

Unterschrift des Betreuers



MASTERARBEIT

QUALITÄTSMANAGEMENT IN ÖFFENTLICHEN BILDUNGSEINRICHTUNGEN ÖSTERREICHS

Ausgeführt am Institut für Fertigungstechnik

Unter der Anleitung von

O. Univ. Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Dr. mult.h.c.

Peter Herbert Osanna

durch

BSc. Mücahit Celik

0027366 066 922

Anschrift: 16, Ottakringerstr. 140/19 WIEN

@: karlous99@hotmail.com

Wien, am 18.02.2008

Ich erkläre hiermit;

dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne jegliche fremde Hilfe verfasst habe, andere als die gegebenen Quellen nicht benützt und die den benützten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe;
weilers

dass ich dieses Masterarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland in irgend einer Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe, sowie

dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Wien, 18.02.2008

Unterschrift

DANKSAGUNG

Hiermit möchte ich mich bei allen bedanken, die mich beim Studium unterstützt haben.

Den Betreuern meiner Magisterarbeit, O. Univ. Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Dr. mult.h.c. Peter Herbert Osanna und Univ. Ass. Prof. h.c. Dipl.-Ing. Dr. Ali AFJEHI-SADAT, danke ich für die anregenden, kritischen und wegweisenden Hinweise während der Gesamtbetreuungszeit.

Ich danke auch Frau Dipl. Ped. Nuray CELIK, die meine Arbeit im Hinblick auf deutsche Rechtschreibung und Grammatik korrigiert hat.

Ich möchte mich weiters bei meinen Kollegen und Kolleginnen sowie Freunden und Freundinnen, die mir bei meinem Studium geholfen, mich in jeder Lage motiviert haben und natürlich finanziell unterstützt haben, recht herzlich bedanken.

ZUSAMMENFASSUNG

Ziel dieser Arbeit ist es zu forschen, ob das Qualitätsmanagement mit den jeweiligen Tools auch in Schulen bzw. im österreichischen Bildungswesen durchgeführt/angewendet werden kann. Wichtige Elemente eines Qualitätsmanagements in Schulen/Bildungssystem zu behandeln. Festzustellen, was die Qualität einer Bildungseinrichtung beeinflusst, wie und in wie weit.

Weiters ist die ISO-Normen für Bildungswesen festzulegen. Ein Qualitätsmanagement im Bildungswesen definieren und Anforderungen an dieses Qualitätsmanagement festlegen und sie ausführlich behandeln.

Die Komponente, die bei der Auswahl der Bildungseinrichtung wichtig sind, aufzuzeigen und einige Begriffe im Bezug auf das Bildungswesen zu definieren, die normalerweise eine sehr breite Verwendung in Wirtschaft haben, z.B. Qualität, Qualitätssicherung, Qualitätssystem usw. Es wird weiters eine Definition für „gute Schule oder gute Unterricht“ gemacht.

INHALTSVERZEICHNIS

1. DAS BILDUNGSSYSTEM IN ÖSTERREICH	10
1.2 Primarstufe 1.2.1 Kindergärten	14
1.2.2 Volksschulen	15
1.2.3 Sonderpädagogik: Sonderschulen und Integrativer Unterricht.....	15
1.3 Sekundärstufe.....	16
1.3.1 Hauptschulen	17
1.3.2 Polytechnische Schulen	17
1.3.3 AHS - Allgemeinbildende Höhere Schulen.....	17
1.3.4 BS - Berufsschulen.....	18
1.3.5 BMS - Berufsbildende Mittlere Schulen.....	18
1.3.6 BHS - Berufsbildende Höhere Schulen	18
1.4 Postsekundäre & Tertiäre Bildungseinrichtungen	19
1.4.1 Ausbildungen im kardiotechnischen Dienst.....	19
1.4.2 (Werk-) Meisterschulen	20
1.4.3 Akademien.....	20
1.4.4 Colleges.....	21
1.4.5 Fachhochschulen	21
1.4.6 Universitäten.....	22
2. QUALITÄTSMANAGEMENT	23
2.1 Der Begriff „Qualität“	23
2.2 Einführung in das Qualitätsmanagement	25
2.3 Geschichte des Qualitätsmanagements – ein Überblick.....	25
2.4 Qualitätswerkzeuge	28
2.4.1 Fehlersammelliste	28
2.4.2 Histogramm	29
2.4.3 Qualitätsregelkarte	29
2.4.4 Korrelationsdiagramm/Streudiagramm.....	31
2.4.5 Pareto – Diagramm.....	32
2.4.6 Brainstorming.....	33
2.4.7 Ursache–Wirkung–Diagramm.....	34
3. QUALITÄTSMANAGEMENT FÜR DIE ÖFFENTLICHEN	36
BILDUNGSEINRICHTUNGEN	36
3.1 Der Begriff der öffentlichen Bildungseinrichtung	36
3.2 Anforderungen an das Qualitätsmanagement an Schulen	37
3.3 Staatliche Konzeptionen (Rahmenordnungen) für das QM	39
3.3.1 Eine umfassende Konzeption	39
3.3.2 FQS – Modell (Formatives Qualifikations-System)	41
3.3.3 Q2E – Modell.....	41
3.3.4 Das Total Quality Management (TQM)	43
3.3.4.1 Das EFQM–Modell	43

3.3.4.2	Die ISO-Qualitätsnormen.....	44
3.3.4.3	Inhalte der ISO-Normen - Allgemein.....	46
3.4.	Qualitätsmanagement ist das Ziel	47
4.	QUALITÄTSMANAGEMENT IM BILDUNGSWESEN	48
4.1	Allgemein	48
4.2	Definition der Qualität- und QM im Bildungswesen	51
4.3	Grundformen des Qualitätsmanagements.....	52
4.4	Input – Prozess – Output – Modell	54
5.	GUTE SCHULE ODER GUTER UNTERRICHT	55
5.1	Gute Schule	58
5.1.1	Schuleinrichtungen	58
5.1.2	Das Lehrpersonal.....	58
5.1.3	Schulklima	59
5.1.4	Schulorganisation	59
5.1.5	Schülererfolg nach dem Schulabschluss	60
6.	QUALITÄTSSICHERUNG AN DEN BILDUNGSEINRICHTUNG.....	60
6.1	Qualitätssicherungssystem.....	62
6.2	Qualitätsbewertung	63
7.	ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSBEMERKUNGEN.....	67
8.	LITERATUR	70

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Die verschiedenen Schultypen in Österreich, systematische Gliederung	11
Abbildung 2: Das österreichische Bildungssystem	13
Abbildung 3: Geschichtliche Entwicklung des Qualitätswesens.....	27
Abbildung 4: Beispiel eines Histogramms	29
Abbildung 5: Beispiel einer Qualitätsregelkarte	31
Abbildung 6: Korrelationsdiagramm	32
Abbildung 7: Pareto-Diagramm, ABC-Analyse	33
Abbildung 8: Ursache–Wirkungs-Diagramm.....	35
Abbildung 9: Überblick über das Zusammenwirken der Q7	36
Abbildung 10: Umfassende Konzeption des QMs	40
Abbildung 11: Das EFQM- Modell.....	44
Abbildung 12: Grundformen des Qualitätsmanagement	53
Abbildung 13: Input – Prozess – Output – Modell	54
Abbildung 14: Die Bildungseinrichtung als Produzent bzw. Lieferant.....	61

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Inhalte der ISO- Normen- Allgemein	46
Tabelle 2:Top 15 Schulen	57
Tabelle 3: Bewertungsfragebogen für die LVA „265003“ an der TU.....	63

ABKÜRZUNGEN

BE: Bildungseinrichtung

BS: Bildungssystem

DIN: Deutsches Institut für Normung

EFQM: European Foundation for Quality Management

EN: Europäische Norm

FQS: Formatives Qualifikations-System

ISO: International Standardisation Organisation

ON bzw. ÖNORM: Österreichisches Normungsinstitut

QE: Qualitätsentwicklung

QH: Qualitätshandbuch

QM : Qualitätsmanagement

QMS: Qualitätsmanagementsystem

QN: Qualitätsniveau

QS: Qualitätssicherung

SQM: Schulqualitätsmanagement

1. DAS BILDUNGSSYSTEM IN ÖSTERREICH

Die Anfänge des staatlichen Schulwesens in Österreich gehen auf die Schulreform von 1774 unter Maria Theresia (öffentliche Staatsschule mit sechsjähriger Schulpflicht) zurück. 1869 stellte das Reichsvolksschulgesetz das gesamte Pflichtschulwesen auf eine einheitliche Basis, die Schulpflicht wurde von sechs auf acht Jahre erhöht.

Eine bis heute wirkende Schulreform wurde nach 1918 von dem Präsidenten des Wiener Stadtschulrates Otto Glöckel eingeleitet. Allen Kindern – ohne Unterschied des Geschlechts und der sozialen Lage – sollte eine optimale Bildungsentfaltung gesichert werden. 1927 wurde die Hauptschule eingeführt, die Pflichtschule für die 10- bis 14-jährigen.

Das österreichische Schulwesen ist 1962 durch ein umfassendes Schulgesetz neu geregelt worden. Neben der Verlängerung der Schulpflicht auf neun Jahre wurde eine neue Form der Pflichtschullehrerausbildung an Pädagogischen Akademien eingeführt.

Seit 1993 besteht für behinderte Schülerinnen und Schüler im Primarbereich, seit 1997 auch im Sekundarbereich (Hauptschule, AHS-Unterstufe), die Möglichkeit, integrativ unterrichtet zu werden.¹

Das österreichische Schulwesen ist in den wesentlichen Gesichtspunkten bundeseinheitlich geordnet. Die Vollziehung des Gesetzes machen der Bund und die Länder gemeinsam. Damit sind nicht zuletzt die Möglichkeiten von Schulen überstritten und die Gleichwertigkeit von Schulabschlüssen gewährleistet.

¹ Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur

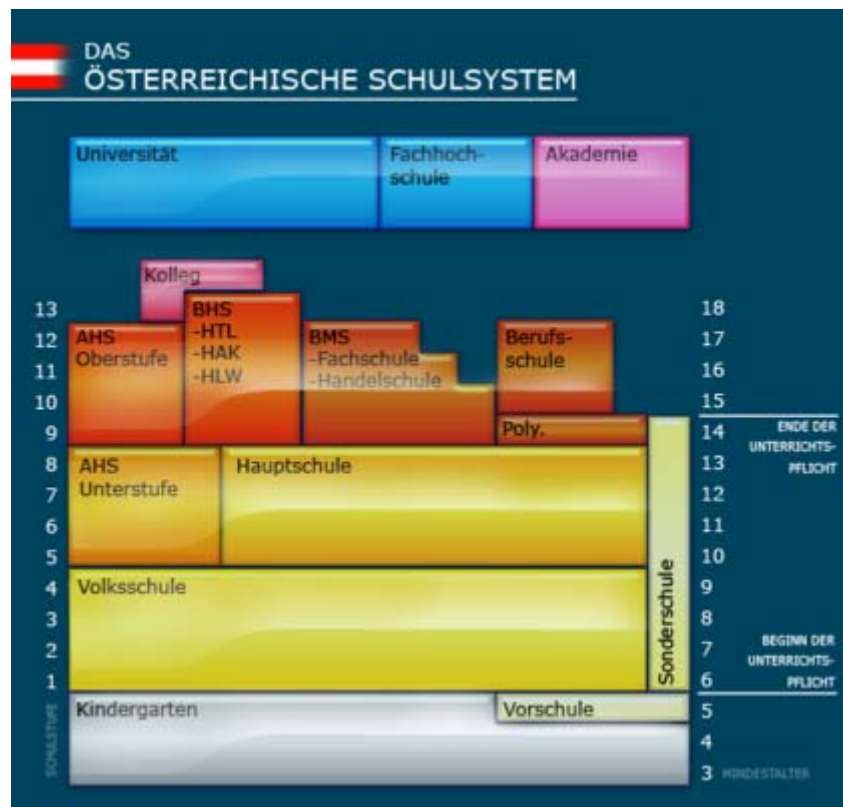


Abbildung 1: Die verschiedenen Schultypen in Österreich, systematische Gliederung

Quelle: <http://de.wikipedia.org>

Schulgesetze des Bundes können nur bei Anwesenheit der Hälfte der Mitglieder des Nationalrates, mit Zwei-Drittel-Mehrheit geändert werden, das heißt, eine Änderung setzt weitgehenden Konsens voraus. Die Abbildung 1 zeigt uns die verschiedenen Schultypen in Österreich mit systematischer Gliederung.

Was die äußere Organisation der Pflichtschulen betrifft (z.B.: Errichtung, Erhaltung, Schulzeit etc.), erlässt der Bund lediglich Grundsatzbestimmungen, die Ausführungsgesetzgebung und die Vollziehung obliegt den einzelnen Bundesländern.

Gesetzliche Schulerhalter der öffentlichen Pflichtschulen ist das Bundesland (z.B.: Schule der Stadt Wien), die Gemeinde oder Gemeindeverbände. Sie haben für die Kosten der Einrichtung und Erhaltung der Schule aufzukommen.

Gesetzlicher Schulerhalter der mittleren und höheren Schulen sowie pädagogischen Akademien ist der Bund.

Die Schulverwaltung und Schulaufsicht des Bundes besorgt das Bundesministerium für Unterricht und Kunst, die ihm unterstehenden Landesschulräte und diesen unterstehenden Bezirksschulräte.²

Allgemeine Schulpflicht

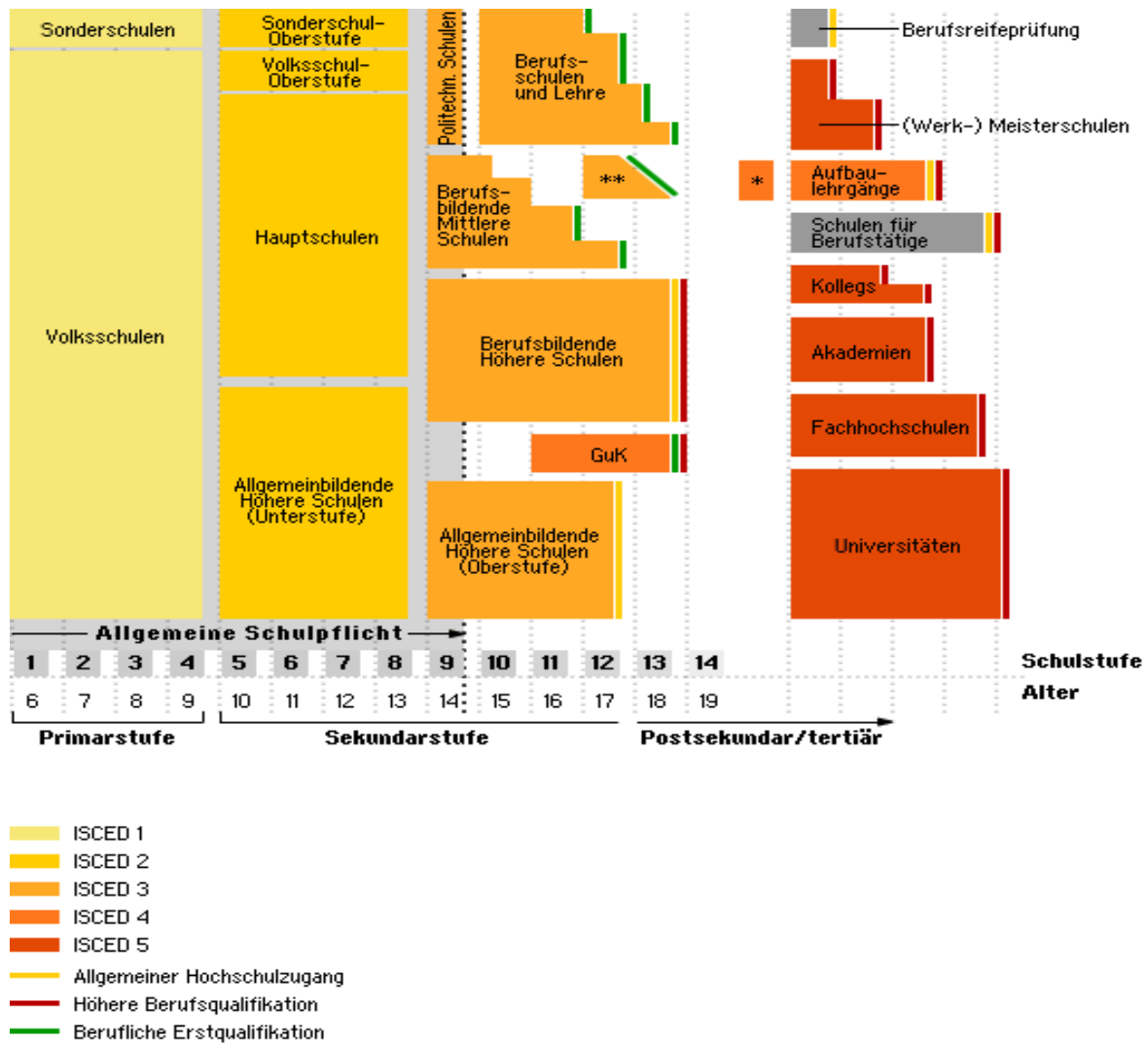
Die Schulpflicht eines Kindes in Österreich beginnt nach der Vollendung seines sechsten Lebensjahres und dauert neun Schuljahre. Sie gilt für alle Kinder, die sich dauernd in Österreich aufhalten, unabhängig davon, welche Staatsangehörigkeit sie haben. Dauerhaftigkeit bedeutet, dass die Kinder zumindest eine Beurteilungsperiode (= ein Semester) lang in Österreich sind. Nach der Volksschule (4 Jahre) teilt sich das Bildungssystem in zwei Zweige. In eine vierjährige Hauptschule, welche im Allgemeinen über den anschließenden einjährigen Polytechnischen Lehrgang den Weg ins praktische Berufsleben öffnet, oder in eine allgemeinbildende höhere Schule. Diese dauert acht Jahre und kann mit einer Reifeprüfung abgeschlossen werden, die zum Besuch einer Universität oder Hochschule berechtigt. Für die 14- bis 19jährigen besteht ferner ein recht differenziertes berufsbildendes Schulwesen. So z. B. können begabte Hauptschüler weiterführende berufsbildende mittlere oder höhere Schulen besuchen bzw. in ein Oberstufenrealgymnasium eintreten.³

Nun versuchen wir das Schulsystem noch ausführlicher zu betrachten.

² Österreich2, 1994. S.8

³ Vlg. Österreich2, 1994 und Österreich, 1990

Graphische Darstellung des österreichischen Bildungssystems



Quelle: <http://www.bildungssystem.at/>

Abbildung 2: Das österreichische Bildungssystem

Diese Abbildung verschafft einen sehr guten Einblick mit welchem Alter durchschnittlich welche Schulstufe besucht wird.

Primarstufe

- Kindergärten
- Volksschulen
- Sonderpädagogik: Sonderschulen und Integrativer Unterricht

Sekundärstufe

- Volksschulen - Oberstufe

- Sonderpädagogik: Sonderschulen und Integrativer Unterricht - Oberstufe
- Hauptschulen
- Polytechnische Schulen
- AHS - Allgemeinbildende Höhere Schulen
- BS - Berufsschulen
- BMS - Berufsbildende Mittlere Schulen
- BHS - Berufsbildende Höhere Schulen
- Aufbaulehrgänge
- Gesundheits- und Krankenpflegeschulen
- Ausbildungen Nichtärztliche Gesundheitsberufe

Postsekundäre & Tertiäre Bildungseinrichtungen

- Ausbildungen im kardiotechnischen Dienst
- (Werk-) Meisterschulen
- Akademien
- Colleges
- Fachhochschulen
- Universitäten

1.2 Primarstufe

1.2.1 Kindergärten

Ab dem vollendeten dritten Lebensjahr können Kinder laut Gesetz einen Kindergarten besuchen. Im Bundesland Vorarlberg erst ab dem vierten Lebensjahr. Denn das Kindergartenwesen ist in Österreich Landessache, das heißt, es ist nicht bundeseinheitlich geregelt.

Der Besuch eines Kindergartens erfolgt über Wunsch der Eltern, also freiwillig. Kindergärten sind nicht Teil des Schulsystems. Derzeit besuchen Österreichweit 90 Prozent der Fünfjährigen einen Kindergarten. Zum Vergleich: Anfang der sechziger Jahre waren es 24 Prozent.

Neben den öffentlichen Kindergärten existieren private Kindergärten und so genannte Kindergruppen, die von Eltern selbst initiiert und organisiert werden. Fast drei Viertel der Kindergärten werden von Gemeinden eingerichtet. Ob und in welcher Höhe von den Eltern Beiträge eingehoben werden, hängt vor allem davon ab, in welcher Höhe das jeweilige Bundesland die Kindergärten subventioniert. Die Mehrzahl der öffentlichen Kindergärten hebt Beiträgen ein, die nach dem Haushaltseinkommen gestaffelt sind. 57 Prozent der österreichischen Kindergärten haben durchgehend geöffnet, die übrigen sperren über Mittag oder haben nur halbtags offen. Bezüglich Öffnungszeiten gibt es beträchtliche regionale Unterschiede vor allem zwischen West- und Ostösterreich. Während in Wien 97 Prozent und im Burgenland immerhin 63 Prozent aller Kindergärten über Mittag offen haben und die Kinder verpflegen, werden nur in acht Prozent der Vorarlberger und in 13 Prozent der Tiroler Kindergärten die Kinder über Mittag betreut.

Die Ausbildung von Kindergärtnern und Kindergärtnerinnen erfolgt in den "Bildungsanstalten für Kindergartenpädagogik".⁴

1.2.2 Volksschulen

Die Volksschule hat die Aufgabe, „in den ersten vier Schulstufen eine für alle Schüler gemeinsame Elementarbildung zu vermitteln“. Der Unterricht erfolgt durch einen Klassenlehrer, die Zahl der Schüler in einer Klasse darf 30 nicht überschreiten. Seit dem Schuljahr 1983/84 wird in allen 3. und 4. Schulstufen eine lebende Fremdsprache verpflichtend – aber ohne Beurteilung – unterrichtet.⁵

1.2.3 Sonderpädagogik: Sonderschulen und Integrativer Unterricht

Die Sonderschule umfasst acht, im Falle der Einbeziehung des polytechnischen Lehrganges neun Schulstufen. Sie ist für Kinder bestimmt, die aufgrund psychischer und/oder physischer Behinderung dem Unterricht in der Volks- oder Hauptschule

⁴ Wikipedia

⁵ Österreich, 1990. S.12

bzw. im polytechnischen Lehrgang nicht zu folgen vermögen, aber dennoch bildungsfähig sind. Um diese Kinder in entsprechender Weise zu fördern, ist vorgesehen, dass sie die allgemeine Schulpflicht in einer Sonderschule oder Sonderschulklasse erfüllen, die ihren besonderen Bedürfnissen entspricht und die Art der Behinderung berücksichtigt.

Die Anzahl der Schüler/innen ist – im Interesse der Förderung der Kinder – extrem gering. Sie beträgt maximal 15 Kinder pro Klasse.⁶

1.3 Sekundärstufe

Österreich hat, ebenso wie Deutschland, als eines der wenigen westeuropäischen Länder eine differenzierte Sekundärstufe I im Schulsystem (11-15 jährige). Nach dem Abschluss der Volksschule besucht man meist eine AHS Unterstufe (Gymnasium) oder die Hauptschule. Die Wahl des Schultyps sollte je nach bisherigem Schulerfolg und Begabung erfolgen; unabhängig davon spielen aber die soziale Stellung der Familie und die Wünsche der Eltern und Lehrer eine große Rolle. Weiters besucht in den größeren Städten ein bedeutend höherer Anteil eine AHS als im ländlichen Raum.

Sowohl an der Hauptschule als auch in einer AHS Unterstufe herrscht Anwesenheitspflicht. Die Schüler werden nach einem Fachlehrer-System unterrichtet. Das heißt, anstatt wie in der Volksschule von einem Lehrer in fast allen Fächern unterrichtet zu werden, werden die Schüler von einem Fachlehrer in ein bis zwei Unterrichtsgegenständen unterrichtet. Die Ausbildung an diesen Schulen dauert vier Jahre.

Mit Ausnahme von Privatschulen ist der Besuch von Sekundärbildenden kostenlos. Bezahlt werden nur Unterrichtsmaterialien, ein Selbstbehalt für Schulbücher und Schülerfreifahrtsausweis sowie Mitgliedbeiträge an den Elternverein, EDV-Kosten oder andere Zusatzleistungen.⁷

In der Primarstufe gibt es viele Schultypen, jedoch werden hier nicht alle erwähnt, sondern nur die sehr besuchenden Schultypen. Man kann sich auf der Webseite vom

⁶ Österreich2, 1994. S.18-19

⁷ Wikipedia

Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur nähere Informationen zu allen Schultypen holen oder die im Quellenverzeichnis bekannt gegebene Literatur lesen.

1.3.1 Hauptschulen

„Die Hauptschule schließt an die 4. Stufe der Volksschule an und hat die Aufgabe, in einem vierjährigen Bildungsgang eine grundlegende Allgemeinbildung zu vermitteln sowie den Schülern je nach Interesse, Neigung, Begabung und Fähigkeit für das Berufsleben und zum Übertritt in mittlere Schulen oder in höhere Schulen zu befähigen.“⁸ Diese Schulen umfassen somit vier Schulstufen. Die Schüleranzahl einer Klasse darf nicht 30 übersteigen. Überdies gibt es noch Sonderformen von Hauptschulen mit deutlich verstärktem Angebot im sportlichen und musikalischen Bereich.

1.3.2 Polytechnische Schulen

„Die Polytechnische Schule schließt an die 8. Schulstufe an und umfasst eine Schulstufe. Sie hat auf das weitere Leben insbesondere auf das Berufsleben dadurch vorzubereiten, als sie die Allgemeinbildung der Schüler in angemessener Weise zu erweitern und zu vertiefen, durch Berufsorientierung auf die Berufsentscheidung vorzubereiten und eine Berufsgrundbildung zu vermitteln hat. Die Schüler sind je nach Interesse, Neigung, Begabung und Fähigkeit für den Übertritt in Lehre und Berufsschule bestmöglich zu qualifizieren, sowie für den Übertritt in weiterführende Schulen zu befähigen. Die Polytechnische Schule ist für Schüler, die die 8. Schulstufe erfolgreich abgeschlossen haben, die 9. Schulstufe“.⁹

1.3.3 AHS - Allgemeinbildende Höhere Schulen

Die einzelnen Formen der allgemein bildenden Schulen:

Grundformen der AHS mit Unter- und Oberstufe

- Gymnasium
- Realgymnasium

⁸ SchOG, § 15(1)

⁹ SchOG, § 28(1)

- Wirtschaftkundliches Realgymnasium.¹⁰

1.3.4 BS - Berufsschulen

„Die Berufsschule hat die Aufgabe, in einem berufsbegleitenden fachlich einschlägigen Unterricht den berufsschulpflichtigen Personen die grundlegenden theoretischen Kenntnisse zu vermitteln, ihre betriebliche Ausbildung zu fördern und zu ergänzen sowie ihre Allgemeinbildung zu erweitern.“¹¹

1.3.5 BMS - Berufsbildende Mittlere Schulen

„Die berufsbildenden mittleren Schulen haben die Aufgabe, den Schülern jenes fachliche grundlegende Wissen und Können zu vermitteln, das unmittelbar zur Ausübung eines Berufes auf gewerblichem, technischem, kunstgewerblichem, kaufmännischem oder hauswirtschaftlichem und sonstigem wirtschaftlichen oder sozialen Gebiet befähigt. Zugleich haben sie die erworbene Allgemeinbildung in einer der künftigen Berufstätigkeit des Schülers angemessenen Weise zu erweitern und zu vertiefen.“¹²

Es gibt auch 1- und 2-jährige Fachschulen.

1.3.6 BHS - Berufsbildende Höhere Schulen

„Die berufsbildenden höheren Schulen haben die Aufgabe, den Schülern eine höhere allgemeine und fachliche Bildung zu vermitteln, die sie zur Ausübung eines gehobenen Berufes auf technischem, gewerblichem, kunstgewerblichem, kaufmännischem oder hauswirtschaftlichem und sonstigem wirtschaftlichen Gebiet befähigt und sie zugleich zur Universitätsreife zu führen.“¹³

¹⁰ Wikipedia

¹¹ SchOG, § 46(1)

¹² SchOG, § 52(1)

¹³ SchOG, § 65

„Die berufsbildenden höheren Schulen schließen an die 8. Schulstufe an und umfassen fünf Schulstufen (9. bis 13. Schulstufe)“.¹⁴

Berufsbildende höhere Schulen sind:

1. Höhere technische und gewerbliche (einschließlich kunstgewerblicher) Lehranstalten,
2. Handelsakademien,
3. Höhere Lehranstalten für wirtschaftliche Berufe,
4. Sonderformen der in a bis c genannten Arten.¹⁵

Weitere sekundärstufige Schulen sind Aufbaulehrgänge, Gesundheits- und Krankenpflegeschulen und Ausbildungen für nichtärztliche Gesundheitsberufe. Eine allgemeine Information über die gesetzliche Bestimmung und ihre Organisation ist unter der Webseite von Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur erhältlich.

1.4 Postsekundäre & Tertiäre Bildungseinrichtungen

1.4.1 Ausbildungen im kardiotechnischen Dienst

Die Ausbildung im kardiotechnischen Dienst ist eine berufsbegleitende Ausbildung im Rahmen eines Dienstverhältnisses zu einer Krankenanstalt und führt zur Berufsberechtigung als Diplomierte/r Kardiotechniker/in (Abschluss: Diplomprüfung). Die Aneignung der theoretischen Kenntnisse erfolgt überwiegend durch ein vom Ausbildungsverantwortlichen betreutes Selbststudium. Aufbauend auf einer bereits absolvierten Ausbildung im radiologisch-technischen Dienst, im medizinisch-technischen Laboratoriumsdienst oder in der Intensivpflege oder Anästhesiepflege dauert die Ausbildung 18 Monate und wird an vier Standorten in Österreich angeboten.¹⁶

¹⁴ SchOG, § 65 (1)

¹⁵ SchOG, § 67

¹⁶ wikipedia

1.4.2 (Werk-) Meisterschulen

Die Werkmeisterschule erweitert die theoretische Fachbildung für Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung im technisch-gewerblichen Bereich.

Sie dauert 4 Semester und endet mit einer kommissionellen Abschlussprüfung, die zur Berechtigung zur Ausbildung von Lehrlingen führt.

Nach 4 Jahren einschlägiger Tätigkeit besteht die Möglichkeit der Selbstständigkeit in einem einschlägigen Handwerk.¹⁷

1.4.3 Akademien

Es gibt viele Akademien, und nachfolgend werden zuerst die pädagogischen Akademien vorgestellt:

Die Pädagogischen Akademien bieten Maturantinnen und Maturanten in mindestens sechs Semestern eine Ausbildung, die zum Unterrichten an allgemein bildenden Pflichtschulen (Volksschulen oder Hauptschulen oder Polytechnischen Schulen oder Sonderschulen) befähigt. Neben der theoretischen Ausbildung wird besonders auf deren wirklichkeitsnahe Anwendung in der Schulpraxis Wert gelegt. Dazu führen die Pädagogischen Akademien eigene Übungsvolksschulen und Übungshauptschulen in denen die Studierenden grundlegende Erfahrungen in der Unterrichtserteilung sammeln können.¹⁸

Die Berufspädagogische Akademie ist ein postsekundäres und postgraduelles Ausbildungsinstitut mit dem Status einer Fachhochschule. Die Absolventen der Diplom-Studiengänge – Diplomierete Berufspädagogen – sind Lehrer/innen für den berufsbildenden Schulbereich i. e.

- Berufsbildende höhere Lehranstalten (z. B. Höhere Technische Lehranstalten HTL zur Ingenieurausbildung),
- Berufsschulen (zum dualen Ausbildungssystem) und
- Berufs-Fachschulen (Ganzzeitschulen, sog. mittlere technische Lehranstalten),

¹⁷ wikipedia

¹⁸ bmbwk

- Textverarbeitung und Desktop-Publishing,
- Ernährungswissenschaft und Haushaltsökonomie,
- Bekleidungstechnik und Modedesign.¹⁹

1.4.4 Colleges

An einigen berufsbildenden höheren Schulen sind für Absolventinnen und Absolventen anderer höherer Schulen (insbesondere von AHS) Ausbildungen eingerichtet, die die berufliche Berechtigung, also die fachtheoretische und praktische Ausbildung, einer berufsbildenden höheren Schule der betreffenden Fachrichtung vermitteln.

Das Kolleg ist eine 4–6-semestrige berufliche Ausbildung und endet mit einer Diplomprüfung. Personen mit Reifeprüfung, Berufsreife- oder Studienberechtigungsprüfung können Kollegs besuchen.

Absolventinnen und Absolventen technischer Kollegs können nach dreijähriger praktischer Verwendung die Standesbezeichnung Ingenieur/in beantragen.²⁰

1.4.5 Fachhochschulen

Fachhochschul-Studiengänge sind Studiengänge auf Hochschulniveau, die einer wissenschaftlich fundierten Berufsausbildung dienen. Die wesentlichen Ziele sind:

Die Gewährleistung einer praxisbezogenen Ausbildung auf Hochschulniveau; die Vermittlung der Fähigkeit, die Aufgaben des jeweiligen Berufsfeldes dem Stand der Wissenschaft und den Anforderungen der Praxis entsprechend zu lösen; die Förderung der Durchlässigkeit des Bildungssystems und der beruflichen Flexibilität der Absolventen.²¹

Der Beschluss der österreichischen Bundesregierung zum Aufbau des Fachhochschulsektors wurde im Jahr 1990 gefasst. Neben den im

¹⁹ bpa

²⁰ bmbwk

²¹ FHStG §3. (1)

Regierungsübereinkommen formulierten Zielen der Diversifizierung des Hochschulwesens, der Erhöhung der Durchlässigkeit und der Harmonisierung des österreichischen Bildungssystems mit den EU-Staaten war vor allem die Stärkung der Eigenständigkeit und Verantwortlichkeit der Bildungsinstitutionen zum Zweck der Qualitäts- und Effizienzsteigerung ein wichtiges bildungspolitisches Ziel der damaligen Regierung. Durch den Abbau der hohen Regelungsdichte im Organisations- und Studienrecht sollte es zu einer Steigerung der Innovationsfähigkeit des Bildungssystems und zu einer größeren Flexibilität gegenüber dem Beschäftigungssystem sowie gegenüber allgemeinen gesellschaftlichen Anforderungen kommen.²²

1.4.6 Universitäten

Die Universitäten sind berufen, der wissenschaftlichen Forschung und Lehre, der Entwicklung und der Erschließung der Künste sowie der Lehre der Kunst zu dienen und durch Verantwortung zur Lösung der Probleme des Menschen sowie zur gedeihlichen Entwicklung der Gesellschaft und der natürlichen Umwelt beizutragen. Universitäten sind Bildungseinrichtungen des öffentlichen Rechts, die in Forschung und in forschungsgeleiteter akademischer Lehre auf die Hervorbringung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie auf die Erschließung neuer Zugänge zu den Künsten ausgerichtet sind. Im gemeinsamen Wirken von Lehrenden und Studierenden wird in einer aufgeklärten Wissensgesellschaft das Streben nach Bildung und Autonomie des Individuums durch Wissenschaft vollzogen. Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses geht mit der Erarbeitung von Fähigkeiten und Qualifikationen sowohl im Bereich der wissenschaftlichen und künstlerischen Inhalte als auch im Bereich der methodischen Fertigkeiten mit dem Ziel einher, zur Bewältigung der gesellschaftlichen Herausforderungen in einer sich wandelnden humanen und geschlechtergerechten Gesellschaft beizutragen. Um den sich ständig wandelnden Erfordernissen organisatorisch, studien- und personalrechtlich Rechnung zu tragen, konstituieren sich die Universitäten und ihre Organe in größtmöglicher Autonomie und Selbstverwaltung.²³

²² wikipedia

²³ Universitätsgesetz

2. QUALITÄTSMANAGEMENT

Qualitätsdebatte hat höchstwahrscheinlich sehr früher angefangen, als wir es dachten. Denn der babylonische König Hammurabi hat einen Beschluss zur Qualitätssicherung verabschiedet. Das ist ein großes Zeichen dafür, dass dieses Thema schon in seiner Zeit bestritten wurde. Ein kurzer Abschnitt aus diesem Regelwerk mag das veranschaulichen.

„Wenn ein Baumeister ein Haus baut für einen Mann und macht seine Konstruktion nicht stark, so dass es einstürzt und verursacht den Tod des Bauherrn, dieser Baumeister soll getötet werden. Wenn der Einsturz den Tod eines Sohnes des Bauherrn verursacht, so sollen sie einen Sohn des Baumeisters töten. Kommt ein Sklave des Bauherrn dabei um, so gebe der Baumeister einen Sklaven vom gleichen Wert. Wird beim Einsturz Eigentum zerstört, so stellte der Baumeister wieder her, was immer zerstört wurde“ (König Hammurabi von Babylon 1728-1686 v. Chr.).

Dieser Beschluss hat höchstwahrscheinlich für die Qualität sehr gesorgt, denn wenn es einen Fehler von der beauftragten Firma (damals Baumeister) gemacht wurde, musste das wieder von der Firma beglichen werden. Das kostete natürlich sehr viel Geld, Zeit aber auch manchmal Leben. Deswegen musste ein sehr guter Qualitätsplan gefertigt werden, welcher natürlich mit Qualitätssicherung (QS), Qualitätsmanagement (QM) und Qualitätsmanagementsystem (QMS) gebunden war.

2.1 Der Begriff „Qualität“

Der Aufklärung und Begriffsbestimmung von Qualitätsmanagement wollen wir uns in einem ersten Zugriff durch die Frage nahe kommen, wie Qualität definiert werden kann. Das sieht zuerst ganz einfach aus, weil der Begriff „Qualität“ zur Alltagssprache gehört und jedem alltäglich erscheint. Dennoch erschwert es eine präzise Begriffbestimmung als es zu erleichtern. Gerade weil die Qualität im Alltagsdenken verwurzelt ist, erscheint jeder analytischer Definitionsversuch künstlich. Jeder scheint zu wissen, was mit dem jeweiligen Begriff gemeint ist, umso schwieriger fällt es,

unabhängig von einem bestimmten Zusammenhang zu definieren, was die Qualität eines Dinges, einer Arbeit, Dienstleistung, Produkt und Ideen ist.

„Qualität teilt in dieser Hinsicht das gleiche Schicksal wie „Freiheit“, „Gleichheit“ oder „Gerechtigkeit“ etc. solche zu Slogans werdenden Begriffe entwickeln ihre Karriere aufgrund einer hohen Anmutungsqualität, die im Kern daraus resultiert, dass alle überzeugt sind, dieser Begriff treffe genau die aktuell entscheidende Problemsicht bzw. die gegenwärtigen dominierenden Stimmungslage.“ (Helmke/Hornstein/Erhart 2000, S.10).

Probieren wir die erste Begriffsbestimmung mit Duden. „Qualität ist die Beschaffenheit, Güte, Wert einer Sache oder Idee“ (Duden 1973). Qualität kennzeichnet also nicht die bloße Existenz eines Dinges/einer Idee, sein Dasein, oder seine Anzahl, seine Menge, als Antwort auf die Frage, wie viel von ihm lagernd ist, sondern gibt darüber Information wie das Ding beschaffen ist (Vgl. Schramm, 2006).

Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement und Qualitätssysteme sind seit Anfang der 60er Jahren ein wesentlich wichtiger Faktor in allen relevanten Sektoren wie zum Beispiel Verwaltung, Wirtschaft, Gesundheitssektor geworden, der zur Systemverbesserung und Weiterentwicklung der Produktion führt. Am Anfang war es ausschließlich nur ein wirtschaftliches Thema. Jedoch seit den 80er Jahren hat sich dieses Thema verbreitet und in Industrie- und Dienstleistungsbereichen ein systematisches Vorgehen und seit dem 90er Jahren auch im Bildungswesen Einzug gehalten.

Der Begriff „Qualität“ leitet sich ursprünglich vom Begriff „Beschaffenheit“ ab. Sie wird im Wörterbuch (Konake 1983, 401) definiert als die „Gesamtheit der Eigenschaften, die auf das hinweisen, was einen Gegenstand ausmacht.“²⁴

Die wirtschaftliche Definition von Qualität lautet: Es ist die Erfüllung festgelegter und vorausgesetzter Forderungen des Kunden und der Gesellschaft durch wirtschaftliche Maßnahmen der Organisation.²⁵

²⁴ Hochscheid, 2002, S.11

²⁵ Dunkhorst, 1999, S.35

Qualität heißt, dass durch die Erfüllung der Kundenerwartungen eine hohe Kundenzufriedenheit geschaffen wird.²⁶

Unter Qualität versteht man die Gesamtheit von Merkmalen einer Tätigkeit oder eines Prozesses, eines Produktes oder einer Organisation bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen (Osanna(3), 2002).

2.2 Einführung in das Qualitätsmanagement

Unter Qualitätsmanagement versteht man alle organisatorischen Maßnahmen, um dauerhaft die geforderte Qualität zu gewährleisten.²⁷

Unter QM versteht man auf andere Seite, alle aufeinander abgestimmte Tätigkeiten des Gesamtmanagements zur Leitung und Lenkung einer Organisation bezüglich Qualität. Sie umfassen üblicherweise die Festlegung der Qualitätspolitik, der Ziele und Verantwortungen und deren Verwirklichung durch u. a. Qualitätsplanung, -lenkung, -sicherung und -verbesserung (Schramm 2006, S.16).

2.3 Geschichte des Qualitätsmanagements – ein Überblick

Die Erkenntnis, dass Qualität ein entscheidender Wettbewerbsfaktor sein kann, ist nicht neu. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde Deutschland, unter anderem aufgrund der Güte seiner Produkte, zu einer der führenden Wirtschaftsnationen in Europa. „Die Bezeichnung **„Made in Germany“** wurde zum Symbol für Gründlichkeit, Gewissenhaftigkeit, Verlässlichkeit und kundengerechte Qualität.“ (Runge, 1994, S.16.). Dieser Standard wurde durch eine umfangreiche Qualitätskontrolle erreicht, bei der fehlerhafte Produkte aussortiert wurden. Dies war nötig, weil nach allgemeiner Auffassung eine fehlerfreie Produktion nicht möglich war und deshalb ein gewisser Ausschuss in Kauf genommen wurde (Vgl. Crosby (Qualität 2000, 1994), S. 6). Auf diese Weise wurde versucht Qualität nachträglich „hineinzukontrollieren“. Der nächste Schritt war der Einsatz statistischer Methoden, mit der Durchführung von Stichprobenprüfungen.

²⁶ Dubs 2003

²⁷ Dunkhorst, 1999, S.42

1961 führte P.B. Crosby den Begriff „Zero Defekts“ (Null Fehler) ein, der die Abschaffung der „Akzeptable Quality Levels“ (akzeptable Qualitätsniveaus) und damit ein Ende der Fehlertoleranz und –Mentalität in den Unternehmen zum Ziel hatte (Vgl. Crosby (Qualität 2000, 1994), S. 7). Im Mittelpunkt der „Zero Defekts“ stand der Mitarbeiter. Er wurde als hauptsächliche Fehlerquelle angesehen. Die Null-Fehler-Konzepte setzten deswegen bei der Aufmerksamkeit und Geisteshaltung der Mitarbeiter an.

Ein genau gegenläufiger Ansatz entwickelte sich bereits in den fünfziger Jahren in Japan.

Der Mitarbeiter war ebenfalls Mittelpunkt der Überlegungen. Jedoch wurde er nicht als Hauptfehlerquelle betrachtet. Vielmehr wurde dem Personal zugestanden Fehler selbst zu erkennen und abzustellen (Vgl. Zink, (Total Quality Management, 1994), S. 25.). Aus dieser Auffassung resultierten die so genannten Qualitätszirkel²⁸, bei denen Mitarbeiter innerhalb von Projektgruppen nach Möglichkeiten zur Verbesserung der Einzelprozesse suchten. Auf diese Weise wurde versucht, Freiräume und Rahmenbedingungen zu schaffen, um fehlerfreies Arbeiten zu gewährleisten.

In den achtziger Jahren griffen amerikanische Qualitätsexperten das japanische Gedankengut auf und entwickelten das Qualitätswesen weiter. Die Begriffe „fitness for use“ (geeignet, bereit zum Gebrauch) und „Total Quality Control“ dokumentieren die veränderte Auffassung von Qualität. Qualität wurde erstmals als unternehmensweite Aufgabe verstanden und beinhaltete eine gewisse Kundenorientierung (Vgl. Zink/ Schildknecht (Total Quality Konzepte, 1994), S. 78.). Wesentliche Bestandteile dieser Konzepte waren die Definition und der klare Aufbau der Qualitätspolitik, die Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen, die unternehmensweite Integration der qualitätsbezogenen Aktivitäten sowie kontinuierliche Selbstüberprüfung (Vgl. Kamiske/ Brauer (Qualitätsmanagement von A bis Z, 1995), S. 241.).

Ein ähnliches Konzept entwickelte der japanische Experte Ishiwaka, der zusätzlich auf die Notwendigkeit der Einbeziehung aller Abteilungen des Unternehmens in dem

²⁸ Ein Qualitätszirkel ist eine kleine, Problemlösungsgruppe von Mitarbeitern, die sich zu abgestimmten Zeiten trifft, um Probleme aus dem eigenen Tätigkeitsbereich vorzubringen und gemeinsam Lösungsansätze auszuarbeiten(Osanna(3), 2002).

Qualitätssicherungshinweis eingegangen ist. In seiner „Company Wide Quality Control“ forderte er sämtliche Tätigkeiten auf allen Ebenen des Unternehmens an den Kundenforderungen zu orientieren (Vgl. Kamiske/ Brauer (Qualitätsmanagement von A bis Z, 1995), S. 241f.).

Auf diesen Konzepten basiert das „Total Quality Management (TQM)“. Der Begriff wird erstmals in den 80er Jahren erwähnt und geht noch über die Strategie der „Company Wide Quality Control“ hinaus. TQM kann deshalb als die umfassendste Qualitätsstrategie angesehen werden (Vgl. Kamiske/ Brauer (Qualitätsmanagement von A bis Z, 1995), S. 244f.).

Im Laufe der Geschichte hat sich das Qualitätswesen immer schneller gewandelt. Herr Prof. Benes, Autor vom Buch „Qualitätsmanagement als interdisziplinäre Aufgabe 1997“, hat diese Entwicklung bis 1985 in sieben Kategorien eingeteilt (Benes, 1997, S.11). Heutzutage könnte man nicht nur von 7 Kategorien, sondern von 9 Kategorien sprechen.

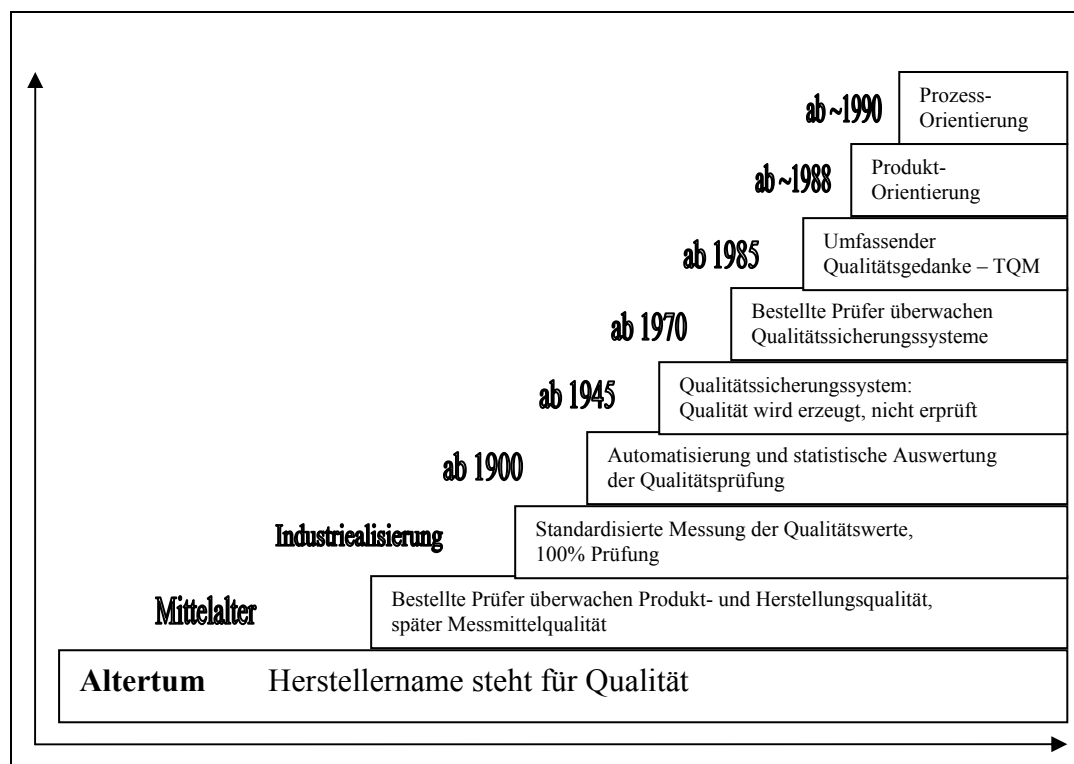


Abbildung 3: Geschichtliche Entwicklung des Qualitätswesens

2.4 Qualitätswerkzeuge

Die Qualitätswerkzeuge (Tools of Quality) werden oft auch als „Elementare Werkzeuge der Qualitätssicherung“ oder als „Sieben Qualitätswerkzeuge - Q7“, ausgedrückt. Sie wurden von Ishikawa ursprünglich zur Anwendung in Qualitätszirkeln zusammengebracht (vgl. Qualitätszirkel). Diese Werkzeuge sind einfache Hilfsmittel, die auf grafischer Darstellung aufbauen, um Probleme zu erkennen, zu verstehen und zu lösen. Sie werden meist zur Bearbeitung zahlenmäßig vorliegender Daten eingesetzt, deren mathematisch-statische Grundlagen speziell für die Anwendung im Werkstattbereich aufbereitet wurden, ohne die Regeln der Statistik zu verletzen.

Ihre Anwendung ist besonders wirkungsvoll, da sie schon mit einfachen Mitteln viele der auftretenden Probleme lösen können. Im Überblick lassen sich die Q7 in die beiden Phasen Fehlererfassung/Datensammlung und Fehleruntersuchung/ Problemlösung einteilen. Insgesamt können diese als Funktionen der Qualitätswerkzeuge angesehen werden:

- Feststellen von Problemen
- Eingrenzen von Problemgebieten
- Bewerten von Faktoren, die die Ursache des Problems zu sein scheinen;
- Feststellen, ob die angenommenen Fehlerursachen zutreffen oder nicht;
- Verhindern von Fehlern, die durch Versäumnis, Hast oder Unachtsamkeit entstehen;
- Bestätigung der Wirkung von Verbesserungen und
- Feststellen von Ausreißern (Kamiske, 2002, S.65).

2.4.1 Fehlersammelliste

Die Fehlersammelliste ist eine einfache Methode zur Erfassung und Darstellung attributiver Fehler nach Art und Anzahl (vgl. Brunner,1997).

Externe Beschwerden, interne Fehlermeldung, Auditerergebnisse und weitere Informationsquellen werden genutzt, um möglichst eine große Anzahl von Fehlern zu

erfassen. Werden zum Beispiel alle entsprechenden Vorkommnisse in einer Datenbank zentral erfasst und abgelegt, so ist diese Sammlung auch bei größeren Organisationen möglich. Kleinere Einheiten können dieses auch sicherstellen, in dem jeweils eine Kopie der oben genannten Meldungen an einer zentralen Stelle gesammelt und für Auswärtige bereitgelegt wird (Dunkhorst S. 211,212).

2.4.2 Histogramm

Säulendiagramm zur grafischen Darstellung der Häufigkeitsverteilung einer großen Menge von Daten, die vorher zu Gruppen zusammengefasst werden (Kamiske, 2002, S.66).

Ein Histogramm ist ein Säulendiagramm, in dem gesammelte Daten zu Klassen zusammengefasst werden. Die Höhe der Säule entspricht der Anzahl der Daten in einer Klasse. Es lassen sich dadurch Häufigkeiten einfach darstellen.

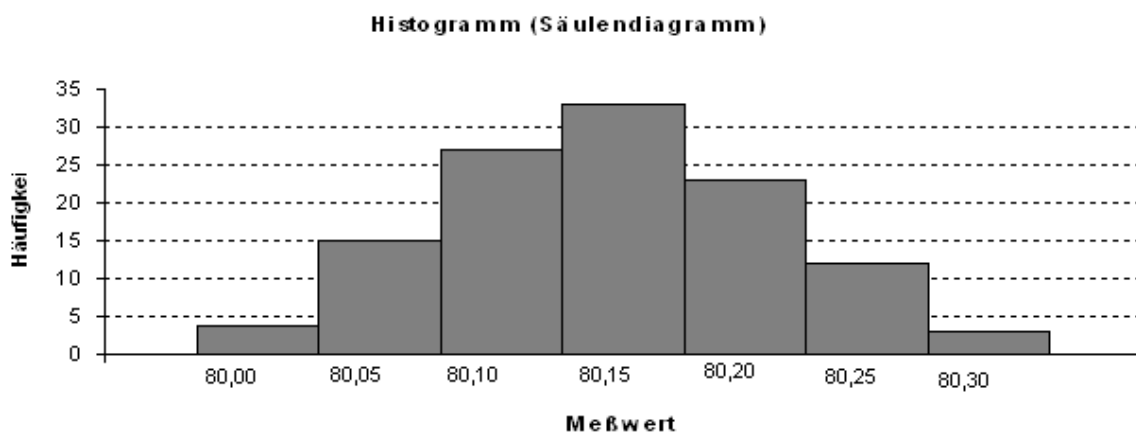


Abbildung 4: Beispiel eines Histogramms²⁹

2.4.3 Qualitätsregelkarte

Die Qualitätsregelkarte zeigt an, ob ein Prozess unter „statistischer Kontrolle“ arbeitet, ob er beherrscht wird oder nicht. Im Zustand der statistischen Kontrolle sind Veränderungen der Produktmerkmale zufällig.

²⁹ Histogrammes (Brunner, 1997, S.158)

Qualitätsregelkarten erlauben, zwischen zufälligen und systematischen Veränderungen zu unterscheiden. Mit ihrer Hilfe sollen systematische Veränderungen erkannt und durch Nachstellen des Prozesses kompensiert werden (Osanna(3), 2002, S.65).

Grafisches Hilfsmittel auf statistischer Basis, um einen Prozess über einen Zeitraum hinweg beständig zu beobachten bzw. zu überwachen, um bei beginnenden Abweichungen frühzeitig eingreifen zu können. Anwendung erfolgt im Rahmen der statistischen Prozessregelung (vgl. **Statistische Prozessregelung**) (Kamiske, 2002, S.66).

Mittels Qualitätsregelkarten wird ein laufender Prozess überwacht und gesteuert. Qualitätsregelkarten sind Formblätter zur graphischen Darstellung von Werten, die bei der Prüfung von Parametern aus einem laufenden Prozess ermittelt werden. In der Regel werden Stichproben betrachtet und die ermittelten Werte werden nach statistischen Gesetzmäßigkeiten weiterverarbeitet (Benes, 1997, S.23).

Die Qualitätsregelkarte dient zur graphischen Darstellung von Werten, die bei der Prüfung von Stichproben aus einem fortlaufenden Fertigungsprozess eingetragen werden. Mit Hilfe vorher eingetragener Warn- und Eingriffsgrenzen sollen sie den Fertigungsprozess auf Stabilität (Einfluss von systematischen Fehlern) prüfen und gegebenenfalls mittels Eingriffen regeln.

Dabei sind OTG und UTG die obere und untere Toleranzgrenzen, OEG und UEG die obere bzw. untere Eingriffsgrenze, OWG und UWG die obere und untere Warngrenze. Die Eingriffsgrenzen liegen innerhalb der Toleranzgrenzen und geben die Grenzwerte der natürlichen Prozesssteuerung wieder. Stichprobenergebnisse außerhalb dieser Grenzen sind auf systematische Einflüsse zurückzuführen und erfordern ein sofortiges Eingreifen (Brunner, 1997, S.159).

Beispiel einer Qualitätsregelkarte (Brunner, 1997, S.159)

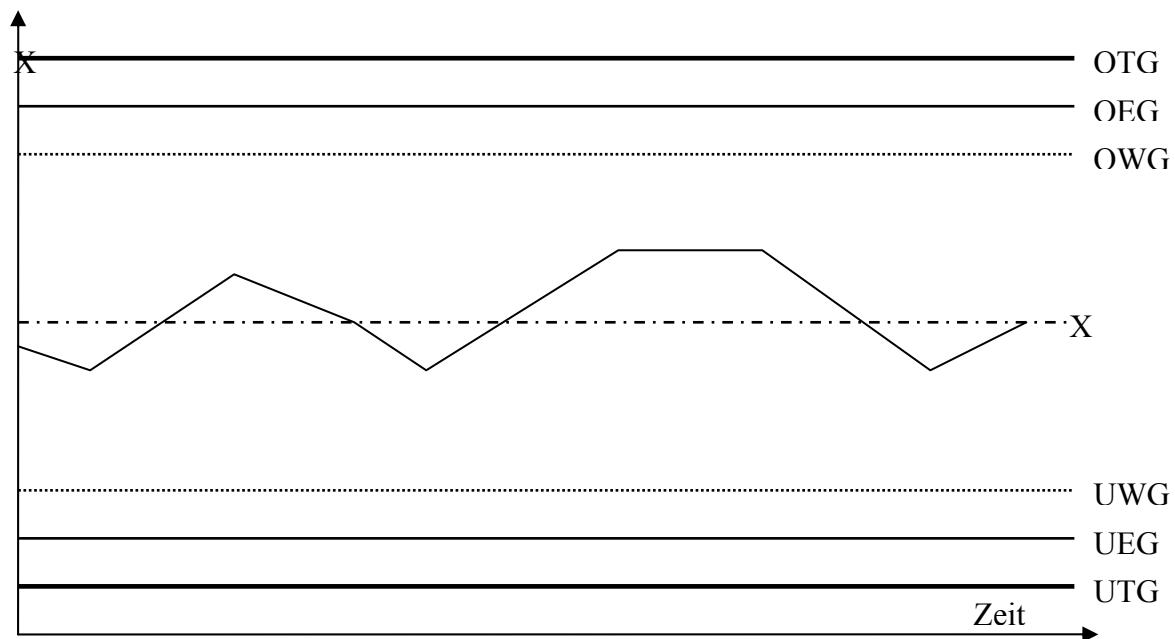


Abbildung 5: Beispiel einer Qualitätsregelkarte

2.4.4 Korrelationsdiagramm/Streudiagramm

Will man die Abhängigkeit von Merkmalen messen, so wendet man das Korrelations- bzw. Streudiagramm an. Durch die grafische Darstellung der Beziehung zwischen zwei veränderlichen Faktoren kann der Nachweis von Abhängigkeiten und deren Intensität zw. diesen Merkmalen gebracht werden. Damit die Analyse erfolgreich ist, ist darauf zu achten, dass beide Merkmale gleichberechtigt sind, bzw. durch Normierung oder Standardisierung angeglichen werden.

Ein Korrelationsdiagramm entsteht durch Eintragen der Paare von Messwerten in ein Korrelationsdiagramm.

Man erhält im Laufe der Messungen eine Punktwolke, deren Form weitere Rückschlüsse auf die vermutete Beziehung erlaubt. Kann eine Kurve bzw. eine Gerade, durch die Punkte gelegt werden, so korrelieren die Merkmale miteinander (siehe Abb. 6).

Korrelationsdiagramm (Westerbusch, 1998, S.140)

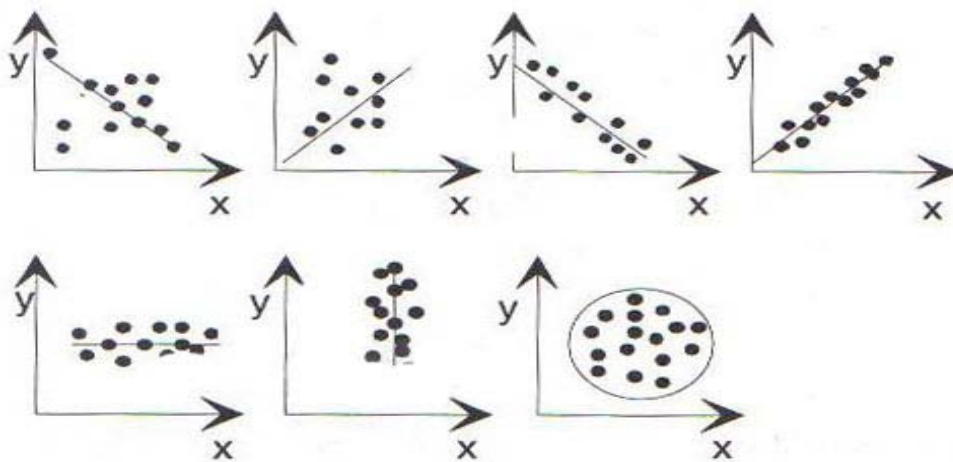


Abbildung 6: Korrelationsdiagramm

Mit Hilfe entsprechender Korrelationen lassen sich oft mehrere Produkteigenschaften zusammenfassen, bzw. durch einfachere Prüfmethoden bestimmen, und systematische Fehlereinflüsse werden erkennbar (Westerbusch, 1998, S.140).

2.4.5 Pareto – Diagramm

Vilfredo Frederico Pareto war ein italienischer Wissenschaftler des 19. Jahrhunderts. Er untersuchte die Einkommensverteilung Italiens und kam zu dem Schluss, dass eine sehr kleine Zahl von Leuten über das meiste Reichtum verfügte. Aus dieser Untersuchung resultierte sich die so genannte „Pareto – Lorenz Gesetz der Untergleichverteilung“. Das besagt, dass es keinen linearen Zusammenhang zw. Ursache und Wirkung gibt. Einige wenige Ursachen erzeugen den größten Teil einer sich ergebenden Wirkung, genau 20% oder weniger der Ursachen rufen 80% und mehr der Auswirkung hervor (Osanna, S.17).

Es wird jedoch JURAN zugeschrieben, das Pareto-Gesetz in ein vielseitiges, universelles Werkzeugnis für die Industrie umgewandelt zu haben. Dieses Werkzeugnis ist in vielen Gebieten anwendbar auf Qualität, Produktion, Lieferanten, Material, Bestandsprüfung, Durchlaufzeiten, Wertanalyse, Vertrieb und Marketing, also praktisch für nahezu jede beliebige Situation im Arbeitsgeschehen, sei es im Büro oder in der Werkstatt. Wenn man die wirklich wichtigen Ursachen eines

industriellen Vorganges von den vielen trivialen trennt, kann die Arbeit auf die wenigen wesentlichen Ursachen konzentriert werden (Osanna, S.17).

Das Pareto-Diagramm oder die ABC-Analyse basieren auf dem Pareto-Prinzip, das besagt, dass 20% der Fehlerarten 80% der Fehler bedingen.

In der ABC-Analyse wird die gleiche Information kumulativ verarbeitet. Das erste Drittel mit den meisten Fehlern bildet dabei die A-Gruppe der Fehler.

Die aufgezeigten Fehlerschwerpunkte ergeben Ansätze für gezielte Untersuchungen der Fehlerursachen und der Durchführung von Korrekturmaßnahmen und damit zu einer effektiven Reduzierung dieser Fehlerhäufigkeiten (Brunner, 1997, S.160).

Pareto-Diagramm, ABC-Analyse (Brunner, 1997, S.161)

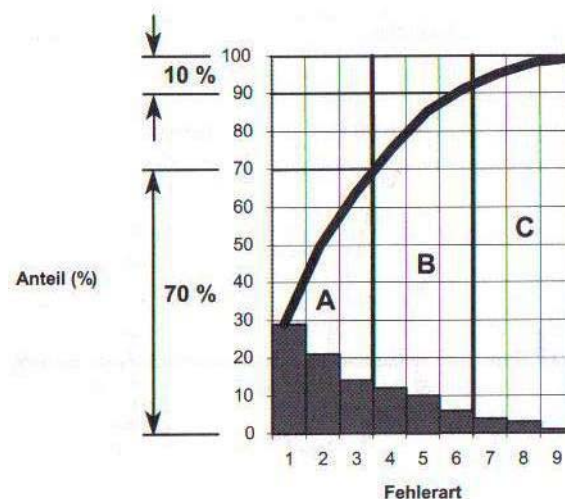


Abbildung 7: Pareto-Diagramm, ABC-Analyse

2.4.6 Brainstorming

Methode zur Sammlung von Ideen oder Lösungsvorschlägen, die durch das Verlassen der gewöhnlich vorherrschenden Denkrichtungen neue Ansätze anstrebt (Kamiske, 2002, S.68).

Brainstorming ist eine Ideenfindungstechnik. Es ist ein Werkzeug zur Erarbeitung neuer Vorschläge und innovativer Lösungsansätze für ein Problem. Richtig

angewandt wird es in einer überschaubaren Gruppe (vernünftigerweise nicht mehr als 5-6 Mitarbeiter) nach folgendem Ablauf:

1. Kreative Phase

Während eines Zeitraums von ca. 15 – 20 Minuten nennt möglichst jedes Gruppenmitglied unkommentiert und ohne Einflussnahme anderer Gruppenmitglieder Ideen, die ihm zur Problemlösung einfallen. Ein Moderator sammelt beispielsweise die Ideen auf Kärtchen, die an einer Pin-Wand übersichtlich befestigt werden. Dabei ist es das Ziel, dass eine möglichst große Anzahl von Lösungsvorschlägen zu einer Problemstellung zusammenkommt. Wichtig ist, dass in der kreativen Phase Kritik verboten ist.

2. Bewertungsphase

Der Moderator strukturiert unter Beteiligung der Gruppenmitglieder die gesammelten Ideen und diese werden dann gemeinsam bewertet. Abschließend werden die gesammelten Ideen mit der Bewertung zusammengefasst und in einem Maßnahmenkatalog umgesetzt (Westerbusch, 1998, S.136).

2.4.7 Ursache–Wirkung–Diagramm

Ursache–Wirkungs-Diagramme eignen sich besonders gut zur Visualisierung komplexerer Ursache–Wirkungs-Beziehungen und damit auch zur Unterstützung von Gruppenarbeit.

Für jede Hauptursachengruppe zeigt ein Pfeil auf die Hauptgeräte. Die Hauptursachen werden an das Pfeilende geschrieben. Die möglichen und bekannten Ursachen (Einflüsse), die zu einer bestimmten Wirkung (Problem) führen, werden in Haupt- und Nebenursachen zerlegt und in einer übersichtlichen Gesamtbetrachtung graphisch strukturiert. Damit können Einflüsse identifiziert und ihre Abhängigkeiten zum Problem dargestellt werden (Brunner, 1997, S.161).

Bei der Erstellung des Ursache–Wirkungs-Diagramms werden meistens die 6M (nach Brunner 7M) berücksichtigt. Bevor das Diagramm erstellt wird, sammelt die Gruppe

Ideen, z.B. durch Brainstorming, ob die Ursache bzw. die Ursachen für das erkannte Problem den Bereichen Menschen, Material, Maschine, Mitwelt, Messung oder Methode (Nach Brunner auch Management) zugeordnet werden kann. Danach werden die Ergebnisse den einzelnen Ästen des Ursache–Wirkungs-Diagramms zugeordnet, und zwar nach Einzelursachen oder Haupt- und Nebenursachen. Somit verschafft sich die Gruppe einen Überblick, wie die Ursache mit dem Problem und der Wirkung zusammenhängen (Westerbusch, 1998, S.138).

Ursache- Wirkungs- Diagramm (Westerbusch, 1998, S.138)

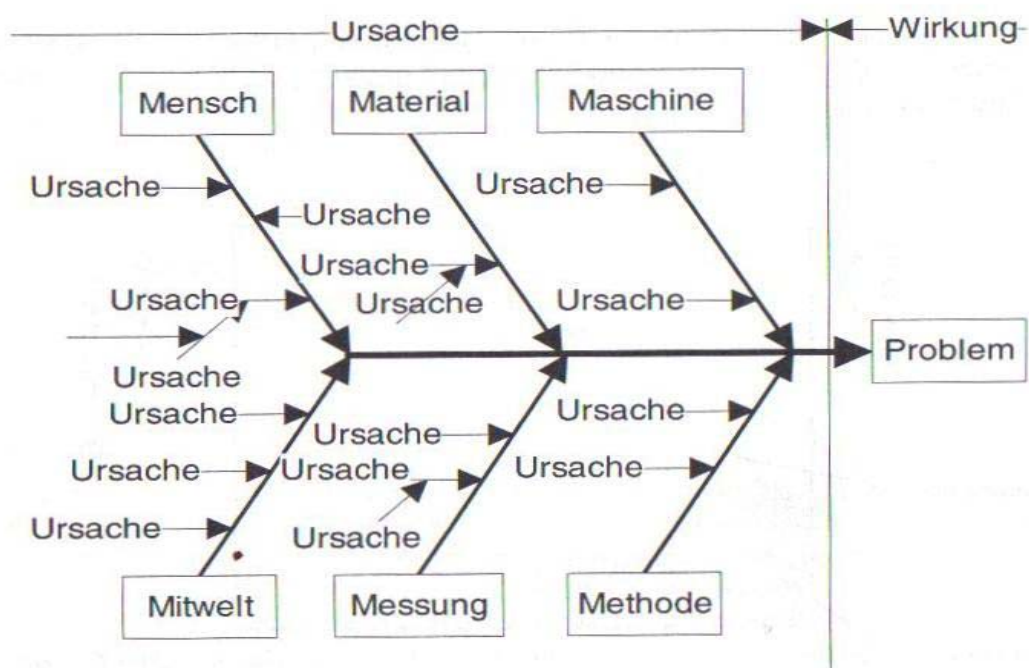


Abbildung 8: Ursache–Wirkungs-Diagramm

G. F. Kamiske hat in seinem Buch „ABC Qualitätsmanagement 2002“ eine/n sehr übersichtliche/n Überblick/Zusammenstellung von allen Qualitätswerkzeugen gegeben.

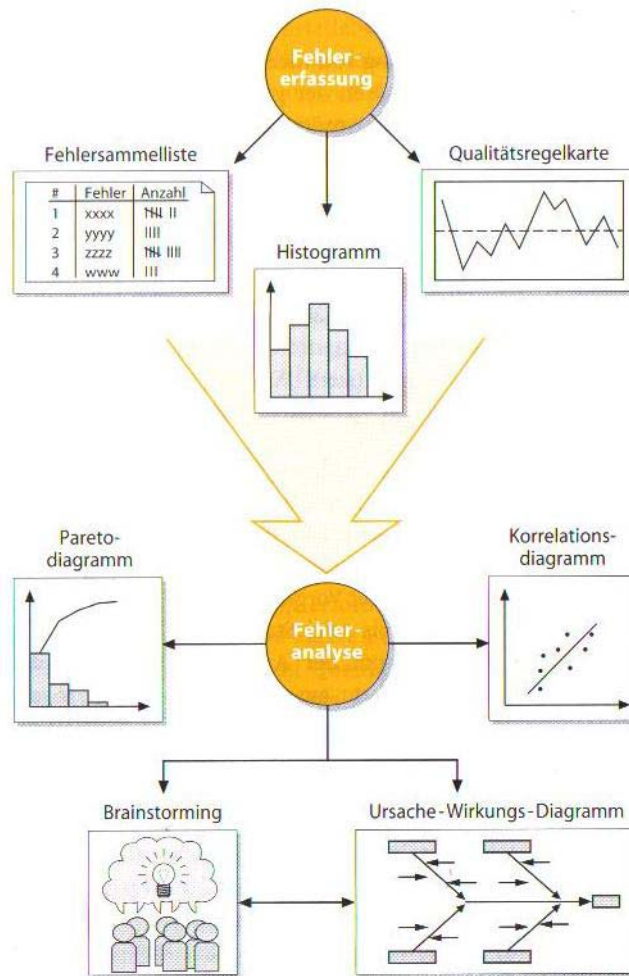


Abbildung 9: Überblick über das Zusammenwirken der Q7

3. QUALITÄTSMANAGEMENT FÜR DIE ÖFFENTLICHEN BILDUNGSEINRICHTUNGEN

3.1 Der Begriff der öffentlichen Bildungseinrichtung

Unter öffentlichen Schulen versteht man jene Schulen, die von gesetzlichem Schulerhaltern ((Artikel 14 Abs. 6 des Bundes - Verfassungsgesetzes in der Fassung von 1929 und in der Fassung des Bundesverfassungsgesetzes von dem 18. Juli 1962, BGBl. Nr. 215)) errichtet und erhalten werden.

Der Begriff „öffentlich“ bedeutet, dass es einen freien Zugang für alle gibt. Das heißt, dass jeder hingehen kann, wenn er die notwendigen Bedingungen erfüllt. „Öffentliche Bildungseinrichtung“ anderes gesagt „öffentliche Schule“ sind jene Schulen die direkt von der Stadt oder vom Staat gegründet wurden und natürlich finanziert sind. Sie haben vielleicht nicht die gleiche Ausrüstung/Ausstattung wie

private Bildungseinrichtungen, aber diese sind auch ausreichend ausgestattet, um eine notwendige Dienstleistung (Ausbildung) anzubieten.

3.2 Anforderungen an das Qualitätsmanagement an Schulen

R. Dubs erklärt die Anforderungen an das Qualitätsmanagement an Schulen folgendermaßen: Diese Anforderungen sind allgemein und können für jede Schule gelten. Der Inhalt wird sich abhängig von Schulen und ihrer Umgebung natürlich ändern, aber wenn eine Schule sich mit Qualitätsmanagement beschäftigen möchte, dann soll sie zuerst Anforderungen festlegen und das sind meistens dieselben Anforderungen.

1. Weil die Schulqualität wissenschaftlich nicht eindeutig bestimmbar ist, eignen sich nicht systematische Qualitätsmodelle mit repetitiver Anwendung. Entscheidend ist, dass bei jedem Vorhaben zum Qualitätsmanagement zuerst definiert wird, was unter der zu erfassenden Qualität zu verstehen ist und wie sich diese Qualität aus pädagogischer Sicht rechtfertigen lässt. Die Reflexion über die erwünschte Qualität muss immer über den Überlegungen zum Qualitätsmanagement stehen.
2. Anzustreben sind Mehrebenenanalysen, weil Strukturmerkmale der höheren Ebene (z.B. Gegebenheiten eines Schulsystems) Einflüsse auf die Merkmalsausprägungen und ihre Varianzen auf der unteren Ebene (z.B. einer einzelnen Schule oder einzelner Schulklassen) haben und Wechselbeziehungen bestehen. Damit es verständlicher wird, kann folgendes Beispiel angeführt werden: Das Schulklima als intervenierende Variable wird von den einzelnen Schülerinnen und Schülern wahrgenommen (individuelle Klimawahrnehmung). Je nach diesen Wahrnehmungen und dem Geschehen in den einzelnen Klassen entwickeln sich unterschiedliche Formen des Klassenklimas. Sie wiederum beeinflussen das Schulklima. Erst aufgrund einer Mehrebenenanalyse des Klimas lassen sich die Wirkungen abschätzen, die von den einzelnen Ebenen ausgehen. Und nur auf dieser Grundlage lässt sich ermitteln, was auf welcher Ebene zu tun ist, wenn das Schulklima verbessert werden soll (zur Vertiefung Saldern 1986).

3. Qualitätsuntersuchungen dürfen sich nicht auf einige wenige Qualitätsvariablen bzw. Qualitätskriterien beschränken. Insbesondere die einseitige Orientierung an der Produktqualität „kognitive Schulleitung“ greift zu kurz. Zu beachten sind Produkt- und Inputqualitäten. Ebenso falsch ist der heutige Trend, nur noch Prozessqualitäten zu erfassen. Sie allein garantieren nicht in jedem Fall die Produktqualitäten. Schulleistungen in einem erweiterten Verständnis zu erbringen bleibt die Hauptaufgabe der Schule. Deshalb sind auch sie zu evaluieren.
4. Besonders wichtig ist der Einbezug der Inputvariablen. Die in der Praxis erhobene Kritik, Qualitätsuntersuchungen seien unzuverlässig, weil Unterschiede bei den Inputvariablen nicht berücksichtigt werden, ist richtig. Qualitätsstudien müssen möglichst viele Inputvariable erfassen, damit alle Einflüsse, die nicht durch die Schule selbst gegeben sind, neutralisiert werden.
5. Von den Inputvariablen darf nicht direkt auf die Produktqualitäten geschlossen werden, weil Wechselwirkungen mit intervenierenden Prozessvariablen bestehen. So gibt es deutliche Hinweise darauf, dass eine gute Führung der Schulleitung mit klaren Visionen auch bei einer bescheidenen Schulausstattung zu einer größeren Zufriedenheit der Lernenden führt als im umgekehrten Fall (Bolster 1989). Oder in Schulen mit einem schlechten Schulklima verschlechtert sich auch die Unterrichtsführung der guten Lehrkräfte und damit die Produktqualität. Solche Beziehungen müssen in Zukunft genauer erforscht werden, um verlässliche Aussagen über die Inputqualität machen zu können.
6. Die Schulqualität muss in dynamischer Form verstanden werden. Deshalb reichen ausschließlich statische und punktuelle Erhebungen nicht mehr aus. Nur Längsschnittuntersuchungen zeigen auf, wie eine Schule zu einer „guten“ Schule werden kann, warum sie es bleibt oder nicht bleibt und was konkret zu tun ist, um im konkreten Fall Qualitätsverbesserungen zu erzielen (Vgl. auch J. Thonhauser 1996).

Damit stellt sich die Frage, ob es für die einzelnen Schulen mit ihren Lehrkräften überhaupt möglich ist, ein Qualitätsmanagement aufzubauen. R. Dubs beantwortet diese Frage in seinem Buch „Qualitätsmanagement in der Schule (2004)“ wie folgt:

„Sofern der Wille der Lehrkräfte einer Schule zur Gestaltung und Durchführung eines intern konzipierten Qualitätsmanagement vorhanden ist, sie sich im Rahmen der Lehrerfortbildung darauf vorbereiten und sich Zielsetzungen geben, die der unmittelbaren Entwicklung der Schule dienen, können viele Aspekte des Qualitätsmanagements schulintern bearbeitet werden.“

Dann kann er sich nicht davon fernhalten die Schuluntersuchungspolitik zu kritisieren. Er sagt:

„Umfassende wissenschaftliche Untersuchungen überfordern jedoch die einzelne Schule mit ihren Lehrkräften. Weil die schulinternen Qualitätskonzepte nur für die Entwicklung der einzelnen Schulen nützliche Hinweise geben, sind durch die Schulbehörden externe Formen des Qualitätsmanagement anzuordnen, um Erkenntnisse für die Steuerung und Gestaltung zu gewinnen. Damit ergeben sich aber Abgrenzungsprobleme: Wer macht im Qualitätsmanagement was? Dieses Problem lässt sich nur lösen, wenn die Schulbehörden in ihrem Hoheitsbereich eine umfassende Qualitätsmanagementkonzeption vorgeben.“

3.3 Staatliche Konzeptionen (Rahmenordnungen) für das QM

3.3.1 Eine umfassende Konzeption

Die Bildungsdirektion des Kantons Zürich (Kultusministerium) hat eine umfassende Konzeption für das QM mit internen und externen Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung (QE) als Rahmenordnung in Bearbeitung. Sie sieht, wie folgende Abbildung zeigt, verschiedene Verfahren vor, die von verschiedenen Personen und Personengruppen durchgeführt werden, also als multiple Konzeptionen zu verstehen ist.

Umfassende Konzeption des QMs (Dubs 2004, S. 60)

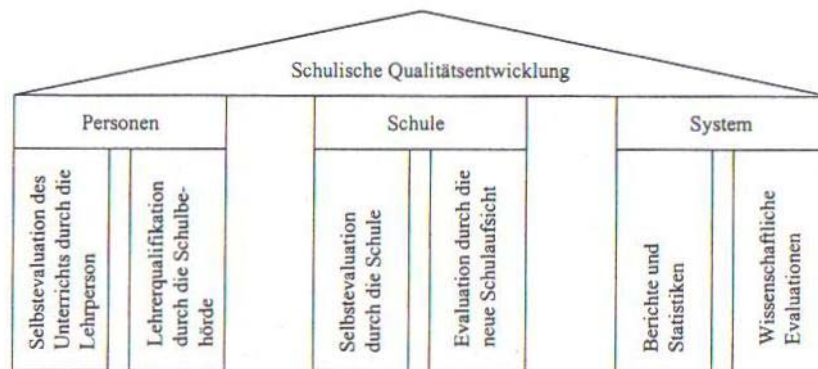


Abbildung 10: Umfassende Konzeption des QMs

Bezogen auf die in dieser Schrift verwendete Terminologie sind also folgende Formen des QMs vorgesehen: Zunächst evaluiert sich jede Person selbst, und in jeder Schule evaluieren die Lehrkräfte gemeinsam einzelne Schulbereiche (intern konzipiertes QM mit Selbstevaluation). Die Lehrqualifikation obliegt der Schulbehörde (im Kanton Zürich Laienbehörde); der Beurteilungsbogen wird zentral vorgegeben (extern konzipiertes QM mit Fremdevaluation). Im Weiteren führt eine neue einzurichtende Schulaufsicht eine Evaluation durch (extern konzipiertes QM mit Fremdevaluation). Und schließlich beauftragt die Bildungsdirektion wissenschaftliche Institute mit der Qualitätsüberprüfung von Teilen oder des ganzen Bildungssystems (BS), um Erkenntnisse für die Gestaltung und Steuerung des BSs zu gewinnen (extern konzipiertes QM mit Fremdevaluation).

Diese Konzeption ist multipel, d.h. verschiedene Beurteiler überprüfen unterschiedliche Aspekte der Qualität einer Schule. Sie erscheint aber für die Schulwirklichkeit alles zu umfassend. Wenn die verschiedenen Formen der Überprüfung zeitlich nicht sehr stark gestaffelt werden, dürften die Lehrkräfte bald einmal zeitlich überfordert sein. Die Folge davon sind baldige Ermüdungserscheinungen, welche alle Qualitätsbemühungen zunichte machen. Sehr umstritten ist die Lehrerbeurteilung durch Behördenmitglieder. In einer Schule mit Gestaltungsfreiräumen sollte die Lehrerbeurteilung der Schulleitung, als der operativ verantwortlichen Instanz übertragen und damit ein Teil des intern konzipierten QMs sein. Insgesamt ist diese Konzeption für den Schulalltag theoretisch ansprechend, aber zu anspruchsvoll. Weniger wäre mehr (Dubs 2004, S.62).

3.3.2 FQS – Modell (Formatives Qualifikations-System)

Es handelt sich dabei um ein System der Selbstevaluation, das in der Verantwortung der einzelnen Schulen liegt, welche von außen vorgegebene und selbst definierte Qualitätsansprüche selbst überprüft mit dem Ziel, die Schule zu optimieren. Von außen wird nur überwacht, ob die Schule dies auch wirklich tut und dabei geeignete Verfahren und Instrumente einsetzt. Seinen Schwerpunkt setzt diese Konzeption vornehmlich auf Prozessvariablen und ihr Ziel ist in erster Linie die langfristig orientierte Schulentwicklung. Daneben ist auch eine Berichterstattung an die Schulbehörden vorgesehen. Weil bald erkannt wurde, dass viele Lehrkräfte bei der Entwicklung von Instrumenten der Qualitätserfassung überfordert waren, wurden „Werkzeugkästen“ (Instrumenten-Kitz) entworfen, um die Schulen zu unterstützen.

Hier entscheidet sich die Regierung also für ein intern konzipiertes QM mit einer Selbstevaluation, das durch eine Metaanalyse durch die Schulbehörden ergänzt wird. Beabsichtigt war, die Eigeninitiative der Lehrkräfte zu fördern, indem auf zwingende Vorgaben zur Durchführung des QMs verzichtet wurde. Eine nach einer zweijährigen Versuchsphase durchgeführten Befragung (Strittmatter 1997, S.6-50) erbrachte durchwegs gute Ergebnisse. Die einzelnen Schulen haben sich ohne Einführung rasch in dieser Form des QMs eingearbeitet und es wurden vielfältige Formen der Evaluation gefunden. Entscheidend war in dessen die Einrichtung einer Steuergruppe (Projektgruppe) in der Schule. Schwierigkeiten ergaben sich aber bei der Verständigung über die Qualitätsnormen, die jeweils der Evaluationsarbeit zugrunde gelegt werden mussten. Unbefriedigend waren die Beziehungen zu den Schulbehörden und zur Schulaufsicht, welche die Metaevaluation zum Teil mit wenig Verständnis und Kompetenz wahrgenommen haben. Leider wurden keine Wirksamkeitsuntersuchungen durchgeführt. Positive Wirkungen wurden aber bezüglich Kommunikation und Teamqualität festgestellt (Dubs 2004, S.65).

3.3.3 Q2E – Modell

Das Q2E (Qualität durch Evaluation und Entwicklung) – Modell beruht auf sechs Komponenten:

Jede Schule legt ein Qualitätsleitbild fest, welches als Grundlage für das QM dient. Es bestimmt die Qualitäten (Werten, Normen, Standards), nach denen sich die Schule selbst evaluiert bzw. evaluieren lässt.

Weil der Unterricht für die einzelnen Lehrpersonen das eigentliche Kerngeschäft darstellt, muss das QM in erster Linie den Unterricht erreichen, um Verbesserungen der individuellen Unterrichtspraxis beitragen zu können. Deshalb sind der Individuellfeedback und die persönliche QE von größter Bedeutung.

Daneben muss auch die Institution Schule als Ganzes regelmäßig überprüft und weiterentwickelt werden. Dies soll in der Form von Fokusevaluationen (einzelne Schulbereiche) und von Breitbandevaluationen (gesamte Schule) mittels Selbstevaluation erfolgen. Mit der Selbstevaluation soll die Eigenverantwortung des Lehrkörpers einer Schule, die gemeinsame Arbeit als Lehrerteam und die Schulentwicklung gefördert werden.

Der gesamte Qualitätsprozess ist durch die Schulleitung zu steuern. Die praktische Aufgabe (Entwicklung von Instrumenten, Durchführung aller Evaluationsarbeiten) überträgt sie einer Projektsteuergruppe.

Die Selbstevaluation ist durch eine externe Evaluation zu ergänzen. Diese externe Evaluation bezieht sich auf das schuleigene QM sowie auf einen oder zwei Aspekte der Schul- und Unterrichtsqualität. Dazu werden Evaluationsteams von drei bis vier Personen eingesetzt, die sich aus Evaluationsspezialisten und Peers (Mitglieder von Schulleitungen oder Mitglieder von Qualitätsgruppen von anderen Schulen) zusammensetzen.

Schließlich ist eine Q2E- Zertifizierung für Schulen vorgesehen, welche ihr schulinternes QM im Rahmen der Komponenten 1-4 umfassend aufgebaut und dokumentiert haben. Die Zertifizierung baut auf dem Bericht der externen Schulevaluation auf. In diesem Bericht muss bestätigt sein, dass die Schule mehrheitlich die vorgegebenen Standards des QMs erreicht hat oder dass nur noch wenige zusätzliche Maßnahmen umgesetzt werden müssen, um die QM- Standards zu erreichen. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, kann sich die Schule bei einer

akkreditierten Zertifizierungsstelle anmelden. Diese überprüft das QM, erstellt einen Bericht, auf dessen Grundlage die Akkreditierung der Schule vorgenommen wird. Die Akkreditierung soll nach außen glaubwürdig nachweisen, dass die Schule ein wirksames QM aufgebaut hat. Zudem wird erwartet, dass ein Zertifikat einen Ansporn für ein möglichst hoch entwickeltes QM gibt und dass Zertifizierungen Transparenz über die Bemühungen einer jeden Schule um das QM herbeiführen. Steht eine Schule in Wettbewerb mit anderen Schulen, kann die Zertifizierung schließlich einen Wettbewerbsvorteil bringen (Dubs 2004, S.66-67).

3.3.4 Das Total Quality Management (TQM)

Seit Mitte der 80er Jahren bemüht sich die Wirtschaft zunehmend mehr um ein umfassendes QM (TQM) zur Verbesserung der Qualität aller unternehmerischen Prozesse sowie von Produkten und Dienstleistungen einer Unternehmung. Deshalb entstanden einerseits auf internationaler Ebene Richtlinien für die Beurteilung von QS. Bedeutsam wurden die Normenreihen der ISO mit ihren Normenreihen ISO 9000, ISO 9004 usw., die primär auf Prozesse ausgerichtet sind, also überprüfen, wie Organisationen ihre Aufgaben erfüllen. Zu diesem Zweck werden Standards spezifiziert, welche die Anforderungen an die Gestaltung der Prozesse definieren, damit deren Qualität überprüfbar wird. Mit der Zeit hat sich eine Praxis entwickelt, in der Überprüfung (Audits) durch speziell ausgebildete Auditoren und Organisationen vorgenommen werden, die ermächtigt sind, Gütesiegel-ISO-Zertifikate zu erteilen.

Den ersten umfassenden Anstoß zum TQM an Schulen gaben Murgatroyd & Morgan (1993), deren Bestreben es war, in Anlehnung an die eben beschriebenen unternehmerisch orientierten Modelle, Wege zur umfassenden Verbesserung der Schulqualität aufzuzeigen (Dubs 2004, S.68).

3.3.4.1 Das EFQM–Modell

Das EFQM- Modell ist in den vergangenen Jahren zu einem anerkannten Instrument der Unternehmensbewertung und Unternehmensausrichtung geworden. Die European Foundation for Quality Management hat mit ihrem europaweit anerkannten Modell ein Instrument entwickelt, mit dessen Hilfe Unternehmen systematisch ihre

Stärken und Verbesserungsbereiche analysieren, dokumentieren und bewerten können.

Das EFQM-Modell ist ein Qualitätsmanagement-System des TQMs. Es wurde 1988 von der European Foundation for Quality Management (EFQM) entwickelt. Nach Schätzungen arbeiten 10.000 Unternehmen nach diesem Modell.

Grundsätzlich erklärt das Modell, dass Kundenzufriedenheit, Mitarbeiter-Zufriedenheit und der Einfluss auf die Gesellschaft durch die Führung mit Hilfe von Politik und Strategie, Mitarbeiterorientierung und Management von Ressourcen erreicht werden, was schließlich mit Hilfe von geeigneten Geschäftsprozessen zur Excellence in Ergebnissen führt.³⁰

Das EFQM- Modell³¹

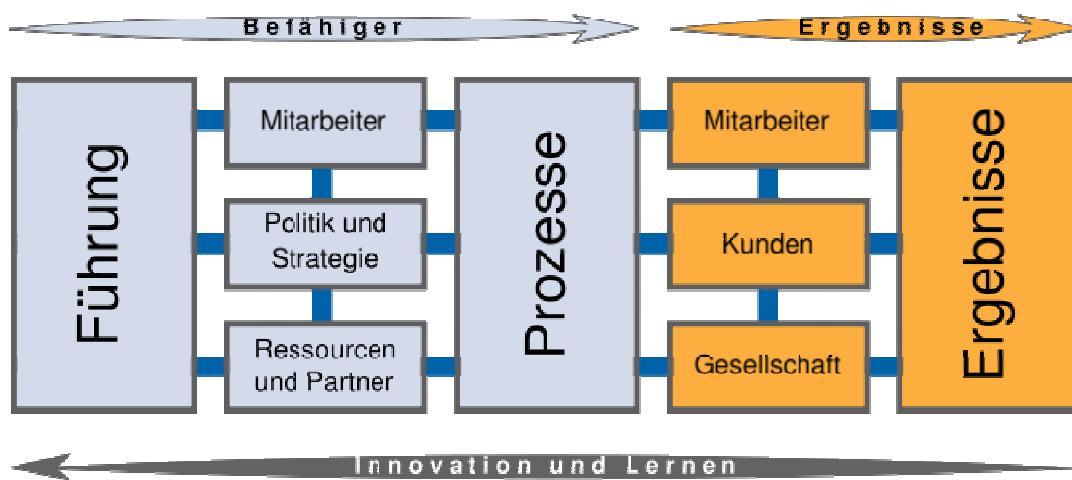


Abbildung 11: Das EFQM- Modell

3.3.4.2 Die ISO-Qualitätsnormen

ISO ist die Abkürzung für International Standards Organisation – eine weltweite Vereinigung nationaler Normierungsinstitute, zu denen auch das Deutsches Institut für Normierung (DIN) gehört. Es war die ISO, die erstmal die Normen veröffentlicht

³⁰ <http://www.q-excellence.de/?gclid=CPK4t5Gc1Y8CFQbllAodTkwwVA>

³¹ http://de.wikipedia.org/wiki/EFQM-Modell_f%C3%BCr_Business_Excellence

hat, die nicht (wie die DIN-Normen) auf die Qualität von Produkten und Dienstleistungen angewendet werden, sondern auf die Prozesse der Überprüfung von Qualität: die Normenreihe ISO 9000ff (Arnold 2000, S.146).

Dieses System lässt sich für Bildungseinrichtungen wie folgt charakterisieren (Posch & Altrichter 1997, S.63, 72-78):

- Evaluiert werden nicht Produkte (Ergebnisse von Erziehungs- und Bildungsprozessen), sondern das Schwergewicht liegt auf der Kontrolle von Metaprozessen der Qualitätsevaluation, von denen angenommen wird, dass sie die Qualität der Erziehungs- und Bildungsprozesse sicherstellen.
- Das System soll die Wünsche und Erwartungen der Kunden und Partner der Schule erfüllen.
- Die Evaluation wird durch eine externe Zertifizierungsinstitution durchgeführt, die sich als unabhängiger Stellvertreter des Kunden der Schule versteht.
- Die Beurteilungskriterien werden erklärt und veröffentlicht. Zu diesem Zweck erarbeitet die Zertifizierungsinstitution eine QH, in welchem die Qualitätsvorstellungen der Bildungseinrichtung präzisiert werden. Des Weiteren werden Verfahrensweisen bestimmt, die festlegen, wie Handlungsabläufe an der Schule zu erfolgen haben. Schließlich werden Handbücher entwickelt, die den Lehrkräften und der Schule zeigen, wie die Schule zu gestalten sind.
- Mit diesen Hilfsmitteln werden die Organisationen der Schule und die Arbeit innerhalb der Schule genau strukturiert, die Zielrichtung und die Qualität der Schule grundsätzlich überdacht und die Verbindung von Schulentwicklung, Evaluation und Lehrerfortbildung hergestellt.

Das QH enthält die QM-Elemente, d.h. Gesichtspunkte, die evaluiert werden. Beispiele dafür sind: Verantwortung der obersten Leitung (Ist die Verantwortung der Leitung für die Qualitätspolitik festgelegt?), QMS (gibt es ein Gesamtverfahren für das QM an der Schule?), Designlenkung (Wie wird die Entwicklungsprozess für neue Bildungskonzeptionen innerhalb der Schule gelenkt?) usw. (Dubs 2004, S.68).

3.3.4.3 Inhalte der ISO-Normen - Allgemein

Hier besonders wichtig ist die ISO Normenreihe 9000 bis 9004 vor allem besonders ISO 9000 ff. Denn es kann zur Verständlichkeit beitragen bzw. für die Interpretation hilfreich sein. Denn in der Normensreihe werden Forderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens (Bildungseinrichtung), bezogen auf das **Qualitätsmanagement**, beschrieben (Vlg. Westerbusch 1998).

Diese Normenreihe beschreibt und legt folgendes für Unternehmen fest:

Tabelle 1: Inhalte der ISO- Normen- Allgemein

Normensreihe	Inhalt
ISO 9000-X	Beinhaltet von 9000-1 bis 9000-4. Das sind Leitfaden für; <ul style="list-style-type: none">• Auswahl und Anwendung der zutreffenden Elemente für das zu entwickelnde QMS. In der ISO 9000-1 werden zunächst wesentliche Begriffe wie z.B. Produkt, Angebot, Vertrag, Qualität, Qualitätspolitik, etc. erläutert.• Qualitätsmanagement und Qualitätssicherungsnormen• Entwicklung, Lieferung und Wartung
ISO 9001	QMS- Modell zur QS/QM Darlegung in Design, Entwicklung, Produktion, Montage und Wartung. Anzuwenden, wenn durch den Auftragnehmer/Lieferanten die Erfüllung festgelegter Forderungen bezüglich mehrerer Phasen zu sichern ist, wobei in diesen Phasen Design/Entwicklung, Produktion, Montage enthalten sein können.
ISO 9002	Modell zur QS/QM Darlegung in Produktion, Montage und Wartung Anzuwenden, wenn durch den Auftragnehmer/Lieferanten die Erfüllung

	festgelegter Forderungen bezüglich Produktion, Montage und Kundendienst zu sichern ist.
ISO 9003	Modell zur QS/QM Darlegung bei der Endprüfung Anzuwenden, wenn durch den Auftragnehmer/ Lieferanten die Erfüllung festgelegter Forderungen bezüglich Endprüfung zu sichern ist.
ISO 9004-X	Beinhaltet von 9004-1 bis 9004-4. Das sind die Hinweise, mit welchen Elementen ein wirkungsvolles QMS im Unternehmen aufgebaut werden kann. Leitfaden <ul style="list-style-type: none"> • Für QM und Elemente eines QMS • Für Dienstleistung • Für Verfahrenstechnische Produkte • Für Qualitätsverbesserungen

Quelle: Selbsterzeugung in Vlg. mit Brunner, 1997

3.4. Qualitätsmanagement ist das Ziel

Eine der ersten Überlegungen bzw. Arbeiten im Bereich „Zertifizierte Bildungseinrichtung“ in Österreich hat die Abteilung Austauschbau und Messtechnik am Institut für Fertigungstechnik der Technischen Universität Wien unter der Anleitung von P.H. Osanna gemacht. Seine Gedanken hat er bei dem Sponsionsfeier an der Fakultät für Maschinenbau der Technischen Universität Wien am 31.05.1995 ausgedrückt, worüber in einer Ausgabe von der Wiener Zeitung, die am 16.10.1995 erschien, unter dem Titel „Qualitätsmanagement ist das Ziel“ berichtet wurde. Dieser Bericht ist eine gelungene Zusammenfassung des damaligen Vortrages von P.H. Osanna.

Zitieren wir wortwörtlich aus dieser Ausgabe (Wiener Zeitung, 16.10.1995):

„Die Abteilung Austauschbau und Messtechnik am Institut für Fertigungstechnik der Technischen Universität Wien ist die weltweit erste Universitätsabteilung, die eine – entsprechend EN ISO 9001 – zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem besitzt.

Durch die Anwendung der Grundzüge internationaler QMSe – wie dies heute bereits weltweit für eine Vielzahl von Wirtschaftsbetrieben standardisiert ist– auf die universitäre Ausbildung, kann ein wesentlicher Beitrag zur effizienten Gestaltung des Lehrbetriebes an Universitäten erzielt werden.

Allgemein kam es zu dieser Fragestellung wegen ständig ausgesprochener Forderung von Seiten der Wirtschaft und Politik nach höherer Qualität der Ausbildung an den Universitäten und damit nach gesteigerter Qualität der Absolventen. Der immer wieder aktuelle Anlass sich mit diesem Fragenkomplex auseinanderzusetzen, ist zudem das gravierende Problem der hohen Drop-out-Raten im universitären Ausbildungsprozess und dessen extrem lange durchschnittliche Dauer, vor allem auch an technischen Fakultäten.

In diesem Zusammenhang ist der Vergleich von Universitäten mit dem Wirtschaftsbereich durchaus sinnvoll: Universitäten können im Hinblick auf die Ausbildung als Produktion- und Dienstleistungsunternehmen betrachtet werden, welche Wissen erarbeiten und weitergeben.“

Wie schon im Artikel erwähnt wurde, erhielt weltweit zum ersten Mal eine Universitätsabteilung der TU Wien ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem. Hierbei ermöglicht eine Anwendung von QMSen an Universitäten eine qualitative Ausbildung und somit qualitative Absolventen, welche in der modernen Gesellschaft gefragt sind.

4. QUALITÄTSMANAGEMENT IM BILDUNGSWESEN

4.1 Allgemein

Historisch entstand der Bedeutungszuwachs der Qualitätsdiskussion im Bildungsbereich mit einem Strukturwandel.

Einem Vorschlag von Luhmann/Schorr folgend, kann das erstarkende Interesse an Qualität als eine semantische Begleitung struktureller Veränderungen im Bildungssystem gesehen werden. So ist die auf das Bildungssystem bezogene Qualitätssemantik eingelassen in eine Bilanz der bildungsreformerischen Entwürfe

aus den 1960er- und 1970er-Jahren und einen Wandel der Steuerungsstrategien für das Bildungssystem. Helmke/Hornstein/Terhart (2000, S. 9) skizzieren diese Situation mit der Ablösung der ‚vier traditionellen begrifflichen Eckpunkte des Bildungs- und Sozialbereichs – Quantität, Gleichheit bzw. Gleichverteilung, Staat und Wissenschaft– durch die Begriffe Qualität, Exzellenz, Markt und Evaluation. Für die Beschreibung der strukturellen Veränderung des Bildungssystems, in die diese Verschiebung dominanter regulativer Ideen eingelassen ist, eignet sich das Begriffspaar Integration vs. Differenzierung (Kuper 2002, S. 536).

Die Bildungsreform, die Auf- und Ausbauphase der staatlichen Bildungseinrichtungen, findet bereits in den 80er Jahren ihre Grenzlinien. Bei knapp werdenden öffentlichen Mitteln wird eine Bilanzierung der Erträge der Bildungsexpansion notwendig und die fällt nicht zufrieden stellend aus. Es kommen Differenzen in den Blick, die eine Qualitätsentwicklung, wenn nicht -verbesserung geboten erscheinen lassen. Dabei unterscheiden sich die Argumentationsfiguren in den verschiedenen Sektoren des Bildungssystems voneinander. Im schulischen Bereich wurde die Qualitätsdebatte nach Terhart und Kuper durch empirische Untersuchungen ausgelöst, die auf die Einzelschule fokussiert waren und erbrachten, „dass unabhängig von der Systemzugehörigkeit bzw. auch unabhängig von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Schulform die Differenzen zwischen einzelnen Schulen beträchtlich sein können.“ (Terhart 2000, S. 821). Die Qualität der einzelnen Schule stand damit im Mittelpunkt einer „inneren“ Schulreform.

„Das erstarkte Interesse an der Wirksamkeit schulischen Handelns führt unter dem Begriff der Schuleffektivität zu einer empirischen, outputorientierten Betrachtung von Schulen. Die Modernisierung des Bildungssystems wird hier über Leistungsparameter, eine grundsätzliche Kritik an der Effektivität zentraler Steuerungssysteme und einen durch Vergleiche ausgeübten Erneuerungsdruck betrieben“ (Kuper 2002, S. 538).

In der Erwachsenen- und Weiterbildung gewinnt der Qualitätsdiskurs von der entgegen gesetzter Seite her Bedeutung. Hier bestand schon immer eine Vielfalt institutioneller Formen, deren Zusammenführung unter ein Systemdach nie gelang und ohne sie auch keine Professionalisierung. Diese scheint sich aber nun über die Qualitätssicherung „indirekt“ und nicht als Professionalisierungsstrategie

durchzusetzen und es wird provokant gefragt „Können wir in der Weiterbildung heute noch unabhängig von der Diskussion um ISO 9000 über Qualität diskutieren?“ (Giesecke 1997, S. 29). Umso größer ist die Kritik an einer nur scheinbar Transparenz schaffenden Zertifizierung nach der ISO Norm, die als industriekompatibel (gilt), die hilft, Standards zu sichern, ohne sich der öffentlichen Kontrolle oder verpflichtenden professionellen Ansprüchen auszusetzen (a.a.O.). Stattdessen werden Forderungen nach der Entwicklung von eigenständigen Standards, Instrumenten und Begrifflichkeiten, nach reflektierten Qualitätsüberprüfungen in der eigenen Einrichtung und daraus abgeleitete Schlussfolgerungen erhoben (a.a.O., sowie Krug 1997).

Im öffentlichen Hochschulsektor hat die Qualitätsdebatte in den späten 60er Jahren einen Aufschwung erlebt, in der Selbstevaluation (studentischen Veranstaltungsrezensionen) und verschiedene Phasen durchlaufen, an deren vorläufigem Ende ein dreistufiges peer-review-Verfahren steht, das für den Hochschulsektor als besonders geeignet erscheint. Parallel dazu wurden die Hochschulen in den 90er Jahren in die Debatte über internationale Qualitätssicherungssysteme eingebunden, die durch die institutionellen Wandlungsprozesse wesentlich angestoßen worden war. Die wachsende Autonomie der Hochschulen sollte durch Selbstverpflichtung und Wettbewerb gesteuert werden, anstatt durch staatliche Vorgaben und Genehmigungsverfahren (Schramm 2000).

In allen Sektoren des Bildungssystems wird trotz unterschiedlicher Geschichte und Widerständigkeit im Einzelnen auf Qualitätssicherungs- und Managementkonzepte aus dem privatwirtschaftlichen Sektor zurückgegriffen. Dabei bewegten sich die Maßnahmen zur Qualitätsüberprüfung lange Zeit auf der Ebene einzelner kontextabhängiger Evaluationsmaßnahmen und es dauerte wieder 10 Jahre, bis sich die Rede von Systemen zur Qualitätssicherung durchgesetzt hatte. Der gesamtgesellschaftliche Kontext und die internationalen Qualitätsvergleiche, die unter Wettbewerbsgesichtspunkten dem deutschen Bildungswesen eher Nachteile bescheinigten, übten einen Druck zur Systematisierung der individuell schon recht vielfältigen Ansätze zur Qualitätsüberprüfung und -sicherung aus. So stehen seit den 90er Jahren in allen Bildungssektoren die Frage der internen Qualitätssicherung und die Suche nach umfassenden Konzepten auf der Tagesordnung.

Dies hat die Managementkonzepte selbst nicht unberührt gelassen. Die Erweiterung der Anwendungsbereiche, die Beteiligung des Dienstleistungs- und Bildungssektors an der Debatte über Qualitätsmanagement haben auch hier einen Paradigmenwechsel begünstigt von der bloßen Zertifizierung hin zur Orientierungshilfe, sowie eine Hinwendung zu Prozessen bzw. kontinuierlicher Verbesserung und eine stärkere Gewichtung der Selbstbeurteilung in Kombination mit externer Begutachtung – wie sie insbes. im Hochschulsektor vorherrschte – bewirkt (Simon 2001).

„Beide Seiten sind dabei aufeinander zugegangen, denn auch für das Management einer Firma sind „weiche“ Elemente wie Organisationskultur, Mitarbeitermotivation, Personalentwicklung, corporate identity etc. zu Problem- und Handlungsfeldern geworden, die man nicht mehr mechanisch (durch eine Kombination von Anordnungen und materiellen Anreizen), sondern nur noch i.w.S. pädagogisch gestalten kann ... Im Bild von der „lernenden Organisation“ kommen Managementdenken und pädagogisches Denken zusammen ..., wobei die angestrebten Ziele inhaltlich zwar unterschiedlich sind – im wirtschaftlichen Bereich: Effizienz und Profit, im Schulbereich: Lernen und Bildung – sich in formaler Hinsicht aber durchaus ähneln: beide Ziele können „endlos“ angestrebt werden und kennen keine definierbare oder natürliche obere Grenze“ (Terhart 2000, S. 822).

4.2 Definition der Qualität- und QM im Bildungswesen

Da die Zielsetzungen, welche die Qualität bestimmen, immer das Ergebnis eines politischen Aushandlungsprozesses sind, ist die Qualität ein Konstrukt, das nicht einmalig oder statisch, sondern als ein über den Zeitverlauf veränderliches Phänomen zu sehen ist (Waibel 2003). Mit den Veränderungen des Umfeldes und den Ansprüchen der am Bildungswesen interessierten, sowie deren individuellen Wahrnehmungsfähigkeit, verändern sich auch die Qualitätsansprüche.

Deshalb lässt sich die Qualität im Bildungswesen in allgemeiner Form, wie folgt umschreiben:

Qualität meint die bewertete Beschaffenheit eines Bildungssystems, einer Schule oder einer Klasse gemessen an den in einem politischen Aushandlungsprozess gefundenen Ansprüchen und Zielvorstellungen aller am Bildungswesen interessierten Gruppierungen und Personen (Anspruchsgruppen) (Dubs 2004 S.24).

Qualitätsmanagement ist die planvolle und systematische Entwicklung und Anwendung eines konzeptionellen Rahmens zur Ermöglichung nachhaltiger Bildungsprozesse von Schülerinnen und Schülern (Arnold, 2000, S.16).

QM ist derjenige Aspekt der Managementfunktion der BE, der die Qualitätspolitik³² festlegt und verwirklicht. Es umfasst die strategische Planung, die Zuteilung der Mittel und andere qualitätsbezogene systematische Tätigkeiten wie Qualitätsplanung, Qualitätsbeeinflussende Operationen und Qualitätsbewertung. Auch an der BE erreicht die gewünschte Qualität die Verpflichtung und die Mitwirkung aller Mitarbeiter dieser Organisation, hingegen kommt die Verantwortung für das QM der BE – Leitung zu (Vgl. Osanna (2)).

Das Qualitätsmanagement an Schulen umfasst systematisch eingesetzte Verfahren, mit denen ihre Qualität erfasst, verbessert und gesichert wird. Sein Ziel ist also die Qualitätserfassung, Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung (Dubs, 2004, S. 16).

4.3 Grundformen des Qualitätsmanagements

Unter diesem Unterpunkt werden die Qualitätsmanagements – Konzeptionen dargestellt. Abbildung 12 macht deutlich, dass das Qualitätsmanagement in verschiedenen Konzeptionen durchgeführt werden kann.

³² Qualitätspolitik ist die Zusammenfassung der Absichten und Zielsetzungen einer BE in Bezug auf Qualität; wie sie durch BE – Leistung formell ausgedrückt wird.

Grundformen des Qualitätsmanagement

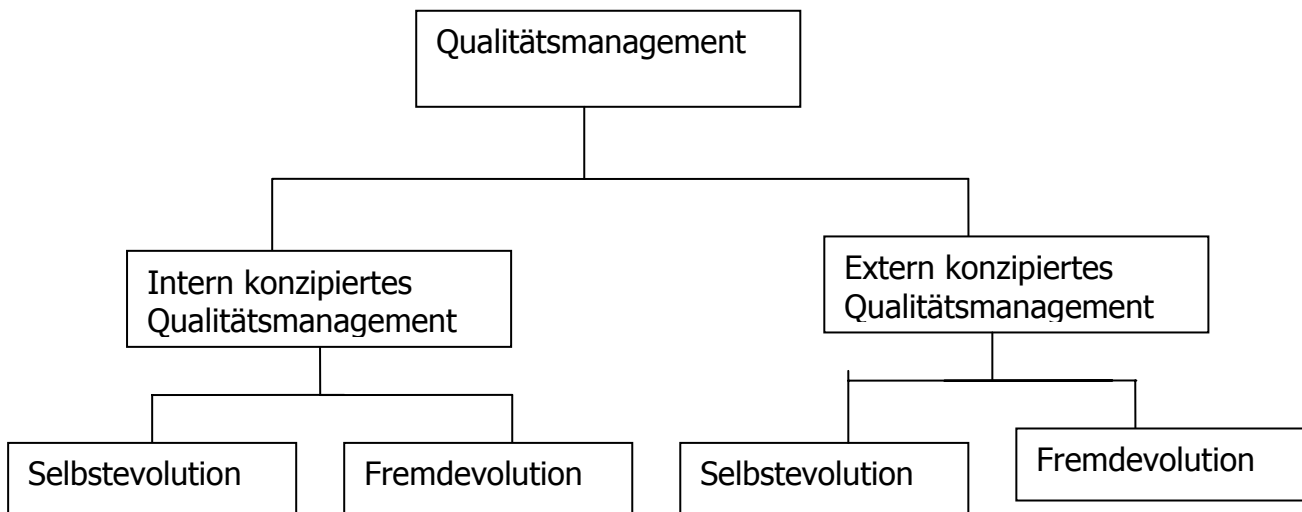


Abbildung 12: Grundformen des Qualitätsmanagement

Beim intern konzipierten Qualitätsmanagement entwickelt jede Schule oder eine Gruppe von Schulen ihr eigenes Qualitätsmanagement – Konzept im Rahmen der staatlich vorgegebenen Qualitätsmanagement – Konzeption.

Beim extern konzipierten Qualitätsmanagement entwickeln Dritte (Schulaufsicht, Schulbehörden, Wissenschaft) im Rahmen der Qualitätsmanagement – Konzeption das Qualitätsmanagement (Dubs, 2004, S.16).

Wie die Abbildung auch deutlich macht, sind viele Qualitätsmanagement-Konzeptionen denkbar. Die Schule hat somit auch Auswahl um eine Konzeption auszumustern. So kann eine Schule sich für ein „Intern konzipiertes Qualitätsmanagement“ mit „Selbstevaluation“ entscheiden. In diesem Fall werden alle Aufgaben und Aspekte des Qualitätsmanagement von Lehrerschaft der Schule übernommen. Zu denken ist natürlich, dass eine Schule sich für ein „extern konzipiertes Qualitätsmanagement“ mit „Fremdevaluation“ entscheidet. Hier wird irgendein externes Institut (z.B.: Schulaufsicht, ein wissenschaftliches Institut) beauftragt ein Qualitätsmanagement durchzuführen mit all den verbundenen Aspekten. Das kann natürlich ein besseres Resultat bringen, denn alles ist dann möglichst objektiv. Falls das Lehrpersonal der Schule alle Teilprojekte eines Qualitätsmanagement ausführen wird, kann das sein, dass die Lehrerschaft oder einige gebundene Personen sich subjektiv verhalten. Dies führt zu falschen

Ergebnissen und auf diese Resultate basierende Festsetzung von falschen Maßnahmen. Des wegen wird es nicht falsch sein, wenn man hier einen Verbesserungsvorschlag für Schulen, die das Qualitätsmanagement selbst ansetzen, vorschlagt. Sie sollen das Qualitätsmanagement auch extern ausführen oder zumindest überprüfen lassen, um genaue und richtige Resultate zu erhalten.

4.4 Input – Prozess – Output – Modell

Dieser Prozess zeigt uns, wie das Qualitätsmanagement in einer Schuler angesetzt werden kann. Wenn man etwas herstellen möchte, muss man dafür Input (Rohstoff), Bearbeitungsprozess und natürlich auch einen Output haben.

Hier, wie es auch in der Abbildung deutlich ist, hat man als Input den Kontext der Schule, die Lehrkräfte und Schülerinnen. Unser Produkt wird entweder der Schüler oder die angebotene Ausbildung sein. Zum Beispiel betrachten wir die Schüler als Produkt. Dann werden als Input Lehrkräfte, Schüler und Schulkontext gebraucht. Der Unterricht wird gestaltet und Schüler damit ausgebildet. Als Output werden ausgebildete, gut qualifizierte Schüler ausgegeben.

Input – Prozess – Output – Modell (Dubs, 2004, S. 26)

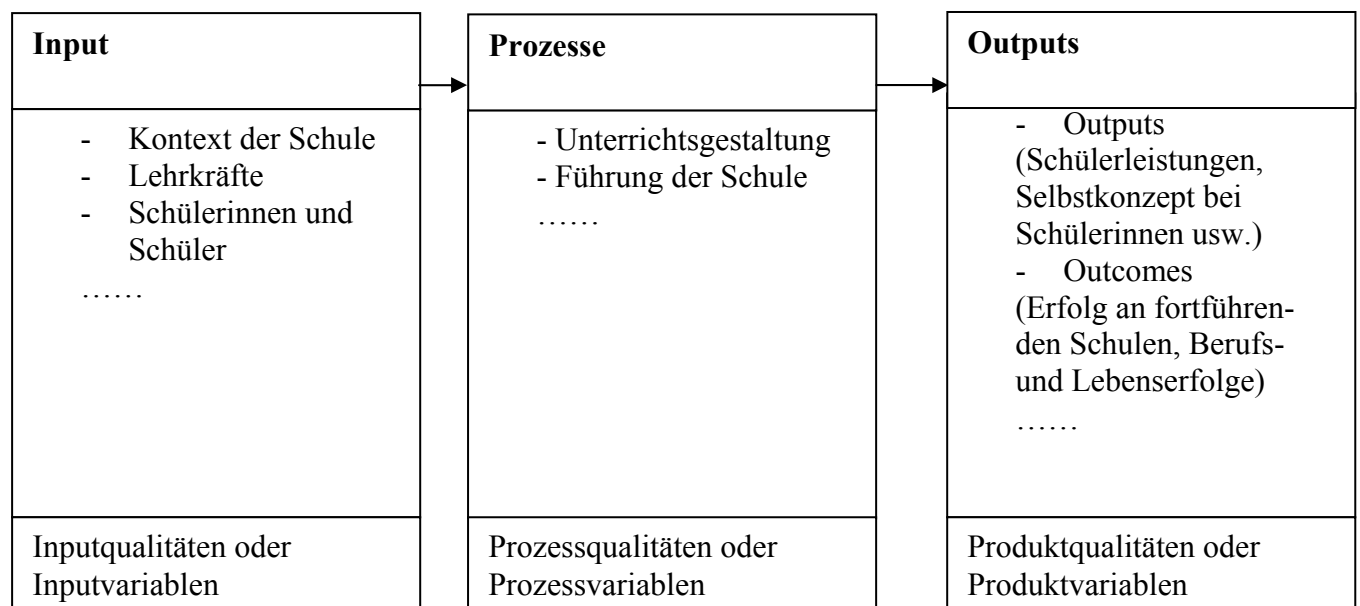


Abbildung 13: Input – Prozess – Output – Modell

5. GUTE SCHULE ODER GUTER UNTERRICHT

Hier wird ein Versuch, zur Aufklärung der Qualität im Bildungswesen und in Bildungseinrichtungen gemacht.

Mich hat es persönlich interessiert, warum einige Schulen beliebter sind. Was ist hier qualitativer? Ist das etwa die Qualität des Lehrpersonals oder die Schulausstattung? Haben die von den Schülern bevorzugten Schulen ein anderes Bildungskonzept oder gehen sie auch dem vom Staat geregelten Konzept nach? Die Tageszeitung „Österreich“ hat am 01.11.2006 ein Internet-Voting durchgeführt, um die besten Schulen des Landes zu ermitteln. Dies wurde von derselben Zeitung dieses Jahr wiederholt. Über 20.000 Eltern haben daran teilgenommen. Hier die TOP 15 aus verschiedenen Bereichen:

	Mittel- und Hauptschulen	Gymnasien
1	<p>KMS KINZERPLATZ, 1210 Wien http://hskinzer.a-eder.com/ Fazit: Teamteaching und offene Lernformen sind bei den Schülern beliebt. GESAMTNOTE: 1,1 (402 Stimmen)</p>	<p>BG GIBS, 8020 Graz www.gibs.at/cms Fazit: Die bilinguale Grazer Schule setzt auf Internationalität - bei Schülern und Projekten. GESAMTNOTE: 1,1 (353 Stimmen)</p>
2	<p>KMS II ENKPLATZ, 1110 Wien www.schulen.wien.at/schulen/911012 Fazit: Punktet mit dem Schwerpunkt musisch-kreative Übungen. GESAMTNOTE: 1,2 (289 Stimmen)</p>	<p>BG PARHAMERPLATZ, 1170 Wien www.parhamer.at Fazit: Siegt mit Sportschwerpunkt für Mädchen und bilinguaem Unterricht. GESAMTNOTE: 1,2 (347 Stimmen)</p>
3	<p>HS GUNTRAMSDORF, 2353 www.sprachhs.at Fazit: Umfangreiches Sprachangebot: Englisch, Spanisch, Französisch und Italienisch. GESAMTNOTE: 1,2 (206 Stimmen)</p>	<p>BG WASAGASSE, 1090 Wien www2.bg9.at Fazit: Das Gymnasium bietet die Erlernung von vier Fremdsprachen auf Maturaniveau. GESAMTNOTE: 1,2 (310 Stimmen)</p>
4	<p>HS NIEDERWALDKIRCHEN, 4174 www.niederwaldkirchen.com</p>	<p>THERESIANUM, 1040 Wien www.theresianum.ac.at</p>

	<p>Fazit: Bietet den Schülern breites sportliches Angebot.</p> <p>GESAMTNOTE: 1,3 (201 Stimmen)</p>	<p>Fazit: Die Eliteschule ist Vorreiter bei innovativen Ausbildungswegen.</p> <p>GESAMTNOTE: 1,3 (723 Stimmen)</p>
5	<p>KMS CARLBERGERG., 1230 Wien hs23carl072k@m56ssr.wien.at</p> <p>Fazit: Dieser Schule liegt auch Umweltbildung am Herzen.</p> <p>GESAMTNOTE: 1,4 (624 Stimmen)</p>	<p>BRG INNSBRUCK, 6020 www.abendgym.tsn.at</p> <p>Fazit: Das Gymnasium für große Schüler richtet sich vor allem an Berufstätige.</p> <p>GESAMTNOTE: 1,4 (216 Stimmen)</p>
6	<p>EMS NEUSTIFTGASSE, 1070 Wien www.emsneustiftgasse.at</p> <p>Fazit: Hier wird vor allem Europa-Bewusstsein vermittelt.</p> <p>GESAMTNOTE: 1,4 (529 Stimmen)</p>	<p>BRG HALLEIN, 5400 www.brghallein.salzburg.at</p> <p>Fazit: Kombiniert technologischen und sozialbetonten Ausbildungsschwerpunkt.</p> <p>GESAMTNOTE: 1,5 (282 Stimmen)</p>
7	<p>HS SINGRIENERG., 1120 Wien www.singrienergasse.com</p> <p>Fazit: Teamorientiertes und soziales Lernen steht hier im Mittelpunkt</p> <p>GESAMTNOTE: 1,5(409 Stimmen)</p>	<p>BRG KLAGENFURT, 9020 www.bglerch.asn-ktn.ac.at</p> <p>Fazit: Die Kärntner setzen verstärkt auf Sport und Naturwissenschaften.</p> <p>GESAMTNOTE: 1,6 (290 Stimmen)</p>
8	<p>HS LEIPZIGER PLATZ, 1200 Wien www.ihs-lp.at</p> <p>Fazit: Die Schule wird teilweise mit Alternativenergie betrieben.</p> <p>Umweltgedanke!</p> <p>GESAMTNOTE: 1,5 (372 Stimmen)</p>	<p>BRG ARGENTINIERSTR., 1040 Wien www.evangelischesgymnasium.at</p> <p>Fazit: vermittelt ganzheitl. Bildung und Sozialkompetenz.</p> <p>GESAMTNOTE: 1,6 (242 Stimmen)</p>
9	<p>HS MATZEN-RAGGENDORF, 2243 http://shsmatzen.at</p> <p>Fazit: Wohlfühlklima ist der Schule wichtig. Das trägt zum Lernerfolg bei.</p> <p>GESAMTNOTE: 1,6 (278 Stimmen)</p>	<p>BRG GYMNASIUMSTR., 1190 Wien www.g19.asn-wien.ac.at</p> <p>Fazit: Bietet einen Freiluft-Sportplatz und ein eigenes Fotolabor.</p> <p>GESAMTNOTE: 1,7 (282 Stimmen)</p>
10	<p>HS SIMONSGASSE, 1220 Wien www.oms-simonsgasse.at</p> <p>Fazit: Die zweisprachige Schule bietet ihren Schülern Sprachreisen an.</p>	<p>BORG HENRIETTENPL., 1150 Wien www.brgorg15.net</p> <p>Fazit: Besondere Specials Legastheniebetreuung und Konfliktmediation.</p>

	GESAMTNOTE: 1,6 (256 Stimmen)	GESAMTNOTE: 1,7 (204 Stimmen)
11	HS NEUBAUGASSE , 1070 www.schulen.wien.at/schulen/907012 Fazit: Das selbständige Arbeiten der Schüler wird hier gefördert. GESAMTNOTE: 1,7 (256 Stimmen)	MUSISCHES GYM. SALZBURG , 5020 www.musgym.salzburg.at Fazit: Das Erkennen der Kunst ist hier wesentlicher Schwerpunkt. GESAMTNOTE: 1,8 (281 Stimmen)
12	HS LOCKENHAUS , 7442 www.bildungsserver.com Fazit: Sport, Musik und kreatives Gestalten wird hier groß geschrieben. GESAMTNOTE: 1,7 (230 Stimmen)	BRG RIED I. INNKREIS , 4910 http://schulen.eduhi.at/riedgym/ Fazit: Punktet mit EDV, Sport, Sprachen und Naturwissenschaften. GESAMTNOTE: 1,8 (223 Stimmen)
13	HS MATREI , 6143 www.hs-matreib.tsn.at Fazit: Italienisch, Musik und Informatik sind die Schwerpunkte. GESAMTNOTE: 1,7 (224 Stimmen)	BG BABENBERGERRING , 2700 Wr. Neustadt www.bg-bab.ac.at/ Fazit: Das BG ist mit der CISCO-Academy ganz vorne mit dabei. GESAMTNOTE: 1,9 (498 Stimmen)
14	KMS I ENKPLATZ , 1110 Wien www.schulen.wien.at/schulen/911022/ Fazit: Sport und Sprachen stehen am Enkplatz im Mittelpunkt. GESAMTNOTE: 1,8 (279 Stimmen)	BORG GRIESKIRCHEN , 4710 http://schulen.eduhi.at/borggr Fazit: Punktet mit Musik, Kunst, Naturwissenschaft und Multimedia. GESAMTNOTE: 1,9 (256 Stimmen)
15	HS WEISSENBACH , 6410 www2.hs-weissenbach.tsn.at/joomla Fazit: Auf ihr biotechnologisches Angebot ist die Schule besonders stolz. GESAMTNOTE: 1,8 (231 Stimmen)	BRG MÖSSINGERSTR. , 9020 Klagenfurt www.bgmoess-klu.ac.at Fazit: In der Alpen-Adria-Klasse gibt es schon ab der 1. Klasse Italienisch. GESAMTNOTE: 2,0 (565 Stimmen)

Tabelle 2:Top 15 Schulen

Quelle: Selbsterzeugung in Vgl. mit der Tageszeitung „Österreich“.³³

Die Tabelle beinhaltet auch für jede Schule ein Fazit, welches die Besonderheiten der Schule bzw. die Gründe für die Beliebtheit aufzeigt. Im oberen Teil wurden die

³³ <http://www.oe24.at/zeitung/oesterreich/article43329.ece>

Ergebnisse für Hauptschulen und Gymnasien gegeben, um einen Überblick zu verschaffen.

Da stellt sich die Frage: Gute Schule? Wie und wie weit?

5.1 Gute Schule

Um die Aufklärung auf die Problematik „gute Schule“ machen zu können, muss dies in verschiedenen Ebenen betrachtet werden. Damit festgestellt werden kann, ob sie eine gute bzw. schlechte Schule ist, müssen die Schuleinrichtungen, das Lehrpersonal, Schulklima, Schulorganisation und Schülererfolg nach dem Schulabschluss betrachtet werden.

5.1.1 Schuleinrichtungen

Unter diesem Gesichtspunkt werden die Technologien und die Ausstattung der Schule (Chemiesaal, Physiksaal...) näher betrachtet. Wenn eine Schule die neuesten Technologien, sowohl für Schüler als auch dem Lehrpersonal anbietet, dann ist die Schule aus dieser Sicht gut. Das ist sehr wichtig, denn beispielsweise gibt es in einer Schule einen Informatikunterricht, aber keine PCs oder nicht ausreichende oder sehr alte PC, die nicht mehr zu benutzen sind. Diese Schule wird für diejenigen, die großes Interesse an Informatik haben, unbeliebt. Sie muss gut ausgerüstet sein, und mit der Zeit mithalten können, denn das ist ein „MUSS“ um Zufriedenheit zu schaffen.

5.1.2 Das Lehrpersonal

Wenn die Schule gut ausgestattet ist, aber das Lehrpersonal nicht kompetent ist, wird hier auch nicht mehr von Qualität gesprochen. Es gibt genug PCs, aber keinen der diese richtig benutzen bzw. den Schülern beibringen kann. Manche Menschen verfügen über viel Wissen, aber sind nicht in der Lage dieses Wissen zu vermitteln. Sie haben nicht die Fähigkeit etwas Beizubringen. Das ist ein sehr großes Problem, sowohl für die Schule als auch für die Schüler, denn die Schule wird nicht mehr qualitativ und deswegen nicht beliebt und die Schüler werden auch nicht leicht eine

Arbeitsstelle nach dem Abschluss finden können, denn für die Arbeit werden sie nicht gut genug ausgebildet sein. Also der Erfolg der Schüler ist dann auch ein Kriterium für die Schulqualität.

Hier darf man auch nicht vergessen, dass das Produkt, welches die Lehrkraft anbietet (Unterricht), auch sehr wichtig ist. Die Qualität des Unterrichts bestimmt maßgeblich die Qualität der Schule. Der Unterricht ist und bleibt deswegen das Kerngeschäft einer Schule, das heißt gute Meister, gutes Produkt. Aus diesem Grund ist die Qualität des Unterrichts stark von der Qualität der Lehrkraft abhängig.

5.1.3 Schulklima

Einer der wichtigsten Kriterien für eine „gute Schule“ ist möglicherweise das Schulklima. Schüler sollen sich in der Schule wohl fühlen. Die Schule soll das zweite Zuhause für die Schüler sein, denn sie verbringen sehr viel Zeit in der Schule.

Die Schulleitung, Lehrer und andere Organisationsbeteiligten müssen dafür sorgen, dass jeder Schüler seine Bedürfnisse unter dem gleichen Dach „Schule“ erfüllen kann. Dies stellt auch eines der wichtigsten Gesichtspunkte eines QMs in der Schule dar. Denn wenn die Schüler sich nicht wohl fühlen, stiften sie Unruhe an, obwohl alles andere vorhanden ist (Technologie, Qualität des Lehrpersonales,...), und verhindern somit auch die anderen zufriedenen Mitschüler, die etwas lernen wollen. Wo ein Chaos herrscht, dort wird nicht mehr von Qualität gesprochen, sondern vielmehr von Disziplin.

5.1.4 Schulorganisation

Die Schule soll auch sehr gut organisiert sein. Die Aufgaben an Personalien müssen gut und klar verteilt sein. Jeder soll sich auf sein Gebiet spezialisieren und nie mit Weiterbildung aufhören. Z.B.: Derjenige, der für Technologietransfer zuständig ist, muss ständig an Seminaren teilnehmen, welche im Zusammenhang mit Schultechnologie stehen. Schulleitung soll Fortbildungsseminare für die Lehrer organisieren, etc.

5.1.5 Schülererfolg nach dem Schulabschluss

Schülererfolg ist nicht nur nach dem Schulabschluss wichtig, sondern auch während der Schule. Schülererfolg soll regelmäßig gemessen und bewertet werden. Das kann z.B. durch allgemeine Prüfungen, Wettbewerb oder Fragebogen erfolgen. Wenn eine Schule gute Absolventen „produzieren“ kann, dann wäre das ein sehr gutes Kriterium für ihre Qualität und natürlich auch eine gute Werbung.

Wenn all die oben genannten Gesichtspunkte gut organisiert sind, ist/wird die Schule qualitativ und erfolgreich und die Beliebtheit wird gesteigert. Es gibt einige Schulen, die Schüler mit Aufnahmeprüfungen aufnehmen. Natürlich gibt es auch einige Schulen, die ihre Türen für alle geöffnet haben ohne irgendeine Last aufzubürden, trotzdem finden sie nicht leicht Schüler wie andere. Deswegen müssen alle Komponenten, die an Qualität eine Beteiligung haben, gut und ständig zusammenarbeiten. Das gewährt natürlich auch das Überleben der Bildungseinrichtung.

6. QUALITÄTSSICHERUNG AN DEN BILDUNGSEINRICHTUNG

Dieser Beitrag wird im Vergleich mit dem Artikel „Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement an der Universität. Qualität und Zuverlässigkeit, Zeitschrift für Industrielle Qualitätssicherung. 36. Jahrgang 1991. Carl Hanser Verlag, München. Osanna, P.H“ erstellt.

Unter diesem Kapitel wird ein Versuch zur Anstellung der grundsätzlichen Überlegungen zu einer Bildungseinrichtungsqualitätssicherung(schulische QS) und Schulisches QM (SQM) gemacht. Das heißt, dass analog zu wirtschaftlichen Organisationen ein solches System auch im Bildungsbereich angewendet werden kann.

Zitieren wir wörtlich aus der ISO 9000 (EN 29000):

„Ein grundlegender Faktor für die Leistungsfähigkeit einer Organisation ist die Qualität ihrer Produkte oder Dienstleistungen. Es existiert ein weltweiter Trend zu höheren Erwartungen bezüglich der Qualität. Dieser Trend wird begleitet von der wachsenden Erkenntnis, dass oft fortwährende Qualitätsverbesserung notwendig

sind, um eine hohe Leistungsfähigkeit zu erreichen und aufrecht zu erhalten....“
(Osanna2, 1991).

Die Forderung von Wirtschaft und Politik nach höherer Qualität der Ausbildung an den öffentlichen Bildungseinrichtungen sowie Schulen besonders Berufsbildenden Schulen- und damit nach gesteigerter Qualität der Absolventen- macht es sinnvoll, dieses Thema zu untersuchen. Um diese Forderungen anstellen zu können, ist es erforderlich, Begriffe wie Qualität der Ausbildung oder Qualität des Absolventen enger einzugrenzen oder den Inhalt anzugeben.

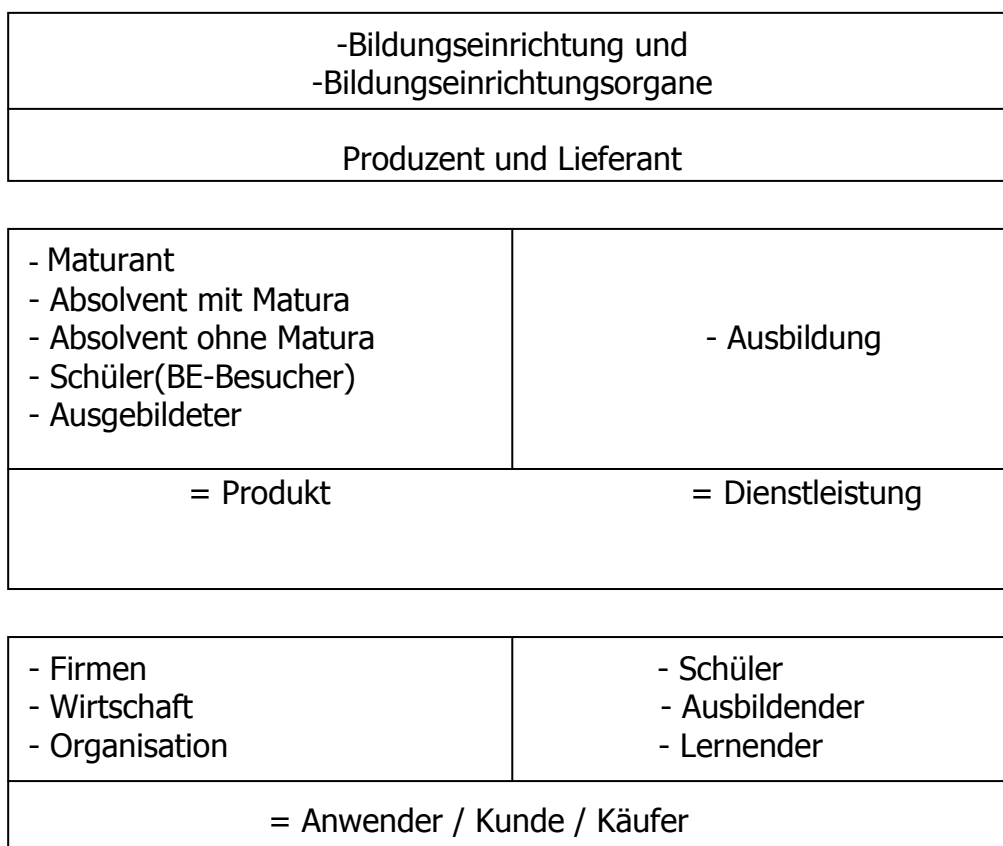


Abbildung 14: Die Bildungseinrichtung als Produzent bzw. Lieferant

Bildungseinrichtungen können als Produktion- und Dienstleistungsfirmen gemustert werden, die Wissen erarbeiten und weitergeben. Einerseits erwerben die Schüler dieses Wissen und stellen in diesem Fall die Anwender bzw. Kunden dar. Andererseits kann man die Unternehmen, welche Absolventen nach Abschluss ihrer Ausbildung an der Bildungseinrichtungen beschäftigen, als Anwender oder Kunden bezeichnen; in diesem Fall stellt dann der Bildungseinrichtungsabsolvent das „Produkt“ dar (Bild 14).

Bei einem technischen Erzeugnis subsumiert man unter dem Begriff Qualität eine Vielzahl von Eigenschaften (Festigkeitswerte, geometrische Abmessung, Oberflächenrauheit), chemische Eigenschaften (Gefügebau, Legierungszusammensetzung) sowie Teilqualitäten wie Lebensdauer oder Funktionsfähigkeit. In ähnlicher Weise kann man den Qualitätsbegriff auch für das „Produkt“ beispielsweise einer Bildungseinrichtung, den Absolventen, in mehreren Teilqualitäten aufteilen, etwa allgemeines technisches und praktisches Verständnis, theoretisches Grundwissen, Erfahrung, Motivation, Emotion, Kreativität, Fachwissen, Teamarbeit, Flexibilität, Belastbarkeit, usw.

All die oben genannten Teilqualitätsbereiche werden von einer Bildungseinrichtung beeinflusst. Es ist nicht ausreichend zu sagen, dass die Bildungseinrichtung die Aufgabe hat, Grundwissen bzw. Fachwissen zu vermitteln. Mit einem guten Ausbildungsteam kann man in alle Bereiche eingreifen und die Absolventen in jedem Bereich gut vorbereiten, das führt natürlich zur Qualität und Qualitätssteigerung.

Die erste Stufe der Qualitätsgestaltung legt das „Qualitätsniveau“ fest, das für die Bildungseinrichtung gelten soll. Ein QN kann man erst dann festlegen, wenn alle Qualitätsträger daran beteiligt werden, die Richtlinien auszuarbeiten. Eine optimale Qualität wird nur dann erreicht, wenn alle Bildungseinrichtungsbereiche sinnvoll ineinander greifen (von der Bildungseinrichtungsausstattung bis zum Lehrerteam eingeschlossen, alle Abteilungen). Eine Organisation der Bildungseinrichtung zu beschreiben wäre nicht sinnvoll, denn jeder weiß, wie diese mehr oder weniger aussieht, weil jeder eine Bildungseinrichtung besucht hat.

6.1 Qualitätssicherungssystem

Ein grundlegender Faktor für die Leistungsfähigkeit einer Bildungseinrichtung ist die Qualität der Absolventen, sowie die erteilte Ausbildung. Im Allgemeinen erfolgt die Ausbildung mit der Absicht, den Anforderungen der Wirtschaft bzw. von anderen Organisationen, die später Dienstgeber der Absolventen sein werden, gerecht zu werden.

Das Qualitätssystem wird durch die Ziele der Bildungseinrichtung, durch die Ausbildung der Besuchenden und durch die für die Organisation spezifischen Verfahrenswesen bestimmt. Es unterscheidet sich daher von einer BE zur anderen.

6.2 Qualitätsbewertung

Um die Qualität gesichert zu halten, soll sie immer wieder und mit regelmäßigen Perioden kontrolliert werden, um festzulegen, ob eine Qualitätspolitikänderung notwendig ist oder neue zusätzliche Maßnahmen zu ergreifen sind.

Die Bewertung kann in vielen verschiedenen Formen erfolgen. Die beste Form ist mit Fragebogen. Fragebogen können entweder durch das Lehrpersonal oder die BE – Leitung oder von der BE – Leitung beauftragte Institutionen bzw. unabhängiges Personal erstellt werden. Ein Fragebogen muss in der Lage sein, die Leistung der Schule bzw. Lehrerinnen festzulegen, fehlende Infrastruktur der BE zu bestimmen, die für das nächste Jahr besorgt werden müssen. Natürlich sollen auch Verbesserungsvorschläge enthalten sein.

Die Schülerinnen und Schüler haben die Möglichkeit zur Beurteilung des Unterrichtes mit dem Schüler-Fragebogen. Dazu gehören die folgenden Fragen:

- Die Behandlung der Schüler bzw. Studenten
- Die Auswahl des Materials untersuchen
- Die Art und Weise des Vortrags
- Die Vermittlung der Inhalte und
- Die Auswahl der Prüfungsfragen

Es folgt ein Muster-Fragebogen um dies zu veranschaulichen. Natürlich kann dieser Fragebogen je nach den Bedürfnissen erweitert werden.

Tabelle 3: Bewertungsfragebogen für die LVA „265003“ an der TU.³⁴

Hinweis zur Anonymität
Die Lehrveranstaltungsbewertung erfolgt anonym. Es werden statistische Zeitreihenanalysen des

³⁴ https://info.zv.tuwien.ac.at/udion-bin/lva-bewertung?lvnr_js=2650032007W&ref=S&typ=V¶=E&id=3133494f3244783258524d&sid=f5cff6ae2dd480b943fafb897afcbdd98caace0&noview=0&tr=r

Bewertungsverhaltens vorgenommen, jedoch ist den die Analysen Durchführenden die Identität der bewertenden Studierenden nicht bekannt. Alle Matrikelnummern liegen nur als asymmetrisch verschlüsselte Zeichenfolge vor. Um möglichst große Sicherheit zu bieten, wird die Lehrveranstaltungsbewertung auf einem anderen Server vorgenommen. In TUWIS++ wird nur gespeichert, dass ein/e Studierende/r eine bestimmte LVA bewertet hat, aber es ist nicht möglich, eine Beziehung zum abgegebenen Fragebogen herzustellen.

Die Information		trifft zu <-- --> trifft nicht zu	k.A.
1	über Zeit und Ort der Vorlesung und über Prüfungstermine ist klar und übersichtlich	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Bemerkungen: <input type="text"/>		
Der Lehrinhalt		trifft zu <-- --> trifft nicht zu	k.A.
3	ist interessant	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	erscheint mir nützlich	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Bemerkungen: <input type="text"/>		
Folgende Unterlagen existieren zu dieser Lehrveranstaltung			
6	<input type="checkbox"/> ein Buch <input type="checkbox"/> ein Skriptum <input type="checkbox"/> andere Unterlagen <input type="checkbox"/> keine Unterlagen		
Die Unterlagen		trifft zu <-- --> trifft nicht zu	k.A.
7	decken den Lehrinhalt gut ab	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	sind hilfreich bei der Erarbeitung des Stoffs	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	sind ansprechend gestaltet	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bemerkungen:			
1 0	<input type="text"/>		
Der / Die Vortragende		trifft zu <-- --> trifft nicht zu	k.A.
1 1	stellt den Bezug zwischen Lehre und Anwendung dar	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 2	ist im Umgang mit Studierenden kooperativ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen:			
1 3	<input type="text"/>		
Der Vortrag		trifft zu <-- --> trifft nicht zu	k.A.
1 4	ist klar strukturiert und verständlich	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 5	hat mein Interesse am Stoff geweckt	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen:			
1 6	<input type="text"/>		
1 7	Ich habe die Lehrveranstaltung zu <input type="text" value="100%"/> besucht		
		trifft zu <-- --> trifft nicht zu	k.A.
1 8	Die Lehrziele und Lehrinhalte wurden zu Beginn ausreichend klargestellt	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 9	Die LV setzt nur gerechtfertigte Vorkenntnisse voraus	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 0	Bemerkungen:		

--	--	--

Insgesamt

zu hoch - genau richtig - zu niedrig k.A.

2 1	ist der Stoffumfang für die LV im Verhältnis zur Stundenanzahl	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------	--	---	-----------------------

2 2	erscheint mir das Niveau der Lehrveranstaltung	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------	--	---	-----------------------

sehr viel - ausreichend - gar nicht k.A.

2 3	hat mir die Lehrveranstaltung geholfen, neue Einsichten zu erlangen	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------	---	---	-----------------------

positiv - neutral - negativ k.A.

2 4	war das Klima in der Lehrveranstaltung	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------	--	---	-----------------------

Was ist positiv an dieser Lehrveranstaltung aufgefallen?

2 5		
--------	--	--

Was ist negativ an dieser Lehrveranstaltung aufgefallen?

2 6		
--------	--	--

sehr gut gut befriedigend genügend nicht genügend k.A.

2 7	Ich gebe der Lehrveranstaltung die Note	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------	---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Anregungen zum Fragebogen

2 8		
--------	--	--

7. ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSBEMERKUNGEN

Qualität ist seit den 80er Jahren, ein sehr populärer Gesichtspunkt im Bildungswesen geworden. Auch Qualitätsmanagement ist nicht mehr eine Modeerscheinung anzusehen, sei es im wirtschaftlichen als auch im schulischen Bereich. Für eine sichere Zukunft muss man die Qualität nicht nur in wirtschaftlichen Bereichen verwenden, sondern auch als ein Vorbild im Bildungswesen sehen. Zwar können nur wenige Modelle bzw. Begriffe des Qualitätsmanagements aus dem wirtschaftlichen Bereich auf den schulischen Bereich übertragen werden, trotzdem können Anregungen eingeholt werden. Die Aufgabe der Schule ist es, den Zielen und Qualitätsvorstellungen in Bildung und Erziehung gerecht zu werden. Weiteres das Qualitätsdenken gegenwärtig nützlich, aber auch zukunftsweisend zu machen. Die Sicherung der Qualität und deren Entwicklung stellen eine große Wichtigkeit dar. Die Schulen von heute sollen hohe Qualität garantieren können, denn viele Eltern legen einen besonderen Wert auf die Qualität der Bildungseinrichtung.

Früher hatten viele Familien keine ausreichenden finanziellen Möglichkeiten um auf die Qualität zu achten. Die Kinder wurden in Schulen geschickt, die keine besonderen finanziellen Ansprüche stellten. Es war auch sehr leicht nach einem Schulabschluss einen Job zu finden. Heute haben sich die damaligen Lebensumstände und – verhältnisse geändert. Die meisten Familien haben keine Geldsorgen mehr und es gibt sehr viele Absolventen, jedoch reicht es nicht mehr aus, einen Gymnasiumsabschluss zu haben, um eine Stelle zu bekommen. Es genügt heutzutage nicht einmal ein Universitätsabschluss um einen fixen Arbeitsplatz zu finden, denn es gibt immer besser qualifizierte Absolventen. Und das hängt nur mit der Qualität der besuchten Bildungseinrichtung. Je besser die besuchten Schulen, desto höher ist die Chance, im weiteren Leben einen Job zu finden.

Die Gesichtspunkte, die wir unter dem Kapitel 5 erklärt haben, sind sehr wichtig. Heute braucht jedes Land qualitative und qualifizierte Leute. In Deutschland oder Österreich gibt es viele Arbeitslose, die auf einen Arbeitsplatz warten, aber beide Länder importieren gute Ingenieure, Software-Entwickler, Programmierer, und Meister, Kfz-Techniker, Bautechnik, usw. aus dem Ausland.

Es wird vielleicht hier noch sinnvoller noch einen Vergleich bzw. eine Idee zu erläutern. Viele Länder schicken ausgewählte Personen/Personengruppen nach Europa, um diese gut ausbilden zu lassen. Es stellt sich die Fragen: Haben diese Länder etwa keine Bildungseinrichtung bzw. keine kompetenten Lehrpersonalien? Doch diese haben sie. Hier geht es aber nicht um Haben oder Nichthaben, sondern um Qualität.

Die Schule muss über ein Qualitätsbewusstsein verfügen, sowie bereit sein Qualität zu sichern und zu entwickeln. Hierbei stellen Eigenverantwortung und Selbständigkeit eine große Rolle dar, um dies zu verwirklichen. Übernimmt jede Schule ihre eigenes Qualitätsmanagement, so bedeutet dies mehr Verantwortung für die Erreichung der Ziele.

Kurz gesagt, wenn eine Bildungseinrichtung ihr Dasein weiterführen möchte, muss sie ihre Politik, ihre Zielsetzung und ihre Verpflichtung zur Qualität festlegen und diese dokumentieren. Die Qualitätsziele sollen immer deutlich sein. Die Bildungseinrichtung muss sichern und sicherstellen, dass diese Hauptmerkmale aus allen Ebenen der Bildungseinrichtung bzw. Organisation verstanden, eingeführt und aufrechterhalten werden. Manchmal soll das QM von freien Institutionen kontrolliert und bewertet werden, diese externe Fremdevaluation dient zur Impulsgabe. Dadurch soll nicht nur ein Vergleich gezogen, sondern auch Verbesserungen an der Qualität durchgeführt werden. Beispielsweise überprüft die PISA die Schulqualität an den Bildungseinrichtungen. Das ist der Garant der Qualität und der Zukunft.

Die Bildungseinrichtung muss vor allem folgende Merkmale entwickeln, ihre Bedürfnisse erfüllen und sie überwachen:

- Die Ausstattung der Bildungseinrichtung (technisch, technologisch und physikalisch)
- Das entsprechende Lehrpersonal
- Bildungseinrichtungsklima
- Die Organisation der Bildungseinrichtung
- Erfolg der Schüler nach Abschluss der besuchenden Bildungseinrichtung

Natürlich ist dies eine große und anstrengende Aufgabe bzw. Herausforderung für die Schule, die sie jedoch annehmen muss, um „qualitative“ bzw. erfolgreiche Individuen einer Gesellschaft auszubilden. Eines darf nicht außer Betracht gelassen werden, dieses Qualitätsmanagement darf nicht dazu führen, dass die Schulen nur auf Wettbewerb ausgerichtet sind, sondern vielmehr ein pädagogisches Qualitätsdenken anstreben.

Abschließend möchte ich erwähnen bzw. appellieren, dass die Schule sich ständig weiterentwickeln muss, um den Anforderungen der Gesellschaft standzuhalten. Jedoch dürfen die Bildungseinrichtungen in ihrem Streben nach Qualität ihre Ziele nicht vergessen. Die bildungspolitischen und pädagogischen Ziele sollen immer in gleichem Maße angestrebt werden.

8. LITERATUR

Arnold, R. & Konrad, F. (2000). Qualität entwickeln – aber wie? Qualitätssysteme und ihre Relevanz für Schule: Einführung und Überblick. Kallmeyersche Verlagsbuchhandlung GmbH.

Arnold, R.(Hrsg.): Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung, Opladen, S.29-48

Arnold, R.(Hrsg.): Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung, Opladen, S.111-118

Benes, G., Friedrich-Karl, F. & Vossebein, U.(1997). Qualitätsmanagement als interdisziplinäres Problem. Deutscher Universitätsverlag.

Bmbwk: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur.

<http://archiv.bmbwk.gv.at/schulen/bw/bbs/Kollegs4261.xml>

BPA: Berufspädagogische Akademie.

<http://www.bpa-wien.ac.at/sokrates/index.html>

Brunner, F.J. & Wagner, K.(1997). Taschenbuch Qualitätsmanagement (TQM). Der praxisorientierte Leitfaden für Ingenieure und Techniker unter Mitarbeit von Osanna, P.H. und Matyas, K. Carl Hanser Verlag.

Crosby, P.B. (Qualität 2000, 1994) Qualität 2000 – kundennah, teamorientiert, umfassend, „Completeness“ in deutscher Ausgabe, Wien 1994.

Dubs, R. : Qualitätsmanagement in der Schule. Verlag für Schule und Weiterbildung. DruckVerlag Kettler, 2004.

Dunkhorst, P.(1999): Handbuch Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Nomos Verlag.

FH StG § 3. (1): Fachhochschul-Studiengesetz.

http://www.bmwf.gv.at/submenu/service/recht/fachhochschulstudiengesetz_fhstg/

Giesecke, W. (1997). Die Qualitätsdiskussion aus erwachsenenpädagogischer Sicht.

Griese, C. & Arnold, R. (2004). Schulleitung und Schulentwicklung. Voraussetzungen, Bedingungen, Erfahrungen. Schneider Verlag Hohengehren.

Günter, G. & Werner, S.(1999). Evaluation und Qualität im Bildungswesen. Dokumentation eines internationalen Workshops. Blumau/Steiermark, 18.bis 21.Februar 1999. Kärntner Druckerei.

Helmke, A., Hornstein, W. & Terhart, E.(2000). Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich, Zeitschrift für Pädagogik, 41. Beiheft.

Hochscheid, U. (2002). Qualität in Bildungseinrichtungen. Logos-Verlag.

Holtappels, H. G. (2001-02): Seminar: Evaluation von Schule und Unterricht. Universität Dortmund – Institut für Schulentwicklungsforschung

Kamiske, G. F. & Brauer, J.B.(2002). ABC des Qualitätsmanagements. 2.Auflage. Carl Hanser Verlag.

Kamiske, G.F.; Brauer, J.-P. (1995) Qualitätsmanagement von A bis Z, Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements, München, Wien 1995.

Kuper, S. (2002). Stichwort Qualität im Bildungssystem. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 5.Jg. Heft 4, S.533-551

Krug, P. (1997). Qualitätssicherung in der Weiterbildung – eine korporative Aufgabe.

Murgatroyd, St. & Morgan, C. (1993). TQM and the School. Philadelphia: Open University Press.

Osanna, P.H., Durakbasa, M.N., Afjehi-Sadat, A. (2004). Qualitätsmanagement und Prüfwesen, Abteilung für Austauschbau und Messtechnik. Grafisches Zentrum Verlag.

Osanna (2), P.H. (1991). Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement an der Universität. Qualität und Zuverlässigkeit, Zeitschrift für Industrielle Qualitätssicherung. 36. Jahrgang 1991. Carl Hanser Verlag, München.

Osanna (3), P. H, M.N. Durakbasa, A. Afjehi-Sadat (2002). Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement. Druck: Grafisches Zentrum (KopiTU). Printed in Austria. ISBN 3-901888-17-9

Österreich (2): Österreich Dokumentation. Das österreichische Bildungswesen. Herausgegeben vom Bundespräsident Wien 1994.

Österreich (3): Bildungsentwicklung in Österreich 1997–2000(2001). Herausgegeben vom Bildungsministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur. Druck: Agens-Werk

Österreich: Österreich Dokumentation. Das österreichische Bildungswesen. Herausgegeben vom Bundespräsident Wien 1990

Posch, P. & Altrichter, H. (1997). Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung im Schulwesen. Innsbruck: Studienvertrag

Saldern, M. (1986). Mehrfachebenenanalysen. Weinheim: Beltz.

SchOG: Schulorganisationsgesetz.

<http://www.bmukk.gv.at/schulen/recht/gvo/schog.xml>

SchUG: Schulunterrichtsgesetz.

<http://www.bmukk.gv.at/schulen/recht/gvo/schug.xml>

Simon, W. (2001). Die Qual der Wahl – das „richtige“ Qualitätsmanagement für die Gesundheitsförderung. In: Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung Band 15, Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, Köln, S.116-128.

Strittmatter, A. (1997). Qualitätsentwicklung durch Selbstevaluation.

Forschungsbericht. In: FQS-Pilotprojekt Baselland. Binningen: Lehrerinnen- und Lehrerverein Baselland.

Schramm, M.B. (2006). Qualitätsmanagement in Bildungseinrichtungen. Waxman Verlag GmbH.

Schramm(2000), M. (2000). Evaluation als Qualitätsmanagement. In: Haft, A. (Hg.) Hochschulen managen? Neuwied/Kriftel, S.111-118.

Tajalli, E. & Polzer, S. (2001). Bildungsentwicklung in Österreich. Herausgegeben von Bundesministerium für Bildung, Wirtschaft und Kultur. Druck: Agens-Werk.

Terhart, E. (2000). Qualität und Qualitätssystem im Schulsystem. In: Zeitschrift für Pädagogik 46.Jg., nr.6, S.809-829.

Thonhauser, J. (1996). Neuere Zugänge der Forschung zur Erfassung von Schulqualität. In W. Sprecht & J. Thonhauser (Hrsg.). Schulqualität. Entwicklungen, Befunde, Perspektiven. Innsbruck: Studienverlag, S.394–425.

Universitätsgesetz. Universitätsgesetz 2002 §3.

http://archiv.bmbwk.gv.at/universitaeten/recht/gesetze/ug02/Universitaetsgesetz_20027725.xml#3

Waibel, R. (2003). Markt oder Staat im Bildungswesen? Wiku-Verlag

Westerbusch, R(1998). Qualitätsmanagementsysteme. Die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000ff. Vieweg Verlag.

Woikowsky, B.(1997). Qualitätsmanagementhandbuch. Qualitätsmanagement für kleine und mittlere Schweißbetriebe.

Runge, J.H. (Total Quality Management, 1994) Schlank durch Total Quality Management, Strategien für den Standort Deutschland, Campus Verlag, Frankfurt/M. 1994.

Zink, K.J.; Schildknecht (Total Quality Konzepte, 1994) Total Quality Konzepte, München 1994.

Internetquellen:

<http://archiv.bmbwk.gv.at>

<http://de.wikipedia.org>

www.bildungssystem.at

www.wienerzeitung.at

www.bmwbk.at

www.google.at

www.herold.at

www.qis.at