

Die Publikationen und Modelle zum Qualitätsmanagement (QM) in Schulen sind nahezu unübersehbar geworden, und ihre Wirkung scheint bislang nicht besonders groß zu sein. Wahrscheinlich hat Tenorth 2002 recht gehabt, als er schrieb: “Administrative Durchgriffsversuche auf der Ebene des Unterrichts gehen meistens ins Leere, da eine genaue Fernsteuerung von Unterricht nicht möglich ist.” Dies gilt auch für die Entwicklung von Schulen mittels QM in allen andern Bereichen. Deshalb ist zunächst zu bestimmen, wie das QM überhaupt wirksam werden kann.

Bislang gelingt es tatsächlich vielen Schulen nicht, ein wirksames QM zu realisieren. Dafür sind mehrere Gründe verantwortlich.

- (1) Die Lehrerschaft ist mit dem System und den Techniken des QM zu wenig vertraut.
- (2) Es fehlen klare staatliche Rahmenbedingungen.
- (3) Viele Schulleitungen haben keine klaren Vorstellungen über die Führung des QM.
- (4) Das QM wird isoliert und ohne Bezug zu Schulentwicklung und Lehrerweiterbildung betrachtet.
- (5) Erste Misserfolge, hohe Ansprüche an die Schulen sowie keine spürbaren Erfolge führen zu großen Ermüdungserscheinungen.

Wirksam umsetzen lässt sich das QM in den einzelnen Schulen nur,

1. wenn die staatlichen Behörden einen klaren pädagogischen und organisatorischen Rahmen setzen,
2. wenn die einzelnen Schulen innerhalb dieses gegebenen Rahmens ihr eigenes Modell entwickeln können (intern konzipiertes QM),
3. es gelingt, die Lehrerschaft vom Sinn und Nutzen des QM zu überzeugen.
4. Notwendig ist eine gute Führung der Schule durch die Schulleitung (Leadership) also eine geleitete Schule, in welcher die Lehrermithilfe klar geregelt ist (distributed leadership).
5. Weil die Ermüdungserscheinung groß sind, ist eine Form der Schulaufsicht zu finden, welche nicht selbst alle Einzelheiten beurteilen will, sondern das System der Metaevaluation anwendet, d.h. die Schulaufsicht überwacht die Qualität und Wirkung des von der Schule gewählten Systems und greift nur ein, wenn die Qualität des schulinternen QM zu keinen Qualitätsverbesserungen führt.
6. Insgesamt ist eine starke Schulleitung notwendig, welche auch konzeptionell arbeitet und dafür sorgt, dass QM, Schulentwicklung und Lehrerweiterbildung aufeinander passen.

Zur Person:



Prof. em. Dr. Dres h.c. Rolf Dubs,
ehemaliger Rektor der Universität St. Gallen.

Heute beratend tätig in Fragen der Schulsysteme und Schulführung sowie in Unternehmungspolitik und Entwicklungshilfe. Früher Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik an der Universität St. Gallen und Gastprofessuren in USA.

Kontakt:

E-mail: rolf.dubs@unisg.ch

Internet: <http://www.unisg.ch/>