



Institut für Professionsentwicklung und Schulqualität

PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE STEFAN ZWEIG



GESCHÄTZTE SCHULLEITUNG, FÜHRUNGSKRÄFTE, LIEBE LESERINNEN UND LESER!



Ohne Träume verhungern Visionen.
Ohne Visionen gibt es keine kraftvollen Ziele.
Ohne kraftvolle Ziele hören wir auf,
bevor wir begonnen haben.



WALDEFRIED PECHTL

Die vorliegende Broschüre versucht Sie darin zu unterstützen, Ihren Blick aus dem Alltagsgeschäft der Organisation und Administration in eine überlegende Flughöhe zu bringen. Die meisten Führenden haben Träume und Visionen einer gelingenden Schulkultur. Daraus folgt letztendlich auch die Umsetzung, also die Flughöhe wieder in Richtung des schulischen Alltags und der handelnden Personen und Teams zu ändern. Damit diese Visionen dahingehend auch die Routinen und mentalen Modelle verändern können, gilt es, gemeinsam kraftvolle Ziele abzuleiten und diese – Schritt für Schritt – systemisch und systematisch zu verfolgen, mitzuverantworten und täglich in Resonanz zu bringen.

Ausgehend vom Qualitätsbereich Personen auswählen und entwickeln im Qualitätsrahmen für Schulen, versteht sich diese Broschüre als niederschwellige, praktisch erprobte und kleinschrittige Unterstützung für Führungskräfte. In diesem Sinne stellt sie ausgewählte Instrumente einer visionsgeleiteten, langfristigen und systematischen Fortbildungsplanung vor, um im Gewusel des schulischen Alltags die unbewussten Routinen und Wirkmechanismen am jeweiligen Standort weiterzuentwickeln.

Michael Kahlhammer
Institutsleiter IPS

FORT- UND WEITERBILDUNGS- PLANUNG ALS INSTRUMENT DER PERSONALENTWICKLUNG

VORWORT	3
EINLEITUNG	6
Systematische Fort- und Weiterbildungsplanung am Standort	7
Qualitätskreislauf der FWB-Planung	8
PRAKTISCHER EINSTIEG	10
Funktionen und Merkmale von Fort- und Weiterbildung (FWB).....	10
Leitfragen zur FWB-Planung.....	11
<i>Kapitel 1</i> /SCHLUSSFOLGERN	13
Funktionen und Merkmale von Fort- und Weiterbildung (FWB).....	14
Umsetzung in die Praxis	14
Stärken – Schwächen – Chancen – Gefahren	16
Fragebogen zum Entwicklungs- und FWB-Bedarf	18
Personenorientierter Kompetenzenpool	20
<i>Kapitel 2</i> /PLANEN	23
Planungsmatrix	24
Checkliste Delegation von Aufgaben.....	26
Bildung einer Steuer- oder Arbeitsgruppe.....	28
Gesprächsleitfaden Schulleitung und Lehrperson.....	29

<i>Kapitel 3</i> /DURCHFÜHREN	31
Dokumentation der Qualifizierungsmaßnahme – Protokoll	32
Transfer in den Schulalltag	33
Leitfaden zum Wissenstransfer	34
Austausch auf Teamebene.	35
<i>Kapitel 4</i> /ÜBERPRÜFEN	37
Evaluationsebenen	38
Evaluation des Transfers und der Wirksamkeit	39
ProFLeX Lernjournal.	40
Das Lernjournal an Ihrem Standort nutzen – aber wie?	41
ANHANG	44
Glossar.	44
Quellen	46
IMPRESSUM	49

EINLEITUNG

Menschen führen ist einer der drei Aufgabenbereiche von Schulleitung und beinhaltet laut Schulleitungsprofil (BMBWF, 2019) folgende Aktivitäten:

- Auswahl von Lehrpersonen
- Personalentwicklung durch die Analyse von Stärken und Schwächen
- Vereinbarung und Evaluation von Entwicklungsmaßnahmen
- Verankerung und Evaluation bedarfsgerechter Fortbildung im Kollegium

Ausgehend vom Stellenplan und den pädagogischen Leitvorstellungen des Standorts werden Mitarbeiter*innen ausgewählt (Recruiting) und ins System eingeführt (Onboarding). Orientierung geben hier Mentoringkonzepte in der Induktionsphase und das Q-Handbuch des Standorts. Die Kompetenzen der Mitarbeiter*innen am Standort werden erweitert und entwickelt (Development). Entwicklung kann durch Evaluationsergebnisse, Feedback und Feed-forward sowie gezielte Fort- und Weiterbildung und Schulentwicklungsberatung initiiert und unterstützt werden.

Denn Personalentwicklung ist sowohl Grundlage als auch Ergebnis einer gelingenden Schulentwicklung.

Einer gezielten Personalentwicklung liegen zwei Fragestellungen zugrunde:

- Was braucht der Standort?
- Was brauchen die Mitarbeiter*innen, um qualitätsvolle Arbeit leisten zu können?

Diese Inhalte werden u.a. in Fort- und Weiterbildungsplanungsgesprächen diskutiert und vereinbart. Daraus resultiert ein systematisches Fort- und Weiterbildungs-konzept des Standorts, das sich an den jeweiligen Entwicklungsvorhaben in Bezug zum Qualitätsrahmen für Schulen (SQR) orientiert und im Schulentwicklungsplan (SEP) dokumentiert wird.

In der folgenden Grafik wurden die oben genannten Inhalte in den Kontext des SQR und des Schulleitungsprofils gesetzt sowie der **Ansatzpunkt dieser Broschüre** dargestellt: die **Unterstützung und Begleitung in der Fort- und Weiterbildungsplanung** an Ihrem Standort.

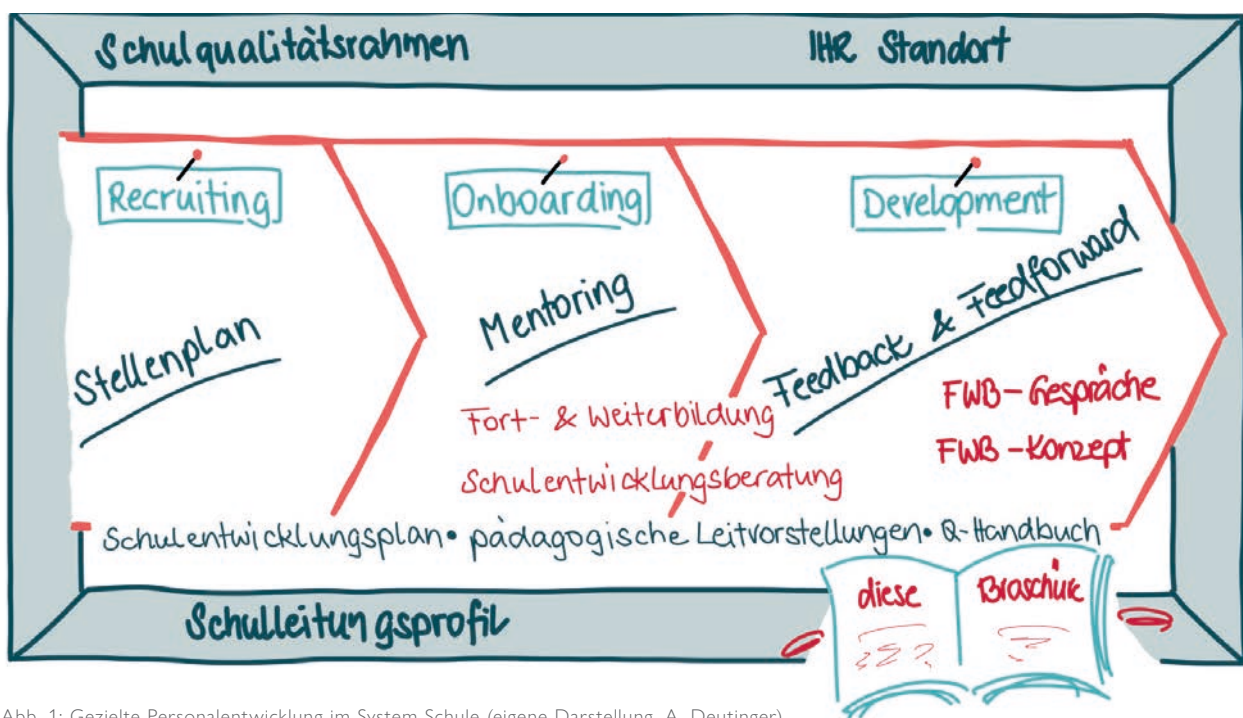


Abb. 1: Gezielte Personalentwicklung im System Schule (eigene Darstellung, A. Deutinger)

SYSTEMATISCHE FORT- UND WEITERBILDUNGSPLANUNG AM STANDORT

Fort- und Weiterbildungsplanung ist ein zentrales Instrument der Personalentwicklung.

Dazu können die drei Entwicklungsebenen des QMS-Modells anhand der in der Grafik angeführten Leitfragen auf den Standort bezogen und in den Blick genommen werden.



Abb. 2: Leitfragen in Bezug auf den Standort und die Ebenen des QMS-Modells (Quelle: qms.at)

Diese Leitfragen zielen auf bereits vorhandene, nötige und erwünschte Ressourcen, Kompetenzen, Fähigkeiten und Qualifizierungen, sowohl auf individueller Ebene als auch auf Team- und Organisationsebene ab.

Der Ablauf einer systematischen Fort- und Weiterbildungsplanung (FWB-Planung) für den Standort orientiert sich in dieser Broschüre am QMS, basierend auf dem Ansatz kontinuierlicher Verbesserung. Der Qualitätskreislauf beschreibt die vier Phasen eines Entwicklungsprozesses: Planen, Durchführen, Überprüfen und Schlussfolgern.

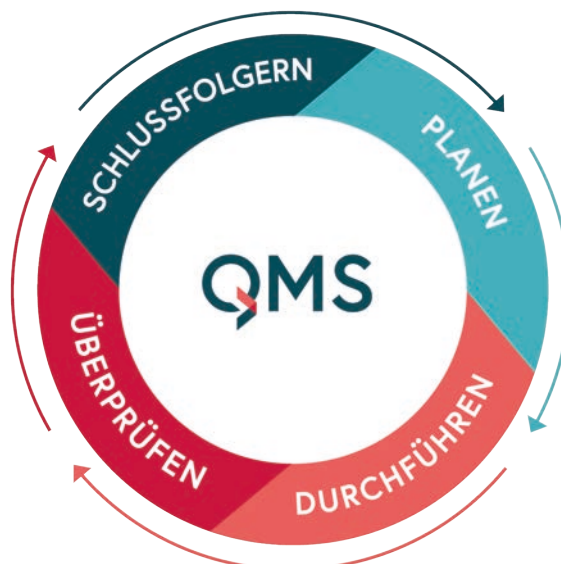


Abb. 3: Der QMS-Qualitätskreislauf (Quelle: qms.at)

QUALITÄTSKREISLAUF DER FWB-PLANUNG

Der Qualitätskreislauf der FWB-Planung unterstützt Schulleitungen, Lehrenden-Teams und einzelne Lehrende dabei, den Fortbildungsbedarf an der Schule – ausgehend von den festgelegten Entwicklungszielen – zu analysieren, zu planen, umzusetzen, Inhalte zu transferieren, um in der Folge das umgesetzte FWB-Konzept zu reflektieren und zu evaluieren. Spiralförmig setzt sich dieser Qualitätskreislauf fort.

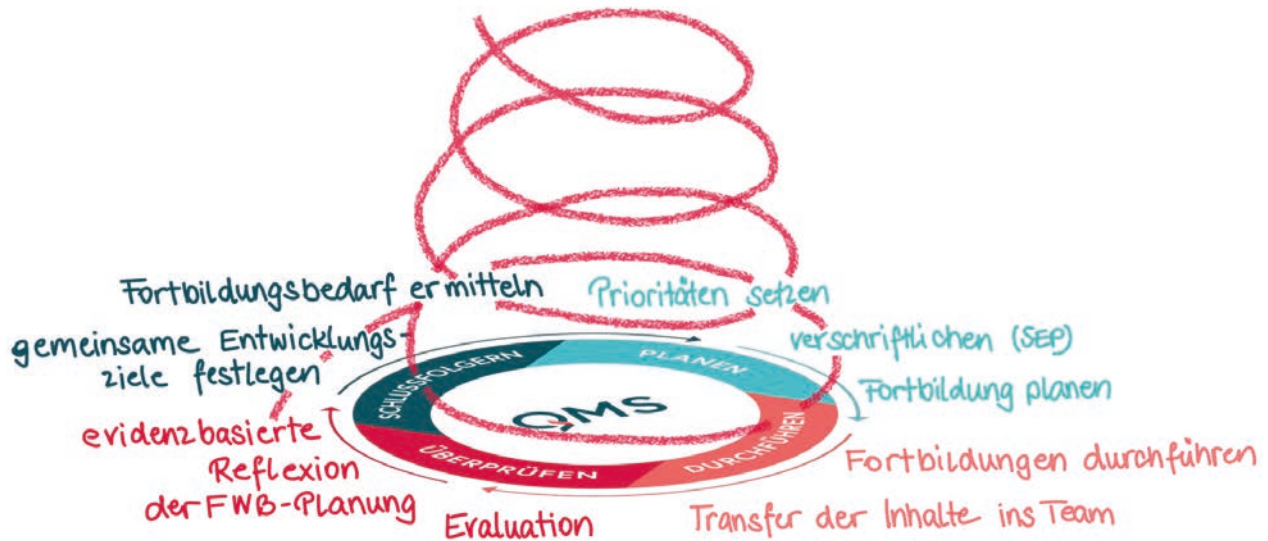


Abb. 4: FWB-Planung auf Basis des Qualitätskreislaufs (eigene Darstellung, A. Deutinger)

Eine Fort- und Weiterbildungsplanung...

- ... bedarf einer transparenten Kommunikation auf und zwischen allen Ebenen innerhalb des Standorts, um von allen Beteiligten mitgetragen zu werden.
- ... soll bestmöglich auf die Situation und die Bedarfe des Standorts zugeschnitten sein.
- ... hat zum Ziel, die bestmögliche Passung für den Standort und die dort tätigen Personen herzustellen.w

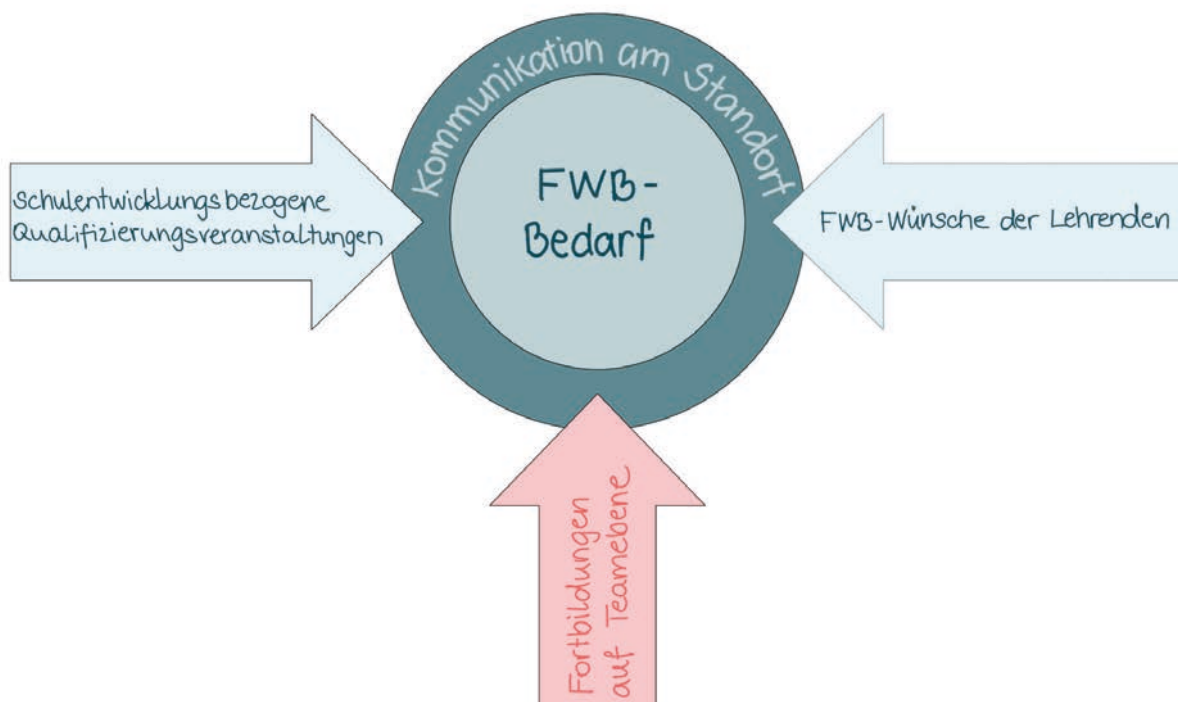


Abb. 5: Dimensionen und Ziele von FWB-Planung (eigene Darstellung, A. Deutinger)



PRAKTISCHER EINSTIEG

FUNKTIONEN UND MERKMALE VON FORT- UND WEITERBILDUNG (FWB)

Fort- und Weiterbildungsangebote können in ihren Funktionen für den Standort in zwei Dimensionen unterschieden werden:

- **Wer hat das Interesse sich fort- bzw. weiterzubilden?** Lehrperson ↔ Standort
- **Welches Ziel wird mit der FWB verfolgt?** Entwicklung ↔ Stabilität

Durch diese Differenzierung können acht FWB-Kategorien anhand ihrer Merkmale unterschieden und einer jeweiligen Funktion zugeordnet werden. Die folgende Abbildung stellt eine mögliche Einteilung dar:

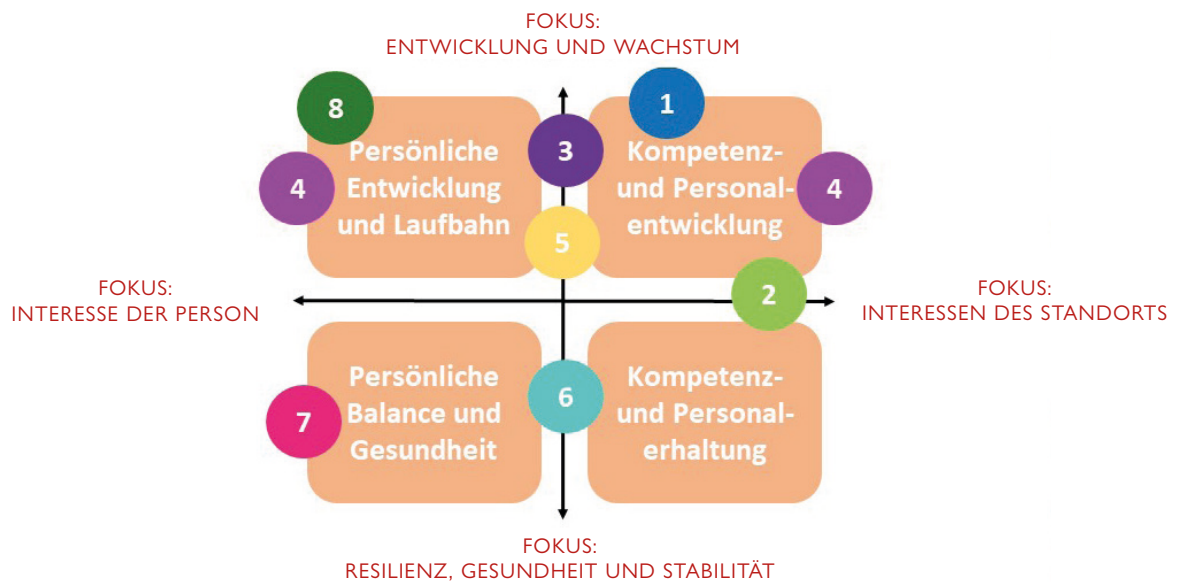


Abb. 6: Fort- und Weiterbildungskategorien

<p>1 FWB FÜR SPEZIELLE FUNKTIONEN AM STANDORT Schulleitungen, Q-SK, LD, Lehrpersonen für DAZ, IT-Verantwortliche, usw.</p>	<p>2 STANDORTBEZOGENE FORTBILDUNG SCHILF/SCHÜLF/Schulentwicklungsberatung (SE)</p>
<p>3 VERTIEFUNG DER FACHEXPERTISE Fachliche und fachdidaktische Fortbildungen</p>	<p>4 FWB ZU ÜBERGREIFENDEN THEMEN FWB zu übergreifenden, fachunabhängigen pädagogischen Themen</p>
<p>5 FORTBILDUNGEN FÜR DEN BERUFSEINSTIEG Fortbildungen in der Induktionsphase</p>	<p>6 RESILIENZ, GESUNDHEIT & STABILITÄT FWB im Themenfeld Lehrer*innengesundheit</p>
<p>7 PERSÖNLICHE INTERESSENSPFLEGE Der unmittelbare Nutzen dieser FWB liegt hauptsächlich im persönlichen Interesse der Lehrperson</p>	<p>8 INDIVIDUELLE LAUFBAHNPLANUNG FWB im Hinblick auf eine berufliche Veränderung inner- oder außerhalb des Standorts</p>

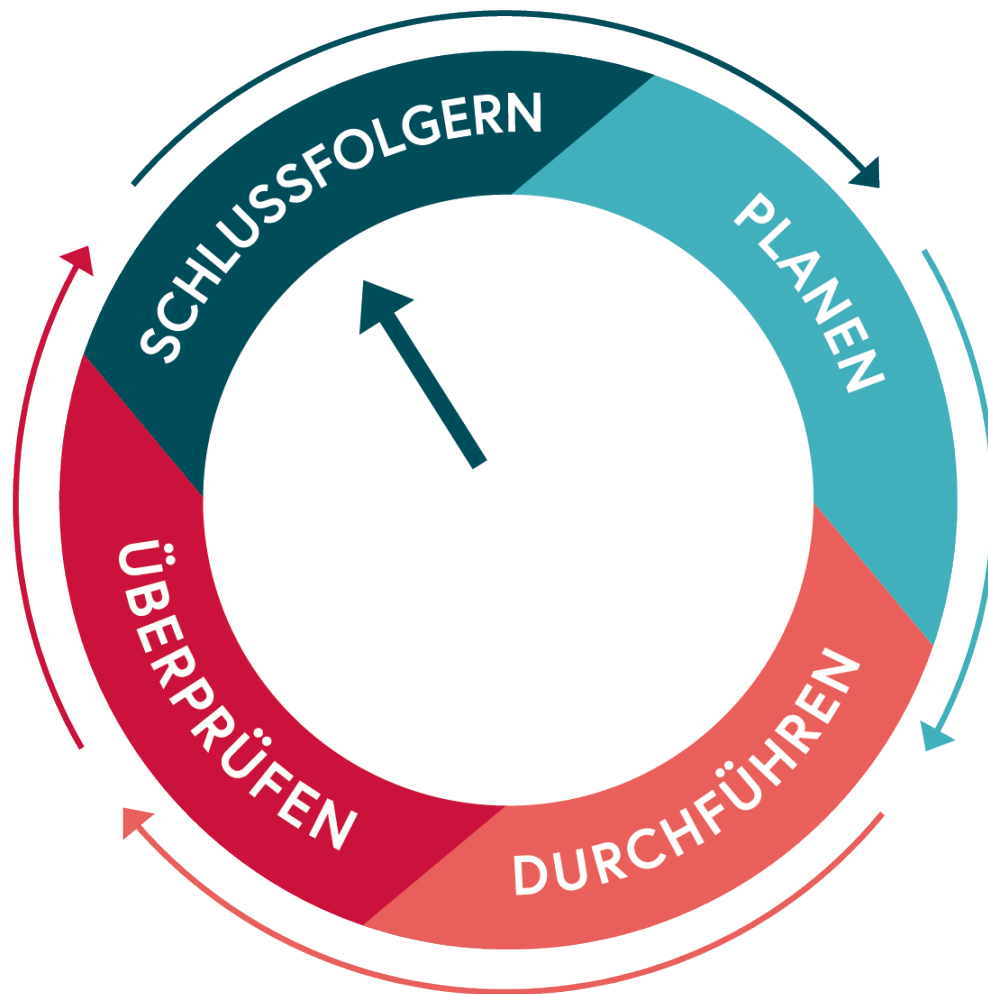
Quelle: Halter, B., Iten, N. & Riesen, M. (2012). Entwicklungs- und Weiterbildungsplanung an Schulen. Eine Handreichung. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/271441307_Entwicklungs-_und_Weiterbildungsplanung_an_Schulen_-_Eine_Handreichung (Überarbeitung durch das Redaktionsteam)

LEITFADEN ZUR FWB-PLANUNG

SCHRITTE ZUR FORBILDUNGSPLANUNG	LEITFRAGEN
<p>SCHRITT 1 Klärung der Entwicklungsvorhaben im Rahmen des QMS</p>	<p>Welche Entwicklungsvorhaben ergeben sich aufgrund:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bildungspolitischer Vorgaben? • der Umsetzung der pädagogischen Leitvorstellungen? • der Zielvereinbarungen im SEP? • einer zeitgemäßen Unterrichtsentwicklung? • der Fortbildungsinteressen der Lehrenden, Lehrenden-Teams und des Standorts?
<p>SCHRITT 2 Ermittlung des FWB-Bedarfs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Kompetenzen sind am Standort bereits vorhanden? • Welchen Beitrag können einzelne Lehrende und Lehrenden-Teams innerschulisch zur Kompetenzerweiterung leisten? • In welchen Bereichen braucht der Standort zur Umsetzung der anstehenden Aufgaben Unterstützung von außen?
<p>SCHRITT 3 Priorisierung der FWB-Schwerpunkte auf den Ebenen Standort – Lehrenden-Teams – Lehrende</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zu welchen Schwerpunkten ist FWB im kommenden Schuljahr von zentraler Bedeutung? • Welche FWB sollen vorrangig durchgeführt/besucht werden?
<p>SCHRITT 4 Überprüfung der Möglichkeiten und Bedingungen zur Umsetzung – Sichtung des FWB-Angebots</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Welche zeitlichen/strukturellen/personellen Ressourcen stehen zur Verfügung? • Welche FWB-Angebote gibt es an der Pädagogischen Hochschule und darüber hinaus? • Soll um standortbezogene Fortbildungen angesucht werden?
<p>SCHRITT 5 Vereinbarung konkreter FWB</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zu welchen Themen wird um eine standortbezogene Fortbildung angefragt? • Für welche Themen gibt es bestehende FWB-Angebote? • Wer soll an den FWB teilnehmen? • In welchem zeitlichen und inhaltlichen Rahmen/Umfang braucht es FWB? • Zu welchen Themen können Expert*innen aus dem Kollegium ihr Wissen am Standort einbringen?
<p>SCHRITT 6 FWB durchführen – Transfer und Umsetzung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird sichergestellt, dass neu erworbene Kompetenzen in der Praxis erprobt und nachhaltig umgesetzt werden? • Welche Möglichkeiten zur Sicherung der Nachhaltigkeit gibt es? • Wie erfolgen Transfer und Umsetzung der Inhalte am Standort?



SCHLUSSFOLGERN



- Funktionen und Merkmale von Fort- und Weiterbildung
- Umsetzung in die Praxis
- Stärken – Schwächen – Chancen – Gefahren
- Fragen zum Entwicklungs- und FWB-Bedarf
- Personenorientierter Kompetenzenpool

FUNKTIONEN UND MERKMALE VON FORT- UND WEITERBILDUNG (FWB)

Diese Differenzierung ermöglicht eine Bestandsaufnahme der Fort- und Weiterbildungspraxis auf Ebene der einzelnen Lehrenden, der Teamebene und der Standortebene und kann als Ausgangspunkt für die FWB-Strategie und für FWB-Gespräche dienen.



INDIVIDUELLE BESTANDSAUFNAHME

- Bewusstmachen der individuellen Fort- und Weiterbildungspraxis
- Hilfreich für Lehrende und Schulleitung als Grundlage für die Fort- und Weiterbildungsplanung am Standort
- Gesprächs- und Argumentationsgrundlage



BESTANDSAUFNAHME IN LEHRENDEN-TEAMS

- Bewusstmachen der Fort- und Weiterbildungspraxis der einzelnen Lehrenden in Bezug auf das verbindende Thema des Teams
- Grundlage zur Planung und Steuerung individueller und gemeinsamer Fort- und Weiterbildungen im Team
- Gesprächs- und Argumentationsgrundlage



SCHULISCHE BESTANDSAUFNAHME

- Die Sammlung der individuellen Bestandsaufnahmen bildet ein gut strukturiertes Fort- und Weiterbildungsportfolio des Standorts und kann nach innen eine Grundlage zur Planung und Steuerung individueller und gemeinsamer Fort- und Weiterbildungen sein.
- Gesprächs- und Argumentationsgrundlage

UMSETZUNG IN DER PRAXIS

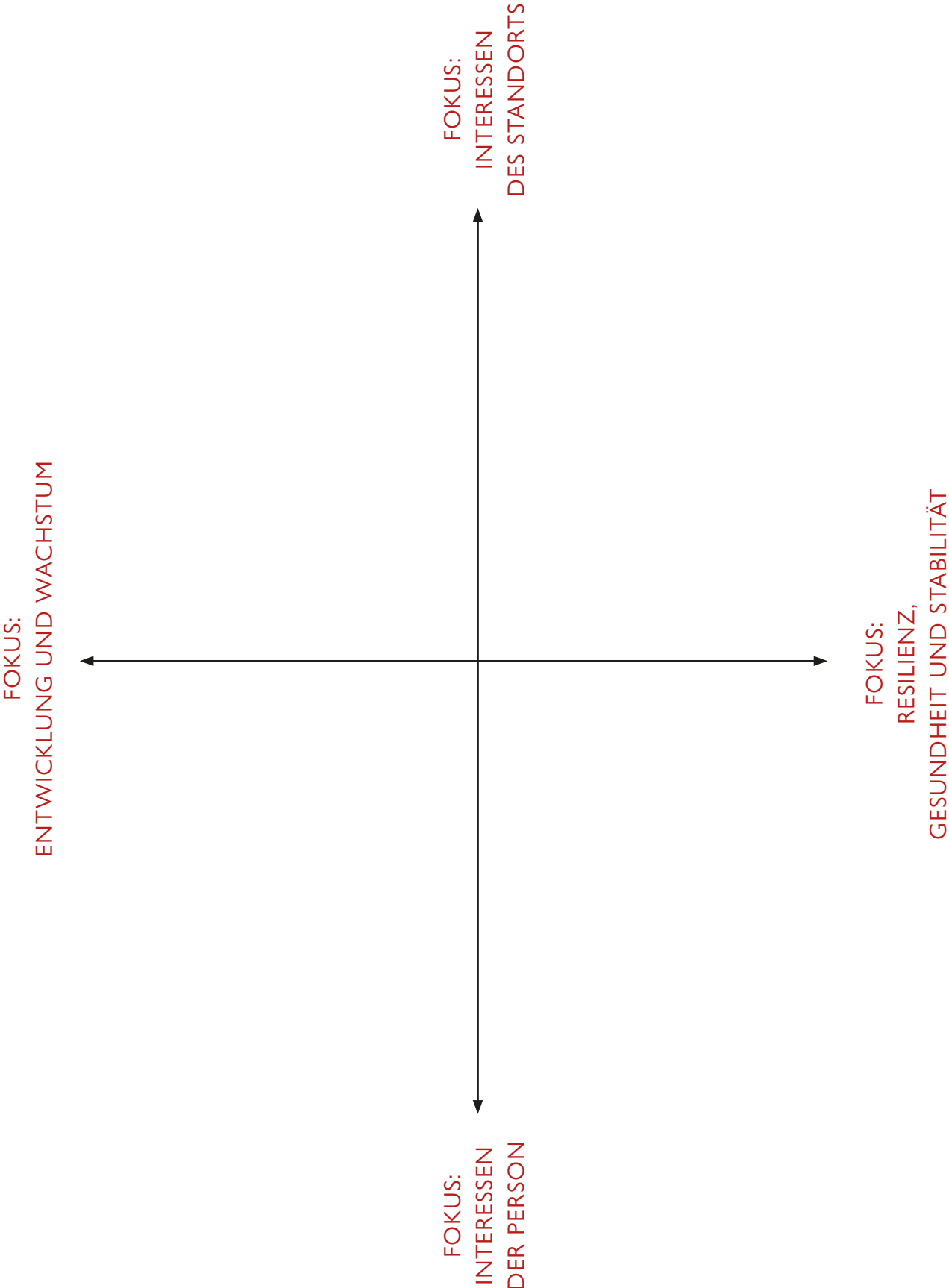
1. Veranschaulichung des Professionalisierungswegs der vergangenen Jahre durch Zuordnung und Analyse der besuchten Fort- und Weiterbildungen in den vier Quadranten
2. Reflexion der besuchten Fort- und Weiterbildungen
3. Ausgehend von der Analyse und Reflexion wird der Blick anhand folgender Leitfragen in die Zukunft gerichtet:

→ Was ist schon da?

→ Wo will ich/wollen wir hin?

→ Was brauche ich/ brauchen wir/ braucht der Standort im Kontext FWB noch?

Quelle: Halter, B., Iten, N. & Riesen, M. (2012). Entwicklungs- und Weiterbildungsplanung an Schulen. Eine Handreichung. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/271441307_Entwicklungs-_und_Weiterbildungsplanung_an_Schulen_-_Eine_Handreichung



STÄRKEN – SCHWÄCHEN – CHANCEN – GEFAHREN

Mit Hilfe folgender Matrix (angelehnt an die SWOT-Analyse) können vorhandene Kompetenzen auf den Ebenen Standort – Lehrenden-Teams – Lehrende sichtbar gemacht werden. Anhand der Leitfragen werden die jeweiligen Aspekte bearbeitet und Konsequenzen abgeleitet.

GEGENWART	ZUKUNFT
<p>STÄRKEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was unterstützt uns? • Was läuft gut? • Was sind unsere Stärken? • Worauf sind wir stolz? 	<p>CHANCEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Entwicklungen, Ereignisse in der Zukunft sind positiv? • Was sollten wir ausbauen? • Was können wir im Umfeld nutzen?
<p>Darauf bauen wir auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> → sichtbar machen → beibehalten → stärken 	<p>Das sind unsere Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> → auswählen → priorisieren → planen und umsetzen
<p>SCHWÄCHEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was hindert uns? • Was ist schwierig, was läuft nicht so gut? • Was fehlt uns? • Was macht uns unzufrieden? 	<p>GEFAHREN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Schwierigkeiten kommen auf uns zu? • Was passiert, wenn nichts passiert?
<p>Daran sollten wir arbeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> → identifizieren: Stolpersteine und Gelingensbedingungen → priorisieren: Dringendes und Wichtiges → kompensieren oder → Ziele formulieren und umsetzen 	<p>Darauf müssen wir achten:</p> <ul style="list-style-type: none"> → sichtbar machen → kritische Stimmen hören → Schrittgröße → Tempo anpassen

STÄRKEN – SCHWÄCHEN – CHANCEN – GEFAHREN

GEGENWART	ZUKUNFT
STÄRKEN	CHANCEN
Darauf bauen wir auf:	Das sind unsere Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten:
SCHWÄCHEN	GEFAHREN
Daran sollten wir arbeiten:	Darauf müssen wir achten:

FRAGEBOGEN ZUM ENTWICKLUNGS- UND FWB-BEDARF

INDIVIDUELLER FWB-BEDARF

Wo bestehen aktuelle persönliche Notwendigkeiten für Kompetenzstärkung?

Welche Kompetenzen wollen Sie weiterentwickeln?

Welche (Art von) Fortbildungsveranstaltungen würden Sie gerne besuchen?

FWB-BEDARF IM TEAM

Wo bestehen aktuelle Herausforderungen und Kompetenzschwächen im Team?

Welche Kompetenzen finden Sie für das Team wichtig, weiterzuentwickeln?

Welche (Art von) Fortbildungsveranstaltungen finden Sie für das Team sinnvoll?

FWB-BEDARF DES STANDORTS

Wo bestehen aktuelle Herausforderungen am Standort?

Welche Weiterentwicklungen und Änderungen finden Sie für den Standort gut?

Welche FWB oder Maßnahmen zur schulinternen Entwicklung finden Sie wichtig?



PERSONENORIENTIERTER KOMPETENZENPOOL

Der personenorientierte Kompetenzpool dient dazu, Kompetenzen, Kenntnisse und Fähigkeiten einzelner Lehrer*innen für den gesamten Standort sichtbar zu machen. So werden oft verborgene Schätze publik gemacht. Diese Aufstellungen können für die kollegiale Weitergabe (z.B. kollegiale Fortbildung/Professionelle Lerngemeinschaften) genutzt werden. Der Aushang einer vergrößerten Tabelle eignet sich für einen Gesamtüberblick des Kollegiums im Konferenzzimmer.

NAME	ZUSATZAUSBILDUNGEN / -QUALIFIKATIONEN / LEHRGÄNGE	BESONDERE KOMPETENZEN AUS FOLGENDEN FORT- BILDUNGEN UND SEMINAREN	BESONDERE (BERUFLICHE) KENNTNISSE UND ERFAHRUNGEN	ICH KANN SCHULINTERNE/ KOLLEGIALE QUALIFI- ZIERUNGEN ANBIETEN
BEISPIEL: UTA	<ul style="list-style-type: none"> • HLG Prävention und Förderung bei Rechenschwäche 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzorientierter Mathematikunterricht, Sinnvolles Üben • Viele Musikurse 	<ul style="list-style-type: none"> • Klavier, Trommel, ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideen für tägl. kurze Musik- und Bewegungseinheiten • (am Datum: _____._____.____.)

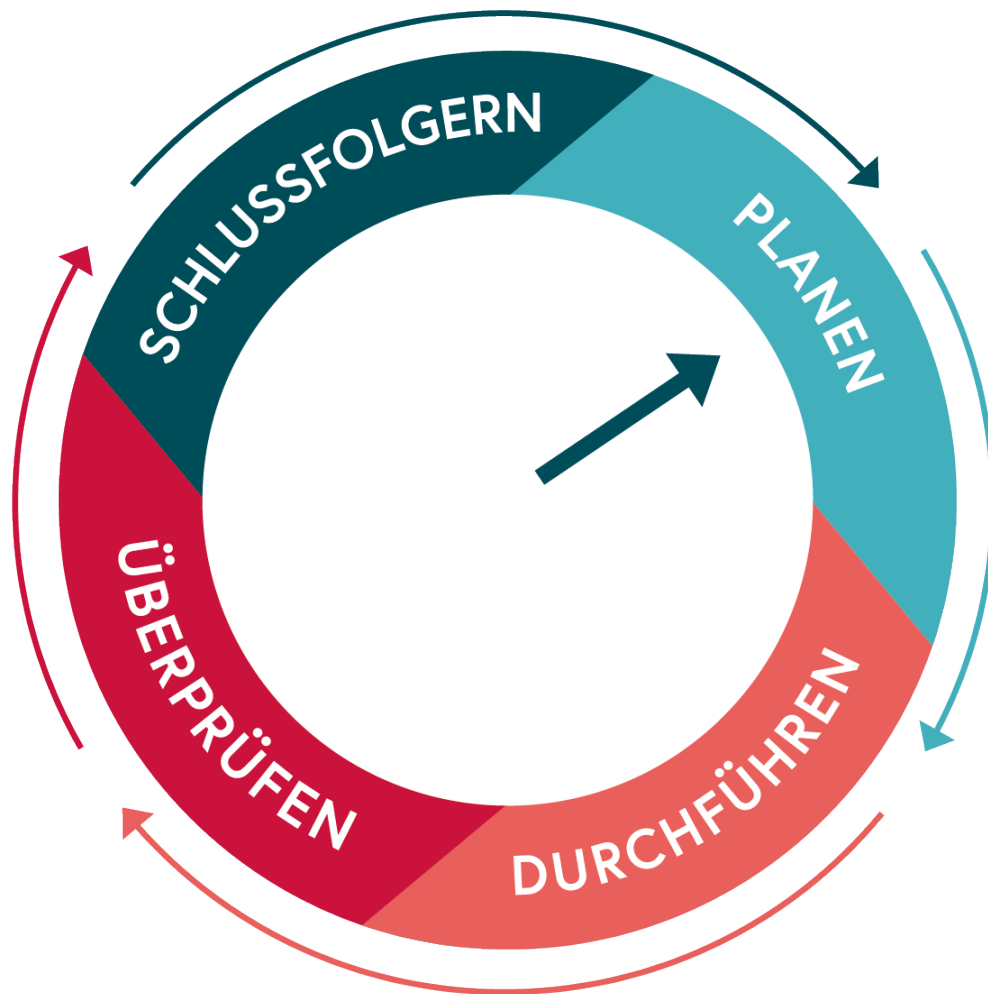
Quelle: Gabriele Breitfuß-Muhr (2017)

ARBEITSBLATT

NAME	ZUSATZAUSBILDUNGEN / -QUALIFIKATIONEN / LEHRGÄNGE	BESONDERE KOMPETENZEN AUS FOLGENDEN FORT- BILDUNGEN UND SEMINAREN	BESONDERE (BERUFLICHE) KENNTNISSE UND ERFAHRUNGEN	ICH KANN SCHULINTERNE/ KOLLEGIALE QUALIFI- ZIERUNGEN ANBIETEN



PLANEN



- Planungsmatrix
- Checkliste Delegation von Aufgaben
- Bildung einer Steuer- oder Arbeitsgruppe
- Gesprächsleitfaden Schulleitung und Lehrperson

PLANUNGSMATRIX

FWB-Planung orientiert sich einerseits an individuellen Bedürfnissen Einzelner – andererseits ist es günstig, einen Überblick über den standortspezifischen Bedarf zu gewinnen. Dazu können z.B. die Ziele und Maßnahmen aus dem QMS-Entwicklungsplan herangezogen werden, anhand derer vorhandene und zukünftig gebrauchte Kompetenzen identifiziert werden. Auf einer vergrößerten Version der folgenden Maske kann mit „post its“ im Sinne von „work in progress“ gearbeitet werden.

1) ZIELE ODER MASSNAHMEN AUS DEN SCHWERPUNKTEN UNSERER SCHULE: WELCHE KOMPETENZEN SIND DAZU NOTWENDIG?	2) VERFÜGT JEMAND ÜBER DIESE KOMPETENZEN? WENN JA, WER?	3) WER MACHT WELCHE FWB? WANIN?	4) WIE WIRD DAS WISSEN AM STANDORT TRANSFERIERT? WER MACHT MIT? (PERSONEN UND/ODER TEAMS)	5) ODER SCHILF/SCHÜLF-ANSUCHEN FÜR DAS GESAMTE TEAM
MITTELFRISTIG				
Beispiel: „Vermittlung von Lesestrategien wird in den 3. und 4. Klassen forciert“	Nein	Lotte: Anmeldung zu Seminar: „Titel“ im Sj xy		
			Lotte bietet 2 – 3 NIM zum „Teilen“ von Wissen und Materialien an: Monat xy	
LANGFRISTIG				
Förderung der Risikokinder im basalen Lesen	Ja Berta Ausbildung LRF (geht in Pension)	Maria HLG LRS		

Quelle: Gabriele Breitfuß-Muhr

ARBEITSBLATT

1) ZIELE ODER MASSNAHMEN AUS DEN SCHWERPUNKTEN UNSERER SCHULE: WELCHE KOMPETENZEN SIND DAZU NOTWENDIG?	2) VERFÜGT JEMAND ÜBER DIESE KOMPETENZEN? WENN JA, WER?	3) WER MACHT WELCHE FWB? WANIN?	4) WIE WIRD DAS WISSEN AM STANDORT TRANSFERIERT? (WER MACHT MIT? (PERSONEN UND/ODER TEAMS))	5) ODER SCHILF/SCHÜLF-ANSUCHEN FÜR DAS GESAMTE TEAM
MITTELFRISTIG				
LANGFRISTIG				

CHECKLISTE DELEGATION VON AUFGABEN

AUFGABE	
ZIEL	Was ist das Ziel der Aufgabe? Wann ist es erreicht? Entsteht ein Produkt, Konzept, o.a.?
WESENTLICHE AUFGABEN	Was sind Tätigkeiten in dieser Aufgabenstellung? Was gehört nicht zu dieser Aufgabe? Was macht die Person, die diese Aufgabe übernimmt? Was alles gehört dazu?
KOMPETENZEN	Welche Kompetenzen braucht die Person, um diese Aufgabe wahrnehmen zu können? Welche Kompetenzen sind bereits vorhanden? Braucht es auch einen Kompetenzerwerb? Wie kann dieser unterstützt bzw. ermöglicht werden?
HANDLUNGSSPIELRÄUME (GESTALTUNG ODER LEITUNG)	Leitung, Umsetzung, Planung, Ausgestaltung, Produkterstellung, Konzeptentwicklung o.a.
ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZ	Rahmen der Freiheit; Rahmen der Verbindlichkeit (vgl. Führungsmodelle: Delegationskontinuum von Tannenbaum & Schmidt) In welchen Bereichen kann entschieden werden? Wo braucht es Abstimmung? Was entscheidet die Schulleitung?
RESSOURCEN: ZEIT, GGF. FINANZIELLE RESSOURCEN, PERSONELLE RESSOURCEN	Wie viel Zeit (Arbeitszeit) wird für die Tätigkeit veranschlagt (C-Topf, ZLV) – wie lange? Finanzielle Ressourcen, die benötigt werden, zur Verfügung stehen Abrechnungen und Buchhaltung Wer kann miteinbezogen werden? Wer ist noch in dieser Gruppe? Wer kann unterstützen?
ANSPRECHPARTNER*IN	Abstimmung mit Leitung, verantwortliche Person im System
SCHNITTSTELLE – WICHTIGE KOOPERATIONS- PARTNER*INNEN	Innerhalb und außerhalb der Organisation Wer muss informiert werden? Wer muss miteinbezogen werden? Wer muss in Entscheidungen eingebunden sein?
ERWARTETE ARBEITSERGEBNISSE	Was wird erwartet? Zu welchen Anteilen? Bis wann?
RÜCKMELDEFORMATE	Wann erfolgt Austausch über einzelne Schritte? In welchem Rahmen? Mit wem? Wann werden Ergebnisse in das Team zurückgespielt oder Rückmeldungen eingeholt?

Quelle: Schachtmeyer, C. von (2021, Februar). Erfolgreiche Schulleitung jetzt: Führen in Zeiten von Corona. Live-Online-Seminar. (Überarbeitet durch das Redaktionsteam)

ARBEITSBLATT

AUFGABE	
ZIEL	
WESENTLICHE AUFGABEN	
KOMPETENZEN	
HANDLUNGSSPIELRÄUME (GESTALTUNG ODER LEITUNG)	
ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZ	
RESSOURCEN: ZEIT, GGF. FINANZIELLE RESSOURCEN, PERSONELLE RESSOURCEN	
ANSPRECHPARTNER*IN	
SCHNITTSTELLE – WICHTIGE KOOPERATIONS- PARTNER*INNEN	
ERWARTETE ARBEITSERGEBNISSE	
RÜCKMELDEFORMATE	

BILDUNG EINER STEUER- ODER ARBEITSGRUPPE

Folgende Elemente unterstützen Sie in der Bildung einer Arbeits- oder Steuergruppe: Diese sind nicht aufbauend gedacht, sondern können je nach Herangehensweise bearbeitet werden. So kann z.B. Rahmen und Aufgabenbeschreibung vor der Auswahl von Personen festgelegt sein oder nach Auswahl der verantwortlichen Personen gemeinsam diskutiert und beschrieben werden. Zentrale Elemente sind Kommunikation und Transparenz am Standort.

PERSONEN UND KOMPETENZEN

Worum geht es? Was ist der Auftrag? Was ist das Ziel?
Welche Fähigkeiten und Kompetenzen brauchen die Personen, um die Aufgabe zu übernehmen?

Vorgehensweise: Persönliche, fachliche, organisatorische Kompetenzen und Fähigkeiten werden diskutiert, festgehalten und kommuniziert

GRUNDLAGEN UND GELINGENSBEDINGUNGEN

Mandat des Kollegiums;
Ermächtigung durch die Schulleitung;
Klarheit in der Aufgabe:

Welche Tätigkeiten beinhaltet die (neue) Aufgabe?
Von welchen Aufgaben werden die Personen entlastet?

Vorgehensweise: Es braucht den Gesamtblick auf die jeweiligen Aufgaben von einzelnen Personen, die Berücksichtigung von Machbarkeit, Ausmaß, Bewältigbarkeit

KOMMUNIKATION UND TRANSPARENZ AM STANDORT

Vorgehensweise: Die Aufgabe, damit verbundene Tätigkeiten und der jeweilige Entscheidungs- und Handlungsspielraum werden diskutiert, vereinbart, festgehalten und am Standort transparent kommuniziert

PERSONEN AUSWÄHLEN BZW. ANSPRECHEN

Zentral für die Auswahl verantwortlicher Personen sind die festgelegten Kompetenzen und Fähigkeiten für die jeweilige Aufgabe. Dabei zeigen sich unterschiedliche Möglichkeiten der Partizipation des Gesamtkollegiums.

Vorgehensweisen: Bereitschaft von Personen erkunden bzw. abfragen und Personen die Möglichkeit geben, aktiv das eigene Interesse an der Aufgabe zu bekunden;

Diskussion in Kleingruppen: Personen werden vorgeschlagen;
Vorauswahl von Personen (von der Schulleitung, vom Leitungsteam) und Ansprechen von Personen;

Moderierter Prozess, Information und Möglichkeit der schriftlichen Rückmeldung

DIE GRUPPE UND DEREN MITGLIEDER

Was ist die gemeinsame Zielsetzung?

Wie viele Mitglieder braucht die Steuer- oder Arbeitsgruppe?

Welche Gruppengröße ermöglicht ein Höchstmaß an Arbeitsfähigkeit?

Welche Team- und Kommunikationsstrukturen braucht es?

Welche Zusammensetzung ist dienlich?
Soll die Gruppe möglichst divers sein und unterschiedliche Strömungen des Kollegiums abbilden (z.B. Steuergruppe) oder ist Homogenität wesentlich?

Wer übernimmt Führungsverantwortung, leitet das Team und kommuniziert nach innen und außen?

Quelle: Gruber Gratz G. 2022

GESPRÄCHSLEITFADEN SCHULLEITUNG UND LEHRPERSON

Diese Fragen können der Schulleitung als Leitfaden oder Liste in Planungsgesprächen mit Lehrpersonen dienen. Die Leitfragen können auch so umformuliert werden, dass diese der Lehrperson zur individuellen Fortbildungsbildungsplanung dienlich sind.

1. ANLIEGEN / FORTBILDUNGSTHEMA

Wie lautet das Thema der Fort- oder Weiterbildung, für die du dich interessierst?

2. BEZUG ZU ENTWICKLUNGSZIELEN

Wie steht das Thema im Zusammenhang mit laufenden Vorhaben der Unterrichts- und Schulentwicklung bei uns?

3. ZIEL / WIRKSAMKEIT

Wie lautet das Ziel? Was möchtest du erreichen/ verändern – Was bewirkt das bei den Schülerinnen und Schülern?

4. BEDARFSANALYSE

Welche Kompetenzen sind erforderlich, um dieses Ziel zu erreichen? Über welche Kompetenzen verfügst du bereits? Welche Kompetenzen musst du dir aneignen?

5. PLANUNG

Wie kannst du dir diese Kompetenzen aneignen: externe/interne Weiterbildung, Training, Hospitation, Selbststudium usw.?

6. TRANSFER IN DEN UNTERRICHT

Wie kannst du das Gelernte in deiner Praxis umsetzen (wann, wie, wie oft, wie gut usw.)?

7. EVALUATION

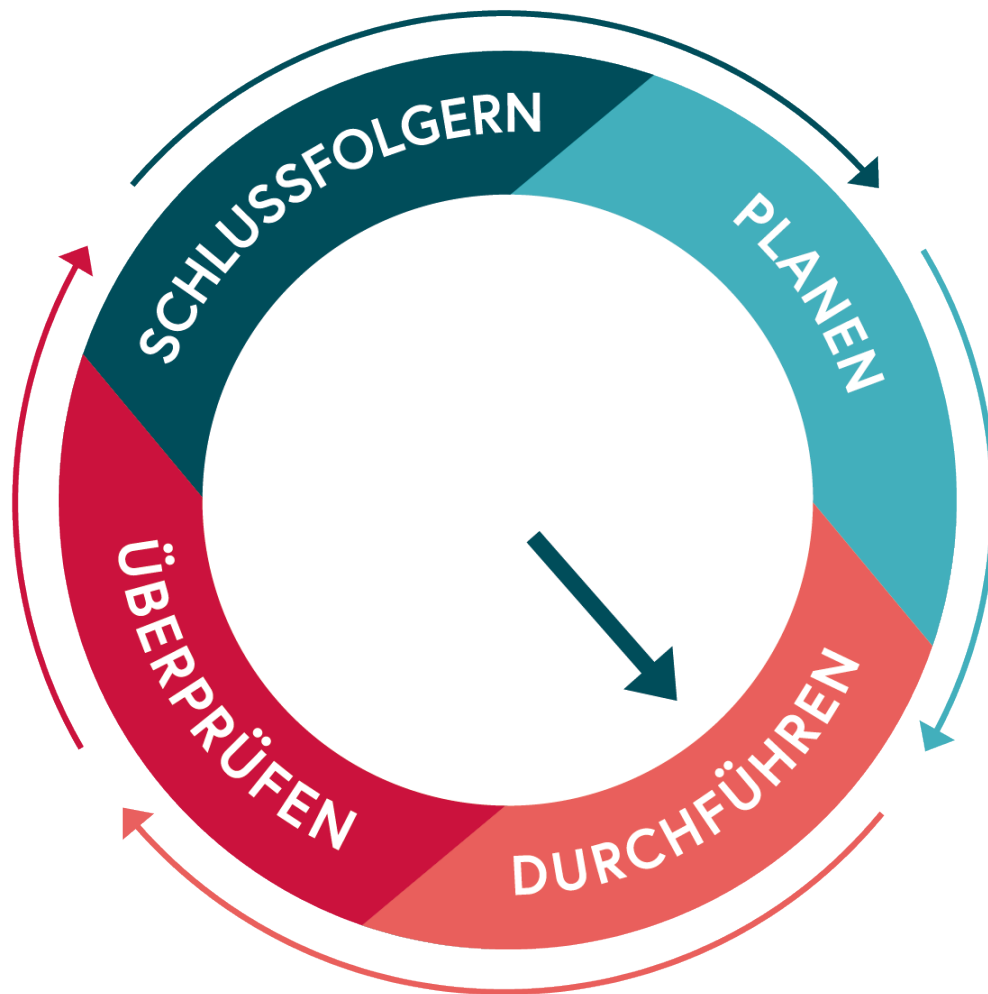
Wie willst du die Ergebnisse, die Wirkung überprüfen? Mit wem könntest du dies tun (Hospitation, Teampartnerinnen und Teampartner, Schülerinnen und Schüler etc.?)

8. WISSEN TEILEN

Wer könnte an deinem Lernvorhaben, an deiner Fortbildung und an den Ergebnissen deines Vorhaben interessiert sein?



DURCHFÜHREN



- Dokumentation der Qualifizierungsmaßnahmen – Protokoll
- Transfer in den Schulalltag
- Leitfaden zum Wissenstransfer
- Austausch auf Teamebene zum Thema

DOKUMENTATION DER QUALIFIZIERUNGSMASSNAHME – PROTOKOLL

Art der Veranstaltung: _____

Referent*in: _____

Veranstaltungsort: _____

Teilnehmer*in: _____

Inhaltlicher Schwerpunkt: _____

Ziele: 1. _____

2. _____

3. _____

Wichtigste Ergebnisse: 1. _____

2. _____

3. _____

Vereinbarungen zum Transfer: _____

Vereinbarungen zur Weiterarbeit: _____

Ansprechpartner*in für Rückfragen: _____

TRANSFER IN DEN SCHULALLTAG

Aus Teilnehmer*innen von FWB-Veranstaltungen werden „Expertinnen“ und „Experten“ am Standort.

1. ALS MULTIPLIKATOR*INNEN BRINGEN SIE IHR NEU ERWORBENES WISSEN UND DIE NEU GEWONNENE EXPERTISE ZUR WEITERENTWICKLUNG DER SCHULE EIN, INDEM SIE KONKRETE AUFGABEN ÜBERNEHMEN:

- in Teams, Fachteams oder bei (pädagogischen) Konferenzen über die FWB-Inhalte berichten
- künftig ihre neu erworbenen Kompetenzen als Ansprechperson in bestimmten Fragestellungen und Fachgebieten dem Kollegium zur Verfügung stellen
- der Schulleitung über die Inhalte & Qualität der FWB-Veranstaltung reflektierte Rückmeldungen geben
- in Absprache mit der Schulleitung die Ergebnisse für das Kollegium aufbereiten und visualisieren und evtl. schulinterne Fortbildungsveranstaltungen organisieren

2. PRODUKTE AUS DEN FWB-VERANSTALTUNGEN WERDEN SCHULINTERN VERÖFFENTLICHT. ENTSTANDENE MATERIALIEN UND UNTERLAGEN WERDEN DEM KOLLEGIUM PRÄSENTIERT UND ZUR VERFÜGUNG GESTELLT:

- Sammelordner errichten, Präsentationsfolien, Unterrichtseinheiten, Grundlagentexte, Arbeitsblätter, Protokolle, Literaturlisten usw.
- Materialien auf einem gemeinsamen Speicherplatz bereitstellen, Dateien zur Anpassung an individuelle Verwendung frei geben
- Zeiträume für Erprobungsphasen festlegen und einen Erfahrungsaustausch organisieren
- Vereinbarungen zur Weiterarbeit bzw. gemeinsamen Nutzung innerhalb des Kollegiums treffen

3. SCHULLEITUNG UND GGF. STEUERGRUPPEN ERMÖGLICHEN UND UNTERSTÜTZEN DIE UMSETZUNG VON FWB-INHALTEN IM UNTERRICHT UND IM SCHULLEBEN. SIE LENKEN DEN TRANSFER IN DEN SCHUL- UND UNTERRICHTSALLTAG, INDEM SIE:

- den Transfer von FWB-Ergebnissen als Grundprinzip erklären
- Verbindlichkeiten für die Verankerung schaffen
- Zeitgefäße für Kommunikation, Austausch und Lernen (z.B. Schulkonferenzen, Teamarbeitszeiten, Hospitationen) zur Verfügung stellen
- Infrastruktur und Materialien (z.B. Internet/Server, Regale, Ordner) bereitstellen
- die Fortbildungsplanung regelmäßig reflektieren und evaluieren

LEITFADEN ZUM WISSENTRANSFER

Zentraler Aspekt für FWB-Qualität ist nachhaltige Wirksamkeit:

- der Anspruch, vom Wissen zum Handeln zu kommen,
- den Transfer von der Theorie in die Praxis zu vollziehen,
- das Gelernte in schulisches Handeln umzusetzen.

Im Rahmen von Entwicklungsprozessen am Standort gilt es, dem Transfer von Wissen aus FWB in das Kollegium verstärkt Aufmerksamkeit entgegenzubringen, damit die Informationen und das erworbene Wissen und Können nicht bei einigen wenigen Personen verbleiben.

FOLGENDE LEITFRAGEN SIND FÜR DEN WISSENTRANSFER UNTERSTÜTZEND

FÜR WEN?	<p>sind die Informationen, das Wissen relevant?</p> <p>Kollegium, Steuergruppe, Erziehungsberechtigte, weiteres pädagogisches Personal, Schüler*innen etc.</p>	
WO?	<p>sollen die Informationen, soll das Wissen weitergegeben werden?</p> <p>Im Rahmen einer Konferenz, Fachteamsitzungen, schwarzes Brett etc.</p>	
WIE?	<p>sollen die Informationen, soll das Wissen weitergegeben werden?</p> <p>In Form von Kurzinputs, Plakaten, Workshops etc.</p>	
BIS WANN?	<p>sollen die Informationen, soll das Wissen transferiert werden?</p> <p>Wie viel Zeit darf höchstens zwischen FWB und Transfer verstreichen?</p>	
WAS?	<p>soll mit den Informationen, mit dem Wissen weiter geschehen?</p> <p>Maßnahmen festlegen und Verbindlichkeiten schaffen</p>	

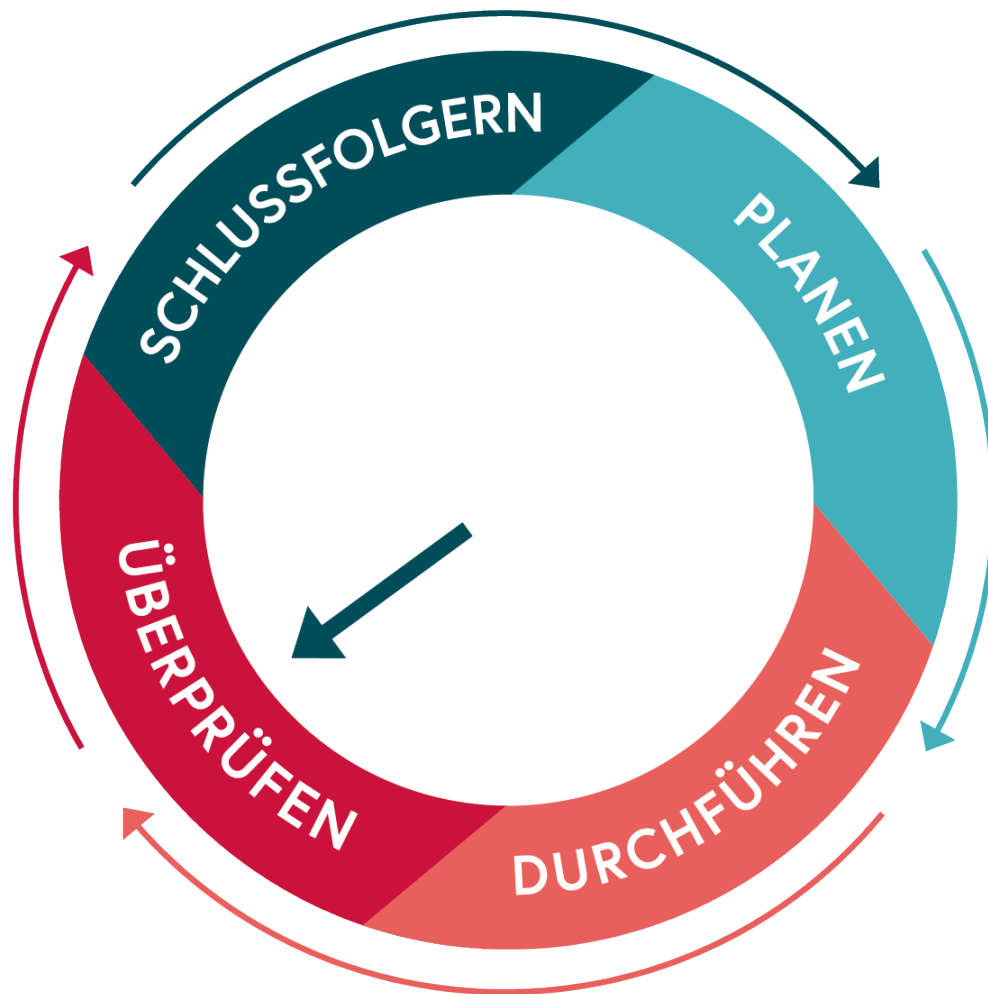
Quelle: QUALIS-NRW. (2022). Referenzrahmen Schulqualität NRW. Abgerufen von <https://www.schulentwicklung.nrw.de/referenzrahmen/>

AUSTAUSCH AUF TEAMEBENE ZUM THEMA: _____

IM UNTERRICHT HABEN WIR BEOBACHTET:	
<p>POSITIVE ERFAHRUNGEN</p>	<p>UNKLARHEITEN / STOLPERSTEINE</p>
<p>WIR HABEN AM/AN WAHRGENOMMEN...</p> <p>Team:</p> <p>Schüler*innen:</p> <p>Andere:</p>	<p>FRAGEN...</p> <p>fürs eigene Team:</p> <p>an die anderen Teams:</p> <p>an die Referent*innen:</p>
<p>DARAN WOLLEN WIR WEITERARBEITEN:</p>	



ÜBERPRÜFEN



- Evaluationsebene
- Evaluation des Transfers und der Wirksamkeit
- ProFLeX Lernjournal
- Das Lernjournal an Ihrem Standort nutzen – aber wie?

EVALUATIONSEBENEN

An verschiedenen Punkten eines FWB-Prozesses gilt es herauszufinden, was bereits erreicht wurde und inwieweit die Ergebnisse mit den ursprünglich formulierten Zielen übereinstimmen.

Verschiedene Evaluationsebenen:

- **Teilnehmer*innen-Zufriedenheit: „Process“**
z.B. Veranstaltungsevaluation, Feedback bezüglich Organisation, Arbeitsformen, Vermittlungsformen
- **Rahmenbedingungen: „Input“**
z.B. Überprüfung der zeitlichen, finanziellen und materiellen Rahmenbedingungen, Qualität der Vorbereitung
- **Ergebnisse: „Output“**
z.B. Transferevaluation, Feedback zu Inhalt und Praxisbezug, Einschätzung der Kompetenzerweiterung bzw. Lern- und Erfahrungsergebnisse im Hinblick auf die individuellen und gemeinsamen Zielsetzungen
- **Wirkung im schulischen Alltag: „Outcome“**
z.B. Feedback bezüglich der längerfristigen und nachhaltigen Verhaltens- und Einstellungsänderungen auf persönlichen und institutionellen Ebenen

EVALUIERUNGSFRAGEN MIT BLICK AUF EINE MÖGLICHE WEITERFÜHRUNG (VERANTWORTLICHE):	
THEMA DER QUALIFIZIERUNGSMASSNAHME	
WELCHE ZIELE WURDEN MIT DER MASSNAHME VERFOLGT?	
WELCHE VERÄNDERUNGEN HABEN SICH DADURCH ERGEBEN?	
WIE IST DER TRANSFER DER ERGEBNISSE ORGANISIERT?	
WELCHE PROBLEME UND HINDERNISSE TRETEN AUF?	
WELCHE UNTERSTÜTZUNG IST ERFORDERLICH?	
WIE SOLL ES MIT DEM THEMA WEITERGEHEN?	
RESÜMEE FÜR DIE NÄCHSTE QUALIFIZIERUNGSPLANUNG:	

Quellen: Halter, B., Iten, N. & Riesen, M. (2012). Entwicklungs- und Weiterbildungsplanung an Schulen. Abgerufen von <https://www.phsz.ch>.
Kling, A. & Spethmann, E. (2009). Schulspezifische Fortbildungsplanung mit Portfolioarbeit. In S. G. Huber (Hrsg.), Handbuch für Steuergruppen. Grundlagen für die Arbeit in zentralen Handlungsfeldern des Schulmanagements. Neuwied: LinkLuchterhand. (Seite.164)

EVALUATION DES TRANSFERS UND DER WIRKSAMKEIT
 FORBILDUNGSVERANSTALTUNG: _____

OUTPUT	VERBINDLICHKEIT	--	-	+	++
	Vereinbarungen zur Umsetzung wurden eingehalten.				
	Meine persönlichen Vorhaben habe ich umgesetzt.				
	Bemerkungen:				
OUTCOME	ANWENDBARKEIT	--	-	+	++
	Die Inhalte knüpfen an unserer Alltagserfahrung an.				
	Die vermittelten Methoden und Handlungsmöglichkeiten unterstützen mich bei der Weiterentwicklung meiner Arbeit.				
	Bemerkungen:				
	WIRKUNG	--	-	+	++
	Ich fühle mich kompetenter und sicherer.				
	Meine schulische Arbeit hat sich in Sinne der Zielsetzungen verändert.				
Es lassen sich Veränderungen im Schüler*innenverhalten beobachten.					
Bemerkungen:					

ZUR SICHERUNG DER LÄNGERFRISTIGEN WIRKSAMKEIT DER FORTBILDUNG:

Was hat die Umsetzung möglicherweise erschwert?

Welche Unterstützung ist jetzt noch erforderlich?

Zu welchen Aspekten dieses Themas besteht noch weiterer Fortbildungsbedarf?

In welchen anderen Schulentwicklungsbereichen besteht ebenso Fortbildungsbedarf?

ProFLeX LERNJOURNAL

PROFESSIONALISIERUNG IM LEHRBERUF DURCH REFLEXION

Das Lernjournal ProFLeX unterstützt und begleitet die professionelle Weiterentwicklung der Pädagog*innen am Standort.

Es dient den Pädagog*innen als Brücke, ihr pädagogisches Tun durch Reflexion vertiefend zu verstehen, neue Impulse – beispielsweise aus der Fort- und Weiterbildung – aufzugreifen und in die Praxis zu transferieren sowie nachhaltig zu integrieren.

Das Lernjournal unterstützt und ermöglicht eine Visualisierung und Dokumentation des persönlichen Lernwegs sowie individueller Erfolge und kann in der Zusammenführung Ausgangspunkt für Mitarbeiter*innen- und Fort- und Weiterbildungsgespräche sein.



We do not learn from experience,
we learn from reflecting on experience.



JOHN DEWEY

Das **ProFLeX Lernjournal** unterstützt die professionelle Weiterentwicklung durch folgende thematische Abschnitte:

DAS LERNJOURNAL AN IHREM STANDORT NUTZEN – ABER WIE?

Gerne möchten wir Sie und Ihr Kollegium bei der Einführung in die Arbeit mit dem Lernjournal unterstützen und auf Ihrem Weg begleiten!

DOKUMENTATION DER QUALIFIZIERUNGSMASSNAHME – PROTOKOLL

EINFÜHRUNG:

2 UE in Präsenz oder online

Mit dem Gesamtkollegium

Inhalt: Vorstellung des ProFLeX Lernjournals und Einführung in das Thema Reflexion

ZWISCHENSTOPP 1:

2 UE online

Mit der Schulleitung (und Steuergruppe)

Inhalt: offene Fragen, Anmerkungen, erste Resonanz

ZWISCHENSTOPP 2:

2 UE online

Mit der Schulleitung (und Steuergruppe)

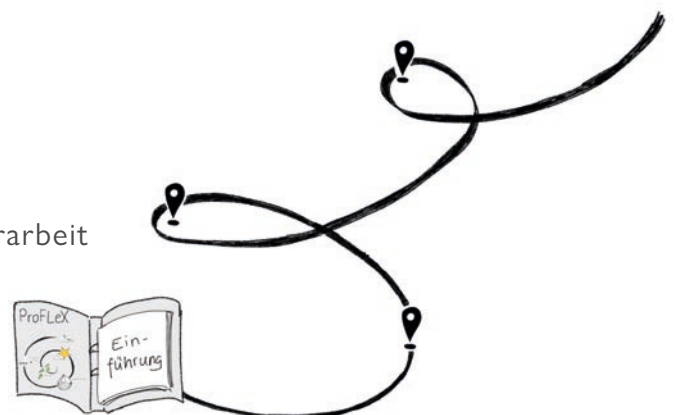
Inhalt: Vorbereitung der Zusammenführung – was braucht die Schulleitung, was die Lehrpersonen?

OPTIONALER ZWISCHENSTOPP 3:

2 UE online

Mit der Schulleitung

Inhalt: Umgang mit den Ergebnissen und Weiterarbeit







GLOSSAR

EVALUATION

Evaluation stellt das systematische Erfassen von Daten und Informationen über bestimmte Aspekte der schulischen Praxis (z.B. Maßnahmen, Prozesse, Projekte) mit dem Ziel, deren Qualität zu überprüfen und zu bewerten dar. Evaluation ist Teilelement jedes Qualitätsmanagementsystems.

FEEDBACK

Feedback ist eine Rückmeldung an eine oder mehrere Personen zu ihrem professionellen Handeln. Feedback kann mittels unterschiedlicher Feedbackmethoden eingeholt werden, es folgt bestimmten Regeln und ist ein zentrales Element der individuellen Qualitätsentwicklung.

FEED-FORWARD

Während Feedback das Verhalten in der Vergangenheit ins Zentrum stellt, steht beim Feed-forward die gewünschte Entwicklung im Vordergrund. Die positive Zukunftsvision wird hervorgehoben.

FORT- UND WEITERBILDUNG

Während die Fortbildung im Kern die beruflichen Kompetenzen bzw. die Qualifikation im Rahmen der gegebenen Funktion erweitern soll, stellt die Weiterbildung auch eine Qualifizierung für die Übernahme neuer Funktionen dar.

FORT- UND WEITERBILDUNGSPLANUNGSGESPRÄCHE

Die Schulleitung hat gemäß Beamten-Dienstrechtsgesetz § 213e bzw. Landeslehrer-Dienstrechtsgesetz § 32 mit allen Lehrenden regelmäßig einzeln oder in Kleingruppen Gespräche zur Planung der individuellen Fort- und Weiterbildung für die kommenden drei Schuljahre zu führen. Die Ergebnisse dieser Gespräche sind schriftlich zusammenzufassen und von den Beteiligten zu unterfertigen.

MENTORINGKONZEPTE

Gemäß § 39 – Dienstrechtsnovelle 2013 – Pädagogischer Dienst – vom 27. Dezember 2013 – dient „die Induktionsphase der berufsbegleitenden Einführung in das Lehramt. Die Vertragslehrperson in der Induktionsphase ist durch eine Mentorin oder einen Mentor zu begleiten“. Die Lehrperson in der Induktionsphase hat mit der Mentorin/dem Mentor zusammenzuarbeiten und ihre Tätigkeit den Vorgaben entsprechend auszurichten. Sie hat zudem den Unterricht anderer Lehrkräfte nach Möglichkeit zu beobachten.

PÄDAGOGISCHE LEITVORSTELLUNGEN

In den Pädagogischen Leitvorstellungen schreibt eine Schule ihre pädagogischen Herangehensweisen fest, stellt also dar, wie Lern- und Lehrprozesse an der Schule grundsätzlich gestaltet werden.

Q-HANDBUCH

Das Q-Handbuch ist das zentrale QMS-Instrument für die Dokumentation und das Prozessmanagement einer Schule. Im Q-Handbuch werden alle für das Qualitätsmanagement nötigen Unterlagen der Schule zusammengeführt, sowohl die Hauptdokumente als auch die grundlegenden Prozessbeschreibungen. Zu den Hauptdokumenten zählen insbesondere die Pädagogischen Leitvorstellungen und der Schulentwicklungsplan.

QUALITÄTSRAHMEN

Qualitätsrahmen sind bildungspolitische Steuerungsinstrumente, in denen die Qualitäts-Erwartungen ausformuliert sind. Im Qualitätsrahmen für Schulen (QR) werden anhand von Kriterien die Merkmale „guter Schule“ sowie deren Gelingensbedingungen beschrieben. Den Lehrkräften und der Schulleitung, aber auch der Schulaufsicht dient er als Bezugsnorm für die Ausrichtung und Gestaltung der eigenen Arbeit an bzw. mit der Einzelschule (der Schul- und Unterrichtsentwicklung der Einzelschule). Der Qualitätsrahmen für Schulen bildet die verbindliche, inhaltliche Grundlage für QMS und soll auf allen Ebenen des Schulsystems zu einem gemeinsamen Verständnis über wesentliche Merkmale von Schulqualität beitragen.

SCHULENTWICKLUNGSBERATUNG

Die Schulentwicklungsberater*innen an den Pädagogischen Hochschulen begleiten Prozesse der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an Schulen und sie beraten dabei Schulleitungen, Fach-Teams, Koordinations- beziehungsweise Steuergruppen oder gesamte Kollegien. Inhaltliche Schwerpunkte der Beratung können – je nach Anliegen bzw. Auftrag – in der Unterrichtsentwicklung, der Organisationsentwicklung und/oder der Personalentwicklung liegen.

SCHULENTWICKLUNGSPLAN (SEP)

Der Schulentwicklungsplan (SEP) ist das zentrale strategische Planungs- und Steuerungsinstrument für die Umsetzung sämtlicher Entwicklungsvorhaben einer Schule, sowohl zentral vorgegebener Reformvorhaben als auch schulspezifischer Themen und Anliegen. Er dient der systematischen Steuerung der Schule durch die Schulleitung und der Rechenschaftslegung gegenüber der Schulaufsicht. Die inhaltliche Basis für die Themen im Schulentwicklungsplan bildet der Qualitätsrahmen für Schulen (QR).

SCHULLEITUNGSPROFIL

Das Schulleitungsprofil erfüllt fünf wesentliche Funktionen:

1. Es leistet einen Beitrag zu einem gemeinsamen Führungsverständnis an Österreichs Schulen und Schulclustern.
2. Es bietet Schulleitungen, Schulclusterleitungen sowie Personen, die sich um diese Leitungsfunktion bewerben, eine verständliche, praxisnahe Orientierung, auf welche Managementaufgaben sich die Schulleitung in der Fülle der Tätigkeiten an der Schule fokussieren soll.
3. Es gibt außerdem den Schulqualitätsmanager*innen in den Bildungsregionen Orientierung und Referenz zur Einschätzung der Wahrnehmung der Führungsaufgaben durch die Schulleitung.
4. Es zeigt auch Lehrerinnen und Lehrern, welche Erwartungen sie an die Schulleitung haben können.
5. Es dient ebenfalls als verpflichtendes Fundament für Schulleitungsaus-/fort- und -weiterbildungen im österreichischen Bildungswesen.

QUELLEN

Agentur für Schulberatung des Landesinstituts für Lehrerbildung und Schulentwicklung Hamburg (2012). Schulportfolio. Analysieren planen auswerten koordinieren. Kopiervorlagen.

Abgerufen von <https://li.hamburg.de/contentblob/2837970/e3eeb42320ff5613e93d031ef40c5e00/data/download-pdf-schulportfolio-kopiervorlagen-pdf-datei.pdf>

BMBWF. (2019). Schulleitungsprofil. Eine praxisbezogene Orientierung für effektives Schulleitungshandeln. Wien: BMBWF. Abgerufen von https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:1ed495ba-5df0-4b57-b0fb-54cd121143f6/schulleitungsprofil_a4_bf.pdf

BMBWF. (2022). Über QMS. Glossar.

Abgerufen am 28.09.2022 von <https://www.qms.at/ueber-qms/glossar>

Halter, B., Iten, N. & Riesen, M. (2012). Entwicklungs- und Weiterbildungsplanung an Schulen. Eine Handreichung.

Abgerufen von: https://www.researchgate.net/publication/271441307_Entwicklungs-_und_Weiterbildungsplanung_an_Schulen_-_Eine_Handreichung

Kling, A. & Spethmann, E. (2009). Schulspezifische Fortbildungsplanung mit Portfolioarbeit. In S. G. Huber (Hrsg.), Handbuch für Steuergruppen. Grundlagen für die Arbeit in zentralen Handlungsfeldern des Schulmanagements. Neuwied: LinkLuchterhand.

Pädagogische Hochschule Salzburg Stefan Zweig. Fort- und Weiterbildung. (2020). Induktion. Programm 20/21.

Abgerufen von https://www.phsalzburg.at/files/Dateien_FWB/Fortbildungsangebote/2020/induktion_20_21_v5_webversion.pdf

QUALIS-NRW. (2022). Referenzrahmen Schulqualität NRW.

Abgerufen am 28.09.2022 von <https://www.schulentwicklung.nrw.de/referenzrahmen/>

Schachtmeyer, C. von (2021, Februar). Erfolgreiche Schulleitung jetzt. Führen in Zeiten von Corona. Live-Online-Seminar.



FORT- UND WEITERBILDUNGS- PLANUNG ALS INSTRUMENT DER PERSONALENTWICKLUNG

MEDIENINHABERIN, VERLEGERIN:

Pädagogische Hochschule Salzburg Stefan Zweig
Institut für Professionsentwicklung und Schulqualität
Akademiestraße 23–25
5020 Salzburg

NUTZUNGSBEDINGUNGEN:

Nachdruck oder sonstige Wiedergabe und Veröffentlichung, elektronische Speicherung und kommerzielle Vervielfältigung, auch einzelner Beiträge, können nur mit schriftlicher Genehmigung der Medieninhaber erfolgen.

HERAUSGEBER:

Pädagogische Hochschule Salzburg Stefan Zweig
Institut für Professionsentwicklung und Schulqualität (IPS)
Institutsleiter Prof. Michael Kahlhammer, BEd MA

REDAKTION:

Prof.ⁱⁿ Renate Achleitner, BEd
Prof.ⁱⁿ Antonia Deutinger, BEd MTD
Prof.ⁱⁿ Gudrun Gruber-Gratz, BEd MTD
Prof. Klaus-Michael Rühland, BEd

VISUALISIERUNGEN:

Prof.ⁱⁿ Antonia Deutinger, BEd MTD

FOTOS:

Getty Images, bluforce group
Cover: © Getty Images / wildpixel, bluforce group

LEKTORAT:

Dr.ⁱⁿ Mag.^a Gabriele Danninger, MSc

LAYOUT/SATZ:

Bluforce MarKom GmbH
Petersbrunnstraße 19/1–2
5020 Salzburg

HAFTUNGSAUSSCHLUSS:

Sämtliche Angaben in dieser Broschüre erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr. Eine Haftung der Autor*innen, der Verleger*innen und des Herausgebers ist ausgeschlossen.