

Schulen und Lehrkräfte brauchen eine effektive und effiziente Regionale Fortbildung

Fortbildungsangebote erreichen mehr als 40 000 Lehrkräfte

Im Herbst vergangenen Jahres schien noch alles ganz klar zu sein: Die Fortbildungsbeauftragten der niedersächsischen Fortbildungsregionen erfuhren, dass ihre Tätigkeit im Verlauf des Jahres 2004 beendet werden solle. Die Schulen, die dann über ein Fortbildungsbudget verfügten, könnten sich damit auf dem freien Markt das Passende aussuchen und einkaufen.

Es blieb allerdings bei der Ankündigung. Die gegenwärtige Verunsicherung findet ihren Ausdruck in der Veröffentlichung der Qualifizierungsangebote als „Notprogramm“ (Göttingen) oder nur noch im Internet (Hannover) und in der Nichtbesetzung freier werdender Stellen (Hildesheim).

Dass dieser Zustand eintrat, ist eine Folge der Warberger Sparbeschlüsse der Landesregierung, die dem Kultusministerium einen Beitrag von ca. 2,6 Millionen Euro abverlangten. Von einer Privatisierung der Regionalen Fortbildung erhofften sich die Haushälter eine Haushaltentlastung zwischen 600 und 800 Tausend Euro. Davon würde der Landesetat aber nur indirekt profitieren: Die Kosten bestehen im wesentlichen aus Betriebs- und Personalkosten, wobei die meisten Büros in

landeseigenen Gebäuden liegen und das Personal aus Landesbediensteten besteht. Entscheidend: Auch private Anbieter kalkulieren die Infrastrukturkosten in ihre Preise ein. Blickt man nur auf den Haushaltsansatz von ca. 440 000 Euro, der für die Angebote der Regionalen Fortbildung jährlich aufgewendet wird, erscheint das Verhältnis von Aufwand und Ertrag als unwirtschaftlich.

Hohe Produktivität der „Regionalen Fortbildung“

Ganz anders sieht die Produktivität des Unternehmens „Regionale Fortbildung“ aus. Bei jährlich rund 3000 Fortbildungsangeboten erreichten die 16 Fortbildungsbeauftragten und die 20 „Fortbildungsdezernate“ (Schulform- und Sportdezernate der Bezirksregierungen) ca. 46 500 Teilnehmerinnen und Teilnehmer, also 2/3 der niedersächsischen Lehrerschaft. Zusätzlich erschlossen sie erhebliche Ressourcen privater Sponsoren, entweder durch kostenlose Referententätigkeit außerschulischer Expertinnen und Experten oder durch die Finanzierung einzelner Fortbildungsveranstaltungen oder ganzer Qualifizierungsprojekte.

Nicht eingerechnet sind weitere wertvolle Leistungen der Fortbildungsbeauftragten: Sie organisieren im Auftrag der Bezirksregierungen, des Kultusministeriums oder des Niedersächsischen Landesamts für Lehrerbildung und Schulentwicklung (NILS) Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, beraten Lehrkräfte und Schulen bei der Wahl der für sie wirksamsten Unterstützungsform, gewinnen neue Anbieter, qualifizieren Lehrkräfte zu Fortbildnerinnen und Fortbildnern und stellen dauerhafte Kooperationsbeziehungen zu ihnen und zwischen ihnen her. Dabei optimieren sie zunehmend die Wirksamkeit ihrer Unterstützungsleistung für die Schulen und das Personal. Zielvereinbarungen ermöglichen, den Erfolg im Verlauf und nach Abschluss der Maßnahme zu evaluieren.

Fortbildungsmaßnahmen organisieren, Lehrkräfte und Schulen beraten, neue Anbieter gewinnen und Kooperationsbeziehungen entwickeln: Die Regionale Fortbildung hat einen hohen Produktivitätsstandard erreicht. Unser Foto zeigt das Niedersächsische Landesamt für Lehrerbildung und Schulentwicklung (NILS) in Hildesheim.

Die Fortbildungsbeauftragten verknüpfen die vielfältigen Beziehungslinien in den Regionen zu einem tragfähigen Bildungsnetzwerk. Davon profitieren viele kleine, aber fachlich hoch versierte Vereine ebenso wie die großen Bildungsträger und Bildungswerke. Die Marktkennntnis auf der Nachfrage- und Angebotsseite kommt den Schulen, den Anbietern und dem Land gleichermaßen zugute. Die Schulen können sich aufwändige oder zufallsabhängige Erkundungen ersparen, die Anbieter vermeiden Fehlinvestitionen, der Staat profitiert von kostengünstigen und wirksamen Leistungen. Außerdem werden Versorgungslücken geschlossen, die für ein Flächenland typisch sind.

Nicht überall stehen gleichwertige, leistungsfähige Bildungshäuser zur Verfügung, nicht überall kommen ökonomische Veranstaltungsräume zustande. Schließlich darf die aktivierende Funktion der Fortbildungsbeauftragten nicht unterschätzt werden. Sie initiieren auch Unterrichts- und Schulentwicklungsprojekte, sichern den Schulen externe Begleitung von Veränderungsprozessen zu und ermutigen zu einem selbstkritischen Blick, weil er durch die gleichzeitig angebotene Hilfe an Bedrohungspotenzial verliert.

Tragfähige Bildungsnetzwerke aufgebaut

Künftig wächst die Bedeutung einer systembezogenen Qualifizierung. Wenn nicht mehr nur einzelne Lehrkräfte im Unterricht beurteilt werden, sondern die Schulqualität insgesamt, erhält die Schule eine wertende Auskunft über ihre Stärken und Verbesserungsbereiche. Die Regionale Fortbildung könnte ohne aufsichtliche Interessenkollisionen Beratung, Begleitung und Qualifizierung vermitteln.

Betrachtet man die Angebote der Regionalen Fortbildung für Qualifizierung und Unterstützung genauer, lassen sich vier Grundformen unterscheiden.

Vier Grundformen der Angebote der Regionalen Fortbildung

A. Bei der Transitorischen Qualifizierung handelt es sich um Maßnahmen, die zentral veranlasst, zeitlich begrenzt und für eine definierte Zielgruppe verbindlich sind. Beispiele der jüngeren Vergangenheit sind Vorhaben des Kultusministeriums wie Neue Technologien und Schule, Fremdsprachenlernen in der Grundschule oder Unterrichtsentwicklung in den Qualitätsnetzwerken aber auch zum Beispiel das Projekt der Niedersächsischen Staatskanzlei N 21.

In der Regel erfolgt die Qualifizierung nach einheitlichem Konzept durch Multiplikatoren, Trainer oder Moderatoren. Nach der Einführung des Neuen findet die Qualifizierung wieder in den gewohnten Formen statt. Die staatliche Fortbildungsstruktur gewährleistet eine zeitgerechte Umsetzung unter Berücksichtigung



sichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen (z.B. Nutzung von Schulgebäuden, Rücksichtnahme auf dienstliche Belange). Der Einsatz des eigenen Personals für die Transitorische Qualifizierung kann für die Personal- und Schulentwicklung genutzt werden.

Das Kurspersonal steht für künftige Beratungsaufgaben, oft aber auch für weitere innovative Vorhaben zur Verfügung. Den Nutzen der gegenwärtigen Struktur für das Land verdeutlicht die Alternative: Würde die Fortbildungsstruktur aufgelöst, muss sie von jedem Projektträger jeweils neu landesweit aufgebaut werden. Impulse für die „lernende Organisation“ Schule werden nur external gegeben, da das Kurspersonal von den Veranstaltern eingesetzt wird. Würden private Anbieter Schulpersonal beschäftigen, müssten Formen der Beurlaubung oder Entschädigung ausgehandelt werden.

B. Die Systembezogene Qualifizierung orientiert sich an

den Ansprüchen einer Schule, die ihr Schulprogramm als Qualitätsprogramm versteht und für ihre Entwicklung externe Beratung benötigt. Angebote sind zum Beispiel Schulentwicklungsberatung, Prozessbegleitung, Netzwerkkoordination, Moderation

von Qualitätszirkeln. Auftraggeber ist der jeweilige Nutzer. Die Dauer des Auftrags hängt von der Zielsetzung ab, ebenso die Intensität der Inanspruchnahme.

Schulentwicklungsprozesse bestehen zum Beispiel aus mehrjährigen Phasen, in denen die Beratung aus der Moderation von Meilensteintagungen, Steuergruppen oder Konsensmeetings bestehen kann, darüber hinaus aber auch in der Rolle des Kritischen Freundes und kompetenten Ansprechpartners. Die Regionale Fortbildung unterstützte bisher die Systembezogene Qualifizierung organisatorisch und durch Vermittlung geeigneten Personals nach vorangegangener Beratung. Sie gewährleistet Netzwerkkoordination und reagiert zielgenau auf den im Prozessverlauf entstandenen Fortbildungsbedarf. Sie fördert den Erfahrungsaustausch und die Qualifizierungsbemühungen des an der Systembezogenen Qualifizierung beteiligten Personals.

Für Systembezogene Qualifizierung steht inzwischen auch auf dem freien Markt ein differenziertes Angebot zur Verfügung. Die Marktübersicht könnte der Niedersächsische Bildungsserver (NiBiS) künftig erleichtern. Die Qualität könnten Verfahren der Zertifizierung und Akkreditierung sichern. Allerdings müsste auch die Versorgung der Schulen im ländlichen Raum und die Zusicherung dauerhafter Zusammenarbeit gewährleistet sein. Außerdem haben Fremdanbieter ihren Preis: Für eine auf

zwei bis drei Jahre angelegte Schulprogrammentwicklung sind nach derzeit vorliegenden Erfahrungen ca. 20 000 Euro pro Schule zu kalkulieren, ohne dass dabei der dadurch ausgelöste zusätzliche Qualifizierungsbedarf (z.B. hinsichtlich der Unterrichtsentwicklung) berücksichtigt wurde.

Hohe Bedeutung der Fortbildungsstruktur
C. Funktionsbezogene Qualifizierung zielt auf Erwerb neuer Funktionen (z.B. für Schulleitungsaufgaben, Schulentwicklungsberatung oder Schulinspektion) und neuer Qualifikationen (z.B. für ein weiteres Unterrichtsfach) sowie auf Aktualisierung des funktionsbezogenen Wissens. Sie richtet sich nach dem Bedarf der Schul- oder Personalentwicklung.

Zur Funktionsbezogenen Qualifizierung zählt die Weiterbildung, die nach festgelegten Qualitätsstandards auch von Universitäten, Akademien, in Zusammenarbeit mit Fachstel-

le Hilfe von Lehrkräften angeboten, die ihre Kenntnisse an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihrer Qualifizierung weitergeben, darüber hinaus aber auch für Beratung und Vertiefung in Arbeitskreisen zur Verfügung stehen. Die Arbeitskreise werden von den Fortbildungsregionen organisatorisch unterstützt. Sie können zu Qualitätszirkeln, Vergleichsringen oder Netzwerken weiterentwickelt werden.

Den Vergleich mit privaten Anbietern nicht scheuen

Ohne die Regionale Fortbildungsstruktur müsste die schul- und unterrichtsbezogene Fortbildung von Fachstellen durchgeführt werden, die auch für die Organisation ihrer Angebote verantwortlich wären. Für die Schulen bedeutete dies in der Regel eine erhöhte Zufälligkeit der Angebote, größere Entfernung zu den Tagungsorten und eine geringere

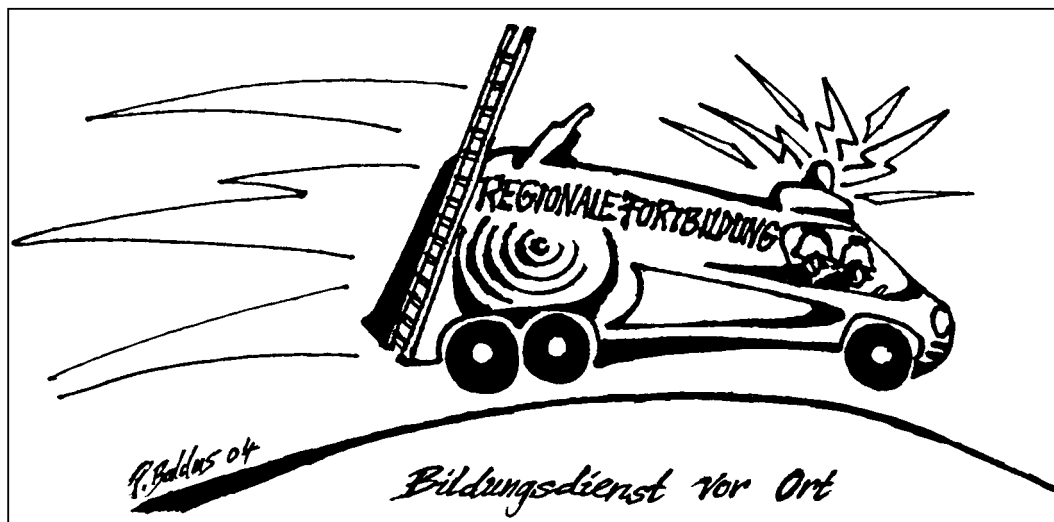
Chance zur kooperativen Schulentwicklung. Unter Personalentwicklungsgesichtspunkten entfielen für viele Lehrkräfte die Möglichkeit, ihre Kompetenzen im dienstlichen Bereich an Kolleginnen und Kollegen weiterzugeben. Damit reduzierte sich auch die Chance, Modelle von bester Praxis für die Entwicklung

von Unterricht und Schule beispielgebend zu nutzen.

Die Regionale Fortbildung hat ein eigenes Qualitätsmanagement erarbeitet und ansatzweise bereits eingeführt. Ihre Arbeiten an der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung sind weit fortgeschritten. Sie braucht den Vergleich mit privaten Anbietern weder hinsichtlich der Kosten noch der Qualität zu scheuen. Die Polarisierung zwischen Staat und Markt ist in Wirklichkeit eine verengende Perspektive: nicht entweder, sondern sowohl-als-auch heißt das Ziel. Die Folgerungen liegen dann auf der Hand:

- Beibehaltung der regionalen Struktur
- Vollständige Verantwortung für die Durchführung der Regionalen Fortbildung einschließlich der schulformbezogenen Qualifizierung und des Schulsports
- Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements insbesondere hinsichtlich des Beitrags für die systemische Schulentwicklung (z.B. durch enge Abstimmung mit schulischen Fortbildungsplänen und systematische Nutzung der Qualifizierung für die Personalentwicklung)
- Zusammenarbeit mit den anderen Systembeteiligten im Schulwesen und außerschulischen Partnern auf der Grundlage von überprüfbareren Rahmenkonzepten und Zielvereinbarungen.

HARTMUT HÄGER



len oder vom NiLS angeboten wird. Der Bedarf entsteht in der Regel wegen eines festgestellten Mangels an bestimmten Lehrbefähigungen oder des dienstlichen Interesses an bestimmten Funktionen. Die Fortbildungsregionen haben bisher mit eigenen Programmen funktionsbezogene Qualifizierung – z.B. für Schulentwicklungsberatung – angeboten, auf der Basis von Zielvereinbarungen mit dem NiLS Weiterbildungskurse durchgeführt oder einzelne Weiterbildungs-module angeboten, oder sie haben die Leitungsteams – z.B. der Schulleitungsbegleitfortbildung – bei der Durchführung organisatorisch unterstützt.

D. Die Komplementäre Qualifizierung reflektiert die ständige Veränderung aller Lebensumstände und die ausgeweitete Verantwortlichkeit der Personen und der Organisation Schule. Sie zielt auf Stärkung der Persönlichkeit, Aktualisierung und Auffrischung der Kompetenz sowie Verbesserung der schulischen Kommunikation und Kooperation. Umfang, Art und Dauer variieren stark: vom Coaching bis zum Kurs, vom einmaligen Treffen bis zum regelmäßigen Arbeitskreis, von der schulinternen Fortbildung bis zur Kongressteilnahme.

Beispiele: Fortbildung im Studienfach, Verhaltensreflexion, Gesundheitsförderung, Supervision. Die schul- und unterrichtsbezogene Komplementäre Qualifizierung wird von der Regionalen Fortbildung in der Regel mit