

# Qualitätsmanagement an Schulen – ein Begriff hat Hochkonjunktur!

## Vorüberlegungen

TiMMs, PISA et al. haben uns nicht nur geschockt sondern auch tiefliegende und ernst zu nehmende Problemzonen aufgezeigt. Dem „lauten Aufschrei“ der „Bildungsverantwortlichen“ folgten postwendend „wohlfeile Vorschläge“, wie dem begegnet werden könnte. (Verstärkt wurde und wird die Problematik zusätzlich durch die überraschende? Feststellung, dass die öffentlichen Kassen leer sind.)

Einer der immer wieder gebrauchten Begriffe ist „Qualitätsmanagement“, was immer damit auch gemeint sein mag.

Die entstandene öffentliche Diskussion erweckt dabei häufig den Anschein, dass dieser Begrifflichkeit eine wissenschaftlich gesicherte Kompetenz zugebilligt wird, die aus sich heraus Lösungen für die prekäre Lage produzieren kann.

Es werden –insbesondere im Bildungsbereich- Arbeitsgruppen und Kommissionen gebildet, Fortbildungen konzipiert und durchgeführt, Stöße an Papier bedruckt und letztendlich gar Verordnungen erlassen, die ein „verbindliches Qualitätsmanagement z.B. an jeder einzelnen Schule bis zu einem definierten Zeitpunkt vorschreiben. Fragt man dann an der Basis (also z.B. in Kollegien) nach, was denn eigentlich gemacht werden soll und vor allem wozu (Zieldefinition) und warum, kommt in vielen Fällen nur ein Achselzucken oder –noch schlimmer- eine abfällige Bemerkung.

Der damit ausgedrückte „Frust“ kann natürlich keine Hilfe sein beim Angehen und Lösen der tatsächlich vorhandenen Probleme! Was also wäre zu tun?

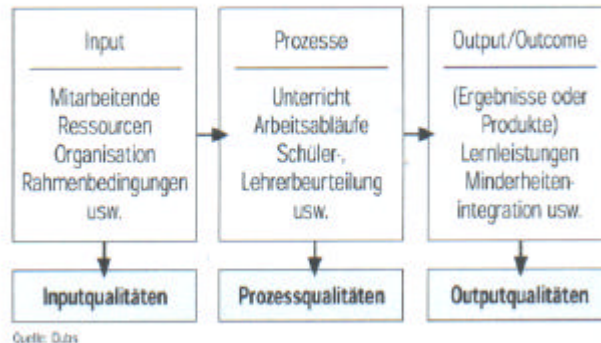
Denkbar ist eine mehrstufige Vorgehensweise.

- Analyse der bestehenden Situation (das sollte mehr als eine Beschreibung sein!),
- Eine am Konsens orientierte Diskussion und Festlegung der anzustrebenden Ziele aus der Sicht der pädagogischen Aufgabe,
- Eine exakte Definition der Begrifflichkeit (wissenschaftlich fundiert),
- Eine Suche nach Hilfsmitteln und Methoden, die vom IST-Zustand zum SOLL-Zustand führen könnten,
- Festlegung von Arbeitsschritten, die sicherstellen, dass Teilziele auch erreicht werden können bzw. wurden,
- Kritik und Kontrolle des Erreichten und Relativierung bzw. evtl. Neuorientierung der Ziele
- Dokumentation des Fortgangs
- Beschreibung eines Inventariums zur Sicherung der Ergebnisse und ihrer Durchführung und letztendlich
- Genau definierte Verhaltensweisen und –vorschriften für die tägliche Nutzung und Anwendung.



Nun ist Qualitätsmanagement in Bildungseinrichtungen natürlich nicht so einfach vergleichbar mit einem Prozess in der Wirtschaft. Während es dabei um Begriffe wie Gewinnoptimierung, Produktionsausstoß, Markt u.ä. geht, ist im Bildungsbereich die Analyse und auch die Zieldefinition nicht immer klar definiert. Drei Bereiche aber lassen sich abgrenzen:

### Die drei Bereiche der Schulqualität



Grafik 2

(MQ FOKUS, Ausgabe 5/2002, S. 14)

## Diskussion

Die bisher getätigten Feststellungen sind nur als Argumentationshilfen gedacht und präjudizieren weder Verfahrensrichtlinien noch Zielvorgaben.

Eine hervorragende Darstellung der Problematik findet man auch unter der Adresse: <http://www.qjs.at/qjstext.asp?Dokument=27&Reihenfolge=1>

(Die dazugehörige Startseite ist: <http://www.qjs.at/start.htm>)

Deutlich werden soll damit nur, dass es beim Thema „Qualitätsmanagement an Schulen“ darauf ankommt,

1. eine ausgewogene Balance zu halten zwischen pädagogisch definierten Zielen und nötigen wirtschaftlichen Überlegungen und
2. eine Weiterentwicklung unseres Schulsystems nur funktionieren kann, wenn alle Beteiligten ihren Beitrag dazu leisten wollen und auch dürfen, und wenn das Ergebnis konsensorientiert ist.

Dipl.Päd. Manfred Schreiber  
9. Januar 2003