

Julia Oefner, Rainer Grüne-Rosenbohm, Harald Scherello
mit Grafiken von Tobias Pehle

Fortbildung kompetent planen und steuern

Inhalt

02 Einleitung: Fortbildung kompetent planen und steuern

Systemsteuerung: Die Navigation richtig programmieren

- 04 Verortung der Fortbildungskonzeption M1
- 05 Elemente einer Fortbildungskonzeption M2
- 06 Kommunikative Rollenklärung M3
- 07 Systemcheck: Fortbildungskonzept M4

Bedarfsanalyse: Genau wissen, was man braucht

- 08 Checkliste: Bedarfsanalyse M5
- 09 Spinnennetz und Mindmap: Vorrangige Fortbildungsbedarfe konkretisieren M6+M7
- 10 Zeitsprung: Die Kriterien des Gelingens antizipieren M8

Planung: Wege zum Ziel erkunden

- 11 Fortbildungsplanung im Schuljahr ... M9
Konkretisierung für eine Fortbildungsveranstaltung M10

Durchführung: Maßgeschneiderte Unterstützung finden

- 12 Eine Fortbildungsanfrage entwickeln M11
- 13 Checkliste: Vorgespräch mit externen Fortbildungsanbietern M12

Transfer: Ergebnisse wirksam und nachhaltig verankern

- 14 Implementationscheck M13

Evaluation: Erfolge überprüfen

- 15 Qualitätscheck: Evaluation auf drei Ebenen M14
- 16 Zielscheibe: Feedback zur Fortbildungsveranstaltung M15

Auf www.friedrich-verlag.de finden Sie zu dieser Ausgabe weitere Materialien im Downloadbereich.

Einführung: Fortbildung kompetent planen und steuern

Ein tragfähiges Fortbildungskonzept bildet das Bindeglied zwischen staatlichen Rahmenbedingungen und den eigenen Ansprüchen der Schule an ihre Entwicklung. Dazu ist erforderlich, dass an der Schule ein klares Leitbild als Teil des Schulprogramms mit möglichst umfassenden Entwicklungszielen existiert.

Zielführende Fortbildung ist ohne eine differenzierte Planung und eine kontinuierliche Steuerung nicht möglich. Deshalb ist ein Steuerungsgremium wichtig (bestehend z. B. aus Schulleitung, Steuergruppe, Fortbildungsbeauftragter/m), das den Prozess nicht nur plant, sondern auch begleitet.

Nur so kann man z. B. auf Rückmeldungen während des Prozesses reagieren und diesen gegebenenfalls nachsteuern.

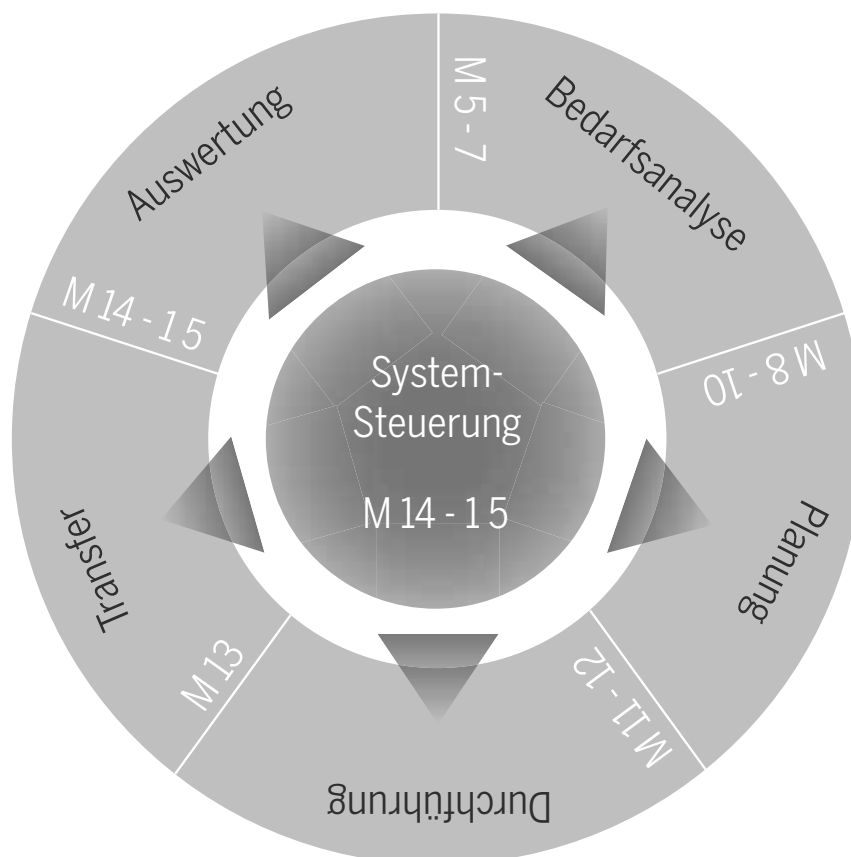
Die Prozessgestaltung vollzieht sich idealerweise in fünf Schritten:

- ▶ **Bedarfsanalyse** ▶ **Planung** ▶ **Durchführung**
- ▶ **Transfer und** ▶ **Evaluation.**


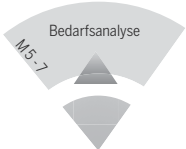


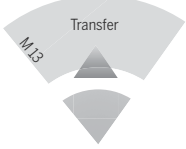

Diese Werkstatt bietet zentrale Materialien und Tools, mit deren Hilfe sowohl die Steuerung gestaltet als auch die einzelnen Schritte umgesetzt werden können.

Es versteht sich von selbst, dass in dieser Werkstatt der Gesamtprozess, die Steuerung und die einzelnen Schritte nur angerissen werden können. Weiterreichende Informationen finden Sie im Netz u. a. im Downloadbereich zu dieser Ausgabe der Lernenden Schule, H. 68/2014 (über www.friedrich-verlag.de)

Systemische Fortbildung auf zwei Ebenen



Überblick: Zuordnung der Materialien zu den Phasen

Werkzeuge, um den Fortbildungsprozess systemisch zu verorten und zu steuern		
	Systemsteuerung ▶ Die Navigation richtig programmieren	Darum geht es: Das Fortbildungskonzept systemisch entwickeln, Rollen und Aufgaben klären, Gelingensbedingungen und Stolpersteine identifizieren Materialien/Tools: M 1–4
	Bedarfsanalyse ▶ Genau wissen, was man braucht	Darum geht es: Fortbildungsbedarfe ermitteln, priorisieren und Fortbildungsziele festlegen Materialien/Tools: M 5–7
	Planung ▶ Wege zum Ziel erkunden	Darum geht es: Ergebnisse antizipieren, Erfolgskriterien festlegen, den Weg zum Ziel entwickeln und die Planung dokumentieren Materialien/Tools: M 8–10
	Durchführung ▶ Maßgeschneiderte Unterstützung finden	Darum geht es: Angebote recherchieren, eine Fortbildungsanfrage stellen und ein professionelles Gespräch zur Vorbereitung der Kontraktierung führen Materialien/Tools: M 11–12
	Transfer ▶ Ergebnisse wirksam und nachhaltig verankern	Darum geht es: Transfer auf unterschiedlichen Ebenen planen und sicherstellen Materialien/Tools: M 13
	Evaluation ▶ Erfolge überprüfen	Darum geht es: Feedback zu Fortbildungen einholen, die Qualität der Umsetzung prüfen und Konsequenzen ableiten Materialien/Tools: M 14–15

Ergänzungen im Downloadbereich der Lernenden Schule, H. 68/2014:

Systemsteuerung **M16** ▶ Rolle klären: Ein Aufgabenpool

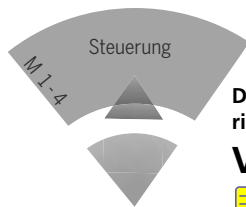
Bedarfsanalyse **M17** ▶ Schätze heben: Ein individuelles Kompetenzportfolio erstellen

Planung **M18** ▶ Zeitsprung: Kriterien des Gelingens antizipieren

Durchführung **M19** ▶ Recherchetool: Fortbildungsangebote systematisch recherchieren

M20 ▶ Fortbildungskontrakt: Einen tragfähigen Vertrag zwischen Schule

 Fortbildungsanbieter abschließen



Die Navigation
richtig programmieren

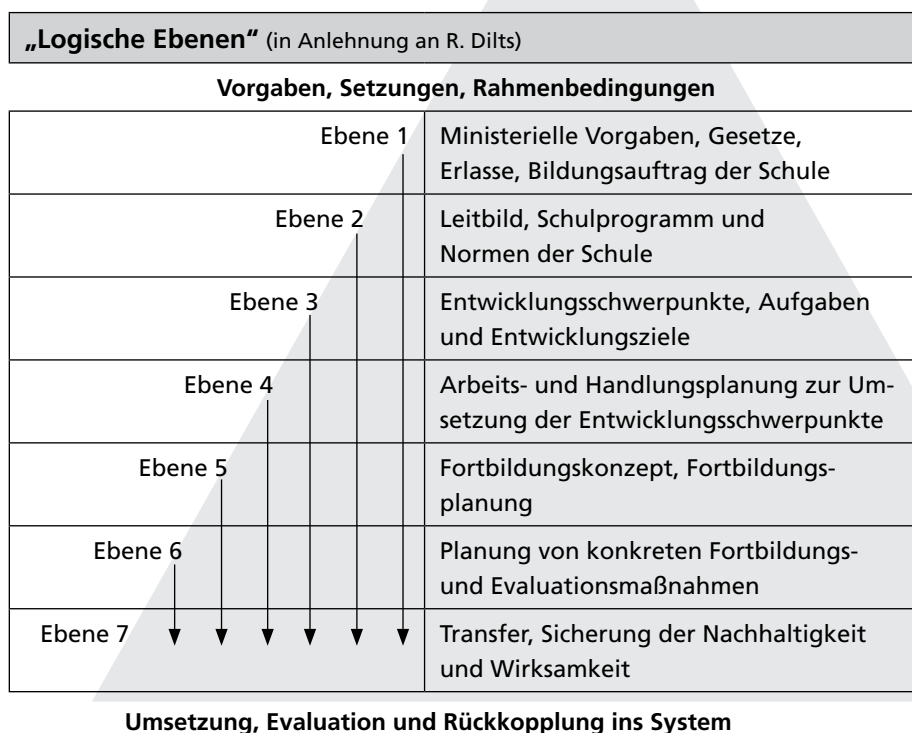
Verortung der Fortbildungskonzeption



Jede Fortbildungsmaßnahme wird durch die übergeordnete Fortbildungskonzeption der Schule bedingt. Die Fortbildungskonzeption ihrerseits wiederum reflektiert auf weitere Rahmenbedingungen, die sogenannten „Logischen Ebenen“ der Schulentwicklung. Eine zentrale Aufgabe der Planung von Fortbildungsmaßnahmen ist demnach, die Anforderungen der Konzeption und der „Logischen Ebenen“ im Blick zu haben, um letztendlich Nachhaltigkeit und Wirksamkeit von Fortbildungen sicherzustellen. ► **M1, M2**

Von staatlichen Rahmenbedingungen bis zur konkreten Umsetzung

Die Abbildung zeigt die „Logischen Ebenen“ 1–7 in ihrer Abfolge und verortet die Fortbildungsplanung. Zielsetzung dieses Schemas ist es, unter Berücksichtigung aller Ebenen die konkreten Fortbildungsschwerpunkte/-ziele zu ermitteln.



Anregung

Nutzen Sie die folgenden Fragen zur Verortung Ihrer Fortbildungskonzeption.

- Level 1** Inwieweit werden diese Rahmungen und Vorgaben bei der Fortbildungskonzeption berücksichtigt?
- Level 2** Inwieweit ist die Fortbildungskonzeption und Fortbildungsplanung auf das Leitbild und das Schulprogramm bezogen?
- Level 3** Wie genau greifen die Fortbildungskonzeption und konkrete Fortbildungsplanung die Bedarfe aus den Entwicklungsschwerpunkten auf?
- Level 4** Welche systemischen oder individuellen Kompetenzen oder Innovationen werden konkret gebraucht?
- Level 5** Inwieweit entspricht die Fortbildungsplanung den Erfordernissen aus den darüber liegenden Ebenen?
- Level 6** Welche Fortbildungsmaßnahmen können die Lücke zwischen dem Ist-Zustand und dem gewünschten Soll-Zustand optimal schließen?
- Level 7** Welche Maßnahmen können den Transfer in die Schule und den Unterricht sichern?
Wie erfolgt die Rückkopplung ins Schulprogramm im Sinne einer Lernenden Organisation?

Elemente einer Fortbildungskonzeption

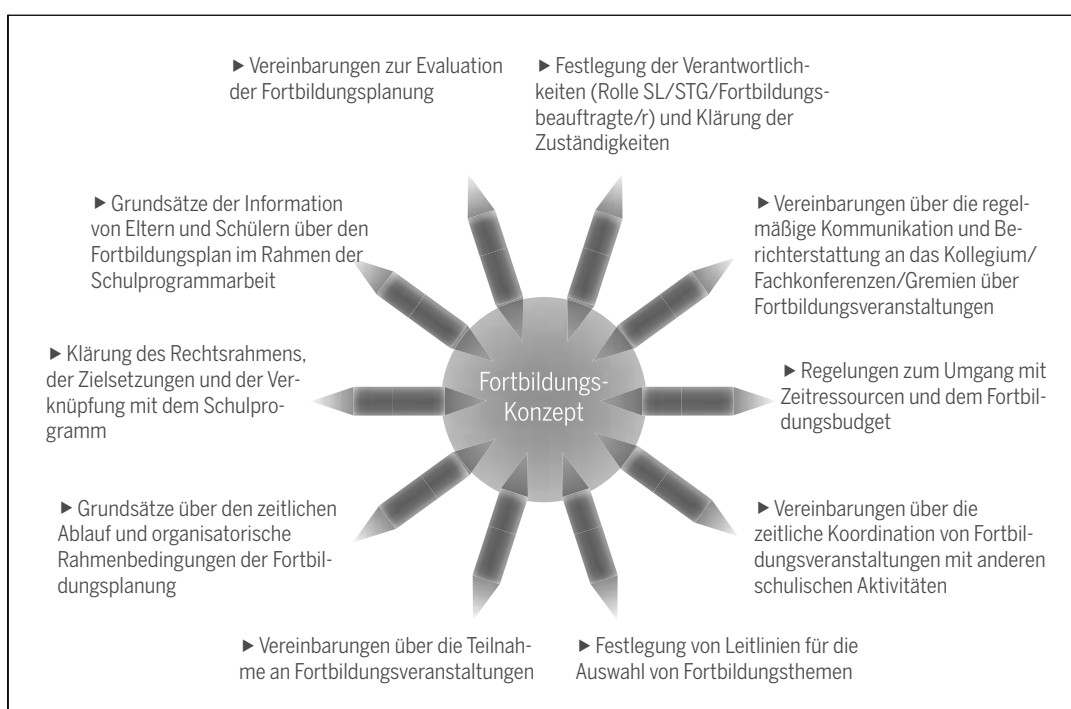
Transparenz, Kontinuität und die Effektivität der Fortbildungsplanung werden gefördert, wenn die Schule eine Fortbildungskonzeption erarbeitet, in der die Grundsätze der Fortbildungsplanung der Schule festgelegt werden.

▶ Bezug zu M1:

Berücksichtigen Sie bitte die „Logischen Ebenen“ 1–5.

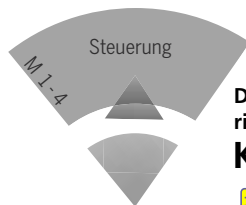
So geht das

Überprüfen Sie ihr im Schulprogramm verankertes Fortbildungskonzept entlang der in der Abbildung genannten Kriterien. Was haben Sie schon und was könnte vielleicht noch ergänzt, nachgesteuert oder ausgeschärft werden?



Fortbildungskonzept

- ▶ Vereinbarungen zur Evaluation der Fortbildungsplanung
- ▶ Festlegung der Verantwortlichkeiten (Rolle Schulleitung/Steuergruppe/Fortbildungsbeauftragte/r) und Klärung der Zuständigkeiten
- ▶ Vereinbarungen über die regelmäßige Kommunikation und Berichterstattung an das Kollegium/Fachkonferenzen/Gremien über Fortbildungsveranstaltungen
- ▶ Regelungen zum Umgang mit Zeitressourcen und dem Fortbildungsbudget
- ▶ Vereinbarungen über die zeitliche Koordination von Fortbildungsveranstaltungen mit anderen schulischen Aktivitäten
- ▶ Festlegung von Leitlinien für die Auswahl von Fortbildungsthemen
- ▶ Vereinbarungen über die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen
- ▶ Grundsätze über den zeitlichen Ablauf und organisatorische Rahmenbedingungen der Fortbildungsplanung
- ▶ Klärung des Rechtsrahmens, der Zielsetzungen und der Verknüpfung mit dem Schulprogramm
- ▶ Grundsätze der Information von Eltern und Schülern über den Fortbildungsplan im Rahmen der Schulprogrammarbeit



Die Navigation
richtig programmieren

Kommunikative Rollenklärung

Für eine kompetente Steuerung ist die genaue Zuweisung von Aufgaben zu Rollenträgern unerlässlich.

Hintergrund

Die Fortbildungsplanung ist ein Teilbereich der Führungs- und Leitungsaufgaben von Schulleiterinnen und Schulleitern. Da die Organisations-, Kooperations- und teilweise auch Moderationsaufgaben im Rahmen der Fortbildungsplanung umfangreich und vielfältig sind, ist es eine Entlastung, wenn diese Aufgaben – oder definierte Teilbereiche – von einer Lehrkraft (Fortbildungsbeauftragte/r) oder in größeren Systemen einer kleinen Gruppe (Fortbildungsausschuss) übernommen werden. Zudem wird durch diese Delegation eine höhere Beteiligung erreicht.

Anregung

Wichtig in dem Prozess einer professionellen Delegation ist die genaue Rollen- und Aufgabenklärung.

Zu den Kernfragen zählen:

- ▶ Wer soll aus dem Kollegium beteiligt werden?
- ▶ Wie soll dies realisiert werden?
- ▶ Im Rahmen der gesetzlich verankerten Mitwirkung ist auch die Rolle der unterschiedlichen Gremien und Mitwirkungsorgane in der Schule zu beachten. Wie binden Sie diese Personen/-gruppen in die Aufgabenklärung ein?
- ▶ Wie werden Sie die Ergebnisse dokumentieren und kommunizieren?

So geht das

Definieren Sie gemeinsam entscheidende Personen/Gruppen/Gremien im Prozess Ihrer schulischen Fortbildungsplanung.

Beschreiben Sie die Rollenträger/Gremien und ordnen Sie ihnen die Aufgaben im Prozess der Fortbildungsplanung zu.

Einen Pool von möglichen Rollen und Aufgaben finden Sie im Downloadbereich (www.friedrich-verlag.de, **M16**), hier nur einige Beispiele:

Rollenträger/Gremien
Schulleitung
Steuergruppe
Fortbildungsbeauftragte/r







Aufgaben im Fortbildungsprozess
Über Fortbildungsangebote regelmäßig informieren
Das Fortbildungsbudget bewirtschaften
Ein Fortbildungskonzept entwickeln

Systemcheck: Fortbildungskonzept

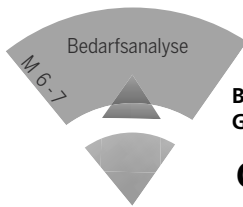
Auch die Steuerung bei der Entwicklung eines Fortbildungskonzepts unterliegt systemischen Bedingungen. Die Analyse des sozialen Systems „Schule“ ermöglicht die frühzeitige Identifizierung von Gelingensbedingungen und Stolpersteinen.

So geht das

- ▶ Analysieren Sie entlang der folgenden sechs Merkmale mögliche Gelingensbedingungen und Stolpersteine bei der Entwicklung eines Fortbildungskonzepts.
- ▶ Entwickeln Sie dann daran anknüpfend eine Planungsstrategie.

	Merkmale des Systemchecks	Hilfreiche Fragen zur Strategieentwicklung
	Personen im System Welche Personen sind maßgeblich bei der Entwicklung des Fortbildungskonzepts zu berücksichtigen?	Wen muss ich unbedingt einbinden? Wen muss ich informieren?
	Subjektive Deutungen der Personen Welche Vorstellungen haben diese Personen von einem gelungenen Fortbildungskonzept? (Erwartungen/Befürchtungen/Hoffnungen) Welche Ziele haben/verfolgen sie?	Wie erhebe ich die subjektiven Deutungen? (z. B.: Einzelgespräche, Interviews, systematische Abfragen, analoge Verfahren) Wie komme ich von Einzelmeinungen zu klaren gemeinsamen Zielen?
	Regeln im System Welche offenen und geheimen Regeln fördern oder behindern die Entwicklung des Fortbildungskonzepts? Was ist erlaubt? Was ist verboten?	Wie klären wir Zuständigkeiten, Abläufe, Regeln? Wie hilfreich sind diese? Ist eine Überarbeitung notwendig?
	Interaktionsmuster im System Welche Kommunikationsmuster und -strukturen fördern oder behindern die systematische Entwicklung des Fortbildungskonzepts?	Wie und zu welchem Zeitpunkt informiere ich? Welche Personen/Gremien werden eingebunden? Wie Sorge ich für kontinuierliche Information? Wo hakt es regelmäßig?
	Materielles und soziales Umfeld Was hindert, was fördert eine zielführende Entwicklung des Fortbildungskonzepts? Welche Faktoren aus dem Umfeld beeinflussen die Entwicklung?	Was sind die bildungspolitischen Vorgaben/Gesetze/Erlasse? Was ist der Auftrag? Was steht an Ressourcen zur Verfügung? Wo bekommen wir Unterstützung?
	Geschichte des Systems Welche Erfahrungen hat das System im Umgang mit der Entwicklung eines systematischen Fortbildungskonzepts? Welches Tempo verträgt das System?	Welche vergleichbaren Konzeptentwicklungsprozesse sind positiv verlaufen? Wie können wir an diese Erfahrungen anknüpfen?

(in Anlehnung an König, Eckardt/Volmer, Gerda (2008): Handbuch Systemische Organisationsberatung. Weinheim/Basel: Beltz)



Bedarfsanalyse:
Genau wissen, was man braucht

Checkliste: Bedarfsanalyse

Jede Kollegin /Jeder Kollege wird sicherlich ihren/seinen individuellen Fortbildungsbedarf definieren können. Eine kompetente Bedarfsanalyse berücksichtigt aber nicht nur subjektive Bedürfnisse, sondern reflektiert die Bedarfe auf den drei Ebenen: „System Schule“, „Gremien und Entwicklungsgruppen“ sowie „Kolleginnen und Kollegen“.

Die Materialien **M5–M7** erleichtern die Bedarfsanalyse und das Priorisieren von Fortbildungsschwerpunkten zur Realisierung der schulischen Entwicklungsziele.

Checkliste

Die Checkliste zeigt an Beispielen auf, wie man Bedarfe – bezogen auf die drei Ebenen „System Schule“, „Gremien“ und „Kolleginnen und Kollegen“ analysieren, systematisieren und priorisieren kann. Zugleich analysiert man so auch „kritische Felder“ in der Schule.

	Teilbereiche	Priorität hoch/mittel/niedrig
Bedarfsebene System Schule	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Konsequenzen aus der Auswertung der Ergebnisse interner und externer Evaluation – Analyse des Qualifizierungsbedarfs ▶ identifizierte Fortbildungsbedarfe als Ergebnis interner Evaluation ▶ Fortbildungsbedarfe im Kontext der Umsetzung von Entwicklungsschwerpunkten des Schulprogramms ▶ Analyse bildungspolitische Schwerpunktsetzungen – mittel- und langfristige Konsequenzen für die Kompetenzentwicklung des Personals ▶ Fortbildungsbedarfe im Hinblick auf die Umsetzung von Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht 	
Bedarfsebene Gremien	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Konsequenzen aus der Auswertung von Lernstandserhebungen ▶ Fortbildungsbedarfe im Kontext der Einführung neuer Lernpläne ▶ Fortbildungsbedarfe im Rahmen der curricularen Entwicklung ▶ Fortbildungsbedarfe im Rahmen der Realisierung schulischer Projekte 	
Bedarfsebene Kollegin/Kollege	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Qualifizierungsbedarf spezieller Beauftragter in Schule (Sicherheitsbeauftragter, Fortbildungsbeauftragter, Ganztagskoordinator, sozialpädagogische Kräfte, Beratungslehrer u. a.) ▶ erhobene Qualifizierungsbedarfe im Bereich der didaktisch-methodischen oder erzieherischen Kompetenzerweiterung einzelner Lehrkräfte oder Gruppen 	

Anregung

Gleichen Sie Ihre Ergebnisse mit den ministeriellen Vorgaben und den Realitäten an Ihrer Schule ab.

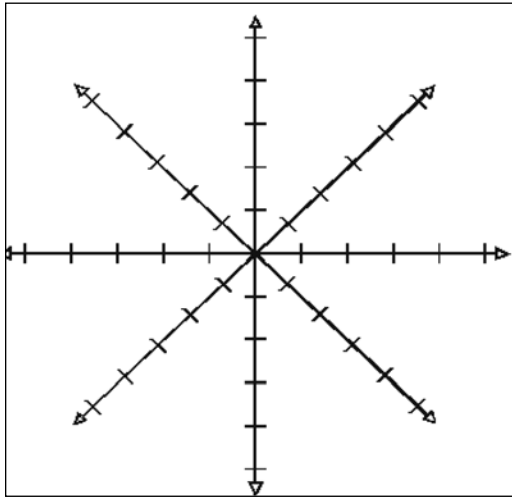
Sammeln Sie die Fortbildungsbedarfe an Ihrer Schule.

Ordnen Sie dann die Bedarfe den drei Ebenen zu.

Diskutieren Sie, ob die Bedarfe in den einzelnen Bereichen ausreichend definiert sind und wo noch Qualifizierungsbedarfe bestehen.

- ▶ Bezug zu **M1**: Berücksichtigen Sie bitte die „Logischen Ebenen“ 1–4.

Spinnennetz



So geht das

Tragen Sie bitte in das Spinnennetz acht Fortbildungsschwerpunkte ein unter Berücksichtigung der

- ▶ bildungspolitischen Rahmungen,
- ▶ schulischen Entwicklungsschwerpunkte,
- ▶ Bedarfsanalyse,
- ▶ Wichtigkeit und Dringlichkeit aus Sicht der Schule.

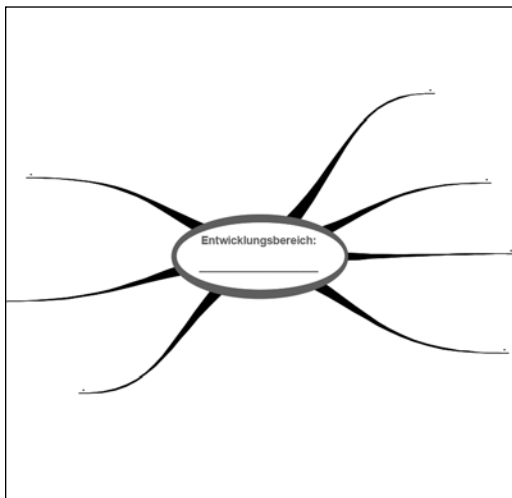
Markieren Sie bitte auf jedem Strahl durch ein Kreuz, inwieweit Sie den jeweiligen Aspekt in Ihrer Schule schon verwirklicht sehen.

Je besser Sie die Realisierung einschätzen, desto weiter nach innen setzen Sie bitte Ihre Markierung. Verbinden Sie bitte abschließend die Punkte zu einem Netz.

Die Fortbildungsschwerpunkte ergeben sich aus den Aspekten, die eher außen liegen.

Wählen Sie anhand der oben genannten Kriterien drei vorrangige Fortbildungsschwerpunkte aus.

Mindmap: Vorrangige Fortbildungsbedarfe konkretisieren



Setzen Sie den ersten priorisierten Fortbildungsbereich in die Mitte der Mindmap, sammeln Sie dann mögliche Fortbildungselemente und nehmen dann wiederum eine Priorisierung vor.

- ▶ Womit möchten Sie beginnen?
- ▶ Was könnte eine hohe Hebelwirkung haben?
- ▶ Wie bekommen Sie einen einfachen Zugang in ein neues Themenfeld?
- ▶ Was ist besonders dringend oder wichtig?

Entwicklungsbereich:

Zeitsprung: Die Kriterien des Gelingens antizipieren

Der Zeitsprung ist eine Methode, um Zielsetzungen im Rahmen der Fortbildungsplanung – bezogen auf eine klar definierte Fortbildungsmaßnahme – zu konkretisieren. Dabei wird das gewünschte Ziel einer Fortbildung antizipiert. So kann man „rückblickend“ erste Schritte auf dem Weg dahin ableiten.



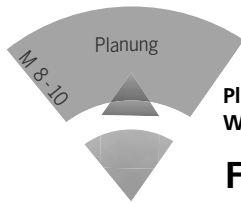
So geht das

Stellen Sie sich vor: Sie sind ein Jahr weiter. Durch die Fortbildungsplanung haben Sie die Qualitätsentwicklung an Ihrer Schule deutlich vorangetrieben und Sie sind mit der Umsetzung sehr zufrieden.

Fragestellungen zum möglichen Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Was genau hat sich an Ihrer Schule nach der Fortbildung positiv verändert? ... im System, ... im Unterricht, ... im Lehrerzimmer, ... ? ▶ Was sehen Sie, wenn Sie sich umschaun? Was fällt Ihnen sofort auf? ▶ Was hören Sie? Welche anderen, neuen Gespräche finden jetzt statt? ... im System, ... im Unterricht, ... im Lehrerzimmer, ... ? ▶ Was fühlen, spüren und erleben Sie? ... im System, ... im Unterricht, ... im Lehrerzimmer, ... ? ▶ Was hat sich für Sie persönlich durch die Fortbildung und den Transfer verändert?
Fragestellungen zum Weg dahin	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wenn Sie zurückblicken: Was war damals der erste kleine Schritt, den Sie unternommen haben, um sich diesem Erleben anzunähern? Wann und wie genau haben Sie das gemacht? Was war damals rückblickend der nächste Schritt? Welche weiteren wichtigen Schritte gab es rückblickend? ▶ Wie sind Sie rückblickend mit Widerständen und Schwierigkeiten umgegangen und welche Ressourcen haben Sie dabei in besonderer Weise unterstützt? Und was noch? ▶ Welche neue Lernerfahrung haben Sie in dieser Zeit gemacht? Was war Ihnen und den Kollegen besonders wichtig? ▶ Wenn Sie über das letzte Jahr auf ihren Schulentwicklungsprozess zurückblicken: Welches Motto würden Sie rückblickend diesem Zeitraum geben?
Fragestellungen zur Weiterentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche neuen Möglichkeiten gibt es in Zukunft? ▶ Was könnte vielleicht auf Grund dieser Entwicklung noch passieren?

Durch die Beantwortung der Fragen entsteht ein mögliches Bild der Zukunft, bezogen auf ein Fortbildungsziel, welches sich auf die drei unten in der Tabelle genannten Ebenen bezieht. Ordnen Sie die gefundenen Ergebnisse den einzelnen Ebenen zu. Sie sind die Grundlage für die konkrete, indikatorengestützte Fortbildungsplanung.

System Schule	Gremien	Kollegin/Kollege
▶	▶	▶
▶	▶	▶
▶	▶	▶



Planung:
Wege zum Ziel erkunden

Fortbildungsplanung im Schuljahr ____ / ____

Der wichtigste Schritt der Planung ist die genaue Definition von Zielen auf den drei Entwicklungsebenen (Schule als System/Gremien/Kollegin bzw. Kollege). Dabei gilt es Erfolgskriterien festzulegen und den Weg zum Ziel zu entwickeln. Die Planung reflektiert im Hinblick auf die priorisierten Bedarfe und schreibt die dazu notwendigen Fortbildungsthemen und -maßnahmen nachvollziehbar fest (**M8–M10**).

So geht das

Nutzen Sie **M9**, um Ihre Planung, orientiert an den Entwicklungszielen der Schule, für das Schulprogramm zu dokumentieren.

- ▶ Benennen Sie zunächst die Entwicklungsziele.

Entwicklungsziele der Schule, die im Schulprogramm verankert sind	1.
	2.
	3.

- ▶ Dokumentieren Sie dann die Ziele, bezogen auf die drei Zielgruppen, nach folgenden Kriterien:

Zielgruppe	Veranstaltung/Ziele	Bezug zum Entwicklungsziel	Referenten	Zeitraum/Datum	Stundenumfang	Verantwortlicher/Organisation
System Schule						
Gremien						
Kollegin/Kollege						

Konkretisierung für eine Fortbildungsveranstaltung

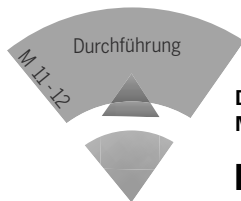
So geht das

Nutzen Sie dieses Material, um eine einzelne Fortbildungsveranstaltung professionell zu planen.

Diese Konkretisierung ist als Vorbereitung für den Kontakt mit einem Fortbildungsanbieter sehr hilfreich.

Nutzen Sie zur Orientierung vorab auch **M1**: „Logische Ebenen“ 1–7.

Unser konkreter Fortbildungsbedarf:	Zeitlicher Umfang/Frequenz:
Thema:	Terminvorstellung:
Inhaltliche Schwerpunkte:	Methodisch-didaktische Anforderungen:
Gewünschte Kompetenzerweiterung:	Anforderungen an die Moderation:
Art/Format der Fortbildung:	Überlegungen zur Auswertung:
Zielgruppe:	Überlegungen zur Transferplanung



Durchführung:
Maßgeschneiderte Unterstützung finden

Eine Fortbildungsanfrage entwickeln

Aus der Planung ergibt sich ein konkreter Maßnahmenkatalog zur Vorbereitung. Dabei gilt: Je besser die Vorbereitung gelingt, desto passgenauer kann die Fortbildungsmaßnahme realisiert werden. **M11** und **M12** fokussieren auf eine kompetente und professionelle Vorbereitung der Durchführung.

So geht das

Entwerfen Sie eine Anfrage an einen Fortbildungsanbieter.

Das Beispiel unten kann Sie dabei unterstützen, eine möglichst präzise Anfrage zu stellen, die dann die weitere Kommunikation und Planung mit der Fortbildungseinrichtung oder dem Moderatorinnen und Moderatoren erleichtert.

Unser Fortbildungsbedarf und Zielperspektive der Fortbildung

Bezug zu Material	Kontaktperson für diese Anfrage/ Funktion	
M1 M5 M6 M7	Schulischer Entwicklungsbereich	Unterrichtsentwicklung in den Jahrgängen 5/6
	Anbindung an unser Schulprogramm	Die qualitative Verbesserung des Fachunterrichts dieser Stufe ist ein Entwicklungsschwerpunkt im Schulprogramm.
	Bezug zu internen/externen Evaluationsergebnissen	Die letzte Qualitätsanalyse im Jahr ____ hat deutlichen Entwicklungsbedarf mit dem Schwerpunkt „Stärkung der kooperativen Lernformen im Fachunterricht“ formuliert.
	Bedarfsanalyse	Nur wenige Lehrkräfte verfügen über die notwendigen Kompetenzen zur Weiterentwicklung des Fachunterrichts mit diesem Fokus. Es besteht erheblicher Fortbildungsbedarf.
M8	Zielperspektive	Qualifizierung von Lehrkräften im Bereich kooperativer Lernformen in der Anbindung an den Fachunterricht
M5 M8	Zielgruppe der Fortbildung	Lehrkräfte der Fächer Deutsch, Englisch, Mathematik, die zurzeit in den Stufen 5/6 eingesetzt werden
	Umfang der Fortbildung/ Zeitraum der Durchführung	In diesem Schuljahr ist ein Zeitumfang von insgesamt 16 Stunden möglich, eine Ganztagsveranstaltung sonst am Nachmittag, Fortsetzung im kommenden Schuljahr möglich – Beginn: _____ Ende: _____
	Format der Fortbildung	Schulinterne Fortbildung
M12	Methodisch-didaktische Anforderungen an das Fortbildungspersonal	Anknüpfung an die jeweiligen Fachcurricula, eher kurze Input-Phasen, Teilnehmeraktivierung, häufige Anwendungsphasen, Stärkung von Teamstrukturen, vereinbarungen zur systematischen Nutzung neuer Unterrichtsformen

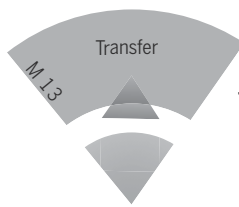
Checkliste: Vorgespräch mit externen Fortbildungsanbietern

Diese Checkliste dient der Klärung von Rahmenbedingungen und Erwartungen.

So geht das

- ▶ Nutzen Sie die Checkliste zur Vorbereitung und Durchführung eines Vorgesprächs mit einem Fortbildungsanbieter.
- ▶ Ergänzen Sie Aspekte, die Ihnen für die Klärung Ihrer spezifischen Anfrage noch wichtig sind. Versuchen Sie, eine möglichst präzise Klärung der einzelnen Punkte zu erreichen. Hier werden unter Umständen schon wichtige Qualitätsentscheidungen hinsichtlich der späteren Passung getroffen. Falls Sie sich für diesen Anbieter entscheiden, sollten die Vereinbarungen in einem Kontrakt dokumentiert werden (**M 20 als Download unter www.friedrich-verlag.de**).

Relevante Informationen für die Fortbildungsanbieter	Relevante Informationen für die Schule
<p>Schulischer Entwicklungsschwerpunkt</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ aktuelle Situation der Schule ▶ Schwerpunkte des Schulprogramms ▶ ministerielle Rahmungen und Vorgaben, Gesetze und Erlasse ▶ Schulentwicklungsschwerpunkte und Ziele für das Schuljahr ▶ Genese und konkreter Anlass für die Fortbildungsmaßnahme ▶ gewünschter Schwerpunkt und konkretes Thema <p>Adressaten (Zusammensetzung und Vorkenntnisse)</p> <p>Schritte, die bereits unternommen wurden</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Fortbildungen, die zum Thema bereits durchgeführt wurden (Evaluation) 	<p>Referent</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Über welche Qualifikationen verfügt die Referentin/der Referent bzw. die Moderatorin/der Moderator? ▶ Wo und wie wurden die Qualifikationen erworben? ▶ Welche Vorerfahrungen und Kompetenzen liegen, bezogen auf das Feld Schule/Schulform, vor?
<p>Konkrete Erwartungen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Erwartungen bezüglich Ziele, Inhalte, Methoden der Fortbildung ▶ geplante Maßnahmen zur Umsetzung der Fortbildung in den Unterricht ▶ Was nach der Fortbildung anders sein soll als vorher ▶ Was auf keinen Fall passieren soll 	<p>Methodisch/didaktische Konzeption</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche didaktische Grundkonzeption liegt dem Angebot zugrunde? ▶ Welche Methoden werden bevorzugt eingesetzt? ▶ Wird handlungsorientiert gearbeitet? ▶ Wird am Vorwissen der Kolleginnen und Kollegen angeknüpft? ▶ Ist das Fortbildungsangebot auf die konkrete Schul- und Unterrichtspraxis bezogen? ▶ Liegen Erfahrungen mit der Umsetzung der Fortbildungsinhalte in der Praxis vor? ▶ Werden in der Veranstaltung Implementationsstrategien entwickelt? ▶ Welche Seminarunterlagen, Literaturlisten, aktuelle Links werden zur Verfügung gestellt?
<p>Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ organisatorische Rahmenbedingungen (zeitlicher Umfang, Tagungsort, Teilnehmeranzahl) ▶ finanzieller Rahmen ▶ Ansprechpartner ▶ Zuständigkeiten 	<p>Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Legt der Anbieter nach dem Vorgespräch schriftlich formulierte Ziele und eine Ablaufplanung für die Fortbildung vor? ▶ Welche Aufgaben übernehmen die Fortbildner im Bereich Evaluation, Dokumentation?



Transfer:
Ergebnisse wirksam und nachhaltig verankern






Implementationscheck

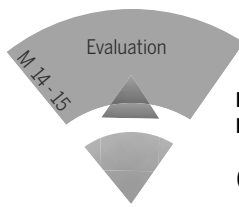
Alle Fortbildungsmaßnahmen dienen dem Ziel, Schule für „Gelingendes Lernen“ zu optimieren. Deshalb ist es unerlässlich die Umsetzung der Fortbildungsergebnisse in den Schulalltag sicherzustellen. Auch dieser Schritt bedarf einer Umsetzungsplanung auf den genannten Ebenen.

So geht das

Nutzen Sie dieses Material zur Planung des systematischen Transfers der Fortbildungsergebnisse auf zwei Ebenen:

- ▶ Ebene Kollegin/Kollege: Die Einzellehrkräfte können entlang der sechs Merkmale in der Tabelle klären, was sie zum Transfer beitragen können und welche Unterstützung sie brauchen.
- ▶ System Schule/Gremien: Auf der Steuerungsebene (Schulleitung, Steuergruppe, Fortbildungsbeauftragte/r) kann der Transferprozess systematisch und systemorientiert geplant werden.

	Kollegin/Kollege	Systemebene/Schule
	Personen im System Mit welchen Kolleginnen/Kollegen kann ich gegebenenfalls bei der Implementation zusammenarbeiten?	Welche Personen und Gremien (Steuergruppe, Fachkonferenzen, Projektgruppen ...) sind maßgeblich bei der Implementation der Fortbildungsergebnisse zu berücksichtigen?
	Subjektive Deutungen der Personen Wie will ich die Ergebnisse der Fortbildung in meinen Unterricht integrieren und sie umsetzen? Welches Ziel verfolge ich? Welche Chancen sehe ich? Welche Schwierigkeiten befürchte ich?	Was denken diese Personen und Gremien über die Implementationsstrategie, welche Ziele verfolgen sie?
	Regeln im System Welche offenen und geheimen Regeln sollte ich bei der Planung, Durchführung und Evaluation des Umsetzungsprojekts beachten?	Welche offenen und geheimen Regeln gilt es zu beachten, um die Implementation systematisch und systemisch nach vorn zu bringen?
	Interaktionsmuster im System Wie bringe ich mich bei der Umsetzung ein? Mit wem will ich meine Umsetzungsstrategie kommunizieren und in welchen Gremien/Teams bringe ich meine Erfahrungen ein? Mit wem möchte ich im Rahmen der kollegialen Hospitation diese erproben und meine Erfahrungen reflektieren?	Welche Kommunikationsmuster und Strukturen unterstützen die Implementation in den Unterricht/in die Schule (Projektgruppen, Teamstrukturen, Kollegiale Hospitation ...)? Werden die Implementationserfahrungen in Projektgruppen und Gremien systematisch erfasst, diskutiert und weiterentwickelt?
	Materielles und soziales Umfeld Was brauche ich an materieller und sozialer Unterstützung, um die Implementation in meinen Unterricht realisieren zu können?	Welche Rahmenbedingungen müssen geschaffen sein, um eine zielführende Implementation zu ermöglichen (Sitzungsrhythmus von Gremien, Arbeitspläne, Organisation von Möglichkeiten zur kollegialen Hospitation ...)?
	Geschichte des Systems Welche Erfahrungen habe ich mit konkreten Implementationen in meinem Unterricht gemacht? In welcher Zeit und mit welcher Dynamik kann ich mir eine Umsetzung vorstellen?	Welche Erfahrungen hat das System mit nachhaltigen und wirksamen Implementationen? Welches Tempo der Implementation verträgt das System?



Evaluation:
Erfolge überprüfen

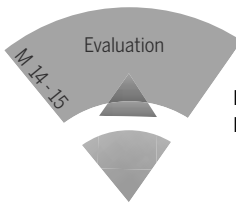
Qualitätscheck: Evaluation auf drei Ebenen

Fortbildung ist ein zentrales Element von Schulen auf dem Weg zu einer lernenden Organisation. Deshalb steht die kontinuierliche Weiterentwicklung im Vordergrund. Für die kompetente Planung zukünftiger Fortbildungsmaßnahmen ist die Auswertung der Einzelveranstaltung und die Überprüfung der erreichten qualitativen Veränderung der Schule auf den drei Ebenen (Schule als System/Gremien/Kollege und Kollegin) zwingend erforderlich (M14/M15). Damit schließt sich zugleich der Kreis hin zur erneuten Bedarfsanalyse.

So geht das

Nutzen Sie dieses Material zur Überprüfung der erreichten qualitativen Veränderung auf den drei Ebenen (Schule als System/Gremien/Kollegin bzw. Kollege) und diskutieren Sie strategische Konsequenzen.

	Qualität der Fortbildungsveranstaltung	Qualität des Transfers	Qualität der Zielerreichung/Entwicklungsschwerpunkte der Schule
System Schule	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inwiefern entsprach die Veranstaltung passgenau den Zielsetzungen der Fortbildungsplanung? ▶ Inwiefern wurde die Fortbildungsveranstaltung systematisch auf der Basis vereinbarter Kriterien evaluiert? ▶ Welche Konsequenzen ergeben sich für weitere Fortbildungen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inwiefern wurde der Transfer systematisch geplant? ▶ In welcher Phase befindet sich der Transferprozess? ▶ Können die Ergebnisse zur Weiterentwicklung des Schulprogramms genutzt werden? ▶ Welche Erfolge sind zu verzeichnen? ▶ Welche Konsequenzen ergeben sich für die Weiterentwicklung des Fortbildungskonzepts? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wie hat sich die Schule bezüglich der vereinbarten Zielsetzungen weiterentwickelt? ▶ Welche Erfahrungen lassen sich für eine weitere Fortbildungsplanung nutzen? Welche nicht?
Gremien	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inwiefern entsprach die Veranstaltung den Bedürfnissen und gemeinsam formulierten Zielsetzungen der Beteiligten? <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gremien ▶ Teams ▶ Projektgruppen ▶ Fachkonferenzen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wie sind die Fortbildungsergebnisse strukturell in die Gremienarbeit eingebunden (Sitzungsrhythmus/Arbeitspläne ...)? ▶ Wie ist der Transfer der Fortbildungsergebnisse organisiert (Multiplikation/Teamarbeit/Team-Teaching/kollegiale Hospitation)? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche Fortschritte haben sich hinsichtlich der Qualitätsentwicklung in den Gremien/Teams/Projektgruppen/Fachkonferenzen ergeben? Welche nicht?
Kollegin/Kollege	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inwiefern entsprach die Veranstaltung meinen konkreten Erwartungen auf den Ebenen: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Moderation ▶ didaktisch-methodische Gestaltung ▶ Material ▶ eigene Aktivität ▶ persönlicher Kompetenzzuwachs ▶ Transferideen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wie habe ich mich in die Implementation persönlich eingebracht? ▶ Welche neuen Formen der Zusammenarbeit haben sich entwickelt? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche Kompetenzen habe ich im Hinblick auf das Entwicklungsziel erworben? Welche nicht?



Evaluation:
Erfolge überprüfen

Zielscheibe: Feedback zur Fortbildungsveranstaltung

Um die Einzelveranstaltung auf der Steuerungsebene auswerten zu können, ist es sinnvoll, von jeder Kollegin und jedem Kollegen ein direktes Feedback zur Fortbildung einzuholen. Die Zielscheibe ermöglicht dem Kollegium zudem einen Gesamtüberblick über die eingeschätzte Qualität der Fortbildungsmaßnahme und kann zur Diskussion genutzt werden.

So geht das

Bitte bewerten Sie in den einzelnen Kreissegmenten der Zielscheibe wesentliche Qualitätsaspekte der Fortbildungsveranstaltung. Je näher Ihr Kreuzchen in der Mitte der Zielscheibe ist, desto positiver ist Ihre Beurteilung.

