

# Ein Qualitätsmanagementsystem im Schulalltag – Rückblick auf vier Jahre HTL-Q-SYS

„Ihr habt wenigstens ein Qualitätssystem...“, höre ich gelegentlich von engagierten Kolleg/innen anderer Schulen, wenn wir uns gelegentlich über Schulqualität und Schulentwicklung und die damit verbundenen diversen Alltagsprobleme austauschen.

Haben wir es wirklich besser mit einem Qualitätssystem?

„Das wäre Qualität, wenn das und jenes endlich besser funktionieren würde...“, höre ich manchmal an unserer Schule, wenn in der Organisation einmal etwas nicht so klappt wie geplant, sei es bei der Ordnung in den Klassen, bei kurzfristigen Dienständerungen oder anderen Überraschungen.

Kann ein Qualitätssystem so etwas verhindern?

Eine eindeutige Antwort kann ich wohl weder auf die eine noch auf die andere Frage geben. Mit diesem Beitrag möchte ich einfach einen kleinen Rückblick machen - auf **vier Jahre Erfahrung mit dem Schulqualitätssystem „HTL-Q-SYS – Qualität in der beruflichen Bildung (QIBB)“**. Mittlerweile wissen wohl (fast) alle, dass ein solches existiert, aber vielleicht nicht so genau, was in dieser Zeit wirklich geschehen ist.

Eines gleich vorweg: Ein Qualitätssystem ist kein Allheilmittel für Probleme jeglicher Art, für welches es oft gehalten wird. Schulqualität kann nicht einfach „übergestülpt“ werden, sondern muss wachsen können und langsam ins Bewusstsein aller Beteiligten übergehen – das dauert eben Jahre, vielleicht sogar Jahrzehnte. Man muss auch nicht jeden Tag „über das Qualitätssystem stolpern“, es soll ja schließlich im Hintergrund „die Fäden ziehen“ und bei der Schulentwicklung mithelfen, ohne pausenlos einen Papierkrieg auszulösen (was sich manchmal doch nicht ganz vermeiden lässt).

Und so möchte ich nun einige Elemente unserer Qualitätsarbeit der letzten vier Jahre für sich sprechen lassen – und die damit verbundenen „Aha-Erlebnisse“ genauso wie nicht erfüllte Erwartungen.

## Am Anfang war die Qualitäts-Steuergruppe...

Bereits zu Beginn der Einführung von HTL-Q-SYS im Jahre 2005 formulierte ich meinen Wunsch, eine **Qualitätssteuergruppe** mit 5-10 Mitgliedern einzurichten, um drei für mich wesentliche Anforderungen zu verwirklichen:

- Eine Umsetzung auf breiter Basis, sodass das Q-System nicht nur Papier bleibt, sondern durch eine Sammlung guter Ideen und Vorhaben (eingebracht auch von Personen, die nicht durch Q-System-Erfahrungen „vorbelastet“ sind) rasch zu spürbaren Erfolgen und Verbesserungen kommt.
- Die Beteiligung von Vertretern aller Unterrichtsbereiche (Fachtheorie, Fachpraxis, Allgemeinbildung) an der Qualitätsarbeit.

- Die gezielte Einbindung von „kritisch eingestellten“ Personen, um diese von Anfang an konstruktiv einbinden zu können und eventuell geäußerte Kritik als rechtzeitiges „Alarmsignal“ nützen zu können.

Somit wurden Kollegen und Kolleginnen aus verschiedenen Fachabteilungen und aus der Gruppe der „Allgemeinbildner“ angesprochen, ob sie zur Mitarbeit bereit wären, und aus den Personen, die zusagten, wurde die Steuergruppe gebildet. Für bestimmte Fragestellungen wurde vereinbart, Abteilungsvorstände und Direktor optional zu den Sitzungen einzuladen. An anderen Schulen wurden Qualitätssteuergruppen durch Wahlen des Kollegiums gebildet; unsere Erfahrungen zeigen, dass auch eine „geformte“ Gruppe akzeptiert wird, sofern sie regelmäßig über ihre Arbeit berichtet, Diskussionen zulässt und offen für neue Interessenten bleibt.

Ausgehend vom **Leitbild der österreichischen HTLs** und dem **Leitbild der HTL Dornbirn** - der „Vision“ von unserem Zusammenleben in der Schule - fixiert die Steuergruppe mehrjährige „**Steuerungs- und Entwicklungspläne**“ und für jedes Schuljahr konkrete **Arbeitsziele**, die laufend angepasst und überarbeitet werden. In den nachfolgenden Kapiteln möchte ich dies an einigen Beispielen deutlich machen.

## **2008 - das Jahr der Befragungen**

Eine aus meiner Sicht sehr erfreuliche Entwicklung ist es, dass die Einholung von Rückmeldungen von Schülerinnen und Schülern zum eigenen Unterricht (**„Individual-Feedback“**) bei uns immer mehr zur Kultur wird. Derzeit setzt knapp die Hälfte aller Kolleginnen und Kollegen regelmäßig entweder die elektronisch auswertbaren Fragebögen aus HTL-Q-SYS oder auch andere (freie) Feedback-Methoden ein. Aus eigener Erfahrung kann ich bestätigen, dass man vielleicht beim ersten Anblick der Auswertung bei manchen Anmerkungen „kurz tief durchatmen“ muss, sich aber im Rückmeldungsgespräch mit der Klasse vieles klären lässt und das Schüler-Lehrer-Verhältnis deutlich entspannt werden kann, wenn einmal offen geredet wird.

Im Zentrum der zahlreichen **Befragungen des Schuljahres 2007/08** standen neben Lehrer/innen und Schüler/innen auch die Eltern, die Partner aus der Wirtschaft und unsere „Verwaltungsbediensteten“, die für einen reibungslosen Ablauf unseres Schulbetriebes wesentlich mit verantwortlich sind. Einige Aussagen auf den Punkt gebracht lauten etwa:

- Homepage und „Tag der offenen Tür“ sind die Portale für Interessenten an unserer Schule, was bei der Gestaltung des Informationsangebotes unbedingt zu berücksichtigen ist.
- Die Eltern nehmen gerne das Kennenlernangebot der Elternabende wahr – wenn auch leider nur in der Höheren Abteilung und hauptsächlich in den ersten Klassen
- Mit dem Info-Angebot vor, während und nach Schulanmeldung sind die meisten sehr zufrieden oder zufrieden – ein spezieller Dank geht hier an alle, die als Bildungsberater, Lehrer, Mitschüler oder im Sekretariat unsere „Neulinge“ so kompetent empfangen haben.

- Vereinzelt gab es Kritik am Verhalten von Lehrpersonen Schüler/innen gegenüber; die meisten Eltern sind aber zufrieden mit Situation in der Schule. Wenn konkrete Vorwürfe vorlagen, wurde dem auch seitens der Schulleitung nachgegangen.
- Gewünscht wurde eine Verbesserung des Essensangebotes (was mittlerweile durch den geplanten Umbau mit einer Neuorganisation der Kantine in Angriff genommen wurde).

Die Lehrer/innen schätzen an unserer Schule, dass sie weitgehend ihren Interessen und Kompetenzen entsprechend eingesetzt werden, ausreichend Verantwortung und Gestaltungsfreiheit haben. Sie fühlen sich in ihren Bemühungen mehrheitlich von der Schulleitung gut unterstützt. Andererseits wünschen sie sich noch mehr Würdigung ihrer Leistungen, Vertrauen in neue Ideen und eine bessere Einhaltung von gemeinsam beschlossenen Regeln und Vereinbarungen.

### **Der Schüler/innen/sprechtag 2009 – ein neuer Ansatz zur Kommunikation**

Nicht von ungefähr wurde das Thema „Leistungsbeurteilung nachvollziehbar machen“ als eines der ersten Österreich-weiten Jahresprojekte von HTL-Q-SYS festgelegt. Die Vorarlberger HTLs hatten bei den ersten Schülerbefragungen zu diesem Thema bereits deutlich bessere Ergebnisse als der Durchschnitt der österreichischen Schulen; dennoch blieb eine gewisse Unzufriedenheit bei den Schüler/innen, insbesondere was die Offenlegung der Leistungskriterien und die Bekanntgabe des Lehrstoffs und der zu erwerbenden Kenntnisse betrifft. Mit einem „Zeitplan samt Checkliste für die Leistungsbeurteilung“, der für das ganze Schuljahr erstellt und mit den Lehrer/innen besprochen wurde, konnte bei den Folgebefragungen eine deutliche Verbesserung erzielt werden.

Um nun den direkten Dialog zwischen Lehrer/innen und Schüler/innen auch während des Schuljahres zu vertiefen, griffen wir eine Idee der HTL Wien-Donaustadt auf und veranstalteten erstmals im Februar 2009 einen **„Sprechtag für Schülerinnen und Schüler“**. Während zwei bis drei Nachmittagsstunden luden einerseits die Lehrer/innen von ihnen ausgewählte Schüler/innen zum Gespräch, andererseits konnten die Schüler/innen sich selbst aktiv um einen Termin mit einer bestimmten Lehrperson bemühen. Einige Schülerrückmeldungen sollen ein kleines Stimmungsbild zu dieser Aktion geben:

„ Ich finde, dass es eine gute Idee ist, einen Schülersprechtag zu organisieren, weil man seine Probleme besser persönlich mit dem Lehrer besprechen kann als man es in der Unterrichtsstunde bereden würde...“

„Ich finde es gut, dass man den Leistungsstand bespricht und Lösungen sucht, sich zu verbessern, weil ich selber nie auf solche Ideen kommen würde...“

„Das Gespräch hätte leicht auch ein anderes Mal geführt werden können; diese 10 Minuten haben mich einen freien Nachmittag gekostet...“

Mehrheitlich positiv-zustimmend, aber ebenfalls mit Kritik an der Terminwahl und am Einladungs-System - einige sprachen eher von „Vorladung“ - war auch die

Einschätzung der Lehrer/innen. Es scheint aber, dass durchaus die Chance besteht, in der Form einer organisierten, gemeinsamen Gesprächszeit eine neue Kommunikationskultur über mehrere Jahre hinweg aufzubauen.

### **Grand Prix, Netzwerke und Modedesign - (Heraus)fordernde Angebote...**

Ein aktuelles Anliegen in allen Schulen ist derzeit das Thema **„Individualisierung des Unterrichts - Fördern und Fordern“**. Viele stellen sich darunter zunächst nur den klassischen „Förderunterricht“ für Fächer mit schlechten Leistungsergebnissen vor. Natürlich hat auch diese Art der Unterstützung bei uns seine Berechtigung – aber darüber hinaus versuchen wir individuelle Konzepte für bestimmte Schüler/innen/gruppen anzubieten. An vier Beispielen sei dies kurz erläutert:

- Alle zwei Jahre messen sich die Schüler/innen und Student/innen von Schulen und Kollegs aus ganz Europa im chemisch-technischen Bereich beim **„Grand Prix Chimique“**. Unsere HTL hat im vergangenen Schuljahr das erste Mal mit drei Schülern an diesem Wettbewerb in Zagreb erfolgreich teilgenommen, bei dem Wissen und praktisches Können im Chemielabor zwei intensive Tage lang bewiesen werden mussten. Um die begabten Jungchemiker/innen gezielt auf den nächsten „Grand Prix“ vorzubereiten, wird seit 2007 das Freifach „Chemische Laborübungen“ für die „Chemie-Freaks“ angeboten. Auch in diesem Schuljahr werden die Interessierten ab April an freien Nachmittagen und Samstagen wieder im Labor trainieren, um beim Wettbewerb 2009 in Stuttgart gute Platzierungen zu erreichen.
- Die Schwerpunkte des Freigegegenstandes „Entwurf“ im Ausbildungszweig Bekleidungstechnik liegen in den Bereichen **Design und Mediengrafik**. Im Abschnitt „Design“ sollen den Schüler/innen Grundkenntnisse des intuitiven Zeichnens, des Erfassens der räumlichen Darstellung und der experimentellen Materialgestaltung vermittelt werden. Im Schwerpunkt „Mediendesign“ erlernen die Schüler/innen den Umgang mit digitalen Medien sowie die Gestaltung und Archivierung digitaler Bilder. Dies wird mittels themenbezogener, aktueller Projektarbeiten aus dem Bereich Bekleidungstechnik umgesetzt.



- Im Freifach „**Netzwerktechnische Übungen**“ haben die Schüler/innen freie Wahl der Themen. Grundlagen müssen natürlich auch sein, aber diese werden zu Beginn meist spielerisch vermittelt. Danach geht es gleich an wirklich große und teure Cisco-Router und -Switches, mit denen sich alle erdenklichen Netzwerke aufbauen lassen. Ein spezielles Projekt, das den Schülern im laufenden Schuljahr besonderen Spaß bereitete, war das Anlegen sogenannter QR-Codes, mit deren Hilfe sich die Besucher des Tages der offenen Tür beim Rundgang Informationen auf ihr Handy holen konnten.
- „Bei manchen geht der Knopf etwas später auf“ ist ein gelegentlich gebrauchtes Sprichwort, wenn das „Aha-Erlebnis“ beim Lernen später eintritt. Ein Beispiel dafür liefern jedes Jahr einige Schüler/innen, die die Aufnahme in die Höheren Lehranstalten in der 9. Schulstufe ursprünglich nicht schafften, sich aber in der 3-jährigen Fachschule für Textiltechnik oder Textilchemie so gut entwickelten, dass sie die Abschlussprüfung mit gutem oder ausgezeichnetem Erfolg absolvieren. Wir bieten diesen Jugendlichen einen **Übertritt in den 3. Jahrgang der Höheren Abteilung für Textilmanagement- und -technik** an; der Erfolg muss aber am Beginn des Schuljahres „erarbeitet“ werden. Da die Schüler/innen in ihrem Fachbereich praktisch gut ausgebildet sind, entfällt bei ihnen ein Teil des Werkstättenunterrichts. Zusätzliche Unterrichtseinheiten in Deutsch, Englisch, Mathematik und Wirtschaftsfächern sollen die Schüler/innen an das Leistungsniveau des 3. Jahrgangs heranzuführen. Viele halten durch und erreichen die Matura; für einzelne stellt dies aber eine Herausforderung dar, die sie unterschätzt haben: Ein Auftrag an uns, die Aufnahmekriterien immer wieder zu überdenken.

### **Noch einige (Mehr)jahresprojekte...**

Einige Bereiche, in denen wir in den letzten Jahren etwas bewegen konnten, möchte ich noch kurz erwähnen:

- Einführung einer „Klassenvorstandsstunde“ in allen ersten Klassen
- Verbesserte Organisation der Schulanmeldung und Einteilung in die Klassen
- Optimierte Information über kurzfristige Stundenplanänderungen (Supplierungen) mit verbesserten Aushängen; tagesaktueller Stundenplan auf der Homepage mit Online-Raumreservierungsmöglichkeit
- Erlangung des österreichischen Umweltzeichens für Schulen
- Laufende Anpassung der Unterrichtsangebote durch neue Ausbildungsschwerpunkte (Logistik, Betriebsmanagement) und schulautonome Änderungen/Erweiterungen des Lehrplans (Abteilung Chemie und Bekleidung), Neustrukturierung der Ausbildung in den textilen Fachschulen (derzeit im Genehmigungsverfahren)

In anderen Bereichen werden wir uns in den nächsten Jahren noch verstärkt bemühen:

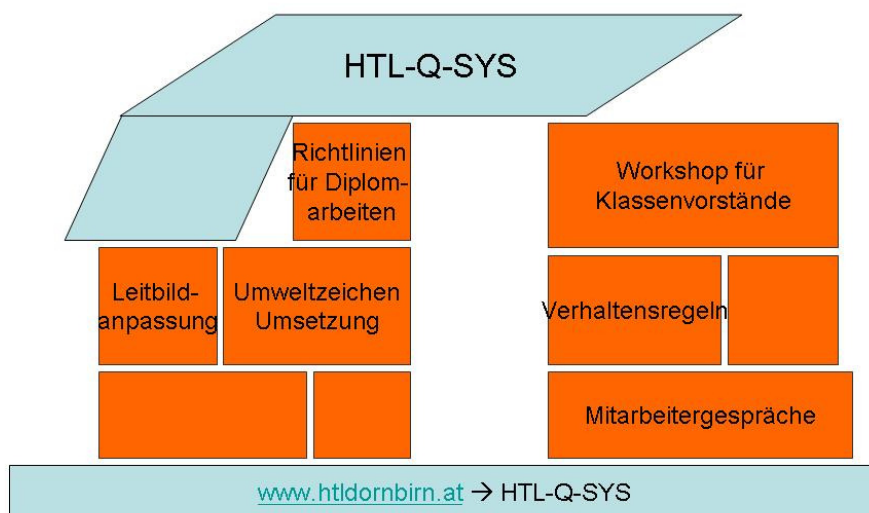
- Individualisierung des Unterrichts, d.h. teilweise selbst organisiertes (eigenverantwortliches) Lernen in möglichst kleinen Gruppen mit den Lehrpersonen als „Coach“, E-Learning mit Web 2.0 und neuen Medien – all dies aber nicht **anstatt** sondern **in Ergänzung** zu bewährten Unterrichtsformen!
- Vereinbarungen zu Ordnung und Sauberkeit in der Schule, Disziplin und Unterrichtsbesuch, die von möglichst allen Beteiligten gut verantwortet werden können.

Es muss auch die mit der Dokumentation der Qualitätsarbeit verbundene Bürokratie noch um einiges reduziert werden.

**Und nun darf sich jeder Leser selbst ein Bild davon machen - war es den Aufwand wert?**

Ich verwende für die Qualitätsarbeit gerne das Bild vom Rohbau eines neu entstehenden Gebäudes, an dem noch an vielen Stellen gearbeitet wird und noch vieles „unfertig“ ist. HTL-Q-SYS ist dabei das „gemeinsame Dach“, unter dem das Bauwerk entstehen soll – ein Schutz für das darunter Befindliche genauso wie ein Zeichen nach außen.

## Die „Qualitäts-Baustelle“ heute



Von Seiten der Schulleitung möchten wir jedenfalls am eingeschlagenen Weg festhalten, weil wir der Überzeugung sind, dass schön formulierte Leitbilder alleine noch keine Veränderung bewirken, sondern in konkreten Projekten und Aktionen sichtbar werden müssen. HTL-Q-SYS kann uns dabei eine Stütze sein - die Verwirklichung hängt aber von uns allen ab.

**Dr. Michael Grünwald**  
**Schul-Qualitätsprojektmanager**