

Qualitätsentwicklung und Bildungsmanagement in Deutschland

Dozent: Prof. Dr. Hartmut Wenzel
Ort: Berlin, Konrad Adenauer Stiftung

Präsentation am 31.05.2016



MARTIN-LUTHER-UNIVERSITÄT
HALLE-WITTENBERG

Präsentation 31.5.2016 Berlin

УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
в Германии

Преподаватель: Профессор Доктор Хартмут Венцель

Место: Берлин, Фонд Конрада Аденауэра

Презентация 31.05.2016

Университет Мартин-Лютер
Халле-Виттенберг

Презентация 31.05.2016

1. Einleitung

- Jede Gesellschaft hat die Aufgabe, die neu heranwachsende Generation so auszustatten, dass sie bereit und in der Lage ist, die historisch gewordenen Strukturen, das gesammelte Wissen und die erforderlichen Fähigkeiten aufzunehmen, weiterzutragen und situations-angemessen auch weiterzuentwickeln.
- In modernen Gesellschaften hat das Bildungswesen – und insbesondere das Schulsystem – für die Weitergabe von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten eine wichtige Rolle übernommen (=> Reproduktionsfunktion des Bildungswesens).
- In einer zunehmend globalisierten Welt findet diese generelle kontinuierkeitsstiftende Aufgabe im Rahmen von ökonomischen Austausch- und Konkurrenzbeziehungen eine besondere Ausprägung: die Qualität des Bildungswesens wird wichtig.

1. Введение

- У каждого общества есть задача, оснастить новое подрастающее поколение таким образом, чтобы оно было готово и было в состоянии принять исторически сложившиеся структуры, собранное знание и необходимые способности, передать их дальше и развивать дальше в соответствии с ситуацией.
- В современных обществах система образования – и прежде всего школьная система образования – взяла на себя важную роль для дальнейшей передачи знаний, способностей и навыков (=> репродуктивная функция системы образования)
- Во все более глобализованном мире эта общая, основывающаяся на непрерывности задача в рамках экономических отношений обмена и конкуренции находит свое особое выражение: качество системы образования становится важным.

1. Einleitung

- Mit der Rezeption der Ergebnisse der PISA–Untersuchungen hat in Deutschland ein Umdenken bezüglich der Qualität im Bildungswesen stattgefunden.
- Deutschland hatte bei diesen internationalen Vergleichsuntersuchungen der Schülerleistungen – entgegen den Erwartungen – nur mittelmäßig abgeschnitten. Die Bildungspolitik geriet unter Handlungsdruck.

1. Введение

- С рецепцией результатов исследований Международной программы по оценке образовательных достижений учащихся (PISA*) в Германии произошло изменение взглядов касемо качества образования.
- В этих международных сравнительных исследованиях достижений учащихся – вопреки ожиданиям - Германия показала недостаточный результат. Образовательная политика оказалась под воздействием того, что нужно срочно что-то предпринимать.

1. Einleitung

Fragen:

- Wie kann die Qualität des Bildungswesens beeinflusst werden (Qualitätsmanagement)?
- Wie sieht Qualitätsmanagement im Bildungswesen in Deutschland aus?
- Welche Erfahrungen wurden gemacht?
- Wo gibt es Probleme?

1. Введение

Вопросы:

- Что может повлиять на качество образования (образовательный менеджмент)?
- Как выглядит образовательный менеджмент в системе образования в Германии?
- Какой опыт был приобретен?
- Где есть проблемы?

1. Einleitung

- Neue Diskussion über Qualität
 - nicht nur im Bildungswesen
 - aber auch im Bildungswesen
- ⇒ new public management (= öffentliche Verwaltungsreform auf der Grundlage betriebswirtschaftlicher Effizienzkriterien)
- ⇒ Bildungsausgaben werden auf den Prüfstand gestellt
- Einige Fragen zu Qualität:
 - Was verstehen wir unter Qualität im Bildungswesen?
 - Wie können wir Bildungsqualität feststellen?
 - Wer definiert Bildungsqualität?
 - Kann Bildungsqualität gemessen werden?
 - Ist Qualität im Bildungswesen ein Produkt?
 - Welche Bedeutung hat der Prozess?

1. Введение

- Новые дискуссии о качестве
 - не только в системе образования
 - но и в системе образования
- ⇒ новый общественный менеджмент (= общественная административная реформа на базе производственно-экономических критериев степени воздействия)
- ⇒ расходы на образование будут проверяться
- Некоторые вопросы о качестве:
 - что мы понимаем под качеством системы образования?
 - Как мы можем определить качество образования?
 - Кто определяет качество образования?
 - Может ли качество образования измеряться?
 - Является ли качество системы образования продуктом?
 - Какое значение имеет процесс?

1. Einleitung

- Wessen Ansichten zählen bezüglich der Qualität im Bildungswesen am meisten?
 - Regierung/Bildungsverwaltung
 - lokale Verwaltung/Schulträger
 - Inspektoren/Evaluationsteams
 - Wirtschaft
 - Eltern
 - Schulleiter
 - Lehrer
 - Schüler

Sie werden sicher zustimmen, dass unterschiedliche Gruppen (Eltern, Schüler, spätere Abnehmer etc.) ganz unterschiedliche Erwartungen an die Leistungen und Prozesse einer Bildungseinrichtung haben. Aber: diese Erwartungen sind für die Bildungspolitik bedeutsam.

1. Введение

- Чьи убеждения учитываются больше всего в вопросе о качестве системы образования?
 - правительство/ управление образования
 - местное управление/ учреждение, обязанное содержать учебное заведение
 - инспекторы/ аттестационная команда
 - народное хозяйство
 - родители
 - директор школы
 - учителя
 - ученики

Вы, конечно, согласитесь, что у разных групп (родителей, учеников, последующих клиентов и т.д.) различные ожидания от достижений, от процессе учебного заведения. Но: эти ожидания важны для образовательной политики.

1. Einleitung

- Neuer Blick auf Schule
 - Schule als Qualitätsorganisation
- Neue Verantwortung (accountability)
 - innerschulische Konsequenzen:
 - in der kollegialen Kooperation,
 - in der innerschulischen Diskussion über die Qualität des Unterrichts,
 - in der Entwicklung von Förderstrategien,
 - hinsichtlich der Maßnahmen zur Qualitätsüberprüfung und Evaluation
 - neue Gestaltungsaufgabe

1. Введение

- Новый взгляд на школу
- Школа как качественная организация
 - Новая ответственность
- Внутришкольные выводы
 - в коллегиальном сотрудничестве,
 - во внутришкольных дискуссиях о качестве урока,
 - в развитии стратегии продвижения,
 - в отношении мер, направленных на перепроверку качества и оценки
- Новые преобразовательные задачи

2. Qualitäts- und Steuerungsmodelle

- **Ökonomisch geprägtes Steuerungsmodell**

Input → Output etwa Mitte der 1960er Jahre ***

- **Steuerungsmodell unter Berücksichtigung von Prozessmerkmalen**

Input → Prozess → Output 1970er Jahre ***

2. Модели качества и управления

- Экономически выраженная модель управления

Вход -----Выход где-то в середине 1960-х годов***

- Модель управления с учетом признаков процесса

Вход -----Процесс-----Выход 1970-е годы***

2. Qualitäts- und Steuerungsmodelle

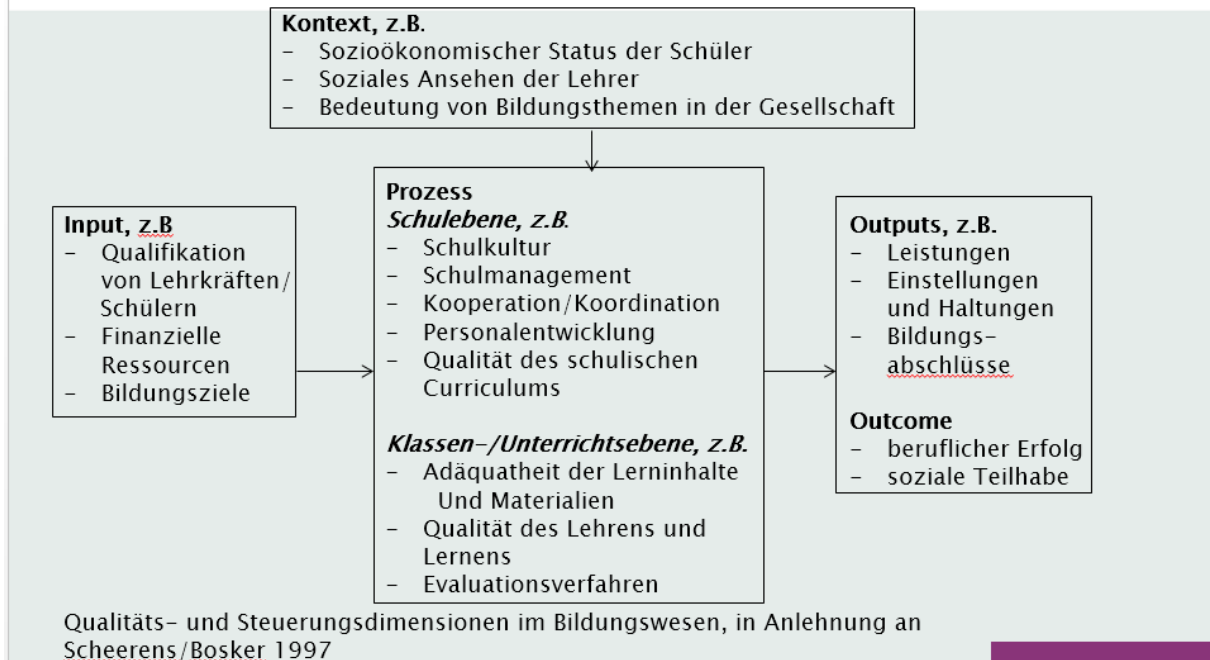
- Qualitäts-Modelle unterscheiden im wesentlichen drei Qualitätsebenen
 - **Input-Qualität**
bzw. System- und Steuerungsqualität
 - **Prozessqualität**
bzw. Gestaltungs- und Prozessqualität
 - **Output-Qualität**
bzw. Ergebnisqualität

(nimmt man den Context hinzu, hat man das bekannte **CIPO Modell** nach Scheerens/Bosker 1997)

2. Модель качества и управления

- Модели качества существенно различаются по трем уровням качества
 - **Вход-качество**
или также системное качество и качество управления
 - **Качество процесса**
или также качество преобразования и процесса
 - **Выход-качество**
или также качество результата
- (если учитывать контекст, получим известную CIPO-модель по Шееренсу/Боскеру 1997)

2. Qualitäts- und Steuerungsmodelle



2. Модель качества и управления



Масштабы модель качества и управления в системе образования, по образцу Шееренса/Боскера 1997

*PISA - Международная программа по оценке образовательных достижений учащихся

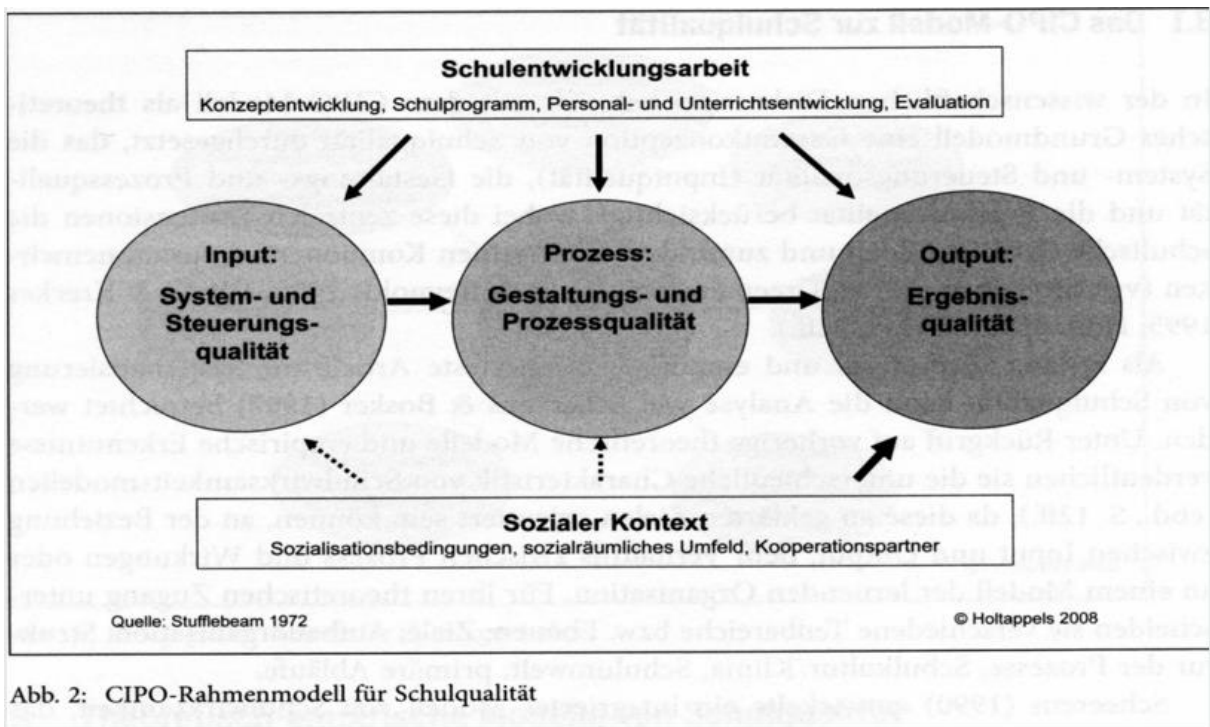
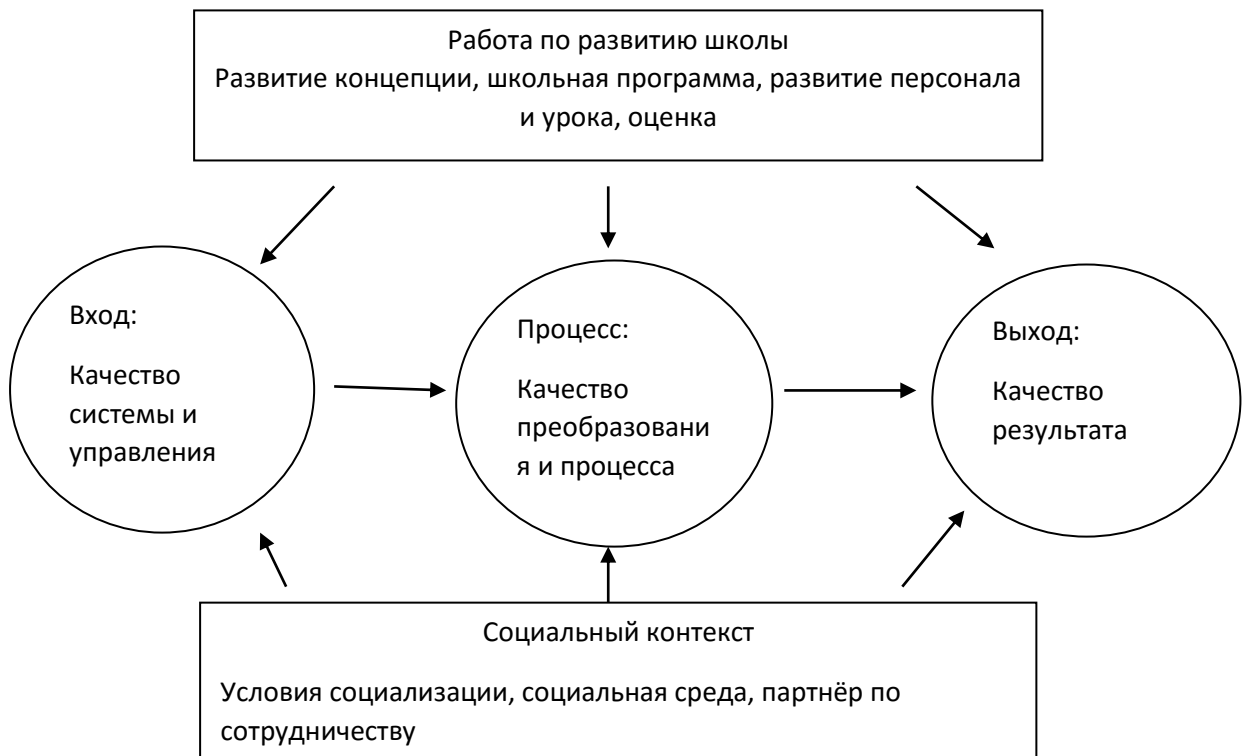


Abb. 2: CIPQ-Rahmenmodell für Schulqualität



Источник: Штуффлебим 1972

Хольтаппельс 2008

Рис.2: типовая модель школьного качества CIPQ

*PISA - Международная программа по оценке образовательных достижений учащихся

3. Qualitätsmanagement als Steuerungsproblem im „kontinuierlichen Verbesserungsprozess“

- **Grundfrage des Qualitätsmanagements (allgemein):** Wie kann es einer Organisation dauerhaft gelingen, die von den Kundinnen und Kunden an sie herangetragenen Anforderungen zu erfüllen?
- **Funktionsweise von Qualitätsmanagement:** systematische, zyklische Prozessabfolge mit dem Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung der gesamten Organisation

3. Образовательный менеджмент как программа управления в «процессе непрерывного совершенствования»

- **Основной вопрос менеджмента качества (общее):** как у одной организации может продолжительно получаться выполнять поставленные ей клиентками и клиентами требования?
- **Принцип действия менеджмента качества:** систематическая, циклическая последовательность процесса с целью продолжительного улучшения общей организации

3. Qualitätsmanagement als Steuerungsproblem im „kontinuierlichen Verbesserungsprozess“

kontinuierlicher Verbesserungsprozess („KVP“ oder „Qualitätskreislauf“) beinhaltet vier Prozessschritte:

- Analyse und Bewertung (von Stärken und Verbesserungspotenzialen)
- Bildung von Zielen
- Maßnahmeformulierung und -planung
- Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen (einschließlich Umsetzungscontrolling)

3. Менеджмент качества как программа управления в «процессе непрерывного совершенствования»

Процесс непрерывного совершенствования (“KVP” или «цикл качества») содержит четыре процессуальных шага:

- Анализ и оценка (сил и потенциала совершенствования)
- Образование целей
- Формулировка мероприятий и их планирование
- Преобразование определенных мер (включая контроллинг преобразования)

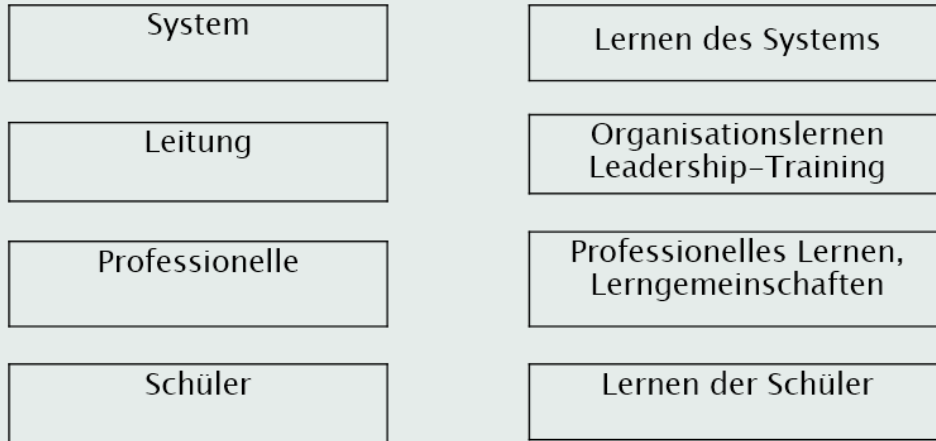
3. Qualitätsmanagement als Steuerungsproblem im „kontinuierlichen Verbesserungsprozess“

- Bei den PISA–Untersuchungen standen die Lernergebnisse im Mittelpunkt des Interesses (Kompetenzen von 15–jährigen wurden verglichen)
- Wiederholte PISA–Studien dienen dem Systemmonitoring
– **keine Aussage darüber möglich, wie Qualität erreicht wird**
- Nach den ersten PISA–Untersuchungen wurden durch die OECD vertiefte Analysen vorgenommen, die zur Klärung verschiedener Qualitätsbereiche führten (=> CIPO–Modell, Sachsen–Anhalt: 6 Qualitätsbereiche)
- Heute: Prozessen wird verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet:
- **Lernen steht im Fokus**

3. Менеджмент качества как программа управления в «процессе непрерывного совершенствования»
 - В исследованиях –PISA всеобщий интерес вызвали результаты обучения (сравнивались навыки 15-летних)
 - Повторные изучения PISA служили для системного мониторинга – **невозможно сказать ничего о том, как достигается качество**
 - После первых исследований PISA, ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития) провела углубленные анализы, которые привели к разъяснению различных сфер качества (=> Модель CIPO, Саксония-Ангальт: 6 сфер качества)
 - Сегодня: процессам уделяется повышенное внимание:
 - **Учеба находится в центре внимания**

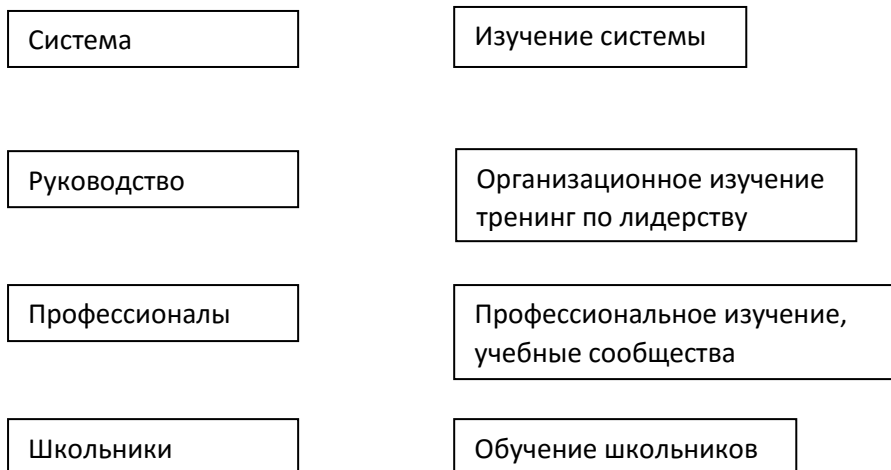
3. Qualitätsmanagement als Steuerungsproblem im „kontinuierlichen Verbesserungsprozess“

Gelernt werden muss auf verschiedenen Ebenen:



3. Менеджмент качества как программа управления в «процессе непрерывного совершенствования»

Обучение должно проводиться на разных уровнях:



3. Qualitätsmanagement als Steuerungsproblem im „kontinuierlichen Verbesserungsprozess“

- Qualitätsmanagement basiert auf einer ersten Bestandsaufnahme (Ist-Analyse). Daran anknüpfend werden mögliche Organisations- bzw. Qualitätsziele formuliert. Um die aufgestellten Ziele dann auch tatsächlich realisieren zu können, braucht es bestimmte Maßnahmen, die geplant und umgesetzt werden müssen.
- Zum Abschluss der Maßnahmen bzw. zum Beginn eines neuen Qualitätszyklus werden die tatsächlich erreichten Ziele mit den geplanten Zielen abgeglichen (erneute Bestandsaufnahme).

Die Organisation muss je nach Ergebnis der erneuten Ist-Analyse entscheiden, ob sie neue Ziele formulieren oder gegebenenfalls weitere Maßnahmen zur Erreichung der ursprünglichen Ziele initiieren und umsetzen will.

3. Менеджмент качества как программа управления в «процессе непрерывного совершенствования»

- Менеджмент качества основывается на первой оценке деятельности (анализ текущего состояния). Исходя из этого, формулируются возможные организационные цели или также цели качества. Чтобы потом действительно суметь реализовать поставленные цели, необходимы определенные мероприятия, которые нужно запланировать и преобразовать.
- К концу мероприятия или также к началу нового цикла качества, действительно достигнутые цели сравниваются с запланированными (обновленная оценка деятельности).

В зависимости от результата обновленного анализа текущего состояния, организация должна решить, будет ли она формулировать новые цели или при необходимости инициировать и осуществлять следующие мероприятия для достижения первоначальных целей.

3. Qualitätsmanagement als Steuerungsproblem im „kontinuierlichen Verbesserungsprozess“

- Evaluationsbasierter Qualitätszyklus
- Erst der Vergleich von Ergebnissen aus mindestens zwei Bestandsaufnahmen (Evaluationen) ermöglicht Aussagen zur Qualitätsentwicklung
- Qualitätsmanagement bezieht sich prinzipiell auf alle Phasen des Qualitätszyklus. Allerdings liegt für die Umsetzungsphase für einzelne Maßnahmen ein arbeitsteiliges Projektmanagement nahe.

3. Менеджмент качества как программа управления в «процессе непрерывного совершенствования»

- Основанный на оценке цикл качества
- Сперва сравнение результатов из минимум двух оценок деятельности (оценок) способствует утверждениям о развитии качества
- Менеджмент качества принципиально касается всех фаз цикла качества. Все же для фазы реализации отдельных мероприятий очень близок кооперационный менеджмент проектов.

3. Qualitätsmanagement als Steuerungsproblem im „kontinuierlichen Verbesserungsprozess“

- Qualität von Bildung umfasst mehr als es Anforderungen von Schülern, Eltern oder der Wirtschaft ausdrücken. Mit Bildung verbinden sich bspw. Begriffe wie Mündigkeit, Verantwortlichkeit, Selbstständigkeit oder auch das ständige Bemühen, sich selbst und sein Umfeld verstehen zu lernen, darüber zu reflektieren und die eigene Eingebundenheit in Gesellschaft und Welt zu erkennen.
- Im Mittelpunkt der Frage nach Qualität von Bildung steht eine Orientierung am Bildungsprozess der Schüler sowie die Ausrichtung an einem modernen Bildungsbegriff, der nicht ausschließlich auf die Vermittlung von (Fach-)Wissen abzielt.

3. Менеджмент качества как программа управления в «процессе непрерывного совершенствования»

- Качество образования охватывает больше, чем то, что выражается в требованиях учеников, родителей или экономики. С образованием связаны такие понятия, как например: совершеннолетие, ответственность, самостоятельность или также постоянное старание учиться понимать свое окружение, размышлять над этим и познавать свое присоединение к обществу и миру.
- В центре внимания вопроса о качестве образования стоит ориентированность учеников в образовательном процессе, а также ориентация в современном понятии образования, которое направлено не только на передачу (специальных) знаний.

4. Vom Sputnik-Schock zum PISA-Schock - Ansätze der Steuerung von Schulreform/Schulentwicklung im Überblick

- 4.1 Schulreform als Strukturreform
- 4.2 Schulreform als Curriculumreform
- 4.3 Schulreform als Arbeit an den Merkmalen „guter Schulen“
- 4.4 Schulreform als Gestaltung der Schulkultur
- 4.5 Schulreform unter organisationstheoretischer Perspektive
- 4.6 Schulreform als Entwicklung der Einzelschule
- 4.7 Die Schule im Mehrebenen-Modell

- 4. От шока Спутника к шоку PISA – начало управления школьной реформой/школьным развитием вкратце
- 4.1 Школьная реформа как структурная реформа
- 4.2 Школьная реформа как реформа образовательной программы
- 4.3 Школьная реформа как работа над признаками «хороших школ»
- 4.4 Школьная реформа как оформление школьной культуры
- 4.5 Школьная реформа под организационно-теоретической перспективой
- 4.6 Школьная реформа как развитие отдельной школы
- 4.7 Школа в многоуровневой модели

4.1 Schulreform als Strukturreform

- In Deutschland hatte sich historisch im 19. und 20. Jahrhundert ein hierarchisch gegliedertes Schulsystem entwickelt.
- Es gab immer wieder Bemühungen, dieses System zu überwinden oder zumindest zu reformieren (in Richtung Gesamtschule). Insoweit wurde Schulreform bis in die 1980er Jahre vor allem als Strukturreform verstanden.
 - **Verbesserung des Schulwesens durch Strukturveränderung**
- Es wurde allerdings spätestens in den 1960er Jahren erkannt, dass Strukturveränderungen allein noch kein modernes Schulwesen erreichen lassen.

4.1 Школьная реформа как структурная реформа

- Школьная реформа исторически развивалась в 19-м и 20-м столетиях как иерархически разделенная школьная система.
- Все время были попытки преодолеть эту систему или как минимум реформировать (в направлении единой школы). В этом отношении школьная реформа до 1980-х годов понималась как структурная реформа.
 - **Совершенствование системы школьного образования посредством изменения структуры**
- Все же не позднее 1960-х годов выявили, что сами изменения структуры еще не позволяют достигнуть современной школьной системы образования.

4.2 Schulreform als Curriculumreform

- Als die Sowjetunion im Oktober 1957 vor den Amerikanern einen Erdsatelliten (Sputnik) auf eine Umlaufbahn um die Erde schickten, führte dies in den westlichen Ländern zu erheblichen Bemühungen insbesondere zur Modernisierung der Lehrpläne oder Curricula in den naturwissenschaftlichen Fächern.
- In den 1960er Jahren wurde daher in Deutschland Schulreform vor allem als Curriculumreform verstanden:
 - **Verbesserung des Schulwesens durch Modernisierung der Inhalte**

4.2 Школьная реформа как реформа образовательной программы

- Когда в Советском Союзе в октябре 1957 г. перед американцами запустили искусственный спутник (спутник) на околоземную орбиту, в западных странах это привело к существенному стремлению, в особенности к модернизации учебных планов или образовательной программы естественнонаучных предметов.
- Поэтому в 1960-х годах в Германии под школьной реформой подразумевалась реформа образовательной программы:
 - **Совершенствование системы школьного образования посредством модернизации содержания.**

4.3 Schulreform als Arbeit an Faktoren „guter Schulen“

Merkmale „guter Schulen“

- deutliche Leistungsorientierung der Schule,
- pädagogisches Engagement der Lehrer,
- Führungsqualitäten von Leitungs- und Lehrpersonen einer Schule,
- Klima des Vertrauens,
- gute Lehrerkooperation,
- Einbeziehung der Eltern etc.

Ergebnisse der Schuleffektivitätsforschung:

- jede Schule hat ihr spezifisches Alltagsleben bzw. eine eigene Kultur
- das Kollegium bewältigt und gestaltet in Kooperation untereinander und mit anderen Akteuren seine Aufgaben in unterschiedlicher Weise
- **Verbesserung des Schulwesens durch Arbeit an Prozessfaktoren**

4.3 Школьная реформа как работа над факторами «хороших школ»

Признаки «хороших школ»

- четкая нацеленность на конечный результат школы,
- педагогическая вовлеченность учителей,
- качества руководства руководящих и обучающихся лиц школы,
- обстановка доверия,
- хорошая учебная кооперация,
- приобщение родителей и т.д.

Результаты исследования школьной эффективности:

- в каждой школе своя специфическая быденная жизнь, а именно своя культура
- преподавательский состав в сотрудничестве друг с другом и с другими действующими лицами решает и разрабатывает задачи различными способами
- **совершенствование системы школьного образования посредством работы над факторами процесса**

4.4 Schulreform als Gestaltung der Schulkultur

- Merkmale und Zusammenhänge „guter Schulen“ werden zu Ansatzpunkten für innere Schulreform:
 - Verbesserung der Lehrerkooperation,
 - Arbeit am Schulklima,
 - Intensivierung der Elternarbeit
- Schulklima, Schulethos und insbesondere Schulkultur werden Ansatz- und Orientierungspunkte für bewusste pädagogische Schulgestaltung und -Entwicklung
- Schulkultur wird zu einer Gestaltungsaufgabe
 - **Verbesserung des Schulwesens durch Arbeit an Prozessfaktoren**

4.4 Школьная реформа как оформление школьной культуры

- признаки и связи «хороших школ» становятся отправными точками для внутренней школьной реформы:
 - совершенствование учебной кооперации,
 - работа над школьной атмосферой,
 - интенсификация родительской работы
- Школьная атмосфера, школьная этика и в особенности школьная культура становятся отправными точками и ориентирными пунктами для осознанной педагогической организации и развития школы
- Школьная культура становится задачей организации
 - **Совершенствование системы школьного образования посредством работы над факторами процесса**

4.5 Schulreform unter organisationstheoretischer Perspektive

Neuere Erkenntnisse aus der Organisationstheorie:

- „lose gekoppelte Systeme“ lassen sich kaum einheitlich steuern
- Organisationen können nicht einfach als Bürokratien betrachtet, verwaltet und gesteuert werden
- **These: Grenzen der Steuerbarkeit von Unterricht und Erziehung durch generelle Regeln**
- H. G. Rolff spricht von einer „**Krise der Steuerung**“ des Schulsystems
- Ursachen für die Unterschiede in der Qualität einzelner Schulen sollten untersucht werden
- mehr Handlungs- und Gestaltungsspielraum auf der Ebene der einzelnen Schule gefordert
- **Anstoß für Paradigmenwechsel**

4.5 Школьная реформа под организационно-теоретической перспективой

Новые достижения из теории организации:

- «Свободные сопряженные системы» вряд ли поддаются единому управлению
- Организации не могут рассматриваться, управляться и вестись просто как бюрократии
- **Тезис: границы управляемости урока и воспитание посредством всеобщих правил**
- Х.Г.Ролфф говорит о «кризисе управления» школьной системой
- Причины для различий в качестве отдельных школ должны быть исследованы
- Требуется больше свободы действий на уровне отдельных школ
- **Толчок к изменению парадигмы**

4.6 Schulreform als Entwicklung der Einzelschule

Paradigmenwechsel:

- **weg von:** einer Vorstellung von Schule als Bürokratie, die zentral gesteuert werden kann (etwa im Sinne Max Webers)
- **hin zu:** einer Vorstellung von Schule, in der die Akteure vor Ort in eigener Verantwortung erforderliche Profilierungs- und Entwicklungsmaßnahmen selbst treffen (im gesetzlichen Rahmen)
- **Mit welchem Instrumentarium wird in Kirgisistan Bildungsreform betrieben?**

4.6 Школьная реформа как развитие отдельной школы

Изменение парадигмы:

- **далеко от:** представления о школе как о бюрократии, которая управляется централизованно (примерно в духе Макса Вебера)
- **до:** представления о школе, в которой действующие лица на месте под свою ответственность принимают специализированные меры и меры развития (в рамках закона)
- **Совокупность каких средств приведет в действие образовательную реформу в Кыргызстане?**

4.7 Die Einzelschule im Mehrebenen-Modell - neue Steuerung

- Versteht man das Schulsystem als Mehr-Ebenen-Modell, dann treten im Hinblick auf Entwicklungsmaßnahmen verschiedene Akteursgruppen in das Blickfeld.
- Der Staat wird nicht mehr als zentrale Ordnungsmacht verstanden, der die Gesellschaft eindimensional steuert. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass verschiedene Akteure auf unterschiedlichen Ebenen mit ihren spezifischen Ressourcen zusammenwirken – teilweise auch gegeneinander.

4.7 Отдельная школа в многоуровневой модели – новое управление

- Если понимать под школьной системой многоуровневую модель, тогда применительно к мероприятиям развития в поле зрения появляются различные группы действующих лиц .
- Государство больше не понимается как центральная порядковая власть, которая одномерно управляет обществом. Намного больше исходит из того, что разные действующие лица на разных уровнях взаимодействуют со своими особенными ресурсами – частично также друг против друга.

4.7 Die Einzelschule im Mehrebenen-Modell - neue Steuerung

Schule als Mehrebenen-Modell

Makroebene
(Gesetzgeber/Ministerium)

Intermediäre Ebene
(Schulaufsicht, Schulinspektion)

Mesoebene
(Einzelschule)

Mikroebene
(Unterricht)

4.7 Отдельная школа в многоуровневой модели – новое управление

Школа как многоуровневая модель

Макроуровень
(законодатель/министерство)

Промежуточный уровень
(надзор за школьным образованием, школьная инспекция)

Мезоуровень
(отдельная школа)

Микроуровень
(урок)

4.7 Die Einzelschule im Mehrebenen-Modell - neue Steuerung

- In der Nach-PISA-Diskussion wurde „Qualitätssicherung und -entwicklung im Bildungswesen“ in Deutschland ein Megathema.
- Gefordert wurde seither – in Verbindung mit größerer Gestaltungsautonomie der einzelnen Schule – eine größere Rechenschaftspflicht der einzelnen Schule aber auch des Schulsystems.
- Ziel heute: über Leistungssteigerungen an den Einzelschulen die Leistungsfähigkeit des Schulwesens insgesamt verbessern.
- Die Maßnahmen und Methoden der Qualitätssicherung beziehen sich auf drei Gestaltungsebenen:
 - politisch-administrative Ebene
 - Schulebene
 - Unterrichtsebene

4.7 Отдельная школа в многоуровневой модели – новое управление

- В дискуссии по PISA в Германии главной темой стало «Обеспечение качества и развитие качества в системе образования».
- С тех пор, в связи с большим организационным самоуправлением отдельной школы, требовалась большая подотчетность отдельной школы, но и школьной системы.
- Цель сегодня: посредством улучшения успеваемости в отдельных школах улучшить работоспособность системы школьного образования в целом.
- Мероприятия и методы обеспечения качества распространяются на три организационных уровня:
 - политически-административный уровень
 - школьный уровень
 - уровень обучения

4.7 Die Einzelschule im Mehrebenen-Modell - neue Steuerung

- Die evaluationsbasierte Qualitätsentwicklung ist Teil einer neuen Steuerung:
 - von der Input-Steuerung zur Output-Steuerung
- Fragen der Bestandsaufnahme (Evaluation/Ist-Stands-Messung) und der Qualitätsentwicklung (z.B. Schulprogrammarbeit) gewinnen große Bedeutung

4.8 Отдельная школа в многоуровневой модели – новое управление

- Основанное на оценке развитие качества является частью нового управления:
 - от вход-управления к выход-управлению
- Вопросы оценки деятельности (оценка/измерение фактического состояния) и развитие качества (например: работа школьной программы) приобретают огромное значение.

5. Neue Steuerung und Qualitätssicherung

- Im Gefolge der PISA-Studien hat die Kultusministerkonferenz (KMK) neue Formen der systematischen und wissenschaftlich fundierten Beobachtung des Bildungssystems (Bildungsmonitoring) beschlossen. „Bildungsstandards“ für alle Fächer wurden eingeführt. Länderübergreifende Vergleichsarbeiten für einzelne Fächer und Jahrgänge wurden verbindliche eingeführt
- Die Bundesländer haben im Zusammenhang mit den KMK-Maßnahmen ihr System der Qualitätssicherung ausgebaut:
 - zentrale Abschlussprüfungen und Vergleichsarbeiten
 - Evaluation durch Schulbesuche (Inspektion)
 - verpflichtende Schulprogrammarbeit

5. Новое управление и обеспечение качества

- Вследствие исследований PISA, Постоянная конференция министров образования и культуры земель (КМК) определила новые формы систематического и научно обоснованного наблюдения за образовательной системой (мониторинг образования). Были введены «стандарты образования» для всех предметов. Были введены общие для разных стран сравнительные работы для отдельных предметов и были введены обязательные выпуски.
- Федеральные земли в связи с мероприятиями КМК (Постоянной конференции министров образования и культуры земель), создали свою систему обеспечения качества:
 - главные выпускные экзамены и сравнительные работы
 - оценка при помощи посещения школ (инспекция)
 - обязательная работа школьной программы

5. Neue Steuerung und Qualitätssicherung

Evaluationsformen

In der Praxis lassen sich vor allem 2 Typen von Evaluation unterscheiden:

- Selbstevaluation (interne Evaluation),
 - Fremdevaluation (externe Evaluation).
- **Selbstevaluation bzw. interne Evaluation**
Selbstevaluation „ist ein systematischer, kontinuierlicher Lern- und Arbeitsprozess, in dem vor Ort Informationen und Daten über das Lernen, den Unterricht und die Schule gesammelt werden, um aus ihnen Erkenntnisse zu gewinnen und sie begründet zu bewerten. Dies dient der Selbstreflexion über die Arbeit, der Schulentwicklung, der Beteiligung von Betroffenen oder der Selbstkontrolle und Rechenschaft.“ (Eikenbusch 1997, S.7).

5. Новое управление и обеспечение качества

Формы оценки

На практике, прежде всего, различают 2 типа оценки:

- Самооценка (внутренняя оценка),
- Посторонняя оценка (внешняя оценка).

Самооценка или также внутренняя оценка

Самооценка «является систематическим, непрерывным учебным и рабочим процессом, в котором на месте собирается информация и данные об учебе, уроке и школе, чтобы из них получить результаты и обоснованно их оценить. Это служит саморефлексии над работой, школьным развитием, участием заинтересованных лиц или самоконтролем и отчетом».

(Эйкенбуш 1997, стр.7)

5. Neue Steuerung und Qualitätssicherung

- **Fremdevaluation bzw. externe Evaluation**

Bei der Fremdevaluation beurteilen Externe (die Schulaufsicht, die Abnehmer, Wissenschaftler...) die Arbeit und die Arbeitsergebnisse einer Schule; sie geben auf der Grundlage ihrer Bestandsaufnahme und ihrer Analyse Entwicklungsempfehlungen.

5.Новое управление и обеспечение качества

Посторонняя оценка или также внешняя оценка

При внешней оценке посторонние (надзор за школьным образованием, клиенты, научные работники) оценивают работу и результаты работы школы; на основании оценки деятельности и ее анализа они дают рекомендации по развитию.

5. Neue Steuerung und Qualitätssicherung - interne Evaluation

- **Interne Evaluation/Selbstevaluation**
meint die Sammlung, Analyse und Bewertung von Ausschnitten des eigenen Handelns und deren Auswirkungen nach selbst bestimmten Kriterien.
- **Wichtige Fragen bei Evaluationen :**
Wer evaluiert für wen, womit und für welchen Zweck?
- **Interne oder Selbstevaluation** wird auf der Schul- und Klassenebene durch die Verantwortlichen in der Schule selbst organisiert. Die Ergebnisse sind für den schulinternen Gebrauch und dienen der Bestandsaufnahme, Analyse, Selbstvergewisserung oder Rechenschaftslegung.

In Ansätzen der Organisationsentwicklung in Schulen und in der Schulprogrammarbeit gibt es Bemühungen zum Aufbau von interner oder Selbst-Evaluation.

5. Новое управление и обеспечение качества

- внутренняя оценка

- **Внутренняя оценка/самооценка** подразумевает собрание, анализ и оценивание срезом своей деятельности и её последствий по определенным самостоятельно критериям.
- **Важные вопросы в оценке:**
Кто проводит оценку **для кого, при помощи чего и с какой целью?**
- **Внутренняя оценка или самооценка** организовывается на уровне школы или класса при помощи ответственных лиц в школе. Результаты предназначены для внутришкольного пользования и служат для оценки деятельности, анализа, самоутверждения или предоставления отчетности.

В начинаниях организационного развития в школах и в работе школьной программы есть стремления к разработке внутренней оценки или самооценки.

5. Neue Steuerung und Qualitätssicherung - interne Evaluation

- Interne oder Selbstevaluation ist kein Selbstzweck, sondern ein wichtiges Mittel der Selbstüberprüfung und Rechenschaftslegung, aus deren Ergebnissen zumeist weitere Handlungs- und Entwicklungsschritte abgeleitet werden (Einbindung in Schulentwicklung).
- Interne Evaluation kann auf verschiedene Bereiche schulischer Qualität oder Schwerpunkte der Schulentwicklungsarbeit bezogen werden.
- Interne Evaluation ist dann „weniger ´technisches´ Datensammeln, als ein sozialer Prozess in einem Kollegium oder einer ganzen Schule, in dessen Mittelpunkt die gemeinsame Auseinandersetzung aller Beteiligten mit den Evaluationsergebnissen steht und der zum Ziel hat, eine möglichst hohe Übereinstimmung verschiedener Sichtweisen herbeizuführen“ (Burkhard 1995, S. 38 f.).

5. Новое управление и обеспечение качества

- внутренняя оценка

- Внутренняя оценка или самооценка не является самоцелью, но является важным средством самоконтролирования и предоставления отчетности, из результатов которой преимущественно определяются следующие шаги действия и развития (привлечение школьного развития).
- Внутренняя оценка может относиться к разным сферам школьного качества или основным задачам работы над школьным развитием.
- Внутренняя оценка является «менее «техническим» сбором данных, нежели социальным процессом в одном преподавательском составе или одной целой школе, в центре внимания которого находится общий спор всех заинтересованных лиц с результатами оценки и целью которого является по возможности высокое соответствие различных взглядов» (Бурхард 1995, стр.38 след.).

5. Neue Steuerung und Qualitätssicherung - interne Evaluation

Jede Schule kann ihre eigenen Verfahren, Instrumente und Organisationsformen der internen Evaluation entwickeln. Aber es gibt heute anspruchsvollere Instrumente zur Selbstevaluation, die für die Bedürfnisse der Schule modifiziert werden können:

- **SEIS**–Instrumentarium der Bertelsmann–Stiftung
- **EFQM**–Instrumentarium
- **Werkzeugkasten des Netzwerks Schulentwicklung**
- **IFS–Schulbarometer**
- **Index für Inklusion**

5. Новое управление и обеспечение качества

- внутренняя оценка

Каждая школа может развивать свои личные способы, средства и формы организации внутренней оценки. Но сегодня существуют более сложные средства самооценки, которые могут быть видоизменены для потребностей школы:

- SEIS – инструментарий фонда Бертельсманна
- EFQM – инструментарий
- Инструментарий сети школьного развития
- IFS-школьный барометр
- Индекс для инклюзии

5. Neue Steuerung und Qualitätssicherung

- externe Evaluation

- **Externe Evaluation** bedeutet, systematisch und kontinuierlich Schülerleistungen im Zusammenhang mit den die Erziehung und Bildung beeinflussenden Bedingungsfaktoren durch Außen- bzw. Fremdsicht festzustellen und auszuwerten bzw. zu bewerten.
- Mit Bezug auf die Bildungsstandards kann dabei geprüft werden, ob die angestrebten Kompetenzen tatsächlich erworben wurden und inwieweit das Bildungssystem seinen Auftrag erfüllt (Bildungsmonitoring). Schulen erhalten eine Rückmeldung über die Ergebnisse ihrer Arbeit (Schulevaluation).

5. Новое управление и обеспечение качества

- внешняя оценка

- **Внешняя оценка** означает систематически и непрерывно определять и оценивать достижения школьников в связи с условными факторами, влияющими на воспитание и образование через внешнюю или также постороннюю перспективу.
- Ссылаясь на стандарты образования, при этом может быть проверено, действительно ли приобретены желаемые компетенции и насколько образовательная система выполняет свою задачу (образовательный мониторинг). Школы получают обратную связь о результатах их работы (оценка школы).

5. Neue Steuerung und Qualitätssicherung

- externe Evaluation

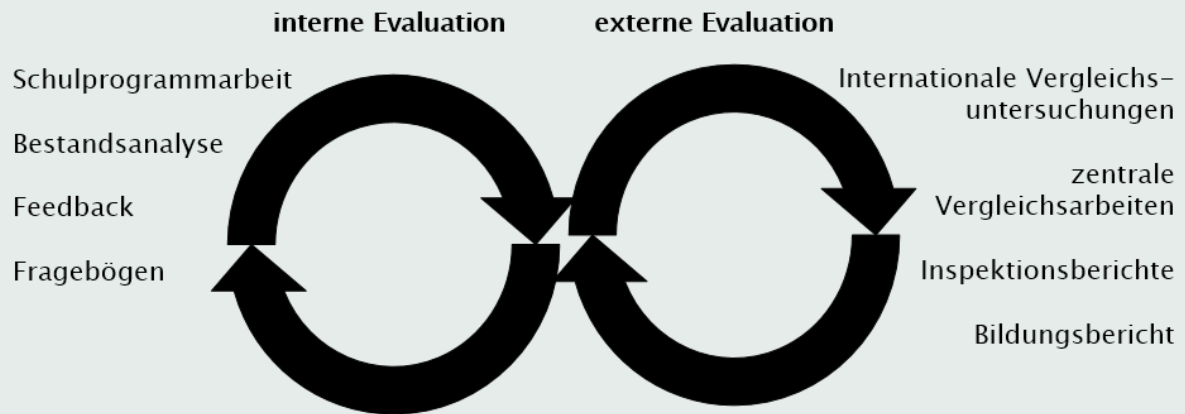
- Im Ergebnis der landesweiten Erfassung und Auswertung zentraler Leistungserhebungen erhalten Schulen eine Rückmeldung, in der übersichtlich und kurz gefasst die Ergebnisse der einzelnen Schule den zusammengefassten Daten der vergleichbaren Schulen des Landes gegenübergestellt werden. Aufgabe der Schule ist es, auf der Grundlage dieser Daten Rückschlüsse auf die individuellen Schülerleistungen zu ziehen und Konsequenzen für die weitere Arbeit abzuleiten.
- Die vielfältigen Informationen aus den Schulbesuchen durch Evaluationsteams werden im Hinblick auf Stärken und Schwächen der Schule ausgewertet. Das Team erstellt im Konsens einen **Abschlussbericht**, der Befunde und Belege zu jedem Qualitätsbereich beinhaltet.

5. Новое управление и обеспечение качества

- внешняя оценка

- В результате учета по всей стране и подведения итогов главных результатов достижений, школы получают обратную связь, в которой четко и кратко противопоставляются результаты отдельной школы обобщенным данным сравниваемых школ страны. Задачей школы является на основании этих данных сделать выводы об индивидуальных достижениях школьников и о дальнейшей работе.
- Разнообразная информация от посещения школы подытоживается оценочной группой, принимая во внимание все сильные и слабые стороны школы. Группа составляет **заключительный отчет**, который содержит экспертную оценку и документацию к каждой сфере качества.

6. Die entwicklungsorientierte Perspektive: Wie können Schule und Unterricht durch Evaluation entwickelt werden?



Frage: *Wie können interne und externe Evaluationsprozesse so aufeinander abgestimmt werden, dass tatsächlich eine Verbesserung schulischer Qualität stattfindet?*

6. Ориентированная на развитие перспектива: Как школа и урок могут развиваться при помощи оценки?

Внутренняя оценка	Внешняя оценка
работа школьной программы	международные сравнительные исследования
анализ наличия	главные сравнительные работы
обратная связь	отчеты инспекции
анкетные листы	образовательный отчет

Вопрос: как могут быть согласованы внутренние и внешние процессы оценки, чтобы действительно произошло улучшение школьного качества?

6. Die entwicklungsorientierte Perspektive: Wie können Schule und Unterricht durch Evaluation entwickelt werden?

- Es gibt bisher keine Garantie dafür, dass die Ergebnisse der externen Evaluation in der besuchten Schule zu einer qualitätsorientierten Entwicklung führen. Diese Erfahrung führte zu Konsequenzen:
 - Die Ergebnisse der Schulbesuche durch Evaluationsteams werden mit dem Ziel diskutiert, Konsequenzen für die weitere schulische Qualitätsentwicklung zu beschließen und zu fixieren (siehe Evaluationszyklus).
 - Die zuständigen Schulaufsichtsreferenten erhalten die Ergebnisse der externen Evaluation als herausgehobene Ansatzpunkte für die Begleitung und Beratung ihrer Schulen.
 - Auf der Grundlage der Evaluationsberichte werden Zielvereinbarungen zwischen der Einzelschule und der Schulaufsicht abgeschlossen, die konkrete Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung enthalten.
 - Damit soll externe Evaluation zum Ausgangspunkt für interne Entwicklung werden.

6.Ориентированная на развитие перспектива: Как школа и урок могут развиваться при помощи оценки?

- До сих пор нет гарантии на то, что результаты внешней оценки в посещаемой школе приводят к ориентированному на качество развитию. Этот опыт привел к выводам:
 - Результаты школьных посещений оценочной группой обсуждаются с целью определить и зафиксировать выводы для дальнейшего развития школьного качества (смотри оценочный цикл)
 - Уполномоченные референты государственного надзора школьного образования получают результаты внешней оценки в качестве извлеченных отправных точек для сопровождения и консультации их школ.
 - На основании оценочных отчетов заключаются целевые договоренности между отдельной школой и государственным надзором школьного образования, которые содержат конкретные мероприятия развития качества и обеспечения качества.
 - Тем самым внешняя оценка должна стать отправной точкой для внутреннего развития.

6. Die entwicklungsorientierte Perspektive: Wie können Schule und Unterricht durch Evaluation entwickelt werden?

Zielvereinbarungen sollten beinhalten:

- Was will die Schule erreichen (**Zielklärung**)?
- An welchen Kriterien kann die Schule festmachen, ob sie ihr Ziel erreicht hat (**Operationalisierung** des Ziels durch Qualitätskriterien)?
- Was will die Schule tun, um das Ziel zu erreichen (**Maßnahmenplanung**)?
- Was will die Schulaufsicht tun, um die Schule bei der Erreichung des Ziels zu unterstützen (**Unterstützungsplanung**)?
- Welche Messgrößen können zur Überprüfung der Zielerreichung herangezogen werden (**Indikatorenfindung**)?
- Mit welchen Methoden und Instrumenten soll die Zielerreichung überprüft werden (**Auswahl von Methoden und Instrumenten**)?

6.Ориентированная на развитие перспектива: Как школа и урок могут развиваться при помощи оценки?

Согласованность целей должна содержать:

- Чего хочет достичь школа (**разъяснение целей**)?
- По каким критериям школа может понять, достигла ли она своих целей (**операционализация** цели при помощи критериев качества)?
- Что школа хочет делать, чтобы достичь своей цели (**планирование мероприятий**)?
- Что хочет делать государственный надзор за школьным образованием, чтобы поддержать школу в достижении цели (**планирование поддержки**)?
- Какие показатели могут быть вовлечены для перепроверки достижения цели (**индикаторное нахождение**)?
- Какими методами и инструментами должно быть перепроверено достижение цели (**выбор методов и инструментов**)?

6. Die entwicklungsorientierte Perspektive: Wie können Schule und Unterricht durch Evaluation entwickelt werden?

- Schule und Schulaufsicht schätzen in angemessenen Abständen die Umsetzung der Zielvereinbarungen ein.
- Begleitende Maßnahmen können z. B. sein:
 - Durchführung von thematischen Dienstberatungen und Fortbildungen,
 - Planung schulinterner Fortbildungen,
 - Durchführung von kollegialen Unterrichtsbesuchen,
 - Entwicklung von Schwerpunkten für Hospitationen,
 - Bereitstellung eines Moderators/Beraters für die Schule etc.

6.Ориентированная на развитие перспектива: Как школа и урок могут развиваться при помощи оценки?

- Школа и государственный надзор за школьным образованием в допустимых интервалах оценивают преобразование целевых соглашений.
- Сопутствующими мероприятия могут быть, например:
 - проведение тематических служебных консультаций и повышение квалификации,
 - планирование внутришкольного повышения квалификации,
 - проведение коллегияльных посещений уроков,
 - развитие основных задач посещений урока учителя,
 - предоставление модератора/консультанта для школы и т.д.

7. Unterstützungsmaßnahmen

- Zur Unterstützung der Schulen bei der Evaluations- und Entwicklungsarbeit werden auf Anfrage Schulentwicklungsberater zur Seite gestellt.
- Seit einigen Jahren gibt es ein spezielles Programm zur Qualifizierung von zukünftigen Schulleitern.
- Schulleiter sind für das Funktionieren qualitätsorientierter Entwicklungsarbeit von großer Bedeutung.

7. Мероприятия по поддержке

- По запросу для поддержки школ в оценочной работе и работе по развитию будут предоставлены в помощь консультанты по школьному развитию.
- Уже несколько лет существует специальная программа для переквалификации будущих руководителей школы.
- Руководители школы крайне важны для функционирования ориентированной на качество работы по развитию.

8. Ungewollte Nebenwirkungen

- Die Einführung der neuen Steuerung und der damit zusammenhängenden Maßnahmen sind in der Praxis auf Widerstände gestoßen.
- Es gibt daher seit einigen Jahren eine neue Forschung, die sich mit den ungewollten Wirkungen und Nebenfolgen der neuen Steuerung beschäftigt.

8. Ненамеренные побочные действия

- Введение нового управления и связанные с ним мероприятия на практике сталкиваются с сопротивлением.
- Поэтому уже несколько лет существует новое исследование, которое занимается ненамеренными побочными действиями и последствиями нового управления.