

analysieren
planen
auswerten
koordinieren

Tel.

040. 428 01 29 08



Schulportfolio Qualifizierungsplanung

Agentur für Schulbegleitung



IMPRESSUM

HERAUSGEBER: Freie und Hansestadt Hamburg
Behörde für Bildung und Sport
Landesinstitut für Lehrerbildung
und Schulentwicklung
Felix-Dahn-Straße 3
20357 Hamburg

REDAKTION: Angela Kling

MITARBEIT: Eckhard Spethmann, Dr. Maike Reese

LAYOUT: carstenthun@gmx.de

FOTOS: Carsten Thun

AUFLAGE: 2000 | Hamburg März 2007

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Verwertung dieses Druckwerkes bedarf – soweit das Urheberrechtsgesetz nicht ausdrücklich Ausnahmen zulässt – der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Herausgebers.

Ein Ringordner „Schulportfolio“ wird jeder Hamburger Schule kostenlos zur Verfügung gestellt. Weitere Exemplare sind bei der Agentur für Schulbegleitung des Landesinstituts Hamburg für **15 Euro** zu beziehen.

Inhalt

- 02 DAS SCHULPORTFOLIO QUALIFIZIERUNGSPLANUNG**
Worum es geht (2)
Vom Nutzen des Schulportfolios (3)
Von der Fortbildung zur Qualifizierungsplanung (4)
Rollen und Aufgaben klären (5)
Der Zyklus der Qualifizierungsplanung (6)
Qualifizierungsplanung in der Praxis (7)

- 08 > ZIELE**
Ziele finden (8)
Ziele formulieren (9)

- 10 > BEDARFSANALYSE**
Stärken und Schwächen feststellen (10)
Qualifizierungsbedarf ermitteln (11)
Vom Kompetenzpool zum Aktionsplan (12)
Schwerpunkte vereinbaren (13)

- 15 > PLANUNG UND DURCHFÜHRUNG**
Planung der Arbeitsschritte (15)
Planung der Maßnahmen (16)

- 17 > TRANSFER**
Maßnahmen und transferförderliche Aspekte (17)
Transferförderlicher Rahmen in der Schule (18)
Transfer von Qualifizierungsergebnissen (19)
Vereinbarungen zum Transfer (20)

- 21 > AUSWERTUNG (21)**
Veranstaltungsevaluation (22)
Transfer - Evaluation (23)
Evaluation der Qualifizierungsplanung (24)
Das Veränderungsmodell (25)

- 26 TIPPS**
Was Qualifizierungsplanung gelingen lässt (26)
Häufig gestellte Fragen (27)

- 29 DIE AGENTUR FÜR SCHULBEGLEITUNG (29)**
Das Team (30)
Literaturhinweise und Links (31)
Impressum (31)

- 32 ÜBERSICHT KOPIERVORLAGEN** → 



LEUCHTTÜRME helfen Seeleuten, ihren Standort zu ermitteln.

Mit diesem Wissen können sie ihren weiteren Kurs bestimmen.

PORTFOLIO (lat.) folium „Blatt“ und portare „tragen“, bezeichnet eine Sammlung von wichtigen Dokumenten, die während eines Prozesses entstehen. Mit deren Hilfe kann der Entwicklungsprozess reflektiert und gesteuert werden. Schülerinnen und Schüler arbeiten oft mit einem Lern- oder Berufswahlportfolio, Lehrkräfte mit einem Fortbildungsportfolio, die ganze Schule mit dem Schulportfolio Qualifizierungsplanung.

Worum es geht

Liebe Kolleginnen und Kollegen, Kennen Sie das?

> In vielen, Projekten, Arbeitsgruppen und Teams wird ohne überprüfbare Ziele oder Koordinierung mit anderen schulinternen und - externen Aktivitäten gearbeitet. Trotz großen Engagements entsteht ein Gefühl von Beliebigkeit und Wirkungslosigkeit, was die Stellung und Bedeutung innerhalb der Schule betrifft. Die Ergebnisse werden nicht verbreitet und kaum gewürdigt...

> Es gibt wertvolle Arbeitsergebnisse von individuellen Fortbildungsveranstaltungen, die die übrigen Kollegen und vor allem die Schüler nie oder nur einmal erreichen und dann im Sande verlaufen, weil die Kraft der einzelnen Kollegin oder des einzelnen Kollegen nicht ausreicht, eine Neuerung in die eigene Unterrichtsroutine einzubringen...

> Es entstehen wunderbare Inseln im Schulgeschehen, die ohne strukturelle Verankerung wieder verschwinden, manchmal als hätte es sie nie gegeben!

Wäre es nicht gut, wenn Sie durch passgenau geplante, motivierende und nachhaltige Weiterqualifizierungen Ihren Arbeits- und Lebensschauplatz Schule zusammen mit Ihren Kolleginnen und Kollegen, den Schülern und Eltern so weiter verändern könnten, dass sich die Schülerleistungen und die Freude am Lehren und Lernen für alle Beteiligten erhöhen würden?

Diesem Ziel dient das Schulportfolio Qualifizierungsplanung. Durch eine systematische Unterstützung der Planung und Steuerung der Qualifizierungsprozesse wird das Engagement und Interesse aller beteiligten Personen angefacht, geweckt und immer wieder lebendig gehalten...



ANGELA KLING
LEITERIN DER AGENTUR FÜR SCHULBEGLEITUNG

Das Schulportfolio unterstützt Sie, wenn Sie...

- ... eine auf Ziele der Schule abgestimmte Qualifizierungsplanung für ein bis zwei Schuljahre erstellen und kommunizieren wollen
- ... Ihre schulischen Entwicklungsprozesse dokumentieren und kommunizieren wollen
- ... für ein bestimmtes Qualifizierungsvorhaben geeignete Veranstaltungsformen suchen
- ... die eigenen Kompetenzen an der Schule ermitteln wollen: Was haben wir?
- ... den Qualifizierungsbedarf Ihrer Schule ermitteln wollen: Was brauchen wir?
- ... einzelne Qualifizierungsmaßnahmen systematisch planen und gezielt auswerten wollen
- ... die externe Evaluation (Schulinspektion) für Ihr eigenes Qualitätsmanagement nutzen wollen.

Vom Nutzen des Schulportfolios

Was das Schulportfolio ist

Das Schulportfolio Qualifizierungsplanung ist ein Instrument zur Entwicklung und Beförderung des schulischen Qualitätsmanagements.

Das Schulportfolio

- > dokumentiert die schulinternen Qualifizierungsmaßnahmen, wichtige Daten, Entwicklungsschwerpunkte und die Ziel- und Leistungsvereinbarungen
- > kann genutzt werden als Analyse-, Planungs-, Koordinierungs- und Auswertungsinstrument in der schulischen Qualitätsentwicklung
- > befördert die Zusammenarbeit mit Beratern, Fortbildnern und externen Evaluatoren
- > hilft bei der Kommunikation nach innen und außen mit Strukturierungsvorschlägen, Impulsen und Arbeitshilfen.

Wer das Schulportfolio nutzen kann

Die Arbeit mit dem Schulportfolio erweist sich in vielfältiger Weise für die komplexe Organisation Schule als nützlich.

Das Überblickswissen und der „Werkzeugkoffer“ mit Arbeitsmaterialien, Fragebögen und Reflexionshilfen können für Personen mit unterschiedlichen Funktionen nützlich sein:

- > **Schulleitungen**
- > **Konzept- oder Steuergruppen**
- > **Fortbildungs- und Qualifizierungsverantwortliche**
- > **Didaktische Leiterinnen und Leiter**
- > **Projektgruppen**
- > **Fachleiterinnen und Fachleiter**

Wie Sie das Schulportfolio nutzen können – eine kurze Bedienungsanleitung:

Mit dem Schulportfolio erhalten Sie eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für den gesamten Zyklus der Qualifizierungsplanung an Ihrer Schule.

Sie entscheiden selbst, an welcher Stelle Sie auf welche Art und Weise Ihren Qualifizierungskreislauf optimieren möchten.

Die Kopiervorlagen können Sie entweder so verwenden, wie sie vorliegen, oder Sie laden eine ähnliche – und von Ihnen veränderbare – Word-Version von der Webseite der Agentur für Schulbegleitung herunter.

Alle wichtigen Unterlagen, die während des Prozesses entstehen, können Sie sofort in das Portfolio einheften: Die Sucherei nach Dokumenten, die immer dann nicht da sind, wenn man sie braucht, kann endlich ein Ende haben. Und spätestens, wenn die Schulinspektion Ihre Schule besucht, haben Sie übersichtlich alle Daten zur Hand, die Sie dann brauchen.



Von der Fortbildung zur Qualifizierungsplanung

Wie wir schulische

Qualifizierungsplanung verstehen

„Ohne Weiterqualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine Qualitätsentwicklung“ – in dieser Aussage wird der Zusammenhang von Qualifizierung und Qualität im täglichen Schulalltag deutlich. Von der Passgenauigkeit und Motivation der Beteiligten hängt es ab, wie erfolgreich die Qualifizierungsmaßnahmen den Unterricht und das schulische Leben verändern.

Eine systematische Qualifizierungsplanung unterscheidet sich von der isolierten Fortbildung dadurch, dass die Zielorientierung der Qualifizierungsmaßnahmen in der Schule durch Feedbackschleifen immer wieder neu hergestellt wird. Qualifizierungspläne enthalten nicht nur Auflistungen geplanter Veranstaltungen. Sie schlagen die Brücke zu den Entwicklungsschwerpunkten und zeigen Wege auf, wie die gesetzten Ziele zu erreichen sind. Qualifizierungspläne, für jeweils ein Jahr auf die Entwicklungsschwerpunkte bezogen, führen die Vorhaben der Schulprogramme fort. Eine konkret formulierte Ziel- und Leistungsvereinbarung kann der Schule helfen, ihre kurzfristigen Entwicklungsvorhaben in transparenter Art und Weise verbindlich umzusetzen.

Von Kompetenzen ausgehen – den Bedarf ermitteln

Am Anfang stehen immer die Fragen: „Über welche Kompetenzen verfügen wir bereits, welche müssen wir noch erwerben?“ Schulintern abgestimmte Ziele geben die Richtung an für die Erhaltung, Aktualisierung, Verbesserung und Erweiterung bestimmter Qualifikationen und Kompetenzen im fachlichen, didaktisch-methodischen oder pädagogisch-psychologischen Bereich. Regelmäßig stattfindende Erhebungen des Qualifizierungsbedarfes machen Aufgaben und Interessen von Schule und Kollegium und die der Schülerinnen und Schüler sowie der Eltern und des nicht-pädagogischen Personals sichtbar und bearbeitbar.

Realität ist aber auch, dass komplexe Arbeitsvorgaben oft mit wenig zeitlichem und planerischem Vorlauf auskommen müssen, dass die Belastung der Lehrkräfte gestiegen ist und dass die Schulen einen zunehmend höheren Koordinationsbedarf hinsichtlich ihrer unterschiedlichen Arbeitsgruppen und Projekte feststellen. Eine systematisch angelegte Qualifizierungsplanung ermöglicht es, den Dialog mit dem Landesinstitut und externen Anbietern gezielter und mehr am Bedarf orientiert zu führen, als dies bisher der Fall war.

Durch eine gezielte Qualifizierungsplanung wird Referendaren und Berufseinsteigern eine aktive Teilnahme am Entwicklungsprozess der Schule ermöglicht. Auf diesem Wege kann die Innovationskraft junger Lehrkräfte mit dem über Jahrzehnte angesammelten Erfahrungsschatz älterer Lehrkräfte verknüpft werden.

Arbeitserleichterung, mehr Transparenz und bessere Koordination innerhalb der Schule und eine verbesserte nachhaltige Wirkung von Qualifizierungsmaßnahmen sind wesentliche Qualitätsmerkmale einer guten Planung.

Formen von Qualifizierungen

Schulen planen ihre Qualifizierung selbstständig, nachhaltig, vernetzt und Ressourcen schonend. Wenn Schulen beginnen, ihre Anliegen systemisch zu betrachten, sind sie immer mehr an passgenauen Qualifizierungen interessiert. Sie schließen neben den Formen herkömmlicher Fortbildung mit Seminar- oder Kurscharakter auch andere Formen ein: vorbereitete Unterrichtsbeobachtungen, begleitete Konzeptgruppenarbeit, moderierte „Runde Tische“, Teamsupervisionen usw. Der bislang eng gefasste zielgruppenspezifische Ansatz der Lehrerfortbildung wird auf alle schulischen Gruppen ausgedehnt: qualifiziert werden ganze Kollegien, Kollegiumsteilgruppen oder Teams, Multiplikatoren und Koordinatoren, Schulleitungsmitglieder, Elternräte, Schülerräte, andere Berufsgruppen und nicht-pädagogisches Personal.

Die individuelle Fortbildung einzelner Lehrer ist weiterhin gewünscht, aber jede Schule braucht ihre eigene Qualifizierungsplanung, damit ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich im Kontext der aktuellen schulischen Anforderungen und unter Berücksichtigung ihrer individuellen Bedürfnisse fortbilden können.

Schulisches Informationsmanagement

Es muss in der Schule Klarheit darüber hergestellt werden, wer welche Informationen braucht und wie diese Informationen transportiert werden.

Zu viele Informationen können ersticken, zu wenige können für Mißtrauen sorgen. Je größer die Schule ist, um so komplexer wird die Aufgabe des Informationsmanagements.



Rollen und Aufgaben klären

Vereinbarungen

Die Verfahren und Zuständigkeiten sollten im Kollegium diskutiert und abgestimmt werden. An den getroffenen Vereinbarungen können sich alle Beteiligten immer wieder orientieren. Langfristig kann die Qualität der Planungsprozesse anhand dieser Maßstäbe beurteilt werden. Als Ergebnis des Diskussionsprozesses könnten folgende Vereinbarungen schriftlich niedergelegt werden:

- > Vereinbarungen über die regelmäßige Information des Lehrerkollegiums, von Teilkollegien oder von Fachkonferenzen über Fortbildungsveranstaltungen, an denen Lehrerinnen und Lehrer der Schule teilgenommen haben

- > Vereinbarungen über die zeitliche Koordination von Fortbildungsveranstaltungen mit anderen schulischen Aktivitäten
- > Vereinbarungen über die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen
- > Festlegung von Leitlinien für die Auswahl von Qualifizierungsthemen
- > Vereinbarungen über den zeitlichen Ablauf und die organisatorischen Rahmenbedingungen der Qualifizierungsplanung im Schuljahr
- > Festlegung von Verantwortlichkeiten, Klärung der Zuständigkeiten und Anrechnungszeiten von Fortbildungsbeauftragten
- > Grundsätze für die Information von Eltern und Schülern über die Fortbildungsplanung
- > Vereinbarungen zur Evaluation der Fortbildungsplanung

Besonders wichtig ist die Transparenz darüber, wer in der Schule welche Rolle und Aufgabe hat:



Rollen und Aufgaben klären Seite 4

Schulleitung	Steuergruppe	Fortbildungsbeauftragte
Gesamtverantwortung für die Qualifizierung übernehmen; Verantwortungsbereiche delegieren.	Qualifizierungsplanung auf die Arbeitsaufgaben und die Schwerpunkte des Schulprogramms abstimmen.	Fortbildungsbeauftragte sollten in der Steuergruppe vertreten sein.
Qualifizierungsbedarf erkennen und aufnehmen.	Bezug zu Bildungsstandards, Bildungsplänen, Orientierungsrahmen Schulqualität herstellen.	Qualifizierungsbedarfe ermitteln, Qualifizierungsangebote einholen. Fächerübergreifende Qualifizierungsmaßnahmen organisieren.
Qualifizierungsetat aufstellen und einwerben, Mitteleinsatz überwachen.	Ressourcenentscheidungen vorbereiten.	Qualifizierungsbedarfe zusammenstellen, Qualifizierungsmaßnahmen evaluieren und dokumentieren.
Personalentwicklung thematisieren, Mitarbeitergespräche führen.	Schwerpunktsetzungen vorbereiten.	Über Qualifizierungsangebote informieren.
Qualifizierungsergebnisse ins Kollegium rückkoppeln, regelmäßige Konferenzzeiten für Berichte über durchgeführte Maßnahmen ermöglichen.	Qualifizierungsprozesse koordinieren.	Kontakte zu Anbietern im Landesinstitut und zu freien Anbietern pflegen.
Qualifizierungsmaßnahmen in die Jahresplanung aufnehmen.	Engagement zeigen für das Thema, formelle und informelle Kanäle nutzen.	Mit Schulleitung, Fachleitern, Steuergruppe u.ä. kooperieren.
Interesse zeigen, Unterstützung anbieten, Wertschätzung äußern.	Qualifizierungsplanung in der Schule veröffentlichen und visualisieren.	

Der Zyklus der Qualifizierungsplanung

Von der Bedarfserhebung zur Evaluation

Die Qualifizierungsplanung basiert auf einer Analyse der schuleigenen Kompetenzen und des Qualifizierungsbedarfs auf der Grundlage der Entwicklungsziele der Schule. Die Bedarfserhebung wird entweder durch die Schulleitung, die Steuergruppe oder einen Qualifizierungsbeauftragten (Mitglied der Steuergruppe) organisiert. Der Bedarf ist immer im Zusammenhang mit den vereinbarten Entwicklungsschwerpunkten des nächsten Jahres (ZLV), den Vorgaben der Bildungs- und Rahmenpläne auf der Grundlage des Orientierungsrahmens Schulqualität und den Evaluationsergebnissen der Schule zu sehen.

Bei der Planung der Qualifizierungsveranstaltungen mit den Referenten werden Ziele, Ablauf und Methoden präzisiert und dem Kollegium zugänglich gemacht.

Bei der Durchführung der Veranstaltungen wird auf die Ergebnissicherung geachtet, damit der Transfer in die Praxis, die Umsetzung in Unterricht und Schulleben, erfolgreich stattfinden kann. Die Dokumentation der Entwicklungsprozesse ist eine wichtige Voraussetzung für die Auswertung der schulischen Qualifizierungen. Der Kompetenzpool hat sich erweitert, eine erneute Bedarfsanalyse ist wiederum Ausgangspunkt für neue Schwerpunktsetzungen und Planungen.



Qualifizierungsplanung in der Praxis

Zum Beispiel so ...

Von der Konfliktmoderation zur Qualifizierungsplanung

In einer Grundschule mit 23 Lehrerinnen und Lehrern, spitzte sich die Situation zu. Ein großer Teil des Kollegiums vermisste den gerade pensionierten Schulleiter und kam mit der neuen Schulleiterin nicht zurecht. Die Stimmung im Kollegium war sehr angespannt. Es gab wenig Bereitschaft, die von der Schulleiterin angesprochenen Aufgaben wie die Implementation der neuen Rahmenpläne, die Weiterentwicklung des Schulprogramms und die Erstellung einer Fortbildungsplanung in Angriff zu nehmen. Die stellvertretende Schulleiterin sieht sich veranlasst, in der Agentur für Schulbegleitung nach einer Konfliktmoderation zu fragen.

In einem Erstgespräch mit einer Vorbereitungsgruppe, in der alle Parteien vertreten sind, werden Klagen und Wünsche gesammelt, gemeinsame Ziele formuliert und nach Strukturen gesucht. Die vereinbarte Planung in Aktivitäten umzusetzen, führt nicht nur zu einer Vereinbarung über einen Einsatz eines Konfliktmoderators, sondern auch zu einem Design für ein systematisch angelegtes schulinternes Qualifizierungsprojekt, das in den folgenden Schritten abläuft:

- (1) Intevision: Qualifizierungsbedarf ermitteln; in kleinen Gruppen die Anliegen der Lehrer sammeln und bearbeiten.
- (2) Zukunftswerkstatt: gemeinsam Entwicklungsschwerpunkte setzen und einen Aktionsplan entwickeln.
- (3) Lehrerkonferenz: Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten klären; Mitglieder der Steuergruppe einschließlich zweier Qualifizierungsbeauftragter wählen.
- (4) Arbeit der Steuergruppe: einen Fortbildungsbeauftragten wählen, der die Planungsgespräche mit den Experten in der Agentur für Schulbegleitung führt; eine Qualifizierungsplanung für das nächste Schuljahr erstellen; Vorgespräche mit Referenten führen und die Durchführung der Veranstaltungen planen.

Die geplanten Veranstaltungen werden der Reihe nach durchgeführt und ausgewertet. Alle Lehrerinnen und Lehrer nehmen daran teil. Die gemeinsame Arbeit an

den Qualifizierungsvorhaben führt schließlich auch dazu, dass sich die harten Konfliktlinien zwischen der neuen Schulleiterin und dem Kollegium auflösen und auch untereinander die Bereitschaft zu mehr Kommunikation und Kooperation zunimmt.

Oder so ...

Eine Fortbildungsplanung erstellen

In einem Gymnasium mit 62 Lehrerinnen und Lehrern wird zunächst eine Steuergruppe gebildet. Der Schulleiter, der stellvertretende Schulleiter, die Koordinatoren der Stufen und eine Qualifizierungsbeauftragte gehören dazu. Die Aufgaben dieser Gruppe werden konkret formuliert und vom Kollegium auf einer Konferenz verabschiedet.

Diese Gruppe formuliert auf der Grundlage des Schulprogramms und der Ziel- und Leistungsvereinbarung die Entwicklungsschwerpunkte der Schule für das nächste Jahr. Fach- und Jahrgangs- bzw. Stufenkonferenzen formulieren ihren Qualifizierungsbedarf. Auch die einzelnen Kolleginnen und Kollegen nennen ihre Fortbildungsvorhaben oder -wünsche für das kommende Schuljahr. Auf dieser Grundlage schlägt die Steuergruppe vor, welche Fortbildungsmaßnahmen für das gesamte Kollegium und für Teilgruppen stattfinden sollten.

Die Stundenanzahl dieser Veranstaltungen beträgt ca. 20 Stunden und entspricht damit der Vereinbarung mit dem Kollegium, dass 20 Stunden für gemeinsame, 10 Stunden für individuelle Vorhaben zur Verfügung stehen.

Alle Kollegen stellen daraufhin in ihrem individuellen Fortbildungsportfolio zusammen, wie sie die 30 Fortbildungsstunden für das Schuljahr nutzen möchten.

Aus diesen Unterlagen erstellt die Qualifizierungsbeauftragte wiederum eine Gesamtplanung der Schule, aus der sowohl gemeinsame Veranstaltungen als auch die Themen individueller Vorhaben deutlich werden.

Auf einem Plakat wird die Gesamtplanung visualisiert und auf einer Lehrerkonferenz vorgestellt. Dies ist gleichzeitig die Grundlage für die Evaluation am Ende des Schuljahres. Auf der Konferenz wird schriftlich vereinbart, wer sich um die Organisation welcher Veranstaltung kümmert.

Ziele finden

Vom Nutzen sich Ziele zu setzen

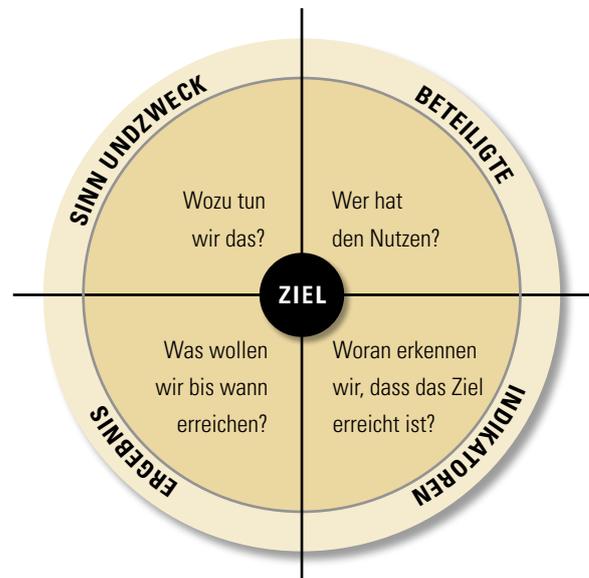
- > Sich Ziele setzen heißt, die Voraussetzungen für reflektiertes praktisches Handeln zu schaffen.
- > Mit Zielen arbeiten heißt, die eigene Praxis zu professionalisieren.
- > Werden die Ziele und die daraus resultierenden Erfahrungen reflektiert und dokumentiert, kann die Praxis systematisch verändert und weiterentwickelt werden.
- > Kontinuierliche Ziel-Feedback-Schleifen (Evaluationsspirale) ermöglichen es einen roten Faden in unterschiedlichen Aktivitäten zu erkennen und zu halten.
- > Korrekturen an den Zielen sind selbstverständlicher Teil dieser Lernschleifen.
- > Leitlinien und Wertorientierung in der pädagogischen Arbeit bestimmen den gemeinsamen Zielfindungsprozess.

Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender Zustand. Ziele sind damit die gedankliche Vorwegnahme von zukünftigen Zuständen, die durch das Handeln von Einzelnen in Teams, Organisationen und der Gesellschaft erreicht werden sollen. In der Regel ist es besser, den erstrebten Zustand positiv zu beschreiben anstatt negativ festzuhalten, was nicht eintreten soll (sog. „Vermeidungsziel“). Positive Formulierungen haben eine höhere Anziehungskraft, setzen mehr schöpferische Kräfte frei und sind damit motivierender. Es ist deshalb sinnvoller, die Aufmerksamkeit direkt auf das zu lenken, was erreicht werden soll.

Ziele formulieren etwas Erstrebenswertes und geben Orientierung. Dabei enthalten sie eine Selbstverpflichtung des Einzelnen oder der Gruppe (Verbindlichkeit). Durch die zeitliche Festlegung ist definiert, wann überprüft werden kann, wie weit das angestrebte Ziel umgesetzt werden konnte. Ein Ziel stellt immer eine Herausforderung dar, wodurch Energie und Durchhaltewillen gestärkt werden können. Etwas, das man sowieso irgendwann ohne weitere Bemühungen erreichen wird, ist kein Ziel.

Wichtig bleibt, sich realistische Ziele zu setzen, was die Art und auch die Menge der Ziele angeht, um die Balance zu halten zwischen dem motivierenden Charakter von Zielen und dem Druck, den sie machen können, wenn man sich zu viel vorgenommen hat. Ziele werden

Wenn es um Ziele geht, so haben die an der Planung beteiligten Personen oft ganz verschiedene Vorstellungen über das Ziel. Hier kann die Zielscheibe mit ihren Fragen ein hilfreiches Werkzeug sein, um die verschiedenen Vorstellungen zu klären und dann zu einem Konsens zu kommen. Auf einer Flipchart können die gemeinsamen Formulierungen in die Zielscheibe eingetragen werden.



Ziele formulieren – aber wie?

- > Das Ziel beschreibt einen erwünschten Zustand in der Zukunft.
- > Das Ziel ist positiv formuliert.
- > Es wird deutlich, auf wen oder was sich das Ziel bezieht.
- > Der Zeitpunkt der Zielerreichung ist genannt.

Smarte Ziele...

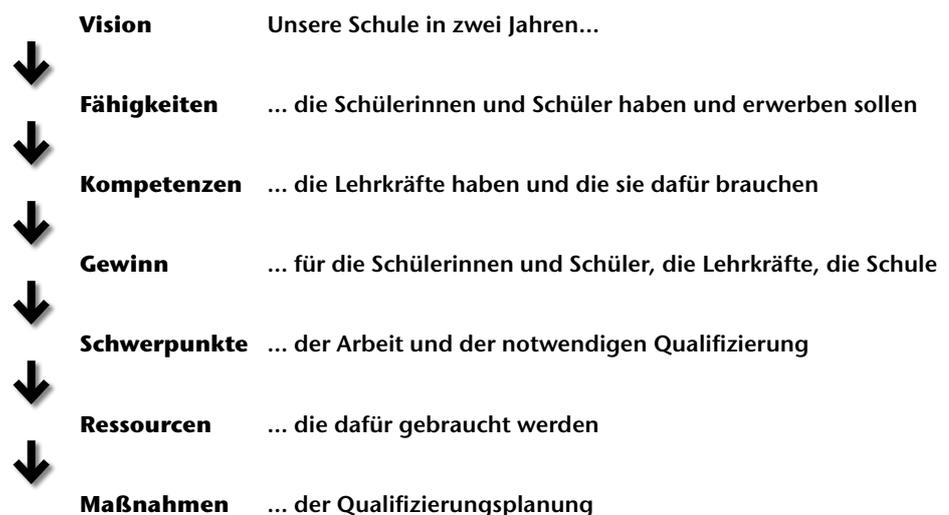
- s**pezifisch: Konkrete (Teil-) Ziele sind angegeben, sie sind eindeutig formuliert.
- m**essbar: Der Grad der Zielerreichung lässt sich beobachten oder messen. Indikatoren sind benannt.
- a**kzeptiert: Das Ziel ist attraktiv. Ein Minimalkonsens im Kollegium liegt vor.
- r**ealistisch: Die Ziele sind unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreichbar.
- t**erminiert: Ein Zeitpunkt für die Zielerreichung ist angegeben.

Ziele formulieren, zum Beispiel so:

Arbeit am Computer in der 3. Klasse

Ziele	Maßnahmen	Indikatoren
Welche Veränderungen sollen sich einstellen?	Wie, womit oder wodurch wollen wir dieses Ziel erreichen?	Woran werden wir erkennen, dass diese Veränderungen eingetreten sind?
Alle Kinder der Klassen 3 sind bis Ende des 1. Halbjahres in der Lage, die elementaren Bedienungsschritte am Computer auszuführen. Alle haben ihre individuellen Textverarbeitungskenntnisse erweitert.	<p>Die Lehrerinnen und Lehrer der Klassen 3 nehmen Anfang des Schuljahres an einer Fortbildung teil und erstellen gemeinsam eine Unterrichtseinheit.</p> <p>Sie verabreden die Diagnose der Schülerkenntnisse zu Beginn der Unterrichtseinheit, Schritte zu Umsetzung der Ziele und einen Auswertungstermin.</p>	<p>Alle Schülerinnen und Schüler haben einen Computerführerschein erworben.</p> <p>Am Ende des Halbjahres liegt ein Gruppentest vor, mit dem die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten überprüft werden können.</p> <p>Die Schülerinnen und Schüler erstellen am Computer selbstständig einen Ankündigungsflyer für eine Zirkusvorstellung.</p>

Wie Veränderung entsteht: Von der Vision zu Maßnahmen



Ziele, Maßnahmen und Indikatoren Seite 5

Stärken und Schwächen feststellen

Vision

Die Vision ist das Bild eines gewünschten zukünftigen Zustands. Wir brauchen sie, weil wir mit ihrer Hilfe Energien entwickeln, die unsere inneren Potenziale zur Geltung bringen. Wenn wir Menschen treffen, die ihre Vision verloren haben, wird deutlich, welchen Wert sie hat: oft ist Sarkasmus an ihre Stelle getreten.

Eine klare Vision macht kurzfristig Energie frei.

Die Entwicklung eines dauerhaften Veränderungsprozesses wird unterstützt durch Coping-Kompetenz: Mögliche Hindernisse, Widerstände und Bedenken werden ernst genommen, analysiert und es werden Strategien entwickelt, wie ihnen begegnet werden kann.

Zahlreiche Studien haben nachgewiesen, dass Selbstwirksamkeitsüberzeugung der Faktor ist, der erfolgreiche Personen und Unternehmen auszeichnet. Auch in der Gesundheitsförderung (Antonovsky) wurde erkannt, dass das Kohärenzgefühl (das Gefühl von Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit) wesentlich zur Gesunderhaltung des Menschen beiträgt. Portfolioarbeit ist ein hervorragendes Mittel, das Bewusstsein des Einzelnen bzw. der Organisation zu stärken, dass Veränderungen durch eigenes Handeln bewirkt werden.

SOFT-Analyse

Die SOFT-Analyse macht sowohl vorhandene Kompetenzen und Qualifizierungsbedarf sichtbar als auch vorhandene Stärken und Schwächen, aus denen jeweils Entwicklungsziele entstehen können. Mit Hilfe einer „SOFT-Analyse“ kann das Kollegium ein Stärken - Schwächen-Profil der Schule erstellen. Im Rahmen z. B. einer ein- bis zweitägigen „Zukunftskonferenz“ können Entwicklungsziele verabredet und ein gemeinsamer Arbeitsplan entwickelt werden.

Den Kompetenzpool öffentlich machen

Fähigkeiten auf Lehrer- oder Schülerseite schlummern oft im Verborgenen: sie sind zwar vorhanden aber wenig oder nicht bekannt. Diesen Kompetenzpool gilt es öffentlich zu machen und zu pflegen: z.B. durch eine öffentliche Übersicht: Wer ist wofür Spezialist? Wer hat welche Talente? Wer macht welches schulinterne oder schulübergreifende Qualifizierungsangebot?

	Gegenwart	Zukunft
positiv	<p>S Satisfactions, Strength Stärken Was läuft gut? Was sind unsere Stärken? Worauf sind wir stolz? Was gibt uns Energie?</p> <p><i>Sich darum weiter kümmern Damit wuchern</i></p>	<p>O Opportunities Chancen Was sind unsere Zukunftschancen? Was sollten wir ausbauen? Welche Gelegenheiten, was können wir im Umfeld nutzen? Was kann uns Energie verschaffen? Was wäre besonders nützlich?</p> <p><i>Davon etwas mehr. Dies ausbauen, entwickeln</i></p>
negativ	<p>F Faults, Weaknesses Schwächen Was ist schwierig, was läuft nicht rund? Welche Störungen behindern uns? Was fehlt uns? Was macht uns unzufrieden?</p> <p><i>Das sollte geändert werden Verbesserungen sind nötig</i></p>	<p>T Threats Risiken, Gefahren Wo lauern künftig Gefahren? Was kommt an Schwierigkeiten auf uns zu? Womit müssen wir rechnen? Was könnte eintreten, wenn wir nichts unternehmen?</p> <p><i>Präventive Maßnahmen überlegen</i></p>

Qualifizierungsbedarf ermitteln

Qualifizierungsbedarf

Verfahren der Bedarfsermittlung

Eine Sammlung allgemein oder auch speziell geäußerter Fortbildungsbedarfe führt noch lange nicht zu einer zielorientierten Schwerpunktbildung der Qualifizierungsplanung. So manche Fragebogenaktion vergrößert den schulischen Datenfriedhof und hinterlässt lang andauerndes Misstrauen solchen Erhebungen gegenüber. Ob die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs erfolgreich ist, hängt in hohem Maße davon ab, ob es vorher gelungen ist, Schwerpunkte und Ziele der Schulgemeinschaft abzustimmen. Eine Steuergruppe, z. B. mit den Stufen- oder Jahrgangskordinatoren, kann dabei eine wichtige unterstützende Rolle spielen.

- > Die Auswahl eines geeigneten Erhebungsverfahrens ist von Bedeutung:
Welche Vorerfahrungen gibt es?
Was passt an unserer Schule?
- > Die Fragestellungen nach dem Bedarf orientieren sich an vorher schulintern geklärten Entwicklungsschwerpunkten und konkret formulierten Zielen.

Schulprogramm, Leitbild, ZLV

Unterrichtsanalyse

Evaluationsergebnisse

besondere Vorhaben

individueller Fortbildungsbedarf

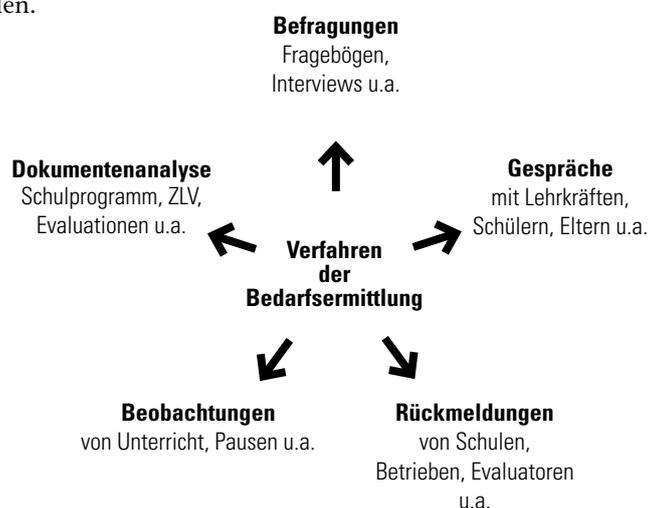
gewünschte Kompetenzen

Anforderungen an Schulleitung

**Somatische, psychische, soziale Probleme
der Schülerschaft**

Außerunterrichtliches Schulleben

Bildungspläne, Curricula



Vom Kompetenzpool zum Aktionsplan

Schritte der Bedarfsermittlung

Zu Beginn eines Schuljahres ermitteln die Fachkonferenzen, Jahrgangskonferenzen, Teams, Gremien, die Steuergruppe, Mitglieder der Schulleitung sowie die einzelnen Lehrkräfte ihren Qualifizierungsbedarf bezogen auf die auch in der Ziel- und Leistungsvereinbarung festgelegten Schwerpunkte ihrer Schule.

Schritt 1

Welche Kompetenzen haben wir, um die gesetzten Ziele zu erreichen oder die aktuellen Probleme zu lösen? Auf welche in der Schule bereits vorhandenen Kompetenzen können wir zurückgreifen?

Ein Kollegium verfügt über viele, häufig noch unerschlossene oder unbekannte Kompetenzen. Schulinterne Referenten haben oft eine größere Akzeptanz, da sie mit den Gegebenheiten in der eigenen Schule vertraut sind. Es bietet sich also an, den „Kompetenzpool“ einer Schule zu ermitteln.

Schritt 2

Welche Kompetenzen wollen / sollten wir noch erwerben? Welche zusätzlichen individuellen Fortbildungswünsche und -erfordernisse gibt es?

Jede Bedarfsermittlung sollte so angelegt sein, dass sowohl die Bedarfe des Systems insgesamt als auch die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Nur so wird gewährleistet, dass das Ergebnis von allen Beteiligten mitgetragen wird:

Schritt 3

Welche Qualifizierungsmaßnahme gewährleistet das beste Ergebnis?

Ist der Bedarf klar formuliert, stellt sich die Frage nach der Art der Qualifizierung. Es müssen nicht immer externe oder auch interne Referenten sein, auch zur Seminarform gibt es Alternativen. Gut vorbereitete und intern ausgewertete Unterrichtsbeobachtungen oder eine Intervisionsgruppe sind manchmal geeigneter, die gewünschte Veränderung zu erreichen.

Schritt 4

Welche Qualifizierungen werden wann und mit wem durchgeführt?

Die Schule erstellt einen Aktionsplan, in dem geregelt ist, wer wann was mit wem verantwortlich durchführt und wie der Transfer und die Evaluation gesichert werden.

Bei einer solchen systematischen Qualifizierungsplanung kann die Agentur für Schulbegleitung der Schule auch über einen längeren Zeitraum beratend zur Seite stehen.



Qualifizierungsbedarf ermitteln Seite 6

Bedarfsermittlung aus den Zielen der Schule Seite 7

Individueller Qualifizierungsbedarf Seite 9

Qualifizierungsbedarf durch Selbstbeobachtung des Unterrichts ermitteln Seite 10

Veranstaltungsformen Qualifizierungsmaßnahmen Seite 11

Schwerpunkte vereinbaren

Schwerpunkte der Maßnahmen vereinbaren

War es schon bei der Zielformulierung wichtig, sich auf Schwerpunkte zu verständigen, so ist es jetzt ein zweites Mal notwendig. Im Verlauf der Bedarfsanalyse entsteht ein umfangreicher Katalog an notwendigen und wünschenswerten Qualifizierungsmaßnahmen. Eine Ressourcen schonende Umsetzung erfordert auch hier Schwerpunktsetzung: Welche Qualifizierungsmaßnahmen sind für wen notwendig und welche Fortbildungen für einzelne Fachgruppen oder Lehrkräfte sollen verbindlich durchgeführt werden? Neben den Aktivitäten der jährlichen Ziel- und Leistungsvereinbarung werden in der Schule immer auch noch weitere Maßnahmen durchgeführt.

- > **Schwerpunktsetzungen, die der konkreten Planung der Fortbildungsmaßnahmen zugrunde liegen, führen zu einem gezielten Einsatz der Personalressourcen.**

Sinnvollerweise stellen die Schulleitung, die Steuergruppe und/ oder die Fortbildungsbeauftragten den Maßnahmenkatalog auf einer Gesamtkonferenz vor. Mit Hilfe geeigneter Priorisierungstechniken (siehe zum Beispiel nachfolgende Tabelle) werden die Qualifizierungsschwerpunkte ermittelt und beschlossen. Im nächsten Schritt werden organisatorische Vereinbarungen über die Verteilung der Aufgaben, Ressourcen und Termine getroffen. Das Ergebnis dieses Prozesses wird in die Jahresplanung der Schule eingearbeitet. Es sollte schriftlich festgehalten und im Kollegium kommuniziert werden.

Liste erforderlicher und gewünschter Maßnahmen			
Dimension 1: Führung und Management	Priorität		Priorität
1.1 Führung wahrnehmen		2.4 Leistungen beurteilen	
1.2 Personal entwickeln		2.5 Prozesse und Ergebnisse evaluieren	
1.3 Finanz- und Sachmittel gezielt einsetzen		2.6 Förderkonzepte entwickeln	
1.4 Profil entwickeln, Rechenschaft ablegen		2.7 Beratungsangebote gestalten	
Dimension 2: Bildung und Erziehung		2.8 Schulgemeinschaft beteiligen	
2.1 Schuleigenes Curriculum		Dimension 3: Wirkungen und Ergebnisse	
2.2 Unterrichten, Lernen, Erziehen		3.1 Zufriedenheit bei den Beteiligten	
2.3 Organisatorische Rahmenbedingungen		3.2 Bildungslaufbahnen und Kompetenzen	

Erforderliche und gewünschte Maßnahmen werden den Kategorien des Orientierungsrahmens Schulqualität zugeordnet und in die Tabelle eingetragen.



Schwerpunkte bilden, zum Beispiel so ...

Thema: Projekt Unterrichtsentwicklung

In einer Gesamtschule mit 70 Lehrerinnen und Lehrern beschließt das Kollegium aufgrund der Ergebnisse der jüngeren Vergleichsuntersuchungen das Projekt Unterrichtsentwicklung durchzuführen, um zentrale Themen wie Lesenlernen, mathematische Modellbildung und naturwissenschaftliches Denken auf der Grundlage der neuen Bildungspläne zu fördern. Die Grundidee ist, fächerübergreifende Vorhaben in den Mittelpunkt der Unterrichtsentwicklung zu stellen. Die entsprechenden Jahrgangskonferenzen bilden für diesen Zeitraum eine Projektgruppe, die dafür externe Unterstützung aus dem Landesinstitut erhält. Ziel der Arbeit in den Projektgruppen ist es, praktikable Konzepte für eine Verbesserung des Unterrichts in den entsprechenden Jahrgangsstufen zu entwickeln, unmittelbar umzusetzen und zu dokumentieren. Dafür wird der Mittwochnachmittag von Unterricht freigehalten und für diese Treffen zur Verfügung gestellt.

Die Didaktische Leitung erstellt gemeinsam mit der Agentur für Schulbegleitung eine Qualifizierungsplanung für die Gestaltung des „Kooperationsnachmittags“, der alle Konferenzen und Projektgruppensitzungen einbezieht und für alle Lehrerinnen und Lehrer verbindlich ist.

Nach mehreren Sitzungen der Arbeitsgruppen wird das Bedürfnis nach themenorientierten Fortbildungen deutlich. Es entstehen drei Qualifizierungsbausteine: Methodenlernen in Profilklassen, Supervision, Gesprächskreise.

Am Ende des Schuljahres wird dieses Qualifizierungsprojekt ausgewertet und die Projektgruppenmitglieder nehmen zu folgenden Fragen Stellung:

1. Was ist erarbeitet worden?
2. An wen werden die Ergebnisse weitergegeben?
3. Welche Tipps und Vorschläge gibt es für die Weiterarbeit im Projekt Unterrichtsentwicklung?



Evaluation einer Qualifizierungsmaßnahme Seite 28

Planung der Arbeitsschritte

Die Arbeitsschritte zur Qualifizierungsplanung werden gemeinsam abgestimmt (evtl. in der Steuergruppe). Es ist zu empfehlen, die Abläufe so konkret zu beschreiben und zu veröffentlichen (visualisieren im Lehrerzimmer), dass alle Beteiligten jederzeit darüber informiert sind, was zu tun ist und wie dies ausgeführt wird.

Zum Beispiel so:

Tätigkeit	Wer?	Wann? Bis wann? Wie oft?	Mit wem?	Wer wird informiert?	Wer hat zu informieren?	Wer/ was hilft?	Wer dokumentiert?	Wer überprüft?
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Qualifizierungsbedarf ermitteln								
Schwerpunkte vereinbaren								
Maßnahmen planen								
...								

1 Beschreibung der Tätigkeiten

In dieser Spalte werden die Tätigkeiten in der Reihenfolge ihrer Ausführung beschrieben. Einige Arbeitsschritte sind austauschbar oder parallel durchführbar.

2 Festlegung der Zuständigkeiten

Für jeden Arbeitsschritt wird festgelegt, wer ihn erledigt. Dies erscheint zwar als Selbstverständlichkeit, wird in der Praxis jedoch häufig zu ungenau geregelt.

3 Zeitliche Planung

Ohne zeitliche Planung lässt sich die Erledigung der Tätigkeiten nicht in ein Planungsraster einfügen. Sie sorgt für mehr Verbindlichkeit.

4 bis 6 Definition der Schnittstellen

Hier wird benannt, wer aktiv mitwirkt und welche Personen über den Prozess und seine Ergebnisse informiert werden müssen.

7 Arbeitshilfen

Neben unterstützenden Personen wird hier der Hinweis auf vorhandene Formulare, Arbeitshilfen und deren Quelle aufgenommen (Intranet, welcher Ordner, Portfolio usw.).

8 Dokumentation

Die Dokumentation der Arbeitsschritte erhöht die Transparenz der Arbeitsabläufe.

9 Überprüfung

In der Überprüfung und Kommunikation der Arbeitsergebnisse liegt bereits der erste Schritt für die regelmäßige Evaluation der Arbeitsabläufe.



Planung der Maßnahmen

Vorgespräch mit dem Referenten bzw. der Referentin

Oft ist es sinnvoll, motivierend und für Schulleitung und Kollegium entlastend, Veranstaltungen und Konferenzen mit externer Moderation durchzuführen. Kompetente und gut vorbereitete Referenten können auch schwierige Veranstaltungen ziel- und kommunikationsorientiert zu guten Ergebnissen führen.

In einem Vorbereitungsgespräch mit dem potenziellen Referenten, an dem für die Zielgruppe repräsentative Vertreterinnen oder Vertreter beteiligt sind, werden Rahmenbedingungen und Erwartungen für die geplante Veranstaltung geklärt.

Folgende Informationen werden dem Referenten bzw. der Referentin vermittelt:

- > aktuelle Situation der Schule;
- > Arbeitsaufgaben (Ziele) für das nächste Schuljahr, ZLV, Schwerpunkte des Schulprogramms
- > Anlass für die Qualifizierungsmaßnahme
- > Qualifizierungsplanung für den gewünschten Schwerpunkt, Thema
- > Schritte, die zur Problemlösung bereits unternommen wurden; Fortbildungen, die zu dem Thema bereits durchgeführt wurden
- > Erwartungen der Teilnehmenden an Ziele, Inhalte und Methoden der Veranstaltung.

Folgende Informationen vom Referenten sind relevant:

- > Über welche Qualifikationen verfügt der Referent bzw. die Referentin?
Wie wurden diese Qualifikationen erworben?
Verfügen sie über Kompetenzen im schulischen Feld?
Welche Referenzen haben sie?
- > Welche didaktische Konzeption liegt dem Qualifizierungsangebot zugrunde?
Welche Methoden werden bevorzugt eingesetzt?
Wird handlungsorientiert gearbeitet?
- > Ist das Qualifizierungsangebot auf die konkrete Schul- und Unterrichtspraxis bezogen?
Wie werden spezifische Bedürfnisse und Interessen der Lehrerinnen und Lehrer berücksichtigt?
- > Wie wird die Anwendung der Fortbildungsinhalte in die schulische Praxis unterstützt? Liegen Erfahrungen über die Umsetzung der Fortbildungsinhalte in der Praxis vor? Welches sind die Ergebnisse?
- > Werden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Seminarunterlagen, Literaturliste, aktuelle Links zur Verfügung gestellt?
- > Legt der Referent bzw. die Referentin nach diesem Gespräch schriftlich formulierte Ziele und eine Ablaufplanung der Veranstaltung vor?
- > Welche organisatorischen Rahmenbedingungen (zeitlicher Umfang, Tagungsort, Kosten) liegen vor?

Es wird eine kurze schriftliche Vereinbarung über die Fortbildung getroffen. In ihr werden Ziele, Rahmenbedingungen, Ablauf und Kosten fixiert.



Planungshilfe Kontrakt 1 + 2 Seite 17+18
Teilnehmerliste Seite 20

Maßnahmen und transferförderliche Aspekte

Qualifizierungsmaßnahmen

können sein: **Seminar**
Training
Pädagogische Konferenz
Kollegiale Fallberatung/Intervision
Supervision
Kollegiale Unterrichtsbeobachtung
Kooperation mit anderen Schulen

und sie können auch sein: individuell
systemisch
schulübergreifend
kollegiumsbezogen
fachlich
intern
extern

und vor allem: motivierend
anregend
inspirierend

Transferförderliche Aspekte

Unter Transfer verstehen wir die Umsetzbarkeit der Fortbildungsinhalte in die Alltagsarbeit.

Die Qualifizierung bringt für die Lehrerinnen und Lehrer einen Nutzen für ihre tägliche Arbeit im Unterricht und in der Schule. Sie orientiert sich eng am artikulierten Bedarf der Kolleginnen und Kollegen. Die Fortbildungsinhalte müssen daher für die Anwendung in der Praxis aufbereitet sein. Vorausgegangene Unterrichtsbeobachtungen können dabei unterstützen, den echten Bedarf festzustellen.

Anknüpfen an die individuellen Erfahrungen

Damit neue pädagogische Elemente im didaktischen Denken der Lehrerinnen und Lehrer Platz finden können, wird in der Fortbildungsveranstaltung an den individuellen Erfahrungen der Kolleginnen und Kollegen angeknüpft. Anschließende Intervisionsgruppen können ein Ort gemeinsamer Reflexion sein.

Eigenes Probieren, Eigenaktivität und praktisches Tun

Orientierung an den Erkenntnissen der Lernforschung, praktisches Tun sowie das Einplanen praxisnaher Übungsmöglichkeiten sind Elemente von Fortbildung, die helfen, alternative Handlungsstrategien zu erproben und ihre Praxistauglichkeit zu überprüfen. Sicherheit

der Kolleginnen und Kollegen im Umgang mit den neuen Methoden und Inhalten sind eine wichtige Voraussetzung für den späteren Transfer in den Schulalltag.

Genügend Zeit, um Inhalte zu vertiefen

Wenn Fortbildung Kompetenzen zum Verstehen, zur Akzeptanz, zum Behalten bis hin zum Handeln vermitteln soll, dann sind zeitaufwändige Lernprozesse erforderlich. Das Gefühl, zumindest bei einigen Inhalten tatsächlich in die Tiefe gegangen zu sein und genügend Zeit für Eigenrealisierung gehabt zu haben, ist wichtig, um Erfolgszuversicht und Selbstgewissheit aufzubauen.

Präsentation konkreter Materialien und Hilfen für den Unterricht, schriftliche Unterlagen und Unterrichtsbeispiele sind Möglichkeiten, um einen transferfördernden materiellen Sockel zu schaffen. Sie geben Orientierung, Stütze und Sicherheit.

Erarbeitung von Materialien für die Unterrichtspraxis

Selbst entwickeltes Material stärkt die Identifikation mit der jeweiligen Sache und gibt eine größere Sicherheit. Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen dadurch ihre Vorstellungen zu konkretisieren. Die Materialien dienen aber auch der Umsetzung des Gelernten in die eigene Praxis.

Moderierende Führung und Begleitung

Moderatorinnen und Moderatoren haben vor allem die Aufgabe, Impulse für einen selbstreflexiven Lernprozess zu geben. Wichtig sind Einfühlungsvermögen, Offenheit, Flexibilität, eine gute Vorbereitung und ein deutlicher Informationsvorsprung. Besonders vorteilhaft ist die Moderation im Team. Das Angebot der Nachbereitung und Ansprechbarkeit auch nach Abschluss der Fortbildung stärkt das Vertrauen der Teilnehmer.



Veranstaltungsformen Qualifizierungsmaßnahmen Seite 11
Veranstaltungsplanung Seite 16
Vereinbarungen zum Transfer Seite 22
Selbstverpflichtung Seite 23

Transferförderlicher Rahmen in der Schule

Kollegiale Unterstützung geben

Günstig wirkt sich aus, wenn sich die Fach-, Team- und Jahrgangskonferenzen aktiv und konstruktiv mit der Planung, Durchführung und Auswertung ihrer Fortbildung befassen. Darüber hinaus ist die Unterstützung und Ermutigung durch die Schulleiterinnen und Schulleiter wichtige Voraussetzungen für den Transfer in die Unterrichtspraxis. Die Einrichtung einer Intervisionsgruppe kann den geeigneten Rahmen für eine gemeinsame kollegiale Reflexion der neuen Tätigkeiten und Strukturen bieten.

Materielle Unterstützung geben

Gerade in der Phase schulpraktischer Umsetzungsbemühungen, in der die Störanfälligkeit und die Unsicherheit bei der Einführung neuer Methoden und Inhalte relativ groß sind, begünstigt eine förderliche Infrastruktur an räumlicher und materieller Ausstattung die Erprobung.

Schulorganisatorische Unterstützung geben

Wenn Investitionen in Fortbildung nicht wirkungslos bleiben sollen, ist es unabdingbar, dass vor allem in der sensiblen Anfangsphase nach Beendigung der Fortbildung schulorganisatorische Stützen, zum Beispiel ein den Notwendigkeiten angepasster Stundenplan, Platz finden. Der Transfer in den Schulalltag gelingt besonders gut dort, wo die Fortbildung schulintern gut vorbereitet und ein entsprechendes Fortbildungsklima Aufmerksamkeit und Anerkennung ausdrückt.

Konkrete Aufgaben übernehmen

Praktisches Training ist eine Voraussetzung, damit die Chance besteht, dass sich ein Transfer einstellen kann. Positiv wirkt sich auch die Übernahme einer Multiplikatorenrolle aus, bei der Fortbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer das von ihnen Erlernte den Kolleginnen und Kollegen der Schule z. B. als Kurs anbieten.

Schwerpunkte setzen

Damit ein Transfer möglich ist, ist es wichtig, dass Teilnehmerinnen und Teilnehmer schon während der Fortbildung lernen, wie man Schwerpunkte setzen, wie man Gelegenheiten und Strategien schaffen sowie die Ansprüche so dosieren kann, dass das Neue in den normalen Schulalltag ohne große Belastung integriert werden kann.

Lehrertandems bilden

Die gemeinsame Teilnahme von Lehrerinnen und Lehrern ein und derselben Schule begünstigt die Wirkung von Fortbildung. Lehrkräfte haben auf diese Weise die Möglichkeit, sich gegenseitig zu erinnern, sich zu stützen und durch Vereinbarungen Verbindlichkeiten zu schaffen, die dem Lernprozess Kontinuität verleihen und ihn stabilisieren.

Folgeveranstaltungen durchführen

Lehrkräfte, die gemeinsam mit anderen Fortbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmern Folgeveranstaltungen besuchen bzw. für sich organisieren, erleben einen besonders nachhaltigen Einfluss der Fortbildung auf ihren Unterricht. Solche Veranstaltungen dienen der Stabilisierung von Fortbildungserfolgen, weil sie den Lehrkräften die Möglichkeiten geben, sich zu vergewissern und durch gezielte Gespräche sowie Materialaustausch noch bestehende Lücken und Unsicherheiten auszugleichen.

Transfer von Qualifizierungsergebnissen

1. Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden zu „Experten“

Die Fortgebildeten leisten ihren Beitrag zum schulinternen Transfer, sie ...

- > ... sind die künftigen Ansprechpartner im Kollegium zu Fragen der Fortbildungsinhalte
- > ... berichten in Team-, Fach-, oder Gesamtkonferenzen über die Veranstaltung
- > ... geben der Schulleitung, der/dem Fortbildungsbeauftragten oder der Fachleiterin/ dem Fachleiter Rückmeldung über die Qualität des Seminars bzw. der Durchführung
- > ... organisieren in Absprache eine schulinterne Informationsveranstaltung zum Thema oder führen eine schulinterne Fortbildung durch
- > ... visualisieren die Ergebnisse in der Schule.

2. Produkte aus Qualifizierungsveranstaltungen werden veröffentlicht

Entstandene Materialien und Seminarunterlagen werden den Kolleginnen und Kollegen präsentiert und zur Verfügung gestellt:

- > Unterrichtseinheiten, Arbeitsblätter, Protokolle, Literaturlisten, Folien der Referenten, Linklisten
- > Neben den üblichen Sammelordnern wird zunehmend auch ein gemeinsamer Server bzw. das Internet genutzt. Dateien werden heruntergeladen und den individuellen Ansprüchen angepasst
- > Vereinbarungen zwischen Kolleginnen und Kollegen zur gemeinsamen Umsetzung innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens werden erprobt und vorgestellt.

3. Schulleitung und Steuergruppe ermöglichen und unterstützen die Umsetzung von Qualifizierungsergebnissen in Unterricht und Schulleben, sie ...

- > ... vermitteln das Grundprinzip des Transfers von Qualifizierungsergebnissen in ihrer Schule
- > ... stellen Materialien und Infrastruktur bereit (Ordner, Regal, Internet/Server), ermöglichen Kommunikation und Vernetzung und stellen Konferenzzeiten zur Verfügung
- > ... schaffen Verbindlichkeiten für die Verankerung
- > ... unterstützen die Konzeptentwicklung für kollegiale Unterrichtsbeobachtung
- > ... führen regelmäßig Evaluationen zur Qualifizierungsplanung durch, z. B. durch eine Reflexionskonferenz „Markt der Fortbildungen“

Wie der Transfer gelingt

Umsetzung koordinieren

Externe Unterstützung nutzen

Umsetzung verbindlich vereinbaren

Folgeveranstaltung planen

Weitere Kollegen einbeziehen

Unterricht beobachten

Wirkung überprüfen

Probephase einplanen

Umsetzbarkeit prüfen

Vereinbarungen zum Transfer

Am Ende jeder Veranstaltung reflektieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über den Erkenntnisgewinn und die Anwendbarkeit in der Praxis und vereinbaren einen Umsetzungsplan.

Leitfragen

- > Welche Ergebnisse, Erkenntnisse oder Materialien werden in der schulischen Praxis angewendet oder erprobt? Wie erfolgt die Multiplikation?
- > Welche konkreten Vereinbarungen werden zur Unterstützung des Veränderungsprozesses getroffen?
- > Welche Lehrerinnen und Lehrer übernehmen die Verantwortung für den Transfer welcher Ergebnisse?

- > Wann und wie erfolgen nächste Schritte?
- > Welche konkreten Bedingungen der schulischen Realsituation behindern möglicherweise die Umsetzung der in der Fortbildung gewonnenen Erkenntnisse?
- > Sollen Erprobungsphasen, in denen in besonderer Weise günstige Bedingungen für das Gelingen der Umsetzung angestrebt werden, eingerichtet werden?
- > Wie können strukturelle Gegebenheiten in Zusammenarbeit mit der Schulleitung bzw. der Steuergruppe der Schule so verändert werden, dass die in der Fortbildung gewonnenen Erkenntnisse in die schulische Arbeit eingebracht werden können?

> Folgende Vereinbarungen zum Transfer der Ergebnisse in Unterricht und Schulleben und ihrer Auswertung werden getroffen, zum Beispiel so:

Veranstaltung:	
Was?	
Wer? Mit wem?	
Wie?	
Wo?	
(Bis) wann? Auswertungstreffen	



Kurzprotokoll Qualifizierungsmaßnahme Seite 24

Evaluation

Der Evaluationszyklus

An verschiedenen Punkten eines Qualifizierungsprozesses will man herausfinden, was erreicht wurde und in wie weit die Ergebnisse mit den ursprünglich formulierten Zielen übereinstimmen. Den Zyklus zu durchlaufen über Zielsetzung, Maßnahmenplanung und -durchführung gefolgt von Auswertung macht Lernen und Weiterentwicklung der Organisation Schule zielorientiert möglich. In solchen Lernschleifen werden Wissen und Erfahrungen produziert, die mit den Kolleginnen und Kollegen ausgetauscht werden können und Schritt für Schritt die Praxis verändern. Dieser Prozess verläuft spiralförmig: Nach jeder Evaluation werden neue Ziele formuliert, neue Maßnahmen geplant, durchgeführt, wieder ausgewertet ...



Funktionen von Evaluation

Evaluation hat zunächst eine Dialogfunktion, d.h. die Beteiligten reflektieren gemeinsam ihre Erfahrungen. Evaluation liefert neue Erkenntnisse über ein durchgeführtes Vorhaben und dient der systematischen Aufbereitung der Informationen sowie deren Dokumentation. Aus der Sicht der Schulleitung hat Evaluation auch kontrollierende Wirkung und dient der Bewertung und Rechenschaftslegung. Da Evaluationsergebnisse in den Planungszyklus zurückgespeist werden, sind sie außerdem eine wichtige Steuerungshilfe (z. B. kann weiterer Qualifizierungsbedarf sichtbar werden).

Input - Process - Output - Outcome

Traditionell bezieht sich die Evaluation von Seminaren auf die Teilnehmerzufriedenheit („Process“) und weniger auf die Ergebnisse („Output“) oder gar deren Wirkung im schulischen Alltag („Outcome“). Um den Erfolg einer Maßnahme einschätzen zu können, ist es aber ratsam, alle Ebenen zu betrachten, sowie die Rahmenbedingungen und Lernvoraussetzungen der Teilnehmenden („Input“) zu berücksichtigen.

Fahrplan einer Evaluation

1. Schritt: Evaluationsfragen und Ziele entwickeln
2. Schritt: Kriterien und Indikatoren festlegen
3. Schritt: Evaluationsinstrumente auswählen
4. Schritt: Daten sammeln und auswerten
5. Schritt: Ergebnisse bewerten
6. Schritt: neue Ziele setzen
7. Schritt: Maßnahmen durchführen

Veranstaltungsevaluation

Auf einen Blick

Mit den gängigen Feedbackverfahren kann man sich einen schnellen Überblick zur Teilnehmerzufriedenheit oder zu einzelnen Fragen verschaffen:

„Blitzlicht“: Jedes Gruppenmitglied äußert sich reihum kurz in ein bis drei Sätzen zur gestellten Reflexionsfrage, zur Zufriedenheit, zur eigenen Befindlichkeit oder äußert Kritik, es findet keine Diskussion statt.

„Ampelfeedback“: Die Farben grün, gelb, rot stehen z. B. für „Es war prima“, „Ich weiß nicht so genau“ und „Es hat mir nicht gefallen“.

„Stimmungsbarometer“: Auf einem Plakat, das ein Barometer (Skala) darstellt, geben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Rückmeldung zu ihrer Stimmungslage.

Kurze Reflexion zu bestimmter Fragestellung auf Moderationskärtchen.

Beobachtung

Im Gegensatz zu Alltagsbeobachtungen, die von individuellen Vorlieben geleitet sind, folgen Beobachtungen im Rahmen der Evaluation einem genau definierten Schema und Beobachtungskriterien. Evaluation lässt sich nutzen, um beispielsweise Informationen über die Gestaltung oder Dramaturgie der Veranstaltung zu gewinnen. Ein Teilnehmer (der Protokollverantwortliche) vermerkt Durchführungsschritte, Aktivierungspunkte, Medieneinsatz usw.

Schriftliche Befragung

Schriftliche Befragungen sind häufig eingesetzte Mittel. Die schriftlichen Verfahren werden insgesamt als anonym erlebt, was sich positiv auf die Offenheit der Beantwortung auswirkt. Allerdings können Unklarheiten nicht mehr aufgeklärt werden.

Es werden offene und geschlossene Fragen unterschieden. Ein Beispiel für eine offene Frage wäre: „Welches waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Ergebnisse der Fortbildung?“ Geschlossene Fragen geben verschiedene Antwortmöglichkeiten vor, zwischen denen der Befragte sich entscheiden muss. Diese Form der Datenerhebung lässt weniger Spielraum für differenzierte Antworten, ist jedoch für die Auswertung leichter zu handhaben.

Je nach Ziel und Zweck der Befragung ist die jeweils geeignete Form auszuwählen. Dabei gilt in allen Fällen:

Nur so viele Informationen erfragen wie nötig! Gut geplant ist klug gefragt! Denn schließlich müssen alle Informationen am Ende erfasst, ausgewertet und interpretiert werden.

Checkliste zu Fragebögen

Überprüfen Sie die Formulierung aller Fragen kritisch mit Hilfe der folgenden Liste:

- > Was soll mit dem Fragebogen erhoben werden?
- > Ist der Aufwand im Verhältnis zum erwarteten Ergebnis vertretbar?
- > Welche Fragen sind überflüssig?
- > Sind die Fragen klar und unmissverständlich formuliert?
- > Sind doppelte Verneinungen vermieden worden?
- > Können alle Befragten die Frage sinnvoll beantworten?
- > Ist die Anzahl der Antwortkategorien groß genug, so dass Differenzierungen möglich sind und dabei klein genug, damit beim Ausfüllen nicht mehrere Kategorien leer bleiben?
- > Ist der Bogen logisch aufgebaut?
Stimmen Einleitungs- und Überleitungstexte?
- > Sind klare Anweisungen zum Ausfüllen enthalten?



Feedbackbogen Seite 21

Evaluationsbogen 1 Seite 26

Evaluationsbogen 2 Seite 27

Konferenzbericht über eine Qualifizierungsmaßnahme Seite 25

Evaluation einer Qualifizierungsmaßnahme Seite 28

Transfer – Evaluation

Im Verlauf der Fortbildungsveranstaltung vereinbaren die Teilnehmenden, welche Qualifizierungsergebnisse wie in die Alltagspraxis übertragen werden sollen und wer die nachfolgende Auswertung verantwortlich durchführt. Nach einem geeigneten Zeitraum reflektieren die Beteiligten den Erfolg des Transfers.

Welche Ergebnisse der Fortbildung wurden im schulischen Alltag umgesetzt? Was hat sich dadurch verändert?

- > Für die individuelle Anwendung der Ergebnisse reflektieren die Lehrkräfte mit Hilfe der „Selbstverpflichtung“.

Als hilfreich hat sich erwiesen, die individuellen Ziele, die mit einer Fortbildung verbunden werden, vor der Veranstaltung für sich selbst zu formulieren.
- > Ein Team, eine Fach- oder Jahrgangskonferenz kann gemeinsam Ziele festlegen und im Anschluss an die Veranstaltung reflektieren, ob sie erreicht worden sind und mögliche Probleme bei der Umsetzung gemeinsam angehen.
- > Dasselbe gilt für die Lehrerkonferenz, die von der Schulleitung oder der Steuergruppe vorbereitet wird und wo der Erfolg der Qualifizierungen ausgewertet wird (evtl. externe Moderation, „Markt der Fortbildung“).

Leitfragen

- > **Transfer**

Wie hat der Transfer der Ergebnisse / Inhalte in den schulischen Alltag stattgefunden?
Wie sind die Materialien anderen zugänglich gemacht worden?
- > **Umsetzung**

Was wurde mit wem umgesetzt?
Welche Veränderungen sind wahrnehmbar?
- > **Hindernisse**

Welche Probleme traten auf?
Wie sind sie mit welcher Unterstützung zu lösen?
- > **Planung**

Welche weiteren Maßnahmen sollen erfolgen?
Wer wird neu einbezogen?
Ist weitere Qualifizierung erforderlich?
- > **Resümee**

Insgesamt sind wir unserem Ziel mit Hilfe der Qualifizierung ...

Evaluation der Qualifizierungsplanung

Jährlich sollte der Planungsprozess der schulinternen Qualifizierung unter die Lupe genommen werden, um zu überprüfen, ob die einzelnen Maßnahmen sich sinnvoll in den Schulentwicklungsprozess eingefügt haben. Ein Controlling des Planungsprozesses liegt in der Hand der Schulleitung. Die Leitfragen unterscheiden sich nicht von den Fragen, die zur Evaluation der einzelnen Veranstaltungen gestellt werden können. Die Zielrichtung ist jedoch eine andere:

Es geht darum, die einzelnen Qualifizierungsmaßnahmen mit Blick auf die Entwicklung der Organisation zusammenzuführen.

Leitfragen

- > Welche Erfolge haben wir im vergangenen Jahr erreicht?
- > Wie weit sind wir durch die Ergebnisse der durchgeführten Veranstaltungen unseren Zielen, wie sie in der Jahresplanung, im Schulprogramm und in der ZLV formuliert sind, näher gekommen?
- > Welche neuen Kompetenzen gibt es jetzt in der Schule?
- > Welcher Qualifizierungsbedarf besteht immer noch?
- > Wie haben sich die Ziele der Schule verändert?
- > Welcher neue Qualifizierungsbedarf ist entstanden?
- > Welche nächsten Schritte sollten jetzt gegangen werden?

Das Veränderungsmodell

$$C = D \times V \times F > R$$

Das Veränderungsmodell kann helfen, Veränderungsvorhaben zu planen oder auch ins Stocken geratene Entwicklungsprozesse zu analysieren.

Entwicklung (Unterrichtsentwicklung, Schulentwicklung, individuelle Entwicklung) bedeutet immer Veränderung:

das System verändert sich ebenso wie auch die beteiligten Personen sich verändern bzw. Veränderungen unterliegen. Sollen diese Veränderungen geplant und zielgerichtet herbeigeführt werden, so wird es bei solchen Veränderungsprozessen immer auch zu Schwierigkeiten kommen.

Sowohl bei der Planung als auch bei der Analyse von Veränderungsprozessen kann das Veränderungsmodell eine Hilfe sein. Es lässt sich ebenso auf Personen wie auch auf Organisationen anwenden.

$$C = D \times V \times F > R$$

C bedeutet **change** (Veränderung)

D bedeutet **dissatisfaction** (Unzufriedenheit)

V bedeutet **vision** (Vision)

F bedeutet **first steps of action** (erste Handlungsschritte)

R bedeutet **resistance** (Widerstand)

Veränderung (C) bedeutet hier eine Bewegung von einem Zustand in einen anderen und ist dabei von 3 Größen abhängig: Der Unzufriedenheit (D) mit der gegenwärtigen Situation. Oft klagen oder jammern die Personen, die mit ihrer Situation nicht zufrieden sind. Diese Unzufriedenheit muss in eine Motivation zur Veränderung bzw. zum Handeln umgewandelt werden. Das bedeutet eine Veränderung der Betrachtungsweise oder der Blickrichtung weg vom Jammertal hin zur Vision (V), zum gewünschten Zustand. Zumindest ein gewisser Teil dieses gewünschten Zustands muss allerdings in erreichbarer Nähe liegen, es muss erste Schritte (F) in Richtung zur Vision geben. Wenn diese ersten Schritte nicht gefunden werden, so gibt es keine Bewegung aus dem Jammertal hinaus.

Wenn eine der Variablen gegen 0 geht, so wird auch das Produkt gegen 0 gehen, kleiner als der Widerstand (R) werden und keine Veränderung möglich machen.

Folgende Fragen können weiter helfen:

Was genau macht so unzufrieden? (Dissatisfaction)

Was soll konkret erreicht werden? (Vision)

Was sind realistische und überschaubare erste Schritte? (First steps)

Diese Fragestellungen können sowohl von dem Einzelnen als auch von der Gruppe (Klassen-, Fach- oder Lehrerkonferenz) bearbeitet werden um Veränderungsprozesse zu unterstützen.

Literatur:

Dick Beckhard

Organisation Transitions:

Managing Complex Change,

Reading/Mass. 1987

Lawrence Lippitt

Die grundlegenden Voraussetzungen für Veränderung

(in: profile 3/2002)

Was Qualifizierungsplanung gelingen lässt

Was Qualifizierungsplanung gelingen lässt

- > Weiterqualifizierung ist ein verankertes Thema in der Schule und wird gelebt.
- > Es wird schulintern vereinbart, was unter einer Qualifizierungsplanung verstanden und wie sie praktiziert wird.
- > Es gibt eine klare Aufgabenbeschreibung für die Verantwortlichen der Qualifizierungsplanung.
- > Es gibt einen regelmäßigen, transparenten schulinternen Prozess der Qualifizierungsplanung, an dem alle Mitglieder der Schulgemeinschaft beteiligt sind.
- > In der Qualifizierungsplanung sind die Interessen der Kolleginnen und Kollegen genauso berücksichtigt wie die Interessen der Organisation Schule.
- > Neue Anforderungen und Möglichkeiten, z. B. Bildungs- und Rahmenpläne, Orientierungsrahmen Schulqualität, ZLV, Schulinspektion werden in das Qualifizierungskonzept eingearbeitet.
- > Bei den Qualifizierungen werden die neuesten Erkenntnisse der Wissenschaft berücksichtigt.
- > Qualifizierungsplanung wird als Leitungsaufgabe akzeptiert und gelebt.
- > Am Ende eines Schuljahres findet regelmäßig eine gemeinsame Reflexion über den Erfolg der durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen statt.
- > Bei der schulgenauen Qualifizierung wird das Verhältnis ältere / jüngere Kolleginnen und Kollegen, Referendare und neue Kolleginnen und Kollegen thematisiert und berücksichtigt.
- > Für die Schule gibt es ein Konzept für den schulinternen Wissenstransfer bzw. die Pflege des schuleigenen Kompetenzpools.
- > Die Schule holt sich Unterstützung in Form von externer Beratung und Begleitung durch Experten.

Was außerdem hilfreich ist

Das Entwicklungspotenzial einer Schule hängt wesentlich von Eingangsvoraussetzungen und der Qualität ihres Personals ab. Beides kann durch wertschätzende und zielgerichtete Personalentwicklung erheblich beeinflusst werden.

Qualifizierungsplanung ist das zentrale Element einer systematischen Personalentwicklung und entfaltet seine Wirkung vor allem, wenn die Schulleitung koordiniert und strategisch Qualifizierungsmaßnahmen von

Gruppen und Einzelpersonen unterstützt.

Zu einem Personalentwicklungssystem gehören neben der Qualifizierungsplanung, und mit dieser eng verknüpft, weitere Handlungsfelder und Instrumente:

Personalplanung

- > Klärung des Personalbedarfs für die nächsten Jahre
- > Berücksichtigung der Altersstruktur des Kollegiums
- > Einbeziehung von Entwicklungen im Stadtteil
- > Positionierung der Schule im Einwerben attraktiven Personals
- > Abgleich mit den Schwerpunkten des Schulprogramms und der ZLV.

Personalauswahl

Mit schulgenauer Personalauswahl sichert man sich die Stärken, Kompetenzen und Potenziale, die für die Entwicklung der Schule unerlässlich sind. Es sind „die Pfunde“, mit denen man „wuchern“ kann.

Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

„Einarbeitung“ bezieht sich auf den Qualifizierungsaspekt der Einführung ins Kollegium; sie umfasst all das, was jemand zusätzlich zu bereits vorhandenen beruflichen Kompetenzen können und wissen muss, um an der neuen Schule gut arbeiten zu können.

„Integration“ meint den Sozialisationsaspekt der Einführung: Welche Regeln gelten in dem Kollegium, wie ist die Kommunikation, was gehört zum Schulleben, was sagt das Schulprogramm aus? Systematischer und reflektierter Umgang mit neuem Personal gibt frühzeitig Hinweise auf Stärken, aber auch Entwicklungsnotwendigkeiten.

Für dieses Handlungsfeld gibt es Anregungen und Hilfen im Leitfaden „Neu im Beruf – neu in der Schule“.

LI download:

www.li-hamburg.de/funktionstraeger

- > Downloads
- > „Neu im Beruf - neu in der Schule“

Häufig gestellte Fragen

Personalbeurteilung

Ein neues System der Personalbeurteilung für die Hamburger Behörden wurde eingeführt. Die Richtlinie über die Beurteilung der Lehrkräfte an staatlichen Schulen (BeurtRL-Lehrkräfte vom 29.5.06) gilt seit 1.8.2006, die Anwendung beginnt am 1.2.2007.

Informationen, Hinweise und Formblätter finden sich in der Broschüre „Beurteilungswesen“ der BBS Hamburg.

Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche

Personalentwicklungsgespräche

Anders als die Personalbeurteilung ist das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MAVG) stärker zukunftsorientiert und vor allem ein Förderinstrument. Gemeinsam werden Arbeitsergebnisse und -prozesse aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. Das Feedback geht in beide Richtungen.

Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche sind zurzeit nur für das nicht-pädagogische und sonstige pädagogische Personal vorgeschrieben. Eine Dienstvereinbarung für Lehrkräfte gibt es noch nicht, sie ist aber geplant.

Individuelle Förderung am Arbeitsplatz

Das meiste lernen Berufstätige durch Routinen und Erfahrungen am Arbeitsplatz („learning by doing“). Organisierte Fort- und Weiterbildung spielt demgegenüber aber auch eine wichtige Rolle. Neben dem Unterricht gibt es für Lehrkräfte im Schulbetrieb zahlreiche Entwicklungsmöglichkeiten, in denen jeweils verschiedene Fähigkeiten und Kompetenzen gefördert werden können. Auch Intervisions- oder kollegiale Fallbesprechungsgruppen können hier unterstützend wirken. Hilfreich ist der Leitfaden für Schulleitungen „Führungspotenziale in der Schule erkennen und fördern“ der BBS Hamburg.

- > <http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden>
 - > bildung-sport
 - > service
 - > veroeffentlichungen/handreichung
 - > fuehrungspotentiale-pdf

Häufig gestellte Fragen

Hinweise für die Umsetzung:

Wo hakt es? Was hilft?

- > **Wie sollen wir denn bei all den verschiedenen Aufgaben auch noch eine Fortbildungsplanung machen?**

Eine systematisch angelegte Qualifizierungsplanung beginnt mit einer Bestandsaufnahme der Arbeitsvorhaben für ein Schuljahr und hat dadurch eine ordnende und zusammenführende Funktion. Sie hilft beim Sortieren und Prioritäten setzen und erspart unkoordinierte Einzelaktivitäten. Es spart Ressourcen, wenn mehrere Kolleginnen und Kollegen zu einem Thema arbeiten und eine arbeitsteilige Vorgehensweise entwickeln.

- > **Können wir jetzt überhaupt keine individuelle Fortbildung mehr machen?**

Im Schulgesetz verankert ist ausschließlich die schulinterne Fortbildung. Es ist aber sinnvoll, an den Schulen einen Schlüssel zu verabreden, der die Anteile der gemeinsamen und individuellen Fortbildung regelt.

- > **Was bedeutet überhaupt „Qualifizierung“?**

Qualifizierung umfasst ein größeres Spektrum von Weiterbildungsaktivitäten einer Schule als der Begriff „Fortbildung“. Beispiel: Gegenseitige Unterrichtsbeobachtung kann nach Absprache mit der Schulleitung durch eine zielgerichteten Planung, Nachbereitung und Verankerung in einem Konzept der Feedback - Kultur als schulinterne Qualifizierung angerechnet werden.

- > **Heißt schulinterne Qualifizierung, dass immer das ganze Kollegium an allen Veranstaltungen teilnehmen muss?**

Nein, schulinterne Qualifizierung bedeutet, dass die Fortbildungsaktivitäten an den Entwicklungszielen und vereinbarten Arbeitsvorhaben der Schule orientiert sind, d.h. verschiedenen Gruppen (Fachgruppen, Teams, Jahrgangskonferenzen, Schulleitung, Eltern usw.) entscheiden miteinander, welche Qualifizierungsaktivitäten sie zur Erreichung dieser Ziele durchführen wollen.

Häufig gestellte Fragen

> **Wie können schulische Ziele unter Beteiligung aller schulischen Gruppen abgestimmt werden?**

Es ist hilfreich, Entwicklungsschwerpunkte (z. B. der ZLV) auf der Grundlage der Dimensionen des Orientierungsrahmens Schulqualität von Schulleitung und Steuergruppe gut vorbereitet zur Diskussion zu stellen. Diese Themen werden, möglicherweise auch mit externer Moderation, auf einer Lehrerkonferenz bearbeitet. Danach werden die Arbeitsvorhaben und Ziele klar definiert und für alle verbindlich schriftlich niedergelegt. Das ermöglicht eine konkrete, zielgerichtete und überprüfbare Entwicklungsarbeit für das Schuljahr.

> **Wo finden wir Referenten für unsere speziellen Themen?**

Zunächst können Sie im aktuellen Programm des LI (www.li-hamburg.de) zu Ihren Themen recherchieren. Es besteht aber auch die Möglichkeit, sich bei der Agentur für Schulbegleitung beraten zu lassen. Diese vermittelt sowohl Referenten aus dem LI als auch bewährte externe Anbieter, die an Schulen erfolgreich arbeiten (www.li-hamburg.de/beratung/bf.2500/bf.2500.ext/index.html)

> **Kommen die Referenten auch zu uns in die Schule?**

Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, dass nach Verabredung die Referenten in die Schule kommen.

> **Wer bezahlt die Honorare der externen Anbieter, die nicht aus dem LI kommen?**

Die Agentur für Schulbegleitung beteiligt sich anteilig nach einer Prüfung der Anliegen an der Finanzierung von Qualifizierungsvorhaben. Voraussetzung ist die rechtzeitige Anfrage in einem Schreiben mit Angaben über Veranstaltungsthemen und -zeiten, über Herkunft, Namen und Anschrift der Anbieter, über den Umfang der Honorarkosten und dem Nachweis, dass sich das geplante Vorhaben in den größeren Zusammenhang des Schulentwicklungsprozesses einordnen lässt.

> **Wo finden wir vernünftige und bezahlbare Tagungshäuser außerhalb Hamburgs?**

Die Agentur für Schulbegleitung oder das Tagungsmanagement des LI unterstützen Sie bei der Suche nach geeigneten Tagungsräumen.

> **Wer übernimmt die Verantwortung für die Fortbildungsplanung an unserer Schule?**

Letztlich hat nach dem Hamburger Schulgesetz die Schulleitung die Verantwortung. In Grundschulen übernimmt oft die stellvertretende Schulleitung diese Aufgabe, an großen Gesamtschulen die Didaktische Leitung. Es hat sich auch als sinnvoll herausgestellt, dass ein Mitglied der Steuergruppe diese Arbeit übernehmen kann. In jedem Fall muss der Prozess zwischen Steuergruppe, Schulleitung, Fortbildungs- oder Qualifizierungsbeauftragten und dem Kollegium gut abgestimmt und rückgekoppelt werden. Eine klare Beschreibung der Aufgaben ist dabei hilfreich.

Die Agentur für Schulbegleitung

Wir beraten

Das Agenturteam berät Hamburger Schulleitungen, Steuergruppen und Arbeitsgruppen, Fortbildungsverantwortliche und Lehrkräfte mit Funktionen zu allen Anliegen ihrer Schul- und Unterrichtsentwicklung. Wir unterstützen Sie bei Ihrer systemischen Qualifizierungsplanung.

Wir vermitteln

Das Team der Agentur vermittelt für Ihre Qualifizierungsvorhaben geeignete Referentinnen und Referenten sowohl aus dem Landesinstitut als auch aus dem freien Beratermarkt. Wir überprüfen die Qualität unserer externen Referenten und deren Angebot und akkreditieren sie durch eine Veröffentlichung in unserem Anbieterverzeichnis. Jeder Anbieter weist sich durch ein individuelles Angebotsprofil aus.

Unsere Vorgehensweise:

- > Wir führen ein Beratungsgespräch mit einer Leitungs- oder Konzeptgruppe.
- > Wir recherchieren im Landesinstitut und im Anbieterpool, um dem Qualifizierungsbedarf der Schule entsprechend adäquate Anbieter zu vermitteln.
- > Wir unterbreiten der Schule ein Qualifizierungsangebot.
- > Wir klären die Finanzierung.
- > Wir schließen mit den Anbietern Verträge ab.
- > Wir dokumentieren jeden Einsatz und führen ein Rückmeldegespräch mit der Schule.

Unsere Werkzeuge

Das Schulportfolio „Qualifizierungsplanung“

Für die systematische Qualifizierungsplanung steht Ihnen als Arbeitshilfe das Schulportfolio zur Verfügung. Es erleichtert Ihnen die Dokumentation der Fortbildungsaktivitäten und kann schulintern oder in Zusammenarbeit mit Beratern, Fortbildnern und Evaluatoren als Analyse-, Planungs-, Koordinierungs- und Auswertungsinstrument genutzt werden. Es dient Ihnen außerdem als Materialkoffer bei allen Stationen der jährlichen schulinternen Qualifizierungsplanung an Ihrer Schule.

In einem Arbeitskreis mit Qualifizierungsverantwortlichen der Schulen wird das Schulportfolio vorgestellt und weiter entwickelt.

Es kann von Ihnen als Ordner in der Agentur erworben werden.

Das Anbieterverzeichnis

Unser Verzeichnis externer Anbieter finden Sie auf unserer LI-Website. Sie können dort entsprechend ihrem Qualifizierungsbedarf die Angebotsprofile der Anbieter sichten und direkt Kontakt aufnehmen. Es besteht auch die Möglichkeit zu einem Vorgespräch in der Agentur. Wir beraten Sie gerne mit unserem Erfahrungswissen und geben zusätzliche Hinweise auf Alternativen und Einsatzmöglichkeiten von Beratern und Fortbildnern aus dem Landesinstitut. Nach Wunsch entwickeln wir mit Ihnen gemeinsam langfristige und möglichst nachhaltig wirksame Qualifizierungsplanungen an Ihrer Schule.

www.li-hamburg.de/beratung

Das Team



Angela Kling

Fon 040. 428 01-27 90

angela.kling@li-hamburg.de

Leiterin der Agentur, Entwicklung von Konzepten und Projekten zur Unterstützung des Qualitätsmanagement an Schulen, Schulbegleitung zur Implementierung des Orientierungsrahmens Schulqualität, vor- und nachbereitende Projekte zur Schulinspektion, Geschäfts- und Projektberichte, Öffentlichkeitsarbeit, Akquisition, Leitung der Kooperationsprojekte



Ruth Kröger

Fon 040. 428 01-3667

ruth.kroeger@li-hamburg.de

Beratung von Ganztagsschulen, Vermittlung von Konfliktmoderationen und Leitungsgruppenberatung in Schulentwicklungsprozessen



Eckhard Spethmann

Fon 040. 428 01-2801

eckhard.spethmann@li-hamburg.de

Qualifizierungsberatung, Beratung zur Arbeit mit dem Schulportfolio „Schulinterne Qualifizierung“, Begleitung des Arbeitskreises für Fortbildungsverantwortliche, Vernetzung von Schulen zum Thema Qualifizierungsplanung, Reflexion von Qualitätsentwicklungsprozessen in Unterricht und Schulleben



Björn Steffen

Fon 040. 428 01-2935

bjoern.steffen@li-hamburg.de

Beratung in den Themenfeldern Ganztagsschule und Öffentlichkeitsarbeit von Schulen, Ansprechpartner für die Serviceagentur im Programm „Ideen für mehr! Ganztätig lernen“ der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung



Uschi Usemann

Fon 040. 428 01-2717

uschi.usemann@li-hamburg.de

Beratung und Vermittlung, Bewilligung von Mitfinanzierungen, Akquisition, Akkreditierung und Einsatz von externen Anbietern, Datenbankpflege des externen Anbieterverzeichnis



Dagmar Agsten

Fon 040. 428 01-2908

dagmar.agsten@li-hamburg.de

Beratung und Vermittlung, Rückmeldegespräche, Evaluation der Beratungsarbeit, Tagungshausvermittlung, Seminarausstattung

Agentur für Schulbegleitung

22529 Hamburg

Hartsprung 23

Haus A, Raum A111

LZ: 735/5030

Fon 040. 428 01-29 08

Fax 040. 428 01-29 06

www.li-hamburg.de/agentur

agentur@li-hamburg.de

angela.kling@li-hamburg.de

Literaturhinweise und Links

Literatur:

Buhren, C.G. / Rolff, H.-G.

Personalentwicklung in Schulen

Konzepte, Praxisbausteine, Methoden.
Weinheim und Basel 2002

Eikenbusch, G.

Praxishandbuch Schulentwicklung

Berlin 1998

Kempfert, G. / Rolff, H.-G.

Pädagogische Qualitätsentwicklung

Arbeitshandbuch für Schule und Unterricht
Weinheim und Basel 1998

Landesinstitut für Schule NRW:

Fortbildungsplanung

Ein Leitfaden für Moderatorinnen und Moderatoren
Soest 2002

LIS - Landesinstitut für Schule

Auf dem Weg zum Schulprogramm

Die Jahresplanung 2005/06 –
eine Handreichung für Bremer Schulen
Bremen 2004

LIS - Landesinstitut für Schule

Schulen entwickeln ihr Fortbildungsprogramm

Ein Leitfaden
Bremen 2004

Rolff, H.-G. u.a.

Manual Schulentwicklung – Handlungskonzept zur pädagogischen Schulentwicklungsberatung

Weinheim/Basel 1998

Schratz, M. / Iby, M. / Radnitzky, E.

Qualitätsentwicklung

Verfahren, Methoden, Instrumente
Weinheim und Basel 2000

Zeitschriften:

Hamburg macht Schule

Schulinterne Qualifizierung

Heft 4/2004

Journal für Schulentwicklung

Qualifizierung

Heft 2/2004

Pädagogik

Schulinterne Qualifizierung

Heft 10/2004

Internetadressen:

Agentur für Schulbegleitung / Externe Anbieter:
www.li-hamburg.de/agentur

Deutsche Gesellschaft für Supervision / Referenten
www.dgsv.de

NRW:

www.learn-line.nrw.de/angebote/fbplanung/pdf/k5_arbeitshilfen.pdf
www.learn-line.nrw.de/angebote/anbieterinstitutionen/
www.selbststaendige-schule.nrw.de/S__5n04G3Xw/

Hessen:

<https://akkreditierung.hessen.de/akkreditierung-online-iq/init.jsp>

Übersicht Kopiervorlagen

- 1** Inhalt
- 2** Der Zyklus der Qualifizierungsplanung
- 3** Planungsübersicht
- 4** Rollen und Aufgaben klären
- 5** Ziele, Maßnahmen und Indikatoren
- 6** Qualifizierungsbedarf ermitteln
- 7** Bedarfsermittlung
- 8** Individuelles Kompetenzprofil
- 9** Individueller Qualifizierungsbedarf
- 10** Qualifizierungsbedarf durch Selbstbeobachtung des Unterrichts ermitteln
- 11** Veranstaltungsformen Qualifizierungsmaßnahmen
- 12** Qualifizierungsplanung Schuljahr
- 13** Planungsübersicht - ZLV
- 14** Orientierungsrahmen Schulqualität
- 15** Orientierungsrahmen Schulqualität
- 16** Veranstaltungsplanung
- 17** Planungshilfe Kontrakt / 1
- 18** Planungshilfe Kontrakt / 2
- 19** Vertrag
- 20** Teilnehmerliste
- 21** Feedbackbogen
- 22** Vereinbarungen zum Transfer
- 23** Selbstverpflichtung
- 24** Kurzprotokoll Qualifizierungsmaßnahme
- 25** Konferenzbericht über eine Qualifizierungsmaßnahme
- 26** Evaluationsbogen 1
- 27** Evaluationsbogen 2
- 28** Evaluation einer Qualifizierungsmaßnahme

