anlässlich der Veröffentlichung des deutschsprachigen Buches (Lemov, 2023) nach Wien holen, um auf diese Weise einen Beitrag dazu zu leisten, dass die Forschungsergebnisse aus dem SQTE-Projektauch ganz konkret in die Praxis von Schülereingehen. Es ist mir ein persönliches Anliegen, die Techniken des Buches über die Aus- und Fortbildung sowie über die Schulentwicklungsberatung in die österreichische Unterrichtspraxis zu bringen, um Lehrpersonen dabei zu unterstützen, ihre täglichen Anforderungen im Zusammenhang mit Classroom Management zu meistern (Bernhard, 2022c; Bernhard & Köber 2022a; Bernhard & Köber 2022b; Köber & Bernhard, 2023).

2 Op = Opportunity Area

Im Folgenden wird es darum gehen, welche Herausforderungen bzgl. unterrichtszentriertem Leadership in Österreich derzeit bestehen. Dabei werde ich Stimmen österreichischer Schulleitungen vorstellen.

*Projekt 2: Stimmen von Schulleitungen oder warum ein London Effect derzeit hierzulande schwierig ist*

Im Zuge eines Forschungsprojektes wurden bei einer Tagung im August 2021 40 österreichische schulische Führungskräfte aus Mittelschulen, Gymnasien, Volksschulen sowie aus dem BMHS- und BS-Bereich aus Schulen in Wien, Niederösterreich, dem Burgenland, Salzburg, Tirol und Vorarlberg versammelt. Im Rahmen der Tagung wurden diese Personen in acht Fokusgruppen dazu befragt, wo sie auf einer systemischen Ebene Hindernisse für die Qualitätsentwicklung an ihren Schulen sehen, und was sie von der Politik erwarten, um wirksamer an der Qualität ihrer Schulen arbeiten zu können. Die Studie stand im Kontext der Einführung von QMS in Österreich und zielte auch darauf ab, zu eruieren, wie schulisches Qualitätsmanagement aus Sicht der Schulleitungen funktionieren kann.

Die vollständig transkribierten Fokusgruppendifkussionen wurden mit MaxQDA ausgewertet und die Ergebnisse zusammengefasst in einem offenen Brief an Bildungsminister Dr. Martin Polaschek übermittelt. Der Titel des offenen Briefes lautet „Ich kopiere tonnenweise – schade um meine gute Ausbildung“ (Bernhard et al., 2022). Die Schulleitungen berichteten in den Fokusgruppen davon, derart stark von administrativen Tätigkeiten belastet zu sein, dass sie oft für die eigentlichen Führungstätigkeiten – wie beispielsweise unterrichtsbezogenes Leadership – keine Zeit finden. Der Tag unserer „gut ausgebildeten“ Schulleitungen ist angefüllt mit Tätigkeiten, die auch Hilfskräfte ohne besondere Ausbildung übernehmen könnten, z.B. Listen ausfüllen, Erhebungen erstellen, kopieren, hunderte von E-Mails beantworten etc. In diesem Sinne sei der Beruf des Schulleiters/der Schulleiterin inzwischen in Österreich so unattraktiv geworden, dass sich sogar bei renommierten Schulen auf ausgeschriebene Posten oft nur wenige Personen und manchmal gar keine bewerben würden. Ein eigenes Dienstrecht für Schulleitungen gibt es nicht. Angesichts der großen Bedeutung von Schulleadership für die Leistungen von Lernenden (Day et al., 2016) sind diese Befunde erschreckend.

Qualitätsmanagement in Schulen, das auf die Verbesserung von Lernergebnissen von Lernenden abzielt, wird wenig Früchte tragen, wenn Schulleitungen nicht freigespielt werden für die wirklich wichtigen Leitungstätigkeiten an Schulen. Um sich wirksam um Schulqualitätsentwicklung kümmern zu können und um die von QMS geforderten Tätigkeiten umzusetzen, bedarf es Zeit und einer massiven administrativen Unterstützung sowie eines mittleren Managements, wie es in vielen effektiven Schulsystemen weltweit besteht. Der *London Effect* wurde von Leadership-Teams an Schulen zustande gebracht. Es bedarf auch eines unbürokratischen Handlungsspielraums, so der Tenor der Schulleitungen in den Fokusgruppen. Der offene Brief, den Rektor Dr. Christoph Berger persönlich an Dr. Martin Polaschek übermittelte, rief einiges an Medienresonanz hervor (<https://sqte.at/presse/>). Seitdem gab es mehrere Kontakte zum Ministerium, in denen wir die entsprechenden Ergebnisse unter Verweis auf London für die Schulleitungen positionieren konnten.

Mit QMS existiert in Österreich ein System mit vielen Potentialen. Es wird aber in den derzeitigen Strukturen wenig Wirkung entfalten, da die meisten österreichischen Schulleitungen über zu wenig Zeit und Ressourcen verfügen, um es mit Leben zu füllen. Dass nachhaltige



Schulentwicklung dann möglich wird, wenn Führungskräfte an Schulen auch tatsächlich pädagogisches Leadership übernehmen können und dürfen (Day et al., 2016), lernen wir von internationalen Leuchtturmprojekten wie in London.

Ich komme jetzt zu einigen Ergebnissen eines dritten Forschungsprojektes, mit denen ich argumentieren werde, dass gute Konzepte in der Praxis von Schulen nicht ankommen können, wenn die entsprechenden Rahmenbedingungen nicht gegeben sind.

*Projekt 3: Zur Einführung von Kompetenzorientierung im Geschichtsunterricht oder wie ein großartiges Konzept in der Praxis nicht ankommen kann*

Ich werde hier ein wenig ausholen: Nachdem es in Deutschland und Österreich im Zuge der PISA-Testung 2000 zu dem vielzitierten „PISA-Schock“ gekommen war – die Leistungen blieben weit hinter den Erwartungen zurück – wurde das gesamte Schulsystem auf Kompetenzorientierung umgestellt (Klieme et al., 2003). Trotz teilweise heftiger Kritik (Liessmann, 2014) erhoffte man sich dadurch eine Verbesserung von Lernergebnissen. Im Fach Geschichte und Sozialkunde/Politische Bildung wurde die fachspezifische Kompetenzorientierung im Jahr 2008 im Lehrplan verordnet. Diese rückte ein wissenschaftsorientiertes historisches Denken in den Mittelpunkt, das auf die Anbahnung von Re- und De-Konstruktionskompetenzen, Orientierungskompetenzen und Sachkompetenzen zielt und auf einer komplexen Theorie – dem Modell FUER Geschichtsbewusstsein – beruht (Bernhard, 2020a; Bernhard, 2020b). Lehrende der Geschichtsdidaktik haben immer wieder über die Erfahrung berichtet, dass die Erwähnung des Kompetenzmodells in der Aus- und Fortbildung bisweilen zu rollenden Augen unter den (angehenden) Lehrkräften führen würde.

Der passive Widerstand vieler Lehrkräfte deutete darauf hin, dass die schöne, unter Wissenschaftstreibenden so beliebte Kompetenztheorie nicht so wirklich in der konkreten Schulpraxis unter den Lehrpersonen anzukommen scheint. Ich beschloss, das Phänomen im Rahmen meines Habilitationsprojektes zu erforschen und führte persönliche Interviews mit 50 Geschichtslehrpersonen aus insgesamt 26 Schulen (Gymnasien und Neuen Mittelschulen) in Wien durch (Bogner et al., 2009), um sie unter anderem zum Thema Kompetenzorientierung zu befragen. Die gesamte Interviewzeit betrug 2014 Minuten. Die Interviews wurden voll transkribiert und mit MaxQDA ausgewertet. Das Projekt war gefördert vom österreichischen Wissenschaftsfonds (FWF) und vom Habilitationsforum Fachdidaktik und Unterrichtsforschung der Universität Graz.

In den Interviews zeigte sich neben anderen Ergebnissen, dass viele Lehrkräfte massive Vorbehalte gegenüber der Kompetenzorientierung haben (Bernhard & Kühberger, 2017). Auch wurde deutlich, dass die Kompetenzorientierung im Geschichtsunterricht 10 Jahre nach ihrer Einführung noch kaum in den untersuchten Schulen angekommen war (Bernhard, 2020b; Bernhard, 2021). Das Kompetenzverständnis der Lehrpersonen war fachunspezifisch und orientierte sich nicht am Lehrplan, der 10 Jahre davor promulgiert worden war (Bernhard & Kühberger, 2019). Ein Befund aus den Interviewdaten verdeutlicht diese eindrucksvoll. In den 50 Interviews wurde zwar ausführlich über Kompetenzorientierung im Geschichtsunterricht gesprochen – das Wort Kompetenz kommt in den Interviewtranskripten mehr als 1.000-mal vor –, die vom Lehrplan verordneten fachspezifischen Kompetenzen wurden insgesamt jedoch nur neun Mal (!) von den interviewten Lehrpersonen erwähnt (Bernhard, 2020b,

S. 13; Bernhard, 2021). Die fachspezifische Kompetenzorientierung war jedenfalls ein Jahrzehnt nach ihrer Einführung noch gar nicht in der Praxis angekommen.

Es bleibt zu hoffen, dass es bei der Einführung von Qualitätsmanagement und damit von strukturierter Schulentwicklung in österreichischen Schulen nicht zu ähnlichen Dynamiken kommen wird. Derzeit besteht die Gefahr, dass die mit Qualitätsmanagement zusammenhängenden Aktivitäten in den Schulen, wie das Erstellen eines Schulentwicklungsplanes, bisweilen zwar pro forma durchgeführt werden, dass diese Aktivitäten allerdings in den Schulen als wenig hilfreich und die Praxis als nicht tatsächlich verändernd wahrgenommen werden und sich so als wenig fruchtbar erweisen.

## 5. Fazit

Ich komme zu einem Fazit und möchte dazu aus der schon erwähnten OECD-Studie 2016 zitieren. Dort ist zu lesen und ich denke, das fasst einiges von dem heute Gesagten zusammen:

*Austria has already undertaken steps to foster effective school leadership, but despite long-standing efforts, it has been difficult to foster a cultural change towards greater pedagogical leadership. This is essential in the promotion of a new vision of teaching and learning and to ensure that teachers have sufficient opportunities for regular feedback and professional learning.* (Nusche et al., 2016, S. 6)

Ich erlaube mir abschließend aus dem Gesagten einige Vorschläge abzuleiten:

1. Schulleitungen freispielen: Damit Qualitätsmanagement in Schulen die erwünschten Ergebnisse bringt und tatsächlich bei den Lernenden ankommt, müssen Schulleitungen für unterrichtszentriertes Leadership freigespielt und dazu befähigt werden. Es bedarf daher dringend einer großangelegten und nicht nur punktuellen administrativen Entlastung für Schulleitungen, eines mittleren Managements in allen Schulen und der Aufwertung des Berufes des Direktors bzw. der Direktorin, damit sich die besten Köpfe für die ausgeschriebenen Stellen bewerben. Die von QMS eingeschlagene Richtung hin zum unterrichtszentrierten Schulleitungshandeln sollte weiter forciert werden.
2. Fokus auf Unterrichtsqualität und Unterrichtsentwicklung: Bei den Bemühungen, Schule weiter zu entwickeln, stellt der Fokus auf Unterrichtsqualität den zentralen Hebel dar. In allen Initiativen unterschiedlicher Stakeholder im Bereich der Bildung sollte dies stets als wichtigstes Ziel mitgedacht werden.
3. Evidenzbasierung: Damit Schulentwicklung in der Praxis ankommen kann, bedarf es der Heranziehung bewährter Theorien von Schulverbesserung und der ergebnisoffenen Rezeption von harten wissenschaftlichen Fakten über das „was wirklich wirkt“ im Zusammenhang mit der Hebung von Lernergebnissen. Wie ein solches Wissen wirksam in die Praxis von Schulen überführt werden kann, zeigt die britische *Education Endowment Foundation*, die in ihrem Teaching and Learning Toolkit den gesamten wissenschaftlichen Stand zu bildungsrelevanten

Themen für die Schule aufbereitet darstellt. Viele der im Rahmen des SQTE-Projektes besuchten Schulen lassen ihre Qualitätsarbeit davon inspirieren.

4. Etablierung einer Kultur von kollegialen „Hospitationen“: Die Punkte 1-3 kulminieren in diesem vierten Punkt und stellen dessen Grundlage dar. Wenn es in Schulen Ressourcen für die unterrichtszentrierte Schulentwicklung gibt, der Fokus auf die Unterrichtsqualität gerichtet ist und die diesbezüglichen Entscheidungen auf wissenschaftlichen Grundlagen beruhen, können in Schulen professionelle Lerngemeinschaften entstehen, deren Beteiligte sich gegenseitig in der Entwicklung des eigenen Unterrichts unterstützen.

London hat sich, wie eingangs erwähnt, in nur einem Jahrzehnt von der leistungsschwächsten zu der leistungsstärksten Region Englands entwickelt. Ein vertiefter Blick auf Schulen, die sich stark verbessert haben, zeigt, dass diese vier Punkte an solchen Schulen „gelebt“ werden.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

## 6. Literatur

- Asberger, J., Futterleib, H., Thomm, E., & Bauer, J. (2022). Wie erkennt man Bildungsmythen? In G. Steins, B. Spinath, S. Dutke, M. Roth, & M. Limbourg (Hrsg.). *Mythen, Fehlvorstellungen, Fehlkonzepte und Irrtümer in Schule und Unterricht. Psychologie in Bildung und Erziehung: Vom Wissen zum Handeln*. (S. 3–26). Springer.
- Baars, S., Bernardes, E., Elwick, A., Malortie, A., McAleavy, T., McInerney, L., & Riggall, A. (2014). *Lessons from London schools: Investigating the success*. London: CfBT Educational Trust.
- Bernhard, R. (2019). Using mixed methods to capture complexity in an empirical project about teachers' beliefs and history education in Austria. *History Education Research Journal* 16(1), 63–73.
- Bernhard, R. (2020a). FWF-Project School Quality and Teacher Education. Interim Report. March 2020. [https://sqte.at/wp-content/uploads/2020/06/Interim\\_report\\_SQTE\\_final\\_March\\_2020.pdf](https://sqte.at/wp-content/uploads/2020/06/Interim_report_SQTE_final_March_2020.pdf)
- Bernhard, R. (2020b). *Von PISA nach Wien. Historische und politische Kompetenzen in der Unterrichtspraxis. Empirische Befunde aus qualitativen Interviews mit Lehrkräften*. Wochenschau (= Reihe Geschichtsunterricht erforschen).
- Bernhard, R. (2021). *Geschichte für das Leben lernen: Der Bildungswert des Faches in den Überzeugungen österreichischer Lehrkräfte*. Wochenschau.
- Bernhard, R. (2022a). Schulentwicklung in Schulen mit großen Herausforderungen in England. Kontinuierliche Verbesserung durch evidenzbasierte Unterrichtsentwicklung und (kollegiale) Hospitationen. *Re&E-Source. Open Online Journal for Research and Education*. <https://doi.org/10.53349/resource.2022.iS22.a1038>
- Bernhard, R. (2022b). *Developing schools into research-engaged learning organizations through initial teacher education in Wales. A review of the criteria for the accreditation of initial teacher education programs in Wales*. Commissioned by the Welsh Government, Government of Wales.
- Bernhard, R. (2022c). „Starke Stimme“ für wirksames Classroom Management – Stressreduktion für Lehrkräfte. *SQTE-Classroom Management Snapshot 01/22*. Wien. <https://drive.google.com/file/d/1zFAz7ssaUbHEUrkh44hebwhXlfI5YWU6/view?usp=sharing>
- Bernhard, R. (2023a). Vertrauensbasierte Führungskultur. „Shared Leadership“ als Merkmal exzellenter Schulen. *SchulVerwaltung* 2/23.
- Bernhard, R. (2023b, im Druck). Die Bedeutung von Unterrichtsentwicklung für die Steigerung von Schulqualität. Das Beispiel London. *SchulVerwaltung* 4/23.
- Bernhard, R., & Köber, K. (2022a). Wertschätzende Ermahnung – eine positive und wirksame Art, Fehlverhalten im Unterricht zu adressieren. *SQTE-Classroom Management Snapshot 03/22*. Wien.
- Bernhard, R., & Köber, K. (2022b). „Alle Schreiben“ – eine Technik zur Erhöhung der Mitarbeit durch gründliches Nachdenken und zur wirksamen Vorbereitung von Klassendiskussionen. *SQTE-Classroom Management Snapshot 02/22*. Wien.

- Bernhard, R., & Kühberger, C. (2017). Erforschung der Einstellungen von Geschichtslehrpersonen zu fachspezifischer Kompetenzorientierung. Einige Ergebnisse und theoretische Reflexionen zu Mixed Methods. In W. Schreiber, B. Ziegler, & C. Kühberger (Hrsg.). *Geschichtsdidaktischer Zwischenhalt. Beiträge aus der Tagung »Kompetent machen für ein Leben in, mit und durch Geschichte« in Eichstätt vom November 2017* (S. 145–158). Waxmann.
- Bernhard, R., & Kühberger, C. (2019). Domänen(un)spezifisch – Empirische Befunde zum Kompetenzverständnis von Geschichtslehrpersonen. In M. Waldis & B. Ziegler (Hrsg.), *Forschungswerkstatt Geschichtsdidaktik 17. Beiträge zur Tagung »geschichtsdidaktik empirisch 17«* (S. 85–94). hep.
- Bernhard, R., Burn, K., & Sammons, P. (2020a, April). Research-based school improvement: How highly effective and improving schools in England apply research. Paper at the American Educational Research Association Conference 2020 (angenommen nach Peer Review, Konferenz abgesagt).
- Bernhard, R., Greiner, U., & Wiesner, C. (2020b, April 17). Learning in initial teacher education from school leaders: Processes of knowledge transformation. Paper at the American Educational Research Association Conference 2020 (angenommen nach Peer Review, Konferenz abgesagt).
- Bernhard, R., & Harnisch, D. (2021). “Why do you think your school is effective?” School leaders’ strategies for improving quality in highly effective schools in disadvantaged contexts. *SQTE Research Papers 04/21*. <https://sqte.at/wp-content/uploads/2021/05/04-21-final-Research-Paper-ECER-1.pdf>
- Bernhard, R., Harnisch, D., Burn, K., Greiner, U., & Sammons, P. (2021). “We want your child to go to university”. Raising aspirations in difficult circumstances in London. *SQTE-Research Papers 01/21*. <https://sqte.at/wp-content/uploads/2021/05/01-21-SQTE-Research-Paper-AERA-conference-Bernhard-et-al.pdf>
- Bernhard, R., Benischek, I., Berger, C., Hochmeister, K., Michal, B., Svehla, H., Sörös, M., & Waldherr, M. (2022). „Ich kopiere tonnenweise – schade um meine gute Ausbildung“. Welche Schwierigkeiten österreichische Direktor/innen im Zusammenhang mit Schulqualitätsmanagement sehen und was sie von der Politik erwarten. Mit einem offenen Brief an Bildungsminister Martin Polaschek. *SQTE Research Papers 01/22*.
- Blanden, J., Greaves, E., Gregg, P., Macmillan, L., & Sibieta, L. (2015). *Understanding the improved performance of disadvantaged pupils in London*. London: Centre for the Analysis of Social Exclusion.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (Hrsg.) (2009). *Interviewing experts. Methodology and Practice*. Palgrave Macmillan.
- Brown, C., & Zhang, D. (2016). Is engaging in evidence-informed practice in education rational? What accounts for discrepancies in teachers’ attitudes towards evidence use and actual instances of evidence use in schools? *British Educational Research Journal* 42(5), 780–801. <https://doi.org/10.1002/berj.3239>
- Burgess, S. M. (2014). Understanding the success of London’s schools. Centre for Market and Public Organisation (CMPO) Working Paper, 14(333).

- Chapman, C., Muijs, D., Reynolds, D., Sammons, P., Stringfield, S., & Teddlie, C. (2016). Educational effectiveness and improvement research and practice: The emergence of the discipline. In C. Chapman, D. Muijs, D. Reynolds, P. Sammons, & C. Teddlie (Hrsg.). *Routledge International Handbook of Educational Effectiveness and Improvement Research* (S. 1–24). Routledge.
- Creemers, B. P. M., & Kyriakides, L. (2008). *The dynamics of educational effectiveness: A contribution to policy, practice and theory in contemporary schools*. Routledge.
- Creemers, B. P. M., & Kyriakides, L. (2010). School factors explaining achievement on cognitive and affective outcomes: Establishing a dynamic model of educational effectiveness. *Scandinavian Journal of Educational Research* 54(3), 263–294. <https://doi.org/10.1080/00313831003764529>
- Creemers, B. P. M., & Kyriakides, L. (2012). *Improving quality in education: Dynamic approaches to school improvement*. Routledge.
- Creemers, B. P. M., & G. J. Reezigt (1997). School Effectiveness and School Improvement: Sustaining Links. *School Effectiveness and School Improvement* 8(4), 396–429. <https://doi.org/10.1080/0924345970080402>.
- Creemers, B. P. M., Kyriakides, L., & Sammons, P. (2010). *Methodological Advances in Educational Effectiveness Research*. Taylor & Francis
- Day, C., Gu, Q. & Sammons, P. (2016). The Impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly* 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/2F0013161X15616863>
- Dekker, S., Lee, N. C., Howard-Jones, P., & Jolles, J. (2012). Neuromyths in education: Prevalence and predictors of misconceptions among teachers. *Frontiers in Psychology* 3, 1–8.
- Gray, J., Hopkins, D., Reynolds, D., Wilcox, B., Farrell, S., & Jesson, D. (1999). *Improving Schools: Performance and Potential*. Open University Press.
- Greaves, E., Macmillan, L., & Sibieta, L. (2014). *Lessons from London schools for attainment gaps and social mobility*. London: Social Mobility and Child Poverty Commission. [https://www.ifs.org.uk/uploads/publications/docs/london\\_schools\\_june2014.pdf](https://www.ifs.org.uk/uploads/publications/docs/london_schools_june2014.pdf)
- Harnisch, D., & Bernhard, R. (2019). Growth Mindset vs. Fixed Mindset: Wie Denkweisen und Selbstbilder Lernen und persönliche Entwicklung begünstigen oder erschweren. *School Quality and Teacher Education Snapshots 01/19*. <https://sqte.at/wp-content/uploads/2020/04/SQTE-Snapshots-1.1-Mindset.pdf>
- Kelle, U., Kühberger, C. & Bernhard, R. (2019). How to use mixed methods and triangulation designs – An introduction to research in history education. *History Education Research Journal* 16(1), 5–23.
- Klieme, E., Avenarius, H., Blum, W., Döbrich, P., Gruber, H., Prenzel, M., Reiss, K., Riquarts, K., Rost, J., Tenorth, H.-E., Vollmer, H. J., & Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2003). *Zur Entwicklung nationaler Bildungsstandards. Eine Expertise*. Bonn, Berlin: BMBF.



- Ko, J., & Sammons, P. (2013). *Effective teaching: a review of research and evidence*. Reading: CfBT Education Trust.
- Köber, K., & Bernhard, R. (2023). Zeit sichtbar machen im Klassenzimmer. Wie Countdowns das Engagement der Schüler/innen fördern. *SQTE-Classroom Management Snapshot* 01/23.
- Lemov, D. (2015). *Teach Like a Champion 2.0: 62 Techniques that Put Students on the Path to College*. Wiley.
- Lemov, D. (2023). *Teach like a Champion – Deutsche Ausgabe*. Wiley.
- Levin, B. (2010). Leadership for Evidence-Informed Education. *School Leadership & Management* 30(4), 303–315. <https://doi.org/10.1080/13632434.2010.497483>.
- Liessmann, K. P. (2014). *Geisterstunde. Praxis der Unbildung*. Suhrkamp.
- Maag Merki, K. (2016). Unterrichtsentwicklung als zentrales Element von Schulentwicklung. *Pädagogik* 68(4), 44–47.
- Maag Merki, K., & Werner S. (2013). Schulentwicklungsforschung: Aktuelle Schwerpunkte und zukünftige Forschungsperspektiven. *DDS – Die Deutsche Schule* 105(3), 295–304.
- McAleavy, T., & Elwick, A. (2016). *School improvement in London: A global perspective*. Berkshire: Education Development Trust. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED565743.pdf>
- McDermott, T., Hasenhüttl, C., Lucien, P., Bernhard, R., Burn, K., & Sammons Pam (2023, September 13). Pupil progress: Teaching quality matters. Paper presentation at the British Educational Research Association Conference 2023, Aston, England.
- Nusche, D., Radinger, T, Busemeyer, M., & Theisens, H. (2016). *OECD Reviews of School Resources: Austria 2016*. OECD Publishing, Paris
- Prior, L., Jerrim, J., Thomson, D., & Leckie, G. (2021). A review and evaluation of secondary school accountability in England: Statistical strengths, weaknesses and challenges for ‘Progress 8’ raised by COVID-19. *Review of Education* 9(3). <https://doi.org/10.1002/rev3.3299>
- Sammons, P., Davis, S., & Gray, J. (2016). Methodological and scientific properties of school effectiveness research: Exploring the underpinnings, evolution and future directions of the field. In C. Chapman, D. Muijs, D. Reynolds, P. Sammons, & C. Teddlie (Hrsg.), *Routledge International Handbook of Educational Effectiveness and Improvement Research* (S. 25–76). Routledge.
- Simmons, J. (2011). To improve schools, stop guessing and start using research. *Education Digest* 76(9), 37–9.
- Slavin, R. E. (2002). Evidence-based education policies: Transforming educational practice and research. *Educational Researcher* 31(7), 15–21.
- Steffens, U. (2007). Schulqualitätsdiskussion in Deutschland. In J. Van Buer & C. Wagner (Hrsg.), *Qualität von Schule*. (S. 21–54). Peter Lang.
- Stoll, L. (2010). Professional learning community. In P. Peterson, E. Baker, & B. McGraw (Hrsg.), *International Encyclopedia of Education* (S. 151–157). Elsevier.

Stoll, L., D. Reynolds, B. Creemers, & D. Hopkins (1996). Merging School Effectiveness and School Improvement: Practical Examples. In D. Reynolds, R. Bollen, B. Creemers, D. Hopkins, L. Stoll, & N. Lagerweij (Hrsg.). *Making Good Schools* (S. 113–147). Routledge.

Tulis, M., Harnisch, D., & Bernhard, R. (2021). Adaptive orientations towards failure and growth mindset in effective schools in difficult contexts. *SQTE Research Papers 02/21*. [https://sqte.at/wp-content/uploads/2021/05/CompleteSubmission\\_EARL2021\\_Espresso-Symposium-1.pdf](https://sqte.at/wp-content/uploads/2021/05/CompleteSubmission_EARL2021_Espresso-Symposium-1.pdf).

Vester, F. (1975). *Denken, Lernen, Vergessen*. Klett-Cotta.



*Akademischer Werdegang von  
HS-Prof. Mag. Dr. Roland Bernhard*

Roland Bernhard wurde im Jahr 1980 in der Nähe von Graz geboren. Nach einem Lehramtsstudium in den Fächern Spanisch und Geschichte promovierte er 2012 an der Universität Graz im Bereich der internationalen Schulbuchforschung mit einer Arbeit zu „Geschichtsmythen als konstituierende Elemente des Diskurses zu Hispanoamerika in Schulbüchern“. Die Doktorarbeit wurde vom GEWI-Dekanat der Uni Graz als beste Arbeit der Fakultät 2012 für den *Award of Excellence* nominiert.

In seiner Post-Doc-Phase lehrte und forschte Roland Bernhard an den Universitäten Graz, Innsbruck, Salzburg und Oxford sowie an den Pädagogischen Hochschulen Salzburg und Vorarlberg. Von 2013 bis 2017 unterrichtete er zusätzlich dazu an zwei Schulen. Auslandsaufenthalte führten ihn nach Madrid, Braunschweig und an die Universität Oxford, wo er von 2018-2020 als Gastforscher zwei Forschungsprojekte leitete und seine Habilitationsschrift fertigstellte. Er habilitierte sich 2019 mit einer empirischen Studie zu Überzeugungen von Geschichtslehrpersonen an der Universität Salzburg im Bereich Geschichtsdidaktik und Politische Bildung. 2020-2021 wirkte er als Universitätsprofessor an der Universität Wien (Gastprofessur) und bekleidet nunmehr seit September 2021 die Professur Schulentwicklung, Leadership & Führungskultur an der Kirchlichen-Pädagogischen Hochschule Wien/Krems.

Roland Bernhard kann auf die Einwerbung zahlreicher kompetitiver Drittmittel verweisen und hat mehrere vom österreichischen Wissenschaftsfond finanzierte Projekte geleitet. Er hat 13 Bücher bzw. Zeitschriftenschwerpunkte und mehr als 80 wissenschaftliche oder praktische Beiträge in Zeitschriften, Sammelbänden bzw. online veröffentlicht, viele davon nach einem Double Blind Peer Review Verfahren. Er präsentierte seine Forschungsergebnisse auf den zentralen europäischen und amerikanischen bildungswissenschaftlichen Konferenzen (AERA, ECER, EARLI, BERA, HEIRNET etc.).

Ein weiteres Tätigkeitsfeld besteht in der Beratung von Schulen, Bildungsbehörden und Regierungen. 2022 wurde er von der Regierung von Wales beauftragt, das dortige Ausbildungssystem für Lehrpersonen zu begutachten und Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten. Darüber hinaus ist er im Editorial Board des *History Education Research Journals*, das am University College London angesiedelt ist, tätig.

Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Unterrichtsforschung, Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung, Schulbuchforschung und Aus- und Fortbildung von Lehrpersonen.

*Ausgewählte Publikationen von  
HS-Prof. Mag. Dr. Roland Bernhard*

- Bernhard, R. (2013). *Geschichtsmythen über Hispanoamerika: Entdeckung, Eroberung und Kolonisierung in deutschen und österreichischen Schulbüchern des 21. Jahrhunderts*. Vandenhoeck & Ruprecht unipress. (Georg-Eckert-Institut. Die Schriftenreihe 134).
- Bernhard, R. (2014). Dekonstruktion des Mythos' der flachen Erde – Information, Quellen und Materialien zur Entschlüsselung der Erzählung über die „Flache Erde des Mittelalters“ in Schulbüchern. *Historische Sozialkunde* 2, 42–51.
- Bernhard, R., & Kühberger, C. (Hrsg.). (2017). Kompetenzorientierung in Schulbüchern – Aufgaben als Motoren. *Themenheft der Zeitschrift Erziehung und Unterricht* 9–10.
- Bernhard, R., Hinz, F., & Maier, R. (Hrsg.). (2017). *Luther und die Reformation in internationalen Geschichtskulturen. Perspektiven für den Geschichtsunterricht*. Vandenhoeck & Ruprecht unipress.
- Bernhard, R. (2018). Teaching to think historically using textbooks. Insights for initial teacher education drawn from a qualitative empirical study in Austria. *Educatio Siglo XXI* 36(1), 39–56.
- Kelle, U., Kühberger, C., & Bernhard, R. (2019). How to use mixed methods and triangulation designs – An introduction to research in history education. *History Education Research Journal* 16(1), 5–23.
- Bernhard, R., Grindel, S., Hinz, F., & Kühberger, C. (Hrsg.). (2019). *Myths in German Language History Textbooks*. Eckert. Dossiers.
- Bernhard, R. (2020). Von PISA nach Wien. *Historische und politische Kompetenzen in der Unterrichtspraxis. Empirische Befunde aus qualitativen Interviews mit Lehrkräften*. Wochenschau.
- Bernhard, R., Harnisch, D., Burn, K., Greiner, U., & Sammons, P. (2021). “We want your child to go to university”. Raising aspirations in difficult circumstances in London. *SQTE-Research Papers* 01/21.
- Bernhard, R. (2021). Geschichte für das Leben lernen: *Der Bildungswert des Faches in den Überzeugungen österreichischer Lehrkräfte*. Wochenschau.
- Bernhard, R. (2022). *Developing schools into research-engaged learning organizations through initial teacher education in Wales. A review of the Criteria for the accreditation of initial teacher education programs in Wales*. Commissioned by the Welsh Government, Government of Wales.
- Bernhard, R. (2022). Schulentwicklung in Schulen mit großen Herausforderungen in England. Kontinuierliche Verbesserung durch evidenzbasierte Unterrichtsentwicklung und (kollegiale) Hospitationen. *Re&E-Source. Open Online Journal for Research and Education*.
- Bernhard, R., & Fede, M. (2022). *Instrumente zur Planung und Evaluierung der Phase der Auftragsklärung eines Schulentwicklungsberatungsprozesses*. Dokument entwickelt im Rahmen der ARGE Evaluierung Schulentwicklungsberatung in Österreich. Wien.
- Bernhard, R. (2023). Vertrauensbasierte Führungskultur. “Shared Leadership” als Merkmal exzellenter Schulen. *SchulVerwaltung* 2/23.
- Bernhard, R. (2023, im Druck). Die Bedeutung von Unterrichtsentwicklung für die Steigerung von Schulqualität. Das Beispiel London. *SchulVerwaltung* 4/23





*HS-Prof. Mag. Dr. Roland Bernhard*

*Schulentwicklung ist ein zentrales Zukunftsthema für Österreichs Schulen. Damit Schulentwicklung wirksam bei den Lernenden ankommt, darf die Verbesserung von Lernergebnissen als wichtigstes Ziel von Schulentwicklung nicht aus den Augen verloren werden.*

*Ausgehend von Forschungsergebnissen zu hocheffektiven Schulen in schwierigen Lagen in London argumentiert Roland Bernhard in seiner Antrittsvorlesung, dass der Unterrichtsentwicklung eine zentrale Bedeutung zukommt. Schulleitungen in effektiven Schulen betreiben unterrichtszentriertes Leadership und setzen in diesem Zusammenhang auf kollegiale „Hospitationen“ bzw. kollegiales Feedback, um gemeinsam mit ihren Lehrpersonen kontinuierlich an der Unterrichtsqualität in ihren Schulen zu arbeiten.*

*In Österreich verhindert vielfach eine überbordende administrative Belastung und ein nicht vorhandenes mittleres Management in den meisten Schulen, dass Schulleitungen wirksames pädagogisches Leadership ausüben können. In diesem Zusammenhang besteht die Gefahr, dass zukunftsweisende Initiativen wie Qualitätsmanagement Schule (QMS) nicht die gewünschten Ergebnisse erzielen werden.*

*Um seine Thesen zu untermauern, stellt der Autor Ergebnisse aus drei eigenen empirischen Forschungsprojekten vor. In einem Fazit unterbreitet er Vorschläge für eine wirksame Implementierung von Schulentwicklung in der Praxis österreichischer Schulen.*

