

Qualitätsmanagement in der Schule

Das Projekt „Siegel berufswahl- und ausbildungsfreundliche Schule¹“ als Einstieg in die Qualitätsentwicklung

*Kurzfassung eines Artikels für „Unterricht Wirtschaft“
von Clemens Wieland und Ulrike Lexis*

Schule und Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement (QM) war lange Zeit der industriellen Produktion vorbehalten, trifft aber heute zunehmend auf Interesse im Bereich öffentlicher Dienstleistungen: Gesundheits- und Sozialdienstleistungen und nicht zuletzt Bildungsangebote kommen an den Themen Qualität, Qualitätsmessung und ihrer kontinuierlichen, systematischen Weiterentwicklung nicht vorbei. Das Bildungswesen soll nach allgemeiner Auffassung vom input- zum outputgesteuerten System werden. Dabei gehen Qualitätsmanagement-Ansätze moderner Prägung nicht mehr von einer reinen Outputsteuerung aus, sondern orientieren sich hin zu einer vom Endprodukt her entwickelten Prozesssteuerung. Der Qualitätsbegriff, der sich durchzusetzen scheint, bezieht Prozess und Endprodukt ein.

Während sich kommerzielle Bildungsangebote schon heute den Bildungstestern der Stiftung Warentest stellen müssen, haben auch erste öffentliche Schulen mit der Installation von Qualitätsmanagementsystemen begonnen. So entwickelten und erprobten 40 Schulen aus acht Ländern in dem von der Bertelsmann Stiftung gesteuerten internationalen Netzwerk INIS ein Steuerungsinstrument, das auf einem internationalen Minimalkonsens – bestehend aus insgesamt fünf Qualitätsdimensionen einer guten Schule – basiert². Wissenschaftlich geprüfte und praxiserprobte Selbstevaluationsinstrumente für Lehrer, Schüler und Schulleitungen ermöglichen eine Bestandsaufnahme der schulischen Praxis aus verschiedenen Blickwinkeln und den Vergleich mit anderen Schulen. So lassen sich Schulentwicklungsimpulse generieren. Es entwickelt sich eine gemeinsame Sprache sowie eine Plattform für einen systematischen Erfahrungsaustausch zwischen den Schulen. Abgesehen von ermutigenden Beispielen wie diesem rätseln die meisten Schulen allerdings noch über ihren individuell besten Weg hin zu mehr messbarer Qualität bei vertretbarem Aufwand.

Die fünf Schritte schulischen Qualitätsmanagements

QM folgt einem in der Regel immer gleichen Ablauf, der im Folgenden beschrieben wird. Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass Qualitätsentwicklung in Schulen einen langen Atem braucht. Abgeschlossen ist der zyklische Prozess nie, denn er impliziert das fortwährende Streben nach Verbesserung.

¹ Im Zuge der Weiterentwicklung des Projektes ist auch der Projekttitel nicht bei allen Partnern so erhalten geblieben. Gemeint ist die „Schule mit vorbildlicher Berufs- und Studienorientierung“, viele reden auch vom „Berufswahlsiegel“. Allerdings sollte nach dem Verständnis der Projektträger die Studienorientierung nicht unter den Tisch fallen.

² Vgl. „Vergleich als Chance“, Verlag Bertelsmann Stiftung 2003 sowie „Spieglein, Spieglein“, Verlag Bertelsmann Stiftung 2004, Gütersloh.

Schritt 1: Zielsetzung

Im ersten Schritt legt die Schule ihr Qualitätsverständnis fest und einigt sich auf Qualitätsdimensionen und -kriterien.

Die Bertelsmann Stiftung definierte zum Beispiel in ihrem INIS Projekt, in dem Schulentwicklung mithilfe internationaler Qualitätsvergleiche gefördert wurde, fünf Qualitätsdimensionen (drei Prozess- und zwei Ergebnisdimensionen), aus denen 25 Kriterien abgeleitet wurden. Die drei Prozessdimensionen sind „Lernen und Lehren“, „Führung und Management“ sowie „Schulklima und -kultur“ und zwei Ergebnis- (bzw.) Outputdimensionen: „Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrages“ sowie „Zufriedenheit von Schülern, Eltern, Lehrern und sonstigen Mitarbeitern“.

Schritt 2: Bestandsaufnahme

Der Prozess schreitet mit einer Bestandsaufnahme fort. Die Kriterien oder Indikatoren erfordern Instrumente, die die Ausprägung der Variablen messen. Durch Befragung, Beobachtung, Dokumentenanalyse und Selbstevaluation etc. werden die Qualitätsindikatoren operationalisiert, die Schule unternimmt eine Statusfeststellung.

Ein wichtiger Inputfaktor ist etwa der Qualitätsindikator „Finanzierung der Schule“. Die zu beantwortende Frage ist dann, ob die Schule für die Erfüllung ihrer Ziele ausreichend finanziert ist, was mithilfe des Instruments der Budgetanalyse beantwortet werden kann.

Schritt 3: Blick über den Zaun

Im Anschluss an Zielsetzung (Schritt 1) und Bestandsaufnahme (Schritt 2) sollen Vergleiche mit anderen Schulen dabei helfen, die methodischen Aspekte der Analyse (Was sind die Inputs? Welche Instrumente eignen sich zur Messung eines Kriteriums?) und die schulinternen Standards zu prüfen (Welches Qualitätsniveau eines bestimmten Kriteriums wollen wir erreichen?).

Schritt 4: Durchführung von Maßnahmen zur Qualitätssteigerung

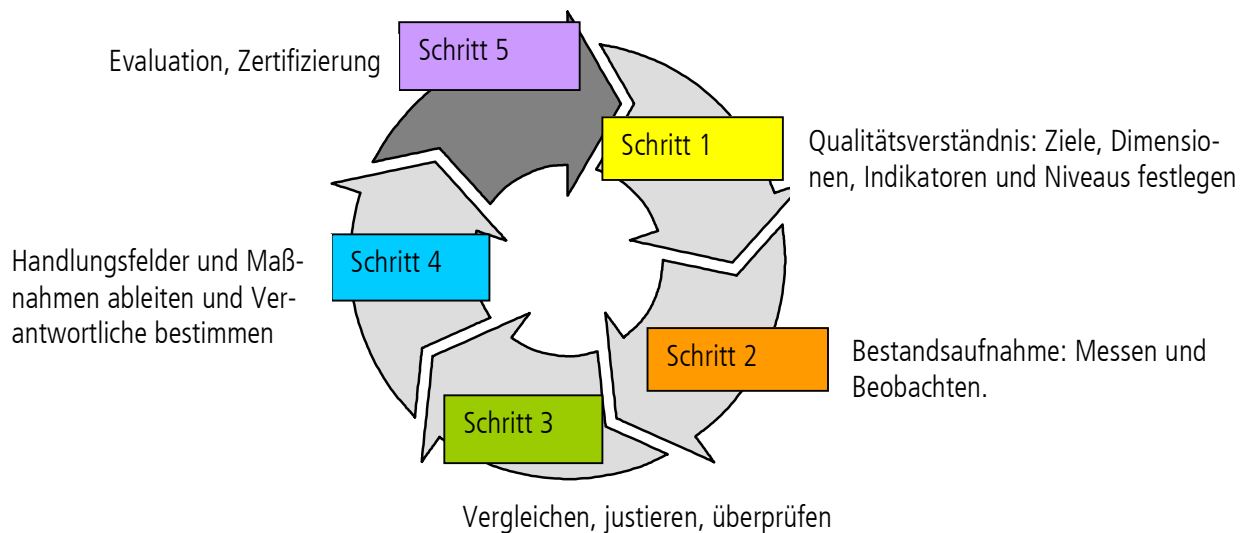
Auf Basis der Bestandsaufnahme (Schritt 2) und des Vergleichs mit anderen Schulen (Schritt 3) werden sowohl Handlungsfelder als auch konkrete Maßnahmen zur Qualitätssteigerung identifiziert. Verantwortliche und Berichtswege werden benannt (z. B. interne und externe Rechenschaftslegung³ gegenüber Schulaufsicht, -behörde, Wissenschaft oder mittels Lernfortschrittserhebungen wie PISA). Alle aus dem Messen und Vergleichen abgeleiteten Maßnahmen, die die Qualität der Schule steigern und sichern sollen, werden in einem „Qualitätshandbuch“ festgehalten.

Schritt 5: Fremdevaluation

Der QM-Zyklus endet mit einer oder mehreren Fremdevaluationen. Diese können zu unterschiedlichen Aspekten durchgeführt werden. Inhalt der externen Betrachtung kann sowohl die Zielbeschreibung wie die Durchführung des internen Prozesses, des Messens, oder die Ableitung und Umsetzung der Maßnahmen sein. Eine positiv verlaufene Fremdevaluation wird häufig durch ein Gütesiegel – eine Zertifizierung – abgeschlossen.

³ Auch im nicht schulischen Bereich wird das Thema Rechenschaftslegung oder -fähigkeit – „Accountability“ – derzeit leidenschaftlich diskutiert. Gemeint ist damit Zurechenbarkeit und Verantwortlichkeit von Ergebnissen auf „Verursacher“ oder Auslöser. Im ursprünglichen Wortsinn war die Zurechenbarkeit von Effekten unternehmerischen Handelns auf gesellschaftliche oder ökologische Entwicklungen gemeint.

Abb. 1: Idealtypischer Ablauf eines Qualitätsentwicklungsprozesses



Das Projekt „Berufswahl-SIEGEL“

Selbstverständnis

Das Berufswahl-SIEGEL bietet eine Möglichkeit, auf praktische Weise in die Denkwelt des Qualitätsmanagements einzusteigen und sich mit den grundlegenden Dimensionen von Qualität vertraut zu machen. Es kann ein Anstoß für ein schulintern konzipiertes QM-Konzept sein, das von den Erkenntnissen der externen Evaluation motiviert wurde.

Mit dem Projekt soll die Berufsorientierung an allgemein bildenden, weiterführenden Schulen verbessert werden. Innerhalb der beteiligten Regionen werden alle weiterführenden Schulen aufgerufen, sich anhand eines Kriterienkataloges um die Verleihung des Berufswahl-Siegels zu bewerben.

Entstehungsgeschichte und Entwicklung

Das Projekt lief als regionales Pilotprojekt (Gütersloh, Bielefeld, Herford) im Zeitraum von Januar 2002 bis August 2004. Seitdem haben Hamburg, Bremen, Düsseldorf, Hannover, Wuppertal, Mönchengladbach, die Lernende Region Bodensee und das Land Thüringen das Konzept übernommen. Vor diesem Hintergrund baut die Bertelsmann Stiftung seit 2005 ein Netzwerk zum Erfahrungsaustausch und zur Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsbegriffs auf.

Die Umsetzung des Projekts erfolgt grundsätzlich dezentral. Die verschiedenen Regionen sind selbst für das Projektmanagement, die Finanzierung, die Inhalte des Kriterienkataloges und die Methodik der Bewertung sowie die Bewerbungsmodalitäten verantwortlich.

Zertifizierungsverfahren

Der „Siegel-Prozess“ vollzieht sich als vereinfachter QM-Prozess in drei Schritten: Zunächst erfolgt eine Eigenbewertung in Form einer Bewerbung für das Siegel. Der Idee nach ist diese intensive Eigenbewertung schon der erste Schritt für mehr Qualität. In dieser Phase verschaffen sich die Beteiligten einen Überblick über ihr Portfolio und die Möglichkeiten der Förderung der Berufsorientierung in ihrer Region, tauschen sich über Stärken und Schwächen aus und vergleichen sich gegebenenfalls auch mit anderen Schulen.

Es schließt sich in einem zweiten Schritt eine externe Bewertung durch die Projektjury an. Die Kriterien, nach denen die Jury bewertet, werden im Dialog aller Anspruchsgruppen – neudeutsch „Stakeholder“ der Berufsorientierung – festgelegt. Die Jury sollte deshalb Vertreter aller Anspruchsgruppen enthalten. Im Bereich der Berufsorientierung sind dies Lehrer, Schüler, Eltern, Unternehmensvertreter, Verbandsvertreter sowie die Arbeitsagenturen und die Schulverwaltung und/oder Schulaufsicht.

In einem dritten Schritt bewertet die Jury in einem objektivierten (kriteriengestützten) Verfahren die Bewerbungen und besucht die in Frage kommenden Kandidaten-Schulen im Rahmen eines sog. Audit. Um beurteilen zu können, wie reflektiert der Prozess der Berufsorientierung abläuft, wird sowohl ein Gespräch mit einer Schülergruppe als auch mit einer Lehrergruppe geführt.