

Einsendeaufgabe 2 - Melanie Richter

Einleitung

Bezugnehmend auf die Inhalte des ersten Präsenzseminars des Moduls "Qualität sichern und entwickeln" möchte ich in meiner Einsendeaufgabe einen kleinen Überblick über Schaffung eines hermeneutischen Zirkels in Bezug auf die Qualitätsentwicklung an Schulen darstellen. Die Ausführungen beziehen sich im Wesentlichen auf die Übung S. 82 und beschäftigen sich darüber hinaus auch mit den Stolpersteinen, die in einem solchen Prozess auftreten können.

Qualitätsmanagement an Schulen - Managementkreislauf

Wenn es darum geht, die Qualität einer Schule kontinuierlich zu verbessern, ist es zuerst einmal wichtig, sich darüber zu verständigen, was die Qualität eines solchen Systems ausmacht.

Bereits in diesem Punkt gehen die Meinungen auseinander, da die Rahmenbedingungen der unterschiedlichen Schulen sehr verschieden sind. An einem Gymnasium mit einem gut situierten Umfeld und einem hohen Bildungsgrad der Eltern, geht es vor allem darum, möglichst hochqualifizierte SchülerInnen mit dem Abitur zu entlassen, damit sie mit ihrem guten Abschluss an anspruchsvollen Universitäten weitere gute Abschlüsse machen können. Die Rahmenbedingungen begünstigen das und die Diskussion über eine Verbesserung der Qualität der Schule fokussiert sich auf fachliche Aspekte und deren Vermittlung.

Anders sieht es hingegen an einer Schule aus, die in einem so genannten sozialen Brennpunktviertel liegt, in dem der Migrationsanteil bei +70 Prozent liegt, vor allem einkommensschwache Familien leben und die meisten Eltern einen niedrigen Schulabschluss haben. Dort leistet die Schule einen wesentlich höheren Anteil Erziehungsarbeit, als Bildungsarbeit. Das erschwert die konkrete Messbarkeit der Verbesserung der Qualität.

Qualität muss messbar sein

Um effektives Qualitätsmanagement betreiben zu können, muss man also eine Bestandsaufnahme durchführen, bei der der Ist-Zustand der Schule in den verschiedenen Bereichen analysiert wird. Im Bereich der fachlichen Aspekte ist das relativ einfach möglich. Es können die Bewertungen der zentralen Abschlussarbeiten und Abschlussquoten verglichen werden, man kann durch Vergleichsarbeiten aussagekräftige Fakten über den Lernstand der SchülerInnen schaffen und diese im Hinblick auf die durchgeführten Maßnahmen miteinander vergleichen. Ein Beispiel dafür ist der auch im Rahmen der PISA-Studie durchgeführte Lesekompetenztest, aufgrund dessen Ergebnissen gesagt werden kann, welche SchülerInnen ein Mindestniveau erreichen, sich im Regelstandardsbereich befinden und wie viele gute Leser es gibt,

deren Kompetenz bereits diese Bereiche übersteigen. Anhand genauer Zahlen können die Klassen miteinander und mit Gleichaltrigen im Städte- oder Bundesländerüberblick verglichen werden.

Aufgrund dieser Ergebnisse können nun Ziele formuliert und dann Kriterien festgelegt werden, mit deren Hilfe nach einer festgesetzten Zeitspanne überprüft werden kann, ob die Ziele erreicht wurden. Beispielsweise kann sich eine Schule zum Ziel setzen, dass die Menge der guten und sehr guten Abschlüsse in den nächsten zwei Jahren um 10 Prozent steigen soll oder dass keine SchülerInnen der 6. Klasse mehr unter dem Mindeststandard in ihrer Lesekompetenz liegen sollen. Man hat einen IST-Zustand, der Zahlen und Quoten abbildet und den kann man mit den künftigen Zahlen und Quoten vergleichen.

Sind diese Ziele formuliert, denkt man über Maßnahmen nach, die geeignet erscheinen, die festgelegten Ziele zu erreichen. Es muss überlegt werden, welche Ressourcen zur Verfügung stehen und wie diese optimal eingesetzt werden können, um die vereinbarten Maßnahmen durchzusetzen.

Nach einer im Rahmen der Zielvereinbarungen festgelegten Zeit, wird wiederum eine Bestandsaufnahme durchgeführt und die Fakten des jetzigen Ist-Zustands werden mit dem verglichen, was den Ausgangspunkt für die Zielformulierungen bildete. Nun zeigt sich, ob sich die gewählten Maßnahmen bewährt haben und es können neue Ziele formuliert werden. Sollten sich die Maßnahmen nicht bewährt haben, muss das Ziel fortgeschrieben werden und es müssen andere Maßnahmen ins Auge gefasst werden.

Stolpersteine

Auf diese Weise entsteht ein hermeneutischer Zirkel, der eine fortwährende Verbesserung der Qualität ermöglicht. Doch ist dieser nicht frei von Stolpersteinen, wenn er in die Praxis übertragen wird. Bereits die Bestandsaufnahme kann dazu führen, dass unangenehme Fakten zutage treten, sodass diese beschönigt werden, was eine objektive Analyse des Ist-Zustands verhindert. Findet diese Bestandsaufnahme nicht oder nur unzulänglich statt, wird die Formulierung von Zielen maßgeblich erschwert. Statt der Fakten werden stattdessen Ziele aufgrund von bildungspolitischen Diskussionen oder visionären Wunschträumen festgelegt und entsprechen nicht den Rahmenbedingungen. Werden auf der Basis von "falschen" Zielen Maßnahmen ergriffen, dann sind diese eher als Aktionismus denn als Hinführung zum Ziel zu verstehen.

Ein weiterer Stolperstein kann das Festlegen von Maßnahmen sein, ohne vorher den Ist-Zustand zu analysieren und Ziele festzulegen. In diesem Fall wird durch ein Kollegium zwar "viel gemacht", aber die Effektivität des Prozesses lässt zu wünschen übrig, weil nicht überprüfbar ist, ob sich der Aktionismus positiv auf die Schulqualität auswirkt und jedem Beteiligten nur der eigene "gefühlte" Eindruck als Messinstrument

dient.

Bisher war vor allem von fachlichen Belangen die Rede, die sich relativ einfach messen lassen. Was ist jedoch an Schulen, die bei der Bestandsaufnahme, so sie denn stattfindet, bemerkten, dass die Qualität vor allem im sozialen und methodischen Bereich zu wünschen übrig lässt? Um es an einem konkreten Beispiel zu illustrieren - was wenn Unterricht in einigen Klassen nicht möglich ist, weil die SchülerInnen keine Materialien dabei haben, die Lehrkräfte nicht für Ruhe sorgen können oder soziale Konflikte den Unterricht häufig stören? Hier müssten erst einmal entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden, die ein ungestörtes Unterrichten möglich machen, bevor man über eine Steigerung der tatsächlichen Fachleistungen nachdenken kann. Doch wie formuliert man Ziele mit messbaren Kriterien in solchen Fällen?