



## Controlling

**Konzept zur Erfassung der Prozess-  
Ergebnisse der Berufsbildenden  
Schulen Rinteln unter besonderer Be-  
rücksichtigung des Kernprozesses  
Unterricht**

# Inhaltsverzeichnis

<u>Einleitung</u>	<u>3</u>
1. <u>Ziel des „Controlling-Konzeptes“</u>	<u>4</u>
2. <u>Umsetzung des Konzeptes</u>	<u>5</u>
2.1. <u>Aufbau eines Kennzahlensets</u>	<u>5</u>
2.2. <u>Kennzahlen</u>	<u>6</u>
2.3. <u>Erläuterungen zu den Kennzahlen</u>	<u>9</u>
2.4. <u>Kennzahlenkalender</u>	<u>11</u>
3. <u>Regelungen zur Erfassung, Speicherung und Bereitstellung der Daten</u>	<u>13</u>
4. <u>Ausblick</u>	<u>13</u>
5. <u>Zusammenhang Kennzahlenerfassung und Zielvereinbarung</u>	<u>14</u>
6. <u>Anhang</u>	<u>14</u>



In zahlreichen Teil-Prozessen der Berufsbildenden Schulen Rinteln wird diese Systematik bereits erfolgreich angewendet.

## 1. Ziel des „Controlling-Konzeptes“

Um eine Steuerung durch operationalisierbare Ziele zu erreichen, sind aussagekräftige Daten notwendig. Diese Daten sollten dabei nachvollziehbar und vergleichbar sein. Die Daten werden so erhoben, dass Aussagen über die Schule als Ganzes, ihrer Abteilungen, ihrer Bildungsgangteams und weiterer Organisationseinheiten möglich sind. Dieses **schulische Controlling-System** ist so aufzubauen, dass deren wesentlicher Teil die „Prozess-Evaluation“ ist.

Die Aufgaben dieses Projektes „Prozess-Evaluation“ sind:

- Die jeweiligen Ziele sind genau zu erfassen und dazu passende Indikatoren bzw. Kennzahlen zu ermitteln.
- Darauf bezogene Evaluationsverfahren und Instrumente sind auszuarbeiten.
- Regelungen sollen formuliert werden, wie die erforderlichen Daten erfasst, aufbereitet, analysiert und weiter genutzt werden.

Ein **Controlling-Konzept** sollte beinhalten:

- Eine Übersicht über die Ziele und die zugeordneten Indikatoren / Kennzahlen, die in die Betrachtung einbezogen werden. (Eine Konzentration auf die wichtigsten Aspekte ist notwendig.)
- Eine Zusammenstellung über die Art der Daten, die erhoben werden müssen. (Landeskennzahlen sind gesetzt. Schulinterne Kennzahlen sind festzulegen. Kennzahlenset)
- Eine Zusammenstellung aller verfolgten Ziele und deren Indikatoren/Kennzahlen. (Es empfiehlt sich die Veröffentlichung in der schuleigenen Datenbank DoBBS.)
- Regelungen über die Verantwortlichkeiten (Controllingbeauftragte/r) und die Zeitabläufe (Evaluationskalender) zur Datenerhebung.
- Instrumente, mit denen die Daten erhoben werden (Fragebögen, Statistiken)
- Regelungen über die Datenhoheit und damit Regelungen zum Datenschutz und zur Datensicherheit.
- Allgemeine Regelungen zum Umgang mit Evaluationsergebnissen und Daten, sofern diese nicht an anderer Stelle dargelegt sind.

Weitere Bereiche der Evaluation müssen in den Berufsbildenden Schulen Rinteln zukünftig bearbeitet werden. So ist ein mittelfristiges Ziel die systematische individuelle Unterrichtsevaluation einzuführen (z.B. gegenseitigen Erfahrungsaustausch bei Unterrichtshospitationen durch Kolleginnen und Kollegen, individuelle Rückmeldung zwischen Schülerinnen und Schüler und Lehrern - Individualfeedback).

## 2. Umsetzung des Konzeptes

### 2.1 Aufbau eines Kennzahlensets (Zielsetzung)

Basierend auf den Vorgaben der Steuergruppe wird ein schulweites Evaluationssystem aufgebaut, welches sich an wesentlichen Kennzahlen orientiert. Dabei lassen sich allgemein Landeskennzahlen und schulinterne Kennzahlen unterscheiden.

Die **Landeskennzahlen** dienen neben der Vergleichbarkeit der Schulen untereinander auch der Verdeutlichung der Stärken und der Schwächen der Schulprozesse. Der Vergleich mit anderen Schulen ermöglicht im begrenzten Rahmen die Standortbestimmung schulischer Arbeit und zeigt Verbesserungspotenziale und Entwicklungsmöglichkeiten auf.

Die **schulinternen Kennzahlen** bilden die Besonderheiten unserer Schule ab und ermöglichen konkretere Maßnahmen in den einzelnen Abteilungen beziehungsweise Bildungsgängen. Dadurch kann insbesondere die Entwicklung von eingeleiteten Maßnahmen besser verfolgt werden.

Die Erhebung der für die Kennzahlen notwendigen Daten erfolgt im Wesentlichen auf Grundlage der schulinternen Statistik und durch die Einführung von Umfragen. In dieses System sind sowohl Schülerinnen und Schüler sowie Lehrerinnen und Lehrer als auch die Ausbildungsbetriebe und Kooperationspartner der Schule sowie der Eltern der Schülerinnen und Schüler der Vollzeitschulformen, die nicht zu einem beruflichen Abschluss führen, einzubeziehen. Die Umfragen werden weitgehend computergestützt erhoben und ausgewertet. Die Ergebnisse werden den betreffenden Abteilungen, Bildungsgängen und Fachteams zur Verfügung gestellt. Für die Erhebung und Weitergabe sowie Speicherung der Daten gelten die erarbeiteten Grundsätze, die der kontinuierlichen Überprüfung und Diskussion in der Schulöffentlichkeit bedürfen.

Im Laufe der Zeit müssen die Erhebungsinstrumente an die Besonderheiten unserer Schule angepasst werden. Standardisierte Befragungen ermöglichen oft den Vergleich mit anderen BBS, lassen es aber meist nicht zu, konkrete eigene Problemfelder zu erkennen und Ansätze zur Bewertung von Ergebnissen zu liefern. Es ist ein Übersichtssystem zu schaffen, um Entwicklungstendenzen über mehrere Zeiträume erkennen und eventuelle Problembereiche rechtzeitig finden zu können.

## 2.2 Kennzahlen

### a) Landeskennzahlen

Allen berufsbildenden Schulen sind ab 01.01.2011 vier Kennzahlen vom Land vorgegeben, die auf Grundlage der Novemberstatistik und der Kosten-Leistungsrechnung ermittelt werden und in Beziehung zum Landesdurchschnitt gesetzt werden.

Lfd. Nr.	Ziel	Indikator Kennzahl	Evaluationsinstrument	EFQM-Kriterium	Auswertung bezogen auf				Zyklus
					Schule	Abteilung	Bildungsgang-Team	Sonstige	
1	Die Schülerinnen und Schüler erreichen einen hohen Prüfungserfolg.	Abschlussquote differenziert nach Bildungsgängen.	BBS-Planung	9a	x	x	x		1 x pro Jahr
2	Die Schülerinnen und Schüler finden einen erfolgreichen Übergang in den gewählten Beruf.	Übernahmequote differenziert nach Bildungsgängen.	Anschreiben für die Abgänger, BBS-Planung	9a	x	x	x		1 x pro Jahr
3	Die verfügbaren Ressourcen werden kostenbewusst eingesetzt. (Ermittlung der Kennzahl erst nach Umsetzung der Vollbudgetierung )	Ressourcen pro erfolgreichem bzw. übernommener/m Schülerin und Schüler.	BBS-Planung, Kosten-Leistungs-Rechnung, Buchführungsabschluss	9b	x	x	x		1 x pro Jahr
4	Wiederholungen der Bildungsgänge werden weitestgehend vermieden.	Erfolgreiche Schulzeiten der Bildungsgänge (Ausbildungsdauer im Verhältnis zur Regelausbildungsdauer)	BBS-Planung	9b	x	x	x		1 x pro Jahr

## b) schulinterne Kennzahlen

Ein schulisches Kennzahlenset sowie dessen Nutzung muss einer kontinuierlichen Überprüfung auf Effizienz, Aussagekraft und Aufwand-Nutzen-Verhältnis unterzogen werden.

Dies gilt besonders für neue in das Konzept aufzunehmende Kennzahlen. Von der Steuergruppe ist eine Vorentscheidung zur Einführung zu treffen. Schulleitung und Schulvorstand entscheiden über grundsätzliche Änderungen des Controlling-Konzeptes und damit auch über die Art und Anzahl der schulinternen Kennzahlen.

Die Erhebung schulinterner Kennzahlen an den Berufsbildenden Schulen Rinteln umfasst folgendes Kennzahlenset:  
Grüne Schrift:

Lfd. Nr.	Ziel	Indikator Kennzahl	Evaluationsinstrument	EFQM-Krit.	Auswertung bezogen auf				Zyklus
					Schule	Abteilung	Bildungsgang/Team	Sonstige	
5	Die Schülerinnen und Schüler beurteilen die Schule positiv im Hinblick auf definierte Merkmale.	Zufriedenheitsindex bei Schülern	Schülerfragebogen	6a	X	X	X	Auf einstimmigen Wunsch des Bildungsgangs: Klassenbezogen	1 x pro Jahr
6	Die Betriebe / Kooperationspartner beurteilen die Schule positiv im Hinblick auf definierte Merkmale.	Zufriedenheitsindex bei Betrieben / Kooperationspartnern	Betriebsfragebogen	6a	X	X	X		in 2jährigem Abstand Beginnend im Jahr 2012)
7	Die Lehrkräfte beurteilen die Schule positiv im Hin-	Zufriedenheitsindex bei Lehrkräften	Lehrerfragebogen	7a	X	X	X		jährlich

	blick auf definierte Merkmale.								
8	Die Eltern der Schülerinnen und Schüler der Vollzeitschulformen ohne beruflichen Abschluss beurteilen die Schule positiv im Hinblick auf definierte Merkmale.	Zufriedenheitsindex bei Eltern (auch Eltern volljähriger Schülerinnen und Schüler)	Elternfragebogen	7a	X	X	X		in 2jährigem Abstand
9	Die Schülerinnen und Schüler versäumen möglichst wenig Unterricht.	Anzahl der Fehltage der Schüler/innen	Zeugnisdaten von BBS Zeugnis	6b			X		1 x pro Jahr
10	Die Fortbildung der Lehrkräfte ist dem Bedarf angepasst.	Durchschnittlicher Anzahl der Fortbildungen je Lehrkraft	Fortbildungsbericht	7a	X	X	X	Je Lehrkraft gemäß Fortbildungsbericht	Siehe Fortbildungsbericht und Befragung der Lehrkräfte

## 2.3 Erläuterungen zu den Kennzahlen

Im Folgenden werden einige Hinweise zu den Kennzahlen aufgeführt.

Die Ergebnisse der Landeskennzahlen werden jeweils im April/Mai vom Kultusministerium an die Schulen verschickt werden. Grundlage dafür sind die Daten, die mit der Novemberstatistik des Vorjahres abgeliefert worden sind. Die schulinternen Kennzahlen werden in der Schule ausgewertet.

### a) Landeskennzahlen

Kennzahl 1: Abschlussquoten der Bildungsgänge

Bei der Erstellung der Zeugnisse wird vermerkt, welchen Abschluss eine Schülerinnen oder ein Schüler erhält oder ob sie/er ein Abgangszeugnis bekommt. Diese Daten gehen in die Auswertung ein.

Es wird der Anteil der Schülerinnen und Schüler der Berufsbildenden Schulen Rinteln, die einen Abschluss erworben haben, in Beziehung gesetzt zu den Ergebnissen aller niedersächsischen Schulen, die diesen Bildungsgang anbieten. Bei einer negativen Differenz haben an den Berufsbildenden Schulen Rinteln weniger Schülerinnen und Schüler einen Abschluss erreicht als im Durchschnitt in Niedersachsen.

Kennzahl 2: Übernahmequote

Das Sekretariat verschickt im Mai/Juni eines Jahres einen Rückmeldebogen an alle Schülerinnen und Schüler der Abschlussklassen des Vorjahres (inzwischen Abgänger) und fragt nach deren weiterem Werdegang (Ergebnis nachschulischer Laufbahn). Ausgehend von diesen Ergebnissen wird die Kennzahl 2 für jeden Bildungsgang erhoben.

„Erfolgreich“ wird das Ergebnis nachschulischer Laufbahn immer dann gewertet, wenn eine auf die besuchte Schulform aufbauende Schulform besucht wird, wenn eine Berufsausbildung oder ein Studium begonnen wurde oder wenn eine Berufstätigkeit aufgenommen wurde. „Nicht erfolgreich“ ist Arbeitslosigkeit oder der erneute Besuch der vorher besuchten Schulform. „Neutral“ bewertet werden Zivil- oder Wehrdienst oder die Ableistung eines sozialen oder ökologischen Jahres. „Nicht verwertbar“ sind die Antworten, wenn „keine Antwort“ bzw. „nicht erreicht“ angegeben wurde.

Auch hier wird wieder die Abweichung der Berufsbildenden Schulen Rinteln vom Durchschnitt aller niedersächsischen Schulen dargestellt.

Kennzahl 3: Ressourcen pro erfolgreichen Schüler

Folgendes ist nach Übertragung des Landesbudget und Teilen der Finanzmittel des Schulträgers auf die Berufsbildenden Schulen Rinteln umzusetzen:

Mit Hilfe der Buchführung werden die gesamten Ausgaben und Einnahmen der Schule erfasst und in ein vom Kultusministerium entwickeltes Programm zur Kosten-Leistungs-Rechnung übertragen. Mit diesem können die Ausgaben der BBS auf die einzelnen Bildungsgänge verteilt werden. Da bekannt ist, wie viele Schülerinnen und

Schüler pro Bildungsgang einen Abschluss erreicht haben, können die Kosten pro erfolgreicher/m Schülerin und Schüler für jeden Bildungsgang ermittelt werden.

#### Kennzahl 4: Erfolgreiche Schulzeiten der Bildungsgänge

Bei den Abgängerdaten wird auch der Beginn der Ausbildung festgehalten. Dadurch kann ermittelt werden, wie lange die Schüler in einem Bildungsgang verbleiben, bis sie diesen verlassen. Die Summe der Jahre der einzelnen Schülerinnen und Schüler wird ins Verhältnis gesetzt zu dem angestrebten Wert (alle Schülerinnen und Schüler erhalten in der Regelausbildungsdauer ihren Abschluss).

### **b) schulinterne Kennzahlen**

#### Kennzahl 5: Zufriedenheitsindex bei Schülerinnen und Schülern:

Die Schülerbefragung findet jedes Jahr im Februar/März (2011 erstmalig im April / Mai) mit Hilfe eines Fragebogens statt. Die Ergebnisse können von den Teams abgerufen und zum Qualitätsmanagement genutzt werden.

#### Kennzahl 6: Zufriedenheitsindex bei Betrieben/Kooperationspartnern:

Die Ausbildungs- und Praxisbetriebe werden mit Hilfe eines Fragebogens im 2-jährigen Turnus schriftlich befragt. Es ist darauf zu achten, dass ein hoher Rücklauf der Fragebögen für Aussagekraft sorgt. Rücklaufquoten unter 75 % haben keine Aussagekraft.

#### Kennzahl 7: Zufriedenheitsindex bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Die Lehrkräfte werden mit Hilfe eines Fragebogens im jährlichen Turnus schriftlich befragt.

#### Kennzahl 8: Zufriedenheitsindex der Eltern

#### Kennzahl 9: Anzahl der Fehltage der Schülerinnen und Schüler

Die Daten über die Fehltage (gesamt und entschuldigt), die für die Zeugnisschreibung benötigt werden, sind Grundlage dieser Auswertung. Es wird der Anteil der Schülerinnen und Schüler ermittelt, die überhaupt unentschuldigte Fehltage haben. Weiterhin werden die durchschnittlichen Fehltage pro Schüler sowie die durchschnittlichen unentschuldigten Fehltage pro Schüler für jeden Bildungsgang erhoben. Bildungsgänge, bei denen die Fehltage nicht im Zeugnis aufgeführt sind (z.B. Fachschulen, Klasse 2 und 3 der berufsqualifizierenden Berufsfachschulen, Fachoberschulen Klassen 12 und die Jahrgänge 12 und 13 des Fachgymnasiums) werden nicht berücksichtigt. (Erhebung erstmalig im Jahr 2012)

## Kennzahl 10: Fortbildungsquote

Die Fortbildungsquote ergibt sich aus dem Fortbildungsbericht der Fortbildungsbefragten. Eine Evaluation der Lehrkräfte-Fortbildung erfolgt jährlich in einer Dienstbesprechung der Teamleiter (Zeitpunkt: Frühjahr).

## **2.4 Kennzahlen-Kalender**

Da die Erfassung und Auswertung der Kennzahlen ein kontinuierlicher Prozess ist, müssen die Daten regelmäßig erhoben und analysiert werden. Dies geschieht in regelmäßig wiederkehrenden Abständen.

Die Landeskennzahlen werden jährlich erhoben. Auch die Schülerbefragung und die der Lehrerinnen und Lehrer werden jährlich wiederholt. Die Betriebsbefragung wird alle 2 Jahre wiederholt. Der Kennzahlen-Kalender zeigt die Erhebungszeiträume sowie die Auswertungszeiträume für den Jahreslauf an.

Evaluationsvorhaben		Schuljahresmonat											
		A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J
<b>Landeskennzahlen</b>													
1	Abschlussquote			AE	D								
2	Übernahmequote			A	D							B	
3	Ressourcen						?						
4	Ausbildungsdauer			A	D								
<b>Schulische Kennzahlen</b>													
5	Zufriedenheitsindex bei Schülerinnen und Schüler									B	A		
6	Zufriedenheitsindex bei Betrieben, Kooperationspartnern (Erhebung im dreijährigen Zyklus)									B	A		
7	Zufriedenheitsindex bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern		B	A									
8	Zufriedenheitsindex der Eltern									B	A		
9	Anzahl der Fehltage der Schüler/innen												E A
10	Fortbildung der Lehrkräfte									E A			

A= Auswertung in der Schule    E=Datenerhebung    B=Befragung  
D=Datenweitergabe an das MK    M=Ergebnisse aus dem MK

### **3. Regelungen zur Erfassung, Speicherung und Bereitstellung der Daten**

Als Datenquelle stehen die offizielle Schulstatistik (BBS-Planung), eigene Statistiken oder Fragebögen zur Verfügung. Bei der Verwendung von Fragebögen zur Evaluation wird zwischen Teilnehmern (diejenigen, die die Fragebögen ausfüllen) und Zielpersonen (diejenigen, über die die Daten erhoben werden) unterschieden.

Für die Erfassung, Aufbereitung und Speicherung der Daten gelten folgende Regelungen:

- a. Die Teilnehmer an Befragungen beteiligen sich freiwillig. Eine Registrierung der Teilnehmer findet nicht statt.
- b. Daten werden grundsätzlich anonymisiert erhoben.
- c. Die Teilnehmer und Zielpersonen sind über Zweck und Ziel der Befragung informiert.
- d. Die Erfassung und Aufbereitung der Daten erfolgt durch eine vertrauenswürdige Person oder Personengruppe, welche insbesondere auf das Datengeheimnis verpflichtet wird.
- e. Die Weitergabe und Offenlegung von personenbezogenen Daten unterliegt den einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen und Erlassen.
- f. Die Daten werden den Betroffenen (Schulleitung, Abteilungsleitung, Teamleitung oder Teams) in geeigneter Form zur Verfügung gestellt.

### **4. Ausblick und weitere Arbeit**

Die Berufsbildenden Schulen Rinteln werden in Zukunft ihre Qualität zunehmend durch die Analyse der ermittelten Kennzahlen steigern.

Aus diesem Grund ist die Schaffung einer zentralen Stabsstelle Controlling (Controllingbeauftragte/r) notwendig. Zu den wesentlichen Aufgaben dieser Stabsstelle gehört u.a.:

- a. Vorbereitung und Durchführung der Datenerhebung zum Kennzahlenset der Schule.
- b. Aufbereitung und Auswertung sowie Weiterleitung der Daten.
- c. Pflege und Weiterentwicklung des Kennzahlensets.
- d. Pflege und Weiterentwicklung der Instrumente zur Evaluation.
- e. Beratung und Unterstützung der Teams bei Erstellung und Auswertung schulinterner Daten.
- f. Überprüfung des Einhaltens des Datenschutzes Der Datenschutzbeauftragte ist einzubinden.

Ansprechpartner in den einzelnen Abteilungsteams und Fach- bzw. Bildungsgangteams sind die Teamleiter/innen. Diese sollen zum einen die Ergebnisse in den Teams präsentieren und zum anderen Anregungen aus den Teams zu Evaluationsvorhaben an die/den Controllingbeauftragte/n weiterleiten. Dadurch soll gewährleistet

werden, dass für die Unterrichtsarbeit notwendige Auswertungen evaluiert werden und mit den erhobenen Daten sinnvoll weitergearbeitet werden kann.

## 5. Zusammenhang Kennzahlenerfassung und Zielvereinbarung

Die im Evaluationssystem betrachteten Ziele und Ergebnisse bilden den Kern der Zielvereinbarungsgespräche zwischen Schulleitung, Abteilungsleitung und Bildungsgangteams. Rückblickend wird reflektiert, wie gut die vorher verabredeten Ziele erreicht wurden und welche Faktoren wesentlich waren für den Erfolg bzw. Misserfolg. Daraus werden die Zielsetzungen (Soll-Werte) für die kommende Periode abgeleitet und darauf bezogene Maßnahmen verabredet. (Siehe Zielvereinbarungskonzept der Berufsbildenden Schulen Rinteln.)

Der Zielvereinbarungsprozess ist mit dem Schulentwicklungsprozess unter anderem dadurch verknüpft, dass die Erfahrungen aus der Team- und Abteilungsebene in die Analyse der Stärken und Verbesserungsbereiche auf Schulebene einfließen. Dadurch soll ein Verbesserungsprozess von den „Wertschöpfungsebenen“, also den Bildungsgang- und Fachteams, hin zur Schulleitungs- bzw. Schulvorstandsebene initiiert werden. Andererseits sollen aber auch strategische Schwerpunkte Einfluss auf die Zielvereinbarungen mit den Abteilungen und Bildungsgängen nehmen.

Die Kennzahlenerfassung ist damit die Basis für die Anerkennung guter Ergebnisse und Leistungen, sie ist aber auch Grundlage für die kritische Auseinandersetzung mit weniger guten Ergebnissen und Leistungen. Bei Defiziten geht es um die Klärung von Ursachen und die Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen.

Es geht nicht um die Suche nach Schuldigen oder gar deren Verurteilung!

**Ziel ist die ständige Verbesserung der Prozesse.**

## 6. Anhang

1. Fragebogen zur Kennzahl 1
2. Fragebogen zur Kennzahl 2
3. Fragebogen zur Kennzahl 3
4. Fragebogen zur Kennzahl 4

.