
VERSCHIEDENE BLICKWINKEL AUF DIE SCHULQUALITÄT UND MÖGLICHKEITEN FÜR DIE ÜBERPRÜFUNG

Die Sicht der Schulleitung

Porträt von Herrn Herbert Binggeli

Dr. phil.-hist., Gymnasiallehrer für Deutsch und Englisch, Direktor der Gewerblich-Industriellen Berufsschule Bern (gibb)

Master of Business Management FH; Zertifikat „Fachperson Fördernde Qualitätsevaluation“ (WBZ/LCH) EFQM-Assessor (TQM-Forum)

Präsident der Schweizerischen Direktorinnen- und Direktorenkonferenz der Berufsfachschulen (SDK), Präsident der Bernischen Direktorenkonferenz gewerblich-industrieller Berufs- und Fachschulen (BDK)

Herbert Binggeli
gibb Gewerblich-Industrielle Berufsschule Bern
Lorrainestrasse 1
Postfach 251
CH-3011 Bern
Telefon: 031 335 91 30
E-Mail: herbert.binggeli@bern.ch

Zusammenfassung

1. Ansprüche an die Qualität von Schulen

Die von aussen und von innen an die Schule herangetragenen Qualitätsansprüche sind vielfältig, heterogen und von einer von der jeweiligen Anspruchsgruppe geprägten Subjektivität der Perspektive: Eltern und Lehrmeister, Abnehmerinstitutionen, Behörden, die Gesellschaft (Stichwort PISA), Lernende, Lehrende und die Schulleitungen haben Qualitätsvorstellungen und -ansprüche.

Die Qualitätsansprüche können in zwei Dimensionen festgemacht werden: Gute Schule heisst vor allem guter Unterricht, dazu braucht es gute Lehrkräfte. Eine gute Schule ist aber auch eine, die gut organisiert ist, an der die Abläufe geklärt und transparent sind und die gut kommuniziert.

Das ist eine schlichte Definition von Schulqualität; es gibt viele andere, vollständigere, bessere, aber auch kompliziertere. Die Ermächtigung Schulqualität zu definieren liegt offensichtlich bei den zuständigen Behörden: sie erlassen Gesetzesartikel, Reglemente (dazu gehören auch Lehrpläne), Leitfäden, Standards, Leistungsziele, etc. Damit ist der Rahmen, sind Standards festgelegt. Schulqualität definiert sich aber schärfer auf der Umsetzungsebene: Im Handeln an sich und auf der Metaebene im gewählten Qualitätssystem.

2. Überprüfung der Schulqualität

Lehrkräfte sind Fachleute für Lehren und Lernen. Professionelles Handeln strebt nach hoher Qualität. Um Kenntnis über die Qualität des beruflichen Handelns und Leistens und über ein allfälliges Verbesserungspotenzial zu erhalten, müssen diese evaluiert werden. Dazu sollten Profis intrinsisch motiviert sein. Dasselbe gilt für die betriebliche Organisationseinheit Schule: wie gut ist

die Schule organisiert? Wie ist es mit ihrer betrieblichen Kultur bestellt? Welchen Umgang pflegt sie mit den Bildungspartnern und mit der Öffentlichkeit? Wie ist die Qualität der Verwaltungsdienstleistung? Aus den Evaluationsergebnissen müssen Schlüsse gezogen werden: Erkannte Verbesserungspotenziale in beiden Dimensionen müssen priorisiert, Massnahmen definiert, deren Wirkung erneut evaluiert werden (Deming-Kreis). Dies ist die Ebene der Selbstevaluation der Schule. Die Behörden, die Leitlinien zur Schulqualität erlassen und die Schulen mit Leistungsvereinbarungen steuern, wollen deren Wirkung bez. Erfüllung überprüfen. Sie wollen Aufschluss über die Effektivität des von der Schule gewählten Qualitätssystems und über die Erfüllung der vorgegebenen Qualitätsstandards. Über das Erreichen der im Rahmen der Leistungsvereinbarung gesetzten Leistungsziele (mit Indikatoren und Sollwerten) legt die Schule der Behörde gegenüber Rechenschaft ab (Reporting-Controlling).

Die Qualität oder Validität der externen Überprüfung der Schulqualität ist abhängig von der Relevanz der Vorgaben an sich und von der Kohärenz von Vorgaben und Controlling. Weder irrelevante noch unerreichbare, sondern herausfordernde, aber erreichbare Ziele führen zu Qualitätsverbesserungsanstrengungen. Ähnliches gilt für das Reporting-Controlling: Weder So-Tun-Als-Ob noch das Erstellen eines Datenfriedhofs sind zielführend.

3. Unterstützungssysteme

Neben den bereits erwähnten Rahmenbedingungen, dem System von Vorgaben und Controlling, erfahren die Schulen wenig Unterstützung bei ihren Qualitätsbemühungen. Sie erhalten in der Regel weder zeitliche noch materielle Ressourcen für die Pflege ihre Qualitätssystems. Aus dem Blickwinkel der New-Public-Management-Philosophie der Steuerung mittels Leistungsvereinbarung ist dies falsch: Für jede vereinbarte Leistung sind Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Schulqualität hingegen soll zum Nulltarif geliefert werden.

Aus anderer Perspektive betrachtet, ist dies aber richtig: Die Qualitätssorge ist ein integrierender Bestandteil des Berufsauftrags der Lehrkräfte einerseits und des Pflichtenhefts der für die Organisationseinheit Schule Verantwortlichen andererseits.

Und doch: Systematisches Qualitätsmanagement braucht Ressourcen. Werden diese nicht zur Verfügung gestellt, muss die Schulleitung beim Mitteleinsatz Prioritäten setzen.

4. Praxis

An der gibb ist auf der Ebene der individuellen Qualitätsevaluation das 360°-Feedback implementiert. Die Lehrkräfte evaluieren ihre Tätigkeit und ihre Wirkung auf ihre Anspruchsgruppen und definieren gemeinsam mit der Abteilungsleitung Verbesserungsziele.

Vor gut einem Jahr hat die Schulleitungskonferenz der gibb ihr Commitment zum Total Quality Management nach dem Modell der EFQM für Excellence abgelegt. Das erste Assessment wird im Herbst 2006 durchgeführt. Bei diesen Assessments geht es um eine Diagnose des Qualitätsstatus aller Teile des Unternehmens gibb. Das eruierte Verbesserungspotential wird mit Prioritäten versehen, Massnahmen werden definiert und ergriffen, dann wird erneut assessiert. Die TQM-Philosophie ist geprägt von der Haltung, zu den Besten gehören zu wollen, vom redlichen Hinschauen und vom Willen zur kontinuierlichen Verbesserung.

5. Desiderate

Von den Behörden erwarte ich als Schulleiter im Hinblick auf (a) die Rahmenbedingungen: Kontinuität und Harmonisierung (Bund und Kantone); (b) die konkrete Ausgestaltung von Qualitätsmanagement und -evaluation: grossen Gestaltungsfreiraum für die Institutionen; (c) die Ressourcen: die Einsicht, dass systematisches Qualitätsmanagement nicht zum Nulltarif geleistet werden kann; von den Schulleitungen das Überwinden des Systemstreits einerseits und der Benchmarkinghemmung andererseits, also die Bereitschaft zum interinstitutionellen Vergleichen und Lernen; von den Lehrkräften das Berufsethos und Rollenverständnis, wonach die Qualitätssorge ein integrierender Bestandteil des Berufsauftrags ist und damit die Verabschiedung von der Haltung, dass das Kerngeschäft Unterricht und die Qualitätsentwicklung zweierlei Aufgabenfelder seien.