IPN
Leibniz-Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften und Mathematik

SH
Schleswig-Holstein
Der Ministerpräsident
Staatskanzlei

Abschlussbericht

Evaluierung der Abteilung 3 Fort- und Weiterbildung des Instituts für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein (IQSH):

Empfehlungen zur Weiterentwicklung und Verbesserung des Fort- und Weiterbildungsangebots

Katharina Asbury, Lisa Benckwitz, Bastian Carstensen, Sönke Duhm, Christopher Garrelfs, Anna Hilz und Olaf Köller

Kiel, im März 2025

IPN – Leibniz-Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften und Mathematik
Olshausenstraße 62 · 24118 Kiel
Kontakt: koeller@leibniz-ipn.de

Die Empfehlungen auf einen Blick

Empfehlungen zur Gestaltung der Fort- und Weiterbildung

Die Evaluation zeigt, dass ein Großteil der befragten Schulleitungen und Lehrkräfte das Fortbildungsangebot des IQSH grundsätzlich positiv bewertet. Gleichzeitig wurden zentrale Verbesserungsmöglichkeiten und Ansätze zur Gestaltung der Fort- und Weiterbildung identifiziert, die zu folgenden Empfehlungen führen:

→ Durch eine Zusammenführung der Schwerpunktthemen des MBWFK und der Bedarfe an den Schulen kann ein zunehmend kohärentes und adressatenbezogenes Fortbildungsangebot erreicht werden. Dabei gilt es insbesondere, die spezifischen Bedürfnisse der verschiedenen Schularten stärker zu berücksichtigen. Zudem sollte kritisch geprüft werden, inwieweit bestehende Angebote vorrangig die Interessen der Fortbildnerinnen und Fortbildner statt der tatsächlichen Bedarfe der Schulen abbilden.

→ Es wird empfohlen, den Praxisbezug der Fortbildungsangebote weiter zu stärken. Dabei sollte kritisch reflektiert werden, welche Angebote für welche Zielgruppen (Schulleitungen oder Lehrkräfte), Schwerpunkte (fachliche oder überfachliche Themen), Formate (Präsenz-, digitale oder hybride Veranstaltungen) und Zeiten (kurze Einheiten, halbtägige, eintägige oder mehrtägige Fortbildungen) geeignet sind.

→ Die Zusammenarbeit mit den lehrkräfteausbildenden Universitäten in Schleswig-Holstein sowie mit weiteren Kooperationspartnern sollte fortgesetzt und vertieft werden, um Synergien zu nutzen und die Qualität der Fortbildungen nachhaltig zu stärken.

→ Die Angebote im Rahmen des Landesprogramms Digitalisierung sollten kritisch geprüft werden. Dabei ist eine enge Abstimmung zwischen den Abteilungen 3 und 5 des IQSH erforderlich. Zudem sollte überprüft werden, inwieweit zusätzliche Vollzeitäquivalente für die fachspezifische Fortbildung bereitgestellt werden können.

→ Die geringe Nachfrage nach dem SINUS-SH Programm sollte kritisch in Bezug auf die Attraktivität und Relevanz der Angebote geprüft werden, insbesondere im Hinblick auf die Zusammenführung mit den QuaMath-Programmen.

Empfehlungen zur Gewinnung von Fortbildnerinnen und Fortbildnern

Unter den befragten Schulleitungen und Lehrkräften besteht grundsätzlich Einigkeit, dass die Auswahl der Fortbildnerinnen und Fortbildner gezielt an den Anforderungen der jeweiligen Fortbildung ausgerichtet sein sollte. Vor diesem Hintergrund ergeben sich aus der Evaluation folgende Empfehlungen zur Gewinnung von Fortbildnerinnen und Fortbildnern:

→ Die Bestenauslese bei der Rekrutierung von Lehrkräften für Aufgaben in der fachlichen und fachdidaktischen Fortbildung am IQSH sollte konsequent weiterverfolgt werden.

→ Es wird empfohlen, hochwertige Professionalisierungsangebote für die Fortbildnerinnen und Fortbildner bereitzustellen. Die Zusammenarbeit mit Universitäten ermöglicht es, neue Erkenntnisse und Methoden in die Fortbildungspraxis zu integrieren.
→ Überfachliche Themen sollten verstärkt sowie durch externe Expertinnen und Experten angeboten werden, um eine inhaltlich breitere Perspektive einzubringen.
→ Es sollte geprüft werden, ob eine Verschiebung von Personalressourcen aus der Ausbildung in die Fortbildung möglich ist, um die Qualität der Fortbildungen zu erhöhen.
→ Das MBWFK sollte hierfür gemeinsam mit den Universitäten kritisch die Weiterentwicklung des Praxissemesters in der Lehramtsausbildung prüfen, um so eine teilweise Entlastung des Vorbereitungsdienstes zu erreichen.

Empfehlungen zum Controlling und Berichtswesen

Es wird empfohlen, die zukünftige Steuerung zu systematisieren, indem die strategische Steuerung durch das MBWFK von der operativen Steuerung des IQSH abgegrenzt und an zusammenhängenden und gemeinsam vereinbarten Zielen und Kennzahlen ausgerichtet wird:

→ Auf strategischer Ebene wird empfohlen, dass das MBWFK die Schwerpunktthemen aus dem Rahmenkonzept konkretisiert, indem Landesfachausschüsse spezifische Handlungsfelder für die Fortbildungen in den Schwerpunktthemen vorschlagen.
→ Auf Basis der Handlungsfelder sollten strategische Ziele definiert werden, die über ergebnisorientierte Kennzahlen messbar gemacht und in kurzen, strategischen Zielvereinbarungen gemeinsam mit dem IQSH vereinbart werden.
→ Für das strategische Berichtswesen wird vorgeschlagen, einen quartalsweisen Lagebericht einzusetzen, der den Fortschritt in den strategischen Zielen darstellt.
→ Auf operativer Ebene wird empfohlen, dass das IQSH die strategischen Vorgaben durch operative Ziele und Maßnahmen konkretisiert und im Tagesgeschäft umsetzt.
→ Um die Vorgaben verbindlicher auf Ebene der Fortbildungen umzusetzen, sollten Zielvereinbarungsgespräche mit den Landesfachberatungen eingeführt werden.
→ Für das operative Berichtswesen wird ein monatlicher Statusbericht vorgeschlagen, anhand dessen der Fortschritt in den operativen Zielen und Maßnahmen gezielt gesteuert wird.
→ Die Evaluation der Fortbildungen sollte neugestaltet und flächendeckend umgesetzt werden, um die Qualität der Fortbildungen gezielt weiterzuentwickeln.
→ Für die zukünftige Zusammenarbeit wird ein zeitlich und organisatorisch abgestimmtes Vorgehen vorgeschlagen, das zum Ziel hat, die Arbeitsplanung des IQSH an den strategischen Vorgaben des MBWFK auszurichten und Handlungssicherheit sowie Transparenz in den Aufgaben und Zuständigkeiten zu gewährleisten.

Inhaltsverzeichnis

1 Anlass und Vorgehen ..... - 1 -

2 Die wichtigsten Befunde im Überblick ..... - 3 -

3 Literatursynthese zur Fortbildung von Lehrkräften ..... - 8 -

3.1 Vorgehen ..... - 8 -

3.2 Ergebnisse der Literatursynthese ..... - 8 -

3.2.1 Bewertungsperspektiven und Ansatzpunkte zur Evaluation ..... - 9 -

3.2.2 Lerngelegenheiten und deren Nutzung ..... - 10 -

3.2.3 Qualität des Fortbildungsangebots ..... - 12 -

3.2.4 Zusammenfassung ..... - 14 -

4 Situationsanalyse am IQSH ..... - 16 -

4.1 Ergebnisse der Dokumentenanalysen ..... - 16 -

4.1.1 Kernaufgaben ..... - 16 -

4.1.2 Qualifikation des Personals ..... - 17 -

4.1.3 Daten zur Fortbildungspraxis ..... - 18 -

5 Online-Befragung ..... - 20 -

5.1 Vorgehen ..... - 20 -

5.2 Ergebnisse der Online-Umfrage ..... - 21 -

5.2.1 Die Wahrnehmung aus Perspektive der Schulleitungen ..... - 22 -

5.2.2 Die Wahrnehmung aus der Teilnehmendenperspektive ..... - 27 -

5.2.3 Angaben zum letzten Besuch einer Fortbildung des IQSH ..... - 31 -

5.2.4 Wünsche an das IQSH ..... - 37 -

5.2.5 Abschließende Anmerkungen der Befragten ..... - 44 -

5.3 Vergleich mit den Evaluationsergebnissen aus dem Jahr 2016 ..... - 45 -

6 Interviews mit ausgewählten Schulleitungen ..... - 46 -

6.1 Vorgehen ..... - 46 -

6.2 Zusammenfassung der Interviews ..... - 46 -

6.2.1 Bedarfserhebung an den Schulen ..... - 46 -

6.2.2 Evaluation der durchgeführten Maßnahmen an den Schulen ..... - 48 -

6.2.3 Wahrnehmung der Qualität des Fortbildungsangebots ..... - 49 -

6.2.4 Bedarfsdeckung und Wünsche für die Zukunft ..... - 52 -

7 Konzeption eines Controllings und Berichtswesens ..... - 54 -
7.1 Zielsetzung ..... - 54 -
7.2 Vorgehen ..... - 54 -
7.3 Analyse der Ausgangslage ..... - 55 -
7.3.1 Ziele im Bereich Fort- und Weiterbildung ..... - 55 -
7.3.2 Steuerung durch das MBWFK ..... - 55 -
7.3.3 Steuerung durch das IQSH ..... - 57 -
7.4 Überblick Konzeption Controlling und Berichtswesen ..... - 59 -
7.5 Konzeption einer strategischen Steuerung ..... - 62 -
7.5.1 Entwicklung von Schwerpunktthemen ..... - 62 -
7.5.2 Entwicklung strategischer Ziele und Kennzahlen ..... - 63 -
7.5.3 Zeitliches Vorgehen ..... - 64 -
7.5.4 Unterjähriges Berichtswesen ..... - 66 -
7.5.5 Organisatorische Umsetzung der strategischen Steuerung ..... - 68 -
7.6 Konzeption der operativen Steuerung ..... - 70 -
7.6.1 Entwicklung operativer Ziele und Kennzahlen ..... - 70 -
7.6.2 Umsetzung auf Ebene der Fortbildungen ..... - 71 -
7.6.3 Zeitliches Vorgehen ..... - 72 -
7.6.4 Controlling der Fortbildungen ..... - 74 -
7.6.5 Evaluierung der Fortbildungen ..... - 76 -
7.6.6 Ableitung von Maßnahmen ..... - 77 -
7.6.7 Technische Umsetzung ..... - 78 -
7.6.8 Organisatorische Umsetzung der Steuerung ..... - 80 -
7.7 Ausblick ..... - 82 -
8 Schlussfolgerungen ..... - 84 -
8.1 Gestaltung des Fort- und Weiterbildungsangebots ..... - 84 -
8.2 Gewinnung von Fortbildnerinnen und Fortbildnern ..... - 86 -
8.3 Entwicklung eines Controllings und Berichtswesens ..... - 87 -
Literatur ..... - 89 -
Anhang ..... - 91 -
Anhang A. Kennzahlen zur realisierten Stichprobe ..... - 91 -
Anhang B. Leitfaden zum halbstrukturierten Interview ..... - 96 -
Anhang C. Interviewleitfaden Controlling und Berichtswesen (MBWFK) ..... - 98 -
Anhang D. Interviewleitfaden Controlling und Berichtswesen (IQSH) ..... - 99 -

1 Anlass und Vorgehen

Das Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein (IQSH) ist für die Ausbildung (Vorbereitungsdienst) sowie Fort- und Weiterbildung von Lehrkräften in Schleswig-Holstein verantwortlich. Die Fort- und Weiterbildungen sollen dazu beitragen, die Kompetenzen der Lehrkräfte und der Schulleitungen sowie die Qualität des Unterrichtes laufend zu verbessern. Die Steuerung des Angebots erfolgt über einen jährlichen Weiterbildungskatalog, der mit den Fachaufsichten der Fächer des MBWFK abgestimmt wird. Für den Bereich der Fortbildung wird seit einigen Jahren versucht, anhand einer „systematischen Fortbildungsplanung“ zu steuern, im Rahmen derer den Fachaufsichten der Fächer die Gelegenheit gegeben wird, auf das vorhandene Fortbildungsangebot einzuwirken. Die Konkretisierung ist dem IQSH überlassen. Federführend sind dabei die Landesfachberatungen der Fächer sowie Fachrichtungen.

Eine zentrale Herausforderung besteht darin, dass die fachlichen Anforderungen an die Schulungen sowie die Vielfalt der Themen derzeit stark zunehmen, was eine kontinuierliche und dynamische Weiterentwicklung sowie Anpassung des Fortbildungsangebots erforderlich macht. Das gilt aktuell in besonderem Maße mit Blick auf die beunruhigenden Ergebnisse der IQB-Bildungstrends und der PISA-Studie 2022. Es gibt aber auch vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung erheblichen Fortbildungsbedarf an den Schulen, um diese Möglichkeiten zielgerichtet für den Unterricht zu nutzen. Von besonderer Bedeutung ist daher, dass das Fortbildungsangebot laufend bewertet und entsprechend den Anforderungen des Ministeriums für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur (MBWFK) weiterentwickelt wird. Darüber hinaus wird es vor dem Hintergrund des zunehmenden Lehrkräftemangels mittel- bis langfristig immer schwieriger werden, kompetente Dozierende für die Fortbildungen des IQSH zu gewinnen. Zum einen stehen immer weniger Lehrkräfte als Fortbildnerinnen und Fortbildner zur Verfügung. Zum anderen führt ihre Freistellung für die Durchführung von Fortbildungen am IQSH dazu, dass der Lehrkräftemangel an den Schulen in Schleswig-Holstein noch weiter verstärkt wird.

Infolge dieser Herausforderungen wurde das Fortbildungsangebot der Abteilung 3 „Fort- und Weiterbildung“ des IQSH evaluiert und auf dieser Grundlage konkrete Vorschläge erarbeitet, wie das Fortbildungsangebot des IQSH für Lehrkräfte weiterentwickelt und verbessert werden kann. Weiterhin wurde im Rahmen des Projekts ein systematisches Controlling und Berichtswesen zur Steuerung des Fortbildungsangebots des IQSH konzipiert. Genutzt werden soll dieses auf einer strategischen Ebene vom MBWFK sowie auf einer operativen Ebene vom IQSH. Zielsetzung ist es hierbei, die Qualität und den Umfang der Fortbildungen des IQSH laufend zu steuern. Auch soll es so ermöglicht werden, aktuelle und innovative Fortbildungsinhalte entsprechend den strategischen Zielen des MBWFK zu entwickeln.

Schließlich wurde analysiert, wie geeignete Dozierende für die Durchführung der Fortbildungen gewonnen werden. Hierbei wurde auch geprüft, welche Alternativen es zu einer Freistellung von Lehrkräften - und somit zu einer Reduzierung der verfügbaren Lehrkräfte an den Schulen – gibt. So wäre es denkbar, dass Fortbildungsangebote verstärkt von externen Dozierenden von Hochschulen oder kommerziellen Fortbildungsanbietern realisiert werden (zum Beispiel in den Bereichen Digitalisierung, Informatik und Naturwissenschaften).

Das Gesamtprojekt gliederte sich in **drei Teilprojekte**:

(1) Evaluierung der Fort- und Weiterbildungen der Abteilung 3 des IQSH;
(2) Konzeption eines Controllings und Berichtswesens für die Fortbildungen des IQSH;
(3) Empfehlungen für die Gewinnung von Dozierenden.

Die Teilprojekte 1 und 3 wurden schwerpunktmäßig vom IPN bearbeitet; bei Teilprojekt 2 wurde die Staatskanzlei seitens des IPN unterstützt.

Die drei Teilprojekte gliederten sich wiederum in insgesamt **sechs Arbeitspakete**:

(1) Literatursynthese zu Merkmalen wirksamer Fortbildung und Dokumentation aktueller Herausforderungen im Bildungssystem;
(2) Analyse des Fortbildungsangebots am IQSH;
(3) Interviews mit Lehrkräften und Schulleitungen sowie standardisierte Online-Befragungen;
(4) Analyse der Qualifikationen und Rekrutierung von Fortbildnerinnen und Fortbildnern;
(5) Konzeption eines Controllings und Berichtwesens;
(6) Erstellung des Abschlussberichts.

Im vorliegenden Abschlussbericht (Arbeitspaket 6) werden das methodische Vorgehen und die gewonnenen Erkenntnisse zu den Arbeitspaketen dargestellt. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Befunde findet sich im folgenden Überblick.

2 Die wichtigsten Befunde im Überblick

Gestaltung des Fort- und Weiterbildungsangebots

Ergebnisse der Literatursynthese

→ **Fort- und Weiterbildungen sind entscheidend, um Lehrkräfte für die dynamischen Anforderungen ihres Berufes zu qualifizieren**. In diesem Zusammenhang besteht der Bedarf an einer strukturierten und qualitativ hochwertigen Fortbildungskultur, die sowohl individuelle als auch institutionelle Faktoren berücksichtigt (z. B. Motivation, schulische Rahmenbedingungen).

→ **Es besteht vielfach eine Diskrepanz zwischen dem wahrgenommenen Bedarf und den tatsächlich genutzten Fortbildungsangeboten**, insbesondere im Zusammenhang mit der Förderung leistungsschwacher Schülerinnen und Schüler.

→ Determinanten des Fortbildungserfolgs sind nach dem Angebots-Nutzungs-Modell von Lipowsky (2019) unter anderem **die Merkmale des Angebots sowie die Merkmale der Fortbildnerinnen und Fortbildner und Teilnehmenden**.

→ **Die Qualität des Fortbildungsangebots hängt für Lehrkräfte vornehmlich vom Praxis- und Unterrichtsbezug ab**. Entsprechend sollten Fortbildungen **praxisrelevant** sein und die Inhalte mit Beispielen aus der schulischen Praxis verknüpfen.

→ „**Gute Lehrkräfte sind nicht automatisch gute Fortbildnerinnen und Fortbildner**“ – Dozierende sollten spezifische fortbildungsbezogene Kompetenzen besitzen, einschließlich fachdidaktischem, pädagogisch-psychologischem Wissen und Expertise in der Erwachsenenbildung. Es mangelt allerdings an systematischen Qualifizierungsangeboten.

Situationsanalyse am IQSH

→ Wie auch in anderen Landesinstituten **steht der Fortbildung (Phase 3) im IQSH deutlich weniger Personal zur Verfügung als der Ausbildung und Qualifizierung (Phase 2)**. Hier besteht in etwa das Verhältnis 1:3.

→ **Die Aufteilung der VZÄ aus dem Landesprogramm „Zukunft Schule im digitalen Zeitalter“ auf die Abteilungen 3 und 5 wird kritisch gesehen**. Zu befürchten ist, dass zu wenige fachspezifische Angebote zum fachlichen Lernen mit digitalen Medien gemacht werden.

→ Die vorhandenen Daten dokumentieren das inhaltliche Angebot der Fortbildungen, die Teilnehmendenzahlen und die ausgefallenen Veranstaltungen. **Hinweise auf die Qualität der Veranstaltungen lassen sich aus den Daten des IQSH nicht gewinnen**.

- → **Die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen in den Angeboten entsprechen weitgehend den Vorgaben des MBWFK** (zum Beispiel Sicherung basaler Kompetenzen, Landesprogramm Zukunft Schule im digitalen Zeitalter).
- → **Fachliche und fachdidaktische Fortbildungen werden fast ausschließlich von am IQSH beschäftigten Lehrkräften angeboten**. Die professionelle Kompetenz der Fortbildnerinnen und Fortbildner sichert ein Rekrutierungs- und Fortbildungskonzept.
- → **Für andere Themen werden vielfach auch externe Dozierende rekrutiert**. Dabei wird vor allem eng mit den Universitäten in Schleswig-Holstein kooperiert (beispielsweise im Landesprogramm Zukunft Schule im digitalen Zeitalter).

Einschätzungen von Schulleitungen und Lehrkräften an Schulen in Schleswig-Holstein

- → **Hohe Teilnahmequote**: 86 Prozent der befragten Schulleitungen und 89 Prozent der befragten Lehrkräfte nahmen in den Schuljahren 2022/23 und 2023/24 an mindestens einer Fortbildung des IQSH teil.
- → **Zufriedenheit:** 81 Prozent der Schulleitungen und 69 Prozent der Lehrkräfte äußerten sich „eher zufrieden“ oder „sehr zufrieden“ über ihren letzten Fortbildungsbesuch. **Die fachliche Kompetenz der Fortbildnerinnen und Fortbildner wurde insgesamt positiv bewertet**. Allerdings wurde **Kritik an der fehlenden Nähe zur schulischen Praxis und der variierenden didaktischen Qualität** in den Fortbildungen geäußert. **Kritik wurde auch an den Fortbildungen zum Landesprogramm Digitalisierung geübt**. Besonders fortgeschrittene Schulen wünschen sich spezialisierte Inhalte und eine stärkere Anwendungsorientierung.
- → **Herausforderungen und Hemmnisse**: Ein häufig genannter Grund für eine Nicht-Teilnahme sind **fehlende zeitliche Ressourcen** sowohl bei Schulleitungen als auch bei Lehrkräften. Außerdem wurden **lange Fahrtwege** und eine **fehlende Fahrtkostenerstattung** als Hinderungsgründe identifiziert.
- → **Wünsche an das Fortbildungsangebot**:
  - → **Praxisbezug**: **Schulleitungen und Lehrkräfte wünschen sich praxisnähere Fortbildungen** mit konkreten Umsetzungshilfen und direkt einsetzbaren Materialien.
  - → Themenprioritäten:
    - → Umgang mit Belastungen am Arbeitsplatz und Gesundheit;
    - → Heterogenität und Inklusion;
    - → Nutzung digitaler Medien im Unterricht;
    - → Fachdidaktische und fachliche Themen.

- → **Formate**: **Lehrkräfte präferieren eine Mischung aus Präsenz- und Onlineformaten**, abhängig von Thema und Dauer der Fortbildung. **Schulleitungen bevorzugen eher Präsenzveranstaltungen**. Zudem wurde der Wunsch nach eindeutigen Orientierungshilfen bei der Auswahl passender Veranstaltungen geäußert.
- → **Nachhaltigkeit:** Schulleitungen äußern den **Wunsch nach einer stärkeren Unterstützung bei der längerfristigen Implementierung der Fortbildungsinhalte**.

→ **Schlussfolgerung**: Es zeigen sich **viele Parallelen zur Evaluationsstudie von Richter und Schellenbach-Zell aus dem Jahr 2016**, insbesondere hinsichtlich der Wünsche nach überfachlichen Fortbildungen (zum Beispiel Lehrkräftegesundheit, Umgang mit verhaltensauffälligen Schülerinnen und Schülern) und nach mehr Praxisbezug.

Gewinnung von geeigneten Fortbildnerinnen und Fortbildnern

→ Die Gewinnung qualifizierter Fortbildnerinnen und Fortbildner erfordert gezielte Maßnahmen, allerdings mangelt es an einheitlichen Standards zur Qualifikation und damit auch an systematischen Qualifizierungsprogrammen. Um notwendige Kompetenzen zu identifizieren und Qualifizierungsprogramme zu entwickeln, könnte das an die Erwachsenenbildung angepasste Modell professioneller Kompetenzen (Baumert & Kunter, 2006; Prediger et al., 2017) herangezogen werden. **Am IQSH existiert ein Konzept zur Rekrutierung des Personals**.

→ Systematische Qualifizierungsprogramme könnten zur Professionalisierung der Fortbildnerinnen und Fortbildner beitragen – unabhängig davon, ob es sich um Lehrkräfte, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler oder externe Personen handelt. **Am IQSH existiert ein Konzept zur Fortbildung der Dozierenden**.

→ Präferenzen der befragten Schulleitungen und Lehrkräfte: **Schulleitungen bevorzugen externe Dozierende** für fachspezifische Themen und Innovationen, sehen aber die Gefahr einer geringen Praxisnähe. **Viele Lehrkräfte wünschen sich abgeordnete Lehrkräfte zur Bearbeitung praxisorientierter Themen**, erkennen gleichzeitig aber den Mehrwert externer Perspektiven an.

→ Die Befragten äußern den **Wunsch nach mehr Verzahnung von wissenschaftlichen Programmen und der Fortbildungspraxis**, um Synergieeffekte nutzen zu können und wirksame Angebote in die Breite zu tragen. Langfristige Kooperationen mit Universitäten, Bildungsinstitutionen und regionalen Bildungszentren können hierzu beitragen.

Konzeption eines Controllings und Berichtswesens

Analyse der Ausgangslage

→ Das MBWFK und das IQSH streben an, die Unterrichtsqualität an Schulen und die Kompetenzen der Lehrkräfte durch ein **qualitativ hochwertiges und bedarfsgerechtes Fortbildungsangebot** zu stärken.

→ **Strategische Ziele werden nur eingeschränkt vorgegeben**, da das Rahmenkonzept des MBWFK zwar Schwerpunktthemen benennt, aber keine messbaren Ziele enthält.

→ **Ziele und Maßnahmen werden durch das IQSH selbst definiert** und die Steuerung durch das MBWFK und das IQSH größtenteils über **informelle Abstimmungen** umgesetzt. Im Ergebnis wird **das Fortbildungsangebot nur begrenzt angepasst**.

→ Das **Berichtswesen erfolgt über detaillierte Veranstaltungsstatistiken** auf Ebene einzelner Fortbildungen und ist **nicht mit Zielvorgaben und Kennzahlen verknüpft**.

Überblick Konzeption Controlling und Berichtswesen

→ Das entwickelte Konzept zur Steuerung der Fortbildungen gliedert sich in eine **strategische und eine operative Ebene**, bei der die **Aufgaben und Zuständigkeiten** stärker voneinander **abgegrenzt** werden.

→ Im Mittelpunkt der empfohlenen Steuerung stehen **zusammenhängende und aufeinander aufbauende Ziele**, die gemeinsam zwischen MBWFK und IQSH **vereinbart und schrittweise konkretisiert** werden.

→ Das vorgeschlagene Controlling und Berichtswesen basiert auf einer **ergebnisorientierten Steuerung**, für die **direkt messbare Ergebnisse aus den Fortbildungsaktivitäten und der Evaluation von Fortbildungen** genutzt werden, um den Fortschritt in den strategischen und operativen Zielen zu bewerten und zu steuern.

Konzeption einer strategischen Steuerung

→ Es wird empfohlen, die **Schwerpunkte im Rahmenkonzept zu konkretisieren**, indem **Handlungsfelder für Fortbildungen** vorgegeben werden, die von **Landesfachausschüssen** erarbeitet und dem MBWFK vorschlagen werden.

→ Im Rahmen der empfohlenen Steuerung werden die Schwerpunkte und Handlungsfelder durch das MBWFK in **strategische Ziele** überführt, die mit **messbaren Zielwerten** hinterlegt und **gemeinsam mit dem IQSH vereinbart** werden.

→ Für das strategische Berichtswesen wird vorgeschlagen, den **Fortschritt in den strategischen Zielen in einem Lagebericht darzustellen**, um **Steuerungsbedarfe** in den

Schwerpunkten und Handlungsfeldern zu identifizieren und dem IQSH transparent zu kommunizieren.

Konzeption der operativen Steuerung

→ Das **IQSH ist verantwortlich, die strategischen Ziele zu erreichen**. Hierfür wird dem IQSH empfohlen, aus den strategischen Zielvereinbarungen **operative Ziele und Maßnahmen abzuleiten**, die auf Ebene einzelner Fortbildungen umgesetzt werden.

→ Um die Vorgaben und Maßnahmen auf **Ebene der einzelnen Fortbildungen** wirksam zu realisieren, werden **Zielvereinbarungsgespräche des IQSH mit den Landesfachberatungen** vorgeschlagen.

→ Für das operative Berichtswesen wird empfohlen, den **Fortschritt in den operativen Zielen in einem monatlichen Statusbericht zusammenzufassen**, um bei Abweichungen von geplanten Zielwerten spezifische **Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen**.

3 Literatursynthese zur Fortbildung von Lehrkräften

3.1 Vorgehen

Zunächst wurde eine systematische Recherche durchgeführt, um wissenschaftliche Literatur zu Fort- und Weiterbildungsangeboten im Bildungsbereich zu sammeln. Der Fokus lag auf aktuellen Studien und Berichten zu den Determinanten der Wirksamkeit dieser Angebote. Die Ergebnisse der Literatursynthese und der Dokumentenanalyse werden in den folgenden Abschnitten dargestellt.

3.2 Ergebnisse der Literatursynthese

Häufig stehen die erste und zweite Phase der Lehrkräftebildung im Vordergrund wissenschaftlicher Arbeiten und politischer Diskussionen, obwohl sie in Relation zum gesamten Berufsleben von Lehrkräften nur einen kurzen Zeitraum ausmachen (vgl. Daschner, 2023). In diesen beiden Phasen kann den (angehenden) Lehrkräften zudem lediglich der zum Zeitpunkt des Studiums und des Vorbereitungsdienstes jeweilig aktuelle Kenntnisstand vermittelt werden. Die dritte Phase der Lehrkräftebildung hingegen umfasst den Erhalt und Aufbau weiterer Kompetenzen im Sinne des lebenslangen Lernens (Kultusministerkonferenz [KMK], 2020), das über die reine Sammlung von beruflicher Erfahrung hinausgehen sollte. Konkret fordert die KMK in ihrem Eckpunktepapier zur Fortbildung von Lehrkräften aus dem Jahr 2020, der dritten Phase der Lehrkräftebildung „aufgrund der sich ständig ändernden Anforderungen an das Lernen, Lehren und an die Schule als gesellschaftliche und pädagogische Institution verstärkte Aufmerksamkeit zu widmen“ (KMK, 2020; S. 2). Diese Forderung steht im Einklang mit den Einschätzungen der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission (SWK), die aus einer Analyse der aktuellen Situation schlussfolgert, „dass in den meisten Ländern weder im Bereich der Fort- und noch in der Weiterbildung hinreichende Strukturen implementiert sind“ (SWK, 2023; S. 110). Auf dieser Grundlage empfiehlt die SWK einerseits eine Weiterentwicklung der Fortbildungsangebote für Lehrkräfte zu einem forschungsbasierten, bedarfsorientierten und qualitätsgesicherten Fortbildungssystem. Zum anderen wird hinsichtlich der Weiterbildung von Lehrkräften seitens der SWK empfohlen, Möglichkeiten zur Erweiterung der Kompetenzen (zum Beispiel Weiterbildungen für ein weiteres Unterrichtsfach, sonderpädagogischer Förderschwerpunkt) auszubauen (SWK, 2023).

Die genannten Empfehlungen zeigen, dass die dritte Phase der Lehrkräftebildung als Fundament für eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Anpassungsfähigkeit der Lehrkräfte grundsätzlich bedeutsam ist und in einem sich rasch wandelnden schulischen Umfeld noch zusätzlich an Bedeutung gewinnt. Entsprechend sind Lehrkräfte in Deutschland verpflichtet, sich beruflich fortzubilden, auch wenn die Ausgestaltung dieser Verpflichtung zwischen den Bundesländern sehr heterogen gehandhabt wird. Im Lehrkräftegesetz Schleswig-Holstein

heißt es hierzu: „Die Lehrkräfte sind verpflichtet, sich fortzubilden, damit sie den Anforderungen von Schule und Unterricht gewachsen bleiben“ (LehrBG, § 32, Absatz 1).

Gleichzeitig unterstreichen die Empfehlungen der KMK und SWK den Bedarf an einer zukunftsorientierten Fortbildungskultur, die nicht nur gesetzliche Vorgaben erfordert. Vielmehr müssten innovative Ansätze verfolgt werden, die sowohl individuelle als auch institutionelle Faktoren wie beispielsweise die Motivation zur Fortbildung und schulische Rahmenbedingungen als Determinanten berücksichtigen (vgl. Kuschel et al., 2020). Langfristig sollten daher Maßnahmen zur Optimierung und nachhaltigen Implementierung einer solchen Fortbildungskultur weiter erforscht und entwickelt werden, um den hohen Anforderungen des Lehrkräfteberufs gerecht zu werden und die Bildungsqualität in Deutschland nachhaltig zu stärken.

3.2.1 Bewertungsperspektiven und Ansatzpunkte zur Evaluation

In der Forschung zur Evaluation von Fort- und Weiterbildungsangeboten lassen sich verschiedene Bewertungsperspektiven mit Fokus auf Input-, Prozess- und Output-Qualität unterscheiden (vgl. Cramer et al., 2024; Renz, 2019):

→ Zunächst kann die Evaluation die Auswahl der Inhalte oder die Qualifikation der Fortbildnerinnen und Fortbildner betreffen (Input-Qualität).
→ Darüber hinaus kann die Umsetzung der Fortbildung, beispielsweise die didaktische Aufbereitung der Inhalte, evaluiert werden (Prozess-Qualität).
→ Ein weiterer Aspekt der Evaluation bezieht sich auf die Auswirkungen der Fortbildungsangebote auf Lehrkräfte und andere Akteure im Bildungssystem (Output-Qualität).

Parallel zu diesen Bewertungsperspektiven erfolgt die Evaluation typischerweise auf vier verschiedenen Ebenen, die unterschiedliche Bezüge zu den genannten Qualitätsaspekten aufweisen (Lipowsky & Rzejak, 2023; Riecke-Baulecke, 2023).

→ Auf der untersten Evaluationsebene (Ebene 1) werden konkrete Daten zum Fortbildungsangebot und dessen Nutzung ausgewertet, beispielsweise die Teilnehmendenzahlen oder der Anteil ausgefallener Veranstaltungen. Zudem umfasst diese Ebene die subjektive Wahrnehmung des Fortbildungsangebots durch die Teilnehmenden (zum Beispiel Zufriedenheit mit einer Fortbildung; selbstberichtete Pläne zur Umsetzung der Fortbildungsinhalte im beruflichen Alltag).
→ Die weiteren Evaluationsebenen konzentrieren sich auf die Auswirkungen der Fortbildungsmaßnahmen:
    - Veränderungen bei den Lehrkräften hinsichtlich der in der Fortbildung adressierten Kompetenzen (Ebene 2);
    - Weiterentwicklung der Unterrichtsgestaltung (Ebene 3);
    - Auswirkungen auf die Schülerinnen und Schüler (Ebene 4).

Das Angebots-Nutzungs-Modell von Lipowsky (2019) zur systematischen Unterscheidung von Einflussfaktoren auf den Fortbildungserfolg integriert beide Perspektiven und dient somit als geeigneter Rahmen zur Untersuchung der Fortbildungsqualität (Abbildung 1).

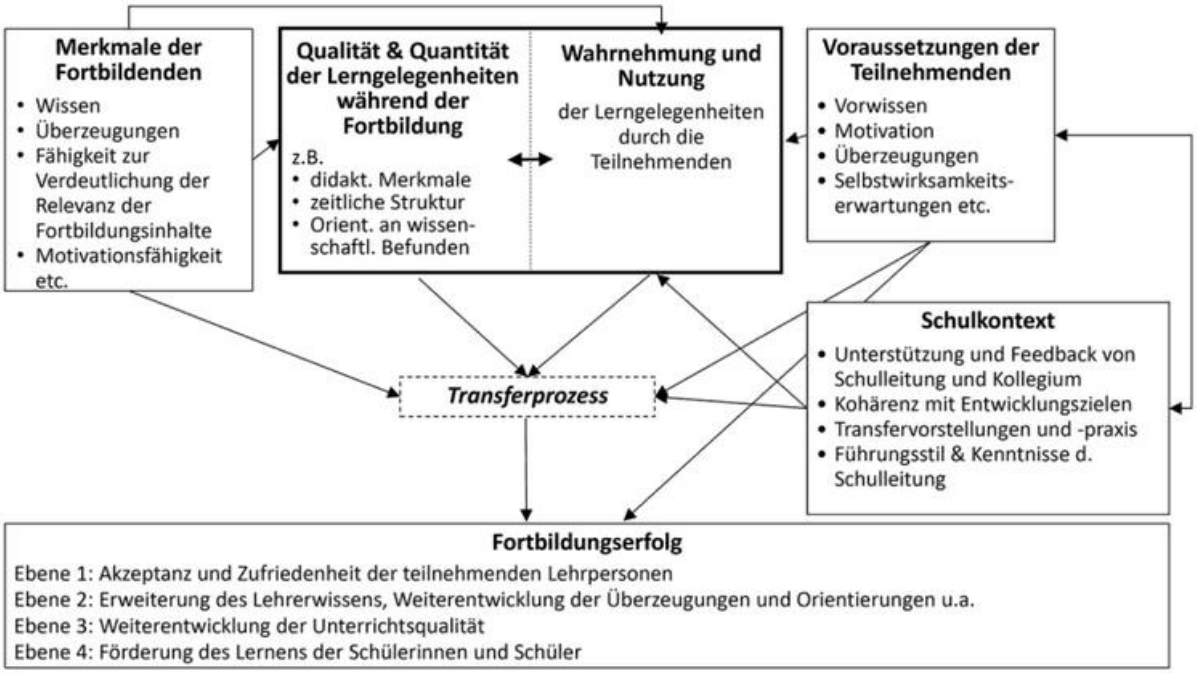


Abbildung 1: Angebots-Nutzungs-Modell im Kontext von Fortbildungen (Lipowsky, 2019).

3.2.2 Lerngelegenheiten und deren Nutzung

Im Rahmen des IQB-Bildungstrends von 2018 (Stanat et al., 2019) wurden Lehrkräfte und Schulleitungen zum Fortbildungsangebot und dessen Nutzung sowie zu den wahrgenommenen Bedarfen befragt. Laut Bericht nehmen Lehrkräfte besonders häufig Fortbildungen zu fachdidaktischen Themen und zur Nutzung digitaler Medien im Unterricht wahr. Themen wie Unterrichtsmethoden und Curricula werden ebenfalls häufig besucht, während pädagogische Themen wie Verhaltensmanagement oder Inklusion seltener Gegenstand der wahrgenommenen Fortbildungsangebote sind. Hinsichtlich der Schulform zeigen sich deutliche Unterschiede: Gymnasiallehrkräfte nutzen Fortbildungen vermehrt, um ihre fachlichen und curricularen Kenntnisse zu vertiefen. Im Gegensatz dazu nehmen Lehrkräfte an nichtgymnasialen Schulen eher an Fortbildungen zu praxisbezogenen und pädagogischen Themen wie Gewaltprävention und Inklusion teil, was auf die spezifischen Herausforderungen ihrer Schulen hinweist. Auch Lehrkräfte im Quer- und Seiteneinstieg nehmen häufiger an Fortbildungen zur Stärkung ihrer pädagogischen Kompetenzen teil (zum Beispiel Unterrichtsmethoden und Verhaltensmanagement). Schließlich nennen regulär ausgebildete Lehrkräfte einen höheren Bedarf an Fortbildungen zur Nutzung digitaler Medien. Dieser Bedarf wurde auch in jüngeren Umfragen weiter geäußert, insbesondere im Kontext der Corona-Pandemie (forsa, 2020;

Schneider et al., 2020, 2021). Die Diskrepanz zwischen den Themen besuchter Fortbildungen und dem wahrgenommenen Fortbildungsbedarf verdeutlicht, dass die tatsächlich genutzten Angebote häufig vom eigentlichen Bedarf abweichen. Während fachliche und didaktische Themen oft angeboten und genutzt werden, besteht ein besonders hoher, jedoch wenig gedeckter Bedarf an Fortbildungen zur Förderung und Inklusion leistungsschwacher Schülerinnen und Schüler. Diesbezüglich geben über 60 Prozent der Lehrkräfte einen hohen oder sehr hohen Fortbildungsbedarf an, wobei dieser in nichtgymnasialen Schularten stärker vertreten ist. Ein markantes Beispiel ist die Förderung leistungsschwacher Schülerinnen und Schüler: Nur 14 Prozent der Lehrkräfte haben hierzu Fortbildungen besucht, obwohl mehr als die Hälfte angibt, dass hier ein hoher Bedarf besteht (Stanat et al., 2019). Somit ergibt sich ein differenziertes Bild der Fortbildungsbedarfe und tatsächlich besuchten Fortbildungen unter Lehrkräften.

Aktuelle Daten aus dem Schulbarometer 2024 (Robert-Bosch-Stiftung, 2024) zeichnen ein ähnliches Bild zum Fort- und Weiterbildungsangebot und dessen Nutzung. Während sich Lehrkräfte häufig zur Nutzung von digitalen Medien im Unterricht fortbilden ließen - was auf ein gewachsenes Angebot[1] hinweist - ist der Anteil besuchter Fortbildungen in den Bereich Fachwissen und Schulentwicklung weiterhin am größten. Weniger Lehrkräfte beschäftigen sich mit Fortbildungen zu spezifischen Themen wie Unterrichtsgestaltung, Arbeit mit Schülerinnen und Schülern oder Angeboten zur Gesundheitsförderung. Schließlich zeigen die nach Statusgruppen getrennten Statistiken auf, dass Schulleitungen entsprechend ihrer Führungsposition eher Fortbildungen zu übergeordneten Themen besuchen, während Lehrkräfte ihre Fortbildungsaktivitäten stärker auf die eigenen Unterrichtsfächer konzentrieren.

Hinsichtlich der Art des Fortbildungsangebots geben die Lehrkräfte im Schulbarometer 2024 (Robert-Bosch-Stiftung, 2024) an, am häufigsten auf Fachliteratur zurückzugreifen und Präsenz- oder Onlinefortbildungen zu besuchen. Informelle Angebote wie Bildungskonferenzen und Netzwerke oder Hospitationen an anderen Schulen werden seltener genutzt. Formale Qualifizierungsprogramme werden in dieser Hinsicht am seltensten genannt. Eine differenzierte Auswertung nach Altersgruppen und Schulformen zeigt in Bezug auf informelle Fortbildungsaktivitäten, dass jüngere Lehrkräfte häufiger die Möglichkeit zur Hospitation nutzen, während ältere Lehrkräfte eher an Bildungskonferenzen teilnehmen und auf Fachliteratur zurückgreifen. Im Bereich des formalen Fortbildungsangebots nehmen Lehrkräfte an Grundschulen und Gymnasien signifikant häufiger an Onlineseminaren teil als ihre Kolleginnen und Kollegen, die an anderen Schulformen unterrichten. Auch Quer- sowie Seiteneinsteigerinnen und -einsteiger nutzen Onlineseminare häufiger als Lehrkräfte mit klassischer Lehramtsausbildung. Das Gesamtbild deutet jedoch darauf hin, dass sich die Nutzung von Onlineangeboten

[1] An dieser Stelle sei beispielhaft der Kompetenzverbund *lernen:digital* genannt, der in Zusammenarbeit mit den Landesinstituten sowohl fachliche als auch überfachliche Fort- und Weiterbildungsangebote zur Förderung digitaler Kompetenzen entwickelt und zur Verfügung stellt (vgl. Schulbarometer 2024).

unter deutschen Lehrkräften grundsätzlich etabliert hat. Über alle Fortbildungsformate hinweg zeigt sich schließlich, dass Schulleitungen höhere Teilnahmequoten aufweisen als Lehrkräfte.

3.2.3 Qualität des Fortbildungsangebots

Merkmale des Angebots

Gemäß des Angebots-Nutzungs-Modells im Kontext von Fortbildungen (Lipowsky, 2019; Abbildung 1) ist die Qualität des Fortbildungsangebots ein wichtiger Faktor für den Fortbildungserfolg. Hierbei steht vor allem die Perspektive der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Fokus. Die Akzeptanz und Zufriedenheit der Lehrkräfte und Schulleitungen hängt insbesondere vom wahrgenommenen Praxis- beziehungsweise Unterrichtsbezug ab (Hubig, 2021; Lipowsky, 2004; Lipowsky & Rzejak, 2019):

> Bewerten Lehrpersonen die Inhalte einer Fortbildung als relevant für die eigene unterrichtliche Praxis und versprechen sie sich einen Nutzen, wie z.B. Vorteile für ihre Schülerinnen und Schüler und ihren Unterricht, dann wirkt sich dies günstig auf die Nutzung des Fortbildungsangebots aus und ist aus Sicht der Transferforschung mit einer höheren Bereitschaft der Lehrpersonen verbunden, Innovationen im eigenen Unterricht umzusetzen. (Lipowksy & Rzejak, 2019, S. 60)

Konkret nennen Lipowsky und Rzejak (2019) mehrere Aspekte, an denen sich Fortbildungsangebote orientieren können, um den Praxis- und Unterrichtsbezug zu gewährleisten. Fortbildungen sollten die praktische Relevanz ihres Themas anhand verschiedener Beispiele verdeutlichen. Leitfragen für solche Beispiele sind: Warum und wofür ist das Thema der Fortbildung wichtig? Welche positiven Wirkungen können damit verbunden sein? Wie können der Unterricht und das Lernen der Schülerinnen und Schüler dadurch profitieren? Dabei sollte die Auswahl der Beispiele an die Schulformen der Teilnehmenden angepasst sein. Gleichzeitig sollten Fortbildungen moderate Neuigkeitseffekte bieten, um sowohl das Interesse der Lehrkräfte zu fördern als auch Verknüpfungen zu bisherigen Erfahrungen zu gewährleisten. Aktuelle Herausforderungen wie der Umgang mit der wachsenden Heterogenität unter den Schülerinnen und Schülern oder der Gestaltung digital gestützten Unterrichts sollten aufgegriffen und in größere pädagogische Zusammenhänge gestellt werden. Auch sollten die Teilnehmenden Möglichkeiten zur Mitgestaltung der Fortbildung bekommen, um Räume für die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse zu schaffen. Insbesondere längere Fortbildungen sollten Theoriephasen mit Anwendungsmöglichkeiten für die berufliche Praxis verbinden, um die wahrgenommene Relevanz und Umsetzbarkeit zu stärken. Neben diesen Aspekten ist es entscheidend, dass Fortbildnerinnen und Fortbildner den Teilnehmenden reale Möglichkeiten schaffen, die Fortbildungsinhalte im Schulalltag umzusetzen.

Die von Lipowsky und Rzejak (2019) vorgeschlagenen Prinzipien stimmen mit den Anforderungen zur Gestaltung effektiver Fortbildungen überein, wie sie auch international auf Basis empirischer Forschung beschrieben werden. Darling-Hammond et al. (2017) betonen, dass Fortbildungen sowohl inhaltsfokussiert als auch spezifisch ausgerichtet sein sollten, beispielsweise durch Input zu konkreten Unterrichtsstrategien. Aktives Lernen spielt dabei eine zentrale Rolle, indem Lehrkräfte die Strategien selbst ausprobieren und durch authentische Materialien und interaktive Elemente direkt in den Lernprozess eingebunden werden. Zudem sollten Fortbildungen Raum zur Zusammenarbeit bieten, um den Austausch und die Entwicklung gemeinsamer Lehrpraktiken zu fördern. Der Einsatz von Modellen guter Praxis, etwa durch Unterrichtsbeispiele, unterstützt die Lehrkräfte dabei, klare Vorstellungen zur effektiven Unterrichtsgestaltung zu entwickeln. Auch sind die Fortbildnerinnen und Fortbildner dazu angehalten, gezielt auf individuelle Bedürfnisse einzugehen und Raum für Feedback und Reflexion zu schaffen, damit Lehrkräfte ihre Praxis anpassen und sich kontinuierlich weiterentwickeln.

Darling-Hammond et al. (2017) schließen ferner aus ihren Daten, dass Fortbildungen ausreichend Zeit umfassen sollten, um den Teilnehmenden genügend Raum für das Erlernen, Einüben und die Implementierung neuer Strategien zu bieten. In diesem Zusammenhang wird die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen als ein weiterer Schlüsselfaktor für den Erfolg von Fortbildungen angesehen. Ein kollegialer Austausch nach Abschluss der eigentlichen Fortbildungsmaßnahme ist demnach essenziell für erfolgreiche Transferprozesse, da die Kooperation eine Verknüpfung mit den beruflichen Kontext darstellt - beispielsweise im Rahmen professioneller Lerngemeinschaften[2] (Lipowsky & Rzejak, 2019). Entsprechende Evaluationsergebnisse zeigen, dass eine positive Wahrnehmung der Koordination solcher kooperativen Maßnahmen positiv mit der Gesamtbewertung des Fortbildungsangebots assoziiert ist (Ostermeier, 2003; Ostermeier et al., 2010).

Merkmale der Fortbildnerinnen und Fortbildner

Zur Qualität des Fortbildungsangebots tragen in entscheidendem Maße die Fortbildnerinnen und Fortbildner selbst bei. Vor dem Hintergrund, dass es sich bei dieser Personengruppe oftmals um abgeordnete Lehrkräfte handelt, fassen Lipowsky und Rzejak (2019) es wie folgt zusammen: „Eine gute Lehrerin oder ein guter Lehrer zu sein, reicht nicht aus, um auch eine gute Fortbildnerin oder ein guter Fortbildner zu werden“ (S. 67). Vielmehr sollten sie spezifische, fortbildungsbezogene Kompetenzen aufweisen. Ein einheitlicher Rahmen zur Beschrei-

[2] Ein Positivbeispiel stellt das im Jahr 2001 gestartete bundesweite Programm „Steigerung der Effizienz des mathematisch-naturwissenschaftlichen Unterrichts“ (SINUS) dar. Im Rahmen von SINUS-SH kooperieren bis heute Lehrkräfte und Schulen in Schleswig-Holstein, um die Professionalisierung von Lehrkräften und lernwirksame Entwicklungen des Fachunterrichts anzustoßen. Für Details, siehe: https://fachportal.lernnetz.de/sh/themen/sinus-sh/sinus-in-den-regionen.html

bung dieser Kompetenzen existiere derzeit zwar nicht, aber man könne sich am Modell professioneller Kompetenzen für Lehrkräfte, angepasst an die Erwachsenenbildung, orientieren (vgl. Prediger et al., 2017).

Dieses Modell umfasst:

→ Fortbildungsbezogene Überzeugungen (zum Beispiel „Wie vollzieht sich der Erwerb handlungspraktischer Kompetenzen?“);
→ Motivationale Orientierungen (zum Beispiel Selbstwirksamkeitserwartungen zur Unterstützung von Lehrkräften mit unterschiedlichen Voraussetzungen);
→ Selbstregulative Fähigkeiten (zum Beispiel Verantwortungsvoller Umgang mit den eigenen Ressourcen);
→ Professionelles Wissen.

Das professionelle Wissen sollte neben dem Fachwissen ein breites, fachdidaktisches und pädagogisch-psychologisches Wissen umfassen. Auf fachdidaktischer Ebene sollten die Fortbildnerinnen und Fortbildner beispielsweise einschätzen können, welches Vorwissen sie von ihren Teilnehmerinnen und Teilnehmern erwarten können und mit welchen Voraussetzungen diese in die Fortbildung kommen. Zudem sollten sie Kenntnis darüber haben, welche unterrichtlichen Erfahrungen Lehrkräfte in der Regel bereits gemacht haben und welche Lernprozesse in den jeweiligen Gruppen angestoßen werden können. Auf pädagogisch-psychologischer Ebene hingegen sollte Wissen über die Determinanten effektiver Fortbildungen sowie Wissen über das Lernen von Erwachsenen vorliegen (vgl. Lipowsky & Rzejak, 2019).

Das Eckpunktepapier der KMK (2020) spiegelt die genannten Anforderungen wider, indem Fortbildnerinnen und Fortbildner „möglichst über besondere wissenschaftliche und schulpraktische sowie erwachsenenpädagogische und fortbildungsdidaktische Expertise verfügen“ (S. 6). Zudem sollten methodisch-didaktische, fachlich-inhaltliche und technische Qualifikationen vorliegen (KMK, 2020). Eine systematische Qualifizierung für Fortbildungen findet in Deutschland allerdings eher selten statt (Daschner & Hanisch, 2019). Zudem fehle es an allgemeinen Standards zur Qualifikation von Fortbildnerinnen und Fortbildnern sowie an einer Einbindung der Hochschulen in Qualifizierungsmaßnahmen (Cramer et al., 2019; SWK, 2023).

3.2.4 Zusammenfassung

Fort- und Weiterbildungen werden angesichts dynamischer Anforderungen an die Lehrkräfte immer wichtiger, da sie kontinuierliches Lernen und Anpassung fördern. Trotz der gesetzlichen Fortbildungspflicht bestehen strukturelle Defizite in der Ausgestaltung und Qualitätssicherung dieser Maßnahmen. Besonders der Praxisbezug und die Qualifikationen der Fortbildnerinnen und Fortbildner sind entscheidend, da eine reine Fachexpertise nicht aus-

reicht. Es bedarf spezifischer Kompetenzen in fachdidaktischen und pädagogisch-psychologischen Aspekten, um Lehrkräfte wirksam zu unterstützen. Die Evaluation der Fortbildungen sollte daher nicht nur auf inhaltliche Relevanz, sondern auch auf deren Effektivität für die berufliche Praxis abzielen. Ein systematischer, wissenschaftlich fundierter Ausbau der Fortbildungskultur ist erforderlich, um Lehrkräfte optimal auf die vielfältigen Herausforderungen in Schulen vorzubereiten und langfristig die Bildungsqualität in Deutschland zu verbessern (vgl. KMK, 2020; SWK, 2023).

4 Situationsanalyse am IQSH

Im Jahr 2024 verfügt das IQSH insgesamt über 497,4 Vollzeitäquivalente (VZÄ), wobei 89 Prozent dieser VZÄ besetzt sind. Allein 85 VZÄ entfallen auf das Landesprogramm Zukunft Schule im digitalen Zeitalter (pädagogische Digitalisierung). Weitere 130 VZÄ umfasst das Schulkapitel 0713, in dem unterrichts- und prüfungsunterstützende Aufgaben, schulartübergreifende Unterstützungsangebote für Schülerinnen und Schüler sowie zusätzliche Fort- und Weiterbildungen übernommen werden. Die Abteilung 3, die im Zentrum dieser Evaluierung steht, umfasst 77 VZÄ (inklusive Schulkapitel 0713) plus 13 VZÄ für die pädagogische Digitalisierung. Weitere 16 VZÄ für Fortbildung im Bereich der Digitalisierung stehen der Abteilung 5 (Digitalisierung und IT-Dienste) zur Verfügung, die fächerübergreifende Fortbildungsangebote durchführen. Dem stehen 221 VZÄ in der Ausbildung und Qualifizierung von Lehrkräften (Abteilung 2) gegenüber. Dieses Verhältnis (circa 1:3) spiegelt die deutliche Priorisierung der zweiten gegenüber der dritten Phase der Lehrkräftebildung wider (vgl. SWK, 2023). Die Aufspaltung der VZÄ im Rahmen des Landesprogramms Digitalisierung auf die Abteilungen 3 und 5 hat zur Folge, dass vergleichsweise wenig Personal zur Verfügung steht, das fachspezifische Angebote zur Förderung von digitalen Kompetenzen im Fachunterricht übernimmt.

4.1 Ergebnisse der Dokumentenanalysen

Die folgenden Auswertungen beziehen sich auf die Schuljahre 2022/23 und 2023/24. Die Arbeitspläne der Abteilung 3 „Fort- und Weiterbildung“ am IQSH formulieren mehrere Leitziele:

→ Ein hochwertiges Fortbildungsangebot in allen Fächern und Fachrichtungen sowie in der Pädagogik bereitzustellen,
→ die Professionalisierung durch langfristige und aufeinander aufbauende Fortbildungen (zum Beispiel Zertifikatskurse) zu fördern und
→ bildungspolitische Ziele gemeinsam mit aktuellen wissenschaftlichen Befunden in praxisorientierte Angebote einzubetten.

4.1.1 Kernaufgaben

Auf Basis der Leitziele werden mehrere Kernaufgaben vorgestellt. Diese umfassen verschiedene zentrale Bereiche, die sich auf die Qualität und Fachkompetenz, Förderung von Chancengleichheit und Inklusion, Digitalisierung und Innovation sowie persönliche und soziale Kompetenzen fokussieren.

Unterrichtsqualität und Fachkompetenz

Ein wichtiger Teil der Kernaufgaben liegt in der Sicherung und Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität. Dies umfasst eine fundierte fachliche Fortbildung, die Lehrkräfte dabei unterstützt, den steigenden Anforderungen im Schulalltag gerecht zu werden. Ein besonderer

Schwerpunkt liegt auf der Vermittlung basaler Kompetenzen in Deutsch und Mathematik, kombiniert mit innovativen Konzepten wie dem *SINUS-SH-Programm* für Naturwissenschaften und Mathematik. Gleichzeitig wird die zielgruppenspezifische Förderung von sowohl schwachen als auch leistungsstarken Schülerinnen und Schülern vorangetrieben.

Förderung von Chancengleichheit und Inklusion

Ein weiterer Schwerpunkt der Kernaufgaben ist die Förderung von Chancengleichheit und die Unterstützung benachteiligter Gruppen. Programme wie *Niemanden zurücklassen* oder Angebote zur Sprachbildung und Inklusion zielen darauf ab, allen Schülerinnen und Schülern unabhängig von ihren Voraussetzungen eine faire Teilhabe am Bildungssystem zu ermöglichen. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die Bedürfnisse von Kindern mit Migrationshintergrund, Kindern mit schwachen schulischen Leistungen oder mit speziellen Förderbedarfen gelegt.

Digitalisierung und Innovation

Die Digitalisierung wird als Schlüssel zur Modernisierung des Bildungssystems betrachtet und ist in den Fortbildungsprogrammen und Schulentwicklungsinitiativen fest verankert. Ziel ist es, Lehrkräfte zu befähigen, digitale Medien und Lernplattformen effektiv im Unterricht einzusetzen und gleichzeitig Schülerinnen und Schüler auf die Anforderungen einer digitalisierten Lebens- und Arbeitswelt vorzubereiten. Programme wie *Zukunftsschule.SH* oder digitale Fachcurricula sollen die Integration digitaler Technologien fördern und innovative Lehr- und Lernkonzepte stärken. Hinterlegt sind diese Angebote mit insgesamt 85 Stellen (VZÄ) im Landesprogramm *Zukunft Schule im digitalen Zeitalter* plus die Stellen in der Abteilung 5 des IQSH.

Persönliche und soziale Kompetenzen

Neben fachlichen Inhalten rückt die Förderung persönlicher und sozialer Kompetenzen in den Vordergrund. Psychische Gesundheit, Resilienz und Demokratieförderung werden als Kernthemen formuliert, um Lehrkräfte und Schülerinnen und Schüler für die Herausforderungen zu stärken, die in einer komplexen Gesellschaft und im Schulalltag auftreten. Ferner sollen Maßnahmen zur interkulturellen Bildung und Programme zur Gewalt- und Extremismusprävention zu einem respektvollen und inklusiven Miteinander im Schulalltag beitragen.

4.1.2 Qualifikation des Personals

In der Regel handelt es sich bei den Personen, die in der Fortbildung tätig sind, um Lehrkräfte. Dozierende mit anderen Qualifikationen werden vor allem dann eingesetzt, wenn deren Expertise wie beispielsweise bei der Lehrkräftegesundheit im IQSH nicht vorhanden ist oder

das Institut durch die Kooperation sein Angebot erweitern kann. Dazu zählen insbesondere das Landesprogramm (Zukunft Schule im digitalen Zeitalter) sowie das Zentrum für Prävention. Vor allem im Landesprogramm wird vielfach Expertise aus den Universitäten des Landes Schleswig-Holstein genutzt. Darüber hinaus wird Expertise auch von Universitäten außerhalb Schleswig-Holsteins und anderen Partnern (Stiftungen, Vereine, Landesinstitute anderer Länder) eingebracht. Diese externe Expertise wird vielfach auf Landesfachtagen und bei Zertifikatskursen genutzt.

Fortbildungen zur Unterrichtsentwicklung werden aber weitgehend durch abgeordnete Lehrkräfte geleitet, die über das notwendige fachliche, fachdidaktische oder pädagogische Wissen verfügen. Die Personalauswahl basiert auf der Bestenauslese, daher haben Kolleginnen und Kollegen, die sich vorher selbst qualifiziert haben, Vorteile für die Einstellung im IQSH. Zudem hat das IQSH ein Konzept zur Personalentwicklung und bietet für die Kolleginnen und Kollegen interne Fortbildungen an, die entweder durch Kolleginnen und Kollegen selbst oder durch Externe erfolgen. Es existieren dabei unterschiedliche Angebote - von Teilnahmen an längerfristigen Qualifizierungen zu Hospitationen und Coaching. Der Bedarf wird im Mitarbeitendengespräch und durch Befragungen geklärt. Zur Personalauswahl und Personalentwicklung liegt ein Personalentwicklungskonzept vor.

4.1.3 Daten zur Fortbildungspraxis

Die vom IQSH bereitgestellten Statistiken ermöglichen einen Einblick in die Fortbildungspraxis des Instituts. Die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse beziehen exemplarisch den Zeitraum des 1. Schulhalbjahres 2023/24 ein und decken somit nur einen Ausschnitt des gesamten Fort- und Weiterbildungsangebots ab. Für die Analyse konnten Informationen von insgesamt N = 293 Veranstaltungen berücksichtigt werden, die sich auf 49 verschiedene Bereiche verteilten, darunter die Qualifizierung von Ausbildungslehrkräften, fachspezifische Fortbildungen, Gewaltprävention und das SINUS-SH-Programm. Insgesamt zeigt sich, dass ein sehr breites Angebot gemacht wird, in dem sich die Priorisierungen des Landes wie auch des IQSH abbilden (viele Veranstaltungen zum Landesprogramm), viele fachspezifische Veranstaltungen für den gesamten Fächerkanon angeboten werden und dazu viele fächerübergreifende Angebote im Bereich der Prävention und der Förderung nicht-kognitiver Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler das Programm ergänzen.

Knapp jede fünfte Veranstaltung (18,4 %) wurde abgesagt. Die Gründe für die Absagen können aufgrund fehlender Informationen nicht näher differenziert werden. Es ist jedoch anzunehmen, dass ein substanzieller Teil dieser Absagen auf unzureichende Anmeldezahlen zurückzuführen ist, da für die Durchführung von Fortbildungsangeboten in der Regel mindestens 15 Teilnehmende erforderlich sind (vgl. DV vom 01.02.2024).

Die Anzahl der Teilnehmenden für die realisierten Veranstaltungen lag bei *N* = 3.273 Personen, wobei die größte Gruppe durch Lehrkräfte gestellt wurde (*n* = 2752). Die durchschnittliche Anmeldezahl zu den Veranstaltungen betrug 18 Personen (*SD* = 12,73), wobei im Mittel 14 Personen (*SD* = 11,03) tatsächlich teilnahmen. 15,9 Prozent (*n* = 521) der angemeldeten Personen nahmen letztlich nicht an den Veranstaltungen teil. In dieser Gruppe blieb das Fehlen in etwa der Hälfte der Fälle (53,0 %, *n* = 276) unentschuldigt.

Belastbare Daten über die Qualität der Angebote lassen sich aus den Statistiken des IQSH nicht ableiten.

5 Online-Befragung

5.1 Vorgehen

Die standardisierte Online-Befragung wurde auf Basis bewährter Fragenkataloge entwickelt und um für den Schulkontext in Schleswig-Holstein angepasste Fragen ergänzt, um relevante Informationen von Schulleitungen und Lehrkräften in Schleswig-Holstein zu erhalten. Sämtliche verwendeten Materialien sowie das geplante Vorgehen wurden vor Beginn der Datenerhebung durch das MBWFK genehmigt und von der Ethikkommission des IPN als unbedenklich eingestuft.

Die Feldphase erstreckte sich vom 10.07.2024 bis zum 23.09.2024. Die Einladung zur Befragung wurde durch Dr. Susanne Hesse (IQSH) an alle Schulleitungen allgemeinbildender Schulen im Land Schleswig-Holstein mit der Bitte um eigene Teilnahme sowie Weiterleitung an das Lehrkräftekollegium ihrer Schule verschickt. Zusätzlich zur initialen Einladung wurden im zeitlichen Verlauf der Feldphase mehrere Erinnerungsschreiben an die Schulleitungen verschickt. Mit etwa 70 Prozent aller Teilnahmen erfolgte die Bearbeitung der Umfrage in großen Teilen noch im Schuljahr 2023/24. Weitere Teilnahmen erfolgten im September zu Beginn des Schuljahres 2024/25. In der Gruppe der Schulleitungen belief sich die mittlere Bearbeitungszeit der Umfrage auf ca. 13 Minuten ($SD \approx 13$ Minuten); Lehrkräfte bearbeiteten die Umfrage im Durchschnitt in circa 9 Minuten ($SD \approx 6$ Minuten).

Im Umfragezeitraum nahmen insgesamt 494 Personen an der Umfrage teil, wobei 423 Personen die Umfrage bis zum Ende bearbeiteten. Nach Ausschluss von Teilnehmenden ohne Angaben zu ihrer beruflichen Position konnten die Angaben von insgesamt N = 139 Schulleitungen sowie N = 344 Lehrkräften zur Auswertung herangezogen werden. Bei 760 allgemeinbildenden Schulen im Land wurden so 18,2 Prozent der Schulleitungen erreicht. Bei rund 30.000 Lehrkräften in Schleswig-Holstein wurden nur 1,1 Prozent erreicht. Die kleine Lehrkraftstichprobe schränkt die Validität der Befunde vermutlich ein. Die Beschreibung der realisierten Stichprobe erfolgt in den nächsten Abschnitten getrennt für Schulleitungen und Lehrkräfte. Eine ausführliche Darstellung der im Folgenden kurz vorgestellten Stichprobencharakteristika findet sich in Anhang A.

In der Umfrage gaben 64 Prozent der Schulleitungen und 71,5 Prozent der Lehrkräfte an, weiblich zu sein, wobei das Geschlecht freiwillig[3] angegeben wurde. Die meisten Schulleitungen befanden sich im Alter von 51 bis 60 Jahren, während die größte Gruppe unter den Lehrkräften zwischen 41 und 50 Jahren alt war. Die Mehrheit der Schulleitungen leitete

[3] In der vorliegenden Umfrage wurde weitestgehend auf verpflichtende Fragen verzichtet. Ausnahme bildeten Fragen mit Auswirkungen auf den weiteren Verlauf der Umfrage, z. B. die Angabe der aktuellen beruflichen Position (Schulleitung, Lehrkraft).

Grundschulen (56,9 %), wobei die meisten Schulen kleine Kollegien von bis zu 30 Lehrkräften hatten.

Die Schulleitungen gaben an, meist weniger als 10 Stunden pro Woche zu unterrichten, während Lehrkräfte überwiegend zwischen 25 und 28 Stunden unterrichten. Die meisten Schulleitungen hatten über 21 Jahre Berufserfahrung, jedoch weniger als 10 Jahre in Leitungsposition. Lehrkräfte verfügten oft über 11 bis 30 Jahre Berufserfahrung.

Mathematik wurde am häufigsten als Unterrichtsfach genannt, gefolgt von Deutsch und Kunst. Zusätzlich wurden verschiedene Fächer in Sprachförderung, sozial-emotionaler Entwicklung und Sport genannt. Mehr als die Hälfte der Befragten unterrichtete Fächer, die sie nicht studiert hatten - Kunst und Sport wurden in diesem Kontext häufig genannt.

5.2 Ergebnisse der Online-Umfrage

Neben den allgemeinen Angaben zu ihrer Person und beruflichen Situation (Anhang A) gaben die Schulleitungen und Lehrkräfte ihre Einschätzungen zum Fort- und Weiterbildungsangebot des IQSH ab. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass den Schulleitungen und Lehrkräften zum Teil unterschiedliche Fragen vorgelegt wurden. Die Schulleitungen beantworteten zahlreiche Fragen, die auf ihre Führungsposition zugeschnitten waren und deren Perspektive beleuchten sollten (Abschnitt 5.2.1). Zudem schätzten sowohl Schulleitungen als auch Lehrkräfte das Fort- und Weiterbildungsangebot vor dem Hintergrund ihrer eigenen Erfahrungen aus den vergangenen Schuljahren ein.

Beide Gruppen erhielten einführend eine Frage zu ihrer allgemeinen Berufszufriedenheit, die sie auf einer vierstufigen Skala von „sehr unzufrieden“ bis „sehr zufrieden“ beantworten konnten. Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl die Schulleitungen als auch die Lehrkräfte überwiegend „eher zufrieden“ oder „sehr zufrieden“ mit ihrer beruflichen Situation sind (Schulleitungen: 72,8 %; Lehrkräfte: 68,2 %); gleichzeitig verspürt ein substanzieller Teil der Befragten eine gewisse Unzufriedenheit (Abbildung 2).

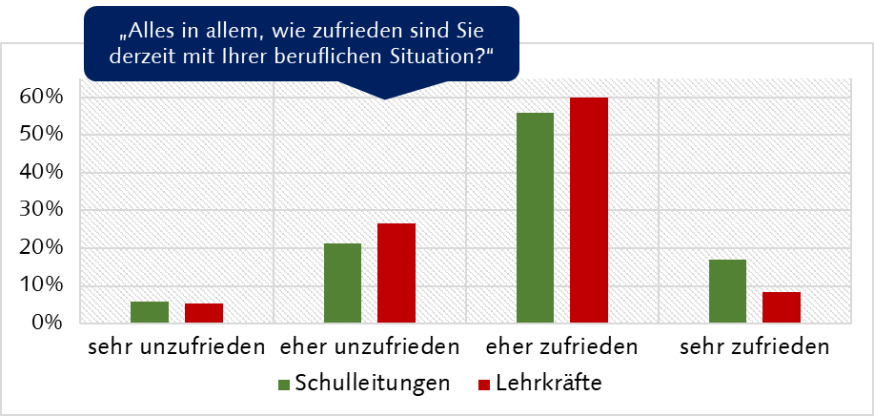


Abbildung 2: Berufliche Zufriedenheit der teilnehmenden Schulleitungen und Lehrkräfte.

Die Verteilungen entsprechen weitgehend den aktuellen Ergebnissen der repräsentativen Erhebung des Deutschen Schulbarometers 2024 (Robert-Bosch-Stiftung, 2024). Allerdings zeigt sich in der vorliegenden Stichprobe im Vergleich eine insgesamt leicht geringere Zufriedenheit.

5.2.1 Die Wahrnehmung aus Perspektive der Schulleitungen

Fast alle Schulleitungen gaben an, dass die Lehrkräfte an ihrer Schule in den Schuljahren 2022/23 und 2023/24 an Fortbildungen des IQSH teilgenommen haben (eine Schulleitung konnte diese Frage nicht beantworten). Die Schulleitungen wurden nach Gründen gefragt, die die Lehrkräfte aus ihrer Sicht womöglich von der Teilnahme an Fortbildungen abhalten. Hierzu konnten mehrere vorgegebene Gründe ausgewählt sowie freie Angaben gemacht werden. Erwartungsgemäß nannten die Schulleitungen am häufigsten den Mangel an zeitlichen Ressourcen, gefolgt von einem Mangel an passenden Fortbildungsangeboten. Eine detaillierte Aufstellung der Ergebnisse findet sich in Abbildung 3.

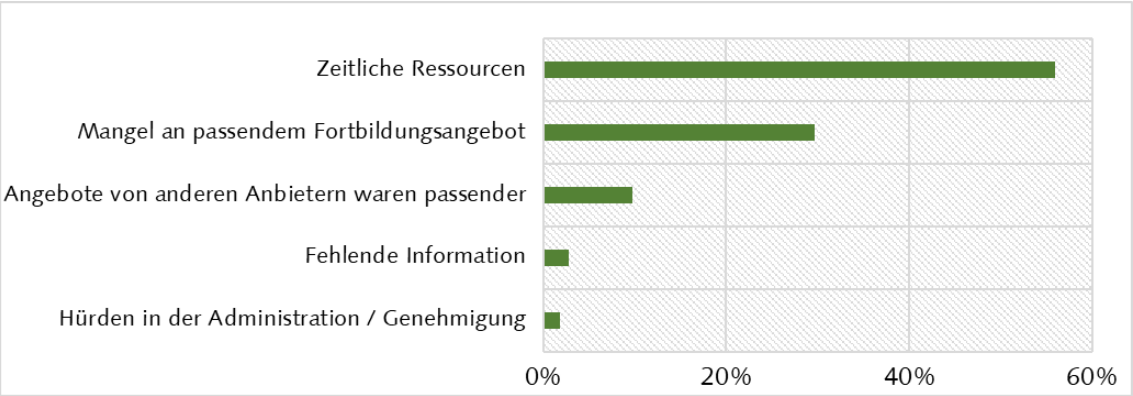


Abbildung 3: Gründe für Nicht-Teilnahme an Fortbildungen aus Perspektive der Schulleitungen (Prozentangaben, relativiert an der Gesamtzahl der Nennungen).

Die Analyse der Freitextantworten gab Aufschluss über weitere Gründe der Nicht-Teilnahme. Häufig genannte Hindernisse waren lange Fahrtwege und eine fehlende Fahrtkostenerstattung bei längeren Anreisen. Auch die Qualität der Fortbildungsangebote wurde kritisch bewertet, insbesondere bei Onlineformaten und in Bezug auf die fachliche Kompetenz der Fortbildnerinnen und Fortbildner (zum Beispiel „Die Referenten haben keine Ahnung von Unterricht an einer Grundschule“; „Qualität und Orte der Veranstaltungen sind nicht immer einladend“). Einige Teilnehmende berichteten von schlechten Erfahrungen bei früheren Fortbildungen oder empfanden die Inhalte als wenig innovativ (zum Beispiel „Inhalte waren bekannt, es gab selten neuen Input“; „[…] die Inhalte häufiger alter Wein in neuen Schläuchen“). Darüber hinaus wurden der Lehrkräftemangel, individuelle Belastungen und organisatorische Herausforderungen im Schulalltag für die Teilnahme als hinderlich angegeben. In einigen Fällen wurde als Hinderungsgrund genannt, dass Vertretungslehrkräfte nicht an Fortbildungen teilnehmen durften.

Auch wenn im Kontext der Frage nach Hinderungsgründen für die Teilnahme an Fortbildungen viele Kritikpunkte genannt wurden, gaben etwa drei von vier Schulleitungen an, dass die Fortbildungsinhalte von den Lehrkräften im Schulalltag überwiegend angewandt werden konnten. Weitere Schulleitungen konnten zu dieser Frage entweder keine Angabe machen (13 %) oder sahen den Anwendungsbezug der Fortbildungen des IQSH eher nicht gegeben (11,5 %). Analog zu diesem Muster waren die Lehrkräfte laut zwei Dritteln der Schulleitungen (64,1 %) „eher zufrieden“ oder „sehr zufrieden“ mit den durchgeführten Fortbildungen. Lediglich eine Stimme (0,8 %) entfiel auf die Antwortkategorie „sehr unzufrieden“; weitere Schulleitungen gaben an, dass das Kollegium mit den Fortbildungen „eher unzufrieden“ war oder konnten keine Angabe zu dieser Frage machen (beides 17,6 %). Eine nach Schulformen differenzierte Analyse dieser Angaben ergab keine Hinweise auf systematische Unterschiede. In Abbildung 4 sind die Verteilungen am Beispiel der Angaben zur Zufriedenheit dargestellt.

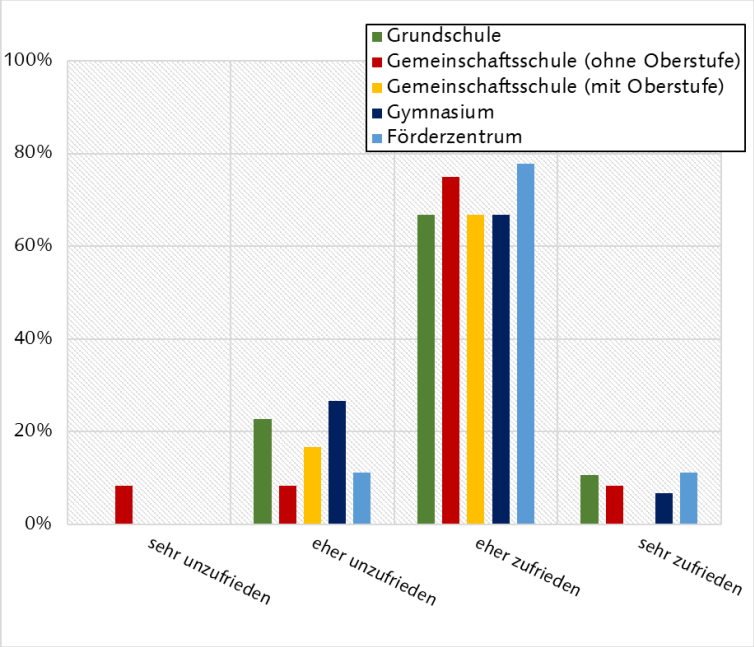


Abbildung 4: Zufriedenheit der Lehrkräfte mit den Fortbildungen des IQSH aus Perspektive der Schulleitungen

Die Schulleitungen wurden schließlich um eine Einschätzung zu ihrer eigenen Zufriedenheit mit dem Fortbildungsangebot des IQSH gebeten. Sowohl mit den Fortbildungen, die sich direkt an Schulleitungen richten (67,9 %) als auch mit den Fortbildungen für Lehrkräfte (72,6 %) war der überwiegende Teil der Schulleitungen „eher zufrieden“ oder „sehr zufrieden“. Die Gesamtverteilung ist in Abbildung 5 dargestellt.

Angaben zu Fortbildungen mit spezifischen Themenschwerpunkten

Die meisten Schulleitungen (84,7 %) berichteten, dass die Lehrkräfte an ihrer Schule Fortbildungen mit dem Themenschwerpunkt Digitalisierung besucht hätten. Analog zu den Anga-

ben mit Bezug zum gesamten Fortbildungsangebot zeigt sich auch in diesem Themenschwerpunkt aus Perspektive der Schulleitung eine hohe Zufriedenheit: 77,1 Prozent der Einschätzungen entfielen auf die Kategorien „eher zufrieden“ oder „sehr zufrieden“. Lediglich eine Person (0,9 %) wählte die Kategorie „sehr unzufrieden“.

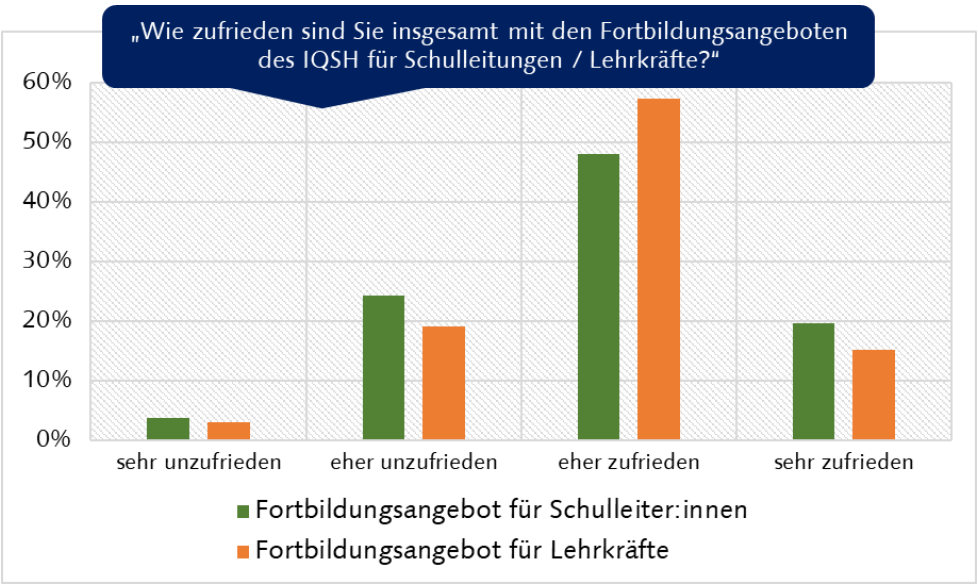


Abbildung 5: Zufriedenheit mit dem Fortbildungsangebot des IQSH aus Sicht der Schulleitungen.

Teilnahmen von Lehrkräften an Fortbildungen mit dem Themenschwerpunkt „Steigerung der Effizienz des mathematischen und naturwissenschaftlichen Unterrichts (SINUS-SH)“ wurden von 22,3 Prozent der Schulleitungen bestätigt. Weitere 21,5 Prozent konnten hierzu keine Angabe machen. Auch hier zeigt sich hinsichtlich der Zufriedenheit das bereits bekannte Bild. Aus Sicht der Schulleitungen waren 82,8 Prozent der Teilnehmenden „eher zufrieden“ oder „sehr zufrieden“ mit Fortbildungen zu diesem Themenschwerpunkt.

Wünsche der Lehrkräfte an das Fortbildungsangebot des IQSH aus Sicht der Schulleitungen

Zu jedem der in Abbildung 6 dargestellten Inhalte wurden die Schulleitungen um eine Einschätzung gebeten, inwiefern der jeweilige Wunsch auf ihr eigenes Kollegium zutrifft. Die Ergebnisse zeigen, dass die Schulleitungen in ihren Kollegien vor allem den Wunsch nach einer besseren Passung zwischen Fortbildungsangeboten und den Bedarfen der Schule vor Ort (M = 3,31, SD = 0,77) sowie nach einer stärkeren Anbindung der Fortbildungsinhalte an die Schulpraxis wahrnehmen (M = 3,29, SD = 0,79). Zudem wird der Wunsch nach einer Begleitung der Umsetzung der Fortbildungsinhalte im Unterricht durch Folgeveranstaltungen geäußert (M = 3,01, SD = 0,77). Wünsche nach einer Formulierung konkreter Ziele im Ausschreibungstext von Fortbildungen (M = 2,85, SD = 0,91) sowie nach besser qualifizierten Fortbildnerinnen und Fortbildnern (M = 2,61, SD = 0,93) werden seitens der Schulleitungen im Durch-

schnitt hingegen seltener wahrgenommen, wobei hier die Einschätzungen etwas stärker variieren. Als am wenigsten zutreffend wird schließlich der Wunsch nach mehr Fachwissenschaftlichkeit bewertet (*M* = 2,17, *SD* = 0,79).

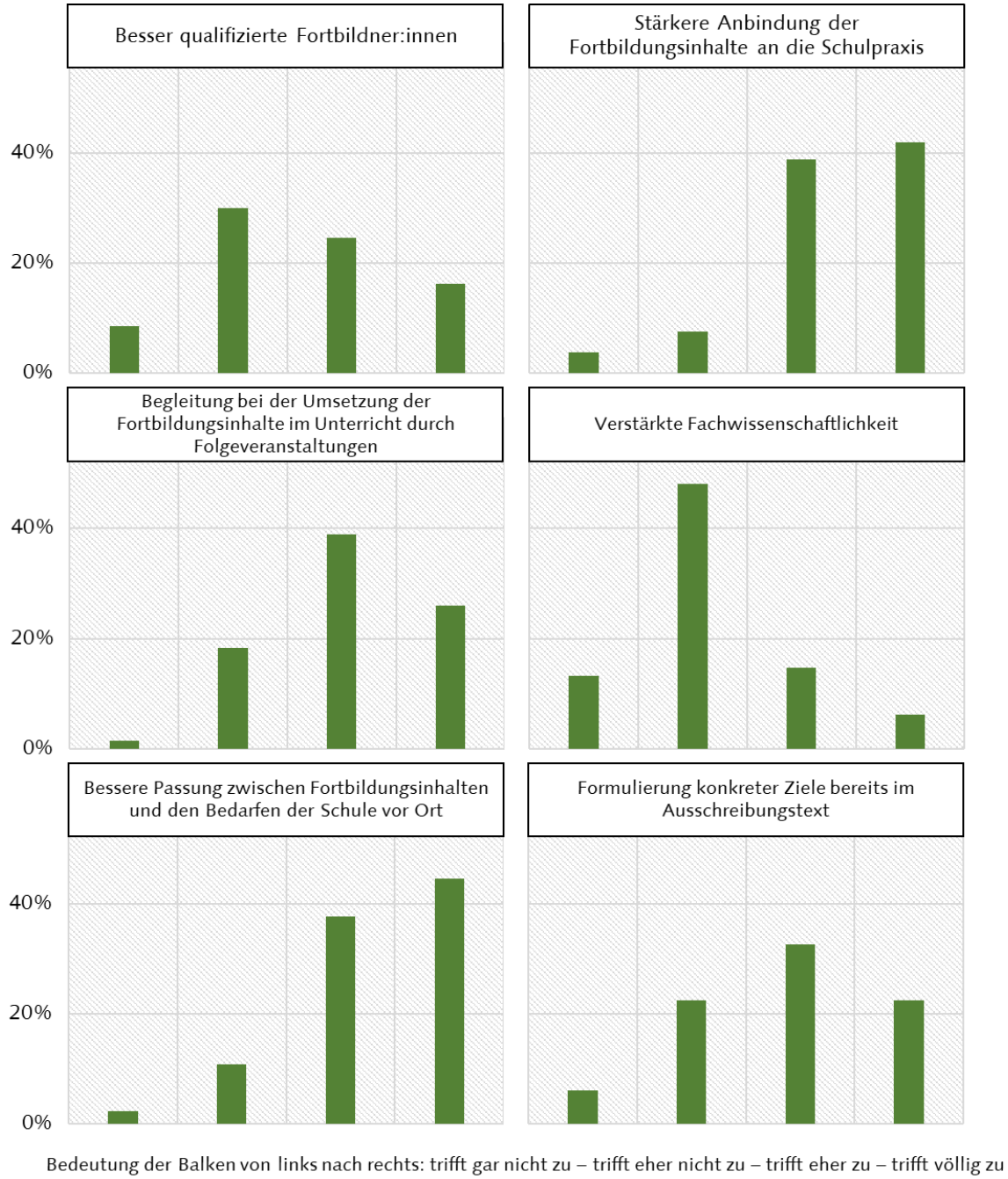


Abbildung 6: Wünsche der Lehrkräfte an künftige IQSH-Fortbildungen aus Perspektive der Schulleitungen (relative Häufigkeiten in den Antwortkategorien).

Darüber hinaus wurden die Schulleitungen gefragt, für welche Themenbereiche sich ihr Kollegium mehr Fortbildungsangebote am IQSH wünscht. Es konnten vorgegebene Themen angewählt sowie per Freitext eigene Angaben gemacht werden. Abbildung 7 bietet eine Übersicht zu den Häufigkeiten der Nennungen.

Anhand der Ergebnisse zeigt sich, dass die Schulleitungen in ihren Kollegien klare Präferenzen für bestimmte Fortbildungsthemen wahrnehmen. Auffällig ist das große Interesse an Fortbildungen zum Umgang mit Belastungen am Arbeitsplatz und Gesundheit (16,8 %), was auf die wachsende Bedeutung der Gesundheit und Belastungsbewältigung im Schulalltag hinweist. Nahezu ebenso hoch ist der wahrgenommene Bedarf im Bereich der Heterogenität und Inklusion (14,7 %), was vermutlich auf die große und gleichzeitig wachsende Vielfalt sowie die unterschiedlichen Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler zurückzuführen ist.

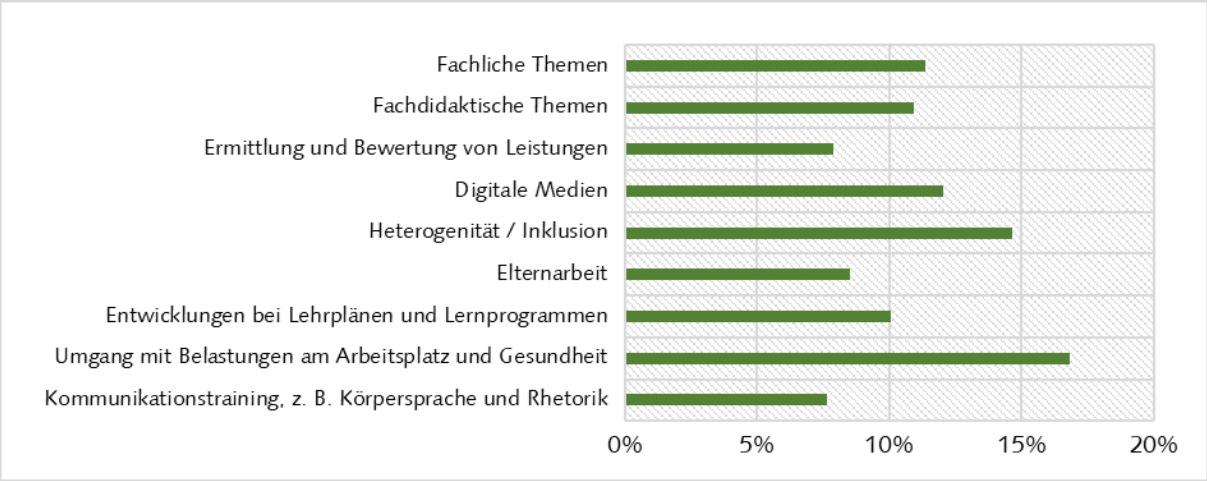


Abbildung 7: Themenwünsche für künftige Fortbildungen aus Perspektive der Schulleitungen (Prozentangaben, relativiert an der Gesamtzahl der Nennungen).

Die Schulleitungen nennen den Wunsch ihrer Kollegien nach Fortbildungen zum Einsatz digitaler Medien (12 %) sowie Fortbildungen zu fachdidaktischen und fachlichen Themen jeweils ähnlich häufig (beide circa 11 %). Diesem Muster ist zu entnehmen, dass sowohl der Wunsch nach allgemeinen Fortbildungen für die jeweiligen Unterrichtsfächer als auch hinsichtlich spezifischer Fortbildungsinhalte - beispielsweise dem Einsatz digitaler Medien - besteht.

Etwas seltener wurden seitens der Schulleitungen die Themen "Entwicklungen bei Lehrplänen und Lernprogrammen" (10,1 %) sowie "Elternarbeit" (8,5 %) gewählt. Am wenigsten Nennungen entfielen auf mögliche Fortbildungen zur „Ermittlung und Bewertung von Leistungen“ (7,9 %) sowie Kommunikationstrainings (7,7 %). Diese scheinen zwar grundsätzlich relevant zu sein, aber vor den aktuell dringenderen Herausforderungen des Schulalltags – wie beispielsweise der Gesundheit der Lehrkräfte und der großen Heterogenität zwischen den Schülerinnen und Schülern – etwas in den Hintergrund zu treten.

Die offenen Nennungen der Schulleitungen spiegeln ein breites Spektrum an wahrgenommenen Fortbildungswünschen aus ihren Kollegien wider. Gruppieren lassen sich die Wünsche nach Veranstaltungen, die (a) den Umgang mit Verhaltensauffälligkeiten thematisieren, (b) spezifische Inhalte behandeln, (c) ein Angebot zur Weiterbildung darstellen und (d) die Kooperation der verschiedenen Akteurinnen und Akteure im Schulkontext unterstützen. In Abbildung 8 sind die offenen Angaben geordnet nach diesen Themenbereichen dargestellt. Die große Zahl an Wünschen hinsichtlich des Umgangs mit verhaltensauffälligen Schülerinnen und Schülern spiegelt den häufig wahrgenommenen Wunsch der Schulleitungen nach Fortbildungsangeboten im Bereich der Heterogenität und Inklusion wider.

Abbildung 8: Offene Angaben zu den seitens der Schulleitungen in den Kollegien wahrgenommenen Wünschen nach Fortbildungsangeboten; blau = Umgang mit Schülerinnen und Schülern und wachsender Heterogenität; grün = Wünsche nach spezifischen Inhalten; rot = Weiterbildungsangebote; lila = Kooperation unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure.

5.2.2 Die Wahrnehmung aus der Teilnehmendenperspektive

Häufigkeit der Teilnahme an Fortbildungen und Hinderungsgründe

Schulleitungen und Lehrkräfte wurden dazu befragt, ob sie in den Schuljahren 2022/23 und 2023/24 an Fortbildungen des IQSH teilgenommen haben. Der überwiegende Teil der Schulleitungen bejahte diese Frage (85,6 %). Von diesen Schulleitungen besuchte wiederum ein großer Teil im angegebenen Zeitraum mindestens drei Fortbildungen (83,2 %). Eine detaillierte Übersicht zur Anzahl der besuchten Fortbildungen findet sich in Abbildung 9. Schulleitungen, die das Fortbildungsangebot nicht genutzt hatten, nannten als Gründe vorwiegend fehlende zeitliche Ressourcen, gefolgt von einem Mangel an passenden Veranstaltungen.

In der Gruppe der Lehrkräfte zeigte sich ein ähnliches Bild. Die Zustimmungsquote war ebenfalls sehr hoch – 89,1 Prozent der Befragten hatten in den oben genannten Schuljahren an mindestens einer Fortbildungsveranstaltung teilgenommen. Viele Lehrkräfte gaben darüber hinaus an, mindestens drei Fortbildungen besucht zu haben (Abbildung 9).

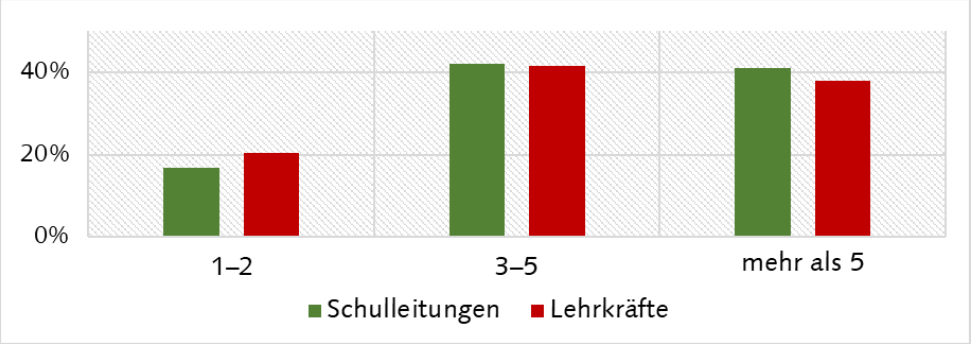


Abbildung 9: Anzahl besuchter Fortbildungen in den Schuljahren 2022/23 und 2023/24.

Die häufigsten Gründe für die Nicht-Teilnahme waren auch in dieser Gruppe der Mangel an zeitlichen Ressourcen und das Fehlen passender Veranstaltungen. Im Rahmen der offenen Angaben wurden die Gründe vereinzelt noch näher beschrieben. Neben praktischen Hinderungsgründen wie zu langen Anfahrtswegen, insbesondere im Gebiet Nordfriesland, wurde auch das Fehlen von (zeitlichen) Ressourcen explizit benannt:

> „Die Fortbildungen finden nachmittags statt. Dann, wenn ich total fertig nachhause komme und erstmal 20 min mich hinlegen muss. Dann [Nachbereitungen] und Vorbereitungen machen muss. Manchmal bis 1:00 nachts. Und diese Zeit fehlt mir, wenn ich noch auf eine Fortbildung muss!“

> „Fortbildungen zu Zeiten, die ich zur Erholung oder zur Vorbereitung/Korrektur brauche.“

Inhaltliche Schwerpunkte

Die Schulleitungen und Lehrkräfte machten Angaben zu den inhaltlichen Schwerpunkten besuchter Fortbildungen. Hierzu waren verschiedene Kategorien vorgegeben, die jeweils von den Befragten angewählt werden konnten. Eine Mehrfachauswahl war möglich. Abbildung 10 gibt eine für Schulleitungen und Lehrkräfte getrennte Übersicht zu den vorgegebenen Kategorien und den relativen Häufigkeiten, wobei sich die Prozentzahlen auf die Gesamtzahl der Nennungen beziehen (Schulleitungen: 328; Lehrkräfte: 663).

In der Gruppe der Schulleitungen entfielen die meisten Nennungen (28,9 %) erwartungsgemäß auf Fortbildungen, die sich speziell an Führungskräfte richten. Ebenfalls nahmen viele Schulleitungen an Fortbildungen zu digitalen Themen teil, beispielsweise in den Bereichen Datenschutz und Medienkompetenz (22 %). Darüber hinaus wurden auch schulische Quer-

schnittsthemen wie Lehrkräftegesundheit und Gewaltprävention vergleichsweise häufig genannt (jeweils circa 11 %). Die Lehrkräfte wiederum gaben am häufigsten an, Fachfortbildungen besucht zu haben (25,8 %). An zweiter Stelle standen auch in dieser Gruppe Fortbildungen zu IT-Diensten und IT-Medien (15,5 %).

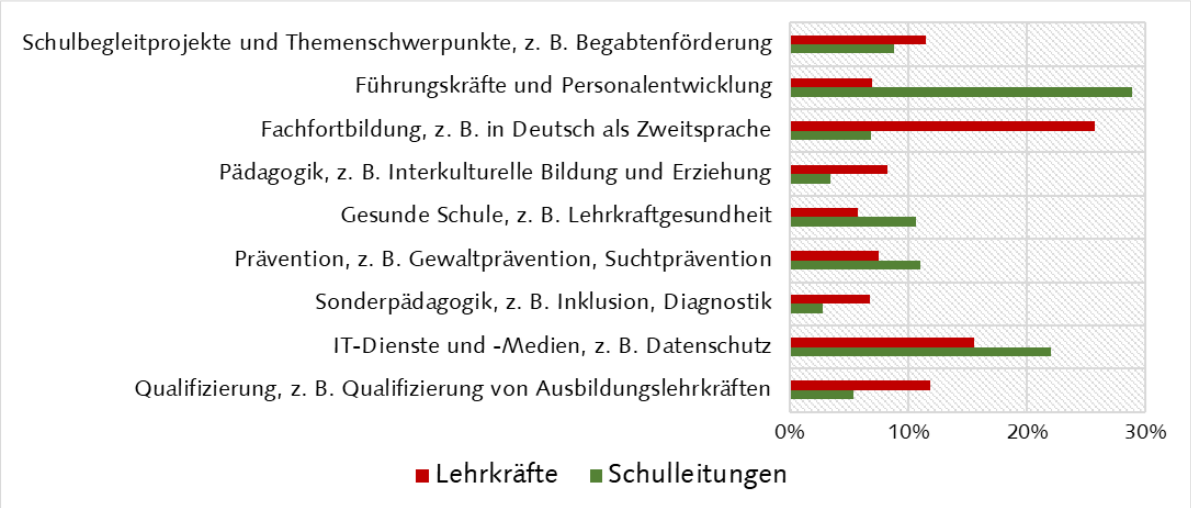


Abbildung 10: Inhaltliche Schwerpunkte der besuchten Fortbildungen (Prozentangaben, relativiert an der Gesamtzahl der Nennungen).

IQSH-Fortbildungen mit Themenschwerpunkt Digitalisierung

Abseits der allgemeinen Angaben zu den Themenschwerpunkten besuchter Fortbildungen wurden die Schulleitungen und Lehrkräfte gefragt, ob sie in den Schuljahren 2022/23 und 2023/24 an IQSH-Fortbildungen mit dem Themenschwerpunkt Digitalisierung teilgenommen haben. Im Einklang mit den zahlreichen Nennungen, die bereits bei der vorherigen Frage auf den Bereich „IT-Dienste und -Medien“ entfielen (Abbildung 10), stimmten auch hier jeweils viele Personen zu. Unter den Schulleitungen bejahten 76,9 Prozent diese Frage; in der Gruppe der Lehrkräfte waren es 56 Prozent.

Hinsichtlich der Zufriedenheit mit diesen Fortbildungen ergab sich ein gemischtes Bild. Während drei von vier Schulleitungen „eher zufrieden“ oder „sehr zufrieden“ mit den Fortbildungen zum Themenschwerpunkt Digitalisierung waren (75,8 %), traf dies bei den Lehrkräften lediglich in 60,5 Prozent der Fälle zu. Entsprechend war der Anteil von Personen, die „eher unzufrieden“ waren, in dieser Gruppe höher (Abbildung 11). Ob diese Unzufriedenheit sich auf die fachspezifischen Angebote der Abteilung 3 und die eher fächerübergreifenden Angebote der Abteilung 5 bezieht, kann aus den vorhanden Daten heraus nicht beantwortet werden. Zu vermuten ist aber, dass sich die Lehrkräfte mehr qualifizierte Angebote dahingehend wünschen, wie sie digitale Medien in ihrem Fachunterricht zur Förderung fachspezifischer Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler einsetzen können.

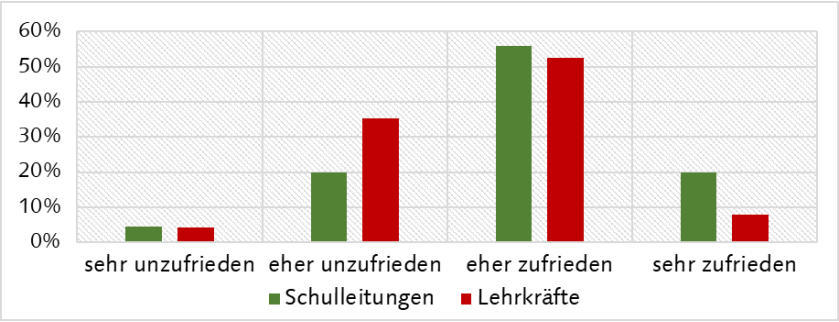


Abbildung 11: Zufriedenheit mit den IQSH-Fortbildungen mit Themenschwerpunkt Digitalisierung.

Für die Gruppe der Schulleitungen wurde eine nach Schulform differenzierte Analyse durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen die größten Zufriedenheitswerte für Schulleitungen an Grundschulen (*M* = 3,08, *SD* = 0,74), wohingegen die Schulleitungen an Gymnasien das Fortbildungsangebot zum Themenschwerpunkt Digitalisierung am kritischsten bewerten (*M* = 2,36, *SD* = 0,84). Eine Übersicht zu allen Schulformen findet sich in Abbildung 12.

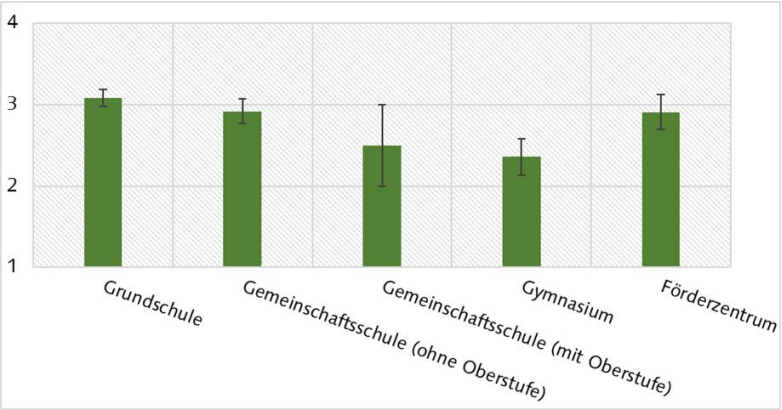


Abbildung 12: Zufriedenheit der Schulleitungen mit dem Fortbildungsangebot des IQSH mit Themenschwerpunkt Digitalisierung. Fehlerbalken repräsentieren den Standardfehler des Mittelwerts (SEM).

IQSH-Fortbildungen mit Themenschwerpunkt SINUS-SH

Analog zum Themenschwerpunkt Digitalisierung wurden die Teilnehmenden spezifisch nach der Teilnahme an Fortbildungen mit dem Themenschwerpunkt SINUS-SH (Steigerung der Effizienz des mathematischen und naturwissenschaftlichen Unterrichts) gefragt. Die Teilnahmerate fiel im Vergleich deutlich geringer aus. Insgesamt gaben 5,7 Prozent der Schulleitungen und 10,3 Prozent der Lehrkräfte an, in den Schuljahren 2022/23 und 2023/24 an einer Fortbildung zu diesem Themenschwerpunkt teilgenommen zu haben. In beiden Gruppen zeigte sich eine hohe Zufriedenheit mit diesem Angebot und nur wenige Antworten entfielen auf die Kategorien „eher unzufrieden“ (fünf Nennungen) oder „sehr unzufrieden“ (eine Nennung). Auf eine nach Schulform getrennte Analyse wurde aufgrund der geringen Teilnahmequoten verzichtet. Die Abbildung 13 zeigt die Verteilung der Angaben auf die Antwortkategorien.

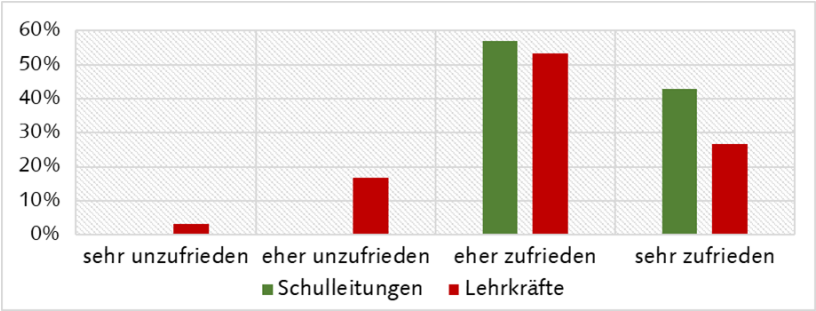


Abbildung 13: Zufriedenheit mit den IQSH-Fortbildungen mit Themenschwerpunkt SINUS-SH.

5.2.3 Angaben zum letzten Besuch einer Fortbildung des IQSH

Neben den Angaben der Schulleitungen und Lehrkräfte zu den in den Schuljahren 2022/23 und 2023/24 besuchten Fortbildungen wurden den Teilnehmenden spezifische Fragen zum letzten Fortbildungsbesuch vorgelegt. Hierbei handelte es sich um Fragen zur allgemeinen Zufriedenheit mit der besuchten Fortbildung, dem Themenschwerpunkt sowie dem zeitlichen Umfang. Darüber hinaus wurde erfragt, inwiefern die Schulleitungen und Lehrkräfte die Möglichkeiten zur Anwendung der Fortbildungsinhalte im Schulalltag einschätzen. Schließlich machten die Befragten differenzierte Angaben zu den jeweiligen Fortbildnerinnen und Fortbildner.

Themenschwerpunkt, zeitlicher Umfang und Zufriedenheit

Der überwiegende Teil der Schulleitungen (80,8 %) und Lehrkräfte (68,9 %) war „eher zufrieden“ oder „sehr zufrieden“ mit ihrem letzten Fortbildungsbesuch. Trotz der hohen Zustimmungsrate muss beachtet werden, dass insbesondere in der Gruppe der Lehrkräfte ein substanzieller Anteil „eher zufrieden“ oder „sehr unzufrieden“ mit ihrer letzten Fortbildungsveranstaltung war. Die Gesamtverteilung für beide Gruppen ist in Abbildung 14 dargestellt.

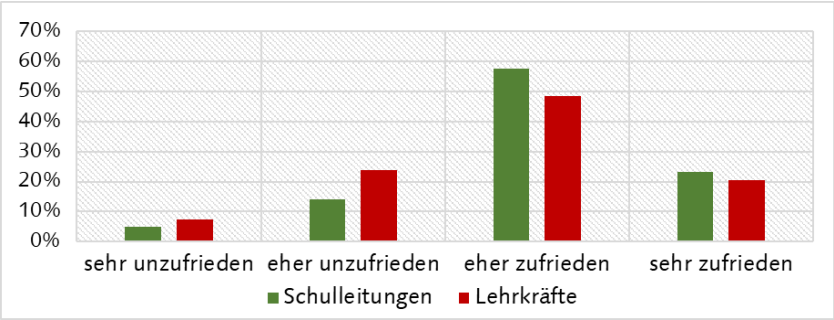


Abbildung 14: Zufriedenheit mit der letzten IQSH-Fortbildung.

Die meisten der besuchten IQSH-Fortbildungen waren laut den Schulleitungen (63,6 %) und Lehrkräften (76,8 %) eintägige Veranstaltungen. Zwei- oder mehrtägige Veranstaltungen wurden im Vergleich deutlich seltener besucht. Die Abbildung 15 zeigt die Verteilung auf die unterschiedlichen Veranstaltungsformate.

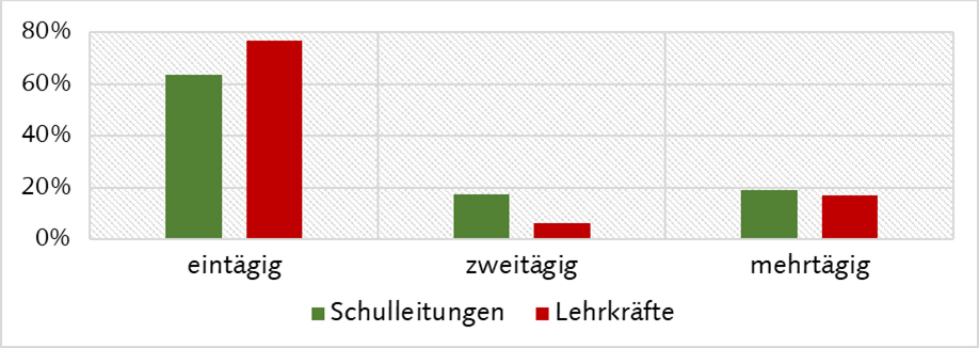


Abbildung 15: Zeitlicher Umfang der letzten besuchten IQSH-Fortbildung.

Hinsichtlich des Themengebiets der letzten besuchten IQSH-Fortbildung ähneln sich die Verteilungen stark zu den allgemeinen Angaben für die Schuljahre 2022/23 und 2023/24. Die Schulleitungen gaben an, zuletzt vor allem Fortbildungen für Führungskräfte besucht zu haben (45,0 %), gefolgt von Fortbildungen zu IT-Diensten und -Medien (19,2 %). Lehrkräfte hingegen waren am häufigsten in Fachfortbildungen (34,1 %), ebenfalls gefolgt von Fortbildungen im Bereich IT-Dienste und -Medien (13,8 %). Die Verteilung auf alle vorgegebenen Themengebiete findet sich in Abbildung 16.

Anwendungsmöglichkeiten im Schulalltag

Die Schulleitungen und Lehrkräfte wurden dazu befragt, inwieweit sie die Inhalte ihrer letzten IQSH-Fortbildung im Schulalltag anwenden konnten. Der jeweils überwiegende Teil der Befragten sah die Anwendung als „eher gegeben“ oder „sehr gegeben“, wobei zu beobachten ist, dass die Zustimmungsrate unter den Schulleitungen (78,3 %) im Vergleich zu den Lehrkräften (63,9 %) höher ausfiel.

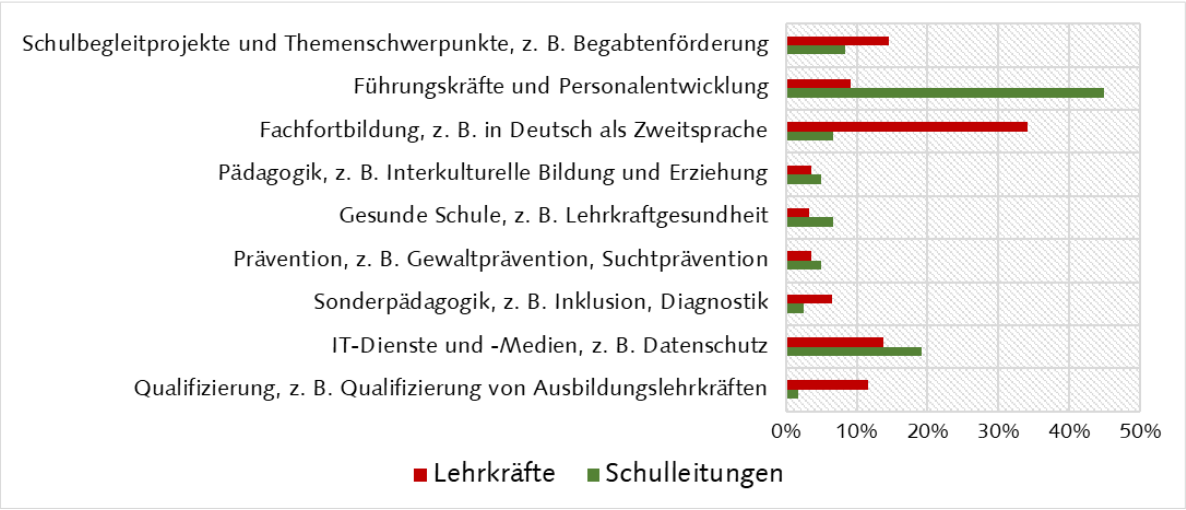


Abbildung 16: Themengebiete beim letzten Besuch einer IQSH-Fortbildung (Prozentangaben, relativiert an der Gesamtzahl der Nennungen).

Des Weiteren konnten die Befragten mehrere Maßnahmen auswählen, die aus ihrer Sicht dazu beitragen würden, die Inhalte der Fortbildungen besser im Schulalltag anwenden zu können. Sowohl die Schulleitungen als auch die Lehrkräfte nannten hier am häufigsten, dass im Rahmen von Fortbildung konkreter aufgezeigt werden müsse, wie die Inhalte umgesetzt werden können. Dieser Wunsch fand sich auch in den offenen Antworten: „[…] konkrete Beispiele und Ideen zum Ausprobieren gegeben hätte und es einen deutlichen Anwendungsbezug gegeben hätte […]“. Fast ein Viertel der Lehrkräfte wünschte sich im Rahmen der Fortbildung zudem Möglichkeiten zur Auffrischung und Vertiefung der Inhalte, um eine praktische Anwendung im Schulalltag zu unterstützen.

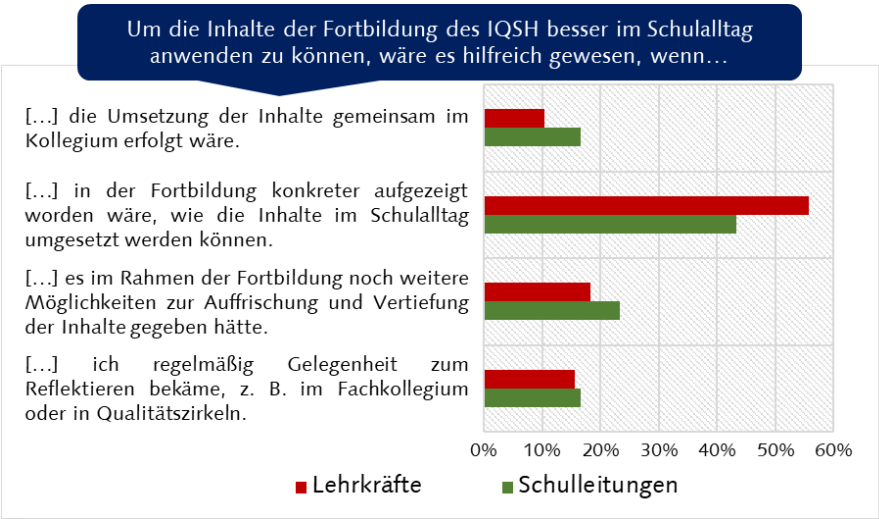


Abbildung 17: Maßnahmen, die zur Umsetzung der Fortbildungsinhalte im Schulalltag aus Sicht der Teilnehmenden hilfreich gewesen wären. Die dargestellten Prozentangaben sind an der Gesamtzahl der Nennungen in den Gruppen relativiert (Schulleitungen: 30 Nennungen; Lehrkräfte: 115 Nennungen).

Viele Schulleitungen und Lehrkräfte nutzten die Möglichkeit, offene Angaben zu Maßnahmen zu machen, die aus ihrer Sicht die Anwendung von Fortbildungsinhalten im Schulalltag erleichtern würden. Von den Lehrkräften wurde vor allem betont, dass im Vorfeld klare Informationen über das nötige Vorwissen bereitgestellt und die Fortbildungsinhalte besser vorbereitet werden sollten. Eine weitere Forderung war die Anpassung der Inhalte an die individuellen Rahmenbedingungen der Schulen, wie beispielsweise Klassenstufen, curriculare Vorgaben und die spezifischen Bedingungen im Bundesland Schleswig-Holstein. Außerdem wurde kritisiert, dass die Themen in den Fortbildungen oft zu oberflächlich behandelt würden – vielmehr wünschen sich die Lehrkräfte eine vertiefte Auseinandersetzung mit relevanten Inhalten („angemessene Dichte und Qualität an Input, Angebote und Erkenntnisse waren SEHR niederschwellig und eher banal“). Die Dozierenden sollten zudem ein realistisches Bild vom Schulalltag haben, um praxisnahe Inhalte vermitteln zu können („[…] der Vortragende hatte aber Idealvorstellungen vom Schulalltag, die so einfach nicht gegeben sind und von der einzelnen Lehrkraft auch nicht hergestellt/umgestaltet werden können“). Ein weiteres Anliegen

war, dass die Fortbildungen konsistente didaktische Ansätze bieten, da teilweise widersprüchliche Informationen vermittelt wurden („Wenn sich der Fachbereich im IQSH mal über seine Didaktik einig wäre. Die ist nicht einheitlich, weil jeder was Anderes erzählt/ vermittelt“).

Darüber hinaus wurde der Anwendungsbezug als besonders wichtig hervorgehoben: Konkrete Beispiele und Praxisbezug sollten stärker im Vordergrund stehen („Allgemein müssten die Fortbildungen näher am direkt praktisch Einsetzbaren sein, da sich sonst die investierte Zeit in unserem engen Zeitbudget nicht auszahlt“). Gleichzeitig berichteten die Lehrkräfte, dass der Schulalltag oft zu wenig Zeit lässt, um die Fortbildungsinhalte umzusetzen. Ebenso würden die Rahmenbedingungen an den Schulen - etwa fehlende technische Ausstattung - die praktische Anwendung häufig erschweren. Nicht selten passten die Fortbildungsinhalte auch nicht zu ihrem eigenen Unterricht: „Die Fortbildungen sind in der Regel für den eigenen Unterricht unpassend“.

Die Schulleitungen betonten den Mangel an zeitlichen Ressourcen als Hindernis für die Umsetzung der Fortbildungsinhalte. Sie kritisierten ebenfalls die fehlende inhaltliche Tiefe und die große Heterogenität im Vorwissen der Teilnehmenden. Laut den Schulleitungen würden passgenauere Inhalte deren Umsetzung in der Praxis deutlich erleichtern.

Einschätzungen zur professionellen Kompetenz der Fortbildnerinnen und Fortbildner

Die Schulleitungen und Lehrkräfte machten Angaben zur professionellen Kompetenz der Fortbildnerinnen und Fortbildner, die ihre letzte Fortbildungsveranstaltung angeleitet hatten. Eine Übersicht zu den mittleren Ausprägungen dieser Einschätzungen findet sich in der untenstehenden Tabelle 1. Für eine übersichtlichere Darstellung wurden die Aussagen zu insgesamt vier Themenbereichen zusammengefasst: *Kompetenz – Fachwissen und Auftreten*, *Praxis- und Anwendungsbezug*, *Feedbackkultur* sowie *Enthusiasmus und Interaktion*. Diese Themenbereiche erwiesen sich als äußerst reliabel ($0{,}88 < \alpha < 0{,}92$); die mittleren Ausprägungen sind in Abbildung 18 dargestellt.

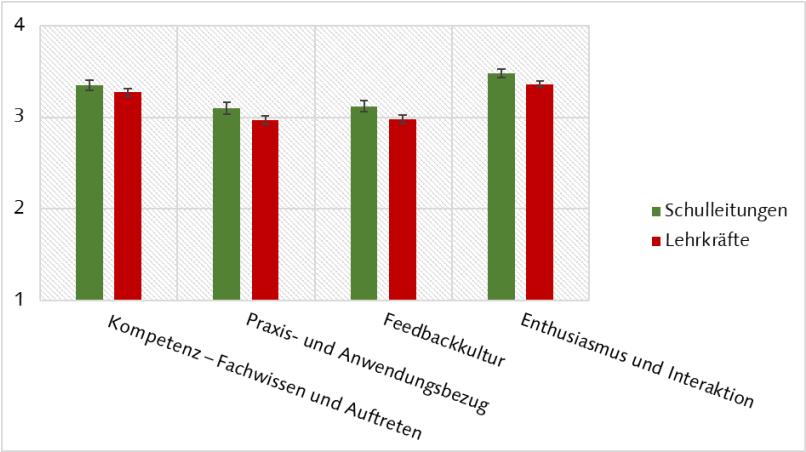


Abbildung 18: Einschätzung der Teilnehmenden zu den Fortbildnerinnen und Fortbildner.

Im Bereich *Kompetenz – Fachwissen und Auftreten* wurde die fachliche Kompetenz der Fortbildnerinnen und Fortbildner von beiden Gruppen als hoch eingeschätzt (*M* = 3,29, *SD* = 0,61). Die Schulleitungen und Lehrkräfte sahen sowohl die fachliche Kompetenz der Fortbildnerinnen und Fortbildner als auch ihr überfachliches pädagogisches Wissen als gegeben an. Auch in Bezug zur Fähigkeit, auf spontane Fragen fundierte Antworten zu geben, schnitten die Fortbildnerinnen und Fortbildner aus Sicht der Schulleitungen und Lehrkräfte ähnlich gut ab. Die Verständlichkeit schwieriger Sachverhalte wurde etwas niedriger, aber weiterhin positiv bewertet. Die Souveränität und sinnvolle Nutzung der Fortbildungszeit wurden ebenfalls als gut eingeschätzt.

Beim *Praxis- und Anwendungsbezug* zeigte sich eine insgesamt etwas schwächere Bewertung - Schulleitungen und Lehrkräfte stimmten den Aussagen dieses Themenbereichs weniger häufig eindeutig zu (*M* = 3,01, *SD* = 0,71).

Tabelle 1: Einschätzungen zur professionellen Kompetenz der Fortbildnerinnen und Fortbildner.

Die Fortbildnerin beziehungsweise der Fortbildner der letzten Fortbildung des IQSH, die Sie besucht haben, …	**Schul-leitungen**		**Lehr-kräfte**	
	M	*SD*	*M*	*SD*
Kompetenz – Fachwissen und Auftreten				
...hat fachlich kompetent gewirkt.	3,47	0,67	3,41	0,66
...hat den Eindruck gemacht, über ein gutes überfachliches pädagogisches Wissen zu verfügen.	3,36	0,66	3,28	0,74
...hat auch auf spontane Fragen eine inhaltlich fundierte Antwort gewusst.	3,36	0,70	3,28	0,74
...hat auch schwierige Sachverhalte verständlich erläutert.	3,25	0,70	3,21	0,72
...strahlte Souveränität aus.	3,41	0,71	3,32	0,73
...hat die Fortbildungszeit sinnvoll für zentrale Aspekte genutzt.	3,23	0,77	3,10	0,82
Praxis- und Anwendungsbezug				
...war nahe dran an der alltäglichen Praxis einer Lehrperson.	3,04	0,85	2,95	0,91
...hat durch einfache Beispiele aus der Praxis die Umsetzbarkeit der Inhalte vor Augen geführt.	3,05	0,81	2,95	0,91
...hat zur Anwendung der Inhalte in der eigenen Praxis ermutigt.	3,26	0,74	3,24	0,76
...hat Verbindungen zwischen den Fortbildungsinhalten und schulischen Anforderungen hergestellt.	3,17	0,77	3,05	0,83
...hat die Verbindung zwischen wissenschaftlichen Konzepten und der schulischen Praxis verdeutlicht.	2,96	0,88	2,71	0,91
...bot den Raum dafür, die Fortbildungsinhalte auf die eigene Praxis zu übertragen.	3,10	0,84	2,92	0,90
Feedbackkultur				
...hat Feedback angeboten, durch das einem der eigene Lernprozess deutlich wurde.	2,97	0,86	2,75	1,02
...hatte hilfreiche Rückmeldungen dazu, an welchen Punkten man noch weiterarbeiten sollte.	2,80	0,92	2,60	0,97

...hat Rückmeldungen von uns Teilnehmenden entgegengenommen.	3,41	0,71	3,30	0,76
...war interessiert an einem Feedback zur Fortbildung.	3,30	0,75	3,26	0,87
Enthusiasmus und Interaktion				
...hat begeistert gewirkt, wenn er/sie über die Inhalte der Fortbildung geredet hat.	3,38	0,67	3,29	0,75
...hat den Eindruck vermittelt, dass ihm/ihr die Arbeit mit uns Teilnehmenden Spaß macht.	3,54	0,61	3,40	0,67
...war freundlich.	3,79	0,41	3,72	0,54
...hat aufgeschlossen gewirkt.	3,67	0,49	3,58	0,65
...hat mich zur vertieften Auseinandersetzung mit den Themen angeregt.	3,17	0,83	2,92	0,88
...hat für eine angenehme Atmosphäre in der Fortbildung gesorgt.	3,53	0,64	3,39	0,68
...war offen für die Voraussetzungen und Wünsche, die wir als Teilnehmende mitgebracht haben.	3,26	0,82	3,20	0,80

Auf Ebene der einzelnen Aussagen wurde sichtbar, dass die Nähe zur alltäglichen Praxis einer Lehrperson und die Verdeutlichung der Umsetzbarkeit durch Praxisbeispiele weniger gesehen wurde. Auf der anderen Seite stimmten die Befragten zu, dass die Fortbildnerinnen und Fortbildner zur Anwendung der Inhalte ermutigt hatten. Vor allem die Lehrkräfte sahen allerdings Defizite in der Verknüpfung zwischen wissenschaftlichen Konzepten und schulischer Praxis (*M* = 2,71, *SD* = 0,91; Schulleitungen: *M* = 2,96, *SD* = 0,88).

In Bezug auf die *Feedbackkultur* in der letzten besuchten Fortbildung zeigt sich, dass das Angebot von Feedback (Schulleitungen: 2,97; Lehrkräfte: 2,75) sowie hilfreiche Rückmeldungen zur Weiterentwicklung (Schulleitungen: 2,80; Lehrkräfte: 2,60) etwas zurückhaltender bewertet wurden. Positiv fällt auf, dass Fortbildnerinnen und Fortbildner Rückmeldungen von den Teilnehmenden angenommen und Interesse an deren Feedback gezeigt haben (Schulleitungen: 3,41; Lehrkräfte: 3,30).

Im Bereich *Enthusiasmus und Interaktion* erhielten die Fortbildnerinnen und Fortbildner besonders hohe Bewertungen (*M* = 3,39, *SD* = 0,53). Insbesondere die Freundlichkeit und die Offenheit wurden als sehr positiv eingeschätzt. Auch der Enthusiasmus der Fortbildnerinnen und Fortbildner und die angenehme Atmosphäre während der Fortbildungen wurden von beiden Gruppen positiv bewertet.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse eine überwiegend positive Einschätzung der Fortbildnerinnen und Fortbildner, insbesondere im Hinblick auf Fachwissen, Auftreten und deren Enthusiasmus und die Interaktion mit den Teilnehmenden. Die etwas geringeren Zustimmungsraten im Bereich Praxis- und Anwendungsbezug decken sich mit den Angaben der Befragten in anderen Teilen der Umfrage (Abbildung 17) und weisen auf weiterführende Handlungsfelder für die Verbesserung der Qualität des Fortbildungsangebots hin.

5.2.4 Wünsche an das IQSH

Themenwünsche

Schulleitungen und Lehrkräfte konnten Themenwünsche für zukünftige Fortbildungsangebote des IQSH äußern. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass diese beiden Gruppen teilweise unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Beispielsweise wünschen sich Lehrkräfte mehr Veranstaltungen zu fachlichen (Lehrkräfte 18 %; Schulleitungen: 11 %) und fachdidaktischen Themen (Lehrkräfte 13 %; Schulleitungen: 9 %). Demgegenüber zeigt sich in beiden Gruppen der Wunsch nach Angeboten zum Thema Umgang mit Belastungen am Arbeitsplatz und Gesundheit (Lehrkräfte: 13 %; Schulleitungen: 17 %). Ein ähnliches Muster - bei allerdings insgesamt weniger Nennungen - zeigt sich für die Bereiche Digitale Medien, Heterogenität und Inklusion sowie Entwicklungen bei Lehrplänen und Lernprogrammen. Eine Übersicht zu den Ergebnissen bietet Abbildung 19.

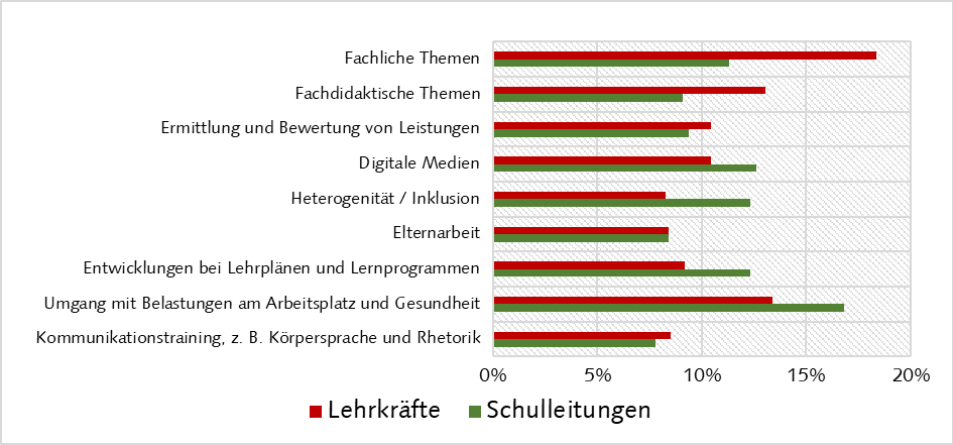


Abbildung 19: Thematische Wünsche der Schulleitungen und Lehrkräfte an zukünftige Fortbildungen.

Alle Befragten hatten zusätzlich die Möglichkeit, offene Rückmeldungen zu ihren Themenwünschen zu geben. Lehrkräfte nennen in diesem Zusammenhang viele spezifische Themen, die sie im Rahmen einer Fortbildung gerne behandeln würden (Tabelle 2).

Tabelle 2: Von den Lehrkräften genannte spezifische Themenwünsche.

– Antisemitismus	– Herausforderndes Verhalten
– Sexualisierte Gewalt	– Lernpsychologie
– Rechtsextremismus	– Individualisierter Unterricht
– Deutsch als Zweitsprache (DaZ)	– Gewaltfreie Kommunikation (GfK)
– Lese-Rechtschreib-Störung (LRS)	– LGBTQ an Schulen
– Künstliche Intelligenz	– Kommunikation
– Autismus	– Prävention
– Förderschwerpunkt geistige Entwicklung	– Alternative Leistungsbewertung („Schule ohne Note“)
– Offene Unterrichtskonzepte	

Zudem äußern die Lehrkräfte weitere Wünsche für zukünftige Fortbildungen, die auf eine praxisorientierte und nachhaltige Weiterbildung abzielen:

> „konkrete Umsetzungsvorschläge für den eigenen Unterricht und alle Bereiche (Fächer, Elternarbeit, Begabung, Förderung, psychische Probleme, …)“

Es wird betont, dass Fortbildungen aktuelle Themen, wie beispielsweise Veränderungen bei Fachanforderungen, vermitteln sollten. Dabei wird auch der Wunsch nach zielgerichteten und praxisrelevanten Angeboten geäußert, da mehrfach wiederholte Fortbildungen zu bestimmten Themen, insbesondere für erfahrene Lehrkräfte wenig Mehrwert bieten („Als erfahrene Lehrkraft braucht man keine vierte Fortbildung zum Thema *Bodenbilder im Evangelischen Religionsunterricht der Grundschule*“). Ein weiteres Anliegen ist die Möglichkeit zu Unterrichtsbesuchen, die über das eigene Kollegium hinausgehen und in einem Netzwerk organisiert werden könnten, um den eigenen Unterricht zu reflektieren:

> „Außerdem wären (spontane) Unterrichtsbesuche (nicht nur innerhalb des Kollegiums) in einem Netzwerk zur Reflektion des eigenen Unterrichts sinnvoll.“

Zudem wird der Bedarf nach gemeinsamen Fortbildungsformaten für Lehrkräfte aus Regel- und Förderschulen hervorgehoben, die das Thema Inklusion adressieren. Es wird der Wunsch geäußert, dass Fortbildungsformate deutlich an beide Zielgruppen kommuniziert werden. Derzeit würden solche Formate oft nur von Sonderpädagoginnen und Sonderpädagogen besucht, die bereits vertiefte Kenntnisse in diesem Bereich haben. Schließlich äußern die Lehrkräfte den Wunsch nach einer längerfristigen und systematischen Begleitung durch gleiche Fortbildnerinnen und Fortbildner, die gemeinsam mit dem Kollegium auf die Bedarfe der Schule abgestimmte Fortbildungspläne entwickeln:

> „Längerfristige und systematische Begleitung durch die gleichen Personen an der Schule, die Fortbildungspläne erarbeitet und mit dem Kollegium im besten Fall abstimmt, so dass kein Fortbildungshopping entsteht […]“.

Die Schulleitungen nennen verschiedene Wünsche für zukünftige Fortbildungen, die sowohl praxisorientiert als auch spezifisch auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sein sollten. Ein Schwerpunkt liegt auf der Vermittlung von Schulrecht für Schulleitungen, die bereits im Dienst sind, sowie Fortbildungen zu datengestützter Qualitäts- und Unterrichtsentwicklung. Zudem gibt es Interesse an innovativen Unterrichtsformaten und modernen Schulkonzepten, wie der „Draußen-Schule“ oder dem „Frei! Day!“, sowie bestimmten Überzeugungen zum Lehren und Lernen (z. B. Growth Mindset), die es ermöglichen, Schule anders zu denken und neuartige Ansätze zu integrieren. In gemeinsamen Fortbildungen verschiedener Schularten sollte mehr

Raum und Berücksichtigung für die spezifischen Themen und Schwerpunkte von Förderzentren geschaffen werden, da es „häufig andere Themen und Schwerpunkte in der Alltagsarbeit“ gäbe. Für Tagungen von Grundschulleitungen wird explizit der Wunsch nach fachkompetenten Referentinnen und Referenten geäußert:

> „Für Grundschulleitungstagungen: Fachkompetente Referierende, nicht die hauseigenen Personen, deren Input langjährige Schulleitungen seit vielen Jahren kennen z. B. Bildungsforschung, Wirtschaft“

Darüber hinaus besteht der Bedarf an Fortbildungen zu modernen Führungskonzepten, Persönlichkeitsentwicklung, Stärkenentfaltung sowie der Förderung von Teamfähigkeit. Auch die Entwicklung von Netzwerken, Infrastruktur und Supervision wird als wichtig erachtet. Zudem werden Angebote zu den Herausforderungen des Schulleitungshandelns gewünscht. Spezifisch genannt werden in diesem Kontext der Umgang mit schwierigen Kolleginnen und Kollegen oder Schulleitungsmitgliedern, ebenso wie die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Professionen, darunter Schulsozialarbeit, Schulassistenz, Sonderschullehrkräfte und Therapeuten. Schließlich gibt es Wünsche zur Fortbildung noch unerfahrener Schulleitungen. Diese sollten über die bisherigen fünftägigen Module hinausgehen und sich intensiver mit grundlegenden Aspekten der täglichen Arbeit wie Beurteilungen, Haushaltsführung und Schulrecht beschäftigen. Laut den Schulleitungen richten sich die bisherigen Angebote vor allem an Lehrkräfte, die erwägen, eine Leitungsposition zu übernehmen.

Zeitlicher Umfang des Fortbildungsangebots

Nach dem Umfang gefragt, den sich Schulleitungen und Lehrkräfte am ehesten für zukünftige Fortbildungen des IQSH wünschen, entfiel in der Gruppe der Schulleitungen ein Großteil der Nennungen auf ganztägige Workshops (56,3 %), gefolgt von kurzen Nachmittagsveranstaltungen (17,6 %). Unter den Lehrkräften zeigte sich ein differenzierteres Bild. Hier wünschen sich jeweils circa ein Drittel der Befragten entweder ganztägige Workshops (31,4 %) oder kurze Veranstaltungen am Nachmittag (31,8 %). Der Wunsch nach Halbtagesworkshops war in beiden Gruppen am geringsten ausgeprägt (Schulleitungen: 13,4 %; Lehrkräfte: 22,1 %).

In den offenen Angaben nennen die Lehrkräfte vielfältige Wünsche in Bezug auf den zeitlichen Umfang von Fortbildungen, wobei Flexibilität und die Berücksichtigung ihrer Arbeitszeiten eine zentrale Rolle spielen. Manche Lehrkräfte geben an, dass Fortbildungen während der regulären Arbeitszeit stattfinden sollten, da sie als Teil der beruflichen Tätigkeit angesehen werden und nicht in der Freizeit stattfinden sollten. Ganztägige Workshops werden zwar als sinnvoll erachtet, jedoch nur, wenn sie innerhalb der Arbeitszeit unter der Woche liegen und

nicht am Wochenende oder in der Freizeit durchgeführt werden: „Durchaus intensive ganztägige Workshops, aber dann nicht außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit“. Entgegen dieser Äußerungen erwähnen andere Lehrkräfte, dass Fortbildungen in den Ferien oder als mehrtägige Veranstaltungen sinnvoll wären, um intensiver auf bestimmte Themen eingehen zu können. Schließlich wünschen sich viele Lehrkräfte kürzere Veranstaltungen, die am Vor- oder Nachmittag stattfinden, idealerweise mit einer Dauer von maximal zwei bis drei Stunden.

Auch die Schulleitungen äußern unterschiedliche Vorstellungen zum zeitlichen Umfang von Fortbildungen, wobei sowohl ganztägige als auch mehrtägige Formate als sinnvoll erachtet werden, abhängig vom Thema und der Zielsetzung. In diesem Zusammenhang werden mehrtägige Fortbildungen mit ausreichend Zeit zur Bearbeitung der Inhalte sowie begleitende Fortbildungen in gleichbleibenden Gruppen mehrmals als Wunsch genannt. Einige Schulleitungen bevorzugen Fortbildungen, die in der unterrichtsfreien Zeit stattfinden, während andere betonen, dass Fortbildungen meist nur an Nachmittagen realisierbar sind („Diese Frage ist unsinnig. Es ist nur an Nachmittagen realisierbar“). In diesem Zusammenhang nennen sie Wochenendtermine und Formate wie Sommerakademien als Optionen, wobei insbesondere Online-Formate als flexible und zeitlich praktikable Lösungen betrachtet werden.

Längerfristig angelegte Fortbildungen

In beiden Gruppen wurde das Interesse nach Fortbildungen erfragt, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken. Gemeint waren hiermit beispielsweise Veranstaltungen, die mehrere Termine umfassen und wöchentlich oder monatlich im Rahmen von Nachmittagsveranstaltungen oder halb- oder ganztägigen Workshops durchgeführt werden. In beiden Gruppen war die Zustimmungsrate sehr hoch. Konkret wurde diese Frage von 73,9 Prozent der Schulleitungen sowie 65,2 Prozent der Lehrkräfte bejaht.

Auch in den offenen Angaben zeigt sich, dass die Lehrkräfte längerfristigen Fortbildungsformaten grundsätzlich offen gegenüberstehen. Gleichzeitig äußern sie jedoch Bedenken bezüglich der zeitlichen Belastung und der Vereinbarkeit mit dem Schulalltag („Es kollidiert mit Schulverpflichtungen“). Entsprechend gibt es viele Befürworter solcher Formate, solange sie nicht in die Freizeit fallen oder nach dem regulären Unterricht stattfinden. Während ganztägige Workshops oder Fortbildungen am Vormittag als sinnvoll angesehen werden, betrachten die Lehrkräfte wöchentliche Termine als kritisch, da diese oft zu wiederholten Unterrichtsausfällen führen („[…] Bei wöchentlichen Terminen fallen immer dieselben Stunden aus“). Einige Lehrkräfte nennen Fortbildungen während der Ferien oder an flexiblen Terminen, die mit dem Stundenplan vereinbar sind, als Möglichkeiten. Auch die Erreichbarkeit der Fortbildungsorte wird in diesem Kontext als wichtig erachtet, wobei Online-Formate als besonders familienfreundlich und praktikabel wahrgenommen werden: „Grundsätzlich wäre das toll und sinnvoll (am liebsten

ONLINE, da es familienfreundlicher ist […]“. Ebenfalls wird der Wunsch nach Dienstbefreiungen betont; ebenso sollte am Ende solcher Fortbildungen eine Qualifizierung stehen. Zuletzt wird auch in diesem Zusammenhang die Gesamtbelastung im Lehrkräfteberuf als Hürde genannt, sodass solche längerfristigen Fortbildungen nur unter verbesserten Arbeitsbedingungen („[…] bessere Personaldecke, sinnvolle Doppelbesetzungen mit dem Co-Kolleg*in, kleine Klassen“) umfassend genutzt werden könnten.

Im Einklang mit der hohen Zustimmungsrate zur Frage nach dem Interesse längerfristiger Fortbildungsformate klingt auch in den offenen Angaben der Schulleitungen durch, dass diese durchaus infrage kommen. Als große Einschränkung werden die zeitlichen und organisatorischen Herausforderungen in diesem Zusammenhang allerdings mehrmals betont: „[…] Sollte es solche Veranstaltungen wieder geben, kämen sie für mich als SL nicht infrage, da ich hier nicht so lange fehlen kann“; „Ja, aber nur bedingt möglich“. Mit Bezug zu den Kollegien wird zudem darauf hingewiesen, dass es schwierig ist, Lehrkräfte zu motivieren, an längerfristigen Fortbildungen teilzunehmen, wenn kein Ausgleich oder keine Unterstützung in Form von Entlastung geboten wird: „Ohne Ausgleich sind Kollegien dazu nicht mehr zu ermuntern“.

Fortbildungsformat

Die befragten Schulleitungen und Lehrkräfte konnten äußern, welches Veranstaltungsformat sie sich am ehesten für zukünftige Fortbildungen des IQSH wünschen würden. Es war möglich, zwischen Fortbildungen in Präsenz, Hybridveranstaltungen und reinen Onlinefortbildungen zu wählen. Die Verteilung der Antworten ist in Abbildung 20 dargestellt.

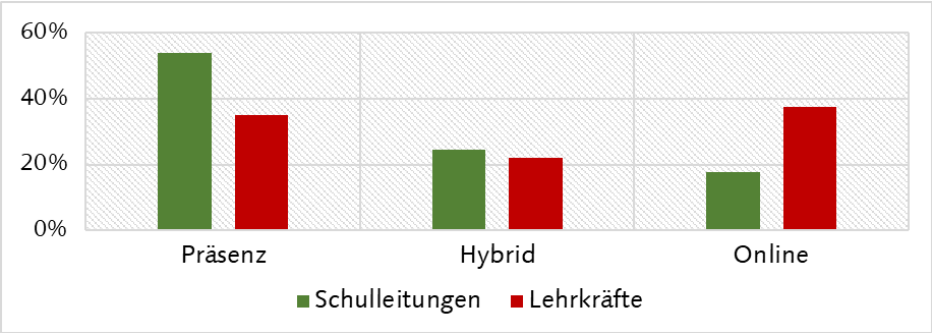


Abbildung 20: Angaben zum bevorzugten Veranstaltungsformat kommender IQSH-Fortbildungen.

Unter den Schulleitungen zeigt sich eine deutliche Präferenz für Präsenzveranstaltungen (53,8 %), wohingegen hybride Formate (24,4 %) sowie Onlineveranstaltungen (17,6 %) deutlich seltener und jeweils ähnlich häufig als bevorzugtes Format genannt wurden. Die Gruppe der Lehrkräfte stellt zwei ähnlich große Gruppen mit Präferenzen für Online- (37,5 %) und Präsenzveranstaltungen (34,9 %). Mit 21, 9 Prozent der Nennungen wurde der Wunsch nach Hybridveranstaltungen etwas seltener geäußert.

Im Rahmen der offenen Angaben wünschten sich die Lehrkräfte eine flexible Mischung aus Präsenz- und Onlineveranstaltungen, abhängig von Thema und Umfang. Längere Veranstaltungen, insbesondere ganztägige, werden bevorzugt in Präsenz durchgeführt, während kürzere Formate wie halbtägige Workshops auch online stattfinden können („längere Veranstaltungen in Präsenz, kürzere auch online"). Ortsnahe Fortbildungen oder solche an der eigenen Schule werden positiv hervorgehoben, um Anfahrtszeiten zu minimieren: „Fortbildungen in Präsenz an der eigenen Schule". Einige Lehrkräfte wünschen sich zudem eine breitere Verteilung von Präsenzangeboten in verschiedenen Regionen Schleswig-Holsteins, insbesondere auch im Süden des Landes. Insgesamt wird die bisherige Mischung aus Online- und Präsenzfortbildungen als sinnvoll angesehen.

Die Schulleitungen bevorzugen eine flexible Herangehensweise an das Format von Fortbildungen, abhängig vom jeweiligen Thema („[…] Das Thema gibt vor, welches Format sinnvoll ist"). Besonders bei längerfristigen Fortbildungen wird eine Kombination aus Präsenz- und Online-Terminen als praktikabel erachtet: „Wenn es über einen längeren Zeitraum geht, kann es eine Mischung aus online und Präsenz sein".

Wünsche hinsichtlich des Fortbildungspersonals

Der überwiegende Anteil der Befragten hatte keine Präferenz hinsichtlich des Fortbildungspersonals (jeweils über 50 %). Ein substanzieller Anteil der Schulleitungen wünschte sich allerdings externes Personal als Fortbildnerinnen und Fortbildner (30,8 %), wohingegen lediglich 12,5 Prozent eine Präferenz für abgeordnete Lehrkräfte äußerten. Unter den Lehrkräften ergab sich das umgekehrte Bild. In dieser Gruppe nannten 32,3 Prozent als Präferenz abgeordnete Lehrkräfte, während lediglich 16,2 Prozent der Angaben auf externe Personen entfielen.

Weitere Wünsche in Bezug auf das Fortbildungsangebot des IQSH

In den Rückmeldungen zu weiteren Wünschen für das Fortbildungsangebot des IQSH zeigen sich in beiden befragten Gruppen klare Prioritäten. Alle deskriptiven Statistiken zu diesen Fragen sind in Tabelle 3 dargestellt.

Besonders stark wurde der Wunsch nach einer besseren Passung zwischen Fortbildungsinhalten und den Bedarfen der Schule vor Ort geäußert. Schulleitungen (M = 3,22, SD = 0,77) und Lehrkräfte (M = 3,24, SD = 0,82) bewerteten diesen Punkt nahezu identisch, was auf den dringenden Bedarf an stärker individualisierten und bedarfsorientierten Fortbildungen hinweist. Ein weiterer zentraler Wunsch betrifft die stärkere Erarbeitung von im Unterricht direkt einsetzbaren Materialien. Hier äußerten die Lehrkräfte mit einem Mittelwert von 3,29 (SD = 0,87) eine besonders hohe Priorität, während auch die Schulleitungen diesen Aspekt als wichtig erach-

teten (M = 3,04, SD = 0,70). Insofern erwarten beide Gruppen praxisnahe Inhalte, die unmittelbar in den Schulalltag integriert werden können. Damit im Einklang ist die Anbindung der Fortbildungsinhalte an den Unterricht vor allem aus Sicht der Lehrkräfte (M = 3,24, SD = 0,82) ein wichtiger Aspekt. Schulleitungen hingegen betonen diesen Wunsch etwas weniger (M = 2,93, SD = 0,66). Dass bereits im Ausschreibungstext des Fortbildungsangebots konkrete Ziele formuliert werden, wurde insbesondere von den Lehrkräften als wichtig angesehen (M = 3,00, SD = 0,87), während auch hier die Schulleitungen diesen Punkt als etwas weniger wichtig bewerteten (M = 2,75, SD = 0,85).

Tabelle 3: Weitere Wünsche in Bezug auf das Fortbildungsangebot des IQSH.

Welche weiteren Wünsche haben Sie in Bezug auf das Fortbildungsangebot des IQSH?	**Schulleitungen**		**Lehrkräfte**	
	M	*SD*	*M*	*SD*
Besser qualifizierte Fortbildnerinnen und Fortbildner	2,40	0,67	2,44	0,94
Stärkere Anbindung der Fortbildungsinhalte an meinen Unterricht in der Schule	2,93	0,66	3,24	0,82
Stärkere Erarbeitung direkt im Unterricht einsetzbarer Materialien im Rahmen der Fortbildung	3,04	0,70	3,29	0,87
Begleitung bei der Umsetzung der Fortbildungsinhalte im Unterricht durch Folgeveranstaltungen	2,76	0,70	2,55	0,95
Verstärkte Fachwissenschaftlichkeit	2,31	0,71	2,38	0,87
Bessere Passung zwischen Fortbildungsinhalten und den Bedarfen der Schule vor Ort	3,22	0,77	3,24	0,82
Formulierung konkreter Ziele bereits im Ausschreibungstext	2,75	0,85	3,00	0,87
Stärkere Einbindung der Erfahrungen der Lehrkräfte im Rahmen der Fortbildungsveranstaltungen	2,65	0,81	2,65	0,88
Mehr fachliche Expertise von außen	2,80	0,74	2,62	0,94
Klarere Struktur bei der Fortbildungsdurchführung	2,60	0,77	2,75	0,97
Weniger aktive Einbindung der Teilnehmer und stattdessen mehr Input durch Fortbildner/-innen	2,35	0,88	2,52	0,95
Überprüfung der Ziele der Fortbildung im Laufe der Veranstaltung	2,50	0,82	2,44	0,86

Unter den Wünschen, die in beiden Gruppen eine etwas niedrigere Priorität hatten, wurde die Begleitung bei der Umsetzung der Fortbildungsinhalte im Unterricht durch Folgeveranstaltungen von Schulleitungen (*M* = 2,76, *SD* = 0,70) noch etwas stärker betont als von Lehrkräften (*M* = 2,55, *SD* = 0,95). In Bezug auf die Einbindung der Erfahrungen der Lehrkräfte in die Fortbildungen äußerten Schulleitungen und Lehrkräfte ähnliche Erwartungen (beide Mittelwerte: 2,65), was auf einen moderaten Wunsch nach stärkerer Partizipation in den Veranstaltungen hindeutet. Ebenso wurden die Wünsche nach mehr externer fachlicher Expertise und besser qualifizierten Fortbildnerinnen und Fortbildnern von beiden Gruppen lediglich moderat eingeschätzt (Schulleitungen: *M* = 2,80 / 2,40, *SD* = 0,74 / 0,67; Lehrkräfte: *M* = 2,62 / 2,44,

SD = 0,94 / 0,94), was auf eine grundsätzliche Zufriedenheit mit den aktuellen Fortbildnerinnen und Fortbildnern hindeutet und sich mit den Kompetenzeinschätzungen deckt (Abschnitt 5.2.3).

Hinsichtlich struktureller und inhaltlicher Aspekte wurde der Wunsch nach einer klaren Struktur bei der Durchführung der Fortbildungen geäußert, wobei Lehrkräfte mit einem Mittelwert von 2,75 (*SD* = 0,97) leicht höhere Ansprüche hatten als Schulleitungen (*M* = 2,60, *SD* = 0,77). Der Wunsch nach verstärkter Fachwissenschaftlichkeit hatte ebenfalls keine hohe Priorität (Schulleitungen: *M* = 2,31, *SD* = 0,71; Lehrkräfte: *M* = 2,38, *SD* = 0,87). Der Wunsch nach einer weniger aktiven Einbindung der Teilnehmenden und stattdessen mehr Input durch die Fortbildnerinnen und Fortbildner (Schulleitungen: *M* = 2,35, *SD* = 0,88; Lehrkräfte: *M* = 2,52, *SD* = 0,95) erhielt im Durchschnitt wenig Zustimmung. Dies zeigt, dass beide Gruppen weiterhin die aktive Beteiligung und den Austausch im Rahmen der Fortbildungen als wichtig erachten.

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass praxisnahe Fortbildungsinhalte, die direkt in den Schulalltag integriert werden können, sowie eine bessere Anpassung der Fortbildungsangebote an die Bedarfe der einzelnen Schulen im Vordergrund stehen. Mit anderen Aspekten wie der fachlichen Expertise oder der wissenschaftlichen Fundierung hingegen scheinen Schulleitungen und Lehrkräfte in den Fortbildungen des IQSH bereits zufrieden zu sein.

Mit Blick auf die seitens der Schulleitungen in ihren Kollegien wahrgenommenen Wünsche zeigt sich in weiten Teilen eine Übereinstimmung, was auf einen guten Überblick zu den konkreten Bedarfen in der Gruppe der Lehrkräfte hindeutet. Eine größere Differenz zwischen den Perspektiven war einzig hinsichtlich der Einschätzung zur Begleitung bei der Umsetzung der Fortbildungsinhalte durch Folgeveranstaltungen zu erkennen. So nahmen die Schulleitungen einen höheren Bedarf wahr (*M* = 3,05, *SD* = 0,73) als die Lehrkräfte selbst (*M* = 2,55, *SD* = 0,95). Somit scheint es, dass Schulleitungen eine intensivere Nachbereitung und Begleitung für die nachhaltige Implementierung der Fortbildungsinhalte als notwendig erachten, während Lehrkräfte diesen Aspekt als weniger dringlich bewerten.

5.2.5 Abschließende Anmerkungen der Befragten

Am Ende der Befragung konnten die Teilnehmenden abschließende Anmerkungen machen. Die Mehrheit der Befragten nutzte diese Gelegenheit, um Wünsche zum Fortbildungsangebot des IQSH zu äußern. Gruppiert beziehen sich diese Wünsche auf (a) die Organisation der Fortbildungen, (b) die Formate und die zeitlichen Rahmenbedingungen, (c) die inhaltliche Gestaltung der Fortbildungen und (d) die Einbeziehung externer Anbieter.

In Abbildung 21 sind die Wünsche nach diesen Themenbereichen geordnet dargestellt. Neben den Wünschen zum Fortbildungsangebot wurde von vielen Teilnehmenden die hohe Arbeitsbelastung als Hinderungsgrund für die Teilnahme an Fortbildungen genannt. Darüber hinaus äußerten sich mehrere Schulleitungen und Lehrkräfte lobend über das Fortbildungsangebot des IQSH: „Insgesamt habe ich schon viele tolle Veranstaltungen gebucht und danke Ihnen allen sehr für Ihre Arbeit!!!“; „Sehr umfangreiche Fortbildungen und kompetente Experten!“.

Abbildung 21: Abschließende Bemerkungen der Teilnehmenden. Blau = Wünsche bezüglich der Organisation von Fortbildungen; orange = Wünsche bezüglich der Formate und der zeitlichen Rahmenbedingungen; lila = Wünsche bezüglich der inhaltlichen Gestaltung von Fortbildungen; grün = Wünsche bezüglich externer Anbieter.

5.3 Vergleich mit den Evaluationsergebnissen aus dem Jahr 2016

Die Evaluationsergebnisse von Richter und Schellenbach-Zell (2016), die im Jahr 2016 das Fort- und Weiterbildungsangebot für Lehrkräfte in Schleswig-Holstein anhand einer Stichprobe von über 500 Lehrkräften aus 35 Schulen hinsichtlich mehrerer Fragestellungen untersuchten, zeigen viele Parallelen zu den aktuellen Evaluationsergebnissen:

→ Beide Evaluationen zeigen auf, dass eine überwiegende Mehrheit der Lehrkräfte an Fortbildungen teilnimmt.

→ Die meisten Veranstaltungen sind als Tages- oder Halbtagesveranstaltung angelegt. Längere Formate sind eher die Ausnahme.

→ Die fachliche Kompetenz der Fortbildnerinnen und Fortbildner wird in beiden Studien als überwiegend positiv eingeschätzt; allerdings berichten die Lehrkräfte jeweils von einem begrenzten praktischen Nutzen für die tägliche Arbeit und betonen die Notwendigkeit eines stärkeren Praxisbezugs.

→ Als Hinderungsgründe berichten die Lehrkräfte aus beiden Stichproben jeweils den Mangel an zeitlichen Ressourcen und das Fehlen passender Angebote.

6 Interviews mit ausgewählten Schulleitungen

6.1 Vorgehen

Die Interviews erfolgten in einem halbstrukturierten Format, d. h. es lagen ein Protokoll zum Ablauf sowie Schlüsselfragen vor, die mit den teilnehmenden Schulleitungen möglichst standardisiert bearbeitet wurden. Die Schulleitungen wurden zu den folgenden Themen befragt:

→ Bedarfserhebung für mögliche Fortbildungen an der eigenen Schule;
→ Wahrnehmung der Qualität des Fortbildungsangebots am IQSH;
→ Evaluation der durchgeführten Maßnahmen an der eigenen Schule;
→ Bedarfsdeckung und Wünsche für die Zukunft.

Das geplante Vorgehen sowie sämtliche verwendete Materialien wurden vor Beginn der Datenerhebung durch das MBWFK genehmigt und von der Ethikkommission des IPN als unbedenklich eingestuft. Die Schulaufsichten benannten im Vorfeld jeweils zwei Schulleitungen von jeder in dieser Evaluation berücksichtigten Schulformen. Der Leitfaden zu den inhaltlichen Fragen des halbstrukturierten Interviews findet sich in Anhang B.

Im Zeitraum von 04.11. bis zum 14.11.2024 nahmen insgesamt neun der zehn eingeladenen Schulleitungen aus Schulen in Schleswig-Holstein an den Interviews teil. Die Interviews dauerten im Durchschnitt knapp 20 Minuten (*SD* = 15 Minuten). Tabelle 4 zeigt die Verteilung der Interviewten auf die unterschiedlichen Schulformen.

Tabelle 4: Schulformen der an den Interviews teilnehmenden Schulleitungen.

	Absolute Häufigkeit
Grundschule	2
Gymnasium	2
Förderzentrum	2
Gemeinschaftsschule (ohne Oberstufe)	2
Gemeinschaftsschule (mit Oberstufe)	1

6.2 Zusammenfassung der Interviews

Die Auswertung der Interviews mit den neun Schulleitungen zum Fort- und Weiterbildungsangebot ergibt ein differenziertes Bild, das mit Blick auf die angesprochenen Themenbereiche im Folgenden zusammengefasst wird.

6.2.1 Bedarfserhebung an den Schulen

Hinsichtlich der Bedarfserhebung für mögliche Fortbildungen an der eigenen Schule gaben die meisten Schulleitungen an, dass diese auf verschiedenen Wegen erfolgt und auf einer

Kombination aus schulischen Entwicklungsschwerpunkten und individueller Bedarfsanalyse basiert. Zur Strukturierung allgemeiner schulischer und individueller Maßnahmen greift ein Teil der Schulen auf Fortbildungskonzepte zurück. Diese strukturierten Rahmenpläne sollen sicherstellen, dass Fortbildungsmaßnahmen sowohl auf individueller als auch auf institutioneller Ebene geplant und durchgeführt werden. Sie kombinieren Bottom-Up-Ansätze (zum Beispiel durch Wünsche aus dem Kollegium) mit Top-Down-Maßnahmen (zum Beispiel Pflichtfortbildungen oder gezielte Empfehlungen).

> „Wir haben ein Fortbildungskonzept, in dem wir einmal die schulweite Schulentwicklung und die individuellen Fortbildungsmaßnahmen unterscheiden."

Hinsichtlich konkreter Maßnahmen zur Erhebung von Fortbildungsbedarfen nennen die Schulleitungen erstens Mitarbeitergespräche als zentralen Weg. Dabei werden Wünsche der Lehrkräfte, Entwicklungsziele oder spezifische Anforderungen an die Aufgabenbereiche besprochen. Es kommt auch vor, dass Schulleitungen gezielt Lehrkräfte ansprechen, um Fortbildungen vorzuschlagen, beispielsweise zur Übernahme neuer Aufgaben oder zur Weiterqualifizierung.

> „Aus diesen Mitarbeitergesprächen heraus ergeben sich auch Fortbildungswünsche. Da kommt man dann ins Gespräch: In welchem Bereich möchte sich die Kollegin, der Kollege weiterentwickeln?"

In diesem Kontext äußern Lehrkräfte oft auch eigene Interessen an Fortbildungen, unabhängig von den schulischen Gegebenheiten.

> „Es kommt durchaus vor, dass Lehrkräfte sagen: ‚Ich habe da mal Lust zu.' Das ist dann erstmal ohne Hintergrund und Gegebenheiten der Schule."

Ferner äußern die Schulleitungen, dass ergänzend zu den Mitarbeitendengesprächen Unterrichtsbesuche helfen, Fortbildungsbedarfe zu erkennen und gezielte Maßnahmen vorzuschlagen. In bestimmten Fällen werden Fortbildungen empfohlen oder auch angeordnet, etwa bei Bedarf an Unterstützung in spezifischen Bereichen oder Herausforderungen im Unterricht.

> „Ich merke in Mitarbeitergesprächen oder Unterrichtsbesuchen, wo ich der Meinung bin, dass dort Fortbildungsbedarf herrscht."

Zweitens dienen Fachkonferenzen und Arbeitsgruppen der Diskussion über Fortbildungswünsche und die Planung gemeinsamer Maßnahmen. Arbeitsgruppen tragen zur Bedarfsanalyse bei, indem sie spezifische Themen oder Herausforderungen identifizieren, die Fortbildungen erfordern:

> „Wir haben eine umfangreiche Schulprogrammarbeit in fünf Arbeitsgruppen. Und aus dieser Arbeit ergeben sich Fortbildungswünsche: Hier würden wir gerne tiefer einsteigen und brauchen ein Fortbildungsangebot.“ (705894)

Drittens fördern Schulentwicklungstage den Austausch über Fortbildungsbedarfe im Kollegium. Befragungen des Kollegiums (zum Beispiel in Lehrerkonferenzen oder über digitale Tools) unterstützen die systematische Sammlung von Fortbildungswünschen.

> „Im Rahmen der Schulentwicklung machen wir über Tools wie 'Itslearning' Umfragen, die in der Regel in Vorbereitung von Schulentwicklungstagen erfolgen.“ (933748)

6.2.2 Evaluation der durchgeführten Maßnahmen an den Schulen

An den Schulen erfolgt die Evaluation von Fortbildungen in der Regel informell und nicht systematisch, häufig basierend auf persönlichen Rückmeldungen und Erfahrungen. Eine gängige Praxis ist, dass Fortbildungsinhalte von den teilnehmenden Lehrkräften in Konferenzen oder Teamsitzungen vorgestellt werden, sodass die Kolleginnen und Kollegen die Möglichkeit haben, diese auszuprobieren - wie eine Schulleitung erklärt: „Dann wird es in der Regel von Einzelpersonen ausprobiert und eben Versuche dazu gemacht. Und wenn es dann erfolgreich ist, dann breiten wir es eben aus über die ganze Schule“. Eine weitere Schulleitung fasst den Evaluationsprozess wie folgt zusammen:

> „Wir haben ritualisiert das Thema Fortbildung als Tagesordnungspunkt auf der Lehrerkonferenz. Da müssen, sollen, dürfen die Kolleginnen und Kollegen, die zwischen den Lehrerkonferenzen eine Fortbildung besucht haben, von dieser Fortbildung berichten.“

Auf der Seite der Fortbildnerinnen und Fortbildner wird die Evaluation laut Angabe der Schulleitungen häufig durch standardisierte Zufriedenheitsumfragen am Ende der Fortbildung durchgeführt. Eine Schulleitung beschreibt: „Es wird immer am Ende eine Zufriedenheitsumfrage gemacht. Also das habe ich eigentlich in jeder Fortbildung so erlebt“. Dieser Modus wird allerdings kritisch gesehen:

> „Die Rückmeldung [ist] nicht wirklich sehr aussagekräftig, weil die Fragebögen in der Regel kurz vor Ende ausgegeben werden, wenn alle sowieso schon auf dem Sprung sind.“

Eine Schulleitung ging näher darauf ein, dass die Evaluationsbögen eine zu hohe Anzahl positiver Rückmeldungen enthalten, die möglicherweise nicht repräsentativ für alle Teilnehmenden sind und somit eine zuverlässige Einschätzung der Qualität erschweren:

> „Da müsste man ja langsam mal stutzig werden, weil viele Lehrkräfte die Bestnote vergeben, was bei genauerem Hinsehen nicht den tatsächlichen Eindruck widerspiegelt.“

6.2.3 Wahrnehmung der Qualität des Fortbildungsangebots

Die Befragung der Schulleitungen ergibt ein gemischtes Bild zur Wahrnehmung der Qualität der IQSH-Fortbildungen. Positiv zurückgemeldet wurde von mehreren Schulleitungen unter anderem die hohe fachliche Expertise der Fortbildnerinnen und Fortbildner. Diese werden als kompetent und gut vorbereitet wahrgenommen:

> „Die Fortbildner sind sehr gut ausgebildet und wissen, wovon sie sprechen. Sie bringen wertvolle Praxisbeispiele aus anderen Schulen mit, was die Inhalte sehr anschaulich macht."

Ferner loben einige Schulleitungen die Struktur und Organisation der Fortbildungen. Besonders die zeitliche Planung und die gute Vorabkommunikation wurden positiv bewertet; ebenso heben einzelne Schulleitungen die interaktive Gestaltung der Fortbildung hervor. Die Möglichkeit, sich aktiv einzubringen und von anderen Teilnehmern zu lernen, wird als sehr positiv hervorgehoben.

> „Die Fortbildungen sind sehr gut strukturiert und gut organisiert. Man weiß im Vorfeld, was einen erwartet, und es gibt keine unnötigen Verzögerungen."

> „Die interaktiven Formate gefallen mir sehr. Es wird nicht nur referiert, sondern man kann auch selbst aktiv werden und Ideen austauschen."

Im Rahmen der geäußerten Kritikpunkte nennen mehrere Schulleitungen die häufig mangelnde Praxisnähe der Fortbildungen. Es wird bemängelt, dass diese oft zu theoretisch und fachlich überladen seien, wodurch der direkte Nutzen für den Schulalltag eingeschränkt ist. Hierzu merkt eine Schulleitung an: „Die Inhalte sind oft sehr theoretisch, und es fehlt die praktische Umsetzbarkeit für den Schulalltag." Einige Schulleitungen wünschen sich daher eine stärkere Übersetzung der theoretischen Inhalte in konkrete Anwendungsbeispiele, die den spezifischen schulischen Kontext berücksichtigen. Dies wurde insbesondere im Zusammenhang mit juristischen und organisatorischen Themen genannt, bei denen die Umsetzung in der Praxis oftmals unklar bleibe. „Viele der juristischen Themen sind wichtig, aber man versteht sie nur schwer in Bezug auf die konkreten Herausforderungen im Schulbetrieb", erklärt eine Schulleitung. Einzelne Schulleitungen schlagen zudem vor, dass Personen mit Schulerfahrung stärker in die Konzeption und Durchführung der Fortbildungen eingebunden werden sollten, um die Relevanz der Inhalte zu erhöhen:

> „Es wäre hilfreich, wenn mehr Praktiker in die Gestaltung der Fortbildungen einbezogen würden, um die Themen realitätsnäher zu machen."

Fast alle Schulleitungen betonen die Bedeutung von Zielgruppenorientierung. Es wird als problematisch empfunden, dass Fortbildungen häufig schulartübergreifend angeboten werden, was insbesondere für Gymnasiallehrkräfte mit spezifischen Rahmenbedingungen wenig

zielführend sei. Eine Schulleitung merkt an: „Fortbildungen für alle Schularten sind nicht immer sinnvoll. Wir brauchen gezielte Angebote für das Gymnasium, das eine ganz andere Struktur und Problematik hat als die Grundschule.“ In ähnlicher Weise äußern einige Schulleitungen Kritik an der Heterogenität der Teilnehmenden, die in Fortbildungen oft mit sehr unterschiedlichem Vorwissen und Erfahrungshintergrund aufeinandertreffen. Dies führe dazu, dass einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich unter- oder überfordert fühlen: „Die unterschiedlichen Erfahrungslevels der Teilnehmer machen es schwierig, alle gleichermaßen zu erreichen.“ Eine Lösung könnte laut den Schulleitungen in einer stärkeren Differenzierung der Angebote liegen, etwa durch Orientierungshilfen oder Einstufungen vorab, um individuell passendere Fortbildungen zu wählen:

> „Es wäre gut, wenn wir schon im Vorfeld wissen könnten, welches Niveau eine Fortbildung hat, um gezielt teilnehmen zu können.“

Bei aller Kritik sprechen mehrere Schulleitungen an, dass sie eine positive Entwicklung in der Qualität der Fortbildungsangebote wahrnehmen. Insbesondere in den letzten vier bis fünf Jahren wird eine Verbesserung der fachlichen und organisatorischen Umsetzung erkannt:

> „In den letzten Jahren hat sich die Qualität der Fortbildungen deutlich verbessert. Sie sind strukturierter und besser organisiert.“

Dennoch bleibt der Wunsch nach praktischen Bezügen und einer gezielten Ansprache bestimmter Zielgruppen ein zentraler Punkt, der mehrfach genannt wird:

> „Der praxisnahe Bezug und die zielgruppenspezifische Ausrichtung müssen noch weiter gestärkt werden.“

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass aus Perspektive der interviewten Schulleitungen die IQSH-Fortbildungen durch hohe fachliche Expertise und gute Organisation überzeugen, jedoch stärkere Praxisnähe und zielgruppenspezifische Ausrichtung wünschenswert wären. Trotz positiver Entwicklungen in den letzten Jahren bleibt der Bedarf an praxisnahen Inhalten und differenzierten Angeboten zentral.

Fortbildungsschwerpunkt SINUS-SH

Die Einschätzungen der Schulleitungen zu den SINUS-SH-Fortbildungen fallen überwiegend positiv aus. Es wird die Sinnhaftigkeit des Programms betont, wenngleich auf ungenutzte Synergieeffekte hingewiesen wird. Insbesondere die Qualität der Referierenden, die inhaltliche Ausrichtung und die Schwerpunktsetzung werden positiv hervorgehoben. Fachschaften, wie beispielsweise Mathematik, schätzen das Angebot und geben regelmäßig positive Rückmeldungen zu ihrer Teilnahme. Gleichzeitig wird angemerkt, dass die Fortbildungen in der Ver-

gangenheit häufig besucht wurden und die Inhalte mittlerweile durch die teilnehmenden Lehrkräfte in der Schule implementiert werden. Dadurch ist der aktuelle Bedarf an weiteren Teilnahmen reduziert, da viele Themen bereits erfolgreich in den Schulalltag integriert wurden.

Fortbildungsschwerpunkt Digitalisierung

Die Einschätzungen der Schulleitungen zu den Fortbildungen mit Schwerpunkt Digitalisierung zeichnen ein gemischtes Bild. Positiv hervorgehoben werden die hohe Qualität vieler Angebote des IQSH, insbesondere durch kompetente Dozierende und praxisnahe Inhalte. Dennoch gibt es kritische Stimmen, die auf Einschränkungen hinweisen:

→ Einige Schulleitungen sehen Fortbildungen des IQSH als hilfreich an, insbesondere für grundlegende Fragen der Digitalisierung. Allerdings wird angemerkt, dass viele Inhalte bereits bekannt sind und für digital fortgeschrittene Schulen wenig Mehrwert bieten. Es besteht Bedarf an anspruchsvolleren Angeboten für fortgeschrittene Lehrkräfte.

→ Die Praxisnähe wird vereinzelt als unzureichend empfunden, da Fortbildungen oft nur punktuell erfolgen und nachhaltige Vertiefung fehlt („Eintagsfliegen“). Ein Beispiel ist die Schulung zur Nutzung von Zeugnisprogrammen, deren Anwendung im Alltag ohne kontinuierliche Begleitung problematisch bleibt.

→ Mehrere Schulen setzen zunehmend auf hausinterne Mikrofortbildungen, bei denen digital erfahrene Kolleginnen und Kollegen ihr Wissen bedarfsorientiert an das Kollegium weitergeben. Dies wird als effektiv beschrieben, allerdings als belastend für die als Fortbildnerinnen und Fortbildner eingesetzten Lehrkräfte.

→ Einige Schulleitungen berichten von einer stärkeren Orientierung an externen Anbietern wie ‚fobizz‘, da diese als flexibler oder passgenauer empfunden werden.

→ Einzelne Schulen, die in der Digitalisierung besonders weit fortgeschritten sind, betonen die Notwendigkeit, neue Technologien wie VR-Brillen und 3D-Drucker in den Unterricht zu integrieren. Hier wird besonders Wert auf praktischen Nutzen und konkrete Anwendungsmöglichkeiten gelegt, um sowohl Kolleginnen und Kollegen als auch Schülerinnen und Schülern die Arbeit mit den Tools zu erleichtern.

Zusammenfassend wird der Bereich Digitalisierung von den Schulleitungen als wichtig erachtet, wobei die Angebote des IQSH teilweise als sehr hilfreich, teilweise jedoch als nicht ausreichend differenziert wahrgenommen werden. Besonders fortgeschrittene Schulen wünschen sich spezialisierte Inhalte und eine stärkere Anwendungsorientierung. Inwieweit sich diese Wünsche eher auf Angebote der Abteilung 3 oder der Abteilung 5 beziehen, bleibt offen, fest steht aber, dass es unbedingt wünschenswert ist, das Angebotspaket der Abteilungen 3 und 5 dahingehend kritisch zu prüfen, ob es adressatenangemessen ist. Erneut stellt sich die

Frage, ob die Übergewichtung der Querschnittsthemen im Landesprogramm durch die vergleichsweise hohe Zahl von VZÄ in Abteilung 5 für die sehr stark auf den Fachunterricht fokussierten Lehrkräfte passend ist.

6.2.4 Bedarfsdeckung und Wünsche für die Zukunft

Die Schulleitungen äußern vielfältige Wünsche und Erwartungen an das zukünftige Fortbildungsangebot, die sich auf spezifische Bedarfe in unterschiedlichen Bereichen konzentrieren.

Umgang mit herausfordernden Schülerinnen und Schülern und Entlastung des Kollegiums

Der Umgang mit schwierigen Schülerinnen und Schülern wird von den Schulleitungen als dringendes Fortbildungsthema betrachtet. Insbesondere wird praxisnahe Unterstützung in Form von konkreten Handlungsanweisungen und Coachings gewünscht, um den Lehrkräften hilfreiche Strategien für den Schulalltag an die Hand zu geben. Gleichzeitig wird die hohe psychische Belastung vieler Lehrkräfte hervorgehoben, verbunden mit dem Wunsch nach Fortbildungen, die gezielt die Lehrkräftegesundheit fördern, Selbstfürsorge thematisieren und pragmatische Ansätze für ein effektives Zeitmanagement vermitteln. Dabei wird betont, dass belastete Kolleginnen und Kollegen oft erst entlastet werden müssen, bevor sie die notwendige Bereitschaft und Kapazität für Fortbildungen mitbringen.

> „Die Kollegen sind wirklich belastet. (...) Schickt man einen belasteten Kollegen jetzt noch zusätzlich zu Fortbildungen, oder versucht man, ihn erstmal zu entlasten, dass er wieder zu Kraft kommt, um dann zur Fortbildung zu gehen?“

Schulentwicklung und systemische Haltung

Im Bereich Schulentwicklung sehen Schulleitungen weiterhin einen deutlichen Fortbildungsbedarf, insbesondere zu aktuellen Dynamiken und praxisorientierten Strategien. Zudem wird der Wunsch nach einem stärkeren Fokus auf systemisches Denken und die Förderung einer zukunftsorientierten Haltung betont. Diese Aspekte sollen dazu beitragen, Veränderungsprozesse im Kollegium nachhaltig umzusetzen und gleichzeitig Widerstände gegen notwendige Entwicklungen abzubauen.

> „Für mich selbst sehe ich Fortbildungsbedarf weiterhin im Bereich Schulentwicklung, (...) nicht Grundlagenfortbildung, sondern tatsächlich eher was aktuelle Entwicklungen angeht.“

Pädagogische und fachliche Herausforderungen

Pädagogische Fortbildungen werden insbesondere für junge Lehrkräfte als sehr wichtig erachtet, um grundlegende Kompetenzen wie Haltung, Konfliktmanagement und Beziehungsarbeit zu stärken. Zudem wird der Wunsch nach gezielten Fortbildungsangeboten für spezifische Schulformen, wie zum Beispiel für Gymnasiallehrkräfte, betont, da unterschiedliche Schularten unterschiedliche Herausforderungen mit sich bringen (Abschnitt 6.2.3). Fachspezifische Fortbildungen, etwa zu Themen des Zentralabiturs, werden ebenfalls als essenziell angesehen, wobei insbesondere regionale Abrufveranstaltungen als ideale Form angesehen werden, um eine breitere Zielgruppe effizient zu erreichen.

> „Wir wünschen uns immer wieder Fortbildungen speziell für Gymnasiallehrkräfte, weil wir am Gymnasium einfach auch andere pädagogische Fragestellungen und Probleme haben als an einer Gemeinschaftsschule am Brennpunkt."

Zusammenarbeit und maßgeschneiderte Formate

Hausinterne, kurze Fortbildungen, die über mehrere Sitzungen verteilt sind, werden als besonders effektiv beschrieben, da sie den Lehrkräften die Möglichkeit geben, sich intensiv mit den Themen auseinanderzusetzen, ohne dabei den Alltag zu sehr zu belasten. Darüber hinaus wird der Wunsch nach moderierten Schulentwicklungstagen mit externen Beratern geäußert, um neue Perspektiven einzubringen und den schulinternen Austausch zu fördern.

> „Wir wollen [den Schulentwicklungstag] eben nicht an einem Tag machen, sondern (...) auf viermal zwei Stunden splitten. (...) Dann haben wir Zeit, um diese kleinen Fragen anzugehen. […] Ich suche letztendlich jemanden, (...) der an diesen vier Tagen (...) moderiert und uns so Sachen gibt, die wir festklopfen können, ausprobieren, und dann wiederkommen."

Programme mit Breitenwirkung

Schulleitungen kritisieren die fehlende Verbreitung von innovativen Fortbildungen aus geförderten Programmen (zum Beispiel ‚LemaS'), obwohl sie wertvolle Erkenntnisse liefern. Entsprechend fordern sie die Nutzung von Synergieeffekten und eine stärkere Integration solcher Programme in das reguläre Angebot des IQSH.

> „Da sind jede Menge Erkenntnisse, und die gehen nicht in die Breite. Und das kritisiere ich massiv."

Zusammenfassend zeigt sich der Bedarf an zielgerichteten, praxisnahen und differenzierten Fortbildungen, die sowohl Lehrkräfte in ihrem beruflichen Alltag unterstützen als auch strategische Entwicklungsprozesse auf Schulebene fördern.

7 Konzeption eines Controllings und Berichtswesens

7.1 Zielsetzung

Für die Weiterentwicklung des Fortbildungsangebots gewinnt das Thema Steuerung für das MBWFK und das IQSH zunehmend an Bedeutung. Die Steuerung als Organisationsinstrument umfasst das Controlling sowie das Berichtswesen. Das Controlling zielt darauf ab, das Fortbildungsangebot zu planen und zu steuern, damit die Zielsetzungen im Bereich Fortbildung erreicht werden und ein qualitativ hochwertiges Fortbildungsangebot sichergestellt wird. Das Berichtswesen stellt die notwendigen Informationen bereit, um fundierte Entscheidungen zu treffen und eine transparente Kommunikation zwischen MBWFK und IQSH zu gewährleisten.

Ziel dieses Teilprojekts ist es, ein Steuerungskonzept für ein systematisches Controlling und Berichtswesen auf strategischer und operativer Ebene zu entwickeln. Die strategische Steuerung wird durch das MBWFK verantwortet, indem Schwerpunkte gesetzt und die Fortbildungen an strategischen Zielen ausgerichtet werden. Die operative Steuerung erfolgt durch das IQSH, welches die strategischen Ziele durch eigene, operative Ziele und Maßnahmen im Tagesgeschäft umsetzt.

Insgesamt wird dem MBWFK und dem IQSH empfohlen, eine ergebnisorientierte Steuerung aufzubauen. Die Steuerung erfolgt anhand priorisierter Schwerpunkte und messbarer Ergebnisse, beispielsweise der erreichten Schularten oder der Evaluation einzelner Fortbildungen. Ziel ist es, durch zusammenhängende Ziele und Zielvereinbarungen die Orientierung und Handlungssicherheit in der Zusammenarbeit zwischen MBWFK und IQSH zu steigern. Klare Zuständigkeiten und ein abgestimmtes Vorgehen in der strategischen und operativen Steuerung tragen dazu bei, die begrenzten Ressourcen im Bereich Fortbildung effektiv zu nutzen. Das Konzept zeigt hierzu im Detail auf, wie Steuerungsaktivitäten

- → weiterentwickelt oder neugestaltet werden können,
- → inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmt werden können,
- → organisatorisch umgesetzt und gelebt werden können,
- → stärker voneinander abgegrenzt werden können und
- → durch ein Berichtswesen adressatengerecht begleitet werden können.

7.2 Vorgehen

Zur Konzeption des Controllings und Berichtswesens wurden Interviews mit Fach- und Führungskräften des MBWFK und des IQSH durchgeführt, um die derzeitige Steuerung zu analysieren und Anforderungen für die Weiterentwicklung zu erheben. Insgesamt wurden neun Interviews durchgeführt. Gleichzeitig wurden zentrale Dokumente der derzeitigen Steuerung, beispielsweise das Rahmenkonzept des MBWFK und der Arbeitsplan des IQSH, analysiert.

Unter der Berücksichtigung von Erfahrungen und Ergebnissen aus anderen Projekten zum Controlling und Berichtswesen wurde daraufhin das Steuerungskonzept entwickelt.

Interviewpartnerinnen und -partner

- Herr Kraft (MBWFK, Leitung Abteilung 3)
- Frau Dr. Abshagen (MBWFK, Leitung Abteilung 5)
- Frau Dr. Burba (MBWFK, Fachaufsicht)
- Frau Müller (MBWFK, Fachaufsicht)
- Frau Dr. Ramm (IQSH, Direktion)
- Frau Fojut (IQSH, Leitung Abteilung 3)
- Herr Möller (IQSH, Leitung Sachgebiet 30)
- Frau Hüttmann (IQSH, Leitung Sachgebiet 32)
- Frau Marth (IQSH, Sachgebiet 30)

Themen für die Interviews

- Zielsetzung im Bereich Fortbildung
- Arbeitsplanung und Steuerung
- Kennzahlen und Berichte
- Ansätze zur Weiterentwicklung

Untersuchte Dokumente

- Rahmenkonzept MBWFK
- Arbeitsplan IQSH
- Jahresbericht IQSH
- Ziel- und Leistungsvereinbarung MBWFK/IQSH
- Dienstvereinbarung MBWFK/IQSH

Abbildung 22: Überblick über die Interviews und Dokumentenanalyse.

7.3 Analyse der Ausgangslage

7.3.1 Ziele im Bereich Fort- und Weiterbildung

Das IQSH nimmt als Einrichtung des MBWFK die im § 134 Schleswig-Holsteinisches Schulgesetz definierten Aufgaben wie die Organisation und Durchführung des Vorbereitungsdienstes und der Fort- und Weiterbildung der Lehrkräfte wahr. Im Rahmen der Interviews wurde deutlich, dass für die Fortbildungen das übergeordnete Ziel verfolgt wird, die Unterrichtsqualität an Schulen und die Kompetenzen der Lehrkräfte durch ein hochwertiges und bedarfsgerechtes Fortbildungsangebot zu stärken. Hier ist die Aufgabe des IQSH, das Fortbildungsangebot an den bildungspolitischen Schwerpunktthemen, den bildungswissenschaftlichen Erkenntnissen und den Bedarfen der Schulen auszurichten. Beispielsweise ist das IQSH im Bereich Fortbildung bestrebt,

→ die bildungspolitischen Schwerpunkte des Rahmenkonzepts umzusetzen,
→ die individuellen Bedarfe der Schulen und Lehrkräfte zu berücksichtigen,
→ die ganzheitliche und flächendeckende Schulentwicklung zu fördern,
→ aktuelle Bildungsstandards und didaktische Grundsätze zu vermitteln und
→ wissenschaftliche Erkenntnisse in die Schulpraxis zu überführen.

7.3.2 Steuerung durch das MBWFK

Die bildungspolitischen Schwerpunkte des MBWFK werden dem IQSH über ein Rahmenkonzept vorgegeben. Das Rahmenkonzept erscheint seit dem Schuljahr 2020/2021 jährlich im August/September. Insgesamt werden strategische Ziele jedoch nur eingeschränkt durch das

MBWFK definiert oder konkret vorgegeben. Das Rahmenkonzept benennt einzelne Schwerpunktthemen für Fortbildungen wie beispielsweise die „Sicherung der basalen Kompetenzen in Deutsch und Mathematik“. Für eine belastbare Steuerung hat das Rahmenkonzept aber eine zu geringe Informationstiefe und beinhaltet keine überprüfbaren Vorgaben.

Derzeit wird das Rahmenkonzept zu einem Zeitpunkt veröffentlicht, an dem die operative Arbeitsplanung des IQSH bereits weit fortgeschritten ist. Somit können die Schwerpunkte aus dem Rahmenkonzept nur begrenzt in der Fortbildungsplanung des IQSH berücksichtigt werden. Darüber hinaus wird das Rahmenkonzept derzeit jährlich neu ausgerichtet und um zusätzliche Handlungspläne und Vorgaben des MBWFK ergänzt, so dass die Schwerpunkte des Rahmenkonzepts auf Seiten des IQSH nur begrenzt priorisiert und als verbindlich wahrgenommen werden.

Stattdessen werden die Arbeitsschwerpunkte und Ziele durch das IQSH selbst definiert und im Rahmen von informellen Abstimmungen mit dem MBWFK zur Steuerung herangezogen. Die Abstimmungen erfolgen zwischen

- → der Staatssekretärin und der Direktorin des IQSH,
- → den Abteilungsleitungen des MBWFK mit der Direktorin des IQSH,
- → den Fachaufsichten über das IQSH mit der Abteilung 3 des IQSH, und
- → den Fachaufsichten der Fächer mit den Landesfachberatungen.

Die derzeitigen Abstimmungen erfolgen nicht systematisch über alle Fächer und Fachrichtungen und führen häufig zu situativen Steuerungsimpulsen auf Ebene einzelner Fortbildungen. Die begrenzten Kapazitäten der Fachaufsichten beschränken hierbei die Möglichkeit, eine ganzheitliche Steuerung über die verschiedenen Leitungsebenen, Schularten und Fächer sicherzustellen. Im Ergebnis fließen die strategischen Überlegungen des MBWFK nur begrenzt in die Arbeitsplanung des IQSH ein.

Ziel- und Leistungsvereinbarungen wurden zuletzt im Jahr 2022 zwischen dem MBWFK und dem IQSH vereinbart. Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen wurden aus Sicht der Interviewpartnerinnen und -partner nicht fortgeführt, weil die detaillierten Vorgaben keine Steuerungswirkung erzielten. So wurden die Vorgaben überwiegend vom IQSH selbst definiert. Vom MBWFK wurden dagegen kaum messbare Ziele eingebracht. Stattdessen steuerte das MBWFK eher mit kleinteiligen Einzeleingriffen in die operative Arbeit des IQSH. Zudem erfolgte für die umfangreichen Ziel- und Leistungsvereinbarungen kein systematisches Berichtswesen, um die Erreichung der Ziele transparent zu machen. Auch eine klare Verantwortung für die Erreichung der Ziele wurde nicht definiert.

7.3.3 Steuerung durch das IQSH

Die Arbeitsplanung und Steuerung wird durch die Abteilung 3 und die Sachgebiete des IQSH koordiniert. Die Fortbildungsplanung beginnt mit einer Sitzung der Institutsleitung und nachgelagerten Sitzungen der Sachgebiete und Schulartbeauftragten des IQSH im Februar und März eines jeden Schuljahres. Die Grundlage für die Arbeitsplanung bildet der Arbeitsplan aus dem vorherigen Schuljahr. Der Arbeitsplan wird zunächst durch die Abteilungsleitung 3 und die Sachgebietsleitungen des IQSH inhaltlich geprüft und aktualisiert.

Das IQSH gibt den Landesfachberatungen im Anschluss die inhaltlichen Schwerpunkte und Änderungen für das kommende Schuljahr im Rahmen einer Landesfachberatungssitzung vor. Die Landesfachberatungen setzen die inhaltliche Fortbildungsplanung in ihrem Fachbereich um. Hierbei wird geprüft, wie die Fortbildungen aus dem Vorjahr besucht und evaluiert wurden. Die Landesfachberatungen stimmen im Anschluss nötige Anpassungen mit den Abteilungsleitungen und Sachgebietsleitungen des IQSH sowie mit den Fachaufsichten der Fächer ab.

Die Veranstaltungsleitungen der einzelnen Fortbildungen hinterlegen daraufhin die einzelnen Termin- und Abrufveranstaltungen in der Fortbildungsverwaltung „formix“. Die hinterlegten Fortbildungen werden durch die Landesfachberatungen sowie durch die Abteilung 3 des IQSH inhaltlich und sachlich geprüft und in „formix“, dem „fachportal.sh“ sowie in einem Fort- und Weiterbildungskatalog veröffentlicht.

Im Jahresverlauf werden die Fortbildungen durch ein Monitoring der Sach- und Personalkosten durch die Abteilung 3 des IQSH gesteuert. Zudem wird das Fortbildungsprogramm auf Basis der bisherigen Teilnehmendenzahlen durch die Sachgebietsleitungen und Landesfachberatungen in Abstimmung mit den Fachaufsichten der Fächer halbjährlich angepasst. Hierfür finden quartalsweise Planungssitzungen der Landesfachteams mit der zuständigen Sachgebietsleitung des IQSH sowie innerhalb der Landesfachteams selbst statt. Beispielsweise wird geprüft, welche Veranstaltungen häufig abgesagt oder nur wenig nachgefragt wurden. Dargestellt wird dies in einer tabellarischen Veranstaltungsstatistik auf Ebene einzelner Fortbildungen, die auch dem MBWFK halbjährlich zur Steuerung übermittelt wird.

Insgesamt wird das Fortbildungsprogramm nur in begrenztem Umfang angepasst. Es finden in der Regel keine Widerrufe von Abordnungen statt. Durch die Vielfalt des Fortbildungsprogramms werden umfangreicher Personalkapazitäten gebunden. Die Planung und Steuerung auf operativer Ebene weisen eine hohe Komplexität auf.

Die Landesfachberatungen verantworten die inhaltliche Gestaltung einzelner Fortbildungen. Es bestehen derzeit jedoch keine verbindlichen Vorgaben des IQSH auf Ebene der Landesfachberatungen, welche konkreten Ziele und Maßnahmen umgesetzt werden sollen. Ebenso bestehen keine Vorgaben des IQSH über das Vorgehen und die Ergebnisse der

Abstimmungen in den Landesfachteams. Hierdurch wird die Möglichkeit begrenzt, vorhandene Ziele und Steuerungsbedarfe einheitlich und konsequent im Fortbildungsprogramm umzusetzen.

Das Monitoring der Sach- und Personalkosten sowie die Steuerung auf Basis der Veranstaltungsstatistiken erfolgt mithilfe der Fortbildungsverwaltung „formix“. Diese wird in Zusammenarbeit zwischen der Abteilung 3 und der Abteilung 5 des IQSH fortlaufend weiterentwickelt. Die Anmeldungen zu Terminveranstaltungen über „formix“ sind für die teilnehmenden Lehrkräfte verpflichtend. Insgesamt sind in „formix“ eine Vielzahl an relevanten Daten zum Export verfügbar. Diese umfassen Statistiken zu Veranstaltungen (zum Beispiel Anmeldungen), Kosten (zum Beispiel Raummiete) und Evaluationen einzelner Fortbildungen.

Va.-Nr	Titel	Datum	Tagungsstätte	Geplant (ma	Gebuch	anwese	Absa	Koste	Hö	Bemerkungen	Bewertung Fachaufsicht/fachl. Ansprechpartner	Konsequenzen
BIL0029	Bili an Gemeinschaftsschulen – wie geht das?	25.04.2022 von 14:00 - 16:30 ;	Gemeinschaftsschule der Stadt Schleswig in Schleswig, Bruno-Lorenzen-Schule	15	13	6	nein	nein			einverstanden	Verlegung ins neue Schuljahr in der Hoffnung, dass entsprechende Präsenzveranstaltung inkl. Hospitation dann möglich ist.
BIL0032	Bili an der Gemeinschaftsschule - ja, ich will!	25.10.2021 von 13:00 - 16:00 ;	Gemeinschaftsschule der Stadt Schleswig in Schleswig, Bruno-Lorenzen-Schule	9	8	2	nein	nein		TN erschienen nicht.	einverstanden	Ähnliches Angebot im lfd. Halbjahr.
BIL0037	Das Landeskonzept Bilingualer Unterricht – Was steckt dahinter? Was ist neu? Was bedeutet es für unsere Schule?	09.09.2021 von 18:00 - 19:30 ;	online	40	23	18	nein	nein			gern wieder anbieten	
BIL0038	Grundlagen des Bilingualen Unterrichts	16.09.2021 von 18:00 - 19:30 ;	online	40	17	12	nein	nein			einverstanden	Verlegung ins neue Schuljahr in der Hoffnung, dass entsprechende Präsenzveranstaltung inkl. Hospitation dann möglich ist.
BIL0039	Scaffolding – sprachliche Unterstützungssysteme im Bilingualen Unterricht	11.11.2021 von 18:00 - 19:30 ;	online	40	26	15	nein	nein			gern wieder anbieten	
BIL0040	Bili-Café – ein Austausch- und Netzwerkforum	25.11.2021 von 18:00 - 19:30 ;	online	40	19	9	nein	nein			gern wieder anbieten	
BIL0041	Grundlagen des Bilingualen Unterrichts in der Grundschule	02.09.2021 von 15:00 - 18:00 ;	Online	20	20	13	nein	nein			gern wieder anbieten	
BIL0042	Scaffolding – sprachliche Unterstützungssysteme im Bilingualen Unterricht der Grundschule	20.10.2021 von 15:00 - 18:00 ;	Schule am Stadtpark	20	13	6	nein	nein			gern wieder anbieten	
BIL0043	Der Einsatz von „alten“ und neuen Medien im bilingualen Unterricht der Grundschule anhand eines Sachfachthemas	09.12.2021 von 15:00 - 18:00 ;	online	50	20	12	nein	nein			gern wieder anbieten	
BIL0044	Learning Bili playfully	01.11.2021 von 14:00 - 17:00 ;	Gemeinschaftsschule der Stadt Schleswig in Schleswig, Bruno-Lorenzen-Schule	15	2	0	nein	nein		VA abgesagt.	einverstanden	VA in Formix als abgesagt markieren.

Abbildung 23: Beispiel zur Veranstaltungsstatistik (Schuljahr 2021/2022).

Um die Qualität einzelner Fortbildungen zu bewerten, wird eine freiwillige Evaluation in „formix“ angeboten, an denen die Lehrkräfte im Anschluss an jede Fortbildung teilnehmen können. Es werden neun Evaluationskriterien abgefragt (Abbildung 24). Insgesamt haben die einzelnen Evaluationskriterien jedoch nur eine begrenzte Aussagekraft über die inhaltliche Qualität einzelner Fortbildungen und den Beitrag der Fortbildungen zu den gesetzten Schwerpunktthemen, da die Kriterien überwiegend auf die allgemeine Zufriedenheit mit der Organisation und Durchführung der Veranstaltung abzielen. Darüber hinaus werden die Fortbildungen derzeit nur von circa zehn Prozent der teilnehmenden Lehrkräfte evaluiert. Im Ergebnis werden die Evaluationen nur begrenzt zur Steuerung durch das IQSH herangezogen, um auf Basis dieser Informationen das Fortbildungsangebot weiterzuentwickeln. Vielmehr werden in der Praxis informelle Rückmeldungen der Fortbildnerinnen und Fortbildner in den jeweiligen Fachteams genutzt, um die Qualität der Fortbildungen zu steuern.

Für das abgeschlossene Schuljahr veröffentlicht das IQSH einen Jahresbericht. Dieser enthält die Anzahl durchgeführter Fortbildungen, die damit erreichten Teilnehmenden sowie eine Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse. Darüber hinaus werden Aktivitäten in ausgewählten Vorhaben schriftlich zusammengefasst. Der Jahresbericht wird vom IQSH erstellt und dem MBWFK über die E-Akte bereitgestellt sowie im Rahmen einer Abteilungsleitungssitzung vorgestellt. Der Jahresbericht wird jedoch insgesamt nicht zur Steuerung durch das MBWFK oder IQSH genutzt. Stattdessen wird dieser in der gelebten Praxis als ein Instrument der Öffentlichkeitsarbeit verwendet. Eine objektive Bewertung von Zielen und Steuerungsbedarfen im Jahresverlauf erfolgt nicht.

Aussage	trifft voll zu	trifft teilweise zu	trifft nur im Ansatz zu	trifft nicht zu	kann ich nicht beantworten
Die Inhalte entsprachen meinen Erwartungen	0	2	0	0	0
Informationen zum Ablauf der Veranstaltung waren gut	2	0	0	0	0
Ich habe für meine Praxis gute Anregungen bekommen	1	1	0	0	0
Die verteilten Materialien sind für mich nützlich	0	2	0	0	0
Die Leitung hat die Veranstaltung klar und gut strukturiert	1	1	0	0	0
Die Leitung war fachlich kompetent	1	1	0	0	0
Die Leitung ist auf Erwartungen und Beiträge der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gut eingegangen	1	0	1	0	0
Das Arbeitsklima während der Tagung war gut	1	0	1	0	0
Mit dem Veranstaltungsort war ich zufrieden	2	0	0	0	0
Insgesamt bin ich mit der Veranstaltung zufrieden	1	1	0	0	0

Abbildung 24: Beispiel zur Evaluationsstatistik.

7.4 Überblick Konzeption Controlling und Berichtswesen

Das Konzept zur Steuerung der Fortbildungen gliedert sich in eine strategische und eine operative Ebene. In der strategischen Steuerung werden durch das MBWFK konkrete Schwerpunkte sowie strategische Ziele definiert und Zielvorgaben mit dem IQSH vereinbart. Das Controlling und Berichtswesen fokussiert sich auf strategischer Ebene im Jahresverlauf darauf, den Fortschritt in den Schwerpunkten und strategischen Zielvorgaben zu messen und zu steuern. Dabei verantworten die Abteilungsleitungen im MBWFK, die Fachaufsichten über das IQSH sowie die Fachaufsichten der Fächer, die strategische Steuerung umzusetzen und zu koordinieren.

In der operativen Steuerung werden die Ziele und Maßnahmen des IQSH auf Basis der strategischen Zielvereinbarungen konkret geplant und auf Ebene der einzelnen Fortbildungen umgesetzt. Das Controlling und Berichtswesen fokussiert sich auf operativer Ebene darauf, den Status in den einzelnen Schwerpunkten und Fortbildungen monatlich zu überwachen und

auf dieser Basis Maßnahmen zur Steuerung abzuleiten und durchzuführen. Die operative Steuerung wird durch die Abteilungsleitung 3, die Sachgebietsleitungen und die Landesfachberatungen umgesetzt und koordiniert.

Die Leitidee des Konzepts basiert auf einer Steuerung anhand aufeinander aufbauender strategischer und operativer Ziele. Grundgedanke der empfohlenen Steuerung ist, dass die strategischen Schwerpunkte des MBWFK bis hin zur operativen Umsetzung auf Ebene der einzelnen Fortbildungen schrittweise konkretisiert werden. Hierdurch entsteht ein zusammenhängendes und transparentes Zielbild. Indem gemeinsame Ziele konkretisiert und operationalisiert werden, können strategische Vorgaben auf allen Ebenen „greifbar“ gemacht und nachvollziehbar gemessen werden. Eine Voraussetzung dafür ist, dass das Zielbild von den beteiligten Leitungsebenen im MBWFK und IQSH gemeinsam vereinbart und eingehalten wird. Dieses Verständnis ist ein wichtiger Baustein, um die Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten sichtbar abzugrenzen, die jeweiligen Ziele zu erreichen und im Jahresverlauf zu steuern.

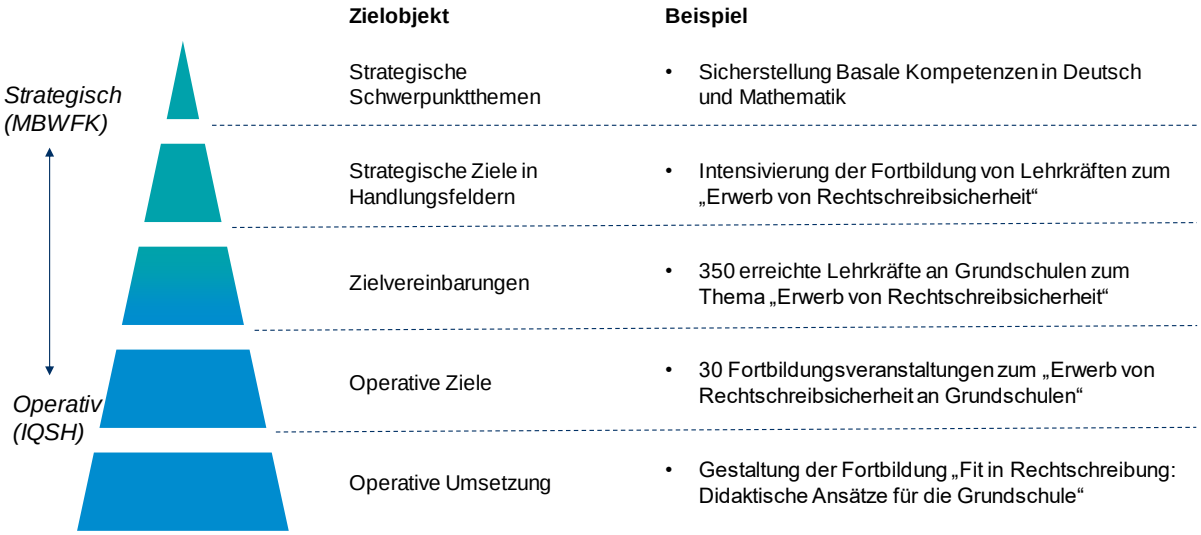


Abbildung 25: Leitidee der Steuerung über strategische und operative Ziele.

Die Steuerung erfolgt in dem Zielbild ergebnisorientiert. Es werden direkt messbare Ziele und Leistungen in den Mittelpunkt gestellt, die ein bedarfsgerechtes und qualitativ hochwertiges Fortbildungsangebot gewährleisten. Die Ziele werden mithilfe von Kennzahlen messbar gemacht. Kennzahlen sind Messgrößen, um den Grad der Zielerreichung zu bestimmen. Sie ermöglichen eine objektive Analyse und werden mit einem Zielwert hinterlegt, um den Fortschritt in den Zielvereinbarungen zu bewerten und zu steuern. Die Steuerung der Fortbildungen basiert dabei auf aktivitätsbezogenen Kennzahlen wie beispielsweise der Anzahl durchgeführter Fortbildungen oder den erreichten Schularten und Lehrkräften in den Schwerpunkten. Darüber hinaus werden qualitätsbezogene Kennzahlen (zum Beispiel erreichte Mindestwerte in Evaluationen) verwendet, um die fachliche und didaktische Qualität der Fortbildungen zu bewerten und weiterzuentwickeln.

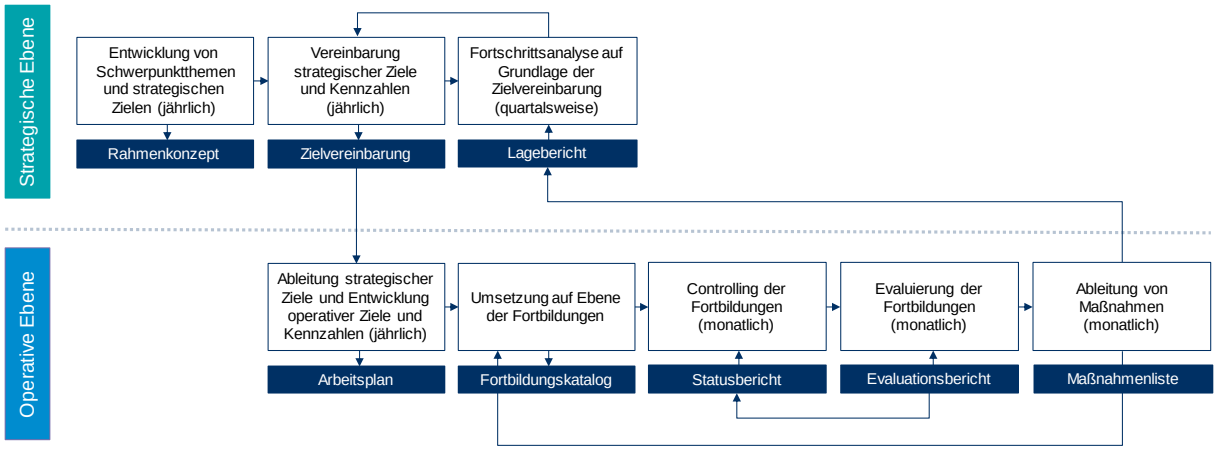


Abbildung 26: Aufbau und Bestandteile des Controllings und Berichtswesens.

Das MBWFK definiert zu Beginn jährlich Schwerpunktthemen für Fortbildungen und entwickelt dafür strategische Ziele in konkreten Handlungsfeldern. Die Handlungsfelder werden durch Landesfachausschüsse vorgeschlagen, um die Anforderungen aus Wissenschaft und Schule in den strategischen Zielen zu berücksichtigen. Die strategischen Ziele werden mithilfe von Kennzahlen messbar gemacht und jährlich gemeinsam zwischen dem MBWFK und IQSH vereinbart.

Das IQSH überführt die strategischen Zielvorgaben in den eigenen Arbeitsplan und entwickelt dafür jährlich operative Ziele und Maßnahmen, um die strategischen Zielvorgaben weiter zu operationalisieren und umsetzbar zu machen. Darüber hinaus können durch das IQSH weitere operative Ziele und Maßnahmen definiert werden, beispielsweise in anderen Daueraufgaben und Querschnittsthemen. Um die Ziele und Maßnahmen auf Ebene einzelner Fortbildungen systematisch und effektiv umzusetzen, werden Zielgespräche der Sachgebietsleitungen und Fachaufsichten der Fächer mit den Landesfachberatungen durchgeführt.

Für das monatliche Controlling der Fortbildungen wird durch das IQSH ein Statusbericht entwickelt, um die Erreichung der operativen Ziele transparent zu machen. Im Statusbericht werden die Evaluationsergebnisse aus den einzelnen Fortbildungen dargestellt und mit entsprechenden Zielvorgaben verknüpft. Der Statusbericht dient hierbei als Indikator, um Steuerungsbedarfe aufzudecken und Maßnahmen abzuleiten. Für die strategische Steuerung wird dem MBWFK ein quartalsweiser Lagebericht übermittelt, der den Fortschritt in den Schwerpunktthemen des Rahmenkonzepts misst und mit den strategischen Zielvereinbarungen sowie geplanten und umgesetzten Steuerungsmaßnahmen des IQSH verknüpft.

7.5 Konzeption einer strategischen Steuerung

7.5.1 Entwicklung von Schwerpunktthemen

Das jährlich zu entwickelnde Rahmenkonzept bildet die Grundlage der strategischen Steuerung, in dem das MBWFK die Schwerpunkte und Handlungsfelder für Fortbildungen festlegt. Im Vergleich zum bestehenden Rahmenkonzept werden die einzelnen Schwerpunkte inhaltlich durch spezifische Handlungsfelder konkretisiert. Durch die Definition konkreter Handlungsfelder werden die einzelnen Schwerpunktthemen sowohl für die Umsetzung im IQSH als auch in der Ansprache und Kommunikation gegenüber den Schulen und Lehrkräften konkretisiert. Grundsätzlich sollten die Schwerpunkte im Rahmenkonzept langfristig ausgerichtet werden, um nachhaltig im Fortbildungsangebot berücksichtigt zu werden. Dazu werden die Handlungsfelder je Schwerpunkt auf wenige, umsetzbare Handlungsfelder konzentriert. Die Abteilung 3 des MBWFK ist federführend für das Rahmenkonzept verantwortlich und bindet dabei die Abteilungsleitungen des MBWFK, die Fachaufsichten über das IQSH und die Direktorin des IQSH in die Erstellung ein.

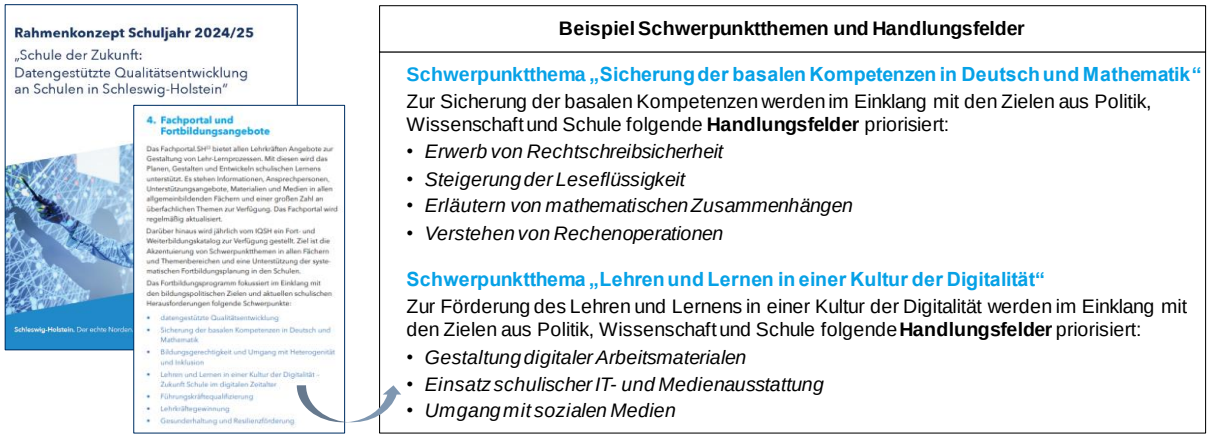


Abbildung 27: Beispiel zur Weiterentwicklung des Rahmenkonzepts.

Die Handlungsfelder sind ein elementarer Baustein, um die Schwerpunkte zielgerichtet durch das IQSH in das spätere Fortbildungsangebot zu überführen. Deswegen werden Landesfachausschüsse zur Entwicklung der Handlungsfelder eingerichtet. Ziel ist es, über die Landesfachausschüsse frühzeitig die Expertise und die Anforderungen aus Wissenschaft und Schule zu berücksichtigen. Die Landesfachausschüsse schlagen dem MBWFK dazu jährlich auf Basis der vorgegebenen Schwerpunkte konkrete Handlungsfelder vor. In den Landesfachausschüssen kommen ständige Vertreterinnen und Vertreter der Fachaufsichten und Schulaufsichten, der Landesfachberatungen, der Schulleitungen sowie der Wissenschaft zusammen. Hierbei können Vertreterinnen und Vertreter aus bestehenden Netzwerken - beispielsweise der „Allianz für Lehrkräftebildung" - durch das MBWFK gewonnen werden.

7.5.2 Entwicklung strategischer Ziele und Kennzahlen

Aufbauend auf dem Rahmenkonzept werden auf Basis der gesetzten Schwerpunkte und Handlungsfelder kurze, strategische Zielvereinbarungen des MBWFK mit dem IQSH vereinbart. Diese umfassen zunächst übergreifende strategische Ziele, die im Bereich Fortbildungen insgesamt erreicht werden sollen. In den übergreifenden Zielvereinbarungen werden auch Ziele für Querschnittsthemen im Bereich Fortbildungen berücksichtigt, die sich nicht in einzelnen Schwerpunkten und Fächern wiederfinden.

Darauf aufbauend werden in den Schwerpunktthemen strategische Ziele für die einzelnen Handlungsfelder - beispielsweise die Intensivierung von Fortbildungen zum „Erwerb von Rechtschreibsicherheit“ - definiert. Die strategischen Ziele werden mit messbaren Kennzahlen verknüpft. Die zu erreichenden Zielwerte werden gemeinsam durch das MBWFK und IQSH erarbeitet und verbindlich vereinbart.

Die kennzahlenbasierten Ziele können durch qualitative Vereinbarungen ergänzt werden. Hierdurch werden Einzelvorhaben und Ziele berücksichtigt, die nicht direkt aus den Fortbildungsaktivitäten heraus messbar oder nur schwer quantifizierbar sind. Insbesondere können Vereinbarungen zur Steuerung der Qualität von Fortbildungen getroffen werden, die über die Evaluation durch die teilnehmenden Lehrkräfte hinausgehen. Beispielsweise wird vorgesehen, einzelne Schwerpunktthemen schrittweise wissenschaftlich zu begleiten, indem die inhaltliche Qualität und die Wirksamkeit einzelner Fortbildungen wissenschaftlich untersucht wird. Hierdurch wird es dem IQSH ermöglicht, Fortbildungen gezielt weiterzuentwickeln und gemeinsam mit den Fachaufsichten und Schulaufsichten wirksame Fortbildungsformate zu priorisieren.

Die strategischen Ziele werden auf Seiten des MBWFK durch die Staatssekretärin, die Abteilungsleitungen und die Fachaufsichten über das IQSH entwickelt und mit dem IQSH vereinbart. Für das IQSH werden die strategischen Ziele durch die Direktorin, die Leitung der Abteilung 3 und den Sachgebietsleitungen vereinbart.

Insgesamt ist im Dokument der strategischen Zielvereinbarungen darauf zu achten, die Ziele kurz zu gestalten und das Gesamtdokument auf wenige Seiten zu begrenzen. Die strategischen Zielvereinbarungen sind nicht darauf ausgerichtet, den gesamten Leistungsumfang des IQSH abzubilden. Vielmehr wird die Entwicklung der Schwerpunkte durch wenige, aber präzise und überprüfbare Ziele in den Mittelpunkt der strategischen Steuerung gestellt. Damit wird verhindert, dass das MBWFK durch zu detaillierte Vereinbarungen in den operativen Aufgabenbereich des IQSH eingreift.

Zielvereinbarung

für den Bereich Fortbildung

zwischen

dem Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur

- im Folgenden: MBWFK -

und

dem Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein

- im Folgenden: IQSH -

für das Schuljahr 2025/2026

Übergreifende Zielvereinbarungen

In dieser Zielvereinbarung dokumentiert das MBWFK strategische Ziele mit dem IQSH für das Schuljahr 2025/2026. Die Zielvereinbarungen leiten sich aus dem Rahmenkonzept ab..

Das gemeinsame Ziel des MBWFK und IQSH ist es, die Unterrichtsqualität an Schulen und die Kompetenzen der Lehrkräfte durch ein effektives und bedarfsgerechtes Fortbildungsangebot zu stärken. Das Ziel ist erreicht, wenn

(1) insgesamt 25.000 Lehrkräfte mit Fortbildungen erreicht wurden;
(2) insgesamt 200 Grundschulen, 70 Gemeinschaftsschulen und 50 Gymnasien mit Fortbildungen zu den Schwerpunktthemen des MBWFK erreicht wurden;
(3) der Beitrag der Fortbildungen zur Stärkung der Kompetenzen in den jeweiligen Schwerpunktthemen mit durchschnittlich mindestens 3,0 durch die teilnehmenden Lehrkräfte evaluiert wird;
(4) eine externe Evaluation zur Bewertung der Fortbildungen in zwei Schwerpunkten beauftragt und die Umsetzung der Maßnahmen vereinbart wurde.

Zielvereinbarungen in den Schwerpunktthemen

Zur Umsetzung der bildungspolitischen Schwerpunkte aus dem Rahmenkonzept, die um konkrete Handlungsfelder ergänzt wurden, werden gemeinsame und messbare Ziele in den nachfolgenden Schwerpunktthemen vereinbart:

1. Steigerung der basalen Kompetenzen

(1) Erreichte Lehrkräfte durch Fortbildungen im Handlungsfeld „Erwerb von Rechtschreibsicherheit“: 350

(1) Erreichte Grundschulen durch Fortbildungen im Handlungsfeld „Erwerb von Rechtschreibsicherheit“: 100

(1) Durchführung von Informationsveranstaltungen zum „Erwerb von Rechtschreibsicherheit“: 4

(1) Evaluation durch die teilnehmenden Lehrkräfte im Hinblick auf die „Stärkung der basalen Kompetenzen in Deutsch“ mit durchschnittlich mindestens: 4,0

Abbildung 28: Muster für die Zielvereinbarung.

Im Gegenzug wird sichergestellt, dass die strategische Steuerung im Jahresverlauf nicht durch zu starre Vereinbarungen zu Beginn des Schuljahres eingeschränkt wird. Beispielsweise ist zu beachten, dass im Jahresverlauf neue Themen durch das MBWFK aufkommen, die nicht durch die strategischen Ziele abgedeckt sind. Hierbei muss ein verbindlicher Prozess vereinbart werden, wie im Jahresverlauf neu anfallende Aufgaben umgesetzt werden. Beispielsweise müssen Kriterien festgelegt werden, wann zusätzliche Aufgaben des MBWFK zunächst mit der Direktorin des IQSH abgestimmt werden.

7.5.3 Zeitliches Vorgehen

Für die Erstellung des Rahmenkonzepts und den Prozess der strategischen Zielvereinbarung wird ein neues zeitliches Vorgehen vorgeschlagen. Ziel ist es, dem IQSH rechtzeitig ermöglichen zu können, die gesetzten Schwerpunkte, Handlungsfelder und Zielvereinbarungen operativ im Fortbildungsprogramm umzusetzen. Das Vorgehen beginnt für jedes Schuljahr im Oktober des Vorjahres und endet mit dem Beschluss der Zielvereinbarung und der Veröffentlichung des Rahmenkonzepts im April.

Zu Beginn werden im Oktober die Schwerpunktthemen des Rahmenkonzepts als Entwurf vorbereitet. Daran sind die Staatssekretärin, die Abteilungsleitungen, die Fachaufsichten über das IQSH sowie die Direktorin des IQSH beteiligt. Es wird zunächst geprüft, welche strategischen Schwerpunkte des letzten Rahmenkonzepts fortgeführt und welche neuen Schwerpunkte für das kommende Schuljahr verfolgt werden. In einer darauffolgenden Sitzung im November werden die Schwerpunktthemen durch die Beteiligten finalisiert und verbindlich festgelegt. Bereits zu diesem Zeitpunkt kann die Direktorin des IQSH die Abteilungsleitungen und Sachgebietsleitungen im IQSH über die Schwerpunkte der Fortbildungen im kommenden Schuljahr informieren.

Monat	Schritt	Ergebnis	Verantwortlich
Oktober	Vorbereitung der Schwerpunktthemen des Rahmenkonzepts	Entwurf strategische Schwerpunktthemen	Staatssekretärin Abteilungsleitungen Fachaufsichten IQSH Einbindung Direktorin IQSH
November	Festlegung der Schwerpunktthemen des Rahmenkonzepts	Festlegung strategische Schwerpunktthemen	Staatssekretärin Abteilungsleitungen Fachaufsichten IQSH Einbindung Direktorin IQSH
Dezember	Sitzung Landesfachausschüsse	Entwicklung Handlungsfelder in den Schwerpunktthemen	Koordination Landesfachausschüsse Abteilung 3 Fachaufsichten IQSH
Januar	Überführung der Schwerpunktthemen und Handlungsfelder	Strategische Ziele	Staatssekretärin Abteilungsleitungen Fachaufsichten IQSH
März	Abstimmung mit IQSH zu Zielvereinbarungen	Ergebnisorientierte Kennzahlen	Staatssekretärin Abteilungsleitungen Fachaufsichten IQSH
April	Beschluss der Zielvereinbarungen & Veröffentlichung des Rahmenkonzepts		

Abbildung 29: Zeitliches Vorgehen auf strategischer Ebene im Überblick.

Im Dezember erfolgen die Sitzungen der Landesfachausschüsse, welche die konkreten Handlungsfelder in den einzelnen Schwerpunkten entwickeln und dem MBWFK inhaltlich vorschlagen. Die Landesfachausschüsse werden durch die Abteilung 3 des MBWFK und durch die Fachaufsichten über das IQSH berufen und koordiniert. Die Ergebnisse der Landesfachausschüsse werden dem MBWFK übermittelt und bilden die Basis der Entwicklung der strategischen Ziele durch das MBWFK.

Zu Jahresbeginn werden durch das MBWFK die Schwerpunkte und Handlungsfelder in strategische Ziele überführt. Beispielsweise könnte das strategische Ziel formuliert werden, dass Fortbildungen im Handlungsfeld „Erwerb von Rechtschreibsicherheit“ intensiviert werden sollen. Daran sind die Staatssekretärin, die Abteilungsleitungen und die Fachaufsichten über das IQSH beteiligt.

Für die strategischen Ziele werden im März gemeinsam mit dem IQSH ergebnisorientierte Zielwerte als Kennzahlen erarbeitet und die strategischen Ziele verhandelt. Für das MBWFK verantworten die Staatssekretärin, die Abteilungsleitungen und die Fachaufsichten über das IQSH die Zielvereinbarungen mit dem IQSH.

Abschließend werden im April die Zielvereinbarungen durch die Staatssekretärin und die Direktorin des IQSH unterzeichnet und das Rahmenkonzept veröffentlicht.

7.5.4 Unterjähriges Berichtswesen

Um den Fortschritt in den strategischen Zielen im Jahresverlauf zu bewerten und zu steuern, wird ein strategisches Berichtswesen neu entwickelt. Für das zukünftige Berichtswesen wird der Fortschritt in den strategischen Zielvorgaben in einem Lagebericht zusammengefasst. Der Lagebericht schafft dem MBWFK die Möglichkeit, den Fortschritt in den strategischen Zielen transparent zu bewerten und Steuerungsbedarfe zu identifizieren. Dafür wird eine professionelle und klar lesbare Darstellung des Berichts angestrebt. Der Lagebericht verknüpft vereinbarte Ziele aus den Zielvereinbarungen mit Ist-Werten aus den Fortbildungsaktivitäten.

Der Lagebericht besteht aus zwei Ebenen. Die erste Ebene gibt einen Überblick über den Gesamtzustand, um den Hausleitungen den Fortschritt in den strategischen Zielen zu vermitteln und die übergreifenden Zielvereinbarungen darzustellen. Die zweite Ebene fasst den Fortschritt in den einzelnen Schwerpunkten und Fächern zusammen. Im Entwurf des Lageberichts werden folgende Kennzahlen verwendet:

- → Erreichte Lehrkräfte Gesamt;
- → Erreichte Schularten Gesamt;
- → Erreichte Lehrkräfte in den Schularten;
- → Durchgeführte Fortbildungen Gesamt;
- → Durchgeführte Veranstaltungsformate;
- → Anzahl abgesagte Fortbildungen;
- → Gründe für abgesagte Fortbildungen;
- → Evaluationsergebnis Gesamt.

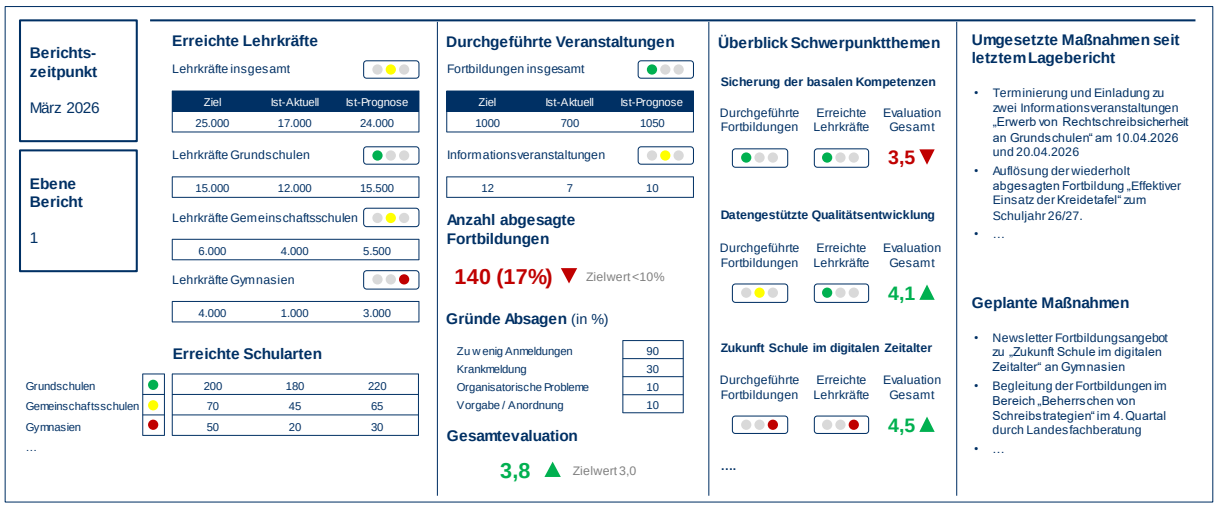


Abbildung 30: Beispiel Lagebericht Ebene 1 (Gesamtfortschritt).

Zusätzlich wird auf der ersten Ebene des Lageberichts der Fortschritt in den Schwerpunkten in einem Überblick zusammengefasst. Dies umfasst die Anzahl durchgeführter Fortbildungen, die Anzahl erreichter Lehrkräfte sowie die Evaluation durch die Lehrkräfte. Der Lagebericht

wird um die durch das IQSH geplanten sowie im Berichtszeitraum umgesetzten Steuerungsmaßnahmen ergänzt. Diese Information wird eingefügt, um im Überblick aufzuzeigen, inwiefern die Steuerungsbedarfe bereits durch Maßnahmen des IQSH adressiert werden.

In der zweiten Ebene des Lageberichts werden die Informationen für jeden einzelnen Schwerpunkt sowie jedes Fach „gefiltert“ und in Anlehnung an die erste Ebene des Lageberichts dargestellt. Abbildung 31 fasst den Fortschritt exemplarisch im Schwerpunkt „Basale Kompetenzen“ zusammen. Beispielsweise wird die Anzahl durchgeführter Fortbildungen, erreichter Lehrkräfte oder erreichter Schularten im Schwerpunkt berichtet. Im Vergleich zur ersten Ebene werden Informationen detaillierter dargestellt. Beispielsweise werden die Evaluationsergebnisse im Detail aufgeführt, indem die durchschnittliche Beantwortung aller Evaluationskriterien berichtet wird.

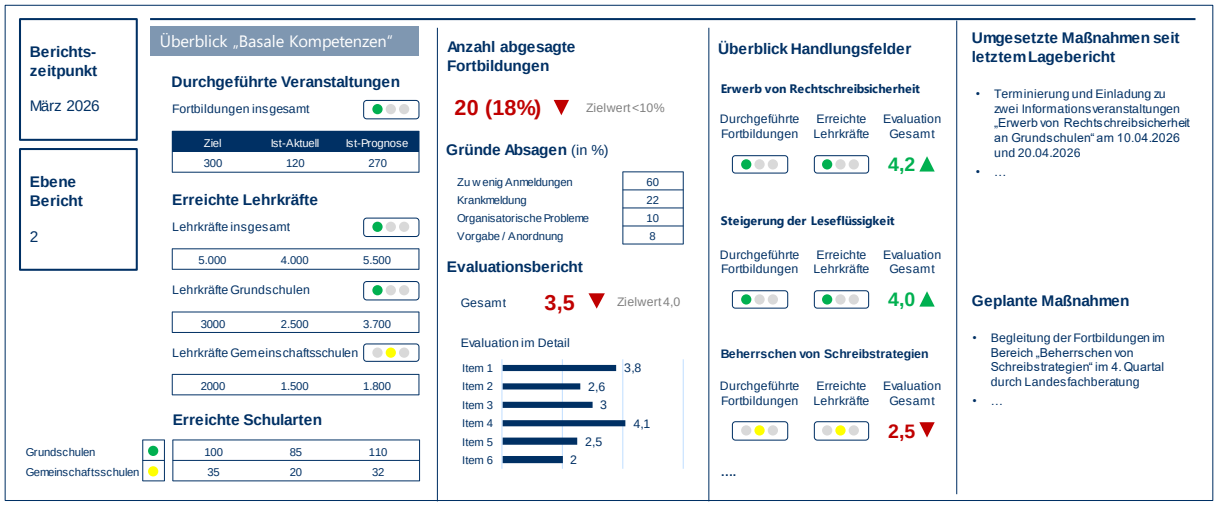


Abbildung 31: Beispiel Lagebericht Ebene 2 (Einzelne Schwerpunkte).

Abweichungen von Zielwerten werden durch visuelle Hinweise in Form von Ampel-Diagrammen und farblichen Hervorhebungen sichtbar gemacht. Für gelbe Visualisierungen werden relative Schwellenwerte festgelegt. Eine rote Visualisierung zeigt kritische Entwicklungen, beispielsweise wenn die Ist-Werte aus den derzeitigen Fortbildungsaktivitäten nicht den Zielwerten entsprechen. Darüber hinaus wird ein gesamtes Kriterium auch dann als kritisch (rot) markiert, wenn in einem Unterkriterium ein Zielwert den Status kritisch (rot) hat. Beispielsweise wird die Gesamtevaluation in der ersten Ebene des Lageberichts als kritisch (rot) angezeigt, wenn die Evaluationsergebnisse nur in einzelnen Schwerpunktthemen unter den Zielwerten liegen.

Adressaten des Lageberichts sind die Leitungsebenen des MBWFK und die Fachaufsichten über das IQSH. Erstellt wird der Lagebericht durch die Abteilung 3 des IQSH. Dazu wird zu Beginn des Schuljahres die Struktur des Lageberichts entsprechend den vereinbarten Schwerpunkten und Zielwerten aktualisiert. Der Lagebericht wird quartalsweise erstellt und dem

MBWFK digital über einen festgelegten Geschäftsgang in der E-Akte übermittelt. Insgesamt stellt der Lagebericht eine wichtige Informationsgrundlage für die systematischen Abstimmungen zur strategischen Steuerung dar, die im folgenden Abschnitt detailliert vorgestellt werden.

7.5.5 Organisatorische Umsetzung der strategischen Steuerung

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist es, dass die strategische Steuerung organisatorisch verankert ist und durch die Beteiligten aktiv gelebt wird. Der im Lagebericht dargestellte Fortschritt zeigt Indikatoren für Steuerungsbedarfe im Jahresverlauf auf, die jedoch in systematischen Abstimmungen bewertet und vertiefend diskutiert werden müssen. Ziel ist es dabei, die Abstimmungen auf den verschiedenen Ebenen der strategischen Steuerung zu systematisieren. Eine zentrale Rolle nehmen die Fachaufsichten über das IQSH ein, welche die strategische Steuerung koordinieren. Darüber hinaus fungieren die Fachaufsichten über das IQSH als Bindeglied zur Leitungsebene im MBWFK sowie zu den Sachgebietsleitungen im IQSH, um eine zusammenhängende und ganzheitliche Steuerung sicherzustellen. Die Umsetzung auf Ebene einzelner Fortbildungen wird im MBWFK durch die Fachaufsichten der Fächer begleitet.

Tabelle 5: Überblick über die Abstimmungen zur strategischen Steuerung.

Dokumente	Abstimmung	Teilnehmende	Frequenz
Rahmenkonzept Lagebericht	Abstimmung zu Gesamtfortschritt Impulse zur Weiterentwicklung der strategischen Vorgaben	**MBWFK** Staatssekretärin Abteilungsleitungen Fachaufsichten IQSH **IQSH** Direktorin IQSH	quartalsweise
Zielvereinbarung Lagebericht	Analyse des Fortschritts in den Schwerpunktthemen Abstimmung der Koordination der strategischen Steuerung	**MBWFK** Abteilungsleitungen Fachaufsichten IQSH	monatlich
	Fachübergreifende Umsetzung und Einhaltung der strategischen Vorgaben	**MBWFK** Fachaufsichten IQSH Fachaufsichten der Fächer	monatlich
Lagebericht Statusbericht Maßnahmenliste	Abstimmung zur Umsetzung in der operativen Planung Abstimmung zu Steuerungsmaßnahmen des IQSH	**MBWFK** Fachaufsichten IQSH **IQSH** Sachgebietsleitungen	zweiwöchentlich
	Einhaltung der Umsetzung von Maßnahmen auf Ebene einzelner Fortbildungen	**MBWFK** Fachaufsichten der Fächer **IQSH** Landesfachberatungen Sachgebietsteams	wöchentlich

Auf oberster strategischer Ebene findet eine quartalsweise Abstimmung zwischen der Staatssekretärin, den Abteilungsleistungen im MBWFK, den Fachaufsichten über das IQSH sowie der Direktorin des IQSH statt. Ziel der Abstimmung ist es, den Gesamtfortschritt im Bereich Fortbildungen zu berichten und Impulse zur strategischen Steuerung zu diskutieren. Beispielsweise könnten negative Abweichung der erreichten Lehrkräfte im Schwerpunkt „Sicherung der basalen Kompetenzen“ identifiziert und der Auftrag zur Umsetzung von Maßnahmen in diesem Schwerpunkt initiiert werden. Darüber hinaus können neue strategische Vorgaben mit der Direktorin des IQSH abgestimmt werden. Die Grundlage dieser Abstimmung bildet das Rahmenkonzept und der Lagebericht, der dem MBWFK zuvor übermittelt wird.

Daran anknüpfend wird der Fortschritt in den Schwerpunkten auf Basis der Zielvereinbarungen und des Lageberichts durch die Abteilungsleitungen des MBWFK und den Fachaufsichten über das IQSH detailliert abgestimmt. Beispielsweise könnten in der näheren Betrachtung negative Abweichungen identifiziert und der Auftrag zur Entwicklung entsprechender Maßnahmen konkretisiert werden. Die Abstimmung erfolgt monatlich und dient auch dazu, den Prozess der strategischen Steuerung zu koordinieren.

Auf Ebene der Fachaufsichten muss gewährleistet werden, dass die strategische Steuerung und die daraus resultierenden Maßnahmen in allen Fächern und Programmen einheitlich umgesetzt werden. Daher ist es die Aufgabe der Fachaufsichten über das IQSH, die Umsetzung und Einhaltung der strategischen Vorgaben monatlich mit den Fachaufsichten der Fächer abzustimmen. Aufgrund der hohen Anzahl unterschiedlicher Fachaufsichten in den Fächern erfolgen Abstimmungen auch in Gruppen.

Als Schnittstelle zwischen der strategischen und operativen Steuerung nimmt der Austausch zwischen den Fachaufsichten über das IQSH und den Sachgebietsleitungen im IQSH eine zentrale Rolle ein. Der Austausch erfolgt zweiwöchentlich und zielt darauf ab, die Umsetzung der strategischen Vorgaben sowie der geplanten Steuerungsmaßnahmen abzustimmen. Dazu wird der Lagebericht, der Statusbericht sowie die Maßnahmenliste des IQSH als Informationsgrundlage herangezogen.

Auf Ebene einzelner Fortbildungen werden die Landesfachberatungen und Sachgebietsteams aus dem IQSH durch die Fachaufsichten der Fächer begleitet. Dazu findet ein wöchentlicher Austausch statt, bei dem der Status der Fortbildungen erörtert und einzelne Steuerungsmaßnahmen inhaltlich abgestimmt werden.

7.6 Konzeption der operativen Steuerung

7.6.1 Entwicklung operativer Ziele und Kennzahlen

Die mit dem MBWFK getroffenen Zielvereinbarungen bilden die Basis für die operative Steuerung des IQSH. Ziel ist es, die strategischen Ziele weiter zu operationalisieren und die Umsetzung inhaltlich und zeitlich zu planen. Dazu werden durch das IQSH operative Ziele und Maßnahmen definiert. Beispielsweise werden die Veranstaltungsformate in den Handlungsfeldern geplant und mit Zielwerten verknüpft. Die Entwicklung operativer Ziele wird von der Direktorin, der Leitung der Abteilung 3 und den Sachgebietsleitungen verantwortet.

Beispiel

Strategische Ziele	Operative Ziele
25.000 erreichte Lehrkräfte mit Fortbildungen	1.300 Termin- und Abrufveranstaltungen
	Durchschnittliche Teilnehmerquote von mindestens 20 Lehrkräften
350 erreichte Lehrkräfte an Grundschulen mit Fortbildungen zum „Erwerb von Rechtschreibsicherheit“	10 Präsenzveranstaltungen zum „Erwerb von Rechtschreibsicherheit“
	10 Online-Veranstaltungen zum „Erwerb von Rechtschreibsicherheit“

Abbildung 32: Beispiele für die Umsetzung strategischer Ziele.

Die operativen Ziele und Kennzahlen werden in einem Arbeitsplan des IQSH dokumentiert. Der Arbeitsplan beschreibt konkret, welche Ziele und Kennzahlen im Tagesgeschäft erreicht werden sollen und welche Maßnahmen und Aktivitäten dafür in den einzelnen Schwerpunkten und Fächern umgesetzt werden sollen.

Arbeitsplan

des Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein

- im Folgenden: IQSH -

für das Schuljahr 2025/2026

Übergreifende strategische und operative Ziele

In diesem Arbeitsplan dokumentiert das IQSH die operativen Ziele und Maßnahmen für das Schuljahr 2025/2026, durch welche die strategischen Zielvereinbarungen umgesetzt werden sollen. Es werden folgende operativen Ziele verfolgt:

(1) Insgesamt 25.000 erreichte Lehrkräfte mit Fortbildungen zu den Schwerpunktthemen
  a. Insgesamt 1300 Termin- und Abrufveranstaltungen zu den Schwerpunktthemen des MBWFK
  b. Durchschnittliche Teilnahmequote von mindestens 20 Lehrkräften

(2) Insgesamt 200 erreichte Grundschulen, 70 erreichte Gemeinschaftsschulen und 50 erreichte Gymnasien mit Fortbildungen zu den Schwerpunktthemen
  a. Beratung zum Fortbildungsangebot von mindestens 50 Grundschulen durch die Schulentwicklungsberatungen
  b. Durchführung von 10 Großveranstaltungen für Lehrkräfte an Gemeinschaftsschulen
  c. Durchführung von 12 Zertifikatskursen

Maßnahmen in den Schwerpunktthemen

Zur Umsetzung der operativen Ziele werden folgende Maßnahmen in den Schwerpunktthemen geplant:

1. Steigerung der basalen Kompetenzen

(1) Erreichte Lehrkräfte zum „Erwerb von Rechtschreibsicherheit an Grundschulen“: 350
  a. Planung, Fortführung und Neukonzeption von 10 Präsenz- und 10 Onlineveranstaltungen

(2) Erreichte Grundschulen mit Fortbildungen zum „Erwerb von Rechtschreibsicherheit“: 100
  a. Beratung von 50 Startchancen-Schulen durch Schulentwicklungsberatung

(3) Informationsveranstaltungen zum „Erwerb von Rechtschreibsicherheit an Grundschulen“: 4
  a. Durchführung von je 2 Infoveranstaltungen im November 2025 und April 2026.

(4) Evaluation durch die teilnehmenden Lehrkräfte im Hinblick auf die „Stärkung der basalen Kompetenzen in Deutsch“ mit durchschnittlich mindestens: 4,0
  a. Inhaltliche Begleitung und Neuausrichtung von Fortbildungen mit einer Evaluation unter 3,0

Abbildung 33: Muster für den Arbeitsplan.

In den Arbeitsplan werden zunächst die strategischen Ziele als „Gerüst“ übertragen. Daraufhin werden im ersten Abschnitt des Arbeitsplans die übergreifenden Ziele und Maßnahmen

definiert. Im zweiten Abschnitt des Arbeitsplans werden die operativen Ziele und Maßnahmen in den einzelnen Schwerpunkten geplant. Hierbei werden insbesondere die Veranstaltungsformate in den Handlungsfeldern festgelegt.

Ein Ziel des Steuerungskonzepts ist es, die Bedarfe der Schulen stärker in der Steuerung zu berücksichtigen und die Teilnahme durch die Schulen verbindlicher zu gestalten. Auf strategischer Ebene werden die inhaltlichen Anforderungen der Schulen über die Landesfachausschüsse eingebracht. Auf operativer Ebene stellen verstärkt die Schulentwicklungsberatungen des IQSH sicher, dass die Anforderungen der Schulen in der Arbeitsplanung berücksichtigt werden. Dazu führen die Schulentwicklungsberatungen Informationsveranstaltungen zu den Fortbildungen des IQSH durch und bringen die Rückmeldungen der Schulen und Lehrkräfte in die Arbeitsplanung ein. Im Anschluss stimmen die Schulaufsichten des MBWFK mit den Schulleitungen und Fachschaften die schwerpunktmäßigen Fortbildungsbesuche der Lehrkräfte ab und dokumentieren diese in den schulischen Ziel- und Leistungsvereinbarungen. Hierdurch wird sichergestellt, dass die im Fortbildungsprogramm priorisierten Schwerpunkte auch von den Schulen und Lehrkräften nachgefragt werden.

7.6.2 Umsetzung auf Ebene der Fortbildungen

Um die operativen Ziele und Maßnahmen des Arbeitsplans verbindlich auf Ebene der einzelnen Fortbildungen umzusetzen, werden systematische Zielgespräche der Sachgebietsleitungen und Fachaufsichten der Fächer mit den Landesfachberatungen eingeführt. Die Landesfachberatungen sind für die inhaltliche Gestaltung und Umsetzung der Fortbildungen in ihrem Fachbereich zuständig. Die Fachaufsichten stellen sicher, dass die strategischen Vorgaben auf Ebene einzelner Fortbildungen eingehalten und umgesetzt werden. Die Zielgespräche dienen dazu, die einzelnen Fortbildungen verbindlich an den gesetzten Zielvorgaben auszurichten. Beispielsweise soll sichergestellt werden, dass Fortbildungen konsequenter angepasst oder aufgelöst werden, wenn diese nicht im Einklang mit den Zielen des MBWFK und IQSH stehen.

Beispiel

Operatives Ziel	Ergebnis Zielgespräche
10 Präsenzveranstaltungen zum „Erwerb von Rechtschreibsicherheit“	Neukonzeption der Fortbildung „Fit in Rechtschreibung: Didaktische Ansätze für die Grundschule“
	Fortsetzung der Fortbildung „Besser schreiben mit dem Grundwortschatz Ebbe, Krabbe, Flut und Seepferdchen“

Abbildung 34: Beispiele für die Umsetzung operativer Ziele.

Die Zielgespräche erfolgen im Anschluss an die Planung der operativen Ziele und Kennzahlen. Zunächst wird durch die Landesfachberatungen ein Vorschlag entwickelt, wie die Ziele und Maßnahmen auf Ebene der einzelnen Fortbildungen umgesetzt werden. Darüber hinaus ist durch die Landesfachberatungen zu prüfen, welche bestehenden Fortbildungen neu ausgerichtet oder aufgelöst werden.

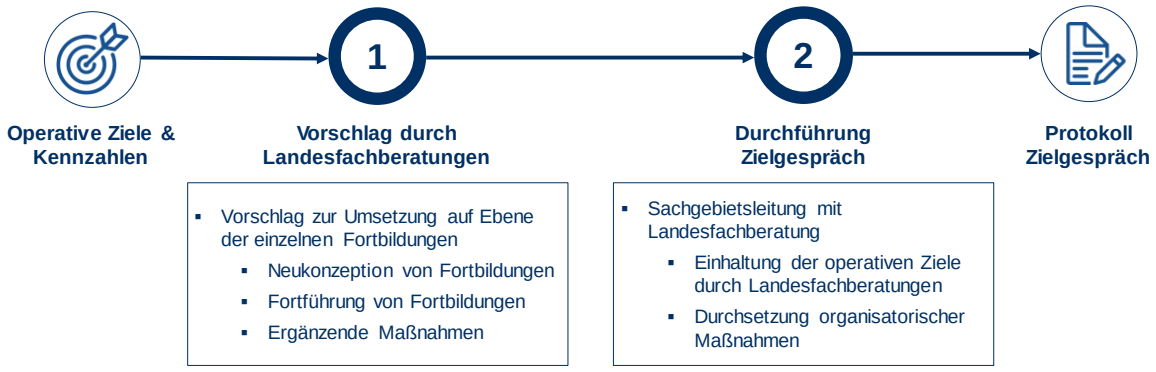


Abbildung 35: Ablauf der Zielgespräche mit Landesfachberatungen.

Hierbei wird in Anlehnung an die Ergebnisse der Gesamtevaluation empfohlen, thematisch und inhaltlich ähnliche Fortbildungen aus den unterschiedlichen Sachgebieten und Fächern stärker zusammenzuführen. Hierdurch wird es ermöglicht, die begrenzten Personalkapazitäten effektiver zu nutzen und die Teilnahmezahlen in den zusammengeführten Fortbildungen zu erhöhen. Die mit den Landesfachberatungen getroffenen Vereinbarungen werden in einem Protokoll schriftlich zusammengefasst. Abschließend wird das Fortbildungsprogramm durch die Veranstaltungsleitungen in der Fortbildungsverwaltung „formix“ eingestellt und durch die Abteilung 3 veröffentlicht.

7.6.3 Zeitliches Vorgehen

Für die Erstellung des Arbeitsplans und die Zielvereinbarungsgespräche mit den Landesfachberatungen wird ein strukturierter und zeitlich abgestimmter Ablauf festgelegt. Dieser Prozess beginnt jedes Jahr im Dezember des Vorjahres und mündet im Juli in die Veröffentlichung des Fortbildungsprogramms und des Arbeitsplans. Die zeitliche Planung ist dabei eng mit den Aktivitäten des MBWFK zur Entwicklung des Rahmenkonzepts und der strategischen Ziele verknüpft.

Zu Beginn werden im Dezember die Schwerpunktthemen des Rahmenkonzepts innerhalb des IQSH kommuniziert. Die Schwerpunkte werden durch die Direktorin in einer Institutsleitungssitzung vorgestellt. Die zentralen Adressaten sind zu diesem Zeitpunkt die Abteilungsleitungen und die Sachgebietsleitungen, welche neben der Direktorin die Vereinbarung der strategischen Ziele mit dem MBWFK verantworten.

Nachdem im Dezember die Landesfachausschüsse die Handlungsfelder in den Schwerpunkten konkretisiert haben, werden diese im Januar des Folgejahres innerhalb des IQSH durch die Direktorin, die Abteilungsleitungen und die Sachgebietsleitungen kommuniziert. Die Handlungsfelder bilden die Basis für die strategischen Zielvereinbarungen. Die frühzeitige Kommunikation ermöglicht es dem IQSH, die Zielvereinbarungsgespräche mit dem MBWFK im Februar vorzubereiten und selbst Zielwerte in den Handlungsfeldern vorzuschlagen. Beispielsweise wird durch das IQSH vorab geprüft, inwiefern die Handlungsfelder bereits durch bestehende Fortbildungen abgedeckt werden und wie viele neue Fortbildungen realistisch und sinnvoll umsetzbar sind.

Monat	Schritt	Ergebnis	Verantwortlich
Dezember	Kommunikation der Schwerpunktthemen des Rahmenkonzepts in Institutsleitungssitzung	Kommunikation strategische Schwerpunktthemen	Direktorin IQSH
Januar	Kommunikation der Handlungsfelder aus den Landesfachausschüssen	Kommunikation Handlungsfelder	Direktorin IQSH Abteilungsleitungen Sachgebietsleitungen
Februar	Vorbereitung der Zielvereinbarungsgespräche	Vorschlag ergebnisorientierte Kennzahlen	Abteilungsleitungen Sachgebietsleitungen
März	Abstimmung mit MBWFK zu Zielvereinbarungen	Strategische Zielvereinbarungen	Direktorin IQSH Abteilungsleitungen Sachgebietsleitungen
April	Abstimmung operativer Ziele und Kennzahlen	Entwurf Arbeitsplan	Direktorin IQSH Abteilungsleitungen Sachgebietsleitungen Schulaufsicht Schulentwicklungsberatung
Mai	Durchführung der Zielgespräche	Abstimmung auf Ebene einzelner Fortbildungen	Sachgebietsleitungen Sachgebietsteams Landesfachberatungen
Juli	Veröffentlichung des Fortbildungsprogramms und des Arbeitsplans		

Abbildung 36: Zeitliches Vorgehen auf operativer Ebene im Überblick.

Im März werden die strategischen Ziele und Kennzahlen mit dem MBWFK verhandelt und vereinbart. An den Gesprächen nehmen für das IQSH die Direktorin, die Abteilungsleitungen und die Sachgebietsleitungen teil. Die Ergebnisse der Abstimmungen werden in den strategischen Zielvereinbarungen dokumentiert. Diese werden von der Staatssekretärin und der Direktorin des IQSH unterzeichnet.

Im April erfolgt die Arbeitsplanung durch das IQSH, bei der die operativen Ziele und Maßnahmen festgelegt werden. Ziel ist es, den Arbeitsplan als Entwurf vorzubereiten, um im Mai die Zielgespräche mit den Landesfachberatungen auf Ebene der einzelnen Fortbildungen durchzuführen. Abschließend werden im Juli der Arbeitsplan und der Fortbildungskatalog veröffentlicht.

7.6.4 Controlling der Fortbildungen

Um den Fortschritt in den operativen Zielen im Jahresverlauf zu bewerten und zu steuern, wird das operative Berichtswesen neu entwickelt. Derzeit existiert kein Berichtsformat, in dem der Fortschritt in den operativen Zielen und Maßnahmen aus dem Arbeitsplan und dem Fortbildungsprogramm ausgewertet wird. Das derzeitige Berichtswesen basiert primär auf der Veranstaltungsstatistik aus „formix“, die zur Analyse einzelner Fortbildungen herangezogen wird. Während auf strategischer Ebene ein Lagebericht mit globaler Perspektive eingesetzt wird, ist für das Controlling der Fortbildungen auf operativer Ebene ein monatlicher Statusbericht vorgesehen.

Der Statusbericht ermöglicht es dem IQSH, regelmäßig den Fortschritt in den operativen Zielen zu bewerten. Dazu verknüpft der Statusbericht monatlich die im Arbeitsplan und im Fortbildungsprogramm geplanten Zielwerte mit den tatsächlich im Berichtsmonat erzielten Ergebnissen.

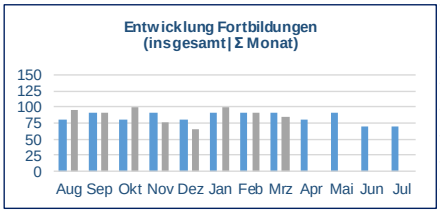
Der Statusbericht beinhaltet zwei Ebenen. In der ersten Ebene wird zunächst der monatliche Status in zentralen Kennzahlen berichtet. Dazu werden sukzessive die erzielten Ergebnisse (zum Beispiel Evaluationsergebnisse) für jeden Monat im Statusbericht eingefügt. In der unteren Hälfte des Dashboards wird der Detailstatus in einzelnen Kennzahlen für die jeweiligen Schwerpunkte und Fächer berichtet. Im Entwurf des Statusberichts werden folgende Kennzahlen verwendet:

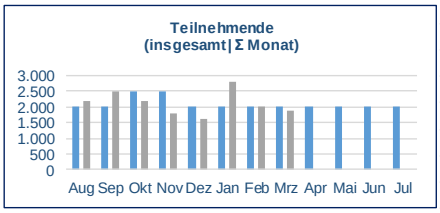
- → Durchgeführte Fortbildungen (monatlich);
- → Erreichte Lehrkräfte (monatlich);
- → Evaluationsergebnisse (monatlich);
- → Erreichte Schularten (Berichtsmonat);
- → Erreichte Lehrkräfte in den Schularten (Berichtsmonat);
- → Evaluationsergebnisse im Detail (Berichtsmonat);
- → Durchgeführte Veranstaltungsformate (Berichtsmonat);
- → Gründe für abgesagte Fortbildungen (Berichtsmonat);

IQSH | Monatlicher Statusbericht

Schuljahr:	2025/2026	Monat:	März

	Fortbildungen (insgesamt | Σ Monat)			Teilnehmende (insgesamt | Σ Monat)			Evaluation (Gesamt | Ø Monat)			
Monat	**Plan**	**Ist**		**Plan**	**Ist**		**Quote**	**Plan**	**Ist**		**Anzahl**
Aug	80	95	●	2.000	2.200	●	23	3,0	4,0	●	2000
Sep	90	90	●	2.000	2.500	●	28	3,0	4,0	●	2419
Okt	80	100	●	2.500	2.200	●	22	3,0	3,8	●	2200
Nov	90	75	●	2.500	1.800	●	24	3,0	3,6	●	1710
Dez	80	65	●	2.000	1.600	●	25	3,0	3,6	●	1440
Jan	90	100	●	2.000	2.800	●	28	3,0	4,4	●	2750
Feb	90	90	●	2.000	2.000	●	22	3,0	3,6	●	1660
Mrz	90	85	●	2.000	1.900	●	22	3,0	3,6	●	1050
Apr	80		●	2.000		●		3,0		●	
Mai	90		●	2.000		●		3,0		●	
Jun	70		●	2.000		●		3,0		●	
Jul	70		●	2.000		●		3,0		●	
Gesamt	**1.000**	**700**		**25.000**	**17.000**		**24,3**	**3,0**	**3,8**		**15.229**





Detailstatus: März **Schwerpunkt / Fach:** Basale Kompetenzen

	Erreichte Schularten (Σ Berichtsmonat)		
Schulart	**Plan**	**Ist**	
Grundschuler	10	12	●
Förderzentrer	10	10	●
Gemeinschaf	5	3	●
Gemeinschaf	5	1	●
Gymnasien	0	0	●
Berufsbildend	0	0	●
Gesamt	**30**	**26**	

	Formate (Σ Berichtsmonat)		
Format	**Plan**	**Ist**	
Terminveranstaltung	20	15	●
Abrufveranstaltung	4	4	●
Informationsveranstal	1	1	●
Zertifikatskurs	0	0	●
Onlineveranstaltung	10	10	●
Präsenzveranstaltung	15	10	●
Gesamt	**25**	**20**	

Evaluation (Je Item | Ø Berichtsmonat)	
Item	**Ø**
Item 1	3,8
Item 2	3,5
Item 3	3,4
Item 4	4,2
Item 5	2,8
Item 6	3,1
Gesamt	**3,5**

	Erreichte Lehrkräfte in den Schularten (Σ Berichtsmonat)		
Schulart	**Plan**	**Ist**	
Grundschuler	70	85	●
Förderzentrer	30	44	●
Gemeinschaf	40	32	●
Gemeinschaf	40	28	●
Gymnasien	0	0	●
Berufsbildend	0	0	●
Gesamt	**210**	**215**	

Anzahl abgesagte Fortbildungen (Σ Berichtsmonat)	
Gründe	**Anzahl**
Zu wenig Anmeldungen	3
Krankmeldung	1
Organisatorische Probleme	0
Vorgabe / Anordnung	1
Gesamt	**5**
Anteil (%)	**20** ●

Abbildung 37: Beispiel Statusbericht Ebene 1 (Überblick).

In der zweiten Ebene des Statusberichts werden in einer Statusliste die zentralen Statistiken für einzelne Fortbildungen berichtet. Hierdurch können die zuvor identifizierten Steuerungsbedarfe im Detail analysiert werden. Dazu werden die einzelnen Fortbildungen in der Statusliste entsprechend den Schwerpunkten und Handlungsfeldern strukturiert. Beispielsweise könnte anhand der Statusliste untersucht werden, warum Präsenzveranstaltungen im Schwerpunkt „Basale Kompetenzen“ abgesagt wurden, wenn gemäß Statusbericht die geplanten Zielwerte nicht erreicht wurden. Die daraufhin geplanten und umgesetzten Steuerungsmaßnahmen werden im Vergleich zum Lagebericht durch das IQSH in einer separaten Maßnahmenliste geplant und dokumentiert.

Statusliste Fortbildungen															
Schwerpunkt "Basale Kompetenzen in Deutsch und Mathematik"															
Handlungsfeld 1 "Erwerb von Rechtschreibsicherheit"															
Titel	**Datum**	**Format**	**Typ**	**Anm.**	**Abm.**	**Teiln.**	**Abs.**	**Grund**	**Kost.**	**Eval 1**	**Eval 2**	**Eval 3**	**Eval 4**	**Eval 5**	**Eval 6**
Beherrschen von Schreibstrategien	03.03.	TV	Online	30	6	24	nein	--	350	2,5	2,3	2	3,1	2,6	3
Wortschatz: Kinder sicher begleiten	17.03.	AV	Präsenz	11	5	0	ja	1	--	--	--	--	--	--	--
Fortbildung 3															
Fortbildung 4															
Handlungsfeld 2 "Steigerung der Leseflüssigkeit"															
Titel	**Datum**	**Format**	**Typ**	**Anm.**	**Abm.**	**Teiln.**	**Abs.**	**Grund**	**Kost.**	**Eval 1**	**Eval 2**	**Eval 3**	**Eval 4**	**Eval 5**	**Eval 6**
Strategien für effektives Lesetraining	09.03.	TV	Präsenz	19	2	17	nein	--	660	3	4	3,4	3,5	3	2,8
Techniken für das Leseverständnis	22.03.	TV	Online	29	5	24	nein	--	--	4,5	4,5	4,4	4,1	4,6	4,7
Fortbildung 3															
Fortbildung 4															
Handlungsfeld 2 "Erläutern von mathematischen Zusammenhängen"															
Titel	**Datum**	**Format**	**Typ**	**Anm.**	**Abm.**	**Teiln.**	**Abs.**	**Grund**	**Kost.**	**Eval 1**	**Eval 2**	**Eval 3**	**Eval 4**	**Eval 5**	**Eval 6**
Komplexe Mathematik anschaulich erklären	01.03.	IV	Präsenz	50	5	45	nein	--	1250	--	--	--	--	--	--
Mathematik: Ideen für die Grundschule	28.03.	AV	Präsenz	33	0	33	nein	--	--	4,8	4,6	4,6	4,5	5	4
Fortbildung 3															
Fortbildung 4															

*TV = Terminveranstaltung, AV = Abrufveranstaltung, IV = Informationsveranstaltung

Abbildung 38: Beispiel Statusbericht Ebene 2 (Statusliste).

Der Statusbericht wird an die Direktorin, die Sachgebietsleitungen, die Landesfachberatungen sowie die Fachaufsichten der Fächer übermittelt und zur operativen Steuerung genutzt. Erstellt wird der Statusbericht durch die Abteilung 3 des IQSH. Die technische Realisierung des Statusberichts wird in einem kurzfristigen und einem perspektivischen Szenario im Abschnitt „Technische Umsetzung“ im Detail beschrieben.

7.6.5 Evaluierung der Fortbildungen

Die Evaluation durch die teilnehmenden Lehrkräfte spielt eine zentrale Rolle, um die Qualität von Fortbildungen zu bewerten und gezielt weiterzuentwickeln. Die Evaluationen sind ebenso Teil der strategischen und operativen Ziele, da sie messbare Zielwerte für die Qualität von Fortbildungen ermöglichen. Derzeit haben die einzelnen Evaluationskriterien jedoch nur eine begrenzte Aussagekraft über die inhaltliche Qualität einzelner Fortbildungen, weshalb die Evaluation neugestaltet wird.

Dazu entwickelt das IQSH wissenschaftlich fundierte Evaluationskriterien, die beispielsweise aus den „Qualitätskriterien für wirksame Fortbildungen“ abgeleitet werden. Neben der inhaltlichen und methodisch-didaktischen Qualität dient die Evaluation auch dazu, den Beitrag einzelner Fortbildungen zu den strategischen Schwerpunktthemen zu bewerten. Beispielsweise sollte durch die Lehrkräfte eingeschätzt werden, inwiefern eine Fortbildung auf die „Sicherung der basalen Kompetenzen“ oder das „Lehren und Lernen in einer Kultur der Digitalität“ ausgerichtet war und zum Kompetenzerwerb der Lehrkräfte beigetragen hat.

Die Fortbildungen werden derzeit nur von circa zehn Prozent der teilnehmenden Lehrkräfte evaluiert. Um eine flächendeckende Rückmeldung sicherzustellen, wird die Evaluation zukünftig verpflichtend durch alle teilnehmenden Lehrkräfte ausgefüllt. Ziel ist es, die Aussagekraft

und Relevanz der Evaluationsergebnisse für die zukünftige Steuerung zu erhöhen. Dazu erhalten Lehrkräfte nur dann eine Teilnahmebescheinigung über „formix“, wenn die besuchte Fortbildung durch die Lehrkraft evaluiert wurde. Damit die teilnehmenden Lehrkräfte die Evaluation leichter erreichen, teilen die Fortbildnerinnen und Fortbildner nach der Veranstaltung einen Link oder QR-Code.

Die Evaluationsergebnisse werden im Lagebericht auf strategischer Ebene sowie im Statusbericht auf operativer Ebene angezeigt. Hierbei werden die tatsächlichen Evaluationsergebnisse den geplanten Zielwerten gegenübergestellt. Wenn negative Evaluierungen auf Verbesserungsmöglichkeiten hinweisen, kann die Landesfachberatung Fortbildnerinnen und Fortbildner begleiten sowie methodisch-didaktisch unterstützen. Auch ist es denkbar, inhaltliche Anpassungen der Fortbildungen zu erörtern oder personelle Änderungen bei den Dozierenden vorzunehmen.

Ergänzend zur Evaluation durch die teilnehmenden Lehrkräfte wird empfohlen, eine wissenschaftliche Evaluation des Fortbildungsprogramms schrittweise in einzelnen Schwerpunkten umzusetzen. Die Evaluation ermöglicht es, steuerungsrelevante Informationen über die Qualität und Wirksamkeit der Fortbildungen zu gewinnen, die über die messbaren Kennzahlen im Rahmen der ergebnisorientierten Steuerung hinausgehen. Beispielsweise könnte evaluiert werden, über welche Fortbildungsformate wirksam die Kompetenzen in den jeweiligen Schwerpunkten vermittelt werden.

7.6.6 Ableitung von Maßnahmen

Das IQSH entwickelt eigenständig Maßnahmen, um auf mögliche Abweichungen von Zielwerten auf strategischer und operativer Ebene zu reagieren. Die Impulse und Vorgaben, Maßnahmen zu konzipieren und umzusetzen, können dabei sowohl durch das MBWFK als auch das IQSH kommuniziert werden. Insgesamt hat das IQSH jedoch die Aufgabe, selbst proaktiv Maßnahmen zu planen und umzusetzen, sobald ein Steuerungsbedarf auf strategischer oder operativer Ebene identifiziert wird.

Die Maßnahmen auf der Ebene der einzelnen Fortbildungen werden im IQSH schwerpunktmäßig durch die Landesfachberatungen vorgeschlagen und mit den Sachgebieten und Fachaufsichten der Fächer abgestimmt. Die Maßnahmen werden durch die Landesfachberatungen in einer Maßnahmenliste dokumentiert. Ziel ist es, die im Berichtszeitraum geplanten und durchgeführten Maßnahmen über die verschiedenen Steuerungsebenen transparent zu kommunizieren. Insgesamt werden die Maßnahmen eng an den identifizierten Steuerungsbedarfen ausgerichtet. Ziel ist es, Abweichungen von den Zielwerten in der Steuerung stärker zu priorisieren und das Fortbildungsprogramm flexibler daran anzupassen. Beispielsweise wer-

den organisatorische Maßnahmen, etwa Fortbildungen aufzulösen oder Abordnungen zu widerrufen, verbindlicher umgesetzt. Hierbei verantworten die Sachgebietsleitungen und Fachaufsichten über das IQSH, die organisatorischen Entscheidungen durchzusetzen, die auf Leitungsebene im Rahmen der systematischen Abstimmungen getroffen wurden.

Die Maßnahmenliste wird als Teil des Statusberichts in den Abstimmungen zur operativen Steuerung herangezogen. In der Maßnahmenliste wird für jede Maßnahme zunächst der Steuerungsbedarf erläutert. Im Anschluss wird die eigentliche Maßnahme beschrieben. Für jede Maßnahme wird eine Person oder Personengruppe benannt, welche die Maßnahme verantwortet. Darüber hinaus wird der Zeitpunkt oder Zeitraum konkretisiert, in dem die Maßnahme umgesetzt werden soll.

Um einen Überblick über den aktuellen Stand der Maßnahmen zu gewinnen, werden der Fortschritt und der Status der einzelnen Maßnahmen dokumentiert. Dazu werden Auswahlfelder vorab festgelegt. Beispielsweise wird für den Fortschritt dokumentiert, ob eine Maßnahme ein „Vorschlag“, „in Abstimmung“, „in Umsetzung“ oder bereits „erledigt“ ist. Für den Status wird festgehalten, ob die Maßnahme „im Plan“, „gefährdet“ oder „kritisch“ ist. Im Feld Anmerkungen werden Hinweise, Entscheidungen oder weitergehende Informationen hinterlegt, die sich aus den Abstimmungen ergeben. Die Maßnahmenliste wird als Anhang des Statusberichts im Rahmen des operativen Berichtswesens übermittelt.

Maßnahmenliste
Schwerpunkt: Basale Kompetenzen

Stand: März 2026

Nr.	Steuerungsbedarf	Titel Maßnahme	Beschreibung	Verantwortlich	Termin	Fortschritt	Status	Anmerkungen
1	Abweichung erreichter Gymnasien (Soll/Ist)	Newsletter Fortbildungsangebot zu „Zukunft Schule im digitalen Zeitalter“ an Gymnasien	…	Landesfach-beratung	15.04.26	Vorschlag	im Plan	…
2	Mittlere Evaluation der Fortbildung „Beherrschen von Schreibstrategien“ von 2,6 (Minimum 3,0)	Begleitung der Fortbildung „Beherrschen von Schreibstrategien“ durch Landesfachberatung	…	Landesfach-beratung	01.05.26 - 31.06.26	in Abstimmung	im Plan	…
3	Abweichung geplanter und durchgeführter Informations-veranstaltungen	Terminierung und Einladung zu zwei Informationsveranstaltungen „Erwerb von Rechtschreibsicherheit an Grundschulen“	…	Schulartteam Grundschule Deutsch	10.04.26 20.04.26	in Umsetzung	gefährdet	…
4	Hohe Anzahl abgesagter Fortbildungen	Auflösung Fortbildung „Effektiver Einsatz der Kreidetafel“ zum Schuljahr 26/27	…	Sachgebiets-leitung	07/2024	erledigt	im Plan	…
5	…	…				In Abstimmung	kritisch	…

Abbildung 39: Beispiel einer Maßnahmenliste.

7.6.7 Technische Umsetzung

Das zukünftige Berichtswesen umfasst zentral einen Lagebericht auf strategischer Ebene und einen Statusbericht auf operativer Ebene. Die Berichte werden durch das Sachgebiet 30 (Bereich Fortbildungscontrolling) erstellt. Der Lagebericht wird mithilfe von „LibreOffice Calc“ quartalsweise erstellt und dem MBWFK digital über einen festgelegten Geschäftsgang in der

E-Akte übermittelt. Auf operativer Ebene werden zwei Szenarien vorgestellt, wie die Erstellung des Statusberichts technisch umgesetzt werden kann. Ziel ist es, neben einer kurzfristig umsetzbaren Lösung auch eine perspektivische Integration in die Fortbildungsverwaltung „formix“ anzustreben.

Kurzfristiges Szenario

Der Statusbericht wird im kurzfristigen Szenario monatlich mithilfe von „LibreOffice Calc“ erstellt. Dazu wird die Grundstruktur des Statusberichts zu Beginn neu erstellt und jährlich entsprechend den strategischen und operativen Kennzahlen und Schwerpunkten aktualisiert. Für die visuellen Ampel-Darstellungen werden relative Schwellenwerte definiert und in der Berichtsstruktur hinterlegt.

Der Datenzugang erfolgt über die Fortbildungsverwaltung „formix“. Dazu werden die nötigen Daten zu festgelegten Stichtagen „händisch“ exportiert (Individuelle Statistik) und über Zuweisungen und Zellbezüge in „LibreOffice Calc“ in die Berichtsebenen eingefügt. Durch Makro-Programmierungen und Verweise können die Statistiken vereinfacht und (teil-)automatisiert berechnet und zugewiesen werden.

Die für das Berichtswesen notwendigen Daten werden bereits überwiegend in „formix“ erhoben (siehe Tabelle 6). Zusätzlich müssen zukünftig zwei Kriterien neu erfasst werden. Zunächst müssen einzelne Fortbildungen den Schwerpunktthemen zugeordnet werden. Hierdurch wird es ermöglicht, die Auswertungen je Schwerpunkt im Lagebericht und Statusbericht vorzunehmen. Darüber hinaus sollen die Gründe für abgesagte Fortbildungen standardisiert erfasst und numerisch ausgewertet werden. Dazu wird ein Auswahlfeld mit definierten Kriterien (zum Beispiel „zu wenig Anmeldungen“) angelegt und bei einer Absage durch die Fortbildnerinnen und Fortbildner erfasst.

Tabelle 6: Verfügbarer Datenzugang über "formix".

Verwendete Daten	**Datenquelle**
Anzahl Fortbildungen	formix (vorhanden)
Anzahl Teilnehmende	formix (vorhanden)
Erreichte Schularten	formix (vorhanden)
Evaluationsergebnisse	formix (vorhanden)
Format (Online/Präsenz)	formix (vorhanden)
Anmeldungen	formix (vorhanden)
Absagen Veranstaltung	formix (vorhanden)
Zuordnung zu Schwerpunktthemen	formix (neu)
Gründe für abgesagte Fortbildungen	formix (neu)
Maßnahmen	Manuelle Erfassung

Der Statusbericht wird auf einem Laufwerk an einer zentralen Stelle abgelegt und über einen systematischen Geschäftsgang in der E-Akte digital übermittelt. Dazu wird ein fester Adressatenkreis auf Basis der Abstimmungen zur operativen Steuerung bestimmt. Neben dem Statusbericht werden die Maßnahmenlisten als Anhang versendet.

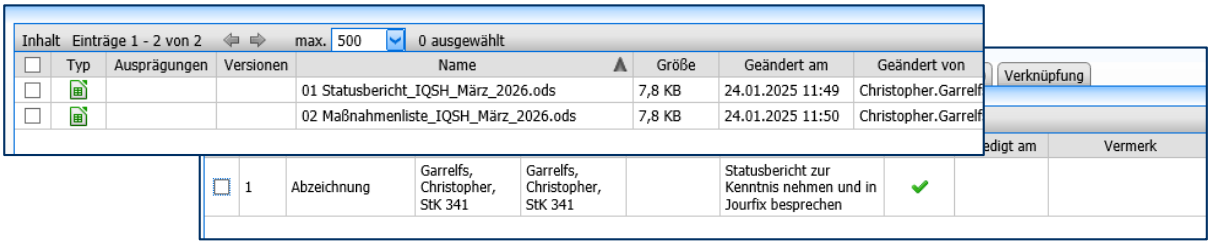


Abbildung 40: Beispiel zum Versand der Berichte über die E-Akte.

Perspektivisches Szenario

Perspektivisch wird die technische Integration des Statusberichts in „formix“ angestrebt. Hierbei wird der Statusbericht als Dashboard im Administratorbereich dargestellt und automatisiert erstellt. Durch die Integration in „formix“ wird ein einheitlicher Zugang zum Berichtswesen geschaffen. Durch die Automatisierung des Statusberichtes können potenzielle Eingabefehler vermieden und personelle Aufwände reduziert werden.

Hierfür ist es vorgesehen, eine Reporting-Architektur in Zusammenarbeit zwischen der Abteilung 3 und Abteilung 5 des IQSH zu entwickeln. Bei der die Umsetzung werden folgende Aspekte technisch geprüft: Im ersten Schritt muss die Datenbankstruktur in „formix“ um eine Tabelle mit Zielwerten (Soll-Kennzahlen) im Backend angelegt werden. Die Zielwerte müssen auf Basis der strategischen Zielvereinbarung und des Arbeitsplans jährlich neu erfasst werden. Im zweiten Schritt müssen die Berechnungen für den Statusbericht implementiert werden. Die Analysen begrenzen sich auf Summen und Mittelwerte, die beispielsweise als SQL-Abfragen berechnet werden können.

Um die aggregierten Daten und Analysen aus dem Backend im Dashboard bereitzustellen, müssen im dritten Schritt entsprechende Schnittstellen („API“) entwickelt werden. Diese sind ebenfalls nötig, um die Daten im Dashboard nach den einzelnen Schwerpunkten und Fächern zu selektieren. Im vierten Schritt wird das Dashboard mit interaktiven Filterkomponenten und Visualisierungen auf Basis des empfohlenen Statusberichts, beispielsweise mithilfe von JavaScript, erstellt.

7.6.8 Organisatorische Umsetzung der Steuerung

Das IQSH ist dafür verantwortlich, die operativen Ziele und Maßnahmen zu planen, umzusetzen und zu erreichen. Der Statusbericht liefert für den Fortschritt in den operativen Zielen

eine belastbare Grundlage. Für die wirksame Umsetzung der operativen Steuerung im Tagesgeschäft ist es jedoch wichtig, die Abstimmungen innerhalb des IQSH sowie mit dem MBWFK zu systematisieren und verbindlich wahrzunehmen. Eine zentrale Rolle nehmen hierbei die Sachgebietsleitungen ein, welche die operative Steuerung koordinieren. Diese bilden das Bindeglied zwischen der Leitungsebene des IQSH und den Landesfachberatungen. Darüber hinaus stimmen sich die Sachgebietsleitungen regelmäßig mit den Fachaufsichten über das IQSH ab und stellen so die Zusammenarbeit zwischen strategischer und operativer Ebene sicher.

Auf oberer Leitungsebene findet innerhalb des IQSH eine quartalsweise Abstimmung zwischen der Direktorin, den Abteilungsleitungen und den Sachgebietsleitungen statt. Ziel der Abstimmung ist es, den Gesamtfortschritt in den strategischen und operativen Zielen zu analysieren. Hierfür berichtet die Direktorin über die Ergebnisse und Vorgaben der strategischen Steuerung durch das MBWFK. Mithilfe des Arbeitsplans und des Lageberichts wird geprüft, ob die strategischen Zielvereinbarungen erreicht werden und welche Impulse zur operativen Steuerung gesetzt werden müssen. Beispielsweise wird der Auftrag des MBWFK zur Steuerung im Handlungsfeld „Erwerb von Rechtschreibsicherheit“ konkretisiert und Rückschlüsse auf die operativen Steuerungsaktivitäten gezogen.

Tabelle 7: Überblick über die Abstimmungen zur operativen Steuerung.

Dokumente	Abstimmung	Teilnehmende	Frequenz
Arbeitsplan Lagebericht	Information und Abstimmung zu den strategischen Vorgaben Abstimmung zu Gesamtfortschritt in den operativen Zielen	**IQSH** Direktion IQSH Abteilungsleitungen Sachgebietsleitungen	quartalsweise
Arbeitsplan Lagebericht Statusbericht	Analyse des Fortschritts des Arbeitsplans und Identifikation von Steuerungsbedarfen Abstimmung der Koordination der operativen Steuerung	**IQSH** Abteilungsleitungen Sachgebietsleitungen	monatlich
Lagebericht Statusbericht Maßnahmenliste	Abstimmung zur Umsetzung in der operativen Steuerung Abstimmung zu Steuerungsmaßnahmen des IQSH	**IQSH** Sachgebietsleitungen **MBWFK** Fachaufsichten IQSH	zweiwöchentlich
Lagebericht Statusbericht Maßnahmenliste	Entwicklung, Abstimmung und Umsetzung von Maßnahmen	**IQSH** Sachgebietsteams Landesfachberatungen **MBWFK** Fachaufsichten der Fächer	wöchentlich

Zwischen den Abteilungsleitungen und den Sachgebietsleitungen erfolgt daran anknüpfend eine monatliche Analyse des Fortschritts in den operativen Zielen aus dem Arbeitsplan. Ziel

ist es, die geplanten Steuerungsaktivitäten aus den Abstimmungen auf oberer Leitungsebene zu konkretisieren. Es werden der Arbeitsplan, der Lagebericht und der Statusbericht für die monatliche Abstimmung herangezogen. Die Abstimmungen dienen auch dazu, den Prozess der operativen Steuerung zu koordinieren.

Die regelmäßige Abstimmung zwischen den Sachgebietsleitungen und den Fachaufsichten über das IQSH hat - ebenso wie auf Ebene der strategischen Steuerung - eine zentrale Bedeutung in der Zusammenarbeit zwischen IQSH und MBWFK. Die Gespräche finden in einem zweiwöchentlichen Rhythmus statt und werden vom IQSH dazu genutzt, die Steuerungsbedarfe sowie die damit verbundenen Maßnahmen abzustimmen. Für die Abstimmungen werden der Lagebericht, der Statusbericht und die Maßnahmenliste als Gesprächsgrundlage verwendet.

Auf Ebene der einzelnen Fortbildungen erfolgt eine wöchentliche Abstimmung zwischen den Landesfachberatungen, den Sachgebietsteams des IQSH und den Fachaufsichten der Fächer. Ziel der Gespräche ist es, den Status einzelner Fortbildungen im Detail zu diskutieren und die Maßnahmen des IQSH zu gestalten und umzusetzen.

7.7 Ausblick

Im Rahmen des Steuerungskonzepts wurde ein zeitliches Vorgehen für die strategische und operative Steuerung entwickelt. Die Steuerung beginnt für das jeweilige Schuljahr mit der Vorbereitung der Schwerpunktthemen des Rahmenkonzepts im Oktober des Vorjahres. In der Folge wird empfohlen, das vorliegende Steuerungskonzept für das Schuljahr 2026/2027 erstmalig umzusetzen.

Hierfür ist erforderlich, dass das MBWFK und das IQSH das Steuerungskonzept zwischen April und September 2025 implementiert. Die dazu notwendigen Schritte werden von der Abteilung 3 des MBWFK und der Abteilung 3 des IQSH koordiniert und gemeinsam mit der Staatssekretärin, der Direktorin des IQSH, den zuständigen Abteilungsleitungen und den Sachgebietsleitungen umgesetzt. Zunächst einigen sich die Leitungsebene des MBWFK und des IQSH auf das entwickelte Zielbild, die Aktivitäten und die steuerungsrelevanten Dokumente sowie das vorgeschlagene Berichtswesen und die damit verbundenen Zuständigkeiten. Im Anschluss werden alle Beteiligten, insbesondere aber die Landesfachberatungen und die Fachaufsichten der Fächer, über das zukünftige Vorgehen in der Steuerung der Fortbildungen informiert.

Daraufhin werden die organisatorischen Maßnahmen für die Umsetzung des zeitlichen Vorgehens auf operativer und strategischer Ebene konkret geplant. Beispielsweise müssen die Landesfachausschüsse festgelegt sowie die Erstellung des neuen Rahmenkonzepts, der

strategischen Zielvereinbarung sowie des Arbeitsplans vorbereitet werden. Darüber hinaus müssen die bestehenden Abstimmungen aufgelöst und auf Basis des vorliegenden Konzepts neu geplant werden.

Den Fachaufsichten über das IQSH, den Fachaufsichten der Fächer, den Sachgebietsleitungen sowie den Landesfachberatungen kommt eine zentrale Rolle zu, die Steuerung zu koordinieren und umzusetzen. Hierbei ist zu prüfen, welche organisatorischen Rahmenbedingungen im Hinblick auf Kapazitäten und Entscheidungskompetenzen anzupassen sind, um die Steuerung effektiv und ganzheitlich umzusetzen.

Für das zukünftige Berichtswesen ist es die Aufgabe der Abteilung 3 des IQSH, den Statusbericht und Lagebericht auf Basis der Berichtsmuster zu erstellen. Dazu werden in Zusammenarbeit mit der Abteilung 5 parallel die notwendigen Anpassungen in „formix“ vorgenommen und die perspektivische Integration des Berichtswesens in „formix“ konkret geplant. Unter wissenschaftlicher Begleitung werden darüber hinaus die neuen Evaluationskriterien durch die Abteilung 3 des IQSH entwickelt und die verpflichtende Evaluation in „formix“ technisch umgesetzt.

Abschließend sollte in einem gemeinsamen Auftakt zwischen MBWFK und IQSH die zukünftige Steuerung im September final vorgestellt und begonnen werden. Die Steuerung sollte zu Beginn halbjährlich auf Leitungsebene reflektiert werden.

8 Schlussfolgerungen

8.1 Gestaltung des Fort- und Weiterbildungsangebots

Der vorliegende Bericht zeigt auf, dass ein großer Teil der befragten Schulleitungen und Lehrkräfte mit dem Fortbildungsangebot des IQSH grundsätzlich zufrieden ist. In diesem Kontext wird auch den Fortbildnerinnen und Fortbildnern eine hohe Professionalität attestiert, insbesondere hinsichtlich der fachlichen und pädagogisch-psychologischen Expertise. Gleichzeitig äußert ein substanzieller Teil der befragten Personen Verbesserungsbedarfe in verschiedenen Bereichen, die im Folgenden einzeln betrachtet werden.

Die Weiterentwicklung des Fort- und Weiterbildungsangebots sollte sich vor allem darauf konzentrieren, die Praxisnähe zu stärken und die Inhalte stärker auf den Schulalltag der Lehrkräfte und Schulleitungen auszurichten. Ein zentrales Anliegen besteht darin, konkrete Beispiele und direkte Umsetzungsmöglichkeiten in die Fortbildungen zu integrieren. Die Teilnehmenden wünschen sich Fortbildungen, die nicht nur Wissen vermitteln, sondern auch Handlungsanleitungen für konkrete schulische Situationen bieten. Besonders praxisorientierte Fortbildungsinhalte, wie beispielsweise konkrete Umsetzungsvorschläge für den Unterricht, die Entwicklung direkt einsetzbarer Materialien und die Möglichkeit zur gezielten Reflexion eigener Unterrichtskonzepte, stehen im Vordergrund. Zusätzlich besteht ein Bedarf an langfristig angelegten Formaten, bei denen das IQSH sowie dessen Fortbildnerinnen und Fortbildner kontinuierlich mit den Schulen zusammenarbeiten, um nachhaltige Entwicklungen zu fördern.

Hinsichtlich der Schwerpunktsetzungen fällt zum einen auf, dass Angebote im SINUS-SH-Programm wenig nachgefragt werden, gleichzeitig aber die Angebote sehr positiv bewertet werden. Hinsichtlich der Digitalisierung (Landesprogramm) ist vor allem auf Lehrkräfteseite eine gewisse Unzufriedenheit feststellbar. Dies liegt zu einen daran, dass die Angebote zu wenig auf die unterrichtliche Praxis abzielen und zum anderen, dass einige Schulen sich anspruchsvollere Angebote wünschen. Hier kann es sinnvoll sein, dass sich die Abteilungen 3 und 5 des IQSH besser hinsichtlich der Angebote im Landesprogramm Digitalisierung abstimmen sollten. Hierbei sollte kritisch hinterfragt werden, ob die Aufteilung der VZÄ auf die Abteilungen 3 und 5 mit einem Übergewicht bei Querschnittsthemen zielführend ist.

Darüber hinaus sollte das generelle Fortbildungsangebot differenzierter gestaltet werden, um besser auf die unterschiedlichen Zielgruppen einzugehen. Eine stärkere Ausrichtung auf die spezifischen Bedürfnisse der verschiedenen Schularten – beispielsweise Grundschulen, Gymnasien oder Förderzentren – ist essenziell, um die Passgenauigkeit der Inhalte zu erhöhen. Auch die Heterogenität der Teilnehmenden in Bezug auf Vorwissen und Erfahrungshintergrund sollte in der Planung von Fort- und Weiterbildungsangeboten berücksichtigt werden. Insgesamt decken sich die vorliegenden Evaluationsergebnisse mit den im IQB-Bildungstrend

2018 formulierten Empfehlungen. Vor dem Hintergrund von Unterschieden zwischen Schularten und individuellen Qualifikationen wird die Anpassung des Fortbildungsangebots an verschiedene Lehrkräftegruppen im Berichtsband als notwendig beschrieben (Stanat et al., 2019). Orientierungshilfen und Einstufungen im Vorfeld könnten dabei helfen, Fortbildungen passgenauer auszuwählen, Lehrkräfte im Umgang mit den beruflichen Anforderungen zu unterstützen und ein Über- als auch Unterforderungserleben zu vermeiden.

Die thematische Ausrichtung der Fortbildungen sollte sich stärker an den Bedürfnissen der Lehrkräfte und Schulleitungen orientieren. Insbesondere Fortbildungen zu den Themen Umgang mit Belastungen am Arbeitsplatz und Gesundheit, Heterogenität und Inklusion (Umgang mit verhaltensauffälligen Schülerinnen und Schülern, Förderung von Begabungen, etc.) sowie im Bereich Digitalisierung (zum Beispiel Einsatz moderner Technologien, Umgang mit Künstlicher Intelligenz) wurden als besonders wichtig hervorgehoben. Im Bereich der Digitalisierung wurde deutlich, dass vor allem fortgeschrittene Schulen sich anspruchsvollere Angebote wünschen. Darüber hinaus besteht großes Interesse an fachdidaktischen und fachlichen Themen, die sowohl aktuelle Entwicklungen als auch bewährte Ansätze im jeweiligen Unterrichtsfach aufgreifen.

Die Formate der Fortbildungen sollten ebenfalls überdacht und flexibler gestaltet werden. Eine Fortführung der Mischung aus Präsenz- und Onlineveranstaltungen könnte den unterschiedlichen zeitlichen und organisatorischen Bedürfnissen der Lehrkräfte besser Rechnung tragen. Während längere Formate vorzugsweise als Präsenzveranstaltungen innerhalb der regulären Arbeitszeit organisiert werden sollten, bieten sich kürzere Formate, wie halbtägige Workshops, auch für eine digitale Umsetzung an. Dies würde nicht nur die Teilnahme erleichtern, sondern auch lange Anfahrtswege reduzieren und die Vereinbarkeit mit anderen beruflichen Verpflichtungen unterstützen. Gleichzeitig muss berücksichtigt werden, dass die Schulleitungen und Lehrkräfte sich in ihren individuellen Präferenzen unterscheiden. Konkret geht aus den Ergebnissen eine deutliche Teilung hervor: Eine Gruppe würde gerne längerfristige Fortbildungen am Wochenende und in den Ferien wahrnehmen - insbesondere um den regulären Unterrichtsbetrieb nicht zu beeinträchtigen. Andere Lehrkräfte schließen die Teilnahme an solchen Veranstaltungen hingegen kategorisch aus. In diesem Zusammenhang sollte immer eine Kosten-Nutzen-Abwägung erfolgen: Fortbildungen in der Unterrichtszeit gehen mit dem (regelmäßigen) Ausfall von Schulstunden einher, während Fortbildungen außerhalb der Unterrichtszeit für die Teilnehmenden eine zusätzliche Belastung darstellen können und aus diesem Grund ggf. seltener wahrgenommen werden.

Insgesamt decken sich die von den Schulleitungen und Lehrkräften geäußerten Bedarfe in weiten Teilen mit den Merkmalen guter Fortbildungen sowie professioneller Fortbildnerinnen

und Fortbildner, die in der Forschungsliteratur angesprochen werden (Abschnitt 3.2.3). Entsprechend sollten praxisnahe, zielgruppenspezifische und organisatorisch flexible Fortbildungsangebote entwickelt werden, die sich konsequent an den Bedarfen der Teilnehmenden orientieren und ihre Umsetzung in den Schulalltag erleichtern. Dies würde nicht nur die Zufriedenheit der Teilnehmenden erhöhen, sondern auch die langfristige Wirksamkeit der Fortbildungen unterstützen.

8.2 Gewinnung von Fortbildnerinnen und Fortbildnern

Um die Qualität der Fortbildungen sicherzustellen und die spezifischen Bedürfnisse der Lehrkräfte sowie Schulleitungen zu adressieren, sollten vor allem Personen rekrutiert werden, die sowohl über hohe fachliche Expertise als auch über fundierte Praxiserfahrung im schulischen Kontext verfügen. Die Literatur legt nahe, dass besonders qualifizierte Lehrkräfte mit ihren umfangreichen Erfahrungen und Kenntnissen aus dem Schulalltag und assoziierten pädagogischen Handlungsfeldern für die Vermittlung praxisnaher und relevanter Inhalte besonders geeignet sind. Mit seinem Rekrutierungs- und Fortbildungskonzept schafft das IQSH Voraussetzungen für die hohe professionelle Kompetenz seiner Fortbildnerinnen und Fortbildner. Zusätzlich ist es sinnvoll, für überfachliche Themen (Sucht- und Gewaltprävention, Selbstregulation, Sozialverhalten von Schülerinnen und Schülern, etc.) externe Expertinnen und Experten zu rekrutieren. Das IQSH tut dies bereits. Dabei ist darauf zu achten, dass diese Expertinnen und Experten nicht nur fachlich kompetent sind, sondern Inhalte auch praxisorientiert und realitätsnah vermitteln können.

Aus den Evaluationsergebnissen geht hervor, dass die Präferenz für abgeordnete Lehrkräfte oder externes Personal als Fortbildnerinnen und Fortbildner maßgeblich von den jeweiligen Themen und Zielsetzungen der Fortbildungen abhängt. Die befragten Schulleitungen bevorzugen externes Personal, da sie dies als fachlich spezialisiert und weniger schulartspezifisch geprägt wahrnehmen. Insbesondere bei Veranstaltungen wie Grundschulleitungstagungen wird explizit auf die Notwendigkeit hingewiesen, Fachkompetenz von externen Referierenden einzubringen, um bekannte Inhalte aus anderen Perspektiven zu betrachten. Gleichzeitig äußern die Schulleitungen jedoch Bedenken, dass externes Personal manchmal zu weit von den realen schulischen Herausforderungen entfernt sei, was die Praxisrelevanz einschränken könne. Lehrkräfte hingegen legen großen Wert auf die Praxisnähe der Fortbildnerinnen und Fortbildner und bevorzugen daher abgeordnete Lehrkräfte, die aus ihrem eigenen beruflichen Alltag berichten können. Diese werden insbesondere bei Themen wie Heterogenität, Inklusion oder fachdidaktischen Ansätzen als besonders geeignet angesehen. Dennoch erkennen auch Lehrkräfte die Vorteile externen Personals, das oft eine breitere fachliche Perspektive (zum Beispiel zu überregionalen Innovationen) einbringen kann, an der es abgeordneten Lehrkräften möglicherweise fehlt.

Insgesamt besteht unter den befragten Schulleitungen und Lehrkräften ein Konsens darüber, dass die Auswahl der Fortbildnerinnen und Fortbildner sorgfältig auf die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Fortbildung abgestimmt werden sollte. Für praxisorientierte Themen bieten abgeordnete Lehrkräfte einen klaren Vorteil, während bei fachspezifischen oder innovativen Themen externes Personal bevorzugt wird. Um beiden Perspektiven gerecht zu werden, könnte eine ausgewogene Mischung aus beiden Gruppen die unterschiedlichen Bedürfnisse von Lehrkräften und Schulleitungen optimal erfüllen und gleichzeitig die effiziente Nutzung des verfügbaren Personals unterstützen. Dabei wurde in der vorliegenden Umfrage sowie in den Interviews mehrfach betont, dass externe Referentinnen und Referenten idealerweise selbst über Schulerfahrung verfügen sollten, um praxisnahe und umsetzbare Inhalte anzubieten.

8.3 Entwicklung eines Controllings und Berichtswesens

Die Ergebnisse der Evaluation zeigen, dass die Fortbildungsangebote zunehmend flexibel gestaltet und kontinuierlich weiterentwickelt werden müssen, um den steigenden fachlichen Anforderungen, den Bedürfnissen der Lehrkräfte sowie den bildungspolitischen Schwerpunkten gerecht zu werden. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Steuerung als zentrales Organisationsinstrument im MBWFK und IQSH an Bedeutung.

Die konzipierte Steuerung erfolgt auf strategischer Ebene durch das MBWFK und auf operativer Ebene durch das IQSH. Indem Ziele schrittweise bis zur Ebene einzelner Fortbildungen konkretisiert werden, entsteht ein abgestimmtes und für alle Seiten nachvollziehbares Zielbild. Das gemeinsame Zielbild ermöglicht es dem MBWFK und dem IQSH, die Fortbildungen und alle damit verbundenen Maßnahmen und Entscheidungen transparent und einheitlich an den übergeordneten Zielen auszurichten.

Ein wichtiger Baustein für die zukünftige Steuerung ist es, die vereinbarten Ziele messbar zu gestalten und den Fortschritt in den Zielen auf strategischer und operativer Ebene regelmäßig zu analysieren. Um den Fortschritt in den Zielen zukünftig adressatengerecht zu berichten und zu steuern, wurde ein quartalsweiser Lagebericht zur Analyse der strategischen Ziele und ein monatlicher Statusbericht zur Analyse der operativen Ziele entwickelt.

Die zukünftige Steuerung erfolgt ergebnisorientiert und stützt sich auf direkt messbare Ergebnisse, die sich unmittelbar aus den Fortbildungsaktivitäten ableiten lassen. Hierdurch kann der Erfolg in den einzelnen Zielen objektiv bewertet und effektiv gesteuert werden. Um die Qualität der Fortbildungen zukünftig noch gezielter zu steuern, wird zudem empfohlen, die Evaluation durch die Lehrkräfte weiterzuentwickeln. Dies ermöglicht es, die Evaluation zukünftig stärker zur Steuerung der inhaltlichen und methodisch-didaktischen Qualität zu nutzen.

Entscheidend für den Erfolg der Steuerung ist, dass die zugrundeliegenden Prinzipien und Zuständigkeiten organisatorisch verankert und von den Beteiligten eingehalten werden. Beispielsweise sollte zukünftig darauf geachtet werden, dass das IQSH selbst operative Ziele und Maßnahmen definiert und auf der Ebene der einzelnen Fortbildungen umsetzt. Im Gegenzug steuert das MBWFK die strategischen Schwerpunkte über messbare und verbindliche Ziele, die vom IQSH erreicht werden müssen. Durch wenige aber präzise Ziele und Vereinbarungen wird eine verbindliche aber trotzdem flexible Zusammenarbeit im Jahresverlauf sichergestellt.

Literatur

Cramer, C., Richter, D., & Röhl, S. (2024). Qualität im beruflichen Lernen von Lehrerinnen und Lehrern. In T. Betz, T. Feldhoff, P. Bauer, U. Schmidt, & B. Schmidt-Hertha (Hrsg.), *Handbuch Qualität in pädagogischen Feldern: Diskurse. Theoretische Grundlagen. Empirische Beiträge. Kritische Einwürfe* (S. 1–16). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40471-0_38-1

Daschner, P. (2023). Auftrag, Praxis und Entwicklungsbedarf – Befunde zur Lehrkräftefortbildung in Deutschland. In P. Daschner, K. Karpen & O. Köller (Hrsg.), *Einmal ausgebildet – lebenslang qualifiziert? Lehrkräftefortbildung in Deutschland: Sachstand und Perspektiven* (S. 14–29). Beltz Juventa.

Daschner, P., & Hanisch, R. (2019). *Lehrkräftefortbildung in Deutschland. Bestandsaufnahme und Orientierung*, 1. Aufl. Beltz Juventa.

forsa (2020). Das Deutsche Schulbarometer Spezial: Corona-Krise. Ergebnisse einer Befragung von Lehrerinnen und Lehrern an allgemeinbildenden Schulen im Auftrag der Robert Bosch Stiftung in Kooperation mit der ZEIT. Abrufbar unter: https://deutsches-schulportal.de/unterricht/das-deutsche-schulbarometer-spezial-corona-krise/

Hubig, S. (2021). Die Fortbildung aus Sicher der Kultusministerkonferenz. In B. Jungkamp & M. Pfafferott (Hrsg.). *Was Lehrkräfte lernen müssen. Bedarfe der Lehrkräftefortbildung in Deutschland* (S. 66–70). Friedrich Ebert Stiftung.

KMK – Kultusministerkonferenz (2020). *Ländergemeinsame Eckpunkte zur Fortbildung von Lehrkräften als ein Bestandteil ihrer Professionalisierung in der dritten Phase der Lehrerbildung* (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 12.03.2020). KMK.

Kuschel, J., Richter, D. & Lazarides, R. (2020). Wie relevant ist die gesetzliche Fortbildungsverpflichtung für Lehrkräfte? Eine empirische Untersuchung zur Fortbildungsteilnahme in verschiedenen deutschen Bundesländern. *Zeitschrift für Bildungsforschung*, *10*(2), 211–229. https://doi.org/10.1007/s35834-020-00274-3

Lipowsky, F. (2019). Wie kommen Befunde der Wissenschaft in die Klassenzimmer? – Impulse der Fortbildungsforschung. In C. Donie et al. (Hrsg.), *Grundschulpädagogik zwischen Wissenschaft und Transfer,* Jahrbuch Grundschulforschung (S. 144–161). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26231-0_18

Lipowsky, F. & Rzejak, D. (2019). *Fortbildungen für Lehrpersonen wirksam gestalten. Ein praxisorientierter und forschungsgestützter Leitfaden*. Bertelsmann Stiftung.

Lipowsky, F. & Rzejak, D. (2023). Wodurch zeichnen sich wirksame unterrichtsbezogene Fortbildungen aus? Ein Überblick über den Forschungsstand. In P. Daschner et al. (Hrsg.), *Einmal ausgebildet – lebenslang qualifiziert? Lehrkräftefortbildung in Deutschland: Sachstand und Perspektiven* (S. 132–152). Beltz Juventa.

Ostermeier, C. (2003). *Kooperative Qualitätsentwicklung in Schulnetzwerken am Beispiel des BLK-Modellversuchsprogramms „Steigerung der Effizienz des mathematisch-naturwissenschaftlichen Unterrichts"*. Universität Kiel: Unveröffentlichte Dissertation.

Ostermeier, C., Prenzel, M., & Duit, R. (2010). Improving science and mathematics instruction: The SINUS project as an example for reform as teacher professional development. *International Journal of Science Education, 32*, 303–327. https://doi.org/10.1080/09500690802535942.

Prediger, S., Leuders, T. & Rösken-Winter, B. (2017). Drei-Tetraeder-Modell der gegenstands-bezogenen Professionalisierungsforschung. *Jahrbuch für Allgemeine Didaktik*, 159–177.

Renz, M. (2019). Bildungsmonitoring, Evaluation und Berichterstattung. In P. Daschner & R. Hanisch (Hrsg.), *Lehrkräftefortbildung in Deutschland: Bestandsaufnahme und Orientierung: ein Projekt des Deutschen Vereins zur Förderung der Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung e.V. (DVLfB)* (S. 129–134). Beltz Juventa.

Richter, D. & Schellenbach-Zell, J. (2016). *Fort- und Weiterbildung von Lehrkräften in Schleswig-Holstein: Ergebnisse einer Befragung im Jahr 2016*. Abrufbar unter: https://publikationen.iqsh.de/evaluationen/id-11-2016.html?file=files/Inhalte/PDF-Downloads/Publikationen/Fort-%20und%20Weiterbildung%20von%20Lehrkr%C3%A4ften%20in%20SH.pdf&cid=iso-19-292

Riecke-Baulecke, T. (2023). Strategische Schwerpunkte, Digitalisierung, Assessments – drei Thesen zur Weiterentwicklung der Lehrkräftefortbildung. In P. Daschner et al. (Hrsg.), *Einmal ausgebildet – lebenslang qualifiziert? Lehrkräftefortbildung in Deutschland: Sachstand und Perspektiven* (S. 182–194). Beltz Juventa.

Robert-Bosch-Stiftung (2024). *Deutsches Schulbarometer: Befragung Lehrkräfte. Ergebnisse zur aktuellen Lage an allgemein- und berufsbildenden Schulen*. Robert-Bosch-Stiftung.

Schneider, R., Sachse, K. A., Schipolowski, S. & Enke, F. (2021). Teaching in times of COVID-19: The ecaluation of distance teaching in elementary and secondary schools in Germany. *Frontiers in Education, 6*, 702406. https://org/10.3389/feduc.2021.702406

Schneider, R., Schipolowski, S., Sachse, K. A., Enke, F. & Stanat, P. (2020). *Fernunterricht im Schuljahr 2019/2020: Ergebnisse der Lehrkräftebefragung des IQB*. Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen. Abrufbar unter: https://www.iqb.hu-berlin.de/bt/Fernunterricht/IQB_Lehrkrftebef.pdf

Stanat, P., Schipolowski, S., Mahler, N., Weirich, S. & Henschel, S. (2019). *IQB-Bildungstrend 2018: Mathematische und Naturwissenschaftliche Kompetenzen am Ende der Sekundarstufe I im zweiten Ländervergleich.* Waxmann.

Anhang

Anhang A. Kennzahlen zur realisierten Stichprobe

Geschlecht

Das Geschlecht wurde anhand der Kategorien männlich, weiblich und divers erhoben, wobei die Angabe nicht verpflichtend[4] war. In der Gruppe der Schulleitungen waren 64 Prozent der Teilnehmenden weiblich (33,8 % männlich); drei Personen machten keine Angabe zu ihrem Geschlecht. Unter den Lehrkräften waren 71,5 Prozent weiblich (25,6 % männlich). Eine Person gab eine diverse Geschlechtszugehörigkeit an und 9 Personen machten keine Angabe.

Altersgruppen

Das Alter der teilnehmenden Personen wurde in der vorliegenden Umfrage anhand von Altersgruppen („unter 30 Jahre“, „31 bis 40 Jahre“, […], „über 60 Jahre“) erfasst. Die meisten Schulleitungen (50,4 %) gaben an, im Alter von 51 bis 60 Jahren zu sein, wohingegen die meisten Nennungen in der Gruppe der Lehrkräfte auf die Altersspanne von 41 bis 50 Jahren entfielen (34,9 %). Eine Übersicht zu den Altersgruppen findet sich in Abbildung 41.

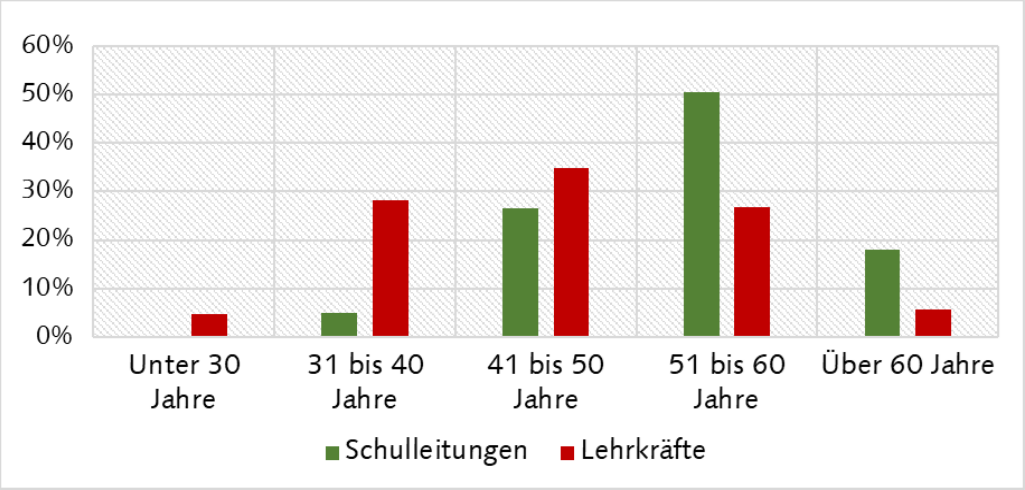


Abbildung 41: Altersspanne der Teilnehmenden.

Schulform und Größe des Kollegiums

An der Umfrage nahmen Schulleitungen aller allgemeinbildender Schulformen teil. Etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmenden leitete eine Grundschule (56,9 %). Alle Details zur Verteilung auf die verschiedenen Schulformen finden sich in Tabelle 8.

[4] In der vorliegenden Umfrage wurde weitestgehend auf verpflichtende Fragen verzichtet. Ausnahme bildeten Fragen mit Auswirkungen auf den weiteren Verlauf der Umfrage, zum Beispiel die Angabe der aktuellen beruflichen Position (Schulleitung, Lehrkraft).

Tabelle 8. Verteilung der Schulleitungen auf die verschiedenen Schulformen

	Absolute Häufigkeit	Prozent
Grundschule	74	56,9
Gymnasium	22	16,9
Förderzentrum	14	10,8
Gemeinschaftsschule (ohne Oberstufe)	14	10,8
Gemeinschaftsschule (mit Oberstufe)	6	4,6

Die teilnehmenden Schulen deckten hinsichtlich der Größe – gemessen an der Anzahl der Kolleginnen und Kollegen – eine große Bandbreite ab. Die Mehrheit der Schulleitungen arbeitete an Schulen mit einem eher kleinen Kollegium (bis 30 Lehrkräfte; 58,3 %), wobei es sich hier mehrheitlich um Grundschulen handelte (88,2 %). Unter den Schulen, die mehr als 50 Lehrkräfte beschäftigten, waren hingegen vor allem Gemeinschaftsschulen und Gymnasien vertreten (94,4 %). Eine detaillierte Übersicht findet sich in Tabelle 9.

Tabelle 9. Größe der Kollegien teilnehmender Schulen

	Absolute Häufigkeit	Prozent
Unter 15 Lehrkräfte	29	22,0
16 bis 30 Lehrkräfte	48	36,4
31 bis 50 Lehrkräfte	19	14,4
Mehr als 50 Lehrkräfte	36	27,3

Deputat und Arbeitszeit

Es folgten getrennte Fragen zum Unterrichtsdeputat und der wöchentlichen Arbeitszeit. Schulleitungen gaben am häufigsten an, weniger als 10 Stunden pro Woche zu unterrichten (38,4 %). Unter den Lehrkräften entfiel etwa die Hälfte der Angaben im Bereich von 25 bis 28 Stunden (50,2 %). Eine Übersicht der Verteilung ist Abbildung 42 zu entnehmen.

Hinsichtlich der wöchentlich festgelegten Arbeitszeit berichtete lediglich eine Schulleitung, in Teilzeit zu arbeiten (75 % – 99 % eines Vollzeitäquivalents); alle anderen Angaben entfielen auf die Kategorie „Vollzeit“. In der Gruppe der Lehrkräfte fielen die Angaben zur wöchentlichen Arbeitszeit analog zur Verteilung des berichteten Unterrichtsdeputats erwartungsgemäß variabler aus (Tabelle 10).

Tabelle 10. Angaben zur wöchentlichen Arbeitszeit (Lehrkräfte)

	Absolute Häufigkeit	Prozent
Teilzeit, unter 50 %	8	2,4
Teilzeit, 50 % – 74 %	61	17,9
Teilzeit, 75 % – 99 %	90	26,5
Vollzeit	181	53,2

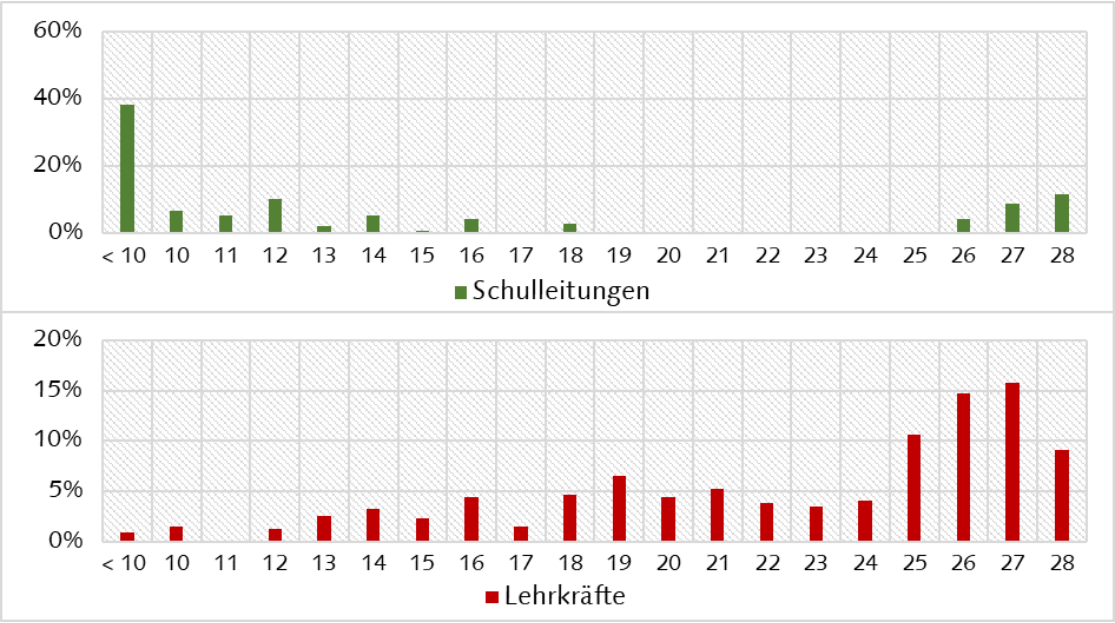


Abbildung 42: Verteilung der Angaben zum wöchentlichen Unterrichtsdeputat.

Berufserfahrung

Die Angaben zur bisherigen Zeit im Schuldienst zeigen auf, dass die meisten Schulleitungen auf eine langjährige Berufserfahrung zurückgreifen. Konkret verfügen 78,8 Prozent der Schulleitungen über eine Berufserfahrung von 21 Jahren oder länger. In der Position der Schulleitung hingegen gaben 71,2 Prozent der Befragten eine Erfahrung von maximal 10 Jahren an. Die Verteilungen sind in Abbildung 43 detailliert dargestellt.

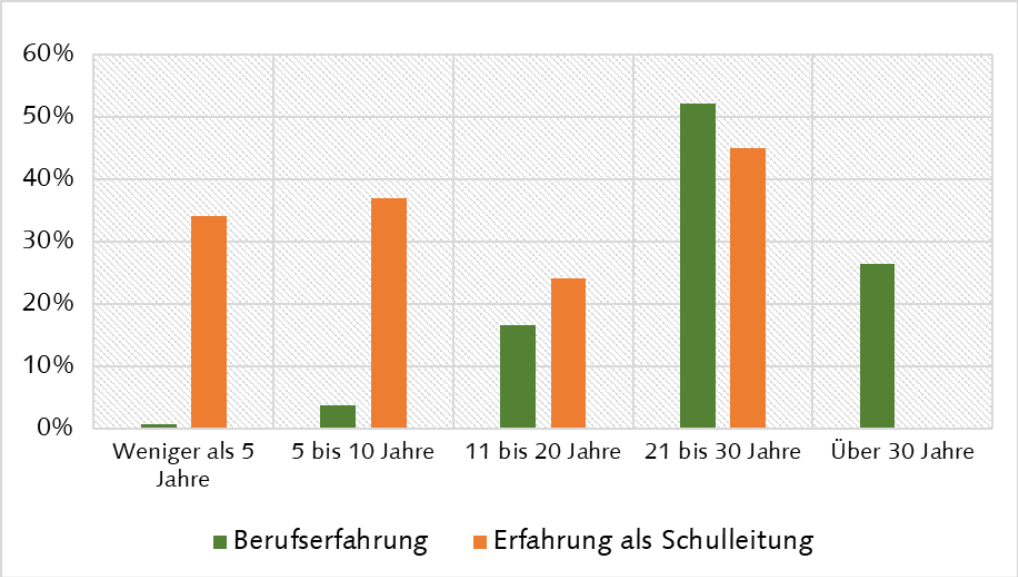


Abbildung 43: Berufserfahrung und Erfahrung in der Schulleitungsposition in Jahren.

Die Mehrheit der teilnehmenden Lehrkräfte (90,2 %) war seit mindestens 5 Jahren im Schuldienst tätig, wobei die meisten Lehrkräfte eine Erfahrung von 11 bis 30 Jahren angaben. Die detaillierte Verteilung ist in Abbildung 44 dargestellt.

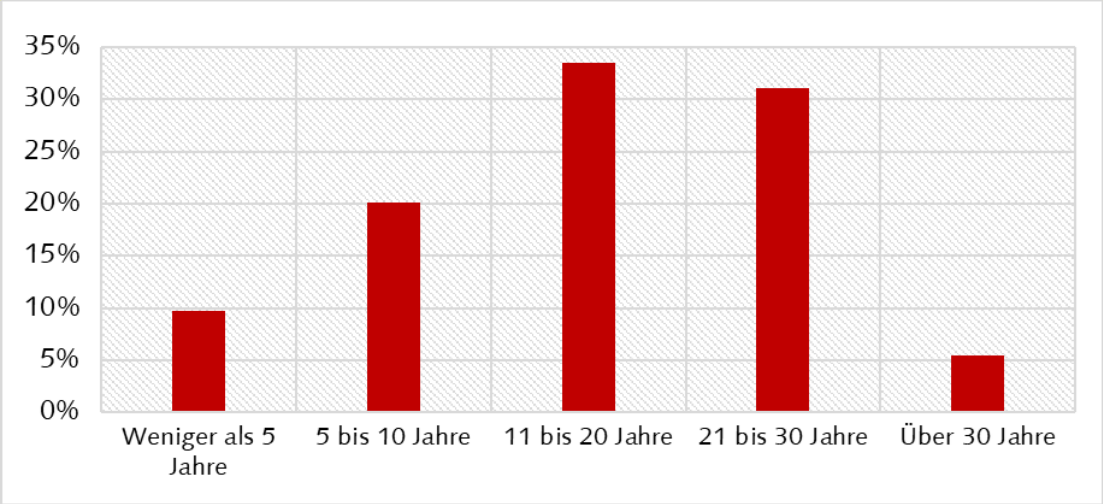


Abbildung 44. Berufserfahrung der Lehrkräfte in Jahren.

Unterrichtsfächer

Schulleitungen und Lehrkräfte konnten im Rahmen einer Mehrfachauswahl aus insgesamt 34 Möglichkeiten ihre Unterrichtsfächer wählen. Zusätzlich konnten die Teilnehmenden ergänzende Freitextangaben zu Unterrichtsfächern machen, die nicht durch die Vorauswahl abgedeckt waren.

Insgesamt ist das Fach Mathematik mit 16,2 Prozent der Lehrkräfte und 23,3 Prozent der Schulleitungen am stärksten vertreten. Deutsch und Kunst folgen als häufig genannte Fächer, wobei Deutsch von 11,5 Prozent der Lehrkräfte und 15,3 Prozent der Schulleitungen unterrichtet wird. Kunst wurde von 7,4 Prozent der Lehrkräfte als Unterrichtsfach angegeben (Schulleitungen: 3,5 %).

Ergänzend zu den vorgegebenen Fächern wurden von den Schulleitungen und Lehrkräften eine Reihe von Unterrichtsfächern im Bereich der Sprachförderung (zum Beispiel DaZ, LRS, Sprachheilpädagogik) und der sozial-emotionalen Entwicklung (zum Beispiel LionsQuest, Konfliktlotsenausbildung) genannt. Zusätzlich entfielen Nennungen auf Unterrichtsformate mit sportlichen Aktivitäten (zum Beispiel Schwimmen, Yoga, Fit for Life), naturwissenschaftlichen und technischen Inhalten (zum Beispiel Medienpraxis, Technik), künstlerischen Angeboten (Kunst-AG, Chor) sowie Maßnahmen zur Berufsorientierung. Die Tabelle 11 fasst die Verteilung der Lehrkräfte und Schulleitungen auf die Unterrichtsfächer zusammen.

Tabelle 11. Verteilung der Schulleitungen und Lehrkräfte auf Unterrichtsfächer in Prozent

Fächer	Lehrkräfte	Schulleitungen
Biologie	3,4	—
Chemie	2,5	0,7
Dänisch	—	0,4
Darstellendes Spiel	1,1	1,4
Deutsch	11,5	15,3
Englisch	6,9	6,3
Französisch	1,8	1,7
Friesisch	—	0,3
Geographie	2,0	1,4
Geschichte	3,2	2,8
Gestalten	0,7	1,0
Informatik	2,7	2,4
Kunst	7,4	3,5
Latein	0,7	1,0
Mathematik	16,2	23,3
Musik	4,6	8,0
Naturwissenschaften	2,7	1,7
Philosophie	3,3	4,2
Physik	4,0	0,7
Religion	3,8	6,3
Sachunterricht	7,4	3,8
Spanisch	0,8	—
Sport	6,5	10,5
Technik	1,0	0,7
Textillehre	0,9	0,3
Verbraucherbildung	1,1	0,3
Weltkunde	1,7	1,0
Wirtschaft / Politik	2,3	0,7

Anmerkungen. Die relativen Häufigkeiten beziehen sich auf 287 Angaben der Schulleitungen sowie 1.013 Angaben der Lehrkräfte; Unterrichtsfächer, auf die weder seitens der Schulleitungen noch der Lehrkräfte eine Nennung entfiel, sind in dieser Tabelle nicht aufgeführt.

Jeweils mehr als die Hälfte der Schulleitungen und Lehrkräfte gab an, ein Fach zu unterrichten, das sie nicht studiert haben. Kunst und Sport wurden in diesem Kontext am häufigsten genannt. Auch Fächer wie Mathematik, Musik, und Informatik tauchten im Rahmen dieser Angaben häufig auf.

Anhang B. Leitfaden zum halbstrukturierten Interview

Bisherige Nutzung von Fortbildungsangeboten: Bedarfserhebung

„Jetzt starten wir mit den inhaltlichen Fragen.

Zuerst geht es um die bisherige Nutzung von Fort- und Weiterbildungsangeboten des IQSH. Diese können sich sowohl auf das gesamte Kollegium, als auch auf die Qualifizierung von einzelnen Lehrkräften beziehen.“

Beispiel für eine Fortbildung für das gesamte Kollegium: Unterrichtlicher Einsatz digitaler Medien

Beispiel für eine Qualifizierungsmaßnahme einer Einzelperson: Mentorin für leistungsstarke SuS – Springerbegleitung; fächerbezogene Maßnahmen

„Wie erfolgt an Ihrer Schule die Bedarfserhebung für mögliche Fortbildungen oder Qualifizierungsmaßnahmen?“

„Bieten Sie als Schulleitung Ihrem Kollegium oder Einzelpersonen gezielt Fortbildungs- oder Qualifizierungsmaßnahmen an?“

→ Wenn ja: „Hinsichtlich welcher Kriterien für das gesamte Kollegium beziehungsweise wem, wenn es um Einzelpersonen geht“?

→ Wenn nein: „Inwieweit kümmern sich Ihre Lehrkräfte selbstständig um Fortbildungen?

Wahrnehmung der Qualität

„Im Folgenden soll es um die Wahrnehmung der Qualität hinsichtlich der durch das IQSH bereit gestellten Angebote gehen.“

„Wenn Sie rückblickend an Fortbildungen des IQSH denken, an denen entweder Sie, Ihr gesamtes Kollegium oder einzelne Personen teilgenommen haben – welchen Eindruck hatten Sie von der Fortbildung beziehungsweise was wurde Ihnen durch die Teilnehmenden zurückgemeldet?“

→ „Wie schätzten Sie die Kompetenzen der Durchführenden ein?“

→ „Waren die Inhalte an das Vorwissen der Teilnehmenden angepasst?“

→ „Waren die Inhalte der Fortbildung informativ und nützlich?“

→ „Hat das Format der Fortbildung (z. B. viel Input oder viel Gruppenarbeit) den Lernprozess unterstützt?“

Evaluation der durchgeführten Maßnahmen

„Nun soll es um die Evaluation der Fortbildungen gehen.“

„Wird an Ihrer Schule überprüft, ob die Teilnahme an einer Fortbildung erfolgreich war?“

→ Wenn ja: „Wie gestalten Sie diese Evaluation“?

„Ist Ihnen bekannt, ob das IQSH selbstständig Evaluationen durchführt, beispielsweise durch eine Befragung der Teilnehmenden nach Abschluss der Fortbildungen oder durch Rückfragen an Sie als Schulleitung?“

Themenschwerpunkte SINUS-SH und Digitalisierung: Bedarfsdeckung

„Abschließend möchte ich noch einmal auf die Bedarfsdeckung der IQSH Angebote eingehen sowie mögliche Impulse, die die Angebote aus Ihrer Sicht verbessern könnten."

"Ein aktueller Themenschwerpunkt der IQSH Angebote bezieht sich auf Fortbildungen zur Steigerung der Effizienz des mathematischen und naturwissenschaftlichen Unterrichts (SINUS-SH) sowie Fortbildungen zur Digitalisierung. Inwiefern sehen Sie bei sich und Ihrem Kollegium einen Fortbildungsbedarf hinsichtlich dieser Themenschwerpunkte?"

→ Wenn ja: „Haben Sie beziehungsweise Lehrkräfte aus Ihrem Kollegium bereits an Fortbildungen zu diesen Themenschwerpunkten teilgenommen?"

→ Wenn ja: „Welchen Eindruck hatten Sie von diesen Themenschwerpunkt-Fortbildung beziehungsweise was wurde Ihnen durch die Teilnehmenden zurückgemeldet?"

→ „Wie schätzen Sie die Kompetenzen der Durchführenden ein?"

→ „Waren die Inhalte an das Vorwissen der Teilnehmenden angepasst?"

→ „Waren die Inhalte der Fortbildung informativ und nützlich?"

→ „Hat das Format der Fortbildung (z. B. viel Input oder viel Gruppenarbeit) den Lernprozess unterstützt?"

Allgemein: Bedarfsdeckung und Veränderungswünsche

„Unabhängig von diesen Themenschwerpunkten – Welchen Fortbildungsbedarf sehen Sie aktuell besonders für sich und Ihr Kollegium?"

„Wie nehmen Sie dahingehend die Fortbildungsvielfalt des IQSH wahr? Passen die Angebote zu Ihren aktuellen Bedürfnissen und denen Ihres Kollegiums?"

„Sehen Sie bezüglich der Organisation (Ort, Zeit, Länge) der Fortbildungen Optimierungsbedarf?"

„Wo könnte Ihrer Meinung nach noch angesetzt werden, um das Fort- und Weiterbildungsangebot des IQSH für Sie und Ihre Lehrkräfte noch attraktiver zu gestalten?"

Abschluss

„Damit haben Sie meine letzte Frage beantwortet und wir sind am Ende des Interviews angekommen. Möchten Sie noch etwas ergänzen?

Anhang C. Interviewleitfaden Controlling und Berichtswesen (MBWFK)

Zielsetzung

- Welche Zielsetzung verfolgt das MBWFK in Bezug auf das IQSH insgesamt?
- Welche konkreten Ziele verfolgt das MBWFK in Bezug auf den Bereich der Fort- und Weiterbildungen des IQSH?

Arbeitsplanung und Steuerung

- Gibt es aus Sicht des MBWFK grundsätzlich einen Bedarf, die Arbeit des IQSH zu steuern?
- Ist Ihnen bekannt wie die interne Steuerung des IQSH erfolgt? Wie bewerten Sie diese?
- Wie wird der Bereich der Fort- und Weiterbildungen des IQSH durch das MBWFK derzeit gesteuert?
- Inwiefern wird die Erreichung der vereinbarten Ziele grundsätzlich kontrolliert?
- Inwiefern ist das IQSH an die Erreichung der Ziele aus den Arbeitsplänen gebunden?

Kennzahlen und Berichte

- Inwiefern werden Berichte zur Steuerung der Fort- und Weiterbildungen durch das MBWFK herangezogen?
- Inwiefern werden Kennzahlen zur Steuerung der Fort- und Weiterbildungen durch das MBWFK herangezogen?

Ideen und Ansätze zur Weiterentwicklung

- Haben Sie konkrete weitere Ideen und Ansätze für eine Weiterentwicklung der Steuerung des IQSH? Was wären aus Ihrer Sicht hierfür Erfolgsfaktoren?
- Gibt es abschließend aus Ihrer Sicht relevante Aspekte für die Konzeption des Controlling- und Berichtswesens, die wir bisher noch nicht besprochen haben?

Anhang D. Interviewleitfaden Controlling und Berichtswesen (IQSH)

Zielsetzung

- Welche Ziele verfolgt das IQSH im Bereich der Fort- und Weiterbildungen?
- Welche Ziele werden Ihnen für den Bereich der Fort- und Weiterbildungen durch das MBWFK kommuniziert?

Arbeitsplanung und Steuerung

- Wie erfolgt die Planung der Fort- und Weiterbildungen innerhalb des IQSH? Wie bewerten Sie diese?
- Wie erfolgt die Steuerung der Fort- und Weiterbildungen innerhalb des IQSH? Wie bewerten Sie diese?
- Wie wird der Bereich der Fort- und Weiterbildungen nach Ihrer Einschätzung durch das MBWFK derzeit gesteuert? Wie bewerten Sie diese Steuerung?

Kennzahlen und Berichte

- Welche Berichtswege nutzen Sie innerhalb des IQSH sowie für das MBWFK, um das Fort- und Weiterbildungsangebot zu steuern? Werden Berichte regelmäßig in Meetings diskutiert und zur Steuerung herangezogen?
- Inwiefern werden Kennzahlen zur operativen Steuerung der Fort- und Weiterbildungen durch das IQSH herangezogen?

Ideen und Ansätze zur Weiterentwicklung

- Haben Sie konkrete weitere Ideen und Ansätze für eine Weiterentwicklung der Steuerung innerhalb des IQSH sowie durch das MBWFK? Was wären aus Ihrer Sicht hierfür Erfolgsfaktoren?
- Gibt es abschließend aus Ihrer Sicht relevante Aspekte für die Konzeption des Controlling- und Berichtswesens, die wir bisher noch nicht besprochen haben?