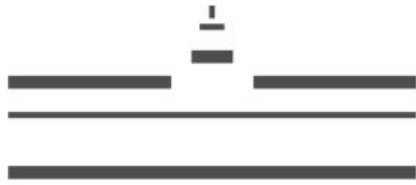


WESTFÄLISCHE
WILHELMS-UNIVERSITÄT
MÜNSTER

Monitoring als Paradigma

Fragen an die Nützlichkeit



WESTFÄLISCHE
WILHELMS-UNIVERSITÄT
MÜNSTER

Monitoring als Paradigma – statt Qualitätsmanagement

Fragen an die Nützlichkeit



Agenda

- 1) Persönliches und Übereinstimmungen
- 2) Dezentralisierung, Neue Steuerung, Monitoring
- 3) Steuerungskritik:
 - 1) Autonomie
 - 2) Betriebe statt Filialen
 - 3) Strategische Führung
 - 4) Output- und Outcome-Steuerung
 - 5) „Controlling“
 - 6) Konzertierung
- 4) ...warum man sich mal ein Pause gönnen sollte

1. Persönliches und Übereinstimmungen mit dem neuen Paradigma

- 1) Gegen das Hoffnungsparadigma
- 2) Messen und Überwachen sind nötig
- 3) Vergleiche generieren Fragen und Aufgaben („World Class Standards“, Al Shanker)
- 4) Organisationen und Institutionen brauchen Herausforderungen



Mängel- als Gründe fürs Handeln

- Beschwerden der Abnehmer – auch der Betriebe
- Kritik der Nutzer
- Kranke Lehrer/innen
- Fast 10% einer Alterskohorte verlassen die Schule ohne Schulabschluss
- ca. 15% bleiben selbst mit Schulabschluss ohne beruflichen Abschluss



Mängel- Liste nach PISA

- Soziale Benachteiligung
- Zu geringe Förderung der Spitzen
- Fast 25% werden durch die PISA-Studien als Risikogruppe identifiziert
- (Testabstinenz)

Folgen:

- Z.B. Internationalisierung der Schulpolitik
- Z.B. Befeurung der Idee der „Neuen Steuerung“



Zwei Seiten der Reform

Die Doppelstrategie des neuen Paradigmas

„Einmal geht es um eine Vergrößerung der *Autonomie* der einzelnen Schule, die gewissermaßen als ‚Betrieb‘ konzipiert wird, und zum anderen um *eine neue Form von Controlling*, von Rechenschaftslegung und der Dokumentation der erbrachten Leistungen.“

(Fend 2008, 109 Hervorhebungen im Original)



2. Elemente des Monitoring Paradigmas

- 1) PISA, TIMSS, IGLU
- 2) Vergleichsarbeiten
- 3) Zentrale Prüfungen
- 4) Inspektion
- 5) Bildungsbericht
- 6) Standards
- 7) Externes Testen
- 8) „Output/Outcome“-Steuerung

Das ökonomische Vorbild: Dezentralisierte Unternehmensführung

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

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

Dezentralisierte Unternehmensführung

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

Steuerung im **modularisierten/ filialisierten** Unternehmen:

- Stärkung der operativen Ebene (Autonomie)
- Voraussetzung: klare strategische Politik durch die „Zentrale“
- Neue Aufgabenverteilung zwischen :

Strategischer Führung (Makro)

Operativer Führung (Meso, Mikro)

3.1 Autonomie

- Belege für systematische Leistungsgewinne wurden nicht erbracht
auch nicht in internationalen Studien
- In Deutschland: Rhetorik, Schulrecht aber...
- ...halbherziges Umsetzen
- Dennoch: Wettbewerbliche Rahmung
- Gegen- statt Miteinander
- Einzelbetriebe vs. Einheit des Systems
- Kollateralschäden
- Verfehlte Hoffnungen (Imitation statt Innovation)

3.2 Der Filialblick auf Qualität – statt einzelbetrieblichen Denkens

Einzelne Einrichtungen sind Module (Filialen) eines großen „Unternehmens“

1. Erhöhte Freiheitsgrade (Autonomie) bei der Filiale erfordern Führung von oben und eine Umstrukturierung des Gesamtsystems
2. ...sind faktisch eine Einschränkung individueller Freiheit und Steigerung bildungsfremden Managements



3.3 Strategie: Steuerung durch Bildungsstandards?

- Mangelnde Qualität der Standards:
schwache Standards statt starker Standards
- Mangelhafte Implementierung von steuernden Vorgaben



3.4 Out(come)putsteuerung – minimaldefiniert

Im simplen Modell der Organisation:

Input – Prozesse – Outputs/Outcomes

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

Standards (erwartete Ergebnisse)als Steuerungsinstrument

- 1) Output- und Outcome-Steuerung
- 2) Grundmodell der Programmlogik und des MbO
- 3) Notwendigkeit der überprüfbaren Zielformulierung (ggf. –
vereinbarungen)
- 4) Konsequenzen bei Ist-Soll-Differenz
- 5) Komplexe Analyse:
 - Prozesse
 - Kontexte
 - Ressourcen
 - Ziele

Begriffsdefinition – Qualität

„Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen
(und Merkmalsausprägungen) bezüglich ihrer
Eignung, festgelegte und vorausgesetzte
Erfordernisse zu erfüllen.“

(Norm DIN EN ISO 8402)

Erinnerung: standards based reform als didaktisches Instrument (Jennifer O'Day)

Diagnostischer Unterricht

Stärkung der Lehrerrolle

Neue Verantwortung für Prozesse

Stärkung des Assessments im Klassenzimmer

(Selbstevaluation)



Hybris des Vermessens

Auswahl und Weglassen von Indikatoren

Extrapolation

Urteilsbildung: Gute Schule – schlechte Schule



Messen wir, was uns etwas wert ist? Oder
bewerten wir, was wir messen können?
(G. Biesta)



Auditierungen

„Rituals of verification“ (M. Power) statt

Lernen/Change

(The Audit Society)

3.5 Monitoring oder Controlling (Evaluation): Was tun Vergleiche für...

...Chancengleichheit?

...Reduktion des Versagens? („Students placed at risk“)

...Qualitätsentwicklung?

Hingegen: Evaluation und Controlling zielen auf
Nutzung und Nützlichkeit

Geringe positiv Effekte des Controlling

- Vergleichsarbeiten (vgl. Bonsen/ Frey 2013)
- Inspektion (vgl. Ehren et al. 2013)



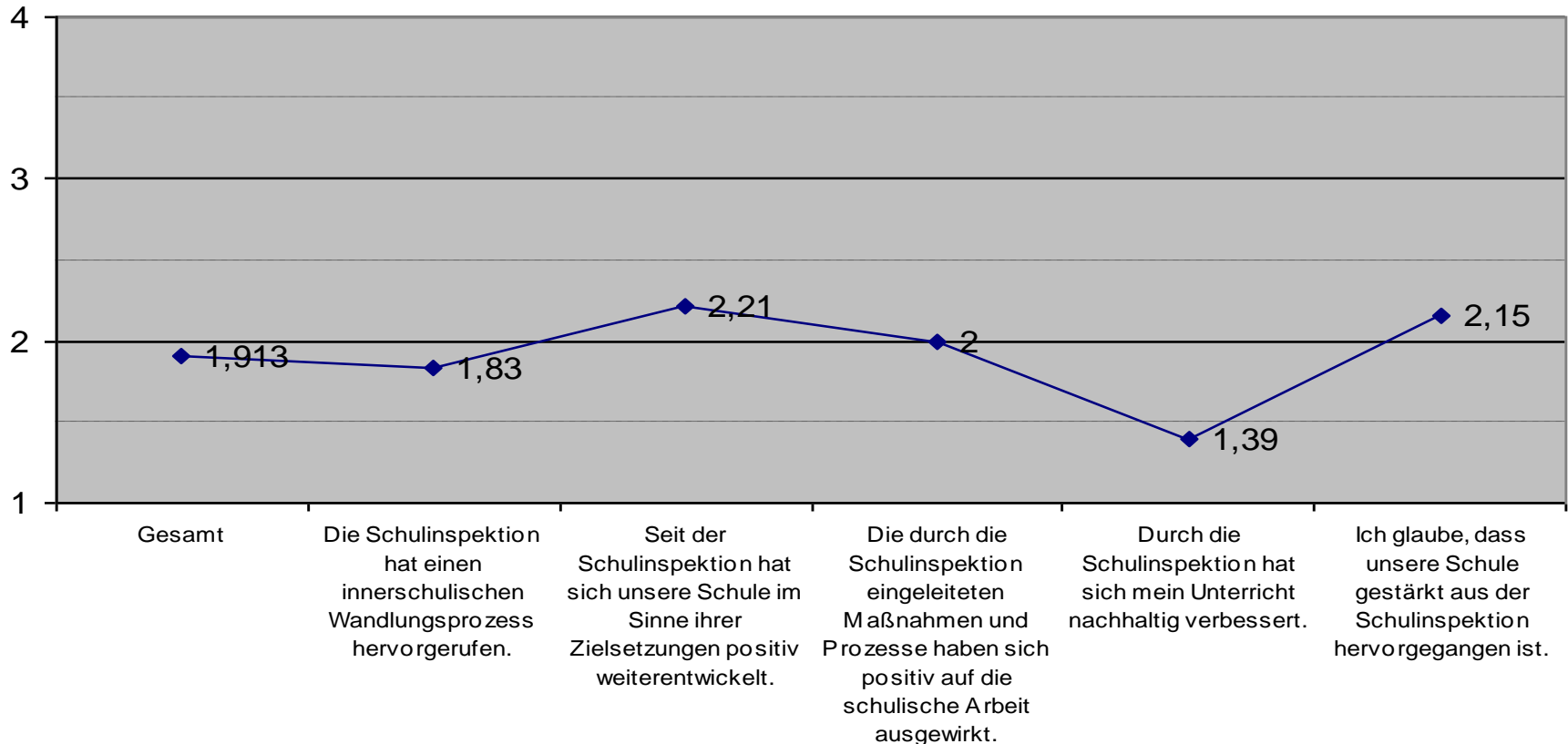
Nutzen Schulen Inspektionsergebnisse zur Schulentwicklung?

- Ca. die **Hälfte der Schulen** implementieren **keine Schulentwicklungsmaßnahmen** auf Grundlage der Schulinspektion (vgl. Huber, 2008)
- Kein Zusammenhang nachweisbar zwischen **Anzahl der umgesetzten Maßnahmen** und **Inspektionsergebnissen** (vgl. Ehren & Visscher, 2008; Gärtner u. a., 2009)
- Forschungsbefunde zur Anzahl der Maßnahmen, aber nicht zur **Qualität der Maßnahmen**

wissen.lebender
www.wu-münster

Schulentwicklung durch Schulinspektion

Skala "Schulentwicklung durch Schulinspektion"





3.6 Konzert – Orchestra - Alignment

- Zusammenspiel der Instrumente:
- Lehrerbildung
- Lehrerfortbildung
- Curricula - Implementierung
- Lehrerrekutierung
- Kompatible Ziele auf den Ebenen
- Differenzen Ziele und Maßnahmen

Probleme im QM durch Versäumnisse des Top- Managements

- Mangelhafte Zielführung
- Kaum strategische Verbindlichkeiten
- Keine Umstrukturierung des gesamten „Unternehmens“
- Übertriebene, un-theoretische Komplexität
- Überladung mit neuen Aufgaben
- Fehlendes Verbesserungsmanagement
- Kontroll- Overkill
- Vorwiegende Adressierung der schwächsten Einheit: der Einzelschule und ihrer Mitarbeiter



4. Innehalten - Moratorium

- KLARE ZIELE

Und dann Balancieren von

- Vertrauen und Kontrolle



Kooperation statt Wettbewerb

- Share my Lesson (AFT)
- Ausdünnen des Monitoring
- Programmevaluationen
- „Echte“ Kerncurricula

Kooperation oder Konkurrenz

- 1) Bertrand Russell: In education, the ideal of competition has had two kinds of bad effects. On the one hand, it has led to the teaching of respect for competition as opposed to co-operation, especially in international affairs; on the other hand, it has led to a vast system of competitiveness in the class-room. (1932/1977, S. 102)
- 2) Richard Sennett: „Cooperation can be defined, drily, as an exchange in which the participants benefit from the encounter“ (2012, S. 5)



Neues (altes) Verständnis von Standards

Starke Standards

Mindeststandards

„Pflichtenheft“

Öffentlich debattiert! (Wesentlichkeit)

Controlling im filialisiererten Unternehmen

- Reduktion der Kontrolle zugunsten der gegenseitigen Unterstützung (voneinander lernen)
- Stärkung des betriebsinternen Qualitätsmanagements
- Vertrauen in die Kompetenz der betrieblichen Akteure

Was ist eigentlich Bildung? Grundbildung! Back to the roots!

Humboldts Allgemeine Bildung (allseitig, für alle)

Was müssen alle Schüler/innen nach der
Pflichtschulzeit wissen und können, damit sie bewusst
(aufgeklärt) in modernen Gesellschaften partizipieren
können und ein Motiv für ihre Weiterbildung haben?
(Giesecke)



Curriculum und Allgemeine Didaktik

Was war:

Robinson:

Reale Probleme

Öffentlicher Diskurs

Klafki:

Grundfähigkeiten

Welt- Schlüsselprobleme

Formale versus materiale Bildung

Kritik der Dominanz formaler Bildung

„So drohen wichtige Bildungsziele aus der Schule herauszuwandern in andere Bereiche oder gehen möglicherweise ganz verloren. PISA; TIMSS, IGLU usw. machen das formale Bildungssystem immer mächtiger, obwohl ihre Problemlösungsbilanz mager ist: Ungleichheit, soziale und kulturelle Exklusion wurden keineswegs überwunden...“

Lothar Krappmann 2012



In Need of a Renaissance (AFT)

„The great challenge to our generation is to create a renaissance in education...that seeks to teach the best that has been thought and known and done in every field of endeavor.“ (Diane Ravitch)

Mathekompetenzen: „I wanna pizza with two extra toppings“
- Wie viele Kombinationsmöglichkeiten ergeben sich bei vier möglichen Belägen???

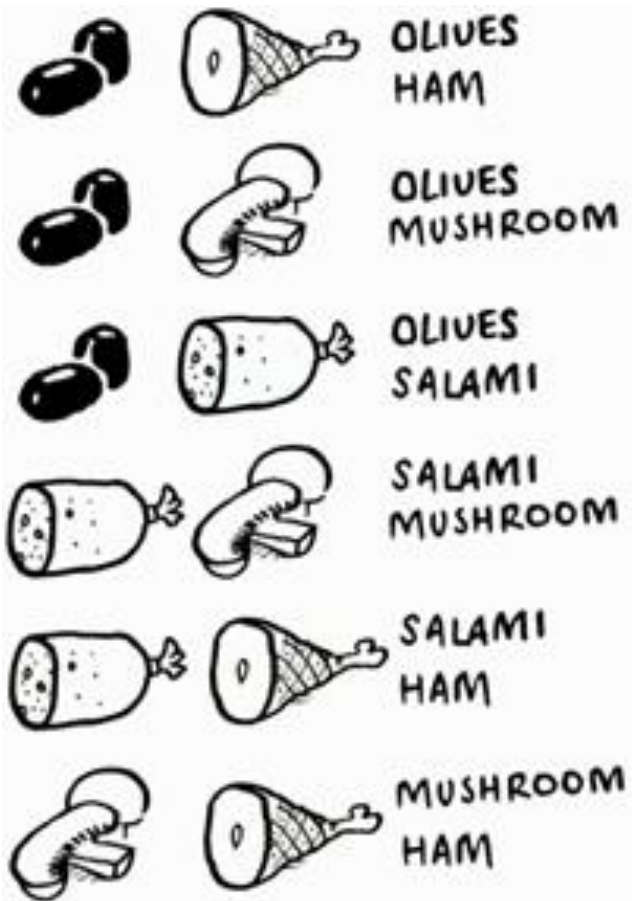
2. MATHEMATICS ASSESSMENT
IN A PIZZA RESTAURANT YOU CAN GET A BASIC PIZZA WITH TWO TOPPINGS

OLIVES **HAM** **MUSHROOM** **SALAMI**

I WANNA PIZZA WITH TWO EXTRA TOPPINGS

OLIVES **MUSHROOM**
HAM **SALAMI**

Mathekompetenzen





DANK FÜRS ZUHÖREN

- Feuer frei...