

Bildung sucht Dialog!

Dieser
zweite
Band
der
PH NÖ
sammelt
und
präsentiert
Facetten
der
Diskussion
um
neue
Formen
der
LehrerInnenbildung.

Er
will
alle
LehrerInnen
und
an
Bildung
interessierten
BürgerInnen
einladen
zu
Kontakt,
Gespräch
und
Zusammenarbeit.

ISBN 978-3-9519897-2-3



Erwin Rauscher (Hg.) **LehrerIn werden/sein/bleiben**

Pädagogik *für* Nieder-
österreich — **Band 2**

Erwin Rauscher (Hg.)

LehrerIn werden/sein/bleiben

Aspekte zur Zukunft der LehrerInnenbildung

Pädagogik
für
Niederösterreich
Band 2



Erwin Rauscher (Hg.)

LehrerIn werden/sein/bleiben

Aspekte zur Zukunft der LehrerInnenbildung

Pädagogik
für
Niederösterreich

Band 2



IMPRESSUM

Eigentümer und Medieninhaber:
Pädagogische Hochschule Niederösterreich
Mühlgasse 67, A 2500 Baden

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Austria – 2008
Redaktion: Erwin Rauscher
Lektorat: Günter Glantschnig
Text, Gestaltung und Layout: Erwin Rauscher
Druck: Druckerei Philipp GmbH, Grabengasse 27, A 2500 Baden

ISBN 978-3-9519897-2-3

Franz Erhard

Qualitätsnormierte LehrerInnen der Zukunft?

Der Einfluss von Qualitätsmanagementsystemen auf den/die LehrerIn der Zukunft sowie auf die Institution Schule

QMS¹ werden im Bildungssystem kontroversiell diskutiert. Während sich die Einen, nach dem Muster der Wirtschaft, Verbesserungen für die SchülerInnen und damit Qualitätssteigerungen in der Ausbildung erwarten, fürchten sich die Anderen vor überbordender Bürokratie, Normierung der Lehre und vergleichender Leistungsbeurteilung der LehrerInnen. Dieser Beitrag will Vor- und Nachteile von QMS im Bildungsbereich gegenüberstellen und Auswirkungen auf die Schule sowie die LehrerInnen im Besonderen beleuchten.

1 QMS in der Wirtschaft

„Wer aufgehört hat besser zu werden, hat aufgehört gut zu sein!“²

In der Wirtschaft wird ein QMS als eine Methode der Unternehmensführung beschrieben.³ QMSe stellen sicher, dass Verantwortungen, Kompetenzen und Befugnisse fixiert sind und die Qualität der Prozesse und Verfahren in einem Unternehmen ständig geprüft und verbessert wird. Ziel eines QMSs ist eine dauerhafte Verbesserung der Qualität des Produkts bzw. der Dienstleistung. Das System ist dabei grundsätzlich unabhängig von der Branche, der Größe oder der Struktur des Unternehmens, das es anwendet. Ein QMS ist ein Werkzeug, nach dem die MitarbeiterInnen im QM des jeweiligen Unternehmens ihre individuellen Verfahren zur Sicherung und Verbesserung der Qualität ausrichten. Heute werden die Unternehmen aus allen Branchen häufig indirekt oder direkt gezwungen, ein QMS einzuführen, um die Fähigkeit eines Unternehmens nachzuweisen, Kundenwünsche und gesetzliche Anforderungen mit dem Ziel der Kundenzufriedenheit zu erfüllen. Die verbreitetsten QMSe sind:

- ❖ EN ISO 9001:2000
- ❖ TQM – Total Quality Management
- ❖ EFQM-Modell der European Foundation for Quality Management (The Excellence Model) als Modifikation des TQM

2 QMS im Bildungsbereich

Analog geht es auch im Bildungsbereich darum, die Strukturen und Abläufe im Unterricht und in der administrativen Tätigkeit so zu gestalten, dass die ‚Kundenzufriedenheit‘ erreicht wird. Im Unterschied zu Unternehmen ist der Begriff des ‚Kunden‘ hier allerdings wesentlich

vielschichtiger. Beginnend bei den SchülerInnen als „internen Kunden“⁴ erstreckt sich der Bogen über die Eltern, die Gesellschaft, bei berufsbildenden Schulen über die Wirtschaft bis hin zu den LehrerInnen, bei denen sich der Kreis wieder mit dem Begriff des internen Kunden schließt. All diese Interessens- bzw. Schulpartner, wie sie in der Praxis bezeichnet werden, stellen sehr unterschiedliche Ansprüche (Kundenwünsche) an das Bildungssystem im Allgemeinen und an die einzelne Schule im Speziellen. Interne KundInnen sind Teil des Systems und daher selbst in den Dienstleistungsprozess involviert. Im Bildungsbereich ist also z.B. der/die ChemielehrerIn KundIn der/des MathematiklehrerIn (als „interner Lieferant“), der/die als Grundlage für den pH-Wert in der Chemie den Logarithmus in Mathematik erklärt. Ebenso ist auch der/die SchülerIn interne/r KundIn, da er/sie an der Leistungserstellung mitbeteiligt ist und ohne seine/ihre Lernfähigkeit die eigentliche Dienstleistung nicht erbracht werden kann und auch das Ergebnis des Lernprozesses, ausgedrückt in Kompetenzen und Fähigkeiten, nicht erreicht werden kann.

Eine weitere große Schwierigkeit im Bildungsbereich ist dadurch gegeben, dass die Qualität der Dienstleistung ‚Bildung‘ wesentlich schwieriger zu definieren ist als in Produktionsunternehmen. Während die Qualität dort über Produkteigenschaften häufig relativ einfach darzustellen ist, muss im schulischen Bereich von einer Vielzahl an Komponenten, aus denen sich die Qualität zusammensetzt, ausgegangen werden. Daraus ergibt sich, dass neben einer grundsätzlichen Rahmendefinition des jeweiligen Schultyps jede einzelne Schule ihre Spezialdefinition für die eigene Qualität, resultierend aus den speziellen Kundenwünschen an eben diese eine Schule, fixieren wird (müssen). Pilotprojekte für QMS gibt es im schulischen Bereich bereits seit mehr als zehn Jahren. So haben einige Schulen im BMHS-Bereich ein ISO-9001-Zertifikat erworben, andere haben sich mit dem EFQM-Modell auseinandergesetzt und einen Selbst- bzw. Fremdevaluationsprozess durchlaufen.

Auf breiterer Basis, allerdings mit weniger systematischem Ansatz, gibt es seit vielen Jahren die Initiative Q.I.S.⁵, die in vielen Schulen bereits mehr oder weniger intensive Arbeiten an Qualitätsthemen bzw. in der Schulentwicklung ausgelöst hat.

Der bisher systematischste Ansatz für ein QMS auf breiter Basis ist im Bereich der berufsbildenden Schulen seit 2005 in Umsetzung. Die Initiative QIBB (= Qualitäts-Initiative-Berufs-Bildung) ist momentan damit beschäftigt, dass sich im BBS-Bereich alle Schulen mit der Einführung von QM beschäftigen. Die ersten Erfolge dabei sind auch durchaus dazu angetan, dass diese Initiative intensiviert und auf andere Schularten ausgeweitet wird.

QMSe sind im Bildungsbereich zahlreichen Kritikpunkten ausgesetzt. Neben den bereits erwähnten grundsätzlichen Problemen stehen ihrer Einführung weitere Hürden im Weg, die in diesem Punkt nur aufzählend dargestellt werden:

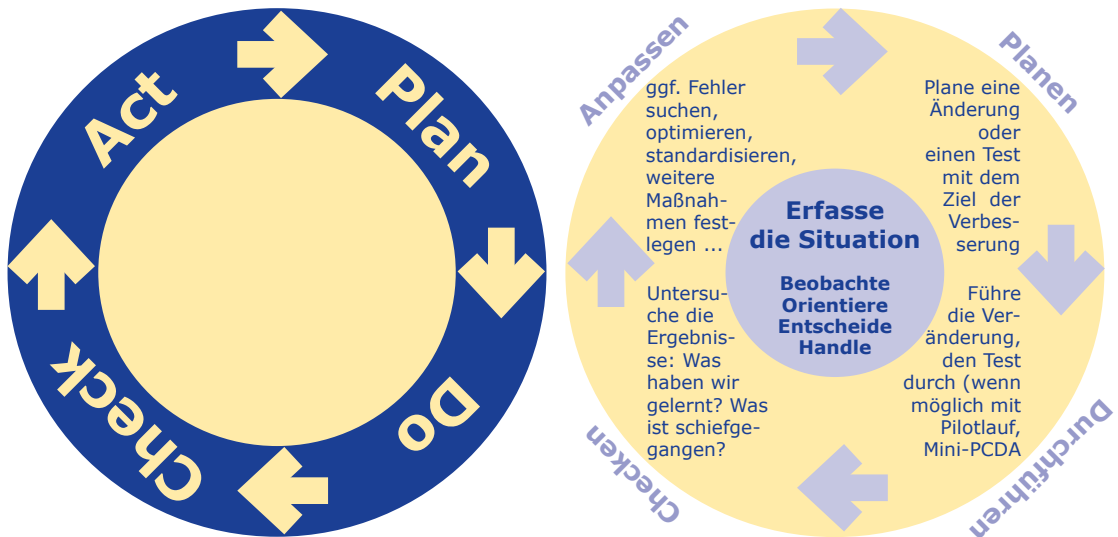
- ❖ Das Argument „Wir haben doch auch bisher bereits qualitativ gut gearbeitet“ ist das am häufigsten gebrauchte, um eine Diskussion über Neues erst gar nicht aufkommen zu lassen. Es ist kaum zu entkräften.
- ❖ Qualitätsmanagementsysteme werden, insbesondere von der LehrerInnenschaft, mit Misstrauen betrachtet, da sie wenigstens ein Mindestmaß an Dokumentation erfordern. Dies wird häufig als ‚Verbürokratisierung‘ interpretiert und damit als hinderlich für den eigentlichen Dienstleistungsprozess, für Lehre und Erziehung, gesehen. Weitere Kritik löst der Zeitaufwand für die Erstellung von Ablaufbeschreibungen, Checklisten und Formularen aus.
- ❖ QM erfordert Teamarbeit. Beginnend beim gemeinsamen Verständnis der vielschichtigen

Kundenwünsche über gemeinsame Zielsetzungen für die Schule – bis hin zu gemeinsamer Reflexion des Geleisteten – erfordern QMSe von den MitarbeiterInnen (nicht nur den LehrerInnen) umfangreiche ‚Abstimmungsarbeiten‘ sowie ein ‚einander Ergänzen‘, um zwischen den einzelnen Tätigkeiten keine Schnittstellen, schlimmstenfalls mit Lücken, sondern Nahtstellen zu schaffen. Der Zeitaufwand für ein solches Arbeiten erscheint vielen als nicht gerechtfertigt.

- ❖ Reflexion der Zielerreichung verlangt unweigerlich das Messen gewisser Faktoren, um Aussagen treffen zu können. Dieses lässt bei manchen LehrerInnen die Furcht vor dem Vergleich mit anderen bzw. gar einer ‚Leistungsbewertung für Lehrkräfte‘ entstehen.
- ❖ Die Philosophie des QMs, ständig nach Verbesserung zu streben, wird von Lehrkräften als bedrohliches Szenario, nie das Ziel zu erreichen, gesehen und oftmals grundsätzlich abgelehnt, da die Meinung vorherrscht, dass sich eine Institution nicht immer bzw. kontinuierlich verbessern kann.

3 QM-Grundsätze

3.1 PDCA-Kreis nach Deming⁶



- ❖ Phase 1 – ‚Plan‘:
Die Idee zur Verbesserung einer Dienstleistung, eines Produkts oder Prozesses entsteht. Diese Phase ist die Grundlage für den gesamten Zyklus. Ein übereilter Start kann zu einem unwirksamen und damit letztendlich frustrierenden Zyklus führen. Daher sollte auf die Planung viel Wert gelegt werden. Die scheinbare Einsparung an Zeit durch Überspringen des Schrittes geht meist in den folgenden Phasen verloren. Die Planungsphase startet damit, dass Vorschläge erarbeitet werden und eine Auswahl aus den verschiedenen Vorschlägen getroffen wird. Die Überlegungen dabei sind: Was wollen wir erreichen (=Ziel)? Was könnte das Ergebnis sein (= Vergleich der möglichen Ergebnisse der verschiedenen Wahlmöglichkeiten)? Wie kann das Ziel erreicht werden (= Maßnahmen)?

Daraus entsteht ein Umsetzungsplan (= Aktionsplan oder ‚Schulprogramm‘), bestehend aus Zieldefinition und Maßnahmenbeschreibung.

- ❖ Phase 2 – ‚Do‘:
Durchführung der Maßnahmen, die im Plan aus Phase 1 definiert sind. Dabei sollte auf die exakte Einhaltung geachtet werden.
- ❖ Phase 3 – ‚Check‘¹⁷:
Untersuchung (Studium) der Ergebnisse. In dieser Phase erfolgt die Messung der Zielerreichung. An die Fragen „Wurden die Ziele erreicht? Erfüllen sich damit die Hoffnungen und Erwartungen?“ schließen bei Nichterreichung Überlegungen zur Ursache an. Warum wurden die Ziele nicht erreicht? Wurden falsche Ziele gesetzt, falsche Maßnahmen definiert oder die Maßnahmen nicht planmäßig umgesetzt? Aus dieser Ursachenanalyse folgt der nächste Schritt. Phase 3 geht also sehr fließend in Phase 4 über.
- ❖ Phase 4 – ‚Act‘:
Reaktion auf die Ergebnisse von Phase 3 – aus der Analyse und den Überlegungen der Phase 3 kommt es zur Definition von neuen bzw. geänderten Zielen und/oder Maßnahmen als Start für einen neuen Zyklus.

Wenn diese Vorgehensweise „Plan – Do – Check (Study) – Act“ konsequent eingehalten wird, kommt es im Laufe der Zeit zu einer kontinuierlichen Verbesserung in den Abläufen der Schule. Es entsteht sozusagen eine Spirale nach oben. Dieses Streben nach kontinuierlicher Verbesserung wird mit dem japanischen Fachbegriff als „Kaizen“ bezeichnet. Zu einer nachhaltigen Verbesserung der Institution kommt es nur dann, wenn möglichst alle daran mitarbeiten.

Die Verbesserung der Institution ist von der Initiative des Einzelnen und vom Zusammenwirken aller abhängig.
Wenn jede/r einzelne Unternehmensangehörige für KAIZEN motiviert ist und eine aufwärts gerichtete Spirale in Gang setzt, so bewegt sich das gesamte Unternehmen in einer aufwärts gerichteten Spirale und verbessert die Unternehmensleistung.⁸

3.2 Struktur eines QMS

3.2.1 Organisationsstruktur

Der Erfolg eines QMS beruht unter anderem darauf, dass die Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten, Kompetenzen und Befugnisse den handelnden Personen eindeutig zugeordnet sind. Jede/r MitarbeiterIn muss genau wissen, wofür er/sie, aber auch die anderen MitarbeiterInnen verantwortlich bzw. zuständig sind. Das bedeutet, dass es nicht ausreicht, jedem/r MitarbeiterIn seine/ihre Stellenbeschreibung in die Hand zu drücken und bestenfalls auch noch zu erklären, es müssen vielmehr die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten aller

Personen im Unternehmen Schule transparent gemacht werden. Damit kann jede/r seine/ ihre AnsprechpartnerInnen für bestimmte Bereiche klar erkennen. Es ist nicht mehr nötig, sich durchzufragen, bis man beim/bei der Richtigen angelangt ist. Damit kommt es sowohl zu Zeitersparnis als auch zur Zufriedenheit der Beteiligten.

3.2.2 Dokumentationsstruktur

Neben der Klärung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten ist die Dokumentation ein Kernstück eines QMS. Die ‚Regeln‘ des Betriebs werden verschriftlicht und verbindlich gemacht. Dieses Schaffen von Verbindlichkeit ist einer der großen Pluspunkte eines QMS. Ohne Dokumentation sind bei Nichteinhaltung von Regeln immer die üblichen Ausreden „Ich habe ja nicht gewusst ...“ oder „Ich habe mich nicht mehr erinnern können...“ möglich. Wenn dokumentierte Abläufe (= Prozesse) vorhanden sind, können diese Ausflüchte nicht mehr verwendet werden. Jede/r hat die Möglichkeit, die Dokumentation als Hilfsmittel zu verwenden und kann sich daher auch an die vereinbarten Abläufe halten. Dadurch können viele potenzielle Konfliktherde im Unternehmen Schule a priori vermieden werden, ein reibungsfreier Umgang miteinander wird möglich.

4 Vorteile von QMS im Bildungsbereich

4.1 Vorteile für SchülerInnen und Eltern

- ❖ *Klarheit von definierten und bekannt gemachten Lernzielen:* Während früher die Lehrziele für die Lehrenden im Vordergrund standen, wird seit einiger Zeit *zunehmend* auf die Lernziele fokussiert, die klar die Verhaltensänderung des/r Schülers/in nach dem Unterricht beschreiben. Wenn diese Lernziele den SchülerInnen und den Eltern kommuniziert werden, ist für beide Gruppen das Erreichen/Nichterreichen der Ziele sichtbar, und beide können selbst darauf reagieren.
- ❖ *Verstehen, warum bestimmte Lehrinhalte gelernt werden sollen:* Wenn der Bezug vom zu lernenden Lehrstoff zur Praxis für SchülerInnen und Eltern nachvollziehbar dargestellt wird, steigt nicht nur die Motivation im Lernprozess. Auch die Umsetzung des ‚theoretisch‘ in der Schule Gelernten im Berufsleben funktioniert wesentlich besser.
- ❖ *Klarheit und Nachvollziehbarkeit der Leistungsbeurteilung:* Dies ist wohl eines der heißesten Themen in der Beziehung von LehrerInnen zu ihren SchülerInnen und den Eltern. Je eindeutiger die Kriterien für die Leistungsbeurteilung definiert sind, desto weniger kann es zu Diskussionen über die Note kommen. Werden diese Kriterien auch rechtzeitig kommuniziert, können sich die SchülerInnen darauf einstellen und es wird selten zu Konflikten über die Notengebung kommen.
- ❖ *Weniger Abhängigkeit davon, welche LehrerIn in der Klasse unterrichtet:* Die Aussagen „Hätte ich LehrerIn X gehabt, könnte ich jetzt viel mehr“, „Bei LehrerIn Y hätte ich eine ganz andere Note“ sind altbekannt – aber nicht notwendig. Wenn sich die LehrerInnen einer Schule absprechen, gemeinsam die Lernziele ihres Fachs bzw. Fachbereichs fixieren und ihren Rahmen in der Vermittlung des Lehrstoffs abstecken sowie gemeinsame Kriterien in der Leistungsbeurteilung schaffen, gehören diese Aussagen der Vergangenheit an. Für die SchülerInnen ergibt sich daraus der Nutzen, dass die vermittelten Lehrinhalte nicht nur den Vorstellungen einer Lehrperson entsprechen und damit eventuell eine etwas einseitige Sichtweise widerspiegeln, sondern dass die Meinung von mehreren Personen einfließen konnte und damit eine entsprechende Vielfalt gegeben ist. Für die Schule selbst

ergibt sich der Vorteil, dass die Lehrinhalte dem Schulprofil entsprechen. Auch in der Leistungsbeurteilung ergibt sich der Vorteil, dass das lästige Vergleichen von Leistungen und sich daraus ergebenden Noten zwischen Lehrpersonen, das von SchülerInnen von Parallelklassen angestellt wird, in den Hintergrund tritt, da der gemeinsam definierte und kommunizierte Rahmen solche Vergleiche obsolet werden lässt.

Von SchülerInnen und Eltern regt sich im Normalfall kein Widerstand, wenn eine Schule ein QMS einführt, da für diese Interessensgruppen die oben beschriebenen Vorteile rasch sichtbar und empfindbar werden. Daher werden Bestrebungen in dieser Richtung als grundsätzlich positiv empfunden. Vorsicht ist allerdings geboten, wenn diese Gruppen sehr intensiv für die Evaluation von Zielerreichung herangezogen werden, indem ständig Fragebögen zum Einsatz kommen. So sehr der einmalige Einsatz eines Fragebogens als Möglichkeit, die eigene Meinung kund zu tun, geschätzt wird, so schnell werden Fragebögen auch als unbequem empfunden. Daher sollte der Einsatz wohlüberlegt und wohldosiert erfolgen, um nicht die Empfindung einer Evaluationsflut bei den Befragten auszulösen.

4.2 Vorteile für die Schule

- ❖ *Klarheit und Sicherheit, mit welchen Kompetenzen und Fähigkeiten ein/e AbsolventIn die Schule verlässt:* SchülerInnen und Eltern suchen sich immer kritischer die Schule aus, die von den Kindern/Jugendlichen besucht wird. Sind es im Grundschulbereich noch hauptsächlich die Eltern, welche die Schulwahl treffen, so treffen im Bereich der mittleren und höheren Schulen überwiegend die Jugendlichen selbst die Entscheidung. Eines der wichtigsten Kriterien für die Schulwahl ist das sogenannte ‚Schulprofil‘. Es beinhaltet u.a., welche Kompetenzen und Fähigkeiten die AbsolventInnen der Schule für das spätere Berufsleben erwerben. Daraus ergibt sich logischerweise die Nachfrage von weiterführenden Bildungseinrichtungen und Wirtschaftsbetrieben für die AbsolventInnen der Schule. Damit diese Nachfrage aus den Unternehmen nachhaltig gesichert ist, muss ihnen klar sein, welche Fähigkeiten und Kompetenzen ein/e AbsolventIn einer Schule verlässlich mitbringt. Um dies sicherstellen zu können, ist die oben beschriebene gemeinsame Vorgehensweise von LehrerInnen desselben Fachs bzw. derselben Fachgruppe notwendig. Voraussetzung dafür ist eine gemeinsame Sichtweise des Schulprofils. Dieses entsteht im Zuge des Aufbaus eines QMS durch intensive Auseinandersetzung und Diskussion im LehrerInnenkollegium. Nur dadurch kommt es zu einem Schulprofil, das von allen akzeptiert wird und mit dem sich auch alle entsprechend identifizieren. Denn ohne Identifikation werden vereinbarte Regeln nicht eingehalten. Das Schulprofil stellt sozusagen den Qualitätsrahmen der einzelnen Schule dar. Für die Erarbeitung dieses Rahmens, sofern er nicht, wie in vielen Schulen, bereits geschaffen wurde, sollte man sich ausreichend Zeit nehmen. Auch die SchülerInnen ziehen daraus ihren Vorteil, da sie aus einer Schule mit einem klaren Schulprofil einen leichteren Berufseinstieg haben.
- ❖ *Ständige Verbesserung in der Ablauforganisation:* Viele administrative Arbeiten in der Schule werden von den LehrerInnen als nutzloser Ballast, der die eigentliche Arbeit des Unterrichts und Erziehens behindert, empfunden. Daher muss es ein vorrangiges Ziel sein, diese administrativen Tätigkeiten so zu gestalten, dass sie möglichst rasch und einfach zu bewerkstelligen sind. Dafür ist ein richtig aufgebautes QMS ein ideales Werkzeug. Durch die Dokumentation sollen Abläufe transparent und so rasch nachvollziehbar werden, dass die Arbeitszeit der LehrerInnen nicht mit Recherchen zu Abläufen belas-

tet ist. Fragen wie „Was muss ich alles bei einem Projekt / einer Projektwoche / einer Exkursion ... beachten?“, „Was muss ich wann wem abgeben?“ sollen der Vergangenheit angehören. Ein Blick in die entsprechende Dokumentation genügt, um die einzelnen Abläufe, auch wenn sie nur selten durchlaufen werden, ohne Zeitverlust bewältigen zu können. Kritikpunkt ist, dass zu Beginn die Dokumentation erstellt werden muss und dafür Zeit aufgewendet werden muss. Werden alle Abläufe auf einen Schlag dokumentiert, ist dies logischerweise mit einem erheblichen Zeitaufwand verbunden. Als alternative Vorgehensweise können aber die Abläufe bei einem Echtdurchlauf einfach mitgeschrieben werden. Ein solches Vorgehen vermindert den Zeitaufwand erheblich.

4.3. Vorteile für die LehrerInnen

- ❖ *Nachvollziehbarkeit in der Leistungsbeurteilung durch Definition von Fachstandards und Kriterien:* Diese ist auch ein Vorteil für die LehrerInnen, da es durch entsprechende Kommunikation dieser Kriterien zu einer Verminderung von Beschwerden und Berufungen kommt. Bei Berufungen, die trotzdem noch gemacht werden, bedeuten innerhalb der Schule gemeinsam erarbeitete Kriterien, sofern sie gesetzeskonform sind (was aus der Erfahrung heraus leider nicht immer der Fall ist), eine Erleichterung für die LehrerInnen in der Argumentation ihrer Notengebung. Der notwendige Zeitaufwand für die Kriterienerstellung wird durch die Erleichterung bei der Notengebung relativ rasch wieder kompensiert. Zudem werden viele LehrerInnen, die bereits ihre Kriterien sehr exakt definiert haben, mit relativ wenig Zeit auskommen, die für die Abstimmung mit den KollegInnen notwendig ist, sofern alle Beteiligten kompromissbereit sind.
- ❖ *Klarheit in der Schwerpunktsetzung des Unterrichts durch Abstimmung der LehrerInnen innerhalb und zwischen den einzelnen Fachgruppen:* Dass die aus dem Schulprofil resultierende gemeinsame Schwerpunktsetzung für die einzelnen Fächer bzw. Fachbereiche einen Vorteil für die Schule hat, wurde bereits weiter oben besprochen. Sie hat aber auch für LehrerInnen, insbesondere für JunglehrerInnen, einen bedeutenden Vorteil, da sie eine entsprechende Konkretisierung der Lehrpläne in Bezug auf die jeweilige Schule bedeutet und damit die Arbeit wesentlich erleichtert. Durch die verbindliche Absprache mit anderen Fächern oder Fachbereichen kommt es zu einer weiteren Erleichterung für die einzelne Lehrkraft, indem klar geregelt ist, wer welchen Lehrstoff bespricht und auf welchen Vorkenntnissen man bei den SchülerInnen aufbauen kann bzw. welche Kenntnisse und Fähigkeiten in anderen Fächern später erlangt werden.
- ❖ *Erleichterung bei administrativen Tätigkeiten:* Die Dokumentation führt zu Erleichterungen bei den administrativen Tätigkeiten. Durch die Möglichkeit der Verwendung von vorgefertigten Formularen und Checklisten bzw. die Fixierung der Arbeitsabläufe in diesem Bereich wird die Arbeit der einzelnen Lehrkraft entsprechend vereinfacht. Vorsicht ist nur insofern geboten, dass es nicht zu einem Papierberg kommt, der nicht handhabbar ist und zu einem unnötigen Bürokratieschub führt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang der Grundsatz: „So viel an Dokumentation, wie nötig und hilfreich, aber so wenig, wie unter Berücksichtigung der Notwendigkeit möglich ist!“
- ❖ *Möglichkeit der Individualisierung durch kleinere Klassen (Gruppen) als Folge der ständigen Qualitätsdiskussion:* Dieser Punkt ist bereits ein Erfolg der Qualitätsdiskussion in den letzten Jahren und der systematischen Qualitätsinitiativen (QIBB, z.T. Q.I.S.).

Für die LehrerInnen ergeben sich nun endlich die Möglichkeiten, von Individualisierung nicht nur zu sprechen, da in Klassen mit bis zu 36 SchülerInnen eine solche nicht oder nur sehr eingeschränkt möglich ist, sondern in kleineren Klassen tatsächlich Methoden der Individualisierung anzuwenden.

Als Nachteil wird immer wieder der Zeitaufwand für das Erarbeiten von Strukturen und Inhalten der neuen Systeme gesehen. Der Amortisationseffekt tritt leider erst nach einiger Zeit ein, sodass zu Beginn der Systemeinführung fast immer nur der Mehraufwand sichtbar wird. Die Zeitersparnis nach Einführung eines QMS tritt dagegen meist in den Hintergrund. Ein großes Hindernis in Bezug auf Anwendung von QMS in der Schule ist das Selbstverständnis der eigenen Arbeit bei vielen LehrerInnen. Sie sind nach wie vor der Meinung, nur gute Arbeit zu leisten, wenn sie einzelne Unterrichtseinheiten perfekt vor- und nachbereitet haben. Sie werten deshalb Abstimmungsarbeiten im Team an gemeinsamen Lernzielen, gemeinsamen Schwerpunkten bei den Lehrinhalten, gemeinsamen Leistungsbeurteilungskriterien, Schnittstellen zu anderen Fächern und Fachbereichen usw. nicht als Vorbereitungsarbeiten für ihren Unterricht und haben das Gefühl, hierfür unbezahlte Mehrarbeit leisten zu müssen. Dass die Notwendigkeit für ein solches Arbeiten in der vernetzten, globalen Welt von heute besteht, ist allerdings Tatsache und nicht wegzuleugnen. Daher ist es unverzichtbar, ein grundsätzlich anderes Verständnis von Tätigkeiten, die als Vor- und Nachbereitungszeiten zu werten sind, zu entwickeln. Gemeinsame Lernziele, Schwerpunkte der Lehrinhalte, Leistungskriterien usw. bedeuten keinerlei Einschränkung der persönlichen Freiheit der einzelnen Lehrkraft in der Methodik. Mit QMS soll keine Normierung im Bereich von Lehrmethoden erfolgen. Diese müssen vom/von der einzelnen LehrerIn immer frei wählbar bleiben, um die Anpassung an die jeweils eigene Persönlichkeit und an die zu unterrichtenden SchülerInnen zu ermöglichen.

6 Folgerungen für die LehrerInnenbildung

Das Thema ‚Qualität im Bildungsbereich‘ und damit verbunden Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsysteme wird in den kommenden Jahren immer mehr an Bedeutung gewinnen. Lehrkräfte werden sich dem Thema und den entsprechenden Auswirkungen nicht entziehen können. Demzufolge werden alle LehrerInnen in ihrer Arbeit betroffen sein. Die vorausschauende Lehrkraft ist daher dazu angehalten, sich in diesen Themenfeldern weiterzubilden und sich Kenntnisse und Fähigkeiten anzueignen. Zukünftige LehrerInnen werden diese Themen vermehrt in ihrer Ausbildung vermittelt bekommen.

Die große Herausforderung besteht für die Pädagogischen Hochschulen in der Fort- und in der Erstausbildung der PflichtschullehrerInnen sowie für die Universitäten in der Erstausbildung der LehrerInnen höherer Schulen, ein entsprechendes Angebot in der Aus- und Fortbildung zur Verfügung zu stellen, damit die LehrerInnen für die Zukunft rechtzeitig gerüstet sind.

Bereits im Beruf stehende LehrerInnen stehen vor der Herausforderung, sich nicht nur Kenntnisse und Fähigkeiten anzueignen, sondern diese in ihrer täglichen Arbeit umzusetzen. Dies wird häufig damit verbunden sein, die eigene Einstellung zu überdenken und auch das Verhalten zu ändern, so wie es oben beschrieben wurde. Alle Lehrkräfte, denen dies leicht fällt, sind dazu aufgerufen, KollegInnen und Kollegen, denen es nicht so leicht fällt, in diesem Umstellungsprozess zu unterstützen.

Das rasche Gelingen dieser Umstellungen wird mitentscheidend dafür sein, wie es das öster-

reichische Bildungswesen schafft, die SchülerInnen optimal für ihr späteres Berufs- und Privatleben in einem immer stärker global vernetzten Europa vorzubereiten.

„Qualität ist niemals Zufall; sie ist immer das Ergebnis hoher Ziele, aufrichtiger Bemühung, intelligenter Vorgehensweise und geschickter Ausführung.“⁹ In diesem Sinne sind alle an Schule Beteiligten dazu aufgerufen, aus gewohnten Bahnen herauszugehen und ihr Bestes im Veränderungsprozess zu geben!

Anmerkungen

- 1 QMS = Qualitätsmanagementsystem(e); Q = Qualität; QM = Qualitätsmanagement usw.
- 2 Das geflügelte und vielzitierte Wort wird dem britischen Heerführer Oliver Cromwell (vgl. <http://my.opera.com/zendracan/blog/>, 3. 8. 2008) ebenso zugeschrieben wie dem Unternehmer Philipp Rosenthal (vgl. <http://zitate-weisheiten.blogspot.com/2008/02/wer-aufhrt-besser-zu-werden-hat.html>, 3. 8. 2008) oder auch dem Supermarkt-Gründer Hartmut Eklöh (vgl. <http://www.schreibwerkstatt.de/inspirierende-zitate-ueber-das-schreiben-t4142.html>, 3. 8. 2008) und bezeugt, dass bereits durch Jahrhunderte hindurch gilt: Stillstand bedeutet Rückschritt. Wer nicht bereit ist, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, wird den Fortschritt nicht mitgestalten können.
- 3 Vgl. die Wikipedia-Definition, <http://de.wikipedia.org/wiki/Qualit%C3%A4tsmanagementsystem>, 3. 8. 2008.
- 4 Vgl. H.-D.Zollondz: Grundlagen Qualitätsmanagement. Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte, Oldenburg 2006, S.92–94.
- 5 Vgl. <http://www.qis.at/start.htm>, 2. 8. 2008. Q.I.S. steht für „Qualität in Schulen“.
- 6 Vgl. W.E. Deming: The New Economics for industry, government, education, MIT 1994, S.131ff.
- 7 Im Original heißt es „Study“ statt „Check“, das betont mehr das Lernen. Der Zyklus heißt auch ursprünglich PDSA und Shewhart-Kreis. Er ist aber als PDCA und Deming-Kreis bekannter geworden.
- 8 Vgl. die Grafik in <http://www.qm-trends.de/fb041603.htm>, 3. 8. 2008.
- 9 Will A. Foster, zitiert nach <http://www.h-eureka.com/seite7.htm>, 7. 8. 2008.

*Franz Erhard, Prof. Dipl.-Ing.,
Leiter des Departments für Qualität, Qualitätsmanagement
und Evaluation an der PH NÖ; Landesqualitätsprozessmanager
für HUM NÖ, seit 13 Jahren im QM im Bildungsbereich tätig;
Unternehmensberater für Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheits-
managementsysteme*