



Das Q2E- Funktionenmodell

Das **Q2E-Funktionenmodell** beschreibt vier Hauptfunktionen, die von einem ganzheitlichen und nachhaltig wirksamen pädagogischen Qualitätsmanagement berücksichtigt sein müssen.

		Fokus	
		Individuum	Institution
Funktion	Entwicklung	Feld 1: Individuelle Entwicklung Optimierung des individuellen Handelns <i>Individuelles, handlungsbezogenes Lernen</i>	Feld 2: Institutionelle Entwicklung Optimierung der institutionellen Prozesse und Rahmenvorgaben <i>Institutionelles Lernen</i>
	Rechenschaftslegung	Feld 3: Individuelle Rechenschaftslegung Nachweis über die Qualität des individuellen Handelns <i>Individueller Qualitätsnachweis</i>	Feld 4: Institutionelle Rechenschaftslegung Nachweis über die Qualität der institutionellen Rahmensetzungen und Prozesse <i>Institutioneller Qualitätsnachweis</i>

Das Modell nimmt zunächst Bezug auf die zwei grundlegenden Funktionen, die für das schulische Qualitätsmanagement richtungsweisend sind: Entwicklungsorientierung vs. Rechenschaftslegung

- Unter dem **Gesichtspunkt der Entwicklungsorientierung** erscheint das Qualitätsmanagement als Instrument der Schul- und Unterrichtsentwicklung. Mit Hilfe von Evaluationen und systematischen Feedbackprozessen soll die Schule Rückmeldungen erhalten über ihre Stärken und Schwächen sowie über den Erfüllungsgrad und über Abweichungen von selber gesetzten oder vorgegebenen Qualitätsstandards (Ist-Soll-Differenzen). Gestützt auf eine differenzierte, datengestützte Bestandesaufnahme erfährt die Schule, in welchen Punkten ein Entwicklungsbedarf vorliegt. Damit soll der Entwicklungsprozess der Schule zur sukzessiven Verbesserung ihrer Qualität angestossen bzw. unterstützt werden.
- Unter dem **Gesichtspunkt der Rechenschaftslegung** erscheint das Qualitätsmanagement als ein Instrument der Aufsicht und Kontrolle. Die vorgesetzten Instanzen (lokale Schulbehörde, Bildungsdepartement bzw. Bildungsmi-nisterium) sowie politische Instanzen und die interessierte Öffentlichkeit sollen erfahren, ob die Funktionsfähigkeit der Schule gewährleistet ist, ob vorgege-

benen Qualitätsnormen und -standards hinreichend erfüllt werden oder ob allenfalls nicht tolerierbare Qualitätsdefizite vorliegen, die mit Hilfe von gezielten Massnahmen beseitigt werden müssen. Die Notwendigkeit dieser „Kontroll-Funktion“ ergibt sich aus dem besonderen Status der Schule als öffentlich-rechtliche Institution, die weitgehend einen Monopolcharakter hat.

Mit den beiden Begriffen „Rechenschaftslegung“ und „Entwicklungsorientierung“ sind zwei Hauptfunktionen des Qualitätsmanagements umschrieben, die sich gegenseitig ergänzen, die aber auch in einem gewissen Spannungsverhältnis zueinander stehen. Dieses Spannungsverhältnis kann in der folgenden Gegenüberstellung verdeutlicht werden:

Das Spannungsfeld von Rechenschaftslegung und Entwicklung

	Rechenschaftslegung	Entwicklung
Ziel der Evaluation	Qualitätsnachweis gegenüber dem Auftraggeber oder gegenüber den Kunden.	Optimierung der Qualität aufgrund einer differenzierten Diagnose des Ist-Zustands.
Anforderung an die Ergebnisse	Das Qualitätsurteil muss nach aussen hin glaubwürdig sein. Das Qualitätsurteil muss möglichst objektiv sein.	Das Qualitätsurteil muss Entwicklungsimpulse geben. Das Qualitätsurteil muss für die Betroffenen plausibel und „anschlussfähig“ sein.
Anforderung an Evaluationsprozesse	Einbezug von objektiven Daten und externen Sichtweisen. Ziel: Unverzerrte, wahrheitsgetreue Wahrnehmung der Qualität	Einbezug der Betroffenen auf allen Stufen des Evaluationsprozesses. Ziel: Erhöhung der Akzeptanz des Prozesses und der Ergebnisse.
Spezielle Schwierigkeiten & Stolpersteine	Negative Qualitäten werden zu vertuschen gesucht: Fassadenevaluationen und Mogelspiele werden inszeniert.	Der Umgang mit den Evaluationsergebnissen und Defizithinweisen ist beliebig. Umdeutungen zu eigenen Gunsten. Blinde Flecken bleiben unerkannt.

Ein zweiter Gesichtspunkt, der im Q2E-Funktionenmodell Eingang gefunden hat, sind die beiden zentralen Fokussierungsmöglichkeiten, die sich bezüglich des spezifischen QM-Gegenstandes anbieten: Individuum (handelnde Personen) vs. Institution (Schule als Organisation):

- **Fokusbereich Individuum:** Das sogenannte „Kerngeschäft“ der Schule, der Unterricht, ist stark geprägt durch die einzelnen Lehrpersonen, die für die Unterrichtsgestaltung zuständig sind. Die „handelnde Person“ hat hier nicht zuletzt deshalb einen herausragenden Stellenwert für die Prozess- und Ergebnisqualität, weil pädagogisches Handeln durch einen hohen Situationsbezug

gekennzeichnet ist. Die "gute Praxis" kann nicht situationsunabhängig festgelegt werden, sondern muss in der jeweiligen Situation von der handelnden Person selber generiert werden - abhängig von den Personen, die in das Geschehen involviert sind (z.B. Lehrpersonen und Schülerinnen und Schüler). In solchen situationsbezogenen Prozessen und Tätigkeitsfeldern ist die Qualität stark von den Personen, ihren Fähigkeiten und Haltungen abhängig. Das hat Folgen für die beiden genannten Hauptfunktionen des Qualitätsmanagements: Das „individuelle Lernen“, das die Entwicklung der situationsbezogenen Gestaltungskompetenz der handelnden Personen in den Fokus nimmt, bildet eine wesentliche Voraussetzung für die Qualitätsentwicklung. Auf der anderen Seite erhält die „ausführende Person“ auch unter dem Gesichtspunkt der Rechenschaftslegung einen zentralen Stellenwert: Ein Qualitätsnachweis bezüglich der Prozess- und Ergebnisqualität bedeutet immer: Nachweis der Qualität, die in der konkreten Arbeitssituation durch die ausführenden Personen in dem ihnen zugestandenen Gestaltungsfreiraum hergestellt wird.

- **Fokusbereich Institution:** Trotz der hohen Bedeutung der handelnden Personen für die Gestaltung von pädagogischen Situationen kann die pädagogische Arbeit nicht im luftleeren Raum praktiziert werden: Unterrichten findet in einer Institution statt, in der vieles institutionell vorgegeben ist: Viele Prozesse, die in den Unterricht hineinspielen, sind situationsübergreifend festgelegt, unterschiedliche Rollen sind vordefiniert und miteinander koordiniert, Räumlichkeiten und andere materiellen Rahmenvorgaben liegen vor und beeinflussen den Handlungsspielraum, Kooperationsformen und -möglichkeiten sind verbindlich geregelt, Verhaltensregeln und -vorschriften müssen beachtet werden. Neben diesen institutionellen Vorgaben und -strukturen gibt es Verfestigungen im Bereich der Normen und Werte, der gegenseitigen Erwartungen und der Umgangsformen. Mit anderen Worten: Es gibt auch eine „Schulkultur“, welche die Arbeitssituation und Arbeitsqualität entscheidend beeinflusst.

Fazit: Ein ganzheitliches pädagogische Qualitätsmanagement muss – neben der individuellen - auch der institutionellen Seite des Bildungsprozesses angemessen Rechnung tragen – und dies sowohl bezüglich der Rechenschaftslegung als auch bezüglich der Qualitätsentwicklung. Schulqualität ist mehr als die Summe der individuellen Arbeitsqualität – das zeigen auch die Ergebnisse der Schulqualitätsforschung der letzten dreissig Jahre. Entsprechend wichtig ist es, dass die Schule den Qualitätsnachweis auch bezüglich der institutionellen und schulkulturellen Aspekte erbringt. Und genauso wichtig ist es, dass durch das Qualitätsmanagement der Schule nicht nur das individuelle Lernen, sondern auch das „institutionelle Lernen“ angestoßen wird – d.h. die Veränderung/Anpassung/Optimierung des institutionellen und schulkulturellen Rahmens, innerhalb dem sich das individuelle Handeln vollzieht. Dies muss nicht zuletzt deshalb besonders hervorgehoben werden, weil sich gerade in der Schule die Tendenz feststellen lässt, dass bei Schwierigkeiten oder bei Qualitätsdefiziten die individuellen Anteile absolut gesetzt und die institutionellen Teile des Problems ausgeblendet werden. In diesem Sinne ist der institutionelle Fokus bei der Qualitätsdiagnose mit derselben Priorität zu berücksichtigen wie der individuelle Fokus.