



Schule Ufhusen

Qualitätskonzept der Schule Ufhusen

(Version 2 / Stand: 01.11.2014 / Querverweis: 1.1b Management-System)

Inhaltsverzeichnis

1. Grundlagen und Rahmenbedingungen	2
2. Verantwortlichkeiten	2
3. Vorwort: Berücksichtigung des Kontexts der Schule Ufhusen	3
4. Wahl des QM-Systems und damit verbundene Absichten	4
5. Unsere Arbeitsweise: RADAR-Logik	5
6. Unser Qualitätsmanagement-Modell	6
7. Prozessmanagement	7
8. Dokumentation	9
9. Unsere Ergebnisse: Kennzahlensystem / Management-Review	10
9.1 Vision/Mission, Leitbild und Organisationsziele	12
9.2 Strategisches Controlling / Management-Review	12
9.3 Unser Kennzahlensystem	13
9.4 Methodisches Vorgehen	15
9.5 Berichterstattung - Reporting der Ergebnisse	16
9.6 Zusammenstellung der planmässigen Erhebungen von Daten	18
10. Genehmigung	19



1. Grundlagen und Rahmenbedingungen

Das vorliegende Qualitätskonzept zeigt auf, wie die Schule Ufhusen gedenkt, ihre Qualität kontinuierlich zu sichern und weiterzuentwickeln. Darin berücksichtigt ist insbesondere der „Orientierungsrahmen Schulqualität“ der Dienststelle Volksschulbildung sowie die gesetzlichen Bestimmungen des Kantons Luzern.

	Elemente des Qualitätsmanagements	Schwerpunkt
Schulintern	1. Qualitätskonzept	Qualitätsziele, Verantwortlichkeiten, Verbindlichkeiten, Verfahren, Vernetzung
	2. Selbstbeurteilung (inkl. Feedback)	Reflexion des beruflichen Handelns und Verhaltens
	3. Qualitätsgruppen	Auseinandersetzung mit Qualität von Schule und Unterricht
	4. Beurteilungs- und Fördergespräch	Beurteilung der Erfüllung des Berufsauftrags
	5. Weiterbildung	Kompetenzen erwerben, erweitern, vertiefen
	6. Interne Evaluation	Interne Überprüfung der Zielerreichung
Schulextern	7. Orientierungsrahmen Schulqualität	Gemeinsames Verständnis von Schul- und Unterrichtsqualität
	8. Beratung und Unterstützung	Massgeschneiderte Hilfestellungen
	9. Externe Evaluation	Externe Beurteilung der Schulqualität, Metaevaluation des internen QM
	10. Überwachung	Kontrolle der Einhaltung von kantonalen Vorgaben
	11. Systemevaluation (kantonal, national)	Zielerreichung und Wirksamkeit des Bildungssystems

Abbildung 1 „Orientierungsrahmen Schulqualität“ der Dienststelle Volksschulbildung

2. Verantwortlichkeiten

- Schulpflege/Bildungskommission: Die Schulpflege/Bildungskommission ist verantwortlich für die strategischen Vorgaben bezüglich Qualitätskonzeption.
- Schulleitung: Die Schulleitung setzt die strategischen Vorgaben der Schulpflege/Bildungskommission um und ist - unter Berücksichtigung der kantonalen Vorgaben - für die operative Ausgestaltung des Qualitätskonzeptes verantwortlich.

3. Vorwort: Berücksichtigung des Kontexts der Schule Ufhusen

Das gilt nicht nur für Sportler, Künstler und Unternehmen, sondern natürlich auch für Schulen: Wer Gutes leisten will, muss gewillt sein, die eigenen Leistungen stetig verbessern zu wollen. Dabei soll die Aufgabenwahrnehmung nicht nur dem Auftrag und den Erwartungen und Anforderungen der Schülerinnen und Schüler sowie Eltern entsprechen, sondern auch den gesellschaftlichen Wandel mit berücksichtigen.

Die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung dieses Vorhabens bildet das „Qualitätsbewusstsein“ der Beteiligten: Haltungen und Kultur können aber nicht verordnet werden, sondern entwickeln sich. So schwer es ist, einen für die Schule gültigen Qualitätsbegriff zu vereinbaren, so schwer ist es auch, diese Qualität zu beschreiben, zu messen und zu bewerten. Gelingen kann dies nur mit verbindlichen Qualitätsgrundsätzen und gelebten Qualitätsstandards, die die Qualität messbar, d.h. aufgrund von Operationalisierungen beschreibbar und vergleichbar machen.

Ein wichtiger Aspekt ist für uns als kleine Schule, die „Verhältnismässigkeit“ im Auge zu behalten: Im Rahmen unserer Qualitätssicherungs- und –entwicklungs-bemühungen sollen insbesondere bei den folgenden Punkten die Rahmenbedingungen unserer Schule angemessen berücksichtigt werden:

- Inhaltliche Tiefe sowie
- vorhandene Ressourcen.

Als Schule wollen wir der „Qualität unsere Arbeit“ einen hohen Stellenwert beimessen. Dies bedeutet in erster Linie, dass wir uns bei all unseren Aktivitäten und Angeboten zu einer hochstehenden Qualität verpflichten. Als „lebendes System“ verändern und entwickeln wir uns laufend. Diese Dynamik wollen wir in unserem Qualitätsmanagement berücksichtigen. Es gilt nicht, einen „Status Quo“ zu sichern, sondern unsere Entwicklung bewusst zu erfassen und zu begreifen mit dem Ziel, die gesetzten Qualitätsziele überprüfbar zu machen, zu prüfen, zu beurteilen und bei Bedarf Verbesserungsaktivitäten einzuleiten. Dies macht jedoch erst dann Sinn, wenn alle Beteiligten wissen und verstehen, welche Qualität angestrebt, gesichert und entwickelt werden soll. Erst dann wird deutlich, wohin die „Reise des Qualitätsmanagements“ geht.

4. Wahl des QM-Systems und damit verbundene Absichten

Es gibt verschiedene Qualitätsmanagement-Systeme, welche angewendet werden können. Dabei zeichnen sich zwei massgebliche Stossrichtungen ab:

- Die einen Systeme konzentrieren sich vor allem auf die Qualität im administrativen/unternehmerischen Bereich (Strukturen, Abläufe, Prozesse, ICT, etc.)
- die anderen mehr auf die Qualität der Angebote (Kommunikation, Qualität des Unterrichts, Lernprozesse; Kultur der Organisation, etc.).

So oder so: Die Einführung eines Qualitätsmanagements erweist sich für uns als sehr wertvoll, weil ausgetretene Pfade überdacht und allenfalls verlassen oder neu definiert werden müssen. Dieser Prozess kann einen frischen Wind in viele Abläufe und Gewohnheiten bringen und die Institution qualitativ in vielerlei Hinsicht nachhaltig stärken. Selbstverständlich gibt es grosse Unterschiede in den entsprechenden Systemen; diese müssen sorgfältig, eigenverantwortlich und bezogen auf die eigene Organisation evaluiert werden.

Auf dem Weg zur eigenen Qualitätssicherung und –entwicklung orientieren wir uns an das EFQM-Modell, welches einen transparenten Referenzrahmen für ein umfassendes und systematisches Qualitätsmanagement bietet. Das Modell eignet sich einerseits für die Sicherung, andererseits aber auch für die Verbesserung der Qualität der Arbeitsergebnisse und stellt hierfür geeignete Ansätze und Instrumente zur Verfügung. Darüber hinaus ist es zielführend, weil es Verwaltungshandeln umfassend auf den Prüfstand stellt und hilft, Verbesserungsbereiche zu identifizieren.

Für uns ist das gewählte Qualitätsmanagementmodell EFQM ideal: Es richtet sich nach dem TQM, ist äusserst flexibel, ausbaubar und beinhaltet die Wirkungsfelder anderer Systeme wie beispielsweise eduQua, Q2E oder ISO 9001:2000 vollumfänglich.

Das Modell legt insbesondere keine bestimmten Methoden fest, die angewendet werden müssen. Das erschwert aber umgekehrt auch die praktische Umsetzung in der Organisation. Das Modell stellt für uns eine Investition in eine erfolgreiche Zukunft dar: Seine vernetzte Struktur widerspiegelt die Komplexität der realen Welt.

Durch unser Qualitätsmanagement nach EFQM wollen wir einerseits Steuerungswissen gewinnen, um unsere Leistungen sukzessive weiterzuentwickeln – kontinuierlich und systematisch, als Selbst- und Fremdevaluation. Andererseits wollen wir gegenüber unseren Anspruchsgruppen als gutes Vorbild auftreten und „qualitätsorientiertes Handeln“ vorleben.

5. Unsere Arbeitsweise: RADAR-Logik

Wichtig ist bei der Diskussion um Qualität bzw. der Entwicklung einer qualitätsorientierten Haltung die Verinnerlichung des Verbesserungs- und Lernprozesses: als PDCA (Plan – Do - Check – Act) und als KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess).

Qualität entsteht oder entwickelt sich dann, wenn alle ihre Arbeit und Leistung an hohen qualitativen Kriterien anbinden und ausrichten, welche für alle Beteiligten vereinbart und transparent sind. Das Qualitätsmanagement erfordert also das Aushandeln oder Festlegen von Qualitätszielen sowie das Einhalten von Qualitätsstandards. Diese bilden die Grundlage für die wechselseitige Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung:

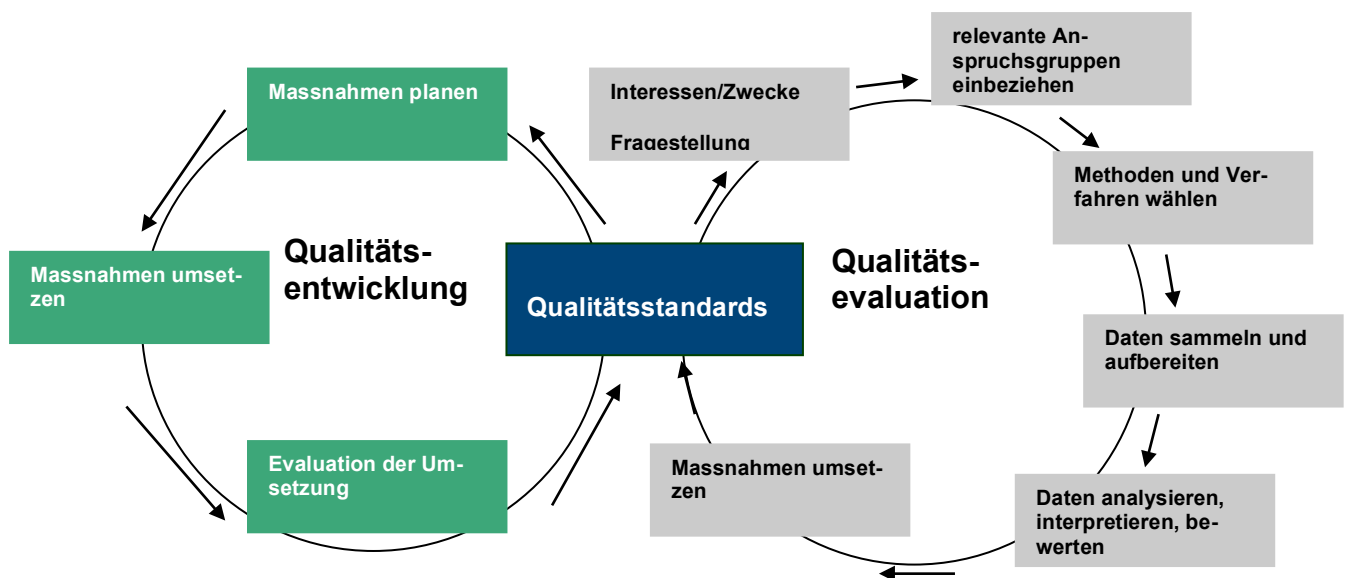
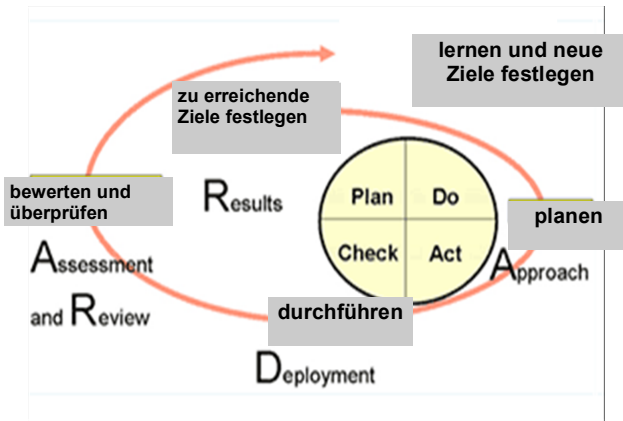


Abbildung 2 Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung als Prozesse (Riesen 2008)

Kernstück der Bewertung des EFQM-Modells ist das Konzept der RADAR-Logik (Abbildung 3). RADAR ist eine erweiterte Interpretation des Plan-Do-Check-Act-Zyklus von Deming und damit zentrales Element des EFQM-Modells:



- ⇒ **Results** – wir gehen von Ergebnissen aus.
- ⇒ **Approach** – wir planen die Aktivität oder Qualitätsverbesserungsmaßnahme.
- ⇒ **Deployment** – wir setzen diese um.
- ⇒ **Assessment** – wir bewerten und prüfen das Vorgehen und die Umsetzung.
- ⇒ **Review** – wir verbessern aufgrund der Überprüfung das Vorgehen und die Umsetzung.

Abbildung 3 RADAR-Logik (EFQM)

6. Unser Qualitätsmanagement-Modell

Im Zuge der Einführung unseres Qualitätsmanagement-Systems haben wir das EFQM-Modell unseren Bedürfnissen angepasst:

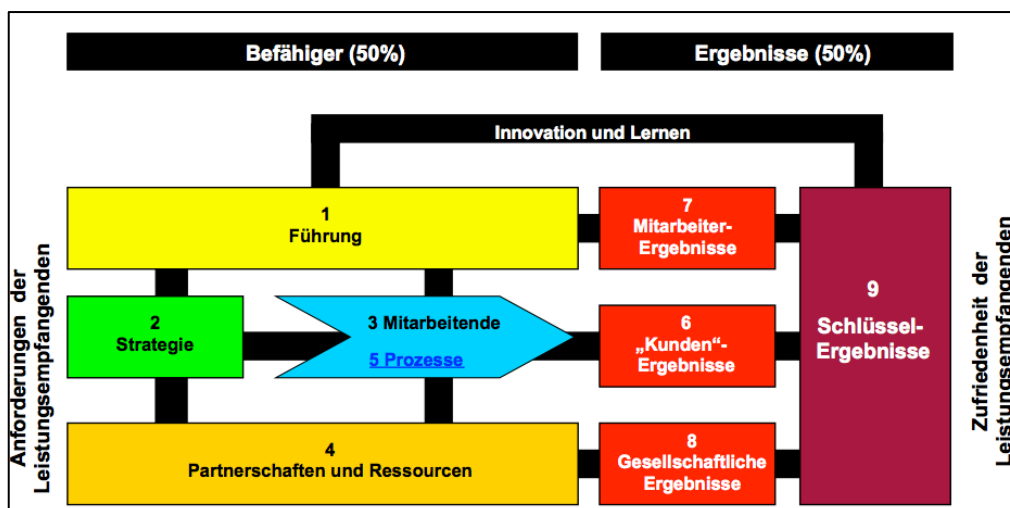


Abbildung 4 Management-System der Schule Ufhusen nach EFQM

Das Modell unterscheidet **5 Befähiger-Kriterien** und **4 Ergebnis-Kriterien**. Beide gelten als gleichwertig und beinhalten insgesamt 32 Einzelkriterien (vgl. 1.1b/01/01 Organisationsstruktur).

Befähiger-Kriterien im Modell

Die Befähiger-Kriterien zeigen, wer wir sind und wie wir arbeiten. Hierfür haben wir eine *Organisationsstruktur der Schule Ufhusen* entwickelt, in welcher unsere Konzepte, Dokumente, Instrumente, etc. im Sinne der EFQM-Logik systematisch aufführt sind. Darin enthalten sind insbesondere auch unser *Leitbild*, die *Mehrjahres- und Jahresplanungen* (Strategische Ausrichtung) sowie die damit verbundenen *Projekte*.

Ergebnis-Kriterien im Modell

Die Ergebnis-Kriterien beschäftigen sich mit den durch die Befähiger erzielten Ergebnissen, also damit, was unsere Schule erreichen möchte bzw. erreicht hat. Hierbei geht es um die sichtbaren bzw. messbaren Ergebnisse bereits erreichter Qualität, d.h. die erzielten Ergebnisse unsere Schule hinsichtlich der eigenen Ziele sowie der Bedürfnisse und Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen wie Schülerinnen und Schüler, Eltern und Behörden.

7. Prozessmanagement

Prozessmanagement betrachten wir als Führungsinstrument zur Gestaltung von Veränderungsprozessen in der Organisation. Es soll zu einer kundenorientierten Gesamtsicht der Schule führen und umfasst alle planerischen, organisatorischen, kontrollierenden und steuernden Maßnahmen zur zielorientierten Abwicklung der (Wertschöpfungs-) Prozesse. Weiter dient es als Orientierungshilfe im Hinblick auf die Qualität, Zeit und Kosten der Prozesse in unserer Schule.

Die mit dem Prozessmanagement verbundenen Ziele sind: Wir wollen

- es als Führungsinstrument für die Planung, Steuerung und Kontrolle von Prozessen nutzen.
- unsere Prozesse so strukturieren und optimieren, dass ein Minimum an Schnittstellen erreicht wird.
- die Abläufe aufgabengerecht und ergebnisorientiert steuern können.
- unsere Organisationsstrukturen den Prozessen anpassen.
- Die unten abgebildete Prozessgestaltung (Prozesslandkarte) hat zum Ziel, eine Standardisierung der Abläufe von Tätigkeiten zu erreichen. Weiter soll sie die Messung der Effizienz ermöglichen, damit Verbesserungspotenziale in der Organisation erkannt und umgesetzt werden können.

Unser Prozessmodell soll intern dem besseren Verstehen und Kommunizieren dienen und ein Hilfsmittel für die Gestaltung, Bewertung und kritische Überprüfung von bestehenden Abläufen darstellen. Dadurch wollen wir eine Spezifikation von Anforderungen erreichen und die Durchführung von geplanten Neuerungen erleichtern.

Der Sinn einer Prozessmodellierung ist weiter, bewährte Abläufe festzulegen, damit die Mitarbeitenden die Zusammenhänge in der Schule besser erkennen und verstehen können. Das intern vorhandene Wissen soll dadurch festgehalten werden und bildet die Basis für Analyse- und Verbesserungskonzepte.

In diesem Zusammenhang haben wir nachstehende Prozesslandkarte entwickelt (Abbildung 5): Die aufgeführten Prozesse sollen detailliert beschrieben sowie die Abläufe definiert werden mit dem Ziel, klare Regelungen betreffend Verantwortung, Kompetenzen und Ausführung festzulegen. Anleitungen, Regeln und Prozeduren für die Prozessschritte sollen uns die Arbeit vereinfachen und erleichtern (z.B. Aufwandsbestimmung, Checklisten für die Durchführung der Tasks, Vorlagen, Merkblätter).

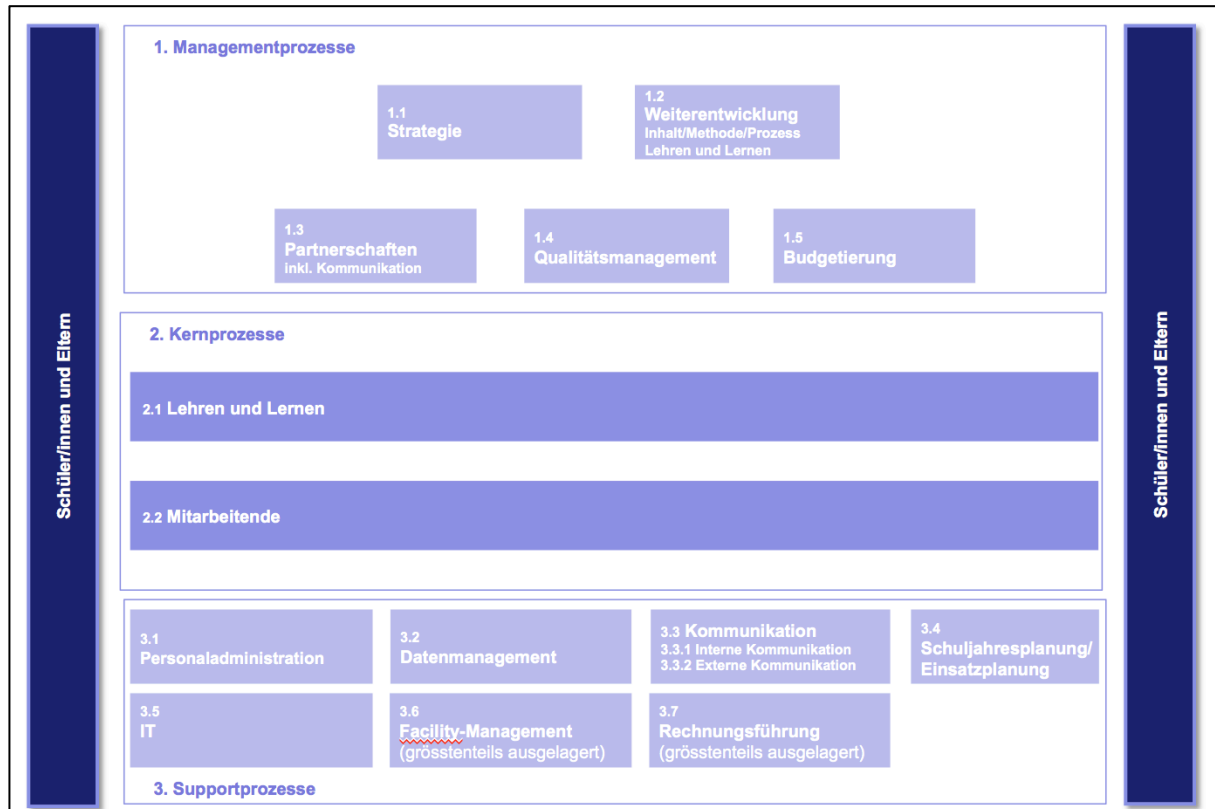


Abbildung 5 Prozesslandkarte Schule Ufhusen

8. Dokumentation

Bei der Einführung eines Qualitätsmanagements sollte eins nicht unterschätzt werden: die Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen. Hier können in jedem Betrieb schnell chaotische Zustände entstehen wie unklare Zugriffsberechtigungen, Datenverluste, Mehrfachversionen, fehlende Zuständigkeiten etc., was wiederum zu Motivationsverlusten und Unzufriedenheiten bei den Menschen führen kann.

Wir haben deshalb ein internes Dokumentenmanagementsystem eingeführt und in die Alltagsarbeiten implementiert.

Die Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen ist im Hinblick auf EFQM sichergestellt. Wir sind der Meinung, dass dieses Vorgehen bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems unerlässlich ist und über Erfolg oder Misserfolg entscheiden kann, denn: Ein praktisches Ordnungssystem nimmt den Menschen viele lästige administrative Arbeiten ab, hilft, jederzeit die Übersicht zu wahren, unterstützt und vereinfacht Abläufe, gewährleistet die Kontinuität und schont die Nerven.

Das Hauptziel dabei ist, mehr Zeit zu haben, um bei den Menschen eine „QM-Denkweise“ zu etablieren, die sich als grundsätzliche Denkhaltung – in Anlehnung an den TQM-Gedanken - und weniger als eine papier- und dokumentorientierte durchsetzt. Qualitätsmanagement wollen wir im Rahmen einer aktiv handelnden Organisation und nicht als passives Pflichtprogramm erleben. Unser elektronisches Ordnungssystem richtet sich nach unserer Organisationsstruktur (vgl. 1b.01/01/01).

9. Unsere Ergebnisse: Kennzahlensystem / Management-Review



„Es gibt keinen günstigen Wind für jemanden, der nicht weiss, wohin er segeln will!“

Wilhelm von Oranien

Unser Ziel ist es, über ein praxisorientiertes und gut verständliches „Kennzahlensystem“ verfügen – dies als Werkzeug/Instrument und Grundlage, um die Fortschritte der Organisationsziele der Schule in angemessener und ausgewogener Art und Weise im Auge bzw. in „Sichtweite“ behalten zu können.

Dem Aufbau eines strategischen Controllings der Schule Ufhusen liegen die nachstehenden sieben „Prämissen“ zugrunde. Sie sind das Resultat einer Verbindung zwischen Literaturwissen und Erfahrungen aus der Praxis und verdeutlichen, mit welcher Grundhaltung bzw. welchen Absichten das vorliegende Kennzahlensystem aufgebaut wird.

Die Führung der Schule Ufhusen verpflichtet sich dazu, folgende Kerngedanken zu „hüten“:

- Wir wollen ein System, welches im Alltag als unterstützendes Führungsinstrument dient und wirklich was taugt. Dabei legen wir den Fokus auf den „Nutzen für die Interessengruppen“.
- Unser System berücksichtigt monetäre wie nichtmonetäre Aspekte und dies in einer für uns sinnvollen Gewichtung. Dabei unterscheiden wir prinzipiell zwischen „Leistungsindikatoren“ und „Messergebnisse über die Leistung“ bzw. quantifizierte und nicht quantifizierte Daten.
- Wir erheben nur dann Daten/Messgrößen/Kennzahlen, wenn diese erwiesenermassen dazu beitragen, die Qualität der Schule zu verbessern oder helfen, „vorausschauend“ handeln zu können.
- Unser System soll einen gewissen „Weitblick“ erlauben (beispielsweise bezüglich Trends, Budgeteinhaltung oder Organisationsplanung). Nebst der Vergangenheit soll somit auch die Zukunft berücksichtigt sein.
- Konzeptionell richtet sich das System nach dem EFQM-Modell und ist ein Bestandteil davon – insbesondere die RADAR-Aspekte „Trends“, „Ziele“, „Vergleiche“ und „Ursachen“. Der Aufbau des Kennzahlensystems erfolgt somit unter Berücksichtigung der Selfassessment-Methode des EFQM-Modells.
- Wir wollen unsere Daten/Messgrößen/Kennzahlen nach Möglichkeit so darstellen, dass sowohl die hierarchische Verbundenheit als auch allfällige Ursachen-Wirkungen-Beziehungen erkennbar sind.
- Unser System richtet sich durchgehend nach der Vision/Mission/Leitbild bzw. den Organisationszielen der Schule und dient uns für die Kommunikation nach innen und aussen. Wir aktualisieren, pflegen und entwickeln das Kennzahlensystem fortlaufend weiter.

9.1 Vision/Mission, Leitbild und Organisationsziele

Was nützen unserer Schulführung Instrumente, mit denen festgestellt werden kann, ob man sich noch auf dem richtigen Weg befindet oder nicht, wenn man kein festes Ziel vor den Augen hat? Folglich braucht es zur Ausgestaltung eines Kennzahlensystems klar definierte Ziele, welche in einem direkten Zusammenhang mit der Vision/Mission und dem Leitbild unserer Schule stehen.

In diesem ersten Schritt geht es darum, die Vision/Mission unserer Schule zu identifizieren und ein Leitbild zu formulieren. Erst dann macht es Sinn, daraus abgeleitete Organisationsziele zu operationalisieren. Je präziser ein Ziel formuliert ist, umso konkreter lässt sich der Weg planen (vgl. 1.1a/03 Leitbild und 2.2c/01/02 Mehrjahresplanung).

9.2 Strategisches Controlling / Management-Review

Controlling ist vergleichbar mit einem Navigationssystem: Es ist ein System der fortlaufenden und frühzeitigen Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Informationen. Hierdurch können Entscheidungen, beispielsweise zum Leistungsangebot, zur Personalpolitik oder zu geplanten Investitionen schnell und sicher getroffen werden.

Das Controlling gleicht einem Regelkreis, indem Leistungen, Ressourcen und Budgets geplant und Zielwerte mit den einzelnen Verantwortlichen vereinbart werden. Zudem wird das tatsächlich Erreichte laufend „gemessen“ und mit dem Plan verglichen. Bei Bedarf werden entsprechende Korrekturmaßnahmen eingeleitet. Das Controlling unterstützt somit die Verantwortlichen bei anstehenden Entscheidungen bzw. bei der Rechenschaftslegung. Es handelt sich hier also um eine „Unterstützung bei der Steuerung der Organisationsentwicklung“.

Der Prozess des Management Review soll Prioritäten und Schwerpunkte in der Schule identifizieren und Verbesserungsmaßnahmen definieren. Dieser Prozess findet an der Schule Ufhusen einmal pro Jahr im Rahmen der Schulpflege statt.

9.3 Unser Kennzahlensystem

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, ein Kennzahlensystem aufzubauen: Wir möchten damit ein „alltagstaugliches Werkzeug“ schaffen, das sowohl monetäre wie nichtmonetäre Aspekte berücksichtigt und nebst der Vergangenheit auch einen gewissen „Weitblick“ erlaubt.

Das Kennzahlensystem der Schule Ufhusen richtet sich nach dem EFQM-Modell:

- Kundenbezogene Ergebnisse
- Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
- Gesellschaftsbezogene Ergebnisse
- Schlüsselergebnisse

Grundsätzlich unterscheiden wir bei jeder Sichtweise/Perspektive zwischen den Teilkriterien „Messergebnisse über die Wahrnehmung“ und „Leistungsindikatoren“:

Die „Messergebnisse über die Wahrnehmung“ haben vom Charakter her eine „treibende Wirkung“; es handelt sich hier in der Regel um sogenannte „weiche Faktoren“ (Beispiel: Die Ermittlung der Zufriedenheit der Schüler/innen). Wir möchten herausfinden, wie unsere Schule von den Interessengruppen wahrgenommen wird.

Hingegen erfassen wir mit den „Leistungsindikatoren“ „harte Grössen“, die „von der Beschaffenheit her“ mit Zahlen dargestellt werden (Beispiel: Anzahl Bewerbungen auf eine ausgeschriebene Stelle). Diese dienen in erster Linie dazu, erwartete Ergebnisse zu überwachen, zu analysieren, zu verbessern bzw. neu zu planen.

Was nützen aber Kennzahlen über Kennzahlen, wenn unklar ist, wie diese Kennzahlen sinnvoll genutzt werden sollen? Oder mit anderen Worten: Oft stehen haufenweise sehr leistungsfähige Daten in Form von Kennzahlen zur Verfügung. Die Schule weiss aber nicht, wie sie diese Informationen verdichten soll, um damit wirklich etwas anfangen zu können.

Die Kunst besteht darin, diese Vielfalt an Daten und Informationen so zu bündeln, dass daraus ein Übersichtsbild des Qualitätsmanagement entsteht. Die Anforderungen und Wirkungsvoraussetzungen eines derartigen Systems gehen über diejenigen eines rein reportingorientierten Systems weit hinaus. Die entsprechenden Daten sollen den Mitarbeitenden aller Hierarchieebenen bei der operativen Arbeit zur Verfügung stehen.

Eine der wichtigen Aufgaben eines „steuerungsorientierten“ Kennzahlensystems ist es, möglichst früh Hinweise darauf zu erhalten, an welchen Stellen des logistischen Netzwerkes sich Parameter in kritische Richtungen entwickeln. Nur so wird ein rechtzeitiges Eingreifen möglich, mit dem negative Auswirkungen auf die zu erreichenden Ziele vermieden werden können.

Demzufolge ist es erforderlich, Kennzahlen/Messgrößen zu nutzen, die in kausalem Zusammenhang zu den Zielen stehen und die darüber hinaus als „Frühindikatoren“ tauglich sind, d.h. schon zu einem Zeitpunkt Hinweise auf Ergebniseffekte geben, wenn diese selbst noch gar nicht eingetreten sind.

Diese Anforderung wird erreicht, wenn das ganze Kennzahlensystem von verschiedenen Seiten her „beleuchtet“ werden kann. D.h., der Abruf der Kennzahlen erfolgt bedarfsorientiert, je nachdem, welche „Sichtweise“ gefragt ist:

1. Kausale und damit auch zeitliche Zusammenhänge (Ursachen-Wirkungen-Beziehungen)
2. Die Punktbewertung gemäße EFQM-Modell (gibt den Hinweis auf den „Spielstand“)
3. Die Ergebnisse im Hinblick auf die Organisationsziele.

Aus dem Leitbild sowie der Mehrjahresplanung sollen konkrete Aktionen und damit verbundene Ziele sowie Kennzahlen/Messgrößen miteinander in Beziehung gebracht werden. Dabei berücksichtigen wir sowohl vergangenheits- wie auch zukunftsbezogene finanzielle und nicht finanzielle Größen sowie treibende Einflussfaktoren, die für uns Sinn machen.

9.4 Methodisches Vorgehen

Wir gehen hier davon aus, dass es für die Erarbeitung eines Kennzahlensystems keinen Königsweg gibt, keinen „einzig richtigen Weg“ – so wie es auch kein „richtiges“ Kennzahlensystem gibt. Unser Kennzahlensystem soll auf die Bedürfnisse unserer Schule abgestimmt sein und so „eigen wie ein Gesicht“ aussehen.

Der Aufbau einer internen Feedbackkultur, in der offen miteinander kommuniziert und die eigene Arbeit laufend reflektiert wird, ist ein wichtiger Pfeiler unseres internen Qualitätsmanagements. Systematische Feedbacks sind die Grundlage für eine effektive Zusammenarbeit im Team und für das Lernen der Schule. Rückmeldungen auf Prozessschritte und Arbeitsergebnisse dienen sowohl auf der individuellen als auch auf der organisationalen Ebene zur laufenden Überprüfung der Qualität und der stetigen Qualitätssteigerung.

Ein besonderes Augenmerk legen wir beim Einholen von Feedbacks auf die „Vernetzung“ der Items. Das Grundprinzip lautet: Nach Möglichkeit soll die Sichtweise der verschiedenen Anspruchsgruppen zu derselben Fragestellung eingeholt werden:

		Itemtext / Quelle						Sortier-Bereiche								
Indikator	Standard-Fragebogen		IF-Fragebogen	Standard-Fragebogen	IF-Fragebogen			Spezialik	Zufriedenheit	Lebenswelt Schule	Lernen und Lernen	Führung & Management	Information & Zusammenarbeit	Schuldrama & Zusammenarbeit	Praxis, integrative Förderung	Referenz
	SCH Pfrmr	SCH Schk	ELT	ELT/F	LP	KLP/F	FLP/SP									
4b	Meine Klassenlehrperson gibt den schnellen Schülerinnen und Schülern oft schwierigere Aufgaben.	Meine Klassenlehrperson gibt den schnellen Schülerinnen und Schülern oft schwierigere Aufgaben.	Die Klassenlehrperson gibt den leistungsstarken Schülerinnen und Schülern oft schwierigere Aufgaben.		Ich gebe den leistungsstarken Schülerinnen und Schülern oft schwierigere Aufgaben.											027
4b	Meine Klassenlehrperson nimmt sich oft speziell Zeit, um mit langsamen Schülerinnen und Schülern zu arbeiten.	Meine Klassenlehrperson nimmt sich oft speziell Zeit, um mit langsamen Schülerinnen und Schülern zu arbeiten.	Die Klassenlehrperson meines Kindes nimmt sich oft speziell Zeit, um mit leistungsschwächeren Kindern zu arbeiten.		Ich nehme mir oft speziell Zeit, um mit leistungsschwächeren Schülerinnen und Schülern zu arbeiten.						X					028
4b	Die Schülerinnen und Schüler unserer Klasse bekommen von der Klassenlehrperson oft unterschiedliche Aufgaben, je nach ihrem Können.	Die Schülerinnen und Schüler unserer Klasse bekommen von der Klassenlehrperson oft unterschiedliche Aufgaben, je nach ihrem Können.	Die Klassenlehrperson gibt meinem Kind oft Aufgaben, welche auf seinen individuellen Lernstand abgestimmt sind.		Ich gebe den Schülerinnen und Schülern oft unterschiedliche Aufgaben, welche auf ihren individuellen Lernstand abgestimmt sind.						X					029
4b		Die Lehrpersonen an dieser Schule geben den Schülerinnen und Schülern unserer Klasse oft unterschiedliche Aufgaben, je nach ihrem Können.									X					030

Abbildung 6 Item-Datenbank der Schule Ufhusen

Erhebungsmethoden

Die Qualitätskriterien der SEVAL eignen sich gut dazu, auf der Grundlage der Gesetzgebung zur Klärung der Frage beizutragen, welche Konzepte den minimalen Anforderungen einer wissenschaftsbasierten Evaluation genügen: Vier Ansprüche mit einer Reihe von Kriterien: Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Korrektheit und Genauigkeit. (Schweizerische Evaluationsgesellschaft SEVAL, 2000).

Für die Ermittlung von Ergebnissen verwenden wir primär folgende Erhebungsmethoden:

- Schriftliche Befragung
- Interview
- Beobachtung
- Dokumentenanalyse
- Datenanalyse
- Je nach Setting auch weitere (z.B. Ratingkonferenz)

9.5 Berichterstattung - Reporting der Ergebnisse

Ein wichtiger Teil eines Kennzahlensystems ist zweifelsohne das Berichtswesen, (Reporting).

Die Suche bzw. das Zusammentragen von Informationen kann mehr oder weniger aufwendig organisiert werden. Eine Minimalvariante ist, die Daten auf vorhandenen Systemen abziehen zu können, um diese dann in die gewünschte Form zu bringen. Die Luxusausführung ist selbstverständlich eine Datenbanklösung wie zum Beispiel die Programme Crystal Reports von Business Objects, SAP Business Explorer oder Hyperion Enterprise. Die damit erstellen Reports können automatisch in Excel oder webbasiert angezeigt werden und dies gleich mit Grafiken.

In unserem Fall (vgl. Kapitel 3) werden wir uns mit einer gebastelten Excel-Variante begnügen müssen.

Überlegen wir uns kurz, wer Einsicht in die Reports bekommt. Das fängt in der Regel bei der Schulpflege an und wandert die Hierarchien der Schule herab. Grundsätzlich gilt: Je höher es die Hierarchiestufe hinauf geht, desto stärker sollen die Zahlen im Report zusammengefasst werden, auch „Aggregieren“ genannt. Denn ganz oben wird die Luft nicht nur dünner, sondern auch die Zeit knapper.

Für die Berichterstattung zu bestimmen:

- Zielgremien/-personen?
- Form?
- Frequenz (wer wird wie oft informiert)?
- Wer erhält welche Infos (intern, extern)?

Wie aktualisieren und pflegen wir unser System und wie entwickeln wir es weiter?

Im Zuge der Analyse der Gesamtergebnisse sollen insbesondere folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Das Kennzahlensystem veränderten Bedingungen anpassen
- Die gesamte Strategie überdenken und bereit sein, falsche Annahmen zu korrigieren (müssen strategische Projekte überarbeitet oder gekippt und neue gestartet werden)?

9.6 Zusammenstellung der planmässigen Erhebungen von Daten

Interne Evaluationen der Schule Ufhusen - Übersicht der Erhebungselemente:

Nr.	Gegenstand	Quelle	Methode	Kadenz	Verantwortung	Querverweis / Dokumente
01	Zufriedenheitsbefragung zu Schule und Unterricht	Lernende	Schriftliche Befragung	alle 2 Jahre	Schulleitung	Befragung
02	Zufriedenheitsbefragung zu Schule und Unterricht	Eltern	Schriftliche Befragung	alle 2 Jahre	Schulleitung	Befragung
03	Zufriedenheitsbefragung zu Schule, Unterricht, Zusammenarbeit, Schulführung	Lehrpersonen	Schriftliche Befragung	alle 2 Jahre	Schulleitung	Befragung
04	Zufriedenheitsbefragung zu Schule, Unterricht, Zusammenarbeit, Schulführung	Schulpflege	Schriftliche Befragung	alle 2 Jahre	Schulleitung	Befragung
05	Individualfeedback LP	Lernende	Schriftliche Befragung	jährlich	Lehrperson	Befragung
06	Individualfeedback LP	Eltern	Schriftliche Befragung	jährlich	Lehrperson	Befragung
07	Hospitationen	Lehrpersonen	Beobachtungen, Dokumentenanalyse	jährlich	Lehrperson	Konzept Hospitation
08	Q-Gruppen	Lehrpersonen	Beobachtungen, Dokumentenanalyse	jährlich	Q-Gruppenleitung	Zielvereinbarungen
09	Unterrichtsbesuche durch die Schulleitung	Lehrpersonen	Beobachtungen, Dokumentenanalyse	jährlich	Schulleitung	Konzept UB-SL
10	Mitarbeiter/innen-Gespräch (BFG)	Lehrpersonen	Beobachtungen, Dokumentenanalyse	jährlich	Schulleitung	Konzept MAG
11	Pensen- und Stundenplanung	Lehrpersonen	Schriftliche Befragung	jährlich	Schulleitung	Pensenplanung
12	Jahresplanung	Schulpflege, Lehrpersonen	Interview	jährlich	Schulleitung	Jahresplanung
13	Kollektive Weiterbildung	Mehrjahresplanung, Schulteam	Interview	jährlich	Schulleitung	Mehrjahresplanung
14	Projekte gemäss Mehrjahresplanung		projektabhängig	bei Bedarf	Projektverantwortliche	Projektauftrag
15	Management Review	Kennzahlen	Beobachtungen, Dokumentenanalyse, schriftliche Befragungen	jährlich	Schulpflege	Kennzahlensystem
16	Externe Evaluation	Alle Schulbeteiligte	verschiedene	alle 4 Jahre	FSE LU	FSE LU
17	Controlling	Schulleitung	Dokumentenanalyse, Interview	mind. alle 4 Jahre	DVS	DVS

10. Genehmigung

Das vorliegende Q-Konzept wurde von der Schulpflege Ufhusen erstmals am 01. April 2013 genehmigt.

Die Schulpflegepräsidentin

Tanja Kurmann-Meyer

Die Schulleitung

Olivier Bregnard

Versionen

- 1) 01. April 2013
- 2) 01. November 2014