

JLU

NEUE WEGE. SEIT 1607.

JUSTUS-LIEBIG-
UNIVERSITÄT
GIESSEN

GOL GIESSENER OFFENSIVE
LEHRERBILDUNG



LEITFADEN FORTBILDUNGSPLANUNG

EIN WEG ZU EINEM SCHULISCHEN FORTBILDUNGSPLAN



Die Gießener Offensive Lehrerbildung (GOL) ist ein Projekt des Zentrums für Lehrerbildung an der Justus-Liebig-Universität Gießen.



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Die Gießener Offensive Lehrerbildung wird im Rahmen der gemeinsamen „Qualitätsoffensive Lehrerbildung“ von Bund und Ländern aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01JA1929 gefördert.

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|---|----|
| Vorwort | 3 |
| 1 Zielsetzung und Zielgruppe(n) des Leitfadens | 4 |
| 2 Der Prozess im Überblick | 4 |
| 3 Schritte und zugehörige Instrumente im Detail | 8 |
| 3.1 Auftragsklärung | 8 |
| 3.1.1 Kurzinterview mit der Schulleitung | 8 |
| 3.1.2 Erstellung eines Fahrplans | 10 |
| 3.2 Erhebung des Ist-Stands | 10 |
| 3.2.1 Befragung der Lehrkräfte | 10 |
| 3.2.2 Ist-Stands-Erarbeitung mit der Schulleitung | 12 |
| 3.2.3 Auswertung des Ist-Stands | 14 |
| 3.3 Erhebung des Wunsch-Zustands | 14 |
| 3.3.1 Arbeitsaufträge auf individueller, fach- und schulgemeinschaftlicher Ebene | 14 |
| 3.4 Fortbildungsplanung: Erstellung eines individuellen Fortbildungsplans | 16 |
| 3.4.1 Kategorisierung der Bedarfe | 16 |
| 3.4.2 Priorisierung der Bedarfe | 17 |
| 3.4.3 Matching von Bedarfen und Angeboten | 18 |
| 4 Ausblick | 20 |
| 5 Anhang | 24 |
| 5.1 Arbeitsmaterial Leitfaden Kurzinterview | 24 |
| 5.2 Arbeitsmaterial Leitfaden Auswertung Kurzinterview | 25 |
| 5.3 Arbeitsmaterial Fahrplan | 26 |
| 5.4 Arbeitsmaterial Fortbildungen gestalten – Zeit für einen Ist-Stand | 27 |
| 5.5 Anschauungsmaterial Auswertung des Ist-Stands | 34 |
| 5.6 Arbeitsmaterial Ist-Stands-Erarbeitung | 35 |
| 5.7 Arbeitsmaterial Arbeitsaufträge auf individueller, fach- und schulgemeinschaftlicher Ebene | 36 |
| 5.8 Anschauungsmaterial Kategorisierung der Bedarfe | 37 |
| 5.9 Anschauungsmaterial Priorisierung der Bedarfe (PowerPoint-Folien) | 39 |
| 5.10 Anschauungsmaterial Matching von Bedarfen (Excel-Tabelle) | 40 |

LEITFADEN FORTBILDUNGSPLANUNG

DER WEG ZU EINEM SCHULISCHEN FORTBILDUNGSPLAN

VORWORT

„...und dann kommen täglich gefühlt 100 E-Mails mit Fortbildungsangeboten“

Angefangen bei „Arbeitssicherheit“ über den „Kletterschein“ bis zur „Zelldiagnostik der Zukunft“ – das Angebot an Fortbildungen für Schulen ist üppig und ob seiner schiereren Masse im schulischen Alltag kaum zu überblicken. Im Hessischen Lehrkräftebildungsgesetz ist die Fortbildungsplanung der Schulen geregelt, sie gilt als Teil des Schulprogramms und legt somit die schulbezogenen Qualifizierungsanforderungen fest. Hierbei sollen die jeweiligen Entwicklungsschwerpunkte der Schule sowie die individuellen Qualifizierungsportfolios der Lehrkräfte Berücksichtigung finden (§ 67 HLbG). Fortbildungen sollen demnach nicht nur „den Laden am Laufen halten“, sondern darüber hinaus das Profil der Schule schärfen und die pädagogische Arbeit weiterentwickeln. Die Fortbildungsplanung birgt also großes Potenzial.

Das übergeordnete Thema „Fortbildungen für Lehrkräfte“ wird auch im Kooperationsrat der Region Gießen Vogelsberg in ganz unterschiedlichen Facetten beleuchtet und bearbeitet. Wie könnte eine gute Unterstützung für Schulen in der Fortbildungsplanung aussehen?

Um hier konkret in die Region wirken zu können, wurde die Arbeitsgruppe „Regionale Fortbildung“ ins Leben gerufen, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern aller Phasen der regionalen Lehrkräftebildung zusammensetzte und sich dem Thema angenommen hat. Schnell wurde klar, ohne kontinuierliche hauptamtliche inhaltliche Arbeit sind die Ideen nicht umsetzbar. Und so wurde die AG um ein Entwicklungsteam ergänzt, das zeitliche Ressourcen zur konkreten Entwicklung und Umsetzung einer flächendeckenden Unterstützung zur Fortbildungsplanung an Schulen erhalten hat.

Ein Arbeitsprodukt der AG ist der hier verfasste Leitfaden zur Entwicklung einer Fortbildungsplanung für Schulen. Der Prozess und die Instrumente wurden in Zusammenarbeit mit einer Pilotschule entwickelt und erprobt, dokumentiert und evaluiert. Das positive Feedback der Schule hat die Idee bestärkt, den Prozess und die Instrumente als Leitfaden zu verfassen und ihn anderen Schulen zur Verfügung zu stellen.

Der Leitfaden bietet Schulen die Möglichkeit, in einem partizipativen Prozess gemeinsam eine längerfristige Fortbildungsplanung aufzustellen.

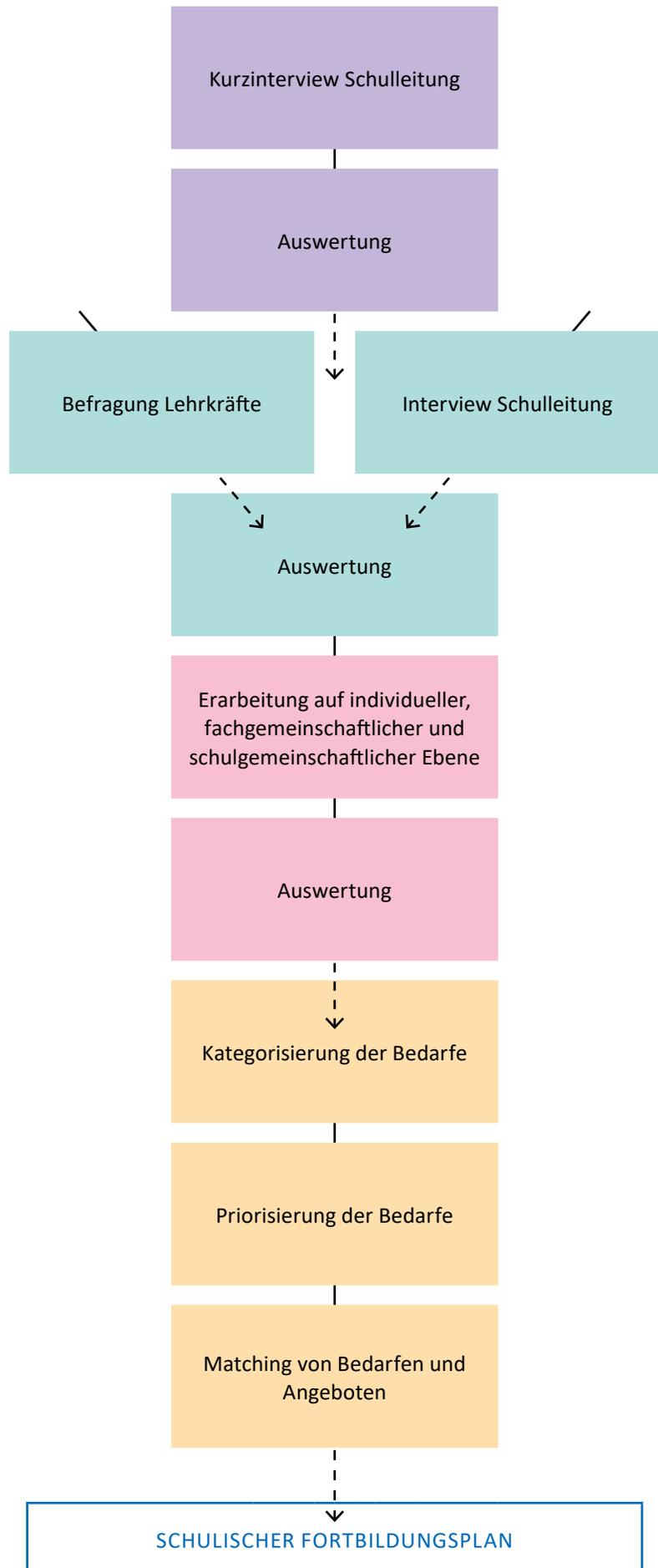
Wir danken an dieser Stelle allen an der Entwicklung des Leitfadens beteiligten Personen. Unser besonderer Dank gilt Frau Carmen Kloft aus dem Hessischen Kultusministerium, die mit großem Interesse und kritischen Fragen den Schreibprozess des Leitfadens positiv geprägt hat. Außerdem danken wir Frau Prof. Dr. Claudia von Aufschnaiter von der Justus-Liebig-Universität Gießen und Herrn Christian Hofmann von der Hessischen Lehrkräfteakademie für ihre konstruktiven Hinweise zur Erstellung des Leitfadens.

In den letzten Jahrzehnten hat sich eine sehr breite Angebotsstruktur von Fortbildungen für Schulen und Lehrkräfte in Hessen entwickelt, die von den Anbietern proaktiv und breitflächig beworben werden. Schulen werden demnach im Alltag über eine Vielzahl von Fortbildungen informiert und stehen dabei vor der Herausforderung, diese alle zu sichten, entsprechend den Bedarfen zu filtern und adressatenbezogen weiterzuleiten. Voraussetzung für eine spontane Angebotswahl ist, den Bedarf der Schulgemeinde, der Fachbereiche und der einzelnen Lehrkräfte zu kennen und im Blick zu behalten. Die **Erstellung eines schulischen Fortbildungsplans** kann hier ein hilfreiches Instrument sein, um *strukturell* an das Thema Fortbildungsplanung heranzugehen. Ein solcher, gemeinsam konzipierter Fortbildungsplan kann auch einem Kollegium Orientierung bieten und einen gezielten Austausch über Bedarfe und Perspektiven der Weiterentwicklung untereinander befördern sowie eine längerfristige Schwerpunktsetzung und Koordination der Fortbildungsangebote für eine Schulgemeinde unterstützen und zur Qualitätsentwicklung in der pädagogischen Arbeit beitragen. Dabei werden individuelle Bedürfnisse ebenso berücksichtigt, wie fachrichtungsspezifische Bedarfe und Bedarfe, die die gesamte Schulgemeinde betreffen. Um die Fortbildungsplanung partizipativ aufzustellen, wurde der Leitfaden als Prozessunterstützungsinstrument entwickelt.

Der Leitfaden richtet sich an Schulen, mit dem Ziel, die Schulleitung in einer längerfristigen Fortbildungsplanung zu unterstützen. Er bietet eine Orientierungshilfe zur Strukturierung des Prozesses und versucht hierbei, die bestehenden Erfahrungen der Schulleitung und des Kollegiums sowie die inhaltlichen Schwerpunkte und die zukünftigen Themen der Schule zu berücksichtigen.

Die Durchführung des vorstrukturierten Planungsprozesses erstreckt sich in etwa über sechs Monate und wird in erster Linie größeren Schulsystemen oder -verbänden empfohlen.

Der in diesem Leitfaden beschriebene Prozess zur Entwicklung eines Fortbildungsprogramms besteht aus vier Schritten: (1) der Auftragsklärung, (2) der Erhebung des Ist-Stands, (3) der Erarbeitung eines Wunsch-Zustands und (4) der Fortbildungsplanung. Die einzelnen Schritte bauen inhaltlich aufeinander auf, sie bestehen aus Phasen der Interaktion sowie Phasen der Auswertung. Das Kollegium sollte in regelmäßigen Abständen über Zwischenergebnisse und nächste Schritte informiert und einbezogen werden.



Verantwortlichkeiten im Planungsprozess

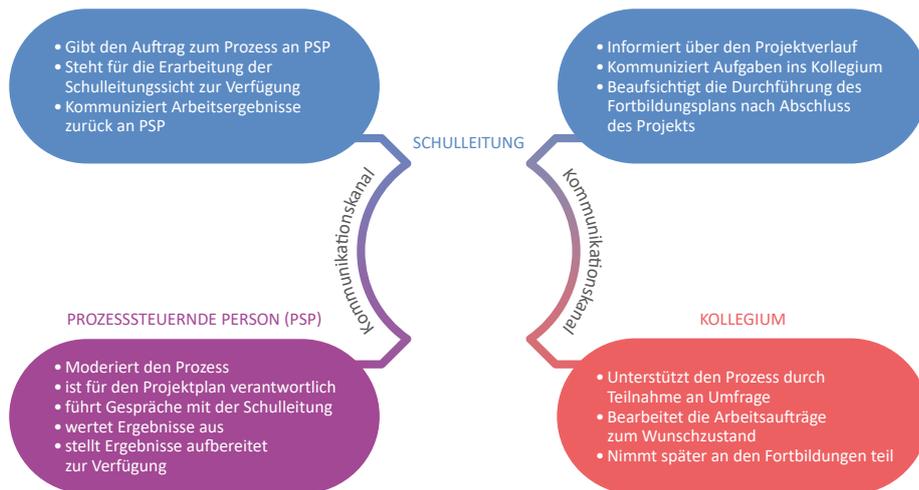
Fortbildungsverantwortung. Diese liegt bei der Schulleitung (SL). Sie ist dafür verantwortlich, dass die Lehrkräfte ihre berufliche Qualifikation durch berufsbegleitende Fortbildung und Maßnahmen der Personalentwicklung erhalten und erweitern.

Prozessverantwortung und -steuerung. Diese kann bei einem Mitglied der Schulleitung liegen oder an den Fortbildungsbeauftragten/die Fortbildungsbeauftragte der Schule übertragen werden. Hat die Schulleitung keine Fortbildungsbeauftragte/keinen Fortbildungsbeauftragten, kann die Schulleitung einer Person aus der Leitung oder auch dem Kollegium die Prozessverantwortung und -steuerung übertragen. Die prozesssteuernde Person (PST) handelt im Auftrag der Schulleitung und ist für die Planung, Durchführung und Steuerung des Prozesses verantwortlich. Dazu befindet sie sich in enger Abstimmung mit der Schulleitung. Sie ist für die Organisation des Prozesses entlang des Leitfadens zuständig, führt die Interviews und Befragungen durch und gibt das Arbeitsmaterial an die jeweiligen Akteure heraus. Sie nimmt die Auswertung der einzelnen Schritte vor, kommuniziert Zwischenergebnisse mit der Schulleitung und dem Kollegium und entwickelt auf Grundlage aller Ergebnisse die Fortbildungsplanung. Zudem kann die PST ggf. später die Aufgabe haben, den entwickelten Fortbildungsplan umzusetzen. Das heißt, sie ist Ansprechperson und Wegweiser für das Kollegium zur Teilnahme an den identifizierten Veranstaltungen.

Schulleitung (SL). Sie ist die Hauptansprechperson während des gesamten Prozesses. Sie bildet die Schnittstelle zwischen der prozesssteuernden Person und dem Kollegium. Sie entscheidet, wie viel Mitwirkung das Kollegium im Prozess hat (Stimmung einholen, Prioritäten setzen etc.). Sie ist damit auch maßgeblich für den Erfolg des Entwicklungsprozesses verantwortlich. Es ist möglich, diese Funktion an eine Person aus dem Schulleitungsteam zu übertragen.

Kollegium. Das Kollegium sollte aktiv in den Prozess der Fortbildungsplanung mit einbezogen werden (so vorgesehen in der Umfrage im Ist-Stand und der Erarbeitung des Wunschzustands). Das Kollegium partizipiert am Endprodukt, da es an den am Ende herauskristallisierten Fortbildungsveranstaltungen teilnimmt.

Prozessberatung. Benötigen PST und/oder SL punktuell beratende Unterstützung während des Prozesses, können hierfür die regional zuständigen Leitungen zur pädagogischen Unterstützung der Schulämter angefragt werden. Alternativ kann bspw. auch der Austausch mit anderen Schulen erfolgen, die den Prozess ebenfalls gerade durchführen bzw. schon durchgeführt haben.



Der **1. Schritt** zur **Auftragsklärung** beinhaltet ein erstes Gespräch mit der Schulleitung. In diesem Gespräch wird auch abgeklärt, ob das Anliegen der Schule mit dem Angebot eines durch den Leitfaden angeregten Prozesses übereinstimmt und ob eine Weiterarbeit sinnvoll möglich ist.

Im **2. Schritt** wird der **Ist-Stand** erhoben. Es werden dazu einerseits ein ausführliches Interview mit der Schulleitung und ggf. anderen Lehrkräften geführt, die über Erfahrungen zur Fortbildungskultur in der Schule verfügen. Andererseits werden die Lehrkräfte der Schule mit einem Fragebogen individuell befragt. Dieser Schritt soll vorhandene Ressourcen und Strukturen aufdecken, die bei der späteren Umsetzung hilfreich sein können und zudem zu einer größeren Akzeptanz im Kollegium führen könnte.

Im **3. Schritt** wird der **Wunschzustand** erhoben. In einer gemeinschaftlichen Arbeitsphase bekommen alle Lehrkräfte die Möglichkeit, Fortbildungsthemen auf individueller, fachschaftlicher und schulgemeinschaftlicher Ebene zu diskutieren und in die Fortbildungsplanung einzubringen. Auf diese Weise werden gehäufte Bedarfe und (über)fachliche Schnittmengen sichtbar.

Im Zuge des **4. Schritts** wird zuerst eine **Zusammenschau der Ergebnisse** des vorangegangenen Schrittes erstellt, um dann anschließend eine Priorisierung von thematischen Schwerpunkten für die **Fortbildungsplanung** vornehmen zu können. Darauf aufbauend folgt eine Suche nach passenden Angeboten.

Voraussetzung für einen gelingenden Prozess bildet nicht nur das grundsätzliche Interesse der Schule an der Entwicklung einer Fortbildungsplanung, sondern es sollten auch Ressourcen in Form von Zeitfenstern in Fach- und Gesamtkonferenzen für den Prozess bereitgestellt werden. Zusätzlich ist die Bereitschaft des Kollegiums förderlich, den Prozess inhaltlich zu unterstützen. Neben der Befragung zum Ist-Stand liegt vor allem die Erarbeitung der Fortbildungsbedarfe in der Verantwortung des Kollegiums. Da die Fortbildungsplanung möglichst die individuelle, fachgemeinschaftliche und schulgemeinschaftliche Ebene bedenken sollte, ist eine Zusammenarbeit des Kollegiums anzustreben.

Grundsätzlich sollten im gesamten Prozess bereits vorhandene Schwerpunkte oder inhaltliche Ausrichtungen der Schule Berücksichtigung finden (z. B. Schulprogramm). Ein Abgleich mit dem Schulprogramm bietet sich insbesondere im letzten Schritt (*Schritt 4 Fortbildungsplanung*) an.

3 SCHRITTE UND ZUGEHÖRIGE INSTRUMENTE IM DETAIL

Im Folgenden werden die Instrumente vorgestellt, die sich zur Entwicklung eines Fortbildungsplanes als nützlich erwiesen haben. Zur besseren Übersichtlichkeit wird pro Instrument immer das gleiche Schema verwendet: Nach einer kurzen Zusammenfassung des inhaltlichen Ziels werden Methodik, Ablauf und Auswertung dargestellt. Sollten sich Alternativen als sinnvoll herausgestellt haben, werden diese benannt. Daran anschließend folgt das (auszugsweise) Arbeitsmaterial. Im Anhang sind alle verwendeten Instrumente im Detail dargestellt.

3.1 Auftragsklärung

Gemeinsam können die Schulleitung und die prozesssteuernde Person sich in diesem Schritt die Ziele, die sie mit dem Prozess zur Entwicklung eines Fortbildungsplans verfolgen, erarbeiten. Das umfasst eine kurze Standortbestimmung der schulischen Fortbildungssituation, in der alle relevanten Informationen gesammelt werden. Diese können dann als Entscheidungsgrundlage dienen, ob eine strukturierte Fortbildungsplanung der Schule anhand des hier vorgestellten Leitfadens zu diesem Zeitpunkt als sinnvoll erachtet wird.

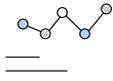
3.1.1 Kurzinterview mit der Schulleitung

In einem ersten Gespräch treffen sich die Schulleitung und die prozesssteuernde Person zur Auftragsklärung. Inhaltliches Ziel des Gesprächs ist es, in einem strukturierten Prozess erste Informationen aus der Perspektive der Schulleitung über die schulische Fortbildungssituation zu erhalten. Es kann gemeinsam eine Ausgangssituation definiert werden, die einen ersten Eindruck der zugrunde liegenden motivationalen Gründe der Schulleitung/Schulgemeinde offenlegt, sich auf den Prozess der aktiven Fortbildungsplanung einzulassen. Eine mögliche Passung zwischen den schulischen Bedarfen und dem Ansatz der prozessgesteuerten Fortbildungsplanung sollte an dieser Stelle abgeglichen werden.

Das leitfadengestützte Kurzinterview kann den offiziellen Auftakt zwischen der prozesssteuernden Person und der Schulleitung bilden. In diesem ersten Gespräch kann der Interviewleitfaden die prozesssteuernde Person unterstützen, das Gespräch zu moderieren. Eine Protokollierung der Antworten empfiehlt sich, da diese Mitschrift die Grundlage für die spätere Auswertung bieten kann. Ggf. bietet sich nach Rücksprache auch eine Tonaufnahme an.

Rückfragen sollten beidseitig auf reine Verständnisfragen reduziert werden, um nicht vom Thema wegzuführen. Das Interview sollte möglichst nicht länger als 15 Minuten dauern.

Schulentwicklungsberatende Personen könnten an dieser Stelle zum Gespräch eingeladen werden und im Anschluss die prozesssteuernde Person in der Einschätzung zur Umsetzbarkeit unterstützen.



Ablauf

- Begrüßung durch die Schulleitung
- Rollenbenennung der Anwesenden
- Übergabe der Moderation an die prozesssteuernde Person
- Interview
- Verabschiedung



Auswertung

- Verschriftlichung der Ergebnisse anhand des „Auswertungsbogen Kurzinterview“

Die prozesssteuernde Person sollte nach dem Kurzinterview die im Prozess verschriftlichen Ergebnisse sichten und um ihre Eindrücke aus dem Gespräch („Auswertungsbogen Kurzinterview“) ergänzen. An dieser Stelle bietet sich eine kritische Fragestellung, ob die Schul(gemeinde) zu diesem Zeitpunkt das Thema Fortbildungsplanung so umfangreich bearbeiten könnte, als sinnvoll erscheint, oder ob die Bedarfe/Interessen der Schule in einem anderen Kontext bearbeitet werden sollten/müssten. Auch an dieser Stelle sollten schon mögliche Stolpersteine und Hindernisse sowie Chancen und Potenziale bewertet und in einer möglichen Projektplanung fixiert werden.



Kommunikationsschleife

Das Kollegium sollte über den Prozessbeginn informiert werden.



Mögliche Alternativen

Die Schulleitung erhält die Interviewfragen in Form eines Fragebogens und beantwortet diesen schriftlich.



Zeitaufwand

Für die Durchführung sollten circa 30 Min. eingeplant werden. Die anschließende Auswertung umfasst in etwa zwei Zeitstunden.



Arbeitsmaterial

- Leitfaden Kurzinterview siehe → [Anhang](#)
- Leitfaden Auswertung Kurzinterview siehe → [Anhang](#)

3.1.2 Erstellung eines Fahrplans

Es empfiehlt sich, dass die prozesssteuernde Person in Abstimmung mit der Schulleitung einen Projektplan aufstellt. Dieser verdeutlicht die unterschiedlichen Schritte im Prozess und kann Verbindlichkeiten festlegen. Der Projektplan dient der Schule sowie der prozesssteuernden Person zur Orientierung.

Unter Berücksichtigung der empfohlenen Zeitspannen zur Dauer der einzelnen Schritte und den strukturellen Gegebenheiten wie z. B. Ferien, Prüfungsterminen oder anderen ressourcenbündelnden Aktivitäten, sollte der für alle verbindliche Projektplan erstellt werden. Es bietet sich an, auch mit dem Projektplan schon Kommunikationsschleifen in das Kollegium zu berücksichtigen, z. B. in Gesamtkonferenzen.



Ablauf

Die prozesssteuernde Person erarbeitet unter Berücksichtigung der o. g. Faktoren einen Projektplan, der mit der Schulleitung besprochen wird. Nach beidseitiger Abstimmung wird der Projektplan auch in das Kollegium kommuniziert.



Kommunikationsschleife

Das Kollegium sollte über den aktuellen Stand informiert werden.



Zeitaufwand

Die zeitliche Terminierung der einzelnen Prozessschritte lässt sich in etwa in einem Zeitraum von zwei Wochen realisieren. Hierin enthalten sind mögliche Rücksprachen und daraus resultierende Anpassungen im Plan zwischen PSP und Schulleitung. Dies kann individuell natürlich variieren.



Arbeitsmaterial

Fahrplan siehe → [Anhang](#)

3.2 Erhebung des Ist-Stands

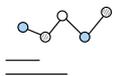
3.2.1 Befragung der Lehrkräfte

Die Befragung der Lehrkräfte kann einen Einblick in die aktuell erlebte individuelle und schulische Fortbildungssituation aus Sicht der Lehrkräfte geben und daraus können mögliche Konsequenzen für die zukünftige Fortbildungsplanung abgeleitet werden. Des Weiteren können die Antworten des Kollegiums mit den Ergebnissen des Schulleitungsinterviews abgeglichen werden und können so den Blick auf Fortbildungssituation an der Schule komplettieren.

Anhand des Fragebogens werden alle Lehrkräfte der Schule eingeladen, die aktuell erlebte Fortbildungssituation im Allgemeinen sowie explizit in der Schule zurückzumelden. Die Befragung enthält überwiegend Fragenbatterien mit Mehrfachauswahl oder Bewertungen von Aussagen im Likert-Format (z. B. „trifft zu“ bis „trifft nicht zu“). Teilweise ermöglichen offene Antwortfelder eine differenzierte Rückmeldung. Die Befragung endet mit einer Möglichkeit für weitere Ergänzungen.

Folgende thematischen Schwerpunkte können mit der Umfrage erhoben werden:

- Informationswege Fortbildungen
Gibt Einblick, wie sich das Kollegium über Fortbildungen informiert und kann Aufschluss über zukünftige, effektive Bewerbungsstrategien liefern.
- Teilnahmemotivation an Fortbildungen
Zeigt, welchen jeweiligen Stellenwert die vier Motivationsfaktoren („Soziale Interaktion“, „Externale Erwartungsanpassung“, „Karriereorientierung“ und „Entwicklungsorientierung“) im Kollegium haben.
- Fortbildungsformate
Gibt Einblick, welche Formen von Präsenz-, Online- oder hybriden Veranstaltungen im Kollegium wie gut angenommen werden.
- Änderungswünsche von besuchten Fortbildungen
Gibt allgemeine Informationen zu unterschiedlichen Aspekten aus bereits erlebten Fortbildungen; besonderer Fokus des Gelernten auf Einsetzbarkeit im eigenen Unterricht und Verstetigung z. B. auch durch Teilnahme als Gruppe.
- Unterricht und Fortbildung konkret
Detailliertere Nachfrage zur Veränderung im eigenen Handeln als Lehrkraft nach Besuch von Fortbildungen.
- Hinderungsgründe zur Teilnahme von Fortbildungen
Gibt Einblick in strukturelle, formale und/oder persönliche Aspekte die als Hinderungsgründe zur Teilnahme an Fortbildungen aufgeführt werden.
- Schulische Fortbildungsplanung
Rückmeldung zum aktuell erlebten Prozess der Fortbildungsplanung
- Abschlussfrage für weitere Themen in Bezug auf Fortbildungen
Die Lehrkräfte erhalten die Möglichkeit, weiterführende Gedanken, Erfahrungen und/oder auch Anregungen mitzuteilen



Ablauf

Alle Lehrkräfte erhalten die Möglichkeit, (online) an der Umfrage anonymisiert teilzunehmen. Als Zeitfenster haben sich zwei Wochen bewährt; eine freundliche Erinnerung an die Befragung nach etwa einer Woche hat die Anzahl der teilnehmenden Lehrkräfte positiv beeinflusst.



Auswertung

Die einzelnen Fragebatterien werden dem Frageformat entsprechend ausgewertet.

Mehrfachantworten werden nach Häufigkeiten der gewählten Optionen ausgewertet und entsprechend gerankt.

Likert-Skalen werden nach Häufigkeiten der gewählten Antworten ausgewertet und um den Mittelwert und die Standardabweichung ergänzt. Mittelwert und Standardabweichung spiegeln die zentrale Tendenz der Antworten wider.

Offene Antworten werden bezüglich ihrer inhaltlichen Kernaussage zusammengefasst und in der Auswertung berücksichtigt.

Die Antworten können einen guten Einblick in die aktuelle Fortbildungssituation in der Schule geben. Darüber hinaus können sie zur zukünftigen Fortbildungsplanung herangezogen werden, um eine möglichst gute Passung zwischen den Angeboten und dem Kollegium zu schaffen und ggf. Faktoren, die z. B. eine Teilnahme erschweren, positiv zu beeinflussen.



Mögliche Alternativen

Moderationswand mit Leitfragen im Lehrerzimmer



Zeitaufwand

Der Zeitaufwand hängt von der Größe des Kollegiums und der Auswertungsmethode ab.



Arbeitsmaterial

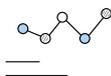
Fortbildungen gestalten – Zeit für einen Ist-Stand siehe → [Anhang](#)

3.2.2 Ist-Stands-Erarbeitung mit der Schulleitung

Vorabbemerkung:

Das Erarbeiten des Ist-Stands mit der Schulleitung ist in diesem Format auf eine gemeinschaftliche Arbeit einer Kleingruppe von zwei bis vier Personen ausgelegt, die Einblicke in die allgemeine Fortbildungssituation an der Schule haben sollten. Die prozesssteuernde Person kann auch ein Mitglied der Kleingruppe sein. Sollte es genug Gruppenmitglieder z. B. aus der erweiterten Schulleitung geben, würde die prozesssteuernde Person sich auf die Moderationsaufgaben konzentrieren.

Um einen möglichst umfassenden Blick auf die aktuell erlebte Fortbildungssituation der Schulgemeinde zu erhalten, empfiehlt sich die Umfrage der Lehrkräfte, um die Sichtweise der (erweiterten) Schulleitung zu ergänzen. Hierbei kann der nachfolgende Arbeitsauftrag helfen, in einer strukturierten Gesprächssituation gemeinsam die aktuelle Fortbildungssituation der Schule aus Sicht der (erweiterten) Schulleitung zu erarbeiten, um diese dann den Ergebnissen der Umfrage gegenüberzustellen und mögliche konvergierende und divergierende Perspektiven herauszuarbeiten.



Ablauf

- Ein gemeinsamer Termin sollte mit der (erweiterten) Schulleitung abgesprochen werden. Als zeitlicher Rahmen bieten sich 60-90 Minuten als Orientierungshilfe an.
- Als Einstieg in die Thematik kann die „Warm-Up“-Frage von allen Anwesenden kurz beantwortet werden.

- Im Anschluss bearbeiten die beteiligten Personen jeweils individuell die formulierten Fragekarten. Jede Fragekarte wird nur von einer Person bearbeitet.
- Um die spätere Ergebnissicherung zu vereinfachen, empfiehlt es sich, jeder Fragekarte eine Farbe zuzuordnen und die Antworten auf entsprechenden Moderationskarten zu notieren.
- Nachdem alle Fragekarten bearbeitet wurden, werden die Fragekarten und individuellen Antworten kurz in der Kleingruppe vorgestellt und von allen anderen kommentiert und ggf. ergänzt.
- Zum „Cool down“ kann die Blitzlichtfrage genutzt werden.



Auswertung

Zur Auswertung der Kleingruppenarbeit sollten die Antworten von der prozessstrukturierenden Person geclustert werden. Die folgenden Kategorien können zur ersten Orientierung dienen:

- Qualitätsmerkmale von Fortbildungen
- Fortbildungskultur
- Fortbildungsthemen
- Fortbildungsformate
- Adressatenkreis
- Kooperationspartner
- Ggf. Weitere induktive Kategorien

Daran anschließend bietet sich ggf. eine vertiefende Analyse hinsichtlich der subjektiven Konnotation der Aussagen unter den folgenden Fragestellungen an:

- Was wird allgemein als förderlich empfunden?
- Was ist allgemein eher hinderlich?
- Welche konkret positiven Beispiele, Situationen, Prozesse wurden genannt? Und woran wurde das konkret festgemacht?
- Welche negativen Beispiele, Situationen, Prozesse wurden genannt? Und woran wurde das konkret festgemacht?



Mögliche Alternativen

Die (erweiterte) Schulleitung wird gebeten, die Fragen individuell schriftlich zu beantworten. Die Antworten werden an die prozessstrukturierende Person weitergeleitet und ebenfalls ausgewertet.



Zeitaufwand

Für die gemeinsame Arbeit in der Kleingruppe sollten 1,5 Zeitstunden anberaumt werden. Die Auswertung nimmt in Abhängigkeit der Antwortvielfalt und des Dokumentationsumfangs etwa zwei bis drei Zeitstunden in Anspruch.



Arbeitsmaterial:

Ist-Stands-Erarbeitung siehe → [Anhang](#)

3.2.3 Auswertung des Ist-Stands

Die Auswertung des Ist-Stands hat das Ziel, ein umfassendes Bild über die aktuelle Fortbildungssituation an der Schule zu erhalten. Hierbei werden die Wahrnehmungen von Schulleitung (Interview) und Lehrkräften (Befragung) miteinander in Beziehung gesetzt, um sowohl auf der strukturellen als auch auf der persönlichen Ebene besondere Vorlieben für z. B. Veranstaltungsformate zu erhalten oder auch einen Einblick in Stolpersteine und Herausforderungen zu bekommen. Die Auswertung des Ist-Stands dient später dazu, in der Angebotsauswahl Formate zu finden, die den Bedürfnissen der Schule entsprechen.



Ablauf

Nach der individuellen Auswertung des Schulleitungsinterviews und der Umfrage werden die Ergebnisse gegenübergestellt und miteinander verglichen. Wo gibt es eine übereinstimmende Wahrnehmung, wo differieren diese? Daraus wird ein Bericht für die Schulleitung erstellt. Im Bericht werden besondere Themen herausgearbeitet und zum Teil schon Empfehlungen für weitere Handlungsmöglichkeiten ausgesprochen, wenn z. B. ein konkreter Beratungsbedarf besteht.



Kommunikationsschleife

Das Kollegium sollte über den aktuellen Stand informiert werden.



Zeitaufwand

Die Auswertung des Ist-Stands benötigt in etwa 5 Zeitstunden.



Anschauungsmaterial

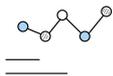
Auswertung des Ist-Stands siehe → [Anhang](#)

3.3 Erhebung des Wunsch-Zustands

3.3.1 Arbeitsaufträge auf individueller, fach- und schulgemeinschaftlicher Ebene

Nachdem der Ist-Stand über eine quantitative Befragung und eine Ist-Stands-Erarbeitung mit der Schulleitung erfasst, ausgewertet und mit der Schulleitung diskutiert wurde, folgt nun in einem zweiten Teilschritt die diese Ergebnisse aufnehmende Entwicklung einer Vision für einen Wunsch-Zustand. Auf diese Weise können Fortbildungs- und Schulentwicklungsbedarfe fachspezifisch erarbeitet werden, sodass eine gemeinsame Vision von Fortbildung von Lehrkräften in der Schulgemeinde entstehen kann.

Dafür werden Arbeitsaufträge auf individueller, fachgemeinschaftlicher und schulgemeinschaftlicher Ebene einzeln sowie in Kleingruppen bearbeitet. Dies kann bspw. im Rahmen eines pädagogischen Tags erfolgen. Der Wunsch-Zustand soll in dialogischer, gemeinschaftlicher Form erarbeitet werden – insbesondere auch, um bewusst Zeit und Raum für kollegialen Austausch zu schaffen, für den im Schulalltag oftmals die zeitlichen Ressourcen fehlen. Auf diese Weise können u. a. Bedarfe und Wünsche des Kollegiums beleuchtet, aber auch eine Plattform für fachbezogenen sowie fachübergreifenden Austausch und Vernetzung ermöglicht werden.



Ablauf

Als Einstieg dienen die Arbeitsaufträge auf individueller Ebene. Jede Lehrkraft soll für sich über die insgesamt vier Fragestellungen nachdenken und sich individuelle Notizen machen. Danach gehen die Lehrkräfte in fachspezifische Kleingruppen. Dort werden die Überlegungen zunächst einander vorgestellt. Daran anknüpfend empfiehlt sich eine Phase des Austauschs zu den vorgestellten Punkten. Abschließend können die gesammelten Punkte in den Kleingruppen gemeinsam priorisiert werden.

Im Anschluss an die Kleingruppenarbeit kommen alle Gruppen im Plenum zusammen und präsentieren sich gegenseitig die erarbeiteten Aspekte. Es empfiehlt sich, diese Ergebnisse visuell festzuhalten, bspw. mit Metaplankarten, auf Flipchart oder digital bspw. als PowerPoint Folien.



Auswertung

Die Ideen und Gedanken zum Arbeitsauftrag werden zuerst individuell festgehalten, in der Runde vorgestellt, gesammelt und bezogen auf die fachgemeinschaftliche Relevanz hin beleuchtet bzw. transferiert und am Ende priorisiert.

Durch das gegenseitige Vorstellen der Aspekte im Plenum lassen sich zudem erste Schnittmengen sowie Differenzen zwischen den fachspezifischen Gruppen erkennen. Möglicherweise zeigen sich zudem erste Fokus-Themen aufgrund der Häufigkeit der Nennungen.



Kommunikationsschleife

Das Kollegium sollte über den aktuellen Stand informiert werden.



Mögliche Alternativen

Die Arbeitsaufträge lassen sich alternativ zur Nutzung während Pädagogischer Tage auch im Rahmen von Konferenzen (bspw. Gesamt- oder Fachkonferenzen) einbinden. Sie könnten aber auch im Kontext anderer Arbeitsgemeinschaften, fachspezifischer Treffen oder auch SchiLF Tagen (schulinterne Lehrerfortbildung) verwendet werden. Darüber hinaus ist es denkbar, die Arbeitsaufträge mit Hilfe digitaler Tools zu bearbeiten, die ein gemeinsames Arbeiten daran zu unterschiedlichen Zeitpunkten und Orten möglich macht. Hier sollte aber gut abgewogen werden. Denn kommunikative Prozesse, wie sie bei Präsenzveranstaltungen entstehen, haben einen enorm großen Mehrwert.



Zeitaufwand

Die Bearbeitung der Arbeitsaufträge und das gegenseitige Vorstellen bedürfen in etwa drei Zeitstunden, wenn der Prozess so wie oben geschildert durchgeführt wird. Werden andere Varianten gewählt, kann sich dies auf den zeitlichen Umfang auswirken.



Arbeitsmaterial

Arbeitsaufträge auf individueller, fachgemeinschaftlicher und schulgemeinschaftlicher Ebene siehe → [Anhang](#)

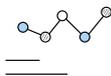
3.4 Fortbildungsplanung: Erstellung eines individuellen Fortbildungsplans

3.4.1 Kategorisierung der Bedarfe

Sichtbarmachung von Fortbildungsbedarfen der Schulgemeinde; Identifizierung von fachbereichsübergreifenden Bedarfen; Bildung von Kategorien, die es möglich macht, ein Fortbildungskonzept aus den Bedarfen abzuleiten.

Auswertung über ein mehrstufiges Verfahren:

- deduktive Zuordnung der Bedarfe zu den vier Leitfragen (Bereiche)
- innerhalb der vier Bereiche: Clusterung der Bedarfe auf induktivem Weg in übergeordnete Kategorien sowie Auszählung der Häufigkeiten



Ablauf

- Digitalisierung der fachbereichsbezogenen Ergebnisse
- Zuordnung der Bedarfe zu den vier Leitfragen bzw. Bereichen (Persönliche Bedarfe, Schlummernde Kompetenzen, Entwicklungspotenzial, Externe Veränderungen)
- Bildung von Kategorien anhand der genannten Bedarfe
- Auszählung der Nennungen innerhalb der gebildeten Kategorien
- Darstellung in Form einer Gesamtschau zur Visualisierung, dadurch erste Priorisierung von Kategorien



Auswertung

Um für die zahlreichen Nennungen eine bessere Übersichtlichkeit zu schaffen, empfiehlt es sich, diese in einem ersten Schritt fachbereichsbezogen zu digitalisieren. Danach werden die Nennungen anhand der Leitfragen deduktiv vier Bereichen (persönliche Bedarfe, schlummernde Kompetenzen, Entwicklungspotenzial, externe Veränderungen) zugeordnet. Auf dieser Grundlage können nun übergeordnete Kategorien gebildet werden, die sich individuell aus den Nennungen heraus ergeben. Beispielhaft können an dieser Stelle Kategorien wie „Austausch & Vernetzung“, „Heterogenität“ oder auch „Motivation/Lernen gestalten“ genannt werden. Die auf diese

Weise zugeordneten Nennungen werden ausgezählt. Dadurch wird sichtbar, welche Kategorie in welchem Bereich welche Häufigkeit erfahren hat. Nur wenig genannte Kategorien können in einem ersten Schritt u.U. im Zuge der Fortbildungsplanung für später zurückgestellt werden.

Um die Ergebnisse visuell darzustellen, werden diese in einer Gesamtschau zusammengeführt.



Kommunikationsschleife

Das Kollegium sollte über den aktuellen Stand informiert werden.



Zeitaufwand

Wie lange die Kategorisierung der Bedarfe dauert, hängt stark von der Menge der gesammelten Punkte ab. Als zeitlicher Horizont kann etwa eine reine Arbeitszeit von drei Stunden angenommen werden.



Anschauungsmaterial

Kategorisierung der Bedarfe siehe → [Anhang](#)

3.4.2 Priorisierung der Bedarfe

In diesem Teilschritt werden Kategorien und identifizierte Fortbildungsthemen priorisiert. Die Priorisierung erfolgt durch Auszählung sowie Bewertung durch die Schulleitung. Die Priorisierung von Fortbildungsthemen kann durch Bewertung/Einschätzung von Schulleitung und Kollegium mithilfe einer Fortbildungsmatrix durchgeführt werden.



Ablauf

Mithilfe der Gesamtschau der Kategorien und der durchgeführten Auszählung, lässt sich eine Priorisierung ebendieser Kategorien durch die jeweilige Anzahl an Nennungen vornehmen. Auf diese Weise können Kategorien, die scheinbar eine große Aufmerksamkeit erfahren, priorisiert angegangen werden oder aber im Fall von wenigen Nennungen zeitlich zurückgestellt werden. Dies sollte auf jeden Fall inhaltlich mit der Schulleitung besprochen werden.

Um vom inhaltlichen Ergebnis der Gesamtschau über persönliche Bedarfe, schlummernde Kompetenzen, Entwicklungspotential und externe Veränderungen zu einer konkreten Fortbildungsplanung zu gelangen, lohnt es sich, alle vier Bereiche noch einmal genauer zu sichten und die jeweils angeführten Inhalte aus den Bereichen einer weiteren Matrix zuzuordnen. Die Achsen der Matrix umfassen einerseits die Frage, wie stark der jeweilige Inhalt Einzelpersonen oder ein Kollektiv von Personen betrifft (z. B. weil es dazu mehrere Nennungen gibt bzw. die Nennungen mehreren Personen sprachlich zugewiesen werden). Andererseits wird interpretativ rekonstruiert, ob das Anliegen eine eher punktuelle Fortbildungsmaßnahme erfordert, z. B. die Einführung in eine bestimmte Methode, oder auf einen eher kontinuierlichen bzw. längerfristigen Bedarf verweist.



Auswertung

Die prozesssteuernde Person überträgt die potentiellen Fortbildungsthemen aus den priorisierten Kategorien in die Fortbildungsmatrix. Es geht an dieser Stelle erst einmal nur darum, eine Grundlage zu schaffen, mit der Schulleitung und Kollegium weiterarbeiten können und nicht darum, alle Themen „korrekt“ zuzuordnen. Die Zuordnung wird teilweise leichtfallen, teilweise aber auch nicht eindeutig vorgenommen werden können, da die Verortung stark von den individuellen Bedarfen abhängig ist.

Das Kollegium und die Schulleitung erhalten die vorbereitete Matrix mit dem Arbeitsauftrag zu überprüfen, ob die Positionierung der Themen in der Fortbildungsmatrix passend ist. Dabei wird insbesondere ein Augenmerk daraufgelegt, für welchen Kreis des Kollegiums die Themen von Relevanz sind und ob die Themen einer längerfristigen Aufmerksamkeit bedürfen. Ggf. kann es hilfreich sein, die zusätzlich zur Verfügung stehende Tabelle (siehe Arbeitsmaterial) zu füllen.

Das Ergebnis des Arbeitsauftrags (Priorisierung und Ergänzung) gibt die Schulleitung/ das Kollegium an die prozesssteuernde Person zur weiteren Verwendung zurück.



Mögliche Alternativen

Alternativ zur Nutzung der zusätzlichen Tabelle, kann das Kollegium die Priorisierung der Themen bspw. durch das Setzen von Punkten zu den einzelnen Themen analog durchführen und wichtige Notizen handschriftlich vermerken.



Zeitaufwand

Auch hier hängt der Arbeitsaufwand stark davon ab, wie viele Themen identifiziert wurden. Die Positionierung der Themen in der Matrix umfasst circa 3 Zeitstunden. Für die Priorisierung der Themen sollten in etwa zwei Zeitstunden eingeplant werden.

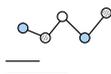


Anschauungsmaterial

Priorisierung der Bedarfe siehe → [Anhang](#)

3.4.3 Matching von Bedarfen und Angeboten

Mithilfe eines strukturierten Matchings können zu den identifizierten und priorisierten Kategorien und Themen passende Fortbildungsangebote gefunden werden.



Ablauf

- Übertragen der priorisierten Themen in die Veranstaltungsliste
- Suche von passenden Fortbildungsangeboten
- Festhalten von Details in Bezug auf die potentiellen Fortbildungsangebote

Die prozesssteuernde Person überträgt die priorisierten Themen in die Veranstaltungsliste. Die Liste ist gegliedert nach den vier Bereichen und spiegelt zudem auch die zugehörigen Kategorien wider.

Ist die Liste mit den Themen gefüllt, sucht die prozesssteuernde Person passende Fortbildungsangebote über den Veranstaltungskatalog der LA. Wurde eine potentielle Veranstaltung gefunden, wird diese inkl. weiterer Detailinformationen zum Thema in die Liste eingetragen. So wird mit allen Themen verfahren. Sollten nicht alle Themen über den Veranstaltungskatalog der LA gefüllt werden können, kann die Suche auf andere Anbieter etc. erweitert werden.

Die gefüllte Liste wird dann an die Schulleitung übergeben. Diese hat dann die Möglichkeit, die Optionen gemeinsam mit dem Kollegium zu betrachten, sich tiefergehend zu der Veranstaltung zu informieren und die Namen derer Lehrkräfte, die an der Veranstaltung teilnehmen möchten, in der Liste zu pflegen. Auf diese Weise hat die Schulleitung oder auch der/die Fortbildungsbeauftragte bzw. ggf. auch die prozesssteuernde Person die Möglichkeit, die Liste als Strategie- und Organisationsdokument zu verwenden.



Kommunikationsschleife

Das Kollegium sollte über den aktuellen Stand informiert werden.



Mögliche Alternativen

Es empfiehlt sich, in erster Instanz im Veranstaltungskatalog der LA nach passenden Fortbildungsangeboten zu suchen. Es können aber natürlich auch andere Anbieter/Plattformen bei der Suche berücksichtigt werden.

Ebenso kann die vorgeschlagene Struktur der Excel-Tabelle den eigenen Bedürfnissen entsprechend erweitert und angepasst werden.



Zeitaufwand

Das Füllen der Veranstaltungsliste inkl. Heraussuchen passender Angebote lässt sich je nach Umfang der identifizierten Themen in etwa drei Zeitstunden realisieren.



Anschauungsmaterial

Matching von Bedarfen → [Anhang](#)

Sie sind am Ende des Leitfadens angekommen. Herzlichen Glückwunsch! Nach erfolgreichem Durchlaufen der einzelnen Schritte müssten Sie jetzt eine gute Fortbildungsplanung für die kommende Zeit haben. Das war viel Arbeit und wir gratulieren Ihnen zu diesem Erfolg! Und doch wissen wir alle „Nach dem Spiel, ist vor dem Spiel“ (Sepp Herberger).

Wir wissen alle, dass der zurückliegende Prozess sehr umfangreich, zeitintensiv und ressourcenbindend gewesen ist. Und wir sind uns einig, dass ein solcher Prozess nicht in jedem Jahr durchlaufen werden kann. Und doch möchten wir Ihnen hier unsere Ideen mitgeben, wie auch langfristig mit Anteilen des Leitfadens gearbeitet werden kann, denn eine kontinuierliche Fortbildungsplanung ist wichtig und sinnvoll.

Und so könnte es weitergehen:

- Nachdem die höchst priorisierten Themen „abgearbeitet“ wurden, könnte z. B. im kommenden Jahr eine neue Überprüfung und Priorisierung der übrigen Themen stattfinden und daraus ein neuer Plan erstellt werden.
- Nach ca. zwei bis drei Jahren, könnte erneut der Arbeitsauftrag zum Wunschzustand, z. B. in den Fachkonferenzen bearbeitet werden und darauf aufbauend eine neue Fortbildungsplanung entstehen.
- Nachdem dieser Prozess zwei bis drei Mal wiederholt wurde, empfehlen wir noch einmal den gesamten Prozess zu durchlaufen, um z. B. mit der Erhebung des Ist-Stands die erlebten Fortbildungen einordnen zu können.

Egal wie Sie sich entscheiden, wir wünschen Ihnen einen erfolgreichen Start in die Umsetzung der Fortbildungsplanung!

Weiterführende Informationen

Hessischer Referenzrahmen Schulqualität (HRS)

<https://hrs.bildung.hessen.de/online>

Fortbildungskatalog der Hessischen Lehrkräfteakademie

<https://akkreditierung.hessen.de>

KMK-Standards für die Lehrerbildung: Bildungswissenschaften

https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2004/2004_12_16-Standards-Lehrerbildung-Bildungswissenschaften.pdf

Schulentwicklungsberatung an den regionalen Schulämtern

Beratungsangebot für eine systematische Schulentwicklung:

<https://lehrkraefteakademie.hessen.de/schule-und-unterricht/schulentwicklung/schulentwicklungsberatung>

Literaturverzeichnis

Benner, I., & Kaufmann, B. (2020). Angebot und Bedarf in der Lehrer:innenfortbildung. Ergebnisse aus der Region Mittelhessen. Journal für LehrerInnenbildung, 20(4), 32-39. <https://doi.org/10.35468/jlb-04-2020-02>

Buhren, C. G., & Rolff, H.-G. (2011). Personalmanagement für die Schule. Beltz Juventa.

Cramer, C., Johannmeyer, K., & Drahmman, M. (2019). Fortbildungen von Lehrerinnen und Lehrern in Baden-Württemberg. <https://doi.org/10.25656/01:16567>

Daschner, P. & Hanisch, R. (Hg.) (2019): Lehrkräftefortbildung in Deutschland. Bestandsaufnahme und Orientierung. Weinheim: Juventa Verlag ein Imprint der Julius Beltz GmbH & Co. KG.

Flipperium GmbH (2021). Flipped Job Market. <https://www.flipped-job-market.de>

Kling, A., & Spethmann, E. (2013). Schulspezifische Fortbildungsplanung. In G. Huber, Gerhard (Hg.), Führungskräfteentwicklung. Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem (601-624). Wolters Kluwer.

Kulturministerkonferenz (KMK) (2020). Ländergemeinsame Eckpunkte zur Fortbildung von Lehrkräften als ein Bestandteil ihrer Professionalisierung in der dritten Phase der Lehrerbildung. https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2020/2020_03_12-Fortbildung-Lehrkraefte.pdf

Lipowsky, F., & Rzejak, D. (2021). Fortbildungen für Lehrpersonen wirksam gestalten. Ein praxisorientierter und forschungsgestützter Leitfaden. Bertelsmann Stiftung. <https://doi.org/10.11586/2020080>

Lipowsky, F. & Rzejak, D. (2019). Konzeptionelle Merkmale wirksamer Fortbildungen für Lehrkräfte. In B. Priebe, W. Böttcher, U. Heinemann & C. Kubina (Hrsg.), Steuerung und Qualitätsentwicklung im Fortbildungssystem. Probleme und Befunde – Standardbildung und Lösungsansätze (S. 103-151). Hannover: Klett Kallmeyer.

Lipowsky, F. (2014): Theoretische Perspektiven und empirische Befunde zur Wirksamkeit von Lehrerfort- und Weiterbildung. In: E. Terhart, H. Bennewitz & M. Rothland (Hg.): Handbuch der Forschung zum Lehrerberuf. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Münster, New York: Waxmann, S. 398-417. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91831-0_42

Pasternack, P., Baumgarth, B., Burkhardt, A., Paschke, S., & Thielemann, N. (2017). Drei Phasen. Die Debatte zur Qualitätsentwicklung in der Lehrer_innenbildung. Bertelsmann. <https://doi.org/10.3278/6001599w>

Rzejak, D., Künsting, J., Lipowsky, F., Fischer, E., Dezhgahi, U., & Reichardt, A. (2014). Facetten der Lehrerfortbildungsmotivation - eine faktorenanalytische Betrachtung. *Journal for Educational Research Online*, 6, 139-159. <https://doi.org/10.25656/01:8845>

Autor:innen/Redaktion:

Brombach, Stephanie, Dipl.-Päd., Hessische Lehrkräfteakademie, als Berufsschullehrerin fünf Jahre in der GOL tätig. Inhaltliche Schwerpunkte im beruflichen Kontext sind schulisches Mentoring, Lehrkräftefortbildung, Erwachsenenbildung.

Karbe, Samuel, Stv. Schulleiter der Brüder-Grimm-Schule Gießen mit Abordnung an die Hessische Lehrkräfteakademie. Arbeitsschwerpunkte (LA): Schulentwicklung, (regionale) Vernetzung in der Lehrkräftebildung, Entwicklung von schulbezogenen Fortbildungskonzepten.

Schönwolf, Nadine, M.A., Konzeption und Organisation zu aktuellen Aspekten der Schul- und Unterrichtsentwicklung innerhalb der Gießener Offensive für Lehrerbildung, Zentrum für Lehrerbildung, Justus-Liebig-Universität Gießen.

Vogel, Salomé, MSc., Konzeption und Organisation zu aktuellen Aspekten der Schul- und Unterrichtsentwicklung innerhalb der Gießener Offensive für Lehrerbildung, Zentrum für Lehrerbildung, Justus-Liebig-Universität Gießen.

Entwickelt im Rahmen der Gießener Offensive Lehrerbildung, einem Strukturentwicklungsprojekt der Justus-Liebig-Universität (JLU), das der Sicherung und Entwicklung der Qualität der Lehrkräftebildung diene. Die Gießener Offensive Lehrerbildung (GOL) wurde im Rahmen der gemeinsamen „Qualitätsoffensive Lehrerbildung“ von Bund und Ländern aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung mit dem Förderkennzeichen 01JA1929 gefördert.

1. Fassung vom 29.12.2023, Gießen

Bildcredits

Coverbild: Adobe Stock; Icons: Freepik, @upklyak

Justus-Liebig-Universität Gießen
Zentrum für Lehrerbildung
Rathenaustraße 8
35394 Gießen

Tel.: 0641 99 -15441
Fax: 0641 99 -15449
www.uni-giessen.de/zfl

GOL GIESSENER OFFENSIVE
LEHRERBILDUNG

ZfL
Zentrum für Lehrerbildung

Die Gießener Offensive Lehrerbildung (GOL)
ist ein Projekt des Zentrums für Lehrerbildung
an der Justus-Liebig-Universität Gießen.

GEFÖRDERT VOM
 **Bundesministerium
für Bildung
und Forschung**

Die Gießener Offensive Lehrerbildung wird im
Rahmen der gemeinsamen „Qualitätsoffensive
Lehrerbildung“ von Bund und Ländern aus
Mitteln des Bundesministeriums für Bildung
und Forschung unter dem Förderkennzeichen
01JA1929 gefördert.



Was hat Ihr Interesse an der Entwicklung eines schulspezifischen Fortbildungskonzepts geweckt?

Alternativ: Was hat das Interesse der Schulgemeinde/Schulleitung an der Entwicklung eines Fortbildungskonzeptes geweckt?

Was finden Sie gut daran, sich aktiv mit der Planung und Strukturierung von Fortbildungsangeboten auseinander zu setzen?

Welche Veränderungen (von außen) sehen Sie im Thema „Lehrerfortbildung“ in nächster Zeit?

Was braucht es, um mit den Veränderungen umzugehen?

Mit wem könnten wir (aus der Schulgemeinde) darüber reden (direkter Kontakt)?

Alternativ: Welche Personen aus der Schulgemeinde sollten wir zur erfolgreichen Umsetzung „mit ins Boot“ holen?

Leitfaden Auswertung Kurzinterview

Arbeitsmaterial zum Abschnitt 5.2 des Leitfadens



Arbeitsmaterial

Wie war die Stimmung in der Sitzung?



Was sind die Hauptziele der Schulleitung (SL)?

Welche Veränderungen (von außen) haben einen konkreten Einfluss auf die Motivation der SL?
Wie „treibend“ ist die Veränderung im Hinblick auf den möglicherweise bevorstehenden Prozess?
Hinderlich – Förderlich?

Was braucht es, um mit den Veränderungen umzugehen?

Ist der Prozess einer strukturierte Fortbildungsplanung zu diesem Zeitpunkt sinnvoll?

Was spricht dafür?

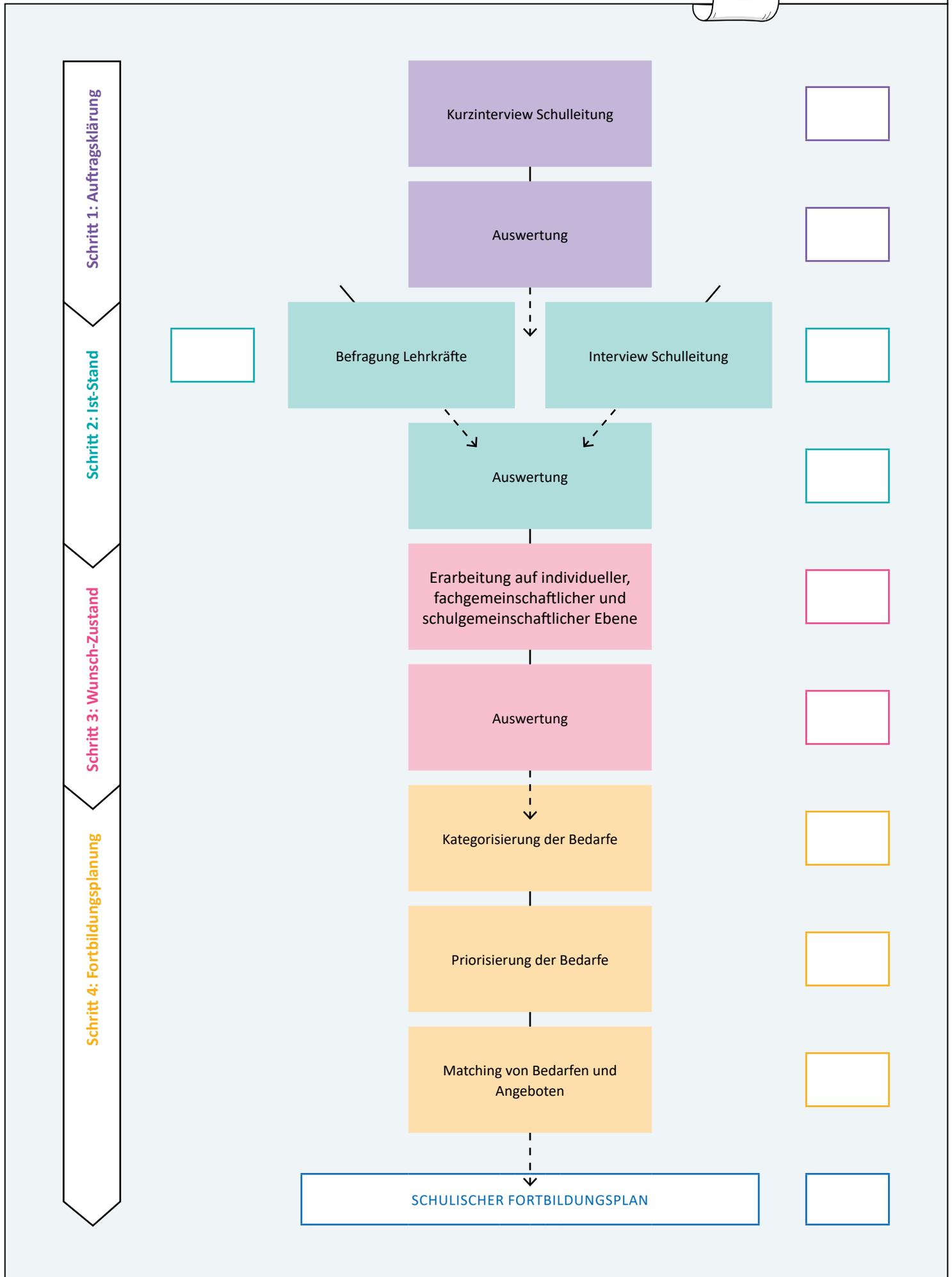
Was spricht dagegen?

Fahrplan

Arbeitsmaterial zum Abschnitt 5.3 des Leitfadens



Arbeitsmaterial





INFORMATIONSWEGE FORTBILDUNG

Über nachfolgende Informationswege erfahre ich von Fortbildungen für Lehrkräfte (Mehrfachauswahl möglich):

| | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | E-Mail von der Lehrkräfteakademie/vom Staatlichen Schulamt |
| <input type="checkbox"/> | E-Mail von Fortbildnerinnen und Fortbildnern |
| <input type="checkbox"/> | E-Mail von der Schule (z. B. Schulleitung, Fortbildungsbeauftragter/Fortbildungsbeauftragte) |
| <input type="checkbox"/> | E-Mail von anderen (z. B. Kolleginnen und Kollegen) |
| <input type="checkbox"/> | Aushang in der Schule |
| <input type="checkbox"/> | Veranstaltungskatalog der Hessischen Lehrkräfteakademie |
| <input type="checkbox"/> | Persönliche Ansprache durch die Schulleitung |
| <input type="checkbox"/> | Persönliche Ansprache durch Fortbildungsbeauftragte an der Schule |
| <input type="checkbox"/> | Persönliche Ansprache von anderen (z. B. Kolleginnen und Kollegen) |
| <input type="checkbox"/> | Persönliche Recherche |
| <input type="checkbox"/> | Andere Informationswege: |



FORTBILDUNGSFORMATE

An folgenden Fortbildungsformaten nehme ich bevorzugt teil (Mehrfachantwort möglich):

Präsenzveranstaltungen:

halbtägige Fortbildung

Tagesveranstaltung

Veranstaltung mit Übernachtung

Fortbildungsreihe

Online-Veranstaltungen

Kurzformate (z. B. Digitaler Wochenplan)

halbtägige Fortbildung

Tagesveranstaltung

Fortbildungsreihe (einzelne Veranstaltungen, zeitlich entkoppelt, aufeinander aufbauend)

Hybride Veranstaltungen (Online und Präsenz)

Fortbildungsreihe (einzelne Veranstaltungen, zeitlich entkoppelt, aufeinander aufbauend)



ÄNDERUNGSWÜNSCHE FÜR BESUCHTE FORTBILDUNGEN

Bei Fortbildungsveranstaltungen, die ich in den letzten Jahren besucht habe, hätte ich mir gewünscht, dass:

die Fortbildungsinhalte stärker den Bedarfen der Schule vor Ort entsprechen.

die Fortbildungsinhalte stärker an meinen Unterricht in der Schule angebunden werden.

die Fortbildungsinhalte expliziter auf wissenschaftliche Erkenntnisse zum (fachbezogenen) Lehren/zu gutem Unterricht eingehen.

die Fortbildungsinhalte expliziter auf wissenschaftliche Erkenntnisse zu (fachbezogenen) Lernprozessen von Schüler und Schülerinnen und der Unterstützung individueller Lernprozesse eingehen.

ein größerer Fokus auf die Erarbeitung direkt im Unterricht einsetzbarer Materialien gelegt wird.

die Umsetzung der Fortbildungsinhalte im Unterricht, z. B. durch Folgeveranstaltungen begleitet wird.

die Teilnahme zusammen mit Kolleginnen und Kollegen aus meiner Schule möglich gewesen wäre.

die Teilnahme als gesamte Fachschaft möglich gewesen wäre.

| | Trifft nicht zu | Trifft eher nicht zu | Teils teils | Trifft eher zu | Trifft zu |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| die Fortbildungsinhalte stärker den Bedarfen der Schule vor Ort entsprechen. | <input type="checkbox"/> |
| die Fortbildungsinhalte stärker an meinen Unterricht in der Schule angebunden werden. | <input type="checkbox"/> |
| die Fortbildungsinhalte expliziter auf wissenschaftliche Erkenntnisse zum (fachbezogenen) Lehren/zu gutem Unterricht eingehen. | <input type="checkbox"/> |
| die Fortbildungsinhalte expliziter auf wissenschaftliche Erkenntnisse zu (fachbezogenen) Lernprozessen von Schüler und Schülerinnen und der Unterstützung individueller Lernprozesse eingehen. | <input type="checkbox"/> |
| ein größerer Fokus auf die Erarbeitung direkt im Unterricht einsetzbarer Materialien gelegt wird. | <input type="checkbox"/> |
| die Umsetzung der Fortbildungsinhalte im Unterricht, z. B. durch Folgeveranstaltungen begleitet wird. | <input type="checkbox"/> |
| die Teilnahme zusammen mit Kolleginnen und Kollegen aus meiner Schule möglich gewesen wäre. | <input type="checkbox"/> |
| die Teilnahme als gesamte Fachschaft möglich gewesen wäre. | <input type="checkbox"/> |



UNTERRICHT UND FORTBILDUNG KONKRET

Die Inhalte der bisherigen Fortbildungen konnte ich für die Planung, Durchführung und Reflexion meines Unterrichts nutzen

Trifft nicht zu

Trifft eher nicht zu

Teils teils

Trifft eher zu

Trifft zu

Was hat Ihnen die Integration der Inhalte in den Schulalltag und Ihr Handeln als Lehrkraft erleichtert?
(Bedingung Antwort „trifft eher zu“ „trifft zu“)

Bitte notieren Sie Ihre Antwort hier:

Was würden Sie sich wünschen, damit die Nutzbarkeit von Fortbildungsinhalten für Sie persönlich verbessert wird?
(Bedingung Antwort „trifft nicht zu“ oder „trifft eher nicht zu“)

Bitte notieren Sie Ihre Antwort hier:



SCHULISCHE FORTBILDUNGSPLANUNG

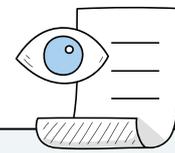
In der Fortbildungsplanung an meiner Schule sehe ich nachfolgende Schwierigkeiten (Mehrfachauswahl möglich):

| | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Es gibt keine Fortbildungsbeauftragte bzw. keinen Fortbildungsbeauftragten. |
| <input type="checkbox"/> | Es gibt keine Fortbildungsplanung an der Schule. |
| <input type="checkbox"/> | Die Organisation der Fortbildungsplanung an der Schule ist nicht transparent. |
| <input type="checkbox"/> | Angemeldete Bedarfe werden nicht bedient. |
| <input type="checkbox"/> | Langfristige Planung unmöglich, da zu Schuljahresbeginn der Fortbildungskatalog nicht vollständig vorliegt. |
| <input type="checkbox"/> | Der Mehrwert der Fortbildungsplanung ist nicht ersichtlich. |
| <input type="checkbox"/> | Sonstige Schwierigkeiten, und zwar: ... |
| <input type="checkbox"/> | Ich sehe keine Schwierigkeiten. |

ABSCHLUSSFRAGE FÜR WEITERE THEMEN IN BEZUG AUF FORTBILDUNGEN

Gibt es weitere Dinge, die Sie uns mitteilen möchten? Gedanken, die Ihnen im Bezug zur Fortbildung von Lehrkräften in den Sinn gekommen sind oder Aspekte, die wir berücksichtigen sollten?

Bitte notieren Sie Ihre Antwort hier:



Motivation

JUSTUS-LIEBIG-UNIVERSITÄT GIESSEN

Grundsätzlich nehme ich an Fortbildungen teil, weil...

| | MW | SD |
|--|------|------|
| ... ich den kollegialen Austausch suche. | 3,95 | 1,13 |
| ... ich an den Erfahrungen anderer Kolleg*innen teilhaben will. | 3,90 | 1,03 |
| ... ich Kontakte zu Kolleg*innen mit ähnlichen Interessen knüpfen kann | 3,52 | 1,21 |
| ... ich Kontakte zu Kolleg*innen an anderen Schulen pflegen kann | 3,02 | 1,15 |
| ... ich dort Anleitung zur Lösung von Problemen im Schulalltag erwarte. | 4,36 | 0,82 |
| ... ich mich für methodisch-didaktische Innovationen interessiere. | 4,21 | 0,87 |
| ... ich up-to-date sein möchte. | 3,95 | 1,19 |
| ... ich meinen Unterricht nach dem neusten pädagogischen und didaktischen Forschungsstand ausrichten will. | 3,93 | 0,97 |
| ... ich von meinen Kolleg*innen für das Einbringen neuer Ansätze Anerkennung erhalte. | 2,50 | 1,24 |
| ... ich dazu verpflichtet bin. | 1,83 | 1,10 |
| ... ich im Kollegium nicht unangenehm auffallen will. | 1,48 | 0,88 |
| ... ich sonst mit Restriktionen rechnen muss. | 1,21 | 0,41 |
| ... ich ein spezielles Zertifikat benötige. | 2,20 | 1,12 |
| ... ich meine Aufstiegschancen erhöhen kann. | 1,95 | 1,20 |
| ... ich mich für Leitungsfunktionen/Funktionsstellen qualifizieren will. | 1,71 | 1,10 |
| ... ich in eine höhere Gehaltsstufe kommen möchte. | 1,71 | 1,02 |



Erkenntnisse

- **Entwicklungsorientiert**

Weiterführende Handlungsoptionen

Befinden sich im Zustimmenden Bereich und scheinen für den größten Teil der Lehrkräfte die Hauptmotivation zur Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen zu sein. Hier ist sicherlich ein guter erster Ansatzpunkt in der Planung für ein schulinternes Fortbildungskonzept; der Austausch mit Lehrkräften anderer Schulen steht eher im Hintergrund.

- **Soziale Interaktion**

- **Externale Erwartungsanpassung**

- **Karriereorientierung**

Scheinen beim Großteil der Lehrkräfte keine Rolle zu spielen. Für die Planung von Veranstaltungen eine gute Grundvoraussetzung. Karriereorientierung wird in der nächsten Folie aufgegriffen



Gedanklicher Einstieg in die Runde:

An welcher Fortbildung habe ich zuletzt selbst teilgenommen?

Fragenblöcke:

1. Bewerbung von Fortbildungen

- Wie finden Fortbildungsangebote ihren Weg an die Schule?
- Wie werden die Angebote an die Lehrkräfte weitergeleitet? Gibt es hier ein bestimmtes System?
Feste Ansprechpersonen im Kollegium?
- Werden von den Lehrkräften selbst Fortbildungs- und Entwicklungsinteressen formuliert? Wie erfährt die Schulleitung/Fortbildungsbeauftragte Person davon?
- Welche schulinternen Fortbildungen haben in der letzten Zeit stattgefunden? Und Wie wurden diese initiiert?

2. Fortbildungsinhalte

- Nach welchen inhaltlichen Kriterien werden Fortbildungen ausgewählt?
- Ziele/Leitbilder in der Schule, an denen sich die Auswahl von Fortbildungen bislang ausgerichtet hat?
- Bisherige Strategie, nach der eine Auswahl getroffen wurde?
- Welchen Einfluss nimmt die Schulleitung auf die Themen von Fortbildung?
- Gibt es andere Personen(gruppen) die Einfluss auf die Themenwahl nehmen? Und wenn ja welche und wie?

3. Fortbildungskultur

- Welche Rolle spielt das Thema Fortbildung in der alltäglichen Arbeit?
- Wie wird mit Ergebnissen aus Fortbildungen umgegangen? (Transfer von Ergebnissen und Erfahrungen)
→ informeller Austausch oder institutionalisierter Rahmen?
- Gab es auch schon einmal den Fall, dass der Fortbildungswunsch einer Lehrkraft abgelehnt wurde?
Wenn ja, aus welchem Grund?
- Wie gestaltet sich der Umgang mit Widerständen/Fortbildungsmüdigkeit von Kolleginnen und Kollegen?

4. Angebotsformen von Fortbildung

- Welche Angebotsformen dominieren aktuell die besuchten Fortbildungen der Lehrkräfte?
- Welche Angebotsformen (Lehr- und Informationsveranstaltungen, Trainings, offene Formen...) halten Sie für geeignet?
- Könnten auch alternative, schulinterne Formen Ergänzungen des Fortbildungskonzepts sein? (vorbereitete Unterrichtsbeobachtungen, Teamsupervisionen, Konzeptgruppenarbeit...)

5. Qualität von Fortbildungen

- Durch welche Merkmale zeichnet sich eine qualitativ gute Fortbildung aus?
→ Konkret: Bei welcher Fortbildung hatten Sie danach den Eindruck, dass sie in der Schule tatsächlich etwas verändert hat?
- Welche eigenen Erfahrungen haben Sie mit negativ konnotierten Veranstaltungen gemacht?
- Gibt es Anbieter, die Sie für besonders geeignet halten/gute Erfahrungen gemacht haben?

6. Adressat:innen von Fortbildungen

- Erweiterung des zielgruppenspezifischen Ansatzes Lehrerfortbildung?
- Soll das ganze Kollegium, Kollegiumsteilgruppen oder Teams, Multiplikator:innen oder auch das weitere pädagogische Personal fortgebildet werden?



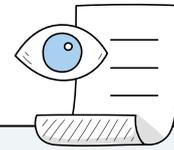
Zu welchem Thema würden Sie sich „persönlich“ gerne fortbilden?

Wissen Sie von bisher ungenutzten (außer-)beruflichen Kompetenzen Ihrer Kolleg:innen oder sich selbst, die auch für Ihre Schule von Interesse sein könnten?

Wo sehen Sie Entwicklungspotenzial in Ihrem Fachbereich?

Nehmen Sie externe Veränderungen wahr, auf die Ihr Fachbereich in den kommenden Jahren vorbereitet sein sollte?

1. Machen Sie sich alleine dazu Gedanken. Notieren Sie diese. ⌚ Zeit: 20 min
2. Tauschen Sie sich in der Gruppe zu den individuell gesammelten Aspekten aus.
3. Clustern und priorisieren Sie diese.
4. Halten Sie die Ergebnisse schriftlich fest. ⌚ Zeit: 90 min
5. Zusammenkommen im Plenum: Stellen Sie sich gegenseitig Ihre priorisierten Themen vor. Rückfragen und Austausch zu den vorgestellten Punkten ist ausdrücklich erwünscht! ⌚ Zeit: 60 min



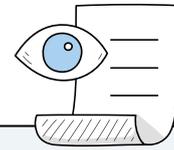
Nachstehend sind Vorschläge zur Erstellung digitaler Dokumente, die mit Hilfe gängiger Programme wie bspw. Word, Excel und/oder Powerpoint schnell erstellt werden können. Dazu kann die vorgeschlagene Struktur einfach in das jeweilige Programm übertragen werden. Siehe dafür auch jeweils die Empfehlungen.

Digitalisierung der Nennungen (Excel-Tabelle)

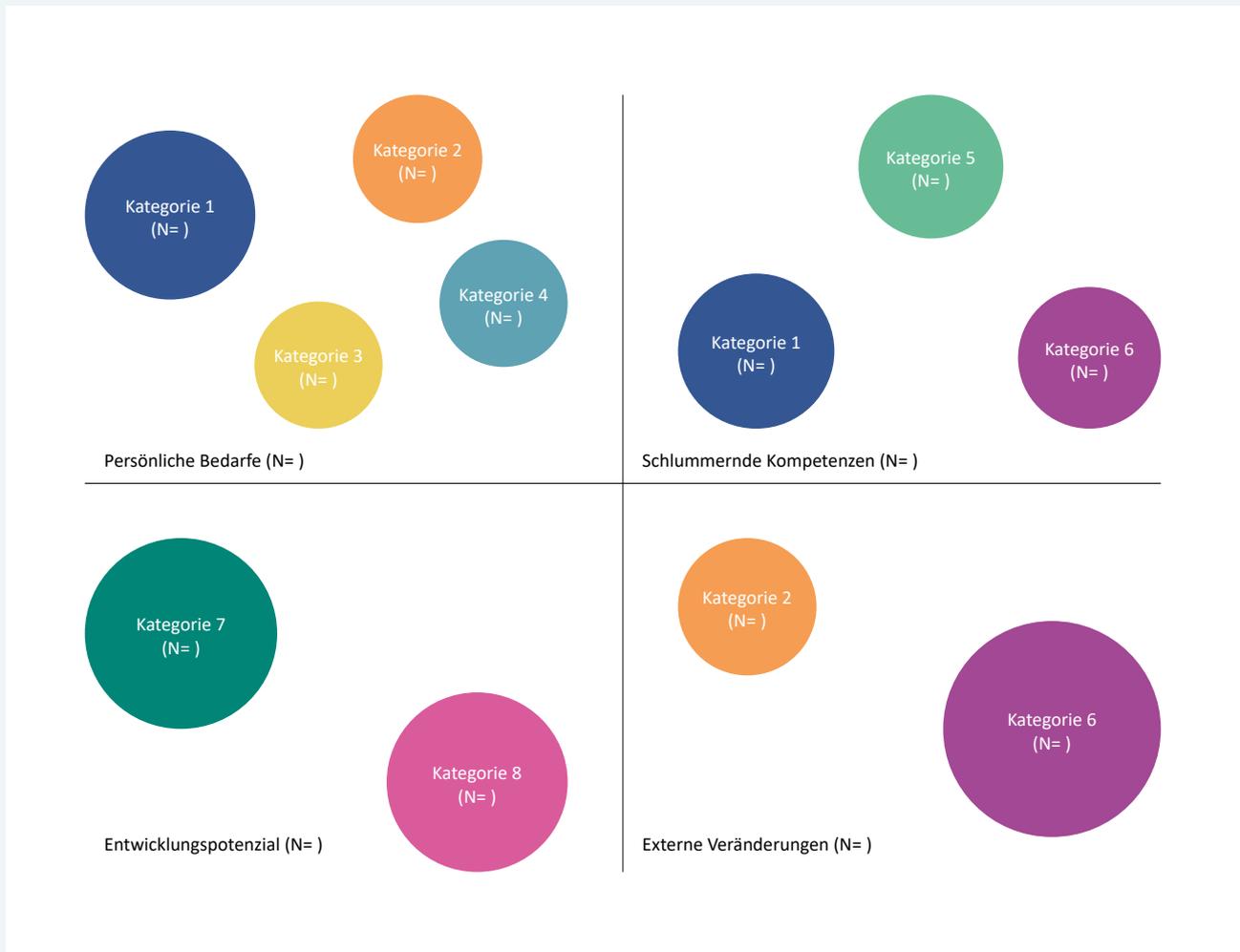
| | Persönliche Bedarfe | Schlummernde Kompetenzen | Entwicklungspotenzial | Externe Veränderungen |
|-----------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fach / Fächergruppe 1 | | | | |
| Fach / Fächergruppe 2 | | | | |
| Fach / Fächergruppe 3 | | | | |
| Fach / Fächergruppe 4 | | | | |
| ... | | | | |

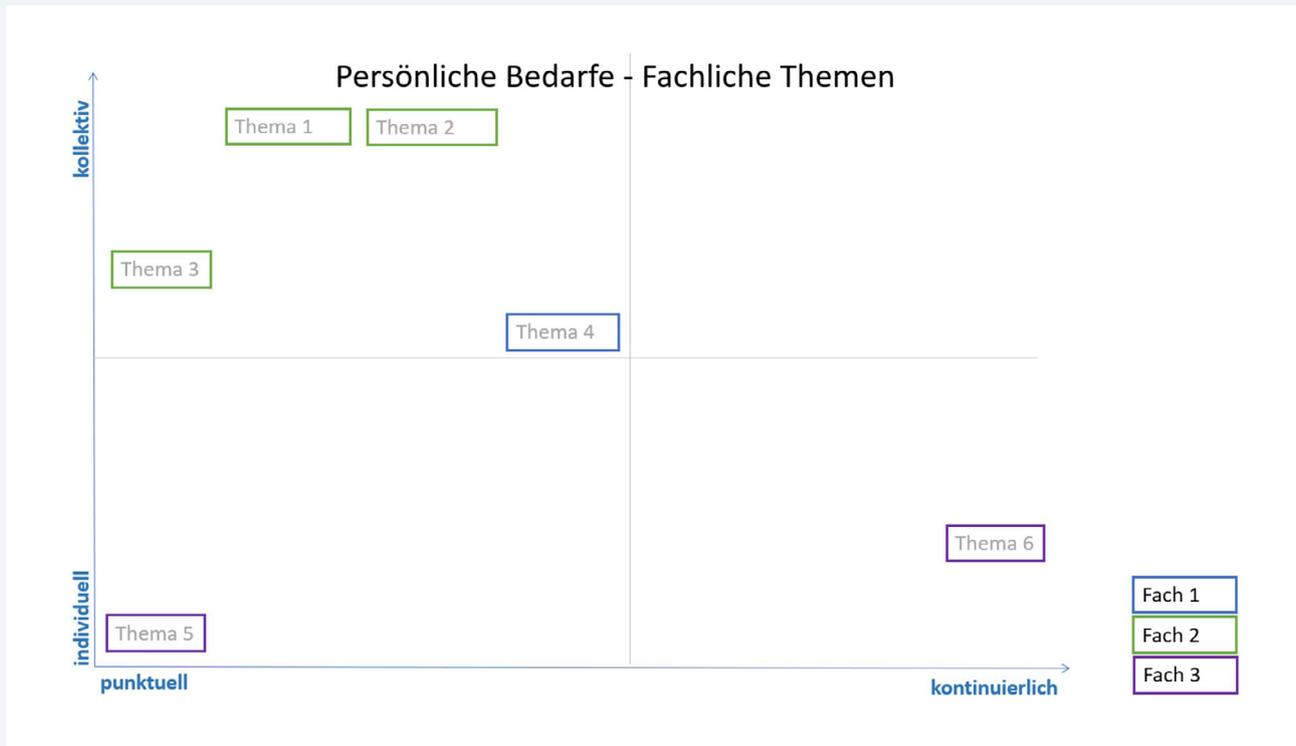
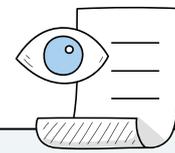
Bildung von Kategorien und deren Auszählung (Excel-Tabelle mit Filterfunktion zur leichteren Auszählung)

| | Persönliche Bedarfe | | Schlummernde Kompetenzen | | Entwicklungspotenzial | | Externe Veränderungen | |
|-----------------------|---------------------|-----------|--------------------------|--|-----------------------|--|-----------------------|--|
| | Nennung | Kategorie | | | | | | |
| Fach / Fächergruppe 1 | 1 | 2 | | | | | | |
| Fach / Fächergruppe 2 | 2 | 3 | | | | | | |
| Fach / Fächergruppe 3 | | | | | | | | |
| Fach / Fächergruppe 4 | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | |



Gesamtschau der Kategorien (PowerPoint-Folie)





Prozessbegleitende Person(en). Verorten Sie die potentiellen Fortbildungsthemen aus den priorisierten Kategorien in der Fortbildungsmatrix. Es empfiehlt sich mehrere Matrizen zu erstellen und diese an den Bereichen und ggf. auch den Kategorien zu orientieren.

Schulleitung/Kollegium. Wurden die potentiellen Fortbildungsthemen korrekt verortet? Falls nicht, ändern Sie die Positionierung nach Ihren Bedarfen. Um zusätzliche wichtige Informationen zu den Themen zu erfassen, können Sie ergänzend nachfolgende Tabelle verwenden.

Persönliche Bedarfe – Fachliche Themen

| Thema | Priorität | Zielgruppe | Anzahl | Fach(bereich) | Zeitvolumen | Anmerkung |
|---------|-----------|------------|--------|---------------|----------------|-----------------------------------|
| Thema 1 | mittel | einzelne | 3 | Sport | Max. x Stunden | Muss alle x Jahre erneuert werden |
| Thema 2 | | | | | | |
| Thema 3 | | | | | | |
| Thema 4 | | | | | | |
| Thema 5 | | | | | | |
| ... | | | | | | |

