

SCHULREFORM

- Reformen im Schulsystem sind extrem kompliziert
- Sie erfordern eine Theorie der Systembedingungen
- Sie erfordern ein evidenzbasiertes Zusammenspiel verschiedener Elemente
- Der deutschen Schulreform fehlt beides

Die mangelnde „Konzertierung“ der Reform-Instrumente

1. Wandel im Mehrebenensystem
2. Dezentralisierung
3. Bildungsstandards - systemische Reform
4. Management by Objectives
5. Qualitätssicherungssysteme
6. Change
7. Evidence Based Policy Research (and Evaluation)

Nicht-hierarchische Mehrebenenperspektiven

- Politisch: Bund, Länder, Kommunen, Einzelschule
- Pädagogisch: Wissenschaft, Politik, Administration, Schulklasse
- Steuerung: KMK, (BMBF), Länderministerien, weitere Schulaufsicht, (Schulträger), Schulleitung, Lehrer

Drei konkurrierende Ebenen: vertikal
und horizontal

Skizze: Koordinierung der Koordinierungsmöglichkeiten

- Ko-Formen: Direkte (Dominanz), Indirekte Verbindung (Rahmungen), Selbstkoordination (Eigenlogik)
- Ko-Medien (Macht/Normen, Geld/Ressourcen, Strukturen/Verfahren, Informationen)
- Mögliche Handlungskoordinationen (Schimank): Staatliche Regulierung, Außensteuerung, (Professionelle) Selbstorganisation, Hierarchische Selbststeuerung, Konkurrenzdruck

Personendominierte soziale Systeme

- Ubiquität der Interaktion (David Berliner)
- Professionalismus
- Kontextabhängigkeit
- Koproduktion
- Unsicherheit des Wissens (Evidenzprobleme)

Dezentralisierung: Die Koordinierung und Neuordnung der Führungsinstrumente

(Sonderegger/ Allgoewer 2003, S. 1185 f).

- **Strategische Führung:** Klare Geschäftspolitik, Zielvorgaben, Definition von Geschäftsfeldern, von Märkten und Maßnahmen, Technologieentwicklung, Ressourcenmanagement
- **Operative Ebene:** Realisierung der Geschäftsstrategie, verantwortliche Übernahme des Tagesgeschäftes, Ausbau operativer und organisatorischen Kernkompetenzen...

Koordinierung von Strategie und Operation

- Definition der Zuständigkeiten
- Wettbewerbsbegrenzung
- Kohäsion der Führungsinstrumente
- Strategiebezogene Weiterbildungen
- Ressourcenmanagement
- Vernetzung der (Unternehmens)module
- Wissensmanagement
- Controlling

Geteilte Arbeit wieder koordinieren

Koordinierungsprobleme in „lockeren Beziehungen“ (Weick 1976)

- Willkür, Trägheit
- Bewegung in einem Element führt nicht zu Veränderung des weiteren Systems
- Mangel an zeitlicher Kontinuität
- Mangel an Standardisierung
- „Unsteuerbarkeit“, „Undurchschaubarkeit“
(Terhart 1986)

Konsequenz?

Schule als Organisation?

- Mülleimer-Modell (March)
- People Processing Organization (Wheeler)
- Besondere Organisation (Rolf)
- Lernende Organisation (Senge)
- Organisiert – aber keine Organisation:
Mehrfamilienhaus (Böttcher)
- *Konsequenz?*

Bildungsstandards

- Problem 1: From the Capitol to the Classroom (Fuhrman)
- Problem 2: „Alignment“ (O`Day):
 - Wie sieht die neue operative Arbeit aus (Unterrichtsskript) (Jamentz)?
 - Fördersysteme (Schule/ Schüler)
 - Lehrerbildung
 - Werden strategische Ziele kommuniziert?

**„Wie gut kennen Sie selbst, bezogen auf das Fach
Deutsch, die nationalen Bildungsstandards der
Kultusministerkonferenz?“**

	Häufigkeit	Prozent
(1) gar nicht	16	23,5
(2)	17	22,1
(3)	18	23,5
(4)	19	26,5
(5) sehr gut	20	4,4
Gesamt	21	100

Filter: Angaben ohne „weiß nicht“

Wann haben Sie selbst zum letzten Mal -- jeweils bezogen auf die von Ihnen unterrichteten Fächer -- Einblick genommen in die nationalen Bildungsstandards der Kultusministerkonferenz?

Einsichtnahme	Häufigkeit	Prozent
in der letzten Woche	5	7,04%
im letzten Monat	9	12,68%
vor 3 Monaten	7	9,86%
vor 6 Monaten	10	14,08%
vor einem Jahr	10	14,08%
vor 2 Jahren	3	4,23%
vor mehr als 2 Jahren	4	5,63%
noch nie	23	32,39%
Gesamt	71	100,00%

Filter: Antworten ohne „weiß nicht“

Für wie notwendig halten Sie -- ganz persönlich und grundsätzlich -- die Einführung nationaler Bildungsstandards?

	Häufigkeit	Prozent
(1) gar nicht notwendig	3	4,1
(2)	5	6,8
(3)	15	20,3
(4)	21	28,4
(5) sehr notwendig	30	40,5
Gesamt	74	100,0

Filter: nein

Haben Sie insgesamt das Gefühl, im Schulalltag unterstützt zu werden bei der Umsetzung der nationalen Bildungsstandards der Kultusministerkonferenz?

	Häufigkeit	Prozent
(1) nein, gar nicht	35	47,3
(2)	17	23
(3)	18	24,3
(4)	4	5,4
(5) ja, sehr	0	0
Gesamt	74	100

Filter: Antworten ohne „weiß nicht“

Outputsteuerung?

Management by Objectives

- Offizielle/ Latente Ziele
- Individuelle/ Kollektive Ziele
- Operative Ziele (Perrow)
- Konfligierende (wettbewerbende) Ziele
- Antagonistische Ziele
- (*Woher kommen Strukturfunktionalismus und Systemtheorie?*)

Outputsteuerung - minimaldefiniert

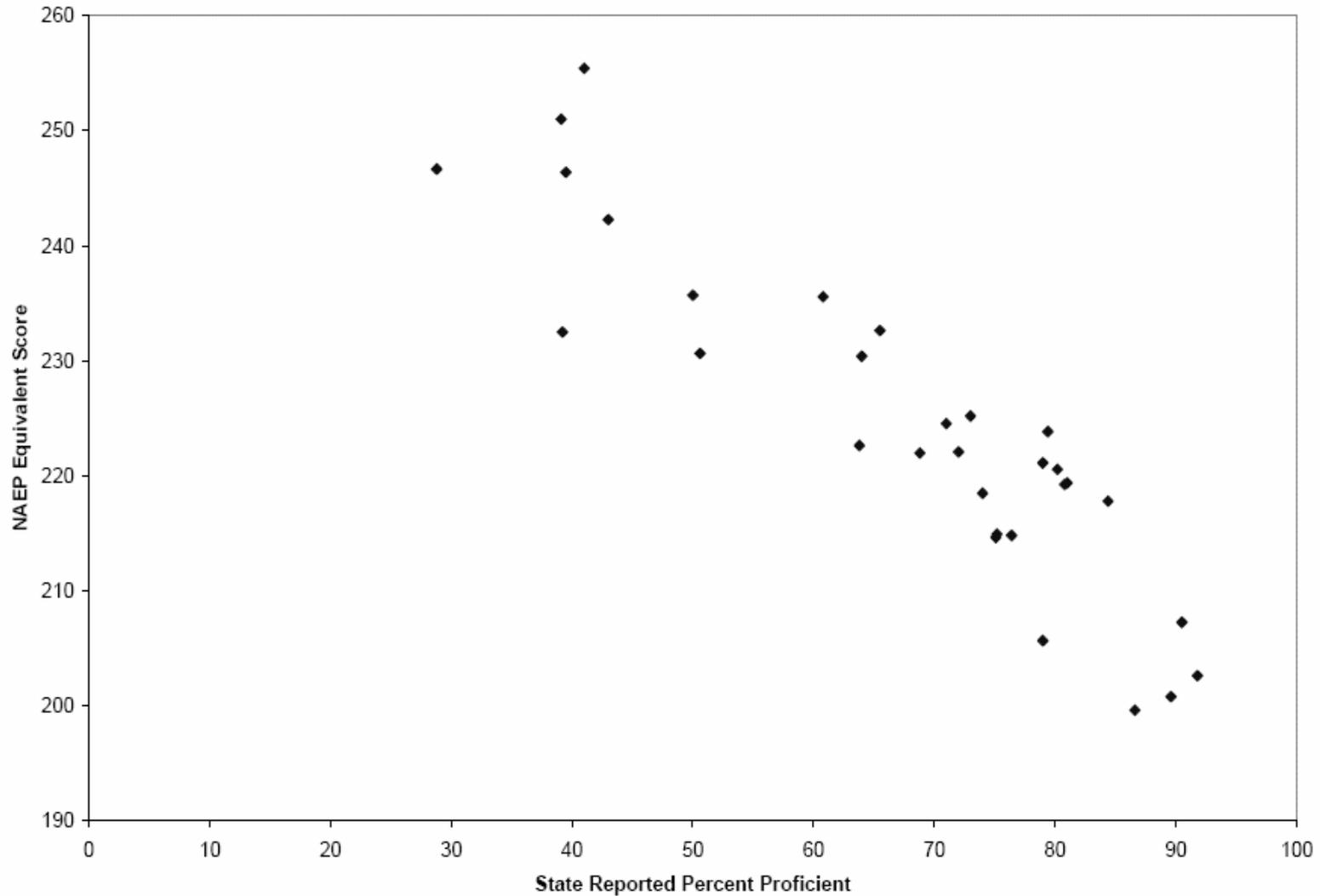
Im simplen Modell der Organisation:
Input – Prozesse – Outputs

**Steuerung der Inputs und der Prozesse
über die konsequenzhaltige Analyse
von vorab definierten erwünschten
Organisationsergebnissen**

Kontrollparadigma contra „Lockerheit“

- Reduktion methodischer Vielfalt (Teaching-to-the-Test)
- Reduktion fachlicher Vielfalt (McMurrer 2007)
- Betrug durch Lehrer und Schulen (Kollateralschäden) (Nichols/ Berliner 2002)
- Höhere Dropouts (N. C. of Ed. Statistics 2006)
- Abschiebung – Push-out (General Education Development Certificate) (Bracey 2004)
- Föderale Manipulation der Standards

Figure C-3. NAEP score equivalent vs. state-reported percent proficient for mathematics, grade 4: 2005

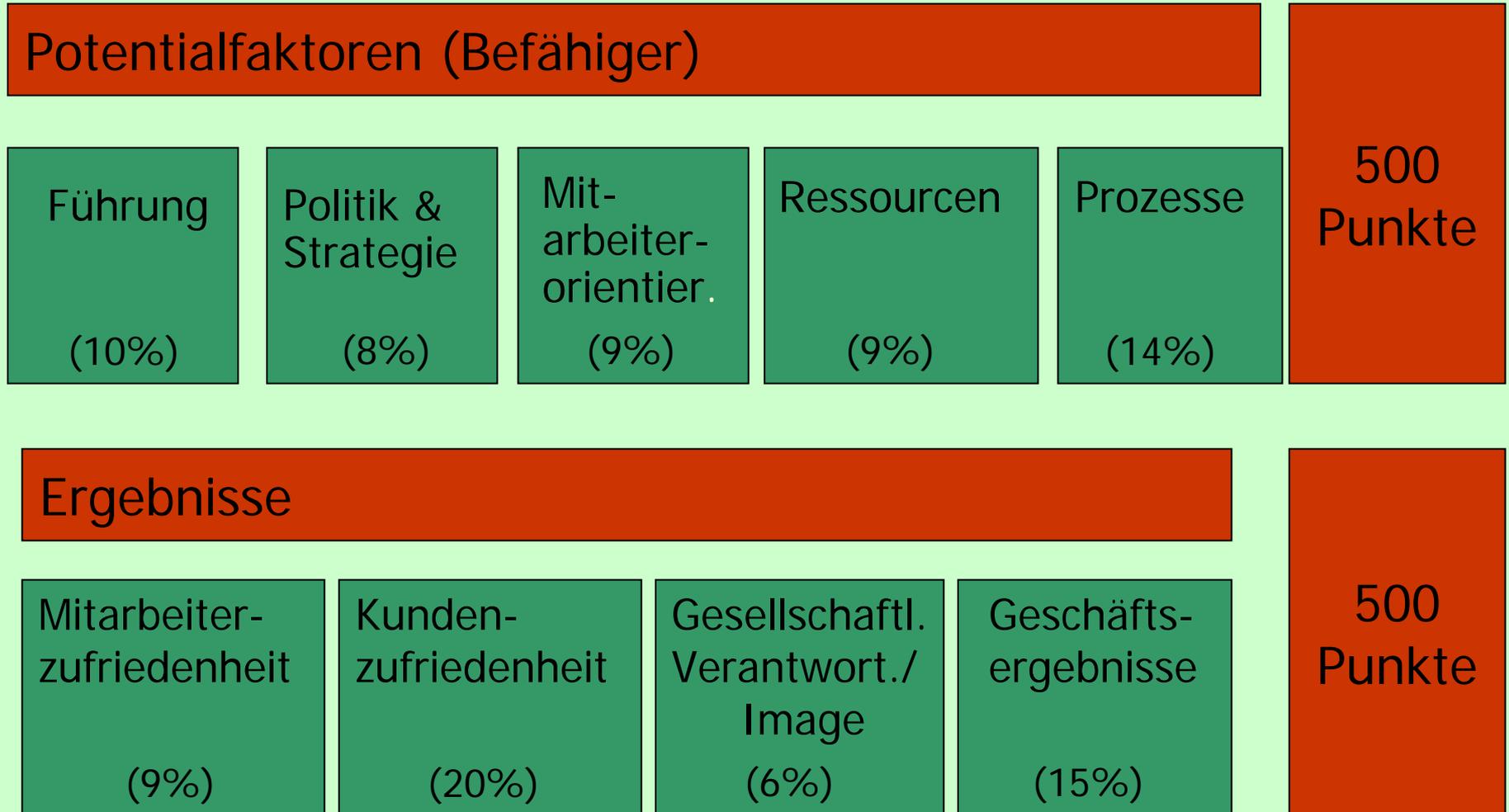


SOURCE: U.S. Department of Education, Institute of Education Sciences, National Center for Education Statistics, National Assessment of Educational Progress (NAEP), 2005 Mathematics Assessment, and National Longitudinal School-Level State Assessment Score Database (NLSLSASD).

Komplexere Modelle im Kontrollparadigma

- Unterkomplexität des leitenden ökonomischen Grundmodells (Dimensionen)
- Intuitive Füllung statt prognostischer Theorie (Merkmale)
- Überkomplexe Realisierung (Items)
- Problematische Validität der Instrumente
- Probleme des Nutzens

Das europäische Qualitätsmanagementsystem EFQM



Drei Komponenten des „Change“

(nach Krüger)

- Bedarf (W1): Erkennen, Merken, Wissen, als Problem definieren
- Bereitschaft (W2): Wir müssen etwas dagegen/ dafür tun; wir haben eine geteilte Vorstellung darüber, was wir tun sollten
- Fähigkeit (W3): Wir haben die Kompetenz, das, was wir tun müssen, auch zu leisten: Können und Dürfen

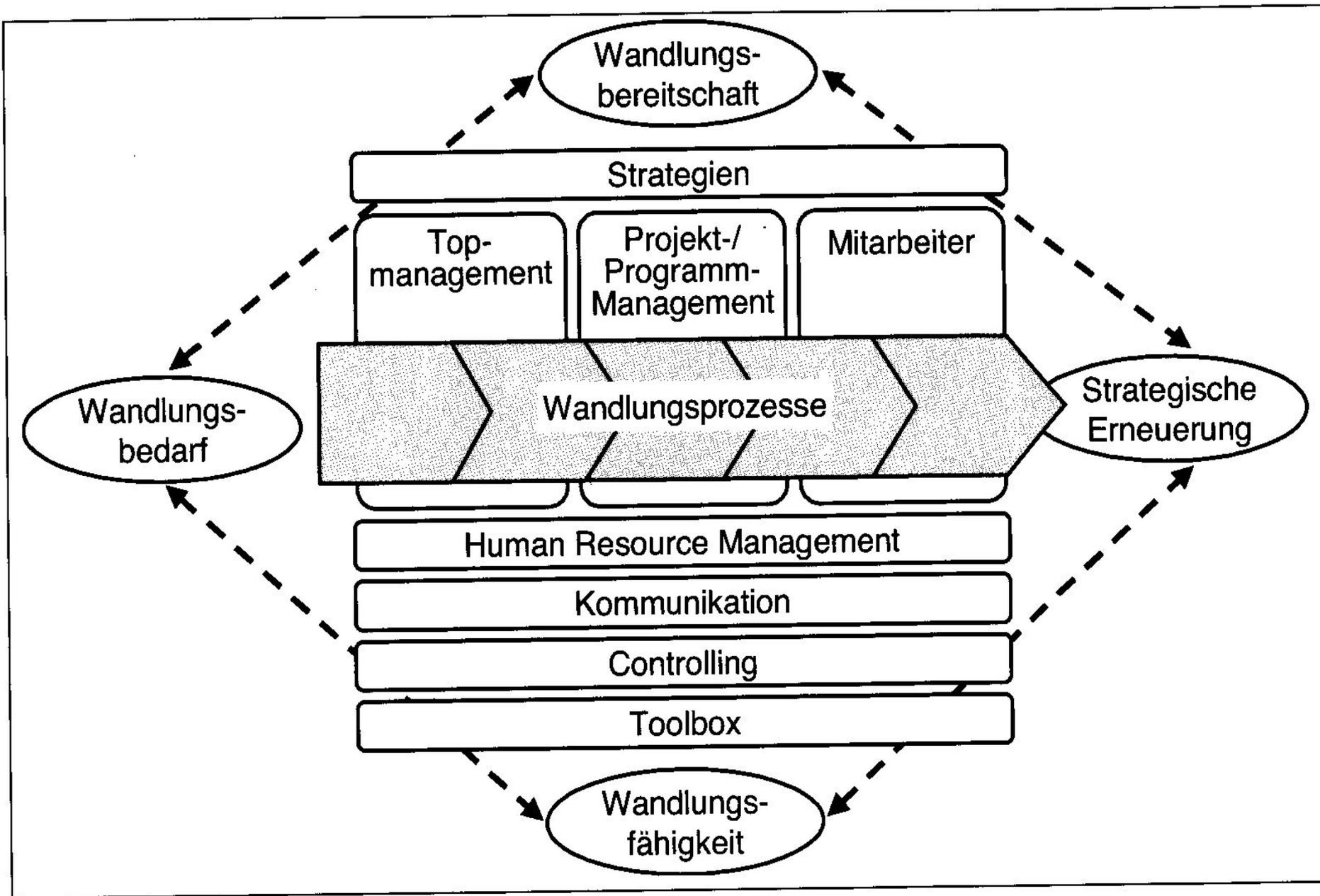


Abbildung 1/2: Orientierungsmodell der strategischen Erneuerung (3W-Modell)

Personendominierte soziale Systeme

Reduzierte Steuerung durch Prozesse, Technologie, Verfahren, Personalmanagement (z.B.):

- Quantität der Akteure/ Interaktionspotenz
- Professionalität
- Hohe Bedeutung von intrinsischen Interessen
- Widerstandspotential
- Freiräume des Handelns
- Schwache Zurechenbarkeit von Handeln

Steuerung durch komplexe Programmevaluation

(Rossi et al./ Royse et al.)

- Needs Assessment (Problem definieren und begründen)
- Theory Assessment (Stimmigkeit des Modells)
- Process Assessment (Compliance der Umsetzung)
- Impact Assessment (Komplexe Effekte)
- Efficiency Assessment (Alternativen)

Komponenten und Schritte der Maßnahmenplanung (Policy Cycle)

1. Problem (W 1)
2. Vision und Ziele (alternativer Zustand; W2)
3. Maßnahme/n (W2; W3)
4. Kontextualisierung
5. Umsetzung (W3)
6. Effektivität/ Effizienz
7. Parallel zu 1. Bis 6.: Programm- und Politikevaluation

„Lockerheit“ und Probleme der Wirkungsforschung

- Berliners drei Probleme: Interaktion, Kontext, Wissensverlust durch Veränderung
- Distanz zwischen Grundlagenforschung und professionellem Fallhandeln
- Fehlende Programmtreue
- Probleme der Wirkungsevaluation
- Politische Umsetzung von Evidenz

Einige böse Thesen zur Reform

- Ist das ökonomische Modelle unangemessen ?
(Baecker)
- ...sicher in seiner trivialisierten Form
- Fehlendes Wandlungsmanagement
- Fehlende Problemdefinition
- „Overkill“ (Raumpatrouille Orion; Klieme)
- Zielkonfusion bis zum Ziel-Antagonismus
- Fehlende Programm- und Politikevaluation

Wo alles zu allem und nichts zu
nichts passt

DAS ZUSAMMENSPIEL DER ELEMENTE

- a. Addition
- b. Synergie
- c. Substitution oder Verdrängung
- d.
- e. Gefährliche Substanzen
- f. Umwandlung von chemischer Energie in kinetische
- g. = schneller Tod

Quellen (Auswahl):

- Berliner, David (2002) The Hardest Science. In: *Educational Researcher*, 31,8, 18-20
- Böttcher, Wolfgang (2002): *Kann eine ökonomische Schule auch eine pädagogische sein? Schulentwicklung zwischen Neuer Steuerung, Organisation; Leistungsevaluation und Bildung*. München und Weinheim: Juventa
- Böttcher, Wolfgang (2003): Kerncurricula und die Steuerung der Allgemeinbildenden Schulen. In: *Zeitschrift für Pädagogik*, 47. Beiheft, 2003, S. 215-233
- Böttcher, Wolfgang / Wolfgang Klemm (2002): Kann man Schule verändern? Eine Skizze gegen den Voluntarismus in der Schulreform. In: Weegen, Michael u.a. (Hrsg.): *Bildungsforschung und Politikberatung*. Weinheim und München: Juventa, S. 167-184
- Bracey, G.W. (2004) The Condition of Public Education. In: *Phi Delta Kappan*
- McMurrer, Jennifer (2007): *Choices, Changes, and Challenges: Curriculum and Instruction in the NCLB Era*. Center on Education Policy
- National Center for Educational Statistics (2004): *Drop-Out Rate in the US*. Washington D.C.
- Nichols, Sharon L./ Berliner David C. (2007): *Collateral Damage. How High-Stakes Testing Corrupts America's Schools*. Boston: Harvard University Press
- Ross, S. M. (2007): Achievements, Challenges, and Potential Advancements in Reviewing Educational Evidence for Consumers. In: *Journal of Education for Students Placed at Risk*, vol. 12, No. 1, 91-100
- Royse, D. et al. (2006, 4th ed.): *Program Evaluation*. Belmont CA
- Terhart, Ewald (1986): Organisation und Erziehung. In: *ZfPäd* 32, 205-223
- Weick, Karl (1976) Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-9.

Was alles zu allem und nichts zu

nichts passt

Soziale Systeme – komplexe und hybride Theorien

- Institution und Akteur („grand theories“)
- Theorien des sozialen Wandels
- Soziologische Organisationstheorien
- Prinzipal- Agenten-Theorie
- Mikroökonomische Theorien
- Neoinstitutionalismus

FIGURE 1

THE PROCESS OF INSTRUCTIONAL PLANNING

Traditional Practice

Select a topic from the curriculum

Design instructional activities

Design and give an assessment

Give grade or feedback

Move on to new topic

Standards-based Practice

Select standards from among those students need to know

Design an assessment through which students will have an opportunity to demonstrate the knowledge and skills to meet the standards

Decide what learning opportunities students will need to learn those things

Plan instruction to assure that each student has adequate opportunities to learn

Use data from assessment to give feedback, re-teach or move to next level