



Wie sieht eine qualitätsvolle Steuerung des Schulsystems und der Einzelschule aus?

Herbert Altrichter
Johannes Kepler Universität Linz

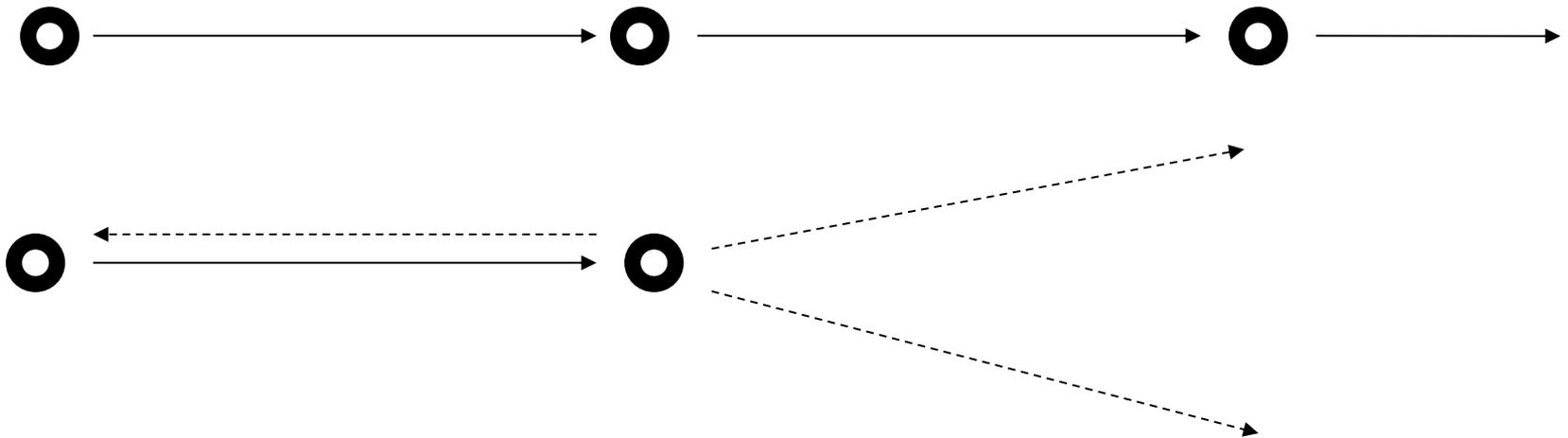


Übersicht

- Was heißt „Steuern“ von sozialen Systemen?
- Steuerung auf Systemebene: “Evidenzbasierte Steuerung“ -
Bildungsstandards und Rückmeldung der Ergebnisse von
Lernstandserhebungen
- Steuerung auf der Ebene der Einzelschule: Schulentwicklung

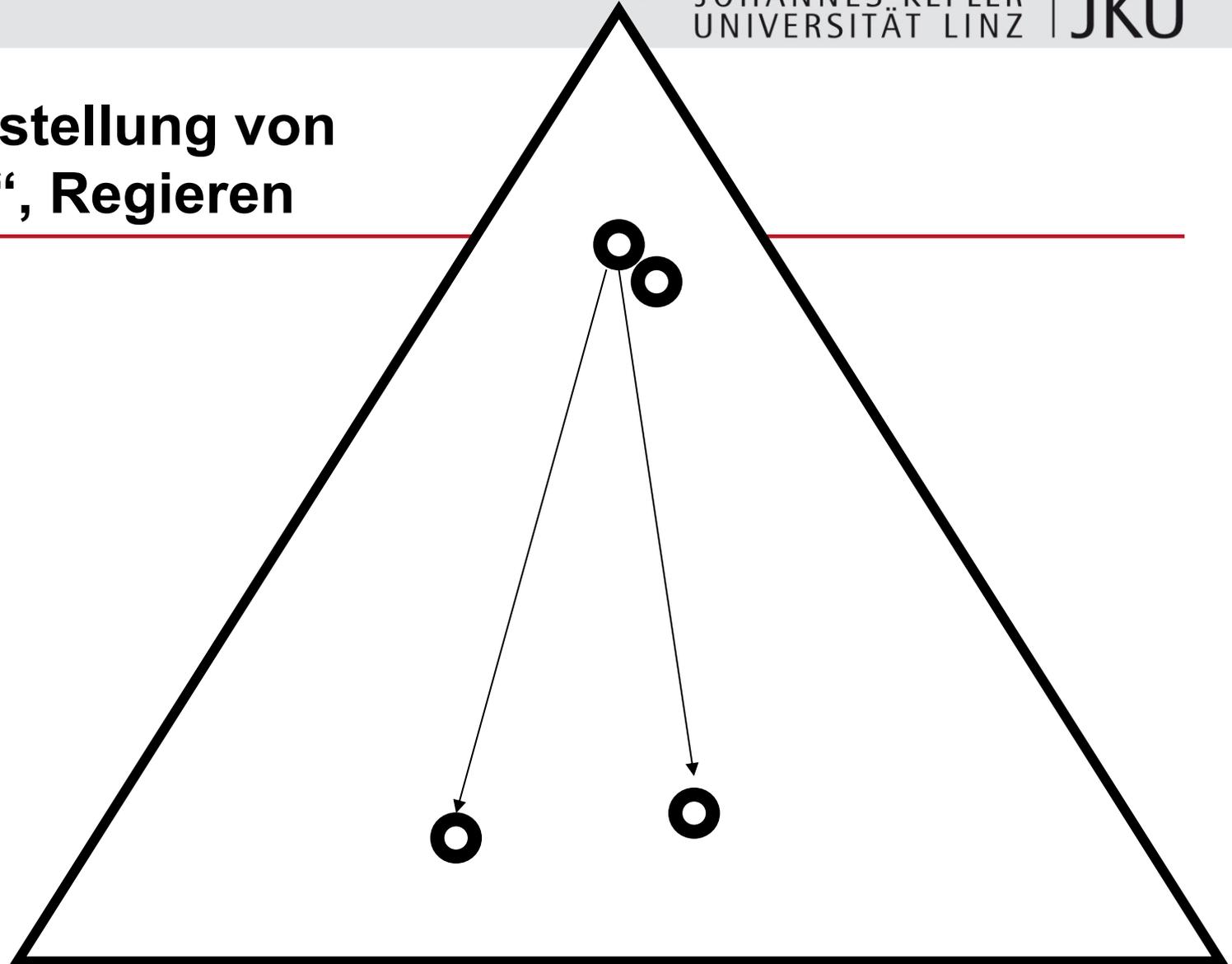
Was heißt „Steuern“ in sozialen Zusammenhängen?

- Handlung setzen, die „bestimmte“ weitere Handlungen anregen





Trad. Vorstellung von „Steuern“, Regieren



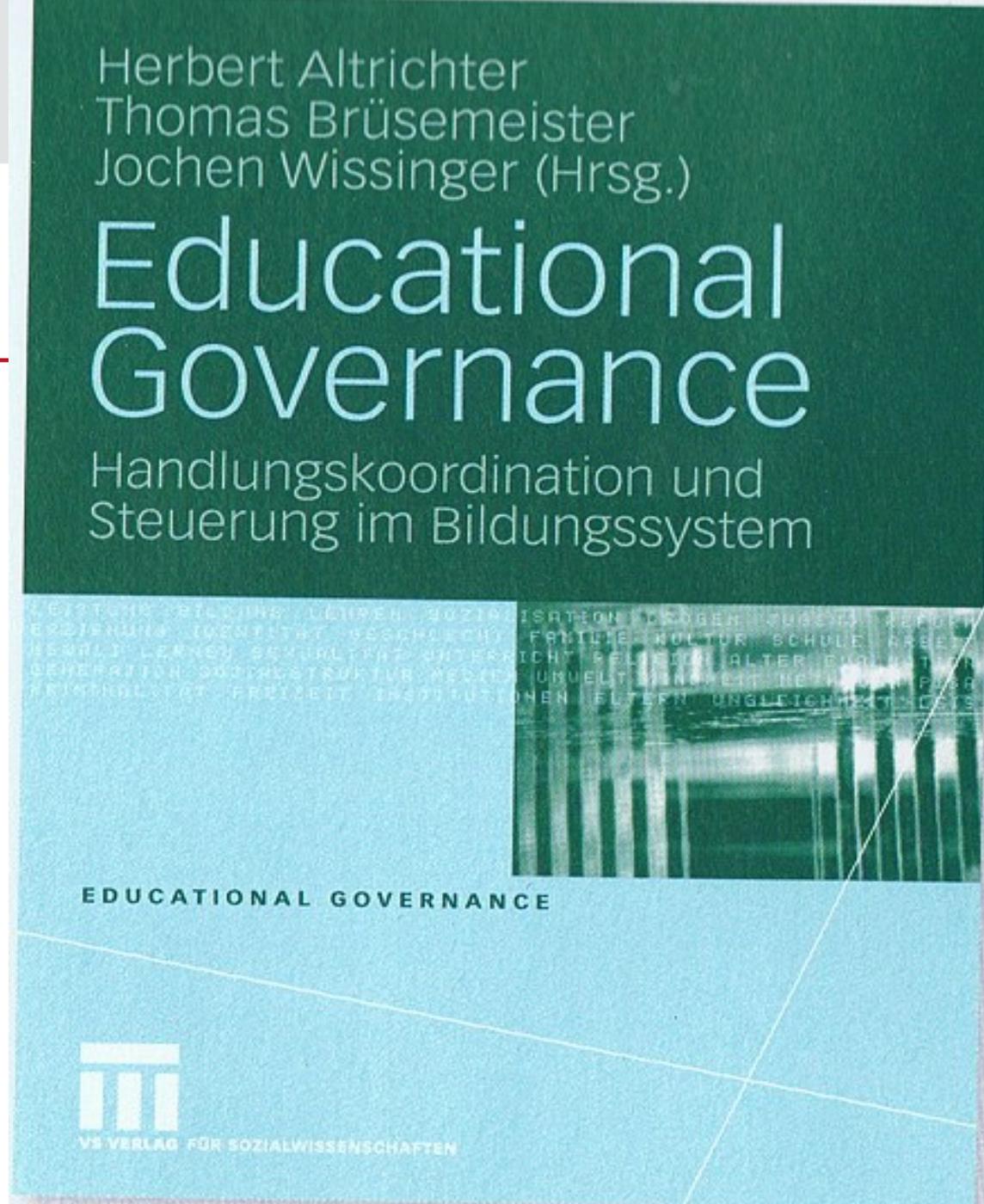


Steuerung = Steuerungsversagen?

- **Pressmann & Wildavsky (1973): „How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland“**

Was heißt „Steuerung“ eines Schulsystems?

- „Steuerung“ =
Handlungskoordination





Blickrichtung 1: *Akteure*

- Nicht *ein* Steuerungsakteur (die „Regierung“), sondern „Zusammenwirken“ verschiedener Akteure auf verschiedenen Ebenen mit unterschiedlichen Intentionen und unterschiedlichen Beteiligungschancen

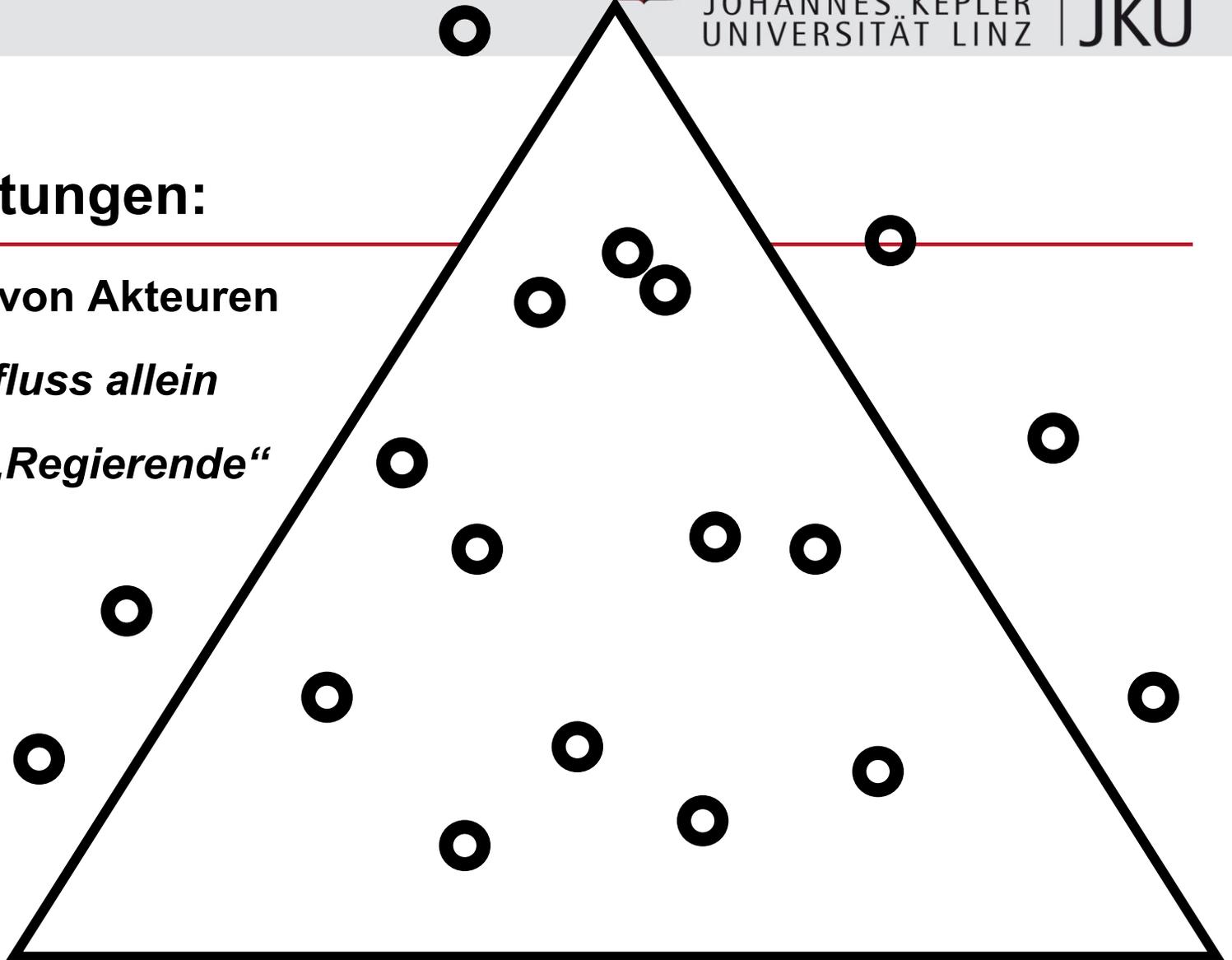


Blickrichtungen:

(1) Vielzahl von Akteuren

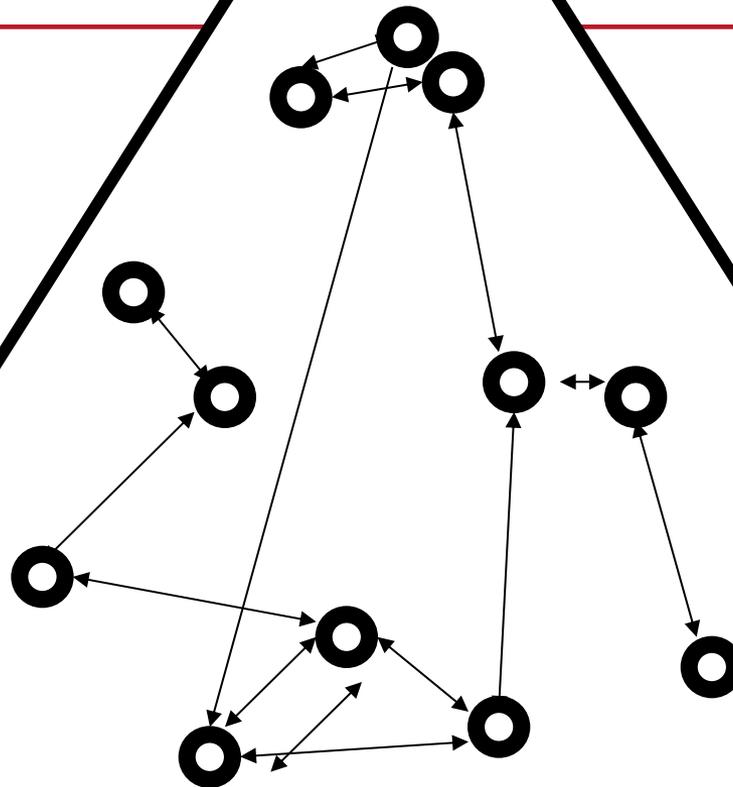
vs. Einfluss allein

durch „Regierende“



Blickrichtungen:

- (1) Vielzahl von Akteuren
- (2) Handlungskoordination *vs. direkte „Steuerung“*





Blickrichtung 2a: *Handlungskoordination*

Wie koordinieren die Akteure ihr Handlungen?

- „Beobachtung“,
- „Beeinflussung“
- „Verhandlung“ (Lange & Schimank 2004)



Blickrichtung 2b: Strukturbildung

- „relativ dauerhafte“ Handlungskoordination
- „Bindung“



„Strukturen“

	Regeln	Materielle und immaterielle Ressourcen
„Struktur“	Gesetze, Verordnungen, Verträge, explizite Handlungsanweisungen, "ungeschriebene Gesetze", informelle Rechte, Umgangsregeln, Gepflogenheiten	Geld, Zeit, Kompetenz, Raum, Sinn usw.

„Strukturen“

	Regeln	Materielle und immaterielle Ressourcen
Akteur	Bereitschaften, Intentionen, Motivationen, wertenden Weltansichten etc. der Akteure	Fähigkeiten, Wissen, Kompetenzen, Handlungsprozeduren und Routinen
„Struktur“ = Handlungsangebote der Umgebung d. Akteurs	Gesetze, Verordnungen, Verträge, explizite Handlungsanweisungen, "ungeschriebene Gesetze", informelle Rechte, Umgangsregeln, Gepflogenheiten	Geld, Zeit, Kompetenz, Raum, Sinn usw.



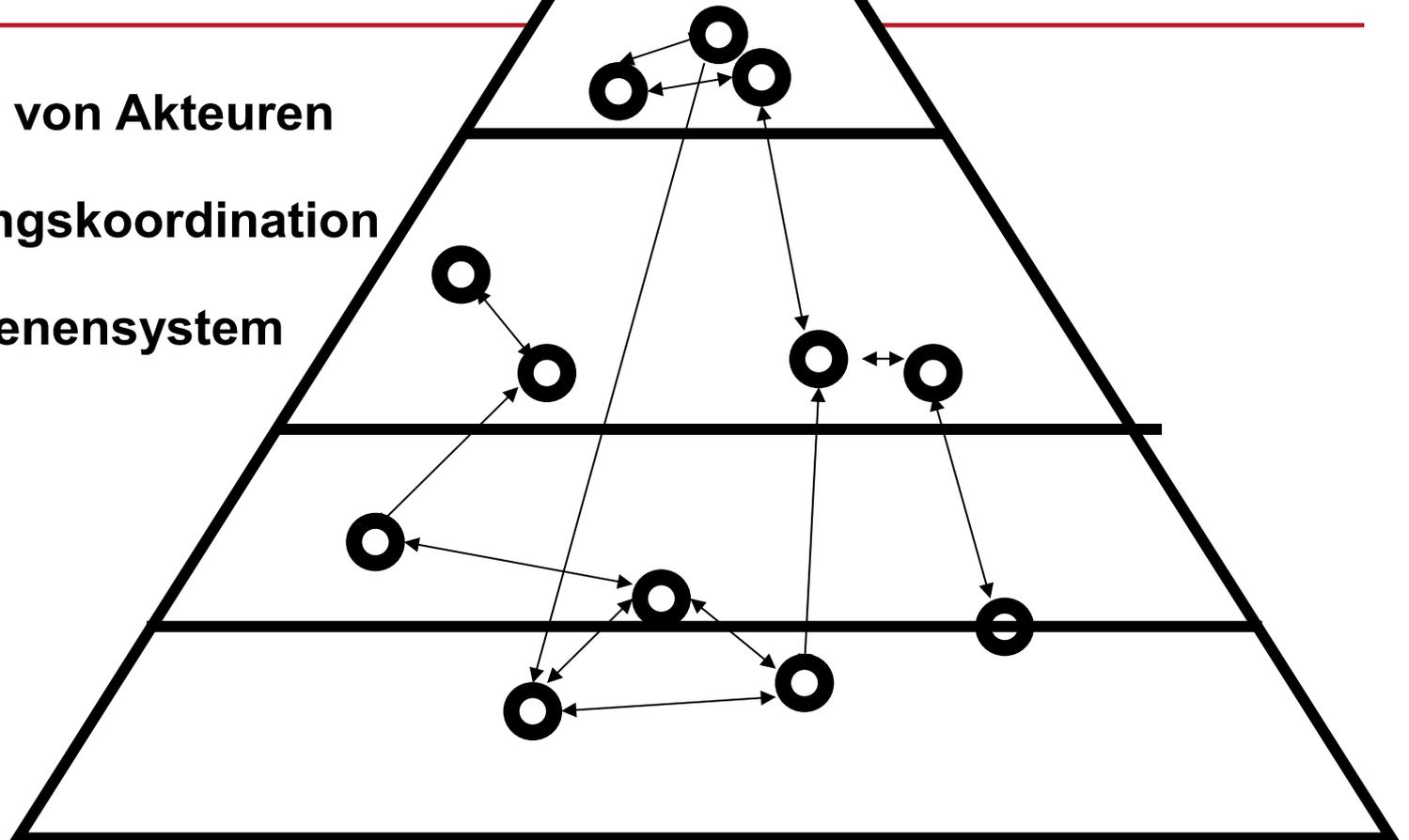
Blickrichtung 3: *Mehrebenensystem*

- nicht alle Akteure interagieren in gleicher Weise, sondern es gibt „typische Schichten“, auf denen eigene Handlungslogiken herrschen, die sich von jenen auf anderen „Schichten“ unterscheiden können



Blickrichtungen:

- (1) Vielzahl von Akteuren
- (2) Handlungskoordination
- (3) Mehrebenensystem



Bildungsreform als Mehrebenenphänomen

- Systemreform → Akteure müssen ihr Handeln auf partiell neue Weise mit einander koordinieren
- Wie wird an den „Schnittstellen“ des Systems
 - z.B. zwischen Schulaufsicht und Einzelschule,
 - zwischen Schulleitung und LehrerInnen,
 - zwischen LehrerInnen und SchülerInnen,
- die Reformintention kommuniziert und
- führt sie zu neuen (zu neu aufeinander abgestimmten) Handlungen
- oder ‚zwingen‘ die Akteure einander – willentlich oder unwillentlich – in alte Geleise, indem sie Reformelemente im Sinne bewährter Praktiken interpretieren?



Blickrichtung 4: Intentionalität und Transintentionalität

- Akteure haben zwar spezifische „Steuerungs-Intentionen“.
- Die Entwicklungsprozesse können aber auch zu Ergebnissen führen,
- die nicht den proklamierten Intentionen irgendeines der beteiligten Akteure entsprechen.
 - *nicht-intendierte Handlungsfolgen: Transintentionalität*

Übersicht

- Was heißt „Steuern“ von sozialen Systemen?
- **Steuerung auf Systemebene: “Evidenzbasierte Steuerung“ - Bildungsstandards und Rückmeldung der Ergebnisse von Lernstandserhebungen**
- Steuerung auf der Ebene der Einzelschule: “Qualitäts“-Merkmale von Schulentwicklung

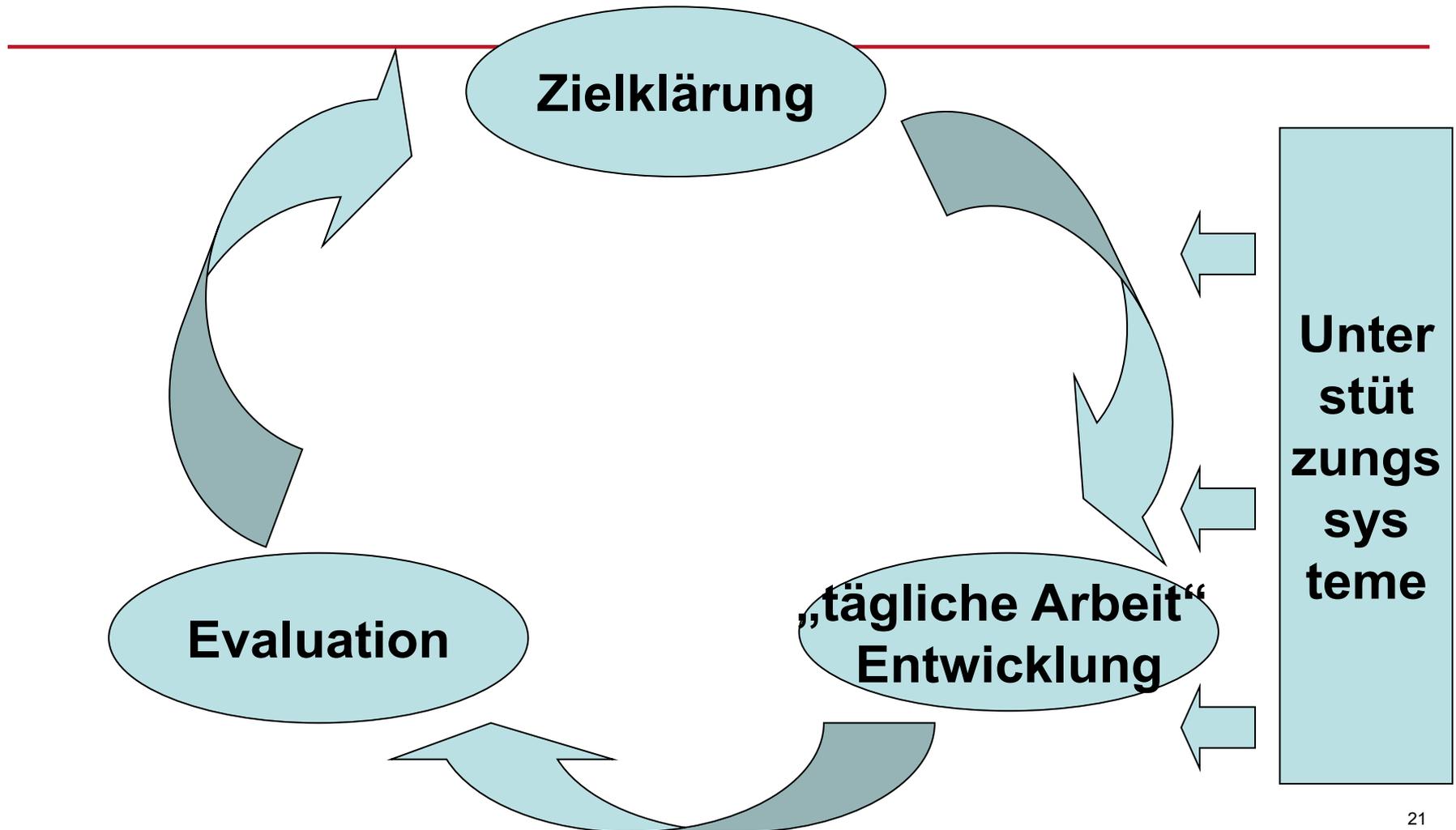
Ansätze der Systemreform

- **Seit Mitte der 1990er Jahre: Schulautonomie und Erweiterung schulischer Handlungsspielräume; Einzelschule als „pädagogische Handlungseinheit“ (Fend 1986), Schulleitung, Schulprogramm, Selbstevaluation**
- **Nach PISA: „Wiederentdeckung“ von Systemebene und Unterricht**
 - **Suche nach „neuen Steuerungsinstrumenten“**

Leitideen eines „neuen Steuerungsmodells“

- *Evidenzbasierung*
 - standardbezogenen Leistungstests (Lernstandserhebungen)
 - „Schulinspektionen“
 - weitere Strategien: Regionale und Nationale Bildungsberichte, Bildungsforschung, Errichtung von Instituten der Bildungsforschung und Qualitätssicherung.
- *Outputorientierung*
- *Unterrichtsfokussierung*
- *Zielorientierung*
 - „Bildungsstandards“
 - „Qualitätsrahmen“

Regelkreis der „outputorientierten Steuerung“



„Regelkreis evidenzbasierter, outputorientierter Steuerung“

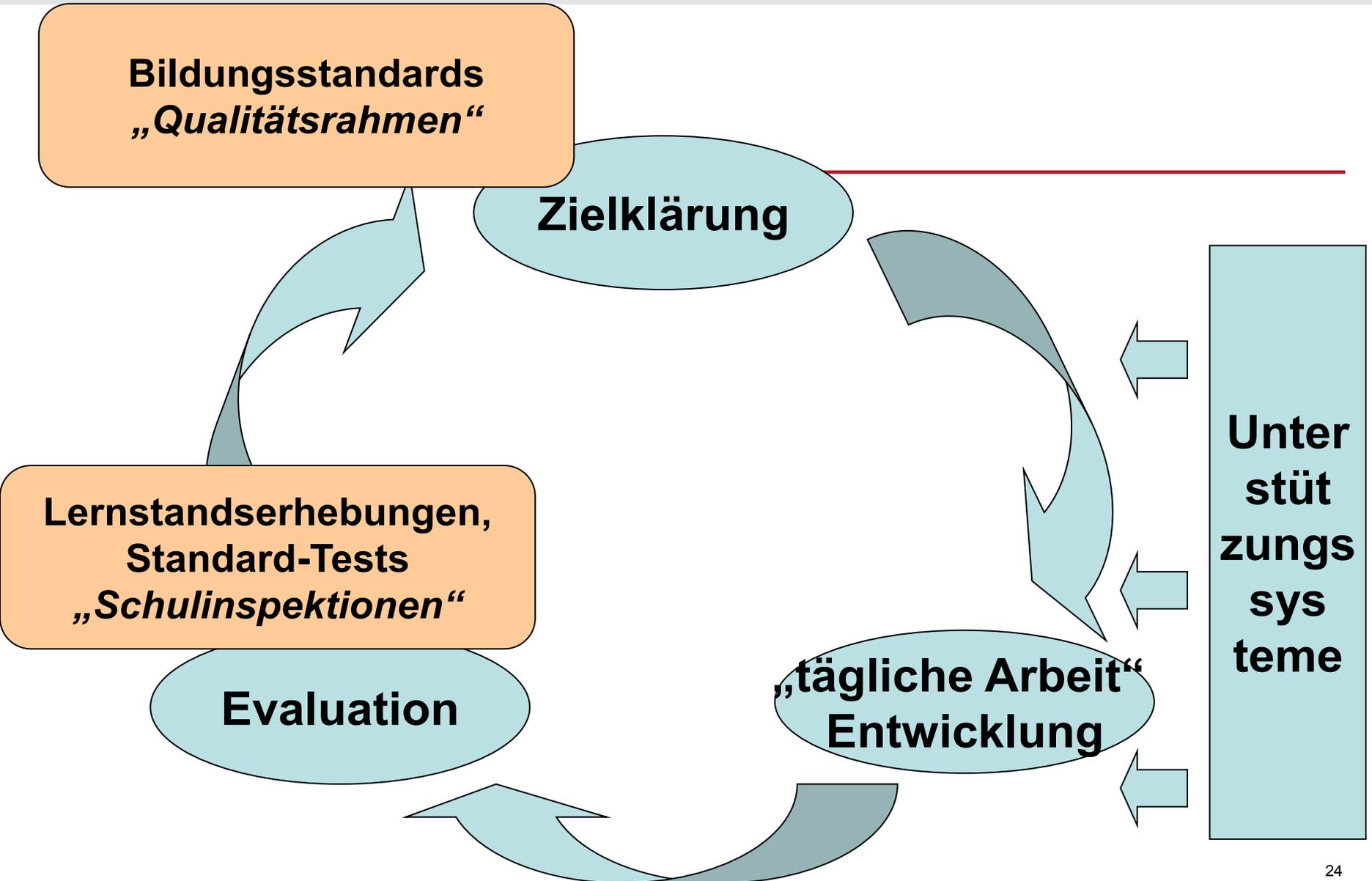
- *Ziele* klarer als zuvor (z.B. Bildungsstandards, „Qualitätsrahmen“ der Schulinspektionen),
- *Evaluation* der Zielerreichung (z.B. Standardbezogene Tests, Schulinspektion)
- Evaluationsinformation soll *Entwicklung* stimulieren und orientieren



„Regelkreis evidenzbasierter, outputorientierter Steuerung“

- beansprucht Orientierungskraft für alle Ebenen des „Mehrebenensystem Schule“
- Aufmerksamkeit liegt gegenwärtig auf der Ebene des Unterrichts („Unterrichtsfokussierung“)

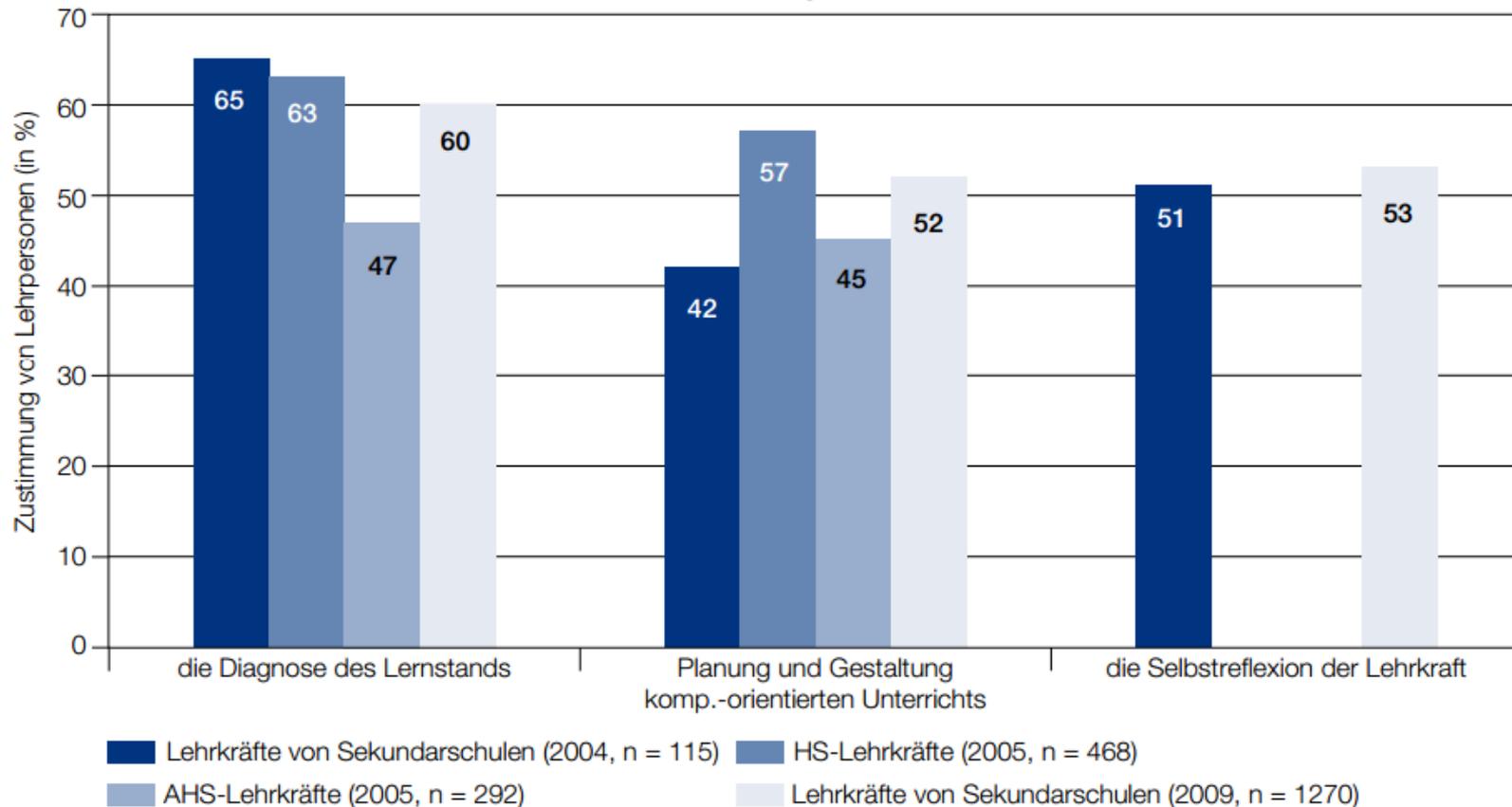
Regelkreis der „outputorientierten Steuerung“



Funktioniert das?

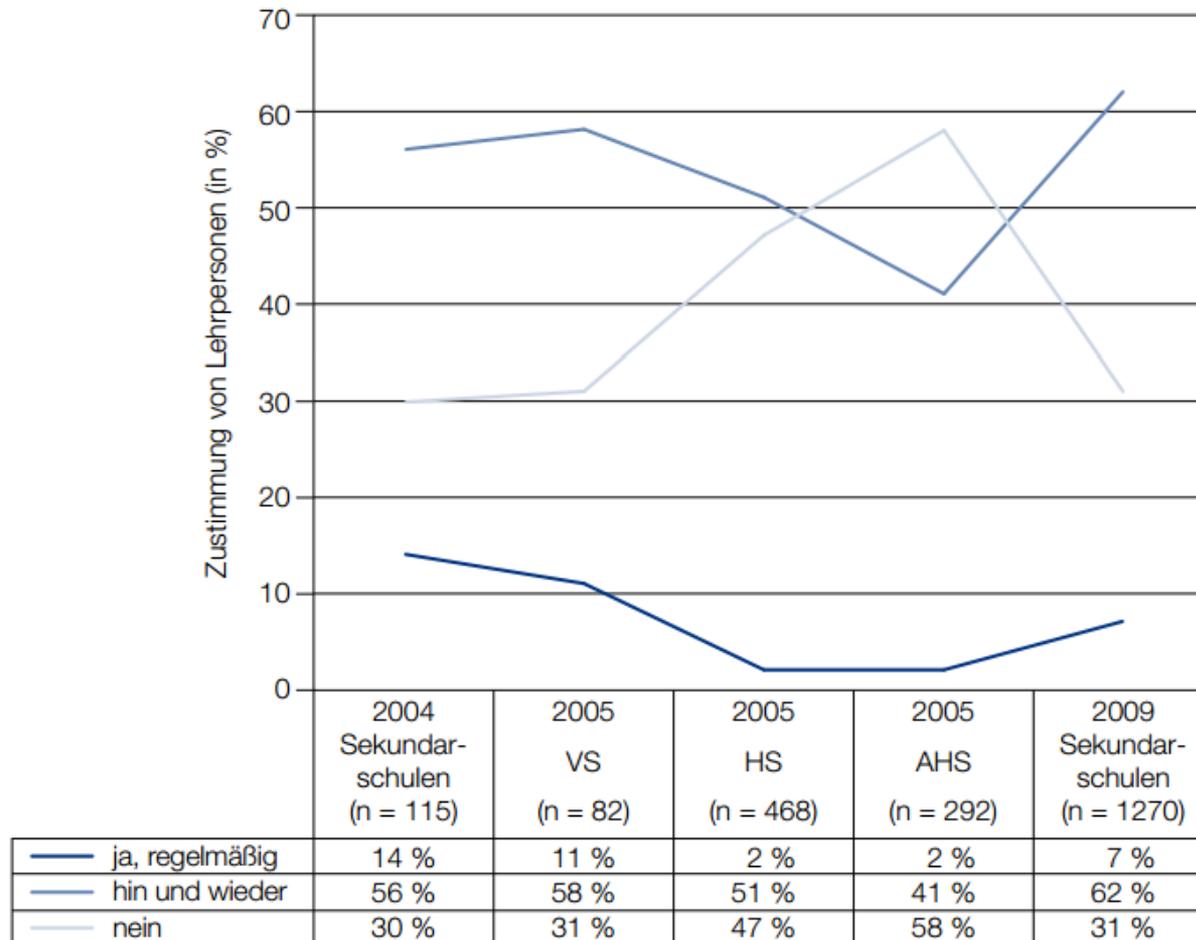
- Forschung zu den erwarteten Wirkungen und vermittelnden Prozessen
 - *Setzen von Erwartungen*: Nutzen Lehrpersonen Bildungsstandards zu Unterrichtsplanung und –gestaltung? (Grillitsch 2010; Asbrand et al. 2012)
 - *Stimulieren von Entwicklungshandlungen*: Nutzen Lehrpersonen Datenfeedback für Unterrichtsentwicklung? (Maier 2010; Altrichter 2010)

Abb. 9.2: „Wie hilfreich sind Bildungsstandards für ...?“



Quelle: Freudenthaler & Specht, 2005, S. 42, 2006, S.15-16; Grillitsch, 2010, S.77

Abb. 9.3: Verwendung von Standards: „Verwenden Sie die Standards für Ihre Unterrichtsplanung bzw. -gestaltung?“

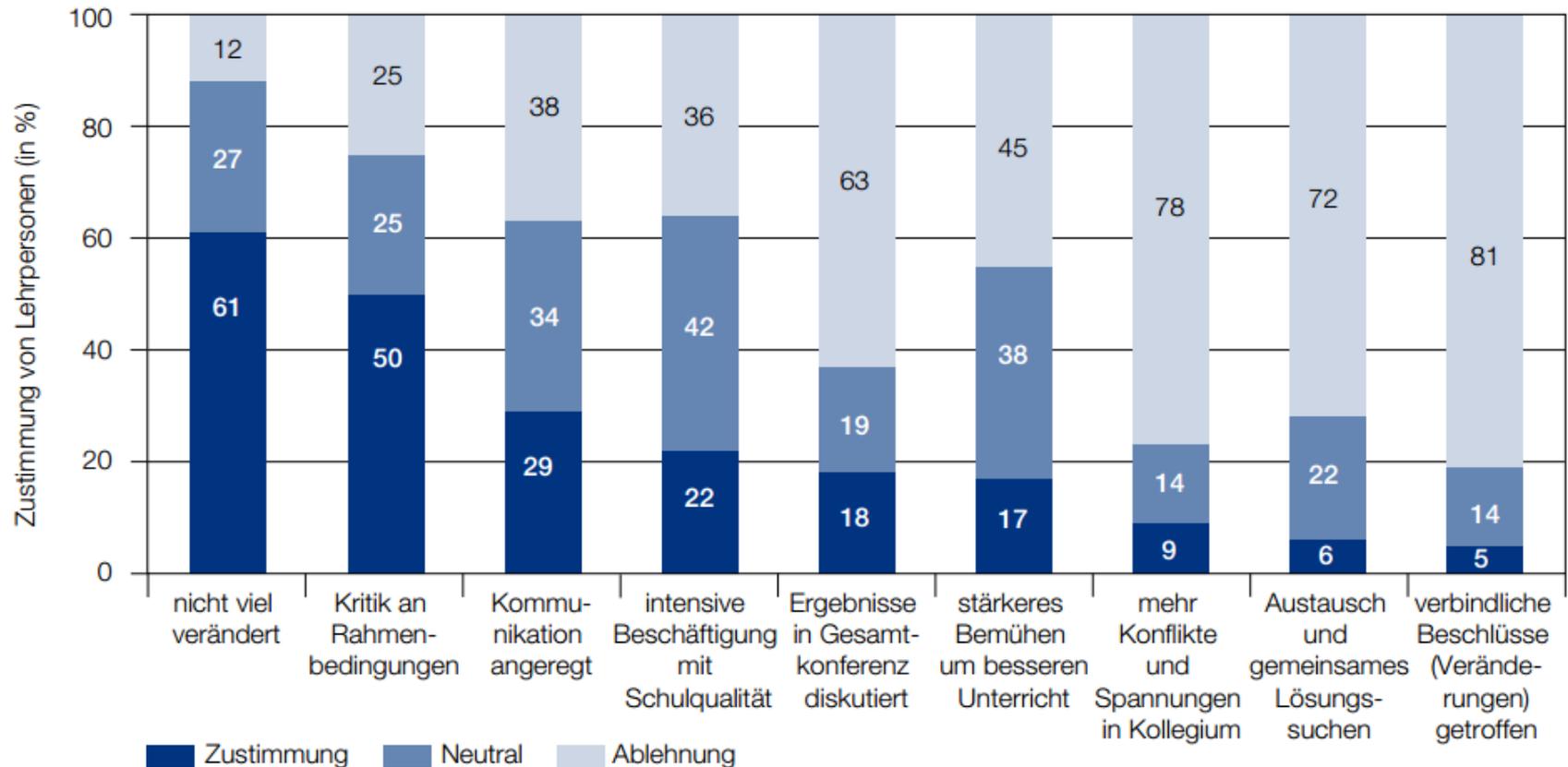


Quelle: Freudenthaler & Specht, 2005, S. 31, 2006, S.17; Grillitsch, 2010, S.91-92

Funktioniert das?

- *Setzen von Erwartungen:* Nutzen Lehrpersonen Bildungsstandards zu Unterrichtsplanung und –gestaltung? (Grabensberger et al. 2009; Grillitsch 2010; Asbrand et al. 2012)
 - bisher wenig regelmäßige Verwendung für kompetenzorientierte Unterrichtsplanung und -gestaltung
 - Vernetzung der Entwicklungsprozesse über die verschiedenen Ebenen hinweg?
- *Stimulieren von Entwicklungshandlungen:* Nutzen Lehrpersonen Datenfeedback für Unterrichtsentwicklung? (Maier 2010; Altrichter 2010)

Abb. 9.4: „Hat die Standardtestung bzw. Ergebnismeldung an Ihrer Schule zu konkreten Reaktionen geführt?“



Anmerkungen: Antworten österreichischer Lehrpersonen (n = 487, Rücklaufquote 70,6 %).

Antworten auf 5-stufigen Skalen von (1) „trifft völlig zu“ bis (5) „trifft überhaupt nicht zu“.

Quelle: Grabensberger, Freudenthaler & Specht, 2008, S. 71–72.

Funktioniert das?

Forschung zu den erwarteten Wirkungen und vermittelnden Prozessen

- *Stimulieren von Entwicklungshandlungen: Nutzen Lehrpersonen*

Datenfeedback für Unterrichtsentwicklung? (Maier 2010; Altrichter 2010)

- *Unterschiedliche Einstellungen von LL gegenüber externer Leistungsmessung : von offene über „moderat positive“ zu sehr skeptisch*
- *wenige und wenig innovative „Entwicklungshandlungen“*
- *Eher verstanden als Rückmeldungen für Leistungsbeurteilung und Lerndiagnose denn für didaktische Weiterentwicklung und Schulentwicklung*
- *Für einen zentralen Wirkungsmechanismus deutschsprachiger Accountability-Modelle – ergebnisorientierte Entwicklung durch Rückmeldung von Leistungsdaten auf Schul-/Lehrpersonen-Ebene – fehlen empirische Belege (Maier 2010, 143)*

Funktioniert das?

Neue Studien

- „Impact of school inspections on teaching and learning“ (Ehren et al. 2013)
- Rezeption von Bildungsstandards und Datenfeedback (Steiner et al. 2012)
- Hypothese: Wenig Feedback-Wirkung, aber die *Existenz von Evaluationen* führt dazu, dass in der *Vorbereitung auf die Evaluation* (Inspektion) die Kriterien, nach denen evaluiert wird (Bildungsstandards/Aufgabenbeispiele; Inspektionskriterien), bei Unterrichts- und Schulentwicklung genauer berücksichtigt werden
- Dieser Effekt ist stärker bei Personen und in Bildungssystemen, die stärkeren „Rechenschaftsdruck“ verspüren (Altrichter & Kemethofer 2014)

Evidenzbasierte Steuerung und Standards-Politik

1. *Ziele* klarer als zuvor

2. *Evaluation* der
Zielerreichung

3. Evaluationsinformation
soll *Entwicklung*
stimulieren und
orientieren

1. *Ziele* klarer als zuvor

2. *Evaluation* lenkt
Aufmerksamkeit auf die
Ziele

3. Geprüfte Ziele stimulieren
und orientieren
Entwicklung?



Übersicht

- Was heißt „Steuern“ von sozialen Systemen?
- Steuerung auf Systemebene: “Evidenzbasierte Steuerung“ -
Bildungsstandards und Rückmeldung der Ergebnisse von
Lernstandserhebungen
- **Steuerung auf der Ebene der Einzelschule:
Schulentwicklung**

Steuerung auf der Ebene der Einzelschule: Merkmale von Schulentwicklung

Schulentwicklung = Handlung und Strukturbildung für koordinierte Entwicklung

- Schulleitung als Koordinationsinstanz
- Koordinationsgruppen/-instrumente für Entwicklung
- Wahrnehmung neuer Impulse, Beobachtungen der eigenen Prozesse und Wirkungen
- Re-Kontextualisierung/ Übersetzung zwischen den Ebenen, Koordination und Kontinuität von Entwicklung
- Motivbildung
- Ressourcen- und Kompetenzentwicklung
- distributed oder shared leadership
- Steuergruppen, Fachgruppen, Projektgruppen, „professionellen Lerngemeinschaft“
- „In Kontakt sein mit anderen Akteuren“, Elternarbeit, Beschwerdemanagement, gute Lehrer-Schüler-Beziehungen, Morgenkreise, Beobachtung der Schülerentwicklung, förderliche Diagnoseformen
- Rückmeldungen, Berichte externer Evaluationen/Schulinspektionen, Qualitätsmanagement
- Schnittstellen bearbeiten, Entwicklungsprojekte umsetzen
- Schulprogramme, Leitbilder unter Beteiligung der schulischen Akteure, „Index of Inclusion“
- Fortbildung, abgestimmte schulische Fortbildungsplanung

Literatur

- Altrichter, H. (2010): Schul- und Unterrichtsentwicklung durch Datenrückmeldung. In H. Altrichter & K. Maag Merki (Hrsg.): *Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem* (S. 219 – 254). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Altrichter, H. (2011). Governance – Steuerung und Handlungskoordination bei der Transformation von Bildungssystemen. In Akademien der Wissenschaften Schweiz (Hrsg.), *Zukunft Bildung Schweiz. Une éducation pour la Suisse du futur* (S. 51-94). Bern: Akademien der Wissenschaften Schweiz.
- Altrichter, H. & Heinrich, M. (2007): Kategorien der Governance-Analyse und Transformationen der Systemsteuerung in Österreich. In: Altrichter, H., Brüsemeister, T. & Wissinger, J. (Hrsg.), *Educational Governance – Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem* (S. 55 – 103). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Altrichter, H., Brüsemeister, T. & Wissinger, J. (Hrsg.) (2007). *Educational Governance – Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Altrichter, H. & Kanape-Willingshofer, A. (2012). Bildungsstandards und externe Überprüfung von Schülerkompetenzen: Mögliche Beiträge externer Messungen zur Erreichung der Qualitätsziele der Schule. In B. Herzog-Punzenberger (Hrsg.), *Nationaler Bildungsbericht 2012* (S. 22-61). Leykam: Graz.
- Altrichter, H. & Kemethofer, D. (2014). Does Accountability Pressure through School Inspections Promote School Improvement? *School Effectiveness and School Improvement* (under review).

Literatur

- Asbrand, B., Heller, N. & Zeitler, S. (2012). Die Arbeit mit Bildungsstandards in Fachkonferenzen. Ergebnisse aus der Evaluation des KMK-Projekts *for.mat*. *Die Deutsche Schule* 104,1, 31-43.
- Eder, F. & Altrichter, H. (2009): Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im österreichischen Schulwesen: Bilanz aus 15 Jahren Diskussion und Entwicklungsperspektiven für die Zukunft. In W. Specht (Hrsg.), *Nationaler Bildungsbericht. Österreich 2009*. Band 2 (S. 305-322). Graz: Leykam.
- Ehren, M.C.M., Altrichter, H., McNamara, G. & O'Hara, J. (2013). Impact of school inspections on teaching and learning – describing assumptions on causal mechanisms in six European countries. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability* 25 (1), 3-43.
- Fend, H. (1986). Gute Schulen – schlechte Schulen. Die einzelne Schule als pädagogische Handlungseinheit. *Die Deutsche Schule* 82, 3, 275 – 293.
- Fend, H. (2006). *Neue Theorie der Schule*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Freudenthaler, H.H., & Specht, W. (2005). *Bildungsstandards aus Sicht der Anwender. Evaluation der Pilotphase I zur Umsetzung nationaler Bildungsstandards in der Sekundarstufe I*. ZSE-Report Nr. 69, Graz: ZSE.
- Freudenthaler, H.H., & Specht, W. (2006). *Bildungsstandards: Der Implementationsprozess aus der Sicht der Praxis*. Graz: ZSE.

Literatur

- Grabensberger, E., Freudenthaler, H.H., & Specht, W. (2008). *Bildungsstandards: Testungen und Ergebnismeldungen auf der achten Schulstufe aus der Sicht der Praxis – Ergebnisse einer Befragung von Leiterinnen, Leitern und Lehrkräften der Pilotschulen*. Graz: bifie.
- Grillitsch, M. (2010). *Bildungsstandards auf dem Weg in die Praxis*. BIFIE-Report 6/2010. Graz: Leykam.
- Lange, S. & Schimank, U. (2004). Governance und gesellschaftliche Integration. In S.Lange & U. Schimank (Hrsg.), *Governance und gesellschaftliche Integration* (S. 9-46). Wiesbaden: VS.
- Maier, U. (2010). Effekte von testbasiertem Rechenschaftsdruck auf Schülerleistungen. Ein Literaturüberblick zu quasi-experimentellen Ländervergleichsstudien. *Journal for Educational Research Online* 2, 2, 125–152.
- Pressmann, J.L. & Wildavsky, A. (1973). Implementation. How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland. Oakland Project Series: Berkeley.
- Specht, W. (2006). Von den Mühen der Ebene. Entwicklung und Implementation von Bildungsstandards in Österreich. In F. Eder, A. Gastager & F. Hofmann (Hrsg.), *Qualität durch Standards?* (S. 13-37) Münster: Waxmann.
- Steiner, R., Gamsjäger, M., Plaimauer, C., Prammer-Semmler, E., Rendl, J., Soukup-Altrichter, K. & Altrichter, H. (2012). *Schulentwicklung durch Bildungsstandards?* Projektantrag. Linz: PH.