

Niedersächsisches
Kultusministerium

Qualität

Schulisches Qualifizierungskonzept

entwickeln

Empfehlungen
zum Qualifizierungskonzept
eigenverantwortlicher Schulen



Niedersachsen

Mit der Einführung der Eigenverantwortung sind die Schulen aufgefordert, aus den Ergebnissen der externen Evaluation durch die Schulinspektion und der Selbstevaluation sowie den Ergebnissen von Vergleichsarbeiten und Abschlussprüfungen Konsequenzen zu ziehen. Sie sollen Entwicklungsziele klären und Maßnahmen zur Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität auf den Weg bringen. Ein wesentlicher Baustein auf diesem Weg ist die Entwicklung eines schulischen Qualifizierungskonzepts, das den Weg zu einem Qualifizierungsplan mit konkreten Maßnahmen für einen überschaubaren Zeitraum beschreibt.

Mit den vorliegende Empfehlungen bieten wir einen roten Faden für die Entwicklung eines schulischen Qualifizierungskonzepts als Orientierung für einen systematisch angelegten Arbeitsprozess. Dabei haben wir uns vom bisher üblichen Begriff Fortbildungskonzept verabschiedet, um deutlich zu machen, dass Fortbildung nur einen Ausschnitt möglicher Qualifizierungen umfasst. Ein schulisches Qualifizierungskonzept schließt neben allen Formen der Fort- und Weiterbildung auch Beratungen, die Einrichtung schulinterner Hospitationsringe, kollegiale Lernverbände von Lerngemeinschaften mit anderen Schulen, Supervisionsgruppen, Konzeptentwicklungsgruppen oder Fachteams ein.

Das Qualifizierungskonzept – Eckpfeiler der Qualitätsentwicklung eigenverantwortlicher Schulen in Niedersachsen

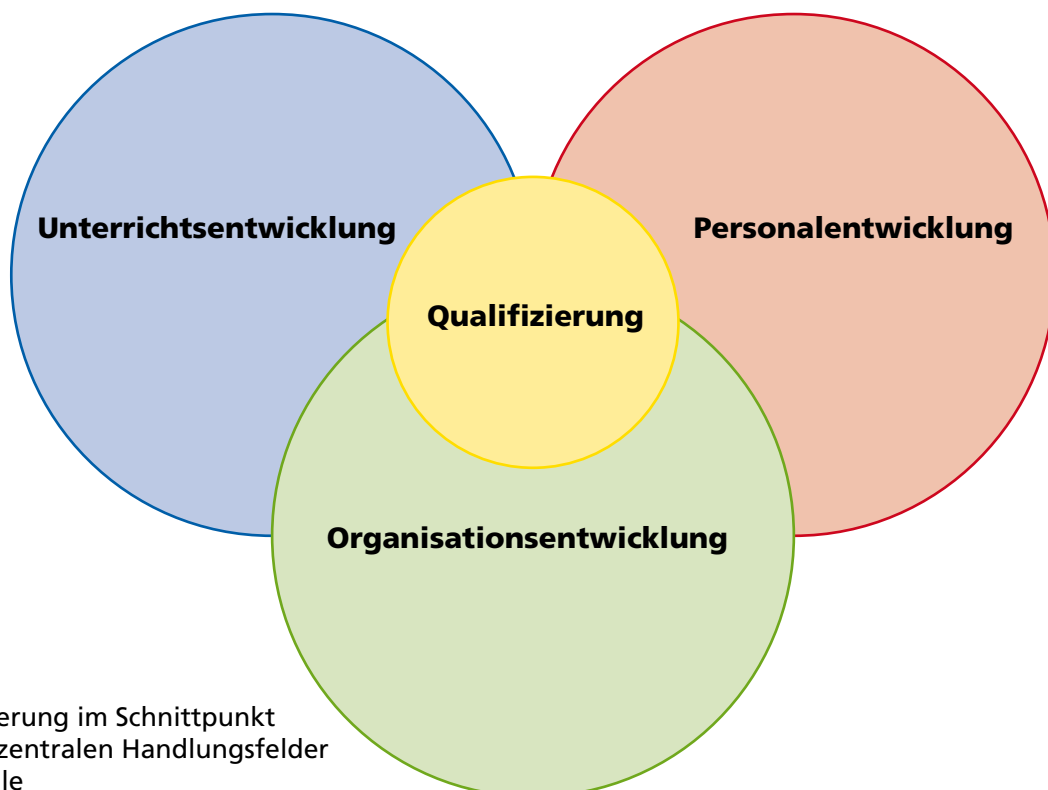
Die Qualitätsentwicklung von Unterricht und Schule ist das vordringliche Ziel niedersächsischer Bildungspolitik. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden den Schulen in den vergangenen Jahren mit der Übertragung von mehr Eigenverantwortung neue Gestaltungsspielräume eröffnet. Schulen setzen sich auf der Grundlage regelmäßiger Überprüfungen ihrer Qualität eigene Ziele.

Hierzu entwickeln sie ein Schulprogramm und schreiben es fort. Bestandteil des Schulprogramms ist das schulische Qualifizierungskonzept. Es legt fest, mit welchen Verfahrensschritten die Schule zu den Qualifizierungsmaßnahmen gelangt und mündet in einen Qualifizierungsplan, der für einen überschaubaren Zeitraum alle Maßnahmen umfasst, die sich aus den Zielsetzungen der Schule in drei zentralen Handlungsfeldern ableiten lassen.

Das Qualifizierungskonzept bildet die Nahtstelle zwischen Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung der Schule. Es leitet sich zum einen aus den Entwicklungsvorhaben ab, die im Schulprogramm dokumentiert sind, und zum anderen aus dem Bedarf, der sich aufgrund der Verantwortung des Schulleiters/der Schulleiterin für die Personalentwicklung des Kollegiums und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergibt. Es leistet einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung und Entwicklung des professionellen Handelns aller Beteiligten.

Das Qualifizierungskonzept trägt dazu bei, dass

- Qualifizierungen systematisch und gezielt wahrgenommen werden,
- Transparenz entsteht bezüglich der Teilnahme an Qualifizierungen und



Qualifizierung im Schnittpunkt der drei zentralen Handlungsfelder von Schule

Unterrichtsentwicklung	Personalentwicklung	Organisationsentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> • Selbstständiges Lernen d. Schülerinnen und Schüler • Individuelle Lernentwicklung • Fachlichkeit • Methodik • Umsetzung curricularer Vorgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamentwicklung • Kommunikationsfähigkeit • Beratungskompetenz • Hospitationsringe • Wissenstransfer • Fortbildung und Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> • Leitungskompetenz • Moderationskompetenz • Projekt- und Prozessmanagement • Teamsteuerung • Kommunikationsstrukturen • Planungs- und Evaluationskompetenz

- durch Teilnahme gewonnene Erfahrungen und Kompetenzen in die Qualitätsentwicklung der Schule einfließen und genutzt werden.

Das Instrument Qualifizierungskonzept trägt dazu bei, die schulische Entwicklung gezielt, planvoll, transparent und nachhaltig in die Wege zu leiten und umzusetzen. Auf dieser Grundlage entsteht der Qualifizierungsplan, in dem für einen überschaubaren Zeitraum alle Maßnahmen gebündelt sind.

Das Qualifizierungskonzept beschreibt den Weg zum Qualifizierungsplan und

- nimmt Bezug auf die schulischen Entwicklungsziele,
- dokumentiert die notwendigen und vorhandenen Kompetenzen, die zur Erreichung der schulischen Entwicklungsziele benötigt werden,
- enthält den Qualifizierungsplan mit der Festlegung konkreter Maßnahmen,
- beschreibt die Entwicklung und Umsetzung von Transferstrategien,
- legt Evaluationsstrategien fest und
- informiert über wichtige Absprachen zur Qualifizierung.

Das Qualifizierungskonzept kann als Maßnahmen auch die Einrichtung schulinterner Hospitationsringe, kollegialer Lernverbünde, von Lerngemeinschaften mit anderen Schulen, Supervisionsgruppen, Konzeptentwicklungsgruppen oder Fachteams einschließen. Je nach Bedarf der Schule können sich Qualifizierungsmaßnahmen an einzelne Lehrkräfte, das gesamte Kollegium oder an seine Teile wie z. B. Fach- oder Jahrgangsteams oder Projektgruppenmitglieder richten. Selbstverständlich werden im Konzept bei Bedarf auch das nicht lehrende Personal sowie Eltern- und Schülervereinerinnen und -vertreter im Schulvorstand berücksichtigt.

Rollen und Aufgaben bei der Erstellung eines schulischen Qualifizierungskonzepts

Die Schulinspektion misst der Personalentwicklung und der Förderung von Lehrerprofessionalität durch Aufnahme eines eigenen Kriteriums besondere Bedeutung zu. Das Qualifizierungskonzept der Schule gehört zur Liste der vorzulegenden Dokumente (noch unter dem Begriff Fortbildungskonzept) und wird im Gespräch mit der Schulleitung und den Lehrkräften thematisiert. Schulen wird daher empfohlen, frühzeitig die Entwicklung eines Qualifizierungskonzepts in Angriff zu nehmen und die jeweiligen Rollen zu klären:

- Der Schulleiter oder die Schulleiterin trägt die Gesamtverantwortung für die Qualitätsentwicklung und damit auch für die Qualifizierung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Er oder sie sorgt für die Bereitstellung finanzieller Mittel und für eine angemessene organisatorische Umsetzung und unterstützt individuelle und auf die Schulentwicklung ausgerichtete Qualifizierung. Er oder sie unterstützt einen erfolgreichen Wissenstransfer und schafft die dafür notwendigen Freiräume. Seine bzw. ihre Aufgabe besteht auch darin, den im Rahmen seiner/ihrer Verantwortung für die Personalentwicklung erkannten Bedarf in den Maßnahmenplan zu integrieren.
- Sofern Schulen eine Steuergruppe eingesetzt haben, kann dieser die Aufgabe übertragen werden, aus dem Prozess der Schulentwicklung die Arbeitsaufgaben und die damit verbundenen Qualifizierungsbedarfe herauszuarbeiten. Sie bereitet dann Schwerpunktsetzungen vor und koordiniert die Qualifizierungsprozesse und die damit zusammenhängenden Etatsentscheidungen. Die Steuergruppe informiert

alle Beteiligten zum Stand des Qualifizierungsprozesses und initiiert Strategien für den Wissenstransfer.

Es bietet sich an, ein Mitglied der Steuergruppe mit der Wahrnehmung dieser Aufgaben zu beauftragen.

- Der Schulleiter oder die Schulleiterin kann die Erarbeitung und Umsetzung eines Qualifizierungskonzepts an eine(n) schulische(n) Fortbildungsbeauftragte(n) delegieren. Der oder die schulische Fortbildungsbeauftragte führt dann in Abstimmung mit der Schulleitung die Geschäfte bezüglich der Entwicklung und Umsetzung des schulischen Qualifizierungskonzepts. Er oder sie informiert sich über Fortbildungsangebote und hält Kontakt zur Fortbildungsregion und zu externen Anbietern und Einrichtungen, die Qualifizierungsmaßnahmen für Schulen entwickelt haben und bereithalten.
- Die Leiterinnen und Leiter von Fachkonferenzen, Teilkonferenzen und Projekten identifizieren vorab den spezifischen Qualifizierungsbedarf in ihren Gremien und Fachgebieten und vermitteln ihn an den/die Schulleiter/in, die Steuergruppe bzw. an den oder die Fortbildungsbeauftragte(n). Sie thematisieren die Qualifizierung im laufenden Verbesserungsprozess und beobachten gleichzeitig die entsprechende fachliche Diskussion außerhalb der Schule.

Nach wie vor liegt die Verantwortung für die individuelle Qualifizierung bei der einzelnen Lehrkraft.

Sie ist verantwortlich für die Entwicklung der eigenen Kompetenzen zur ständigen Verbesserung des Unterrichts.

Der Qualitätszyklus*

Ausgangspunkt für die Entwicklung eines schulischen Qualifizierungskonzepts ist die Festlegung von Zielen und die Analyse der für die Qualitätsentwicklung benötigten und innerhalb der Schule bereits vorhandenen Kompetenzen. Die Systematik des Qualitätszyklus' bietet für die Entwicklung und Umsetzung eines Qualifizierungskonzepts eine hilfreiche Orientierung.

Es verpflichtet alle Beteiligten zu Verlässlichkeit und Transparenz. Die Erarbeitung eines Qualifizierungskonzepts und des auf dieser Grundlage erstellen Plans mit konkreten Qualifizierungsmaßnahmen erfolgt in mehreren Schritten und Schleifen. Der Beschluss der Gesamtkonferenz über das Qualifizierungskonzept setzt kein ausdifferenziertes und konkret ausgestaltetes



Qualitätsentwicklung wird in einem Kreislauf organisiert, der die Analyse, Zielsetzung, Maßnahmenplanung und -umsetzung, Evaluation und Revision der Entwicklungsvorhaben umfasst. Die Identifizierung des Qualifizierungsbedarfs ist eine kontinuierliche Aufgabe aller Beteiligten. Als Planungszeitraum wird wegen der Berücksichtigung von Finanzmitteln das Haushaltsjahr empfohlen, die Orientierung am Schuljahr ist ebenso möglich. Das Qualifizierungskonzept wird – wie das Schulprogramm – von den schulischen Gremien beraten und von der Gesamtkonferenz beschlossen.

Werk voraus. Wie auf den folgenden Seiten deutlich wird, sind viele Planungsdetails erst im Verlauf des gewählten Zeitrahmens (zumeist ein Kalenderjahr) zu klären und festzulegen.

Der Konferenzbeschluss enthält deshalb einen operativen Rahmen, der neben den Zielen und Schwerpunkten der Qualifizierungen Angaben über deren thematische Orientierung, über Teilnehmergruppen, Kosten und Finanzierung (Verweis auf den Plan über die Verwendung der Haushaltsmittel im Schulvorstand) enthält.

* siehe Anhang

Darüber hinaus sollten programmatische Angaben über schulinterne Bewertungen zu den Angeboten ebenso gemacht werden wie über den Transfer von Wissen und Erfahrungen in das gesamte Kollegium. Auch die kritische Würdigung des Qualifizierungsplans aus dem Vorjahr, insbesondere zu den gewählten Verfahren seiner Erstellung, gehört in den operativen Rahmen des Qualifizierungskonzepts.

Die Fortschreibung sollte begründet und nachvollziehbar in schriftlicher Form geschehen (ggf. als Loseblatt-Sammlung oder in jederzeit aktualisiertem Dateiformat), sodass der Dokument-Charakter deutlich wird.

1 Ziele festlegen

Zielklärung für die Schulentwicklung

Die aus der Auswertung der externen und internen Evaluationsergebnisse abgeleiteten schulischen Zielsetzungen in den drei zentralen Handlungsfeldern Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung bilden die notwendige Grundlage für die Erarbeitung des schulischen Qualifizierungskonzepts.

Ziele formulieren – aber wie?

Sowohl für die Klärung schulischer Entwicklungsziele als auch für die Zielklärung im Qualifizierungskonzept sollten Ziele „smart“ formuliert werden. Ziele beschreiben einen erwünschten Zustand in der Zukunft. Sie sind positiv formuliert und es wird deutlich, auf wen oder was sich die Ziele beziehen. Der Zeitpunkt der Zielerreichung ist genannt.

Smart

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

Kontext von Schulprogramm und Qualifizierungskonzept

Die Erstellung des Qualifizierungskonzepts erfolgt im Zusammenhang mit der Entwicklung und regelmäßigen Fortschreibung des Schulprogramms. Ausgehend vom Schulprogramm und den darin festgelegten Entwicklungszielen wird der Rahmen des Qualifizierungskonzepts bestimmt. Liegt noch kein Schulprogramm vor, kann auf ersten Zielannahmen aufgebaut werden. Andererseits sollte schon bei der Formulierung des Schulprogramms ein realistischer Blick auf die Kompetenzen derer gerichtet sein, die wesentlich zu seiner Umsetzung beitragen sollen.

2 Qualifizierungsbedarf

Ermittlung und Gewichtung des Qualifizierungsbedarfs

Das Wissen um Kompetenzen und Qualifikationen des Personals ist Voraussetzung dafür, einen bestimmten schulischen Qualifizierungsbedarf festlegen zu können. Durch schriftliche Abfragen – z. B. anlässlich einer Dienstbesprechung – kann der aktuelle Stand der Kompetenzen und Qualifikationen erhoben werden.

Ausgehend von den Entwicklungszielen der Schule und den Anforderungen, die sich aus verbindlichen Vorgaben ergeben, erarbeitet die Schule ihr Qualifizierungskonzept. Eine tabellarische Übersicht kann die Verknüpfung von Entwicklungszielen und Kompetenzen sichtbar machen:

Kompetenzanalyse

Beispiel - Ein Entwicklungsziel der Schule
In den Kernfächern Deutsch, Mathematik und Englisch sollen die Phasen selbstständigen Arbeitens der Schülerinnen und Schüler ausgeweitet werden.

Welche Kompetenzen werden benötigt?	Welche Kompetenzen sind vorhanden?	Welche Kompetenzen müssen noch entwickelt werden?
<ul style="list-style-type: none">• Fähigkeiten zur Gestaltung von Unterrichtsphasen mit hohem Anteil selbstständigen Arbeitens• Kenntnisse über Material und Methoden• Kenntnisse über Bewertungskriterien und -verfahren• Fähigkeit zur Unterstützung selbstständigen Arbeitens	<ul style="list-style-type: none">• Eine kleine Gruppe verfügt über einige Erfahrungen mit Phasen des selbstständigen Arbeitens in den 5. und 6. Klassen (Frau X, Herr Y)• Die Kolleg/innen verfügen über einige Kenntnisse in der Entwicklung von Bewertungsbögen	<ul style="list-style-type: none">• Umfassendere Kenntnisse über die Gestaltung von Unterrichtsphasen mit hohem Anteil selbstständigen Arbeitens• Umfassende Kenntnisse über Material und Methoden für das selbstständige Lernen• Fundierte Kenntnisse von Bewertungsverfahren und Bewertungsinstrumenten

Vom Bedarf zum konkreten Plan

Ausgehend von den Entwicklungszielen, den vorhandenen Kompetenzen und der Festlegung noch zu entwickelnder Kompetenzen erstellt die Schule eine Übersicht über den Qualifizierungsbedarf ihrer Mitglieder. In diese Überlegungen sollten auch erwartbare Änderungen des Personalbestands wie anstehende Pensionierungen oder erwartete Einstellungen Berücksichtigung finden. Nicht immer ist es erforderlich, das vorhandene Personal gerade in speziellen Themenbereichen (z. B. Haushaltsfragen, musische oder sportbezogene Abschlüsse) über Fort- oder Weiterbildungen zu qualifizieren. Manchmal können bestimmte Anforderungen auch über ein erweitertes Stellenprofil bei Neueinstellungen eingeholt werden.

Darüber hinaus ist es in einzelnen Bereichen auch möglich, sich bestimmte Experten (z. B. für Theater, Handwerk oder Artistik) befristet einzukaufen. In einem weiteren Schritt kann darüber nachgedacht werden, ob die Kompetenzen anderer Schulen genutzt werden können. Möglicherweise bieten sich so Kooperationen an, die nach und nach zu Netzwerken und professionellen Lerngemeinschaften ausgebaut werden können.

Trifft die Schule allerdings die Entscheidung, dass das vorhandene Personal qualifiziert werden soll, wird das Weitere im Qualifizierungskonzept fixiert.

Bei der konkreten Planung werden zunächst keine Zuordnungen zu einzelnen Personen vorgenommen. In der Spalte „Vorschläge“ werden mögliche Maßnahmen aufgelistet.

Beispiel - Qualifizierungsbedarf		
Entwicklungsziele der Schule	Benötigte Kompetenzentwicklung	Vorschläge
In den Kernfächern Deutsch, Mathematik und Englisch sollen die Phasen selbstständigen Arbeitens der Schülerinnen und Schüler ausgeweitet werden.	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse über die Gestaltung von Unterrichtsphasen mit hohem Anteil selbstständigen Arbeitens • Kenntnisse über Material und Methoden 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme am Angebot zur systematischen Verbesserung der Unterrichtsqualität • Aufbau einer schulinternen Transfergruppe • Teilnahme an regionalen Fortbildungskursen zur individuellen Lernentwicklung

3 Maßnahmenplan

Vom Bedarfsplan zur konkreten Maßnahme

Der Prozess der schulischen Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung erfordert maßgeschneiderte Qualifizierungen. Insofern ist vorab zu klären, welche Formen am besten geeignet sind, z. B.

- herkömmliche Seminare und Kurse
- vorbereitete Unterrichtsbeobachtungen, Hospitationsringe
- begleitete Projektgruppenarbeit ggf. incl. Supervision, auch kollegiale Beratung
- schulinterne Fortbildung von ganzen Kollegien, Teilkonferenzen, Fachkonferenzen, des Schulvorstandes, von Steuergruppen, Projektgruppen, Eltern- und Schülervertretern, der pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter usw.

Beratend stehen in dieser Phase die Fortbildungsbeauftragten der regionalen Fortbildung zur Verfügung.

Die Recherche zu Anbietern und Angeboten festgelegter Themenbereiche kann durch direkte Kontaktaufnahme zum Anbieter ergänzt werden. Dabei können Fragen geklärt werden zu Inhalten, Referenten, Methodeneinsatz oder zu entstehenden Kosten. Bei Bedarf können dabei auch Wünsche für eine Modifikation des Angebots besprochen und vereinbart werden. In jedem Fall sollte der Anbieter bereits bei der Anmeldung wissen, welche Veränderungen seines Konzepts gewünscht sind, um unnötige Irritationen zu vermeiden.

Die richtige Qualifizierung kann mit geeigneten Suchkriterien über die zentrale Veranstaltungsdatenbank des Niedersächsischen Landesamts für Lehrerbildung und Schulentwicklung (NiLS) erfolgen.

Hier sind neben sämtlichen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen des Landes einschließlich der regionalen Fortbildung auch einige externe Anbieter aufgeführt. Im Verlauf des Jahres 2010 sollen verstärkt externe Angebote (von Volkshochschulen, Heimvolkshochschulen, Kirchen, Vereinen) aufgenommen werden. Als Orientierung für die Schulen werden zertifizierte Anbieter besonders kenntlich gemacht. Sie erhalten vom NiLS ein Gütesiegel. Ab 2010 erhalten die Schulen Gelegenheit, besuchte Qualifizierungsmaßnahmen anschließend zu bewerten. Dies erfolgt internetgestützt über die Veranstaltungsdatenbank. Die aggregierten Bewertungen von Anbietern können den Schulen Hilfe und Orientierung sein bei der Auswahl von Angeboten.

Die Schule legt mit der Entscheidung für eine Qualifizierung fest, wer daran teilnimmt. Das Qualifizierungskonzept enthält einen Maßnahmenplan, in dem in der Regel sowohl schulbezogene Maßnahmen als auch solche gebündelt werden, die – abseits vordringlicher Schulentwicklungen – auf die individuelle Personalentwicklung zielen.

In einer Liste werden die beabsichtigten Qualifizierungsmaßnahmen aufgeführt:

Beispiel - Maßnahmenplan		
Welche Maßnahme ist vorgesehen?	Wie erfolgt die Umsetzung?	Welche Kosten entstehen?
Teilnahme am Angebot zur systematischen Verbesserung der Unterrichtsqualität	<ul style="list-style-type: none"> • schriftliche Anmeldung bei der Landesschulbehörde • Festlegung der teilnehmenden Personen: Frau M., Herr S., Frau G. • Erarbeitung eines Transferkonzepts • Berichterstattung in der Gesamtkonferenz 	Fahrtkosten: Euro 500.-/Jahr (insgesamt bei zweijähriger Laufzeit Euro 1.000.-) Materialkosten: Euro 1.000 für Unterrichtsmaterial und Verbrauchsmaterial
Aufbau einer schulinternen Transfergruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Bildung der Transfergruppen • Zielklärung • Termin- und Aufgabefestlegung • Evaluationsdesign verabreden 	
Teilnahme an regionalen Fortbildungsveranstaltungen zur individuellen Lernentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Benennung von jeweils zwei Teilnehmer/innen pro Fach (M, E, D) • Anmeldung • Konzept zum schulinternen Transfer klären 	Fahrtkosten pro Person ca. Euro 25.-; Summe: ca. Euro 150.-

Es bietet sich an, die zur Erstellung des schulischen Qualifizierungskonzepts genutzten Dokumente und Dateien im schulischen Intranet zur Verfügung zu stellen.

Bereits bei der Planung von Qualifizierungen sollte die Schule in Absprache mit den jeweils Teilnehmenden verbindlich festlegen, auf welche Weise der Nutzen einer Teilnahme für die Schule gesichert werden kann.

Die Transferfrage wird in Kapitel 5 dargelegt.

4 Durchführung

Angebote und Anbieter

Zur Umsetzung des Maßnahmenplans werden für jede Einzelmaßnahme konkrete Absprachen getroffen. Die Verantwortlichkeiten werden in der Schule vorab festgelegt und dokumentiert.

Maßnahme (Beispiel) Teilnahme am Angebot zur systematischen Verbesserung der Unterrichtsqualität			
Was?	Wer?	Bis wann?	Anmerkungen
Schriftliche Anmeldung in der Beratungsagentur	Fortbildungsbeauftragter der Schule	31.01.	
Festlegung der teilnehmenden Personen: Frau M., Herr S., Frau G.	Fortbildungsbeauftragter der Schule/ Qualifizierungskonzept	15.02.	Vorab Vorschlag der Fachkonferenzen einholen
Erarbeitung eines Transferkonzepts	Herr W. und Fachkonferenzen	30.04.	Struktur des Transferkonzepts in DB absprechen
Berichterstattung in der Gesamtkonferenz	Schulleiterin, Herr Wagner als Gast	Herbst	Termin rechtzeitig abstimmen und Thema in der TO verankern

Finanzierung von schulischen Qualifizierungen

Zur Finanzierung stehen den Schulen folgende Möglichkeiten zur Verfügung:

1. Schulen verfügen über ein erweitertes Schulbudget. Mit dem Runderlass des MK vom 14.12.2007 „Haushaltswirtschaftliche Vorgaben für das Budget der Schule“ haben die Schulen Mittel zur Verfügung, die auch für Fortbildungen genutzt werden sollen. Über die systematische Verteilung entscheidet der Schulvorstand nach Vorlage der Schulleiterin oder des Schulleiters.

Die Einzelentscheidung erfolgt auf der Grundlage des Qualifizierungsplans durch den Schulleiter oder die Schulleiterin. Der Erlass „Führung von Girokonten durch die Schulen (RdErl. d. MK v. 1.9.2009 - 12.4-0421-1 (SVBl. 10/2009 S.377) - VORIS 22410)“ eröffnet den Schulen neue Möglichkeiten des Finanzmanagements.

2. Das Land bietet ergänzend Qualifizierungsmaßnahmen zu einzelnen Themenfeldern an, die aus Landesmitteln finanziert werden.

Auskünfte dazu erteilen die Fortbildungsbeauftragten oder die für Fortbildung Verantwortlichen schulfachlichen Dezernentinnen und Dezernenten.

3. Im Beratungs- und Unterstützungssystem stehen zahlreiche Personen für eine Fülle von Themenfeldern überwiegend kostenlos zur Verfügung, die von den Schulen angefordert werden können. Anfragen dazu können an die Landesschulbehörde in den Standorten gerichtet werden.

4. Schulen können durch Sponsoren zusätzliche eigene Mittel einwerben.

5. In den Bildungsregionen eröffnen die Regionalen Bildungsfonds weitere Perspektiven zur Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen

Bewertung von Qualifizierungen

Qualifizierungsmaßnahmen der Veranstaltungsdatenbank können ab Mitte 2010 nach der Teilnahme online bewertet werden. Hierzu wird ein anonymisiertes Verfahren eingesetzt, das an keiner Stelle eine Identifikation der Bewertenden erlaubt.

Darüber hinaus sollten die Teilnehmenden für sich und die Schule die Frage beantworten, ob die formulierten Ziele der Qualifizierung und in welchem Umfang erreicht wurden. Das Ergebnis wird bei der Fortschreibung des Qualifizierungskonzepts aufgenommen.

5 Transfer und Praxiserprobung

Nachhaltigkeit sichern

Die Einlösung der in Qualifizierungen gewonnenen Kenntnisse und Fähigkeiten in die Schulpraxis ist erfahrungsgemäß eine sehr schwierige Phase im Qualitätszyklus. Das liegt auch darin begründet, dass individuell erworbene Kompetenzen weiteren Kolleginnen und Kollegen zur Verfügung gestellt werden, die einen entsprechenden Qualifizierungsschritt nicht selbst unternommen haben.

Dies kann besonders dann leichter gelingen, wenn die Qualifizierungen ihrerseits ein Modul enthalten, wie Teilnehmende ihre neu erworbenen Kompetenzen mit anderen in der Schule teilen können. Bei der Auswahl von Qualifizierungen sollte deshalb auch auf ein Transfer-Modul geachtet oder mit dem Anbieter entsprechend ausgehandelt werden.

Die eingesetzten persönlichen und schulischen Ressourcen für Qualifizierungen (Zeit, Geld, Kraft usw.) erfahren durch den Transferprozess eine besondere Wertschätzung durch die Schule. Um den Impuls aus Fortbildungen in die tägliche Arbeit überführen zu können, sind in der Regel gemeinschaftliche vernetzte Aktivitäten der Lehrerinnen und Lehrer erforderlich. Für eine gezielte und teamorientierte Schulentwicklung sollten deshalb die Transferstrategien als wichtige Schritte zur Sicherung der Nachhaltigkeit verabredet werden. Bereits in der Planungsphase hat die Festlegung von Strategien zur Sicherung des Transfers ihren begründeten Platz.

Es empfiehlt sich, bei der Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen bzw. bei der Auswahl von Angeboten zwei Fragen zu klären:

- Erhalten Qualifizierungsmaßnahmen Hinweise zur Sicherung des Transfers?
- Hat die Schule Verfahren und Instrumente entwickelt, um Transfer in den schulischen Alltag zu sichern?

Damit der schwierige Transfer in das persönliche Handeln und in die schulische Praxis erfolgreich gestaltet werden kann, müssen eine Reihe von unterstützenden Maßnahmen verabredet werden wie

- verbindliche Nachbereitung der Qualifizierung nach festgelegten Kriterien,
- Bildung von kollegialen Lernteams, die neue Kenntnisse aufnehmen und weiter verarbeiten (professionelle Lerngemeinschaften, Projektgruppe, Fachteams etc.),
- Aufbau innerschulischer Kommunikationsstrategien für den Transfer,
- Bereitstellung von Spielräumen für Praxiserprobungen und Erfahrungsaustausch,
- Begleitung von päd. Personal in Transferprozessen durch Moderator/innen,
- Präsentationsmöglichkeiten in lernförderlichen Settings,
- Teambildung zur Unterstützung des Transfers,
- Verabredung längerfristig angelegter Entwicklungsstrategien,
- Würdigung der Transferleistungen durch Leitungspersonen,
- Sicherung der materiellen Unterstützung (Finanzierungen, Materialbeschaffung, Zeitressourcen).

Als geeignete Formen hierfür bieten sich an:

Marktplatz	Qualifizierungen werden gleichzeitig zu einem festzulegenden Termin angeboten. Das Team/die Fachkonferenz/das Kollegium hat die Möglichkeit, die Marktstände reihum zu besuchen.
Materialien	Materialien zu einer Qualifizierung können sowohl ins Schulnetz eingestellt, als auch dem Team übergeben oder im Lehrerzimmer ausgelegt werden.
Bericht	Der Bericht über eine besuchte Qualifizierung soll dem Team, der Fachkonferenz, Projektgruppe oder auch dem gesamten Kollegium mündlich abgegeben werden.
Interner Workshop	Mehrere Angebote für interne Kurzfortbildungen werden ausgehängt und für 4-6 Kolleginnen bzw. Kollegen in Absprache durchgeführt.
Protokoll	Das Einstellen eines Evaluationsprotokolls ins Schulnetz ist Grundlage des Transfers.
Schulinterne Fortbildung	Kolleginnen oder Kollegen führen ganztägig oder nachmittags außerhalb der Unterrichtszeit Veranstaltungen durch.
Schulinterne Transfervereinbarungen	In einer Zielvereinbarung werden Maßnahmen zum Transfer festgelegt.

Der Transfer braucht wie keine andere Phase des Qualitätszyklus' die entschiedene Unterstützung und Wertschätzung durch die Schulleiterin oder den Schulleiter z. B. durch Sicherstellen organisationstechnischer Bedingungen für gegenseitiges Hospitieren oder die Bildung von Lernteams.

6 Dokumentation/Evaluation

Dokumentation der schulischen Qualifizierung

Jede Schule wird sich entscheiden müssen, was sie dokumentieren und wie sie diese Dokumentation strukturieren, visualisieren und kommunizieren will. Zwischen langfristigen und mittelfristigen Planungen und aktuellen Notwendigkeiten gibt es möglicherweise auch in der Dokumentation Unterschiede. Kategorien des Dokumentierens können mit Fragen beschreiben werden:

Wozu?	Ziele der Qualifizierung
Was?	Inhalte der konkreten Maßnahme
Wie oft?	Zeitbedarf
Womit?	Finanzielle Mittel, Unterrichtsausfall
Wer?	Personen, Personengruppen
Wann?	Termine, Abgleich mit „Pflichtterminen“
Wie?	Qualität und Qualifizierungsmethode
Wo?	Ort, extern oder intern
Mit wem?	Referenten, Anbieter, Institutionen

Evaluation des schulischen Qualifizierungskonzepts

Die Teilnahme an Qualifizierungen soll Wirkungen erbringen. Zunächst bei den Teilnehmenden, letztlich bei den Schülerinnen und Schülern. Beide Bezugsgrößen zu evaluieren ist nicht leicht, es ist vielmehr ein außerordentlich komplexes Unterfangen. Denn jede Veränderung der Lernleistungen von Schülerinnen und Schülern weist eine Vielzahl von Bedingungsfaktoren auf, die ihrerseits wieder untereinander verknüpft sind. Nicht nur die Qualifikation der Lehrenden fließt hier ein. Es kann und soll deshalb nicht Ziel der Evaluation sein, die Qualität von Fortbildung mit dem individuellen Lernen der Schülerinnen und Schüler direkt und gradlinig miteinander in Bezug zu setzen.

Auf was aber zielt die Evaluation? Die Evaluation kann sich auf folgende Themenfelder beziehen:

1. Die einzelne Qualifizierungsmaßnahme
Durch die Evaluation können folgende Fragen bearbeitet werden:

- Wie zufrieden waren die Teilnehmer/innen (Teilnehmerzufriedenheit)?
- Was sind die Ergebnisse der Qualifizierung (Output)?
- Welche Auswirkungen hat die Qualifizierung für den schulischen Alltag (Outcome)?

2. Qualität der Transferstrategie

Wie erfolgreich sind die Verfahren zum Wissenstransfer in der Schule? Welche lang- und mittelfristigen Wirkungen hat die Qualifizierung in der Schule?

3. Qualität des schulischen Qualifizierungskonzepts

Wie handhabbar sind die Verfahren zur Erstellung und Umsetzung des schuleigenen Qualifizierungskonzepts?

Dabei stehen Fragen im Vordergrund, ob

- und inwieweit das Konzept die schulischen Schwerpunkte und Entwicklungsziele angemessen aufgenommen und abgebildet hat,
- wesentliche Aspekte des Schulprogramms unberücksichtigt geblieben sind oder zu stark gewichtet wurden,
- der Planungsprozess effektiv und effizient gestaltet worden ist, z. B. ob Aufwand und Ertrag in einem guten Verhältnis stehen, ob blinde Flecken festgestellt wurden, ob Vereinfachungen möglich sind usw.,
- Transparenz für die Beteiligten hergestellt worden ist und
- das gewählte Verfahren und die verwendeten Instrumente verbessert werden können.

Beim Zeitaufwand, der in der Schule insgesamt eingebracht wird, gilt die Regel „kiss“ = Keep it small and simple!

Insbesondere der Einstieg in die Erarbeitung eines Qualifizierungskonzepts sollte so einfach wie möglich gehalten werden, ohne die zentralen Ansprüche an Qualitätsentwicklung zu umgehen (Zielgerichtetheit, Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit).

Insofern können Kurzfragebögen und Notizen ebenso zur Bewertung von Erfolg oder Misserfolg von Qualifizierungen Verwendung finden wie auch Gespräche des/der Fortbildungsbeauftragten mit den Teilnehmenden. Die Erfahrung zeigt, dass die Erfahrungen mit dem Qualifizierungskonzept schrittweise zu einem differenzierten Werkzeugkasten für Evaluation führen, der sach- und situationsgerecht eingesetzt werden kann.

Beratung und Unterstützung

Die Erstellung eines schulischen Qualifizierungskonzepts ist Bestandteil des Schulentwicklungsprozesses der eigenverantwortlichen Schule. Bei der Umsetzung des 'Qualitätszyklus' entsteht Beratungs- und Qualifizierungsbedarf. Mit den Fortbildungsbeauftragten der regionalen Fortbildung, den Schulentwicklungsberaterinnen und Schulentwicklungsberatern oder den schulfachlichen Dezernentinnen und Dezernenten stehen den Schulen Beratung und Hilfe bei der Erstellung von Qualifizierungskonzepten und deren Umsetzung zur Seite.

Eine aktuelle Übersicht finden Sie unter www.landesschulbehoerde-niedersachsen.de. (→ Beratung und Unterstützung)

Mit dem Menüpunkt Recherche & Meldung können Sie in dem großen Angebot zielgerichtet Ihre gewünschten Veranstaltungen herausfinden und sich online melden.

Weitere nützliche Informationen finden Sie in der beigefügten Liste „Links und Literatur“.

Hinweise auf Instrumente und Formulare

Die Internetpräsentation des Hamburger Landesinstitutes www.li-hamburg.de bietet über die Broschüre „Schulportfolio“ eine Reihe von Hilfen und Instrumenten an. Sie sollten allerdings auf die eigene schulische Situation hin angepasst werden. Auch NRW bietet viel Hilfreiches auf der Website www.learn-line.nrw.de.

Veranstaltungsdatenbank (www.vedab.nibis.de)

Die Veranstaltungsdatenbank (VeDaB) bündelt alle Veranstaltungsangebote für den schulischen Bildungsbereich in Niedersachsen. Hier finden Sie die Angebote des Niedersächsischen Landesamts für Lehrerbildung und Schulentwicklung (NiLS) sowie die der Fortbildungsregionen.

Links

Niedersächsisches Kultusministerium:
<http://www.mk.niedersachsen.de>

Landesschulbehörde:
<http://www.landesschulbehoerde-niedersachsen.de> (Passwortzugang, Passwort liegt den Schulleitungen vor)

Niedersächsisches Landesamt für Lehrerbildung und Schulentwicklung (NiLS):
<http://www.nibis.de/nibis.phtml?menid=1175>

Hamburger Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung – Agentur für Schulbegleitung: Qualifizierungsplanung. Schulportfolio. Quelle: <http://www.li-hamburg.de>

Fortbildungsplanung – Ein Leitfaden für Schulen: <http://www.learn-line.nrw.de/angebote/fbplanung/info.html>

Fortbildungsplanung – Ein Leitfaden für Moderatorinnen und Moderatoren
http://www.learn-line.nrw.de/angebote/fbplanung/pdf/fb_planung_gesamt.pdf

Ergebnisorientierung in der Lehrerfortbildung: Wirksamkeit
<http://www.lehrerfortbildung.de>

Qualitätsentwicklung in der Schule:
<http://www.studienverlag.at>

Literatur

Berkemeyer, Nils/Holtappels, Heinz Günter (Hrsg.): Schulische Steuergruppen und Change Management. Theoretische Ansätze und empirische Befunde zur schulinternen Schulentwicklung. Weinheim und München 2007.

Buchen, Herbert/Roll, Hans-Günter (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung, Weinheim/Basel 2006

Buhren, Claus: Selbst-Evaluation in Schule und Unterricht, Köln 2007

Buhren, Claus G./Rolff, Hans-Günter: Personalentwicklung in Schulen. Konzepte, Praxisbausteine, Methoden. Weinheim und Basel 2002.

Burkard, Christoph/Eikenbusch, Gerhard: Praxishandbuch Evaluation in der Schule. Berlin 2000.

Busemann, Bernd/Oelkers, Jürgen/Rosenbusch, Heinz-S. (Hrsg.): Eigenverantwortliche Schule – Ein Leitfaden, Köln 2007

Eikenbusch, Gerhard: Praxishandbuch Schulentwicklung. Berlin 1998.

Holtappels, Heinz Günter: Schulqualität durch Schulentwicklung und Evaluation. Neue Konzepte Strategien Instrumente. Beiträge zur Schulentwicklung. München/Unterschleißheim 2003.

Kempfert, Guy/Rolff, Hans-Günter: Pädagogische Qualitätsentwicklung. Ein Arbeitsbuch für Schule und Unterricht. Weinheim und Basel 1997

Kempfert, Guy/Rolff, Hans-Günter: Qualität und Evaluation. Ein Leitfaden für schulisches Qualitätsmanagement. Weinheim und Basel 2005.

Lohmann, Armin/Regenthal, Gerhard: Schulprogramm mit CI, Deutscher Sparkassenverlag - Stuttgart 1998

Lohmann, Armin: Bilanz- und Orientierungsgespräche. Von der Schwierigkeit, Kollegiumsentwicklung mit der Personalentwicklung zu verbinden. In: Rolff, Hans-Günter (Hrsg.): Handbuch Schulleitung und Schulentwicklung, Berlin 2001

Lohmann, Armin:
Personal braucht Entwicklung,
in: Pädagogische Führung 1/2005

Lohmann, Armin: Die neue Qualitätsverantwortung für Schulleiterinnen und Schulleiter. In: Raimund Pfundtner (Hrsg.): Grundwissen Schulleitung – Handbuch für das Schulmanagement, Neuwied 2007

Lohmann, Armin: Hilfe und Herausforderung: Orientierungsrahmen Schulqualität. In: Busemann, Bernd/Oelkers, Jürgen/Rosenbusch, Heinz-S. (Hrsg.): Eigenverantwortliche Schule – Ein Leitfadens, Köln 2007

Lohmann, Armin/Boomgarden, Hero: Schätze heben und mehren: Personalentwicklung. In: Busemann, Bernd/Oelkers, Jürgen/Rosenbusch, Heinz-S. (Hrsg.): Eigenverantwortliche Schule – Ein Leitfadens, Köln 2007

Lohmann, Armin/Minderop, Dorothea: Führungsverantwortung der Schulleitung – Schulentwicklung im Reißverschlussverfahren, Köln 2008

Minderop, Dorothea (Hrsg.):
Schulprogramm und was dann?
Schulverwaltung spezial 4/2007

Raimund Pfundtner (Hrsg.):
Grundwissen Schulleitung – Handbuch für
das Schulmanagement, Neuwied 2007

Rahe, Burkhard: Qualifizierung systematisieren. Zum Umgang mit einem aus den Zielen erwachsenden Qualifizierungsbedarf. In: Schulverwaltung spezial 4/2007, S. 32-35.

Rolff, Hans-Günter: Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung. Weinheim und Basel 2007.

Rolff, Hans-Günter u.a.:
Manual Schulentwicklung – Handlungskonzept zur pädagogischen Schulentwicklungsberatung. Weinheim und Basel 1998.

Rosenbusch, Heinz-S.: Organisationspädagogik der Schule – Grundlagen pädagogischen Führungshandelns, Neuwied 2005

**Schratz, Michael/Iby, Manfred/
Radnitzky, Edwin:** Qualitätsentwicklung. Verfahren, Methoden, Instrumente. Weinheim und Basel 2000.

Impressum

Niedersächsisches Kultusministerium
Schiffgraben 12
30159 Hannover
www.mk.niedersachsen.de

Diese Broschüre gibt es nur als Datei.

Ansprechpartner:
Burkhard Rahe (Nds. Kultusministerium)
Tel. 0511 120 7260
Hermann Schulze (Landesschulbehörde)
Tel. 04131 15 2733

Qualitätszyklus niedersächsischer Schulen

