

# **Bildungsreform: Was wissen wir über Bedingungen ihres Gelingens?**

***Herbert Altrichter  
Johannes Kepler Universität Linz***



# **Bildungsreform: Was wissen wir über Bedingungen ihres Gelingens?**



- 1. Warum funktioniert das nicht?**
- 2. Grundbegriffe: Was tut eine Bildungsreform?**
- 3. Empirie: Förderliche und hinderliche Faktoren bei der Implementierung von Innovationen**
- 4. Zusammenfassung und Folgerungen**

# Evaluation der Implementation eines neuen Dienstrechts *Altrichter et al. 2004*



- 18 Schulen (je 9 Volks- und 9 Hauptschulen)

## *Neuerungen:*

- nicht nur Unterricht, Vor- und Nachbereitung, sondern auch ‚sonstige Leistungen‘ (Kustoden, Fortbildung, KlassenlehrerInnen, Teamarbeit, Schulentwicklung, Evaluation ...)
- ‚Spielräume‘ → konkrete Diensterteilung wird am Schulstandort ausgehandelt

# Evaluation der Implementation eines neuen Dienstrechts *Altrichter et al. 2004*



- ⇒ starke Abwehr von Neuerungen, die in die gewohnte Organisation der Berufstätigkeit eingreifen
- ⇒ Umsetzung nach dem Muster „Kodifizierung des status quo“
- ⇒ deutliche Erhöhung der Fortbildungstätigkeit
- ⇒ keine Koordinierung durch ‚schulinterne Fortbildungspolitik‘
- ⇒ leichte Veränderung der Aufgabenverteilung im Kollegium
- ⇒ keine strukturellen Änderungen: schulinternes ‚middle management‘



**Diese Reformen bringen  
Veränderungen.  
Aber weniger als erwartet.  
Warum?**

# Evaluation der Implementation eines neuen Dienstrechts *Altrichter et al. 2004*



- ⇒ selektive Übernahme von Neuerungen – nach Vereinbarkeit mit der bestehenden Schulkultur
- ⇒ fehlende Implementationsmodelle und Implementationsbegleitung
- ⇒ Vernachlässigung der Rolle ‚intermediärer Systeme‘

# **Bildungsreform: Was wissen wir über Bedingungen ihres Gelingens?**



- 1. Warum funktioniert das nicht?**
- 2. Grundbegriffe: Was tut eine Bildungsreform?**
- 3. Empirie: Förderliche und hinderliche Faktoren bei der Implementierung von Innovationen**
- 4. Zusammenfassung und Folgerungen**

# „Systemreform“



- relevante Akteure eines gesellschaftlichen Teilsystems in einem überschaubaren Zeitabschnitt gezielt dazu stimulieren, anders zu handeln
- Wie kann man Akteure dazu bringen, „*nachhaltig* anders zu handeln“?
  - „indem man ihnen *veränderte Strukturen für ihr Handeln anbietet bzw. vorgibt*“

# Duality of agency and structure *(Giddens)*

- Strukturierte Handlung
- Gehandelte Strukturen

Innovation =

→ Lernprozesse + Prozesse der  
Strukturbildung



# „Strukturen“

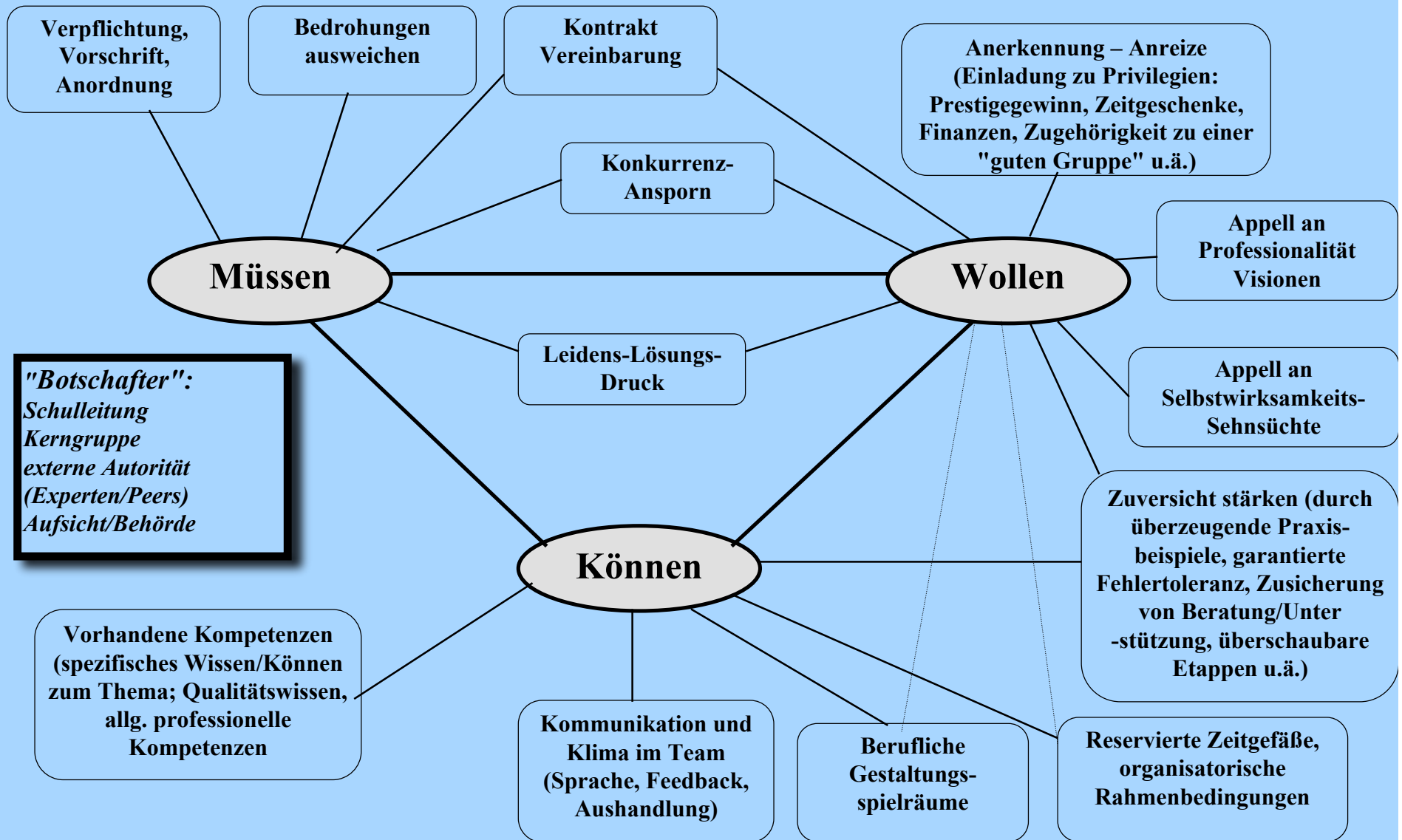


	<b>Regeln</b>	<b>Materielle und immaterielle Ressourcen</b>
<b>„Struktur“</b>	Gesetze, Verordnungen, Verträge, Handlungsanweisungen, informelle Rechte, "ungeschriebene Gesetze", Umgangsregeln, Gepflogenheiten	Geld, Zeit, Kompetenz, Raum, Sinn usw.

# „Strukturen“



	<b>Regeln</b>	<b>Materielle und immaterielle Ressourcen</b>
<b>Akteur</b>	Bereitschaften, Intentionen, Motivationen, wertenden Weltansichten etc. der Akteure	Fähigkeiten, Wissen, Kompetenzen, Handlungsprozeduren und Routinen
<b>„Struktur“ = Handlungsumgebung d. Akteurs</b>	Gesetze, Verordnungen, Verträge, Handlungsanweisungen, informelle Rechte, "ungeschriebene Gesetze", Umgangsregeln, Gepflogenheiten	Geld, Zeit, Kompetenz, Raum, Sinn usw.



# „Strukturen“ – „Instrumente“



	<b>Regeln</b>	<b>Materielle und immaterielle Ressourcen</b>
<b>Akteur</b>		<i>Können (i.S. von persönlichen Ressourcen) :</i> <b>Mitarbeiterführung, Fortbildung, coaching</b>
<b>„Struktur“ = Handlungsumgebung d. Akteurs</b>		

# „Strukturen“ – „Instrumente“



	<b>Regeln</b>	<b>Materielle und immaterielle Ressourcen</b>
<b>Akteur</b>		<i>Können (i.S. von persönlichen Ressourcen) :</i> Mitarbeiterführung, Fortbildung, coaching
<b>„Struktur“ = Handlungsumgebung d. Akteurs</b>		<i>Können (i.S. von struktureller Ermöglichung):</i> Investition, Organisationsentwicklung, Projektsteuerung

# „Strukturen“ – „Instrumente“



	<b>Regeln</b>	<b>Materielle und immaterielle Ressourcen</b>
<b>Akteur</b>	<b><i>Wollen:</i></b> Informations- und Motivationsveranstaltungen, gute Beispiele, „Führung“	<b><i>Können (i.S. von persönlichen Ressourcen) :</i></b> Mitarbeiterführung, Fortbildung, coaching
<b>„Struktur“ = Handlungsumgebung d. Akteurs</b>		<b><i>Können (i.S. von struktureller Ermöglichung):</i></b> Investition, Organisationsentwicklung, Projektsteuerung

# „Strukturen“ – „Instrumente“



	<b>Regeln</b>	<b>Materielle und immaterielle Ressourcen</b>
<b>Akteur</b>	<b><i>Wollen:</i></b> Informations- und Motivationsveranstaltungen, gute Beispiele, „Führung“	<b><i>Können (i.S. von persönlichen Ressourcen) :</i></b> Mitarbeiterführung, Fortbildung, coaching
<b>„Struktur“ = Handlungsumgebung d. Akteurs</b>	<b><i>Müssen:</i></b> Pflichtenkatalog, Monitoring, Unterstützung, wo Schwierigkeiten	<b><i>Können (i.S. von struktureller Ermöglichung):</i></b> Investition, Organisationsentwicklung, Projektsteuerung

# 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
- Mikro/Unterricht
- Meso/Einzelschule
- Makro/System
- Intermediär/Kontroll- & Unterstützungssysteme

# Bildungsreform als Mehrebenenphänomen



- Was wird getan, damit die „guten Reformideen“ bei jenen ankommen, die letztlich schulische Qualität „herstellen“?
- bei LehrerInnen?
- bei SchülerInnen?

Wie klar ist Ihnen heute, in welcher Weise die Standards zu einer veränderten Steuerung und Gestaltung des Unterrichts genutzt werden können? (*Freudenthaler/Specht 2005; 2006*)



	<i>Ge- samt</i> <b>04</b>	VS 05	HS 05	AHS 05
klar	23%	74%	62%	53 %
hilfreich für Diagnose des Lernstandes	65%	77%	63%	47 %
hilfreich für Planung u Gestaltung eines kompetenzor. Unterr	42%	71%	57%	45 %

# Verwenden Sie derzeit die Standards für Ihre laufende Unterrichtsplanung?



	<i>HS</i> <b>04</b>	<i>AHS</i> <b>04</b>	VS 05	HS 05	AHS 05
intensiv und regelmäßig	12 %	15 %	11%	2%	2 %
hin und wieder	64 %	50 %	58%	51%	41%
nie	24 %	35 %	31%	47%	58%

# Bildungsreform als Mehrebenenphänomen



- 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?

# **Bildungsreform: Was wissen wir über Bedingungen ihres Gelingens?**



- 1. Warum funktioniert das nicht?**
- 2. Grundbegriffe: Was tut eine Bildungsreform?**
- 3. Empirie: Förderliche und hinderliche Faktoren bei der Implementierung von Innovationen**
- 4. Zusammenfassung und Folgerungen**

# Charakteristika der Innovation



- (wahrgenommenes oder gefühltes) Bedürfnis nach Problemlösung
- Klarheit (der Ziele und Mittel)
- Komplexität
- Qualität und Praktikabilität
  - *konzeptuelle Qualität*: Plausibilität und Kohärenz der Elemente
  - *kommunikative Qualität*: sprachliche, graphischen und soziale Darstellung der Neuerung
  - *logistische Qualität*: Verfügbarkeit von Materialien und anderen Ressourcen (z.B. Zeit für Entwicklungsarbeit oder Beratung)
  - *Passung auf den Kontext*

# Lokaler Kontext



- regionale Verwaltung (z.B. Schulbezirk, Bereich des Landesschulrates)
  - *Geschichte: positive/negative Erfahrungen mit Innovationen*
  - *aktives Wissen und Verständnis bzgl. der Innovation*
  - *adäquate Unterstützung und Begleitung von Innovationen*
- Charakteristika des engeren lokalen Umfeldes (z.B. „Reformstimmung in Gemeinde“)
- Stabilität/Veränderlichkeit des Kontextes - Interferenzen

# Organisation - AkteurlInnen



- Leitung der Organisation (z.B. Schulleiter/in; Schulleitungsteam; Projektleitung, Steuergruppe)
  - *Ausmaß des commitments zur Innovation*
  - *Fähigkeit, Ressourcen zu beschaffen*
  - *Schutz vor äußerer Einmischung*
  - *Anerkennung und Ermutigung für das Personal*
  - *Anpassung der Standardverfahrensweisen*
- Lehrer/innen
  - *Partizipation bei der Entscheidungsfindung*
  - *„Umlernen“ von Kompetenzen und Einstellungen*
  - *Qualität der kollegialen Beziehungen*
- **Standesvertretung/Gewerkschaften**
- **Fähigkeiten und Einstellungen der SchülerInnen und anderer Betroffener**

# *Organisation - strukturelle und kulturelle Merkmale*



- Kompatibilität der Innovationsziele mit den strategischen Zielen der Organisation
- organisationale Strukturen und Prozesse
- Anreizsysteme und Karrieremuster
- Charakteristika des bestehenden Curriculums und der Leistungsbeurteilung
- Organisationskultur
  - Lernen der Organisationsmitglieder hat hohen Stellenwert in den Zielen einer Organisation
  - im alltäglichen Betrieb ist Platz für Lernen und Austausch von Information
  - in der Organisation gibt es repräsentative „Lernvorbilder“ im Management und/oder an anderen sichtbaren Positionen

# *Politik, Zentralverwaltung und externe Agenturen*



- Politische *Prioritäten*, *Lobbying* von Interessengruppen, *öffentliche Anliegen*
- *Gesetzgebung*, *regionale Richtlinien*, *Fördergelder*, *Projektsponsoring* usw.
- Qualität der Beziehungen zwischen zentralen und lokalen AkteurInnen
- Unterstützung mit Ressourcen und Fortbildung

# **Bildungsreform: Was wissen wir über Bedingungen ihres Gelingens?**



- 1. Warum funktioniert das nicht?**
- 2. Grundbegriffe: Was tut eine Bildungsreform?**
- 3. Empirie: Förderliche und hinderliche Faktoren bei der Implementierung von Innovationen**
- 4. Zusammenfassung und Folgerungen**

# Zusammenfassung und Folgerungen



- komplexer, “systemischer“ Zusammenhang von
  - individuellen,
  - gruppen- und
  - organisationsbezogenenProzessen des Lernens und der Strukturbildung
- längerer und dynamischer *Prozess* der schrittweisen Aushandlung und Ausformung neuer Praktiken

# Zusammenfassung und Folgerungen



- qualifiziertes Projektmanagement und Prozesssteuerung
- Monitoring, Evaluation und Problembewältigung
- Anforderung und Unterstützung
- intensive Kommunikation und Beziehungen zu externen Agenturen

# individuelle und soziale Lernprozesse



- neue Kompetenzen
- einstellungsbezogene Veränderungen → Transformation professioneller Identitäten der beteiligten Personen
- Partizipation und 'ownership'

# ***Restrukturierung - Strukturbildung***



- "organizational arrangements, roles, finance, governance, and formal policies" (Fullan)
- z.B. revidierte Stundenplänen, Zeit für Einzel- und Teamplanung, kollegialen Hospitationen und Teamteaching
- neue Strategien (z.B. Fortbildungsplanung)
- neue Rollen (z.B. Bildungsberatung, Schnittstellenmanager, MentorInnen und Coaches)



**Danke**

