

WORKTOGETHER
interaktive online-tools für eine
bessere Zusammenarbeit

Ziele in der Praxis umsetzen

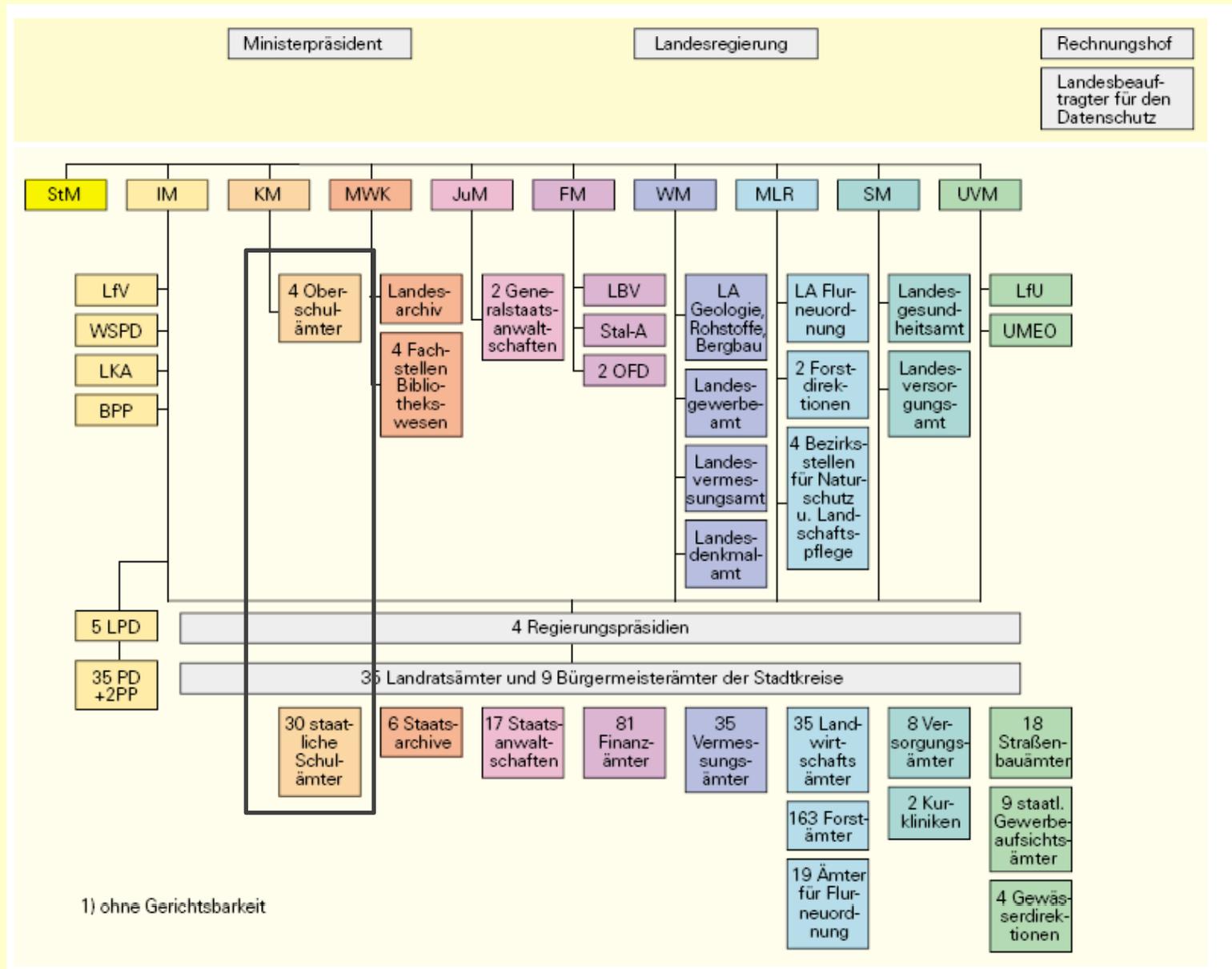
Perspektive Schulaufsicht – Schulleitung
Schulleitersymposium Zug 04.09.2009

Regine Berger/Dietlinde Granzer/Hans-Martin Giesler

Gliederung

- Verwaltung in BW
 - Verwaltung vor der Reform
 - Verwaltung im Wandel (2005 – 2009)
- Steuerung im Rems-Murr-Kreis
- Ziele in der Praxis umsetzen
- Umsetzungsbeispiele
- Zusammenfassung und Ausblick

Aufbau der Verwaltung in BW vor der Reform



BW: Kernpunkte der Verwaltungsstrukturreform 2005

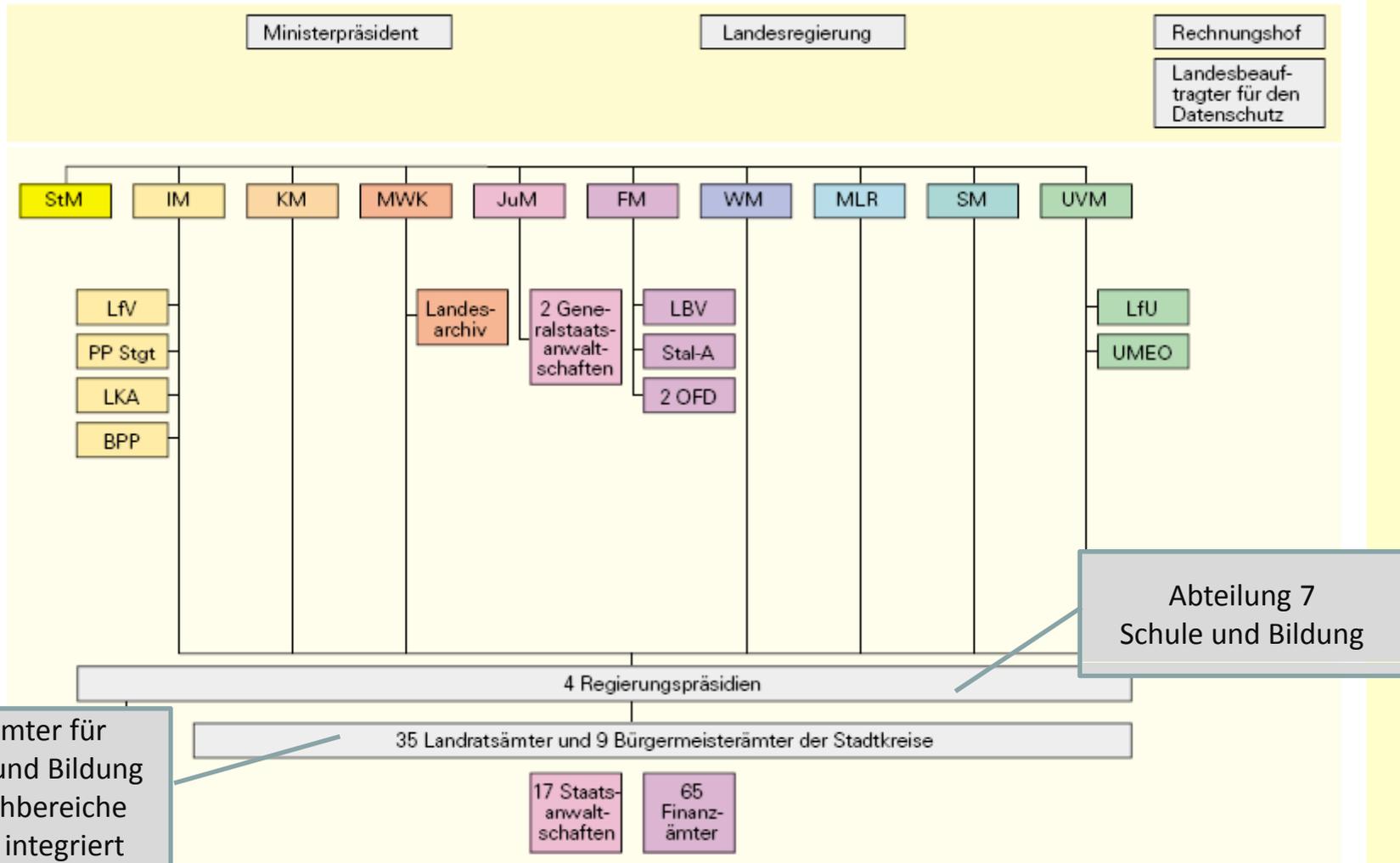
- Zielsetzungen
 - Einsparung von Personalkosten
 - Abbau, Zusammenlegung oder Eingliederung von 350 Behörden

BW: Kernpunkte der Verwaltungsstrukturreform 2005

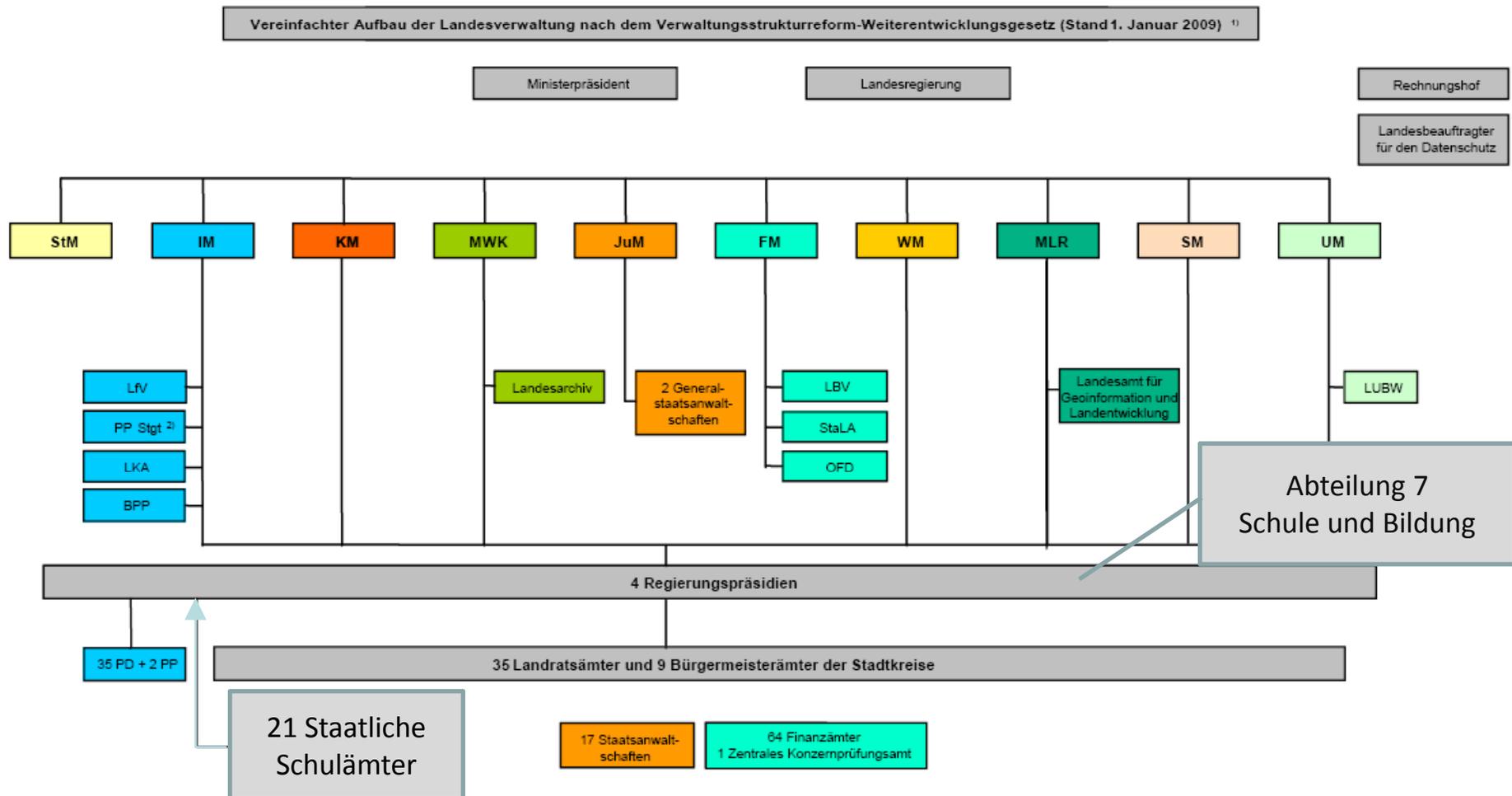
- Aspekte der Reform
 - Konzentration auf die staatliche Verwaltungstätigkeit in den allgemeinen Verwaltungsbehörden, den Regierungspräsidien sowie den Landratsämtern und Stadtkreisen als unteren Verwaltungsbehörden
 - Wegfall der Sonderbehördenlandschaft
 - Entscheidung aus einer Hand
 - Verwaltung wird überschaubarer, effizienter, bürgernäher
 - Dreistufiger Verwaltungsaufbau bleibt erhalten
 - Subsidiaritätsprinzip

Verwaltung nach der Reform 2005

(Stand: 14. Januar 2004)



Verwaltung nach der Rückführung 2009



¹⁾ ohne Gerichtsbarkeit

²⁾ Dienstaufsicht durch RP Stuttgart

Quelle: Staatsministerium/Innenministerium

Steuerung im Rems-Murr-Kreis

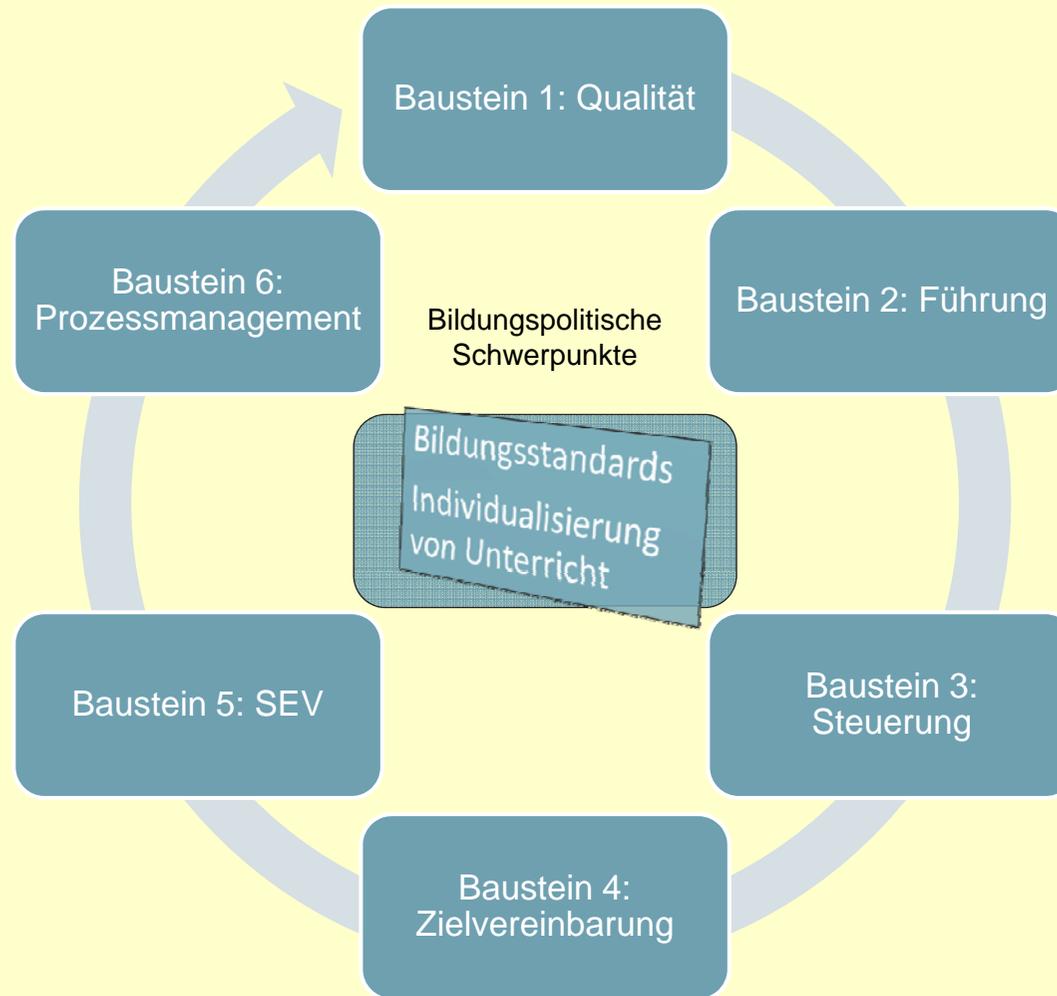
Staatliches Schulamt
Backnang
(Rems-Murr-Kreis)



Staatliches Schulamt Backnang: Eckdaten

- ca.150 Schulen
- ca. 3.000 Lehrer/innen
- ca. 58.000 Schüler/innen
- Einsatz eigener Feedback-, Evaluations- und Managementinstrumente zur flächendeckenden Steuerung bildungspolitischer Ziele
- Innovationspartner von worktogether seit 2007
 - Ziele in der Fläche implementieren
 - Einsatz von 350 SEV-Instrumenten
 - Feedback von Schülern, Eltern, Kollegium
 - Teilnehmer: ca. 15.000 in 18 Mon.

Qualitätsmanagement 2007 – 2009 im Staatlichen Schulamt Backnang



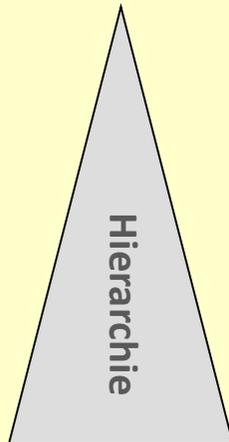
Führung: verändertes Führungsverständnis

Führung
alt



erfolgt durch

- Pflichten
- Regeln
- Gehorsam
- Instruktion



Führungskraft

- ist Durchsetzer
- ist Regelwächter

Führung
neu



erfolgt durch

- Zielsetzung
- Steuerung
- Gestaltung der Arbeitsbeziehungen
- Konfliktmanagement
- Loyalität



Führungskraft

- setzt den Rahmen
- kommuniziert
- sorgt für Qualifizierung
- übernimmt persönlich Verantwortung

Ziele in der Praxis umsetzen

Zielvorgaben aus Politik & Wirtschaft

Interview

Thema: **Professionelles Interview**

Thema: **Interview**

Thema: **Kriterien für guten Unterricht - Umsetzung im eigenen Kollegium**

Bitte schreiben Sie weiterarbeiten.

Ihre Kollegin, I

Aussage 1: Die Schulleitung ist Arbeit (Frage) hat

Aussage 2: Die Schulleitung ist Arbeit (Frage) hat

Aussage 1: Ich konnte mir Unterstützung holen

Aussage 2: Ich war auf der Bewusstheit der

Aussage 1: Der Unterricht ist strukturiert und basiert auf einer Planung.

Aussage 2: Der Unterricht ist kompetenzorientiert.

Steuerung & Umsetzung

MEHR
EIGENSTÄNDIGKEIT
DER SCHULEN

Ressortziele des Kulturreports (14. Legislaturperiode)

La Bildung und Erziehungsweg auf Lebenslang für persönlich mit stärken

Ziele:

- Z1: Die Verantwortung der Bildung wird Erziehung in der Gesellschaft an erhöhen
- Z2: Bildungsgänge in der Gesellschaft an erhöhen
- Z3: Bildungsgänge in der Gesellschaft an erhöhen
- Z4: Bildungsgänge in der Gesellschaft an erhöhen
- Z5: Bildungsgänge in der Gesellschaft an erhöhen
- Z6: Bildungsgänge in der Gesellschaft an erhöhen
- Z7: Bildungsgänge in der Gesellschaft an erhöhen
- Z8: Bildungsgänge in der Gesellschaft an erhöhen
- Z9: Bildungsgänge in der Gesellschaft an erhöhen
- Z10: Bildungsgänge in der Gesellschaft an erhöhen
- Z11: Bildungsgänge in der Gesellschaft an erhöhen
- Z12: Bildungsgänge in der Gesellschaft an erhöhen
- Z13: Bildungsgänge in der Gesellschaft an erhöhen
- Z14: Bildungsgänge in der Gesellschaft an erhöhen

Zielvereinbarung

Reims-Murr-Kreis
Landesamt

Schulberatung, Schulaufsicht Reims-Murr-Kreis
Zielvereinbarung

1. Name und Ort der Schule: xxxxxxxx Grundschule xxxxxxxx

1a. Tag der Vereinbarung: 16.09.08

1b. Initiative für Zielvereinbarung: Frau xxx

2. Zielvereinbarung mit Schulleitung: Frau xxx

3. Thema: Abteilerricht, Verbesserung von Unterrichtsqualität und -prozessen so wie des Schul- und Klassenklimas
Bezug BSC: Qualitätsicherung

4. Zeitlicher Rahmen: von 01.10.08 bis 31.08.09

Welcher Ziel haben Sie?

5a. Ziel: Der Abteilerricht ist am Ende des Schuljahres 2008/09 etabliert und optimiert und wird von der ganzen Schulgemeinde der xxx. Schule befürwortet.

Wieviele Schulen Sie, dass das Ziel erreicht?

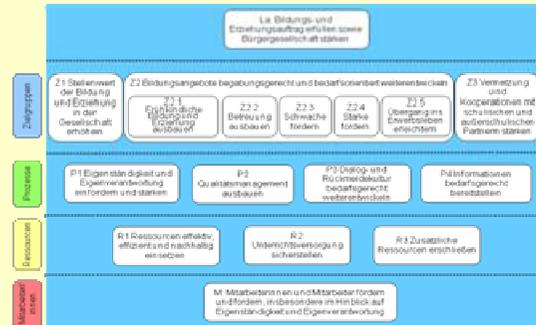
5b. Zielindikatoren für die Erreichung des Ziels

Zusammenspiel der Steuerungsebenen

Steuerungsebene 1:

Kultusressort / RP

Resorts im Kultusressort (14. Legislaturperiode)



Balanced Scorecard

Bottom-Up: Steuerung über Feedback

Top-Down: Ziele vorgeben

--- Top-Down
--- Bottom-Up

Steuerungsebene 2:

Schulamt

Ziel 2008/09	Maßnahme 2008/09	Indikator 2008/09	Bilanz
Die vertiefte Berufsorientierung (BeO) ist überarbeitet und in der weiterentwickelten Form in den Hauptschulen etabliert.	Hauptschülerin und Hauptschüler mit erhöhtem Förderbedarf erhalten gezielte Unterstützung durch das Regionale Bildungszentrum des Berufsbildungswerks Waiblingen in Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit Waiblingen und dem Fachbereich Schulberatung und Schulaufsicht des LRA.	<ul style="list-style-type: none"> Die Übergangsquote in ein Ausbildungs- bzw. Arbeitsverhältnis ist erhöht. Hauptschulen erhalten begleitende Unterstützung beim Berufswahlunterricht. Evaluationsergebnisse liegen vor. 	Ergebnis SL-Feedback 08/09

Zielvereinbarung RP / Schulamt

Feedback von Schulleitungen

Steuerungsebene 3:

Schule

Personal-Page: SL Feedback Schuljahr 08/09

15 von 20

* Leiten Sie eine HS? / GHS / GHWRS?
Falls nein, dann klicken Sie bitte auf die nächste Seite weiter.

JA NEIN

Die begleitende Unterstützung beim Berufswahlunterricht für Hauptschüler/innen mit Förderbedarf war
Bitte füllen Sie die Matrix vollständig aus.

	trifft überhaupt nicht zu	trifft kaum zu	trifft teilweise zu	trifft voll und ganz zu
inhaltlich passend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zeitnah	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
für die Schüler/innen bei ihrer Berufswahl nützlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Steuerungsebene 1: Kultusressort / RP

Ressortziele des Kultusressorts (14. Legislaturperiode)

Leistungs-
auftrag

La: Bildungs- und
Erziehungsauftrag erfüllen
sowie Bürgergesellschaft
stärken

Zielgruppen

Z1 Stellenwert
der Bildung
und Erziehung
in der
Gesellschaft
erhöhen

Z2 Bildungsangebote begabungsgerecht und bedarfsorientiert weiterentwickeln

Z2.1
Frühkindliche
Bildung und
Erziehung
ausbauen

Z2.2
Betreuung
ausbauen

Z2.3
Schwache
fördern

Z2.4
Starke
fordern

Z2.5
Übergang ins
Erwerbsleben
erleichtern

Z3 Vernetzung
und
Kooperationen mit
schulischen und
außerschulischen
Partnern stärken

Prozesse

P1 Eigenständigkeit und
Eigenverantwortung
einfordern und stärken

P2
Qualitätsmanagement
ausbauen

P3 Dialog- und
Rückmeldekultur
bedarfsgerecht
weiterentwickeln

P4 Informationen
bedarfsgerecht
bereitstellen

Ressourcen

R1 Ressourcen effektiv,
effizient und nachhaltig
einsetzen

R2
Unterrichtsversorgung
sicherstellen

R3 Zusätzliche
Ressourcen erschließen

Mitarbeiter/
innen

M: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern
und fordern, insbesondere im Hinblick auf
Eigenständigkeit und Eigenverantwortung

Steuerungsebene 2: *RP – Staatliches Schulamt*

Liste 1

Ziel P2: Qualitätsmanagement ausbauen

Ziel 2009/10	Maßnahme 2009/10	Indikator 2009/10	Bilanz	Wer? 2009/10
Weitere Kernprozesse sind identifiziert und erstellt.	Online Abfrage erfolgt bei allen Mitgliedern des SSA, welche KP als notwendig erachtet werden.	Kernprozesse sind erstellt und an die Schulen geschickt.		Berger
Die Schulberichte in der GS sind optimiert.	SL werden nach dem Umgang mit Schulberichten befragt Standards werden benannt Standards werden kommuniziert	Abfrageergebnisse liegen vor Standards liegen vor Items sind für das SL Feedback erstellt		Schoch Berger
Die Steuerung der Schulen ist in einer DB vorgestellt und besprochen.	Die ppt der Klausurtagung wird im Herbst in einer DB allen SL vorgestellt und besprochen.	Abfrage im SL Feedback erfolgt und Ergebnisse liegen vor.		Berger
Nicht verhandelbare Aufgaben der Lehrkräfte sind an den Schulen thematisiert.	Schulleitungen werden informiert. ppt wird zur Verfügung gestellt SL werden zur Bearbeitung im Kollegium fit gemacht SL Quali zum Thema wird angeboten	Maßnahmen werden im SL Feedback ausgewertet. Ergebnisse liegen vor		Riefler / Bonitz / Berger
SL Feedback 2009/10 liegt termingerecht vor	ZV werden getroffen. Vereinbartes Formular wird genutzt Zeitplan wird gemeinsam festgelegt Items werden verschriftlich	Ergebnis liegt vor dem Review 2010 vor.		Riefler / Bonitz / Berger
SL Quali Angebote sind online bedarfsgerecht ausgebaut.	Bedarfsabfrage erfolgt bei SL und KR	SL Quali werden abgerufen Ergebnisse liegen vor.		Berger / Ruppel
Quali Angebote für Lehrer werden online angeboten auf freiwilliger Basis	Bedarfsabfrage erfolgt über SL und KR	L Quali werden abgerufen Ergebnisse liegen vor.		Berger Ruppel

Steuerungsebene 3: Schule (1)

* - obligatorisch auszufüllen

Personal-Page: Schulleiter-Feedback 2007/08

Ziel P2: Qualitätsmanagement ausbauen

*** Das Qualitätsmanagement der "Schulverwaltung und Schule im RMK", vorgestellt auf der DB im Oktober 07,**
Bitte füllen Sie die Matrix vollständig aus

wurde dem Kollegium über Hinweis auf die Homepage bekannt gemacht.

wurde dem Kollegium in der GLK bekannt gemacht

Staatl. Schulamt Backnang

Auswertungsgespräch zum Schulleiter-Feedback 2008/2009

Sehr geehrte/r xxxxxxxxxxxx

hiermit erhalten Sie Ihre Antworten aus dem Bildung...

Rems-Murr-Kreis

Schulberatung, Schulaufsicht Rems-Murr-Kreis

Jana'sche Bildungsservice

Ziele implementieren:

Basis für die jährliche Zielvereinbarung mit den Schulen im Staatl. Schulamt BK

Instrumente der Selbstevaluation (SEV)

setzen:

1. Name und Ort der Schule

1a. Tag der Vereinbarung: 1

1b. Initiative für Zielvereinbarung

2. Zielvereinbarung mit Schulleitung: 1. bis xxx

3. Thema: Atelierunterricht: Verbesserung von Unterrichtsqualität und Klassenklimas

Bezug BSC: Qualitätssicherung

4. Zeitlicher Rahmen: von 01.10.08 bis 31.08.09

Welches Ziel haben Sie?

5a. Ziel: Der Atelierunterricht ist am Ende des Schuljahres 2008/09 etabliert und optimiert und wird von der ganzen Schulgemeinde der xxxx rschule befürwortet.

Woran erkennen Sie, dass das Ziel erreicht ist?

5b. Zielindikatoren für die Erreichung des Zieles:

Qualitätsentwicklung und Evaluation
Schulentwicklung und empirische Bildungsforschung
Bildungspläne

Steuerungsebene 3: Schule (2)

The image shows a screenshot of a survey interface titled "Interview". The main theme is "Kriterien für guten Unterricht - Umsetzung im eigenen Kollegium". The survey includes a list of instructions for participants and a rating scale from 1 to 3. A central text box contains the following text:

Zielvereinbarungen umsetzen:
SEV Instrumente der Selbstevaluation (SEV)
-> Beispiele aus der Schulpraxis

- vollautomatisiert in den Worktogether-Cockpits für Schulleiter/innen durchgeführt und ausgewertet.

The background interface includes the following elements:

- Interview** (Title)
- Thema: **Professionell**
- Hinweise für die Interview-Teilnehmer:
 - Bitte klicken Sie am ehesten der Aussage zu, wenn Ihnen ein Kriterium wichtig ist. Wichtige Kriterien sind in der Spalte "Wichtig ist Ihnen" markiert.
 - Ihre Antworten werden ausgewertet. Rückmeldung ist nicht möglich.
 - Beim Beantworten der Aussagen ist das Eingabefeld nicht veränderbar.
 - Ihre Teilnahme ist anonym.
 - Alle Teilnehmer erhalten Feedback zu den Ergebnissen.
- Thema: **Erfahrungen**
- Hinweise für die Interview-Teilnehmer:
 - Bitte klicken Sie am ehesten der Aussage zu, wenn Ihnen ein Kriterium wichtig ist. Wichtige Kriterien sind in der Spalte "Wichtig ist Ihnen" markiert.
 - Ihre Antworten werden ausgewertet. Rückmeldung ist nicht möglich.
 - Beim Beantworten der Aussagen ist das Eingabefeld nicht veränderbar.
 - Ihre Teilnahme ist anonym.
 - Alle Teilnehmer erhalten Feedback zu den Ergebnissen.
- Thema: **Interview**
- Thema: **Kriterien für guten Unterricht - Umsetzung im eigenen Kollegium**
- Hinweise für die Interview-Teilnehmer:
 - Bitte klicken Sie an, welche Stelle auf der Skala Ihrer Meinung nach am ehesten der Aussage entspricht.
 - Antworten Sie am besten spontan. Überspringen Sie bitte die Zeile, wenn Sie keine Meinung haben.
- Bewertungsskala:
 - 1 = noch nicht realisiert
 - 2 = wenig realisiert
 - 3 = realisiert
- Bitte so weiter...
- Aussage 1: **Der Unterricht ist strukturiert und basiert auf einer Planung.**
- Aussage 2: **Ich war auf der Bewertung der...**
- Aussage 2: **Die Schulleitung hat...**

Umsetzungsbeispiele

Online-Instrumente zur Qualitätsverbesserung von Unterricht

	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3
Prozessschritt	Kollegiale Unterrichtsbesuche einführen	<i>Hospitationskultur aufbauen</i>	<i>Hospitationskultur optimieren</i>
Prozessauslöser	Zielvereinbarung	Ergebnisse des Feedbacks	Benannte Kriterien durch Lehrkräfte

Schritt 1: Kollegiale Unterrichtsbesuche einführen

- Zielvereinbarung: [ZV Unterrhosp 1.doc](#)
- Team-Tool-Vorlage „Hospitationskalender“:
<http://www.worktogether42.net/ct0.php?l=04ia:5rm0yk:txvgzrtcx:d:mxm>
- Interview-Vorlage „Erfahrungen mit kollegialen Unterrichtsbesuchen“:
<http://www.worktogether21.net/cgi-bin/stb/stb-a.pl?T=6985876566:YO86V:1250496713-n9445cgx>
- Feedback-Beispiel:
<http://www.worktogether21.net/tc/tc.php3?l=IVK573742414253363724800Y2IZ2Q3T8>

Umsetzungsbeispiele

Online-Instrumente zum Aufbau einer Hospitationskultur

Schritt 2: Hospitationskultur aufbauen

- Zielvereinbarung: [ZV Unterrhosp 2.doc](#)
- Interview-Beispiel:
<http://www.worktogether21.net/cgi-bin/stb/stb-a.pl?T=6985876566:YO86V:1250499846-2160qb8v>
- Vorschläge zu den zukünftigen Kriterien:
<http://www.worktogether21.net/tc/tc.php3?I=IVK5737424142533637OCSJ00OA32K70P>
- Vorstellen der zukünftigen Kriterien:
<http://www.worktogether21.net/cgi-bin/stb/stb-a.pl?T=6985876566:YO86V:1250521214-g0c00p7u>

Umsetzungsbeispiele

Online-Instrumente zum Aufbau einer Hospitationskultur

Schritt 3: Hospitationskultur optimieren

- Interview-Beispiel:

<http://www.worktogether21.net/cgi-bin/stb/stb-a.pl?T=6985876566:YO86V:1250520256-5056l6zg>

Umsetzungsbeispiele

Einführung und Optimierung des Atelierunterrichts

	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3
Prozessschritt	Frage nach Einführung des AT klären	AT einführen	AT optimieren
Prozessauslöser	Zielvereinbarung	Feedback Kollegium	Feedback Eltern/SchülerInnen

Schritt 1: Frage nach Einführung des AT klären

- Zielvereinbarung 1: [ZV-Atelierunterricht 07](#)

Schritt 2: AT einführen

- Anfrage der Schulleiterin: [Brief](#)
- Zielvereinbarung: [ZV-Atelierunterricht 08](#)
- Interview: <http://www.worktogether21.net/cgi-bin/stb/stb-a.pl?T=6985876566:YO86V:1250500608-cyckpt42>
- Ergebnis: <http://www.worktogether21.net/tc/tc.php3?I=IVK4156414834574244U1X2C21A5RB20N>

Schritt 3: AT optimieren

- Interview: <http://www.worktogether21.net/cgi-bin/stb/stb-a.pl?T=6985876566:YO86V:1250500596-57pa2021>
- Ergebnis: <http://www.worktogether21.net/tc/tc.php3?I=IVK415641483457424423GR55H4C6IPCA>

Umsetzungsbeispiele

Einführung der länderübergreifenden Bildungsstandards

Prozessauslöser: Bildungspolitische Vorgabe „Einführung länderübergreifender Bildungsstandards“

- Zielvereinbarung: [ZV Bildungsstandards.doc](#)
- Interview (Beispiel Mathematik – Klasse 4): [Bildungsstandards-M-Interview.htm](#)
- Ergebnis: [Bildungsstandards-M-Ergebnis.htm](#)

Zusammenfassung: Ansatz des Staatlichen Schulamtes BK

- Management online
- Technische Unterstützung
- Prinzip Partizipation
- Prinzip Freiwilligkeit
- Mit dem Wissen der Beteiligten arbeiten
- Prinzip der Anonymität
- Datenschutz gewährleisten
- Eigenständigkeit der Schulen fördern

Zusammenfassung: Innovationspartnerschaft

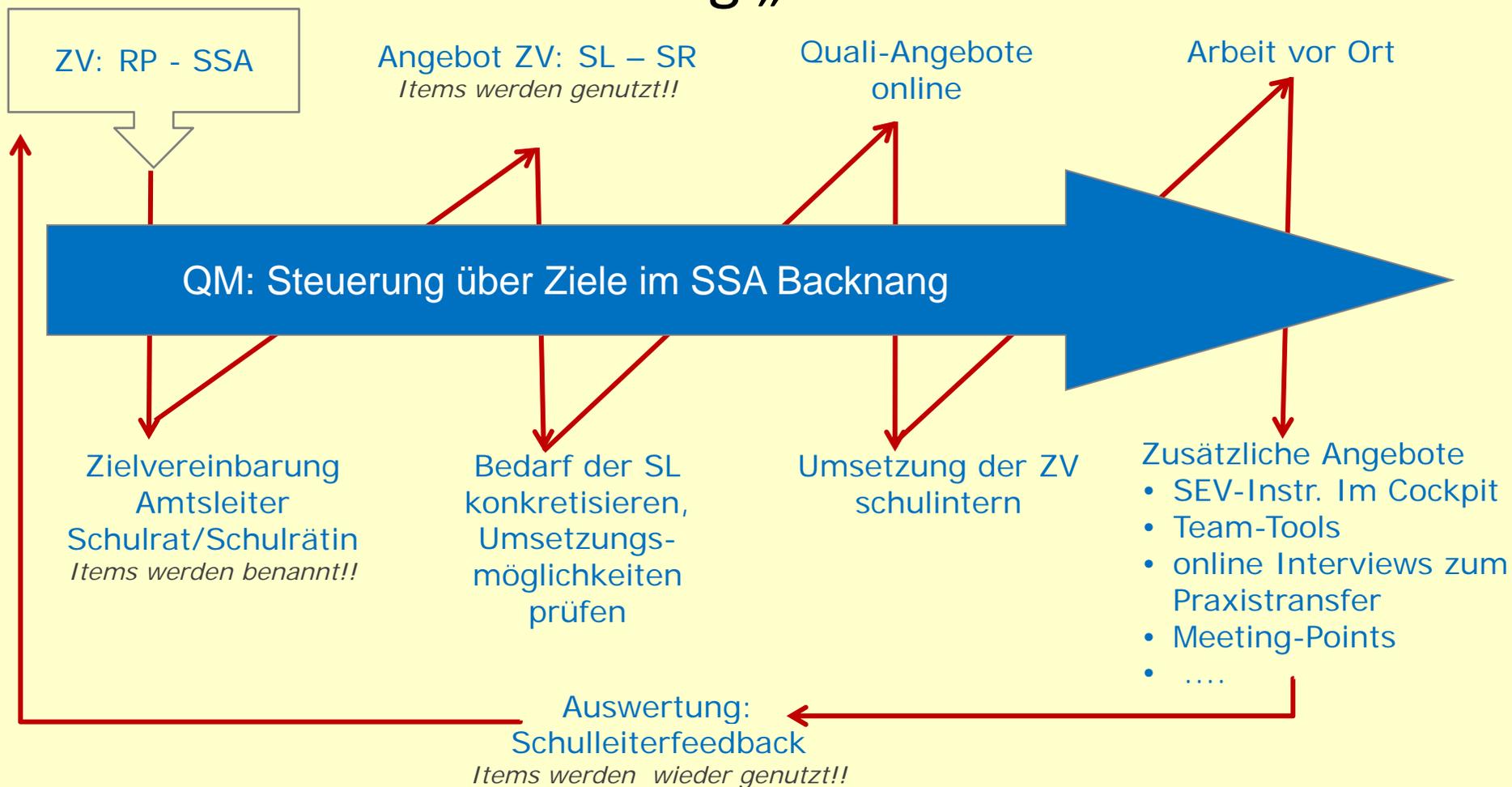
Bildungsregion Rems-Murr-Kreis

Einsatz von 350 SEV-Instrumenten – Feedback von Schülern, Eltern, Kollegium

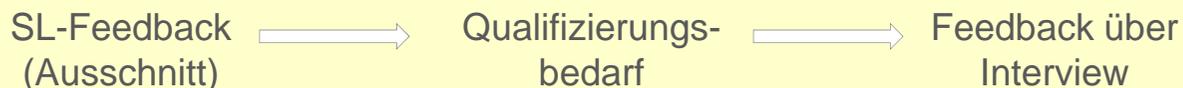
Teilnehmer: ca. 15.000 in 18 Monaten – Sponsor: KSK Waiblingen



Zusammenfassung: Prozessdarstellung „Führen mit Zielen“



Prozess-Steuerung über selbst erstellte worktogether-tools für unser QM:



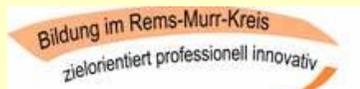
Vielen Dank für Ihr Interesse!

Alle Unterlagen - einschließlich der Präsentation - stehen als Dateien zum Download bereit unter:

<http://regine-berger.de/sev-praxis/index.html>

Regine Berger

Staatliches Schulamt Backnang
regine.berger@ssa-bk.kv.bwl.de



Dr. Dietlinde Granzer

dietlinde-granzer@t-online.de

Dr. Hans-Martin Giesler

worktogether
hmgiesler@worktogether.net



WORKTOGETHER
interaktive online-tools für eine
bessere Zusammenarbeit