



Bildung in Deutschland – Wie Bildungsverwaltungen Bildungserfolg steigern können

Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft
für Bildungsverwaltung

Dresden, 19. September 2008

Dieser Bericht ist ausschließlich für Mitarbeiter des Klienten bestimmt. Die Verteilung, Zitierung und Vervielfältigung – auch auszugsweise – zum Zwecke der Weitergabe an Dritte ist nur mit vorheriger Zustimmung von McKinsey & Company, Inc., gestattet. Die hier zusammengefassten Texte und Grafiken wurden von McKinsey & Company, Inc., im Rahmen einer Präsentation eingesetzt; sie stellen keine vollständige Dokumentation der Veranstaltung dar.

McKinsey&Company

Wichtige Prämissen



- Dieser Vortrag fokussiert hauptsächlich auf die Schulsysteme in Deutschland, weniger auf frühkindliche Bildung oder Hochschulen
- Anhand von Daten und Forschung sollen Leitplanken aufgezeigt werden, wie Bildungsverwaltungen den Bildungserfolg von Schülern deutlich verbessern können
- Die enthaltenen Positionen sind nicht mit McKinseys Meinung zu Bildung gleichzusetzen

Einstieg



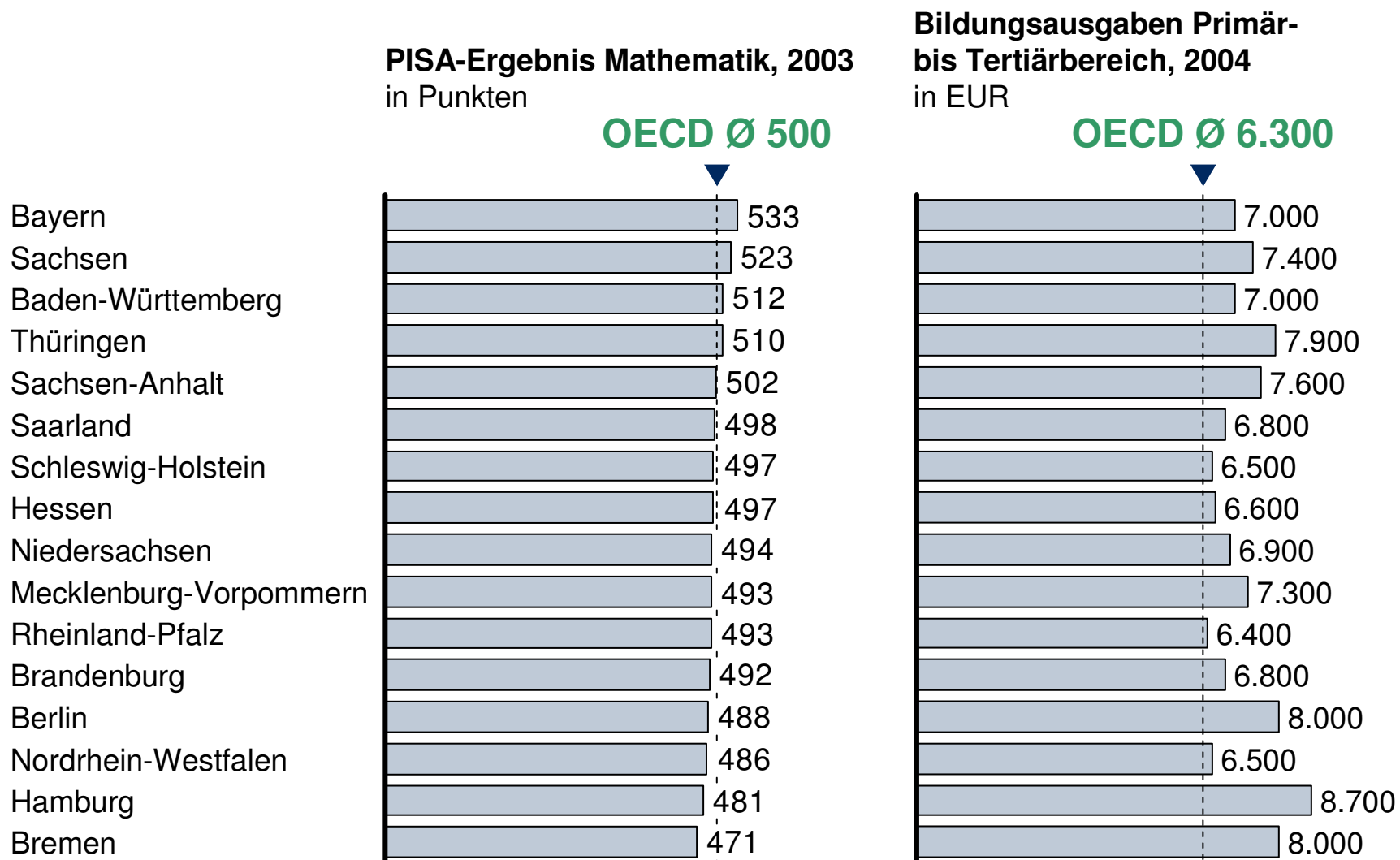
"Bildung ist das, was übrig bleibt,
wenn der letzte Dollar weg ist."

Mark Twain (1835 - 1910)

"Eine Investition in Wissen bringt
immer noch die besten Zinsen"

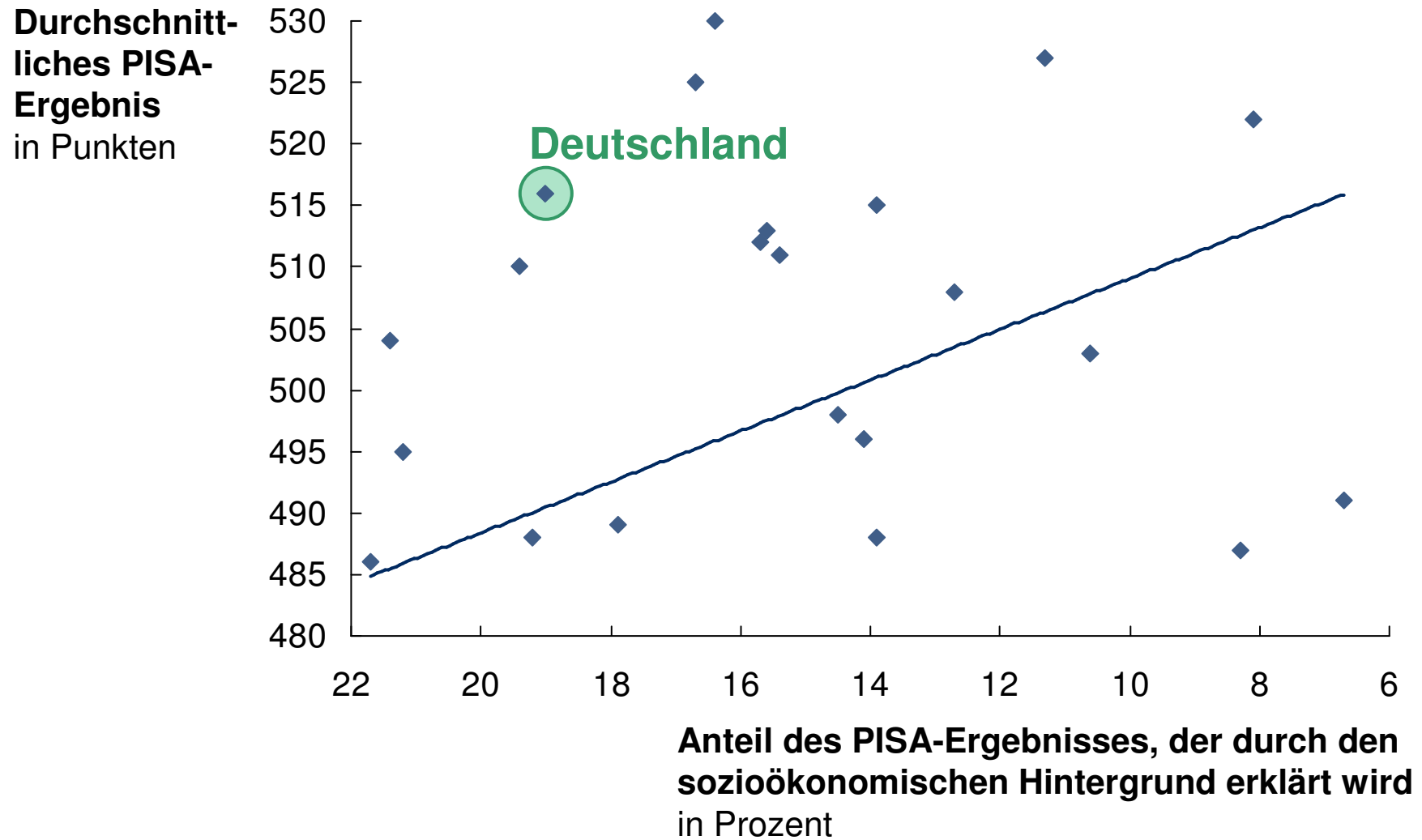
Benjamin Franklin (1706 - 1790)

PISA zeigt deutliche Unterschiede zwischen den Bundesländern...



Quelle: OECD Education at a Glance 2007, PISA 2003

... und die Schwierigkeiten des deutschen Bildungssystems, sozioökonomische Unterschiede auszugleichen ...

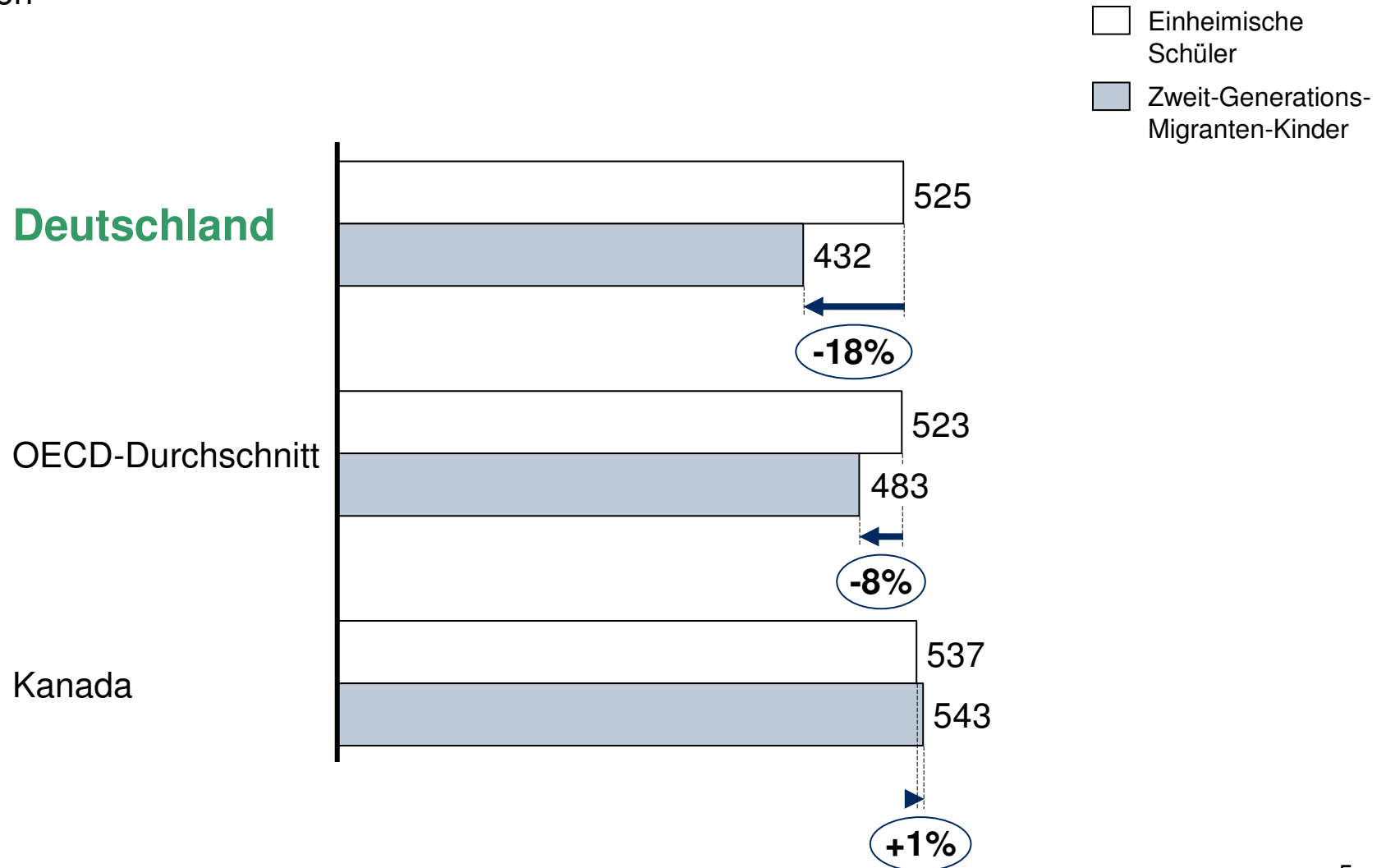


Quelle: PISA 2006

... sowie Schüler mit Migrationshintergrund zu integrieren

LEISTUNGEN IN MATHEMATIK, PISA 2003

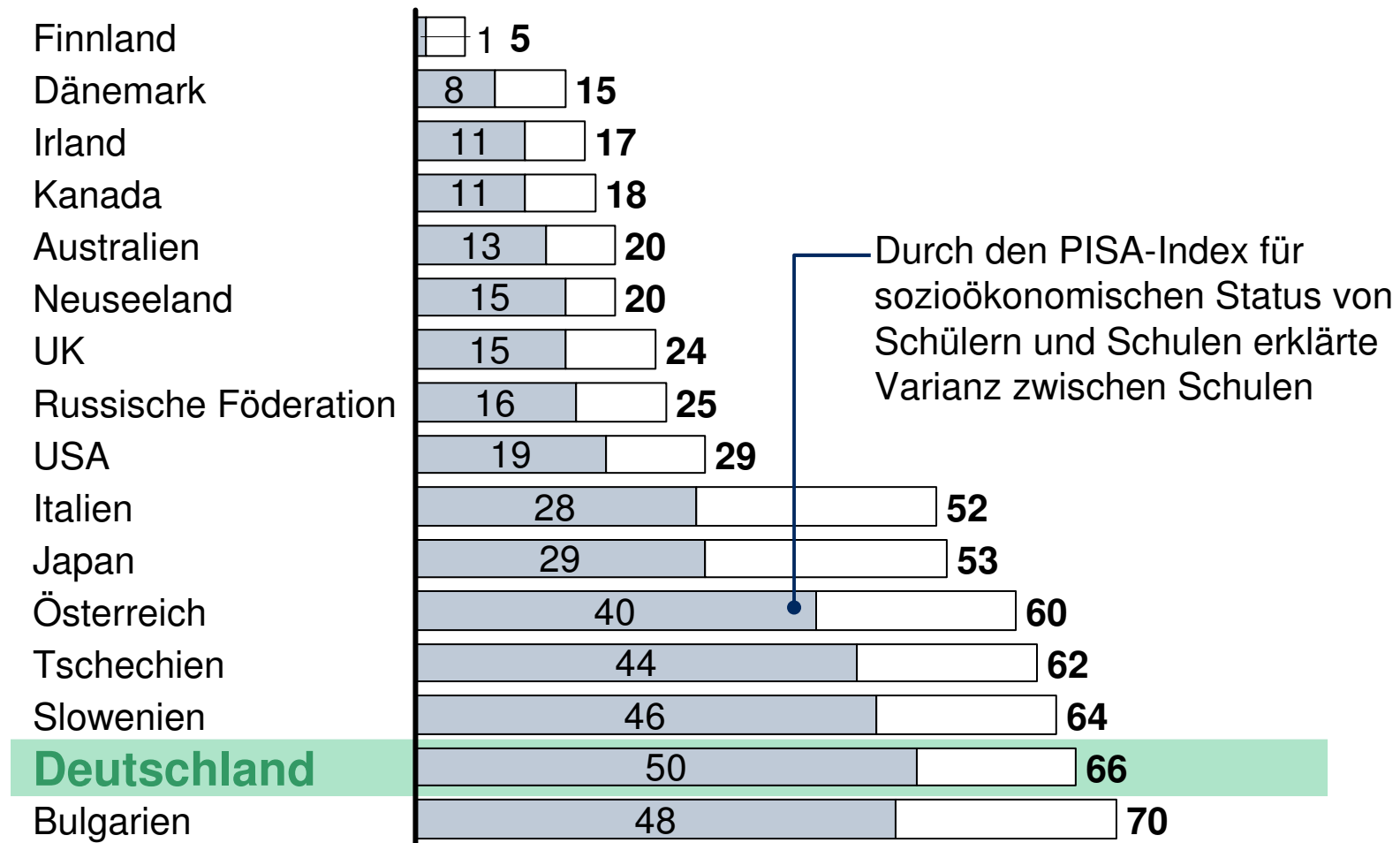
in Punkten



Quelle: PISA 2003

Außerdem variieren die Ergebnisse zwischen Schulen signifikant

In Punkten



Zunächst sollte man einige Standardargumente adressieren



Entgegen weitverbreiteten Ansichten sind die eigentlichen **Hebel zur Verbesserung** der Schulbildung und zur Erhöhung des Bildungserfolges **nicht**

- Eine reine Erhöhung der **Bildungsausgaben**
- Die Reduktion von **Klassengrößen**

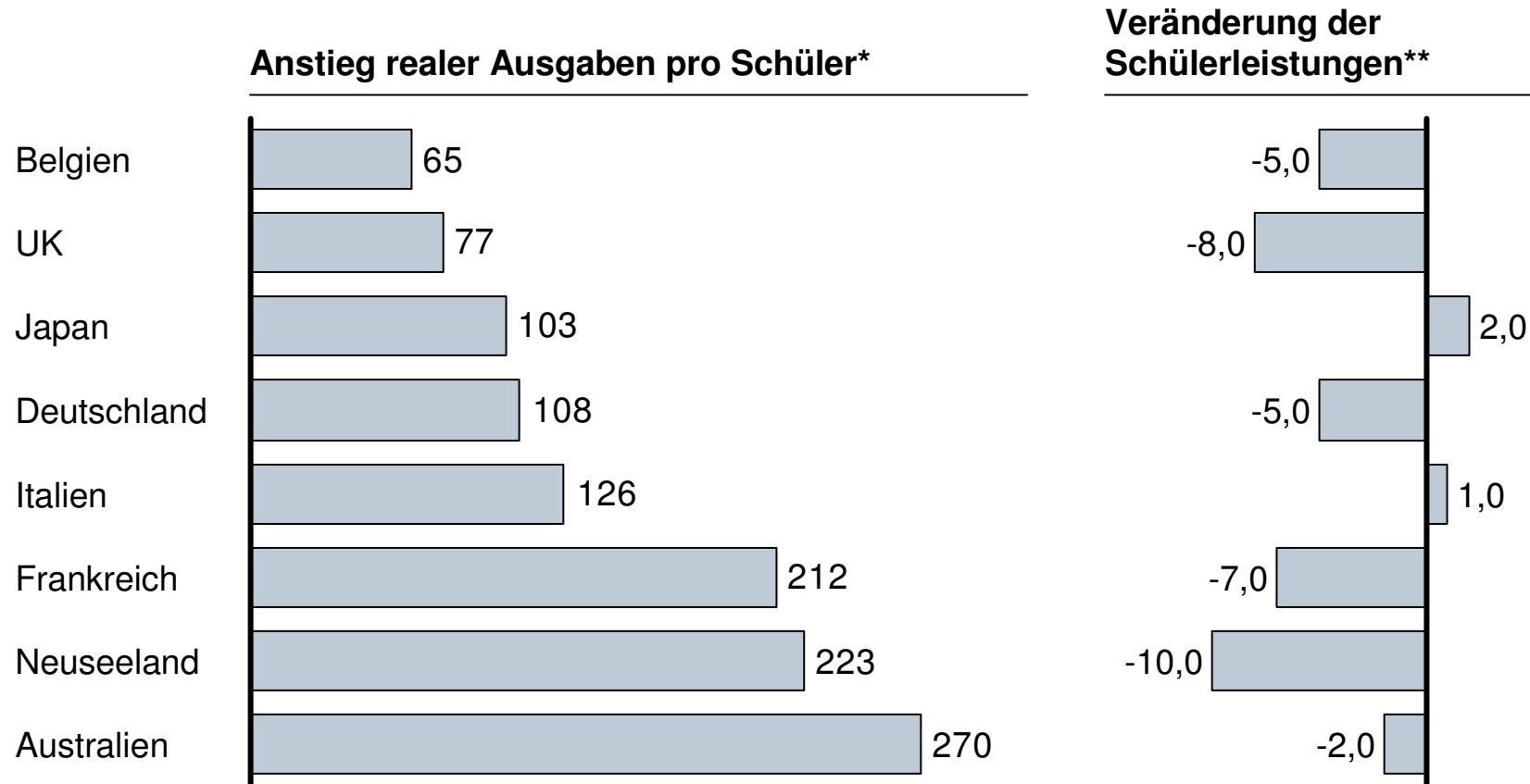


Internationale Forschung und Erfahrungen aus Bildungsreformen rund um den Globus zeigen, dass der Bildungserfolg viel eher verbessert werden kann durch

- Eine Verbesserung der **Lehrer- und Schulleiterauswahl**
- Eine Verbesserung der **Lehrer- und Schulleiteraus- und -weiterbildung**
- Den Aufbau **unabhängiger Qualitätssicherungssysteme**
- Durch **Unterstützung von Schulen im Verbesserungsprozess**

Internationale Beispiele zeigen, dass höhere Bildungsausgaben nicht notwendigerweise zu besseren Leistungen führen

in Prozent



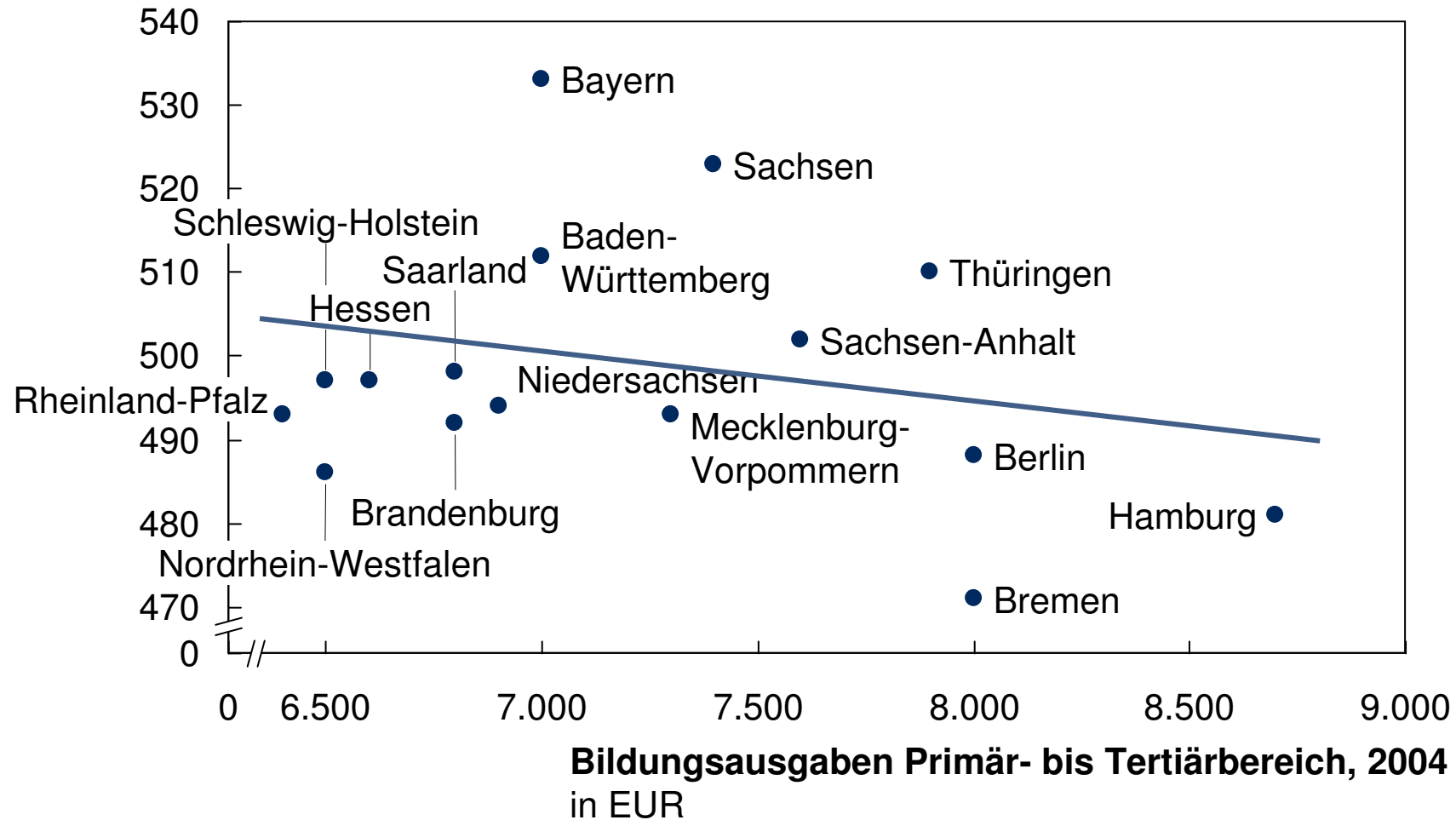
* Reale Ausgaben, korrigiert um den Baumol-Effekt unter Benutzung eines Preisindex für Regierungsgüter und -dienstleistungen

** In Mathematik und Naturwissenschaften

Quelle: UNESCO; EFA Global Monitoring Report 2005; Pritchett, 2004; Woessmann, 2002; McKinsey

Auch innerhalb Deutschlands zeigt PISA keine positive Korrelation zwischen Bildungsausgaben und Bildungserfolg

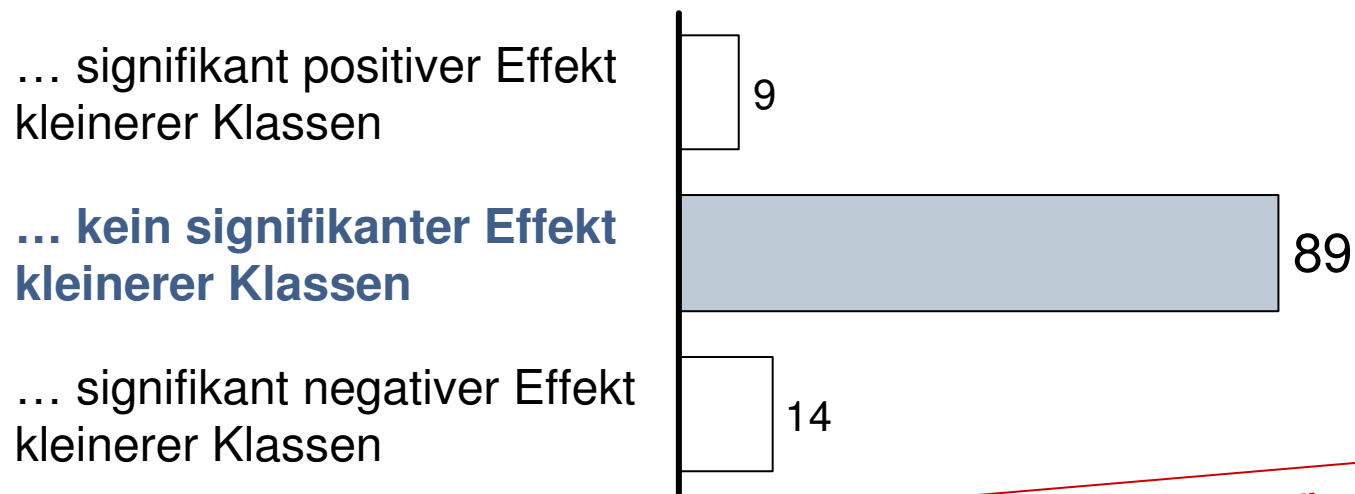
PISA-Ergebnis Mathematik, 2003
in Punkten



Innerhalb gewisser Bandbreiten zeigt auch die Reduzierung von Klassengrößen international keinen signifikanten Effekt auf die Schülerleistungen

Anzahl Untersuchungen

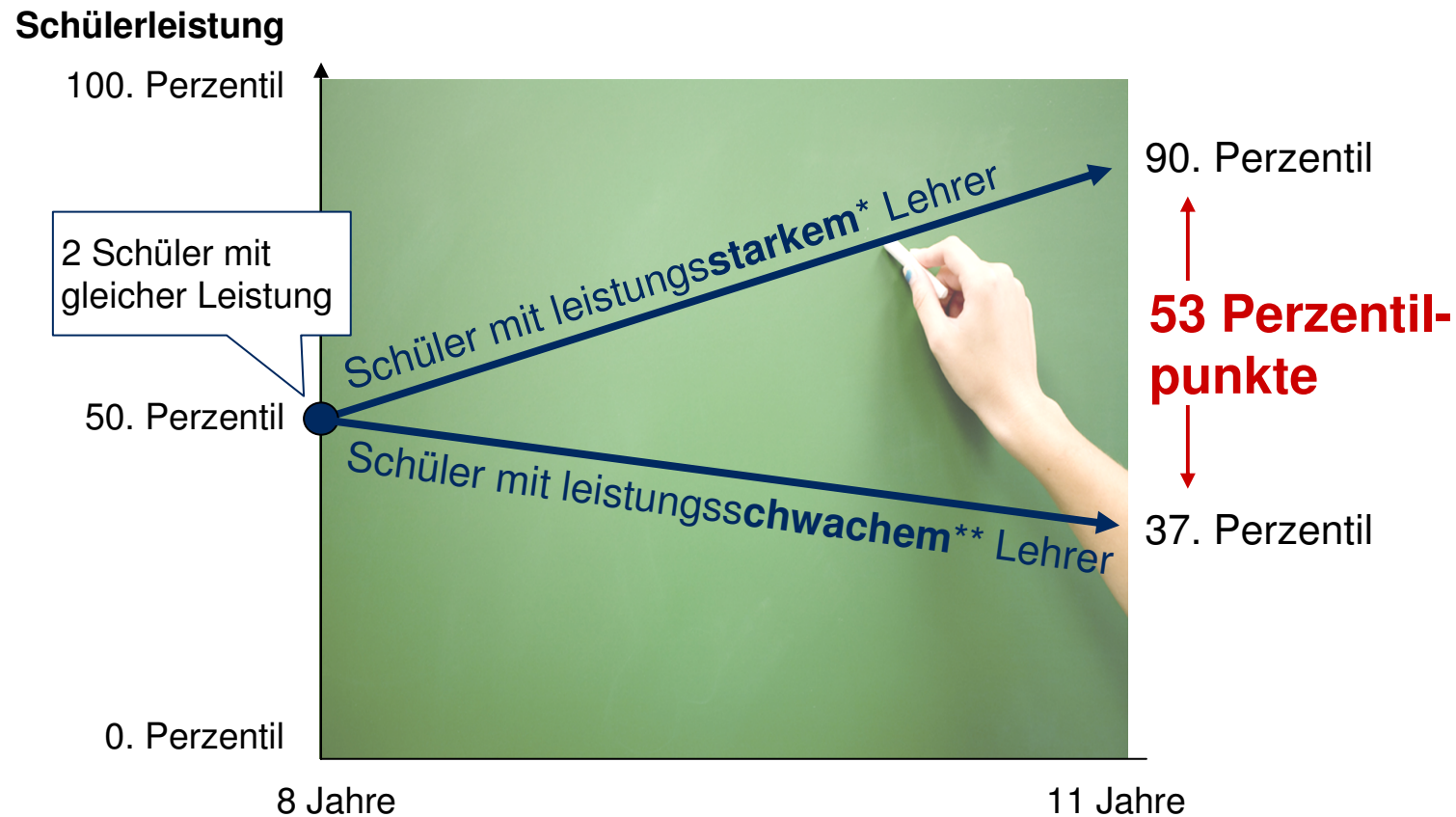
112 Untersuchungen zu den Auswirkungen der Klassengröße auf die Schülerleistungen ergaben ...



► **"Unterschiede in der Lehrerqualität überlagern jeglichen Effekt einer veränderten Klassengröße"**

Lehrerqualität hingegen ist der wichtigste Hebel zur Verbesserung der Schülerleistungen

BEISPIEL USA



* Unter den oberen 20% der Lehrer

** Unter den unteren 20% der Lehrer

Anmerkung: Analyse von Testdaten aus Tennessee zeigten, dass die Lehrerqualität einen stärkeren Einfluss auf die Schüler hat als jede andere Variable; im Durchschnitt ging die Leistung von 2 Schülern mit durchschnittlicher Ausgangsleistung (50. Perzentil) über einen Zeitraum von 3 Jahren um über 50 Perzentilpunkte auseinander, je nachdem, von welchem Lehrer sie unterrichtet wurden

Quelle: Sanders & Rivers, Cumulative and Residual Effects on Future Student Academic Achievement; McKinsey-Analyse

Das Beispiel Singapur zeigt, dass die besten Schulsysteme nur die Top-10% bis Top-30% auswählen

SCHÄTZUNG

VERHÄLTNIS DER BEWERBER FÜR DIE LEHRERAUSBILDUNG ZU DEN EINGESTELLTEN LEHRERN, 2005

in Prozent

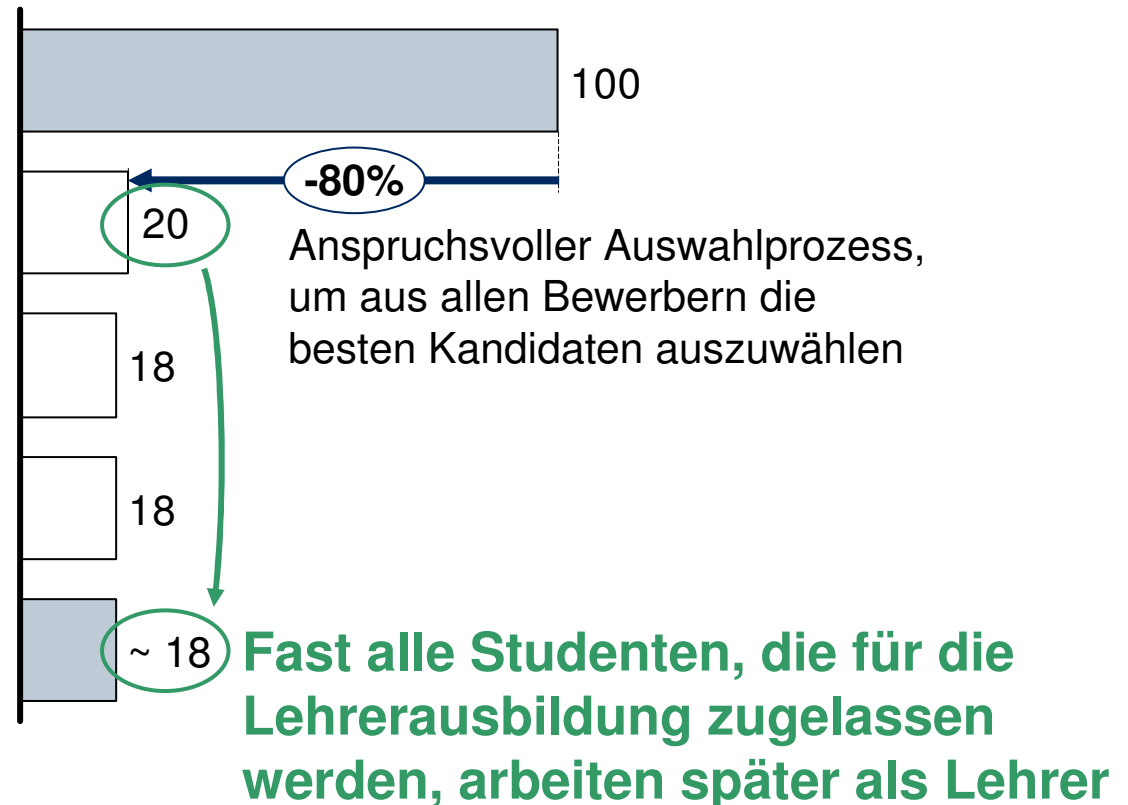
Studenten, **die sich für die Lehrerausbildung bewerben**

Studenten, die zur Lehrerausbildung zugelassen werden

Studenten, die sich für die Lehrerausbildung einschreiben

Studenten, die die Lehrerausbildung erfolgreich abschließen

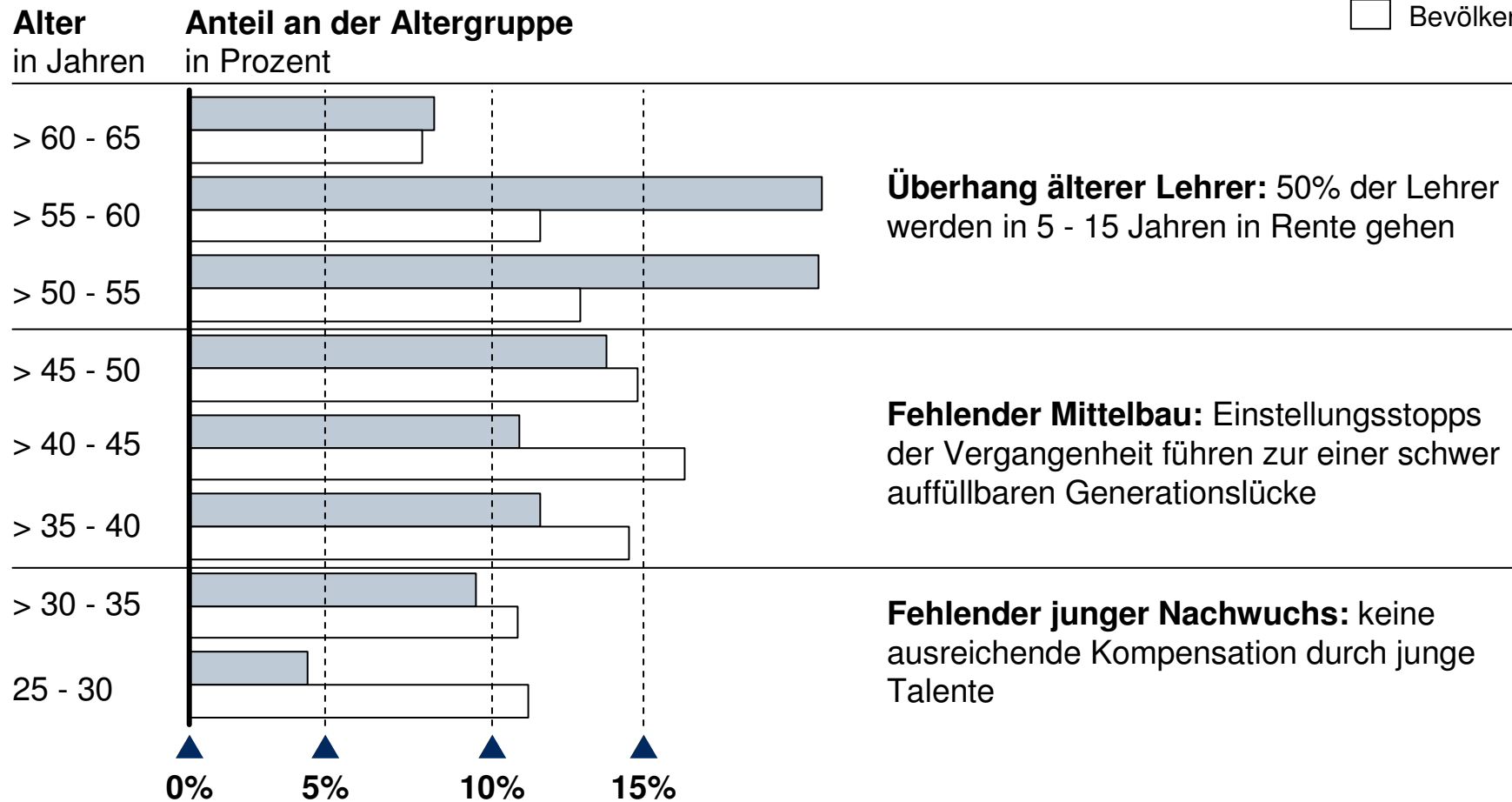
Absolventen, **die als Lehrer eingestellt werden**



Da ~ 50% der deutschen Lehrer in den nächsten 5 - 15 Jahren in Rente gehen, gibt es eine große Chance, die Lehrerauswahl nezugestalten

HAUPTBERUFLICHE LEHRKRÄFTE AN ALLGEMEINBILDENDEN SCHULEN vs. BEVÖLKERUNG*

■ Lehrer
□ Bevölkerung

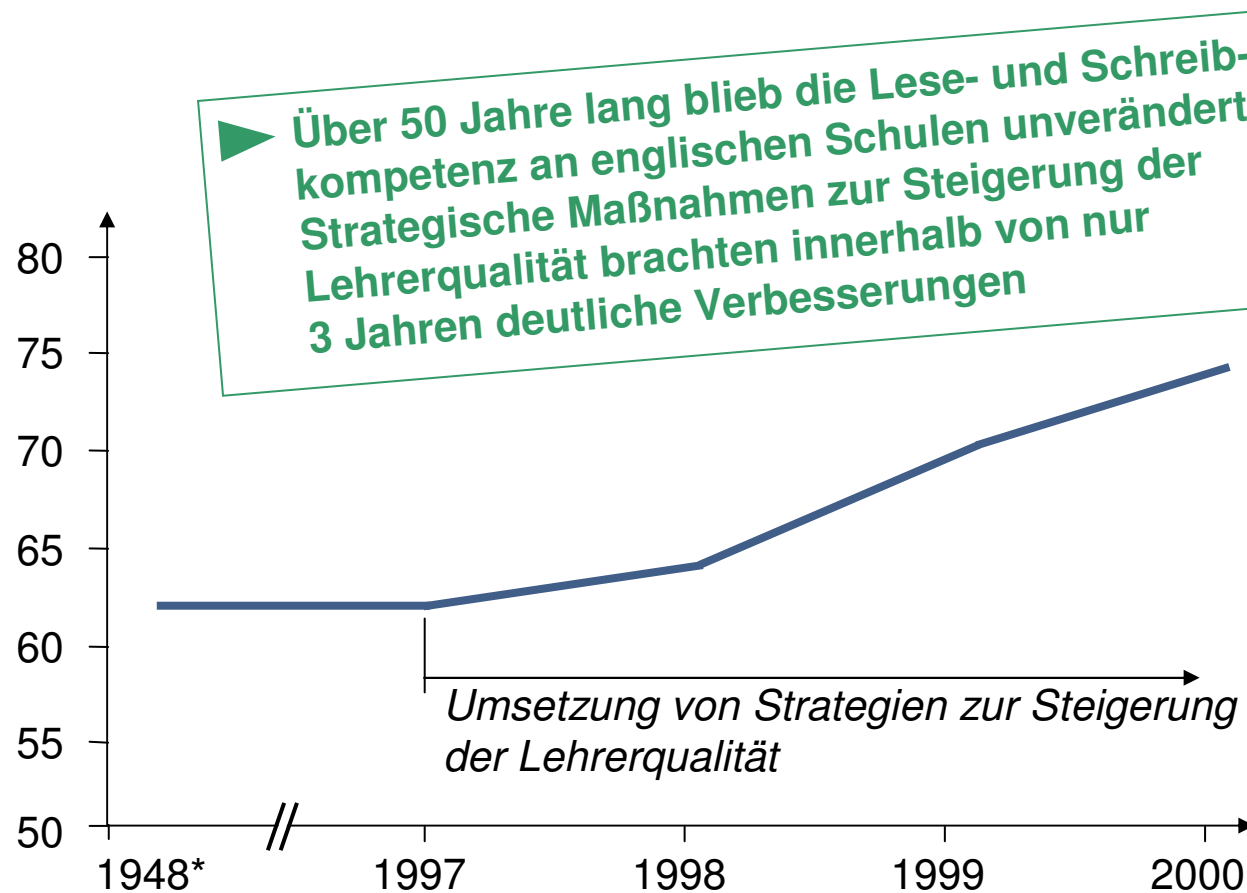


* Berücksichtigt wurde nur der Verteilung der Gesamtbevölkerung im Alter von 25 - 65 Jahren (= 100%)
Quelle: Statistisches Bundesamt, McKinsey-Analyse

Eine Verbesserung der Lehreraus- und -weiterbildung kann sich innerhalb kurzer Zeit deutlich auswirken

BEISPIEL UK

Anteil der Schüler, die die angestrebte Lese- und Schreibkompetenz erreichen in Prozent



* Lese- und Schreibkompetenz vor Einführung landesweiter Tests aus verfügbaren Datenquellen hochgerechnet

Quelle: Department for Education and Skills (UK), Trends in Standards of Literacy and Numeracy in the United Kingdom 1948 - 1996; McKinsey-Analyse

Erfolgreiche Schulsysteme rekrutieren und bilden erstklassige Direktoren aus




BEISPIEL SINGAPUR































"Wir schulen unsere Lehrer und stellvertretenden Direktoren in exzellenten Arbeitsweisen; so ziehen wir unsere eigenen Direktoren heran"

6-Monats-Programm zur Entwicklung künftiger Direktoren

- ▶ Management- und Führungskurse nach dem Vorbild erstklassiger Schulungsprogramme für Führungskräfte
- ▶ 1 Tag pro Woche in Schulen, an dem Kandidaten innovative Ansätze für die schwierigsten Probleme entwickeln
- ▶ Gruppenprojekte für Kandidaten
- ▶ 2-wöchige Praktika im Ausland bei Großunternehmen (z.B. IBM, HP, Ritz Carlton), bei denen Kandidaten Führungskräfte im Privatsektor bei der Arbeit begleiten
- ▶ Strenge Bewertung – nur Kandidaten, die die geforderten Kompetenzen nachweisen, werden befördert

Erfolgreiche Schulsysteme haben häufig unabhängige Qualitätssicherungssysteme

-  Integriert im Ministerium
-  Separate Einheit im Ministerium
-  Externe Organisation

Schulsystem	Schulbesuche/ -bewertungen*	Systemweite Tests**	Abschluss- prüfung**
Alberta			
Boston			
Chicago			
England			
Finnland			
Hongkong			
Korea			
Niederlande			
New York			
Neuseeland			
Singapur			

* Formelle Schulprüfungen durch eine Person, der gegenüber die Schule nicht direkt rechenschaftspflichtig ist

** Schülertests in den ersten 10 Klassenstufen; Abschlussprüfung beinhaltet Erwerb der Abgangsqualifikation

Quelle: Interviews, McKinsey-Analyse

Was kann ein Ministerium zur Verbesserung von Schulen tun? – 6 wesentliche Hebel zur Schulverbesserung in öffentlichen Schulen

BEISPIEL BOSTON

▶ Das Wesentliche: effektiver Unterricht

▶ Verteilte Führung

▶ Schülerarbeiten und -daten

▶ Professional Development

▶ Familien und Gesellschaft

▶ Ressourcen

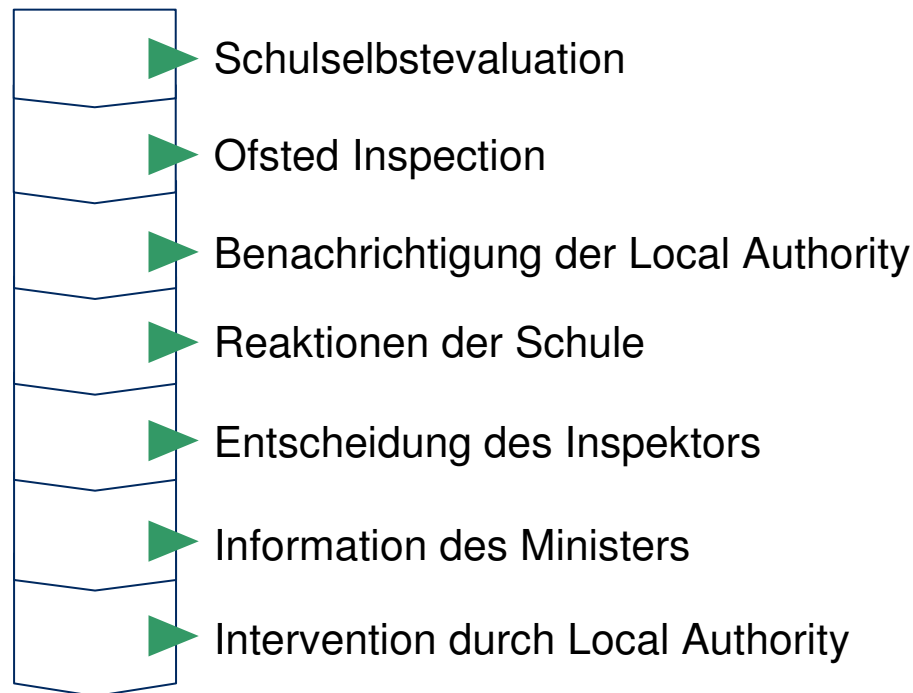
Jeder dieser Hebel umfasst

- Erwartungen an die Schulen
- Erwartungen an die Bildungsverwaltung
- Hinweise: Was Sie sehen und hören sollten ...
 - Im Klassenzimmer
 - In der Schule

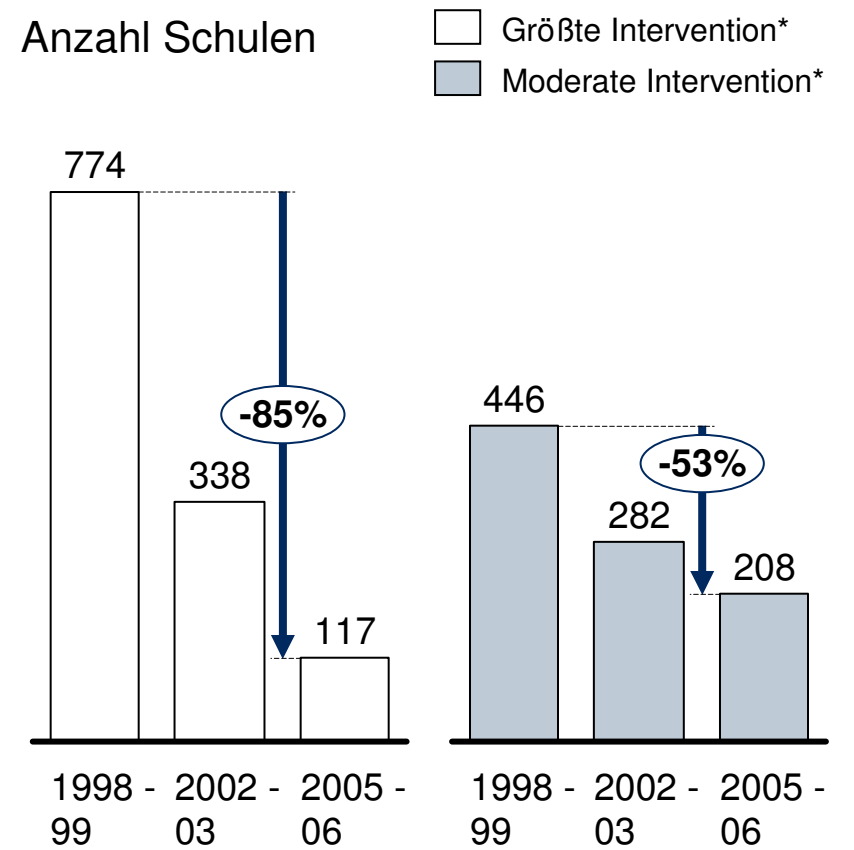
Englands Interventionssystem sieht schnelles Handeln unter Beteiligung aller wesentlichen Akteure vor

Englands System geht in 6 Wochen von Inspektion zu Intervention unter Beteiligung aller wichtigen Akteure

Prozess



Der Prozess hat die Anzahl von Schulen, die Hilfe benötigen, deutlich reduziert



* Größte Intervention bei "special measures"; moderate Intervention bei "significant improvement"

Quelle: DfES; 2005 Guide to School Interventions; DfES and Ofsted, A new relationship with schools; DfES School Improvement and Target Units

Fazit

ZUR DISKUSSION

Ziel: Verbesserung des Bildungserfolgs der Schüler

Konsequenzen für Bildungsverwaltungen

Erfolgreiche Schulsysteme ...

- ▶ ... sind attraktiv für die Top 30% der Hochschulabsolventen und wählen nur diese als Lehrer und Direktoren aus
- ▶ ... bieten Lehrer-/Direktorenaus- und -weiterbildung nach internationalen Best-Practice-Standards
- ▶ ... führen unabhängige Qualitätssicherung durch
- ▶ ... begleiten die Schulen bei der Verbesserung und bauen die dafür notwendigen Kapazitäten und Fähigkeiten auf