

Standards als Instrumente des Qualitätsmanagements im Bildungsbereich

► „Qualitätsmanagement“ und „Standards“ haben es zu einiger Prominenz gebracht: Es gibt kaum eine Äußerung aus der Bildungspolitik, der Kultusadministration oder aus sonstigen sich mit Bildungsfragen beschäftigenden Einrichtungen, in der man nicht für eines der beiden Wörter Verwendung gefunden hätte. Diese hohe Attraktivität ist verständlich, denn die Bezeichnungen stehen für Steuerungsinstrumente, von deren Einsatz eine Verbesserung des Bildungswesens erwartet wird. Die Möglichkeiten der effektiven Implementierung dieser Instrumente werden davon bestimmt, inwieweit deren konzeptuelle Eckpunkte zutreffend rekonstruiert und in die jeweiligen Einsatzbedingungen „übersetzt“ werden. Darüber hinaus gilt es, Standards und Qualitätsmanagement konzeptgemäß aufeinander zu beziehen, um das Steuerungspotenzial zu maximieren. Die Ausführungen wollen einen Beitrag hierzu leisten.

Gute Qualität ist ein den angebotenen Waren schon immer beigefügtes Versprechen. Ebenso ursprünglich wird auf der Abnehmerseite erwartet, ein „Qualitätserzeugnis“ erworben zu haben. Während diese grundsätzlichen Versprechen und Erwartungen eine Art Konstante in der Produzenten-Konsumenten-Beziehung darstellen, steigt – getrieben vom Wettbewerb – das Niveau der geforderten und gebotenen Qualität ständig an. Im Bereich der Wirtschaftsunternehmen sind in den letzten fünf Jahrzehnten vielfältige Anstrengungen unternommen worden, diese Herausforderung durch die Entwicklung und den systematischen Einsatz von Steuerungsinstrumenten (DEMING 1986), die unter der Bezeichnung „Qualitätsmanagement“ zusammengefasst werden, zu meistern.

Auch für den Bildungsbereich gilt, dass sich die Beteiligten immer schon darum bemühen, gute Ergebnisse zu erzielen. Diese Anstrengungen werden jedoch auf einem eher unsicheren Boden unternommen: Weder stehen die zu erreichenden Ergebnisse außer Streit, noch finden sich übereinstimmende Antworten auf die Fragen, woran und wie deren Güte zu ermitteln wäre. Trotz dieser Unsicherheiten¹ (EBNER 2004) ist die Idee des Qualitätsmanagements auch im Bildungsbereich aufgegriffen worden – Pate stehen dabei Konzepte und Verfahren aus dem Qualitätsmanagement von Wirtschaftsunternehmen. Da die Beschäftigung mit diesem Themenfeld im Bildungsbereich der Bundesrepublik Deutschland noch am Anfang steht, ist der Bedarf an konzeptuell strukturierenden und präzisierenden Orientierungspunkten entsprechend groß. Mit den nachfolgenden Ausführungen ist die Zielsetzung verbunden, hierzu einen Beitrag zu leisten. In dem Text werden Lösungsvorschläge für die folgenden fünf Fragen vorgestellt:

- Welches sind die Ausgangspunkte bei der Beschäftigung mit Standards und mit Qualitätsmanagement im Bildungsbereich?
- Im Kontext welcher Aufgabenstellungen erscheinen Standards als zweckmäßige Steuerungsinstrumente?



HERMANN G. EBNER

Prof. Dr., Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik,
Fakultät für Betriebswirtschaftslehre,
Universität Mannheim

- Aus welchen Komponenten setzt sich ein umfassendes Qualitätsmanagement zusammen?
- Wie lässt sich die Beziehung zwischen Standards und Qualitätsmanagement darstellen?
- Wie lässt sich die Beziehung zwischen Standards, Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementkonzept darstellen?

STANDARDS UND QUALITÄTSMANAGEMENT IM BILDUNGSBEREICH

Als „Standards“ bezeichne ich im vorliegenden Kontext Beschreibungen der geforderten Eigenschaften von Ressourcen, Produkten und Ergebnissen, von Prozessen und Methoden.²

Unter „Qualitätsmanagement“ verstehe ich jenes Bündel von Maßnahmen der Generierung und Verarbeitung von

Informationen, die im Zusammenhang mit der Sicherung und Prüfung der geforderten Eigenschaften von Ressourcen, Produkten und Ergebnissen, von Prozessen und Methoden sowie zur ständigen Verbesserung des erzielten Güteniveaus benötigt werden.

Die Beschäftigung mit Standards und mit Qualitätsmanagement macht demnach nur unter der Annahme Sinn, dass (i) diese Eigenschaften prinzipiell beeinflussbar sind, (ii) die

Wirkungszusammenhänge identifiziert und die jeweiligen Größen bestimmt werden können, (iii) die Fähigkeit vorhanden ist oder erworben werden kann, die gewünschte Steuerungstätigkeit auszuführen.

Bedauerlicherweise muss für den Sektor Bildung und Ausbildung in Deutschland eingeräumt werden, dass – bei aller Standard- und Qualitätsrhetorik – auf allen Ebenen und in allen Institutionen noch immer Stereotype anzutreffen sind, die eine systematische Entwicklung eines auf Standards und Qualitätsmanagement basierten Steuerungskonzepts erschweren: Solange Unterrichten als Tätigkeit unter grundsätzlich nicht eingrenzbarer Unsicherheit verstanden wird und mit dem Argument der absoluten Einzigartigkeit der jeweiligen Bedingungskonstellation (Region, Schule, Betrieb, Klasse, Gruppe der Auszubildenden, Lehrperson) die Beiträge aus der empirischen Forschung für unbrauchbar erklärt werden, sind die Voraussetzungen für den Aufbau eines fundierten Steuerungskonzepts eher ungünstig.³ Anhand der in anderen Ländern oder als internationale Vergleiche durchgeführten Studien lässt sich zeigen, dass

es sinnvoll ist, auf der Grundlage der drei eingangs formulierten Annahmen zu arbeiten, denn den Befunden dieser Untersuchungen ist zu entnehmen, dass

- Bildungssysteme unterschiedlich erfolgreich sein können (TIMSS, PISA),
- die Schulen innerhalb eines Landes sich in ihren Ergebnissen unterscheiden (EHREN & VISSCHER, 2006) und
- auch Lehrpersonen unterschiedlich erfolgreich tätig sind (OECD, 2005).

Soweit durch solche Untersuchungen die Identifikation erfolgskritischer Faktoren gelingt, können diese in bereichs- oder aufgabenspezifische Standards übersetzt werden bzw. die Grundlage bilden für die Entwicklung solcher Standards. Damit lägen zum einen begründbare Steuerungsinstrumente vor, und zum andern würde dem Qualitätsmanagement vorgegeben, welche Informationen primär zu generieren sind.

Standards als zweckmäßige Steuerungsinstrumente

Im Zusammenhang mit Bildung und Ausbildung können für die Entwicklung von Standards die folgenden vier Bereiche unterschieden werden, wovon drei (Curriculumstandards⁴, Instruktions- und Organisationsstandards) die Ebene der Leistungserstellung betreffen und einer (Evaluationsstandards) die Ebene des Prüfens und Bewertens dieser Leistungen.⁵

(a) Unter einem *Curriculumstandard* wird hier die Beschreibung dessen verstanden, was von Lernenden nach einem bestimmten (Lern-)Abschnitt erwartet wird. Dabei handelt es sich nicht – wie inadäquate Umsetzungen und skeptische Kommentierungen suggerieren mögen – um eine Neuaufgabe oder Fortschreibung des vor rund 35 Jahren in Deutschland zögernd und wenig produktiv rezipierten Lernzielansatzes. In Curriculumstandards, die dem kompetenzbasierten Konzept folgen, werden domänenspezifische Aufgabentypen fixiert, deren Beherrschung von einer lernenden Person zu einem bestimmten Zeitpunkt erwartet wird. Ein Beispiel für Curriculumstandards stellen die Standards in Volkswirtschaftslehre dar, die 1996 vom National Council on Economic Education der USA veröffentlicht worden sind (vgl. den Auszug in der unten stehende Tabelle). Gegenstand dieses Beispiels ist das Kostenkonzept. Dabei wird in der Zeile *Content Standard* das Basiskonzept des Zusammenhangs von Entscheidungen und Kosten beschrieben (Wissen) und gekennzeichnet, wozu dieses Wissen die Lernenden befähigt (Können). In der Zeile *Benchmarks* wird – bezogen auf eine Klassenstufe – festgelegt, welches Wissen über Anwendungsbereiche des Kostenkonzepts erwartet wird, und es wird eine typische Aufgabe angeführt, die Lernende nach Abschluss dieser Klasse lösen können.

Content Standards in Economics

The National Council on Economic Education (NCEE) (1996)

<i>Content Standard</i> (Beispiel)	Students will understand that: Effective decision making requires comparing the additional costs of alternatives with the additional benefits. Most choices involve doing a little more or a little less of something; few choices are all-or-nothing decisions.	Students will be able to use this knowledge to: Make effective decisions as consumers, producers, savers, investors, and citizens.
<i>Benchmarks</i> (Beispiel)	At the completion of Grade 12, students will know that: 4. To determine the optimal level of a public policy program, voters and government officials must compare the marginal benefits and marginal costs of providing a little more or a little less of the program's services.	At the completion of Grade 12, students will use this knowledge to: 4. Use the concepts of marginal cost and marginal benefit to evaluate proposals for a pollution-control ordinance aimed at maximizing economic efficiency; then select the best proposal and explain why it seems best.

(b) Als *Instruktionsstandards* bezeichne ich Beschreibungen dessen, was von professionell arbeitenden Lehrpersonen erwartet wird. Dabei werden die einzelnen Aufgabengebiete für die Tätigkeit von Lehrpersonen im Rahmen der Organisation „Schule“ festgelegt (EBNER 2007), und es werden jene Ausprägungen definiert, die verschiedene Expertisegrade oder den geforderten Expertisegrad von Lehrpersonen markieren.

Ein Beispiel für die schwerpunktmäßig seit 1990 vor allem in den USA entwickelten Instrumente ist der Katalog des National Board for Professional Teaching Standards (2001), in dem die Standards für Lehrpersonen in den Fächern Geschichte bzw. Gemeinschaftskunde dargestellt werden. In dem in Auszügen angeführten – und weitgehend fachunabhängigen – neunten Standard wird beschrieben, was von

Standard IX: Assessment

Accomplished teachers employ a variety of assessment methods to obtain useful information about student learning and development and assist students in reflecting on their own progress.

Beschreibung (Auszüge)

- Teachers assess students on an ongoing basis and are adept at using multiple evaluation methods to read and interpret student performance and work. The information they gather on the progress of individuals and on the class as a whole allows them to evaluate the relative success of their instructional strategies and serves as a guide for improving practice in order to improve student learning.
- Teachers establish clear criteria, which they use to assess student achievement. Assessments are used to gain perspective on each student's ability to apply knowledge to real situations and to make connections among various forms of knowledge. Teachers monitor each student's ability to evaluate evidence; readiness to grasp new ideas, theories, and concepts; ability to connect and accept various forms of knowledge.
- They assess classroom climate by monitoring interactions of various kinds or through observation, discussion and the use of such tools as surveys or inventories.

Lehrpersonen im Zusammenhang mit ihrer Aufgabe, Beurteilungen vorzunehmen, erwartet wird. Im Anschluss an eine kurze Definition der erwarteten Leistung der Lehrpersonen werden diese Leistungen spezifiziert. In diesem Katalog sind sowohl Verfahrensaspekte als auch die mit Beurteilungen zu verbindenden Zielsetzungen und ebenso Gegenstände der Beurteilung aufgelistet. Die Formulierungsbeispiele aus den Professional Teaching Standards lassen erkennen, dass die Beschreibungen hinreichend präzise sind, um im Rahmen von Zertifizierungsprogrammen eingesetzt werden zu können.

(c) Mit *Organisationsstandards* sind hier jene Beschreibungen gemeint, anhand derer effektive und effiziente Schulen gekennzeichnet werden. Darüber hinaus werden in Organisationsstandards häufig auch programmatische Festlegungen in Indikatoren übersetzt. Insbesondere im Zusammenhang mit der Promotion von Professional Development Schools (PDS)⁶ sind solche Standards vom National Council for Accreditation of Teacher Education (NCATE) entwickelt worden (vgl. nachfolgendes Beispiel).

Mit dem hier angeführten ersten Standard werden Eckpunkte der „Philosophie der Schule“ ausgewiesen. Nach der kurzen Beschreibung, wodurch sich eine Schule als „Lernende Gemeinschaft“ auszeichnet, wird dieses Selbstverständnis anhand einer Reihe von kennzeichnenden Elementen näher ausgeführt. So wird z. B. erwartet (vgl. zweites Element), dass eine PDS ihre Arbeit ständig überprüft und die Ergebnisse nutzt, um daraus zu lernen und ihre Praxis weiterzuentwickeln.

Standard I: Learning Community

The PDS is a learning-centered community that supports the integrated learning and development of P-12 students, candidates, and PDS partners through inquiry-based practice. PDS partners share a common vision of teaching and learning grounded in research and practitioner knowledge. Elements

- Support Multiple Learners.
- Work and Practice are Inquiry-Based and Focused on Learning.
- Develop a Common Shared Professional Vision of Teaching & Learning Grounded in Research and Practitioner Knowledge.
- Serve as Instrument of Change.
- Extended Learning Community

Jedes Element eines Standards wird noch weiter präzisiert. Das zweite Element „Work and practice are inquiry-based and focused on learning“ des oben angeführten ersten Standards erläutert der NCATE wie folgt:

- Practice in the PDS and partnering university is inquiry-based and an inquiry orientation weaves together learning, accountability, and faculty development.
- Inquiry is used routinely at an individual classroom, departmental, and school-wide level (at school and university) to inform decisions about which approaches to teaching and learning work best.

Darüber hinaus sind zur Einschätzung, in welchem Maß eine PDS diese Standards erfüllt, vier Niveaustufen vorgegeben (Beginning, Developing, At Standard, Leading), die jeweils beschrieben sind. Die Formulierung der Beschreibung eines Elements eines Standards repräsentiert dabei die Erfüllung dieses Elements (At Standard), die weiteren Beschreibungen kennzeichnen Abweichungen nach unten bzw. nach oben.

(d) In *Evaluationsstandards* sind Richtlinien für die Durchführung einer Evaluation fixiert. Das Joint Committee on Standards for Educational Evaluation hat 1981 ein Handbuch über Evaluationsstandards herausgegeben (Joint Committee 1981), dessen 1994 publizierte Fassung in deutscher Sprache vorliegt (Joint Committee 2000). Dort werden insgesamt 30 Standards formuliert, die nach vier Kategorien (auch als „Qualitätsthemen“ bezeichnet) geordnet sind.

Handbuch der Evaluationsstandards (Joint Committee 2000)

- Nützlichkeitsstandards – sie sollen sicherstellen, dass sich eine Evaluation an den Informationsbedürfnissen der vorgesehenen Nutzer ausrichtet.
- Durchführbarkeitsstandards – sie sollen sicherstellen, dass eine Evaluation realistisch, gut durchdacht, diplomatisch und kostenbewusst ausgeführt wird.
- Korrektheitsstandards – sie sollen sicherstellen, dass eine Evaluation rechtlich und ethisch korrekt durchgeführt wird.
- Genauigkeitsstandards – sie sollen sicherstellen, dass eine Evaluation über die Güte und/oder die Verwendbarkeit des evaluierten Programms fachlich angemessene Informationen hervorbringt und vermittelt.

Komponenten eines umfassenden Qualitätsmanagements

Gemäß dem oben dargelegten Verständnis kommt dem Qualitätsmanagement die Aufgabe zu, Informationen über die Güte der Leistungserstellung zu generieren und auszuwerten sowie zu deren Sicherung und weiteren Steigerung beizutragen. Zur Erfüllung dieser Aufgabe wird ein Bündel von Maßnahmen eingesetzt, das sich – folgt man dem Vorschlag von DOHERTY (1994) – aus folgenden Komponenten zusammensetzt:

- Qualitätssicherung – hier geht es um Maßnahmen, über die versucht wird, sicherzustellen, dass Prozesse und Ergebnisse in der intendierten Weise realisiert bzw. erreicht werden können („feedforward“/Inputsteuerung).
- Qualitätskontrolle – meint ein permanentes, den Prozess der Leistungserstellung begleitendes Monitoring, das erfordert, dass ständig die für etwaige Korrekturen notwendige Information beschafft wird („feedback“).
- Qualitätsaudit – steht für die Ermittlung bzw. Prüfung, ob die Organisation dokumentiert und hinreichend belegen kann, dass sie die Maßnahmen durchführt, zu denen

sie sich aufgrund des von ihr vertretenen oder ihr vorgegebenen Qualitätsmanagementkonzepts verpflichtet hat bzw. ist.

- Qualitätsprüfung – hiermit ist die kriteriums-basierte Beurteilung der erzielten Ergebnisse gemeint.
- Qualitätsverbesserung – umfasst alle Maßnahmen, die auf die zielgerichtete und ständige Verbesserung sämtlicher an der Leistungserstellung beteiligten Faktoren ausgerichtet sind.

Beziehung zwischen Standards und Qualitätsmanagement

Während mit Standards festgelegt wird, welche Eigenschaften gefordert bzw. akzeptiert werden, sind die oben angeführten Maßnahmen des Qualitätsmanagements als Vorgaben zu verstehen, welche Information sich eine Organisation beschaffen muss, wenn sie wissen möchte bzw. wenn sie gefordert ist, darzustellen, welche Güte sie aktuell bei den Ressourcen, Prozessen und Ergebnissen der Leistungserstellung erreicht, und wenn sie daran interessiert ist, dieses Güteniveau weiter zu steigern. Das Maßnahmenbündel des Qualitätsmanagements ist inhaltsneutral und frei von Bewertungsmaßstäben. Mit den Standards – in dem dargelegten Verständnis – werden diese beiden Leerstellen ausgefüllt. Dabei sind die verschiedenen Standardbereiche und die Maßnahmen des Qualitätsmanagements – vereinfacht⁷ – wie folgt auf einander bezogen:

(a) Curriculumstandards, Instruktionsstandards und Organisationsstandards enthalten die Beschreibungen der geforderten Eigenschaften von Ressourcen, Produkten und Ergebnissen, von Prozessen und Methoden,

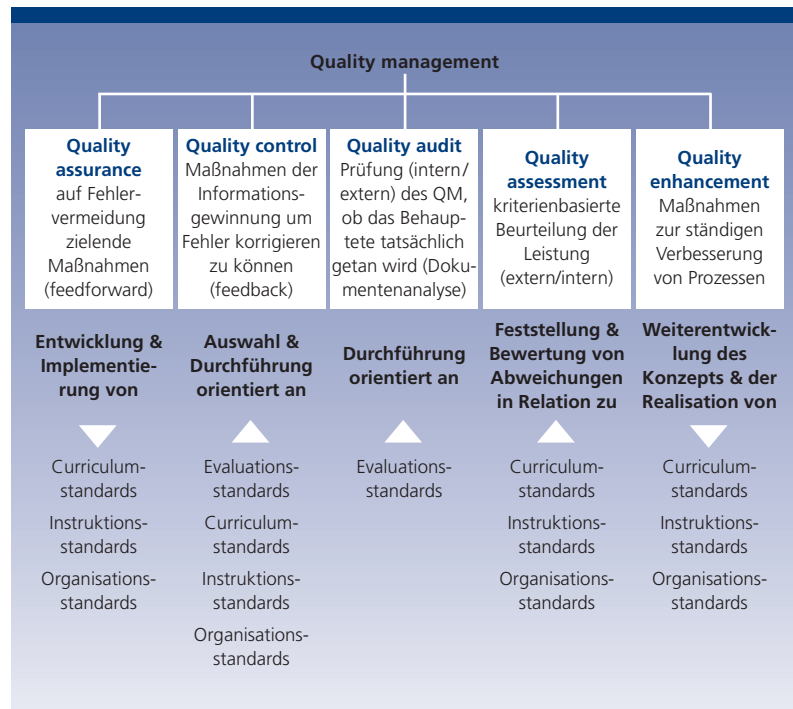
- die als Vorgaben und Orientierungsgrößen dem Prozess der Leistungserstellung vorangestellt sind (Qualitätssicherung),
- die bei der Qualitätskontrolle und bei der Qualitätsprüfung als Indikatoren des erreichten Güteniveaus verwendet werden und
- die – abhängig von den Ergebnissen der Qualitätsprüfung – selbst (oder deren Implementierung oder deren Realisation) Gegenstand der Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung sind.

(b) Evaluationsstandards dienen zur Orientierung der Qualitätskontrolle und des Qualitätsaudits.

Standards repräsentieren Kriterien, was in dem betreffenden Kontext als „gute Qualität“ gilt. Im Zusammenhang mit der *Qualitätssicherung* bedeutet dies nicht nur, dass die jeweiligen Standardkataloge zur Verfügung stehen, sondern darüber hinaus, dass sie in einer Weise implementiert sind, dass sie von den Organisationsmitgliedern tatsächlich als Richtmaße wahrgenommen werden.

Bei der *Qualitätsprüfung* repräsentieren die Standards die Indikatoren, für die geprüft wird, in welchem Umfang sie erreicht werden. In welcher Weise diese Prüfung durchgeführt wird, hängt von dem jeweiligen Standardbereich, den einzelnen Standards und dem implementierten Konzept des Qualitätsmanagements (vgl. unten) ab. Auf der Basis der Ergebnisse der Qualitätsprüfung können Überlegungen angestellt und Initiativen entwickelt werden zur weiteren *Verbesserung der Qualität*, d. h. zur Erhöhung der Wirksamkeit oder der günstigeren Gestaltung der Aufwand-Ertrag-Relation in Bezug auf die Erfüllung der Standards.

Ebenso, wie für die curricularen, instruktionalen und organisationalen Bereiche Richtmaße für „gutes Handeln“ formuliert werden können, lassen sich auch für die Maßnahmen des Qualitätsmanagements Standards definieren. Da wesentliche Aufgaben des Qualitätsmanagements darin bestehen, Informationen über die Effektivität und die Effizienz der Leistungserstellung zu generieren und auszuwerten, ist es insbesondere die Ausgestaltung dieser Maßnahmen, die über den Beitrag des Qualitätsmanagements zur weiteren Verbesserung der Güte der Leistungserstellung entscheidet. Damit sind es vor allem die *Qualitätskontrolle* und das *Qualitätsaudit*, auf die die Evaluationsstandards anzuwenden sind. Darüber hinaus haben die Evaluationsstandards auch für die *Qualitätsprüfung* Bedeutung. Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass dieser Bereich des Qualitätsmanagements, aufgrund der engen Bindung an vorgegebene Kriterien, für Fehlentwicklungen weniger anfällig ist.



Beziehung zwischen Standards, Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementkonzept

In den voran stehenden Ausführungen ist skizziert worden, was der Verfasser unter „Standards“ und unter „Qualitätsmanagement“ versteht, und es ist dargelegt worden, wie die Beziehung von Standards und Qualitätsmanagement gesehen wird. In Bezug auf das Qualitätsmanagement ist ausgeführt worden, welche Komponenten dieses umfasst. Es blieb bislang jedoch offen, wonach sich die Ausgestaltung dieser Komponenten richtet. Diese notwendige Konkretisie-

Literatur

CEDEFOP (2005): *Wird sich im Gefolge des Europäischen Qualifikationsrahmens ein einheitliches Lernmodell durchsetzen? cedefop-info zur beruflichen Bildung in Europa*, 3, S. 7
 COCHRAN-SMITH, M. (2001): *The outcomes question in teacher education*. *Teaching and Teacher Education* 17, S. 527–546
 DEMING, W.E. (1986): *Out of the Crisis*. Cambridge, Mass. 1986
 DOHERTY, G.D. (1994): *The concern for quality*. In Doherty, G. D. (ed.): *Developing quality systems in education*. London, New York, S. 3–34
 EBNER, H.G. (2007): *Konzeptuelle Grundlagen des Managements beruflicher Schulen*. In: Nickolaus, R., et al (Hrsg.): *Handbuch der Berufs- und Wirtschaftspädagogik*. Bad Heilbrunn (erscheint 2007)
 EBNER, H.G. (2004): *Vernetzung der Phasen der Lehrerbildung –*

Markierungen auf dem Weg zu einem Qualifizierungsprogramm. In: Sailmann, G. et al. (Hrsg.): *Zeitnah qualifizieren*. Bielefeld, S. 99–112
 EBNER, H. G.; HAGMANN, S. (2003): *Berufliche Schulen wollen hoch hinaus. Pilotstudie zur Einführung des EFQM-Modells. Qualität und Zuverlässigkeit (QZ)*, 48, 8, S. 784–788
 EHREN, M.C.M.; VISSCHER, A.J. (2006): *Towards a Theory on the Impact of School Inspections*. *British Journal of Educational Studies*, 54, 1, S. 51–72
 HORN, R.A., Jr. (2004): *Standards*. New York
 JENNINGS, N.; SWIDLER, S.; KOLIBA, C. (2005): *Place-Based Education in the Standards-Based Reform Era – Conflict or Complement?* *American Journal of Education*, 112, S. 44–65

JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION (1981): *Standards for evaluation of educational programs, projects, and materials*. New York
 JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION (2000): *Handbuch der Evaluationsstandards*. 2. Auflage, Opladen
 MORTIMORE, P. (1993): *School Effectiveness and the Management of Effective Learning and Teaching*. *School Effectiveness and School Improvement*, 4, 4, S. 290–310
 NATIONAL BOARD FOR PROFESSIONAL TEACHING STANDARDS (NBPTS) (2001): *NBPTS Social Studies–History Standards*. 3rd Printing. www.nbpts.org/pdf/mcya_ssh.pdf
 NATIONAL COUNCIL FOR ACCREDITATION OF TEACHER EDUCATION (NCATE) (2001): *Standards for Professional Development Schools*. www.ncate.org/documents/pdsStandards.pdf

NATIONAL COUNCIL ON ECONOMIC EDUCATION (NCEE) (1996): *National Council on Economic Education's Voluntary National Content Standards in Economics*. www.nceate.org/documents/pdsStandards.pdf
 OECD (2005): *Teachers Matter. Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers*. Paris
 SEKRETARIAT DER KMK (2004a): *Bildungsstandards der Kultusministerkonferenz (Beschluss der KMK vom 16.12.2004)*
 SEKRETARIAT DER KMK (2004b): *Standards für die Lehrerbildung: Bildungswissenschaften (Beschluss der KMK vom 16.12.2004)*
 SLOANE, P. F. E. (2005): *... Standards von Bildung – Bildung von Standards ...* In: ZBW, 101 (2005) 4, S. 484–496
 ZEITSCHRIFT FÜR PÄDAGOGIK (2005): *Diskussion: Standards in der Lehrerbildung*. In: *Zeitschrift für Pädagogik*, 51 (2005) 2, S. 253–290

rung wird hier als spezifischer Beitrag des gewählten Qualitätsmanagementkonzepts gesehen. Mit anderen Worten: Die fünf Komponenten des Qualitätsmanagements werden als Platzhalter verstanden, die je nach präferiertem Qualitätsmanagementkonzept „gefüllt“ werden. Zu solchen Qualitätsmanagementkonzepten zählen u. a. die DIN ISO 9000:2000 Familie, EDUQUA (Schweizerisches Qualitätszertifikat für Weiterbildungsinstitutionen), EFQM-Modell für „Education Excellence“⁸, Qualitätsevaluation und -entwicklung (Q2E).

Abschließende Bemerkungen

Eine systematische Entwicklungsarbeit in Bezug auf ein Qualitätsmanagement im Bereich Bildung und Ausbildung setzt voraus, dass – zumindest in wesentlichen Eckpunkten – gemeinsame Grundverständnisse für die hier erörterten drei Entscheidungsfelder „Standards“, „Qualitätsmanagement“ und „Qualitätsmanagementkonzept“ erzielt und darauf aufbauend die entsprechenden Entwicklungsarbeiten unternommen werden. Hinsichtlich der Instruktions- und der Organisationsstandards liegen vor allem außerhalb Deutschlands Forschungsarbeiten, Standardkataloge und Erfahrungen vor, die m. E. eine sehr hilfreiche Grundlage bieten und daher genutzt werden sollten – hingewiesen sei z. B. auf die Ergebnisse der Schuleffektivitätsforschung (MORTIMORE 1993).

Bei den Curriculumstandards ist die Entwicklungsarbeit insbesondere damit belastet, dass die gegenwärtige Diskussion im Zusammenhang mit der Formulierung von Bildungsstandards eher von einem Programm der kasuistischen Vereinheitlichung curricularer Vorgaben dominiert wird und dabei die qualitative Differenz zwischen den überkommenen Prinzipien der Lehrplankonstruktion und den Standards nicht hinreichend Beachtung findet. Inwieweit durch die Arbeiten an dem Europäischen Qualifikationsrahmen (EQF) – trotz der in den bisher vorliegenden Papieren sich offenbarenden konzeptuellen Unschärfen – die Vorstellungen über die Konstruktion und Funktion von Standards beeinflusst wird, lässt sich gegenwärtig noch nicht abschätzen. Die aktuell zu konstatierenden Probleme bei der Implementierung eines Qualitätsmanagements in Einrichtungen des Bildungs- und Ausbildungsbereichs hängen m. E. vor allem damit zusammen, dass aufgrund der fehlenden Verknüpfung mit Standards QM-Bemühungen vielen Beteiligten als orientierungsloser Formalismus erscheinen. Die Beliebigkeit, mit der Änderungen in einzelnen Arbeitsfeldern der Organisation „Schule“ häufig zu Qualitätsprojekten deklariert werden, mindert die Chancen dieser Initiativen, ein effektives und effizientes Qualitätsmanagement aufbauen zu können. Unter Umständen sind die gegenwärtigen Hindernisse notwendig, um aus deren Beseitigung die Erfahrungen zu gewinnen, die eine systematische Entwicklung von Standards und Qualitätsmanagement ermöglichen. ■

Anmerkungen

- 1 Missverständnisse bezüglich der Grundkonzeption von Qualitätsmanagement führen manche Protagonisten auch zu der Vorstellung, Qualitätsmanagement sei wegen dieser Unsicherheiten angezeigt bzw. es biete die Lösung für diese Probleme.
- 2 „Bildungsstandards werden international in der Regel als normative Vorgaben für die Steuerung von Bildungssystemen verstanden.“ (Sekretariat der KMK, 2004a) In Bezug auf die Lehrerbildung definiert die Kultusministerkonferenz folgende Maßstäbe: „Standards in der Lehrerbildung beschreiben Anforderungen an das Handeln von Lehrkräften. Sie beziehen sich auf Kompetenzen und somit auf Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen, über die eine Lehrkraft zur Bewältigung der beruflichen Anforderungen verfügt.“ (Sekretariat der KMK, 2004b)
- 3 Aufgrund der weitgehend fehlenden Professionalität in der Bildungsadministration ist kaum damit zu rechnen, dass dort hinreichende Bereitschaft und Fähigkeiten vorhanden sind, um ziel-
- 4 führende Anstöße geben oder geeignete Rahmenbedingungen für entsprechende Initiativen schaffen zu können. Diese Skepsis wird bestärkt, wenn von der Konferenz von Glasgow zum Thema „Qualifikationsrahmen in Europa: Grenzübergreifendes Lernen“ berichtet wird, dass die Mehrheit der Teilnehmer (73 Prozent) die Auffassung vertrete, dass im Bildungssystem Widerstände gegen die Einführung eines ergebnisbezogenen Ansatzes bestehen (Cedep, 2005). Auch innerhalb der Wissenschaft wird das Standard-Konzept aus der Perspektive differenter Forschungs- und Theorie-traditionen erörtert (vgl. z. B. Zeitschrift für Pädagogik, 2005; Horn, 2004, Jennings, Swidler & Koliba, 2005, Sloane, 2005).
- 5 Die Unterscheidung der vier Bereiche stellt ein generelles Differenzierungsschema bereit, das prinzipiell für jeden Ausbildungsgang Gültigkeit besitzt – gleichgültig, ob es sich um schulische Bildungsangebote, Ausbildungsangebote im Rahmen des dualen Systems, um die Qualifizierung von Lehrpersonen oder von betrieblichem Ausbildungspersonal handelt. Dabei wird es allerdings darauf ankommen, in den einzelnen Tätigkeitsfeldern hinreichend präzise Aufgabenanalysen durchzuführen und die Befunde der Forschung zur Kenntnis zu nehmen, um eine fundierte Konstruktion von Standards zu sichern. Die Vorgehensweisen im Zusammenhang mit der Entwicklung von Standards erfüllen diese Anforderungen i. d. R. nicht: So finden sich z. B. auch in den von der KMK (2004b) beschlossenen Standards für Lehrerbildung keine Hinweise auf ein präzises methodisches und an ausgewiesenen Kriterien orientiertes Vorgehen.
- 6 Professional developments schools are innovative institutions formed through partnerships between professional education programs and P-12 schools. Their mission is professional preparation of candidates, faculty development, inquiry directed at the improvement of practice, and enhanced student learning. (NCATE 2001)
- 7 Standards in den hier erörterten vier Bereichen sind selbst Ergebnisse von Arbeitsprozessen und damit ebenso hinsichtlich der erreichten Güte zu prüfen. Damit diesen Standards die Funktion der steuernden Größen im Rahmen der Qualitätssicherung und der weiteren Maßnahmen des Qualitätsmanagements zugewiesen werden kann, müssen sie bestimmte Voraussetzungen erfüllen: Hierzu gehört, dass die Entwicklung und die Implementierung dieser Standards selbst wiederum definierten Standards entsprechen.
- 8 Erfahrungen im Zusammenhang mit der Implementierung dieses Konzepts im Rahmen eines Pilotprojekts beschreiben Ebner & Hagmann (2003).