

Uwe Techt & Birgit Merkt

QUALITÄT UND EIGENSTÄNDIGKEIT
- UNTERNEHMEN SCHULE

Praktischer-Weitfaden zur Schulentwicklung

laades-Lshrsr-Sibüofh«
>» Fürstentums Liechtenstein

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	9
2	Zunehmende Eigenständigkeit von Schule	11
2.1	„Warum sollen wir uns auf den Weg machen?“	11
2.2	Was bedeutet „zunehmende Eigenständigkeit“?	13
2.3	Was benötigt die „zunehmend eigenständige Schule“?	15
2.4	Zusammenarbeit zwischen Schule und Schulverwaltung	15
2.4.1	Aufgaben und Rolle der Schul Verwaltung	15
2.4.2	Ziel Vereinbarung	17
2.4.3	Zielerreichungskontrolle	19
3	Die „Logik“ im Schulentwicklungsprozess	21
3.1	PDSA	22
3.2	Prozess-Modell	22
3.3	Strategie und Ziele	23
3.4	Projektmanagement	24
3.5	Prozessmanagement	25
3.6	Evaluation	26
3.7	Kommunikation und Beteiligung	26
3.8	Zusammenfassung	27
4	Strategie-Prozess	29
4.1	Einführung in den Strategie-Prozess	30
4.1.1	PDSA	30
4.1.2	Balanced Scorecard	31
4.1.3	'PLAN	32
4.1.4	DO	33
4.1.5	STUDY	34
4.1.6	ACT	35
4.1.7	Übersicht zum Strategie-Prozess - die „Strategie-Module“	36
4.2	Strategie-Modul 1: Stärken und Schwächen der Schule	38
4.3	Strategie-Modul 2: Chancen und Risiken der Schule	48
4.4	Strategie-Modul 3: Leitbild der Schule	54
4.5	Strategie-Modul 4: Strategie der Schule	63
4.6	Strategie-Modul 5: Ziele und Pläne der Schule	73
4.7	Strategie-Modul 6: Umsetzungs-Controlling	81
4.8	Zusammenfassung / Übersicht zum Strategie-Prozess	83
5	Projektmanagement	85
5.1	Definition „Projekt“	86
5.2	Wesentliche Aufgaben im Projektmanagement	87
5.3	Phasenkonzept für Projekte	88
5.3.1	Projekt-Phase 1: Projekt-Idee	90
5.3.2	Projekt-Phase 2: Projekt-Planung	93

5.3.3	Projekt-Phase 3: Design.....	107
5.3.4	Projekt-Phase 4: Erprobung.....	112
5.3.5	Projekt-Phase 5: Integration.....	113
5.3.6	Projekt-Phase 6: Abschluss.....	114
5.4	Phasenübergreifende Aufgaben im Projektmanagement.....	117
5.4.1	Projekt-Berichterstattung.....	117
5.4.2	Projekt-Kommunikation.....	120
5.4.3	Änderung von Projekt-Aufträgen.....	122
5.4.4	Projekt-Dokumentation.....	124
5.5	Zusammenfassung: Lebensweg eines Projektes.....	126
5.6	Projektübergreifende Aufgaben.....	128
5.6.1	Multi-Projekt-M.anagement.....	128
5.6.2	Prioritäten-Konflikte zwischen Projektarbeit und Tagesgeschäft.....	128
5.6.3	Voraussetzungen für Projektmanagement schaffen.....	129
	Prozessmanagement.....	131
6.1	Einführung.....	132
6.1.1	PDSA.....	132
6.1.2	Definition „Prozess“.....	133
6.1.3	Definition „Wertschöpfung“.....	134
6.1.4	Messen.....	135
6.1.5	Lernen.....	135
6.1.6	Verbessern.....	135
6.1.7	Verschwendung.....	136
6.1.8	Mehr Input oder weniger Verschwendung?.....	137
6.1.9	Übersicht der Prozess-Module.....	137
6.2	Prozess-Modul 1: Das Prozessmodell der Schule entwickeln.....	138
6.2.1	Begrifflichkeiten.....	138
6.2.2	Workshop.....	139
6.3	Prozess-Modul 2: Prozesse systematisch gestalten.....	142
6.4	Prozess-Modul 3: Prozesse darstellen und veröffentlichen.....	145
6.5	Prozess-Modul 4: Prozessmanagement-System.....	150
6.6	Prozess-Modul 5: Umsetzung und Wirksamkeit der Prozesse evaluieren.....	154
6.7	Prozess-Modul 6: Prozesse verbessern.....	155
6.7.1	Mitarbeiter-KVP.....	157
6.7.2	Verbesserungs-Workshops.....	163
6.7.3	Projektmanagement.....	164
	Evaluation.....	165
7.1	Einführung.....	166
7.1.1	Zweck von Evaluation.....	166
7.1.2	Themen und Inhalte der Evaluation.....	166
7.1.3	Selbst- oder Fremdevaluation?.....	166
7.1.4	Haltung / Einstellung zur Evaluation.....	168
7.1.5	Feedback und Feedback-Kultur.....	168

	Datenschutz.....	172
7.2	Methoden der Datenerhebung und Erkenntnisgewinnung.....	173
	7.2.1 Selbstaufschreibung.....	173
	7.2.2 Beobachtung.....	174
	7.2.3 Befragung.....	175
	7.2.4 Audit.....	180
	7.2.5 Selbstbewertung.....	184
7.3	Qualitätsmanagement-Modelle.....	185
	7.3.1 ISO 9000.....	186
	7.3.2 EFQM-Modell für Excellence.....	187
	7.3.3 Q2E.....	188
	7.3.4 Vergleich der (Qualitäts-)Modelle.....	189
	7.3.5 Zusammenfassung.....	190
	7.3.6 Empfehlung.....	190
7.4	Gesamt-Evaluationskonzept der Schule.....	191
	7.4.1 Beispiel.....	192
	7.4.2 Vorgehen für ein Gesamt-Evaluationskonzept.....	195
7.5	Fremdevaluation.....	196
	7.5.1 Metaevaluation.....	196
	7.5.2 Zertifizierung.....	196
	7.5.3 Qualitätspreise.....	200
8	Kommunikation und Beteiligung.....	205
9	Die Aufbau-Organisation der Schule.....	207
	9.1 Ausgangs Situation.....	207
	9.2 Aufbau-Organisation zur Unterstützung des Schulentwicklungs-Prozesses.....	207
	9.3 Aufbau-Organisation und Prozessmodell.....	208
	9.4 Beispiel einer Aufbau-Organisation.....	209
	9.4.1 Funktionen / Rollen in der Schule.....	210
	9.4.2 Gremien der Schule.....	212
	9.5 Anforderungen an Mitwirkende im Schulentwicklungsprozess.....	214
10	Abteilungsmanagement.....	217
	10.1 Abteilungsmanagement-Modul 1: Ziele und Pläne der Abteilung.....	218
	10.2 Abteilungsmanagement-Modul 2: Umsetzung und Umsetzungs-Controlling.....	227
	10.3 Abteilungsmanagement-Modul 3: Stärken und Schwächen der Abteilung.....	228
11	Information und Kommunikation.....	229
	11.1 Besprechungsmanagement.....	229
	11.1.1 Besprechungen mit festgelegten Teilnehmerkreisen, Inhalten, Zyklen.....	229
	11.1.2 Vorbereitung einer Besprechung.....	231
	11.1.3 Formular für Besprechungsplanung und -protokoll.....	231
	11.1.4 Durchführung einer Besprechung.....	236
	11.1.5 Nachbereitung einer Besprechung.....	237

11.1.6	Einführung von Besprechungsmanagement an der Schule.....	237
11.2	Aushänge.....	238
11.3	Intranet. / Teamarbeitssystem.....	241
12	Start des Schulentwicklungsprozesses.....	243
12.1	STUDY-. Erkennen, wo wir stehen.....	245
12.1.1	Bestandsaufnahme.....	245
12.1.2	Stolpersteine und Risiken.....	245
12.2	ACT: Ziele der Schulentwicklung setzen.....	246
12.3	PLAN: methodische Grundlagen für den Schulentwicklungsprozess schaffen.....	247
12.3.1	Ablauf des Schulentwicklungsprozess.....	247
12.3.2	Rollenklärung und Aufbau-Organisation.....	248
12.3.3	Besprechungsmanagement.....	248
12.3.4	Grundlagen des Prozessmanagements.....	249
12.3.5	Laufende Kommunikation und Beteiligung aller Mitarbeiter.....	249
12.4	DO: Startinformation und Schulung für alle Mitarbeiter.....	250
12.5	Workshops und Schulungen für den Einstieg in den Schulentwicklungsprozess.....	251
12.5.1	Workshop 1: Start im Führungskreis.....	251
12.5.2	Workshop 2: Start im Schulentwicklungsteam.....	253
12.5.3	Workshop 3: Schulung für alle Mitarbeiter.....	256
12.6	Workshops für das weitere Vorgehen im Schulentwicklungsprozess.....	257
13	Zusammenfassung und Ausblick.....	259
	Abbildungsverzeichnis.....	261
	Abkürzungen und Begriffe.....	265
	Autoren.....	268