



WESTFÄLISCHE
WILHELMS-UNIVERSITÄT
MÜNSTER

Das Management von Qualität im Schulwesen – wie könnte es gehen?

Notwendigkeit und Kritik

Prof. Dr. Wolfgang Böttcher



Aufbau

1. Probleme der Qualität – Zur Notwendigkeit des QM
2. Schule als Organisation – Ist Schule zu managen?
3. Der Blick auf das Schulsystem – Makro-Management
4. Überkomplexität des QM – Mut zur Positionierung
5. Qualität und Evaluation – Verbesserung als Ziel
6. Der Weg: problembezogen, bescheiden und unterstützend



Kein Zweifel: Mängel erfordern ein Qualitätsmanagement

- Beschwerden der Abnehmer – auch der Betriebe
- Kritik der Nutzer
- Kranke Lehrer/innen
- Fast 10% einer Alterskohorte verlassen die Schule ohne Schulabschluss
- Ca. 15% bleiben auch mit Schulabschluss ohne beruflichen Abschluss und
- Etwa 25% werden durch die PISA-Studien als Risikogruppe identifiziert



Die Große Reform: Outputsteuerung und Qualitätsmanagement

Zwei Seiten :

„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)



Kapitel 2

Nur eine Organisation kann gemanagt werden



Autonomie: Der Blick auf die einzelne Schule

Schule als Organisation?

Arbeitsteiliges, koordiniertes soziales System, Mitgliedschaft, Werte, Kultur, Normen, Regeln, dauerhaft, **zur Zielerreichung**

Euphorie:

Organisationsentwicklung
Die lernende Organisation

Einschränkungen:

- people processing organization
- Besondere Organisation (Rolf)

Cooling down: Die kalte Dusche

Die besonders besondere Organisation:

- De- Professionalisierung durch die Metapher der lernenden Organisation (V. Tacke 2002)
- Das monoprofessionelles System
- Das weitgehende Fehlen von gemeinsamen Zielen

Die neue (Gegen)Metapher:

- Die Schule als Mehrfamilienhaus – und die/ der Schulleiter/in ist Hausmeister (Böttcher 2002)

Konsequenzen fürs Q-Management

Entwicklung basaler und unterentwickelter Dimensionen:

- Klärung der grundsätzlichen Arbeitsfelder
(Minimum: Administrativ vs. Edukativ – Meso und Mikro)
- Zielklärung und Verantwortlichkeiten
- Didaktik als gemeinsamer Kern - unterrichtliche Lernziele
- Classroom- Management
- Kommunikation
- Assessment und Controlling von Vereinbarungen ...
- **Achtung:** Kein Überstülpen von Q-Modellen, die in routinierten Organisationen sinnvoll sein mögen



Kapitel 3

Das Schulsystem ist etwas anderes
als die Summe von
einzelbetrieblichen Schulen

Der (neue) Makro-Blick auf Qualität – statt einzelbetrieblichen Denkens

Einzelne Einrichtungen sind Module (Filialen) eines „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

Das ökonomische Vorbild: Dezentralisierte Unternehmensführung

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

Steuerung im **modularisierten/ filialisierten** Unternehmen:

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

Strategischer Führung (Makro)

Operativer Führung (Meso, Mikro)



Dezentralisierung: 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
- Monitoring

Dezentralisierung und Führung

Es muss die notwendige Klarheit über die mittel- und langfristige strategische Stoßrichtung des Unternehmens bestehen oder hergestellt werden. Deshalb muss man zuerst wissen,

- welche Geschäftsfelder gehalten, abgebaut oder forciert werden,
- welche Aktivitäten neu begonnen werden,
- welche Märkte, Produkte, Dienstleistungen etc. pro Geschäftsfeld forciert werden und
- welche Technologien, Kernkompetenzen vertieft werden

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

Bedeutung des Managements auf der Makroebene

Ein Beispiel für schlechtes Top Management

- Zielgrößen Vorgabe
- = Bildungsstandards



Steuerung durch Bildungsstandards?

- (Mangelnde Qualität der Standards:
schwache Standards statt starker
Standards)
- **Mangelhafte Implementierung von
steuernden Vorgaben:.....**

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

„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“

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“

Kapitel 4

QM wenig professionell:

Es geht nämlich ums Verbessern,
nicht ums Dokumentieren



Prozess- und Ergebnismanagement durch Inspektion/ Qualitätsanalyse ?

(Kotthoff/ Böttcher 2009; Böttcher/ Keune/ Neiwert 2010)

Externe Evaluation als Methode des
Qualitätsmanagements

Inspektion will Organisations- und
Unterrichtsqualität entwickeln

Hessischer Referenzrahmen Schulqualität

I. Voraussetzungen und Bedingungen

- Bildungspolitische und rechtliche Vorgaben
- Personelle und sächliche Ressourcen
- Bildungsangebote am Schulstandort
- Schülerschaft und Schulumfeld
- Externe Unterstützung

Prozesse und Merkmale

II. Ziele und Strategien der Qualitätsentwicklung

III. Führung und Management

VI. Lehren und Lernen

IV. Professionalität

V. Schulkultur

VII. Ergebnisse und Wirkungen

- Erreichen von Kompetenzen und Abschlüssen
- Einverständnis und Akzeptanz
- Nachhaltige Wirkungen

Qualitätsbereiche schulischer Entwicklung

Gegenstand der Qualitätsanalyse NRW

Gegenstand der Qualitätsanalyse sind **6**

Qualitätsbereiche :

- QB1 Ergebnisse der Schule
- QB2 Lehren und Lernen – Unterricht
- QB3 Schulkultur
- QB4 Führung und Schulmanagement
- QB5 Professionalität der Lehrkräfte
- QB6 Ziele und Strategien der Qualitätsentwicklung

Die 6 QB gliedern sich in **28 Qualitätsaspekte**

Die Qualitätsaspekte konkretisieren sich in **153**

Qualitätskriterien

Überkomplexität UND Unentschiedenheit der Konzepte

- Auffällig viele Dimensionen und Kriterien
- Reine Taxonomien
- Keine Theorien, keine Wirkannahmen
- Keine empirische basierte Gewichtung der Kriterien in Bezug auf Ziele
- Gewisse Willkürlichkeit
- Betonung des Berichtswesens / Dokumentation

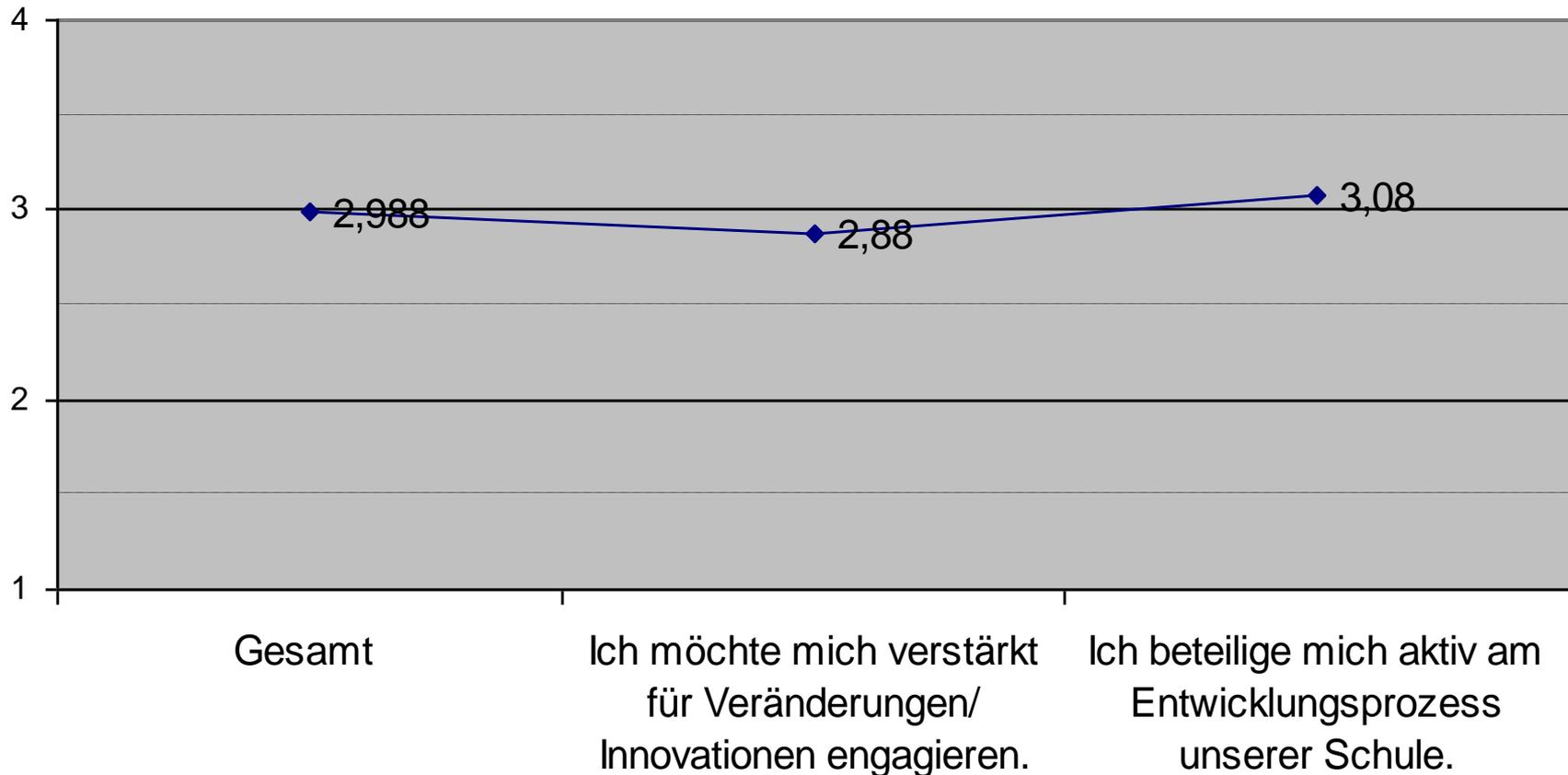
Funktionen der Evaluation (vgl. DeGEval.de)

- Kontrolle
- Normendurchsetzung
- Legitimation
- Erkenntnisse gewinnen

- **LERNEN, VERBESSERN, ENTWICKELN:
NÜTZLICHKEIT**

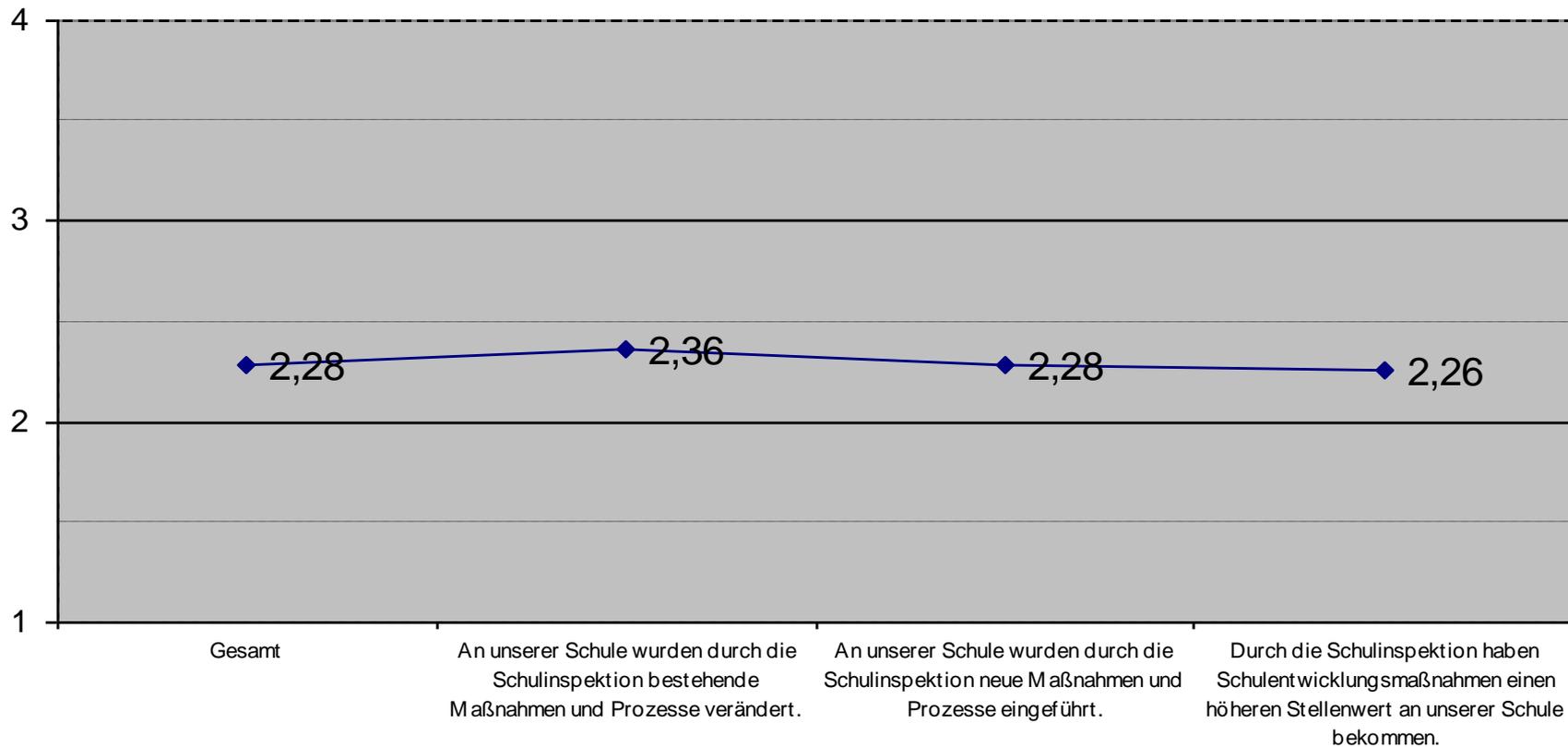
Bereitschaft zur Schulentwicklung

Skala "Bereitschaft zur Schulentwicklung"



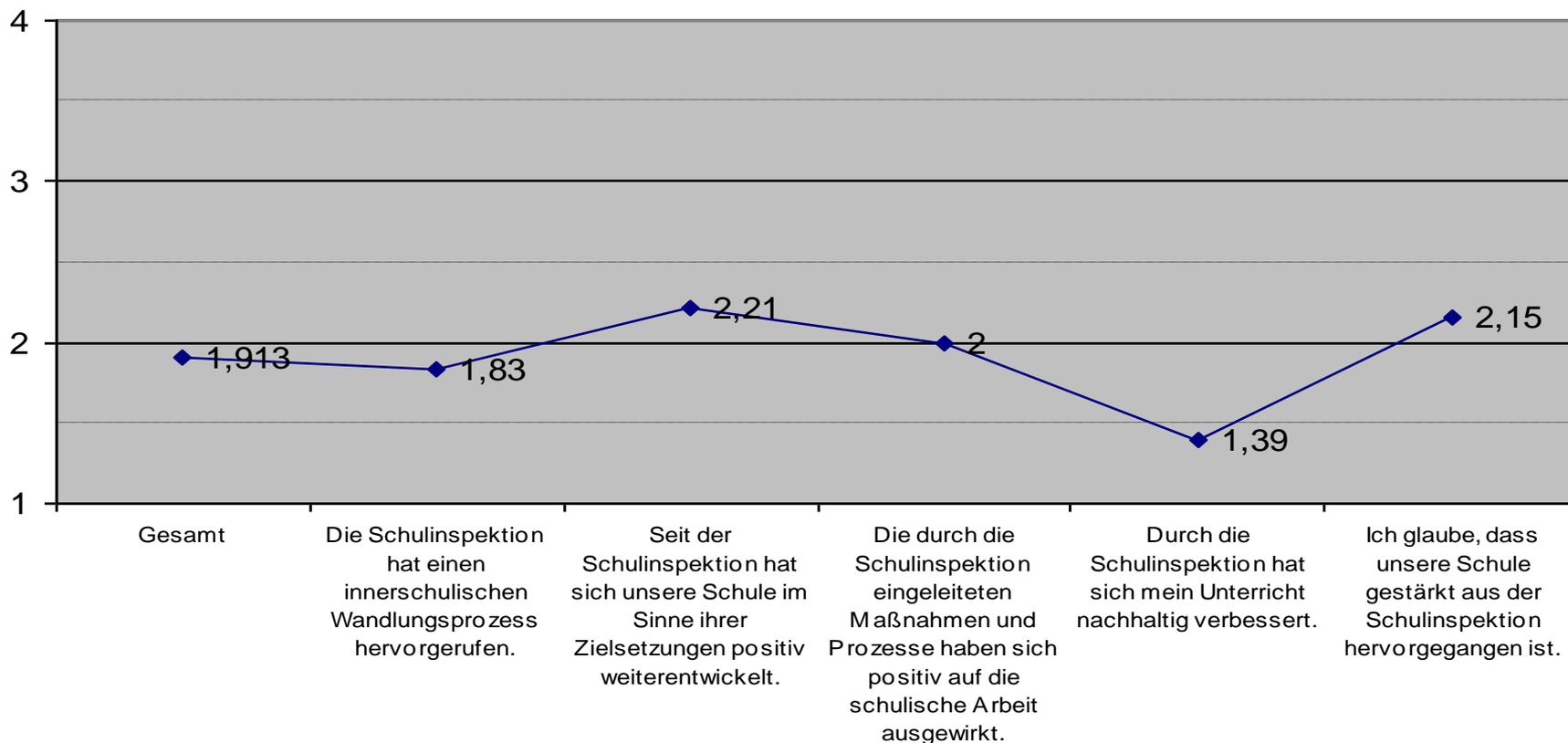
Umsetzung von Maßnahmen und Prozessen

Skala "Umsetzung von Maßnahmen & Prozessen"



Schulentwicklung durch Schulinspektion

Skala "Schulentwicklung durch Schulinspektion"





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

Probleme im QM durch Versäumnisse des Top- Managements

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

Kapitel 5 – und Schluss:

Wie QM und Evaluation gelingen können

Wie es selbstverständlich („Kultur“?) wird



Weiterentwicklung: Unterstützungsstrukturen

- Zur optimalen Unterstützung werden mehr Ressourcen für Veränderungen benötigt
- Problemorientiert statt global
- Bescheiden –Schule als Organisation?
- Professionalisierung des QM, insbesondere:
 - Ausbau der Beratungskompetenz der Schulaufsicht (Coaching)
 - Entlastung für Aufgaben in der Schulentwicklung
 - Mehr Ressourcen für Fortbildungen, vor allem Unterrichtsentwicklung
 - Keine „Überfrachtung“ mit ständigen Neuerungen

Und vor allem Klarheit und verlässliche Entscheidungen

ENTWEDER – ODER

„alte Steuerung“ oder „neue Steuerung“

Beides geht nicht und

...ist zum Schaden der PädagogInnen und ihrer
SchülerInnen



Danke fürs Zuhören

- Böttcher, W.** (2002): *Kann eine ökonomische Schule auch eine pädagogische sein? Schulentwicklung zwischen Neuer Steuerung, Organisation; Leistungsevaluation und Bildung.* München und Weinheim: Juventa.
- Böttcher, W.** (2003): Kerncurricula und die Steuerung der Allgemeinbildenden Schulen. In: *Zeitschrift für Pädagogik*, 47. Beiheft, 2003, S. 215-233.
- Böttcher, W. / Keune, M. / Neiwert, P.** (2010): Evaluation der Schulinspektion in Hessen. Projektbericht Münster
- Bracey, G.W.** (2004) The Condition of Public Education. In: *Phi Delta Kappan*.
- McMurrer, J.** (2007): *Choices, Changes, and Challenges: Curriculum and Instruction in the NCLB Era.* Center on Education Policy.
- Fend, H.** (2008): *Neue Theorie der Schule. Einführung in das Verstehen von Bildungssystemen.* Weinheim und München: Juventa.
- National Center for Educational Statistics (2004):** Drop-Out Rate in the US. Washington D.C.
- Nichols, S. L./ Berliner D. 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.
- Weick, K.** (1976) Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-9.