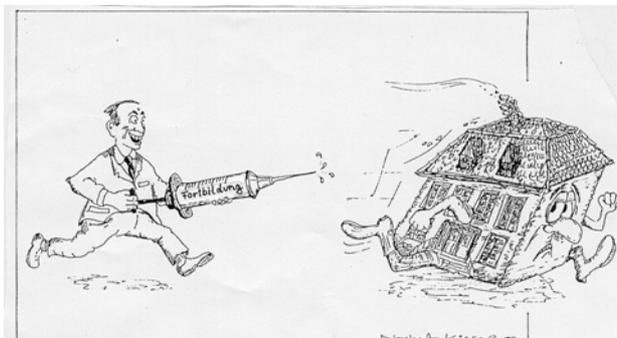


Fortbildung als integraler Bestandteil des Qualitätsverbesserungsprozesses in der Schule – eine Managementaufgabe für Schulleiterinnen und Schulleiter¹



Gliederung

1. Ausgangsbeobachtung: „Schulen planen selten“
2. Schulentwicklung und Fortbildung gehören zusammen
3. Aspekte eines schulischen Fortbildungsprogramms
 - Elemente
 - Einflussfaktoren
 - „Konkurrenz“ zwischen systembezogenem und individuellem Bedarf?
 - Erhebung des Fortbildungsbedarfs
 - Schulische FortbildungsbeauftragteInnen?
4. Markt – Staat – Fortbildung
 - Steuerung durch Budgetierung?
 - Qualität der Anbieter
5. Fazit

1. Ausgangsbeobachtung: Schulen planen selten

Als Fortbildungsbeauftragter und Leiter des Oldenburger Fortbildungszentrums erreichen mich täglich zahlreiche Fortbildungsanfragen aus Schulen aller Schulformen. Insbesondere kurz vor den in Niedersachsen verbindlichen Arbeitstagen zum Halbjahreswechsel und am Ende der Sommerferien häufen sich Anfragen nach der Vermittlung von qualifizierten Referentinnen und Referenten und der Organisation von schulinternen Fortbildungen. Im Zusammenhang der dabei geführten Gespräche mit Schulleitungen, Schulf-Ausschüssen und Steuergruppen wird deutlich, dass die gewünschten Fortbildungsthemen und -vorhaben häufig relativ zufällig zustande gekommen, aus dem Moment heraus entwickelt (ach ja, die verbindlichen Arbeitstage müssen ja wieder geplant werden) und eher selten in ein längerfristiges Schulentwicklungskonzept eingebunden sind. Der Zusammenhang zwischen Schulentwicklung und Fortbildung wird relativ selten gesehen bzw. mitgedacht. Dies mag – abgesehen von der problematischen Konzeption, landesweit verbindlichen Arbeitstage ohne Berücksichtigung des jeweiligen Schulentwicklungsprozesses fest zu terminieren – vor allem daran liegen - wie Marlies Krainz-Dürr, Schulentwicklungsforscherin aus Österreich vermutet - dass Schulen immer noch ein mangelhaft entwickeltes Verständnis von sich selbst als Organisation haben.²

¹ Der Aufsatz ist die überarbeitete Fassung eines Referats, gehalten auf der Herbsttagung des Schulleitungsverbandes Niedersachsen am 12. November 2001 in Celle. Aufgegriffen werden Aufarbeitungen von Franz Wester, Arbeitsstelle Schulreform an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, entstanden im Zusammenhang mit der Begleitung von Fortbildungsbeauftragten an Bremer Schulen.

² Marlies Krainz-Dürr „Erfolgsfaktoren von Schulentwicklung“ in EOS – Infoletter, <http://www.eos.at/pages/infoletter/schulentw.html>.

These: Fortbildung als integraler Bestandteil des Qualitätsverbesserungsprozesses wird von den Schulen noch zu selten systematisch eingesetzt.

2. Schulentwicklung und Fortbildung gehören zusammen

Belege für die Notwendigkeit, die Schulentwicklung durch Fortbildung qualitativ zu unterstützen sind in der Literatur zahlreich zu finden:

- „Gute Schulen haben eine Strategie für die Fortbildung und Weiterentwicklung der Lehrerinnen und Lehrer, die auf die Bedürfnisse des Schulprofils abgestimmt ist“ *OECD: Schools and Quality. An International Report, Paris 1989, zitiert nach Posch/Altrichter, Schulische Qualitätsstandards und Standards für schulische Qualitätsentwicklung in Schulverwaltung spezial 2/99, S. 8*
- Prof. Dr. Hanna Kiper verweist in ihrem Aufsatz „Zur Qualität von Schule“³ auf verschiedene Beiträge, in denen der Zusammenhang zwischen guter Schule und Fortbildung herausgestellt wird, so
 - nennen Purkey und Smith, in ihrem Aufsatz „Wirksame Schulen – ein Überblick über die Ergebnisse der Schulentwicklungsforschung in den Vereinigten Staaten, veröffentlicht in Aurin, Kurt (Hrsg.): *Gute Schulen – worauf beruht ihre Wirksamkeit? Bad Heilbrunn (2. Auflage) 1991, S. 13 – 45* als fünftes von neun Merkmalen: „Die Bedeutung der Weiterbildung des Kollegiums im ganzen, die eng mit dem Unterrichtsprogramm der Schule verbunden sein müsse“
 - stellt Haenisch in seinem Beitrag „Gute und schlechte Schulen im Spiegel der empirischen Schulforschung, veröffentlicht in Tillmann, Klaus-Jürgen (Hrsg.): *Was ist eine gute Schule? Hamburg 1989, S. 32 – 46* fest: „In guten Schulen gäbe es schulinterne Maßnahmen zur Fortbildung des Kollegiums.
 - stellt Jochen Wissinger in seinem Aufsatz: „Perspektiven schulischen Führungshandelns. Eine Untersuchung über das Selbstverständnis von SchulleiterInnen“ *Weinheim und München 1996* heraus, „dass erfolgreiches Schulleitungshandeln dadurch bestimmt sei, ... dass eine Orientierung auf die Fortbildung der Lehrkräfte mit dem Ziel einer Verbesserung der pädagogischen Praxis vorgenommen werde.“

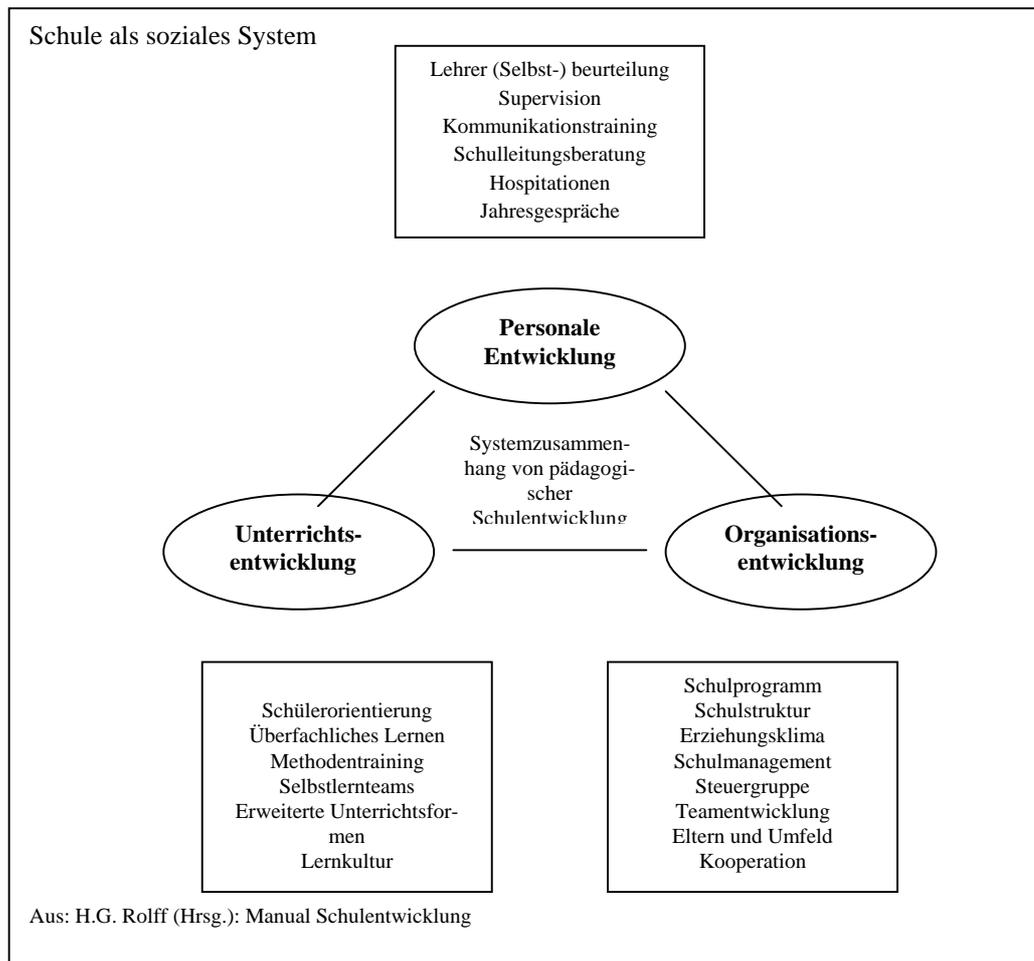
Für die Reflektion der als für die Qualitätsentwicklung der Schule als notwendig erachteten Verknüpfung zwischen Schulentwicklung und Fortbildung ist es notwendig, sich über ein Verständnis von Schule als System zu verständigen, nicht nur um nicht aneinander vorbei zu reden, sondern auch, weil unterschiedliche Auffassungen des Systems Schule unterschiedliche Konsequenzen für das Verständnis vom Zusammenwirken von Schulentwicklung und Fortbildung zur Folge haben müssen.

Ein Verständnis von Schule als „Lernende Organisation“, die als „anti-strukturell“ beschrieben wird und vor allem durch Merkmale der „Hierarchiefreiheit“, der „Selbstkoordination“ und der „mündlichen Kommunikation“ gekennzeichnet wird, bedeutet für alle Mitglieder der Organisation Fortbildungserfordernisse insbesondere auch im Bereich der Kommunikations-, der Team-, der Planungs- und der Steuerungsfertigkeiten. Ein stärker hierarchisches Verständnis von Schule würde diese Fortbildungserfordernisse auf bestimmte Funktionsgruppen beschränken und für große Teile des Kollegiums vorrangig fachliche Fortbildung als notwendig erachten.

Nach Hans-Günther Rolff ist Schule als soziales System zu begreifen, in dem nicht an einer Stelle etwas verändert werden kann, ohne dass es Auswirkungen auf andere Bereiche hat. Die Lösung eines Prob-

³ Prof. Dr. Hanna Kiper, Zur Qualität von Schule, veröffentlicht in der Zeitschrift des Schulleitungsverband Niedersachsen e.V. Nr. 73, Dezember 2001, Zurück zur Qualitätsentwicklung, S. 5ff

lems schafft also bereits das nächste. Systeme bestehen aus einzelnen Elementen, sie können unterschiedlich definiert werden.



Unterstützungsangebote der Fortbildung müssen und können an jedem der drei Eckpunkte „Unterrichts-entwicklung“, „Personale Entwicklung“ und „Organisationsentwicklung“ ansetzen und erforderlich sein. Traditionell setzte die angebotsorientierte Fortbildung bisher fast ausschließlich bei der Unterrichts (Fach) Entwicklung an. In letzter Zeit gewinnen aber auch Fortbildungsangebote zur Personal- und Organisationsentwicklung – zunächst für Funktionsgruppen – zunehmend an Bedeutung.

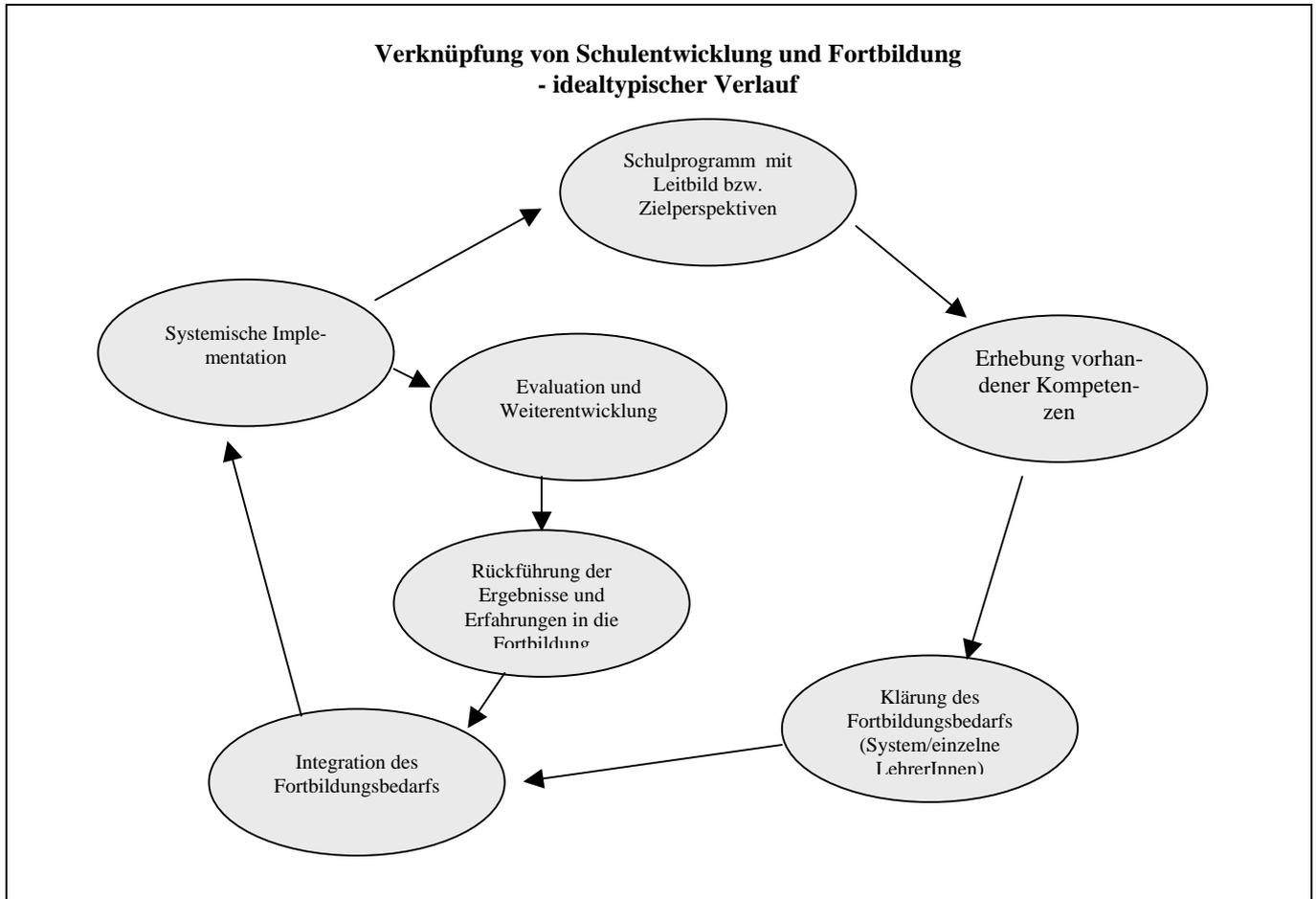
These: Die Erstellung eines Fortbildungsprogramms setzt grundlegende Vereinbarung in der Schule voraus.

Um zu einem Zusammenwirken von Schulentwicklung und Fortbildung zu kommen, sind Vereinbarungen über Grundsätze (ein gemeinsames Grundverständnis) als Basis der Arbeit an einem Fortbildungsprogramm notwendig. Aspekte könnten sein:

- Um sich den ständig ändernden Bedingungen und Anforderungen anpassen zu können, ist ein permanenter Entwicklungsprozess notwendig. Er muss sich an den Kernprozessen der Schule orientieren und durch pädagogische Grundsätze bestimmt sein.
- Es müssen Lernsituationen geschaffen werden, in denen sich die in der Schule arbeitenden Menschen weiterentwickeln können. Von besonderer Bedeutung sind dafür die schulinterne und externe Fortbildung.
- Die für die Gestaltung der Lernsituationen wichtigen Intentionen können von den Individuen, von Gruppen oder vom Gesamtsystem eingebracht werden.

- Um Fortbildung und Schulentwicklung produktiv miteinander verknüpfen zu können, wird eine Verständigung über Ziele, Inhalte und Formen der Fortbildung herbeigeführt. Dazu werden der individuelle und systembezogene Fortbildungsbedarf erhoben und Verantwortlichkeiten geklärt.
- Ein Fortbildungsplan erfasst die Ergebnisse des Abstimmungsprozesses.

Idealtypischer Verlauf



Für einen idealtypischen Verlauf läßt sich eine Folge von Einzelschritten beschreiben, die die Verknüpfung von Schulentwicklung und Fortbildung gewährleisten. Der Ablauf wird zwar in einer Schule selten so linear und vollständig sein, kann aber vielleicht als eine Art Checkliste dienen.

Je weniger konkret ein Schulprogramm oder eine Jahresplanung sind, desto wichtiger ist die Gestaltung einer programmatischen Komponente in der Fortbildungsplanung. Nur über die Zielsetzung und die daraus ableitbare Prioritätensetzung wird die Verteilung der Ressourcen transparent.

3. Aspekte eines schulischen Fortbildungsprogramms

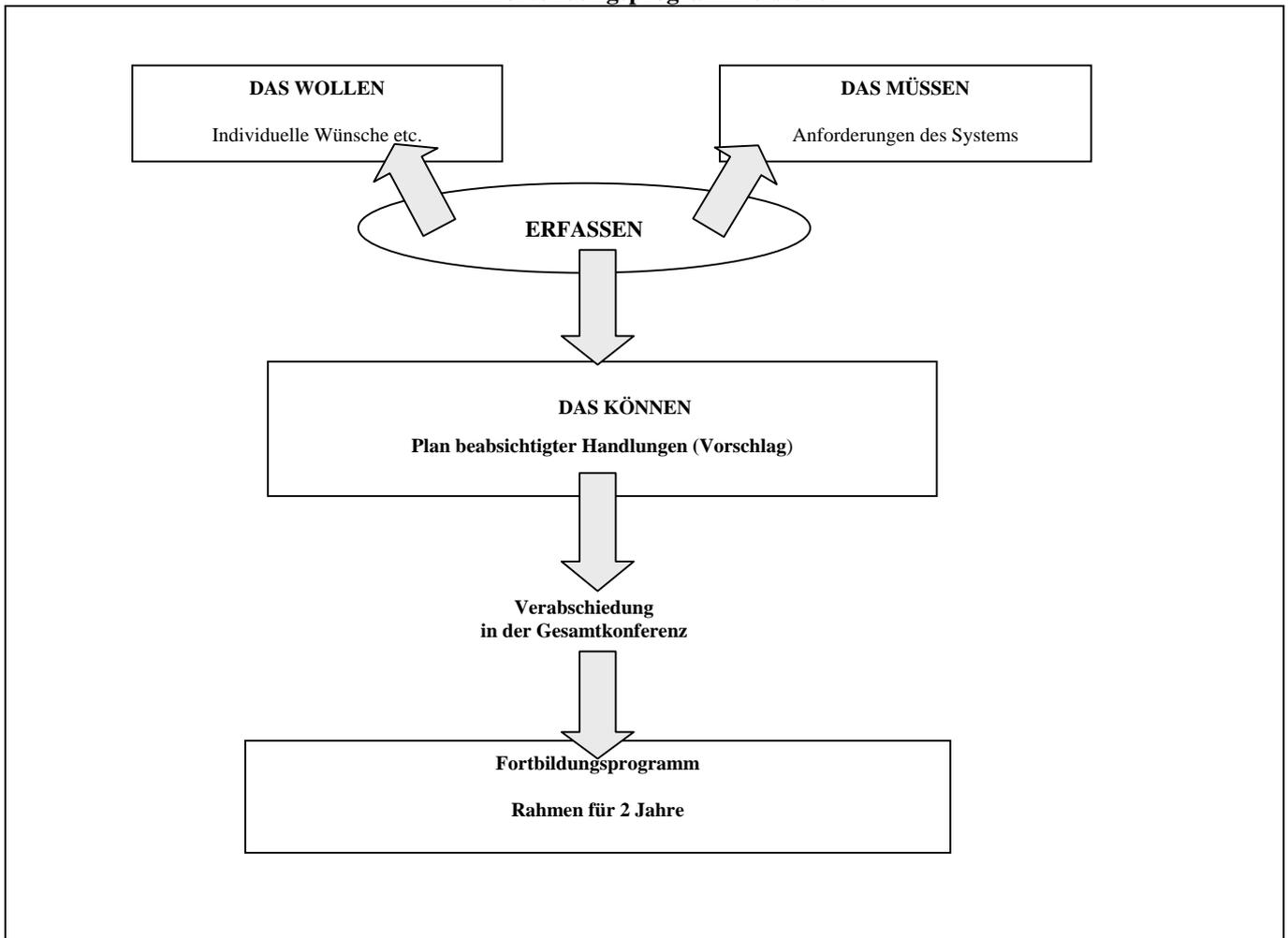
▪ Elemente

Ein Programm ist ein Plan beabsichtigter Handlungen für einen definierten Zeitraum. Es wird durch Ziele bestimmt und beschreibt, wie die Ziele verfolgt werden sollen. Anders ausgedrückt, Programme verknüpfen Vorhersagen mit Erfahrungswissen und Zielen. Sie müssen also auf Analysen und Prognosen begründet sein.

Der am schwarzen Brett der Schule angeschlagene Aushang „Wer geht wann zur pädagogischen Woche? – bitte eintragen“ ist zwar ein Plan der die Regelung des Vertretungsunterrichts ermöglicht, hat aber mit einem Programm nichts zu tun.

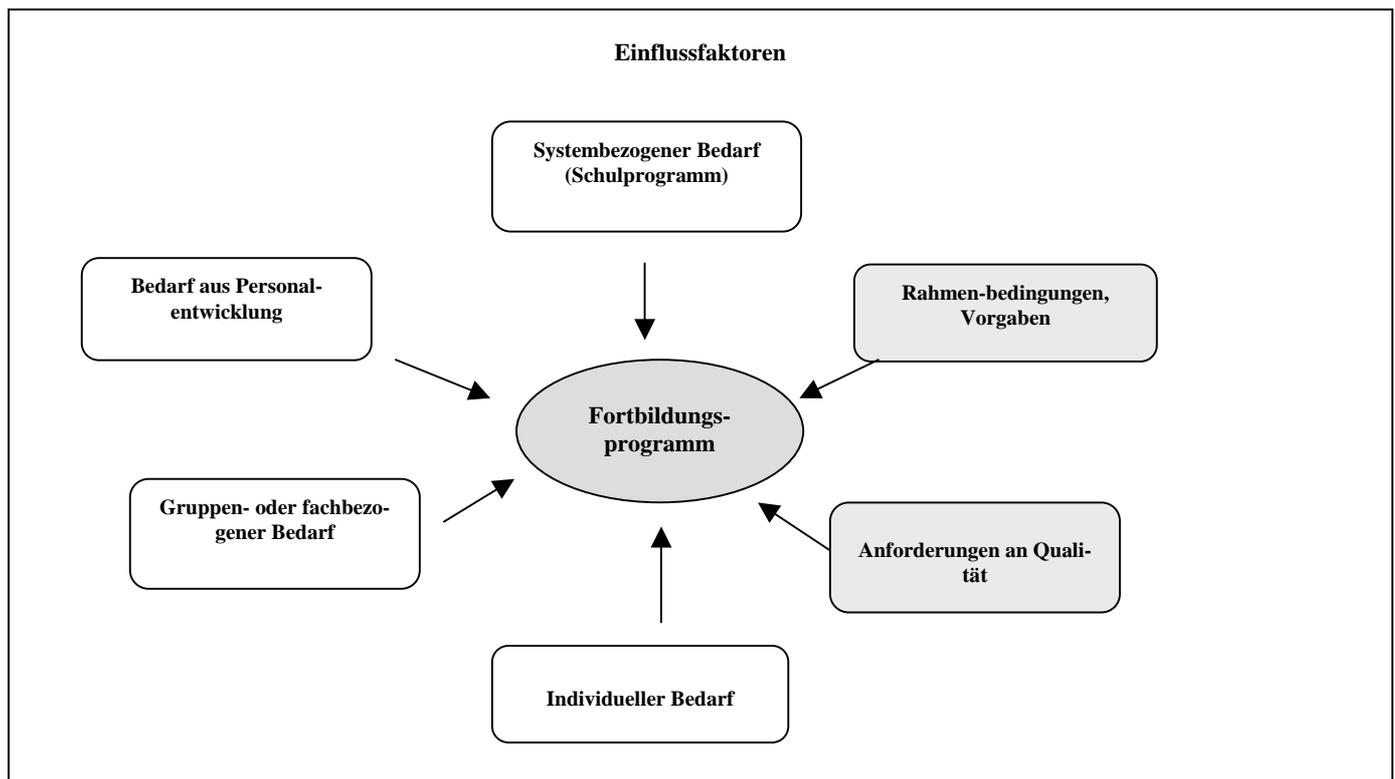
Ein Fortbildungsprogramm hat in der Regel folgende Elemente:

Ein Fortbildungsprogramm erstellen



▪ Einflussfaktoren

In die Entscheidung über einen konkreten Fortbildungsplan gehen aus unterschiedlichen Bereichen Faktoren ein, die in der Schule in einem dialogischen Prozess aufeinander bezogen bzw. miteinander verknüpft werden müssen. Für die Gestaltung dieses Prozesses und die Umsetzung der Entscheidungen gibt es unterschiedliche organisatorisch-personelle Lösungen: Steuerungsgruppen oder die Beauftragung einer Fortbildungskoordinatorin/eines Fortbildungskoordinators sind zwei davon.



▪ **Zur „Konkurrenz“ zwischen systembezogenem und individuellem Bedarf**

Aus den verschiedenen Bedarfen sollen zwei - auf den ersten Blick „konkurrierende“ - Bedarfe herausgegriffen werden:

Individueller Bedarf

Der Suche nach mehr Effizienz liegt die Annahme / Beobachtung zugrunde, dass die bisherigen Entscheidungen für die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen wenig reflektiert und kontrolliert sind. Die Entscheidung für die Teilnahme an einem Fortbildungsangebot entsteht häufig spontan situativ vor dem Hintergrund eines als defizitär empfundenen eigenen Qualifikationsprofils. Auch kommunikative Aspekte innerhalb einer kollegialen Gruppe spielen dabei häufig eine Rolle ebenso wie Überlastungserlebnisse. Mehr Effizienz auch für die einzelnen Kollegien könnte sich ergeben, wenn die Formulierung von Fortbildungswünschen und die Auswahl aus einem Angebot aus einer Analyse der Arbeitsprozesse, der eigenen Arbeit und der persönlichen Voraussetzungen entwickelt würde. Diese Analyse bedarf u. U. eines Impulses bzw. der Anleitung. Das regelmäßige Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument könnte eine Form sein, in der das zu gewährleisten ist.

These: Es geht nicht darum, den individuellen Bedarf aus dem Fortbildungsprogramm zu entfernen, sondern auch hier um eine Intensivierung.

Systembezogener Bedarf

Wie schnell ein Entwicklungsschritt einer Schule das Fortbildungsprogramm bestimmen kann, zeigt sich bei der Einführung von Qualitätszirkeln oder –gruppen. Die notwendige kulturelle Basis für eine erfolgreiche Arbeit dieser Gruppen ist nur in einem Klima der Unterstützung zu schaffen, Fehlertoleranz und Verständnis gehören dazu und die Fähigkeit, Konflikte und Probleme als Lernchancen anzusehen. Dazu bedarf es i. d. R. Fortbildung in der Gruppe, in der diese eine gemeinsame Entwicklung erleben kann. Als notwendige Themen könnten sich dabei u. a. erweisen:

- Moderationstechniken
- Feedback und Gesprächsregeln

- Konfliktmanagement
- Qualitätsindikatoren in Unterricht und Schule
- Evaluation
- Dokumentationsformen

Wenn eine Schule nach einer Erprobungsphase Qualitätszirkel breit einführen will, wird ein umfangreicher Fortbildungsbedarf die Folge sein und eine Konzentration auf dieser Entwicklung notwendig.

▪ **Erhebung des Fortbildungsbedarfs**

Die Feststellung des Fortbildungsbedarfs einer Schule gestaltet sich häufig wenig effektiv, die Prognosesicherheit ist relativ gering. Abfrageinstrumente im Kollegium nach dem Motto „Die Fortbildung will wissen, welche Fortbildungswünsche wir haben, tragen Sie diese doch bitte bis nächste Woche in die rumgehende Liste ein“ haben sich als wenig planungsrelevant erwiesen. Mehr Planungssicherheit und Nachhaltigkeit lassen sich z. B. durch folgende von Eikenbusch zusammengetragene Fragestellungen erreichen, deren systematische Bearbeitung in der Regel die Existenz eines Schulprogramms und einer „Steuergruppe“ für Fortbildung voraussetzt.

Fragen zur Analyse des Fortbildungsbedarfs

- Was ist die mittel- und langfristig angestrebte Leistung, das Ziel der Arbeit in der Klasse, Fachgruppe, Schule?
- Was ist wichtig und entscheidend, um diese Leistung / dieses Ziel zu erreichen? Inwiefern ist es entscheidend?
- Welche Aufgaben müssen von den Lehrerinnen und Lehrern und der Schule geleistet werden, um diese Leistungen und Ziele zu erreichen?
- Welche Kenntnisse, Fertigkeiten und Entwicklungsprozesse sind erforderlich, um die genannten Aufgaben zu bewältigen / leisten?
- Welche Faktoren (zusätzlich zu den Fertigkeiten und Kenntnissen) beeinflussen die Leistung / Zielerreichung?
- Welche Kenntnisse und Fertigkeiten (individuell und systembezogen) sind am wichtigsten für die Erreichung des Ziels / der Leistung? (Prioritäten der gewünschten / erwarteten Kenntnisse und Fertigkeiten festlegend auf der Grundlage dessen, wie diese die Erreichung des Ziels / der Leistung beeinflussen.)
- Was ergibt sich als kurz-, mittel- und langfristiger Fortbildungsbedarf?

▪ **Tätigkeitsfelder „schulischer FortbildungsbeauftragterInnen“**

Fortbildungsplanung in der Schule als Aufgabe der Schulleitung definiert, stößt häufig an deren Arbeitskapazitätsgrenzen. Große Systeme wie z. B. Gesamtschulen haben es etwas leichter. Dort ist die Aufgabe der Fortbildungsplanung in der Schule mit der didaktischen Leiterstelle verknüpft. Für kleinere Systeme sind hier perspektivisch Fortbildungsverbünde bzw. –netzwerke denkbar. In Bremen sind in den letzten 5 Jahren an allen Schulen FortbildungsbeauftragterInnen eingesetzt worden. Die Arbeit FortbildungsbeauftragterInnen im Sekundarbereich I wird durch die Arbeitsstelle Schulreform an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg begleitend unterstützt. Die wissenschaftliche Begleitforschung (Schule – Universität - LIS) zeigt, dass allein die Einsetzung von BeauftragterInnen zur Fortbildung das Problem nicht löst. Für eine erfolgreiche Vernetzung von Fortbildung und Schulentwicklung ist zum einen die aktive Unterstützung der BeauftragterInnen durch die Schulleitungen notwendig und zum anderen geht es nicht ohne Schulprogramm als Grundlage der Arbeit. Den Diskussionsstand aus dem Arbeitskreis dieser FortbildungsbeauftragterInnen gibt das folgende Schaubild wieder. Es skizziert in Form eines

Mindmaps die wichtigsten Tätigkeitsfelder ihrer Arbeit. Diese noch weiter zu systematisierende Bestandsaufnahme zeigt, wie vielfältig die Aufgabe der Steuerung der Fortbildung in einer Schule ist und welche Faktoren zu berücksichtigen sind.

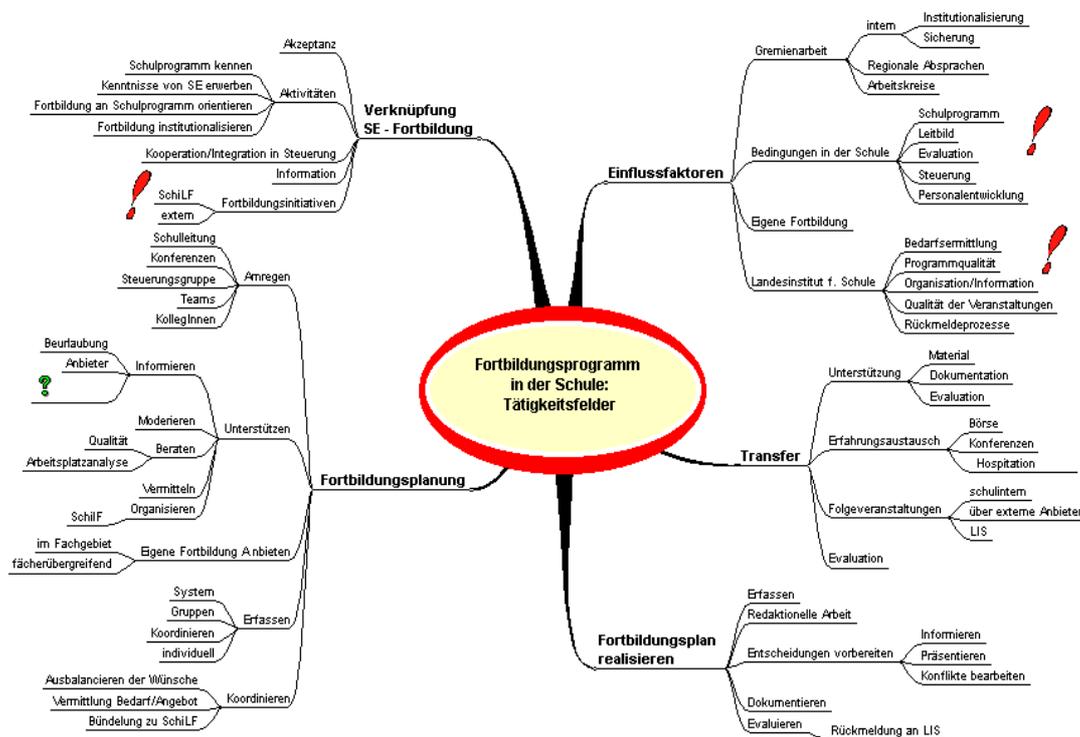


Schaubild: Tätigkeitsfelder schulischer Fortbildungskoordinatoren (Ergebnis des Arbeitskreis schulischer Fortbildungskoordinatoren Sek I in Bremen)

Im Bereich des Oldenburger Fortbildungszentrums hat sich kürzlich eine Arbeitsgruppe der schulischen Fortbildungsbeauftragten an berufsbildenden Schulen konstituiert. Diese Fortbildungsbeauftragten koordinieren seit Beginn des Jahres, nachdem die Fortbildungsmittel der BBS in Niedersachsen bei den Schulen budgetiert sind, die innerschulischen Fortbildungen und wollen zu schulischen Fortbildungsprogrammen kommen. Die Gruppe der schulischen Fortbildungsbeauftragten wird durch die regionale Fortbildung begleitet und moderiert. Der Prozeß wird zu einem späteren Zeitpunkt zu dokumentieren sein.

4. Markt – Staat – Fortbildung

Mit der Entwicklung eines schulischen Fortbildungsprogramms stellt sich in der Regel die Frage nach der Unterstützung und danach wer diese leistet. Die Unterstützungssysteme für Schulen befinden sich in Niedersachsen z. Zt. Nicht nur in Niedersachsen im Umbruch. Nicht nur Schulen werden in den nächsten Jahren in einen stärkeren Wettbewerb und Leistungsvergleich treten sondern auch die Unterstützungssysteme. Zahlreiche sogenannte nichtschulische Anbieter drängen auf den vermeintlich so „lukrativen Markt“. Allerdings ist nach unserer Wahrnehmung die langfristige Zielperspektive für das Verhältnis Staat – Markt bis heute nicht geklärt. Wir beobachten zum einen den vermehrten Einzug von Marktelementen (natürlich auch, weil sich schärfer denn zuvor die Frage nach den ökonomischen Ressourcen des Staates stellt) – Budgetierung der Fortbildungskosten bei den Berufsbildenden Schulen – Vergabe von Unterstützungsaufträgen an Unternehmensberatungen – Finanzierung der NT-Fortbildung durch Chip-Hersteller - natürlich unweigerlich mit einer langfristigen Bindung der Teilnehmer an ein bestimmtes Betriebssystem verbunden – und auf der anderen Seite gibt es weiterhin verpflichtende Fortbildungen z. B. für Schulleitungen zum Einsatz und zur Stärkung von neuen Medien in der Schule.

Schon heute ist es in der Regel für eine große Berufsbildende Schule kein Problem, sich für viel Geld durch Unternehmensberatungen unterstützen zu lassen oder eine Supervision bzw. Mediation für eine Gruppe des Kollegiums einzukaufen. Das Kollegium einer kleinen Grundschule oder Hauptschule scheitert aber häufig daran, die Kosten z. B. für eine Teamsupervision aus schulischen Mitteln aufzubringen. Die Lehrkräfte zahlen diese dann häufig aus eigener Tasche.

These: Das Verhältnis von Staat und Markt bei dem Unterstützungssystem für Schulen befindet sich zur Zeit im Experimentierstadium. Die Gefahr, dass es dabei zur Benachteiligung bestimmter Bereiche kommt und z. B. kleinere Systeme „auf der Strecke bleiben“ ist recht groß.

▪ **Steuerung durch Budgetierung?**

Staatliche Steuerungsmodelle gehen heute davon aus, dass die Steuerung dort erfolgen soll, wo die Entscheidungen gefällt werden, also durch die Einzelschule selbst. Nicht mehr die Angebotsseite (staatliche und nichtstaatliche Unterstützungssysteme) entscheiden über die knappen Ressourcen, sondern die Abnehmer selbst. Die Schulen entscheidet selbst, wie und wofür Fortbildungsmittel eingesetzt werden sollen. Budgetierung heißt das neue Zauberwort. Schon heute erfolgt die Finanzierung der Fortbildung in Niedersachsen durch eine Mischung aus:

- Dem staatlichen Etat für die regionale Fortbildung, verteilt über die Koordinierungsgruppen Fortbildung bei den Dezernaten 401 der Bezirksregierungen (seit Jahren trotz höherer Anforderungen auf gleichem Niveau eingefrorenen),
- den Mitteln, die die Schulen aus ihrem Etat (woher auch immer) selbst übernehmen,
- den in der Gesamtsumme nicht unerheblichen Beiträgen die die Lehrerinnen und Lehrer aus ihrer eigenen Tasche bezahlen
- und den Sponsoringmitteln, die die Unterstützungssysteme selbst und auch die Schulen einwerben können

Es ist zu fragen, ob durch die Budgetierung der Fortbildungsmittel tatsächlich eine bedarfsgerechtere Steuerung erfolgt und was mit den kleinen Systemen ist, deren Fortbildungsmittel nicht ausreichen. Innerschulisch, und die Praxis sieht z. T. ja auch schon so aus, könnte eintreten, dass die systemischen Fortbildungsbedarfe, abgeleitet aus der Entwicklung der Einzelschule über das Fortbildungsbudget eingekauft werden und Individualbedürfnisse, die nicht in die Entwicklungserfordernisse passen, bzw. zunächst zurückgestellt werden, von den Lehrkräften privat finanziert werden müssen. Nun könnte man eine solche Steuerung begrüßen. Allerdings sind damit auch eine Reihe von Problemen verbunden. Wenige seien genannt:

- Noch immer spielen die z. T. erheblichen Investitionen von Lehrkräften in ihre eigene Fortbildung kaum eine Rolle für die beruflichen Ausstiegchancen. Materiell rechnen sich Fortbildungsinvestitionen für Lehrkräfte nicht.
- Bedarfe kleiner Gruppen könnten, über längere Zeiträume durch Mehrheitsgruppen ignoriert, zur Demotivation führen.
- Kleine Systeme können sich notwendige Unterstützungsmaßnahmen nicht „einkaufen“.

These: Mittelfristig verspricht nur eine Mischform aus Angebots- und Nachfragesteuerung erfolgreich zu sein.

▪ **Qualität der Anbieter**

Mit der Nachfragesteuerung über Fortbildungsbudgets stellt sich verstärkt auch die Frage nach der Qualität, den Qualitätsstandards der Anbieter. Jeder, der schon einmal Fortbildung eingekauft hat, weiß, das nicht alles gut was teuer ist. Eine Zertifizierung der Anbieter allein hilft nicht, wenn nicht gleichzeitig über Inhalte des Zertifikats nachgedacht wird. Zahlreiche Volkshochschulen und andere Anbieter der Erwachsenenbildung sind bereits zertifiziert. Allerdings, so können wir z. B. bei den NT-Angeboten beobachten, und das gleiche gilt häufig auch für die Sprachenangebote, stehen rein technische bzw. fachliche Fragen im Vordergrund. Didaktisch/Methodische Reflektion, Felderfahrungen der Referenten

und Kursleiter fehlen bei diesen Angeboten meist. Es gilt also, darüber nachzudenken, was Bestandteile eines Zertifikats für Anbieter im Unterstützungssystem Schule sein müssen.

5. Fazit – dringliche Fragen

Nach der in Niedersachsen vor acht Jahren begonnenen Umstrukturierung der staatlichen Fortbildung hin zu regionalen Unterstützungs- und Serviceeinrichtungen für Schulen stellt sich heute vorrangig auf schulischer Ebene die Frage nach der Umstrukturierung der Fortbildung in den Schulen von eher zufälligen punktuellen Fortbildungsevents - sei es auf der individuellen oder der Systemischen (SchiLF) Ebene – hin zur systematischen Verknüpfung von Schulentwicklung und Fortbildung.

Staatliche Fortbildung darf kein closed shop sein, auch außerschulische Anbieter haben wichtige Impulse und Beiträge einzubringen. Die staatliche Verantwortung darf jedoch bei einem staatlichen Schulsystem nicht aufgegeben werden. Bei aller Berechtigung über neue und vor allem bessere Steuerungsinstrumente nachzudenken, ein Rückzug des Staates aus der von ihm verantworteten Unterstützung der Schulen darf es nicht geben.

Dringender Klärungsbedarf besteht zu folgenden Fragen:

- Wie wird die Erstellung eines Fortbildungsprogramms in der Schule organisiert? Wo liegen die Verantwortungen?
- Wie können die innerschulischen Ansprüche / Bedarfe aufeinander abgestimmt werden?
- Wie kann die Finanzierung der Fortbildung gesichert werden?
- Wie wird die Qualität der Anbieter / Angebote gesichert?
- Wie wird das Wissen, das in der Fortbildung erworben worden ist, der Schule zu Nutzen gemacht?
- Was bedeutet eine zunehmende Deregulierung der Fortbildung für die Arbeit in den Schulen?