

## 4. Schulspezifische Fortbildungsplanung mit Portfolioarbeit

*Angela Kling & Eckhard Spethmann*

In diesem Beitrag geht es aus unterschiedlichen Perspektiven um das Instrument der Qualifizierungsplanung, das Sie im Entwicklungsprozess Ihrer Schule einsetzen können.

Im ersten Abschnitt beleuchten wir Bedingungen für Veränderungen in der Schule und gehen anhand der Veränderungsformel der Frage nach, welche Faktoren berücksichtigt werden müssen, damit die Beteiligten am »Gemeinschaftswerk Schule« erfolgreich einen gemeinsamen Kurs finden.

Im zweiten Abschnitt untersuchen wir genauer, welchen motivierenden Wert die Planung von Qualifizierungsprozessen haben kann und wie Sie dabei in Ihrer Leitungsrolle unterstützen können: Wie holen Sie die Beteiligten ins Boot?

Im dritten Abschnitt stellen wir Ihnen dann die Stationen einer Qualifizierungsplanung genauer vor, um anhand der sechs Schritte eines modellhaften Zyklus (Ziele, Bedarfsanalyse, Planung, Durchführung, Transfer und Evaluation) mit Fragestellungen und Reflexionshilfen die konkreten Abläufe im Schulalltag sichtbar zu machen. Hierbei wird im Sinne der Nachhaltigkeit und der Verankerung von Qualifizierungsergebnissen der Evaluation und dem Transfer eine besondere Bedeutung beigemessen.

Im vierten Abschnitt erläutern wir, wie Sie das Schulportfolio Qualifizierungsplanung für die Reflexion und Dokumentation des Gesamtprozesses nutzen können.

Vielleicht sind auch einige unserer Tipps und Hinweise oder die Antworten auf häufig gestellte Fragen für Ihre Situation hilfreich! Abschließend machen wir noch einige Bemerkungen zu den Rahmenbedingungen.

### 4.1. Wie Schulen sich entwickeln

Qualifizierungsplanung ist das Herz der Schulentwicklung.

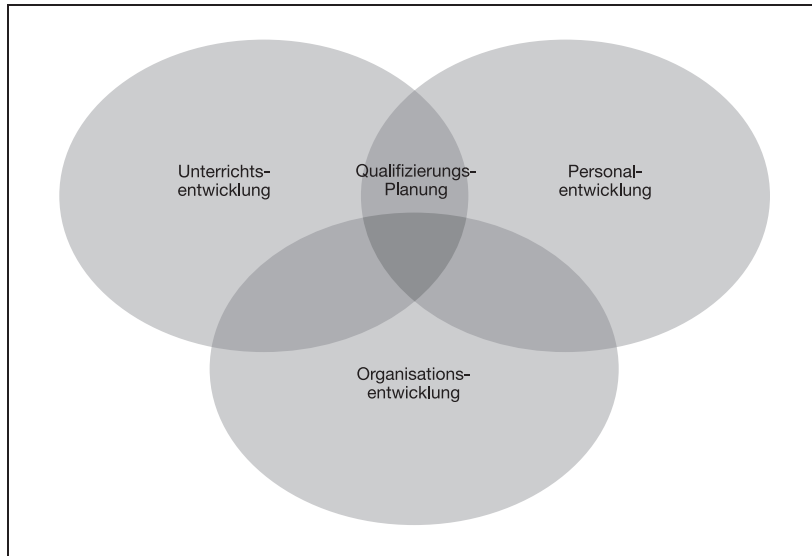


Abb. 35: Qualifizierungsplanung ist das Herz der Schulentwicklung

Wie entwickeln sich Schulen weiter?

#### 4.1.1. Das Übergangsmodell

Das Übergangsmodell (nach William Bridges) sieht eine Veränderung als Übergang eines Systems von einem Zustand in einen neuen Zustand. In diesem zeitlich begrenzten Übergangsstadium entsteht eine Bewegung durch neue Bedingungen oder Ereignisse.

Dieses Modell hilft bei der Analyse von auftretenden Schwierigkeiten in dem Veränderungsprozess der Schule und kann Hinweise für notwendige und geeignete Interventionen geben.

So wird es wichtig sein, sich Fragen zu stellen wie die folgenden:

- Welche sinnvollen Verhaltensweisen, Regeln, Rituale, Kompetenzen und andere Ressourcen sind bereits vorhanden?
- Was sollte andererseits kritisch betrachtet und hinterfragt werden, da es den Entwicklungsprozess stört?
- Muss bei dem Entwicklungsschritt die Zielvorstellung bzw. das Leitbild, dem man folgt, noch verdeutlicht werden?
- Wer lehnt aus welchem Grund den Entwicklungsschritt ab?

Schließlich unterstützt uns das Modell bei den Fragen:

- Wie sieht die Schule nach dem Entwicklungsschritt eigentlich aus?

- Wann und wie können wir feststellen, dass die Schule den Entwicklungsschritt getan hat bzw. ihr Ziel erreicht hat?

##### **4.1.2. Qualifizierung gemeinsam planen**

Um das Ziel zu erreichen, werden sowohl Gruppen als auch Einzelpersonen ihr Wissen erweitern und sich den neuen Entscheidungen anpassen. Je nach Bedarf wollen neue Instrumente und Kompetenzen erworben, erprobt und verknüpft werden.

Die verantwortlichen Leitungspersonen nehmen die Aufgabe wahr, das Ziel im Auge zu behalten, den Rahmen zu definieren und zu halten und die dafür notwendigen Aktivitäten und Kompetenzen zu koordinieren. Sie sprechen Anerkennung aus und sie setzen sich konstruktiv mit Widerstand und Konflikten auseinander. Diskussionsbereitschaft, Verhandlungsgeschick und das Einfordern von Verbindlichkeiten nach innen und außen kennzeichnen die Aktivitäten einer erfolgreichen Leitung bei der Einführung veränderter Aufgabenfelder.

##### **4.1.3. Systematische Entwicklung der Einzelschule durch Qualitätsmanagement**

Schulentwicklung als umfassender Veränderungsprozess der gesamten Organisation, vor allem der Akteure im Unterrichtsgeschehen und Schulleben, setzt bei der systematischen Entwicklung eines Qualitätsmanagements der Einzelschule an. Von der selbstverantworteten Schule wird erwartet, dass sie den Bereich zwischen Unterricht und Schulsystem langfristig und nachhaltig umgestaltet und dabei die Steuerung ihrer Entwicklung partizipativ anlegt. Aufgaben der Leitung sind Management und Verwaltung, aber auch die Einrichtung von Steuergruppen und Funktionsstellen, die inhaltlich koordinierende Aufgaben innerhalb der Schulen wahrnehmen (z.B. Qualifizierungsbeauftragte) und für sinnvolle Kommunikation in alle Richtungen sorgen. Notwendig sind aufgrund der regionalen und sozialen Unterschiedlichkeit der Rahmenbedingungen, dass individuelle Lösungsansätze und Profilbildung bei der einzelnen Schule verfolgt werden. Dies kann mit einer gut gesteuerten und beteiligungsorientierten Qualifizierungsplanung innerhalb eines einfach zu handhabenden Qualitätssystemes gelingen.

##### **4.1.4. Innovation wagen**

Schulentwicklung hat ein übergeordnetes Ziel: die Verbesserung der Schulqualität – das heißt vor allem der Lehr-Lern-Prozesse – durch Innovation. Schulentwicklung kann dabei auch scheitern. Innovationen können sich als qualitätsmindernd herausstellen und Veränderungsprozesse die Identität einer Schule untergraben. Ob Innovationen zu einer positiven Schulentwicklung führen, kann erst im Rückblick durch die Reflexion der abgelaufenen Veränderungsprozesse und die Bewertung ihrer Wirkungen entschieden werden. Jede Schulentwicklung ist auf Innovationen angewiesen, aber nicht jede Innovation führt zur gewünschten Entwicklung. Trotzdem muss der Schritt ins Ungewisse gewagt werden. Um diesen und viele darauf folgenden Schritte erfolgreich miteinander gehen zu können, erfordert es Zeit für Begegnung und Kommunikation! Ereignisse müssen reflektiert, Irrwege und Erfolge iden-

tifiziert werden. Die geleistete Arbeit wird gemeinsam Wert geschätzt und gefeiert und damit die Grundlagen für eine realistische und optimistische Haltung werden gelegt.

### **4.1.5. Lehrkräfte verlassen ihre »Komfortzone«**

Damit Menschen ihren Alltag bewältigen können, brauchen Sie vor allem Sicherheit in ihrem alltäglichen Handeln: Rituale, Routinen und Gewohnheiten zeichnen die Komfortzone aus, in der wir uns im Alltagshandeln bewegen. Verändertes Handeln bedeutet immer auch Unsicherheit, Risiko und Angst. Damit ich diese unangenehmen Gefühle auf mich nehme, braucht es einen lohnenden Gewinn, den mein innovatives Verhalten verspricht. Wir müssen uns zu mindestens 90 Prozent in der Komfortzone bewegen, damit die maximal zehn Prozent Risiko nicht zu so großer Angst führen, dass wir uns wieder auf unser bekanntes Terrain zurückziehen.

Andererseits findet Veränderung nur außerhalb der Komfortzone statt – hier beginnt das Abenteuer. Gehe ich dieses Risiko nicht ein, so sind Langeweile und Stagnation auf Dauer die Folge.

Daher besteht im Bereich der Unterrichtsentwicklung die große Herausforderung darin, die Balance zu halten, indem wir bei Innovationen gleichzeitig auf Faktoren achten, die die Sicherheit erhöhen können: zum Beispiel kollegiale Kooperation auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung.

### **4.1.6. Unterstützung finden**

Zunehmend greifen Schulen dabei auch auf das Erfahrungswissen interner und externer Experten und die Möglichkeiten professioneller Beratung zurück. Die Inanspruchnahme externer Unterstützung ist sinnvoll, um die blinden Flecken im eigenen System auszuleuchten und um die vorhandenen Kompetenzen zu erweitern. Mit ihrer Hilfe können systeminterne Blockaden oft besser erkannt, aufgeweicht und Forschungs- und Expertenwissen eingebracht werden, beispielsweise in Form von Projektmanagement, der Entwicklung von Umsetzungsstrategien, aber auch durch emotionale Unterstützung.

Für die Steuerung der immer komplexer werdenden Subsysteme in Ihrer Organisation werden Sie Experten und Lotsen suchen und (hoffentlich) finden! Vielleicht sollte der Kurs korrigiert, die Geschwindigkeit gedrosselt oder erhöht werden? Die Feinjustierung sollten Sie mit Experten beraten. Sie schließen dabei Kontrakte, verhandeln den Ressourceneinsatz und überprüfen die Effektivität der Unterstützung.

### **4.1.7. Die Veränderungsformel**

Entwicklung (Unterrichtsentwicklung, Schulentwicklung, individuelle Entwicklung) bedeutet immer Veränderung: Das System verändert sich ebenso wie 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.

Dick Beckhard (1987) und Lawrence Lippitt (2002) beschreiben eine Veränderungsformel. Sie kann helfen, Veränderungsvorhaben zu planen oder ins Stocken geratene Entwicklungsprozesse zu analysieren. Sie lässt sich ebenso auf Personen wie auch auf Organisationen anwenden.

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

C = change (Veränderung)

D = dissatisfaction (Unzufriedenheit)

V = vision (Leitbild, Zielvorstellung)

F = first steps of action (erste Handlungsschritte)

R = resistance (Widerstand)

Veränderung (C) meint die Bewegung von einem Zustand in einen anderen und ist dabei von drei Größen abhängig: der Unzufriedenheit (D) mit der gegenwärtigen Situation: Oft klagen oder jammern die Personen, die mit ihrer Situation nicht zufrieden sind. Es knirscht im Getriebe, gelerntes Verhalten wird dysfunktional, d.h. die Ziele des Verhaltens werden nicht mehr erreicht, Routinen funktionieren nicht mehr, da sich die Voraussetzungen geändert haben. Schuldige werden gesucht und gefunden, Vorgesetzte werden angeklagt, der Krankenstand erhöht sich, das Betriebsklima verschlechtert sich zusehends.

Diese Unzufriedenheit gilt es in eine Motivation zur Veränderung bzw. zum Handeln umzuwandeln. Das wird möglich durch eine Veränderung der Betrachtungsweise und der Blickrichtung weg vom Jammertal hin zum Leitbild (Vision (V)), zum gewünschten Zustand, zur Zielvorstellung. In der Schule bedeutet es, eigene Zielvorstellungen zu entwickeln, den gesellschaftlichen Auftrag und die entsprechenden bildungspolitischen Vorgaben an die Bedürfnisse des eigenen Systems anzupassen. Die Zielvorstellung einer lernenden Schule heißt, ein anpassungsfähiges System schaffen, ein System schaffen, das allen guttut. Beispielsweise machen sich viele Schulen auf den Weg der Leitbildentwicklung, um einen gemeinsamen Orientierungspunkt zu schaffen, um den herum und durch den sinnerfülltes Arbeiten leichter fällt.

Gerade eine Zielvorstellung kann aber auch Anlass für Frustration bieten, wenn von den Beteiligten nicht zumindest ein gewisser Teil dieses gewünschten Zustandes in erreichbarer Nähe gesehen wird. Erste Handlungsschritte (F) in Richtung der Zielvorstellung werden gemeinsam vereinbart und als gangbar akzeptiert. Wenn die ersten Umsetzungsaktivitäten nicht gefunden und die Verantwortlichkeiten nicht geklärt werden, wird es keine gemeinsame Bewegung in Richtung des Ziels geben.

Widerstand (R) gehört zum Verhaltensrepertoire des Menschen. Veränderungen lösen Angst vor der unbekanntem Zukunft und entsprechende Versagensängste aus. Man bescheidet sich lieber mit dem zwar belastenden, aber kalkulierbaren Status quo. Widerstand ist der notwendige Prüfstand, ob das Risiko und die Konsequenzen der Veränderung eingegangen werden, um einen besseren Zustand zu erreichen. Fehlender Widerstand deutet darauf hin, dass keine wesentliche Veränderung erfolgt.

## II. Steuergruppen und Schulentwicklung

---

Geht nun eine der Variablen der Formel gegen null, so wird auch das Produkt gegen null gehen, kleiner als der Widerstand (R) werden und es wird keine Veränderung stattfinden. Analysiert man umgekehrt sorgfältig die Variable D (Unzufriedenheit), bestärkt die Entwicklung einer gemeinsamen Zielsetzung und findet erste Schritte auf dem Weg in diese Richtung, so hat die Organisation große Chancen auf eine Bewegung hin zu einer neuen positiven Balance.

### **Fragen, die weiter helfen:**

- Was genau macht so unzufrieden? (Dissatisfaction)
- Was soll konkret erreicht werden? Und wozu? (Zielvorstellung)
- 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 erfolgreiche Veränderungsprozesse zu bewirken. Die Schulleitung kann die Variablen für ein Veränderungsvorhaben beispielsweise mit der Steuergruppe Punkt für Punkt durchgehen, um eine Einschätzung der Veränderungsbereitschaft der Schule zu erhalten und die entsprechenden Maßnahmen einzuleiten.

Die beschriebenen Vorgehensweisen in Veränderungsprozessen mögen sich logisch und einfach anhören. Sie werden dann zum Ziel führen, wenn die Menschen, die Veränderungen durch ihr alltägliches Handeln tragen, dazu aktiviert und motiviert werden.

### **4.2. Die Beteiligten für die Entwicklungsschritte gewinnen**

Eine Schule, die nach Lösungen sucht für veränderte, nachhaltige Unterrichtsformen, für ein friedliches und kreatives Schulleben mit Öffnung in den Stadtteil, in Betriebe und andere Organisationen braucht Menschen, die sich gemäß ihrer Kompetenzen und Motivationen einbringen, so dass die Art und Weise ihrer Arbeit einerseits ihren Persönlichkeiten entspricht und andererseits den gemeinsamen Zielen und Werten dient. Gemeinsam wird daher eine Zielvorstellung gefunden, Fähigkeiten werden weiterentwickelt, Anreize werden geschaffen und die Ressourcen werden ausbalanciert. Aktionspläne werden entworfen und umgesetzt, neue Routinen und Muster entwickelt. Nach einer Zeit der Erprobung wird kritisch überprüft, ob der Weg korrigiert werden muss. Soweit der ideale Prozess!

Aber Menschen reagieren auf Veränderungen mit Bedenken und oft genug mit Frustration, Trauer und Aggression. Sie benötigen einen Rahmen für Ihr persönliches Sicherheitsempfinden und darin Freiraum für ihre individuell unterschiedliche Weiterentwicklung.

#### **4.2.1. Wozu Qualifizierung planen?**

Wichtig ist es an Ihrer Schule, erwünschte Veränderungen als Projekt mit konkret formulierten Zielen, Aktionsplänen und Klärung der Verantwortlichkeiten zu managen. Möchten Sie, dass sich Ihre Kolleginnen und Kollegen, die anderen Berufsgruppen an Ihrer Schule, die Eltern, das nicht pädagogische Personal und nicht

zuletzt die Schülerinnen und Schüler für die neuen Ziele einsetzen und sich dafür qualifizieren? Dann sollte für Klarheit und Transparenz gesorgt und Sicherheit durch die gemeinsame Planung eines Rahmens gegeben werden. Machen Sie deutlich, dass Sie fest davon überzeugt sind, dass die professionelle Entwicklung jedes Einzelnen unbedingt notwendig ist, dass aber die gemeinsame Qualifizierung der gesamten Organisation Ihre Schule noch viel weiter bringt.

Zu wünschen ist, dass die Schulleitung die Verantwortung für die systematische Qualifizierungsplanung an engagierte Kollegen delegiert, sich und die Lehrerkonferenz regelmäßig ins Bild setzt, immer wieder mit allen über den Nutzen und mögliche Stolpersteine sowie die Vorteile einer systematischen Planung der Arbeit spricht und die Hauptakteure unterstützt. Anzustreben ist, dass dieser Zyklus zur Gewohnheit wird und die Überprüfung des Erfolges einfach jedes Schuljahr dazugehört.

#### 4.2.2. Was kann Ihnen dabei helfen?

- Ein gemeinsames Leitbild entwickeln und leben (Zielvorstellung).
- Rollen und Aufgaben transparent und verbindlich klären.
- Eine Wertschätzungskultur entwickeln, Erfolge feiern.
- Best Practice präsentieren.
- Schwerpunkte und Zielsetzungen miteinander vereinbaren.
- Ressourcen dementsprechend und transparent verteilen.
- Unterschiedliche Formen der Veränderung wahrnehmen und deren Wert schätzen.
- Team- und Kooperationsbereitschaft stärken.
- Kommunikationskompetenzen erweitern.
- Externe Beratung nutzen.

#### 4.3. Von der Fortbildung zur Qualifizierungsplanung

##### 4.3.1. Was bedeutet schulische Qualifizierungsplanung?

»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 bis zwei Jahre auf die Entwicklungsschwerpunkte bezogen, führen die Vorhaben der Schulprogramme fort und ergeben sich aus der praktischen Umsetzung des Leitbilds. Eine konkret formulierte Ziel- und Leistungsvereinbarung kann der Schule helfen, ihre kurzfristigen Entwicklungsvorhaben in transparenter Art und Weise verbindlich umzusetzen.

### 4.3.2. Von Kompetenzen ausgehen – den Bedarf ermitteln

Am Anfang stehen immer 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. Häufig braucht es gar keine externen Referenten, weil die Kompetenzen in der eigenen Schule vorhanden sind, sich aber unsichtbar im Verborgenen befinden. Mit dem eigenen Kompetenzpool wird noch zu wenig gearbeitet.

Realität ist aber, dass komplexe Arbeitsvorgaben mit wenig zeitlichem und planerischem Vorlauf auskommen müssen, dass die Belastung der Lehrkräfte gestiegen ist. Schulen stellen einen zunehmend höheren Koordinationsbedarf hinsichtlich ihrer unterschiedlichen Arbeitsgruppen und Projekte fest.

Eine systematisch angelegte Qualifizierungsplanung ermöglicht es, den Dialog mit den Fortbildungsinstituten bzw. externen Anbietern passgenau und sehr viel mehr am eigenen Bedarf orientiert zu führen, als dies bisher der Fall war. Durch gut vorbereitete Kontraktgespräche mit den Moderatoren und Referenten kann die kostbare Fortbildungszeit effizienter genutzt werden.

Gerade auch Referendaren und Berufseinsteigern wird durch eine verbindliche Qualifizierungsplanung die aktive Teilnahme am Entwicklungsprozess ihrer Schule leichter gemacht. Die Innovationskraft junger Lehrkräfte verknüpft sich im gemeinsamen Planungsprozess mit dem über Jahrzehnte angesammelten Erfahrungsschatz der erfahrenen Lehrkräfte. Arbeitserleichterung, mehr Transparenz und bessere Koordination innerhalb der Schule und eine verbesserte nachhaltige Wirkung von Qualifizierungsmaßnahmen ist der große Nutzen einer systematischen Planung.

#### Qualifizierungen können sein

- Seminar
- Training
- Pädagogische Konferenz
- Fachkonferenz mit speziellem Entwicklungsauftrag
- Kollegiale Fallberatung/Intervision
- Supervision
- Kollegiale Unterrichtsbeobachtung
- Kooperation mit anderen Schulen

Abb. 36: Formen der Qualifizierung in Schulen

### 4.3.3. Formen von Qualifizierungen

Schulen planen ihre Qualifizierung selbstständig, nachhaltig, vernetzt und ressourcenschonend: Wenn Schulen beginnen, ihre Anliegen mit dem Blick auf das System



#### 4. Schulspezifische Fortbildungsplanung mit Portfolioarbeit

zu betrachten, brauchen sie immer mehr passgenaue Qualifizierungen. Diese können neben herkömmlicher Fortbildung mit Seminar- oder Kurscharakter auch andere Formen haben: 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. »Fortbildungen« haben sich bisher oft nur an Themen orientiert, z.B. Unterrichtsmethoden. Wenn wir von Qualifizierung 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? Wenn diese Fragen in der Schule geklärt sind, kann ein gezieltes Vorgespräch mit dem Referenten erfolgen – die nachhaltige Wirkung der Maßnahme wird gemeinsam geplant.

#### 4.3.4. Schulisches Informationsmanagement

In der Schule wird Klarheit darüber hergestellt, 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, desto komplexer wird die Aufgabe des Informationsmanagements.

#### 4.3.5. Wo stehen Sie mit Ihrer Qualifizierungsplanung?

Machen Sie den Selbsttest!

	Stimmt genau	Stimmt teilweise	Stimmt nicht	Mögliche Maßnahme
Der Zusammenhang zwischen Schulentwicklungszielen und Qualifizierungsschwerpunkten ist hergestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vorhandene Kompetenzen in der Schule sind bekannt und werden für die Qualifizierung genutzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die KollegInnen sind an der Bedarfsermittlung und der Erstellung der Qualifizierungsplanung ausreichend beteiligt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Zielsetzungen von Qualifizierungsmaßnahmen sind konkret formuliert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Der Transfer von Qualifizierungsergebnissen in den Unterricht ist gewährleistet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die Qualifizierungsplanung wird regelmäßig evaluiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Abb. 37: Checkliste zur Qualifizierungsplanung

### 4.3.6. Welche Rollen und Aufgaben sollten Sie klären?

Stellen Sie Transparenz her!

Schulleitung	Steuergruppe	Qualifizierungsbeauftragte
Gesamtverantwortung für die Qualifizierung übernehmen; Verantwortungsbereiche delegieren.	Qualifizierungsplanung auf die Arbeitsaufgaben und die Schwerpunkte des Schulprogramms abstimmen.	Qualifizierungsbeauftragte 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.	

Abb. 38: Exemplarisches Modell zu Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen den verschiedenen Akteuren bei der Qualifizierung in Schule

### 4.3.7. Treffen Sie Vereinbarungen!

Die Verfahren und Zuständigkeiten der Qualifizierungsplanung sollten im Kollegium diskutiert, abgestimmt und dokumentiert 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 Qualifizierungen, an denen Lehrerinnen und Lehrer der Schule teilgenommen haben,
- Vereinbarungen über die zeitliche Koordination von Qualifizierungsmaßnahmen mit anderen schulischen Aktivitäten,
- Vereinbarungen über die Teilnahme an Qualifizierungen,

#### 4. Schulspezifische Fortbildungsplanung mit Portfolioarbeit

- 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 Qualifizierungsbeauftragten,
- Grundsätze für die Information von Eltern und Schülern über die Fortbildungsplanung,
- Vereinbarungen zur Evaluation der Fortbildungsplanung.

#### 4.4. Der Zyklus der Qualifizierungsplanung

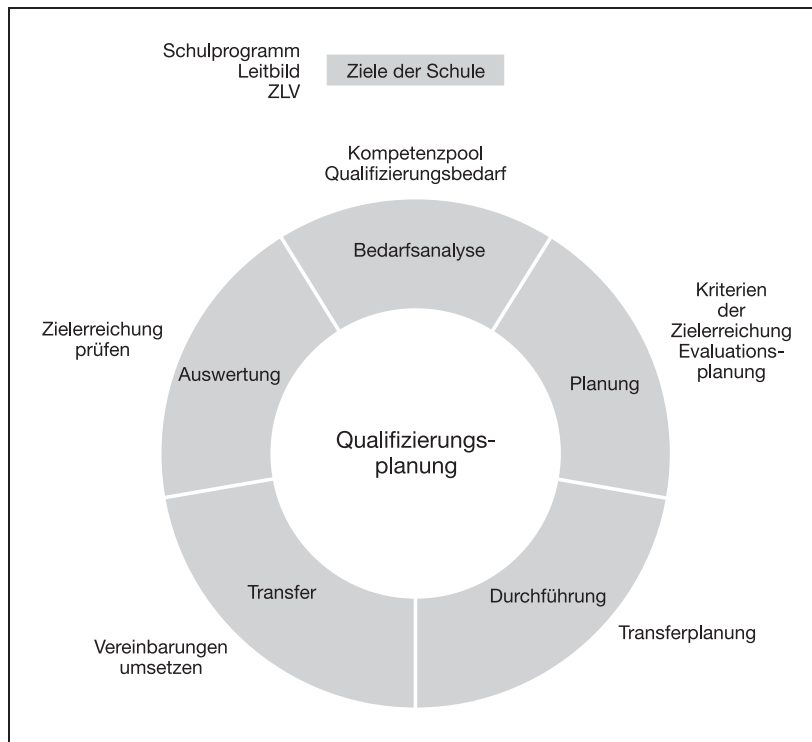


Abb. 39: »Zyklus der Qualifizierung«

Das Modell »Zyklus der Qualifizierung« beschreibt in sechs Phasen, wie eine systematische Qualifizierungsplanung in Schulen (oder auch in anderen Organisationen) aussehen kann. Dabei ist grundsätzlich zu bedenken, dass die Phasen nicht trennscharf voneinander abzugrenzen sind. Sie überlappen sich und laufen zeitweise ungesteuert im Verborgenen ab. Manchmal werden Phasen intensiv durchlebt oder nur ganz kurz berührt. Die Auswertung beispielsweise beginnt bei einer guten Zielformulierung. Sie kann nach jeder einzelnen Maßnahme, aber auch am Ende des Schuljahres – bezogen auf den Gesamtprozess – durchgeführt werden.

Die Phasen dienen als Ankerpunkte: Zu einem vereinbarten Zeitpunkt sollten diese Themen bearbeitet werden. Wenn es Schwierigkeiten gibt, helfen sie den Prozess zu analysieren und nachzusteuern oder das nächste Mal Fehler zu vermeiden.

### 4.4.1. Von den Entwicklungszielen bis zur Auswertung

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 auch im Zusammenhang mit dem Schulprogramm, dem Leitbild, den vereinbarten Entwicklungsschwerpunkten des nächsten Jahres, den Vorgaben der Bildungs- und Rahmenpläne (in Hamburg auf der Grundlage des Orientierungsrahmens Schulqualität) und den Evaluationsergebnissen, die der Schule vorliegen, zu sehen.

Bei der Planung der Qualifizierungsveranstaltung mit dem Referenten werden in einem Vorgespräch Ziele, Ablauf und Methoden präzisiert und dem Kollegium zugänglich gemacht. Auf jeden Fall sollte in der Veranstaltung Raum eingeplant werden, in dem die Umsetzung des Gelernten im Schulalltag verbindlich verabredet wird. Es muss geklärt werden, wer auf die Umsetzung der Vereinbarung achtet. Es kommt viel zu häufig vor, dass nicht darüber gesprochen wird, was durch die Qualifizierungsmaßnahme hinterher anders sein soll, dass sehr gut beurteilte Veranstaltungen völlig folgenlos bleiben.

Bei der Durchführung der Veranstaltung wird wieder besonders 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 Qualifizierungsplanung. Der Kompetenzpool hat sich erweitert, eine erneute Bedarfsanalyse ist wiederum Ausgangspunkt für neue Schwerpunktsetzungen und Planungen.

Wie kann eine Schule nun in diesen Prozess einsteigen? Dafür gibt es viele Möglichkeiten:

Zum Beispiel so . . .

### **Von der Konfliktmoderation zur Qualifizierungsplanung:**

In einer Grundschule mit 23 Lehrerinnen und Lehrern spitzt sich die Situation zu. Ein großer Teil des Kollegiums vermisst den gerade pensionierten Schulleiter und kommt mit der neuen Schulleiterin nicht zurecht. Die Stimmung im Kollegium ist sehr angespannt. Es gibt 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 Qualifizierungsprojekt, das in den folgenden Schritten abläuft:

1. Intervention: 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. Steuergruppe: einen Qualifizierungsbeauftragten wählen, der die Planungsgespräche mit den Beratern in der Agentur für Schulbegleitung führt, eine Qualifizierungsplanung für das nächste Schuljahr organisiert, Vorgespräche mit Referenten führt und für die Durchführung der Veranstaltungen sorgt.

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 Qualifizierungsplanung 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 schlägt auf der Grundlage des Schulprogramms und der Ziel- und Leistungsvereinbarung die Entwicklungsschwerpunkte der Schule für das nächste Jahr vor. Nach der Abstimmung formulieren Fach- und Jahrgangs- bzw. Stufenkonferenzen 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 Qualifizierungsmaßnahmen für das gesamte Kollegium und für Teilgruppen stattfinden sollen.

Insgesamt haben diese Veranstaltungen einen Umfang von ca. 20 Stunden und das entspricht der Vereinbarung mit dem Kollegium, dass 20 Stunden (von 30 verpflichtenden Fortbildungsstunden) für gemeinsame, zehn Stunden für individuelle Vorhaben zur Verfügung stehen. Alle Kollegen dokumentieren einmal im Schuljahr in ihrem individuellen Fortbildungsportfolio, wie sie die 30 Fortbildungsstunden nutzen.

Die Qualifizierungsbeauftragte erstellt nun eine Gesamtplanung der Schule, aus der sowohl gemeinsame Veranstaltungen als auch die Themen individueller Vorhaben deutlich werden.

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

### 4.4.2. Entwicklungsziele finden

Der erste Schritt im Modellzyklus besteht darin, sich auf gemeinsame Ziele zu verständigen. Das Arbeiten mit Zielen hilft uns, unsere Arbeit aufeinander abzustimmen, Abschweifungen, Widersprüche und Gegensätze im Handeln der Gruppe zu verringern. Insgesamt sorgt es für mehr Effizienz, daher ist es im wirtschaftlichen Management 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 und Lernprozessen geht und dies erfordert Zeit, Ruhe, Vertrauen, Freiräume. Diese weichen Faktoren erhöhen die Komplexität der Aufgabenstellung. Dennoch gilt:

- 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-Reflexionsschleifen ermöglichen es, den roten Faden bei den vielfältigen 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.

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 (siehe Abbildung 40) eingetragen werden.

### 4.4.3. Ziele formulieren – aber wie?

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.

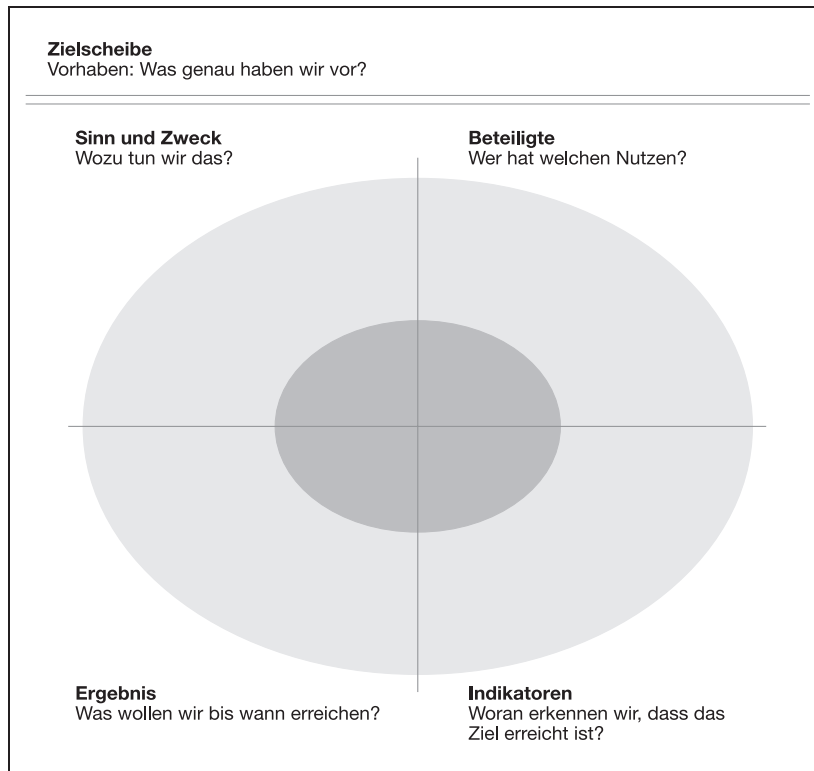


Abb. 40: Zielscheibe als Hilfestellung zur Formulierung und Konkretisierung von Zielen

Smarte Ziele sind . . .

- **spezifisch:** Das Ziel ist konkret, eindeutig und positiv formuliert. Es beschreibt einen erwünschten Zustand in der Zukunft.
- **messbar:** Der Grad der Zielerreichung lässt sich beobachten oder messen. Indikatoren sind benannt.
- **akzeptiert:** Das Ziel ist attraktiv, d.h. der Nutzen ist klar. Ein Minimalkonsens im Kollegium liegt vor.
- **realistisch:** Die Ziele sind unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreichbar.
- **terminiert:** Ein Zeitpunkt für die Zielerreichung ist angegeben.

## II. Steuergruppen und Schulentwicklung

Ziele formulieren, zum Beispiel so:

Arbeit am Computer in der dritten 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 ersten Halbjahres in der Lage, die elementaren Bedienungsschritte am Computer auszuführen. Alle haben ihre individuellen Textverarbeitungskenntnisse erweitert.	Die Lehrerinnen und Lehrer der Klassen 3 nehmen Anfang des Schuljahres an einer Fortbildung teil und erstellen gemeinsam eine Unterrichtseinheit. Sie verabreden die Diagnose der Schülerkenntnisse zu Beginn der Unterrichtseinheit, Schritte zu Umsetzung der Ziele und einen Auswertungstermin.	Alle Schülerinnen und Schüler haben einen Computerführerschein erworben. Am Ende des Halbjahres liegt ein Gruppentest vor, mit dem die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten überprüft werden können. Die Schülerinnen und Schüler erstellen am Computer selbstständig einen Ankündigungsflyer für eine Zirkusvorstellung.

Abb. 41: Zielformulierung und -konkretisierung am Beispiel der Einführung von Computerarbeit in der 3. Klasse

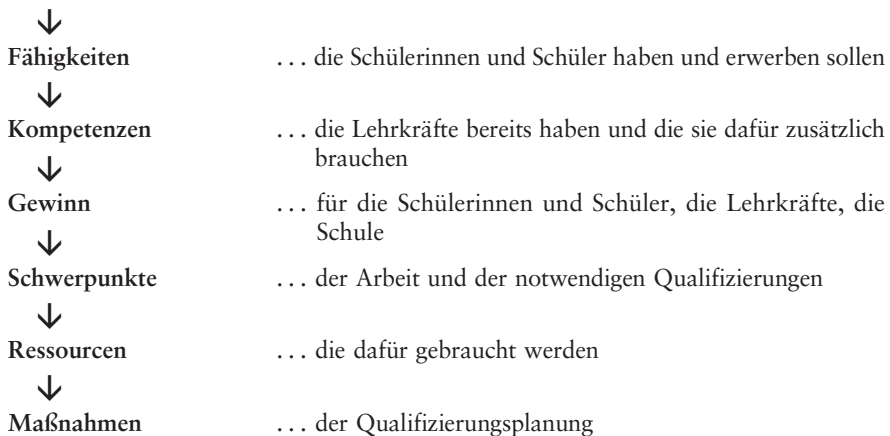
### 4.4.4. Von der Zielvorstellung bzw. dem Leitbild zu Maßnahmen

Oft gibt es gerade unter Lehrkräften Vorbehalte dagegen, sich mit Leitbildern zu beschäftigen: Was nützt mir ein Leitbild in meiner Alltagsarbeit in der schwierigen 7. Hauptschulklasse? Reine Zeitverschwendung?

Ein Leitbild ist das Bild eines gewünschten zukünftigen Zustands. Wir brauchen es, weil wir mit seiner Hilfe Energien entwickeln, die unsere inneren Potenziale zur Geltung bringen.

Ein klares Leitbild setzt kurzfristig Energie frei. Das beste Leitbild bewirkt nichts, wenn es nicht zu konkreten Maßnahmen führt – zum Beispiel auf diesem Weg:

Leitbild (Zielvorstellung) Unsere Schule in zwei Jahren . . .





#### 4.4.5. Die Bedarfsanalyse

Nach der Verständigung und vorläufigen Festschreibung gemeinsamer Zielsetzungen geht es im zweiten Schritt des Zyklus um die Analyse des Qualifizierungsbedarfs. Wir blicken also durchaus auch auf die vorhandenen Defizite. Hier droht Gefahr: Eine defizitorientierte Sichtweise nimmt immer Energie! Daher ist zunächst der Blick auch darauf zu richten, was schon an Qualitäten vorhanden ist, um die Zielsetzungen zu erreichen. Die Entwicklung beginnt in der Regel nicht am Punkt null, sondern baut auf bereits Vorhandenem auf. Eine Möglichkeit ist die SOFT-Analyse.

#### 4.4.6. Mit der SOFT-Analyse Stärken und Schwächen bestimmen

Die SOFT-Analyse zeigt vorhandene Stärken ebenso wie Schwächen, aus denen sowohl Kompetenzen als auch Ziele und Qualifizierungsbedarfe deutlich werden können. Mithilfe einer »SOFT-Analyse« kann das Kollegium ein Stärken-Schwächen-Profil der Schule erstellen.

	Gegenwart	Zukunft
<b>Positiv</b>	<b>S</b> Satisfactions, Strength Stärken Was läuft gut? Was sind unsere Stärken? Worauf sind wir stolz? Was gibt uns Energie?  Sich darum weiter kümmern Damit wuchern	<b>O</b> 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?  Davon etwas mehr. Dies ausbauen, entwickeln
<b>Negativ</b>	<b>F</b> Faults, Weaknesses Schwächen Was ist schwierig, was läuft nicht rund? Welche Störungen behindern uns? Was fehlt uns? Was macht uns unzufrieden?  Das sollte geändert werden Verbesserungen sind nötig	<b>T</b> 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?  Präventive Maßnahmen überlegen

Abb. 42: SOFT-Analyse von Stärken und Schwächen

Im Rahmen z.B. einer ein- bis zweitägigen »Zukunftskonferenz« können Entwicklungsziele verabredet und ein gemeinsamer Arbeitsplan entwickelt werden. Mit der SOFT-Analyse kann aber auch die Leistungsgruppe oder die Steuergruppe der Schule arbeiten, um sich schnell einen gemeinsamen Blick auf Stärken und Schwächen der eigenen Schule zu verschaffen. In der unten dargestellten Form werden bereits Handlungsvorschläge erarbeitet. Für die Arbeit empfiehlt es sich, dass zunächst jeder einzeln für sich die Quadranten mit Inhalten füllt und im zweiten Schritt die verschiedenen Sichtweisen auf einer großen Wand zusammengetragen werden.

#### 4.4.7. Den Kompetenzpool öffentlich machen

Fähigkeiten auf Lehrer- oder Schülerseite schlummern oft im Verborgenen: Sie sind zwar vorhanden, aber wenig oder nicht allgemein 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?

Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt, auf welche Art und Weise dies in der einzelnen Schule am besten erfolgen kann. An vielen Schulen »gilt der Prophet im eigenen Lande nichts« und entsprechend einfühlsam sollte dann vorgegangen werden, um nicht das Gegenteil zu bewirken: die öffentliche Diskreditierung des Experten. Es geht hier um ein Stück Schulkultur: nämlich anerkennend und wertschätzend nicht nur mit den Schülerinnen und Schülern, sondern ebenso mit den Kolleginnen und Kollegen umzugehen.

Ein einfacher und schlichter erster Schritt ist es, z.B. auf Stufen-, Fach- oder Jahreskonferenzen grundsätzlich mit dem Tagesordnungspunkt zu beginnen: »Was im Unterricht in meiner Klasse gut funktioniert und was ich weiter empfehlen kann.«

Reihum erzählen die Kollegen aus ihrer Alltagsarbeit, was ihnen besondere Freude gemacht hat.

<b>Individuelles Kompetenzprofil</b>
Name
Studierte Fächer
Andere Berufserfahrungen
Zusatzqualifikationen
Besondere Kenntnisse
Qualifizierungsangebote schulintern

Abb. 43: Individuelles Kompetenzprofil von Lehrkräften

Oder: In einer Hamburger Gesamtschule mit ca. 70 Kolleginnen und Kollegen wird öffentlich ausgeschrieben, welche Qualifizierung für welche Gruppe benötigt wird. Fast immer finden sich Fortbilder im eigenen Kollegenkreis, die allein oder miteinander die Qualifizierung organisieren und durchführen. Die Honorierung erfolgt über zeitliche Entlastung (z.B. weniger Aufsichten oder Vertretungsunterricht

oder durch Anrechnung bei der Fortbildungsverpflichtung – Schulen zeigen sich hier sehr kreativ).

Häufig ist nicht bekannt, wenn ein Kollege an einer umfangreichen und wichtigen Qualifizierung teilgenommen hat. Es bietet sich an, auf der Lehrerkonferenz einen festen Tagesordnungspunkt einzurichten, wo von solchen Fortbildungen berichtet wird. Auf diese Art und Weise werden die neuen Qualitäten im Kompetenzpool für alle sichtbar. Jeder weiß Bescheid, wer sich gerade mit welchem neuen Thema befasst, und es wird leichter, Expertise im Kollegium zu verbreiten. Durch erfolgreiche Qualifizierungsmaßnahmen füllt sich der Kompetenzpool des Kollegiums, und es empfiehlt sich, diesen in irgendeiner Weise auch für alle sichtbar zu machen.

#### **4.5. Den Qualifizierungsbedarf ermitteln**

Der Qualifizierungsbedarf lässt sich in einer Schule aus ganz unterschiedlichen Bereichen herleiten:

- Schulprogramm, Leitbild, besondere Vorhaben und Schwerpunkte,
- Schulinspektionsbericht,
- Datenrückmeldungen, Lernstands- und Lernentwicklungserhebungen,
- Fachkonferenzen: gewünschte Kompetenzen,
- individueller Fortbildungsbedarf,
- aus den »abnehmenden« Schulen,
- Unterrichtsbeobachtungen,
- außerunterrichtliches Schulleben,
- somatische, psychische und soziale Probleme der Schülerschaft,
- neue Anforderungen aus der Schuladministration, aus Bildungsplänen.

##### **4.5.1. Verfahren der Bedarfserhebung**

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.

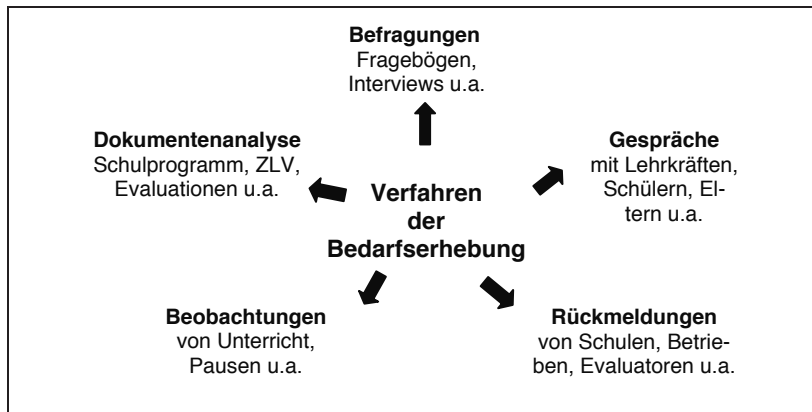


Abb. 44: Verfahren der Bedarfserhebung

- 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.
- Wer organisiert die Erhebung mit welchem Auftrag?

### 4.5.2. Vom Kompetenzpool zum Aktionsplan

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. Dies zu organisieren kann eine wichtige Aufgabe des Qualifizierungsbeauftragten sein.

#### 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?

#### 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 für das formulierte Veränderungsziel?

#### 4. Schulspezifische Fortbildungsplanung mit Portfolioarbeit

Ist der Bedarf klar formuliert (Was soll nach der Qualifizierung anders sein?), 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 kollegiale Unterrichtsbeobachtungen und -reflexionen oder eine Interventionsgruppe sind manchmal geeigneter, die gewünschte Veränderung zu erreichen.

#### Schritt 4:

Welche Qualifizierungen werden wann und mit wem durchgeführt?

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

#### 4.5.3. Schwerpunkte 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 ressourcenschonende Umsetzung erfordert auch hier Schwerpunktsetzung: Welche Qualifizierungsmaßnahmen sind für wen notwendig und welche Fortbildungen für einzelne Fachgruppen oder Lehrkräfte sollen verbindlich durchgeführt werden? Welche Maßnahmen lassen sich zusammenfassen? Neben den Aktivitäten der regelmäßigen Ziel- und Leistungsvereinbarung werden in der Schule immer auch noch weitere Maßnahmen durchgeführt.

Schwerpunktsetzungen, die der konkreten Planung der Qualifizierungsmaßnahmen zugrunde liegen, führen zu einem gezielten Einsatz der Personalressourcen.

Mit der nachfolgenden Tabelle können die geplanten Maßnahmen z.B. den Dimensionen und Qualitätsbereichen des Hamburger Orientierungsrahmens Schulqualität zugeordnet und priorisiert 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	
<b>Dimension 2: Bildung und Erziehung</b>		2.8 Schulgemeinschaft beteiligen	
2.1 Schuleigenes Curriculum		<b>Dimension 3: Wirkungen und Ergebnisse</b>	
2.2 Unterrichten, Lernen, Erziehen		3.1 Zufriedenheit bei den Beteiligten	
2.3 Organisatorische Rahmenbedingungen		3.2 Bildungslaufbahnen und Kompetenzen	

Abb. 45: Liste erforderlicher und gewünschter Qualifizierungsmaßnahmen

## II. Steuergruppen und Schulentwicklung

Sinnvollerweise stellen die Schulleitung, die Steuergruppe und/oder die Qualifizierungsbeauftragten den Maßnahmenkatalog auf einer Gesamtkonferenz vor.

Nachdem die Qualifizierungsschwerpunkte ermittelt und beschlossen sind, werden im nächsten Schritt 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 gut kommuniziert werden.

<b>Qualifizierungsplanung Schuljahr ..... /.....</b> Entwicklungsziele der Schule:						
.....						
.....						
.....						
Zielgruppe	Veranstaltung/ Ziele	Referenten	Zeit/ Datum	Stunden- umfang	Verantwortlich für die Organisation	
Gesamt- kollegium						
Kollegiums- gruppe						
Individuelle Qualifizierungen						

Abb. 46: Formblatt zur Erstellung eines Qualifizierungsplanes in der Schule

Schwerpunkte bilden, zum Beispiel so . . .

### Thema: Projekt Unterrichtsentwicklung:

In einer Gesamtschule mit 75 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

#### 4. Schulspezifische Fortbildungsplanung mit Portfolioarbeit

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 mit Unterstützung 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?

##### 4.5.4. Die 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:

Organisation der Arbeitsschritte								
	Wer?	Wann? Bis wann? Wie oft?	Mit wem?	Wer wird informiert?	Wer informiert?	Wer/Was hilft dabei?	Wer dokumentiert?	Wer überprüft?
Bedarfe aus den Zielen der Schule ermitteln								
Bedarfe aus der Unterrichtspraxis ermitteln								
Bedarfe aus Evaluationsergebnissen und Rückmeldungen der Schulinspektion ermitteln								
Bedarfe aus Fachkonferenzen und Projekten ermitteln								

## II. Steuergruppen und Schulentwicklung

	Wer?	Wann? Bis wann? Wie oft?	Mit wem?	Wer wird informiert?	Wer informiert?	Wer/Was hilft dabei?	Wer dokumentiert?	Wer überprüft?
Bedarfe der Schulleitung ermitteln								
Individuelle Bedarfe und Wünsche ermitteln								
Bedarfe aus den Erfahrungen des außerunterrichtlichen Schullebens ermitteln								
Alle Bedarfe zusammenstellen und priorisieren								
Interne Kompetenzen ermitteln								
Qualifizierungsplanung erstellen, in die Jahresplanung der Schule aufnehmen und visualisieren								
Qualifizierungsplanung in den schulischen Gremien vorstellen								
Geeignete Angebote recherchieren								
Kontaktgespräche mit Referentinnen und Referenten führen								
Qualifizierungsveranstaltungen organisieren und durchführen								
Qualifizierungsveranstaltungen auswerten								
Systematischen Transfer der Fortbildungsergebnisse in Unterricht und Schulleben organisieren								
Transfer in Unterricht und Schulleben auswerten								
Qualifizierungsplanung auswerten								

Abb. 47: Checkliste zur Planung von Arbeitsschritten zur Qualifizierungsplanung



##### **Qualifizierungsplanung – Ablauf**

###### 1. Beschreibung der Tätigkeiten:

In der ersten 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, so dass die Umsetzung an mangelnder Verbindlichkeit scheitert.

###### 3. Zeitliche Planung:

Ohne zeitliche Planung lässt sich die Erledigung der Tätigkeiten nicht in ein Planungsraaster einfügen. Sie erhöht ebenfalls die Verbindlichkeit.

###### 4. Definition der Schnittstellen:

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

###### 5. Arbeitshilfen:

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

###### 6. Dokumentation:

Die Dokumentation der Arbeitsschritte erhöht die Transparenz der Arbeitsabläufe.

###### 7. Überprüfung:

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

Abb. 48: Beschreibung des Ablaufes der Qualifizierungsplanung

#### **4.5.5. Planung der Maßnahmen – Vorgespräch mit dem Referenten/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 sind für den Referenten relevant:

- die aktuelle Situation der Schule,
- Arbeitsaufgaben (Ziele) für das Schuljahr, 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 (und mit welchem Erfolg),
- Erwartungen an Ziele, Inhalte, Methoden und Maßnahmen zur Umsetzung der Qualifizierungsergebnisse in den Unterricht, was nicht geschehen darf.

## II. Steuergruppen und Schulentwicklung

---

Folgende Informationen sind für die Schule relevant:

- Über welche Qualifikationen verfügt der Referent/die Referentin? Wie wurden diese Qualifikationen erworben? Über welche Kompetenzen verfügt er/sie im schulischen Feld? Welche Referenzen hat er/sie?
- Welche didaktische Konzeption liegt dem Qualifizierungsangebot zugrunde? Welche Methoden werden bevorzugt eingesetzt? Wird handlungsorientiert gearbeitet? Wie wird an das Wissen der Kollegen angeknüpft?
- 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?
- Welche Seminarunterlagen, Literaturlisten, aktuelle Links werden zur Verfügung gestellt? Legt der Referent/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.

<b>Veranstaltungsplanung</b>	
Thema _____	
Datum/Zeit _____	
Ort _____	
Thema _____	
Referent/-in _____	Tel. _____
Vorgespräch am _____	Kontrakt geschlossen am _____
Benötigte Medien _____	
Kosten für die Schule _____	
Teilnehmer/-innen _____ _____ _____	
Ansprechpartner/-in und Protokoll _____ _____	
<b>X</b> bitte ankreuzen:	
<b>Themenbereich der Veranstaltung:</b>	
<input type="checkbox"/> Unterrichtsentwicklung/Didaktik	
<input type="checkbox"/> Arbeitstechniken und Methodenlernen	
<input type="checkbox"/> Organisation	
<input type="checkbox"/> Fachkompetenz	
<input type="checkbox"/> Schulentwicklung	
<input type="checkbox"/> Erziehungsfragen	
Ziel der Veranstaltung _____	
Gewünschte Kompetenzen _____ _____	
Auswertung _____ _____	
Transferplanung _____ _____	

Abb. 49: Formblatt zur Veranstaltungsplanung

### 4.5.6. Durchführung

Qualifizierungsmaßnahmen können sein:

- individuell,
- systemisch,
- schulübergreifend,
- kollegiumsbezogen,
- fachlich,
- intern oder extern

und vor allem sollten sie sein:

- motivierend,
- anregend,
- inspirierend.

Damit Maßnahmen motivierend, anregend und inspirierend sind, geben wir einige Hinweise, die dazu beitragen, dass Qualifizierungsmaßnahmen erfolgreich durchgeführt werden:

- Für Verbindlichkeit sorgen. »Stell dir vor, es ist Qualifizierung – und keiner kommt!« Auch das ist schon vorgekommen. Gerade mehrere aufeinander aufbauende Veranstaltungen leiden unter wechselnden Teilnehmern. Gerade die Schulleitung hat die Aufgabe, Verbindlichkeit als wesentliches Element der Schulkultur immer wieder hervorzuheben. Qualifizierungen werden in den Schulkalender eingetragen, der auch öffentlich aushängt und ständig aktualisiert wird. Im Lehrerzimmer kann ein Plan hängen: »In dieser Woche« oder »In diesem Monat«, der an die Veranstaltung erinnert und gleichzeitig für Transparenz sorgt.
- Die Wichtigkeit von Qualifizierung als Motor von Entwicklung muss hervorgehoben werden. In unterschiedlichen Zusammenhängen machen gerade die Funktionsträger der Schule deutlich, dass Qualifizierung genau wie Unterricht zum professionellen Berufsbild der Lehrkraft dazu gehört. In Beurteilungsgesprächen ebenso wie in Mitarbeiter-Vorgesetztengesprächen ist die persönliche Qualifizierungsplanung ein Schwerpunkt. Mit einem individuellen Qualifizierungs- oder Fortbildungsportfolio kann jeder die eigene berufliche Entwicklung dokumentieren und reflektieren.
- Für angemessene Rahmenbedingungen sorgen. Viel zu oft finden Qualifizierungen in lieblos gestalteten Räumen statt. Da fällt es schwer, gute, fröhliche und kreative Stimmung entstehen zu lassen. Die äußeren Rahmenbedingungen werden diesbezüglich häufig unterschätzt: Es ist auch ein Zeichen von Wertschätzung anderen und sich selbst gegenüber, für ein auch ästhetisch schönes Drumherum zu sorgen:
  - Ist der Raum aufgeräumt und freundlich sowie zweckmäßig eingerichtet?
  - Ist alles Arbeitsmaterial vorhanden? Vielleicht muss endlich einmal ein praktischer Flipchart angeschafft werden?
  - Sind ausreichend Pausenzeiten eingeplant – auch vor der Veranstaltung?
  - Wie ist die Verpflegung organisiert? Oft geht diese Aufgabe reihum und unbekannte Qualitäten der Kollegen werden dabei deutlich.

Die gute Arbeitskultur einer Schule wird gerade an den »unnützen« Kleinigkeiten deutlich!

## 4.6. Die Auswertung

Evaluation heißt auch, eine Auszeit nehmen, sich Ruhe und Zeit nehmen, um miteinander nachzudenken über den vergangenen Prozess, Geschichten erzählen über das Erlebte, Erfolge feiern, aus Fehlern lernen und neue Planungen entstehen lassen.

### 4.6.1. Der Evaluationszyklus

An verschiedenen Punkten eines Qualifizierungsprozesses will man herausfinden, was erreicht wurde und inwieweit 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 entstehen Lernprozesse, werden Wissen und Erfahrungen ausgetauscht. Dieser Prozess verläuft spiralförmig: Nach jeder Evaluation werden neue Ziele formuliert, neue Maßnahmen geplant, durchgeführt, wieder ausgewertet.

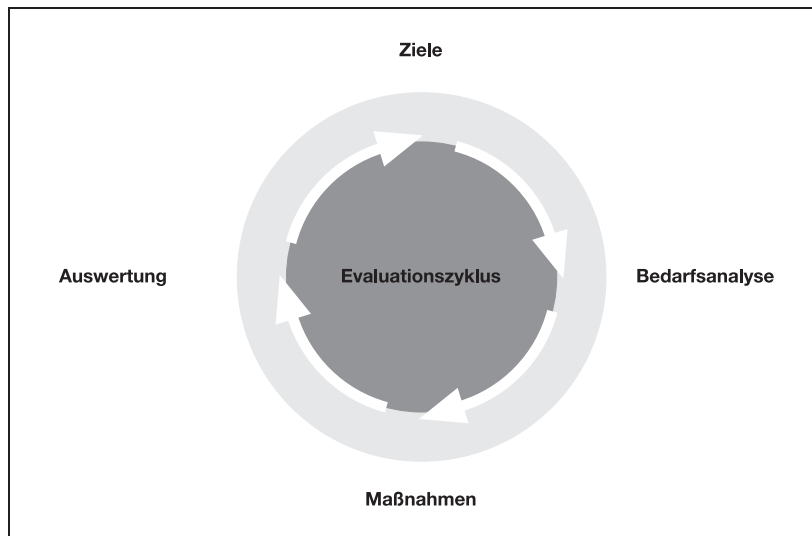


Abb. 50: Evaluationszyklus

#### Grundsätze von Evaluation

- Die Ziele sind genau bestimmt/smarte Ziele.
- Das Kollegium ist an der Zielbestimmung beteiligt.
- Gute Evaluation motiviert – Freude entsteht.
- Sie gibt Orientierung – Sicherheit entsteht.
- Mit minimalem Aufwand werden Informationen gewonnen, die gebraucht werden, also einen Nutzen haben.

Abb. 51: Grundsätze von Evaluation

### **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).

### **4.6.2. Ein Fahrplan**

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.

### **4.6.3. Auswertungsfelder**

Ausgewertet werden können bezüglich der Qualifizierung drei Dimensionen:

- die Einzelmaßnahme,
- der Transfer der neu erworbenen Kenntnisse und Kompetenzen,
- die jährliche Qualifizierungsplanung.

### **Die Einzelmaßnahme:**

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

<b>Feedbackbogen</b>
Schule:
Veranstaltung:
Thema:
Datum/Zeit:
Gut gebrauchen kann ich wahrscheinlich . . .
Nicht sinnvoll erschien mir . . .
Art und Weise
Angenehm war . . .
Unangenehm war . . .
Außerdem möchte ich sagen/vorschlagen . . .

Abb. 52: Feedbackbogen für Qualifizierungsangebote

#### 4. Schulspezifische Fortbildungsplanung mit Portfolioarbeit

- »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«.
- »Daumenprobe«: Die Teilnehmer zeigen mit dem Daumen (nach oben, seitlich oder nach unten) ihre Gesamtbewertung, die sie anschließend bei Bedarf erläutern können.
- »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.
- Ein Feedbackbogen (siehe Abbildung 52).

Mit dem folgenden Schema richtet man den Blick auf die Weiterführung des Themas. Dies könnte z.B. in einer Steuergruppe reflektiert werden.

<b>Thema der Qualifizierungsmaßnahme</b>	
Welche Ziele wurden mit der Maßnahme verfolgt?	
Welche Veränderungen haben sich durch die Maßnahme ergeben?	
Wie sind die Erfolge strukturell verankert?	
Wie ist der Transfer der Fortbildungsergebnisse organisiert?	
Wie soll es mit dem Thema weitergehen?	
Resümee für die nächste Qualifizierungsplanung	

Abb. 53: Schema zur Auswertung und zukünftigen Planung von Qualifizierungsmaßnahmen

#### **Der Transfer der neu erworbenen Kenntnisse und Kompetenzen:**

Im Verlauf der Fortbildungsveranstaltung vereinbaren die Teilnehmenden, welche Qualifizierungsergebnisse 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 mithilfe der »Selbstverpflichtung« (siehe Kopiervorlagen & Schulportfolio). Als hilfreich hat sich dabei erwiesen, die individuellen Ziele, die mit einer Fortbildung verbunden werden, vor der Veranstaltung 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 (evtl. externe Moderation, »Markt der Fortbildung«).

### **Die jährliche 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 können hierbei sein:

- Welche wichtigen Erfolge haben wir im vergangenen Jahr erreicht?
- Was waren die »Qualifizierungs-Highlights«?
- Wie weit sind wir durch die Ergebnisse der durchgeführten Veranstaltungen unseren Zielen, wie sie in der Jahresplanung und im Schulprogramm 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?
- Wie kann der Prozess der Qualifizierungsplanung optimiert werden?

### **4.6.4. Leitfragen, z.B. für eine Auswertungskonferenz am Ende des Schuljahres**

#### **Zum Transfer:**

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

#### **Zur Umsetzung:**

Was wurde mit wem umgesetzt? Welche Veränderungen sind wahrnehmbar?

#### **Zu Hindernissen:**

Welche Probleme traten auf? Wie sind sie zu lösen? Welche Unterstützung brauchen wir dafür?

#### **Zur Planung:**

Welche weiteren Maßnahmen sollen erfolgen? Wer wird neu einbezogen? Ist weitere Qualifizierung erforderlich?

#### **Zum Resümee:**

Haben wir unser Ziel mithilfe der Qualifizierung erreicht? Mit wem feiern wir das?



#### 4.6.5. Evaluationsinstrumente

##### **Beobachtung und Reflexion:**

Evaluation lässt sich nutzen, um beispielsweise Informationen über die Gestaltung oder Dramaturgie einer Veranstaltung zu gewinnen. Ein Teilnehmer (Protokollant) vermerkt Durchführungsschritte, Aktivierungspunkte, Medieneinsatz usw. Im Gegensatz zu Alltagsbeobachtungen, die von individuellen Vorlieben geleitet sind, folgen Beobachtungen im Rahmen der Evaluation einem genau definierten Schema und Beobachtungskriterien. Die gesammelten Beobachtungen können z.B. am Seminarende visualisiert und in Tandemgesprächen ausgetauscht und reflektiert werden.

##### **Die schriftliche Befragung:**

Fragebögen sind häufig eingesetzte Mittel. Die schriftlichen Verfahren werden meist anonym angelegt, was sich positiv auf die Offenheit der Befragten auswirkt. Allerdings können Unklarheiten auch nicht mehr aufgeklärt werden. Viele Kollegien reagieren heute schon »allergisch« auf Fragebögen. Wenn ein Fragebogen eingesetzt wird, sollten auf jeden Fall der Nutzen und die Weiterverarbeitung deutlich werden. 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! Können die gewünschten Informationen auch auf anderem Wege erhalten werden (Gespräch, Dokumentenanalyse)?

Es ist aber z.B. auch möglich, Skalierungsfragen auf ein Flipchart zu übertragen, die Beteiligten nach der Bearbeitung ihres Fragebogens punkten zu lassen und das sofort sichtbare Ergebnis gemeinsam zu interpretieren, zu bewerten und Schlussfolgerungen daraus zu ziehen. Man erspart sich durch ein solches Vorgehen die Auswertungszeit und ein weiteres Treffen für die Diskussion der Ergebnisse.

Im Wesentlichen unterscheiden wir offene, geschlossene Fragen und Skalierungsfragen:

- Ein Beispiel für eine offene Frage wäre: »Welches waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Ergebnisse der Fortbildung (z.B. ›Blitzlicht‹)«?
- Geschlossene Fragen geben verschiedene Antwortmöglichkeiten (z.B. »ja«, »nein«, »weiß nicht«) vor, zwischen denen der Befragte sich entscheiden muss (z.B. »Ampelfeedback«). Diese Form der Datenerhebung lässt weniger Spielraum für differenzierte Antworten, ist jedoch für die Auswertung leichter zu handhaben.
- Bei Skalierungsfragen steht eine mehr oder weniger umfangreiche Skala zur Verfügung (z.B. »Stimmungsbarometer«), auf der ich meinen Standpunkt relativ differenziert (im quantitativen Sinn) darstellen kann.

##### **Eine Checkliste zu Befragungen und Fragebögen:**

Überprüfen Sie die Formulierung aller Fragen kritisch mithilfe der folgenden Liste:

- Was soll mit der Befragung erhoben werden?
- Wozu sollen die Ergebnisse dienen?
- Ist der Aufwand im Verhältnis zum erwarteten Ergebnis vertretbar?
- Liegen schon ähnliche Erhebungen vor?

## II. Steuergruppen und Schulentwicklung

---

- 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, sodass Differenzierungen möglich sind, und dabei klein genug, damit beim Ausfüllen nicht mehrere Kategorien leer bleiben?
- Ist der Fragebogen logisch aufgebaut? Stimmen Einleitungs- und Überleitungstexte?
- Sind klare Anweisungen zum Ausfüllen enthalten?

### 4.7. Das Portfolio – die »Landkarte der Schulentwicklung« sichtbar machen

Zahlreiche Studien haben nachgewiesen, dass die Selbstwirksamkeitsüberzeugung der Faktor ist, der erfolgreiche Personen und Unternehmen auszeichnet. Auch in der Gesundheitsförderung (vgl. Antonovskys Salutogenetisches Konzept der Gesundheitsförderung) 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. einer Organisation dafür zu stärken, wie Veränderungen durch eigenes Handeln bewirkt werden. Portfolioarbeit bewährt sich immer dort, wo es um (persönliche) Weiterentwicklung geht:

Schüler arbeiten mit einem Sprachenportfolio, Berufswahlportfolio oder ihrem Lernportfolio. Sie machen sich selbst und auch anderen damit deutlich, welche Fortschritte ihnen gelingen und woran sie noch weiter arbeiten sollten. Zu regelmäßig organisierten Zeitpunkten reflektieren sie ihre Lernprozesse und dokumentieren ihre Entwicklung durch konkrete Arbeitsbeispiele. Dieser Wechsel zwischen arbeiten, lernen, experimentieren, Lösungen finden, Irrwege beschreiben und dann in einem ruhigen Moment allein oder mit anderen darüber nachzudenken ist das Kennzeichen für einen lebendigen Lernprozess. Das Portfolio ist dafür ein geeignetes Instrument.

Lehrkräfte können mit ihrem persönlichen Qualifizierungs- oder Fortbildungsportfolio arbeiten. Sie dokumentieren damit nicht nur eine mögliche Fortbildungsverpflichtung, sondern nutzen es, um ihren eigenen Prozess der Professionalisierung zielgerichtet zu gestalten. Für die eigene Karriereplanung kann das Portfolio ein gutes Hilfsmittel darstellen. Bei Mitarbeiter-Vorgesetztengesprächen kann es eine konstruktive Grundlage sein.

Schulen entwickeln ein Portfolio ihrer Organisation: Es ist ein Instrument zur Entwicklung und Beförderung des schulischen Qualitätsmanagements unter dem Fokus Qualifizierungsplanung, dem Herz der Schulentwicklung.

Zum Beispiel:

Die Agentur für Schulbegleitung in Hamburg hat das »Schulportfolio Qualifizierungsplanung« entwickelt (s. Literatur):

So können Sie mit dem Schulportfolio arbeiten:

- Sie dokumentieren mithilfe des Registers des Schulportfolios die Qualifizierungsmaßnahmen, wichtige Daten, Entwicklungsschwerpunkte, den Bericht der externen Evaluation und die Ziel- und Leistungsvereinbarungen.
- Sie nutzen die Kopiervorlagen als Analyse-, Planungs-, Koordinierungs- und Auswertungsinstrument für Ihre schulische Qualitätsentwicklung.
- Sie verbessern die Kommunikation nach innen und außen mit Strukturierungsvorschlägen, Impulsen und Arbeitshilfen.

Bei folgenden Fragestellungen und Aufgaben kann Sie das Schulportfolio unterstützen: 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.

### 4.8. Tipps

#### 4.8.1. Was lässt Qualifizierungsplanung gelingen?

Damit die Qualifizierungen an Ihrer Schule nicht einfach ungeplant und kaum beachtet im Schatten des Schulgeschehens ihr Dasein fristen, braucht es einen ersten Schritt auf dem Weg zu einer regelmäßigen und umfassenden Qualifizierungsplanung. Der Weg dorthin kann überall ein anderer sein. Aber den allerersten Schritt haben Sie bereits getan: Sie beschäftigen sich mit dem Thema. Der zweite liegt nahe: Suchen Sie Verbündete in Ihrer Steuergruppe, in der Leitungsgruppe und im Kollegium und denken Sie gemeinsam über den nächsten Schritt nach – Ideen haben Sie bereits genug. Vielleicht suchen Sie sich Unterstützung durch Beratung. Der wichtigste Tipp heißt: Ziele setzen und anfangen.

Ein Ziel in Ihrer Ziel- und Leistungsvereinbarung könnte lauten:

- Weiterqualifizierung ist ein verankertes Thema in unserer Schule und wird gelebt.

Weitere Teilziele können dann heißen:

- 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 und transparenten Prozess der Qualifizierungsplanung, an dem alle Mitglieder der Schulgemeinschaft beteiligt sind.

## II. Steuergruppen und Schulentwicklung

---

- 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 oder 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.

### 4.8.2. Was ist außerdem hilfreich?

Das Entwicklungspotenzial einer Schule hängt wesentlich von den 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.

#### **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 auf Entwicklungsnotwendigkeiten.

Für dieses Handlungsfeld gibt es Anregungen und Hilfen im Leitfaden »Neu im Beruf – neu in der Schule« (aus der Reihe »LI-Materialien«, Download: [www.li-hamburg.de](http://www.li-hamburg.de) > Abteilung Fortbildung > Personalentwicklung > Funktionsträger > Downloads > »Neu im Beruf – neu in der Schule«).

#### **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.

#### **4.9. Eine Bemerkung zu den Rahmenbedingungen**

Bei allem Enthusiasmus, den wir dem Thema Qualifizierungsplanung entgegenbringen, und bei aller Begeisterung, mit der wir Schulleitungen und Qualifizierungsbeauftragte zu diesem Thema beraten, gewinnt ein Punkt doch zunehmend an Bedeutung: die Rahmenbedingungen.

Schulentwicklung ist ein Prozess, der einerseits von der Schule selbst getragen werden muss, der aber der Anregung und Absicherung durch die vorgesetzte Schuladministration bedarf, die sich – mehr als bisher – zunehmend als Unterstützungssystem begreifen wird. Schulentwicklung hat eine realistische Aussicht auf Wirksamkeit nur im Zusammenspiel mit einer dazu passenden Unterstützung durch die Schulbehörden.

Zum anderen wird gerade im Bereich der Schule deutlich, dass »Work-Life-Balance« eine immer wichtigere Aufgabe ist. Lehrkräfte müssen in ihrer Alltagsarbeit zu einer ausgewogenen Balance zwischen sinnhafter Arbeit und Erholung kommen können, um einem Burn-out vorzubeugen. In Zeiten großer Veränderung muss die Gesundheit der Beschäftigten im Blickfeld bleiben, denn der Blick auf den Gesundheitszustand gibt uns auch Hinweise darauf, wie Veränderungsprozesse für die beteiligten Menschen gestaltet werden müssen.