

Qualitätsmanagement an Schulen

Einige Hinweise für Lehrpersonen und Schulen

Dass es mir - oder allen - so scheint, daraus folgt nicht, dass es so ist. (L. Wittgenstein, 1889 - 1951)

1. Ausgangssituation
 2. Schulqualität: Was ist das?
 3. Erste praktische Schritte
 4. Zusammenfassung und Ausblick
-

1. Ausgangssituation

Anpassungsdruck

Schulen und Lehrpersonen stehen unter nicht nachlassendem Anpassungsdruck. Es geht dabei um sinkende Schülerzahlen, finanzielle Sparbemühungen, neue Aufgabenstellungen und die Suche nach Lösungen. Anpassungsdruck in den Schulen werden durch die Medien, die Politik, Eltern und Wissenschaften vorgetragen. Es werden Forderungen gestellt - eine davon ist das schulische Qualitätsmanagement.

Legitimationsdruck

Schulen und Lehrpersonen stehen unter zunehmendem Rechtfertigungsdruck. Sie müssen ihr Tun - und ihr Lassen - begründen und erklären. Berichte werden eingefordert, Leistungen verglichen, über die Verwendung der öffentlichen Mittel wird debattiert.

Entwicklungsdruck

Im Berufsauftrag (Amtsauftrag) werden von den Lehrpersonen und Schulen aktive Bemühungen bei der Entwicklung der Schule verlangt. Dies nicht nur gelegentlich und freiwillig, sondern dauernd und durch den Berufsauftrag amtlich vorgeschrieben.

Qualitätsmanagement nimmt diese Forderungen auf und gibt Hinweise - auch für Schulen - wie mit anpassen, legitimieren und entwickeln umgegangen werden kann.

Im folgenden werden einige knappe, nicht alles umfassende Hinweise für Qualitätsmanagement an Schulen vorgestellt. Interessierte Lehrpersonen werden auf die entsprechende Fachliteratur verwiesen (Strittmatter, 2002; Dubs, 2005, Schratz, 1998, Kempfert, 2005) und auf das in Arbeit befindliche kantonale glarnerische Qualitätskonzept, welches eine aufsichtsbasierte, förderorientierte Schulentwicklung mit hohem Eigenanteil der lokalen Schulen vorsieht.

Noch etwas zum Sprachgebrauch: Wir verwenden hier den Begriff des Qualitätsmanagements, auch wenn dieser bei vielen Lehrpersonen noch gewöhnungsbedürftig ist. Der Vorzug ist, dass beim Begriff Qualitätsmanagement immer auch die beiden Bereiche Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung bezeichnet sind.

2. Schulqualität: Was ist das?

Es ist bis heute (noch) nicht gelungen, allgemein gültige Qualitätsmerkmale für Schulen zu finden, obwohl die Schulqualitäts-Forschung nicht geruht hat. Schulqualität entzieht sich beharrlich und kontrovers diskutiert der ökonomischen Sichtweise, weil Schulen als besondere soziale Organisationen (Rolf, 1998) gelten. Damit ist gemeint, dass sie einen umfassenden Bildungsauftrag haben, Ablösungsprozesse zu gestalten sind, als "Resultate" die verantwortungsbewusste, aufgeklärte und selbständige Persönlichkeit gilt, Bildung und Erziehung zu gestalten haben, Betreuung sichergestellt werden muss und nicht standardisierte Individuen vor sich haben.

Vor diesem besonderen organisatorischen und pädagogischen Hintergrund wird deutlich, dass es nicht einfach ist, Stärken und Schwächen einer ganzen Schule zu bilanzieren und Massstäbe für die Schulqualität zu entwickeln. Schulqualität lässt sich auch nicht nur von aussen mittels Zielvorgaben und Fremdevaluation definieren, sie sollte immer auf Qualitätsmerkmalen und Bewertungsmaßstäben gründen, die von den Beteiligten mitgestaltet wurden (Selbstevaluation). Dass in diesem Aushandlungsprozedere zwischen Fremd- und Selbstevaluation die bereits entwickelten (auch ökonomischen) Qualitätsmodelle berücksichtigt werden, versteht sich von selbst und muss den Schulen und Lehrkräften erklärt und zugemutet werden.

Es ist zur Zeit unbestritten, dass kein allumfassender, einheitlicher schulischer Qualitätsbegriff vorgelegt werden kann, dass vielmehr Schulqualität lokal je anders zu definieren ist und dass dieselbe Schule in einem Bereich eine höchste Qualität aufweisen kann und in anderen schulischen Bereichen sehr entwicklungsbedürftig ist. Aus diesen - eher summarischen - Überlegungen ergeben sich einige wenige praktische Startbedingungen für das lokale schulische Qualitätsmanagement.

3. Erste praktische Schritte

3.1 Zuerst: Pädagogisches Qualitätskonzept erarbeiten

Neben den zu berücksichtigenden kantonalen und lokalen Vorgaben tun Lehrpersonen und Schulen gut daran, mit dem ganzen Kollegium oder mittels einer Projektgruppe zuerst ein pädagogisch ausgerichtetes Qualitätskonzept zu erarbeiten und nicht voreilig mit Evaluationen zu starten. Das Konzept soll kein Papiertiger sein, sondern auf einfache Art und Weise wesentliche Elemente des lokalen Qualitätsmanagement aufzeigen. Die Lehrpersonen werden informiert und involviert. Parallel dazu finden erste Weiterbildungen statt, an denen auch die Schulbehörden vorteilhafter Weise teilnehmen. In dieser Phase sind die Begriffe zu klären. Zum Beispiel: Was versteht man unter Kriterien, Indikatoren, Standards? Was meint: Input, Prozesse, Output?

3.2 Womit starten?

Es hat sich bewährt, nicht mit einem Qualitätsbereich zu starten, der die Lehrpersonen persönlich und als erstes betrifft (z.B. mit einem Feedback der Schülerschaft an die Lehrpersonen), sondern mit allgemeinen Qualitätselementen der Schule: Schulkultur, Ziele der Schule, Organisation der Schule, Ressourcenverwendung, Leitbilder und Schulprogramm. Lehrpersonenverhalten und Unterricht folgen später, wenn die Beteiligten das Qualitätsmanagement kennen, Tritt gefasst haben und Vertrauen aufgebaut ist. Bei diesen ersten Schritten ist auch auf die zeitliche Belastung aller Beteiligten zu achten und ein moderates Tempo anzuschlagen. Moderat heisst hier nicht: verzögernd und auf die lange Bank schieben, sondern: "Wenn du wenig Zeit hast, nimm dir am Anfang viel davon." (R. Cohn).

3.3 Und der Nutzen?

Der Nutzen der Qualitätsentwicklung muss in ersten praktischen Schritten rasch für alle Beteiligten sichtbar sein und Hinweise für das Kerngeschäft "Unterrichten" aufzeigen.

3.4 Schule und Wirtschaft

Es muss deutlich gemacht werden, dass ein lokales und pädagogisches Qualitätsmanagement etwas anderes ist als wirtschaftliches Qualitätsmanagement. Lehrpersonen brauchen ein Argumentarium, das aufzeigen kann, warum schulisches Qualitätsmanagement sich von Input - Prozess- Output unterscheidet.

3.5 Und das Evaluieren?

Evaluieren ist eine delikate Angelegenheit. Evaluation braucht Vertrauen, kann sehr nützlich sein und gleichzeitig viel Ärger bedeuten. Evaluationen müssen in einem pädagogischen Qualitätskonzept eingebettet sein und anfänglich durch die Schulen selbst vorgenommen werden. Zur Kultur der Evaluation gehört, dass dabei niemand an den Pranger gestellt werden darf. Rankings, d.h. Bestenlisten, machen Angst und bewirken hinsichtlich der Qualität wenig. Zur Kultur der Evaluation gehört auch, dass aus den Ergebnissen Konsequenzen gezogen werden müssen, sonst hat Evaluation keinen Sinn und man lässt besser die Finger davon. Es empfiehlt sich sehr mit Selbstevaluation zu beginnen. Es muss jedoch auch gesagt sein, dass mit Selbstevaluation die Qualität der Schule nicht hinreichend gesichert werden kann. Deshalb bedarf es auch der externen Evaluation. Dass diese der Schule nicht übergestülpt werden soll, sondern dialogisch entwickelt, versteht sich von selbst.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Es ist einerseits nicht zu übersehen, dass Qualitätsmanagement an Schulen in den letzten Jahren immer häufiger gefordert wird, andererseits ist die Klage hörbar, dass es ausser mehr Arbeit und Papier den Lehrkräften im Kern- und Tagesgeschäft Unterrichten nichts bringe.

Das hier sehr summarisch vorgestellte Vorgehen nimmt diese Vorwürfe auf und plädiert für eine über einen längeren Zeitraum geführte systematisch geplante Gestaltung des Qualitätsmanagements mittels eines zuerst zu erstellenden Qualitätskonzepts unter Berücksichtigung der lokalen Schulstrukturen und der aktiven Beteiligung der Betroffenen. Es ist auf einen hohen Anteil an Selbstevaluation acht zu geben und Fremdevaluationen sind zurückhaltend einzusetzen. Summierend ist Lehrpersonen und Schulen zu raten sich aktiv - allenfalls mit einigem Hintergrundgemurre - dem Thema schulisches Qualitätsmanagement zu stellen und erste Schritte zu unternehmen.

Bei Fragen und Hinweisen
Hans-Peter Gisler
052 212 68 94
hans-peter.gisler@bluewin.ch