



Entwicklungsvorhaben „Eigenverantwortliche Schule“

Strategie zur
Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung
für alle Thüringer Schulen



Paralleles Verfahren an den Staatlichen
Schulämtern
(Qualitätsagenturen)



Entwicklungsvorhaben „Eigenverantwortliche Schule“

„... Leitziel und Methode unserer Schulpolitik ist es, heute und morgen Schulen den Rahmen zu geben, sich eigenverantwortlich entwickeln zu können, dabei Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle als Maßstab für diese Entwicklung bewusst zu machen sowie diese auch in öffentlicher Rechenschaftslegung zu dokumentieren...“

(Kultusminister Prof. Dr. J. Goebel auf dem Schulleitersymposium am 27. November 2004)



Das Entwicklungsvorhaben „Eigenverantwortliche Schule“

- Die Thüringer Schulen erhalten den Auftrag und den Rahmen für eine eigenverantwortliche Entwicklung.
- Die Thüringer Schulaufsicht muss diese Entwicklung begleiten und fördern.
- Nur wenn für die Schulämter in gleicher Weise Verantwortung und Rechenschaftslegung erfahrbar werden und schulaufsichtliches Handeln auf einem systematischen Qualitätsmanagement basiert, können die an den Schulen ablaufenden Entwicklungsprozesse verstanden und unterstützt werden.



Das Schulamt als Qualitätsagentur

Arbeitsbereich 1

Personal-, Haushalts-
und Rechtsangelegen-
heiten

Schwerpunkt

Kontextqualitäten

Arbeitsbereich 2

Qualitätsentwicklung
Unterstützungssystem
für die Schulen

Schwerpunkt

Prozessqualitäten

Arbeitsbereich 3

Qualitätssicherung

Schwerpunkt

Wirkungsqualitäten



Qualitätsbereiche schulaufsichtlicher Entwicklung

Qualitätsbereiche schulaufsichtlicher Entwicklung

Kontextqualitäten

Bedingungen

strukturell

finanziell

materiell
personell
sozial/regional

Intentionen

Bildungsziele
nationale
Bildungsstandards
Lehrpläne
landesrechtliche
Vorgaben
gesellschaftliche
Erwartungen

Einstellungen
Haltungen

Prozessqualitäten

**Führung und
Management**

**Ziele und
Strategien,
Führungskräfte-
entwicklung**

**Kooperation und
Kommunikation**

**Arbeitsklima und -
kultur**

Dialogische Schulaufsicht und Unterstützung von Schulen

Personalentwicklung und
Personalbewirtschaftung
Ressourcenmanagement
Rechtsangelegenheiten

Unterstützung
Beratung und Begleitung
Förderung
Qualifizierung

Analyse
Kontrolle
Evaluation
Intervention

Vernetzung/ Kooperation
Konfliktmanagement

Wirkungsqualitäten

Akzeptanz
Transparenz
Effizienz
Zufriedenheit

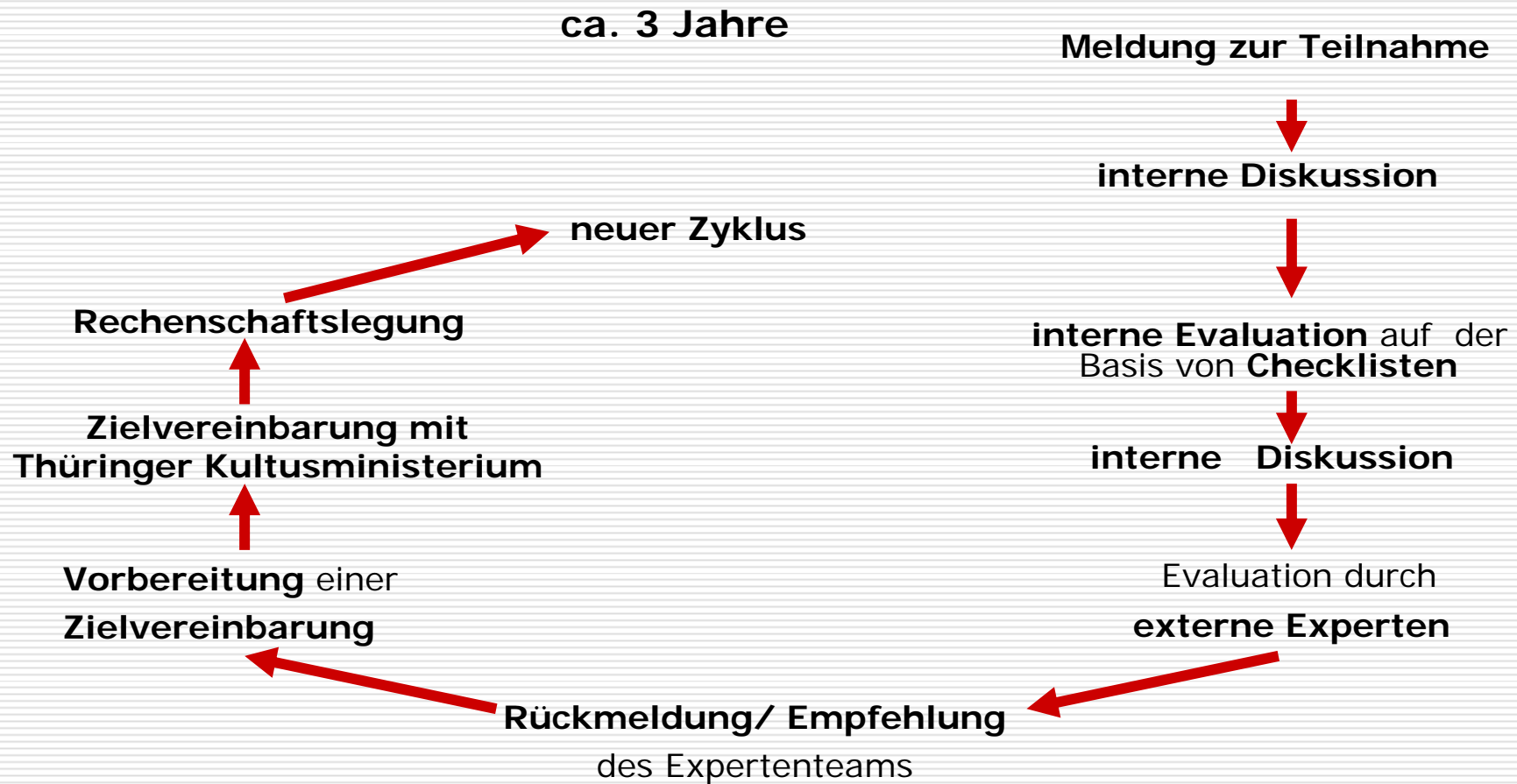
Rechtssicherheit

Regionale Vernetzung
gesell. Teilhabe

Förderung von
Eigenverantwortung

Wahrnehmung
von Schulaufsicht

Das Verfahren



Das Expertenteam

speziell fortgebildet / regelmäßig geschult
sehr erfahren

- **Expertenteam zur Bewertung der Qualität der Arbeit der Staatlichen Schulämter**
(2 Teams mit je 3 Personen: Mitarbeiter Schulaufsicht + Schulleiter + externe Expertin)
- **externe Evaluation** der Prozessqualitäten und Wirkungsqualitäten auf der Basis des **Qualitätsrahmens**
(Interviews, Dokumentenanalyse, Hausbegehung, Beobachtungen, Teilnahme an Veranstaltungen aller Arbeitsbereiche)
- **Schulamtsbesuch**
(ca. 5 Tage)
- **Rückmeldung mit Empfehlungen** als Eigentum des Schulamtes
(Ergebnisbericht, Erläuterung)



Aufgaben der Experten



- Fremdbild erstellen nach vorgegebenen Kriterien/
Indikatoren
- Beobachtungen zu Prozessqualitäten und Wirkungsqualitäten
Vergleich mit dem Selbstbild des Schulamtes und dem
Fremdbild des TKM
- Empfehlungen formulieren, die Grundlage für die
Zielvereinbarung mit dem TKM sind/ sein können
Entwicklungsanstöße geben
Impulse zur Weiterentwicklung (Stärken „stärken“,
„blinde Flecken“ aufdecken)
Nutzung und Gestaltung der Freiräume
- mündliche und schriftliche Rückmeldung

Die Zielvereinbarung (ZV)



ca. 3 Jahre
schriftlich fixierte Übereinkunft
(Inhalt, Termine, Verantwortlichkeiten)

Schulamt (Qualitätsagentur)

- Aushandlung von Zielen
- Beschreibung von Vorhaben zur Erreichung der Ziele
- Arbeit an der Zielvereinbarung
- Rechenschaftslegung



Thüringer Kultusministerium

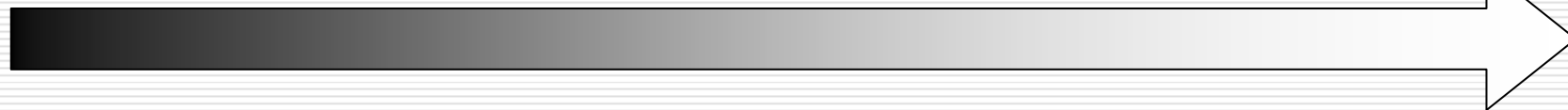
- Unterstützungsleistungen
- Kriterien, Methoden, Formen der Überprüfung



Teilnahme aller Thüringer Schulämter

Pilotphase

Evaluation aller Schulämter

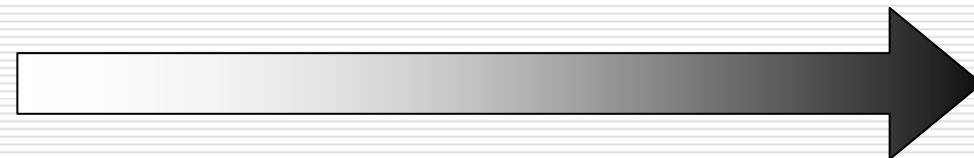


Herbst 2006

Erstbesuche

2008

(SSA Eisenach)



ab 2009

Wiederholungsbesuche



Evaluation des SSA Eisenach

Vorbereitung:

erbetene Dokumente:

Konzepte, Geschäftsverteilungsplan, Jahresplanung, Arbeitspläne, Hausmitteilungen, Protokolle, Aushänge, Publikationen, Pressespiegel, Homepage, Mitzeichnungslisten, Dienstvereinbarungen, Übersicht der Außentermine, Planungsunterlagen, Fortbildungskataloge, Tätigkeitsberichte der Unterstützer, Kriseninterventionsplan, Zielvereinbarungen mit Schulen, Kooperationsvereinbarungen mit externen Partnern, Schriftverkehr ÖPR/BPR



Evaluation des SSA Eisenach

Vorbereitung:

erbetene Interviews- schulamtsintern:

SAL, AB Leiter 1-3, Mitarbeiter der AB, Berater für Schul- und Unterrichtsentwicklung, Fachberater, Beratungslehrer, Mitarbeiter MSD, Vertreter ÖPR, Gleichstellungsbeauftragte;

erbetene Interviews- schulamtsextern:

je ein Schulleiter pro Schulart, je ein Lehrer pro Schulart, 3 Erzieher, 3 SPF, Kreisschülersprecher, Kreiselternsprecher, Schulträger, externe Partner;

(AB - Arbeitsbereich)



Evaluation des SSA Eisenach

Erfahrungen:

- repräsentative Auswahl der Interviewpartner wichtig
- Prozess der Aushandlung dauert länger als geplant
- kritische Selbstreflexion

Zielvereinbarung

- systematische Vorgehensweise im Schulamt
- Stärkung der Außenwirkung



Evaluation des SSA Eisenach

Entstehungsprozess der Zielvereinbarung:

<u>Arbeitsform</u>	<u>Inhalt</u>	<u>Teilnehmer</u>
Rückmelde- veranstaltung	Ergebnis und Empfehlung	Expertenteam Mitarbeiter SSA Interviewpartner
Beratung in den AB	Schwerpunkte ableiten Ideen sammeln	Mitarbeiter der AB
Beratung Arbeitsgruppe ZV	Ideen wichten erste Zielüberlegung	2 Vertreter der AB SAL
Beratung in den AB	Rückkopplung der Zielüberlegungen	Mitarbeiter der AB
Beratung Arbeitsgruppe ZV	Ziele beschreiben erste Maßnahmen auswählen	2 Vertreter der AB SAL ThILLM (Ritze/Roth)



Evaluation des SSA Eisenach

Entstehungsprozess der Zielvereinbarung

<u>Arbeitsform</u>	<u>Inhalt</u>	<u>Teilnehmer</u>
Beratung	Ressourcen überprüfen Ziel operationalisieren Arbeitsfassung ZV	Arbeitsgruppe ZV ThILLM TKM
Beratung in den AB	Rückkopplung der Arbeitsfassung ZV	Mitarbeiter der AB
Beratung Arbeitsgruppe ZV	Erarbeitung Endfassung Evaluationskriterien festlegen	2 Vertreter der AB SAL
Beratung	Unterstützung vereinbaren Konsensfassung	Arbeitsgruppe ZV ThILLM TKM
Zielvereinbarungs-	Kontraktabschluss	TKM, ThILLM, BPR
gespräch	Unterzeichnung der ZV	SAL, Vertreter AG ZV



Evaluation des SSA Eisenach

Entstehungsprozess der Zielvereinbarung

Erfahrungen:

- Zeitrahmen: 9 Monate
- Fortbildungsbedarf :
 - Entstehung der Zielvereinbarung
 - „SMART“e Ziele
 - Aktivitätenplanung
- Externe Begleitung notwendig
- Transparenz im SSA
- Vernetzung der Arbeitsbereiche

(„SMART“ = spezifisch-messbar-attraktiv-realistisch-terminiert)



Evaluation des SSA Eisenach

Schwerpunkte der Entwicklung bis 2011

- systematisches Qualitätsmanagement (Ziel1)
 - Aufbau des Unterstützungssystems-Orientierung am EVAS Prozess- Standardsicherung (Ziel 2)
 - Qualifizierung von internen Steuergruppen zur Moderation des Schulentwicklungsprozesses (Ziel 3)
- **Ziel:** Festigung, Systematisierung und Professionalisierung von schulamtlichen Handlungen und Entwicklungsprozessen.



Evaluation des SSA Eisenach

Maßnahmen zur Zielerreichung(Ziel 1)

- Aufnahme der Arbeit einer Steuergruppe im Schulamt
- Übertragung klarer Aufgabenfelder nach Geschäftsordnung
- Entwicklung des Leitbildes des SSA
- Teamsitzungen in den Arbeitsbereichen und gemeinsame Arbeitsberatungen der Arbeitsbereiche
- Teamsitzungen zu Vorhaben
- Erarbeitung eines Jahresplanes
- Durchführung einer Stärkeanalyse und Aufgabenorientierung an den Kompetenzen der Mitarbeiter
- Setzen von Schwerpunkten und Vereinbarung gemeinsamer Ziele bzgl. schulartübergreifender und schulartspezifischer Aufgaben
- Planung und Durchführung von Vorhaben im Umgang mit den Schulen
- Arbeit mit Aktivitätenplänen:
 - Kompetenztest
 - ThüNIS
 - EVAS
 - Führungskräfteentwicklung
 - Schulpsychologische Beratung und Förderung
- Reflexion o.g. Prozesse und Dokumentation der Ergebnisse



Evaluation des SSA Eisenach

Unterstützung durch TKM und ThILLM (Ziel 1)

- Geschäftsordnung
- Personalentwicklung
- Anleitung, Informationen
- Einrichtung eines Fortbildungsbudgets für das Schulamt
- Beratung der Steuergruppe
- Fortbildung



Evaluation des SSA Eisenach

Inhalte/Methoden/Formen der Überprüfung (Ziel 1)

- **Kommunikationskultur:**
 - Art und Weise der Zusammenarbeit
- **Ziel – und lösungsorientierte Handlungsabläufe:**
 - Ergebnisse (Aktivitätenpläne, Entscheidungen, Rechenschaftslegung, Zwischenstandsanalysen)
 - Positives Denken (Kultur und Klima im Amt, Krankenstand)
- **Teamstrukturen:**
 - Leitung
 - Arbeitsbereiche 1-3
 - themenorientierte Arbeitsgruppen
- **Feedbackkultur:**
 - kritische Rückmeldung
 - Einhalten der gebotenen Sachlichkeit, positive Ausrichtung
 - systematische Rückmeldung – prozessbegleitend
 - Vereinbarungen (Wer? Was? Wann?)



Evaluation des SSA Eisenach

Konzeptentwicklung

- Grundlage: Zielvereinbarung
- inhaltliche Zusammenarbeit der AB zur Entwicklung der Aktivitätenpläne
 - dienstliche Beurteilung (AB1)
 - Steuergruppenqualifizierung (AB2)
 - Kompetenztest (AB3)
 - Prozessbegleitung und -sicherung EVAS

(AB2/3)



Evaluation des SSA Eisenach

Umsetzungsprozess der Zielvereinbarung

- **Gesamtmitarbeiterkonferenz**
 - Organisationsstruktur
 - Reflexion ZV Prozess
 - Mandat Steuergruppe (STGR) im Schulamt
 - Planung Klausurtagung
- **Konstituierende Sitzung der STGR**
 - Regeln der Zusammenarbeit
 - Rollenfindung der Mitglieder
- **STGR Beratung - Rolle, Funktion und Aufgaben der STGR**
 - Ziel: Steuerung des Entwicklungsprozesses des SSA
 - Schritte im Prozess:
 - Gestaltung des Umsetzungsprozesses der ZV
 - Setzen von Schwerpunkten (Jahresarbeitsplanung, Kooperation und Kommunikation der AB)
 - Teilziele und Verantwortlichkeiten festlegen
 - Planung, Durchführung und Dokumentation von Vorhaben
 - Steuerung der Leitbildentwicklung
 - interne Evaluation



Evaluation des SSA Eisenach

Umsetzungsprozess der Zielvereinbarung

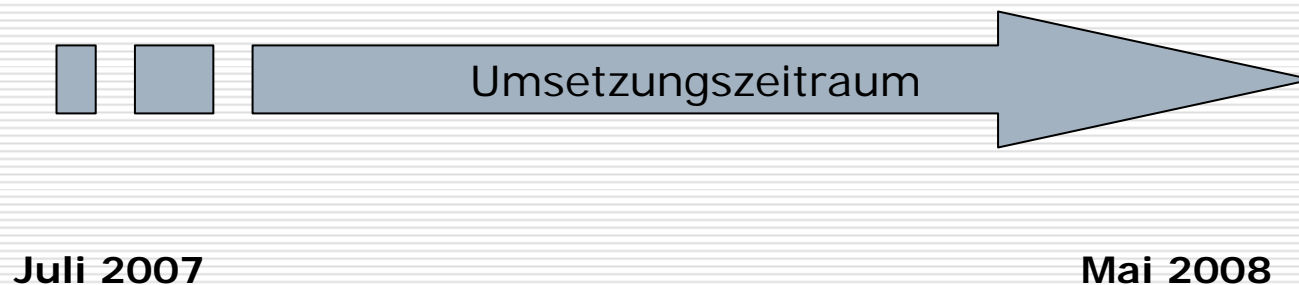
- **STGR Sitzung**
 - Schwerpunktsetzung für Klausurtagung
- **STGR Sitzung**
 - Geschäftsordnung - Strukturüberlegungen
 - inhaltlicher und organisatorischer Ablauf der Klausurtagung
 - Vorüberlegungen zum Aktivitätenplan „Kompetenztest“
- **Klausurtagung aller Mitarbeiter des SSA am Thillm**
 - Arbeitsstand der Umsetzung der Zielvereinbarung
 - Jahresarbeitsplan (Kommunikationsstrukturen und -ebenen)
 - Umsetzung Zielvereinbarung
(Abstimmung wichtiger Arbeitsformen; Analyse der Fragebögen zur Schul- und Unterrichtsentwicklung; Sachstandsbericht EVAS am SSA – Unterstützungsmöglichkeiten der AB; Arbeitsstand der Kontrakte mit mobilen Unterstützern; Impulse im Umgang mit dem Thüringer Schulportal; Umsetzung der Rechenschaftslegung der AB)
 - Umgang mit Aktivitätenplänen als Planungs- und Dokumentationsinstrument



Evaluation des SSA Eisenach

Umsetzungsprozess der Zielvereinbarung

- **STGR Sitzung**
 - Nachbereitung Klausurtagung (Dokumentation des Prozesses und Ergebnissicherung)
 - Jahreskalender des SSA als Planungsinstrument
 - Aktivitätenplan „EVAS“- Kooperation der AB
- **Gesamtmitarbeiterversammlung**
 - Informationen zum Arbeitsstand der Umsetzung der ZV





Evaluation des SSA Eisenach

Kommunikations- und Arbeitsformen

- **Beratungen**
 - wöchentliche Leitungssitzung
 - wöchentliche Arbeitsberatungen der AB
 - Steuergruppenberatung im Rhythmus von 4-6 Wochen
 - 2 mal jährlich Gesamtmitarbeiterberatung zum Sachstand
- **Konferenzen**
 - 2 mal jährlich mit SL in Verantwortung eines AB
 - 1 mal jährlich mit Unterstützungssystem
 - themenbezogen
- **Klausur**
 - 1 mal jährlich am Entwicklungsstand orientiert mit allen Mitarbeitern (2 Tage)
- **Fortbildung/ Werkstatt**
 - themenorientiert in den AB und AB übergreifend
 - in Kooperation mit dem Unterstützungssystem



Informationsquellen

- **Internet:**
www.thueringen.de/de/tkm/schule/schulwesen/schulentwicklung/evas
- **Ansprechpartner:**
Koordinierungsstelle „Eigenverantwortliche Schule“ am ThILLM
Sabine Kahlert [\(SKahlert@thillm.thueringen.de\)](mailto:SKahlert@thillm.thueringen.de)
Ute Bäro [\(Ute.Baero@tkm.thueringen.de\)](mailto:Ute.Baero@tkm.thueringen.de)
- **Materialien:**
Flyer (Entwicklungsvorhaben „Eigenverantwortliche Schule“)
Flyer zur Evaluation der Staatlichen Schulämter als Qualitätsagenturen (in Vorbereitung)
Ordner zur Qualitätsentwicklung an Thüringer Schulen (wird ständig ergänzt)