

Burkhard, Christoph; Haenisch, Hans

## **Selbstorganisierte Fortbildung in der Schule. Ziele - Gelingensbedingungen - Wirkungen**

*Die Deutsche Schule 92 (2000) 4, S. 439-448*



Quellenangabe/ Reference:

Burkhard, Christoph; Haenisch, Hans: Selbstorganisierte Fortbildung in der Schule. Ziele - Gelingensbedingungen - Wirkungen - In: Die Deutsche Schule 92 (2000) 4, S. 439-448 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-276269 - DOI: 10.25656/01:27626

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-276269>

<https://doi.org/10.25656/01:27626>

### **Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### **Kontakt / Contact:**

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Digitalisiert

---

Christoph Burkard und Hans Haenisch

# Selbstorganisierte Fortbildung in der Schule

Ziele – Gelingensbedingungen – Wirkungen

---

Um Lehrerfortbildung enger auf die *Bedürfnisse von Schulen* auszurichten und damit die Nachfrageorientierung zu stärken, wird in vielen aktuellen Konzepten zur Reform der Lehrerfortbildung vorgeschlagen, Schulen unmittelbar Finanzmittel für Lehrerfortbildung an die Hand zu geben. Schulen können mit Hilfe solcher Fortbildungsbudgets bzw. Fortbildungsressourcen selbst entscheiden, ...

... zu welchen Inhalten eine Fortbildung durchgeführt werden soll,

... welche Referenten bzw. Moderatorinnen eingeladen werden und

... an welchen externen Fortbildungsangeboten einzelne Kollegiumsmitglieder teilnehmen sollen.

## 1. Selbstorganisierte Lehrerfortbildung – ein Instrument der Schulentwicklung

In vielen *Bundesländern* gibt es bereits Initiativen, Modellversuche und Projekte, um selbstorganisierte Lehrerfortbildung durch unterschiedliche Formen zur Budgetierung von Fortbildungsmitteln zu unterstützen (vgl. ThiLLM 1998, zusammenfassend: Schraub 1999). In *Nordrhein-Westfalen* beispielsweise besteht seit 1997 für Schulen und Studienseminare die Möglichkeit, sog. Projektmittel für Lehrerfortbildung zu erhalten. Für diese Maßnahme stehen bei den Bezirksregierungen Fortbildungsmittel (im Haushaltsjahr 2000 landesweit 2,61 Mio. DM) zur Verfügung, die auf Antrag von Schulen und Seminaren für Maßnahmen zur schulinternen Lehrerfortbildung abgerufen werden können. Die Beantragung erfolgt formlos bzw. mit einem Meldebogen über das Schulamt bzw. direkt an die Bezirksregierung. Die Anträge sollen kurze Angaben zu den bisherigen Fortbildungsaktivitäten enthalten und die Ziele und Schwerpunkte der geplanten Fortbildung skizzieren.

Bezahlt werden *Kosten* für Honorare und Reisekosten der Referentinnen und Referenten sowie Sachkosten wie beispielsweise Fortbildungsmaterialien. Auf Wunsch werden Schulen und Seminare durch die Schulaufsichtsbehörden bei der Planung und Gestaltung der Fortbildungen beraten. Die Maßnahme „Pro-

Tabelle 1: Geförderter Fortbildungsprojekte in NRW; 1997 bis 1999 nach Schulform; (BK=Berufskolleg, Sem=Studienseminare):

Jahr	GS	HS	SO	RS	GE	GY	BK	Sem	insg.
1997	671	134	142	113	98	126	97	43	1.424
1998	796	193	261	134	205	239	147	29	2.005
1999	1.015	216	266	172	153	217	164	26	2.229
Summe	2.482	543	669	419	456	582	308	98	5.658

Quelle: Lehrerfortbildung in Nordrhein-Westfalen 2000

jektmittel für Lehrerfortbildung“ stieß von Beginn an auf große Nachfrage bei Schulen und Seminaren. Tabelle 1 zeigt die Anzahl geförderter Fortbildungsprojekte zwischen 1997 und 1999 nach Schulform.

Die Erfahrungen, die Schulen, Seminare und das staatliche Fortbildungssystem im Umgang mit Projektmitteln sammeln konnten, wurden in den letzten Jahren intensiv ausgewertet. Alle Schulen und Studienseminare, die Projektmittel erhalten haben, berichten mit einem Fragebogen über die Ergebnisse und den Ablauf der durchgeführten Fortbildung. (In der Regel erfolgt dies durch die Schulleitung bzw. Mitglieder von Vorbereitungsgruppen.) Diese Fragebögen werden jährlich regional durch die Bezirksregierungen und landesweit durch das Landesinstitut für Schule und Weiterbildung ausgewertet (vgl. Burkard 2000).

Darüber hinaus wurde vom Landesinstitut für Schule und Weiterbildung, Soest, im Herbst 1999 an 13 Schulen aller Schulformen eine *Interviewstudie* durchgeführt (vgl. Burkard/Haenisch 2000). Diese Erkundungsstudie sollte den Fragen nachgehen, welche Qualitätsstandards selbstorganisierte interne Fortbildung erreicht und welche Faktoren für eine erfolgreiche Durchführung ausschlaggebend sind. In diesem Beitrag werden ausgewählte Ergebnisse dieser Evaluationsstudien vorgestellt.

## 2. Themen selbstorganisierter Lehrerfortbildung

Die Auswertung der Rückmeldungen zu den Themen der internen Fortbildungen zeigt eine sehr *breite Palette von Inhalten und Problembereichen*, mit denen sich Schulen im Rahmen selbstorganisierter Fortbildungsveranstaltungen beschäftigen.

Auch wenn vielfach die durchgeführten Fortbildungen Ziele auf mehreren Ebenen verfolgten (s.u.), lassen sich die vorliegenden Rückmeldungen in insgesamt zehn Themenbereiche gliedern (vgl. Tabelle 2). Leitender Gedanke bei der Kategorienbildung war, jeweils Themenbereiche zusammenzustellen, die die Veranstaltungen danach sortieren, was Kern der inhaltlichen Auseinandersetzung der jeweiligen Veranstaltung war.

Deutlich wird, dass 1999 – wie bereits in den Vorjahren – vier Themenbereiche rund vier Fünftel aller von Schulen und Seminaren selbstorganisierten Fortbildungen ausmachen:

- (1.) Fortbildungen im Arbeitsbereich Schulentwicklung und Schulprogrammarbeit (33%)
- (2.) fachliche Fortbildung (24%, Addition der Kategorien Fachdidaktik/Leistungsbewertung und Fachwissenschaften)
- (3.) Fortbildungen zur Weiterentwicklung des Unterrichts und neue Lernformen (16%)
- (4.) Fortbildungen zur Auseinandersetzung mit Erziehungs- und Unterrichtsproblemen (8%)

Bei der Interpretation der Ergebnisse zu den Themen der schul- und seminar-internen Fortbildungen ist zu berücksichtigen, dass neben Projektmitteln für Lehrerfortbildung Schulen und Seminare weitere staatliche Fortbildungsangebote zur Verfügung stehen. Projektmittel werden, dies zeigt die relativ stabile Rangreihe der Fortbildungsthemen während der letzten drei Jahre, offen-

Tabelle 2: Themen der schul- bzw. seminarinternen Lehrerfortbildungsveranstaltungen (Kategorisierung offener Antworten)

Themenbereich	Anzahl	%	Themenbeispiele
Schulentwicklung / Schulprogramm	390	32,9	Entwicklung und Umsetzung eines Schulprogramms; Entwicklung eines Seminar-konzepts; Arbeit an einem gemeinsamen Bildungs- und Erziehungskonzept
Unterrichtsentwicklung / neue Lernformen	190	16,0	Pädagogische Leistungserziehung; Freie Arbeit in der Sek. I; Binnendifferenzierung in heterogenen Lerngruppen
Fachwissenschaften/Hintergrundinformationen	153	12,9	Der Islam in Deutschland; Der Nationalismus im fächerübergreifenden Unterricht; Einführung in die neue Rechtschreibung
Fachdidaktik und Leistungsbewertung	126	10,6	Problemorientierter Mathematikunterricht in der Sek. I; Rechtschreibreform in der Praxis; Überarbeitung des Konzepts ‚Rechtschreibunterricht‘ an unserer Schule
Erziehungs- und Unterrichtsprobleme	95	8,0	Gewaltprävention in der Schule; Sexueller Missbrauch; Umgang mit verhaltens-auffälligen Schülern an unserer Schule
(Neue) Medien / Computer	76	6,4	Was ist das Internet?; Einführung in die Benutzung eines Personal Computers; Computereinsatz im Unterricht
Kollegiums-entwicklung / personenbezogene Fortbildung	66	5,6	Kommunikationstraining; Stressbewältigung; Kollegiale Praxisberatung
Schulleben	61	5,1	Kanusport mit verhaltensauffälligen Jugendlichen; Erste Hilfe; Spiele und Übungen zur sozialen Integration
Öffnung von Schule / Kooperation mit Externen / Elternarbeit	16	1,3	Möglichkeiten der Zusammenarbeit der Schule für Lernbehinderte mit Einrichtungen der Jugendhilfe; Öffnung der Schule – Zukunftswerkstatt; Elterngespräche führen
Schulgebäude / Schulgelände	13	1,2	Schulhofgestaltung; Umgestaltung des Schulhofes zu einem Naturschulhof

Quelle: Schulbefragung 1999, n=1186

sichtlich als Ergänzung dieser Angebote in Anspruch genommen. Themenbereiche, zu denen ein umfangreiches staatliches Angebot besteht, werden im Rahmen des Projektmittelansatzes weniger häufig aufgegriffen. Stattdessen dominieren bei den Projektmitteln Themen- und Inhaltsbereiche, bei denen staatliche Fortbildungsangebote nicht bzw. in geringem Umfang erreichbar sind. Landesweit wird dies beispielsweise im Bereich „Öffnung von Schule“ deutlich, für den im Rahmen des Förderprogramms „Gestaltung des Schullebens und Öffnung von Schule“ (GÖS) eigene Finanzierungsmöglichkeiten bestehen, oder im Bereich „neue Medien“, wo umfangreiche landesweite Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen angeboten werden. Beide Themenbereiche werden von Schulen mit Unterstützung von Projektmitteln vergleichsweise selten bearbeitet (rund 1% bzw. 6% aller mit Projektmitteln geförderten Fortbildungen).

## Themenbeispiele für selbstorganisierte schulinterne Fortbildungen 1999:

- „Entwicklung des Schulprogramms – von der Standortbestimmung zur Zielsetzung“
- „Lernen lernen – Voraussetzungen des selbstständigen Arbeitens“
- „Die Rolle der Sprache im Unterricht aller Fächer“
- „Leistungserziehung und Leistungsmessung“
- „Statistik und Wahrscheinlichkeitsrechnung“
- „Umsetzung der Richtlinien Berufsgrundschuljahr“
- „Weiterentwicklung methodischer und pädagogischer Konzeptionen in der Erprobungsstufe“
- „Elternarbeit als Schwerpunktthema im Rahmen von Schulprogrammarbeit“
- „Jungenwelten – Mädchenwelten. Wege zu eigener Stärke“
- „Evaluation von Unterricht“
- „Methodentraining im Fremdsprachenunterricht“
- „Freie Arbeit – eine Chance für den offenen Unterricht“
- „Wochenplan und eigenverantwortliches Arbeiten“
- „Kollegiale Fallberatung. Beratung und Hilfen bei Kindern mit besonderen Problemen“

### 3. Ziele selbstorganisierter Lehrerfortbildung

Aus den Antworten zur Frage, welche Ziele mit den schul- und seminarinternen Fortbildungen erreicht werden sollten, geht hervor, dass in der Regel Ergebnisse auf verschiedenen Ebenen erwartet wurden. Tabelle 3 enthält die aus den Angaben der Schulen hergeleiteten Kategorien.

Tabelle 3: Ziele schulinterner Lehrerfortbildungen (Kategorisierung offener Antworten)

	Anzahl Schulen	in % der Schulen
Sachinformationen erhalten	183	31,8
Erweiterung der Handlungskompetenzen des Kollegiums	178	31,0
Austausch/Zusammenarbeit/Schulklima	150	26,1
Problemlösungen/Konzepte/Materialien erarbeiten	131	22,8
Zielklärung/Arbeitsplanung	120	20,9
Arbeit am Schulprogramm	104	18,1
Anregungen für Innovationen erhalten	104	18,1
für Probleme sensibilisieren	87	15,1
Hilfen zur Bewältigung von Problemen des Schulalltags	66	11,5
Reflexion/Evaluation der eigenen Praxis	46	8,0
Ermutigung/steigern der Motivation	33	5,7

Quelle: Schulbefragung 1998, n=575

Es zeichnen sich *vier Zieldimensionen* ab, die Schulen und Seminaren – teilweise parallel – mit internen, selbstorganisierten Fortbildungen erreichen wollen:

(1.) Interne Fortbildungen sollen dazu dienen, *Inputs von außen* zu erhalten, indem neue Sachinformationen vorgestellt werden, in Themenbereiche einge-

führt und für Problemstellungen sensibilisiert wird oder Anregungen, Impulse und Motivation für die Veränderung der eigene Praxis vermittelt werden.

(2.) Darüber hinaus wird angestrebt, mit internen Fortbildungen „*Trainingseffekte*“ zu erzielen und die eigenen Handlungskompetenzen zur Gestaltung von Unterricht und Schule beziehungsweise zur Bewältigung von Problemsituationen zu erweitern.

(3.) Ein weitere Absicht ist, mit internen Fortbildungen die *Arbeitsplanung und Konzeptentwicklung* der Schule oder von Teileinheiten zu unterstützen.

(4.) Schließlich sollen interne Fortbildungen dazu dienen, den *kollegialen Austausch*, die Reflexion über die gemeinsame Praxis und die Zusammenarbeit zu intensivieren.

#### 4. Teilnehmer und Referenten der schulinternen Fortbildungen

Die schulinternen Fortbildungen richten sich in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle (77,7%) an die gesamten Kollegien. Betrachtet man die Rückmeldungen differenziert nach Schulformen (Tabelle 4), zeigt sich allerdings, dass in Schulen mit großen Kollegien (Berufskolleg, Gesamtschulen) in der Mehrzahl der Fälle Angebote für Teilgruppen, beispielsweise Fachkonferenzen, Jahrgangskonferenzen oder am Thema interessierte Lehrergruppen, organisiert werden.

Tabelle 4: Teilnehmerkreis nach Schulform; absolut und (in Prozent):

	BK	GE	GS	GY	HS	RS	SO	insg.
Kollegium	28 (33,3)	27 (37,5)	534 (93,0)	44 (47,8)	100 (76,9)	76 (76,0)	119 (86,9)	939 (77,7)
Teilkollegium	53 (63,1)	46 (63,9)	36 (6,3)	45 (48,9)	32 (24,6)	24 (24,0)	19 (13,9)	260 (21,5)

Quelle: Schulbefragung 1999, n=1208

An rund 11% der geförderten Veranstaltungen nahmen Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus anderen Schulen teil, bzw. wurden die Fortbildungen von Schulen gemeinsam durchgeführt (insbesondere im Bereich der Grundschulen, Gesamtschulen und Gymnasien). Eltern waren bei 8% der Veranstaltungen vertreten (insb. bei Gymnasien und Grundschulen) und Schülerinnen und Schüler nahmen an 3% der Fortbildungen teil (insb. bei Gymnasien). Darüber hinaus nahmen an rund 12% der Fortbildungen weitere Personen, wie beispielsweise Schulaufsichtsbeamte, Vertreterinnen oder Vertreter des Schulträgers, nicht-unterrichtendes Personal oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von schulischen Kooperationspartnern teil.

Insgesamt traten in 91% der mit Projektmitteln unterstützten Schulen und Seminaren *externe Referenten oder Referentinnen* auf. Tabelle 5 enthält die Angaben zur Herkunft der eingesetzten Referentinnen und Referenten. Die wichtigste Referentengruppe sind demnach mit rund 37% aller Referentinnen und Referenten Lehrkräfte bzw. Schulleiterinnen und Schulleiter aus anderen Schulen. Addiert man hierzu die Referentinnen und Referenten aus dem Bereich der Bezirksregierungen, Schulämtern oder dem Landesinstitut (20%), zeigt sich, dass deutlich über die Hälfte der Schulen und Seminare bei der Auswahl der

Referentinnen und Referenten auf Personen zurückgegriffen hat, die im Hauptamt dem staatlichen Schulsystem angehören. An dritter Stelle stehen freiberufliche Trainerinnen und Trainer (11%). Alle weiteren Personengruppen sind seltener als Referentinnen und Referenten vertreten.

Tabelle 5: Herkunft der Referentinnen und Referenten der schulinternen Fortbildungsveranstaltungen

	Anzahl Schulen	in v.H. der Referenten
Lehrerinnen oder Lehrer anderer Schulen	415	37,4
Bezirksregierung, Schulamt, Landesinstitut, Studienseminar	219	19,7
freiberufliche Trainer/innen, Supervisoren/innen etc.	117	10,5
nicht-staatliche Einrichtungen (z.B. Kirchen, Verbände, Vereine)	100	9,0
öffentliche Einrichtungen (bspw. kommunale Ämter, Beratungsstellen etc.)	65	5,9
Universitäten und Hochschulen	63	5,7
Künstler/innen, Schriftsteller/innen etc.	25	2,3
Firmen und Betriebe	22	1,8
andere staatliche Fortbildungsinstitutionen (bspw. des Innenministeriums oder der Kommunen)	10	0,8
andere	75	6,8

Quelle: Schulbefragung 1999, n=1111

## 5. Gelingensbedingungen schulinterner Fortbildung

Die Frage nach Gelingensbedingungen schulinterner Lehrerfortbildung sowie nach Faktoren, die die Wirkung selbstorganisierter Fortbildung erhöhen, stand im Zentrum der Interviewstudie an 13 Schulen. Die Antworten der befragten Lehrkräfte und Leitungsmitglieder lassen sich in den folgenden *zehn Thesen* zusammenfassen.

*(1) Bei der Vorbereitung immer das Kollegium beteiligen:* Auf keinen Fall darf eine schulinterne Fortbildung aufoktroiert werden, auf keinen Fall dürfen die Themen aufgesetzt sein, sondern sie müssen aus dem Kollegium selbst kommen. Es ist wichtig, dass die Kolleginnen und Kollegen selbst Themenvorschläge (z. B. durch Befragung oder durch Auslage von Listen im Lehrerzimmer) machen können und dass nach der Auswertung und Bündelung der Vorschläge nochmals eine Verständigung über die konkreten Themen der Fortbildungen herbeigeführt wird. Nur auf diese Weise kommen die Themen auf den Tisch, die tatsächlich auf den Nägeln brennen.

*(2) Besser geht es mit einer Vorbereitungsgruppe:* Hilfreich ist es, eine Vorbereitungsgruppe einzurichten, die sich regelmäßig trifft, den konkreten Bedarf ermittelt, ein Konzept entwickelt, für die Auswahl der Referenten zuständig ist und sich mit der Schulleitung über die finanziellen und organisatorischen Dinge verständigt. Wichtig ist, dass die Lehrkräfte freiwillig in der Vorbereitungsgruppe arbeiten, wichtig ist aber auch, dass der Gruppe ein Arbeitsrah-

men zur Verfügung steht (z. B. geblockte Stunden, um gemeinsame Termine für die Vorbereitungstreffen zu haben).

(3) *Unbedingt Externe einbeziehen:* Lehrerinnen und Lehrer wollen nicht immer nur ihre eigene 'Suppe kochen', sondern Anregungen und Perspektiven von Personen erhalten, die in ganz anderen Kontexten arbeiten. Offensichtlich suchen sie Kontraste – in der Hoffnung, dadurch ganz neue Ansatzpunkte für Probleme zu finden. Kolleginnen und Kollegen aus dem eigenen Kollegium werden als Referentinnen und Referenten meist abgelehnt – nicht nur weil der Prophet in der eigenen Schule wenig gilt. Wichtiger ist die Tatsache, dass Externe die Kolleginnen und Kollegen nicht kennen und deshalb Distanz wahren können. Externe – so wird gesagt – nehmen z. B. die Informationen so auf, wie sie bei ihnen ankommen; es gibt keine Vorurteile und konkurrierende Besserwissereien. Externe induzieren auch mehr Verbindlichkeit; sie fordern mehr auf und werden ernster genommen.

(4) *Die interne Fortbildung muss für die Schule passen:* Das Tableau der Veranstaltung muss so angelegt sein, dass sich alle angesprochen fühlen und auch für alle Klassenstufen etwas „herausspringt“. Im Gespräch ist es deshalb wichtig, das inhaltliche Spektrum der Referentin bzw. des Referenten zu sondieren, aber auch kundzutun, was die Kolleginnen und Kollegen dezidiert brauchen. Es ist darüber hinaus notwendig, sich Transparenz darüber zu verschaffen, in welcher Weise die Referentin bzw. der Referent vor hat, das Thema aufzubereiten und wie der Einstieg aussehen soll.

(5) *Auf Inputs sollte nicht verzichtet werden:* Mit Impulsreferaten beginnt häufig die schulinterne Fortbildung und mit ihnen wird der rote Faden für die gesamte Veranstaltung gelegt. Das Referat darf nicht zu lang sein (maximal eine Stunde), es muss gut gegliedert, d.h. in mehrere, voneinander zu unterscheidende Blöcken aufgeteilt sein. Es können auch mehrere kleinere Referateinheiten, Inputs sein, die inhaltlich die Verbindung zu den späteren Arbeitsgruppen herstellen. Viel Wert legen die Lehrkräfte auf eine gute Veranschaulichung, auf eine optische Unterstützung mit Zusammenfassungen. Das Referat darf auf keinen Fall so gestaltet sein, dass man mit einer Flut an Informationen sich schon am Anfang 'erschlagen' fühlt.

(6) *Lehrkräfte brauchen Flexibilität und Steuerung zugleich:* Lehrkräfte wollen kein stur „durchgezogenes“ Programm und auch keine Vorträge, die auswendig runtergespult werden. Stattdessen wird ein flexibler Tagungsablauf und ein persönlicher, authentischer Vortragsstil erwartet. Lehrerinnen und Lehrer wollen durch solche Veranstaltungen dennoch geführt werden. Die Leitung muss ergebnisorientiert, d.h. muss so sein, dass z. B. mit den Inputs die nächsten Schritte zu den Aktivitäten in der Gruppenarbeit vorbereitet werden und Ergebnisse festgehalten und gesichert werden. Man erwartet häufig auch vorbereitete Papiere, Arbeitsblätter und Materialien, weil dadurch die Themen in Erinnerung bleiben.

(7) *Gemeinsame Arbeit bringt die Lehrkräfte weiter:* Lehrerinnen und Lehrer wollen sich während der Fortbildung mit konkreten Fällen beschäftigen und sie wollen dies in überschaubaren Arbeitsgruppen tun, weil sie gemeinsam mit Anderen Dinge erarbeiten wollen. In kleinen Gruppen kommt der Einzelne besser zum Zuge, kann man sich intensiver mit einer Sache auseinandersetzen.

Jede Arbeitsgruppe – auch dies ist eine wichtige Erfolgsbedingung – sollte ihr Ergebnis fixieren und zum Abschluss im Plenum vortragen.

(8) *Das praktische Arbeiten darf nicht zu kurz kommen:* Für Lehrkräfte ist es wichtig, dass sie etwas erarbeiten, das sie in ihrem Arbeitskontext einsetzen können. Wenn auf der Fortbildung nichts Praktisches passiert – so wird gesagt – dann wird es auch später nicht passieren. Die Gruppenarbeit hat also eine Art Brückenfunktion für den späteren Unterricht. Besonders günstig ist es, wenn bei der Fortbildung bereits schon diejenigen in einer Gruppe sind, die auch im Alltag zusammen arbeiten und wenn die Arbeitsgruppen von den Personen moderiert werden, die das Thema in der Schule federführend betreuen. Auf diese Weise entsteht ein größeres Maß an Verpflichtung, aber auch Kontinuität und es wird der Transfer in den Unterricht besser vorbereitet.

(9) *Mit dem Transfer noch während der Fortbildung beginnen:* Die schulinterne Fortbildungsveranstaltung ist zunächst nur ein Impuls, ein Anstoß, es bedarf vieler weiterer Schritte um zu erreichen, dass die Ergebnisse der Fortbildung auch im Schulalltag greifen. Das Neue muss nach der Fortbildung wieder aufgegriffen und kleingearbeitet werden. Einige Schulen haben bereits während der Fortbildung Vereinbarungen für weitere Treffen der Gruppe nach der Fortbildung getroffen. Transferdienlich ist es auch, am Ende der Veranstaltung eine Auswertung vorzunehmen und die Ergebnisse schriftlich zu fixieren. Wichtig ist, dass die Vereinbarungen am Ende der Fortbildung möglichst konkret sind und sich auch auf terminliche Fixierungen beziehen. Einige Schulen haben z. B. Aufgaben an die Fachkonferenzen gegeben und diese gebeten, auf der nächsten Lehrerkonferenz über die Ergebnisse zu berichten.

(10) *Die wichtige Rolle der Schulleitung:* Schulleitung hat in allen Phasen einer schulinternen Fortbildung in erster Linie eine Steuerungs- und Unterstützungsfunktion zu erfüllen. Sie muss zunächst natürlich dafür Sorge tragen, dass solche Veranstaltungen überhaupt in Gang kommen. Sie muss dabei Bedarfssignale aus dem Kollegium aufnehmen und Anregungen der Lehrkräfte aufgreifen. Wenn sich dann eine Vorbereitungsgruppe gebildet hat, liegt eine wesentliche Aufgabe von Schulleitung darin, diese Arbeit zu unterstützen, d.h. Materialien zu beschaffen, Kontakte zu vermitteln und die organisatorische bzw. verwaltungsmäßige Seite so zu gestalten, dass die Kolleginnen und Kollegen engagiert arbeiten können. Nach der Fortbildung ist es Aufgabe von Schulleitung, den Faden immer wieder aufzugreifen und mit dazu beizutragen, dass sich die Impulswirkung der Veranstaltung tatsächlich auch in der praktischen Arbeit des Unterrichts fortsetzt. Schulleitung muss deshalb immer wieder nachfragen, erinnern und mit kleinen, aber konkreten Verbindlichkeiten Bewegung in die Sache bringen. Solche Verbindlichkeiten können z. B. darin bestehen, dass Fragen und Aufgaben an die Gremien herangetragen werden, dass über diese Arbeit Protokolle angefertigt werden und auf diese Weise eine Rückkopplung ins Kollegium erfolgen kann.

## **6. Wirkungen und Ergebnisse selbstorganisierter Fortbildungen**

Nach Angaben der Schulen und Seminare waren die von ihnen durchgeführten Fortbildungsveranstaltungen in aller Regel erfolgreich, häufig sogar sehr erfolgreich. Die mit den Fortbildungen verbundenen Ziele konnten offenbar in

der überwiegenden Mehrzahl der Fälle erreicht werden, und es ergaben sich vielfach Ergebnisse und Effekte auf mehreren Ebenen.

Bei der Auswertung der von den Schulen und Seminaren selbst beschriebenen Effekte der Veranstaltungen ergaben sich die folgenden Kategorien:

Tabelle 6: Ergebnisse der schulinternen Fortbildungsveranstaltungen (Kategorisierung offener Antworten); Anzahl und prozentualer Anteil der Schulen:

	n	%
verbesserte Kommunikation und/oder Kooperation	229	40,9
Impulse/Anregungen	216	38,6
praktische Kompetenzerweiterung	193	34,5
Motivation/Ermutigung/Handlungssicherheit	148	26,4
Erweiterung der fachlichen Kenntnisse	147	26,3
Absprachen/Zielklärung/Konsensfindung	147	26,3
Sensibilisierung/geschärftes Problembewusstsein	137	24,5
Konzeptentwicklung/Arbeitsplanung	120	21,4
Reflexion der eigenen Arbeit und Praxis	95	17,0
Erfahrungsaustausch	62	11,1
Klärung von Fortbildungsbedarf	21	3,8

Quelle: Schulbefragung 1998, n=560

Von rund 41% der Schulen und Seminare wurde rückgemeldet, dass über die unmittelbaren fachlichen Ergebnisse hinaus die Veranstaltungen dazu beigetragen haben, den kollegialen *Erfahrungsaustausch zu intensivieren*, Kolleginnen und Kollegen untereinander ins Gespräch und in Auseinandersetzung zu bringen, *Kooperationsstrukturen* weiterzuentwickeln oder allgemein das *Arbeitsklima* positiver zu gestalten.

An zweiter Stelle stehen als Ergebnis der Fortbildungen bei rund 39% der Schulen und Seminare *Impulse und Anregungen* für die Gestaltung von Unterricht und Schule. Auf diesen Fortbildungen wurden Denkanstöße und Ideen vermittelt, die häufig als erster Einstieg in die behandelte Thematik verstanden wurden. Weitergehend wurde der Ertrag von 34% der Schulen und Seminaren beschrieben, die als Ergebnis der Fortbildungen von *praktischen Kompetenzerweiterungen* berichten. Hier führten die Fortbildungen dazu, Kompetenzen zu erweitern oder zu erwerben, die unmittelbar im Schul-, Seminar- oder Unterrichtsalltag angewandt werden konnten. Die Spannweite reicht hier – abhängig von den Themen und Inhalten der Fortbildungen – von Methoden zur Unterrichtsgestaltung, dem Handling neuer Medien über Beratungstechniken bis hin zu Verfahren der Schulentwicklung oder der kollegialen Fallberatung.

Weiterhin ging von vielen Veranstaltungen offenbar ein *Schub für Veränderungen und Innovation* aus. 26% der Schulen und Seminare gaben an, dass die durchgeführte Fortbildung dazu ermutigt hat, Neues in der Praxis auszuprobieren. Die Bereitschaft und Motivation für Innovationen und Veränderungen ist in diesen Schulen und Seminaren offensichtlich gestiegen und entsprechende Konzepte werden von breiteren Teilen der Kollegien mitgetragen, oder die Teilnehmerinnen und Teilnehmer fühlten sich durch die Fortbildung in ihrem bereits eingeschlagenen Weg gestärkt und bestätigt.

Der selbe Anteil (26%) an Schulen und Seminaren beschreibt den Ertrag der Fortbildung mit „erweiterten fachlichen Kenntnissen“. Diese Veranstaltungen führten dazu, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in dem zur Frage stehenden Bereich neue Informationen und Kenntnisse vermittelt bekamen und ihr Fachwissen auffrischen oder erweitern konnten.

Weiterer Effekt der Veranstaltungen war in etwa einem Viertel der Schulen und Seminaren, dass durch die Bearbeitung der Themen *Problembewusstsein und Aufmerksamkeit* der Lehrerinnen und Lehrer für die thematisierten Inhaltsbereiche geschärft werden konnten. So wurden beispielsweise die Notwendigkeit für Erneuerungen an der Schule oder der Sinn bestimmter Unterrichtsinnovationen deutlich. Die Ursachen für Unterrichtsprobleme konnten in Folge der Veranstaltung sensibler wahrgenommen werden, oder Handlungsnotwendigkeiten wurden durch die Fortbildung überhaupt erst als solche erkannt.

Schließlich betonten 11% der Befragten, dass im Rahmen der Fortbildung die eigene individuelle Praxis im Unterricht oder die gemeinsame Arbeit an der Schule *systematisch reflektiert* und teilweise evaluiert wurde.

26% der befragten Schulen und Seminare beschreiben die Ergebnisse der Fortbildung mit *Absprachen* innerhalb des Kollegiums über das weitere Vorgehen im Anschluss an die Fortbildung, beziehungsweise mit *Zielvereinbarungen* für die Umsetzung. In 21% der Schulen und Seminare standen am Ende der internen Fortbildungen bereits über Absprachen hinausgehende *konkrete Handlungskonzepte oder Planungsschritte* für die Umsetzung von Veränderungen innerhalb der Schule. Weitere vier Prozent der Schulen und Seminare gaben an, eine *Klärung des weiteren Fortbildungsbedarfs* erreicht zu haben, entweder zur Vertiefung des begonnenen Themenbereichs oder zur Bearbeitung von damit zusammenhängenden Fragestellungen.

## Literatur

- Burkard, Christoph: Schulen gestalten Fortbildung. Ergebnisse einer Befragung von Schulen und Seminaren zu Projektmitteln für Lehrerfortbildung. Bönen 2000
- Burkard, Christoph; Hans Haenisch: Wie Schulen lernen. Erfahrungen mit schulinterner Lehrerfortbildung. Bönen 2000
- Lehrerfortbildung in Nordrhein-Westfalen. Projektmittel für Lehrerfortbildung. Evaluationsbericht 1999. Soest 2000 (Manuskript)
- Ministerium für Schule und Weiterbildung, Wissenschaft und Forschung: Professionalität stärken. Rahmenkonzept „Staatliche Lehrerfortbildung“ in Nordrhein-Westfalen. Frechen 1999
- Schraub, Walter: Budgetierung von Fortbildungsmitteln. Auswertung von Quellen der anderen Bundesländer. Soest 1999 (Manuskript)
- Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Schulentwicklung und Medien (ThiLMM) (Hg.): Fort- und Weiterbildung. Katalog 1998/1999. Jena 1998

*Christoph Burkard*, geb. 1961, Dr. paed., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Landesinstitut für Schule und Weiterbildung  
Anschrift: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung, Paradieser Weg 64, 59491 Soest;

*Hans Haenisch*, geb. 1948, Dr. rer. soc., Leitender Regierungsdirektor;  
Anschrift: Auf dem Schützenhof 32, 59494 Soest;

E-Mail: christoph.burkard@mail.lsw.nrw.de