



QUALITÄTSMANAGEMENT

DER PÄDAGOGISCHEN HOCHSCHULE WALLIS

INHALTSVERZEICHNIS

1. "Most fit for purpose and consistent with stakeholders expectations"	4
2. Grundlagen und Begrifflichkeiten	5
3. Unser Qualitätsverständnis	7
4. Qualitativ hochwertige Leistungen durch einen ganzheitlichen Bezugsrahmen	10
5. System der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung	11
6. Organisation	14
7. Instrumente und Gefässe	16
— Führung und interne Prozesse	17
— Grundausbildung	19
— Weiterbildung und Dienstleistungen	20
— Forschung und Entwicklung	21
8. Kommunikation	22

Die Publikation vermittelt ein Verständnis und einen Gesamtüberblick zum Qualitätsmanagement an der Pädagogischen Hochschule Wallis (PH-VS) und richtet sich an alle unseren internen und externen Anspruchsgruppen wie Mitarbeitende, Studierende und Kunden, Behörden, Schulen und Praxispartner oder die interessierte Öffentlichkeit.

Den Mitarbeitenden der PH-VS stehen in ihrer Arbeitsumgebung weiterführende Informationen über das Prozessmanagement-Tool QM-Pilot zur Verfügung.

<https://qms.hepvs.ch>

MOST FIT FOR PURPOSE AND CONSISTENT WITH STAKEHOLDERS EXPECTATIONS"

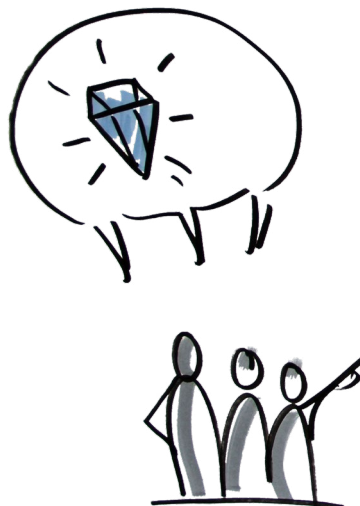
«Most fit for Purpose» ist ein Begriff, der eine Qualität umschreibt, die den Erwartungen der Stakeholder – also den Anspruchsgruppen wie beispielsweise Studierende, Kunden, Mitarbeitende, Auftraggeber etc. – am besten entspricht. Frei ins Deutsche übersetzt, lässt sich Most fit for Purpose als «am besten für den Zweck» verstehen.

Aufgrund der Verantwortung für eine hohe Qualität in Studium und Lehre, Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen setzt die Pädagogische Hochschule Wallis (PH-VS) auf ein ganzheitliches und umfassendes System mit durchgehender Transparenz und Partizipation.

Das Qualitätsmanagement ist eine Unterstützung zur Erfüllung der Mission und fördert die Selbststeuerung sowie die Erreichung der Zielsetzungen aus dem strategischen Gesamtrahmen der PH-VS. Ausserdem erfolgt eine bewusste Wahrnehmung der eigenen Stärken, Verbesserungspotentiale sowie der notwendigen Massnahmen. Zusammen mit den Kunden und Anspruchsgruppen soll eine nachhaltige und gelebte Qualitätskultur entwickelt werden, um künftigen Herausforderungen und Anforderungen erfolgreich zu meistern.

Das Qualitätsmanagement dient und erstreckt sich über die verschiedenen Tätigkeitsbereiche der PH-VS. Es umfasst die Festlegung, kontinuierliche Weiterentwicklung und Sicherung von qualitätsrelevanten Prozessen einschliesslich der Definition von Verantwortlichkeiten und von Qualitätszielen.

Darüber hinaus beinhaltet es Massnahmen zur Qualitätssicherung, mit denen die Qualität der Hochschultätigkeiten geprüft und bewertet werden und Verbesserungspotentiale identifiziert werden.



2. GRUNDLAGEN UND BEGRIFFLICHKEITEN

Die Ziele des Qualitätsmanagements an der PH-VS sind abhängig von den Erwartungen der Anspruchsgruppen, professionellen Standards, normativen Vorgaben oder den eigenen Zielsetzungen. Dies zeigt auf, dass die damit verbundene Qualität keine feste Grösse ist, sondern sie lässt sich immer nur in Bezug auf eine Anforderung bestimmen. Diese Relativität führt zu unterschiedlichen Verständnisse von Qualitätsbegriffen, weshalb diese zunächst definiert werden.

Um die Mission der PH-VS zu erreichen, hat sie in enger Verbindung mit ihren institutionellen Strategien und Werten ein Qualitätssicherungssystem eingerichtet, welches im nachfolgenden Schema dargestellt ist. Die Darstellung gibt einen Überblick der einzelnen Begriffe im Sinne der PH-VS und diese werden im Anschluss in einer Kurzdefinition präsentiert.



Abb. 1: Zentrale Elemente des Qualitätsmanagements an der PH-VS

Qualität

Die PH-VS versteht unter Qualität den Grad, in dem ein Satz von Qualitätsmerkmalen bestimmte Anforderungen erfüllt. Qualität ist somit der Erfüllungsgrad festgelegter, vorausgesetzter oder verpflichtender Anforderungen von Kunden und Anspruchsgruppen.

Qualitätskultur

Die Qualitätskultur gibt Aufschluss darüber, ob in einer Organisation ein gemeinsames Qualitätsverständnis und ein Qualitätsengagement existieren und gelebt werden.

Qualitätsmanagement (QM)

Qualitätsmanagement bezeichnet aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität. Es ist der Oberbegriff für alle Massnahmen und Tätigkeiten, die zur Planung, Durchführung, Qualitätssicherung und Entwicklung der Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung gehören. Das QM hat die kontinuierliche Verbesserung unter Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen und Anforderungen zum Ziel.

Qualitätssicherung (QS)

Die Qualitätssicherung ist Teil des Qualitätsmanagements und bezeichnet die Summe aller Ansätze und überwachenden Massnahmen, um eine konstante Qualität sicherzustellen (z.B. Evaluationen, Reviews oder Selbstbeurteilungen). Die Qualitätssicherung ist darauf ausgerichtet, Vertrauen zu erzeugen, dass Qualitätsanforderungen erfüllt werden.

Qualitätsentwicklung (QE)

Qualitätsentwicklung befasst sich als Bestandteil des Qualitätsmanagements mit der zielorientierten Verbesserung von Produkten und Prozessen. Sie stützt sich auf die Qualitätssicherung ab und geht darüber hinaus. Die PH-VS versteht Qualitätsentwicklung so auch immer als Organisationsentwicklung.

Qualitätssicherungssystem (QSS)

Das Qualitätssicherungssystem umfasst die Gesamtheit an Verfahren und Massnahmen, welche ein Qualitätsmanagement ermöglichen. Ein solches System besteht aus vernetzten Regelkreisen auf allen Organisationsebenen, wodurch Ziele, Struktur, Verantwortlichkeiten, Verfahren, Prozesse und die zur Durchführung erforderlichen Mittel festgelegt werden. Das Qualitätssicherungssystem dient der Strukturierung und der systematischen Umsetzung von Qualitätsaufgaben in der Organisation.



3. UNSER QUALITÄTSVERSTÄNDNIS

Die PH-VS begreift sich als kundenorientierte und lernende Organisation und nutzt Lernen zur Schaffung von Innovation und Verbesserungsmöglichkeiten. Das Qualitätsmanagement ermöglicht die kontinuierliche Reflexion und das planvolle Angehen des alltäglichen und institutionellen Handelns innerhalb der gesamten Organisation. Dieser Wandel konkretisiert die Pädagogische Hochschule Wallis, indem Wechselwirkungen zwischen Mensch, Organisation, Leistungsangebot und Umfeld systematisch angegangen werden.



Abb. 2: Spannungsfelder der lernenden Organisation (Qualitätsvision)

Die umfassenden Absichten und Qualitätsansprüche der PH-VS werden in der Qualitätssicherungsstrategie definiert. Sie enthält die Leitlinien für das interne Qualitätssicherungssystem, welches darauf abzielt, die Qualität der Tätigkeiten und deren langfristige Qualitätsentwicklung auf allen Ebenen zu sichern und hierdurch die Entwicklung unserer Qualitätskultur zu fördern. Die Strategie der Qualitätssicherung leitet sich aus der Gesamtstrategie, der Vision und den Werten ab und definiert damit die Eckwerte für die Umsetzung der Qualitätssicherung an der PH-VS. Sie nimmt Rücksicht auf die Kulturen der beiden Standorte und orientiert sich an den Bedürfnissen und Erfordernissen der verschiedenen Anspruchsgruppen.



Folgende Strategien zur Qualitätssicherung hat die PH-VS für die längerfristige Entwicklung ihres Qualitätssicherungssystems definiert:

- Orientierung unserer Angebote an den Erwartungen und Bedürfnissen unserer Anspruchsgruppen (Kunden und Mitarbeitende);
- Orientierung am Diagnosemodell EFQM Excellence;
- fortlaufende Qualitätssicherung und -entwicklung zur Qualität unserer Angebote und Dienstleistungen (inkl. Periodischer Überprüfung des QSS);
- ganzheitliche und transparente Steuerung der Qualität durch das Qualitätssicherungssystem (Führungscockpit);
- Kommunikation, Feedbackkultur und Partizipation bilden wesentliche Pfeiler unserer Qualitätskultur;
- Förderung der (ökonomischen, sozialen und ökologischen) Nachhaltigkeit;
- Einsatz für die Chancengleichheit und -gerechtigkeit.

Qualität und ihre Verbesserung sind eine ständige Aufgabe aller Mitarbeitenden der PH-VS bei all ihren Tätigkeiten. Das Qualitätsmanagement der PH-VS wird unter aktiver Verantwortung der Leitung und unter Einbezug der Mitarbeitenden stets weiterentwickelt. Hierbei stehen der eigentliche Leistungsauftrag sowie die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden im Mittelpunkt. Berücksichtigt werden dabei alle internen und externen gesetzlichen Anforderungen und insofern wird dadurch auch die professionelle Leistungserbringung gesichert (Planung und Umsetzung).

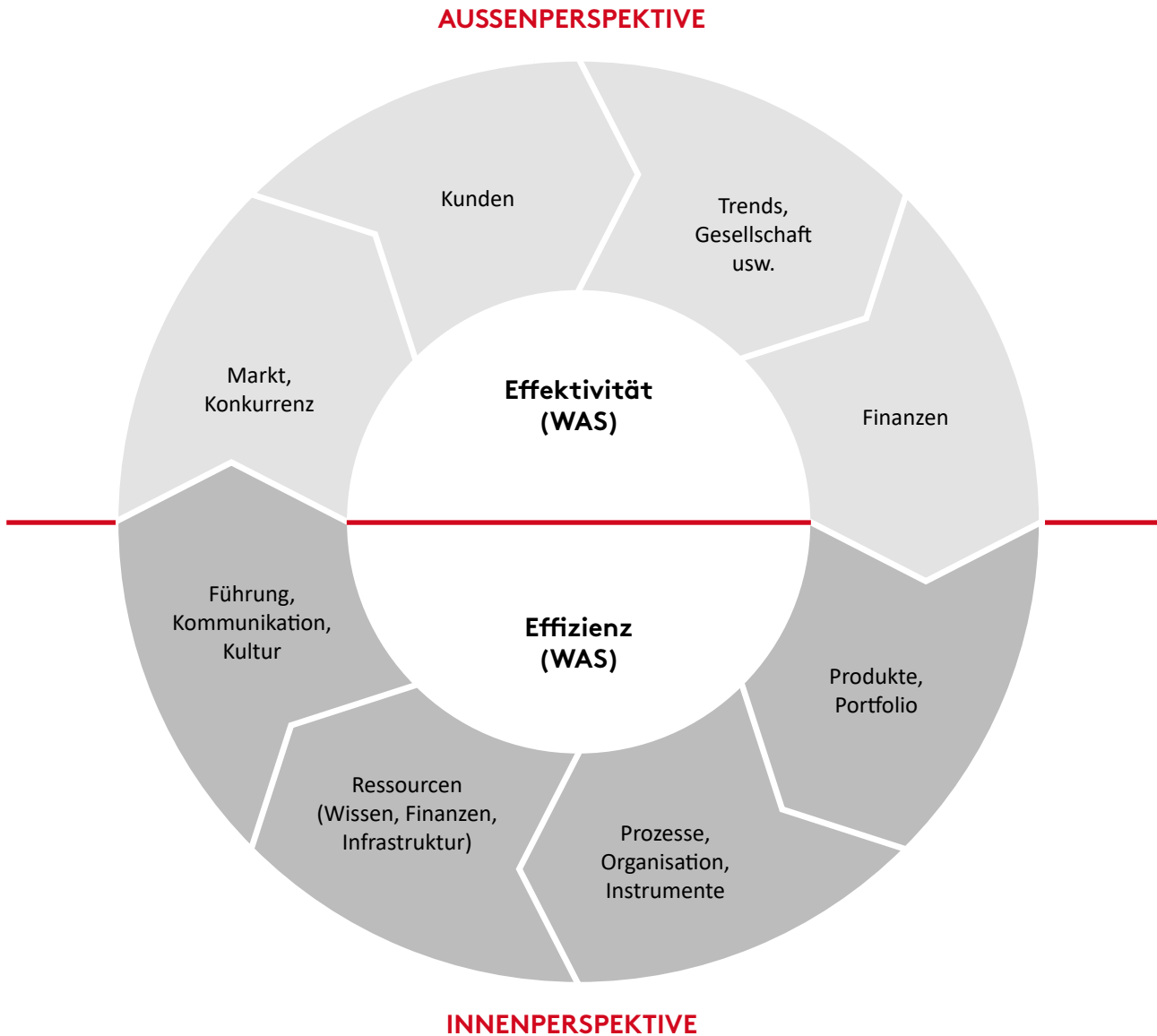


Abb. 3: Ganzheitliches Führungsverständnis für die Qualitätsentwicklung (in Anlehnung an Hünig, 2019)

Die Pädagogische Hochschule Wallis nimmt ihre Führungsverantwortung im Qualitätsmanagement ganzheitlich wahr, indem die verschiedenen Faktoren der Innen- und Aussenperspektive ganzheitlich miteinander abgeglichen werden. Wichtige Instrumente und Gefässe hierfür sind die regelmässigen Strategie- und Qualitätsklausuren sowie das einheitliche Projektmanagement in der Organisation. Für diese ganzheitliche Betrachtung der PH-VS hilft das folgend dargestellte EFQM-Modell.

4. QUALITATIV HOCHWERTIGE LEISTUNGEN DURCH EINEN GANZHEITLICHEN BEZUGSRAHMEN

Die PH-VS orientiert sich in ihrer Qualitätsarbeit am EFQM Excellence Modell der European Foundation for Quality Management. Mit dem Bezugsrahmen steht ein zukunftsorientiertes Denkmodell zur ganzheitlichen Organisationsentwicklung zur Verfügung anhand dessen die Strategie, Struktur und Kultur abgestimmt werden kann.

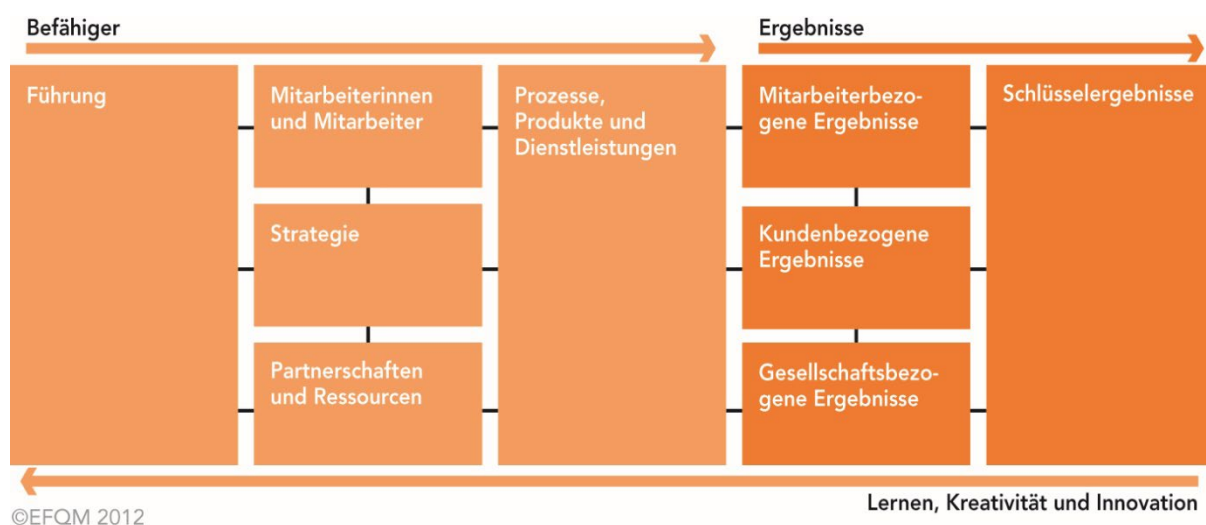


Abb. 4: Das Kriterienmodell des EFQM Excellence Modell (EFQM, 2017)

Der Modellrahmen ermöglicht es, die verschiedenen Qualitätsdimensionen sichtbar und bewertbar zu machen, welche für eine lernende Organisation massgeblich sind. Durch das Verständnis der Voraussetzungen (Strukturqualität) können Abläufe in Gang gesetzt werden (Prozessqualität), die zu bewertbaren Ergebnissen führen (Ergebnisqualität).

Die Befähigerkriterien berücksichtigen Aktivitäten und Prozesse der Organisation, welche für die Entwicklung und Umsetzung der Strategie benötigt werden. In Übereinstimmung mit den strategischen Zielen werden die Ergebnisse abgedeckt, welche die Organisation zu erreichen hat.

Diese Analyse der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und daraus resultierenden Entwicklungspotentiale ermöglicht es weitere Qualitätsanstrengungen systematisch anzugehen. Führungspersonen und Qualitätsverantwortliche können feststellen, welche gesetzten Qualitätsziele in den Leistungsbereichen der PH-VS erreicht wurden und wo prioritärer Handlungsbedarf zur weiteren Qualitätsverbesserung besteht. Das Modell ist ein wesentlicher Motor zur kontinuierlichen Verbesserung.

Das dargestellte Basismodell nach EFQM wird durch das Einbinden von systematischen Lernkreisläufen erweitert, welche im nächsten Kapitel beschrieben werden. Das Denken und Handeln nach Qualitätszyklen bildet die zweite konzeptionelle Grundlage des Qualitätsmanagements der PH-VS.

5. SYSTEM DER QUALITÄTSSICHERUNG UND QUALITÄTSENTWICKLUNG

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess ist integraler Bestandteil des Qualitätssicherungssystems. Durch den kontinuierlichen Entwicklungsprozess werden die Effektivität («Die richtigen Dinge tun») und die Effizienz («Die Dinge richtig tun») der Leistungsangebote der PH-VS systematisch überprüft und weiterentwickelt. Als Basis der kontinuierlichen Verbesserung dient der Qualitätszyklus «Plan» (Planen), «Do» (Umsetzen), «Check» (Überprüfen) und «Act» (Optimieren) – kurz PDCA-Zyklus.

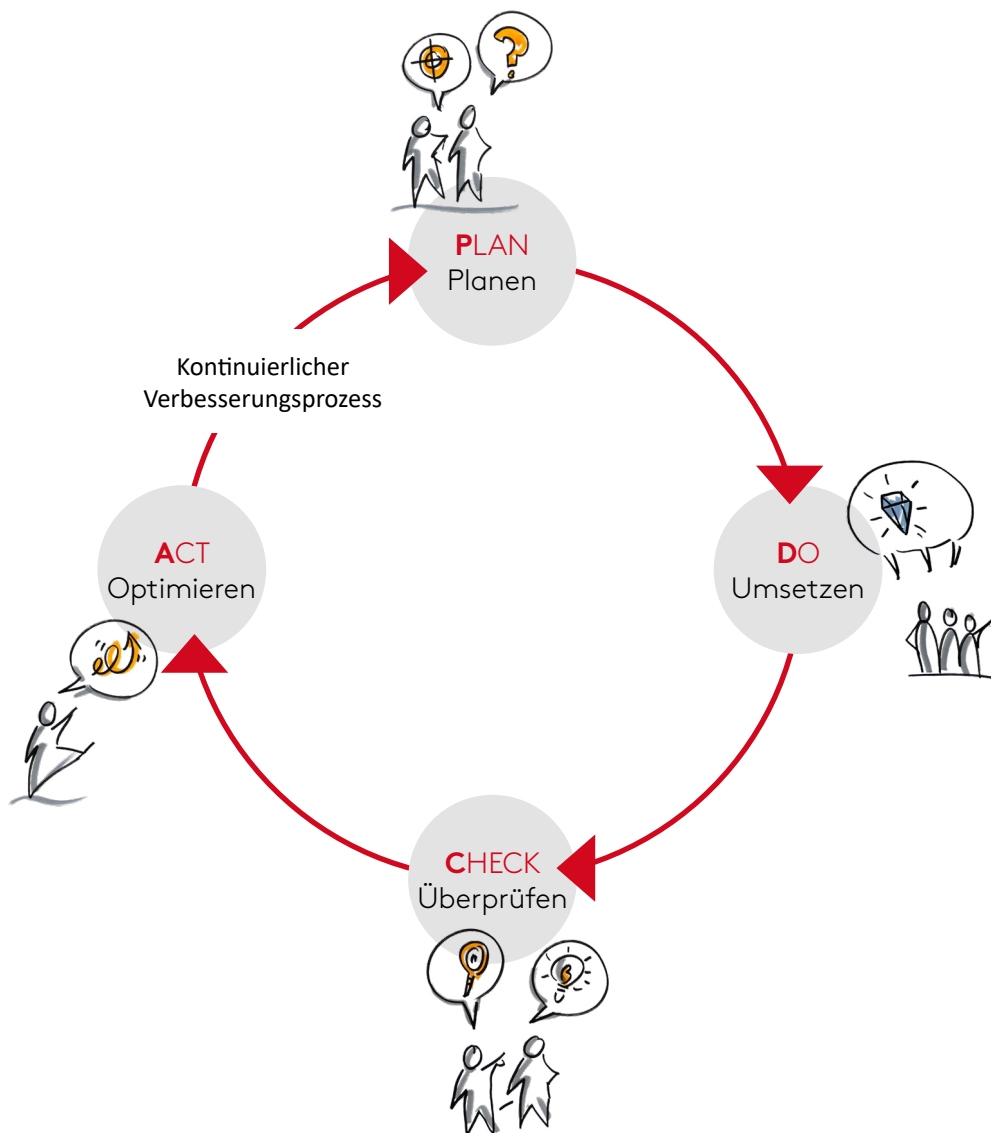


Abb. 5: PDCA-Zyklus als Basis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

Der Qualitätszyklus ermöglicht eine systematische Steuerung der Qualitätssicherung und –entwicklung, um sich als lernende Organisation zu optimieren und die Weiterentwicklung aktiv zu fördern. Der Qualitätszyklus stellt dar, dass aus Planungs- und Umsetzungsschritten (Plan/Do), Ergebnisse entstehen (Check), die bewertet werden und zu Verbesserungen (Act) führen. Durch das wachsende Qualitätsbewusstsein wird ein vorhandenes Qualitätskriterium im Laufe der Zeit auf ein höheres Niveau gehoben und vorgebracht.

Qualitätszyklen sind in der Organisation auf mehreren Ebenen etabliert und ermöglichen ein horizontales Lernen innerhalb einer Ebene wie auch vertikales Lernen über die verschiedenen Hierarchiestufen hinweg. Sie fördern den internen Diskurs und die Auseinandersetzung mit der Qualität auf und zwischen den Ebenen Mitarbeitende, Bereiche und Direktion.

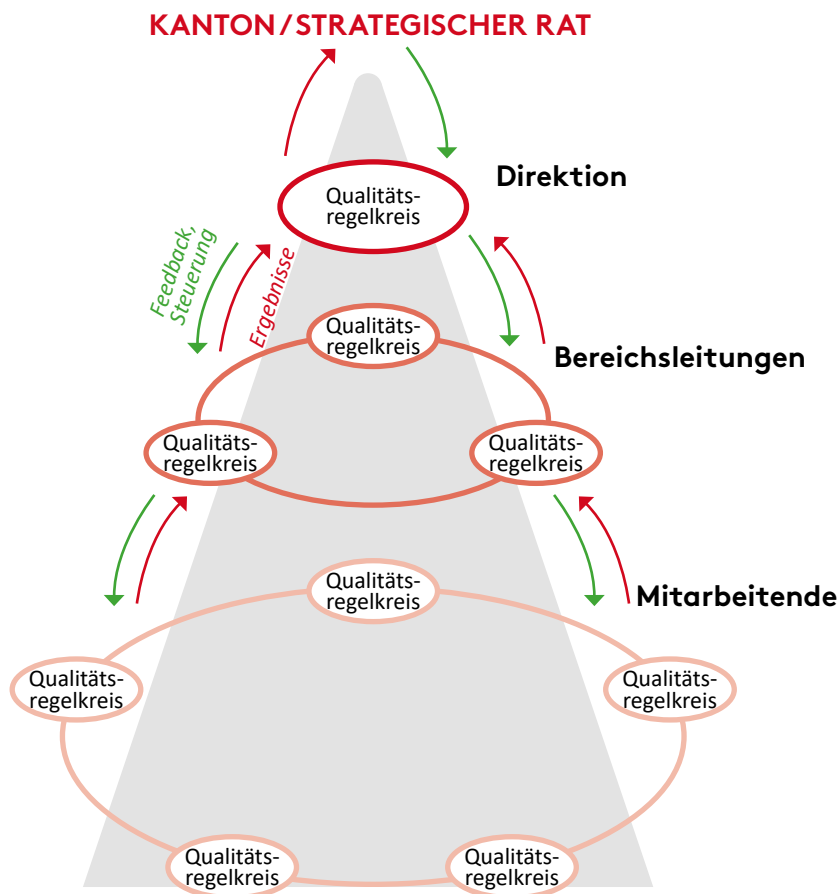


Abb. 6: Ebenen des Qualitätssicherungssystems an der PH-VS

Die Qualitätszyklen der PH-VS sind in allen Leistungsbereichen der Lehre (Grundausbildung und Weiterbildung), Forschung und Entwicklung, Dienstleistungen und die eigenen betrieblichen Prozesse integriert und tragen durch ihre iterative Grundstruktur nachhaltig zum Qualitätsbewusstsein und Aufbau einer organisations- und sprachübergreifenden Qualitätskultur bei.

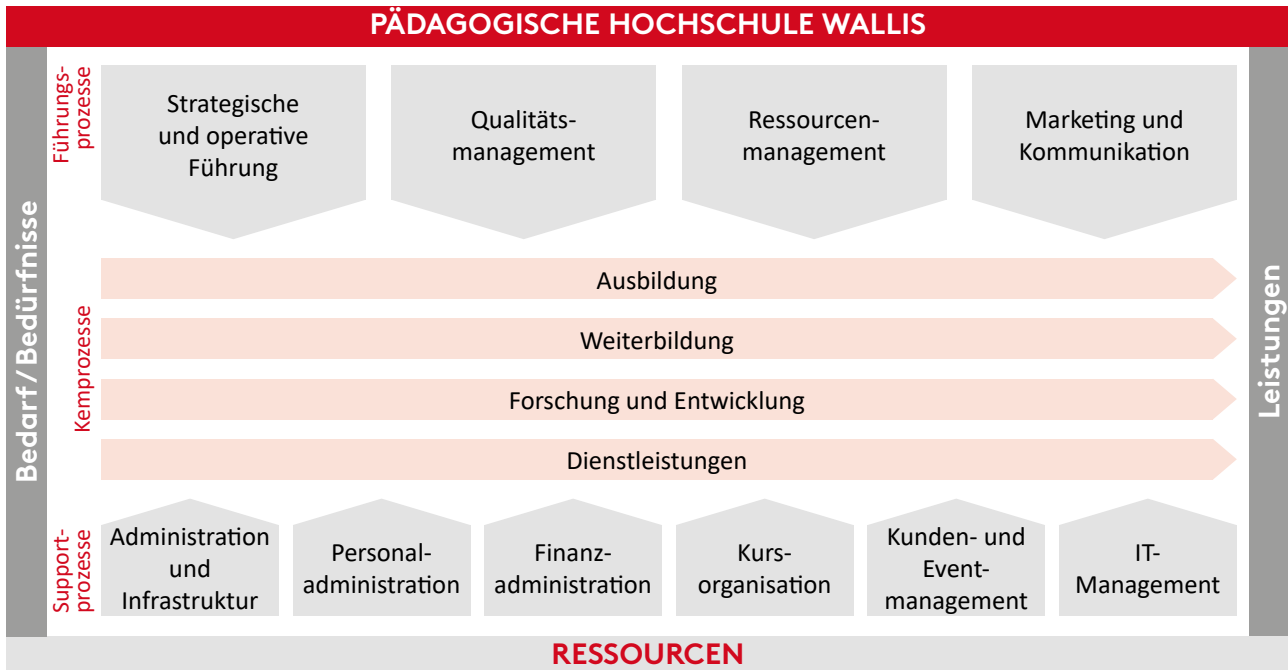


Abb. 7: Prozesslandkarte der Pädagogischen Hochschule Wallis

Das Prozessmanagement der PH-VS ermöglicht eine zielorientierte Planung, Steuerung, Überprüfung und Verbesserung von Prozessen, damit die gewünschten Ergebnisse mit angemessenem Ressourceneinsatz in möglichst hoher Qualität erzielt werden. Die kontinuierliche Verbesserung ermöglicht es der PH-VS ihre Ressourcen möglichst optimal zur Erreichung der Kundenanforderungen einzusetzen.

Die Prozesslandkarte zeigt die zentralen Prozesse einer Organisation. Die Kernprozesse bilden die Leistungsbereiche der PHVS ab, in welchen wertschöpfende Angebote für Kunden und Anspruchsgruppen erstellt werden. Sie werden in der effektiven Umsetzung durch die Führungs- und Supportprozesse unterstützt. Die vier Kernprozesse der PH-VS orientieren sich am Bedarf der Hochschule und sind nach dem PDCA-Zyklus strukturiert.

Die Prozesse der PH-VS stehen allen Mitarbeitenden über das Managementsystem QM-Pilot zur Verfügung. Die verfügbaren Prozesse werden in regelmässigen Abständen durch die Prozesseigner oder –teams überprüft und kontinuierlich optimiert.



6. ORGANISATION

Die Pädagogische Hochschule Wallis setzt auf ein abgestuftes und den Kernprozessen angepasstes Qualitätssicherungssystem, welches auf allen organisatorischen Ebenen die Voraussetzungen für eine langfristige Qualitätsentwicklung schafft.

Die Gesamtverantwortung für das Qualitätsmanagement liegt bei der Direktion der PH-VS, welche die Qualitätsentwicklung und –sicherung bereichsübergreifend steuert. Die Direktion wird in ihrer Aufgabe durch den Qualitätsverantwortlichen und zugehörige Stabsstelle Qualitätsentwicklung unterstützt, welche die spezifischen Kompetenzen versammelt.

Die Mitglieder der erweiterten Direktion tragen die Verantwortung für das Qualitätsmanagement und sind für die Umsetzung der Qualitätssicherung und -entwicklung in ihrem Bereich verantwortlich. Die einzelnen Mitarbeitenden und Teams der PH-VS beteiligen sich mit ihrer Motivation und Kompetenzen an der Umsetzung der Qualitätssicherungsmassnahmen und tragen Mitverantwortung im System. Die Aufgaben und Zuständigkeiten der einzelnen Akteure sind im Reglement des Qualitätsmanagements definiert.

Der Austausch zwischen den einzelnen Ebenen organisiert die PH-VS durch institutionalisierte Gefässe, welche eine regelmässige Kommunikation, Feedbackkultur und Partizipation zwischen den verschiedenen Akteuren ermöglichen.

Vorrangig gehören hierzu die monatlichen Sitzungen der erweiterten Direktion sowie die Quartalstreffen der Qualitätsbeauftragten aus den Bereichen. Der Führungsprozess wird durch die jährlich stattfindende Strategie- sowie Qualitätsklausuren ergänzt. Die Strategieklausur beinhaltet eine Betrachtung der einzelnen Strategieelemente sowie die Bewertung von neuen Trends und Entwicklungen innerhalb und ausserhalb des Hochschulbereichs. Anlässlich der Qualitätsklausur findet eine Überprüfung der Qualitätsziele und der eingesetzten Managementsysteme statt. Der Informationsaustausch wird durch konkrete Zielvereinbarungen unterstützt, um ebenenübergreifende Qualitätszyklen zu ermöglichen (z.B. Zielsetzungen der Bereiche, Zielsetzung Mitarbeitergespräche). Umgekehrt werden relevante Ergebnisse in Form von Kennzahlen im Führungscockpit aufgearbeitet und dienen der Leitung als Basis für weitere Entscheidungen.

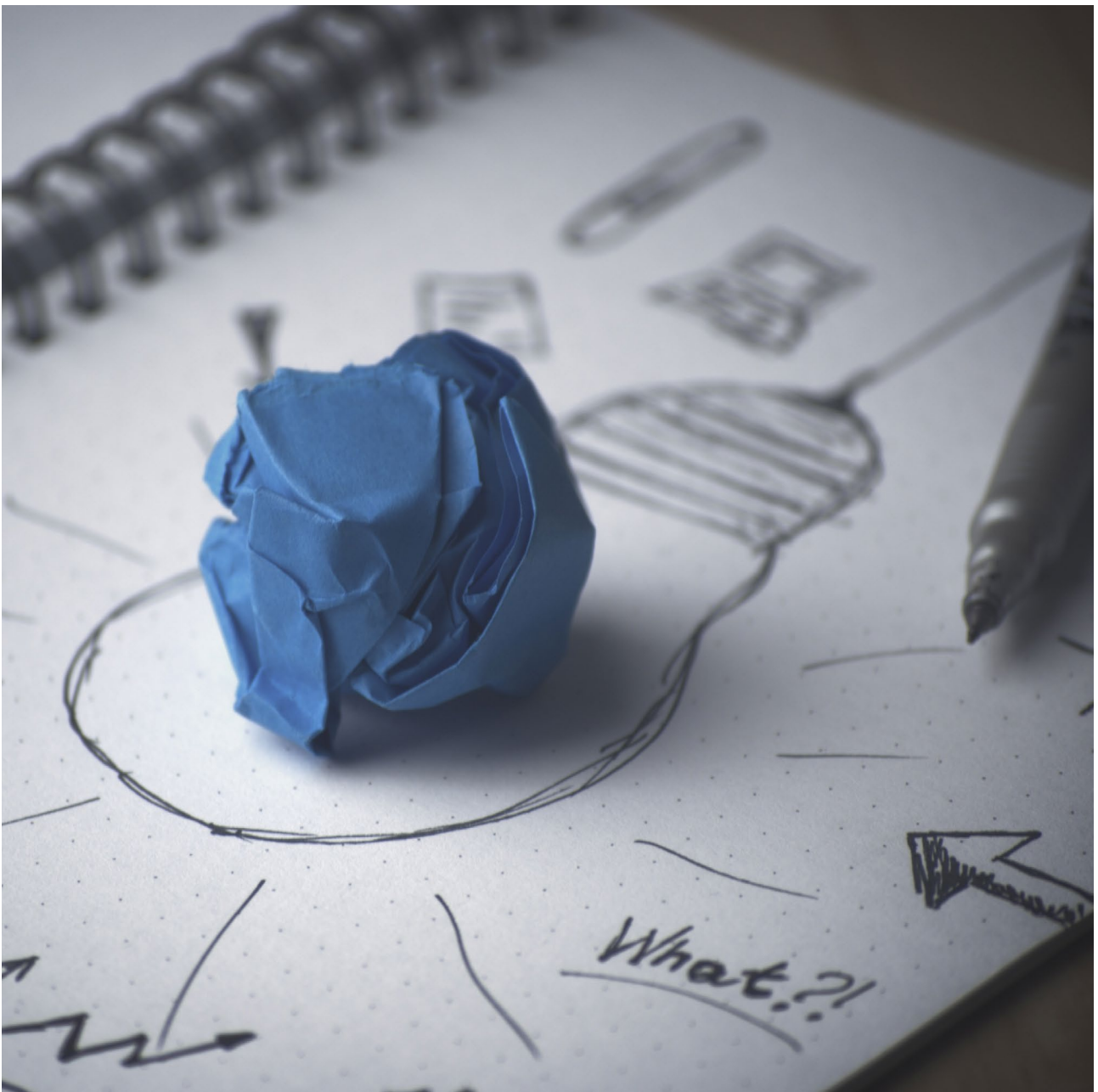


<i>Ebene</i>	<i>Verantwortung</i>	<i>Instrument, Gremium, Dispositif</i>
Strategischer Rat Träger	Strategische Entwicklung unterstützen	Sitzung Strategischer Rat
Direktion	Gesamtverantwortung für die Qualitätsentwicklung und -sicherung	Direktionssitzung Strategie- und Qualitätsklausur
Stabsstelle Qualitätsentwicklung	Unterstützung in allen Belangen der Qualitätsentwicklung und -sicherung	Jour Fixe Treffen mit der Direktion
Bereichsleitung	Verantwortung für die Qualitätsentwicklung und -sicherung im ihrem Bereich	Sitzung der erweiterten Direktion, Sitzung der Qualitätsbeauftragten, Strategie- und Qualitätsklausur
Teams Mitarbeitende	Arbeit im jeweiligen Verantwortungsbereich nach den Prinzipien des Qualitätszyklus (PDCA) sowie der kontinuierlichen Verbesserung (KVP)	Tagungen der Bereiche
Kunden Studierende		Runde Tische



7. INSTRUMENTE UND GEFÄSSE

Die Auseinandersetzung mit den Erwartungen der Anspruchsgruppen, professionellen Standards, normativen Vorgaben oder den eigenen Zielsetzungen erfolgt an der PH-VS mit und in verschiedenen Instrumenten und Gefäßen. Die Wichtigsten hiervon sind nachfolgend in alphabetischer Reihenfolge für die Führung und interne Prozesse sowie nach den Leistungsbereichen nach HFKG dargestellt.



FÜHRUNG UND INTERNE PROZESSE

Allgemeine Konferenz der Mitarbeitenden

Die Allgemeine Konferenz der Mitarbeitenden ist ein Informations- und Austauschgefäss der PH-VS und beschäftigt sich mit Fragen, welche die gesamte Hochschule betreffen. Je nach den Themen kann die Direktion eine reduzierte Konferenz einberufen, die aus den betroffenen konstituierten Körperschaften besteht.

Direktion und erweiterte Direktion

Die Direktion trägt die Führungsverantwortung der Hochschule und ist gegenüber den vom Kanton erteilten Aufgaben und Aufträgen rechenschaftspflichtig. In dieser Aufgabe wird die Direktion von den Bereichsleitenden und Stabsstellen, das heisst durch die erweiterte Direktion unterstützt. Beide Gremien dienen der Meinungsbildung, Koordination und Beschlussfassung.

Führungscockpit

Das Führungscockpit ist ein Informationszentrum für die Führungspersonen zur Unterstützung des gesamten Managementprozesses in den Phasen der Planung, Steuerung, Analyse und Kommunikation. Es vereinigt alle für die Entscheidungsfindung wichtigen Leistungsindikatoren und Kennzahlen. Die Qualitäts- und Strategieklausuren geben Auskunft hinsichtlich dem Umsetzungsstand der Zielsetzungen in den einzelnen Leistungsbereichen der PH-VS.

Ideenmanagement

Das Ideenmanagement an der PH-VS ist ein Teil der Organisationskultur. Dies ermöglicht es den Mitarbeitenden beider Standorte systematisch und niederschwellig eigene Ideen einzubringen und so an der Weiterentwicklung der PH-VS beizutragen. Die Ideensammlung wird durch einen Ausschuss von Mitarbeitenden periodisch bearbeitet. Priorisierte Ideen können sowohl durch Qualitätszirkel wie

auch institutionalisierte Prozessteams umgesetzt werden.

Kommission Chancengleichheit und Vielfalt

Der Kommission unterstützt die verantwortliche Person für Chancengleichheit und Vielfalt in der institutionellen Verankerung der Gleichstellung respektive Vielfalt in allen Leistungsbereichen der PH-VS.

Kommission für Nachhaltigkeit und nachhaltige Bildung

Die Kommission unterstützt die verantwortliche Person für Nachhaltigkeit und nachhaltige Bildung darin, dass Aufgaben der PH-VS im Einklang mit einer wirtschaftlichen, sozialen und ökologisch nachhaltigen Entwicklung erfüllt werden. Im Weiteren fördert sie ein Bildungskonzept, das auf dem Verständnis einer nachhaltigen Entwicklung basiert.

Konferenz der Delegierten der betroffenen konstituierten Körperschaften

Die Rolle der Konferenz der Delegierten der betroffenen konstituierten Körperschaften besteht darin, die vom Personal der PH-VS festgestellten Themen in den Bereichen zu analysieren, die sich auf ihre Fachkompetenz beziehen (Verwaltung, Fachberatung, Lehre, F&E, ICT, usw. ... die von den verschiedenen konstituierten Körperschaften der PH-VS [Mitarbeitende, Studierende]), um Empfehlungen auszusprechen und an Entscheidungen mitzuwirken, die auf die kontinuierliche Verbesserung der Qualität der Institution abzielen.

Kundenbefragung

Mit der Kundenbefragung wird in periodischen Abständen die Kundenorientierung und

Dienstleistungsqualität der PH-VS erfasst, um die Produkte und Dienstleistungen der Leistungsbereiche stetig zu stärken und zu verbessern. Kundenbefragungen stehen in Ergänzung zu den regelmässig stattfindenden internen Formen der Qualitätsevaluation.

Mitarbeiterbefragung

Die Mitarbeiterbefragung ist ein wichtiges Instrument zur Messung der Organisationskultur und setzt die Möglichkeit zur Partizipation von Mitarbeitenden um. Sie liefert den Führungspersonen der PH-VS Hinweise zum Commitment und zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden und zeigt Schlüsselfaktoren für eine zielgerichtete Weiterentwicklung auf. Die Mitarbeiterbefragung findet alle drei Jahre statt, damit eine Erfolgsmessung und Analyse des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses stattfinden kann.

Mitarbeitergespräch

Die Mitarbeitergespräche stellen die Wertschätzung und Motivation der Mitarbeitenden ins Zentrum. Sie ermöglichen ein offenes und konstruktives Feedback zur geleisteten Arbeit (Zielüberprüfung), eine systematische Entwicklung und Innovation der Gesamteinstitution (organisationale Zielsetzungen) und die Förderung und Entwicklung der Mitarbeitenden (persönliche Förder- und Entwicklungsmassnahmen).

Pädagogische Kommission

Die Pädagogische Kommission steht im Schnittfeld zwischen Schulfeld und Lehrerbildung. Sie ist ein Diskussionsforum für die pädagogische Arbeit sowie Beratungsinstanz für die Direktion der PH-VS und setzt sich aus verschiedenen Vertretungen aus der Politik, Bildung und Wissenschaft zusammen.

Projektmanagement

Die Operationalisierung von Vision und Strategie erfolgt an der PH-VS nach einem einheitlichen Projektmanagement, zu welchem

die angesprochenen Mitarbeitenden regelmässig aus- und weitergebildet werden. Dieses umfasst die Phasen der Initialisierung, Planung, Konzept, Realisierung und Abschluss. Wesentliches Ziel ist die angemessene Zusammenführung benötigter Kompetenzen und Ressourcen im Projektteam, um Projekte professionell planen, durchführen und beenden zu können.

Qualitätszirkel

Der Qualitätszirkel der PH-VS ist eine freiwillige Form der Teamarbeit, welche das Wissen, die Erfahrung sowie Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeitenden für die Qualitätsentwicklung aktiv nutzt. Die Mitarbeitenden widmen sich einem bestimmten Thema oder einer Problematik in einem fachspezifischen oder –übergreifenden Bereich, um die Qualität von Prozessen, Produkten oder Dienstleistungen zu verbessern. Der Qualitätszirkel wird durch die qualitätsbeauftragte Person des jeweiligen Bereiches begleitet. Der Moderator des Qualitätszirkels ist für die Ergebnissicherung zuständig.

Quartalstreffen der Qualitätsbeauftragten

Die Treffen der Qualitätsbeauftragten dienen der Planung, Koordination und Überwachung der verschiedenen Qualitätsmassnahmen auf der Ebene Hochschule und Leistungsbereich mit den verschiedenen Instrumenten der Qualitätssicherung und –entwicklung. Sie umfassen jeweils eine verantwortliche Person aus allen Leistungsbereichen sowie der Stabsstellen nachhaltige Entwicklung, Chancengleichheit und Kommunikation und werden vom Qualitätsverantwortlichen der PH-VS geleitet.

Runde Tische

Die runden Tische sind ein Austausch- und Mitwirkungsgefäss der PH-VS in den Bereichen Grundausbildung, Weiterbildung und Dienstleistungen sowie Forschung und Entwicklung. Sie dienen dem offenen Austausch von

Ergebnissen und verfolgen das Ziel, Erfahrungen, Bedürfnisse und Erwartungen der relevanten Anspruchsgruppen zu verstehen und mit ihnen gemeinsame Handlungsoptionen zu entwickeln.

Selbstbewertung

Zur Erfassung des Reifegrades führt die PH-VS periodisch eine umfassende und systematische Überprüfung ihrer Aktivitäten und Ergebnisse auf der Basis des EFQM-Excellence-Modells durch. Dieser Bewertungsprozess ermöglicht es, die Stärken und Verbesserungspotentiale zu identifizieren und Verbesserungsmassnahmen anzugehen und deren Fortschritte zu überwachen.

Strategischer Rat

Der strategische Rat hat den primären Auftrag, die PH-VS in ihrer strategischen Entwicklung zu unterstützen. Er wird vom Staatsrat unabhängig ernannt und sorgt dafür, dass die Angebote der Leistungsbereiche den Bedürfnissen der Walliser Schule entsprechen.

GRUNDAUSBILDUNG

Absolventenbefragungen

In der Absolventenbefragung der PH-VS werden jährlich alle Absolventinnen und Absolventen zu ihrem abgeschlossenen Studium und beruflichen Werdegang befragt. Die Befragung ist Teil des Westschweizer Kooperationsprojekts INSERCH.

Eintrittsbefragung

Die Eintrittsbefragung wird zu Beginn des Studiums durchgeführt und umfasst Themen wie soziodemografische Daten, Gründe für die Studienwahl, vorgefundene Informationswege, Motive zur Berufswahl sowie Vorstellungen und Erwartungen an das Studium.

Studierendenvereinigung

Die Studentenvereinigung SVPH vertritt die Interessen der Studierenden und wird im Rahmen ihres Mitwirkungsrechts in relevanten Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen miteinbezogen. Dies betrifft besonders die Vertretung in paritätischen Arbeitsgruppen, die Teilnahme an runden Tischen sowie anderen Feedbackgesprächen oder Dialogsitzungen im Studiengang. Studierende geben regelmässig eine Rückmeldung zu Studium und Studienbetrieb und werden an Informationsveranstaltungen periodisch informiert.

Wissensmanagement

Das Wissensmanagement unterstützt die PH-VS als wissensbasierte Organisation im Umgang mit Wissen in allen strategischen und operativen Tätigkeiten. Es zielt darauf ab, Wissen, Fähigkeiten, Kompetenzen verfügbar und letztlich im Leistungsangebot wirkungsvoll nutzbar zu machen. Der kontinuierliche, zirkuläre Prozess des Wissensmanagements unterstützt damit das Prozessmanagement der Organisation.

Evaluation der Praktika

Die Praktika der berufspraktischen Ausbildung werden aus Sicht der Studierenden, der Praktikumslehrpersonen und der Praktikumsbesucherevaluiert. Die Ergebnisse zu den einzelnen Praktika werden in der berufspraktischen Kommission analysiert und bilden die Grundlage zur Optimierung der berufspraktischen Ausbildung.

Kollegiale Hospitation

Die kollegiale Hospitation ermöglicht es im Sinne der Professionalisierung die Ausübung der eigenen berufsspezifischen Aktivitäten zu diskutieren und weiterzuentwickeln. Dies kann

den Austausch über die eigene Lehrpraxis oder ein anderes Ausbildungsdispositiv (Praktikumsbesuch, Mentoratssitzung, Betreuungsgespräch einer Diplomarbeit usw.) beinhalten, um die Vorgehensweisen im Team zu reflektieren und neue Ideen und Impulse für die Praxis zu generieren.

Studentische Lehrveranstaltungsevaluation

Diese umfasst die Bewertung einzelner Lernveranstaltungen (LV) durch die Studierenden in einem regelmässigen Turnus durch die Befragungssoftware. Die Ergebnisse werden den Verantwortlichen der Lehrveranstaltungen zur Verfügung gestellt und dienen der Optimierung und Professionalisierung der eigenen Lehrtätigkeit. Evaluationsergebnisse, welche den Qualitätsrichtlinien nicht entsprechen, werden zusätzlich zwischen der Studiengangsleitungen und den LV-Verantwortlichen besprochen.

Die Dozierende / Lehrbeauftragte von Lehrveranstaltungen, welche nicht turnusgemäss evaluiert werden, setzen für die Rückmeldung zu ihrer Lehrqualität ein Instrument ihrer Wahl ein.

Studiengangsevaluation

Im Gegensatz zur Lehrveranstaltungsevaluation richtet die Studiengangsevaluation den Blick auf die organisatorischen, strukturellen und inhaltlichen Merkmale des Studiums. Sie dient in erster Linie den Bereichsleitenden zur regelmässigen Überprüfung und Weiterentwicklung des Studiengangs. Die Ergebnisse werden in einem Workshop zwischen Bereichsleitung und Stabsstelle Qualitätsentwicklung analysiert und in einem Bericht werden identifizierte Stärken, Verbesserungspotentiale und definierte Massnahmen dokumentiert.

WEITERBILDUNG UND DIENSTLEISTUNGEN

Evaluation der Dienstleistungen

Erbrachte Dienstleistungen der PH-VS werden in den Bereichen der Pädagogischen Fachberatung evaluiert, um den Grad der Übereinstimmung von Kundenerwartungen und der wahrgenommenen Qualität zu erfassen. Eine breite Erfassung der Kundenzufriedenheit erfolgt über das Instrument der Kundenbefragung, welche segmentiert für den Weiterbildungsbereich aufgearbeitet wird.

Evaluation der Weiterbildungsangebote / -kurse

Evaluationen der Weiterbildungsangebote/-kurse geben Auskunft über Angebot, Organisation, Zufriedenheit, Lernerfolg und Anwendbarkeit im Praxisfeld. Im Sinne einer multiperspektivischen Evaluation werden sowohl die Kursteilnehmenden wie auch die Kursleitung einbezogen.

Evaluation der Zusatzausbildung

Weiterbildungslehrgänge der Zusatzausbildung werden sowohl durch die standardisierte Fragebogenerhebung wie auch individuelle Befragungen durch die Kursleitung evaluiert. Je nach Ausbildungsform und Zielgruppe erfolgt eine Bedürfnisabklärung der angehenden Studierenden zu Beginn der Lehrgänge.

Paritätische Weiterbildungskommission

Die paritätische Weiterbildungskommission setzt sich aus Vertretungen des Kantons, der Schulen, der Gewerkschaft der Lehrpersonen und der PH-VS zusammen. Sie stellt sicher, dass die verschiedenen Weiterbildungsangebote und -formen den Erfordernissen und Bedürfnissen des Praxisfeldes entsprechen.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG (F&E)

Bewilligungsverfahren für interne und externe Projekte

Das Bewilligungsverfahren für Projekte umfasst im Sinne der Netzwerkarbeit eine Kommission aus internen und externen Experten, welche für das kriterienbasierte Verfahren der Generierung und Genehmigung von Forschungsprojekten zuständig ist (inkl. Anschubfinanzierung bzw. Erwerb von Fondsgeldern).

Ergebniskontrolle und Review von Disseminationen

Die Abschlussphase umfasst die Ergebniskontrolle, bei der Lessons learned sowie Resultate aus Kundenbefragungen mit in die Q-Massnahmen einfließen. Bezüglich Dissemination und Wissenstransfer werden einerseits die Kennzahlen zu Publikationen, Präsentation, Kongressbeiträgen usw. jährlich erfasst, andererseits erfolgt ein Wissenstransfer der F&E Aktivitäten in die Lehre und Weiterbildung (z.B. Praxispartner-Schulen; Praktikumslehrpersonen & Studierende fungieren als Partner bereits beim Forschungsdesign).

Follow-Up bei der Durchführung von Projekten

Bezüglich der Durchführungsphase werden fürs Follow-Up nicht nur die wissenschaftlichen Aktivitäten (Kalender mit Meilensteinen, Zwischenberichte, usw.), sondern auch finanzielle Zwischenstände (Controlling des Projektbudgets, etc.) miteinbezogen.

Nachwuchsförderung und Entwicklung der Forschenden

Es erfolgt eine gezielte Rekrutierung und Förderung des Mittelbaus bzw. wissenschaftlichen Nachwuchts (z.B. Kolloquia, Forschungsgremium, usw.). Die Forschungseinheiten und Communities of Practice werden insbesondere von der Bereichsleitung F&E begleitet, welche auch für das Review des Leistungsbereichs zuständig ist.

Review des Leistungsbereichs F&E

Der Leistungsbereich wird periodisch einem Review unterzogen, bei welchem eine strategiebasierte Beurteilung der Forschung und Entwicklung erfolgt, um den Leistungsbereich bei der Erfolgskontrolle, Umsetzung und Weiterentwicklung seines Profils zu unterstützen. Die Ergebnisse dienen als Grundlage für die weitere Planung und Umsetzung der Qualitätsentwicklung und –sicherung.



8. KOMMUNIKATION

Wir setzen uns als Organisation aktiv ein, dass Informationen über die fortlaufende Qualitätssicherung und -entwicklung unserer Angebote und Dienstleistungen den entsprechenden Anspruchsgruppen verfügbar sind. Dies bedeutet, dass Planung, Durchführung sowie Auswertung beziehungsweise Bewertung von qualitätsbezogenen Ergebnissen auf den verschiedenen Ebenen der Organisation Berücksichtigung finden. Demgegenüber fließen die Resultate wiederum zu den Anspruchsgruppen respektive in die einzelnen Prozesse sowie institutionalisierten Gefässe der Qualitäts- sowie Strategieklausur zurück. Mit den eingeleiteten Massnahmen findet eine kontinuierliche Verbesserung statt. Die folgende Abbildung visualisiert das Gegenstromprinzip des Kommunikationskreislaufes.

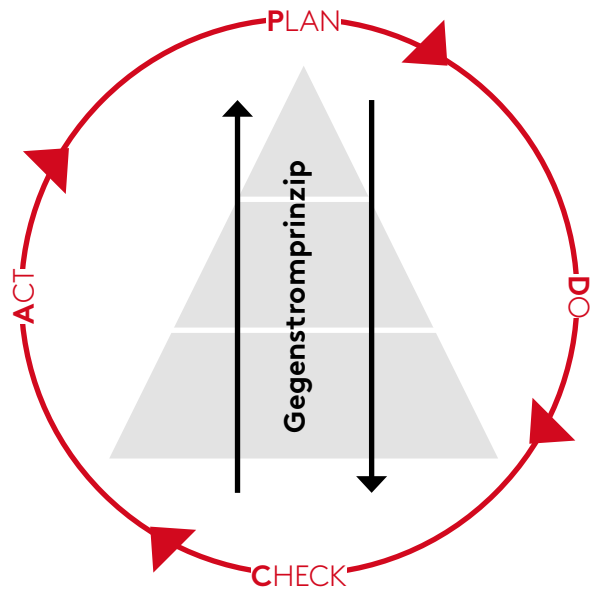


Abb. 7: Gegenstromprinzip der qualitätsbezogenen Kommunikation (vgl. Vahs, 2019)

Durch das Gegenstromprinzip werden die Mitarbeitenden und Anspruchsgruppen umfassend informiert, so dass sie ihren Beitrag zum Qualitätsmanagement der PH-VS leisten können. Dies fördert die Motivation der Mitarbeitenden und ermöglicht es ihnen qualitätsbezogene Aufgaben zu erfüllen. Konkret kommen hierzu verschieden Qualitätsinstrumente aus dem vorherigen Kapitel zum Einsatz. Die nachfolgende Aufzählung gibt einen beispielhaften Einblick:

Aufgabe	Instrumente	Mögliche Themen
Teambesprechungen	Treffen der Qualitätsbeauftragten, Sitzungen der erweiterten Direktion, adhoc-Treffen usw.	Jahresziele und Massnahmen verabschieden, aktuelle Probleme besprechen, Verbesserungsmassnahmen einleiten usw.
Mitarbeitende informieren	Vollversammlung der Mitarbeitenden	Umfassende Information über Planungen und Geschehnisse
Austausch mit Mitarbeitenden	Mitarbeitergespräch, Vertretungsorgan der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Ziele setzen, Wertschätzung und Motivation, Perspektiven für die Entwicklung angehen usw.
Partizipation und Kultur an der Organisation messen	Mitarbeiterbefragung	Hinweise zum Commitment und zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden, Schlüsselfaktoren für eine zielgerichtete Weiterentwicklung
Verbesserungen und Ideen der Mitarbeitenden einbeziehen	Ideenmanagement, Qualitätszirkel, KVP	Bestehende Produkte und Prozesse selbst kritisch hinterfragen, Weiterentwicklung der Organisation

Damit ein einheitliches Kommunikationsverhalten («communication behaviour») an der PH-VS erzielt werden kann, erfolgen die qualitätsbezogenen Kommunikationsaktivitäten jeweils in Absprache mit der Stabsstelle für Kommunikation und Marketing.

Literaturverzeichnis

EFQM (2017). *Das EFQM Excellence Modell im Überblick*.

Online verfügbar unter: https://www.saq.ch/fileadmin/files/Business_Excellence/Dokumente/Das_EFQM_Excellence_Modell_im_UEberblick_2017.pdf [Zugriff am: 20.05.2020].

Hünig, St. (2019). Ganzheitliches Unternehmensverständnis für die OE. In: M. Schöpf (2019). *Gestalten von Veränderungsprozessen aus Sicht der Organisationsentwicklung* (S. 4). Interne Dokumentation zum Modul 1 des CAS Continuous Improvement. Olten: SAQ-Qualicon.

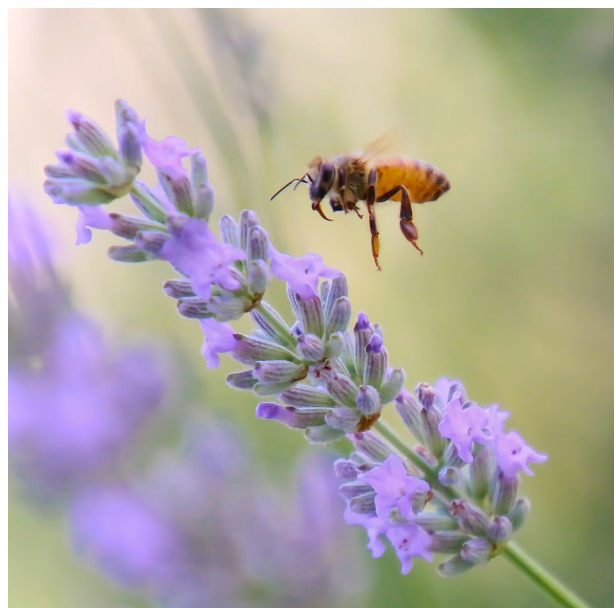
Vahs, D. (2019). *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Zentrale Elemente des Qualitätsmanagements an der PH-VS.	5
Abb. 2	Spannungsfelder einer lernenden Organisation	7
Abb. 3	Ganzheitliches Führungsverständnis für die Qualitätsentwicklung (in Anlehnung an Hünig, 2019)	9
Abb. 4	Das Kriterienmodell des EFQM Excellence Modell (EFQM, 2017)	10
Abb. 5	PDCA-Zyklus als Basis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses	11
Abb. 6	Ebenen des Qualitätssicherungssystems an der PH-VS	12
Abb. 7	Prozesslandkarte der Pädagogischen Hochschule Wallis	13
Abb. 8	Gegenstromprinzip der qualitätsbezogenen Kommunikation (vgl. Vahs, 2019)	22

Hinweis

Die gezeichneten Bilder entstanden im Rahmen der Tagungsdokumentation des Dies Academicus 2018 unter der Thematik der Qualitätskultur (Cornelia Kauhs).



QUALITÄTSMANAGEMENT
Stabsstelle Qualitätsentwicklung SQE

KONTAKT
Christoph Salzmänn
HEP-VS | PH-VS
christoph.salzmänn@phvs.ch

Version: September 2020