



## **Niedersächsisches Konzept zur Verbesserung der Unterrichtsqualität**

1. Schule als Ort des Lernens
  - 1.1 Anforderungen an Kinder und Jugendliche
  - 1.2 Referenzrahmen in Niedersachsen
  
2. Programm zur systematischen Verbesserung der Unterrichtsqualität
  - 2.1 Ziele des Programms
  - 2.2 Bestandteile des Programms
  - 2.3 Neue Arbeitsstrukturen für Lehrkräfte
  - 2.4 Qualifizierungsprogramm für die Lehrkräfte
  - 2.5 Trainerinnen und Trainer für Unterrichtsqualität
  
3. Umsetzungskonzept zur Verbesserung der Unterrichtsqualität als zentraler Bestandteil der Schulentwicklung
  - 3.1 Schulprogramm
  - 3.2 Schulleitung
  - 3.3 Jahrgangsteams und Fachteams
  - 3.4 Prozessverantwortung – Ergebnisverantwortung
  - 3.5 Projektgruppe – Steuergruppe
  - 3.6 Die Vorbereitungsphase
  - 3.7 Die Durchführung
  
4. Leistungen der Landesschulbehörde
5. Literaturliste
6. Anhang: Anmeldeformulare

# 1. Schule als Ort des Lernens

## 1.1 Anforderungen an Kinder und Jugendliche

Die internationalen Schulleistungsuntersuchen haben deutlich gemacht, dass vor allen Dingen eine Veränderung des Unterrichts erforderlich ist, damit Kinder und Jugendliche den Anforderungen der Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts gerecht werden können. Die Entwicklung der Unterrichtsqualität gehört daher gemeinsam mit der Personalentwicklung und der Organisationsentwicklung zu den zentralen Aufgaben im Prozess der Qualitätsentwicklung von Schule. Die Verbesserung der Unterrichtsqualität zielt im Kern auf einen Wandel von der Stofforientierung zur Entwicklung von Kompetenzen, die lebenslanges Lernen sichern und Anpassung an zukünftige Herausforderung ermöglichen.

Die Notwendigkeit, die Unterrichtsqualität zu verbessern, wird auch durch die Analyse der bisher vorliegenden Ergebnisse der niedersächsischen Schulinspektion deutlich. Insbesondere die im Teilkriterium 5 „Lehrerhandeln im Unterricht“ von den Lehrkräften erwartete **Unterstützung eines aktiven Lernprozesses** der Schülerinnen und Schüler ist in niedersächsischen Schulen noch überwiegend schwach entwickelt.

Der Kerngedanke einer Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität wird in der Kurzformel „Vom Lehren zum Lernen und von den Stoffen zu Kompetenzen“<sup>1</sup> auf den Punkt gebracht. Weinert<sup>2</sup> bezeichnet Kompetenzen als „die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen<sup>3</sup> und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können.“

Als Referenzrahmen für die Entwicklung von Kompetenzen beschreibt er sechs fundamentale fachliche und überfachliche Bildungsziele, die auf dem Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule basieren:

1. Erwerb intelligenten Wissens, d. h. nicht reinen Faktenwissens sondern eines gut organisierten, fachlich und überfachlich sowie lebenspraktisch vernetzten Systems von Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnissen und metakognitiven Kompetenzen
2. Erwerb anwendungsfähigen Wissens, d.h. die Kompetenz, dass Wissen in unterschiedlichen, möglichst auch fächerübergreifenden Anwendungssituationen zu nutzen
3. Erwerb variabel nutzbarer Schlüsselqualifikationen, d.h. die Fähigkeit, Kenntnisse und eigene Kompetenzen in möglichst vielen Situationen anwenden zu können, z. B. Lese- und Medienkompetenz
4. Erwerb des „Lernen Lernens“ (Lernkompetenz), d.h. für jedes einzelne Fach erfolgreiche Lernwege und Strategien zu erfassen und bewusst zu machen. Schülerinnen und Schüler sollen Expertise für das eigene Lernen gewinnen.
5. Erwerb sozialer Kompetenzen, d. h. das Erlernen sozialen Verstehens, sozialer Geschicklichkeit, Verantwortung und der Fähigkeit zur Konfliktlösung
6. Erwerb von Wertorientierungen, d.h. der Aufbau einer Schulkultur, die durch soziale, demokratische und persönliche Werte gestaltet werden kann.<sup>4</sup>

Der Aufbau von Kompetenzen erfolgt kumulativ. Lernprozesse sind so organisiert, dass sie im günstigsten Fall auf vorher erworbene Kompetenzen aufbauen. Voraussetzung für das Gelingen eines kumulativen Kompetenzaufbaus ist die Beachtung der Anschlussfähigkeit

---

<sup>1</sup> Hans-Günter Rolff: Unterrichtsentwicklung als Schulentwicklung. In: Bos/Holtappels/Pfeiffer/Rolff/Schulz-Zander (Hrsg.): Jahrbuch der Schulentwicklung. Band 14. Weinheim und München 2006, S. 221

<sup>2</sup> Weinert, F. E.: Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In: Weinert, F. E. (Hrsg.): Leistungsmessungen in Schulen. Weinheim und Basel 2001, S. 22

<sup>3</sup> Volition = willentliche Steuerung von Handlungen und Handlungsabsichten.

<sup>4</sup> nach: Christoph Höfer/ Petra Madelung, Lehren und Lernen für die Zukunft Unterrichtsentwicklung in selbstständigen Schulen, Bildungsverlag EINS, 2006, S.160

einzelner Lernprozesse. So gestaltete Lernprozesse sind gekennzeichnet von Heterogenität, da die kumulative Kompetenzentwicklung die Einzelperson im Blick hat.

Bei der Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität steht der individuelle Kompetenzaufbau sowohl der fachlichen als auch der überfachlichen Kompetenzen im Mittelpunkt. Zentrales Anliegen ist dabei, die Schülerinnen und Schüler zum selbstständigen und eigenverantwortlichen Lernen zu befähigen. Lernkompetenz als Baustein für die Gestaltung lebenslangen Lernens wird zum Schlüsselbegriff von Unterrichtsqualität. Fachliches und überfachliches Lehren und Lernen müssen darauf ausgerichtet sein, aufeinander bezogen und miteinander verknüpft werden, damit die Entwicklung einer vernetzten Erschließung von Wissen, Kenntnissen und Fertigkeiten gelingt.

„Dem lebenslangen Lern- und Bildungsprozess liegt das Leitbild einer ‚selbstständigen Lernerin‘ bzw. eines ‚selbstständigen Lerners‘ zugrunde. Selbstständig Lernende sind in der Lage, ‚ihr eigenes Lernen [zu] regulieren, [...] sich selbstständig Lernziele zu setzen, dem Inhalt und Ziel angemessene Techniken und Strategien auszuwählen und sie auch einzusetzen. Ferner halten sie ihre Motivation aufrecht, bewerten die Zielerreichung während und nach Abschluss des Lernprozesses und korrigieren – wenn notwendig – die Lernstrategie. Sie sind in der Lage, ihre Lernziele und Lernstrategien auch in komplexeren sozialen Beziehungen gemeinsam mit anderen Personen zu entwickeln, umzusetzen und kritisch zu hinterfragen.“<sup>5</sup>

Aus dem Leitbild des „selbstständigen Lerners“ bzw. der „selbstständigen Lernerin“ lassen sich im Wesentlichen zwei Forderungen an einen guten Unterricht ableiten: „Er muss den systematischen Erwerb fachlicher Kompetenzen und die Ausbildung überfachlicher Kompetenzen unterstützen und gleichzeitig einfordern.“<sup>6</sup> Dazu werden im Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen im Qualitätsbereich 2 „Lernen und Lehren“ Qualitätsmerkmale festgelegt, die den Schulen bei der Weiterentwicklung des **schuleigenen Curriculums** als handlungsleitende Orientierungshilfe an die Hand gegeben werden. Im Zentrum steht dabei sowohl die Erarbeitung fachbezogener schuleigener Arbeitspläne als auch die Integration von Lern- und Arbeitstechniken sowie Schlüsselkompetenzen in schuleigenen Arbeitsplänen („Methodenkonzept“). Guten Schulen gelingt es, die Entwicklung der fachlichen Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler mit der Förderung der Lernkompetenzen zu verknüpfen und in einem jahrgangsweisen Aufbau zu verabreden. Erfolgreiche Schulen verfügen über ein differenziertes schuleigenes Curriculum mit abgestimmten Zielen und Inhalten und einer deutlichen Betonung des eigenverantwortlichen Lernens.<sup>7</sup>

Die Verbesserung der Unterrichtsqualität setzt die Bereitschaft aller Beteiligten voraus, die bisherigen Handlungsrouninen den veränderten Anforderungen anzupassen.

„Unterrichtsentwicklung, bzw. die Verbesserung der Unterrichtsqualität, vielfach als Kern der Schulentwicklung bezeichnet, wird nur gelingen, wenn sie systematisch erfolgt und eng mit dem Schulentwicklungsmanagement verschränkt wird.“<sup>8</sup>

## 1.2 Referenzrahmen in Niedersachsen

Die niedersächsische Kultusministerin Elisabeth Heister-Neumann betont im Vorwort zum Niedersächsischen Orientierungsrahmen, dass im Unterricht stärker auf die Lernbedürfnisse und die Lernmöglichkeiten des Einzelnen eingegangen werden muss: „Im Zentrum des Auftrags der Schule stehen die individuellen Lernchancen aller Kinder und Jugendlichen. Schulen müssen ihnen den Schlüssel dazu bieten, ihr Leben eigenverantwortlich zu führen und in Beruf

---

<sup>5</sup> Christoph Höfer/ Petra Madelung, a. a. O., S.19

<sup>6</sup> Christoph Höfer/ Petra Madelung, a. a. O. S. 20

<sup>7</sup> Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen, Juni 2006, S.14

<sup>8</sup> Jens Mau/Norbert Schack: Verbesserung der Unterrichtsqualität als Teil der Schulentwicklung: Neue Formen des Lernens. In: Busemann/Oelkers/Rosenbusch: Eigenverantwortliche Schule – ein Leitfadens. Köln 2007, S. 204

und Gesellschaft Verantwortung zu übernehmen. Sie sollen aktiv teilhaben und mit gestalten können.“<sup>9</sup>

Die Qualitätsentwicklung von Unterricht und Schule sind das erklärte Ziel in Niedersachsen. Mit der Einführung der eigenverantwortlichen Schule hat Niedersachsen den Schulen auch neue Gestaltungsspielräume zur Verbesserung der Unterrichtsqualität eröffnet. Den Bezugsrahmen bilden:

- **das Niedersächsische Schulgesetz**
- **der Orientierungsrahmen Schulqualität** mit seinen sechs Qualitätsbereichen. Insbesondere formuliert der Qualitätsbereich 2 die Standards für „Lernen und Lehren“ und der Qualitätsbereich 5 die verschiedenen Aspekte der Lehrerprofessionalität.
- **die Niedersächsische Schulinspektion**
- **die Bildungsstandards der KMK**  
In der Präambel zu den KMK-Standards heißt es: Die Standards verlangen nach „einem Unterricht, der selbstständiges Lernen, die Entwicklung von kommunikativen Fähigkeiten und Kooperationsbereitschaft sowie eine zeitgemäße Informationsbeschaffung, Dokumentation und Präsentation von Lernergebnissen zum Ziel hat. Der Auftrag der schulischen Bildung geht über den Erwerb fachspezifischer Kompetenzen hinaus. Zusammen mit anderen Fächern zielt Mathematikunterricht auch auf Persönlichkeitsentwicklung und Wertorientierung“<sup>10</sup>

## 2. Programm zur systematischen Verbesserung der Unterrichtsqualität

### 2.1 Ziele des Programms

Das Programm zur systematischen Verbesserung der Unterrichtsqualität greift die im Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen, in den Bildungsstandards und den Kerncurricula sowie in der Niedersächsischen Schulinspektion formulierten Erwartungen an einen guten Unterricht auf und zielt grundsätzlich auf eine Weiterentwicklung des unterrichtlichen Handelns aller Lehrkräfte einer Schule. Drei zentrale Ziele bilden den Kern des Programms:

- Ziel ist es, die Lernkompetenzen von Schülerinnen und Schülern zu verbessern, damit sie zunehmend fachliche sowie fächerübergreifende Frage- und Problemstellungen eigenverantwortlich und selbst gesteuert bearbeiten können. Nach Dr. Kerstin Tschekan<sup>11</sup> bedeutet dies für unterrichtliches Handeln von Schülerinnen und Schülern:
  - „Schülerinnen und Schüler (...) sind in der Lage, komplexe Problemstellungen auf effiziente Art und Weise zu lösen...
  - Sie verfügen über ein ausreichendes Repertoire an Strategien und Methoden zur Bearbeitung der komplexen Aufgabenstellungen.
  - Die Schülerinnen und Schüler können den damit verbundenen Lernprozess vorbereiten und die gegangenen Wege reflektieren und ggf. korrigieren.“
- Ziel ist es, die Lehrkräfte zu befähigen, ihren Unterricht auf der Grundlage der fachdidaktischen Anforderungen vielseitiger anzulegen und durch die Bereitstellung eines breiteren Angebots an Lernstrategien die Entwicklung der Lernkompetenzen von Schülerinnen und Schülern zu fördern.

---

<sup>9</sup> Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen. Hannover. Juni 2006<sup>3</sup>, S. 5

<sup>10</sup> [www.nibis.de/nli1/gohrgs/bildungsstandards/mittlerer\\_schulabschluss\\_10/bs\\_ms\\_kmk\\_mathematik.pdf](http://www.nibis.de/nli1/gohrgs/bildungsstandards/mittlerer_schulabschluss_10/bs_ms_kmk_mathematik.pdf), S.5

<sup>11</sup> Dr. Kerstin Tschekan, Guter Unterricht und der Weg dorthin – Unterrichtsentwicklung durch sich systematisch veränderte Schüler- und Lehrerrolle.

Aus: [www.schule-bw.de/unterricht/evaluation/esq/fachtagung060203.pdf](http://www.schule-bw.de/unterricht/evaluation/esq/fachtagung060203.pdf) ,

- Ziel auf der Ebene des Systems Schule ist es, die Beteiligten bei der systematischen Implementierung des Programms zur Verbesserung der Unterrichtsqualität in das Schulprogramm als ein abgestimmtes, kooperatives Handeln der Lehrkräfte im Unterricht und in der Schule zu unterstützen und die Steuerungskompetenzen der Beteiligten zu erweitern.

## 2.2 Bestandteile des Programms

Damit Schülerinnen und Schüler Aufgaben und Problemstellungen zunehmend eigenverantwortlich bearbeiten können, müssen sie in einem aufeinander aufbauenden und zwischen den Beteiligten abgestimmten Lernprozess ihr Repertoire an Lernstrategien erweitern und ihre Lernkompetenzen entwickeln. Das setzt voraus, dass Lehrkräfte ihrerseits ihr Repertoire an Lernstrategien erweitern, um Unterricht methodisch vielfältig anzulegen und eigenverantwortliches Lernen zu ermöglichen. Deshalb durchlaufen Lehrkräfte, die am Qualifizierungsprogramm teilnehmen, die Basistrainings in gleicher Weise wie sie diese Module anschließend in den Schulen mit den Schülerinnen und Schülern umsetzen. Durch das eigene Tun sollen so die Handlungsroutinen der Lehrkräfte thematisiert und Teamarbeit, schulische Kommunikationsprozesse und eigenverantwortliches Lernen gefördert werden.

### Trainingsspirale und Lernspirale im Fachunterricht

Durch die Wahl der Begriffe „Trainingsspirale“ und „Lernspirale im Fachunterricht“ wird deutlich, dass das Programm von einem kumulativen Aufbau von Lernkompetenzen ausgeht. Die Schülerinnen und Schüler durchlaufen unterschiedliche, sich ergänzende Übungen bzw. Arbeitsphasen, die ihnen Gelegenheit geben, ihr Repertoire an Lernstrategien sukzessive zu erweitern.

- Das Basistraining erfolgt in „Trainingsspiralen“. Schülerinnen und Schüler erweitern in den Trainingsspiralen ihre Lernkompetenzen und ihr Repertoire an Strategien und Instrumenten zur eigenverantwortlichen Gestaltung individueller Lernprozesse.
- Die Trainingsspiralen korrespondieren mit den „Lernspiralen im Fachunterricht“. In der fachdidaktischen Transformation nutzen die Lehrkräfte die von den Schülerinnen und Schülern erworbenen Lernkompetenzen zur Gestaltung eines zunehmend eigenverantwortlichen Lernens im Fachunterricht.

Die Trainingsspiralen bilden somit die Grundlage für eine Weiterentwicklung des Fachunterrichts und eröffnen den Lehrkräften eine Ausweitung der methodisch-didaktischen Gestaltung des Fachunterrichts. Diese Entwicklung setzt allerdings voraus, dass in der Schule ein aufeinander abgestimmtes Konzept zur Verbesserung der Unterrichtsqualität entwickelt wird, das systematisch aufeinander aufgebaut und zwischen den Beteiligten abgestimmt ist. Nur wenn es gelingt, das Gelernte im Fachunterricht anzuwenden, zu pflegen und Routinen zu entwickeln, können Schülerinnen und Schüler ihre individuellen Lernwege finden und ihre Lernprozess nachhaltig und erfolgreich gestalten.

### Bausteine des Konzepts

Durch intensives Training erfolgt eine Erweiterung der Lernkompetenzen an möglichst handlungsorientierten exemplarischen Inhalten, die immer wieder reflektiert und auf weitere Unterrichtsprozesse ausgeweitet werden. Im Mittelpunkt stehen vier Bausteine:

- **die drei Basisbausteine**
  - **Lern- und Arbeitstechniken**
    - Instrumente zur **Informationsbeschaffung**, -erfassung, -verarbeitung, -aufbereitung und deren Präsentation
    - Strategien der **Arbeits-, Zeit- und Lernplanung**
    - Verfahren zur **Reflexion und Bewertung** des eigenen Handelns

- **Kommunikation**
  - funktionale **kommunikative Kompetenzen** mit ihren nonverbalen, paraverbalen und verbalen Elementen
  - **Kommunikationstechniken** u. a. zum aktiven Zuhören, in der Diskussionsführung, dem konstruktiven Miteinander-Reden und der freien Vortragsgestaltung
- **Teamentwicklung**
  - der Erwerb von **Teamkompetenzen** und elementare Kooperationstechniken und –strategien

Die grundlegenden **sozialen Trainingsschwerpunkte**. (z.B. gegenseitige Wertschätzung und Unterstützung) sind integrierter Bestandteil der drei Basisbausteine.

#### ▪ **der Anwendungsbaustein**

Der Anwendungsbaustein „**Eigenverantwortliches und Selbstgesteuertes Lernen**“ gewährleistet die Verbindung zum Fachunterricht. Die prozessbezogenen Kompetenzen werden im Sinne der Vorgaben der Kerncurricula weiterentwickelt. Eine zentrale Bedeutung hat dabei die Aufgabenstellung. Die Aufgaben werden schrittweise komplexer und auf allen Ebenen der Bloomschen Taxonomie (Kenntnis, Verstehen, Anwendung, Analyse, Synthese, Bewertung) im Fachunterricht angeboten.

### **2.3 Neue Arbeitsstrukturen für Lehrkräfte**

Die Förderung des eigenverantwortlichen Lernens von Schülerinnen und Schülern, die Gestaltung eines Unterrichts, in dem Aufgaben- und Problemstellungen auf individuellen Lernwegen bearbeitet werden, führt zu einer Veränderung der Lehrerrolle. Lehrkräfte werden zunehmend zu Begleitern und Beratern, Schule wandelt sich von einem Ort des Lehrens in einem Ort des Lernens. Dies eröffnet neue Chancen für die individuelle Lernbegleitung, die Gestaltung eines vielfältigen Unterrichts, der dem Einzelnen mehr Chancen bietet, seine Stärken zu entwickeln. Dieser Veränderungsprozess erfordert die Zusammenarbeit im Kollegium, die gemeinsame Reflexion von Unterricht und die Abstimmung untereinander. Teamarbeit und Teamentwicklung werden zu zentralen Elementen sowohl in der Planung von Unterricht als auch im Unterricht selbst.

### **2.4 Qualifizierungsprogramm für Lehrkräfte**

Schulen benötigen für diesen komplexen Veränderungsprozess kompetente Qualifizierung und Unterstützung. Damit Lehrkräfte den oben beschriebenen neuen Anforderungen an Unterricht gerecht werden können, bietet die Landesschulbehörde den Schulen ein umfangreiches Qualifizierungs- und Unterstützungsprogramm an, das sich in der Regel über einen Zeitraum von zwei Schuljahren erstreckt.

Kernidee des Qualifizierungs- und Unterstützungsprogramms ist es, Lehrkräfte möglichst in Jahrgangsteams in schulornahen Seminaren und Workshops auf die Arbeit mit einem erweiterten Repertoire an Lernstrategien für eigenverantwortliches Lernen im Fach- und im fächerübergreifenden Unterricht vorzubereiten. Grundlage des Qualifizierungskonzepts ist das Prinzip „learning by doing“ und das kleinschrittige Vorgehen. Damit kann das Gelernte zeitnah im eigenen Unterricht erprobt und in die subjektiven Handlungsroutinen aufgenommen werden.

### **2.5 Trainerinnen und Trainer für Unterrichtsqualität**

Für die Qualifizierung von Schulen zur systematischen Verbesserung der Unterrichtsqualität stehen Trainertandems zur Verfügung, die die Schulen begleiten und die Seminare und Workshops des Programms durchführen.

Die Trainerinnen und Trainer sind Lehrkräfte aus allgemein bildenden und berufsbildenden Schulen, die in einer zweijährigen Ausbildung auf ihre Aufgaben im Programm vorbereitet

wurden. Sie verfügen über umfangreiche Erfahrungen mit dem Programm im eigenen Unterricht. Bei der Zusammenstellung der Tandems wird darauf geachtet, dass ein Tandemmitglied aus der Schulform der zu trainierenden Schule kommt.

### **3. Umsetzungskonzept zur Verbesserung der Unterrichtsqualität als zentraler Bestandteil der Schulentwicklung**

#### **3.1 Schulprogramm**

Voraussetzung für das Gelingen der systematischen Verbesserung der Unterrichtsqualität ist die Entscheidung der Schule. Die nachhaltige Umsetzung kann nur erfolgreich sein, wenn die Qualitätsentwicklung von Unterricht von einer großen Mehrheit, möglichst allen Lehrkräften, gewollt wird und im Laufe der Zeit das gesamte Kollegium und alle Schülerinnen und Schüler erfasst. Voraussetzung für die Teilnahme am Programm zur systematischen Verbesserung der Unterrichtsqualität ist die Zustimmung von mindestens zwei Dritteln des Kollegiums. Die systematische Verbesserung der Unterrichtsqualität muss ein zentraler Bestandteil des **schuleigenen Curriculums** sein und **im Schulprogramm verankert** werden. Sie ist damit eng verzahnt mit Organisationsentwicklung und Personalentwicklung.

#### **3.2 Schulleitung**

Die **Schulleiterin** bzw. der **Schulleiter** trägt die Verantwortung für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Schule. Für die Verankerung des Programms zur systematischen Verbesserung der Unterrichtsqualität ist deshalb eine konsequente Unterstützung durch die Schulleitung unabdingbar. Es wird empfohlen, dass ein Mitglied der Schulleitung an den Qualifizierungsmaßnahme teilnimmt, um damit die Bedeutung des Entwicklungsprozesses vorbildhaft vorzuleben und die Lehrkräften zur Teilnahme und Umsetzung des innovativen Programms zu motivieren. Die Schule sorgt rechtzeitig für eine Unterstützung in der **Elternschaft**, im Bereich der berufsbildenden Schulen für eine Unterstützung durch die **Betriebe**.

#### **3.3 Jahrgangsteams und Fachteams**

Da nicht alle Lehrkräfte einer Schule gleichzeitig qualifiziert werden können, ist es sinnvoll, dass **Jahrgangsteams** teilnehmen, um eine systematische und jahrgangswise Verankerung in der Schule zu sichern. Parallel dazu werden die erlernten Strategien und Methoden in die Arbeit von Fachteams und Fachkonferenzen eingebracht, um die Weiterentwicklung fachdidaktischer Lehr-/Lernkonzepte zu unterstützen.

Die Anwendung, Pflege und Weiterentwicklung des Gelernten erfolgt dann im Fachunterricht. Deshalb haben **Fachteams**, d. h. die Fachkolleginnen und -kollegen eines Jahrgangs, die an der Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen, und später die Fachkonferenzen bei der Umsetzung von Lernspiralen und bei einer Aufgabenstellung, die an den Kerncurricula und Kompetenzstufen orientiert sind, eine hohe Bedeutung. Sie stehen vor der Aufgabe, Unterricht stärker als bisher an Kompetenzentwicklung statt an Wissensvermittlung zu orientieren und sind verantwortlich für die Fachinhalte und die Entwicklung von Lernarrangements, die das eigenverantwortliche Lernen der Schülerinnen und Schüler unterstützen.

#### **3.4 Prozessverantwortung – Ergebnisverantwortung**

Das **Trainertandem** gewährt den Teams die erforderliche Unterstützung zur konzeptionellen Arbeit und übernimmt die Prozessverantwortung für die notwendigen Qualifizierungselemente. Es unterstützt sie bei der Vorbereitung der Trainings- und Lernspiralen und der Aufgabenstellung mit der Blickrichtung auf das selbst gesteuerte Lernen. Die Ergebnisverantwortung für die Umsetzung in der Schule liegt bei der **Schulleitung**.

### 3.5 Projektgruppe – Steuergruppe

Um das Gelingen des Entwicklungsprozesses in der Schule zu sichern, ist die Einrichtung einer **Projektgruppe zur systematischen Verbesserung der Unterrichtsqualität** sinnvoll, die alle erforderlichen Umsetzungsentscheidungen trifft und mit der Gesamtsteuerung der schulischen Entwicklungsprozesse verknüpft ist.

Diese Projektgruppe sollte mit einer schulischen Steuergruppe verbunden sein oder, sofern Schulen sich dieser Elemente der schulinternen Qualitätsentwicklungsarchitektur nicht anschließen, unmittelbar mit den schulischen Entscheidungsgremien verknüpft werden. Es ist empfehlenswert, diese Frage unter Einbeziehung von Schulentwicklungsberater/innen zu klären, um hinsichtlich der schulinternen Steuerung eine zufrieden stellende Entscheidung zu treffen.

Die Projektgruppe

- erstellt einen Implementierungsplan
- erstellt verbindliche Zeit- und Arbeitspläne für die Trainingstage der Schülerinnen und Schüler
- verknüpft ihren Entwicklungsprozess mit der schulischen Steuergruppe oder anderen Gremien der Schule
- klärt mit den Stundenplanern die eventuell entstehenden Anforderungen an Unterrichtsverteilung bzw. Stundenplangestaltung
- klärt die nötigen Rahmenbedingungen für ein effektives Innovationsmanagement
- moderiert in Konfliktfällen
- fördert die Teambildung
- stellt sicher, dass die fachbezogene Workshoparbeit zeitnah begonnen und konsequent institutionalisiert wird und regelmäßige Workshops, Teambesprechungen, Hospitationen und Evaluationskonferenzen durchgeführt werden.

„Im Zentrum der Bemühungen der Projektgruppe steht dabei, die Lehrerinnen und Lehrer bei der Teamentwicklung zu unterstützen, vom Einzelkämpfer zum Teamarbeiter zu werden. Dazu brauchen sie Sicherheit für die sich entwickelnden Kooperationsstrukturen - Sicherheit im Sinne von zuverlässigen Strukturen und Sicherheit im Sinne einer Zeitressource. Nur durch fest vereinbarte und kontinuierliche Zusammenarbeit kann eine Kultur des Vertrauens und der vorbehaltlosen Kooperation entstehen, die z. B. auch Hospitationen möglich macht.“<sup>12</sup>

### 3.6 Die Vorbereitungsphase

#### **Ausschreibung und Orientierungsveranstaltung (OV)**

Die Schulen erhalten eine Ausschreibung, der sie die wesentlichen Elemente des Konzepts und die Rahmenbedingungen für die Umsetzung entnehmen können. Interessierte Schulen melden sich bei der Beratungsagentur für Schulentwicklung und Evaluation. Sie werden dann zu einer Orientierungsveranstaltung eingeladen, damit sie sich ausführlich über das Gesamtkonzept informieren können.

#### **Beschluss der Gesamtkonferenz**

Da die Umsetzung des Programms auf einer breiten Basis stehen muss, ist die Zustimmung von mindestens **zwei Drittel der Gesamtkonferenz** zur Teilnahme am Programm notwendig. Die Gesamtkonferenz sollte auch die Einrichtung einer **Projektgruppe zur systematischen Verbesserung der Unterrichtsqualität** mit einem klaren zeitlich gebundenen Arbeitsauftrag beschließen. Nach der Beschlussfassung stellt die Schule einen formlosen Antrag an die Landesschulbehörde. Sie teilt das Ergebnis des Gesamtkonferenzbeschlusses mit und beschreibt, wie sie die Verankerung des Programms in der Schule sicherstellen will.

---

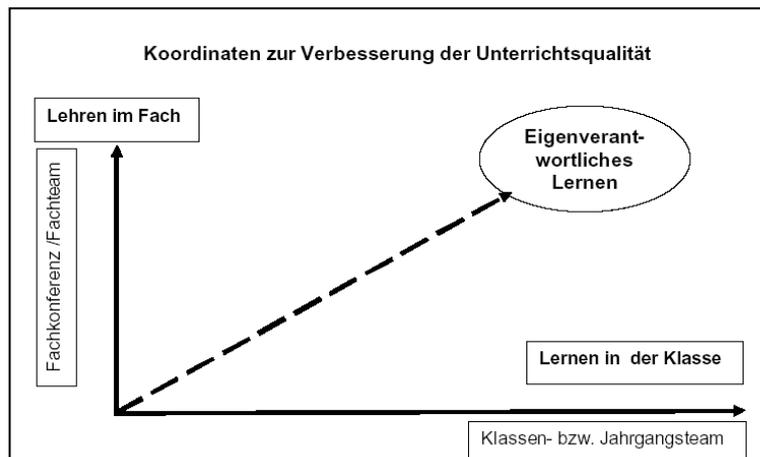
<sup>12</sup> Christoph Höfer/ Petra Madelung, a.a.O. S. 87

## Information und Organisation

Die Schule sorgt dafür, dass alle Beteiligten über die Umsetzung des Programms zur systematischen Verbesserung der Unterrichtsqualität informiert werden. Zur Umsetzung des Programms werden die notwendigen organisatorischen Voraussetzungen geschaffen. Dazu gehören insbesondere

- die Einrichtung einer Projektgruppe
- die verbindliche Verknüpfung der Projektgruppe mit der schulischen Steuergruppe zur Qualitätsentwicklung bzw. anderer Entscheidungsgremien
- die Bildung von Jahrgangsteams
- die Beauftragung von Lehrkräften zur Teilnahme am Programm
- die notwendigen organisatorischen Festlegungen im Stundenplan
- die Erarbeitung eines Jahresarbeitsplans zur Implementierung des Programms.

Die Umsetzung des Programms erfordert eine konsequente Unterstützung durch die Schulleitung.



## 3.7 Die Durchführung

### Auswahlentscheidung

Die Landesschulbehörde sichtet die Anträge und teilt den Schulen ihre Entscheidung mit. Die Umsetzung der Maßnahme erfolgt in sog. Schulsets mit etwa vier bis sechs Schulen einer Region.

### Bausteine des Konzepts

Die Qualifizierungsmaßnahme erfolgt über einen Zeitraum von zwei Jahren und besteht aus folgenden Einzelmaßnahmen, die von den Trainertandems geleitet werden:

- Vier 1,5 Tage umfassenden Seminare zu den Themen
  - Lern- und Arbeitstechniken
  - Eigenverantwortliches und Selbstgesteuertes Lernen.
  - Kommunikation
  - Teamentwicklung
- Eintägige Workshops zwischen den Seminaren

Beabsichtigt ist, pro Halbjahr ein Seminar durchzuführen, um genügend Spielraum für die Erprobung des Gelernten im Unterricht zu ermöglichen. Der Basisbaustein „Lern- und Arbeitstechniken“ und der „erste Schritt zum „Eigenverantwortlichen und Selbstgesteuerten Lernen“ finden zeitnah statt. Die Entwicklung der „Kommunikations-“ und „Teamkompetenzen“ sind als 3. und 4. Baustein in der Reihenfolge nicht festgelegt. Im letzten Baustein der Qualifizierungsmaßnahme wird der Anwendungsbaustein „Eigenverantwortliches und Selbstgesteuertes Lernen“ noch einmal aufgegriffen und erweitert.

## **Beratung und Begleitung der Schule**

Nach den Schulungen der Basisbausteine setzen die Klassenteams das Gelernte in ein Trainingsprogramm für Schülerinnen und Schüler um. Sie werden von den Trainerinnen und Trainern bei der Vorbereitung und Reflexion der Basistrainings für die Schülerinnen und Schüler und bei der Entwicklung von Materialien und Lernarrangements für den Fachunterricht (Workshops für Fachteams) unterstützt. Dazu werden mit den Lehrkräften der beteiligten Schulen Beratungstermine vereinbart. Darüber hinaus unterstützen die Trainerinnen und Trainer die schulischen Projekt- und Steuergruppen bei der Implementierung des Programms in der Schule.

Für die Verankerung der systematischen Entwicklung der Unterrichtsqualität in der Schule ist es wichtig, so früh wie möglich die Fächer einzubinden. Zum Anwendungsbaustein „Erste Schritte zum Eigenverantwortlichen und Selbstgesteuerten Lernen“ bietet das Trainertandem pro Halbjahr einen angeleiteten Fachworkshop zur Erstellung von Lernspiralen an.

## **Umsetzung und Transfer in den beteiligten Schulen**

Die teilnehmenden Lehrkräfte sind verantwortlich für

- die Erprobung und Verankerung des Programms im eigenen Unterricht
- die Einbeziehung des Programms in die schulinterne Curriculumentwicklung

Die Anwendung und Weiterentwicklung der überfachlichen Kompetenzen im Unterricht wird von den Lehrkräften dokumentiert (z. B. Klassenbuch, Liste im Klassenraum, Klassenportfolio). Mittelfristig entwickeln die Fachkonferenzen mit Hilfe der geschulten Lehrkräfte einen Netzplan für ihre Fächer und Jahrgänge. Ab dem zweiten Jahr des Qualifizierungsprozesses erstellen die Fachteams einen Arbeits- und Zeitplan für weitere Fachworkshops und für ihre Arbeit und tragen deren Ergebnisse in die Fachkonferenzen hinein. Bei der Implementierung der systematischen Verbesserung der Unterrichtsqualität hat sich das „Patensystem“ als sinnvoll erwiesen. Das heißt, im zweiten Jahr werden für den nachfolgenden Jahrgang neue Klassenteams zusammengestellt, die von den bereits qualifizierten Lehrkräften unterstützt werden.

Die Verantwortlichkeiten und das Rollenverständnis der unterschiedlich beteiligten Gruppen (Schulleitung, Stundenplaner/in, Steuergruppe, Klassen-, Fachteams) werden von Anfang an geklärt und immer wieder reflektiert, um Konflikte zu vermeiden.

Die externe Unterstützung und Beratung dauert zwei Jahre. In dieser Zeit werden Implementierungs- und Evaluationsstrategien für die ganze Schule entwickelt. Nur so kann die systematische Verbesserung der Unterrichtsqualität Teil des schuleigenen Curriculums und für Schülerinnen und Schüler sowie für Lehrkräfte nachhaltig verankert werden.

Für einen gelingenden Wandlungsprozess in der Schule, für ein erfolgreiches Change Management, ist es förderlich, dass alle Mitglieder die Schule als eine „Lernende Organisation“ (Lehrkräfte, Steuergruppen, Schulleitungen, Evaluationsberater/innen, Schüler/innen) betrachten, sich auf ein gemeinsames Ziel verständigen und den Prozess dorthin zu ihrer Sache machen (Ownership).

## **Kosten**

Die Schule übernimmt die bei der Umsetzung in der Schule anfallenden Kosten (z. B. für Material und Tagungsraum) sowie die Reisekosten für die teilnehmenden Lehrkräfte. Diese können aus dem Budget für schulinterne Fortbildung finanziert werden.

## **4. Leistungen der Landesschulbehörde**

Das Programm beinhaltet neben den Qualifizierungsmodulen weitere Angebote zur Beratung und Unterstützung der Schule bei der systematischen Verbesserung der Unterrichtsqualität, die im Rahmen der in der Regel zweijährigen Laufzeit von den Schulen genutzt werden. Dazu gehören:

- die Durchführung von Orientierungsveranstaltungen zur Information interessierter Schulen über die Bausteine des Programms und das Umsetzungskonzept
- die Durchführung von vier eineinhalbtägigen Seminaren (in der Regel pro Halbjahr ein Modul) zu den Themen
  - Lern- und Arbeitstechniken
  - Eigenverantwortliches und Selbstgesteuertes Lernen.
  - Kommunikation
  - Teamentwicklung
- eintägige Workshops zwischen den Seminaren
- die Beratung und Unterstützung der schulischen Steuer- und Projektgruppen bei der Implementierung des Programms in der Schule
- die Beratung und Unterstützung der Lehrkräfte bei der Vorbereitung und der Reflexion der Basistrainings der Schülerinnen und Schüler
- die Unterstützung der Schule bei der Entwicklung von Materialien und Lernarrangements für den Fachunterricht, z. B. durch Verabredung von Beratungsterminen und Durchführung von Workshops für Fachteams
- die Information in schulischen Veranstaltungen (z. B. Konferenzen, Elternabende, Schulvorstand).

Die Gesamtverantwortung für das Programm liegt bei der Landesschulbehörde. Die Steuerung erfolgt durch das Dezernat 1. Die Beratungsagenturen für Schulentwicklung und Evaluation koordinieren die Zusammensetzung der Schulsets für die Qualifizierungs- und Unterstützungsmaßnahme und somit den Einsatz der Trainerinnen und Trainer für Unterrichtsqualität: Sie gewährleistet die Weiterentwicklung des Konzepts und die Qualitätsstandards der Umsetzung.

### **Ansprechpartner/innen**

<b>Braunschweig</b>	<b>Hannover</b>	<b>Lüneburg</b>	<b>Osnabrück</b>
Landesschulbehörde Standort Braunschweig Teildezernat 1 Wilhelmstr.62-69 38100 Braunschweig	Landesschulbehörde Standort Hannover Teildezernat 1 Am Waterlooplatz 11 30169 Hannover	Landesschulbehörde  Dezernat 1 Auf der Hude 2 21339 Lüneburg	Landesschulbehörde Standort Osnabrück Teildezernat 1 Mühlenschweg 8 49090 Osnabrück
<b>Frau Möller-Schläfke</b> Tel.: 0531/484-3234 E-Mail: <a href="mailto:Renate.Moeller-Schlaefke@lschb-bs.niedersachsen.de">Renate.Moeller-Schlaefke@lschb-bs.niedersachsen.de</a>	<b>NN</b> Tel.: E-Mail:	<b>Herr Schulze</b> Tel.: 04131/15-2733 E-Mail: <a href="mailto:Hermann.Schulze@lschb-lg.niedersachsen.de">Hermann.Schulze@lschb-lg.niedersachsen.de</a>	<b>Herr Köpke</b> Tel. 0541/314-377 E-Mail: <a href="mailto:Gerd.Koepke@lschb-os.niedersachsen.de">Gerd.Koepke@lschb-os.niedersachsen.de</a>
<b>Herr Neumann</b> Tel.: 0531/484-3377 E-Mail: <a href="mailto:Gerd.Neumann@lschb-bs.niedersachsen.de">Gerd.Neumann@lschb-bs.niedersachsen.de</a>	<b>Herr Schulz</b> Tel.: 0511/106-2336 E-Mail: <a href="mailto:Helmut.Schulz@lschb-h.niedersachsen.de">Helmut.Schulz@lschb-h.niedersachsen.de</a>	<b>Frau Kehr-Ritz</b> Tel.: 04131/15-2758 E-Mail: <a href="mailto:Karin.Kehr-Ritz@lschb-lg.niedersachsen.de">Karin.Kehr-Ritz@lschb-lg.niedersachsen.de</a>	<b>Frau Hebenstreit</b> Tel. 0541/314-333 E-Mail: <a href="mailto:Sybille.Hebenstreit@lschb-os.niedersachsen.de">Sybille.Hebenstreit@lschb-os.niedersachsen.de</a>

## 5. Literaturliste

Bildungsstandards:

[www.nibis.de/nli1/gohrgs/bildungsstandards/mittlerer\\_schulabschluss\\_10/bs\\_ms\\_kmk\\_mathematik.pdf](http://www.nibis.de/nli1/gohrgs/bildungsstandards/mittlerer_schulabschluss_10/bs_ms_kmk_mathematik.pdf)

Christoph Höfer/ Petra Madelung, Lehren und Lernen für die Zukunft Unterrichtsentwicklung in selbstständigen Schulen, Bildungsverlag EINS, 2006

Udo Klinger, Mit Bildungsstandards Unterrichts- und Schulqualität entwickeln – Eine Curriculumwerkstatt für Fachkonferenzen, Steuergruppen und Schulleitungen, Aus: Standards, Friedrich Jahresheft XXIII, 2005, Seelze

Udo Klinger u. a., Werkstatt: Die schulinterne Curriculumwerkstatt, in: Lernende Schule, Heft 37/38 2007, Friedrich-Verlag, Velber

Dr. Christian Kubina, Schulentwicklung beginnt im Unterricht, [www.meko.bildung.hessen.de/literatur/material/schulentwicklung.pdf](http://www.meko.bildung.hessen.de/literatur/material/schulentwicklung.pdf)

Jens Mau/Norbert Schack: Verbesserung der Unterrichtsqualität als Teil der Schulentwicklung: Neue Formen des Lernens. In: Busemann/Oelkers/Rosenbusch: Eigenverantwortliche Schule – ein Leitfaden. Köln 2007

Ministerium für Kultus, Jugend u. Sport Baden-Württemberg, SOL– selbst organisiertes Lernen, Mai 2003

Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen, Juni 2006

Hans-Günter Rolff: Unterrichtsentwicklung als Schulentwicklung. In: Bos/Holtappels/Pfeiffer/Rolff/Schulz-Zander (Hrsg.): Jahrbuch der Schulentwicklung. Band 14. Weinheim und München 2006

Dr. Kerstin Tschekan, Guter Unterricht und der Weg dorthin – Unterrichtsentwicklung durch sich systematisch veränderte Schüler- und Lehrerrolle, Aus: [www.schule-bw.de/unterricht/evaluation/esq/fachtagung060203.pdf](http://www.schule-bw.de/unterricht/evaluation/esq/fachtagung060203.pdf)

Weidner, M.: Kooperatives Lernen im Unterricht –Ein Arbeitsbuch, Kallmeyersche Verlagbuchhandlung, Seelze, 2. Aufl. 2005

Weinert, F. E.: Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In: Weinert, F. E. (Hrsg.): Leistungsmessungen in Schulen. Weinheim und Basel 2001

## **Redaktion**

Jens Mau, Niedersächsisches Kultusministerium  
Gerd Neumann, Landesschulbehörde Standort Braunschweig  
Norbert Schack, Theodor-Heuss-Gymnasium Wolfsburg  
Helmut Schulz, Landesschulbehörde Standort Hannover

## **Impressum**

Niedersächsisches Kultusministerium, Referat 25  
Hannover, Oktober 2007

An die  
**Landesschulbehörde, Standort XX**  
 Dezernat 1  
 Beratungsagentur  
 für Schulentwicklung und Evaluation  
 XXX  
 XXXX

### Anmeldung zu einer Orientierungsveranstaltung

„Niedersächsisches Konzept zur Verbesserung der Unterrichtsqualität“

Name der Schule	
Straße	
PLZ / Ort	
Telefonnummer	
Faxnummer	
E-mail- Adresse	

**Bitte machen Sie auf (maximal) drei zusätzlichen Seiten Angaben zu folgenden Punkten:**

- Welche anderen Entwicklungsvorhaben werden derzeit an Ihrer Schule verfolgt?
- In welchen Klassen oder Jahrgangsstufen gab oder gibt es bereits Aktivitäten zur systematischen Verbesserung der Unterrichtsqualität?
- Wie werden diese Aktivitäten vorbereitet und wie viele Kolleginnen und Kollegen sind daran aktiv beteiligt?
- Hat die Schule Erfahrungen mit einer längerfristigen Umsetzung von Entwicklungsvorhaben?
- Gibt es eine inhaltliche Zusammenarbeit bzw. einen Schulverbund mit anderen Schulen?

\_\_\_\_\_  
 Ort / Datum

\_\_\_\_\_  
 Schulleiter/in

An die  
**Landesschulbehörde, Standort XXX**  
 Dezernat 1  
 Beratungsagentur  
 für Schulentwicklung und Evaluation  
 XXX  
 XXXX

**Anmeldung der Schule**  
 zur Qualifizierung nach dem „Niedersächsischen Konzept zur Verbesserung der  
 Unterrichtsqualität“

<b>Name der Schule</b>	
Straße	
PLZ / Ort	
Telefonnummer	
Faxnummer	
E-mail- Adresse	
Schulleiter(in)	
Stellvertreter(in)	
Ansprechpartner/in für diese Qualifizierung	
Anzahl der Schüler/innen	
Zahl der Lehrkräfte	Insgesamt: .....

In der Gesamtkonferenz am ..... wurde über die Teilnahme am Qualifizierungs- und Unterstützungsprogramm zur Systematischen Verbesserung der Unterrichtsqualität abgestimmt.

**Abstimmungsergebnis:**

Zustimmung	Ablehnung	Enthaltung

**Übersicht über die Jahrgänge der Schule und die teilnehmenden Klassen:**

Jahrgangsstufe	Zahl der Klassen	davon teilnehmende Klassen	Anzahl der teilnehmenden Lehrkräfte

\_\_\_\_\_  
Ort/ Datum:

\_\_\_\_\_  
Unterschrift der Schulleiterin/ des Schulleiters