

Qualifizierungskonzept des AEG

6.1 Vorbemerkung

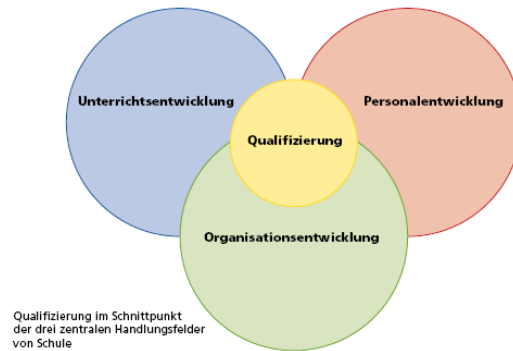
Die konzeptionellen Vorstellungen des Albert-Einstein-Gymnasiums zur Fortbildungs- und Qualifizierungsplanung sind - wie jedes schulische Entwicklungskonzept - „work in progress“. Wir verstehen unter einem Qualifizierungskonzept nicht ein isoliertes Vorhaben zur Personalentwicklung und Professionalisierung, sondern einen integrativen Bestandteil schulischer Qualitätsentwicklung in allen drei Kernbereichen Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung. Im Einzelnen ergeben sich Notwendigkeiten der Personalentwicklung aus den folgenden Anforderungen:

- politische oder administrative Vorgaben
- begrenztes Budget für Qualifizierungsvorhaben im Rahmen der eigenverantwortlichen Schule
- mittel- und langfristig bestehende Notwendigkeiten der Unterrichtserteilung in den Klassen, den Fachgruppen, der gesamten Schule
- im Schulprogramm aufgestellte Schwerpunktsetzungen und besondere Aspekte der Profilbildung der Schule
- Interessenlage von Kolleginnen und Kollegen, Selbsteinschätzung der Bedarfslage

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. Es legt fest, mit welchen Verfahrensschritten die Schule zu den Qualifizierungsmaßnahmen gelangt. Das Qualifizierungskonzept 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 schulische Qualifizierungskonzept bildet die Nahtstelle zwischen Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung der

Schule.



Das schulische Qualifizierungskonzept 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 bzw. 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 schulische Qualifizierungskonzept trägt dazu bei, dass Qualifizierungen systematisch und gezielt wahrgenommen werden, Transparenz entsteht bezüglich der Teilnahme an Qualifizierungen und durch Teilnahme gewonnene Erfahrungen und Kompetenzen in die Qualitätsentwicklung der Schule einfließen und genutzt werden.

Dies ist darüber hinaus deshalb von Bedeutung, weil Qualifizierungen zukünftig generell kostenpflichtig 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.

6.2 Leitziele

Den Grundsätzen für die Mitarbeiterqualifizierung liegen folgende Leitziele zugrunde:

- kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung des organisatorischen Rahmens der Schule und der pädagogischen Professionalität der in ihr handelnden Personen;
- Aktualisierung fachlicher Kompetenzen und Erweiterung des didaktisch-methodischen Handlungsrepertoires;

- insbesondere Erwerb und Optimierung von Kompetenzen, die notwendig sind, um auf gesellschaftliche, schulstrukturelle und schulrechtliche Veränderungen zu reagieren;
- Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Rahmen systematischer Qualitätsentwicklung von Schule verlangten Anforderungen zu erfüllen;
- Voranbringen der Schulqualitätsentwicklung durch von der Schulgemeinschaft selbstgewählte Entwicklungsprojekte und -schwerpunkte. Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Schulentwicklungsprojekte durchzuführen und auszuwerten.

6.3 Bestandsaufnahme

Um einen Überblick über im Kollegium vorhandene Kompetenzen, bisherige Qualifizierungsmaßnahmen sowie Fortbildungswünsche der Kolleginnen und Kollegen zu gewinnen, wurde im Januar 2006 eine erste Befragung durchgeführt, in deren Rahmen die Lehrerinnen und Lehrer Fortbildungsmaßnahmen in den letzten 24 Monaten angegeben haben (sortiert nach: SCHILF, RegioF, Andere Anbieter sowie Fachbezug, fächerübergreifender Bezug, Schulentwicklung) und ihre Fortbildungsinteressen dokumentiert haben. Nicht erfasst wurde hier eine zweitägige SCHILF des gesamten Kollegiums im Februar 2006 durch Markus Humpert (Nds. Bildungswerk) zum Thema „Qualitätsentwicklung in Schulen“ (Orientierungsrahmen Schulqualität, Schulprogrammarbeit, Funktionen von Steuergruppen, Evaluation mit SEIS) sowie eine ebenfalls zweitägige SCHILF im September 2006 zur Analyse und Bewertung der Daten aus der SEIS-Befragung 2006.

Bei einer Rücklaufquote von 59% (39 von 66 Bögen) sind insgesamt **140 Fortbildungsveranstaltungen** dokumentiert worden, durchschnittlich also **3,6 Veranstaltungen** pro Lehrkraft, etwas weniger als eine Veranstaltung pro Halbjahr. Die Themengebiete sind vielfältig und können hier nicht im Einzelnen dokumentiert werden. Auffällig häufige Nennungen gibt es jedoch bei

- **Themen, die sich auf bildungspolitische Reformmaßnahmen** beziehen, etwa Fachunterricht in den Jahrgängen 5 und 6, Einführung des Zentralabiturs, neue Rahmenrichtlinien und curriculare Vorgaben, Leistungsüberprüfung in Klasse 10 etc.
- **Themen, die sich auf bestehende Entwicklungsschwerpunkte der Schule beziehen**, insbesondere betrifft dieses eine schulinterne Fortbildungsreihe zur Förderung von Schülerinnen und Schülern mit besonderen Begabungen
- **Themen, die auf Grund der besonderen Interessenlage von Kolleginnen und Kollegen** im Rahmen schulinterner Lehrerfortbildungen mit Teilgruppen des Kollegiums oder mit dem gesamten Kollegium durchgeführt worden sind, etwa „Elterngespräche“ oder „Unterrichtsmanagement“

- **Themen, die eher als fachspezifisch anzusehen sind** und im Gesamtkollegium eine breite Streuung nach individuellen Interessenschwerpunkten aufweisen

Fortbildungsbedarf sahen die Kolleginnen und Kollegen in einer Reihe verschiedener Bereiche (breite Streuung). Der Übersichtlichkeit halber werden im Folgenden nur diejenigen davon angeführt, die in der Befragung mehr als zwei Mal genannt worden sind:

- Fachspezifische Themen mit Unterrichtsrelevanz (11 Nennungen)
- Binnendifferenzierung / Individualisierung / Unterrichtsmethoden / Klippert (10)
- Allgemeinpädagogische Themen (5)
- Supervision (4)
- Qualitätsmanagement / Schulentwicklung (4)
- Korrekturen / Zeitmanagement (3)

Die Auswertung der SEIS-Befragung 2006 ergibt, dass bereits die bestehende Praxis unserer Schule eine hohe Wertschätzung des Themenkomplexes „Fortbildung“ ausweist. So wird im Bereich „Operatives Management“ deutlich, dass mehr als die Hälfte der Lehrer und Lehrerinnen angeben, dass finanzielle Mittel für Fortbildungen zur Verfügung stehen. Das sind doppelt (!) so viele Lehrer und Lehrerinnen wie im niedersächsischen Vergleich.

Beim Kriterium „Personalentwicklung“ wird gefragt, ob die Fortbildung auf die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen ausgerichtet sei, auf diejenigen der Fachgruppen oder auf diejenigen der ganzen Schule. Der letzte Bereich erhält mit 62% Zustimmung die höchste Zustimmungsrates. Insgesamt liegen die Zustimmungswerte in der Nähe von 50%, jedoch wiederum erkennbar höher als in den Vergleichsgruppen.

Beim Kriterium „Weiterentwicklung beruflicher Kompetenzen“ verdeutlicht der Indikator „Fortbildungsbereitschaft“ eine im Vergleich durchschnittliche Fortbildungsbereitschaft des Kollegiums, jedoch deutlich überdurchschnittliche Zustimmungswerte, was den Nutzen der Fortbildungen für den Schulalltag und die Unterstützung von Fortbildung durch die Schulleitung betrifft.

Im September 2007 wurde im Rahmen einer Kurzumfrage die Fortbildungsaktivität im Schuljahr 2006/2007 abgefragt. Ferner sollten geplante Fortbildungen für das Schuljahr 2007/2008 angegeben werden. An zwei schulinternen Lehrerfortbildungen zur Schulentwicklung nahm jeweils das gesamte Kollegium teil. Darüber hinaus lag der Schwerpunkt der Veranstaltungen wieder im Bereich regionaler Fortbildungen mit fachbezogenem Hintergrund. Für das Schuljahr 2007/2008 setzte sich diese Entwicklung fort.

Eine erneute Erfassung durchgeführter Fortbildungen erfolgte im Januar 2009. Die Abfrage bezog sich auf das Jahr 2008. Nicht berücksichtigt wurde bei der untenstehenden Aufschlüsselung die für alle Kollegen verbindlich durchgeführte Schulung in „Erster Hilfe“ zu Beginn des

Schuljahres 2008/2009 und zu Beginn des Schuljahres 2010/2011. Um die Ergebnisse der Erfassung mit der des Jahres 2006 vergleichen zu können, wurden die vier oben genannten Kategorien wieder abgefragt.

Von 70 Kollegen (Kollegium ohne Referendare) des AEG nahmen 51 an der Abfrage teil (73 %). Insgesamt wurden 156 Fortbildungsveranstaltungen benannt, das entspricht einer Quote von 3,1 Fortbildungen pro Kollege im Jahr 2008.

Ordnet man die Veranstaltungen den oben stehenden Kategorien zu, so ergeben sich folgende Anzahlen:

Fortbildungen zu bildungspolitischen Reformmaßnahmen: 42 Teilnehmer

Fortbildungen zur schuleigenen Entwicklungs- und Arbeitsschwerpunkten: 30 Teilnehmer

Fortbildungen vor dem Hintergrund spezieller pädagogischer Interessen: 59 Teilnehmer

Fortbildungen mit fachspezifischen Themen: 32 Teilnehmer
Erläuternd muss für 2008 angefügt werden, dass für mehrere Fächer erstmalig Fortbildungen über neue curriculare Vorgaben angeboten und besucht wurden. Ferner wurde von der Schulleitung der Bitte von Kollegen und Kolleginnen nach speziellen Fortbildungen entsprochen. Zwei Kurssequenzen zum Thema Gesprächsführung und eine Reihe zur kollegialen Beratung, die fortbesteht, wurden initiiert.

Für das Schuljahr 2009/2010 ergab sich folgende Verteilung:

Fortbildungen zu bildungspolitischen Reformmaßnahmen: 35 Teilnehmer

Fortbildungen zur schuleigenen Entwicklungs- und Arbeitsschwerpunkten: 38 Teilnehmer

Fortbildungen vor dem Hintergrund spezieller pädagogischer Interessen: 44 Teilnehmer

Fortbildungen mit fachspezifischen Themen: 24 Teilnehmer

Den größten Anteil nahmen Fortbildungen ein, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Implementierung der Kerncurricula standen.

6.4 Qualifizierungsplan

Welche Konsequenzen für die Qualifizierungsplanung am Albert-Einstein-Gymnasium ergeben sich aus den genannten Vorüberlegungen, den Leitzielen und der Bestandsaufnahme?

(1.) Die Fortbildungsaktivität des Kollegiums (eine Veranstaltung / Schulhalbjahr) wird als zufrieden stellend eingeschätzt, sie konnte aber durch eine gezielte Steuerung von Qualifizierungsaktivitäten weiter gesteigert werden. Insbesondere ist hier zu denken an eine verstärkte Orientierung des Angebots an den - hier erstmals erhobenen - Interessen der Lehrerinnen und Lehrer und eine Intensivierung des Angebots im Bereich der SCHiLF (bisher 17 %) und an Angebote, die leicht organisierbar den Bedarf an Unterstützungen bei Kernaufgaben betreffen.

(2.) Wie die Bestandsaufnahme zeigt, reagieren die Kolleginnen und Kollegen bereits jetzt schnell und ergebnisorientiert auf politische oder administrative Vorgaben sowie Notwendigkeiten der Unterrichtserteilung in den Klassen, den Fachgruppen oder der gesamten Schule. Auf Grund der Budgetierung im Bereich Qualifizierungsveranstaltungen im Rahmen der eigenverantwortlichen Schulen ist ein Qualifizierungskonzept notwendig geworden, welches den schulorganisatorischen, unterrichtlichen und kollegialen Fortbildungsbedarf sehr genau gegen einander abwägt und eine Schwerpunktsetzung ermöglicht. Dies hat zur Folge, dass Qualifizierungswünsche einer Priorisierung unterliegen.

(3.) Schnell und intensiv zu steigern bleibt die Fortbildungsaktivität in den Bereichen Schulentwicklung, Schulprogrammarbeit und Qualitätsmanagement. Das ergibt sich aus den objektiven Notwendigkeiten (Steuergruppenarbeit, Projektarbeit) ebenso wie aus der Interessenlage des Kollegiums und den nicht zufrieden stellenden bisherigen Ergebnissen. Daher werden in diesem Bereich Qualifizierungsmaßnahmen prioritär behandelt werden müssen. Insbesondere passende Fortbildungsveranstaltungen zu den jeweils gewählten Arbeitsschwerpunkten im Schulprogramm spielen eine große Rolle. Für die kommenden zwei Jahre wird dies das Thema „Binnendifferenziertes Unterrichten“ sein.

(4.) Einen Fortbildungsschwerpunkt im Bereich Unterrichtsmethoden, Binnendifferenzierung und Individualisierung legt nicht nur die Interessenlage der Kolleginnen und Kollegen nahe, sondern dieser ergibt sich auch aus gesellschaftlichen und schulstrukturellen Veränderungen (Wegfall der Allokationsfunktion der Orientierungsstufe, verbreiteter sozialer Einzugsbereich des Gymnasiums, zunehmende Leistungsheterogenität als „Normalfall“ unterrichtlichen Handelns) und den nicht zufrieden stellenden Ergebnissen in diesem Bereich der Schulinspektion.

(5.) Auf Grund der noch fehlenden Festlegung der Schule auf strategische Globalziele muss auch die Orientierung von Qualifizierungsvorhaben an diesen Zielen vorerst offen bleiben. Dennoch kann bereits jetzt gesagt werden, dass auch zukünftige Fortbildungsmaßnahmen sich am Entwicklungsschwerpunkt „Begabtenförderung“ zu orientieren haben.

(6.) Eine besondere Form von Fortbildungsaktivität des Kollegiums stellt die erneute Teilnahme von weiteren 10 Kollegen am Niedersächsischen

Konzept zur Verbesserung der Unterrichtsqualität ab dem Schuljahr 2010/2011 für zwei Jahre dar (vgl. 5.6).

Da Qualifizierungen in den nächsten Jahren nicht mehr kostenfrei sind (vgl. 6.1.), sondern über den Schuletat der Klassenfahrten und Fortbildungen abgerechnet werden, macht es Sinn, Qualifizierungsmaßnahmen im Hinblick auf ihren Zusammenhang mit Arbeitsschwerpunkten und Schulzielen vor der Durchführung zu prüfen. Dazu ist es erforderlich, einen Qualifizierungsbeauftragten zu bestellen, der im Rahmen einer Konzeption Fortbildungen stärker als bisher koordiniert. Diese Funktion wird ab dem Schuljahr 2011/2012 Frau Baumgart-Horn übernehmen.

In wieweit Projekte im Rahmen der Ausschreibung mit einer Kompetenzanalyse verknüpft werden können und ob dann ein erforderlicher Qualifizierungsbedarf sich aus der ermittelten Diskrepanz zwischen vorhandenen und notwendigen Kompetenzen ergeben kann, muss ausprobiert werden.

Wenig sinnvoll erscheint es aus Sicht der Schulentwicklungsplanung am AEG rückwirkend auf bereits laufende Projekte oder Entwicklungsvorhaben mit einem nachgeschobenen Qualifizierungsplan zu reagieren.

Für neu eingerichtete Projekte wird dieses Instrument zunächst an Beispielen auf seine Wirksamkeit erprobt werden. Für das im Schuljahr 2011/2012 einzurichtende Projekt „Innere Differenzierung“ könnte der unten stehende Plan als Orientierungsgrundlage dienen.

Projekt: Innere Differenzierung		
Benötigte Kompetenzen	Vorhandene Kompetenzen	Zu entwickelnde Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeiten zur Gestaltung von Unterrichtsphasen mit hohem Anteil an differenzierenden Phasen • Kenntnisse über Material und Methoden • Kenntnisse über Bewertungskriterien und –verfahren bei Binnendifferenzierungen • Fähigkeit zur Unterstützung von Schülern in Phasen der inneren Differenzierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Eine kleine Gruppe von Kollegen verfügt über einige Erfahrungen mit Binnendifferenzierung (Kollegen des Projekts „Entw. Von U.qualität) • Mehrere Kollegen signalisieren ihr Interesse an diesem Thema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassende Kenntnisse über Material und Methoden • Umfassendere Kenntnisse über die Gestaltung von Unterrichtsphasen • Fundierte Kenntnisse von Bewertungsverfahren und -instrumenten
Projekt:	Benötigte Kompetenzentwicklung	Vorschläge
Innere Differenzierung im	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassende Kenntnisse über Material und Methoden 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme am Angebot zur systematischen Verbesserung von Unterrichtsqualität

Unterricht ausweiten	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassendere Kenntnisse über die Gestaltung von Unterrichtsphasen • Fundierte Kenntnisse von Bewertungsverfahren und -instrumenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme an einer Fortbildungsmaßnahme zur Schaffung von Kenntnissen und Grundlagen
Vorgesehene Maßnahme	Umsetzung	Kosten
<ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme am Angebot zur systematischen Verbesserung von Unterrichtsqualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Schriftliche Anmeldung bei der Landesschulbehörde • Festlegung der teilnehmenden Personen • Erarbeitung eines Transferkonzeptes • Bericht in der Gesamtkonferenz 	Fahrtkosten... Euro

6.5 Transfer und Praxiserprobung

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.

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. Hier kommt der Dienstbesprechung der Fachobleute eine besondere Funktion zu.

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

- verbindliche Nachbereitung der Qualifizierung nach festgelegten, noch zu bestimmenden Kriterien,
- Aufbau innerschulischer Kommunikationsstrategien für den Transfer,
- Bereitstellung von Spielräumen für Praxiserprobungen und Erfahrungsaustausch,
- Verabredung längerfristig angelegter Entwicklungsstrategien,
- Würdigung der Transferleistungen durch Leitungspersonen,
- Sicherung der materiellen Unterstützung (Finanzierungen, Materialbeschaffung, Zeitressourcen).

Im einzelnen sind folgende Transfermöglichkeiten vorgesehen:

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 der Fachkonferenz, Projektgruppe oder auch dem gesamten Kollegium mündlich abgegeben werden.
Protokoll	Das Einstellen eines Evaluationsprotokolls ins Schulnetz ist Grundlage des Transfers.
SCHILF	Kolleginnen oder Kollegen führen ganztägig oder nachmittags Fortbildung außerhalb der Unterrichtszeit durch.

6.6 Dokumentation und Evaluation

Die Dokumentation von Qualifizierungen wird über die Qualifizierungsbeauftragte (zukünftig: Frau Baumgart-Horn) entwickelt. Vorgesehen ist eine quantitative und qualitative Erfassung vor dem Hintergrund schulischer Entwicklungsziele.

Die Evaluation von Qualifikationsmaßnahmen soll künftig über skalierte Fragebögen erfolgen, wie sie von der Regionalen Lehrerfortbildung eingesetzt werden. Allerdings haben die Erfahrungen der Vergangenheit an unserer Schule gezeigt, dass das allein nicht ausreicht. Auch eine Rückmeldung zu einer Maßnahme, die diese als besonders weiterführend und inspirierend bewertet, bedeutet nicht notwendig, dass diese auch im Schulalltag ankommt und nicht „versandet“. Auch eine Kontrollerhebung nach einigen Monaten kann nur Selbsteinschätzungen spiegeln, wenn sie als Kollegenbefragung durchgeführt wird.

Deshalb sind Evaluationsverfahren zu favorisieren, die die tatsächliche Umsetzung selbst gesetzter Ziele überprüfen (Beispiel: Kollegiale Hospitationen mit strukturierten Beobachtungsbögen im Anschluss an eine Maßnahme, die Unterrichtsmethoden und -verfahren betrifft).

Eine regelmäßige Fortschreibung und Pflege des Konzeptes, die die Überprüfung des Konzeptes selbst mit einschließt, muss zukünftig zwangsläufig erfolgen.