



Was bedeuten Veränderungen in der Systemsteuerung für die Arbeit von Schulleitungen?

Tagung
Qualitätsmanagement als Führungsaufgabe

*Herbert Altrichter
Institut für Pädagogik und Psychologie
Johannes Kepler Universität Linz*



Inhalt

- Systemsteuerung??
- Phasen der Bildungsreform und Anforderungen an Schulleitungen
 - „Schulautonomie“
 - „Schulinterne Steuerung“
 - „evidenzbasierte Steuerung“
- Fazit

„Modernisierung des Schulsystems“

**Schulauto-
nomie**

1980er Jahre:
„bildungspolitisch eigenartige
unbewegte Zeit“ (Fend 2006)



„Modernisierung des Schulsystems“

**Schulauto-
nomie**

**Schulpro-
gramme**



„Modernisierung des Schulsystems“

**Schulauto-
nomie**

**Schulpro-
gramme**

**Qualitäts-
management**



„Modernisierung des Schulsystems“

**Schulauto-
nomie**

**Schulpro-
gramme**

**Qualitäts-
management**

**Bildungs-
standards**



„Modernisierung des Schulsystems“

**Schulauto-
nomie**

**Schulpro-
gramme**

**Qualitäts-
management**

**wirkungs-
orientierte
Verwaltung**

**Bildungs-
standards**



„Modernisierung des Schulwesens“

- Wir erleben seit der ersten Hälfte der 1990er Jahre wieder eine Phase intensivierter Reformen
 - Zentral sind *Steuerungsfragen*: Steuerungsstrukturen im Bildungswesen sollen so verändert werden, dass qualitätsvolle Ergebnisse zielgerichtet und ökonomisch erbracht werden können
- *Was heißt „Steuern von sozialen Systemen“?*

Was heißt „Steuern von sozialen Systemen“?

- **Regieren / Verwalten**
- **Planen**
 - OECD-Bildungsplanung, Dt. Bildungsrat
 - Pressmann & Wildavsky (1973): „How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland“
- **Entwickeln**
- **Steuern**
- **„Wer steuert wie was?“**
 - *Wie kann man „Systemsteuerung“ erfassen, analysieren und ,steuern‘?*

Herbert Altrichter
Thomas Brüsemeister
Jochen Wissinger (Hrsg.)

Educational Governance

Handlungskoordination und
Steuerung im Bildungssystem



EDUCATIONAL GOVERNANCE



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN



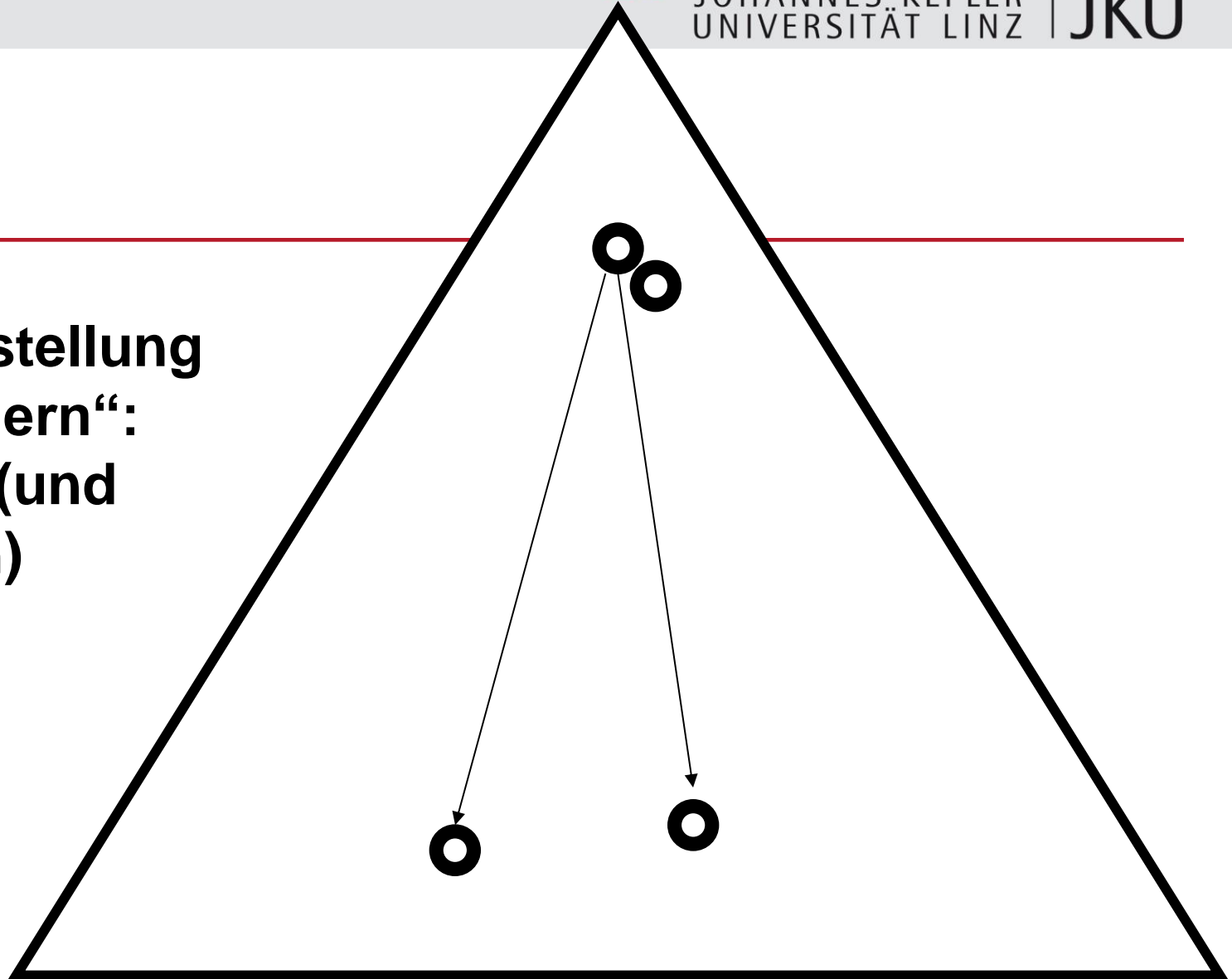
JOHANNES KEPLER
UNIVERSITÄT LINZ | JKU

Governance-Forschung: Steuern =

- *Ziel:* soziale *Ordnung* und soziale *Leistungen*
- *Wie:* *Handlungskoordination*
- *Wer:* zwischen verschiedenen *Akteuren*
- *Wo:* in komplexen *Mehrebenensystemen*



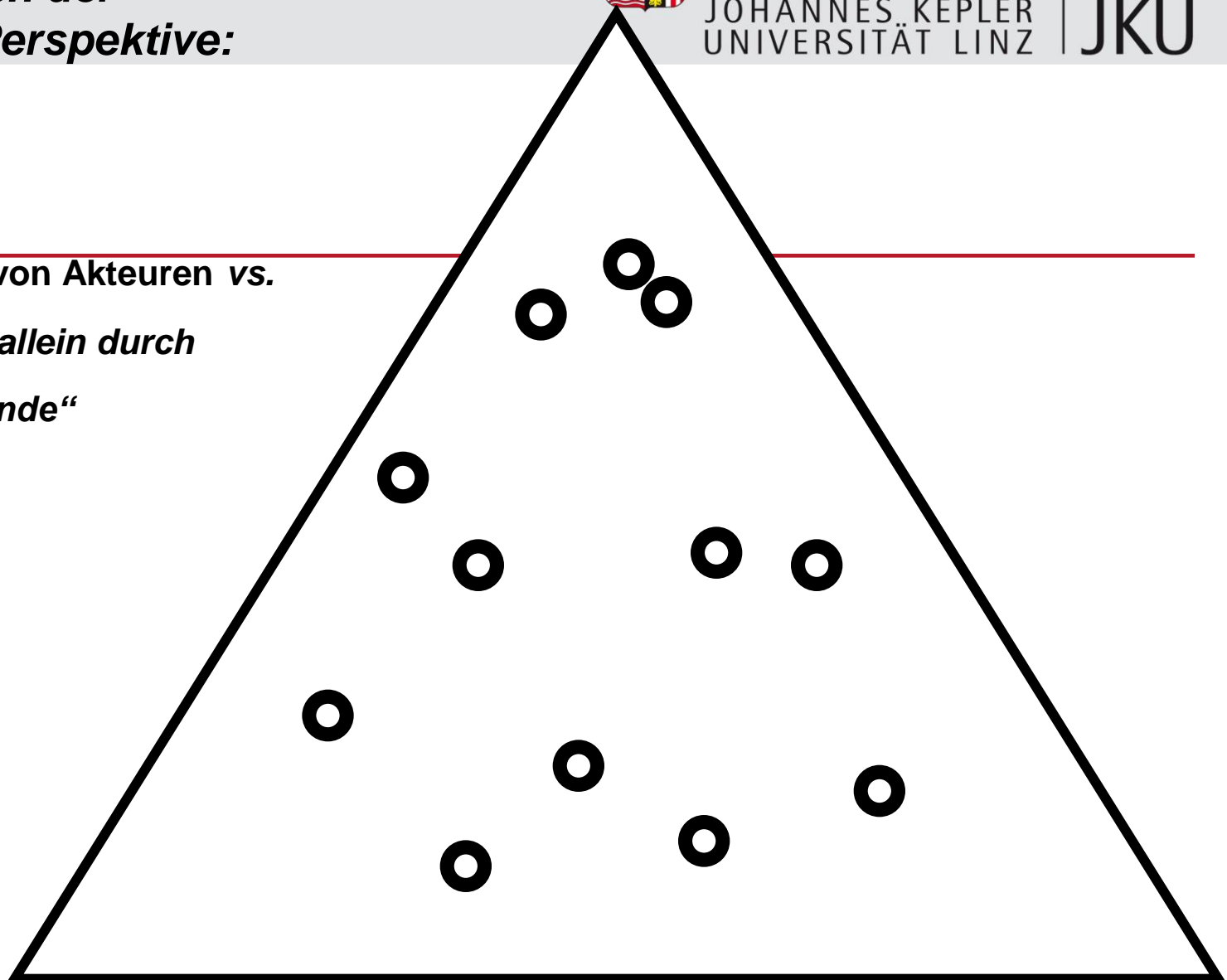
**Trad. Vorstellung
von „Steuern“:
Regieren (und
Verwalten)**





Blickrichtungen der Governance-Perspektive:

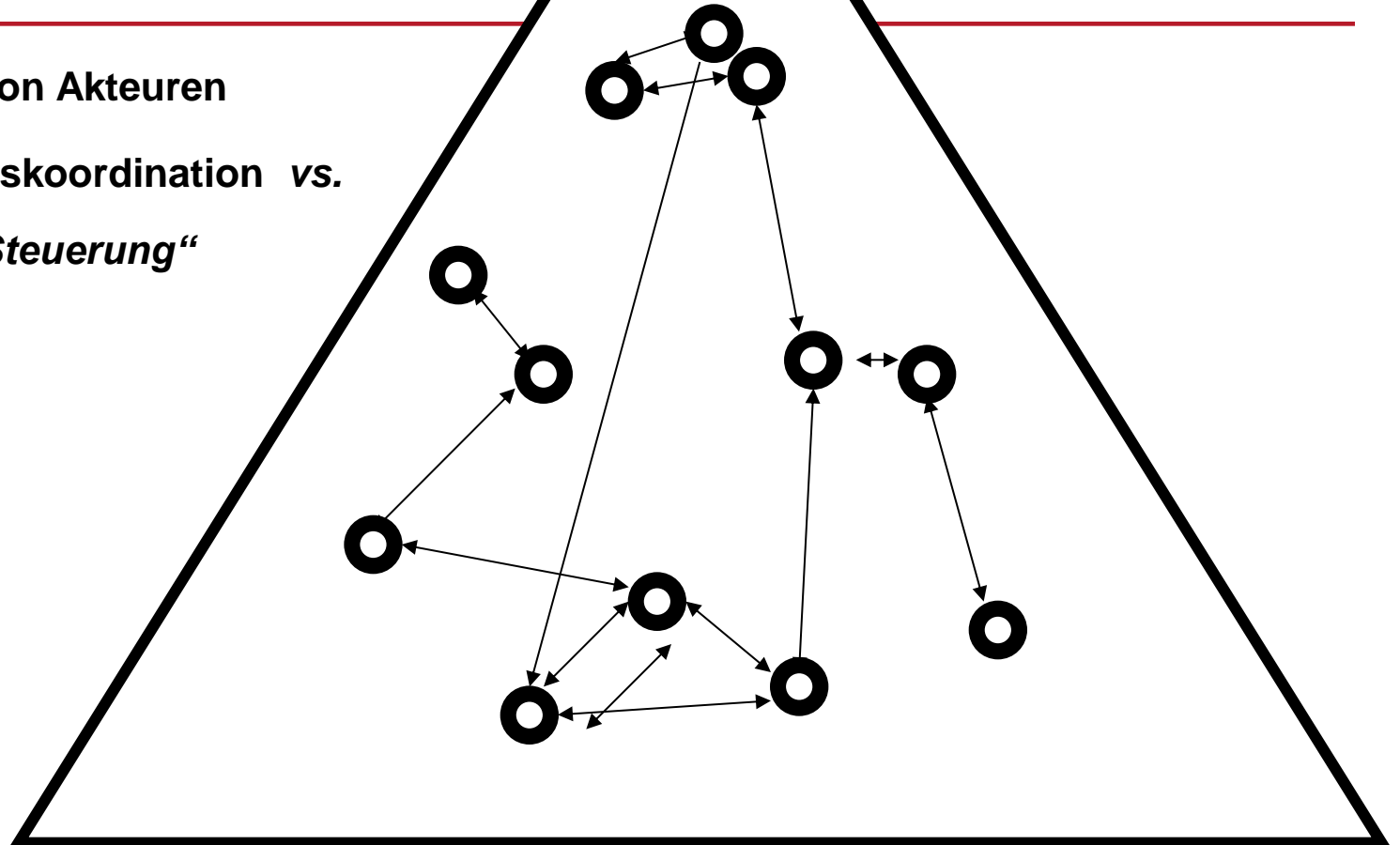
(1) Vielzahl von Akteuren vs.
*Einfluss allein durch
„Regierende“*





Blickrichtungen der Governance-Perspektive:

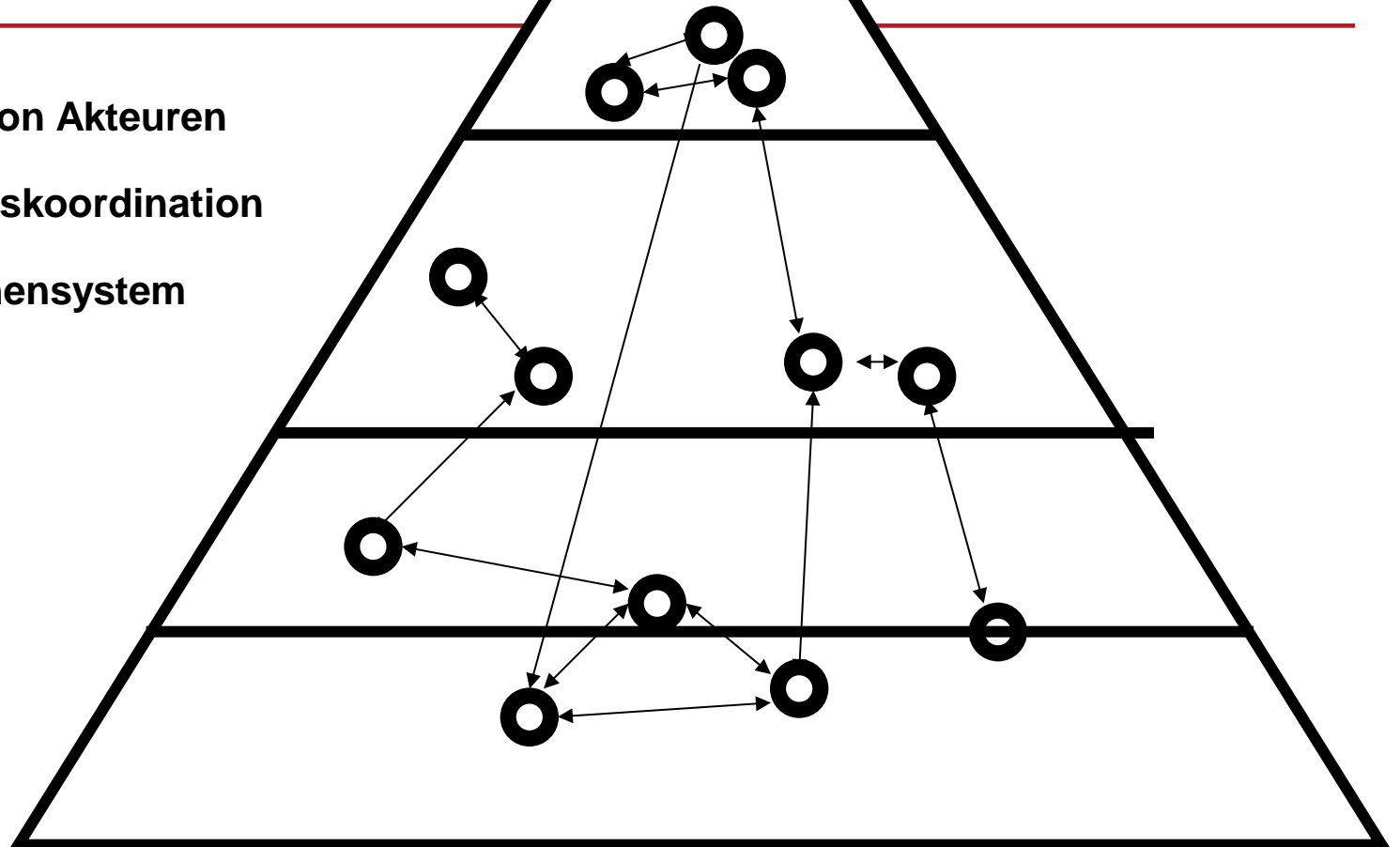
- (1) Vielzahl von Akteuren
- (2) Handlungskoordination vs. direkte „Steuerung“





Blickrichtungen der Governance-Perspektive:

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

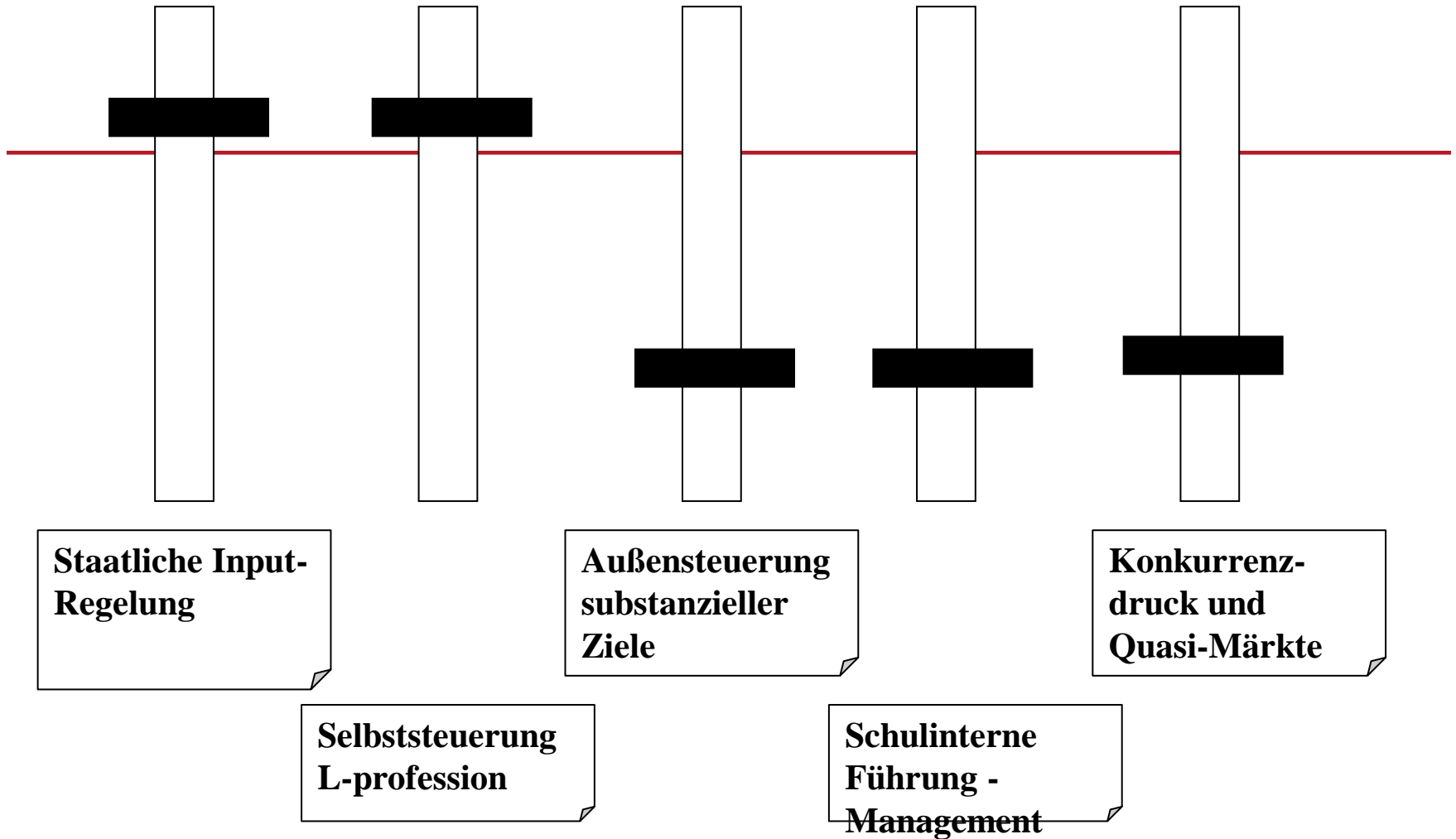


Inhalt

- Systemsteuerung??
- Phasen der Bildungsreform und Anforderungen an Schulleitungen
 - „Schulautonomie“
 - „Schulinterne Steuerung“
 - „evidenzbasierte Steuerung“
- Fazit

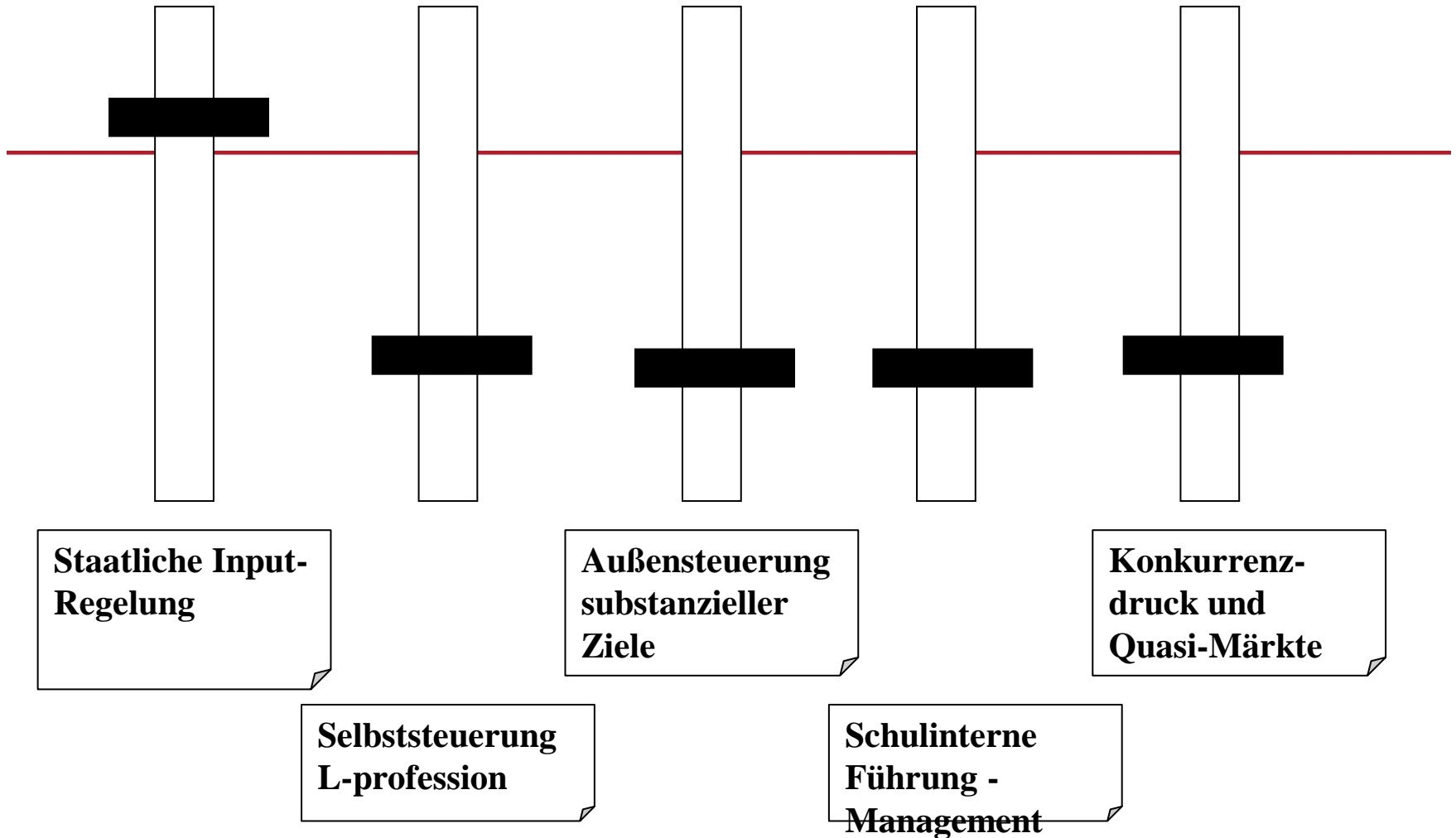
Fünf Dimensionen der Analyse von Governance-Transformationen

(„Governance-Equalizer“ nach Schimank und Clark)



Fünf Dimensionen der Analyse von Governance-Transformationen

(„Governance-Equalizer“ nach Schimank und Clark)



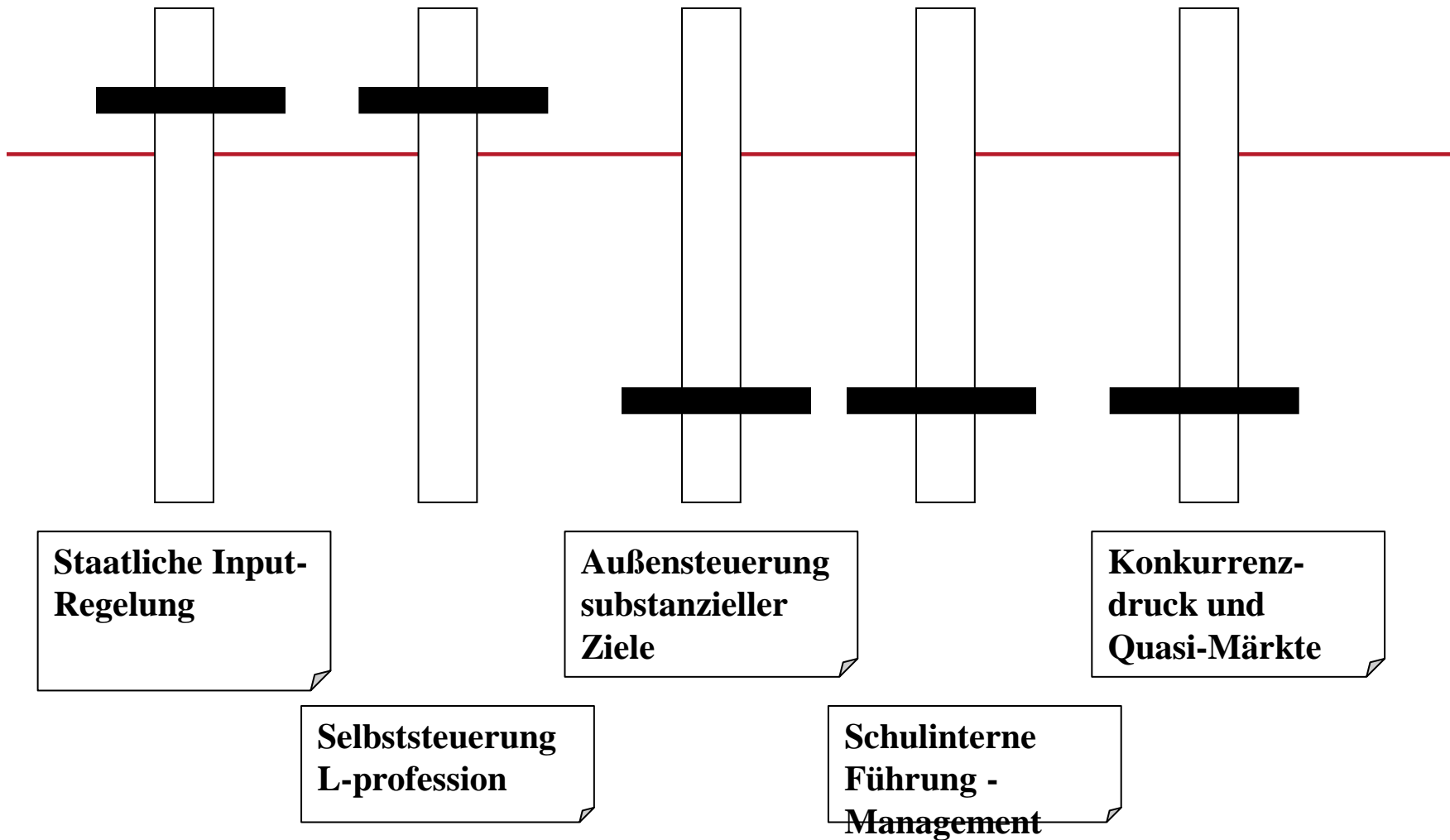


Phasen der Schulentwicklung 0

„Ausgangszustand“ – 1980er Jahre

- Bürokratisch-
professionelle
Doppelsteuerung (Brüsemeister; Maroy & van Zanten)

Phase 0: „Grauzonenautonomie“ – „Ausgangszustand“ – 1980er Jahre



Phase 0: Bildungspolitische Stagnation und „Grauzonenautonomie“

- „bildungspolitisch eigenartige unbewegte Zeit“ (Fend 2006)
- „Grauzonenautonomie“ (Heinrich): grassroot development – Integration, neue Lernformen

Erfolgskriterien:

- Rechtmäßigkeit
- Stabilität
- Abhalten externer Intervention

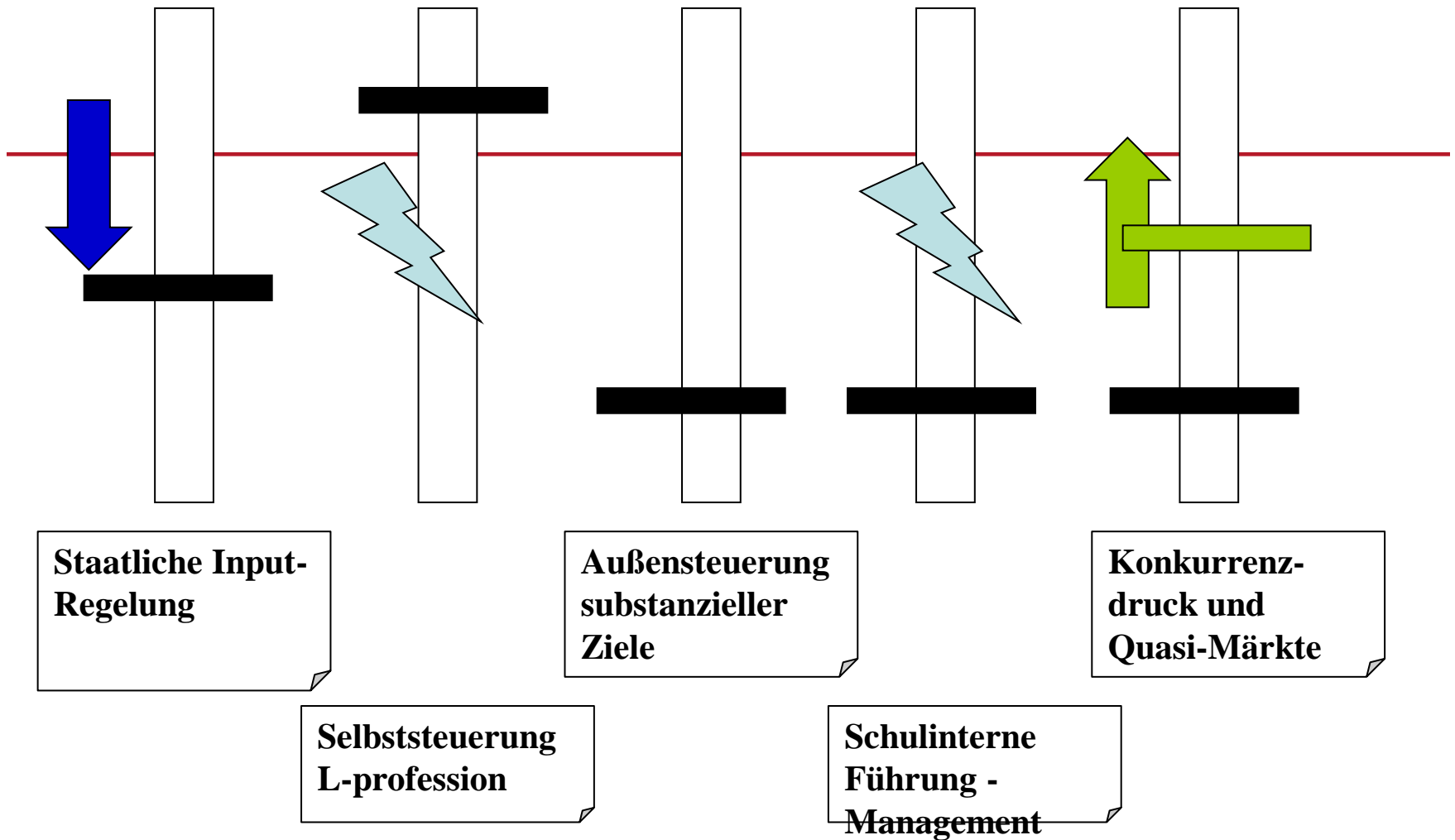
Koordinationsmechanismen

- „Hierarchie“ (v.a. auf Systemebene)
- „Routine“
- „Lehrerindividualismus“

Phase I: *Öffnung von Spielräumen* – 1. *Hälfte 1990er Jahre*

- Autonomie/Gestaltungsspielräume/Schulentwicklung, schulautonomes Curriculum, innere Organisation
- Bürokratiekritik
- Hoffnung auf Entwicklung durch professionelle Kompetenzen und Energie der LehrerInnen
- Adressat: „Einzelschule“ – Schulpartnerschaftsgremien
- Nutzung der Spielräume erfordert „Schulentwicklung“ (= innerschulische Koordination)
- optional für entwicklungsinteressierte Schulen

Phase I: „Schulautonomie“



Phase I: „Schulautonomie“

Erfolgskriterien:

- Keine klaren Entwicklungsvorgaben:
- „Attraktivität“ nach innen
- „Attraktivität“ nach außen

SchulleiterInnen-Tätigkeiten:

- beobachten, was andere tun
- Für visionäre Ideen sorgen
- Motivieren, Kommunizieren und informelle Bindungen stiften
- organisieren und moderieren
- VisionärIn, CharismatikerIn und ModeratorIn ??

Koordinationsmechanismen

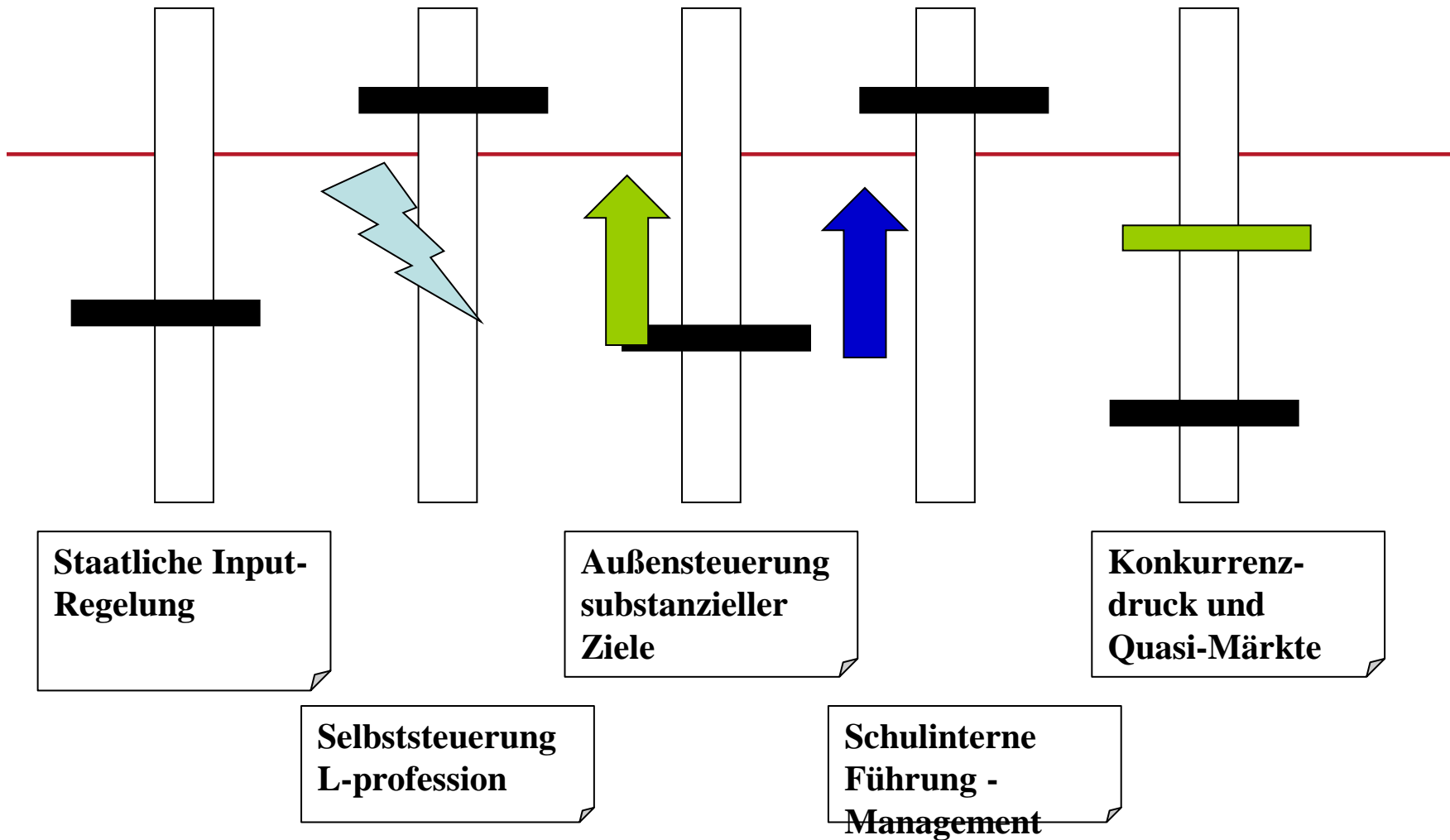
- “Gemeinschaft“
- Konkurrenz und Marktprozesse



Phase II: Innerschulisches Management und neue ‚Steuerungsvorstellungen‘ - 2. Hälfte der 1990er Jahre

- *Interne* Steuerungsinstrumente: Stärkung des Managements, Schulprogramm, Selbstevaluation und Qualitätsmanagement
→ Konstituierung der Schule als „Betrieb“
- Erste *externe* Steuerungsinstrumente: Vergleichsarbeiten, Aufgabenbeispiele, Neuorientierung der Schulaufsicht → „Vielfalt orchestrieren“
- Anforderung an alle Schulen

Phase II: Innerschulische Steuerungsinstrumente



Phase II: *Innerschulische Steuerungsinstrumente*

Erfolgskriterien:

- „Attraktivität“ nach außen
- „Unterrichtsqualität“
- Erhöhung interner Steuerungsfähigkeit

neue „Strukturen“ und Instrumente

- Schulprogramme
- innerschulische Qualitätsevaluation
- personalbezogene Handlungsmöglichkeiten (z.B. Mitarbeitergespräche, schulscharfe Ausschreibung, Reform des Dienstrechtes)
- Globalbudgets, Sponsoring, Vermietung von Gebäuden

SchulleiterInnen-Tätigkeiten:

- externen Strukturangebote oder -verpflichtungen schulinternes Leben verleihen
- Aufgabenteilung, Delegation und Verbindlichkeit organisieren
- Konfliktfähigkeit und Moderation
- „Schnittstellen“ zu Schulexternen betreuen

Koordinationsmechanismen

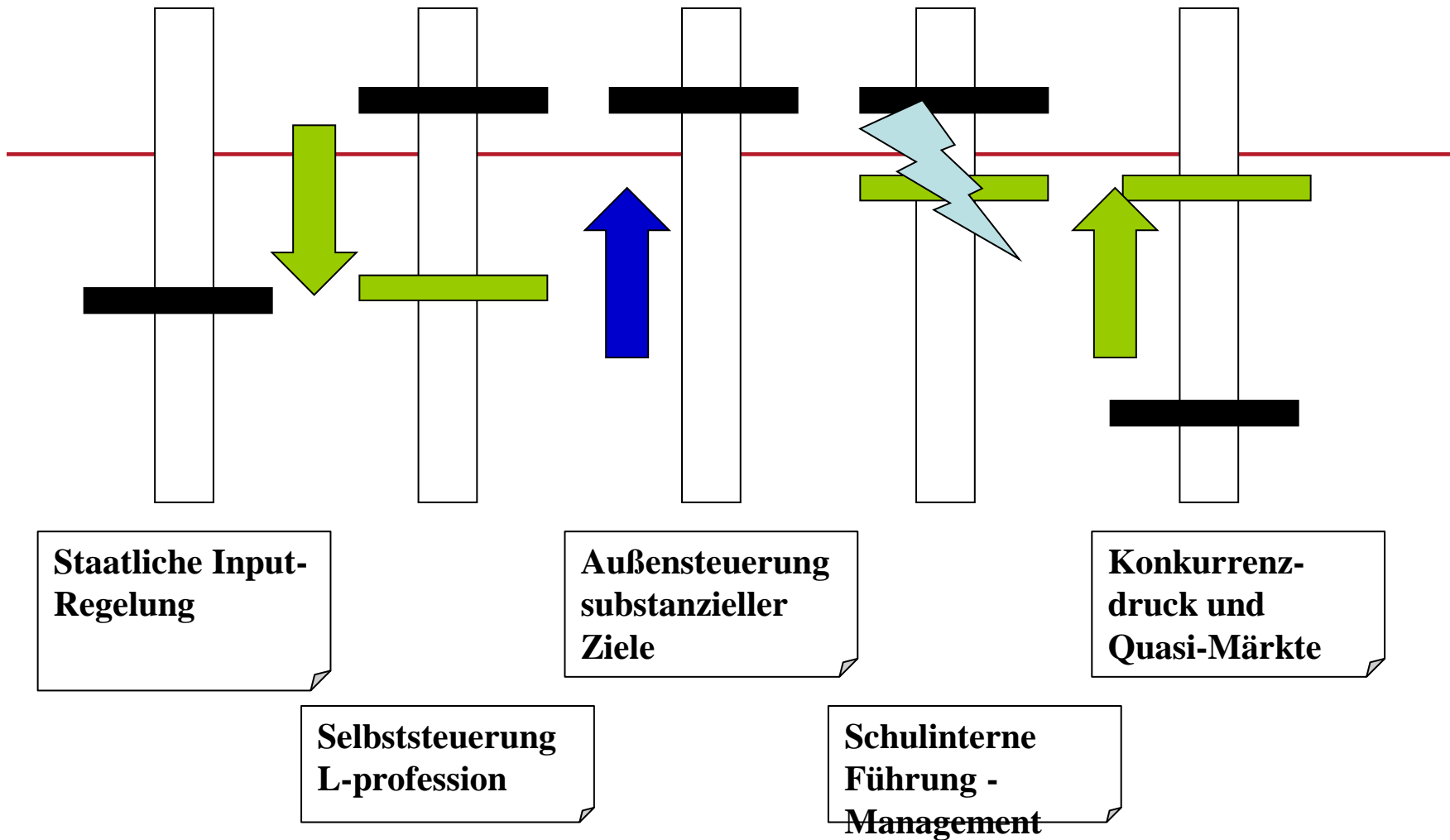
- „Hierarchie“ der Einzelinstitution



Phase III: PISA-Schock und schulübergreifende Steuerung 2001 -

- einheitliche Bildungsstandards, vergleichende Leistungsüberprüfung, Evaluationsagenturen
- *in D: Qualitätsrahmen, Schulinspektion (mit Unterrichtsbeobachtung)*
- Verstärkung *externer* Intervention (... einer Rhetorik der externen Intervention)

Phase III: PISA-Schock und Bildungsstandards





Phase III: *PISA-Schock und Bildungsstandards*

Erfolgskriterien:

- Schülerleistungen bzgl. Bildungsstandards
- „Attraktivität“ nach außen (z.T. durch Standards signalisiert)
- Rationalität der Steuerung: Qualitätsmanagement

Strukturen und Instrumenten

- Fokus auf schulexterne Instrumente (Bildungsstandards, Tests, Schulinspektionen)
- schulinterne Steuerungs- und Bindungsinstrumente ??



Phase III: *PISA-Schock und Bildungsstandards*

SchulleiterInnen-Tätigkeiten:

- Lehrpersonen & Schüler/innen zu Rückmeldung und Vergleichen animieren
- Prozesse stimulieren, in denen externe Evaluationsinformationen verarbeitet und in Entwicklungsarbeit übersetzt werden
- Aufmerksamkeit auf Unterrichtsentwicklung
- Konkurrenzschulen sowie sozial- und bildungspolitische Entwicklungen beobachten
- flexible Arbeitsstruktur für die Bearbeitung von Anpassungsproblemen aufbauen
- Motivation und Aufrechterhaltung der Moral der Lehrerschaft
- „Schnittstellenmanager“

Koordinationsmechanismen

- Innerschulische Hierarchie (durch Standards verbunden mit Systemhierarchie)
- Rationale Steuerung durch Evaluationsinformationen
- Wettbewerb und Konkurrenzbeobachtung



Fazit

Die (Diskussion zur) „Modernisierung des Schulwesens“ seit den 90iger Jahren lässt sich interpretieren als eine *Veränderung der Regelungsstruktur* und als eine *Suche nach neuen effektiveren Steuerungsmitteln*, die die Ökonomie und die Leistungsfähigkeit des Schulwesens gewährleisten sollen.

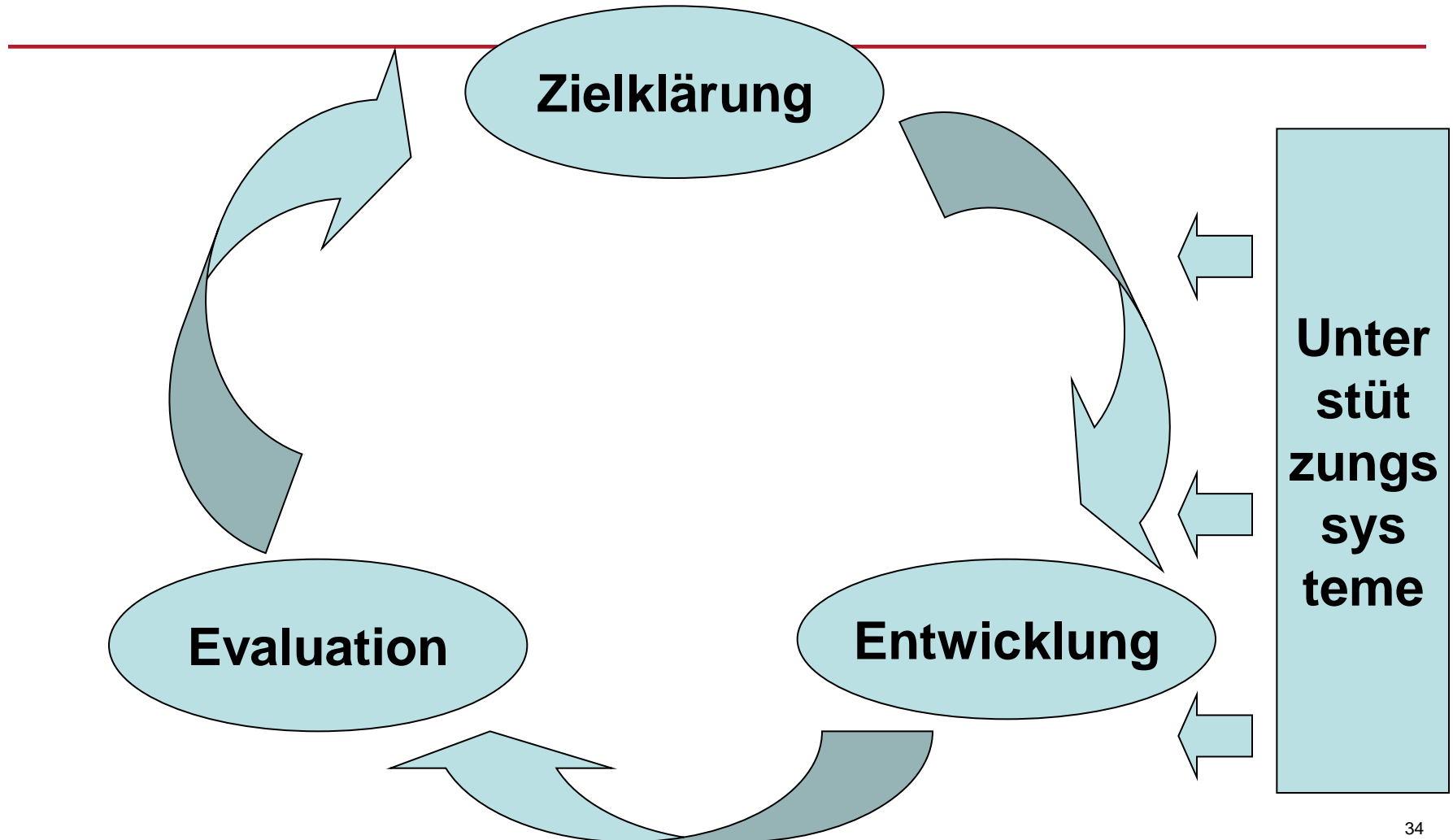
Fazit

Akzentverschiebungen in der Modernisierungsdiskussion:

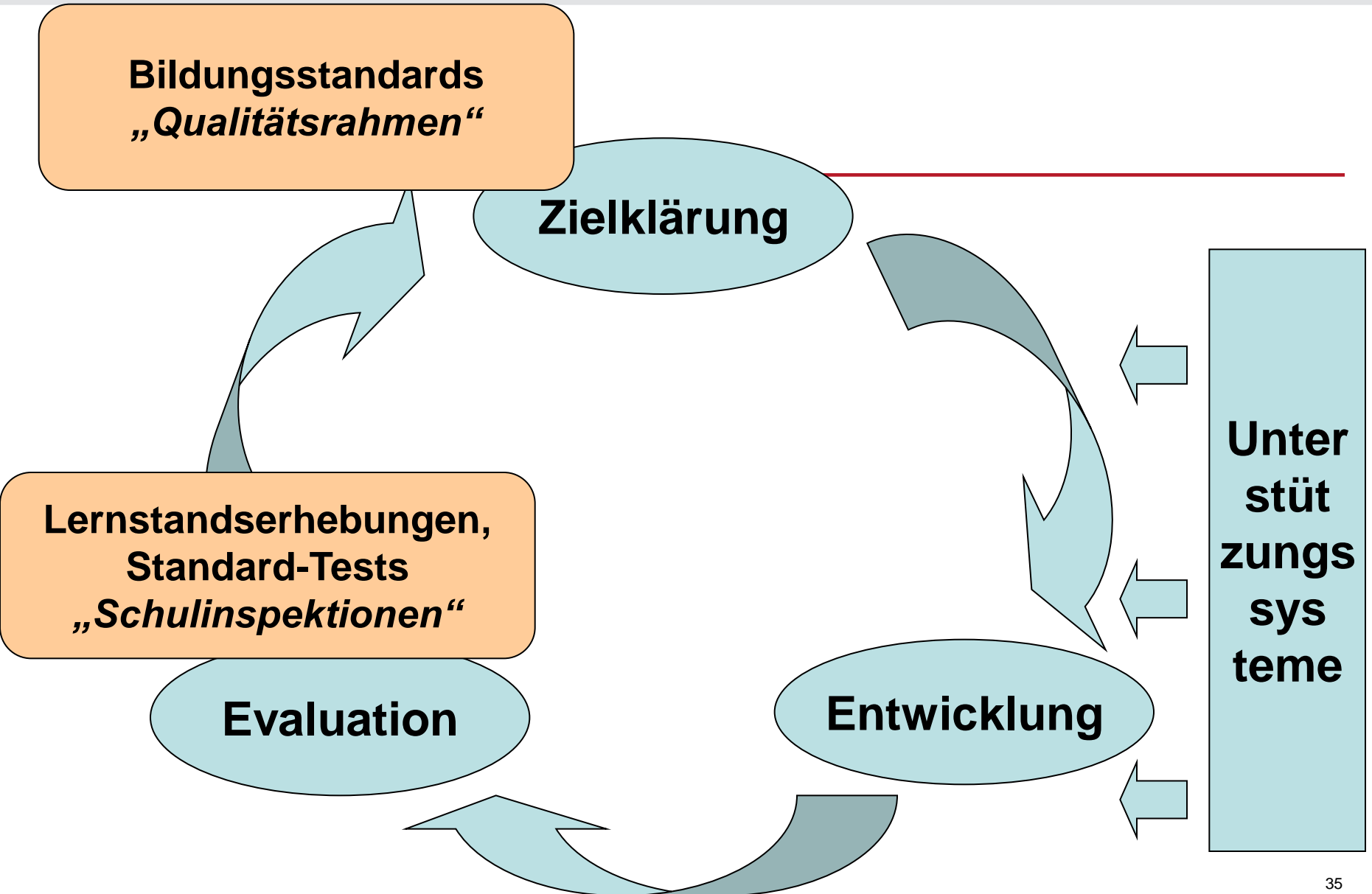
- Einzelschule \Rightarrow *gesamtsystemische Perspektiven*
- *(Re-)Zentralisierung* von traditionell bzw. neuerdings schulinternen Entscheidungsfeldern
- ermöglichende Innovationsstrategie \Rightarrow Innovationen *in der gesamten Breite*“
- Steigende Bedeutung von „Evaluationen“

Leitideen eines „evidenzbasierten Steuerungsmodells“ (Altrichter & Maag Merki 2010)

- *Ziele:* formuliert *Erwartungen für die Leistungen* des Schulsystems und kommuniziert sie entschiedener als zuvor
- *Evaluation:* soll „*Evidenz*“ bzgl. Leistungserwartungen produzieren
- *Entwicklung:* Diese „*Evidenz*“ soll *Systementwicklung und -verbesserung* auf allen Systemebenen stimulieren und orientieren (d.h. auf die richtige Ziele richten).



Regelkreis der „evidenzbasierten Steuerung“



Leitideen eines „evidenzbasierten Steuerungsmodells“ (Altrichter & Maag Merki 2010)

- *Ziele:* formuliert *Erwartungen für die Leistungen* des Schulsystems und kommuniziert sie entschiedener als zuvor
 - „Bildungsstandards“
 - „Qualitätsrahmen“
- *Evaluation:* soll „*Evidenz*“ bzgl. Leistungserwartungen produzieren
 - standardbezogenen Leistungstests (Lernstandserhebungen)
 - „Schulinspektionen“
 - Errichtung von Instituten der Bildungsforschung und Qualitätssicherung.
- *Entwicklung:* Diese „*Evidenz*“ soll *Systementwicklung und -verbesserung* auf allen Systemebenen stimulieren und orientieren (d.h. auf die richtige Ziele richten).
 - Datenfeedback: Rückmeldung von Lernstandserhebung und Inspektionsberichten
 - Regionale und Nationale Bildungsberichte
- beansprucht Orientierungskraft für *alle Ebenen* des „Mehrebenensystem Schule“
 - Lehrperson, Einzelschule, Aufsichtsregion, Ministerium



Mögliche Problempunkte und Stolpersteine einer „evaluationsbasierter Steuerungs-Reform“

- Jede Systemreform produziert in einer Übergangsphase – mehr oder weniger – *Ungleichzeitigkeiten und Friktionen*.
- Diese erhöhen den Druck auf jene Funktionen – z.B. die *Schulleitungen* –, die als „zentrale Akteure“ dieser Reform konzipiert sind und die an den Schnittstellen des Systems arbeiten.
- Aufrechterhaltung der *Motivation der Lehrerschaft*
- Funktionieren die *Instrumente ‚evidenzbasierter Steuerung‘* in der Realität des Bildungswesens?

Drei Merkmale nachhaltiger Schulleitung

(Hargreaves & Fink 2005: Change over Time)

- ***Leading Learning:*** Eine mögliche Gefahr evaluationsbasierter Reform besteht darin, über der Aufmerksamkeit auf schulische Leistungen und effiziente Steuerung die *schulischen Aufgaben zu vergessen*.
- ***Distributed Leadership:*** Eine mögliche Gefahr der Aufwertung der Schulleitungen besteht darin, die *MitarbeiterInnen aus „ihrer Führungsverantwortung“ zu entlassen*.
- Neben der Aufmerksamkeit auf Entwicklung und Reform muss es auch *Vorkehrungen für Kontinuität* von Schulleitung geben

Literatur

- Altrichter, H./Brüsemeister, T./Wissinger, J.: Educational Governance – Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem. VS: Wiesbaden 2007.
- Altrichter, H./Heinrich, M.: Schulprofilierung und Transformation schulischer Governance. In: Xaver Büeler, Alois Buholzer und Markus Roos (Hrsg.): Schulen mit Profil. StudienVerlag: Innsbruck 2005, 125 - 140.
- Altrichter, H./Heinrich, M.: Kategorien der Governance-Analyse und Transformationen der Systemsteuerung in Österreich. In: Altrichter, H./ Brüsemeister, T./Wissinger, J. (Hrsg.): Educational Governance – Handlungsko-ordination und Steuerung im Bildungssystem. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften 2007, S. 55 - 103.]
- Altrichter, H./PrexI-Krausz, U./Soukup-Altrichter, K. (Hrsg.): Schulprofilierung und neue Informations- und Kommunikationstechnologien. Klinkhardt: Bad Heilbrunn 2005.
- Benz, A.: Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept? In: Benz, A. (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. VS: Wiesbaden 2004, 11-28.
- Brüsemeister, T.: Schulische Inklusion und neue Governance. Monsenstein & Vannerdat : Münster 2004.
- Clark, B. R.: The Entrepreneurial University: Demand and Response. Keynote Speech at the 19th Annual EAIR Forum. Warwick 1997.
- Kogan M.: Monitoring, control and governance of school systems. In: OECD: Evaluating and Reforming Education Systems. OECD: Paris 1996. S. 25-45.
- Kussau, J./Brüsemeister, T.: Educational Governance: Analyse der Handlungskoordination im Mehrebenensystem der Schule. Ein begrifflicher Aufriss. Erscheint in: Altrichter, H./ Brüsemeister, T./Wissinger, J. (Hrsg.): Educational Governance – Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem. VS: Wiesbaden 2007
- Lange, S./Schimank, U.: Governance und gesellschaftliche Integration. In: Lange, S./ Schimank, U. (Hrsg.): Governance und gesellschaftliche Integration. VS: Wiesbaden 2004, 9-46.
- OECD: Managing Across Levels of Government. Paris 1997.
- Schimank, U: Handeln und Strukturen. Juventa: Weinheim 2002².
- Schimank, U.: Die Governance-Perspektive: Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen. In: Altrichter, H./ Brüsemeister, T. /Wissinger, J. (Hrsg.): Educational Governance – Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften 2007, 231 – 260.

Bildungsreform als Mehrebenenphänomen

- 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
- 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?

Was heißt „Steuern von sozialen Systemen“?

- zielt auf *Veränderung koordinierter Handlung in einem System*
- *Akteure setzen Handlungen,*
 - die *Strukturen* aufbauen sollen, die solches verändertes Handeln wahrscheinlicher machen („Regeln und Ressourcen“), und
 - die andere Akteure stimulieren sollen, *in einer spezifischen Weise zu handeln.*
- *Viele andere Akteure* müssen diese Handlungs-Struktur-Angebote *aufgreifen,*
 - in die Handlungslogik ihrer Ebene *übersetzen* (= „rekontextualisieren“) und
 - ihre Handeln mit jenem anderer Akteuren neu *koordinieren.*



Tendenzen: *Veränderte Bedingungen für Schulentwicklung*

- zunehmendes Interesse an *gesamtsystemischen Perspektiven* (vs. Einzelschule)
- steigender Entwicklungsdruck → zunehmender Wunsch, die „*ganze Breite*“ möglichst schnell zu erfassen (vs. ermöglichende Innovationsstrategien)
- zunehmender Wunsch nach Instrumenten der „*Systemsteuerung*“ (*Externalisierung / Re-zentralisierung* von traditionell bzw. von neuerdings schulintern gefassten Entscheidungsfeldern)
- zunehmende Bedeutung des *Leistungs- und Fachprinzip*
- zunehmende *Profilierung und Wettbewerb* von Schulen



Eine „typische Ungleichzeitigkeit“ solcher Reformphasen ist, dass neue *Funktionen* erfunden werden oder „alte Funktionen neu gefasst“ werden, *ohne* dass ihnen entsprechende *strukturelle Instrumente* dafür zur Verfügung gestellt werden.

Abb. 3: Phasen der 'Modernisierung' im österreichischen Schulwesen



	Phase 0: Stagnation und „Grauzonen-autonomie“ (-1980er Jahre)	Phase 1: Schulautonomisierung (Beginn 1990er Jahre)	Phase 2: Schulmanagement und Systemmonitoring (2. Hälfte der 1990er Jahre)	Phase 3: PISA-Schock und neue schulübergreifende Steuerungselemente (2001+)
A) leitende Werte, erwartete Wirkungen	Homogenität, Vorhersehbarkeit und Rechtmäßigkeit	Flexibilität und Dezentralisierung, Variation, Stimulierung von Initiative zur Steigerung von Qualität und Anpassung an lokale Potentiale und Bedürfnisse	innerschulische Koordination, größere Verbindlichkeit, zielgerichtete Entwicklung, ‚rationale Information‘, Rechenschaftslegung	Steigerung + Homogenität der Systemleistung, schnellere, zielgerichtete Entwicklung auf der Basis ‚rationaler Information‘, Rechenschaftslegung
B) Akteure	Dominanz des Staates [„Initiativen von unten“: engagierte LL und Eltern]	- Staat, einzelne LL + „Einzel-Schule“ (engagierte LL) (+) Eltern	+ Schulleitungen (+ (staatl) ExpertInnen für Systeminformation) +/- „Einzelschule“	+ EvaluationsexpertInnen + Staat: „Schulsteuerer“ [Schulinspektion] + ? Schulleitung (? LL) ? Eltern
C) Verteilung von Verfügungs-rechten	[Spielräume in der Grauzone für experimentelle Innovationen]	curriculare Teil-Autonomie: Entwicklung „attraktiver Schulprofile“	Interne Steuerung: Schul-programm, Qualitätsevalu-ation, Vergleichsarbeiten) (Erhebung + Verarbeitung von Systeminformationen)	Vorgabe zentraler Ziele, breite Informationssammlung, öffentliche Zugänglichkeit von Informationen



Eine „typische Ungleichzeitigkeit“ solcher Reformphasen ist, dass die „*Schnittstellen*“ zwischen verschiedenen Akteuren und Systemebenen zuwenig Aufmerksamkeit finden.

Abb. 3: Phasen der 'Modernisierung' im österreichischen Schulwesen



	Phase 0: Stagnation und „Grauzonen-autonomie“ (-1980er Jahre)	Phase 1: Schulautonomisierung (Beginn 1990er Jahre)	Phase 2: Schulmanagement und Systemmonitoring (2. Hälfte der 1990er Jahre)	Phase 3: PISA-Schock und neue schulübergreifende Steuerungselemente (2001+)
A) leitende Werte, erwartete Wirkungen	Homogenität, Vorhersehbarkeit und Rechtmäßigkeit	Flexibilität und Dezentralisierung, Variation, Stimulierung von Initiative zur Steigerung von Qualität und Anpassung an lokale Potentiale und Bedürfnisse	innerschulische Koordination, größere Verbindlichkeit, zielgerichtete Entwicklung, ‚rationale Information‘, Rechenschaftslegung	Steigerung + Homogenität der Systemleistung, schnellere, zielgerichtete Entwicklung auf der Basis ‚rationaler Information‘, Rechenschaftslegung
B) Akteure	Dominanz des Staates [„Initiativen von unten“: engagierte LL und Eltern]	- Staat, einzelne LL + „Einzel-Schule“ (engagierte LL) (+) Eltern	+ Schulleitungen (+ (staatl) ExpertInnen für Systeminformation) +/- „Einzelschule“	+ EvaluationsexpertInnen + Staat: „Schulsteuerer“ [Schulinspektion] + ? Schulleitung (? LL) ? Eltern
D2) Handlungs-koordination - Makro	Staatl Inputregelung	- Staatl Inputregelung +/- Selbststeuerung der Lehrerverberuf + Konkurrenzdruck und Quasi-Märkte	+ Hier. Selbststeuerung (+ Außensteuerung substanzieller Ziele) - Selbststeuerung der Lehrerverberuf	+ Außensteuerung subst. Ziele (+ Konkurrenzdruck) (? Hier. Selbststeuerung, ? Selbststeuerung der LL)
E) Mehr-ebenen-systeme: Orte/Instrumente d. H.koordination	„administrative Kette“, Lehrerindividualismus [lokale Arbeitsgruppen, Netzwerke]	(Schulgemeinschaftsgremien) Lehrerkonferenzen Markt-Angebote	Lehrerkonferenzen, Delegation an interne „Expertinnen“ und AGs ? Schulprogramme als „Verträge“	Bildungsstandards und Tests internes Q-management: Entwicklungsplan ? „Bildungsregionen“, ? Selbstorientierung an Standard-Ergebnissen [Schulinspektion]

Abb. 3: Phasen der 'Modernisierung' im österreichischen Schulwesen



	Phase 0: Stagnation und „Grauzonen-autonomie“ (-1980er Jahre)	Phase 1: Schulautonomisierung (Beginn 1990er Jahre)	Phase 2: Schulmanagement und Systemmonitoring (2. Hälfte der 1990er Jahre)	Phase 3: PISA-Schock und neue schulübergreifende Steuerungselemente (2001+)
A) leitende Werte, erwartete Wirkungen	Homogenität, Vorhersehbarkeit und Rechtmäßigkeit	Flexibilität und Dezentralisierung, Variation, Stimulierung von Initiative zur Steigerung von Qualität und Anpassung an lokale Potentiale und Bedürfnisse	innerschulische Koordination, größere Verbindlichkeit, zielgerichtete Entwicklung, ‚rationale Information‘, Rechenschaftslegung	Steigerung + Homogenität der Systemleistung, schnellere, zielgerichtete Entwicklung auf der Basis ‚rationaler Information‘, Rechenschaftslegung
B) Akteure	Dominanz des Staates [„Initiativen von unten“: engagierte LL und Eltern]	- Staat, einzelne LL + „Einzel-Schule“ (engagierte LL) (+) Eltern	+ Schulleitungen (+ (staatl) ExpertInnen für Systeminformation) +/- „Einzel-schule“	+ EvaluationsexpertInnen + Staat: „Schulsteuerer“ [Schulinspektion] + ? Schulleitung (? LL) ? Eltern
D2) Handlungs-koordination - Makro	Staatl Inputregelung	- Staatl Inputregelung +/- Selbststeuerung der Lehrerverberuf + Konkurrenzdruck und Quasi-Märkte	+ Hier. Selbststeuerung (+ Außensteuerung substanzieller Ziele) - Selbststeuerung der Lehrerverberuf	+ Außensteuerung subst. Ziele (+ Konkurrenzdruck) (? Hier. Selbststeuerung, ? Selbststeuerung der LL)
E) Mehr-ebenen-systeme: Orte/Instrumente d. H.koordination	„administrative Kette“, Lehrerindividualismus [lokale Arbeitsgruppen, Netzwerke]	(Schulgemeinschaftsgremien) Lehrerkonferenzen Markt-Angebote	Lehrerkonferenzen, Delegation an interne „Expertinnen“ und AGs ? Schulprogramme als „Verträge“	Bildungsstandards und Tests internes Q-management: Entwicklungsplan ? „Bildungsregionen“, ? Selbstorientierung an Standard-Ergebnissen [Schulinspektion]

Abb. 3: Phasen der 'Modernisierung' im österreichischen Schulwesen



	Phase 0: Stagnation und „Grauzonen-autonomie“ (-1980er Jahre)	Phase 1: Schulautonomisierung (Beginn 1990er Jahre)	Phase 2: Schulmanagement und Systemmonitoring (2. Hälfte der 1990er Jahre)	Phase 3: PISA-Schock und neue schulübergreifende Steuerungselemente (2001+)
A) leitende Werte, erwartete Wirkungen	Homogenität, Vorhersehbarkeit und Rechtmäßigkeit	Flexibilität und Dezentralisierung, Variation, Stimulierung von Initiative zur Steigerung von Qualität und Anpassung an lokale Potentiale und Bedürfnisse	innerschulische Koordination, größere Verbindlichkeit, zielgerichtete Entwicklung, ‚rationale Information‘, Rechenschaftslegung	Steigerung + Homogenität der Systemleistung, schnellere, zielgerichtete Entwicklung auf der Basis ‚rationaler Information‘, Rechenschaftslegung
B) Akteure	Dominanz des Staates [„Initiativen von unten“: engagierte LL und Eltern]	- Staat, einzelne LL + „Einzel-Schule“ (engagierte LL) (+) Eltern	+ Schulleitungen (+ (staatl) ExpertInnen für Systeminformation) +/- „Einzelschule“	+ EvaluationsexpertInnen + Staat: „Schulsteuerer“ [Schulinspektion] + ? Schulleitung (? LL) ? Eltern
D2) Handlungs-koordination - Makro	Staatl Inputregelung	- Staatl Inputregelung +/- Selbststeuerung der Lehrerverberuf + Konkurrenzdruck und Quasi-Märkte	+ Hier. Selbststeuerung (+ Außensteuerung substanzieller Ziele) - Selbststeuerung der Lehrerverberuf	+ Außensteuerung subst. Ziele (+ Konkurrenzdruck) (? Hier. Selbststeuerung, ? Selbststeuerung der LL)
E) Mehr-ebenen-systeme: Orte/Instrumente d. H.koordination	„administrative Kette“, Lehrerindividualismus [lokale Arbeitsgruppen, Netzwerke]	(Schulgemeinschaftsgremien) Lehrerkonferenzen Markt-Angebote	Lehrerkonferenzen, Delegation an interne „ExpertInnen“ und AGs ? Schulprogramme als „Verträge“	Bildungsstandards und Tests internes Q-management: Entwicklungsplan ? „Bildungsregionen“, ? Selbstorientierung an Standard-Ergebnissen [Schulinspektion]

Abb. 3: Phasen der 'Modernisierung' im österreichischen Schulwesen



	Phase 0: Stagnation und „Grauzonen-autonomie“ (-1980er Jahre)	Phase 1: Schulautonomisierung (Beginn 1990er Jahre)	Phase 2: Schulmanagement und Systemmonitoring (2. Hälfte der 1990er Jahre)	Phase 3: PISA-Schock und neue schulübergreifende Steuerungselemente (2001+)
A) leitende Werte, erwartete Wirkungen	Homogenität, Vorhersehbarkeit und Rechtmäßigkeit	Flexibilität und Dezentralisierung, Variation, Stimulierung von Initiative zur Steigerung von Qualität und Anpassung an lokale Potentiale und Bedürfnisse	innerschulische Koordination, größere Verbindlichkeit, zielgerichtete Entwicklung, ‚rationale Information‘, Rechenschaftslegung	Steigerung + Homogenität der Systemleistung, schnellere, zielgerichtete Entwicklung auf der Basis ‚rationaler Information‘, Rechenschaftslegung
B) Akteure	Dominanz des Staates [„Initiativen von unten“: engagierte LL und Eltern]	- Staat, einzelne LL + „Einzel-Schule“ (engagierte LL) (+) Eltern	+ Schulleitungen (+ (staatl) ExpertInnen für Systeminformation) +/- „Einzelschule“	+ EvaluationsexpertInnen + Staat: „Schulsteuerer“ [Schulinspektion] + ? Schulleitung (? LL) ? Eltern
D2) Handlungs-koordination - Makro	Staatl Inputregelung	- Staatl Inputregelung +/- Selbststeuerung der Lehrerverberufung + Konkurrenzdruck und Quasi-Märkte	+ Hier. Selbststeuerung (+ Außensteuerung substanzieller Ziele) - Selbststeuerung der Lehrerverberufung	+ Außensteuerung subst. Ziele (+ Konkurrenzdruck) (? Hier. Selbststeuerung, ? Selbststeuerung der LL)
E) Mehr-ebenen-systeme: Orte/Instrumente d. H.koordination	„administrative Kette“, Lehrerindividualismus [lokale Arbeitsgruppen, Netzwerke]	(Schulgemeinschaftsgremien) Lehrerkonferenzen Markt-Angebote	Lehrerkonferenzen, Delegation an interne „ExpertInnen“ und AGs ? Schulprogramme als „Verträge“	Bildungsstandards und Tests internes Q-management: Entwicklungsplan Selbstevaluation, Selbstorientierung an Standard-Ergebnissen ? „Bildungsregionen“, [Schulinspektion]