

Qualifizierungsplanung –
ein Instrument der Qualitätsentwicklung
in Schulen

AGENTUR FÜR SCHULBERATUNG

IMPRESSUM

HERAUSGEBER: Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung
Agentur für Schulberatung
Felix-Dahn-Straße 3
20357 Hamburg

REDAKTION: Angela Kling, Birgit Korn, Eckhard Spethmann

LAYOUT: Carsten Thun

Überarbeitete Neuauflage der Broschüre „Schulportfolio Qualifizierungsplanung“
Hamburg 2016

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

Qualifizierungsplanung – ein Instrument der Qualitätsentwicklung in Schulen

ZIELE FORMULIEREN
BEDARF ERMITTELN
MASSNAHMEN PLANEN
TRANSFER SICHERN
QUALITÄT ENTWICKELN

05 QUALIFIZIERUNGSPLANUNG – WORUM ES GEHT

Systematische Fortbildungs- und Qualifizierungsplanung – eine Einführung
Qualifizierungsplanung und Qualitätsmanagement
Von der individuellen Fortbildung zur schulischen Qualifizierungsplanung

08 DER ZYKLUS DER QUALIFIZIERUNGSPLANUNG

09 Ziele formulieren

12 Bedarf ermitteln

14 Maßnahmen planen

16 Transfer sichern

18 Auswerten und bilanzieren

20 WAS QUALIFIZIERUNGSPLANUNG GELINGEN LÄSST

Ein Qualifizierungsprojekt managen
Fortbildungs- und Qualifizierungsverantwortliche
Rollen und Aufgaben klären
Das Schulkonzept Qualifizierungsplanung
Ein Praxisbeispiel einer Hamburger Stadtteilschule
Erfolgskriterien der Qualifizierungsplanung
Die Veränderungsformel
Fortbildungsportfolio
Unterstützung und Beratung durch die Agentur für Schulberatung
Veröffentlichungen zum Thema

Vorwort

Liebe Kolleginnen und Kollegen, sicherlich kennen Sie auch die folgende Situation: Sie nehmen an einer Fortbildungsveranstaltung teil, sind begeistert von den Inhalten und der Art und Weise, wie die Fortbildnerin durch die Veranstaltung führt. Am Ende werden Sie und die übrigen Teilnehmenden gefragt, wie Sie die Fortbildung bewerten – alle teilen Ihre Begeisterung voll und ganz.

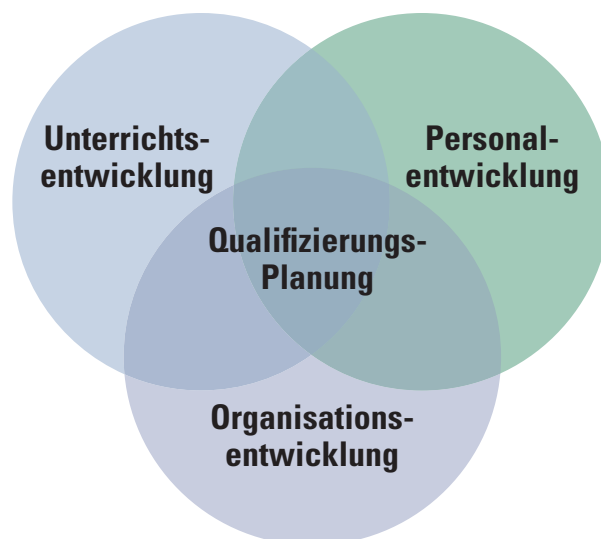
Als Ihnen ein Jahr später die Unterlagen, die Sie erhalten haben, wieder zufällig in die Hände fallen, stellen Sie ernüchert fest, dass Sie sich noch sehr gut an das euphorische Gefühl erinnern, dass Sie jedoch leider keinen der Inhalte in Ihren Arbeitsalltag übernommen haben. Gerade auch in Schulen stellen wir diesen Effekt nach wie vor immer wieder fest. In dieser Broschüre geht es genau um diese Fragen: Wie können wir dafür sorgen, dass Fortbildungsinhalte den Weg in die Alltagsroutinen finden? Und auf einer übergeordneten Ebene: Wie können wir in Schulen eine systematische und an den Entwicklungszielen der Schule orientierte Fortbildungs- und Qualifizierungsplanung etablieren, die einen wesentlichen Teil der schulischen Qualitätsentwicklung darstellt?

In der Praxis haben sich viele Schulen bereits auf den Weg gemacht und wichtige Erfahrungen gesammelt, wie es gehen kann. Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus unseren Tätigkeiten in der Schulentwicklungsberatung und der Qualifizierung von Schulleitungen und Fortbildungsverantwortlichen stellen wir im Folgenden ein Praxismodell vor, das im Kern auf der klassischen Idee des Qualitätsmanagements, dem „Plan-do-check-act-Zyklus“ beruht. Dieser „Zyklus der Qualifizierungsplanung“ lässt sich auch als Instrument der Qualitätsentwicklung der Schule verstehen und es ist nur ein kleiner weiterer Schritt, ihn in ein schulisches Qualitätsmanagement einzubauen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und viele Ideen, die Sie in Ihre Alltagspraxis umsetzen mögen!

ANGELA KLING
BIRGIT KORN
ECKHARD SPETHMANN

Das Herz der Schulentwicklung: Qualifizierungsplanung



Systematische Fortbildungs- und Qualifizierungsplanung – eine Einführung

Schulen verändern sich – jede individuell, trotz gleicher Vorgaben. Kollegien übernehmen keine Reformen ohne sie zu hinterfragen. Sie nähern sich neuen Herausforderungen zumeist schrittweise. Sie „erproben“ sich täglich, entwickeln sich durch Erfahrungsaustausch und Qualifizierungen weiter, eignen sich neue und wertvolle Kompetenzen an. Schulleitung kann einen Rahmen und die Richtung vorgeben, die zum Ziel hat, den Erfahrungs- und Wissensaustausch nicht nur unter den eigenen Vertrauenspersonen zu praktizieren, sondern Erfahrungen und Fortbildungs- bzw. Qualifizierungsergebnisse allen zugänglich zu machen. Wenn Leitung eine zielgerichtete, nachhaltige Veränderung von Unterricht- und Schulleben unterstützen will, dann muss sie alle an diesem Prozess Beteiligten ins Boot holen. Damit sind nicht nur die Lehrkräfte, sondern alle Berufsgruppen gemeint, also das gesamte pädagogische ebenso wie das nicht-pädagogische Personal, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kooperationspartner, aber auch die Eltern und nicht zuletzt die Schülerinnen und Schüler selbst.

Wann würden Sie selbst in dieses „gemeinsame Boot“ steigen? Zunächst wollen Sie vermutlich Sinn und Ziel der Reise erfahren und natürlich, was auf der Reise von Ihnen erwartet wird, welchen Nutzen Sie davon haben, wann Sie ankommen werden. Sie wollen wissen, wie kompetent der Kapitän den Kurs, den Proviant, die Ladung und seine

Crew im Blick hat, und Sie wollen einschätzen können, wie die Aufgaben verteilt und ob sie wirklich zu bewältigen sind.

Und wenn Sie als Teil der Besatzung diese Reise ins Ungewisse antreten, ist es sicher für Sie nicht unerheblich zu erfahren, welche Heuer gezahlt, wie verbindlich die Regeln an Bord sein werden, welches Mitspracherecht Sie haben und ob gelobt, gelacht und kritisiert werden darf. Werden Lotsen bei Bedarf an Bord kommen und das Schiff dabei unterstützen, Klippen, Untiefen und gefährliche Strömungen zu umschiffen?

Eine Schiffsreise erfordert eine umfangreiche Planung, trotzdem kann immer noch eine Menge schiefgehen. Genauso wichtig ist es für die komplexe Organisation Schule, erwünschte Veränderungen oder Entwicklungsvorhaben als Projekt mit konkret formulierten Zielen, Aktionsplänen und Klärungen der Verantwortlichkeiten zu managen und dabei allen Beteiligten Orientierung zu geben.

Mit dem Zyklus einer zielorientierten und systematischen Qualifizierungsplanung und den Anregungen zur Entwicklung eines Schulkonzepts zur Qualifizierungsplanung stellen wir in dieser Broschüre ein Praxismodell vor, das einer lernenden Schule bei ihrer Reise in die unbekannteren Gewässer der Zukunft als Orientierungshilfe dienen kann.

Diese Broschüre unterstützt Sie, wenn Sie ...

- ein auf die Ziele der Schule abgestimmtes Entwicklungsvorhaben für ein oder mehrere Schuljahre planen und kommunizieren wollen.
- einen gemeinsamen Entwicklungsprozess an Ihrer Schule durch gezielte Fortbildung bzw. Qualifizierung schulischer Gruppen und Einzelpersonen initiieren und unterstützen möchten.
- die im Prozess der Entwicklungs- und Qualifizierungsplanung notwendigen Rollen und Aufgaben klären, Verantwortlichkeiten festlegen bzw. delegieren und für Transparenz sorgen möchten.
- die eigenen Kompetenzen an der Schule ermitteln wollen: Was haben wir?
- den Qualifizierungsbedarf Ihrer Schule ermitteln wollen: Was brauchen wir?
- für ein bestimmtes Qualifizierungsvorhaben geeignete Veranstaltungsformate und Referenten suchen.
- einzelne Fortbildungs- bzw. Qualifizierungsmaßnahmen passgenau planen, erfolgreich durchführen und gezielt auswerten wollen.
- einen Entwicklungsprozess und die entsprechende Qualifizierungsplanung auswerten, eventuelle Kurskorrekturen durchführen und erreichte Erfolge feiern möchten.
- durch geregelte, gut koordinierte und routinierte Abläufe sich entlasten und Ressourcen schonen wollen.
- die Qualitätsentwicklung an Ihrer Schule fördern möchten.
- die Rückmeldung der Schulinspektion für Ihr eigenes Qualitätsmanagement nutzen und an identifizierten Themen weiterarbeiten wollen.

Qualifizierungsplanung und Qualitätsmanagement

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

Schulentwicklung als umfassender Weiterentwicklungs- und Veränderungsprozess der gesamten Organisation, vor allem der Akteure im Unterrichtsgeschehen und Schulleben, setzt bei der systematischen Entwicklung eines Qualitätsmanagements der Einzelschule an. Von der selbstverwalteten Schule wird erwartet, dass sie Unterricht und Schulleben langfristig und nachhaltig umgestaltet und dabei die Steuerung ihrer Entwicklung partizipativ anlegt. Der Hamburger Orientierungsrahmen Schulqualität beschreibt Ziele gelingender Schul- und Unterrichtsentwicklung und will damit allen an Schule Beteiligten Orientierung und Hilfestellung geben. Die Einführung eines einfach zu handhabenden Qualitätsentwicklungssystems (Qualitätsmanagement) unterstützt Schulen dabei, ihre eigene Schul- und Unterrichtsentwicklung zielgerichtet und systematisch zu betreiben, die Vielzahl ihrer Aufgaben zu bewältigen und dabei sorgsam mit den Ressourcen der Beteiligten umzugehen.

Eine systematische Fortbildungs- bzw. Qualifizierungsplanung ist wesentlicher Baustein der Maßnahmenplanung und somit Herz und Motor der schulischen Qualitätsentwicklung. Qualifizierungspläne enthalten nicht nur Auflistungen geplanter Veranstaltungen. Sie schlagen die Brücke zu den schulintern gewählten Entwicklungsschwerpunkten und zeigen Wege auf, wie die gesetzten Ziele zu erreichen sind. Qualifizierungspläne für jeweils ein oder mehrere Jahre auf die Entwicklungsschwerpunkte bezogen, führen die Vorhaben der Schulprogramme fort. Eine auf das Leitbild, den Orientierungsrahmen Schulqualität und auf die Rückmeldungen der Schulinspektion bezogene und konkret formulierte Ziel- und Leistungsvereinbarung kann der Schule dabei helfen, ihre Entwicklungsvorhaben in transparenter Weise verbindlich umzusetzen.



Quelle: IfBQ Hamburg

Von der individuellen Fortbildung zur schulischen Qualifizierungsplanung

Schulen betrachten ihre Fortbildungsanliegen zunehmend mit dem Blick auf das ganze System und müssen Ressourcen schonend planen. Daher sind sie immer mehr an möglichst passgenauen Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen interessiert. Diese schließen neben der herkömmlichen Fortbildung mit Seminarcharakter auch andere Formate ein. So können kollegiale Fallberatung, Supervision oder Intervention, ein Hospitationsprojekt, eine Projektgruppe zur kollegialen Unterrichtsreflexion oder ein spezieller Entwicklungsauftrag für Fachgruppen geeignete Maßnahmen sein, um bestimmte Entwicklungsziele zu erreichen. Der bislang eng gefasste zielgruppenspezifische Ansatz der Lehrerfortbildung wird auf alle schulischen Gruppen ausgedehnt: Qualifiziert werden ganze Kollegien, Kollegiumsgruppen oder Teams, Funktionsträger, Projektleitungen, Multiplikatoren und Koordinatoren, Steuergruppen, Schulleitungsgruppen, Eltern, Schülerräte und andere schulische Berufsgruppen. Die individuelle Fortbildung einzelner Personen ist weiterhin sinnvoll, aber jede Schule braucht ihre eigene Qualifizierungsplanung, damit ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich im Kontext der aktuellen Anforderungen und Bedarfe der eigenen Schule und unter Berücksichtigung ihrer individuellen Bedürfnisse fortbilden und weiterqualifizieren können.

Klassische „Fortbildungen“ haben sich in der Vergangenheit oft an Themen orientiert, z.B. Unterrichtsmethoden. Wenn wir von Qualifizierungen und Qualifizierungsplanung sprechen, meinen wir damit, dass die Zielsetzung bereits vorher sehr viel genauer formuliert wird: Was genau soll durch die Qualifizierung hinterher anders sein? Wieso und in welcher Weise soll sich der Unterricht methodisch ändern? Woran merken wir, dass die Qualifizierung erfolgreich war? Was brauchen wir dafür?

Wenn diese Fragen in der Schule geklärt sind, können Maßnahmen passgenau geplant und die Ergebnisse bzw. der Grad der Zielerreichung ausgewertet werden. Gleichwohl sind „Fortbildung“ und „Fortbildungsplanung“ im Schulkontext so geläufige Begriffe, dass wir sie – auch in dieser Broschüre – weiterhin synonym mit Qualifizierung verwenden.

Fortbildungsformate/Qualifizierungsmaßnahmen können sein:

- Seminar oder Seminarreihe
- Training
- Pädagogische Konferenz mit Fortbildungsinhalten
- Kollegiale Fallberatung und Intervention
- Supervision
- Kollegiale Unterrichtsreflexion
- Kooperationsprojekte mit anderen Schulen
- Hospitationen an anderen Schulen
- Entwicklungsprojekt einer Fachgruppe
- Zertifizierte Qualifizierungen zur Ausübung neuer Funktionen
- ... und andere Maßnahmen

Und sie können auch sein:

- individuell
- kollegiumsbezogen
- schulübergreifend
- fachlich
- intern
- extern

Und vor allem sollten sie sein:

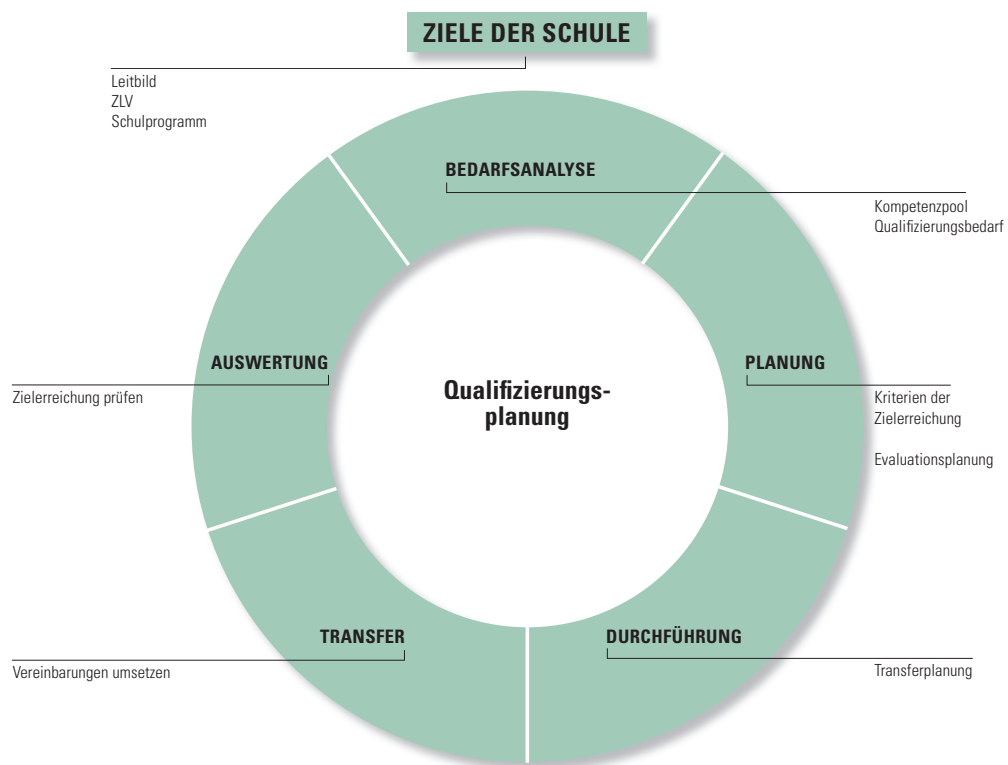
- motivierend
- anregend
- inspirierend
- nachhaltig wirkungsvoll

Schulisches Informationsmanagement

Auch bei der schulischen Qualifizierungsplanung muss Klarheit darüber hergestellt werden, wer welche Informationen braucht und wie diese Informationen transportiert werden. Zu viele Informationen können erstickend, zu wenige können für Misstrauen sorgen. Je größer die Schule ist, umso komplexer wird die Aufgabe des Informationsmanagements. Hilfreich ist es in diesem Zusammenhang, ein „Schulkonzept Qualifizierungsplanung“ zu formulieren. Darin werden alle wesentlichen Rollen, Aufgaben und organisatorischen Abläufe beschrieben und so wird der Rahmen der schulischen Qualifizierungsplanung für das Kollegium transparent (S. 23ff).

DER ZYKLUS DER QUALIFIZIERUNGSPLANUNG

Das Modell beschreibt in 6 Phasen, wie systematische Qualifizierungsplanung in Schulen oder anderen Organisationen aussehen kann. Dabei ist grundsätzlich zu bedenken, dass die Phasen nicht trennscharf voneinander abzugrenzen sind. Sie überlappen sich und/oder laufen zeitweise im Verborgenen ab. Manchmal werden Phasen intensiv durchlebt oder auch nur ganz kurz berührt. So setzt beispielsweise die Auswertung eine gute und konkrete Zielformulierung voraus. Sie kann und sollte nach jeder einzelnen Qualifizierungsmaßnahme ebenso wie gegen Ende des Schuljahres – bezogen auf den Gesamtprozess – durchgeführt werden. Die Phasen dienen als Ankerpunkte: Zu bestimmten Zeitpunkten sollten diese Themen bearbeitet werden. Falls es Schwierigkeiten geben sollte, helfen sie den Prozess zu analysieren und nachzusteuern oder das nächste Mal Fehler zu vermeiden.



Von Zielen ausgehen

Der erste Schritt im Zyklusmodell besteht darin, sich auf gemeinsame Ziele zu verständigen. Das Formulieren gemeinsamer Ziele hilft uns, unsere Arbeit aufeinander abzustimmen. Ziele formulieren etwas Erstrebenswertes und geben Orientierung. Dabei enthalten sie eine Selbstverpflichtung des Einzelnen und/oder der Gruppe und sorgen für Verbindlichkeit von Vereinbarungen. Insgesamt sorgt das Arbeiten mit Zielen für mehr Effizienz und ist daher in marktwirtschaftlich arbeitenden Betrieben seit langem üblich. Im pädagogischen Handlungsfeld kann die Arbeit mit Zielen ebenso hilfreich sein, allerdings sollte dabei immer berücksichtigt werden, dass es letztlich um die Gestaltung von Beziehungen sowie von Lehr- und Lernprozessen geht und dies erfordert Zeit, Ruhe, Vertrauen und Freiräume.

Auch eine systematische Qualifizierungsplanung orientiert sich zunächst immer an Zielen: Die Schule insgesamt hat möglicherweise Ziele in ihrem Leitbild oder in ihrem Schulprogramm formuliert. Innerhalb des Systems der Einzelschule bilden diese Ziele den Rahmen und geben allen Beteiligten Orientierung.

Aus den Rückmeldungen der Schulinspektion auf der Grundlage des Orientierungsrahmens Schulqualität lassen sich in der Regel wichtige Ziele ableiten. In den Ziel- und Leistungsvereinbarungen werden dann die aktuellen Entwicklungsschwerpunkte beschrieben und die Ziele und Indikatoren konkretisiert. Oft werden bereits auf dieser Ebene Qualifizierungsbedarfe sichtbar und Qualifizierungsmaßnahmen können geplant werden. Entscheidend ist dabei immer, wie diese Ziele gemeinschaftlich entwickelt und abgestimmt wurden und mit welcher Verbindlichkeit sie verfolgt werden. Aus unserer Erfahrung müssen die großen Leitlinien immer wieder als rote Fäden der Entwicklung in Erinnerung gebracht werden. Gut geeignet erscheinen dafür jährliche Bilanzkonferenzen, auf denen der Blick auf die vorhandenen Entwicklungsprojekte und Qualifizierungsmaßnahmen gerichtet wird (S.19).

Stärken und Herausforderungen entdecken

Die SOFT-Analyse ist ein Instrument, mit dessen Hilfe ein gemeinsames Bild der aktuellen Stärken und Herausforderungen gezeichnet werden kann. Wir übersetzen die Begriffe sehr frei wie folgt:

- S** Strengths = Stärken
- O** Opportunities = Chancen
- F** Faults = Herausforderungen
- T** Threats = Gefahren, Risiken

Mit Hilfe der SOFT-Analyse kann z.B. die Planungs-, Konzept- oder Steuergruppe miteinander herausfinden, wo die eigenen Stärken liegen und welchen Herausforderungen begegnet werden soll, um daraus Entwicklungsziele abzuleiten. Das Instrument eignet sich auch dafür, um beispielsweise mit den Ergebnissen der Schulinspektion oder anderer externer Evaluationen zu arbeiten und geeignete Konsequenzen daraus zu ziehen.

Gegenwart	Zukunft
<p>Stärken</p> <p>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>Chancen</p> <p>Was sind unsere Zukunftschancen? Was sollten wir ausbauen? Welche Gelegenheiten, 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>
<p>Herausforderungen</p> <p>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>Gefahren</p> <p>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>

Vom Nutzen sich Ziele zu setzen

- Sich Ziele zu setzen heißt, die Voraussetzungen für reflektiertes praktisches Handeln zu schaffen.
- Mit Zielen arbeiten bedeutet, die eigene Praxis zu professionalisieren.
- Kontinuierliche Ziel-Reflexionsschleifen machen den roten Faden der Entwicklung sichtbar.
- Gute Ziele sparen Zeit.

Immer wieder scheitern gerade Fortbildungsmaßnahmen daran, dass nur Themen formuliert werden, die Zielklärung aber unterbleibt. Oft werden auch größere Vorhaben oder Projekte gestartet, ohne dass die Ziele klar sind. Die Folge ist dann häufig, dass Aktivitäten stattfinden, die nicht das eigentlich gewünschte Ergebnis erbringen. Nach einer Fortbildungsveranstaltung äußern dann die Kollegen: „Das haben wir doch alles schon gewusst!“. Auch eine genaue Evaluation kann nicht durchgeführt werden, wenn die Ziele nicht klar sind. So werden häufig viel Energie und Zeit verschwendet.

Zugegeben - es ist am Anfang manchmal ungewohnt und mühsam, sich auf gemeinsame Zielsetzungen zu einigen und diese auch noch zu formulieren. Die Mühe aber lohnt sich, da die Bilanzierung der Vorhaben schließlich um ein Vielfaches leichter ist, da weniger Zeit und Arbeit vergeudet und damit die Ergebnisse für alle Beteiligten viel zufriedener werden.

Durch eine gemeinsame Zielformulierung erhalten alle Beteiligten Orientierung und sie erhöht die Verbindlichkeit, wenn das Kollegium sich damit identifizieren kann. Auch werden die einzelnen Schritte auf dem Weg zum Ziel kleiner und handhabbarer.

Ein bewährtes Instrument kann die Zielscheibe sein, mit deren Hilfe die verschiedenen Vorstellungen und Ideen geklärt werden können und ein Konsens herbeigeführt werden kann. Wenn es um Ziele geht, so haben die an der Planung beteiligten Personen oft ganz verschiedene Vorstellungen. 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 oder einem interaktiven Whiteboard 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...

- spezifisch:** Konkrete (Teil-) Ziele sind angegeben, sie sind eindeutig formuliert.
- messbar:** Der Grad der Zielerreichung lässt sich beobachten oder messen. Indikatoren sind benannt.
- akzeptiert:** Das Ziel ist attraktiv. Ein Minimalkonsens im Kollegium liegt vor.
- realistisch:** Die Ziele sind unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreichbar.
- terminiert:** Ein Zeitpunkt für die Zielerreichung ist angegeben.



Ziele formulieren – zum Beispiel so:

In der Rückmeldung an ein Hamburger Gymnasium stellt die Schulinspektion fest, dass die Schulleitung und große Teile des Kollegiums sich zwar einig sind im Wissen um die Bedeutung einer schulinternen Feedbackkultur für die Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität, dass jedoch systematische Feedbackstrukturen nicht etabliert sind. Daraufhin einigt sich das Kollegium in einem ersten Schritt darauf, ein von einigen Kolleginnen und Kollegen bereits entwickeltes Verfahren zum Schüler-Lehrer-Feedback regelmäßig durchzuführen. Im nächsten Schritt geht es um die Einführung kollegialen Feedbacks. Als Maßnahme entscheidet sich die Schule für die Einführung kollegialer Unterrichtsreflexion, das „KUR-Projekt“. Mit Hilfe der Zielscheibe werden die Ziele wie folgt konkretisiert:

Anwendung der Zielscheibe auf das Vorhaben „KUR-Projekt“

Wozu tun wir das?

Kollegen stärken sich gegenseitig
 An den für die Kollegen wichtigen Punkten des Unterrichts wird gearbeitet, so dass sich die Unterrichtsqualität verbessert
 Die Kooperation wird professionalisiert
 Gegenseitige Wertschätzung wird praktiziert

Wer hat welchen Nutzen?

Pädagogen: erhalten neue Ideen für ihren Unterricht
 fühlen sich entlastet und motiviert
 fühlen sich in ihrer Professionalität gestärkt
 Schüler: erfahren, dass Lehrkräfte auch lernen
 erleben methodisch vielfältigeren und besseren Unterricht
 Schule: stärkerer kollegialer Zusammenhalt
 Imagegewinn

Was wollen wir bis wann erreichen?

Die Rahmenbedingungen für das KUR-Projekt sind bis ... mit der Schulleitung vereinbart
 Eine Projektgruppe mit mindestens 12 Teilnehmenden hat sich bis ... gebildet
 Eine Projektleitung ist bis ... festgelegt
 Eine Grundlagenqualifizierung hat bis ... stattgefunden

Woran erkennen wir, dass das Ziel erreicht ist?

Unterrichtsbesuche und Gespräche finden regelmäßig statt
 Lehrkräfte erleben Unterrichtsbesuche als Gewinn
 Schüler stellen positive Veränderungen im Unterricht fest

Den Qualifizierungsbedarf ermitteln

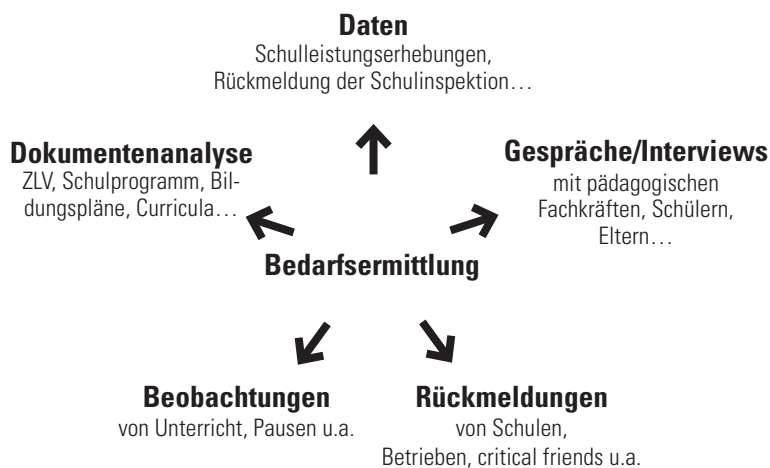
Es ist Realität an Schulen, dass komplexe Arbeitsvorgaben mit wenig zeitlichem und planerischem Vorlauf auskommen müssen, die Belastung der Lehrkräfte gestiegen ist und Schulen einen zunehmend höheren Koordinierungsbedarf hinsichtlich ihrer unterschiedlichen Arbeitsgruppen und Projekte feststellen. Eine gute Bedarfsanalyse innerhalb einer systematisch angelegten Qualifizierungsplanung ermöglicht es, den Dialog mit dem Landesinstitut und externen Anbietern gezielter und am eigentlichen Bedarf orientiert zu führen. Durch gut vorbereitete Kontraktgespräche mit den Referenten oder Moderatoren kann die kostbare Fortbildungszeit effizienter genutzt und durch verbindliche Vereinbarungen zur Erprobung und zum Transfer für nachhaltige Wirkung gesorgt werden.

Eine Sammlung allgemein oder auch speziell geäußelter Fortbildungsbedarfe führt noch lange nicht zu einer zielorientierten Schwerpunktbildung der Qualifizierungsplanung. Aus schriftlichen Befragungen entstehen in der Regel Listen von Themenwünschen, bei denen die genaue Zielsetzung im Dunkeln bleibt. Bevor es zur Planung von geeigneten Maßnahmen kommt, müssen daher noch die konkreten Ziele erarbeitet werden.

Oft lassen sich die Ziele und damit auch der konkrete Qualifizierungsbedarf schneller finden, wenn der/die Qualifizierungsverantwortliche mit bestimmten Gruppen oder Personen (Jahrgangssprechern, Fachleitungen, Projektleitungen...) ein Gespräch führt, in dem immer wieder nachgefragt werden kann, was genau eine gewünschte Qualifizierung an Veränderungen bewirken soll.

Hilfreiche Fragen bei der Erhebung des Qualifizierungsbedarfs:

-
- Der Entwicklungsschwerpunkt unserer Schule in diesem Jahr ist...
Welchen Qualifizierungsbedarf sehen Sie für Ihre Gruppe?
-
- Was ist zu diesem Thema schon da?
-
- Wo genau brauchen die Kolleginnen und Kollegen Unterstützung?
-
- Was brauchen die Kolleginnen und Kollegen nicht?
-
- Welchen Zweck, welches Ziel soll die Qualifizierung verfolgen?
-
- Wenn die Qualifizierung erfolgreich ist –
was wird danach anders sein?
-
- Wer möchte daran teilnehmen? Aus welchen Beweggründen?
-
- Wie sollen die Qualifizierungsergebnisse...
...in den Alltag integriert werden?
...den Alltag verändern?
-
- Wie hoch wird die Motivation der Teilnehmenden sein? (Skala 1-10)
-
- Wie müsste die Qualifizierung aussehen,
damit die Motivation bei „10“ liegt?
-
- Wie passt die Qualifizierung zu unseren Schulentwicklungszielen?
-
- Woran merke ich, dass das Qualifizierungsziel erreicht ist?
-



Qualifizierungsbedarf
ermitteln

Leitbild, ZLV, Schulprogramm

Unterrichtsbeobachtungen

Evaluationsergebnisse

Lernstandserhebungen

Schulinspektionsergebnisse

Bildungspläne, Curricula

Individueller Fortbildungsbedarf

Gewünschte Kompetenzen

**Psychische, somatische, soziale, sprachliche und
kulturelle Herausforderungen in der Schülerschaft**

Kompetenzen in den Blick nehmen

Am Anfang der eigentlichen Qualifizierungsplanung stehen immer die Fragen: „Über welche Kompetenzen verfügen wir bereits, welche müssen wir noch erwerben, um unser Ziel zu erreichen?“ Schulintern abgestimmte Ziele geben die Richtung an für Erhaltung, Aktualisierung, Verbesserung und Erweiterung bestimmter Qualifikationen und Kompetenzen in fachlichen, didaktischen, methodischen oder pädagogisch-psychologischen Bereichen. Häufig braucht es gar keinen externen Referenten, weil Experten und die entsprechenden Kompetenzen in der eigenen Schule schon vorhanden, manchmal aber noch im Verborgenen sind. An vielen Schulen hat es sich bewährt, einen schulinternen Kompetenzpool zu entwickeln und zu pflegen. Auf diesem Wege können auch die multiprofessionellen Kompetenzen der verschiedenen Berufsgruppen sowie die Innovationskraft junger Kolleginnen und Kollegen mit dem über Jahrzehnte angesammelten Erfahrungsschatz der „alten Hasen“ verknüpft werden.

Den Kompetenzpool pflegen

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. Sie wissen meistens sehr genau, was die Kollegen brauchen und was nicht. Daher müssen nur kurze Vorgespräche geführt werden. Die Organisation ist aufgrund der kurzen Wege einfacher und es entstehen keine hohen Kosten. Schließlich können auch sehr kleine Gruppen fortgebildet werden und es ist eine schöne Form der Wertschätzung, wenn Kollegen erfahren, dass ihre Kompetenz gefragt ist. Aus all diesen Gründen bietet es sich an, den „Kompetenzpool“ einer Schule zu ermitteln und zu pflegen.

Wie kann das in der Praxis aussehen?

Im „Schul-ABC“, das neue Kollegen bei der Begrüßung erhalten, findet sich eine Liste von Kolleginnen und Kollegen, die sich bereit erklärt haben, zu bestimmten Themen die Neuen zu beraten oder auch zu qualifizieren. So gibt es beispielsweise Experten zur Durchführung des Klassenrats, für Lernentwicklungsgespräche oder für die Durchführung von Klassenkonferenzen.

Schulleitungsmitglieder fragen die Lehrkräfte in Beurteilungs- oder Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen, vielleicht auch schon in Vorstellungsgesprächen nach speziellen Stärken, Interessen und sich daraus ergebenden Kompetenzen, die sie anderen Kolleginnen und Kollegen durch Beratung oder Fortbildung zur Verfügung stellen können.

Im Intranet der Schule ist eine entsprechende Liste für alle Lehrkräfte einsehbar, aus der die speziellen Themenangebote der Kolleginnen und Kollegen dargestellt sind.

Konkret: Vom Kompetenzpool zum Aktionsplan

Die Fachgruppen, Jahrgangs- und Projektteams, die Steuergruppe, das Schulleitungsteam sowie die einzelnen Lehrkräfte formulieren ihren Qualifizierungsbedarf bezogen auf die auch in der Ziel- und Leistungsvereinbarung festgelegten Entwicklungsschwerpunkte der Schule. Die Organisation der Bedarfserhebung kann eine wichtige Aufgabe des Qualifizierungsverantwortlichen sein – mehr zu Rolle und Aufgaben eines Fortbildungs- bzw. Qualifizierungsverantwortlichen siehe S. 21f.

Schritt 1

Auf welche in der Schule vorhandenen Kompetenzen können wir zurückgreifen, um die gesetzten Ziele zu erreichen?

Schritt 2

Welche Kompetenzen sollten wir noch erwerben? Welche zusätzlichen individuellen Fortbildungsbedarfe gibt es?

Die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs sollte immer so angelegt sein, dass sowohl die Erfordernisse des Systems Schule insgesamt als auch die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt werden, damit das Ergebnis von allen Beteiligten mitgetragen wird.

Schritt 3

Welche Qualifizierungsmaßnahme gewährleistet das beste Ergebnis für das formulierte Veränderungsziel?

Ist der Bedarf konkret formuliert (Was soll nach der Fortbildung anders sein?), stellt sich die Frage nach der Art der Qualifizierungsmaßnahme. Es müssen nicht immer externe Referenten sein und auch zur Seminarform gibt es Alternativen: Qualifizierungen durch interne Experten, kollegiale Unterrichtsbesuche oder auch kollegiale Beratungen können ebenso geeignet sein, die gewünschte Veränderung zu bewirken.

Schritt 4

Welche Qualifizierungen werden wann mit wem durchgeführt?

Ein Aktionsplan wird erstellt, in dem geregelt ist, wer wann was mit wem verantwortlich durchführt und wie der Transfer und die Auswertung gesichert werden.

Maßnahmen planen

Wenn das Ziel der Maßnahme konkret formuliert und gleichzeitig auch das Ziel der Teilnehmenden ist, dann geht es in die Planung. Wenn ein externer Referent sinnvoll und notwendig erscheint, sollte immer ein ausführliches Vorgespräch erfolgen. Der Erfolg einer Qualifizierung ist davon abhängig, wie gut sie an den Kontext (Vorwissen der Teilnehmergruppe, schulische Rahmenbedingungen...) anknüpfen kann. Der gute Ruf eines Fortbildners allein ist keine Garantie dafür, dass er im speziellen Fall auch wieder erfolgreich arbeitet.

Aus diesen Gründen wird in dem Vorgespräch miteinander abgestimmt, auf welche Art und Weise die Ziele der Teilnehmenden am besten erreicht werden können. Dafür muss vorher festgelegt werden, wer in der Schule die Verantwortung für die Durchführung der Maßnahme übernimmt. Zudem muss geklärt werden, wer bei dem Vorgespräch teilnehmen muss, damit möglichst alle wichtigen Aspekte besprochen werden. Alle wichtigen Vereinbarungen sollten schriftlich festgehalten werden, so dass jeder Kontraktpartner – Schule ebenso wie Fortbildner – die konkreten Verabredungen kennt.

Die Erfahrung der Schulen zeigt, dass die Wahrscheinlichkeit für eine gute und wirksame Qualifizierung umso höher ist, je besser das Kontraktgespräch war.

Checkliste Vorgespräch

.....
Aktuelle Situation der Schule /

Ziele der Schul- und Unterrichtsentwicklung
.....

Anlass und Hintergrund für die Qualifizierungsmaßnahme
.....

Ziele, die durch die Maßnahme erreicht werden sollen
.....

Fortbildungen, die zu dem Thema bereits durchgeführt wurden bzw.
.....

Schritte, die zur Lösung des Problems bereits unternommen wurden
.....

Vermutete Motivationslage der Teilnehmenden
.....

Erwartungen der Teilnehmenden an Inhalte und Methoden
.....

Planung des Transfers in die schulische Praxis
.....

Wie kann eine Evaluation des Veranstaltungserfolgs aussehen?
.....

Wann wird eine Planung durch den Referenten vorgelegt?
.....

Anzahl der Teilnehmenden
.....

Datum und Uhrzeit der Veranstaltung, Vorbereitungszeit
.....

Welcher Raum ist geeignet? Wie soll er vorbereitet werden?
.....

Welche Kosten entstehen?
.....

Welche Seminarunterlagen werden den Teilnehmenden zur Verfügung gestellt?
.....

Eine Planungsübersicht

Qualifizierungsplanung im Schuljahr
 Entwicklungsziele der Schule

Zielgruppe	Veranstaltung	Ziele / Gewünschte Wirkung	Referenten	Verantwortlich für die Organi- sation	Zeit / Datum / Stundenumfang	Ergebnis	Weitere Maßnahmen
Gesamtkollegium							
Kollegiumsgruppe							
Individuelle Qualifizierungen							

Die Erfahrung zeigt, dass eine solche Planungsübersicht immer auch fortlaufend ergänzt wird. Zu Beginn eines Schuljahres gibt es in der Regel bereits Qualifizierungen, die feststehen und konkret geplant sind, während andere sich erst im Laufe der Zeit ergeben und dann im Plan eingefügt werden. Fortbildungsbedarfe werden oft erst in laufenden Arbeitsprozessen deutlich, wenn Lehrkräfte einer Schule beispielsweise feststellen, dass bisher erfolgreiche Arbeitsmethoden mit der aktuellen Schülerschaft nicht mehr ausreichend wirksam sind, oder wenn kurzfristig eine interessante und genau passende Qualifizierung angeboten wird.

Qualifizierungen durchführen

Mögen die folgenden Bemerkungen selbstverständlich klingen, so wollen wir doch nicht darauf verzichten, weil die Praxis immer wieder zeigt, dass wichtige äußere Bedingungen, die zum Gelingen von Qualifizierungsmaßnahmen beitragen, nicht berücksichtigt werden.

Als erstes gilt es, einen geeigneten Termin zu finden. Das gestaltet sich an vielen Schulen gar nicht einfach, denn irgendetwas ist immer! Aber auch ein zweitbestener Termin, an dem die Teilnehmenden möglichst mit Ruhe und Konzentration in die Veranstaltung gehen können, ist immer noch besser als ein gänzlich ungeeigneter, für den es viele gute Gründe geben kann. Manchmal ist es besser, ein Vorhaben zurückzustellen und erst im folgenden Schuljahr durchzuführen - Entwicklungsprozesse brauchen nun einmal Zeit, Geduld und einen langen Atem.

In einem engen Zusammenhang damit steht die Frage der Verbindlichkeit. Oft scheitern gut geplante Fortbildungen schlicht daran, dass zu einem bestimmten Zeitpunkt zwar ein großes Interesse bei vielen Kolleginnen und Kollegen besteht, aber zum Zeitpunkt der Veranstaltung selbst plötzlich nur ein Bruchteil der Interessierten erscheint. Für alle Beteiligten ist eine solche Situation frustrierend. Hier kann es helfen, immer wieder für eine möglichst hohe Verbindlichkeit zu sorgen, langfristig zu planen und Termine rechtzeitig in Erinnerung zu rufen. Verbindlichkeit ist immer auch eine Frage der Schulkultur. Sie sollte aktiv praktiziert und besonders durch die Schulleitung thematisiert werden.

Von zentraler Bedeutung sind schließlich auch der Raum und die Versorgung der Teilnehmenden. Ein schöner und funktional mit den benötigten Medien ausgestatteter Raum erhöht die positive Grundstimmung und damit die Motivation ebenso wie ein kleines Catering mit Getränken für die Pausen. Die Verantwortlichkeiten dafür sollten rechtzeitig vorher geklärt werden. Ein guter Kontrakt und klare Absprachen mit dem Referenten von der Begrüßung bis zur Verabschiedung sind wichtig, um allen Beteiligten den passenden Rahmen für eine erfolgreiche Veranstaltung zu bieten.

Für Transfer sorgen – Qualifizierungsergebnisse verankern

Eine der wichtigsten Fragen bei der Qualifizierungsplanung ist die nach dem Transfer: Wie kann dafür gesorgt werden, dass das Neue der Qualifizierung nicht wieder versandet, sondern in das Alltagshandeln und die Routinen integriert wird? In jeder Veranstaltung sollte Zeit dafür eingeplant werden, gemeinsam darüber nachzudenken und konkrete Verabredungen zum Ausprobieren und zur Umsetzung des Gelernten miteinander zu treffen. Außerdem müssen Verantwortlichkeiten festgelegt und vereinbart werden, in welcher Weise, wann und wie die neuen Praxiserfahrungen miteinander reflektiert werden.

Eine schriftliche Verabredung, wie in folgender Tabelle, kann dabei helfen:

Verabredung zur Veranstaltung:

Was wollen wir ausprobieren bzw. umsetzen?	
Wie wollen wir die Ergebnisse dokumentieren?	
Wer mit wem?	
Wann und wo?	
Auswertungstreffen: Wann? Wo?	
Wer ist verantwortlich für die Organisation?	

Weitere mögliche Fragen:

.....
Welche Ergebnisse, Erkenntnisse oder Materialien sollen praktisch angewendet oder erprobt werden?
.....

Sollen Erprobungsphasen mit besonders günstigen Bedingungen für die Umsetzung von Neuerungen eingerichtet werden?
.....

Welche Strukturen braucht es, damit die Fortbildungsergebnisse nicht versanden, sondern Eingang in die Alltagspraxis erlangen?
.....

Wer braucht welche Informationen über die Fortbildungsergebnisse?
.....

Wie wollen wir weiterarbeiten?
.....

Wie müssen Schulleitung, Abteilungsleitung oder Steuergruppe einbezogen werden?
.....

Transferförderliche Maßnahmen

Verantwortung mit der Gruppe teilen

Günstig wirkt es sich aus, wenn die Fach-, Jahrgangs- oder Projektteams sich gemeinsam aktiv mit der Planung, Durchführung und Auswertung ihrer Fortbildungsaktivitäten befassen und dies nicht der jeweiligen Leitung überlassen bleibt. Je mehr Verantwortung jeder Einzelne für das Erreichen der Qualifizierungsziele übernimmt, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Transfer in den Alltag gelingt.

Tandems bilden

Bei der Teilnahme an einer externen Fortbildung ist es in der Regel sinnvoll, dass Lehrkräfte gemeinsam oder zumindest als Tandem teilnehmen. Besonders, wenn sie als Vertreter den Auftrag haben, Informationen und Ergebnisse in das eigene Kollegium weiterzugeben. Sie können dann miteinander sprechen, sich gegenseitig erinnern und den weiteren Umsetzungsprozess planen.

Teilnehmende werden zu Experten

Diejenigen Kolleginnen und Kollegen, die sich zu einem bestimmten Schwerpunkt intensiv weiterqualifiziert haben, werden innerhalb des „Kompetenzpools“ der Schule zu kompetenten Ansprechpartnern für ihre Kolleginnen und Kollegen. In diesem Rahmen können sie auch niedrigschwellige schulinterne Qualifizierungen anbieten.

Informationen allen zugänglich machen

Oft bringen Kolleginnen und Kollegen wichtige und hilfreiche Informationen von ihren Fortbildungsveranstaltungen mit. Materialien und Produkte werden auf dem Schulserver anderen Interessierten zur Verfügung gestellt.

Folgeveranstaltungen durchführen

Bei einzelnen Qualifizierungsveranstaltungen entsteht oft die Schwierigkeit, dass die Wirkung im Alltag sehr schnell verpufft. Daher empfiehlt es sich, von vornherein eine Veranstaltungsreihe zu planen. In den Folgeveranstaltungen kann dann immer auch mit den neuen Praxiserfahrungen weitergearbeitet werden, was die Integration in die tägliche Arbeit erleichtert.

Für ausreichende Ressourcen sorgen

Neue Methoden, Inhalte oder Verhaltensweisen sorgen zunächst immer auch für eine Verunsicherung der Handelnden. Daher braucht es ausreichende Zeitressourcen und die Unterstützung durch materielle Ausstattung oder organisatorische Maßnahmen, z.B. durch die Stundenplangestaltung.

Anerkennung ausdrücken

Anerkennung und Wertschätzung für die Innovationsbereitschaft und das Engagement der Kolleginnen und Kollegen finden auch dadurch statt, dass beispielsweise durch die Schulleitung dafür gesorgt wird, dass die Ergebnisse von Qualifizierungen regelmäßig auf Konferenzen oder auch auf einer Bilanzkonferenz dem Gesamtkollegium präsentiert werden können. Hier werden die roten Fäden der Entwicklungsprozesse deutlich und es kann darüber gesprochen werden, in welche Richtung die Weiterarbeit geplant werden soll.

Wie der Transfer gelingt

Verantwortung teilen

Verbindliche Absprachen treffen

Erprobungsphasen einplanen

Folgeveranstaltungen durchführen

Unterricht beobachten und reflektieren

Interne und externe Expertisen nutzen

Weitere Kollegen einbeziehen

Ressourcen zur Verfügung stellen

Ergebnisse öffentlich machen

Anerkennung ausdrücken

Qualifizierungsmaßnahmen auswerten

Es ist umso leichter, eine Qualifizierungsmaßnahme auszuwerten, je besser und genauer zu Beginn die Ziele formuliert worden sind. Es empfiehlt sich auch während des Prozesses, die Ziele im Auge zu behalten. Gerade bei längeren Qualifizierungsprozessen hat es sich bewährt, eine Zwischenbilanz zu ziehen.

Eine gute Gesprächsgrundlage bietet die Skalierung der Zielerreichung, wie zum Beispiel für die Workshopreihe „Erfolgreich Gespräche führen“:

In der letzten von 3 Fortbildungsveranstaltungen wurden die zu Beginn formulierten Ziele auf einer Wand visualisiert und anschließend klebten die Teilnehmenden ihre Einschätzung auf einer Skala von 1 („kaum erreicht“) bis 10 („voll und ganz erreicht“). Auf dieser Grundlage konnte nun mit allen Teilnehmenden ein Auswertungsgespräch geführt werden, in dem der Gesamtprozess und die Erkenntnisse reflektiert werden konnten.

Oft werden zur Evaluation auch Fragenbögen eingesetzt, sowohl in Papierform als auch in Form einer Online-Befragung. Wichtig ist dabei, dass sich die Fragen an den konkreten Zielen der Fortbildungsmaß-

nahme orientieren. Empfehlenswert ist es, eine schriftliche Befragung mit einem Gespräch zu verbinden, da auf diese Weise bei Unklarheiten nachgefragt und eine Bewertung begründet werden kann. Auch bei dieser Form sollte jeweils vorher geklärt werden, mit welcher Zielsetzung die Befragung erfolgt, denn oft genug entstehen Daten, mit denen nicht mehr weitergearbeitet wird. Auf jeden Fall sollten so wenig Fragen wie möglich gestellt werden.

Eine Checkliste für Befragungen:

Sinn und Zweck: Wozu soll eine Befragung durchgeführt werden?

Was soll hinterher mit den Ergebnissen geschehen?

Ist der Aufwand (Erstellung der Fragebögen, Auswertung der Ergebnisse und Interpretation) im Verhältnis zum erwarteten Nutzen vertretbar?

Passen die Fragen zu den Zielen?

Sind die Fragen klar und unmissverständlich formuliert?

Gibt es klare Anweisungen zum Ausfüllen?

10	10	10	10	10
9	9	9	9	9
8	8	8	8	8
7	7	7	7	7
6	6	6	6	6
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
2	2	2	2	2
1	1	1	1	1
Ich fühle mich für zukünftige Gespräche gut vorbereitet und sicher	Ich kann mich in die verschiedenen Sichtweisen der am Gespräch Beteiligten hineinversetzen	Ich kenne den Wert des „aktiven Zuhörens“ um eine Beziehung aufzubauen	Ich kenne die Phasen eines Gesprächs und habe diese in verschiedenen Rollen erfahren	Meine Gesamteinschätzung der 3 Workshops

Die Qualifizierungsplanung bilanzieren

Neben der Auswertung der einzelnen Fortbildungsmaßnahmen sollte auch eine Bilanzierung der Qualifizierungsplanung und der Entwicklungsvorhaben insgesamt erfolgen.

Nach der Auswertung der Veranstaltung ist die Evaluation des Transfer-Erfolgs sinnvoll.

Folgende Fragen können dabei helfen:

-
Was hat in diesem Schuljahr stattgefunden?
.....
-
Was waren unsere Ziele?
.....
-
Wie weit haben wir sie erreicht?
.....
-
Wie weit ist der Transfer in den Arbeitsalltag gelungen?
.....
-
Was hat sich durch die Qualifizierungsmaßnahme verändert?
.....
-
Welche Veränderungen sind wahrnehmbar?
.....
-
Welche Herausforderungen bestehen weiterhin?
.....
-
Welche neuen Ziele werden angestrebt?
.....
-
Welche weiteren Maßnahmen sollen erfolgen?
.....

Die Antworten auf diese Fragen werden übersichtlich visualisiert.

Die Qualifizierungsplanung mit dem Qualitätsmanagement verbinden

Viele Schulen haben gute Erfahrungen mit jährlichen Bilanzierungskonferenzen gemacht: Die Entwicklungsvorhaben und Projekte werden gemeinsam mit der Qualifizierungsplanung beispielsweise auf einem „Marktplatz“ präsentiert, so dass alle Kolleginnen und Kollegen die Möglichkeit haben sich zu informieren und gemeinsam zu reflektieren, was im vergangenen Schuljahr erreicht worden ist. Außerdem stellt die Schulleitung oder auch die Steuergruppe dar, welche Schwerpunkte der Schul-, Personal- und Unterrichtsentwicklung in welcher Form verfolgt wurden und zukünftig weiter verfolgt werden. Wenn auf solche Art und Weise die roten Fäden der Entwicklung sichtbar werden, kann das der Motivation der Kolleginnen und Kollegen dienen, da der Sinn, die Ziele, die Erfolge und die Zusammenhänge erkennbar werden.

An dieser Stelle ist es wichtig, dass das Instrument der Qualifizierungsplanung mit der Qualitätsentwicklung verbunden wird. Die aktuellen Ziele der Schul- und Unterrichtsentwicklung können im Zuge der Bilanzierung neu justiert werden:

-
Was waren unsere Entwicklungsziele?
.....
-
Was haben wir davon erreicht?
.....
-
Wo müssen wir ggf. nachsteuern? Welches Ziel müssen wir verändern oder welche Maßnahmen anpassen?
.....
-
Welche neuen Ziele wollen wir uns setzen?
.....

Auf diese Weise wird auch für Transparenz und Beteiligung gesorgt. Mit diesem Schritt ist der Zyklus der Qualifizierungsplanung geschlossen und gleichzeitig ist der folgende Zyklus bereits vorbereitet.

WAS QUALIFIZIERUNGSPLANUNG GELINGEN LÄSST

Ein Qualifizierungsprojekt managen

Bei umfassenderen Qualifizierungsprojekten hat es sich bewährt, die Planung gemeinsam genau abzustimmen (z.B. in der Steuergruppe) und einen Projektauftrag schriftlich zu formulieren. Es ist sinnvoll, die Planung der Arbeitsschritte und Tätigkeiten konkret zu beschreiben und sie zu veröffentlichen, dass alle Beteiligten jederzeit darüber informiert sind, was zu tun ist und wie dies ausgeführt wird.

Zum Beispiel so:

Projekttitel										
Sinn (Hintergrund, Begründung)										
Ziele										
Projektgruppe										
Projektleitung										
Projektbudget und Ressourcen										
Arbeitsschritte, Tätigkeiten	Wer?	Wann? Bis wann? Wie oft?	Mit wem?	Wer wird informiert/muss informiert werden?	Wer hat zu informieren?	Wer/Was hilft?	Wer dokumentiert?	Wer überprüft?		
	1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*	8*	9*	
Qualifizierungsbedarf ermitteln										
Schwerpunkte vereinbaren										
Qualifizierungsmaßnahmen planen										
die Qualifizierungsmaßnahmen durchführen										
für den Transfer sorgen										
die Evaluation durchführen										
...										
das Projekt bilanzieren und reflektieren										
Und nicht vergessen: die Projekterfolge feiern, das Projekt beenden										

*1 Beschreibung der Arbeitsschritte und 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

Eine zeitliche Planung sorgt für mehr Verbindlichkeit und berücksichtigt auch die Meilensteine.

*4-6 Definition der Schnittstellen

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

*7 Arbeitshilfen

Neben unterstützenden Personen wird hier der Hinweis auf vorhandene Arbeitshilfen, Formulare etc. aufgenommen (z.B. Intranet, schulische Dokumentationssysteme, Ordner, Portfolio usw.).

*8 Dokumentation

Die Dokumentation der Arbeitsschritte und Ergebnisse erhöht die Transparenz der Arbeitsabläufe und dient als Grundlage für die weiterführende Arbeit.

*9 Überprüfung

In der Überprüfung und Kommunikation der Arbeitsergebnisse liegen bereits die ersten Schritte für eine regelmäßige Evaluation der Arbeitsergebnisse und die abschließende Bilanzierung des Gesamtprojekts.

Fortbildungs- und Qualifizierungsverantwortliche

Nach dem Hamburger Schulgesetz trägt die Schulleitung die Verantwortung für die Erfüllung der Fortbildungsverpflichtung, die Lehrerkonferenz beschließt über Inhalt und Durchführung der schulinternen Lehrerfortbildung. In Grundschulen übernimmt oft die stellvertretende Schulleitung oder Abteilungsleitung die Aufgabe, eine Qualifizierungsplanung zu erstellen, an Stadtteilschulen ist es oft die Didaktische Leitung. An vielen Schulen hat es sich bewährt, die Organisation der Fortbildungs- oder Qualifizierungsplanung an einen Fortbildungs- oder Quali-

fizierungsverantwortlichen zu delegieren. Es ist hilfreich, wenn die mit dieser Aufgabe beauftragte Lehrkraft Mitglied der Steuergruppe ist. In jedem Fall muss der Prozess zwischen Steuergruppe, Schulleitung, Fortbildungs- oder Qualifizierungsbeauftragten und dem Kollegium gut abgestimmt werden. Rolle und Aufgaben sollten klar beschrieben und schriftlich dokumentiert sein. Die folgende Übersicht bietet hierfür Anregungen und Empfehlungen.

Profil- und Aufgabenbeschreibung für Fortbildungs- und Qualifizierungsverantwortliche in Schulen

Kompetenzen/Voraussetzungen von Qualifizierungsverantwortlichen

Wissen über Modelle der Qualitätsentwicklung von Schulen besitzen
 Interesse an und Wissen über Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklungsprozesse haben
 eine hohe Akzeptanz im Kollegium genießen

Aufgaben und Tätigkeiten von Qualifizierungsverantwortlichen

die Qualifizierungsplanung regelmäßig mit Schulleitung und Steuergruppe abstimmen
 ein Schulkonzept Qualifizierungsplanung entwickeln (S. 23ff) und präsentieren
 die Erhebung des Qualifizierungsbedarfs organisieren und koordinieren (S. 12f)
 mit Jahrgangs- und Teamsprechern, Klassenlehrkräften, Fachleitungen etc. kooperieren, um den Qualifizierungsbedarf zu ermitteln sowie bei Fragen zur Auswertung und zum Transfer von Qualifizierungsergebnissen zu beraten
 die Bilanzierung der Qualifizierungsergebnisse und der Qualifizierungsplanung mit dem Kollegium organisieren und moderieren (S. 18f)
 den Kompetenzpool pflegen (S. 13f)
 einen Überblick über Qualifizierungsangebote und Referenten erwerben, dafür den Kontakt zum Landesinstitut / der Agentur für Schulberatung pflegen
 Kontraktgespräche mit Referenten / Fortbildnern führen oder die dafür verantwortliche Person beratend unterstützen
 die schulische Qualifizierungsplanung dokumentieren

Qualifizierungsverantwortliche sind nicht zuständig dafür,

die Erfüllung der Fortbildungsverpflichtung zu kontrollieren (dies können sie nur organisieren)
 den Qualifizierungsbedarf schulischer Gruppen zu erheben (sie organisieren und koordinieren die Bedarfserhebung)
 schulische Entwicklungsziele zu klären und/oder zu priorisieren

Ressourcen

Die Tätigkeit von Fortbildungs- und Qualifizierungsverantwortlichen ist zeitaufwändig. Daher empfiehlt sich die Zuweisung einer zeitlichen Ressource, jeweils abhängig von der Größe des schulischen Systems.

Unterstützungsangebote für Qualifizierungsverantwortliche

Hamburger Fortbildungs- und Qualifizierungsverantwortliche treffen sich regelmäßig zum Erfahrungsaustausch und zur Weiterqualifizierung im Netzwerk Qualifizierungsplanung. Sie können sich zudem individuell in der Agentur für Schulberatung zu ihren Anliegen beraten lassen.

Rollen und Aufgaben klären

Je nach Größe des Systems ist es unterschiedlich, aber in jedem Fall ist es von großer Bedeutung, dass genau miteinander besprochen und vereinbart wird, wer im Zusammenhang mit der Qualifizierungsplanung welche Aufgaben übernimmt. Einige Vorschläge finden Sie in der unten stehenden Tabelle. Gute Erfahrungen haben Schulen damit gemacht, die Zuständigkeiten schriftlich festzulegen. Diese Verankerung kann ein Teil des Schulkonzepts Qualifizierungsplanung sein (siehe auch S. 23ff).

Schulleitung	Steuergruppe	Fortbildungs- / Qualifizierungs- verantwortliche	Fachleitungen / Jahrgangs- sprecher
Gesamtverantwortung für die Qualifizierungsplanung übernehmen; Verantwortungsbereiche delegieren.	Qualifizierungsplanung auf die Arbeitsaufgaben und die Schulentwicklungsschwerpunkte abstimmen.	Fortbildungs- und Qualifizierungsverantwortliche sind in der Steuergruppe vertreten.	Fachleiterkonferenz und/oder Jahrgangssprecherkonferenz treffen sich regelmäßig mit der/dem Fortbildungsverantwortlichen.
Qualifizierungsbedarf erkennen und zum Thema machen.	Bezug der Schulentwicklungsschwerpunkte zu Bildungsstandards, Bildungsplänen, Orientierungsrahmen Schulqualität herstellen.	Qualifizierungsbedarfe koordinieren, Qualifizierungsangebote einholen. Fächerübergreifende Qualifizierungsmaßnahmen organisieren.	Qualifizierungsbedarfe ermitteln, fach- oder jahrgangsspezifische Qualifizierungen in Absprache mit Fortbildungsbeauftragten organisieren.
Zeitressourcen zur Verfügung stellen, Qualifizierungsetat klären, Mitteleinsatz überwachen.	Ressourcenentscheidungen vorbereiten (z.B. durch Vorschlag für Schwerpunktsetzungen).	Qualifizierungs- und Etatbedarf zusammenstellen, Qualifizierungsmaßnahmen evaluieren und dokumentieren.	Nachhaltige Wirkung von Qualifizierungsmaßnahmen im Blick behalten.
Personalentwicklung thematisieren, Mitarbeitergespräche führen.	Schwerpunktsetzungen vorbereiten.	Über Qualifizierungsangebote informieren. Kontakte zu Anbietern im Landesinstitut und zu freien Anbietern pflegen.	Qualifizierungsbedarf genau und konkret formulieren. (Was soll nach der Qualifizierung anders sein?)
Regelmäßige Konferenzzeiten für Berichte über durchgeführte Maßnahmen ermöglichen.	Qualifizierungsprozesse kritisch reflektieren, besonders auf nachhaltige Wirkung.	Qualifizierungsprozesse koordinieren. Qualifizierungsergebnisse ins Kollegium rückkoppeln.	Qualifizierungsergebnisse feststellen.
Qualifizierungsmaßnahmen in die Jahresplanung aufnehmen. Bilanzkonferenz einplanen.	Engagement zeigen für das Thema, formelle und informelle Kanäle nutzen. Bilanzkonferenz vorbereiten.	Mit Schulleitung, Steuergruppe Fachleitungen, Jahrgangssprechern kooperieren.	Mit Fortbildungsbeauftragten kooperieren, spezifische Qualifizierungsschwerpunkte in jeweiliger Gruppe deutlich machen.
Interesse zeigen, Unterstützung anbieten, Wertschätzung äußern.	Qualifizierungsplanung in der Schule veröffentlichen und visualisieren. Jährliche gemeinsame Bilanzierung mit dem Kollegium.		

Das Schulkonzept Qualifizierungsplanung

Im Hinblick auf Transparenz und für einheitliche und leichtgängige Abläufe hat es sich als sinnvoll erwiesen, dass eine Schule für sich klärt und aufschreibt, wozu und wie sie das Thema Fortbildungs- und Qualifizierungsplanung handhaben möchte. Wenn eine dafür verantwortliche Person benannt wird, kann es eine gute erste Aufgabe sein, das „Schulkonzept Qualifizierungsplanung“ in Abstimmung mit der Schulleitung und in der Diskussion mit dem Kollegium zu formulieren.

Was gehört in das Schulkonzept Qualifizierungsplanung?

Grundsätze der Qualifizierungs- und Fortbildungsplanung

- Welche wichtige Funktion hat Qualifizierungsplanung an unserer Schule?
- Was sind für uns Qualifizierungen? Welche Formate sind möglich?
- Wie sehen wir den Zusammenhang zwischen unseren Schul- und Unterrichtsentwicklungszielen und der Qualifizierungsplanung?

Organisation der Qualifizierungsplanung

- Wer hat welche Aufgabe?
- Schulleitung / Qualifizierungsverantwortliche / Fachleitungen / Jahrgangssprecher...
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Welche Vereinbarungen gibt es bzgl. einer evtl. Kontingentierung?
- Wie viele Stunden macht das Kollegium gemeinsam, Gruppen, individuell...
- Welche Abläufe gibt es, damit eine Qualifizierung für die Fortbildungsverpflichtung anerkannt werden kann?

Jahresrhythmus der Qualifizierungsplanung

- Wann findet in welchem Rahmen die gemeinsame Planung statt?
- Wie wird der Q-Bedarf erhoben?
- Wie wird das vorhandene Expertenwissen genutzt? („Kompetenzpool“)
- Wer führt Kontraktgespräche mit externen Fortbildnern? (Leitfaden)
- Wie wird für die nachhaltige Wirkung / den Transfer von Fortbildungsergebnissen gesorgt?
- Wie wird die Qualifizierungsplanung gemeinsam evaluiert und im Hinblick auf die Weiterarbeit reflektiert?

Das Schulkonzept Qualifizierungsplanung Ein Praxisbeispiel einer Hamburger Stadteilschule

1. Grundsätze

Die Qualifizierungsplanung ist ein fester Bestandteil unserer Schul- und Unterrichtsentwicklung. Sie dient folgenden Zielen:

- Die Entwicklung unserer Schülerinnen und Schüler bestmöglich zu fördern
- die Qualität unserer Arbeit zu verbessern und zu sichern
- die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsgesundheit zu gewährleisten.

Zentraler Ausgangspunkt unserer Planung sind die gesetzlichen Vorgaben, das Leitbild, die Ziel- und Leistungsvereinbarungen, der Blick auf unsere Schülerschaft und die Bedarfe der Kolleginnen und Kollegen.

Die Koordination der Planung liegt bei der Fortbildungsbeauftragten. Sie organisiert die Erhebung des Qualifizierungsbedarfes und pflegt den Kompetenzpool. Sie ist auch Ansprechpartnerin für die Planung der individuellen Fortbildungen. Sie archiviert die Fortbildungsübersichten der Kolleginnen und Kollegen.

2. Organisation der Qualifizierungsplanung

Jede Lehrkraft hat laut Arbeitszeitverordnung eine Fortbildungsverpflichtung von 30 Stunden pro Schuljahr. Anerkannt werden alle (genehmigten) Fortbildungen, die außerhalb der regelmäßigen Arbeitsverpflichtung liegen und bescheinigt sind. Die Bescheinigungen werden im Portfolio gesammelt und die Übersichten bei der Fortbildungsbeauftragten nach Ablauf des Schuljahres abgegeben.

Die verbindlich festgelegten 30 Fortbildungsstunden pro Schuljahr werden wie folgt aufgeteilt:

Schulspezifische Fortbildungen	Jahrgangsbezogene Fortbildungen	Individuelle Fortbildungen (im dienstlichen Interesse)
ca. 10 Stunden	ca. 10 Stunden	ca. 10 Stunden
Die Themen werden von der Schulleitung gesetzt, Vorschläge und Wünsche können einbezogen werden.	Fortbildungen zu den Projekttagen und der Projektwochen Fortbildungen zu vom Jahrgang gewünschten Themen	Fach-Fortbildungen Schulinterne Fortbildungen Fortbildungen im LI

3. Erhebung des Qualifizierungsbedarfes

Schulleitungsebene/Steuergruppe/beauftragte Projektgruppen:

Welche Maßnahmen sind notwendig, um die Schul- und Unterrichtsentwicklung mit Blick auf die oben genannten Ziele voranzubringen?

Ebene Jahrgangsteams:

Welcher Qualifizierungsbedarf besteht für den Einstieg bzw. die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit?

Ebene Fachbereiche:

Welcher Fortbildungsbedarf besteht an fachspezifischen Fortbildungen?

Individuelle Ebene:

Fortbildungen, um die berufliche Qualifizierung in eigener Entscheidung zu verbessern.

Auf jeder Ebene wird die Frage bearbeitet, welche Fortbildungen von Kolleginnen und Kollegen durchgeführt werden können.

Ablaufplan für SchILF-Angebote durch Kolleginnen und Kollegen:

Der Anbieter klärt mit der didaktischen Leitung, ob das Fortbildungsangebot grundsätzlich genehmigungsfähig ist. Mögliche Fragen der Anrechnung von Arbeitszeit werden in dem Vorgespräch geklärt. Der Anbieter erstellt ein kurzes Konzept unter Berücksichtigung folgender Fragen:

- Wozu ist diese Fortbildung wichtig für unsere Schule?
- Wer sollte teilnehmen?
- Was sind die Ziele und welche Inhalte sollen vermittelt werden?
- Wann und in welchem Zeitrahmen soll die Fortbildung stattfinden?
- Wie soll methodisch gearbeitet werden?
- Wie wird der Transfer gesichert?

Das Konzept wird der Fortbildungsbeauftragten vorgelegt. Diese bewirbt die Fortbildung über I-Serv, erstellt eine Teilnehmerliste, holt ein Feedback ein und erstellt die Fortbildungsbescheinigungen.

4. Jahresrhythmus der Qualifizierungsplanung

Was?	Wann?	Wer?
Bilanzierungs- und Perspektivkonferenz	Lehrerkonferenz April/Mai	Leitungsgruppe, Fortbildungsbeauftragte, Steuergruppe
Ergebnisse sichten und vorläufigen Qualifizierungsplan erstellen	Termin Steuergruppe Juni Planung August	Fortbildungsbeauftragte, Leitungsgruppe, Steuergruppe
Vorstellung des Qualifizierungsplanes (der fortlaufend aktualisiert wird)	Lehrerkonferenz September	Fortbildungsbeauftragte

Erfolgskriterien der Qualifizierungsplanung

Es wird schulintern in einem Schulkonzept 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 des Gesamtsystems Schule.

Neue Anforderungen und Möglichkeiten, z. B. Bildungs- und Rahmenpläne, Orientierungsrahmen Schulqualität, ZLV, Schulinspektion werden berücksichtigt.

Qualifizierungsplanung wird als Leitungsaufgabe akzeptiert und gelebt.

Am Ende eines Schuljahres findet regelmäßig eine gemeinsame Reflexion über den Erfolg der durchgeführten Maßnahmen statt.

Für die Schule gibt es ein Praxismodell für den schulinternen Wissenstransfer und die Pflege des schuleigenen Kompetenzpools.

Die Schule holt sich Unterstützung in Form von externer Beratung 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.

Die Veränderungsformel*

Die Veränderungsformel 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 Veränderungen unterliegen. Sollen diese Veränderungen geplant und zielgerichtet herbeigeführt werden, so wird es bei solchen Veränderungsprozessen immer auch zu Herausforderungen 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 soll 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 es wird keine Veränderung stattfinden.

Folgende Fragen können dementsprechend bei der Planung von Veränderungsvorhaben oder bei der Analyse von ins Stocken geratenen Prozessen weiterhelfen:

- 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 Planungsgruppe bearbeitet werden um Veränderungsprozesse zu unterstützen.

* Lawrence Lippitt, Die grundlegenden Voraussetzungen für Veränderung, in: profile 3/2002

Fortbildungsportfolio

In Hamburg liegt es in der Verantwortung der Schulleitung, dafür zu sorgen, dass die Verwendung der Ressource der 30-stündigen Fortbildungsverpflichtung in allgemeinbildenden Schulen (45 Stunden in beruflichen Schulen) dokumentiert wird. Die einfachste Möglichkeit dafür ist der Eintrag der geleisteten Fortbildungsstunden in ein Formblatt. Auf der Website des Hamburger Landesinstituts für Lehrerbildung und Schulentwicklung (LI) steht es zum Download zur Verfügung.
<http://li.hamburg.de/fortbildung/3091732/fortbildungsportfolio/>



Es gibt allerdings auch Schulen, in denen die Kolleginnen und Kollegen darüber hinausgehend ein persönliches Qualifizierungs- oder Entwicklungsportfolio führen, in dem sie alle Unterlagen sammeln, die Auskunft über ihre Kompetenzen geben, beispielsweise:

- Zeugnisse, Bescheinigungen über Fortbildungen oder Zusatzausbildungen oder auch ein Zusatzstudium
- Unterlagen über entwickelte Konzepte oder Veröffentlichungen
- Übersicht über ausgeübte Funktionen, Tätigkeiten oder besondere Aufgaben
- Betreuung von besonderen Projekten
- Teilnahme an Wettbewerben
- ...

Ein solches Portfolio kann die selbstorganisierte Weiterentwicklung der einzelnen Person unterstützen, zur Selbstwirksamkeit beitragen und ist gleichzeitig eine gute Zusammenstellung für den Fall der Bewerbung auf eine Leitungsposition oder eine andere herausgehobene Aufgabe.

Unterstützung und Beratung

Jede allgemeinbildende Hamburger Schule kann sich mit allen Fragen zu Fortbildungen und zu ihrer Qualifizierungsplanung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Agentur für Schulberatung im Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung wenden. Mit Schulleitungen, Steuergruppen oder Fortbildungsverantwortlichen werden die Ziele des jeweiligen Entwicklungsvorhabens gemeinsam geklärt und geeignete Maßnahmen geplant. Zur weiteren Unterstützung werden Fachkräfte aus dem LI oder externe Beraterinnen und Berater vermittelt. Hamburger Fortbildungsverantwortliche treffen sich regelmäßig im Netzwerk Qualifizierungsplanung.

Kontakt: www.li.hamburg.de/agentur

Veröffentlichungen zum Thema:

Kling, Angela und Spethmann, Eckhard: Mit der Schule auf große Fahrt gehen - Qualifizierung gemeinsam planen, München 2008

Spethmann, Eckhard: Systematische Qualifizierungsplanung – Eine Zwischenbilanz der Hamburger Praxiserfahrungen, in: SchulVerwaltung Spezial, Heft 3/2013

Kling, Angela und Spethmann, Eckhard: Schulspezifische Fortbildungsplanung, in: Handbuch Führungskräfteentwicklung (Hrsg. Stephan G. Huber), Köln 2013

Kling, Angela und Spethmann, Eckhard: Die Qualifizierungsplanung mit Hilfe des Schulportfolios professionalisieren, in: Buchen, Forster, Rolf: Schulleitung und Schulentwicklung, 35. Ergänzung, 2007

„Schulinterne Qualifizierung“ – Themenheft der Zeitschrift PÄDAGOGIK 10/2004

„Schulinterne Qualifizierung“ – Themenheft von Hamburg macht Schule 4/2004

„Qualifizierung“ – Themenheft des Journal für Schulentwicklung 2/2004

Downloads (Broschüren und unterstützende Formblätter des Schulportfolios Qualifizierungsplanung) auf der Website der Agentur für Schulberatung unter Material: <http://li.hamburg.de/material>

