

Brackmann, Hans-Jürgen

Auf dem Weg zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung

Füssel, Hans-Peter [Hrsg.]; Roeder, Peter M. [Hrsg.]: Recht - Erziehung - Staat. Zur Genese einer Problemkonstellation und zur Programmatik ihrer zukünftigen Entwicklung. Weinheim : Beltz 2003, S. 234-244. - (Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft; 47)

urn:nbn:de:0111-opus-39784

in Kooperation mit / in cooperation with:

BELTZ

<http://www.beltz.de>

Nutzungsbedingungen / conditions of use

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)
Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft
Informationszentrum (IZ) Bildung
Schloßstr. 29, D-60486 Frankfurt am Main
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Zeitschrift für Pädagogik · 47. Beiheft

Recht – Erziehung – Staat

Zur Genese einer Problemkonstellation
und zur Programmatik ihrer zukünftigen Entwicklung

Herausgegeben von
Hans-Peter Füssel und Peter M. Roeder

Beltz Verlag · Weinheim, Basel, Berlin

Die in der Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere Datenverarbeitungsanlagen, verwendbare Sprache übertragen werden. Auch die Rechte der Wiedergabe durch Vortrag, Funk- und Fernsehsendung, im Magnettonverfahren oder auf ähnlichem Wege bleiben vorbehalten. Fotokopien für den persönlichen oder sonstigen eigenen Gebrauch dürfen nur von einzelnen Beiträgen oder Teilen daraus als Einzelkopie hergestellt werden. Jede im Bereich eines gewerblichen Unternehmens hergestellte oder genutzte Kopie dient gewerblichen Zwecken gem. § 54 (2) UrhG und verpflichtet zur Gebührenzahlung an die VG Wort, Abteilung Wissenschaft, Goethestr. 49, 80336 München, von der die einzelnen Zahlungsmodalitäten zu erfragen sind.

© 2003 Beltz Verlag • Weinheim, Basel, Berlin
Herstellung: Klaus Kaltenberg
Satz: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza
Druck: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza
Printed in Germany
ISSN 0514-2717

Bestell-Nr. 41148

Inhaltsverzeichnis

Hans-Peter Füssel/Peter M. Roeder

Recht – Erziehung – Staat 7

1. Bildungs- und Erziehungsziele in rechtlicher und pädagogischer Sicht

Lutz R. Reuter

Erziehungs- und Bildungsziele aus rechtlicher Sicht 28

Christine Langenfeld/Achim Leschinsky

Religion – Recht – Schule 49

Paul Meredith

Statutory Regulation of the Secular Curriculum in England and Consequences for Legal Liability 70

Christel Adick

Bedeutung von Lehr- und Lernzielen in international vergleichender Perspektive 86

2. Planvolle Entwicklung von Bildungssystemen?

2.1 Autonomie als Prinzip

Heinz-Elmar Tenorth

Autonomie und Eigenlogik von Bildungseinrichtungen – ein pädagogisches Prinzip in historischer Perspektive 106

Walter Berka

„Autonomie“ von Bildungsinstitutionen als Prinzip in rechtlicher Perspektive 120

2.2 Schulaufsicht und Verwaltung

Hermann Lange

Schulaufsicht zwischen normativen Anforderungen und
faktischen Wirkungsmöglichkeiten 137

Kathrin Dederling/Daniel Kneuper/Klaus-Jürgen Tillmann

Was fangen „Steuerleute“ in Schulministerien mit Leistungsvergleichsstudien an?
Eine empirische Annäherung 156

2.3 Standardsetzung und Sicherung von Qualität

Helmut Heid

Standardsetzung 176

Witlof Vollstädt

Steuerung von Schulentwicklung und Unterrichtsqualität
durch staatliche Lehrpläne? 194

Wolfgang Böttcher

Kerncurricula und die Steuerung der Allgemeinbildenden Schulen 215

Hans-Jürgen Brachmann

Auf dem Weg zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung 234

2.4 Kontrasterfahrungen

Sabine Hornberg

Ausländische Erfahrungen mit Modellen output-orientierter Steuerung –
aus pädagogischer Perspektive am Beispiel Englands und Wales 245

Brita Rang

Der Staat als Oberlehrer? Niederländische Schulen zwischen Schulstreit
und Schulreform, zwischen Unterrichtsfreiheit und Effizienz 263

Hans-Jürgen Brackmann

Auf dem Weg zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung

Das deutsche Schulsystem ist verbesserungsbedürftig, wie internationale Vergleichsstudien ausweisen. Auch die Arbeitgeber haben schon frühzeitig immer wieder auf die Mängel der Schulausbildung hingewiesen, mit denen sie als „Abnehmersystem“ konfrontiert wurden. Zahlreiche Umfrageergebnisse in den Unternehmen und Untersuchungen, vor allem des Instituts der deutschen Wirtschaft, belegen das. Die Arbeitgeber haben sich aber nicht nur mit politischen Forderungen zufrieden gegeben, sondern Instrumente und Verfahren für einen kontinuierlichen Qualitätsverbesserungsprozess an Schulen entwickelt, wie im Folgenden zu zeigen sein wird.

Dabei bleibt unbestritten, dass es Aufgabe des Staates ist, für alle Schulformen und Schulabschlüsse in Lehrplänen, Richtlinien und Prüfungsvorschriften Leistungsziele und Leistungsstandards verbindlich vorzugeben und sicherzustellen, dass diese Vorgaben von jeder einzelnen Schule auch eingehalten werden. Der Staat ist und bleibt für das „Controlling“ seines Schulsystems verantwortlich.

Und jeder einzelnen Schule kommt die Aufgabe zu, selbst ihr Leistungsprofil zu formulieren und nachzuweisen, dass sowohl die Vorgaben des Staates als auch das angestrebte eigene Leistungsniveau erreicht werden. Denn damit wird ein entscheidender Prozess initiiert: Jede Schule setzt sich klare Ziele für die eigene Arbeit (Schulprogramm), sie gewährleistet Transparenz ihrer Arbeit, evaluiert ihren Bildungs- und Erziehungsprozess und zieht die erforderlichen Konsequenzen, die zur weiteren Verbesserung der Leistung beitragen.

1. Qualitätsmanagement und schulinterne Evaluation

Eigenverantwortung der Schule für die Qualität des Lehrens und Lernens erfordert ein umfassendes Qualitätsmanagement in jeder Schule, das die schulinterne Evaluation mit einschließt.

Denn mit Qualitätsmanagement und schulinterner Evaluation wird ein geplanter, gesteuerter und kontinuierlicher Prozess in Gang gesetzt, der Entwicklungspotenziale freisetzt und Wege zur Qualitätsverbesserung in der Schule erschließt. Beispiele aus der Wirtschaft zeigen, welche Leistungsverbesserungen durch Qualitätsmanagement erreicht werden können. Auch wenn Betrieb und Schule nicht gleichzusetzen sind, ist nicht einzusehen, warum diese Effekte nicht ebenso in der Schule möglich sein sollten.

Grundlage einer solchen Strategie ist ein Schulprogramm, das die staatlichen Vorgaben für Schulform und Abschlussart, die besonderen Bedingungen des Umfeldes, die

Zusammensetzung der Schülerschaft sowie die Interessen und Kompetenzen der Lehrenden berücksichtigt. Mit dem Schulprogramm wird das Ziel verfolgt, einen inneren Verbund zwischen den verschiedenen schulischen und unterrichtlichen Einzelaktivitäten zu schaffen. Hierzu muss ein breiter Konsens innerhalb des Kollegiums erzielt werden.

Darauf aufbauend hat die schulinterne Evaluation die Aufgabe, eine Bewertung des Leistungsstandes und der Maßnahmen zu seiner Steigerung zu ermöglichen. Sie soll insbesondere

- die Qualität des Unterrichts und der Erziehung erhöhen,
- Veränderungen erreichen, einen permanenten Verbesserungsprozess einleiten, Schwächen abbauen und Stärken intensivieren,
- das Verhältnis zwischen Schülern, Lehrern und Schulleitung verbessern,
- die Zusammenarbeit im Kollegium, mit den Eltern und der „Außenwelt“ stärken.

2. Das Instrumentarium für die interne Evaluation

Damit die Schulen die Aufgabe der Evaluierung wahrnehmen können, müssen ihr Evaluationsinstrumente zur Verfügung gestellt werden. Diese haben sicherzustellen, dass sowohl die Schule als Ganzes erfasst wird, dass aber auch eine Steuerung ermöglicht wird, die unabhängig von der Schulform, der Größe oder Struktur der jeweiligen Schule verwendet werden kann. Für diesen Prozess haben die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und die Bundesorganisationen der Schulleitungsverbände, der Oberstudiendirektoren und der Schulaufsicht in Deutschland Handreichungen erarbeitet. Dabei waren für die zu benennenden Qualitätskriterien des Systems Schule im Hinblick auf ihre Operationalisierung und Bewertungsfähigkeit vor allem folgende Fragen zu berücksichtigen:

- Auf welche Weise können die Qualitätskriterien in sinnfälligen Zusammenhängen geordnet werden?
- Wie kann sichtbar gemacht werden, welche Qualitätskriterien als wichtiger erachtet werden und welche als weniger wichtig gelten sollen?
- Gibt es eine strukturierte Vorgehensweise, die einen so komplexen und facettenreichen Sachverhalt wie Schule in gesicherten Schritten erfassen lässt?
- Ist es möglich, im System Schule die betrachteten Qualitätskriterien so zu bewerten, dass nicht nur die Erfüllung eines Minimalstandards bestätigt oder negiert wird, sondern dass darüber hinaus auch Qualitätsstufen erkennbar werden?

Außerdem waren hier folgende Kernfragen jeder Bewertung hermeneutischer Sachverhalte zu berücksichtigen:

- Wie kann menschliche Subjektivität minimiert und so etwas wie ein „objektives Urteil“ annähernd erreicht werden?
- Wie können Begutachter, interne wie externe, mit einem einerseits leicht handhabbaren, andererseits wissenschaftlich gesicherten Fragen- und Bewertungsinstrument ausgestattet werden?
- Wie können Bewertungen nachvollziehbar und nachprüfbar gemacht werden?

Die Vertreter der Gemeinschaftsinitiative aus Schulleitung, Schulaufsicht und Arbeitgebern hatten sich darauf verständigt, ihrem Konzept die Evaluationsmethode des analytic hierarchic process (AHP) zugrunde zu legen, die am ehesten dazu geeignet ist, den gesamten Leistungsprozess in einer Schule zu erfassen und damit dem ganzheitlichen Ansatz des Qualitätsmanagements gerecht zu werden. AHP umfasst, stark vereinfacht, mindestens die folgenden Arbeitsschritte:

- Erarbeitung des Zielsystems/der Zielhierarchie
- Gewichtung der Elemente
- Ergebnisermittlung
- Konsistenzprüfung

Grundlage des Konzeptes ist ein Strukturbaum, in dem alle Instanzen und Tätigkeiten erfasst, hierarchisch geordnet, in einen funktionellen Zusammenhang gebracht und gewichtet werden (siehe Abbildung 1 und 2). Insgesamt wird damit Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität erfasst und Schule als „lernende Schule“ verstanden. Nach folgenden fünf Hauptkriterien soll der Schulalltag strukturiert abgearbeitet werden:

- Allgemeine Erziehungsziele
- Unterricht
- außerunterrichtliche Veranstaltungen
- Unterrichtende
- Schulleitung

Die zentral wichtigen Kriterien werden dabei bis zu vier Ebenen aufgefächert.

Das Verfahren beginnt mit der Definition des Problems bzw. des Zieles, wie in der Abbildung aufgeführt, z. B. mit der Schulleitung. Dabei kann – wie bei komplexen Sachverhalten nicht unüblich – die eindeutige Zuordnung der Kriterien und Subkriterien innerhalb des Strukturbaumes ein erhebliches Problem darstellen. Die Vertreter der Gemeinschaftsinitiative haben sich auf ein pragmatisches Vorgehen verständigt und den heuristischen Ansatz und Wert ihrer Arbeit herausgestellt, der darin begründet liegt, dass die Hierarchisierung der Kriterien und Subkriterien bereits ein Maß an Gewichtung beinhaltet. Auf dieser Grundlage haben sie Abstand von den weiteren, sehr aufwendigen Arbeitsschritten der AHP-Methode genommen und ein Verfahren entwickelt, mit dem – wiederum sehr pragmatisch – der Ist-Zustand auf hierarchisierten Ebenen erfasst werden soll.

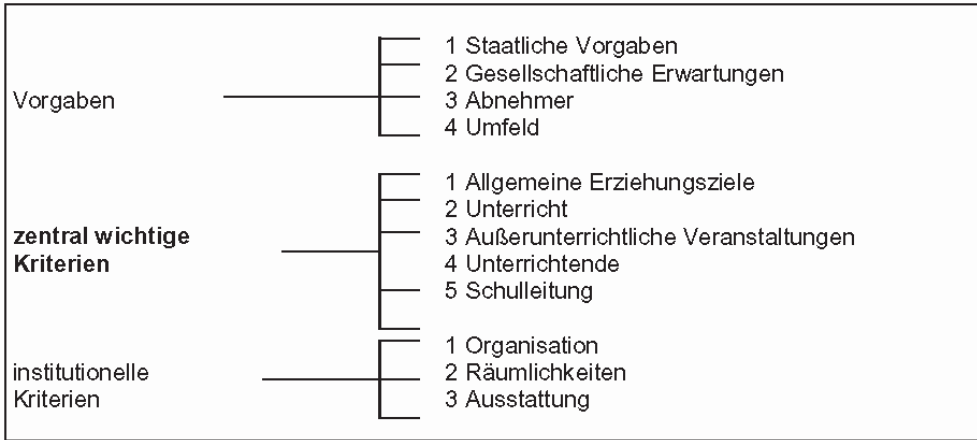


Abb. 1: **Interne Evaluation: Zentral wichtige Kriterien**

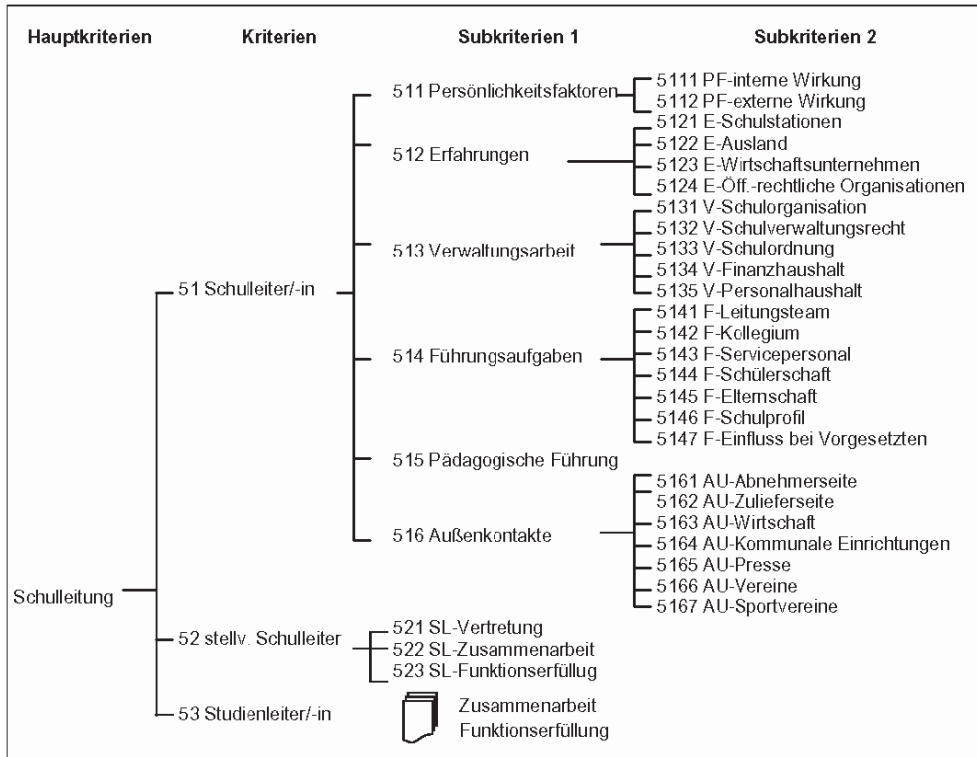


Abb. 2: **Ableitung aus den Hauptkriterien Schulleitung**

Dabei haben sie sich von folgenden Grundsätzen leiten lassen:

1. *System*
es kommt darauf an, das System *Schule* zu erfassen, nicht Individualbeurteilungen vorzunehmen.
2. *Struktur*
es kommt darauf an, strukturelle Zusammenhänge zu erfassen, nicht Adjektive oder Substantive abzuarbeiten.
3. *Ergebnisse*
es kommt darauf an, wo immer möglich, die Ergebnisse schulischen Handelns oder struktureller Fakten zu ergründen und auf die pure Existenz von Fakten oder Aufwendungen nur dort zu rekurrieren, wo es speziell geboten oder ergebnisfokussiert nicht nötig oder nicht möglich ist.

Bewertet werden sollen die Kriterien auf der Grundlage folgender Skala:

10 Maximum	Maximaler Zustand bzw. Ausführung. Das beobachtete Qualitätselement kann als trendsetzend oder beispielgebend in Deutschland angesehen werden.	Höchster Standard
9 (Hervorragend) 8 Exzellent	Hervorragender Zustand bzw. Ausführung des betreffenden Qualitätselements. Die Schule erfüllt an dieser Stelle höchste Ansprüche	
7 (Sehr gut) 6 Gut	Bei diesem Qualitätselement leistet die Schule eindeutig mehr, als grundsätzlich zu fordern ist. Die „Mission“ wird an dieser Stelle besonders gut unterstützt.	Gehobener Standard
5 (Befriedigend) 4 Ausreichend	Qualitätselement ist in ausreichendem Maße nachgewiesen bzw. wird in ausreichendem Maße ausgeführt und erfüllt somit grundsätzliche Anforderungen.	Grenzwert (für einige festgelegte Kriterien)
3 Provisorisch	Einführung oder Verbesserung des Qualitätselements ist geplant, Anfangsschritte sind nachgewiesen.	
2 Existent	Qualitätselement konnte beobachtet werden, wird allerdings nur in geringst denkbarem Maße ausgeführt bzw. besteht nur in einfachstem Zustand.	
1 Geplant	Einführung oder Verbesserung des Qualitätselements ist geplant.	
0 Nicht existent	Das vorhandene Qualitätselement ist in dieser Schule nicht vorhanden.	

Die Durchführung der Evaluation erfolgt anhand eines Fragen- und Bewertungskataloges (FBK), der der Objektivierung und Nachvollziehbarkeit des Bewertungsverfahrens dient. Dieser enthält, um es an einem Beispiel zu verdeutlichen, für den Bereich „2 Unterricht“ folgende Vorgaben und Erläuterungen:

1. a) Die Evaluation des Fachunterrichts bezieht ihre Erkenntnisse exemplarisch aus der Betrachtung des Unterrichts in einzelnen Fächern, fasst diese Erkenntnisse jedoch zusammen und bewertet die Qualitätskriterien in der Perspektive der Gesamtheit der Schule.
- b) Für die Fachbereiche ist die Evaluation nach den gleichen Qualitätskriterien durchzuführen.
- c) Einzelne Fächer sollen wegen der möglichen Personenbezogenheit negativer Feststellungen keiner externen Evaluation unterzogen werden. Es bleibt der schulinternen Evaluation überlassen, Erkenntnisse in ggf. nachbessernde Maßnahmen umzusetzen.
2. Die Evaluation evtl. eingerichteter Lernbereiche und des Unterrichts in besonderen Aufgabengebieten vollzieht sich nach eigenen, sachorientierten Qualitätskriterien und ist damit vom Fachunterricht zu unterscheiden.

Ablauf des FBK für den Unterricht:

21 Fachunterricht

211 Lehrpläne

2111 Dokument

In welchem Maße erfüllt der vorliegende schuleigene Lehrplan die an ihn zu stellenden pädagogischen und praktischen Anforderungen?

2112 Unabhängigkeit

In welchem Maße lässt der vorliegende schuleigene Lehrplan Raum für die eigene pädagogische Verantwortung der Lehrerinnen und Lehrer zur Erreichung der Ziele und für die Berücksichtigung der Interessen der Schülerinnen und Schüler im Unterricht?

2113 Handhabbarkeit

Erfüllt der Lehrplan die Anforderungen an strukturelle und sprachliche Klarheit, Verständlichkeit und Signifikanz?

212 Stundentafel

In welchem Maße entspricht die Stundentafel den Anforderungen, die Schulgesetz, Schulprofilbildung und pragmatische Nutzung erfordern?

213 Unterrichtsmethodik

2131 Unterrichtsformen

Werden die verschiedenen pädagogischen Unterrichtsformen jeweils sinn- und sachgerecht bei den unterschiedlichen Gegenständen im Fachunterricht eingesetzt?

2132 Methodische Lehr- und Lernaktivitäten

- Werden Lehrer- und Schüleraktivitäten methodisch, flexibel und jeweils den Gegenständen, Stufen und Bildungsgängen entsprechend in den einzelnen Fachunterrichtsstunden eingesetzt?
- 2133 Unterrichtsdurchführung
In welchem Maße erfüllt die praktische Durchführung der Unterrichtsstunden pädagogische Grundforderungen an das Lehrerverhalten?
- 214 Führungsstile
In welchem Maße sind Schulleitung und Kollegium imstande, verschiedene Führungsstile situationsabhängig sinn- und sachgerecht anzuwenden?
- 215 Lehrmaterial
- 2151 Lehrbücher
Wie ist die Qualität der benutzten Lehrbücher zu beurteilen?
- 2152 Schülerarbeitshefte
Wie ist die Qualität der benutzten Schülerarbeitshefte zu beurteilen?
- 2153 Experimentalgeräte
Wie tragen die vorhandenen Experimentalgeräte zur Qualität des Fachunterrichts bei?
- 2154 Computer
Wie tragen die vorhandenen Computer zur Qualität des Fachunterrichts bei?
- 2155 Audiovisuelle Medien
Wie tragen die vorhandenen Audiovisuellen Medien zur Qualität des Fachunterrichts bei?
- 216 Leistungsnachweise
- 2161 Hausaufgaben
Welche Rolle spielen Hausaufgaben der Schülerinnen und Schüler im pädagogischen Konzept des Unterrichts?
- 2162 Referate
Welche Rolle spielen Referate der Schülerinnen und Schüler im pädagogischen Konzept des Unterrichts?
- 2163 Übungsarbeiten
Welche Rolle spielen Übungsarbeiten im pädagogischen Konzept des Unterrichts?
- 2164 Experimentelle Arbeit
Welche Rolle spielen experimentelle Arbeiten im pädagogischen Konzept des Unterrichts?
- 2165 Mitarbeit
Wie wird die Mitarbeit der Schülerinnen und Schüler in die Leistungsbewertung mit einbezogen?
- 2166 Lernkontrollen
Welche Rolle spielen Lernkontrollen im pädagogischen Konzept des Unterrichts und wie werden sie für die Leistungsbewertung eingesetzt?
- 2167 Klassenarbeiten

Welchen Stellenwert hinsichtlich pädagogischer Konstruktion und Verortung im Unterrichtsverlauf besitzen die Klassenarbeiten?

217 Leistungsbewertung

Entspricht die Handhabung der Leistungsbewertungen den gesetzlichen Vorgaben und wie sind sie in das unterrichtliche Konzept eingebaut?

22 Fachbereiche (wie 211 bis 217, jedoch mit Blick auf einen Fachbereich)

23 Lernbereiche

231 Gesellschaftslehre

2311 Zielklarheit

Sind die curricularen Ziele und Teilziele des Lernbereichs zwischen allen Beteiligten klar definiert und in welchem Maße werden sie erreicht?

2312 Proportionen

Sind die jeweiligen Anteile der Fächer am Lernbereichscurriculum zwischen allen Beteiligten klar festgelegt und entsprechen diese Anteile den angestrebten Zielen sowie didaktischen Erfordernissen?

2313 Didaktische Abstimmung

Ist ersichtlich, dass die Beteiligten alle didaktischen Elemente so abstimmen, dass die Schülerinnen und Schüler die gewollten übergreifenden Erkenntnisse gewinnen und zugleich Problemstellungen von den unterschiedlichen Ansätzen verschiedener Fächer her zu beurteilen lernen?

2314 Benotung

Wie wird sichergestellt, dass die Benotung die Anteile der im Lernbereich vereinten Fächer angemessen berücksichtigt?

232 Naturwissenschaften (wie 231)

24 Aufgabengebiete

241 Ökologische Bildung

2411 Konzeption

In welcher Weise ist das Aufgabengebiet an der Schule konzeptionell aufbereitet?

2412 Organisatorische Regelung

In welchem Maße entsprechen an dieser Schule die organisatorischen Regelungen für das Aufgabengebiet den Anforderungen an eine erfolgreiche Durchführung?

2413 Jahrgangsdifferenzierung

Wie weit sind die entwicklungs- und lernpsychologisch angezeigten Differenzierungen in der Durchführung von Aufgabengebiet-Unterricht tatsächlich berücksichtigt?

2414 Methodische Ansätze

Wie ist die Variationsbreite methodischer Ansätze bei der Unterrichtung in diesem Aufgabengebiet zu beurteilen?

242 Informations- und Kommunikationstechnologie (wie 241)

243 Medienerziehung (wie 241)

244 Kulturelle Praxis (wie 241)

- 245 Rechtserziehung/Friedenserziehung (wie 241)
- 246 Sexualerziehung (wie 241)
- 247 Gleichberechtigung (wie 241)
- 248 Gesundheitserziehung/Verkehrserziehung (wie 241)

25 Stundenplan

Wie ist der pädagogische und praktische Wert des Stundenplan dieser Schule einzuschätzen?

Der Vorteil dieser Evaluationsmethode ist, dass eine Schule in ihrer Qualität einerseits als Gesamtorganisation mit sehr differenzierter Gewichtung einzelner Kriterien erfasst werden kann, dass andererseits aber auch nur einzelne Bereiche evaluiert werden können, sodass der Aufwand in Grenzen gehalten werden kann. Eine Schule, die dieses Verfahren durchlaufen hat, kennt ihr Stärken- und Schwächenprofil auf einer objektivierten Bewertungsbasis und kann abgesichert konkrete Änderungs- und Verbesserungsschritte einleiten. Damit wird der einzelnen Schule ermöglicht, Daten für den inneren Entwicklungsprozess zu gewinnen und Leistungsfortschritte auch nach außen dokumentieren zu können. Auf diese Weise wird das Bewertungs- und Beurteilungsverfahren zum strategischen Instrument.

3. Strategie zur Umsetzung des Qualitätsverbesserungsprozesses (QVP)

Die Nutzbarmachung des FBK ist Ausgangspunkt für die interne Evaluation und den damit einhergehenden QVP an Schulen. Hier setzt die Stiftung der Deutschen Wirtschaft (sdw) mit ihrer Projektidee an. Dabei gestaltet sich der QVP wie folgt:

Ziel ist es, in einem gestuften Verfahren Qualitätsregionen zu entwickeln. Dafür werden pro Region je eine Grundschule, eine Hauptschule, eine Realschule, eine Gesamtschule und ein Gymnasium zu Leitschulen (Benchmark-Schulen) qualifiziert. Unverzichtbarer Partner in der Initiierung und Umsetzung des QVP sind die Unternehmen. Die Wirtschaft verfügt über bewährte Instrumentarien und Methoden in der permanenten Qualitätssicherung. Die langjährigen Erfahrungen der Stiftung der Deutschen Wirtschaft auf dem Gebiet der Kooperation von Schulen und Unternehmen zeigen, dass wirtschaftliches Know-how an Schulen gewinnbringend anwendbar ist. Die Benchmark-Schulen werden so geschult, dass sie einerseits den kontinuierlichen QVP an ihrer Schule selbstständig durchführen können, andererseits aber auch in der Lage sind, weiteren allgemein bildenden Schulen in der Region als Berater und Coach für diesen Prozess zur Verfügung zu stehen.

Zunächst wird der Leistungsstand ermittelt, der sich an den oben genannten Hauptkriterien und den dahinter stehenden Kompetenzbereichen orientiert. Daraus resultieren Qualitätsstärken und –mängel, die nach ihren Ursachen analysiert werden. In Zielvereinbarungen werden Aktivitäten und Maßnahmen innerhalb der Schule formuliert, um die eigenen Stärken zur Profilbildung zu nutzen und Schwächen abzubauen.

Im QVP wird die Arbeit der Schulen kontinuierlich auf sich ändernde Bedürfnisse und Anforderungen überprüft, ausgerichtet und justiert. Diese Maßnahmen und Aktivitäten münden in einem gestuften Verfahren: Gemeinsam mit der regionalen Wirtschaft entwickelt die Stiftung der Deutschen Wirtschaft so genannte „Qualitätsregionen“. Innerhalb dieser Regionen kooperiert jeweils eine Schule pro Schultyp mit mindestens einem Unternehmen. Beim QVP ist eine Region definiert als ein überschaubarer Raum, wie z.B. ein Stadtteil, eine ländliche Region, der aufgrund der räumlichen Nähe Kontakte zwischen Schulen und Unternehmen problemlos möglich macht. Innerhalb dieser Qualitätsregionen werden die entsprechenden Schulen zu Leitschulen (Benchmark-Schulen) qualifiziert, die auch zur externen Leistungsüberprüfung im Sinne von Referenzschulen dienen.

Im Verlauf des QVP sind systematische und kontinuierliche Trainingsmaßnahmen vorgesehen, z.B. zu:

- Zielvereinbarung und Controlling
- Einsatz des Evaluationsinstrumentes
- Teambildung
- Qualitäts- und Personalmanagement
- Kooperation mit Unternehmen
- Multiplikationsmethoden

Zugleich wird ein Netzwerk von Unternehmen in der Region aufgebaut, das die Schulen im QVP begleitet und durch unternehmerisches Know-how unterstützt. Die Methode der direkten, kontinuierlichen und systematischen Kooperation zwischen Schulen und Unternehmen wird bei diesem Prozess eingesetzt.

Die Schulen werden innerhalb von zwei Jahren zu Benchmark-Schulen qualifiziert, sodass sie wiederum weitere allgemein bildende Schulen (Satelliten-Schulen) in ihrer Region als Berater im QVP unterstützen können.

Erste Erfahrungen mit diesem Prozess wurden in einer Modellregion in Baden-Württemberg gewonnen. Das dortige Verfahren dauert noch an. Weitere Projekte, bei denen die gemachten Erfahrungen nutzbringend verwendet werden, laufen in 2003 an bzw. sind schon gestartet, wie in Bremen in drei Regionen. Auf diese Weise beteiligt sich die Wirtschaft massiv am notwendigen Qualitätsverbesserungsprozess an deutschen Schulen.

Literatur

Herausgeber: Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)

1998 „Schule in der modernen Leistungsgesellschaft“ – bildungspolitisches Positionspapier der BDA.

2000 „Für eine neue Bildungsoffensive“ – bildungspolitisches Positionspapier der BDA.

2000 „Schule braucht Qualität“ – Europäisches Arbeitgeberkonzept.

2000 „Den Qualitätsverbesserungsprozess in der Schule gemeinsam gestalten.“ Positionspapier mit Handreichungen.

06/2000 „Qualitätskriterien für Schulen“. (Hans-Joachim Schmidt und Hans-Jürgen Brackmann in Schulleitung 1/16 Aktualisierung V).

2003 Projekt Bildung Perspektiven für Hessen. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände.

(Die aufgeführten Positionspapiere können nur über die BDA bestellt werden; sie sind nicht im Handel erhältlich.)

Anschrift des Autors:

RA Hans-Jürgen Brackmann, Stiftung der Deutschen Wirtschaft, Breite Straße 29, 10178 Berlin,

E-Mail: H.Brackmann@sdw.org.