

Wie man Schule besser macht – McKinseys “Masterplan” kurzgefasst

Einleitung

Die Beratungsagentur McKinsey& Company hat September 2007 (Titel: “How the world's best-performing school systems come out on top”)¹ und November 2010 (Titel: „How the world's most improved school systems keep getting better”)² internationale Vergleichsstudien rund um Schulqualität veröffentlicht.

Die ersten Studie geht der Frage nach, worauf besonders erfolgreiche³ Schulsysteme – bei allen Unterschieden – Priorität Wert legen. Ergebnis:

- 1) Man muss dafür sorgen, dass die richtigen Personen LehrerIn werden. (Lehrperson)
- 2) Man muss den Fokus auf die Entwicklung ihrer Unterrichtskompetenzen richten. (Unterricht)
- 3) Man muss jedem Schüler/jeder Schülerin bestmögliche Lernchancen bieten. (Personalisierung/Individualisierung)

Die jüngst erschienene Studie, die auf den folgenden Seiten zusammengefasst ist, legt das Augenmerk auf Systeminterventionen und Managementverhalten, die im Zuge eines nachhaltigen, erfolgreichen Verbesserungsprozesses mittel- und längerfristig festgestellt werden können. Analysiert wurden so unterschiedliche Schulsysteme wie das von Chile, Südkorea oder Madhya Pradesh (Indien), die allerdings eines gemeinsam haben: eine kontinuierliche, nachhaltig beobachtbare Entwicklung zum Besseren über mehrere Jahre hinweg, egal auf welchem Niveau der jeweilige Entwicklungsprozess („journey“) begonnen hat.

Die Studie kommt zum Ergebnis, dass – wiederum: bei allen Differenzen der jeweiligen Schulsysteme – man hinter den unterschiedlichen Entwicklungsprozessen einen Stufe auf Stufe aufsetzenden „Masterplan“ der graduellen Qualitätsentwicklung konstruieren kann. Auf den fünf identifizierten „Qualitätsstockwerken“ POOR > FAIR > GOOD > GREAT > EXCELLENT sind jeweils unterschiedliche Interventionen zielführend. Ist ein Stockwerk solide gebaut, führt „mehr desselben“ zu keiner weiteren Qualitätsverbesserung; fehlen Teile eines tiefer liegenden Stockwerkes, führen Investitionsmaßnahmen in einem höherliegenden Stockwerk schwerer, teurer oder gar nicht zum gewünschten Ergebnis. Begleitet werden diese Erkenntnisse durch Empfehlungen bezüglich eines ausbalancierten, kontextualisierten Steuerungsstils, einer nachhaltigen Systemstruktur sowie wesentlicher Merkmale wirksamer Leadership.

Geeignete Erklärungsmodelle für Erfolge bzw. Misserfolge und „Blaupausen“ bzw. „Hintergrundfolien“ für Strategieentwicklungen und Prioritätensetzungen: das liefern beide Studien aus meiner Perspektive. Diesen Zweck will auch diese Zusammenfassung fördern. | Thomas Nárosy (28.12.2010)⁴

¹ http://www.mckinsey.com/clientservice/Social_Sector/our_practices/Education/Knowledge_Highlights/Best_performing_school.aspx (Abruf: 28.12.2010)

² http://www.mckinsey.com/clientservice/Social_Sector/our_practices/Education/Knowledge_Highlights/How%20School%20Systems%20Get%20Better.aspx (Abruf: 28.12.2010)

³ Erfolgsfaktoren, insofern diese in internationalen Vergleichsstudien wie PISA etc. relevant sind.

⁴ Diese Zusammenfassung erhebt keinen Anspruch auf authentische Interpretation bzw. Übersetzung von McKinsey& Company. Sie ist vor dem Hintergrund verschiedenster Projekte, die ich koordiniert habe, geschrieben und dient mir in den jeweiligen Berichten als „theoretischer Rahmen“ für Einschätzungen und Empfehlungen bezüglich nächster Folgeprojekte.

1) Erfolg steigt sprunghaft: die richtigen Interventionen auf den richtigen Qualitätsstufen setzen

Erfolgreiche Entwicklungsprozesse von Schulsystemen verlaufen im Detail unterschiedlich und müssen das auch, um im jeweiligen kulturellen, politischen etc. Kontext wirksam sein zu können. McKinsey identifiziert bei der Analyse zwanzig höchst unterschiedlicher (unterschiedlich groß, unterschiedlich verfasst)⁵ und auch auf der fünfstufigen Skala POOR | FAIR | GOOD | GREAT | EXCELLENT sehr unterschiedlich weit entwickelter Systeme allerdings einen gemeinsamen, hinter allen kontinuierlichen Qualitätssteigerungen liegenden Masterplan bezüglich der erfolgversprechenden Systeminterventionen:

POOR > FAIR	FAIR > GOOD	GOOD > GREAT	GREAT > EXCELLENT
„Literacy“ und „numeracy“ basal sichern	Die Fundamente für Verbesserungen legen	Professionalisierung	Peer-lernen und permanent innovieren
Motivation und Rahmengerüst für kaum ausgebildete Lehrpersonen sicherstellen - Schriftliche Unterrichtsmaterialien - Das Curriculum trainieren - Detaillierte Unterrichtsplanungen entwickeln und deren Umsetzung einfordern - Zentrale Schulinspektionen - Leistungsanreize	Die Fundamente für Daten/Evidenzen und Verantwortlichkeiten legen - Transparenz gegenüber den Schulen und/oder der Öffentlichkeit bezüglich der Schulleistungen - Schulaufsicht und Einrichtungen der Schulaufsicht	Den Anspruch an neu eintretende Personen in Lehramt und Management steigern - Spezielle Werbeprogramme - Ausbildung verbessern - Anforderungen erhöhen und Zertifikate einfordern	Peer-gesteuertes Lernen für Personen in Lehramt und Management kultivieren - Kollaborative Praxis - Pädagogische Entscheidungen auf die Schulebene delegieren - Job-Rotation und Job-Wechsel
Alle Schulen auf einen minimalen Qualitätslevel bringen - Zielformulierungen - Zusätzliche Unterstützung für schwache Schulen - Verbesserung der schulischen Infrastruktur - Versorgung mit Schulbüchern	Die Fundamente für Finanzierung und Organisation legen - Optimierung der Anzahl von Schulen und Lehrpersonen - Finanzielle und administrative Rechte dezentralisieren - Budgets erhöhen - Ein Modell der Mittelzuweisung/-verteilung entwickeln - Organisationsentwicklung	Den Anspruch an bereits im Dienst stehende Personen in Lehramt und Management steigern - Fort- und Weiterbildungsprogramme - Gecoachte Unterrichtspraxis - Karrierepfade - Communities of Practice	Zusätzliche Unterstützungssysteme für Personen in Lehramt und Management entwickeln - Lehramt und Management von administrativen etc. Aufgaben entlasten - Zusätzliche SpezialistInnen anstellen
Schulbesuch fördern - Ausreichend Schulplätze anbieten - Grundbedürfnisse der SchülerInnen (warme Mahlzeiten etc.) in der Schule befriedigen, um zum Schulbesuch zu motivieren	Die Fundamente für die Pädagogik legen - Ausdifferenzierung von Schulmodellen - Förderung der jeweiligen Muttersprachen – sprachliche Förderung generell	Mehr Entscheidungen auf die Schulebene verlagern - Selbstevaluation - Schulautonome Schwerpunktsetzungen und Spezialangebote	Systemisch gefördertes Experimentieren und Innovieren quer übers Schulsystem - Innovationsmittel bereitstellen - Innovationsergebnisse durchlässig quer durchs System mit allen teilen

⁵ Singapur, Hongkong, Südkorea, Ontario (Kanada), Sachsen (Deutschland), England, Lettland, Litauen, Slowenien, Polen, Aspire Public Schools (USA), Long Beach (Ca, USA), Boston (Ma, USA), Armenien, Westkap (Südafrika), Chile, Minas Gerais (Brasilien), Madhya Pradesh (Indien), Ghana, Jordanien

2) Der Ton macht die Musik: balancierte Steuerung im jeweiligen Kontext

Ein Schulsystem ist – abgesehen von seiner Leistungsfähigkeit – wesentlich durch Geschichte, Kultur, Werte, Systemstruktur, Politik etc. determiniert. Um notwendige Maßnahmen umzusetzen, müssen oft – auf den ersten Blick – völlig unterschiedliche Wege gegangen werden. Insbesondere muss genau überlegt werden, welche Aspekte der Entwicklung verpflichtend vorgeschrieben werden bzw. welche Aspekte verhandelbar sind.

3) Das Ganze ist ein Sandwich: Nachhaltigkeit durch richtige Strukturentwicklung sichern

Nachhaltig erfolgreiche Systeme haben drei verbundene Schichten („Sandwich“ – McKinsey verwendet für die Systembeschreibung IT-Begriffe):

- 1) Autonome Schulstandorte, die professionell agieren, Professionalität fördern und fordern und über die am Standort notwendigen Kompetenzen und Ressourcen verfügen. („User Interface“.)
- 2) Eine „vermittelnde“ Schicht, die insb. drei Aufgaben hat: a) Schulen gezielt unterstützen. b) „Vermitteln“ und „übersetzen“ zwischen Schulen und zentralen Vorgaben und Zielen. c) Den professionellen Austausch zwischen allen Schulen ermöglichen, unterstützen, verbessern. („Betriebssystem“)
- 3) Ein kompetentes Zentrum, das kontinuierlich Zukunft ermöglicht. („CPU“)

4) Never waste a good crisis: Leadership und Dynamik im System

Veränderungen werden in der Regel durch Krisen, „schlechte“ Botschaften von außen bzw. neu besetzte Führungspositionen in die Wege geleitet. McKinsey gibt fünf Empfehlungen für Führungspersonen auf dem Weg zu einem besseren Schulsystem:

- 1) Entscheiden, was nicht verhandelbar ist.
- 2) Schlüsselpositionen durch Vertrauenspersonen besetzen.
- 3) Mit allen Stakeholders ausreichend interagieren und kommunizieren – auch wenn das manchmal aufwändig ist.
- 4) Die Ressourcen für das Nicht-Verhandelbare sichern.
- 5) Rasche Erfolge einfahren und sichtbar machen.

Schlussfolgerung: Pattern matters! Eine “Blaupause” für erfolgreiche Schulentwicklung

Keine der vorgestellten Erkenntnisse ist für sich gesehen neu. Von großem Wert für Schulentwicklung ist aber das in der Studie herausgearbeitete Gesamtmuster, das Orientierung im jeweils eigenen Kontext sowie entsprechende Prioritätensetzung für die Art der Intervention und den Ressourceneinsatz erleichtert.