Universität Zürich[UZH]

Institut für Erziehungswissenschaft

Das Zusammenwirken von Evaluation, Aufsicht, Beratung, Entwicklung und Weiterbildung.

Theoretisches Rahmenmodell und Spannungsfelder aus der Perspektive der Educational Governance-Forschung

Prof. Dr. Katharina Maag Merki

Universität Zürich

Quelle: it-management-blog.de

ARGEV-Netzwerktagung ✱ 17. November 2017

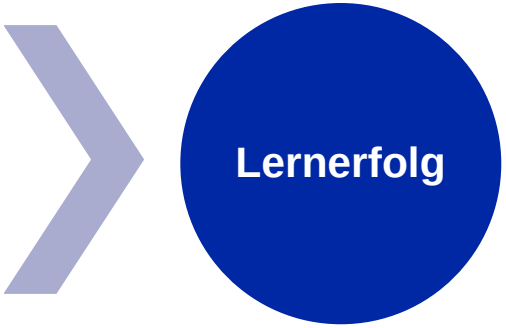
Leitende Fragestellung ARGEV

- Was wird unter Educational Governance verstanden?
- Wie sieht die Praxis in verschiedenen Ländern aus?
- Wie lassen sich die verschiedenen Akteure hinsichtlich ihrer Funktion, ihrer Möglichkeiten und Grenzen im Unterstützungssystem von Schulen charakterisieren?
- Welches sind die Bedingungen eines optimalen Zusammenwirkens der verschiedenen Akteure im Unterstützungssystem von Schulen?
- Wie sind die Schnittstellen bzw. die Abgrenzung der verschiedenen Rollen zu gestalten?
- Wo besteht Änderungsbedarf betreffend der politischen Setzung und wie kann dieser gestaltet werden?
- Wie muss Educational Governance gestaltet sein, damit sie für Schulen von Nutzen ist?
- In der Schulküche rühren viele den Brei: Was fördert, was hemmt, was verhindert Schulentwicklung?

Leitende Fragestellung ARGEV

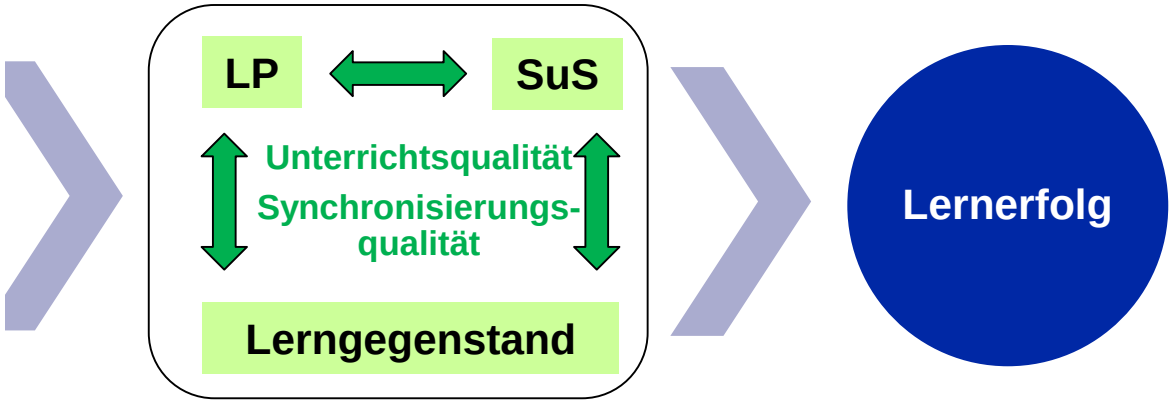
- **Was wird unter Educational Governance verstanden?**
- Wie sieht die Praxis in verschiedenen Ländern aus?
- Wie lassen sich die verschiedenen Akteure hinsichtlich ihrer Funktion, ihrer Möglichkeiten und Grenzen im Unterstützungssystem von Schulen charakterisieren?
- **Welches sind die Bedingungen eines optimalen Zusammenwirkens der verschiedenen Akteure im Unterstützungssystem von Schulen?**
- Wie sind die Schnittstellen bzw. die Abgrenzung der verschiedenen Rollen zu gestalten?
- Wo besteht Änderungsbedarf betreffend der politischen Setzung und wie kann dieser gestaltet werden?
- **Wie muss Educational Governance gestaltet sein, damit sie für Schulen von Nutzen ist?**
- **In der Schulküche rühren viele den Brei: Was fördert, was hemmt, was verhindert Schulentwicklung?**

Erfolgreiches Bildungssystem



- Fachliche und überfachliche Kompetenzen
- Chancengleichheit
- Beruflicher Erfolg
- Gesellschaftliche Teilhabe

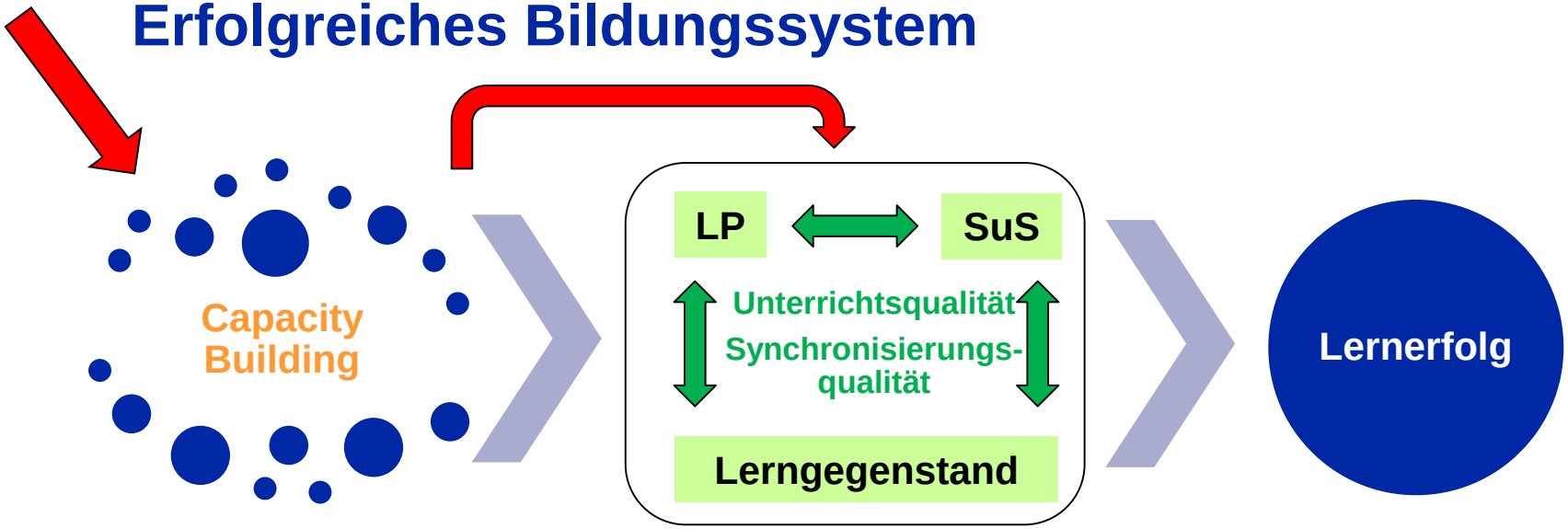
Erfolgreiches Bildungssystem



- Stoffkultur
- Lernkultur
- Dialog-Unterstützungskultur

- Fachliche und überfachliche Kompetenzen
- Chancengleichheit
- Beruflicher Erfolg
- Gesellschaftliche Teilhabe

Erfolgreiches Bildungssystem



- Bildungssystem / Bildungspolitik
- Intermediäre Ebene (z.B. Fachstellen)
- Bildungsraum
  - Schule
  - Akteure (SL, LP,..)

- Stoffkultur
- Lernkultur
- Dialog-Unterstützungskultur

- Fachliche und überfachliche Kompetenzen
- Chancengleichheit
- Beruflicher Erfolg
- Gesellschaftliche Teilhabe

Aufbau

1. Was wird unter Educational Governance verstanden?
   - Akteure, Akteurskonstellationen
   - Handlungskoordination im Mehrebenensystem
   - Verfügungsrechte und Regelungsstrukturen
2. Grundmechanismen des Bildungswesens
   - Schule als besondere Organisation
   - Struktur und Handlung
   - Rekontextualisierung und Sensemaking
   - Koppelungen und *binding forces*
3. Zwischenbilanz: Zusammenwirken von Evaluation, Aufsicht, Beratung, Entwicklung und Weiterbildung
4. Für die Schulen ‘nützliche’ Educational Governance

1. Was wird unter Educational Governance verstanden?

(Quelle: en.wikipedia.org)

Governance als Antwort auf…

- „Steuerung und Kontrolle sind nicht einseitige Tätigkeiten einer zuständigen Institution (etwa des Staates), sondern Prozesse der Interaktion zwischen kollektiven Akteuren, wobei zwischen Steuerungssubjekt und Steuerungsobjekt nicht mehr eindeutig unterschieden werden kann“ (Benz, 2004, S. 17).

- „Steuern und Koordinieren (oder Regieren und Verwalten) [geschieht] überwiegend (…) in horizontalen, netzwerkartigen Beziehungen zwischen öffentlichen und privaten Akteuren, wenngleich im Schatten der Hierarchie des Staates“ (Benz 2004, S. 18)

Eckpunkte eines erweiterten Steuerungskonzepts

- Abschied von „plandeterminierten Vorstellungen von Steuerung“.
- Akteure setzen Handlungen und treffen Entscheidungen, die weitere Handlungen und Entscheidungen relevanter Akteure in *bestimmter* Richtung und „mehr als nur punktuell (…) beeinflussen“ (Sydow & Windeler 2000, S. 3).

- Viele Steuerungsakteure mit multiplen Interessen
- Akteure und Systeme mit Eigenlogiken und Eigendynamiken
- „Verselbständigung und Verschränkung“ – keine direkte Steuerung, aber indirekte Beeinflussung durch „aktive Übersetzungsvorgänge“
- Intentionale Gestaltung mit teilweise transintentionalen Ergebnissen

(Altrichter / Maag Merki, 2016)

Educational Governance-Perspektive – Annahmen

- Mehrzahl von Akteuren in „Akteurskonstellationen“ vs. „Regierende“ mit unilateraler Einflussrichtung
  - Wechselseitige Abhängigkeit zwischen den Akteuren
- Handlungskoordination
- Verfügungsrechte und Regelungsstrukturen
- Mehrebenensystem
- Intentionalität und Transintentionalität

(Altrichter / Maag Merki, 2016)

Drei unterschiedliche Konzepte von «Governance»

1. Governance = Regulierungs- und Steuerungsverhältnisse
   - z.B. in unterschiedlichen Ländern
2. Normatives Governance-Modell = spezifische Regulierungs- und Steuerungsverhältnisse nach dem Modell …/im Bereich …
   - z.B. New Public Management
3. Governance-Forschung = Governance als Forschungsperspektive
   - analysiert Phänomene der Steuerung theoretisch und empirisch
   - untersucht das Zustandekommen, die Aufrechterhaltung und die Transformation sozialer Ordnung und Leistungen im Bildungswesen
   - unter der Perspektive der Handlungskoordination
   - zwischen verschiedenen Akteuren in komplexen Mehrebenensystemen

2. Grundmechanismen des Bildungswesens

a. Schule als besondere Organisation

b. Struktur und Handlung

c. Rekontextualisierung und Sensemaking

d. Koppelungen und *binding forces*

Tinguely (Quelle: endlessspace.overblog.com)

a. Schule als besondere Organisation (Rolff, 1993)

- Bildungsauftrag
  - Vermittlung von Inhalten durch bildungstheoretisch zu legitimierende Bildungs- und Lehrpläne
- Der pädagogische Bezug, begrenzte Technologisierbarkeit
- Schüler/innen im Mittelpunkt
  - Fallverstehen als Grundlage pädagogischen Handelns
- Notwendigkeit einer beruflichen Autonomie
  - Lehrpersonen als unvollendete Professionelle
  - Gebrochene Kontrolle (Beamtenstatus in D, Problem der Technologisierbarkeit des Bildungsprozesses, Erfolgsunsicherheit)
- Arbeitsteilung – gefügeartige Kooperation
  - Kein Organisationsbewusstsein, Fokussierung auf eigene Klasse
  - Aufteilung nach Fächern, feste Systematik der Arbeitsplätze, zeitliche Ordnung ist vorgegeben, feste Unterteilung der Aufgaben
- Erziehung zur Selbsterziehung – Reflexivität der Ziele

a. Schule als besondere Organisation: Konsequenzen für die Gestaltung von Bildungssystemen

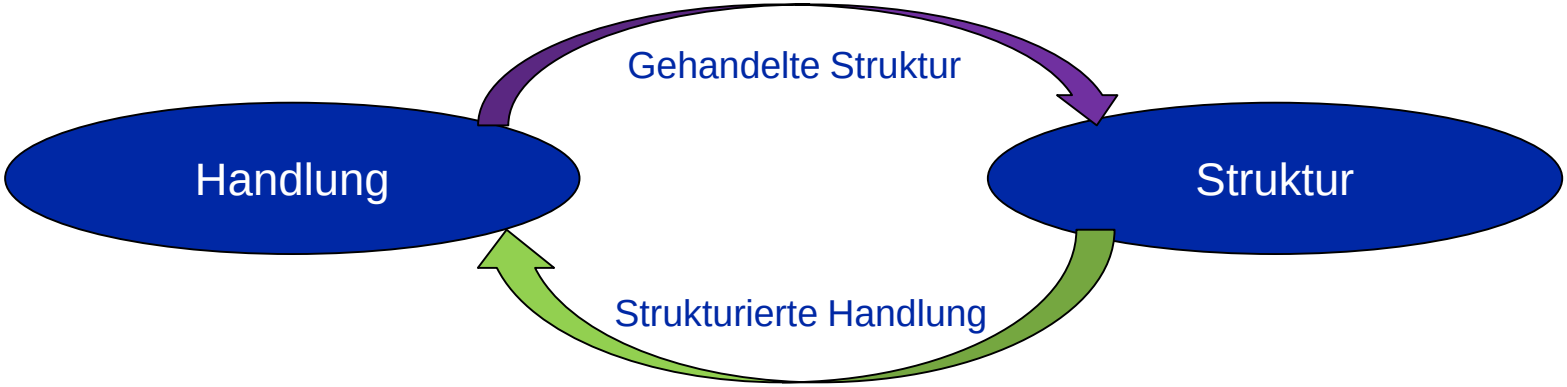
- Begrenzte Technologisierbarkeit
  - unklare Wege, um komplexe Ziele zu erreichen
  - Lern(miss)erfolg ist nicht einzig das Ergebnis der Lehr-Lernprozesse in der Schule und im Unterricht ist (Ditton, 2017; Fend, 2008)
  - schulische Angebot sind nicht gleichermassen funktional für alle Gruppen von Schülerinnen und Schülern (Palardy, 2008; Vanlaar et al., 2015)
  - ⇒ keine «Betti-Bossi-Rezepte» für Gestaltung, Entwicklung, Veränderung von Bildungssystemen / Schulen
  - ⇒ Evaluation, Aufsicht ⇔ Beratung, Entwicklung, Weiterbildung

- Gefügeartige Kooperation: Wer ist im Fokus bei Beratung, Entwicklung, Weiterbildung?
  - Lehrperson vs. Team vs. Organisation

b. Struktur und Handlung: Anthony Giddens

Dualität von Struktur:

- Strukturierte Handlung, gehandelte Strukturen
- Struktur = Medium und Ergebnis von Handlung
- Handeln = Strukturen nutzendes und hervorbringendes Handeln: Strukturation
- Interaktion: beeinflusst durch Wahrnehmungs-, Deutungs- und Beurteilungsprozesse



b. Struktur und Handlung: Konsequenzen für die Gestaltung von Bildungssystemen

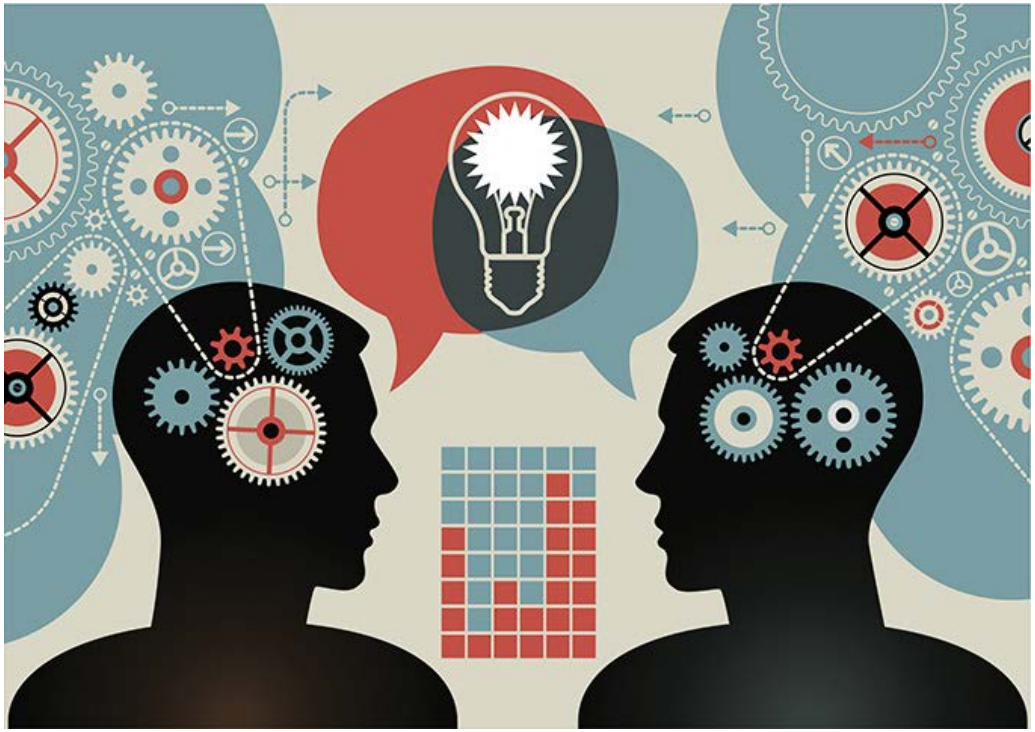
- Rationalität vs. Nicht-Rationalität bei Gestaltung / Entwicklung von Bildungssystemen
- Analyse von Handlungen in Abhängigkeit von Strukturen
- Analyse von Strukturen in Abhängigkeit von Handlungen

- Allerdings: Mehrebenenstruktur
  - Horizontale Abängigkeiten
  - Vertikal Abhängigkeiten

⇒ Evaluation, Aufsicht

⇒ Beratung, Entwicklung, Weiterbildung

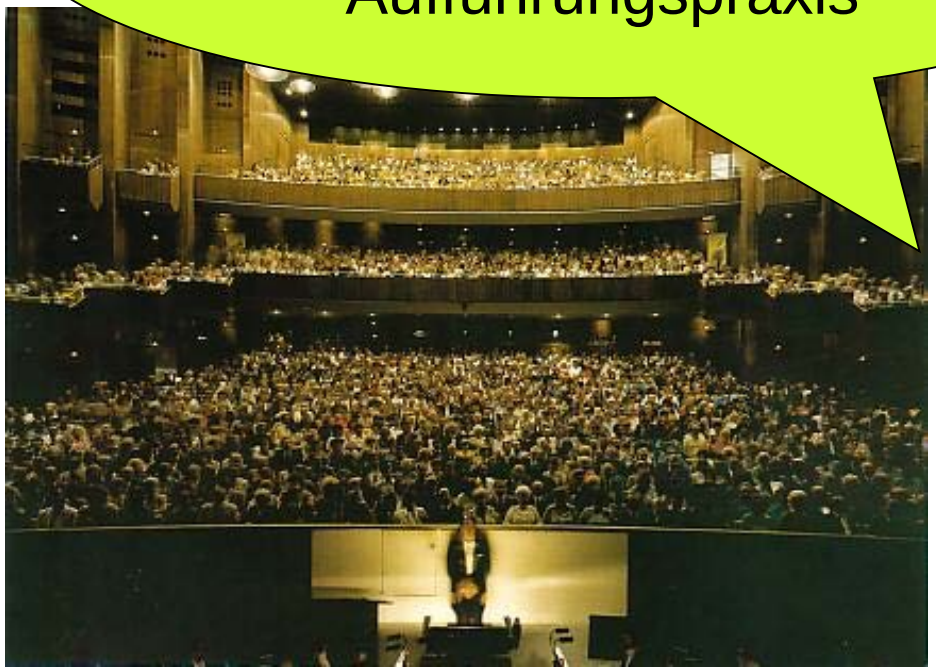
c. Rekontextualisierung und Sensemaking



Quelle: irvinenewleadershipnetwork.org

Bildungssysteme als Komposition (Fend 2008)

Partitur – Regelsystem
vs.
Aufführungspraxis



Rekontextualisierung im Bildungswesen (Fend 2008)

„Wir können nicht davon ausgehen, dass alles, was vom Gemeinwesen auf bildungspolitischer Ebene gewollt ist, auf unverfälschte Weise bei Lehrern und Schülern ankommt“ (ebd.)

- Weg von einer gesellschaftlichen Aufgabenbestimmung zum operativen Handeln von Lehrpersonen und Schüler/innen ist lang
- Interpretation, Übersetzung von Bildungsaufträgen durch Akteure
- Einflussfaktoren
  - Institutionelle Vorgaben
  - Reflexive Prozesse der Selbst- und Fremdwahrnehmung
    - Sensemaking (Weick, 1993, 1995)
  - Kompetenzen der Akteure
  - Situative Konstellationen

c. Rekontextualisierung und Sensemaking: Konsequenzen für die Gestaltung von Bildungssystemen

- Handeln von Akteuren in Abhängigkeiten von Strukturen / Regelungen
- Abhängigkeiten von Kontexten, Mehrebenenperspektive
  - ⇒ Beratung, Entwicklung, Weiterbildung abhängig von Aufsicht, Evaluation

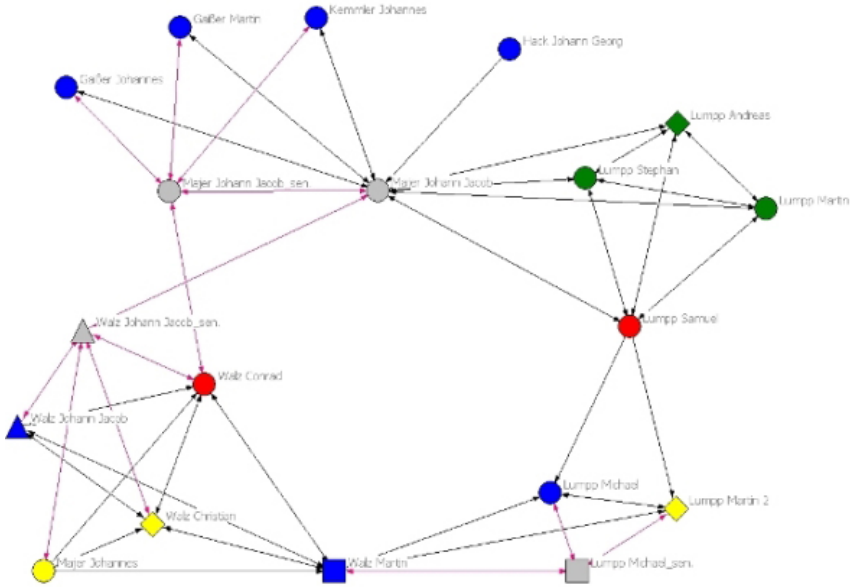
- Übersetzungsleistungen / Transformationsprozesse als konstitutiv in Gestaltung von Bildungssystemen
  - Subjektive Perspektiven

- Angebotsqualität in Abhängigkeit von Nutzungsqualität
  - Adaptivität / Synchronisation als Ziele
  - ⇒ Varianz in der Umsetzung
    - Welche Varianz ist funktional?

d. Koppelungen und binding forces

„What does hold an educational organization together?“ (Weick, 1976, S. 4)

- Teilsysteme
- Akteure, Akteurskonstellationen



Weick, K. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems

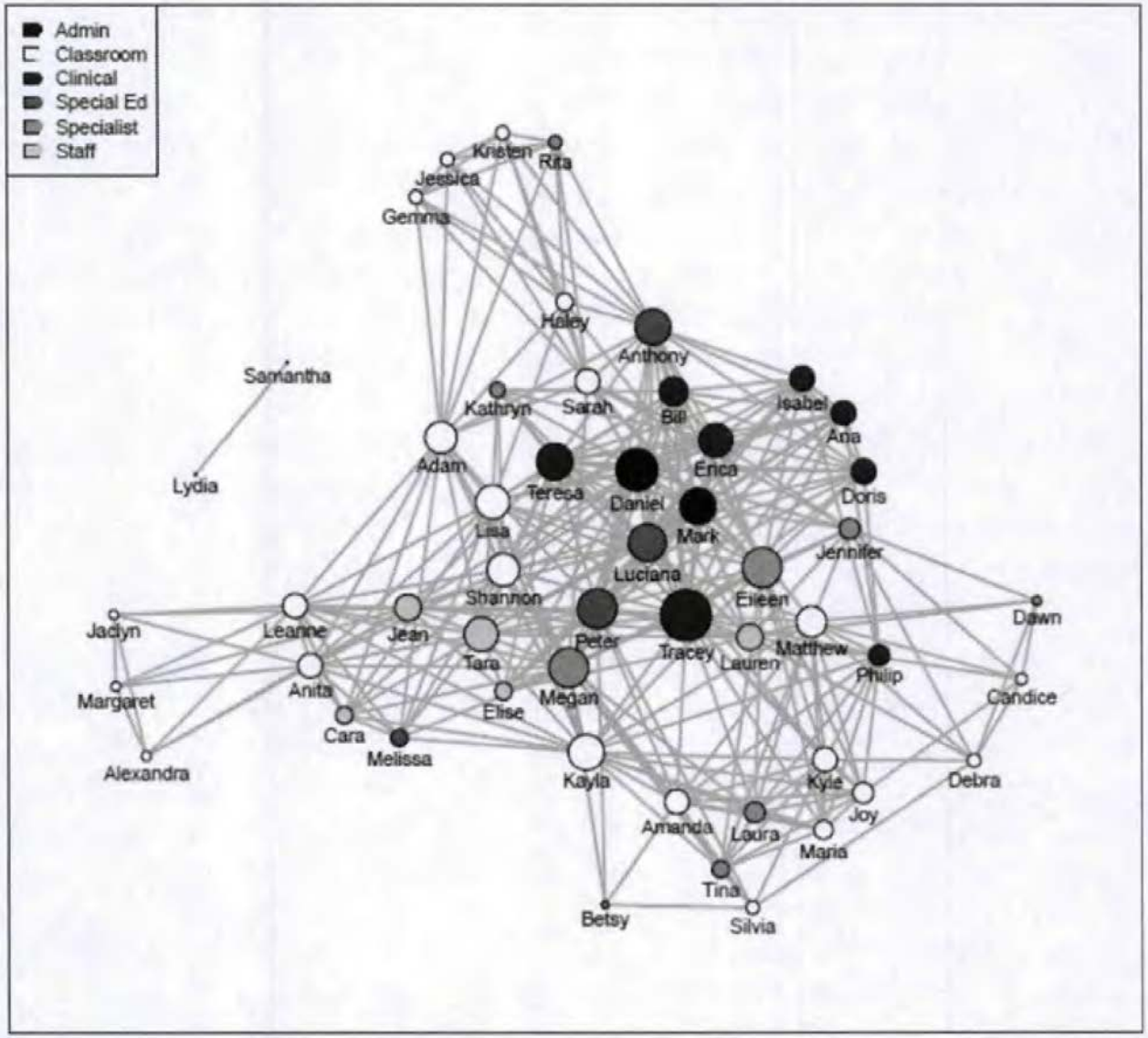
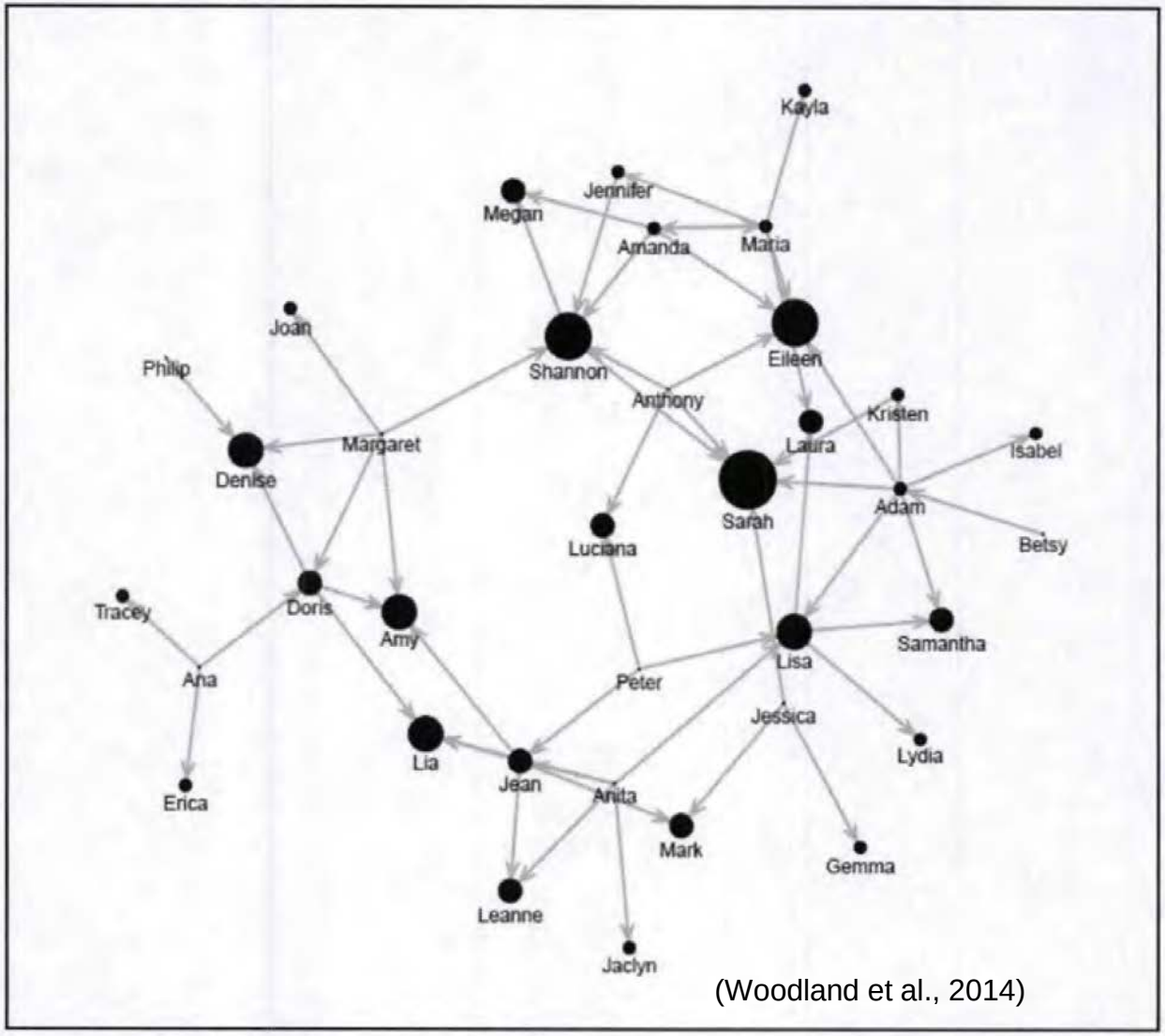


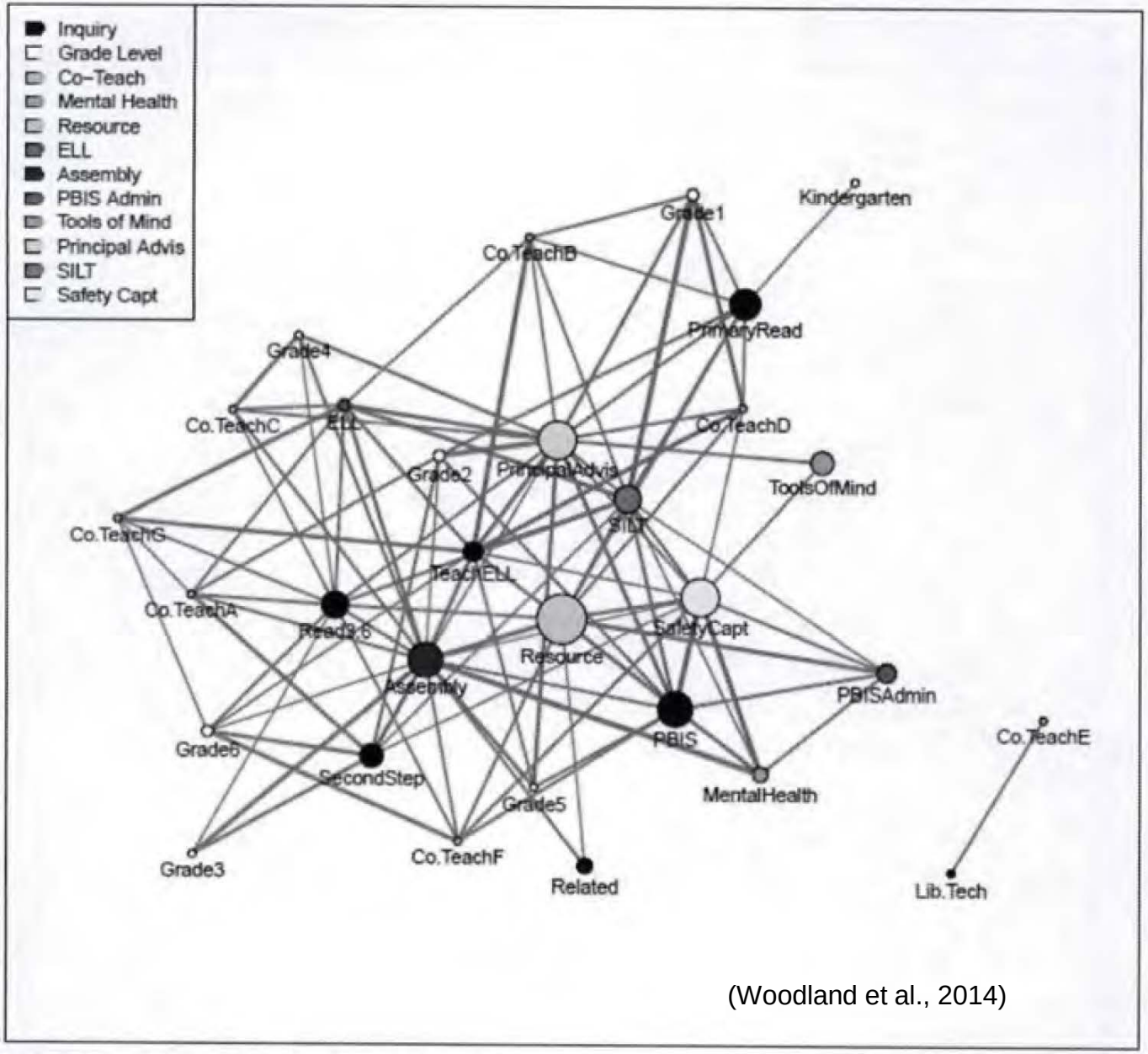
Figure 3. Individual-Task Network (ITN): All Possible Nodes
The size of the node is related to the number of connections a node has. The color of the node indicates the job title category.

(Woodland et al., 2014)



(Woodland et al., 2014)

Figure 5. Advice-Seeking Network (ASN)
The size of the node is related to the number of connections a node has. The arrow indicates who seeks whom for advice about curriculum and instruction.



(Woodland et al., 2014)

Figure 1. Team-Task Network (TTN)

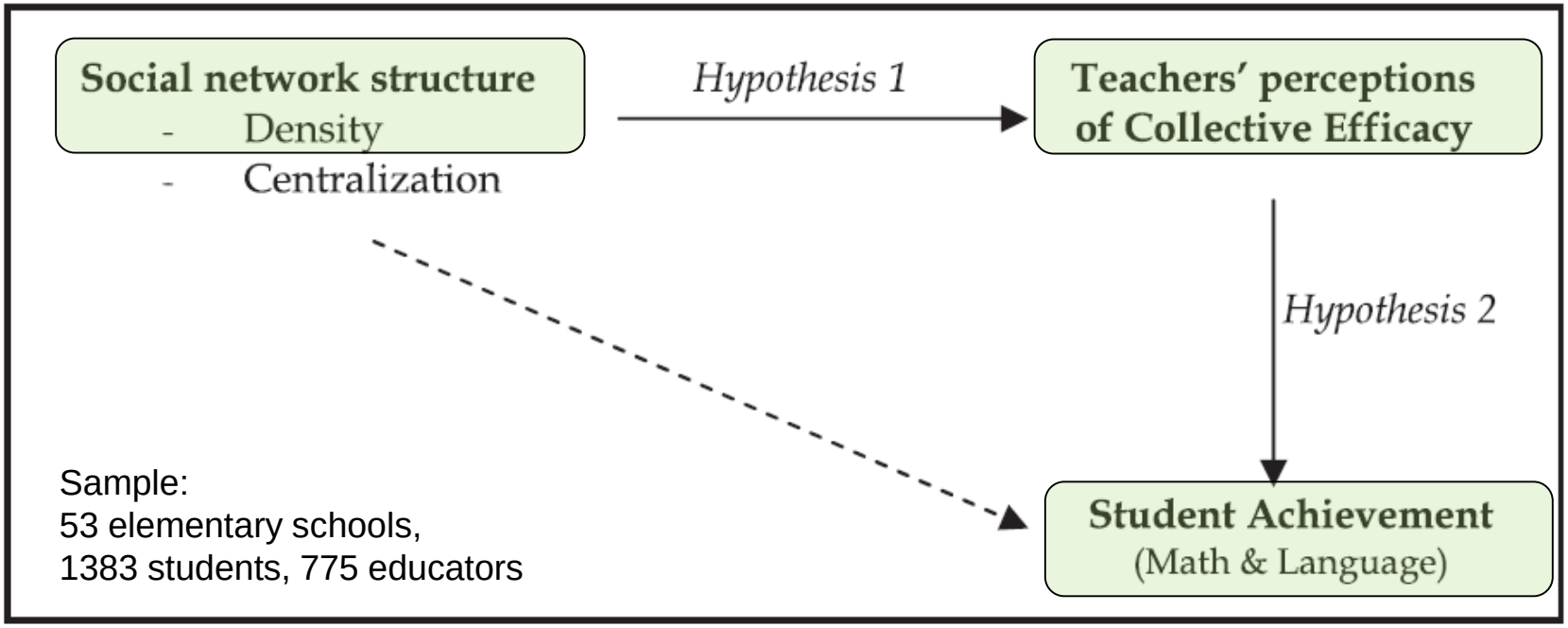
The size of the node is related to group membership and the thickness of the line is related to the number of common links between the nodes. The color of the node indicates the team type.

Vorteil von schwach gekoppelten Systeme gegenüber stark gekoppelten Systemen (Weick, 1976, S. 6-9).

- Reduktion der Wahrscheinlichkeit und Notwendigkeit,
  - dass die Organisation auf jede einzelne (kleine) Veränderung reagieren muss
  - dass bei Schwierigkeiten an einer Stelle in einer Organisation das Wirken der gesamten Organisation gefährdet ist.
- Stärkung
  - des Grads an Selbstbestimmung für die einzelnen Akteure,
  - der Möglichkeit, innovative Ideen zu implementieren
  - der Möglichkeit, Anpassungen an neue Herausforderungen schnell zu realisieren

Nachteile von schwach gekoppelten Systemen

N.M. Moolenaar et al. / Teaching and Teacher Education 28 (2012) 251–262



Sample:
53 elementary schools,
1383 students, 775 educators

Fig. 1. Path diagram of hypothesized relationships.

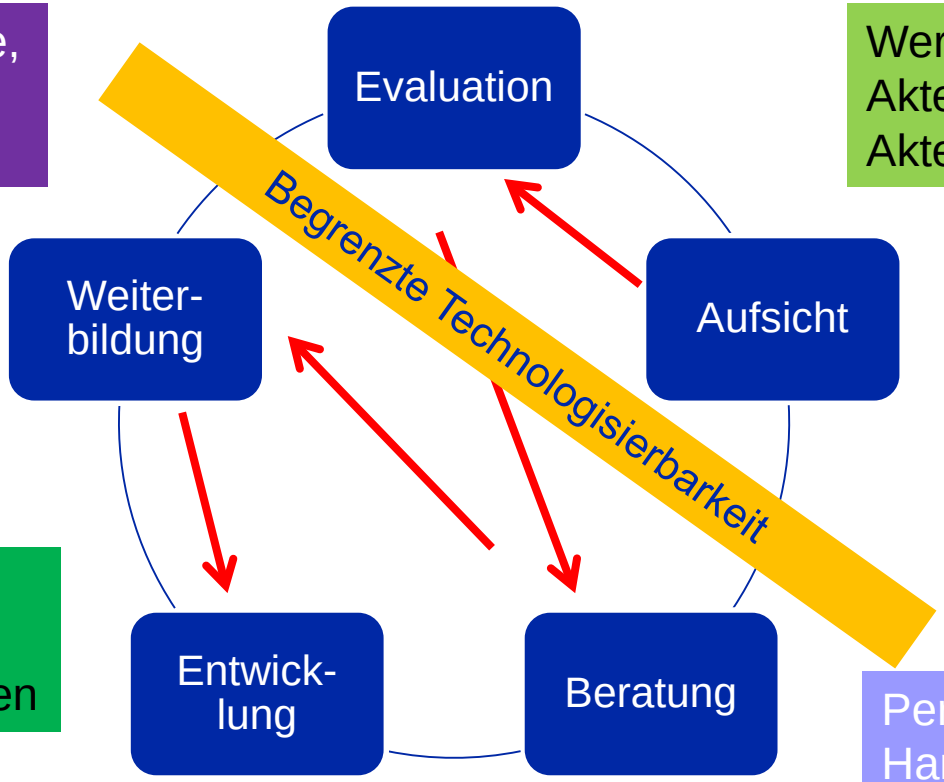
d. Koppelungen und binding forces: Konsequenzen für die Gestaltung von Bildungssystemen?

- Kopplung zwischen Evaluation, Aufsicht, Beratung, Entwicklung und Weiterbildung?
  - Wo enge, wo lose Kopplungen?
    - Evaluation – Aufsicht?
    - Beratung – Entwicklung – Weiterbildung?
    - Evaluation – Beratung?
    - Aufsicht – Weiterbildung?
  - Kopplungen über welche Mechanismen (Pang 2003)?
    - Administrativ-bürokratische Instrumente, Regelungen
    - Kollegialität, Partizipation, Kooperation
    - Zielorientierung, Kommunikation, Konsens
    - Autonomie, Profession

3. Zwischenbilanz: Zusammenwirken von Evaluation, Aufsicht, Beratung, Entwicklung und Weiterbildung

Reglemente, Gesetze, Strukturen Intentionen

Wer? Akteure Akteurskonstellationen



Wer im Fokus? Akteure Akteurskonstellationen

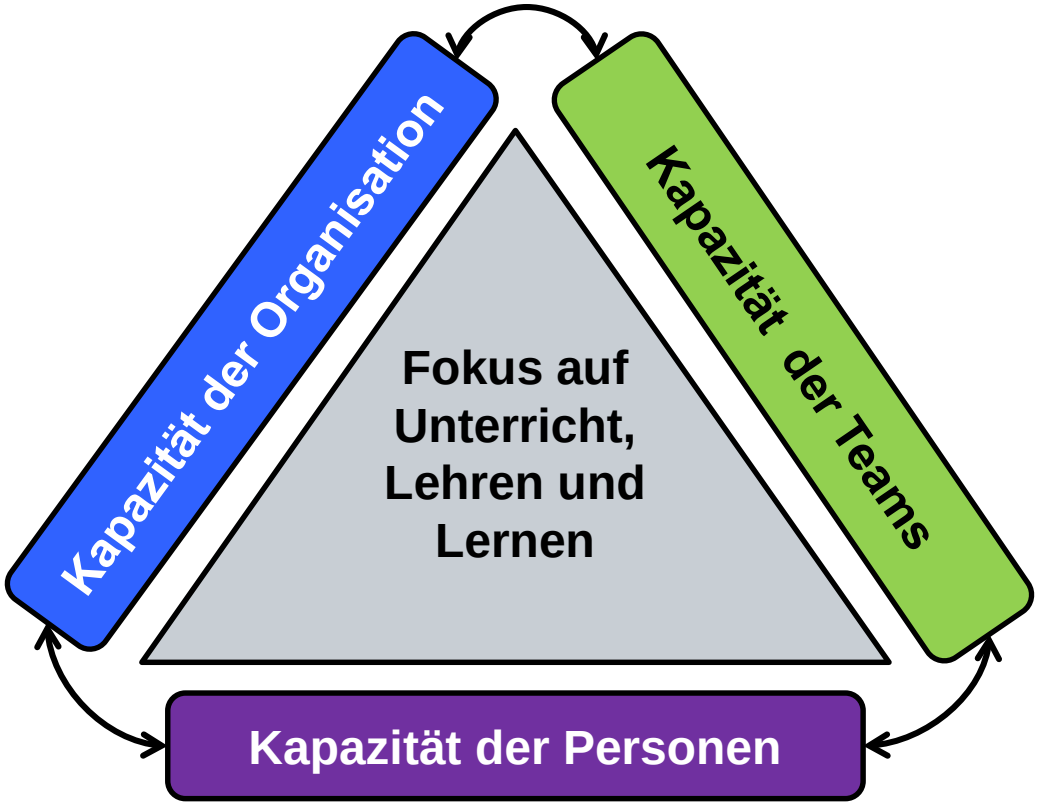
Perspektiven, Handlungen, Sensemaking, Rekontextualisierung

4. Für die Schulen ‘nützliche’ Educational Governance?

- Zielkohärenz zwischen Aufsicht, Evaluation, Beratung, Weiterbildung und Entwicklung
  - Ziehen am selben Strick
- Aufgabenteilung und Funktionsdifferenz
- Kohärenz in den Strukturen, Vorgaben
- «Runder Tisch» (Handlungskoordination, Akteursorientierung)
- Intelligente und förderorientierte Feedbacksysteme
  - 360-Grad-Feedback
  - «Assessment **for** learning» (vs. «assessment of learning»)
  - Förderorientierung (vs. Sanktionsorientierung)
- Regelmässiges Monitoring der Prozesse, Strukturen, Wirkungen (intentional, transintentional)
- Zeit

«Baking the cake of school improvement»

(Bryke et al., 2010)



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Prof. Dr. Katharina Maag Merki

Universität Zürich

Institut für Erziehungswissenschaft

Freiestrasse 36

8032 Zürich, Schweiz

Tel: +41 44 634 27 80

kmaag@ife.uzh.ch

Quelle: it-management-blog.de

a. Rolff, H.-G. (1993). Schule als besondere Organisation

Abb. 6: Schule im Vergleich zu anderen Organisationen – ein organisationssoziologisches Polaritätsprofil aus der Sicht der permanenten Mitglieder

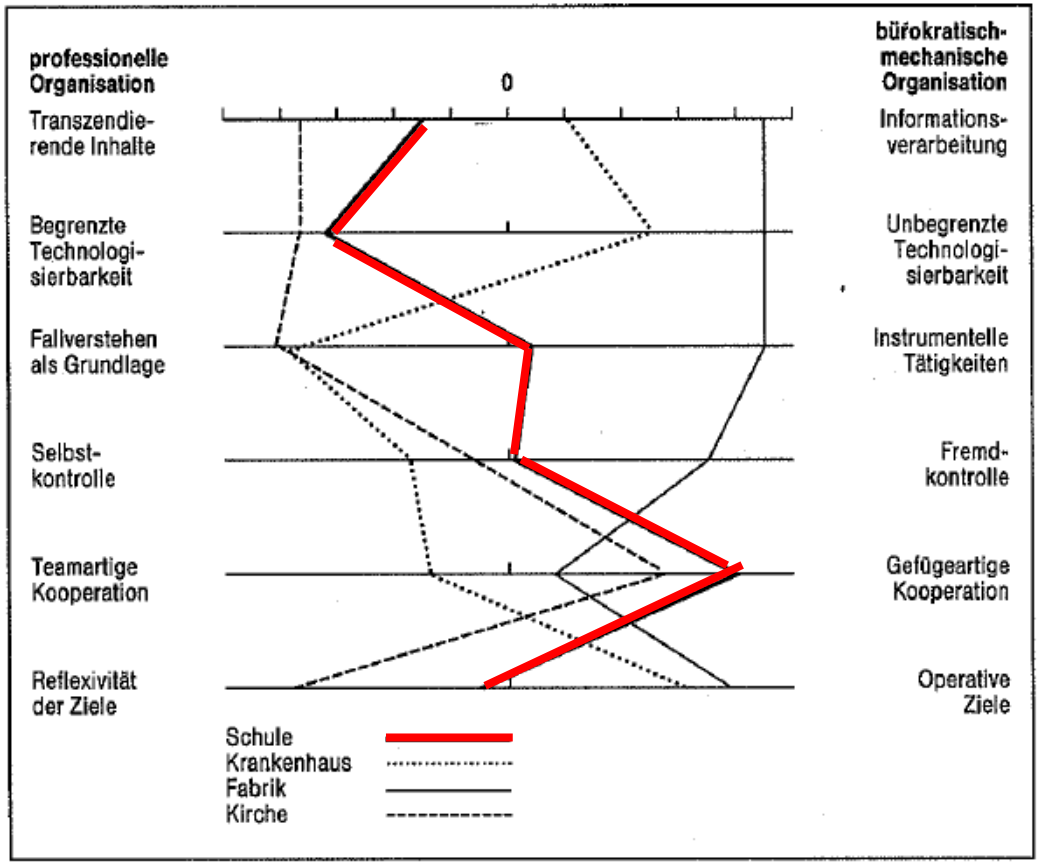


Table 3. Networks Used in the Case Study

Type	*Description*
Team task network	Connections among groups/committees through which the work of the school and the diffusion of innovation are expected to take place. Typically, the team task network is purposefully created and organized by school administrators and can be identified in organizational charts.
Individual task network	Connections among individual school employees that exist as a result of membership in formal groups/committees. The individual task network shows the network through which individuals can formally connect with one another on an individual basis to carry out the work of the school and the diffusion of innovation.
Advice-seeking network	Connections among individuals who seek one another out for advice about the improvement of curriculum and instruction. Such connections among teachers occur naturally and informally and could enable the diffusion of instructional innovation. The structure of the advice-seeking network may or may not be similar to the team and individual task networks.