

Qualitätsmanagement als Katalysator der Schulentwicklung

Wünsche, Wirklichkeiten und Stellschrauben

Prof. Dr. Karl Wilbers
Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik
und Personalentwicklung

Fachtagung „Bildungsarbeit ist Qualitätsarbeit“
Wildbad Kreuth, 24. und 25. April 2012

Wünsche: Was will QM?

Wünsche: Das ‚big picture‘

QM als Unterstützung des Wandels



(Teil-) Autonomie



Outputerwartungen & Zielvereinbarungen



Überprüfungsverfahren, z.B. (kontrollorientierte) externe Evaluation u. Bildungsmonitoring



Interventionssystem

Wirklichkeiten: Wie werden sie ermittelt und wie sehen sie aus?

Schulischen Qualitätsmanagement: Quantitative Zugänge

- **Standardisierte Befragungen** (D & international)
 - Standardisierte Schulleitungsbefragungen (z.B. Cuckle & Broadhead 1999: OFSTED, Huber 2008: BY)
 - Standardisierte Schulleitungs- und Lehrkraftbefragungen (z.B. Gärtner & Wurstner 2009: BB)
 - Ausnahme: Multiperspektivische standardisierte Befragungen (z.B. Sommer 2011: NI; Ebner, laufend: BW)
- **Analyse von Schulleistungsdaten**
(= Output = Leistungen in ‚standardisierten Tests‘; Nicht in Deutschland)
 - Einfache Analyse von Unterschiedshypothesen
 - Querschnitt: Z.B. Vergleich Leistungsdaten von Schulen mit/ohne OFSTED-Inspektion bei Shaw u.a., 2004
 - Längsschnitt: Z. B. Vergleich Daten nach mehreren OFSTED-Inspektionen bei Matthews & Sammons, 2004
 - Metaanalysen & Komplexere Analysen von Schulleistungsdaten etwa durch Mehrebenen-Analyse (z.B. Lee 2008: NCLB)

Siehe auch Dee & Jacob (2011); Wei (2012); Mintrop & Sonderman (2012); Dederling (2012), Maier & Kuper (2012)

Schulisches Qualitätsmanagement: Qualitative Zugänge und Mixed-Zugänge

- **Qualitative Zugänge**

- Fallstudien (z.B. Chapman 2001: OFSTED)
- Ethnographische Studien (z.B. Koyoma 2011: NCLB)
- Subjektwissenschaftlich-rekonstruktive Studien (Ittner, Kurz u.a. laufend: DE-HB)

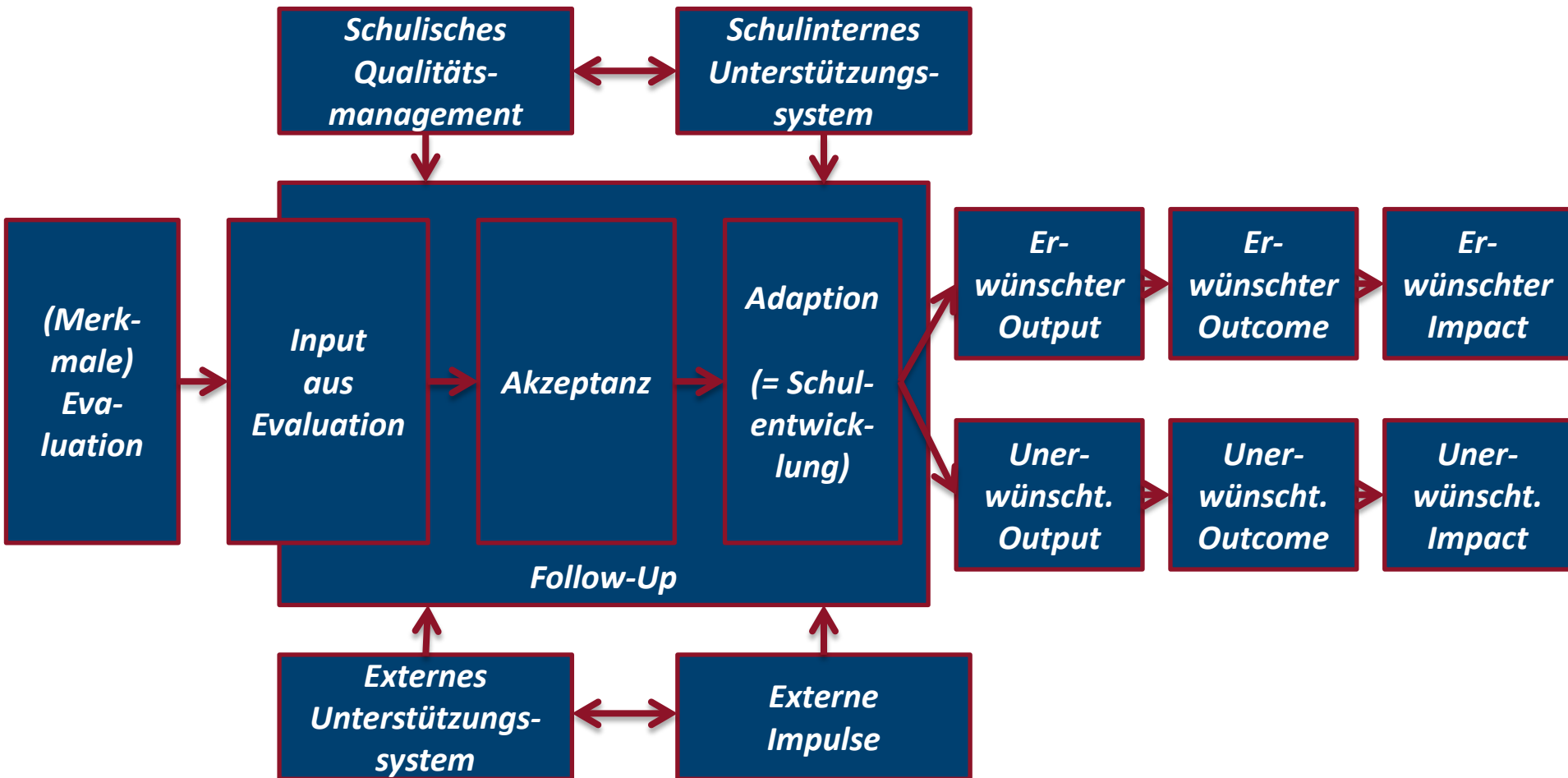
- **Mixed-Design-Zugänge**

(= Kombination von quantitativen u. qualitativen Elementen)

- Selbstauskünfte & Fallstudien (z.B. Lambrecht u.a.: DE-BW)
- Mehrperspektivische standardisierte Befragung & Fallstudien (z. B. Buichl & Wilbers 2011: Peer Review in QIBB)

Siehe auch Dee & Jacob (2011); Wei (2012); Mintrop & Sonderman (2012); Dederling (2012), Maier & Kuper (2012)

Modell des Erfolgs externer und interner Evaluation & schulischen Qualitätsmanagements



Siehe auch Reezigt & Creemers (2005), Ehren & Vissher (2006)

Empirischen Befunde im Überblick: USA (Fokus: NCLB-Paradigma „No-Child-left-behind“)

- **Stand der empirischen Arbeiten**

- Umfangreiche empirische Studien und Metaanalysen
- Umfangreiches Datenmaterial
- Methodisch vielgestaltig

- **Zentrale Erkenntnisse**

- Uneinheitliche Befunde für Wirkung auf Output
 - Leichte Leistungsvorteile & soziale Unterschiede verstetigt: Siehe z.B. Metaanalyse Lee (2008)
 - Nicht eindeutig: Siehe Dee & Jacob (2011)
- Bedeutsame Nebeneffekte

- **Fazit:** Insgesamt eher negativ (hohe Ziele, viel Rhetorik, geringe/keine Effekte)

Mintrop & Sunderman (2012), Maier & Kuper (2012)

Empirische Befunde im Überblick: Nebeneffekte (Fokus: Internationale Studien)

- **Schulisches Handeln zwischen Window Dressing und Betrug**
 - Betrug bei Testergebnissen (Korrelation Incentives – Betrugsausmaß)
 - Gezielter Ausschluss von Schülern
 - Gezieltes Wiederholen-Lassen von Schülern
 - Krankmelden von Lehrkräften vor Evaluationen
 - Hilfe bei Schülertests
- **Negative Effekte auf das Qualitätsmanagement der Schulen**
 - Formalisierung der Qualitätsarbeit
 - „Teaching to the test / inspection“
 - Tunnelvision
 - Indikator-Fetischismus
 - ‚Sub-Optimierung‘ (nur Indikatoren optimiert)
 - Kurzfrist-Denken statt Langfrist-Denken
 - Verknöcherung (keine Experimente)
 - Gleichförmigkeit von Schulen

Scheerens (2011), De Wolf & Janssens (2007)

Empirische Befunde im Überblick: Deutschland (Fokus: Externe Evaluation)

- **Stand der empirischen Arbeiten**

- In vielen Bundesländern liegen (erste) empirische Daten vor
- Hohe Bedeutung standardisierter Schulleitungsbefragungen

- **Zentrale Erkenntnisse**

- Wichtige Stakeholder in der Schule über Ergebnisse Evaluation informiert
- Mehrheit Schulen setzt sich mit Ergebnissen auseinander
- Mehrheit Schulen leitet Maßnahmen ab
- Wirkung Output / Outcome / Impact ?

- **Fazit:** Insgesamt eher positiv

- **Relativierungen**

- Forschungsmethodik
- Bedeutung wettbewerblicher Elemente?

Lösen wir so den Legitimationsdruck?

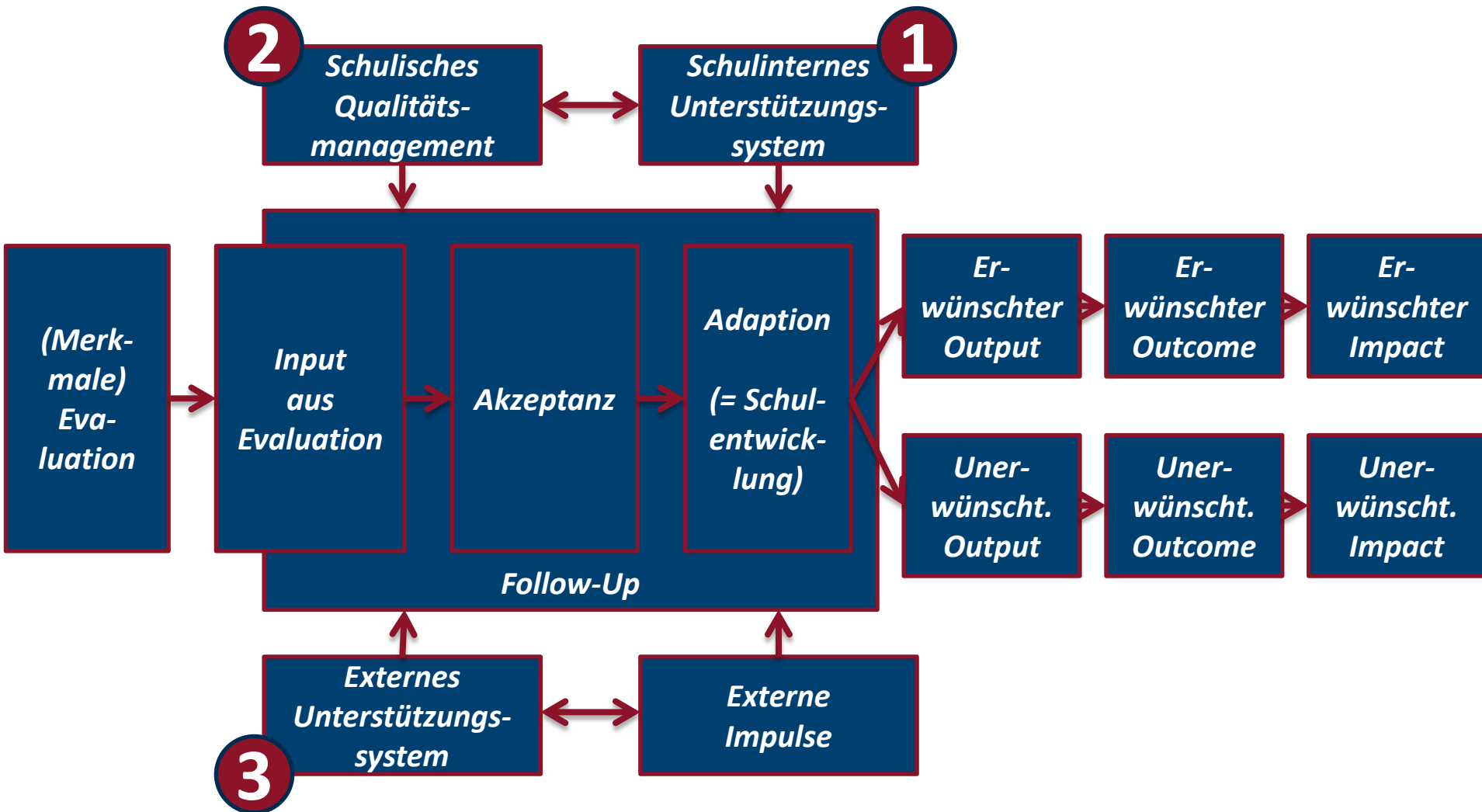
Dedering (2012), Kotthoff & Böttcher (2010)

Empirische Zugänge zum schulischen Qualitätsmanagement: Methodische Probleme der deutschen Diskussion

- **(Politische) Ziele QM zu heterogen u. wenig spezifiziert** („QM-Lyrik“), aber für Erfolgsermittlung notwendig
- **Fragmentierter QM-Rahmen** („QM-Kleinstaaterei“)
 - Verschiedene QM-Methoden in den Bundesländern (selbst bei gleichen Grundmodellen)
 - Mangelhafte Dokumentation mit spezifischen Parameter (z.B. Auswahlmodus Peers bei externer Evaluation) >> ARQA-VET-Pläne
- **Wissenschaftliche Engführungen**
 - Engführung des Untersuchungsgegenstand: Geringe Bedeutung der Berufsbildung
 - Engführung der Forschungsfragen: Unterbelichtung der Nebeneffekte
 - Mangelhafte Datenbasis
 - Forschungsmethodische Engführungen: Dominanz standardisierter Befragungen, hoher Stellenwert Schulleitungsbefragungen

Stellschrauben: Wo kann angesetzt werden ?

Modell des Erfolgs externer und interner Evaluation & schulischen Qualitätsmanagements



Siehe auch Reezigt & Creemers (2005), Ehren & Vissher (2006)

- **Geteilte pädagogische Führung**
Binde Führung als Merkmal der Organisation, nicht als Merkmal einzelner Individuen ein!
- **Gemeinsame Werte und Leitbild**
Stelle sicher, dass sich gemeinsame Werte und das Leitbild in der täglichen Arbeit niederschlagen!
- **Gemeinsames Lernen und Anwenden**
Lerne und arbeite gemeinsam auf neuen Wegen!
- **Geteilte individuelle Praxis**
Arbeite mit anderen zusammen um den Erfolg der Lernenden zu gewährleisten!
- **Unterstützende Bedingungen (Beziehungen)**
Achte auf die Menschen in Deiner Organisation!
- **Unterstützende Bedingungen (Strukturen)**
Pflege unterstützende Strukturen und schaffe bei Bedarf neue!

Assessment mit Hilfe PLCA

- **Vision entwickeln und kommunizieren**
- **Ressourcen planen und bereitstellen**
- **Personalentwicklung als Kern des Change initiieren**
- **Monitoring des Innovationsprozesses**
 - Bedenken und Begleitemotionen (> Stages of concern)
 - Nutzungsgrad: Anzahl Nutzende, Tiefe der Nutzung (> Levels of use)
 - (Veränderung der) Innovationskonfiguration
- **Ständige Begleitung** (Coaching, Beratung, ...)
- **Unterstützendes Klima**

- **Modell der 4-I**

- Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit (Idealized Influence)
- Motivation durch begeisternde Inspiration (Inspirational Motivation)
- Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigen Denken (Intellectual Stimulation)
- Individuelle Unterstützung und Förderung (Individualized Consideration)

- **Assessment mit Hilfe MLQ**

Schulinternes Unterstützungssystem: Heterogenität pädagogischer Führung in der Praxis

1

Aufgaben	Leadership	Management	Kollegialität
Pädagogische Führungskraft	Hoch	Mittel	Niedrig
Vorgesetzter mit pädagogischer Verantwortung	Mittel	Mittel – niedrig	Niedrig
Teamleitung	Mittel	Hoch	Niedrig – sehr niedrig
Lehrkraft mit Verwaltungsaufgaben	Niedrig	Hoch	Hoch
Generalist	Hoch	Hoch	Hoch

Clusteranalyse, N = 861, BY-Schulleiter(innen), alle Schularten, Warwas (2009)

Verbreitete Probleme:

- Wenig Vergleichbarkeit/unterschiedliche Systeme
- Geringe Vernetzung der Teilsysteme (regional & national) untereinander
- Unkoordiniert („Jede Initiative eigenes Unterstützungssystem“)
- Mangelhafte Nachhaltigkeit
- Geringe Nutzung lokaler Ressourcen und Ressourcen aus dem Klientensystem
- Kein abgestimmtes Ausbildungssystem für Unterstützer (Einbettung in eine Gesamtlandschaft der Lehreraus- und -fortbildung, Leitungs-, Support- und Administrationsausbildung, keine länderübergreifenden Standards, keine Anerkennung informell erworbener Kompetenzen)
- Kein systematisches Qualitätsmanagement des Unterstützungssystems, z.B. Evaluation



Handlungsmöglichkeiten:

1. Strategische Ausrichtung des Unterstützungssystems
2. Aufbau klarer Strukturen (Zuständigkeiten)
3. Aufbau klarer Prozesse , incl. IT-Unterstützung wie SSET (School Self Evaluation Tracker)
4. Aufbau/Einbettung Ausbildungssystem wie VET-CERT

- Peers machen brauchbare Vorschläge ✓
- Ableitung Maßnahmen interne Evaluation ✓
- Auswahl und Bewertung von Maßnahmen ✓
- Follow-Up durch Folgeprozesse gesichert (QM, Zielvereinbarungen, ...) ✓
- Kompetenzen im Schulführung, Projektmanagement, Change Management und Schulentwicklung ✓
- Kompetenzen im Umgang mit externer Unterstützung ✓
- Energiehaushalt der Institution ✓
- Anpassungs- und Veränderungslernen ✓
- Abgrenzbare Innovationen ✓







- **Follow-Up steht nur auf der offiziellen Agenda**



- **Kein bruchloses ‚Abarbeiten‘ von Ergebnissen externer Evaluationen**

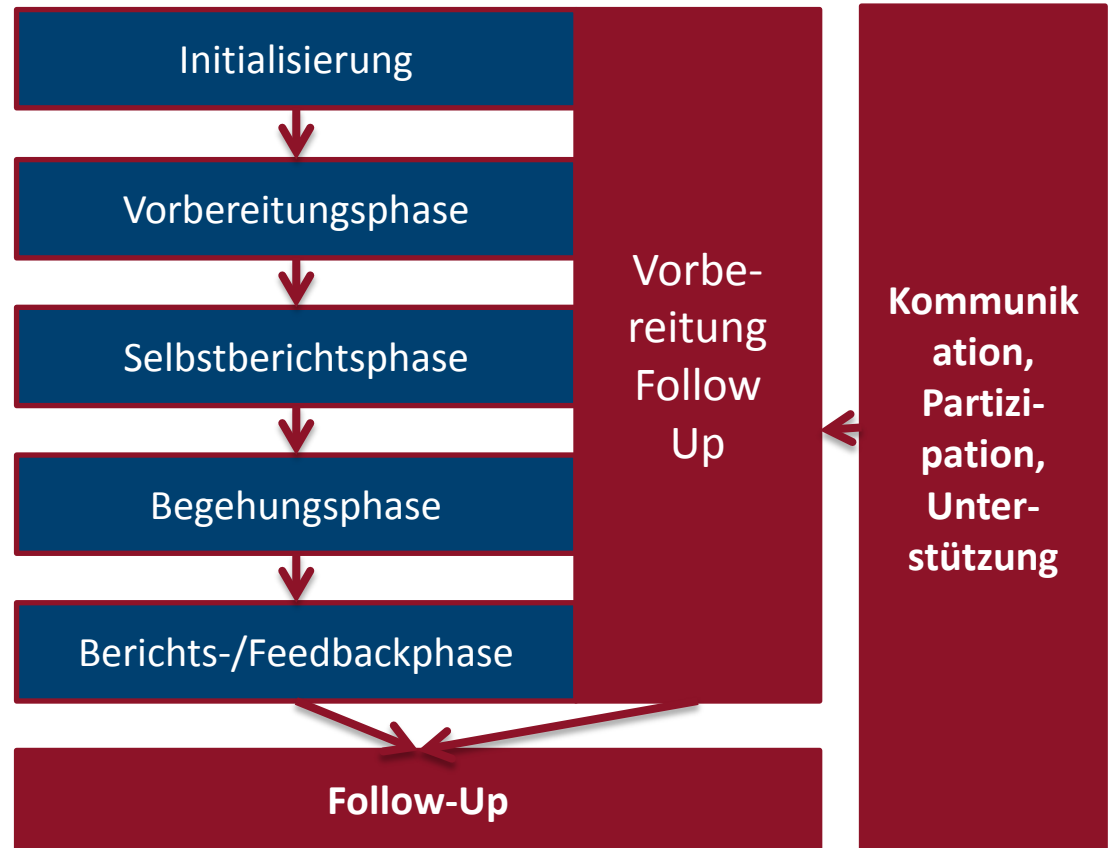
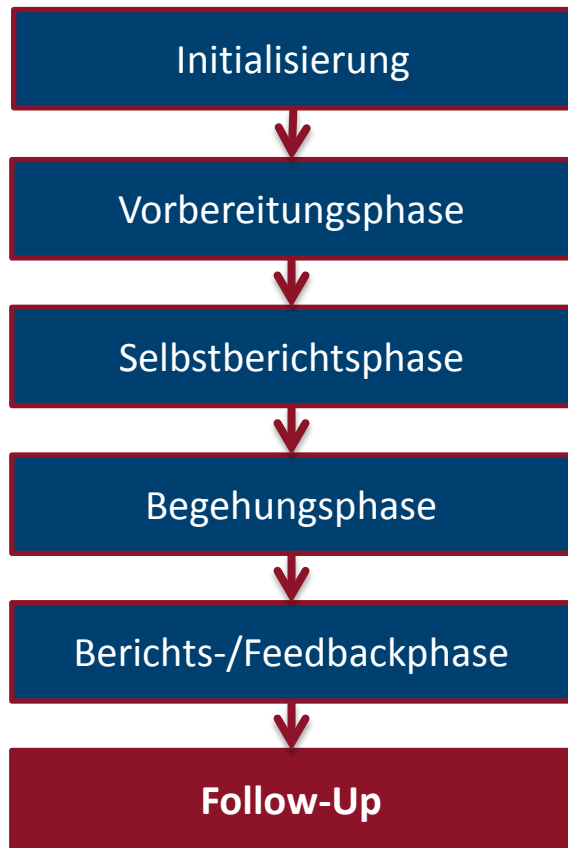


- Vorschläge der externen Evaluation sind begrenzt zu gebrauchen
 - Evaluatoren lernen Institution begrenzt kennen
 - Berichteschreiben erfordert viel Erfahrung, die nicht immer vorhanden ist
 - Gilt für Selbstbericht
 - Gilt für Abschlussbericht
 - Evaluatoren werden zur Erreichung der hidden Agenda gemanaged (> Vorschläge auf Basis von Evaluationsfassaden)
- Vorschläge in Berichte lassen sich nicht einfach umsetzen. Sie müssen adaptiert werden, sie bilden Spielmaterial für eigene Projektideen

- **Kein bruchloses ‚Abarbeiten‘ von Ergebnissen interner Evaluationen** 
 - Vorschläge ergeben sich nicht bruchlos aus den Daten interner Evaluation
 - Schulen haben Interpretations- und Selektionsprobleme
 - Schulen haben mangelhafte Erfahrungen mit Entwurf und Durchführung empirischer Untersuchungen
- **Keine hinreichende Kompetenz im Projektmanagement bzw. im Change Management bzw. Schulentwicklung** 
- **Probleme pädagogischer Führung** (z.B. mangelnde Zielbeständigkeit, mangelnde Konfliktfähigkeit) 
- **Schwierigkeiten in Zusammenarbeit mit externen Partnern** 
- **Evaluationen gefährden den Energiehaushalt der Institution**
- **Follow-Up verlangt oft Prozesslernen** 
- **Follow-Up ist im Kern Schulentwicklung in allen Dimensionen** 

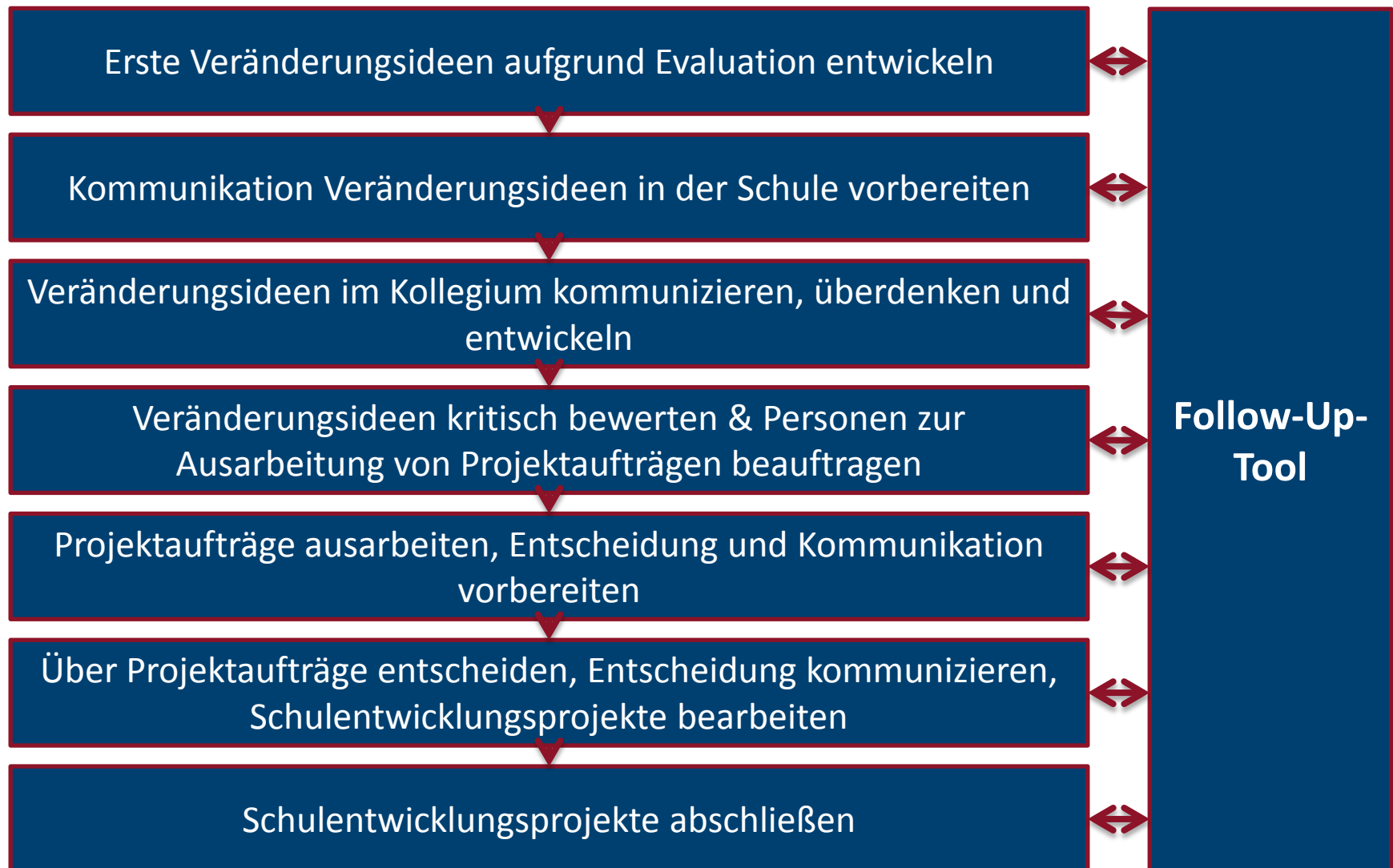
Schulisches QM: Modelle zur Unterstützung des Follow-Up (hier: externes Element)

3

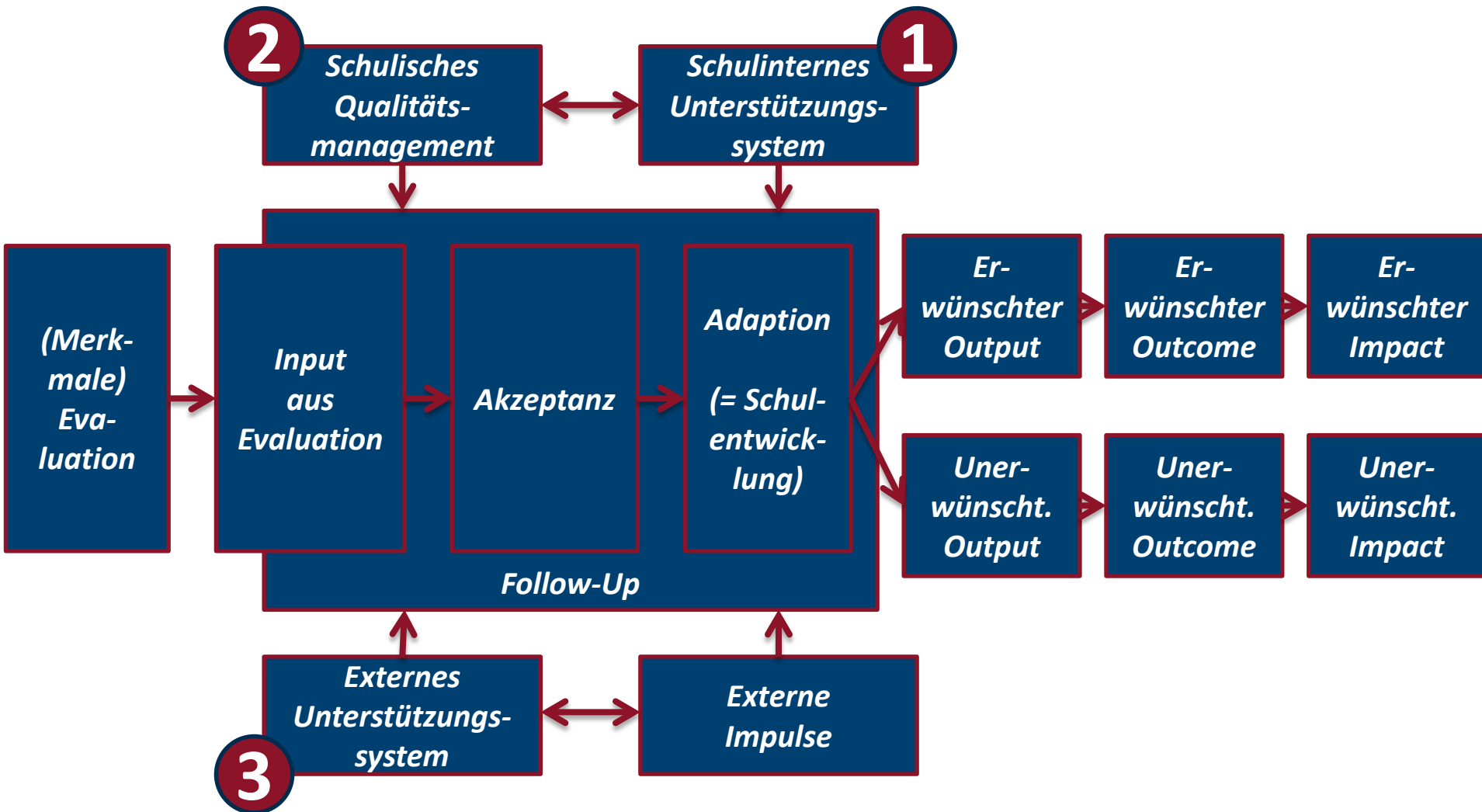


Schulisches QM: Follow-Up bei externer und interner Evaluation

3



Modell des Erfolgs externer und interner Evaluation & schulischen Qualitätsmanagements



Siehe auch Reezigt & Creemers (2005), Ehren & Vissher (2006)

www.facebook.com/karl.wilbers

Downloads:

- Diese **Präsentation**
- **Follow-Up-Tool**
(oder via www.peer-review-in-qibb.at)
- **Open-Access-Buch** „Analyse der Wirksamkeit und Möglichkeiten der Weiterentwicklung externer Evaluationen“ (Buichl)
- **Open-Access-Beitrag** „Wirksamkeit externer Evaluation“ (Buichl & Wilbers)

Mehr unter www.wirtschaftspaedagogik.de

The Facebook logo, consisting of the word "facebook" in white lowercase letters on a blue rectangular background.