

Qualitätsmanagement in Volksschule und Kindergarten des Kantons Thurgau

Schulberatung

Schulaufsicht

Schulevaluation

Überlegungen zur Konzeption und zur Projektgestaltung

Inhalt

1	Qualitätsmanagement im Kontext der aktuellen Schulentwicklung	3
1.1	Qualitätsmanagement auch im Schulbereich – die aktuelle Debatte	3
1.2	Qualitätsmanagement in Schulen: eine vernetzte Aufgabe	3
1.3	Abgrenzung von Support und Aufsicht	5
1.4	Support ist – wie Schulentwicklung und Qualitätssorge – eine Gemeinschaftsaufgabe von Kanton und Schulgemeinden	6
2	Support verstanden als Unterstützung aller an der Schule Beteiligten und der Organisation Schule bei der Erfüllung ihres Auftrages	7
2.1	Ausgangslage	7
2.2	Definitionen (vgl. Grafik im Anhang)	7
2.3	Bewährtes übernehmen – Neues klar strukturieren und kommunizieren	8
2.4	Anforderungen an einen wirksamen Support	9
2.5	Konzeption der Schulberatung	10
2.5.1	Aufgaben einer neuen Schulberatung	10
2.5.2	Organisation	11
2.5.3	Qualifikation der Mitarbeitenden	12
2.5.4	Finanzielle Überlegungen	13
3	Leistungen der Schulberatung und der am Support beteiligten Stellen und deren Finanzierung	13
3.1	Eigenleistungen der Schulen (interner Support)	13
3.2	Leistungen des kantonalen Supports (externer Support)	14
3.3	Finanzierung	17
3.4	Fachzentren als Teil des Supportsystems	17
3.5	Beratung und Unterstützung: Ablauf	18
4	Konzeption von Schulaufsicht und -evaluation	19
4.1	Modelle des Qualitätsmanagements in Schulen	19
4.2	Vernetzung mit anderen Projekten	20
4.3	Voraussetzungen	21
4.4	Aufgaben der Schulaufsicht	22
4.5	Organisation der Schulaufsicht als Abteilung Schulaufsicht und -evaluation im AVK ..	22
4.5.1	Fachbereich Schulevaluation	23
4.5.2	Fachbereich Schulaufsicht	24
4.6	Qualifikation der Mitarbeitenden, Besetzung der Fachbereiche	25
5	Anhang	27
5.1	Grafik Supportmodell	27
5.2	Zeitplan für die Neubildung der Abteilungen Schulberatung sowie Schulaufsicht und -evaluation	28

1 Qualitätsmanagement im Kontext der aktuellen Schulentwicklung

1.1 Qualitätsmanagement auch im Schulbereich – die aktuelle Debatte

Eine neue Definition der Aufgaben der unterstützenden und beratenden Stellen (Support) und der Schulaufsicht des Kantons Thurgau sind auf dem Hintergrund der Debatte über die Entwicklung und Erhaltung der Qualität der Schule und über die Steuerung des Systems Schule zu sehen.

Die grundsätzlichen Überlegungen dazu sind im Programm «Dezentralisierung und Qualitätsmanagement¹» beschrieben und sollen hier nur kurz zusammengefasst werden:

- Die Veränderungen des gesellschaftlichen Umfelds der Schule werden seit den 70er-Jahren als beschleunigter Prozess wahrgenommen. Die an Bildung und Ausbildung aus verschiedensten Positionen interessierte Öffentlichkeit erwartet, dass die Schule auf Entwicklungen schneller reagiert und ihre Effizienz zu steigern vermag.
- Die Schule als Ganzes wird als System begriffen, welches nicht mehr nur durch die Erhöhung des Inputs - vor allem finanzieller Art - entwickelt werden kann, sondern zielgerichteter auf Grund der Überprüfung der Leistung (Out-put) gesteuert und verbessert werden soll. Für diese Art der Steuerung sind auch neue Methoden und Instrumente der Überprüfung und der Unterstützung einzusetzen.
- Schulen, die sich als selbständige Einheiten begreifen und sich in einem bestimmten Rahmen unabhängig (autonom) entwickeln können, sind fähig, sich flexibler auf Veränderungen in ihrer Umgebung einzustellen. Dazu kommt, dass Schulen, die eine eigene «Schulkultur» entwickeln, nach den Erkenntnissen der Erforschung von schulischen Innovationen («Gute-Schule-Forschung», school effectiveness research) auch erfolgreicher sind als andere. Den Schulen mehr Autonomie zu geben, bedeutet jedoch auch, ihnen eine verstärkte Verantwortung in Bezug auf ihr Qualitätsmanagement zu geben.
- Der Qualitätsbegriff ist im Bildungs- und Schulbereich relativ neu. Die Verantwortlichen der Bildungsinstitutionen sind – mindestens seit Mitte der 90er-Jahre – gefordert, der Öffentlichkeit aufzuzeigen, dass in den Schulen ein Qualitätsmanagement zur Anwendung kommt, das den diesbezüglichen Ansprüchen der Wirtschaft einigermaßen vergleichbar ist. Auch von öffentlichen Institutionen wird erwartet, dass sie mit Zielvorgaben arbeiten und ihre Ergebnisse systematisch selber überprüfen und extern evaluieren lassen.

Schulen als selbständige Einheiten

Die neue Schulqualitätsdiskussion

1.2 Qualitätsmanagement in Schulen: eine vernetzte Aufgabe

Begriffe

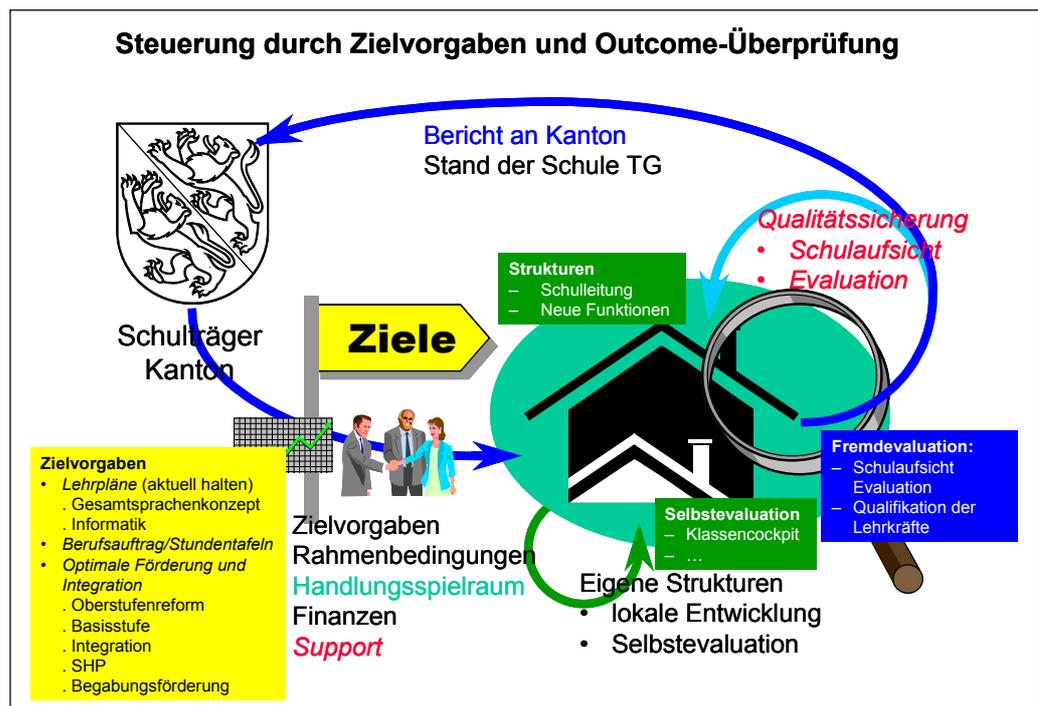
Wenn im Folgenden von Qualitätsmanagement die Rede ist, so wird darunter im Wesentlichen der Kreislauf von Zielvorgabe und Überprüfung (Evaluation) der Ergebnisse verstanden. Es ist darauf ausgerichtet, die Stärken und Schwächen eines Prozesses und/oder der Ergebnisse zu erkennen, Vorstellungen zur Weiterentwicklung oder Verbesserung dieser Prozesse aufzuzeigen und die nötige Unterstützung (Support) zur Umsetzung anzubieten.

¹ Dezentralisierung und Qualitätsmanagement. Ein Programm mit konkreten Projekten, Schulaufsicht, Schulberatung, Schulleitungen, Selbstevaluation, Lehrerqualifikation, SCHUB Oktober 2000

Ziele	<p>Das Ziel eines Qualitätsmanagements muss es sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> – die Lernfreude der Schülerinnen und Schüler zu fördern, – die Ziele der Lehrpläne zu erfüllen, – die Arbeitszufriedenheit der Lehrkräfte zu erhalten. <p>Zusätzlich hat ein Qualitätsmanagement auch der Rechenschaftslegung nach aussen zu dienen. Es muss zeigen können, was die öffentliche Schule zu leisten fähig ist.</p>
Aufgaben und Zuständigkeiten definieren	<p>Im komplexen System Schule, in welches verschiedene Gremien steuernd eingreifen, ist ein Qualitätsmanagement nur in einer vernetzten Form denkbar. Die Bemühungen der verschiedenen Akteure um Qualität sind demnach zu koordinieren, zu vernetzen und gleichzeitig sind die Aufgaben und Kompetenzen abzugrenzen.</p>
Bedürfnisse klären	<p>Bei den Überlegungen zum Qualitätsmanagement muss von den Bedürfnissen aller an der Schule Beteiligten aus gedacht werden. Es ist nicht nur zu fragen, welche Ansprüche an die Qualitätssicherung «von oben» gestellt werden, sondern welche Unterstützung (d.h. welcher Support) – «von unten» gesehen – für eine effektive Qualitätsentwicklung gebraucht wird.</p>
Qualitätsbewusstsein verankern	<p>Das Bewusstsein, dass der Qualität des Unterrichts, der Schule und der Steuerung des Systems Sorge zu tragen ist, muss auf allen Ebenen des Schulsystems etabliert und gefördert werden.</p> <p>Dazu gehört, dass die Diskussion um die Inhalte, die Definition der Schulqualität, aufgenommen, und dass grundsätzlich ein zielorientiertes Denken gefördert wird. Aber auch Überlegungen zur Optimierung des Einsatzes der vorhandenen Mittel gehören zu einem Qualitätsbewusstsein.</p>
Lehrkräfte	<p>Auf der Ebene der <i>Einzellehrkraft</i> bedeutet dies, dass diese befähigt ist, ihren Unterricht und den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler selbständig und kompetent zu planen <i>und</i> zu evaluieren und ihre Unterrichtsführung zu reflektieren. Sie zieht zur Erfüllung ihrer Aufgaben die für sie nötige Unterstützung und Beratung bei.</p>
Schule Schulleitung	<p>Auf der Ebene der <i>Schule</i> sorgt eine pädagogische <i>Schulleitung</i> für die Ausarbeitung von Zielvorgaben (Schulprogrammen), die Umsetzung und deren Überprüfung (Selbstevaluation). Die Lehrkräfte der Schule erarbeiten sich die Kompetenzen, die es für eine gegenseitige, interne Beratung und Unterstützung braucht und wenden diese nach Bedarf an (vgl. Neue Funktionen¹).</p>
Behörde	<p>Auf der Ebene der <i>Schulgemeinde</i> übernimmt die Behörde die strategische Führung der Schule und übergibt die operative der Schulleitung. Die Behörde setzt der Schule Zielvorgaben und sorgt für deren Überprüfung.</p>
Kanton	<p>Der <i>Kanton</i> (Parlament, Regierung) legt die Ziele der Schule durch Rahmenvorgaben fest und unterstützt die Schulgemeinden finanziell bei der Erfüllung ihrer Aufgaben. Der Regierungsrat beaufsichtigt das «Unterrichtswesen» und ist so auch verantwortlich für die Überprüfung der Einhaltung der Vorgaben, bzw. des Outcomes. Er überträgt diese Aufgabe der Schulaufsicht. Gleichzeitig stellt der Kanton den notwendigen Support zur Erfüllung des Leistungsauftrages zur Verfügung. Durch die Evaluation beschafft er sich das Steuerungswissen betreffend der Schulqualität wie auch in Bezug auf die Kosten.</p> <p>Dieser grundlegende «Qualitätskreislauf», dem alle laufenden Schulentwick-</p>

¹ Neue Funktionen als Teil der Geleiteten Schule, bzw. der gemeindeeigenen Schulstrukturen. Arbeitspapier. AVK Schulentwicklung. 14.2.2002

lungsprojekte¹ untergeordnet sind, lässt sich folgendermassen darstellen:



Zu beachten ist, dass hier von funktionierenden Geleiteten Schulen ausgegangen wird (vgl. Konzept «Geleitete Schulen Thurgau»).

1.3 Abgrenzung von Support und Aufsicht

Aufsicht und Beratung trennen

In verschiedenen Konzeptionen für ein Qualitätsmanagement der Schulen werden die Funktionen Beratung, Aufsicht und Evaluation getrennt. Die bisherigen, seit den 70er-Jahren oft vermischten Aufgaben von Aufsicht und Beratung der Inspektorate werden als problematisch betrachtet. Moderne Beratungskonzepte basieren auf der Freiwilligkeit, sich beraten zu lassen (Contracting). In einem Abhängigkeitsverhältnis, in dem der zu Beaufsichtigende steht, ist keine echte Beratung möglich, und in einem Beratungscontract entsteht ein Verhältnis, in dem eine Aufsichtsfunktion kaum mehr angepasst wahrgenommen werden kann.

Formative Beurteilung, Impulsberatung durch Aufsicht

Allerdings hat eine Aufsichtsstelle im Rahmen eines Beurteilungsprozesses auch eine beratende Funktion, wenn eine Beurteilung entwicklungs- oder förderorientiert ist, also auf Grund der Beurteilung Massnahmen zur Verbesserung angesprochen werden. Es handelt sich dabei jedoch nicht um Beratung im Sinne eines Contractings, sondern um eine Impulsberatung oder eine regelbezogene Beratung, damit kantonale oder kommunale Bestimmungen eingehalten werden können.

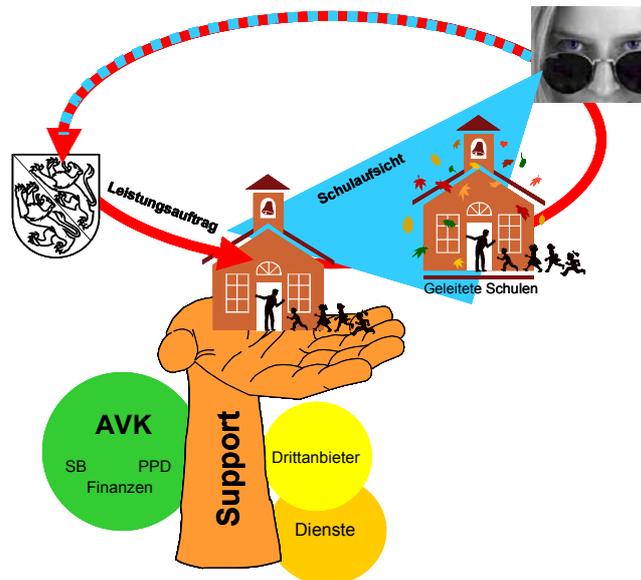
Der Support unterstützt Massnahmen zum Qualitätsmanagement der Schulen vor Ort, während die Abteilung Schulaufsicht und -evaluation die Wirksamkeit der Massnahmen überprüft.

Förderung eigenständiger Schulen

Der Support ist sowohl strukturell, personell und hinsichtlich Funktionen klar von Schulaufsicht und -evaluation getrennt. Ziel des Supports, der als Angebot zu verstehen ist, ist es, die Schulen zunehmend als eigenständige Organisationen handlungsfähig zu machen. Die Abteilung Schulaufsicht und -evaluation dagegen überprüft die Erfüllung des Leistungsauftrages und sorgt

¹ vgl. Bericht zur Entwicklung des Thurgauer Bildungswesens, September 2001

damit für die Qualitätssicherung. Sie kann überdies Anstösse zur Qualitätsentwicklung geben, zu deren Umsetzung wiederum der Support einen Beitrag leisten kann.



1.4 Support ist – wie Schulentwicklung und Qualitätssorge – eine Gemeinschaftsaufgabe von Kanton und Schulgemeinden

Schulentwicklung als gemeinsame Aufgabe von Kanton und Gemeinden

Welchen Support der Kanton den Schulen, Lehrkräften und Behörden zur Verfügung stellt, ist bisher weder inhaltlich noch quantitativ geregelt. Klar ist, dass gemäss § 12 des Neuen Finanzierungsmodells «Schulentwicklung eine gemeinsame Aufgabe von Kanton und Schulgemeinden» ist. Somit wird sich der Kanton auch an der Finanzierung des Supports beteiligen. In welcher Art ist noch festzulegen.

Schulentwicklung und Support

Angesichts der Entwicklung im Schulwesen, in der die Lehrkräfte mit einer zunehmenden Komplexität ihrer Aufgaben konfrontiert sind, hat der Kanton (als für das Unterrichtswesen insgesamt verantwortliche Instanz) ein vitales Interesse daran, die Unterstützung anzubieten, die für das Funktionieren des Systems erforderlich ist.

Qualität und Quantität des Supports

Die Art der kantonalen Unterstützung soll *primär inhaltlich* definiert werden. Ihr *Ausmass* wird durch den politisch zugestandenen finanziellen Rahmen bestimmt.

Finanzströme

Denkbar ist, dass das AVK mit Kantonsmitteln ein Supportgrundangebot sicherstellt und ein Teil der kantonalen Mittel direkt an die Schulen fliesst, die damit weitere Unterstützungsleistungen einkaufen können, sei es bei den kantonalen Institutionen, sei es bei Drittanbietern.

Schulleitung und interner Support

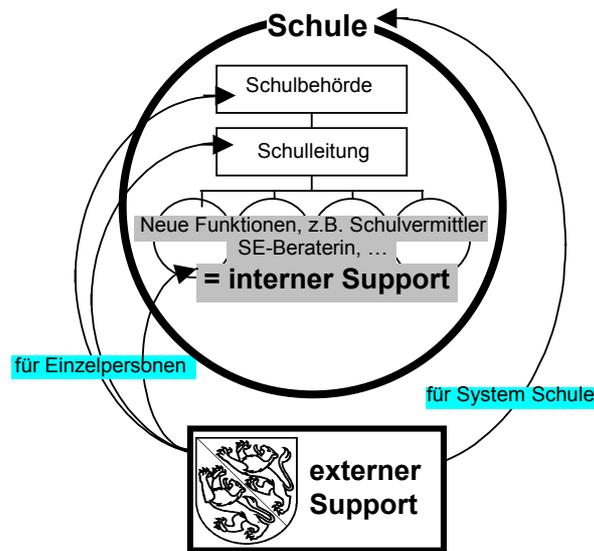
Je eigenständiger und strukturierter eine Schule wird (vgl. Geleitete Schulen), desto mehr kann sie auch interne Supportleistungen erbringen:

Die *operative Leitung* der Schule, die *Schulleitung*, ist unter anderem für den *permanenten internen Support* verantwortlich, beispielsweise durch die Schaffung und Organisation Neuer Funktionen¹ gemäss lokalem Bedarf und abhängig von der Schulgrösse.

¹ Neue Funktionen als Teil der Geleiteten Schule, bzw. der gemeindeeigenen Schulstrukturen. Arbeitspapier. AVK Schulentwicklung. 14.2.2002

externer Support

Der *externe* Support (Kanton) für Individuen oder das ganze System erfolgt *auf Anfrage, kontraktororientiert und zeitlich begrenzt*.



2 Support verstanden als Unterstützung aller an der Schule Beteiligten und der Organisation Schule bei der Erfüllung ihres Auftrages

2.1 Ausgangslage

umfangreiche Vorarbeiten

Gemäss Entwicklungsbericht¹ «legte bereits 1994 eine departementale Kommission einen Grundlagenbericht und entsprechende Vorschläge zur Schaffung einer Schulberatung vor. Auf dieser Grundlage erarbeitete in der Folge eine Expertengruppe ein Konzept „Schulberatung – verstanden als integrales Unterstützungssystem für Lehrerinnen und Lehrer“.

Das vorgeschlagene Pilotprojekt musste 1998 vom Regierungsrat aus finanziellen Überlegungen zurückgestellt werden. (...) Seitens der Lehrerschaft (und der Schulbehörden) ist seither immer wieder eine effiziente und professionelle Unterstützung für die Bewältigung ihrer täglich anfallenden Probleme gefordert worden.»

Gesamtentwicklungskonzept

Im Zusammenhang mit der Departementsreorganisation wurde vor einem guten Jahr erstmals der Versuch unternommen, ein Gesamtentwicklungskonzept für die Thurgauer Volksschule aufzuzeigen². In diesem Zusammenhang wurde darauf hingewiesen, dass «die Vorstellungen und Berechnungen im Konzept Pilotprojekt Schulberatung zu überprüfen und auf die jetzige Situation (Gesamtprojekt mit vernetzten Teilprojekten) anzupassen» seien.

2.2 Definitionen (vgl. Grafik im Anhang)

Supportverständnis

Support wird im Folgenden als die Gesamtheit aller unterstützenden, beratenden und begleitenden Massnahmen und Institutionen verstanden. Support umfasst

¹ Bericht zur Entwicklung des Thurgauer Bildungswesens, September 2001

² Dezentralisierung und Qualitätsmanagement. Ein Programm mit konkreten Projekten, Schulaufsicht, Schulberatung, Schulleitungen, Selbstevaluation, Lehrerqualifikation, SCHUB Oktober 2000

- *Beratung* von Individuen und Systemen
- *Begleitung* von Individuen und Systemen
- *Weiterbildung* von Individuen und Systemen in enger Zusammenarbeit mit der Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule
- *Hilfe zur Selbsthilfe* für Individuen und Systeme

Dabei wird unterschieden zwischen

externer und inter-
ner Support

- *externem Support* als Summe aller durch den Kanton erbrachten, bzw. organisierten Unterstützungsleistungen, ergänzt durch das Angebot von Drittanbietern
- *internem Support*, verstanden als durch die Schulen, bzw. Schulgemeinden bereits geleistete und künftig selbst zu leistende, bzw. zu organisierende Unterstützungsleistungen (z.B. durch die Schaffung von Neuen Funktionen im Zusammenhang mit der Umstrukturierung hin zu Geleiteten Schulen)

Im Einzelnen wird die Rede sein von

Begriffe

- *Schulberatung*, verstanden als zentrale Anlauf- und Koordinationsstelle für alle Rat suchenden Personen, Gruppierungen und Institutionen
- *Pädagogisch-Psychologischem Dienst* in erster Linie mit den bestehenden Dienstleistungen als Teil des Supports
- *Schulorganisationsbegleitung* mit dem Schwerpunkt «Schule als lernende Organisation», entsprechend der in diesem Bereich aktuell erbrachten Leistungen der WBS (weiterentwickelt und ausgebaut)
- *Regelbezogener Beratung als Teil der Schulaufsicht* (z.B. *Finanzberatung* als auf Grund des Neuen Finanzierungsmodells¹ neu zu schaffender Funktion der Abteilung Finanzen)
- «*Diensten*» wie KJPD, Sozialdienste der Gemeinden, Sozialdienst der Jugendanwaltschaft, Suchtfachstellen, Berufsberatung usw.
- *Drittanbietern* wie Therapeutinnen und Therapeuten, Organisationsberaterinnen und -berater, Beratungsstelle des LTG usw.
- *Individueller Weiterbildung*, angeboten durch die Pädagogische Hochschule Thurgau und allenfalls weitere Institutionen

2.3 Bewährtes übernehmen – Neues klar strukturieren und kommunizieren

Nutzen der bestehenden Ressourcen

In der heutigen Schule Thurgau wird auf den verschiedensten Ebenen und durch zahlreiche Organisationen und Personen Beratung und Unterstützung geleistet. Ohne den schon jetzt funktionierenden Support wäre wohl das System Schule gar nicht funktionsfähig.

Ein nicht unbeträchtlicher Teil des bereits bestehenden Supports wird von den Lehrkräften durch gegenseitige Hilfe selbst geleistet. Darüber hinaus wird in vielfältiger Form, von verschiedenen, unterschiedlich finanzierten Stellen von den Schulgemeinden oder vom Kanton den einzelnen Lehrkräften, Schülerinnen und Schülern, Eltern und Behörden Hilfe, Unterstützung und Beratung angeboten.

Vielfältige kantonale Supportangebote

Auf kantonaler Ebene wird im Prinzip von allen Abteilungen und Stellen des AVK in irgendeiner Form Support geleistet. Neben den Abteilungen, die ex-

¹ Gesetz über Beitragsleistungen an die Kosten der Volksschule und des Kindergartens, 1. Januar 2002

plizit beratend tätig sind – der PPD eher aufs einzelne Kind, die Weiterbildung eher auf schulische Organisationsentwicklung bezogen – leistet die Finanzabteilung regelbezogenen Support. Die im Entstehen begriffene Schulentwicklungsabteilung berät Schulen, die in die Umsetzungsphase hin zur Geleiteten Schule eintreten wollen. Die Fachstelle kick leistet Support hinsichtlich der Integration von IKT in den Unterricht. Und selbst ausgerechnet die Stelle, die vom Konzept her am wenigsten mit Dienstleistung zu tun hat, nämlich die Aufsicht, war bisher gemäss ihrer tradierten Aufgabendefinition beratend und unterstützend tätig.

PTM als Teil des Ganzen

Auch die PTM (psychologisch-therapeutischen Massnahmen) müssen im Zusammenhang mit dem Supportangebot gesehen werden, können doch präventive Massnahmen und Früherkennung bei günstiger Konstellation einen Teil der hier anfallenden beträchtlichen Kosten reduzieren.

Wenn es darum geht, den Support zu verbessern und auszubauen, dann deshalb, weil die bestehenden Support-Angebote zum Teil zu wenig transparent sind, zu wenig koordiniert agieren, zu wenig schnell handeln können oder zum anderen Teil im jetzigen Netz noch fehlen.

Alle bisherigen Stellen und Dienste müssen ihre Angebote auch im Rahmen eines neuen Konzeptes wirksam anbieten können.

Der bestehende PPD und der auf die Organisation Schule ausgerichtete Bereich der bestehenden WBS (wie organisationsbezogene SCHILW, Schulentwicklungsberatung und -begleitung, Behördenschulung) müssen ins Supportsystem eingebaut werden.

Neu: Finanzberatung

Die Finanzberatung muss im Rahmen der Schulaufsicht neu entwickelt werden.

Neuzuordnung von Beratungsleistungen

Traditionell durch die Inspektorinnen und Inspektoren wahrgenommene Beratungsfunktionen wie

- die Beratung von Lehrkräften in schwierigen Unterrichtssituationen
- die persönliche Beratung bei beruflichen Krisen, Problemen und Konflikten
- die Vermittlung bei Problemen im Team oder zwischen verschiedenen Akteuren im Schulbereich (Supervision, Teamentwicklung, Mediation)

müssen neu zugeordnet werden.

Zentrale Anlaufstelle

Nicht zuletzt braucht es eine kundenfreundliche Anlaufstelle für die Ratsuchenden und eine effektive Koordination der vorhandenen und der neu zu schaffenden Unterstützungsangebote.

2.4 Anforderungen an einen wirksamen Support

Idealvorstellungen

Ein Supportsystem, welches - im Sinne der oben aufgeführten umfassenden Definition - den an der Schule Beteiligten und der Organisation Schule bei der Erfüllung ihres Leistungsauftrages Unterstützung leisten kann, muss

- dienstleistungsorientiert konzipiert sein bei gleichzeitig offensivem Bewusstsein,
- effizient, ökonomisch, schnell und speditiv funktionieren, d.h. sich nahe am Bedarf bewegen und niederschwellig zugänglich sein,
- einem interdisziplinären, systemischen und mehrperspektivischen Ansatz verpflichtet sein,
- über ein generalistisches Verständnis und eine spezialistische Ebene verfügen,

- professionelle Unterstützung leisten können - mit entsprechenden Konsequenzen für die Rekrutierung und Qualifikation der Beratungspersonen,
- sowohl auf rasche Konflikt- und Krisenintervention als auch auf langfristige Beratung, Unterstützung und Entwicklung hin ausgerichtet sein,
- gleichzeitig mehrere Ziele anstreben: Unterstützung anbieten beim Lösen eines aktuellen Problems, die Erarbeitung von Problemlösungskompetenz bewusst machen und diese über die Dauer der Intervention hinaus sichern,
- vom Bild des mündigen und selbstverantwortlich problemlösenden Klienten ausgehen, seien dies nun Einzelpersonen, Teams und Kollegien der ganzen Schulen,
- sich gleichzeitig innerhalb des geltenden rechtlichen Rahmens bewegen (d.h. keine lokalen Problemlösungen unterstützen, welche kantonalem Recht widersprechen),
- die «Von-den-Problemen-Betroffenen» zu «An-der-Lösung-Beteiligten» machen,
- grundsätzlich Hilfe zur Selbsthilfe leisten, d.h. die Verantwortung für das eigene Lernen und den Bezug von Unterstützung in die Hand des Klienten geben, die Formulierung von Entwicklungszielen und die Messung allfälliger Entwicklungsfortschritte nicht selbst beurteilen wollen, sondern via Evaluation (fremd-)überprüfen lassen,
- periodisch die eigene Wirkung überprüfen in Form von Selbst- und Fremdevaluation, um so die eigene Arbeitsweise zu optimieren,
- vorhandene Kompetenzen und Potenziale aufnehmen und fruchtbar machen sowie bisherige Erfahrungen nutzen.

2.5 Konzeption der Schulberatung

2.5.1 Aufgaben einer neuen Schulberatung

Die Schulberatung muss in erster Linie Aufgaben erfüllen, die bisher zu wenig oder gar nicht wahrgenommen wurden sowie Leistungen erbringen, die bisher formell oder informell durch das Inspektorat abgedeckt wurden, neu aber nicht mehr ins Pflichtenheft der Schulaufsicht gehören. Es geht dabei vor allem um:

- Beratung der Lehrkräfte in schwierigen Unterrichtssituationen (aufsichts-unabhängige Beratung)
- Persönliche psychologische Beratung bei beruflichen Krisen, Problemen oder Konflikten
- Aufsichts-unabhängige Mediation oder Supervision bei Problemen im Team oder zwischen den verschiedenen Akteuren im Schulbereich
- Vermittlung, Koordination verschiedenster Supportangebote

Die kantonale Schulberatungsstelle muss also in erster Linie anbieten:

- Erstberatungen
- Kriseninterventionen (niederschwelliger als Task-Force)
- Vermittlung weiterer Beratung und deren Koordination
- Information

Lücken schliessen

Kernleistung der Schulberatungsstelle

- Prävention (Kommunikation und Organisation von präventiven Massnahmen)

Sie tut dies:

- niederschwellig , transparent, kundennah, sofort ansprechbar

Die Schulberatung übernimmt überdies die bisher durch die Weiterbildung Schule angebotene Schulorganisationsbegleitung und die Einzelberatungen im Bereich der Berufseinführung.

Sie erbringt folgende Leistungen nach aussen und nach innen:

Leistungen nach aussen und innen	<i>Kernleistungen</i> Adressaten: Individuen (auch Eltern), Teams, Schulen	<i>Qualitätsmanagement</i> Adressat: Supportsystem selbst	<i>Managementleistungen</i> Adressat: Supportsystem selbst (Führung)
Tätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> - Triage vornehmen und Problem der richtigen Stelle (intern oder extern) zur Bearbeitung zuweisen / planen - abklären - intervenieren bei Krisen (niederschwellig) - Standortbestimmungen - beraten - unterstützen und begleiten - präventiv wirken, nicht nur reaktiv - Problemlösekapazität auf allen Ebenen steigern 	<ul style="list-style-type: none"> - Information sicherstellen - «Netzwerk» aufbauen und umsetzen - Kommunikation und Konfliktbewältigung - Teamentwicklung - Klären der Rollen im Gesamtgefüge des Q-Sicherungssystems (nach innen und aussen) - Wissensmanagement - sichern des Rückflusses der Erfahrungen - sich selbst evaluieren - eigene Aus- und Weiterbildung 	<ul style="list-style-type: none"> - führen und leiten - Personalmanagement - Entwicklungen antizipieren und strategisch führen - zur systematischen Bearbeitung bestimmter Problembereiche anregen (aufgrund des täglichen Praxiskontaktes) - finanzieren - koordinieren - kooperieren - verantworten - vertreten - auf dem Markt bestehen (Marketing, Auftritt usw.)
Art der Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> - Kernleistungen immer auf den 3 Ebenen Individuen, Teams, Organisation - schnell, niederschwellig, übersichtlich 		

2.5.2 Organisation

Da es darum geht, im vorgegebenen finanziellen Rahmen schnell eine Schulberatungsstelle aufzubauen, ist diese als erste Anlaufstelle für Ratsuchende zu konzipieren, die primär die oben erwähnten, ergänzenden Aufgaben und vor allem die Koordination der bestehenden Angebote übernimmt, ohne die anderen Supportstellen (ausser der Aufsicht, die Aufgaben abgibt) wesentlich zu tangieren, bzw. zu konkurrieren.

Die Schulberatung ist – in der Startphase – denkbar als Stelle mit folgenden personellen Ressourcen:

Schulberatungsstelle

3 Personen + Sekretariat

- Fachperson für Schul- und Unterrichtsfragen, (Schulrecht¹)
- Fachperson für psychologische Beratung
- Fachperson für Teamentwicklung, Supervision, Kommunikation, Konfliktmanagement, Mediation

(Zusammensetzung nach Konzept Schulberatung 1997)

Eine der drei Beratungspersonen übernimmt die Teamleitungsfunktion.

Die Spezialgebiete können natürlich auch anders auf die Personen verteilt, bzw. mehrfach vorhanden sein. Wichtig ist, dass sie abgedeckt werden. Mindestens die Teamleitung muss zudem über ausgeprägte Fähigkeiten in den Bereichen Projektmanagement, Koordination, Kooperation und Kommunikation verfügen.

Budget

Der Schulberatungsstelle steht ein Budget für den Beizug weiterer Beratungspersonen oder -stellen zur Verfügung.

zentrale Lage

Vorteilhaft ist eine zentrale Lage. Einerseits muss die Beratungsstelle gut erreichbar sein, andererseits sind die Beraterinnen und Berater immer wieder vor Ort tätig. Überdies hat die Schulberatung in der Aufbauphase einen erhöhten Führungsbedarf, was bedingt, dass der Chef AVK geografisch nicht zu weit entfernt ist. Die Schulberatung soll deshalb ab Herbst 2002 in Frauenfeld aufgebaut werden.

Per 1. Januar 2004 wird der Bereich Schulorganisationsbegleitung, der bis dahin organisatorisch im bisherigen Umfang bei der Weiterbildung Schule verbleibt, führungsmässig aber der Leitung der Abteilung Schulberatung untersteht, in die Schulberatung integriert. Auf diesen Zeitpunkt hin ist es auch denkbar, dass zwei bis drei Inspektorinnen und Inspektoren von der Abteilung Schulaufsicht und -evaluation in die Abteilung Schulberatung wechseln.

Erste Erfahrungen mit Dezentralisierung eines Teilbereichs

Falls die vorerst zurückgestellte Dezentralisierung des gesamten Supports in einer späteren Phase realisiert werden soll, könnte vorerst ein Teil des Supports, nämlich ein Teil des PPD nach Amriswil verlagert werden. Denkbar wäre somit die Schaffung einer Aussenstelle des PPD, verstanden als Beginn der bereits 1999 geplanten Regionalisierung. Bei Bedarf könnten unter dem gleichen Dach weitere Beratungsstellen tätig werden. Auf diese Weise liessen sich – wenn auch in beschränkter Masse – erste Erfahrungen im Hinblick auf eine allenfalls spätere Schaffung «Regionaler Zentren» sammeln.

Führungsfrage

Um die Koordinationsfunktion wahrnehmen zu können und um die Unabhängigkeit der Schulberatungsstelle nach aussen zu manifestieren, wird sie als neue Abteilung direkt der Amtsleitung AVK unterstellt.

2.5.3 Qualifikation der Mitarbeitenden

Teilgeneralisten mit Spezialkenntnissen

Bei den Mitarbeitenden der Schulberatungsstelle muss es sich um Teilgeneralisten handeln, die insgesamt das im Abschnitt Organisation dargestellte Leistungsspektrum abdecken können. Neben Ausbildung und Erfahrungen in den Bereichen Unterricht, Persönlichkeitsbildung, Schule als lernender Organisation, kantonales und schweizerisches Schulwesen müssen sie ausgesprochen kommunikativ und teamfähig sein und über ausgeprägte organisatorische Fähigkeiten verfügen. Dies, da im Zentrum der Aufgaben die Koordination und damit die effektive Nutzung der vorhandenen Ressourcen (Schulorganisationsbegleitung, PPD, Schulentwicklung, Dienste und Drittanbieter) steht.

¹ Rechtsberatung kann durch verschiedene Stellen erfolgen: Anstellungsrecht durch den LTG, Rechtsauskünfte zum Handbuch durch das AVK (Schulaufsicht), Rechtsauskünfte für Behörden durch die vorgesehene Beratungsstelle des VTGS. Sie ist also Teil der regelbezogenen Beratung, nicht der Schulberatung.

2.5.4 Finanzielle Überlegungen

Definitiver
Start im
Januar 2003

Im Budget 2002 sind für den Aufbau der Schulberatung Fr. 300'000.– eingestellt, in den Folgejahren jeweils Fr. 1'000'000.– pro Jahr. Dies bedeutet, dass die Schulberatungsstelle bereits in der zweiten Hälfte 2002 ihre Tätigkeit aufnehmen und ihre Dienstleistungen aufbauen kann. Ab Januar 2003 soll sie mit dem definitiven Personalbestand ihre Aufgaben wahrnehmen.

Es ist etwa mit folgenden Kosten zu rechnen:

1 Teamleitung	150'000	150'000	
2 Mitarbeitende	140'000	280'000	
1 Sekretariat	80'000	80'000	510'000
Sozialleistungen/Overhead			127'500
Raummiete 120 m2			19'200
Infrastruktur			50'000
Leistungen Dritter			300'000
Total/Jahr			1'006'700

3 Leistungen der Schulberatung und der am Support beteiligten Stellen und deren Finanzierung

3.1 Eigenleistungen der Schulen (interner Support)

Interner
Support

Die Schulen leisten den niederschweligen internen Support selbst, indem sie vorhandene Ressourcen nutzen und/oder aufbauen (Spezialisierung in Nachdiplommodulen und -kursen an Fachhochschulen und Hochschulen). Sie decken folgende Bereiche ab:

Schwierige
Schülersituatio-
nen, Schulent-
wicklung, Unter-
richt, Integration

- Umgang mit schwierigen Schülersituationen, Krisenintervention
- Qualitätsfragen (QM), Schulorganisationsentwicklung und Projektleitung
- Unterrichtsfragen, wie selbstgesteuertes Lernen, altersgemischtes Lernen, Lernen mit dem Computer usw.
- Integrations- und Kommunikationsfragen (z.B. SHP, Interkulturelle Pädagogik), bzw. Umgang mit Heterogenität

Externer Sup-
port nachgeord-
net

Die Leistungen des kantonalen Supports beginnen erst da, wo der interne Support nachweislich ausgeschöpft worden ist.

3.2 Leistungen des kantonalen Supports (externer Support)

Adressaten		Schulberatung	Schulorganisationsbegleitung (in Zusammenarbeit mit Schulentwicklung)	PPD	Task Force	Dienste	Drittanbieter	Regelbezogene Beratung (Schulaufsicht, Finanzberatung)
Individuum	Lehrperson	Case management Beratung in persönlichen Krisen (z.B. Burnout) persönliche Standortbestimmung Coaching bei Problemen mit Klassenführung, bei Teamproblemen (auch für Berufseinsteigende) berufliche Laufbahnberatung		Beratung bei Problemen im Umgang mit schwierigen Schülersituationen Unterstützung bei Integration (Lern-)Behinderter	Erstintervention in überraschenden Krisensituationen	Laufbahnberatung hinsichtlich beruflicher Alternativen (Berufsberatung)	Beratung bei anstellungsrechtliche Probleme (LTG)	Unterrichtsbeurteilung auf Wunsch* Bericht für Einzellehrpersonen auf Wunsch* * durch Schulaufsicht, so lange noch keine Personalführung durch die Schulleitung
	Schülerin / Schüler			Beratung bei Lernschwierigkeiten, Hochbegabung	Erstintervention in überraschenden Krisensituationen	Berufsberatung (BB)	Therapien	Kompetenzmessungen
	Schulleitung und Neue Funktionen	Führungscoaching	Management Support Unterstützung bei Vernetzung, Erfahrungsaustausch, Intervention Tagungen	Beratung in Integrationsfragen	Erstintervention in überraschenden Krisensituationen	Beratung und Coaching der Schulvermittler in Fragen der Sucht- und Gewaltprävention (Suchtfachstellen)	Führungscoaching	Beratung bei Fragen zur Kompetenzregelung (Schulaufsicht) Globalbudget (Finanzberatung)
	Eltern			Erziehungsberatung Beratung bei Problemen im Umgang mit schwierigen Schülersituationen Unterstützung bei Integration (Lern-)Behinderter Beratung bei Lernschwierigkeiten, Hochbegabung	Erstintervention in überraschenden Krisensituationen	Unterstützung bei Problemen im Umgang mit schwierigen Schülersituationen in Zusammenarbeit mit PPD (KJPD) Erziehungsberatung (Sozialdienste)	Elternbildung Erziehungsberatung	Rechtsauskünfte (Schulaufsicht)

	Behördenmitglied		Einführung in neues Amt	Beratung bei Problemen im Umgang mit schwierigen Schülersituationen	Erstintervention in überraschenden Krisensituationen		Beratung bei anstellungsrechtlichen Fragen, allgemeinen rechtlichen Fragen, fallbezogenes Wissensmanagement (VTGS)	Rechtsauskünfte (Schulaufsicht)
	Pfleger / Pflegerin						Finanzberatung	Finanzberatung
Team	Lehrerinnen- / Lehrer	Case management sicherstellen Erstberatungen in allen Bereichen Standortbestimmungen	Begleitung Teamentwicklung Schulinterne Weiterbildung SCHILW (organisationsbezogen)	Beratung in Integrationsfragen	Erstintervention in überraschenden Krisensituationen			
	Schulbehörden	Führungskoaching	Management Behördenschulung Einführung in neues Amt Zusammenarbeit in der Behörde	Beratung bei Problemen im Umgang mit schwierigen Schülersituationen	Erstintervention in überraschenden Krisensituationen		Beratung bei anstellungsrechtlichen Fragen, allgemeinen rechtlichen Fragen, fallbezogenes Wissensmanagement (VTGS)	Rechtsauskünfte (Schulaufsicht) Bauberatung (Finanzberatung)
Organisation	Schulgemeinde		Case management Standortbestimmungen Fusionsberatungen (VSG, Schulgemeinde, politische Gemeinde)				Fusionsberatungen (VSG, Schulgemeinde, politische Gemeinde)	Überprüfung der Einhaltung kantonalen Vorgaben: Gesetze, Verordnungen, Lehrpläne, Studententafeln usw. Durchsetzen von Regelungen Stellungnahmen (Förderbereich, Schulentlassungen, Umteilungen etc.) Weisungsbefugnis
	Schule (Schulhaus)		Case management Standortbestimmungen Schulentwicklungsberatung und -planung				Organisationsberatung	Überprüfung der Regelkonformität von Schulversuchen Überprüfen der Auswirkungen NFM Beratung im Umgang mit Lektionenpool

Kernleistungen des Supports

Der Support als Ganzes erbringt folgende Kernleistungen:

Standortbestimmungen

- Schulberatung Ebene Einzellehrperson und Team
- SOB in Zusammenarbeit mit Schulentwicklung Ebene Schulbehörden, Schulhäuser, Schulgemeinden
- Beratungen
- Schulberatung Erstberatungen Einzellehrpersonen und Team
- SOB in Zusammenarbeit mit Schulentwicklung Schulentwicklungsberatung auf Ebene Schulhäuser, Schulgemeinden
- PPD im Umgang mit schwierigen Schülersituationen
- PPD in Integrationsfragen
- Schulaufsicht Rechtsberatung
- Abteilung Finanzen Finanzberatung
- Coaching
- Schulberatung Einzellehrpersonen und Schulleitungen
- Laufbahnberatungen
- Schulberatung im Bereich Berufslaufbahn
- Berufsberatung im Bereich beruflicher Alternativen
- Berufsberatung Schulabgängerinnen und -abgänger
- Unterstützung, Begleitung
- PPD: Integration (lern)behinderter Kinder
- Dienste (KJPD) Integration (lern)behinderter Kinder
- SOB in Zusammenarbeit mit Schulentwicklung Schulentwicklungsbegleitung
- Information, Weiterbildung
- SOB in Zusammenarbeit mit Schulentwicklung Tagungen (Schulentwicklung)
- SOB Behördenschulung für neue Behördenmitglieder
- SOB organisationsbezogene SCHILW
- Drittanbieter Elternbildung
- VTGS Fallbezogenes Wissensmanagement für Schulbehörden
- Schulaufsicht Rechtsauskünfte

Managementleistungen

- Schulberatung Gesamtsupport
Case management Einzellehrpersonen
- SOB in Zusammenarbeit mit Schulentwicklung Behördenschulung, Vernetzung Schulleitungen,
Case management Schulgemeinden und Schulhäuser

3.3 Finanzierung

Grundangebot
kostenlos,
Mehrleistungen
werden
zu Sondertari-
fen verrechnet

Damit einerseits das AVK-Budget gezielt eingesetzt wird und andererseits die Dienstleistungen des Supports bewusst beansprucht werden, ist eine moderate Kostenbeteiligung der Leistungsbezüger angezeigt (im Rahmen des Neuen Finanzierungsmodells zu regeln). Können Leistungen wenigstens teilweise verrechnet werden, fördert dies auch die Motivation und das Qualitätsbewusstsein der Leistungserbringer.

Schulberatung

Erstberatungen für Einzelpersonen und Teams sind kostenlos. Für weitergehende Beratungen und Führungskoachings wird ein Kostenbeitrag verrechnet.

Schulorganisationsbegleitung in Zusammenarbeit mit Schulentwicklung

Die Managementleistungen gehen zu Lasten des Kantons (Sockelbeitrag).

Unterstützungsleistungen zur Vernetzung der Schulleitungen sind während der Versuchsdauer kostenlos.

Für Schulbegleitungen, soweit sie nicht im Rahmen eines Schulentwicklungsprojektes fix subventioniert sind, sowie für Behördenschulung in diesem Bereich werden Kostenbeiträge erhoben.

PPD

Unentgeltliche
Leistungen
des PPD
überprüfen

Die Leistungen des PPD sind gemäss Unterrichtsgesetz § 42 grundsätzlich kostenlos. Es ist zu überlegen, ob hier eine Anpassung in Anlehnung an ein Kostenreglement Schulberatung erfolgen soll.

Dienste

Die Dienste arbeiten je nach eigenen Reglementen. Sie belasten das AVK-Budget nicht.

Drittanbieter

Drittanbieter arbeiten je nach eigenen Reglementen. Sie belasten das AVK-Budget nicht.

Schulaufsicht und Finanzberatung

Die Schulaufsicht wird vollumfänglich durch das AVK finanziert.

Soweit es sich bei der Finanzberatung um regelbezogene Beratung im engen Sinne handelt, ist sie für die Kunden kostenlos. Werden ganze Finanzpläne u.ä. erstellt, werden die Kosten verrechnet.

3.4 Fachzentren als Teil des Supportsystems

AVK: Zentren
für Schulo-
rganisation

Die Fachzentren sind unter anderem die Kristallisationspunkte für die Neuen Funktionen. Sie beraten und coachen diese, damit sie ihre Aufgaben im Rahmen des internen Supports vor Ort optimal wahrnehmen können. Sie sind überdies Anlaufstellen für die Interessenvertreter (Synode, LTG, VTGS usw.). Sie übernehmen die Rolle der Sachwalterinnen gegenüber der Schule als Ganzes und gegenüber der Öffentlichkeit.

Zentren, die sich mit der Organisation Schule befassen, sind im AVK angesiedelt. Im Bereich Schulentwicklung werden die Zentren für Integrationsfragen (SHP, IKP, Begabungsförderung) und Schulorganisationsfragen geschaffen, im Bereich Schulaufsicht die Fachbereiche Aufsicht und Evaluation (+ Qualitätsfragen).

PH: Zentren
für Unterricht

Zentren, die sich mit Unterricht befassen, werden an der Pädagogischen

Hochschule angesiedelt, so beispielsweise das Zentrum für Unterrichtsfragen, das Zentrum für Sprachen (Gesamtsprachenkonzept) u.a.

3.5 Beratung und Unterstützung: Ablauf

Die verschiedenen am Support beteiligten Stellen haben im wesentlichen typische Kundensegmente:

Kundensegmente

Schulberatung	Lehrpersonen einzeln und im Kontext Team/Kollegium (case management) Schulleitungen und Eltern (systemische Beratung), Coaching mit Blick auf Arbeitsfeld
Schulorganisationsbegleitung / Schulentwicklung	Schulleitungen (Management des Supports) Teams/Kollegien (Teamentwicklung, organisationsbezogene SCHILW)
PPD	Schülerinnen und Schüler und damit verbundene Beratung des Umfeldes
Task Force	Alle Adressaten
Dienste	Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, Schulleitung, Eltern
Drittanbieter	Grundsätzlich alle Adressaten
Schulaufsicht / Finanzberatung	Schulleitung, Eltern, Behörden

Die Schulberatungsstelle wird so kommuniziert, dass sie niederschwellig für alle Adressatinnen und Adressaten als Anlaufstelle dient. Sie klärt als erstes immer ab, welche Massnahmen im Bereich des internen Supports (in der Übergangsphase: sofern schon vorhanden) bereits getroffen wurden. Wenn eine Schulberaterin, ein Schulberater eine Einzelperson an andere Stellen weitervermittelt, übernimmt sie das Case management, d.h. die Koordination der Massnahmen liegt bei der Schulberatung. Das Case management für Schülerinnen und Schüler liegt beim PPD.

Case management sicherstellen

Intervenieren Schulberaterinnen oder Schulberater in Teams (Lehrerinnen und Lehrer, Schulbehörden), stellen sie im Falle der Weitervermittlung das Case management sicher, d.h. sie müssen es nicht selbst übernehmen, aber klar einer geeigneten Stelle überbinden.

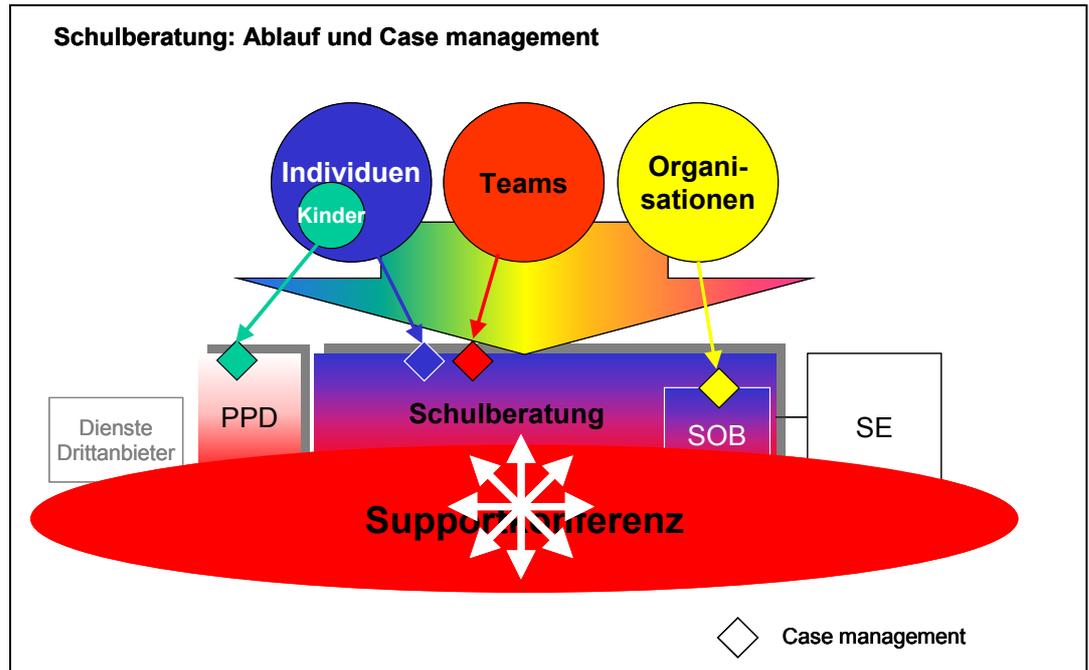
Das Case management für Organisationen liegt bei der *Schulorganisationsbegleitung*

Rückkopplung an die Schulberatungsstelle

Für alle am Support beteiligten Stellen – soweit sie im Einflussbereich des AVK arbeiten – gilt: sobald sie feststellen, dass sie nicht (mehr) selbst intervenieren können, überweisen sie den oder die Klienten an die Schulberatungsstelle.

Management Support durch Schulberatung

In regelmässigen *Supportkonferenzen* tauschen die Leitungen von Schulberatung, PPD und Schulentwicklung Erfahrungen und Informationen über die länger dauernden (d.h. mehr als einmaligen) Interventionen aus. Dienste und Drittanbieter können nach Bedarf (und deren Bereitschaft dazu) beigezogen werden. Die Federführung liegt bei der Schulberatungsstelle, die auch für eine angemessene Dokumentation zuständig ist.



Schulaufsicht und Finanzberatung verfügen über eine ähnliche Organisation *unabhängig* von der Schulberatung.

4 Konzeption von Schulaufsicht und -evaluation

4.1 Modelle des Qualitätsmanagements in Schulen

Unterschiedliche Traditionen und Ansätze

Eine Diskussion, wie die Leistungen der Schule zu messen, zu beurteilen und zu verbessern seien, ist zur Zeit in der Schweiz und in vielen anderen Ländern – soweit deren Entwicklungen hier zur Kenntnis genommen werden – im Gange. Die Lösungsansätze sind vielseitig und je nach Tradition sehr unterschiedlich. Wissenschaftliche Erkenntnisse über die Wirksamkeit von verschiedenen Steuerungsmodellen sind kaum vorhanden.

wenig Erfahrung

Eine Tradition, den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler systematisch zu überprüfen, besteht in Ländern mit einem System der freien Schulwahl (USA, UK, Holland, Skandinavien). Die Messung des Schulerfolges basiert auf den Ergebnissen von Leistungstests.

Im deutschsprachigen Raum begegnete man dieser Art der Überprüfung des Schulerfolges stets mit Skepsis. Die Leistungen der Lehrkräfte und der Erfolg einer Schule liessen sich nicht nur durch die Messungen mit Wissenstests feststellen. Das schulische Umfeld müsse berücksichtigt werden und neben den rein fachlichen Leistungen gehörten zu den Zielen der Schule auch die Förderung der Schülerinnen in Sozial- und Selbstkompetenz, die sich nicht so einfach mit Tests messen liessen, waren (und sind) die Einwände.

Die Ansätze der Qualitätsüberprüfung unter diesen Aspekten versuchen deshalb neben den Output-Messungen auch die Prozesse in die Betrachtung mit einzubeziehen.

Debatte in der Schweiz

Die Diskussion um Qualitätsmanagement in der Deutschschweiz bewegt sich

denn auch in diesem Rahmen, steht aber noch in den Anfängen. Von einer etablierten Feedback- und Beurteilungskultur auf allen Ebenen kann noch nirgends in der Schweiz gesprochen werden. Die Bemühungen um die Entwicklung neuer Formen des Qualitätsmanagements wurde dadurch erschwert, dass als erste diesbezügliche Massnahme lohnwirksame Qualifizierungssysteme politisch gefordert wurden, ohne dass Vorstellungen vorhanden gewesen wären, wie solche zu praktizieren seien.

Konzepte

Alle Konzepte des Qualitätsmanagements der Kantone der Deutschschweiz gehen bei ihren Überlegungen von geleiteten Schulen aus. Damit lassen sich drei Zuständigkeitsbereiche für das Qualitätsmanagement abgrenzen:

Schulleitungen
Selbstevaluation

1. Die geleitete Einzelschule sorgt sowohl auf der Ebene des Unterrichts wie auf der Ebene der Schule als Ganzes für ihr Qualitätsmanagement und überprüft dieses mittels Selbstevaluation. Die Schulleitungen übernehmen in diesen Konzepten die wesentlichen Funktionen des Qualitätsmanagements oder delegieren spezielle Aufgaben davon an Qualitätsbeauftragte. Sie fördern, unterstützen und überprüfen die Selbstevaluation der Lehrkräfte oder der Q-Teams, sie unterstützen, beraten und qualifizieren die Lehrkräfte, sie erstellen (in Zusammenarbeit) die Schulprogramme, initiieren Q-Projekte und organisieren die Selbstevaluationen der Schulen.

Behörde:
strategische
Führung

2. Den lokalen Schulbehörden wird die strategische Führung der Schulen zugeordnet. Sie geben die Ziele vor, welche die Schulen in Bezug auf ihr Qualitätsmanagement zu erreichen haben, und überprüfen die Umsetzung.

Kanton: Rah-
menvorgaben
und externe
Evaluation

3. Die kantonalen Schulträger geben den Schulen eine Aussensicht (externe Evaluation). Diese wird in einigen Konzepten als eine Art Dienstleistung für die Schulen angesehen, die ihnen eine Rückmeldung zu ihren Stärken und Schwächen gibt und im wesentlichen der Qualitätsentwicklung dient. In anderen Konzepten hat die externe Evaluation auch Aufsichtscharakter oder ist zumindest organisatorisch nicht von der Aufsicht getrennt.

Schul-
autonomie

In welcher Form die Kantone die Steuerung und die Aufsicht über das gesamte Schulwesen übernehmen und in welchen Bereichen sie das Qualitätsmanagement den lokalen Schulbehörden oder den Schulen übertragen, wird unterschiedlich interpretiert. Im Kanton Thurgau wurden auch im Finanzbereich die Kompetenzen zwischen Kanton und Gemeinden im Sinne einer grösseren Autonomie der Gemeinden neu geregelt. Die Aufsicht über den Unterricht der Einzellehrkräfte wird in allen neueren Q-Modellen der Deutschschweiz weitgehend den Schulen überlassen.

4.2 Vernetzung mit anderen Projekten

drei Elemente
des Quali-
tätsmanage-
ments

Mit dem Programm «Dezentralisierung und Qualitätsmanagement» wurde die Debatte um die Fragen des Qualitätsmanagements im Kanton Thurgau aufgenommen und die Voraussetzungen geschaffen, um den Prozess der Entwicklung in Gang zu bringen. Das Programm führt die Hintergründe und Anstösse zur Entwicklung auf und beschreibt die drei zentralen Elemente, die ein umfassendes Konzept zum Qualitätsmanagement beinhalten müssen:

- Einrichtung von Schulleitungen und Aufbau von Selbstevaluationskompetenz
- Ausbau des Supports
- Entwicklung von Schulaufsicht und -evaluation

Schulaufsicht
ist Teilprojekt

Die Entwicklung der Schulaufsicht und Schulevaluation hat sich also einzufügen in die anderen Projekte des Departements, das heisst, eine neue Schul-

aufsicht ist nur zu definieren unter der Voraussetzung, dass die anderen unabdingbaren Elemente des Qualitätsmanagements an den Schulen (Personalführung, Schulprogramme, Selbstevaluation, Support) geklärt sind. Die endgültige Ausgestaltung der neuen Aufsicht wird erst voll zum Tragen kommen, wenn auch die anderen Projekte umgesetzt sind.

Die Etablierung einer neuen Führungs- und Beurteilungskultur an den Schulen wird allerdings noch einige Zeit in Anspruch nehmen.

Gewährleistung
der Aufsichts-
Funktionen

Das Projekt Schulaufsicht und -evaluation ist demnach so zu gestalten, dass einerseits sofort umsetzbare Elemente einer neuen Schulaufsicht eingeführt werden und dass andererseits gewisse Aufsichtsfunktionen im bisherigen Rahmen weiterhin gewährleistet werden können.

Erfahrungsgemäss haben weder die Behörden noch die Lehrkräfte Verständnis dafür, wenn der Kanton seine Aufsichts- und Unterstützungsfunktionen zu beschränken beginnt, bevor neue Formen des Qualitätsmanagements zu greifen beginnen und der Wert des Neuen erkannt werden konnte.

Weiter ist im Projekt zu berücksichtigen, dass mit der Einführung des neuen Finanzierungsmodells neue Controllingaufgaben von der Schulaufsicht in Zusammenarbeit mit der Abteilung Finanzen zu übernehmen sind und dass mit dem Ausbau des Support-Angebotes gewisse Aufgaben der jetzigen Schulaufsicht abgegeben werden.

4.3 Voraussetzungen

Nach der gültigen Gesetzgebung obliegt die Beaufsichtigung des Unterrichtswesens dem Regierungsrat (§ 5 Unterrichtsgesetz). Er wählt «für die staatliche Aufsicht über die Schulen und die Beratung der Lehrer und der Schulbehörden» die Inspektorinnen und Inspektoren.

Bisheriges
Inspektorat

In der Verordnung des Regierungsrates über die Volksschule und den Kindergarten werden die Aufgaben der Inspektorate mit Überwachung, Beurteilung, Beratung und Vermittlung umschrieben. Dies in Bezug auf Lehrkräfte, Behörden und Eltern. Gleichzeitig haben sie bei Entwicklungsprojekten mitzuwirken. Neben der grundsätzlichen Definition des Auftrages in der Verordnung (RRV § 2) finden sich an anderen Orten weitere Zuordnungen von Aufgaben.

komplexe
Aufgaben-
definition

Die Vielzahl und die Komplexität der Aufgaben wird nicht nur von den einzelnen Inspektorinnen und Inspektoren als sehr anspruchsvoll empfunden, sondern oft auch als undurchsichtig wahrgenommen. Die fachlich kompetente Rückmeldung zum Unterricht bei den periodischen Besuchen durch die Inspektorinnen und Inspektoren wird zwar von den Lehrkräften grossenteils als hilfreich empfunden; es kann dabei aber nicht von einer systematischen Beurteilung des Unterrichts gesprochen werden. Die Begleitung, Unterstützung und Führung der Lehrkräfte muss in Zukunft von einer näheren Stelle, der Schulleitung, übernommen werden.

Auch verstand sich bisher die «Überwachung und Beurteilung der Schulführung» primär als Beurteilung des Unterrichts der Einzellehrkraft. Seit bekannt ist, dass für den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler neben der Gestaltung des Unterrichts auch das «Schulklima» von Bedeutung ist, gehört aber auch die Beurteilung des Funktionierens der Schule als Ganzes zu den Aufgaben einer Schulaufsicht.

In der Konzeption einer neuen Schulaufsicht sind also einerseits die Formen einer systematischen Schulbeurteilung aufzunehmen und andererseits ist der Aufgabenkatalog des bisherigen Inspektorates im Einzelnen zu sichten und

zu definieren, welche Aufsichtsfunktionen der Kanton auch in Zukunft zu übernehmen hat in Ergänzung zu dem, was die geleiteten Schulen selber an Qualitätssorge leisten.

4.4 Aufgaben der Schulaufsicht

Gemeinsame
Sorge für QM

Der bisherige Auftrag des Inspektorates «Aufsicht über die Schulen und Beratung der Lehrkräfte und der Schulbehörden» wird in einer neuen Konzeption so aufgenommen, dass die Aufsicht primär die Qualitätssicherung übernimmt und Hinweise auf die Qualitätsentwicklung gibt, während der Support durch Beratung und Prozessbegleitung Beiträge zur Qualitätsentwicklung leistet.

Die zentrale Aufgabe der Aufsicht ist es, *die Erfüllung der kantonalen Vorgaben zu überprüfen* und Hinweise auf Entwicklungsmöglichkeiten zu geben.

Entwicklung
unterstützen

Der Schulaufsicht müssen die Möglichkeiten zur Verfügung stehen, Einsicht in die Arbeit und das Funktionieren der Schulen (Unterricht, Leitungsstrukturen, Schulklima, Öffnung der Schule) zu nehmen, um deren Qualität erfassen zu können. Sie muss einerseits den Schulen Hinweise auf ihren Stand und ihre Entwicklung geben und andererseits für die kantonalen für das Bildungswesen verantwortlichen Stellen das nötige Steuerungswissen generieren können.

Die Schulaufsicht erfüllt ihre Aufgaben in enger Zusammenarbeit mit den Schulbehörden und den Schulleitungen. Nur in dieser Vernetzung kann ein systematisches Qualitätsmanagement wirksam werden.

Schulen evaluieren und
beaufsichtigen

Als Methode setzt die Schulaufsicht die periodische Evaluation von Schulen als Ganzes ein. Sie gibt Beurteilungskriterien vor und zieht für die Gesamtbeurteilung auch die Ergebnisse der Selbstevaluation der Schulen bei. Die Schulevaluationen dienen in erster Linie der Qualitätsentwicklung. Für die Qualitätssicherung (Überprüfung verschiedener kantonalen Vorgaben) ist der Fachbereich Schulaufsicht (mittelfristig regionalisiert) zuständig.

4.5 Organisation der Schulaufsicht als Abteilung Schulaufsicht und -evaluation im AVK

In einer neuen Konzeption des Qualitätsmanagements überträgt der Regierungsrat die Aufsichtsfunktion nicht mehr Personen, sondern einer Stelle. Im Rahmen der bereits erfolgten Reorganisation des DEK sind dies die Abteilung «Schulaufsicht» (neu «Schulaufsicht und -evaluation») und im Bereich der Kosten die Abteilung «Finanzen» im AVK.

Die Abteilung Schulaufsicht und -evaluation übernimmt somit die Aufgabe:

- die Einhaltung der kantonalen Vorgaben zu überprüfen
- die Schulen in ihrer eigenen Qualitätssorge und Qualitätsentwicklung zu unterstützen und ihnen eine Aussensicht ihrer Tätigkeit zu geben
- Steuerungswissen für den Kanton bereit zu stellen.

Die Bereiche «Evaluation der Schulen als Ganzes» und «Beaufsichtigung der Schulen» sind Teil eines umfassenden Qualitätsmanagements. Sie werden in der Abteilung Schulaufsicht und -evaluation zusammengefasst.

organisatorische
Modelle

In anderen Kantonen wurden Konzepte entwickelt, in welchen die externe Evaluation von der Aufsicht organisatorisch getrennt wird. Die Überlegung, Evaluation und Aufsicht zu trennen geht davon aus, dass eine Evaluationsstelle nicht auch für die Überprüfung der Umsetzung der vorgeschlagenen Massnahmen verantwortlich sein dürfe. Zusätzlich könne angenommen wer-

den, die Schulen könnten ihre Problembereiche zu verbergen versuchen, wenn eine Instanz mit Weisungsbefugnis die Evaluation vornehme. Evaluationsstellen sind in diesen Modellen als Stabsstellen ausserhalb der Führungslinie angegliedert.

In anderen, vor allem kleineren Kantonen, aber zum Beispiel auch in Österreich, Holland wird die externe Evaluation der Schulen von der Schulaufsichtsstelle geleistet. Damit ist die evaluierende Stelle auch für die Umsetzung und die Überprüfung der Umsetzung der geforderten Massnahmen zuständig. Dies erleichtert in der Praxis die Entwicklungsarbeit.

Die dargestellte Konzeption für den Kanton Thurgau begreift die externe Evaluation von Schulen wie auch die Aufsicht als Aufgaben der gleichen Linie, der Abteilung Schulaufsicht und -evaluation. Auch die Evaluation von Schulen ist eine Aufsichtsfunktion, insbesondere dann, wenn die Evaluation vermehrt auf die eigenen Evaluationen der Schulen zurückgreifen kann bei ihrer Beurteilung. Die Evaluation wird dann zur sogenannten Meta-Evaluation, also zur Überprüfung des Qualitätsmanagements der Schulen selbst.

4.5.1 *Fachbereich Schulevaluation*

Der Fachbereich Schulevaluation plant und organisiert die externen Evaluationen von Schulen mit folgenden Zielsetzungen:

- Die Schulevaluation vermittelt den Schulen periodisch eine Rückmeldung zum Stand ihrer Entwicklung, zu ihren Stärken und Schwächen und überprüft die Massnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung der Schulen selbst.
- Sie überprüft den Stand der Zielerreichung.
- Der Fachbereich Schulevaluation empfiehlt den Schulen Massnahmen zur Optimierung und/oder Weiterentwicklung.
- Sie gibt den Schulen die Impulsberatung bei der Zielsetzung und der Planung dieser Massnahmen und vereinbart mit der Behörde, bzw. falls schon vorhanden mit der Schulleitung, die Verantwortlichkeit für die Umsetzung der Massnahmen.

Die aufgeführte Aufgabendefinition setzt im Prinzip geleitete Schulen und ein Verständnis der Schulen für die eigene Sorge um Qualität und Qualitätsüberprüfung voraus.

Dennoch sind solche Evaluationen von Schulen auch ohne diese Voraussetzungen möglich. Sie beschränken sich dann allerdings auf wenige zu beobachtende Bereiche, die zwischen der Aufsicht und der Schule vereinbart werden müssen.

Für die Evaluation von Schulen gelten folgende Rahmenbedingungen:

- Eine Schulbeurteilung richtet sich nach vorgegebenen, transparenten Standards. Solange die Anforderungen an die Schulen in Bezug auf ihr eigenes Qualitätsmanagement nicht geregelt sind, können diesbezüglich von der Aufsichtsseite auch keine Standards vorgegeben werden. Die Beurteilung hat sich demnach weitgehend an zwischen der Schulaufsicht und der Schule vereinbarten Zielsetzungen, oder an den Qualitätsansprüchen der Schule selbst zu messen.
- Die Erkenntnisse aus den Schulevaluationen dienen in erster Linie den Schulen zur Entwicklung ihrer Qualität und in zweiter auch dem Departement als Steuerungswissen.

- Stellt das Evaluationsteam im Rahmen seiner Tätigkeit Mängel bei der Unterrichtsführung einzelner Lehrkräfte fest, so ist die Schulleitung zu informieren. Werden gravierendere Mängel bei der Leitung der Schule oder bei der Zusammenarbeit der Behörde mit dem Lehrpersonenteam sichtbar, so ist auch der Fachbereich Schulaufsicht beizuziehen.

4.5.2 *Fachbereich Schulaufsicht*

Der Fachbereich Schulaufsicht übernimmt die Aufgaben, die zur staatlichen Aufsicht gehören. Sie überprüft den Vollzug der staatlichen Vorgaben und leistet den Lehrkräften, Schulleitungen und Behörden Unterstützung zum korrekten Vollzug dieser Vorgaben. Sie ist die Ansprechstelle für Behörden und Schulleitungen in Regelfragen.

Dies bedeutet in der Übersicht die Überprüfung und Unterstützung beispielsweise in folgenden Bereichen, in Zusammenarbeit mit den weiteren involvierten Instanzen:

- Überprüfung der Einhaltung kantonaler Vorgaben: Gesetze, Verordnungen, Lehrpläne, Stundentafeln usw.
- Durchsetzung von Regelungen
- Überprüfung der Auswirkungen des NFM
- Unterstützung der Behörden und der Schulleitungen bei der Planung (Sinnvoller Umgang mit «Lektionenpool»)
- Unterstützung der Behörden beim korrekten Vollzug von Gesetzen, Bau- und Finanzvorschriften
- Unterstützung und Förderung der Schulen beim Aufbau eines Qualitätsbewusstseins
- Stellungnahmen zu
 - Einrichtung neuer Stellen im Förderbereich
 - Schulversuchen, Konzepten SHP
 - Bildungsurlaub
 - Schulentlassungen
 - private Schulung, u. a. m.
- Schülerumteilungen
- Anordnung von zusätzlichen Lektionen (Ausschöpfen des «Lektionenpools»)
- Überprüfung der Auswirkungen/Zielerreichung bei Schulversuchen
- Anordnung von Kompetenzmessungen der Schülerinnen und Schüler zur Beschaffung von Steuerungswissen

Für die Tätigkeit des Fachbereichs Schulaufsicht gelten folgende Rahmenbedingungen:

- Für eine bestimmte Anzahl von Schulen ist ein Team von Mitarbeitenden zuständig. (Stufen- und Fachinspektorate gibt es noch in der Übergangsphase.)
- Der Fachbereich Schulaufsicht kann bei Mängeln oder Verfehlungen Massnahmen anordnen (Weisungsbefugnis).
- Die Zuständigkeiten des Fachbereichs Schulaufsicht, der Behörden und der Schulleitungen sind geregelt.

- Die Art der Wahrnehmung der verschiedenen Aufsichtsfunktionen - insbesondere die Beurteilung von Einzellehrkräften (in der Übergangsphase) - geschieht nach transparenten Standards.
- Aufsichtsfunktionen und die Zuständigkeiten sind im Einzelnen zu definieren. Zusammenarbeit und die Abgrenzungen von/mit Schulleitungen, Behörden und zum Support-Bereich ist zu klären.
- Bis zum Zeitpunkt der wirksamen Umsetzung der Personalführung und der Beurteilung der Lehrkräfte durch die Schulleitungen übernimmt der Fachbereich Schulaufsicht folgende Aufgaben:
 - Beurteilung des Unterrichts der Einzellehrkräfte (Unterrichtsbesuche) auf Wunsch der Behörden, der Schulleitungen oder der Lehrkräfte
 - Standortbestimmungen und Berichte für Lehrkräfte
 - Beurteilung der Lehrkräfte beim Übergang von provisorischer zu fester Anstellung
 - Unterstützung der Schulleitungen insbesondere in Bezug auf die zu übernehmenden Personalführungsaufgaben (Unterrichtsbeurteilung)



4.6 Qualifikation der Mitarbeitenden, Besetzung der Fachbereiche

Die Abteilung Schulaufsicht und -evaluation mit ihren zwei Fachbereichen profitiert im Aufbau und in der weiteren Entwicklung beider Stellen von den Erfahrungen und den Kompetenzen der jetzigen Mitarbeitenden.

Inspektorinnen und Inspektoren, die im Bereich Schulevaluation tätig werden, werden dafür qualifiziert. Sie werden in der Entwicklungsphase von externen Fachpersonen unterstützt.

Bisherige Mitarbeitende einbeziehen

Weiterbildung

Leitung der
Fachstellen

Für den Fachbereich Schulevaluation arbeiten in der Entwicklungsphase vorerst 3 bis 4 Personen (aus dem bisherigen Inspektorat) plus eine im Auftrag zugezogene Fachperson für Schulevaluation. Sie übernehmen während dieser Zeit keine anderen Aufsichtsfunktionen.

Im Fachbereich Evaluation arbeiten neben einem festen Team (mindestens 3 Personen inkl. Leitung) freie Mitarbeitende und temporär tätige Mitarbeitende.

Die beiden Fachbereiche erhalten je eine Leitung. Die Fachbereichsleitungen führen die Fachbereiche organisatorisch.

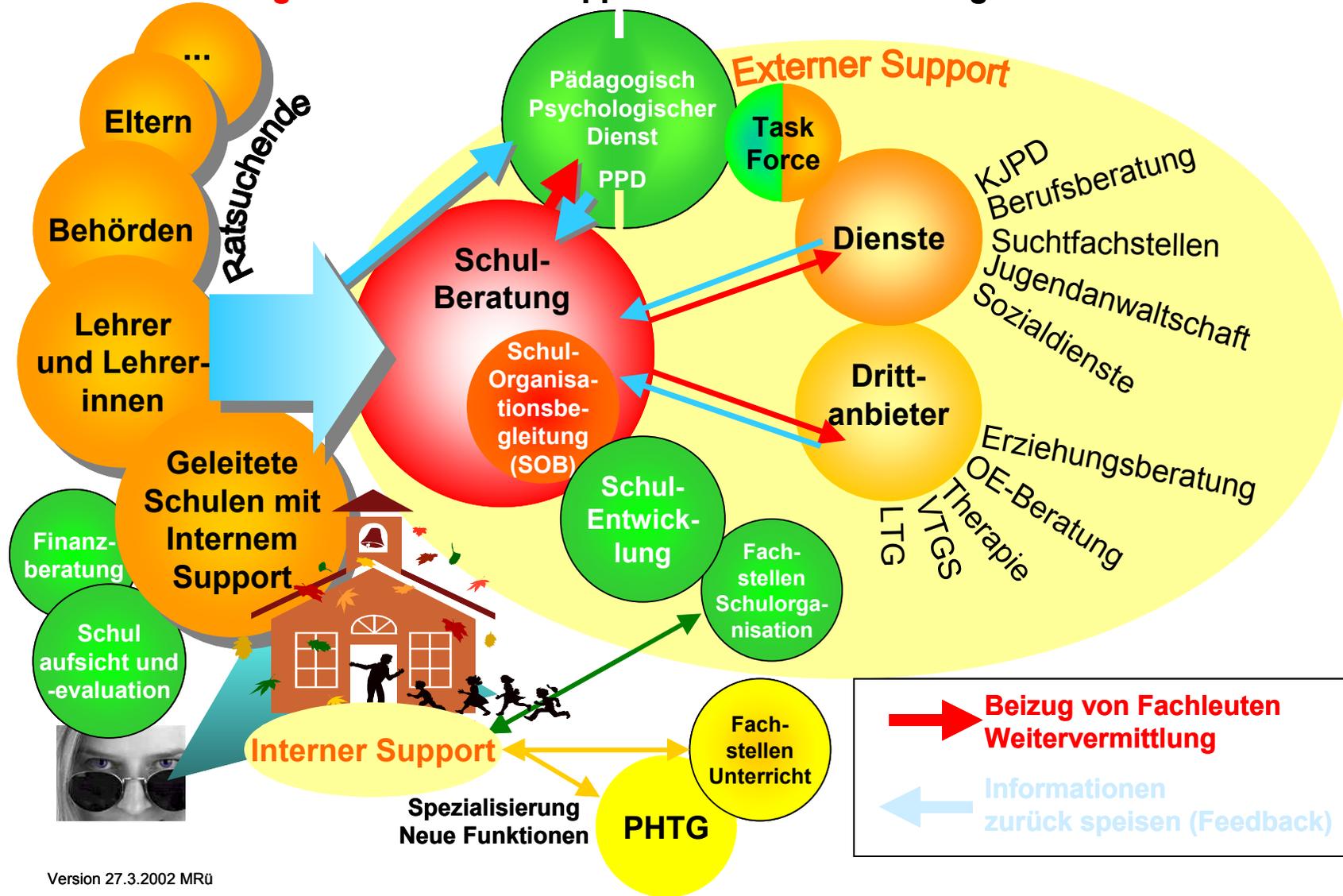
Der Abteilungsleiter und die Fachbereichsleitungen bilden das Leitungsteam der Abteilung Schulaufsicht.

Inspektorinnen und Inspektoren können – auf Wunsch und bei entsprechender Eignung - auch in die Abteilung Schulberatung wechseln.

5 Anhang

5.1 Grafik Supportmodell

Schulberatung im Zentrum des Supportmodells Schule Thurgau



5.2 Zeitplan für die Neubildung der Abteilungen Schulberatung sowie Schulaufsicht und -evaluation

Zeit	Schulberatung	Schulaufsicht- und evaluation
April 2002	Konzept (Vorprojekt) «Aufsicht und Support» fertiggestellt.	
Mai 02		Interne Planung der Umsetzung: Planung der Zuteilung zu den Fachbereichen
Juni 02	Regierungsratsbeschluss Kommunikation des Projektes	
Juni 02	Stellenausschreibung für 3 Beratungspersonen und Sekretariat, darunter Teamleiterin oder -leiter Suche von Räumlichkeiten	Interne Planung der Umsetzung von Schulaufsicht und -evaluation
August 02	Personalauswahl, Anstellung	Bildung der beiden Fachbereiche: Evaluation: – 50% neue Stelle (Budget Beizug von Experten) plus 3-4 Personen aus Schulaufsicht – Erste Ausbildungsmodule der ARGEV (Arbeitsgemeinschaft Evaluation, der Fachstellen für Schulqualität der dt.- CH) ab Mai Aufsicht: – Fachbereichsleitung bestimmen – Definition der Aufgaben im Zielzustand – Definition der Aufgaben in Übergangsphase
Sommer Herbst 2002	Arbeitsbeginn der Beratungspersonen – Konzept, Planungs- und Vorbereitungsarbeiten – Anstellung der beiden weiteren MA	Evaluation: – Vorbereitung Kriterien, Abläufe
Winter 02 bis Ende SJ 02/03	Information über Angebot im Kanton, persönliche Vorstellung bei verschiedenen Gelegenheiten	Erste Schulevaluationen Definition der Anforderungen an Selbstevaluation der Einzelschule Aufgabendefinition QS -Stelle abgeschlossen
Januar 2003	Schulberatung nimmt Tätigkeit auf	
Frühjahr 03		Kommunikation der Abläufe, Kriterien der Schulevaluationen
Beginn SJ 03/04		– Start systematische Schulevaluationen – Neue regionale Zuständigkeiten der Aufsicht – Abgabe Berufseinführung an Schulberatung – Abgabe Beratungsfunktionen an Schulberatung