

Wege zur Schulqualität

Studien über den Aufbau von qualitätssichernden und qualitätsentwickelnden Systemen in berufsbildenden Schulen

mit Beiträgen von

Harald Hanzer, Marlies Krainz-Dürr, Hannes Krall und Elgrid Messner

Inhaltsverzeichnis

Der Aufbau von Qualitätsentwicklung im Schulwesen. Zur Einführung in den vorliegenden Band (Herbert Altrichter und Peter Posch)	15
--	----

1. Bildungspolitischer Kontext: Warum finden Evaluation und Qualitätssicherung derzeit so viel Aufmerksamkeit in der Schulentwicklung?	15
2. Einige Merkmale der Untersuchung	19
3. Inhalt des Bandes	20

I. DIE FALLSTUDIEN

Kapitel 1: Einführung eines Qualitätsmanagement nach ISO 9000 an einer Abteilung einer Höheren technischen Lehranstalt (Marlies Krainz-Dürr)	22
---	----

1. Schule und Umfeld	23
1.1 Äußere Schulmerkmale	23
1.2 Ein Blick ins Innere	24
1.3 Die Abteilung Elektronik	24
2. Qualitätsmanagement als Ziel und Aufgabe	25
2.1 Anlässe und Motive	25
2.2 Qualitätskriterien	26
2.3 Warum ISO 9001?	27
<i>Wer oder was ist ISO?</i>	27
3. Der lange Weg zur Schulqualität	30
3.1 Die Anfänge	30
3.2 Die „Eiszeit“	31
3.3 Der Neubeginn	31
3.4 Stand der Entwicklung zum Zeitpunkt der Untersuchung	32
4. Maßnahmen zur Qualitätssicherung	33
4.1 Die Arbeitsgemeinschaft TQM	33
4.2 Verfahrensregeln	34
4.3 SchülerInnenbefragung	36
4.4 Erhebung des Schulklimas	38
5. Unterschiedliche Sichtweisen	39
5.1 Die Sicht der Führungskräfte	39
5.2 Wie LehrerInnen das ISO-System einschätzen	41
5.3 Der Qualitätsmanagementprozess aus der Sicht der SchülerInnen	42
5.4 Der Stellenwert der Zertifizierung	43

6.	Bisherige Veränderungen und Erfolge	44
6.1	Öffnung gegenüber den SchülerInnen	44
6.2	Verbesserung der Kommunikation	45
6.3	Verbesserte Leistungen der SchülerInnen	45
7.	Kritische Punkte und Anforderungen für die Zukunft	46
7.1	Der Faktor Zeit	46
7.2	Verbindlichkeit	46
7.3	Schnittstellenproblematik	48

Kapitel 2: 2Q an einer Handelsakademie und Handelsschule (Harald Hanzer) 49

1.	Daten und Sichten – die Schule in Zahlen und im O-Ton	50
2.	Wie alles begann – eine folgenreiche Startphase	53
2.1	Erste Gehversuche mit Schulentwicklung	53
2.2	Der Einstieg in die Qualitätsentwicklung – eine Intervention	54
2.3	Widerstand gegen 2Q, weil die LehrerInnen Kontrollversuche wittern	55
2.4	Skepsis aufgrund der Präsentation des 2Q-Modells	56
2.5	Irritationen durch systemfremde Kooperations- und Kontraktbedingungen	57
2.6	Die ersten konkreten Schritte	59
3.	2Q – das Modell an der HAK/HAS Bregenz	59
3.1	Die Prinzipien	59
3.2	Der Ablauf	61
	<i>Option: Eine transparente und nachvollziehbare Lern- bzw. Leistungs- beurteilung praktizieren</i>	<i>62</i>
3.3	Die praktische Umsetzung 1: Ziele und Inhalte	65
3.4	Die praktische Umsetzung 2: externe Begleitung	65
3.5	Die praktische Umsetzung 3: kollegiale Beratung als internes Unterstützungssystem	67
3.6	Die praktische Umsetzung 4: der Schulleiter als Integrationsfigur und Qualitätsmanager	68
3.7	Die praktische Umsetzung 5: Freiwilligkeit versus Verpflichtung	69
3.8	Exkurs: Geschlechtsspezifische Aspekte in der Entwicklungsarbeit	70
3.9	Zusammenfassung	71
4.	Wo ansetzen: Schulqualität und/oder Unterrichtsqualität?	71
4.1	Die Konstruktion einer Differenz	71
4.2	Synergien zwischen Leitbild und 2Q-System	72
4.3	Exkurs: Die Erarbeitung des Leitbilds	73
5.	Erfolge und Grenzen – der Versuch einer Kosten-Nutzen-Rechnung	74
5.1	Resignation versus Innovation	74
5.2	Eine Schule als lernendes System	75
5.3	Konkrete Optimierungsschritte in der LehrerInnenarbeit	76
5.4	Bestätigung der zellularen Organisationsform	76
5.5	Freiwilligkeit und geringe Reichweite	77
5.6	Keine Transparenz bei den Kosten	78
5.7	Entwicklungsperspektiven	79

Kapitel 3: Total Quality Management an einer Höheren Lehranstalt für wirtschaftliche Berufe (*Elgrid Messner*)80

1.	Schule und Umfeld	81
1.1	Kurze Entstehungsgeschichte	81
1.2	Bilder der Schule	82
2.	Motive und Anlässe für Verbesserungsinitiativen	83
2.1	Die Schule stirbt – Es muss etwas geschehen!	83
2.2	Die Anforderungen verändern sich – Was soll man tun?	83
2.3	Zielorientierung von außen – Die Behörde bietet TQMS an	84
3.	TQMS und der Fahrplan des Projekts an der Schule	85
3.1.	Evaluations- und Entwicklungsbereiche von TQMS	85
3.2	Informations- und Entscheidungsfindungsphase	86
3.3	Strukturbildungsphase	86
3.4	Die Phase der Ist-Analyse	87
3.5	Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung	88
3.6	Chronologie der Ereignisse	88
4.	Die Schulrealität des Prozesses	89
4.1	Der holprige Beginn: Fachchinesisch und ein Mascherl zum Aufputz	89
4.2	Warum wurde trotzdem weitergemacht? – Engagement, Hoffnungen und neue Möglichkeiten	90
4.3	Was ist eigentlich Erfolg? – Probleme der Ist-Analyse	91
5.	Ergebnisse stellen sich ein	92
5.1	Wie sagen wir's dem Chef? – Der Wunsch nach deutlicher Schulleitung	92
5.2	Der Lehrer, ein Mensch, und denkt sogar?	93
5.3	Zeig' mir Deine Karten, ich zeig' Dir meine – Auswirkungen auf den Unterricht und seine Weiterentwicklung	95
5.4	Der Bericht gehört uns – Kontakt zur Behörde	97
6.	Das Leben – und das Projekt – gehen weiter: Alte Probleme, neue Herausforderungen	99

Kapitel 4: Organisationsentwicklung an einer Höheren technischen Lehr- und Versuchsanstalt (*Hannes Krall*) 100

1.	Die BULME – eine Einführung	101
1.1	Szene 1: Ein Abschied zu Beginn	101
1.2	Ein Kurzporträt der Schule	101
1.3	Schulgeschichte	102
1.4	Szene 2: Gespräch mit einer Schülergruppe	104
1.5	Schulleitung	105
1.6	Szene 3: Zwei Schüler erzählen	106
1.7	Pädagogische Traditionen und gegenwärtige Orientierungen	106
2.	Schulentwicklung – Impulse und Anfänge	109
2.1	Motive für Innovation	109
2.2	Die Pioniere – Als es zu wachsen begann	111

3.	Das „Schulentwicklungsprojekt“	114
3.1	Der Einstieg	114
3.2	Konstituierung der Initiativgruppe und die erste Krise	114
3.3	Die soziale Architektur des Schulentwicklungsprojektes	115
3.4	Die Rolle der externen Beratung	123
3.5	Auswirkungen des Schulentwicklungsprojektes	125
4.	Und wie geht's weiter?	128

Kapitel 5: Porträt des Qualitätsentwicklungsprojekts an einer Handelsakademie und Handelsschule (*Herbert Altrichter*) 130

1.	Die HAK/HAS Auhof – Skizze einiger Rahmendaten	131
2.	Die Entwicklung des Qualitätsprojekts	132
2.1	Motive	132
2.2	Meilensteine der Projektentwicklung	134
3.	Merkmale des Qualitätsprojekts im Schuljahr 1997/98	142
3.1	Mitarbeiterförderungssystem	142
3.2	Koordination der Fachgruppen	146
3.3	Kommunikationspolitik: Elternarbeit und Serviceeinrichtungen für SchülerInnen	146
3.4	Bessere Organisation wichtiger schulischer Prozesse	148
3.5	Krisenberichte	148
3.6	Schulprofilierung	150
3.7	Beteiligung am Qualitätsprojekt	150
4.	Organisationsstruktur des Qualitätsprojektes	151
5.	Beobachtete Auswirkungen des Qualitätsprojekts	153
5.1	Direkte Ergebnisse der Umsetzung der Qualitätsinitiativen	153
5.2	Anmeldezahlen und Reklamationen	153
5.3	Schulklima, Kommunikation im Kollegium und Einstellungswandel	154
5.4	Auswirkungen auf den Unterricht	155
5.5	Öffentliche Anerkennung	156
6.	Förderliche und hemmende Bedingungen für Qualitätsentwicklungsprojekte ..	156
7.	Einige Interpretationen	162

Kapitel 6: Qualität ohne Qualitätsmanagement? Bemühungen um Qualität an einer Handelsakademie und Handelsschule (*Peter Posch*) 168

1.	Merkmale der Schule	168
2.	Beziehungen zwischen LehrerInnen und SchülerInnen	172
3.	Leistungserwartungen	173
4.	Ansprüche in Bezug auf Verhalten und Umgangsformen	174
5.	Bemühungen zur Überwindung der „Tauschmentalität“	176
6.	Einblicke in die Projektkultur	177

7.	Atmosphäre und der Umgang mit „Problemschülern“	179
8.	Kommunikation unter den LehrerInnen	181
9.	Der „Genius Loci“ und die Geschichte dieser Schule	182
10.	Die informelle Feedback-Kultur	184
11.	Der Stellenwert der Allgemeinbildung	187
12.	Die Bedeutung von Präsentation und Öffentlichkeitsarbeit	187
13.	Die Führungspraxis der Leiterin und das Konzept der „Neuen“	189
14.	Versuch eines Resümées	191

II. DIE ANALYSE

Kapitel 7: Aufbauprozesse der Qualitätsentwicklung im Schulwesen. Vergleichende Analyse ihrer Merkmale und Bedingungen (<i>Herbert Altrichter und Peter Posch</i>)	193
---	------------

1.	Motive für Qualitätsinitiativen an den beteiligten Schulen	194
2.	Steuerungsprobleme, Konfliktzonen und ‘Befriedungsstrategien’ bei der Einführung von Qualitätssicherungssystemen	199
2.1	Steuerungsrelevante Merkmale traditioneller Schulen	200
2.2	Konfliktzonen bei der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen	206
3.	Berichte über Ergebnisse und Auswirkungen von Qualitätsinitiativen	212
4.	Zur Rolle von Qualitätsmanagement-„Systemen“ in der schulischen Qualitätsentwicklung	221
4.1	System-Wahl, System-Wechsel und System-Einschätzung	221
4.2	Potentielle Stärken und Schwächen umfassender Qualitätsmanagement-Systeme	223
5.	Kritische Punkte beim Aufbau von Qualitätsentwicklung in Schulen	231
5.1	Zeitaufwand, Zeitdruck und unterschiedliche Tempovorstellungen	232
5.2	Beteiligung und Spielräume	233
5.3	Aktive Rolle der Schulleitung und organisatorische Verankerung des Qualitätsprojekts	235
5.4	Die Rolle von SchülerInnen, Eltern, Schulaufsicht und anderen ‘Mitspielern’ ..	238
5.5	Weitere innovationsstrategische Gesichtspunkte	239
6.	Initiierung, Weiterentwicklung und Institutionalisierung von Qualitätsentwicklung an Schulen – Empfehlungen	241
	Zusammenfassung	246
	Summary	248
	Abkürzungsverzeichnis und Glossar	250
	Literatur	251
	Zu den Herausgebern	256