

Evaluation des Pilotprojekts „Fortbildungs- planung an Schulen“ im Regierungspräsi- dium Tübingen

Bericht

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport

Baden-Württemberg



Süddeutsches Institut für empirische Sozialforschung e.V.

Lilienstr. 3

81669 München

Telefon 089-69372177

Fax 089-12287526

Marion.Mueller@sine-institut.de

www.sine-institut.de

1 Gegenstand der Evaluation.....	3
2 Methodisches Vorgehen.....	3
3 Ergebnisse	
3.1 Erwartungen an die Fortbildungsplanung (Pilotprojekt).....	5
3.2 Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Fortbildungsplanung	6
3.3 (Zeit-)Aufwand für die Tätigkeiten im Rahmen der Fortbildungsplanung	8
3.4 Ablauf der Fortbildungsplanung	9
3.4.1 Procedere der Bedarfserhebung.....	9
3.4.2 Die Priorisierung der Fortbildungsbedarfe.....	10
3.4.3 Zusammenarbeit mit der Schulleitung.....	11
3.4.4 Zusammenarbeit mit der Fortbildungsreferent/innen.....	12
3.4.5 Zusammenarbeit mit den Fachberater/innen.....	13
3.5 Die Instrumente der Fortbildungsplanung	14
3.5.1 Nutzbarkeit der Instrumente.....	14
3.5.2 Verwendung der Excel-Tabellen.....	14
3.5.3 Hinweise für den weiteren Umgang mit der Excel-Tabelle.....	15
3.6 Bereitschaft des Kollegiums, an der Erhebung des Fortbildungsbedarfs mitzuwirken – Akzeptanz der Fortbildungsplanung allgemein.....	15
3.7 Zeitliche Planung der Fortbildungsplanung	17
3.8 Umsetzung der Fortbildungspläne	18
3.9 Wirkung der Fortbildungsplanung.....	19
3.10 Wünsche und Anregungen hinsichtlich der (zukünftigen) Fortbildungsplanung.....	22

1 Gegenstand der Evaluation

Basis der durch sine durchgeführten Evaluation sind die vier Ziele/Aspekte des Erkenntnisinteresses des Pilotprojekts „Fortbildungsplanung an Schulen“ im Regierungspräsidium Tübingen, die durch den Auftraggeber formuliert wurden (Datei „Rahmen des Pilotprojekts“):

- (1) Abstimmung der Fortbildungsplanung zwischen Schule und Schulverwaltung
- (2) Nutzbarkeit der Tools für die Bedarfserhebung und Fortbildungsplan
- (3) Erkunden, inwieweit die Fortbildungsplanung die Qualitätsentwicklung der Schulen fördert
- (4) Untersuchen, inwieweit sich durch die Fortbildungsplanung die Fortbildungen verändern.

Das formulierte Erkenntnisinteresse/die Ziele sind verbunden mit folgenden Hypothesen (Datei „Evaluationssetting“):

- Fortbildungsplanung fördert die Qualitätsentwicklung der Schulen
- Schulen benötigen für den Einstieg in die Fortbildungsplanung Beratung
- Koordinatoren brauchen die Unterstützung durch die Schulleitung
- Fortbildungsplanung führt zu einer Zunahme von SCHILF/SCHNALF

Diese Ziele/Hypothesen wurden anhand gruppenspezifischer Leitfäden „operationalisiert“.

2 Methodisches Vorgehen

Im Rahmen der Evaluation wurden insgesamt sechs Gruppengespräche mit Fachschaftsleiter/innen, Fortbildungs Koordinator/innen, Schulleitungen, Fortbildungsreferent/innen und Fachberater/innen anhand vorformulierter, durch sine angepasste Leitfäden, durchgeführt. Die Auswahl der Teilnehmer/innen erfolgte durch das Regierungspräsidium Tübingen.

Die Gruppengespräche fanden im Regierungspräsidium Tübingen (10.2.2014) und im Schulamt Markdorf (13.2.14) statt und dauerten zwischen sechzig und neunzig Minuten; jede Gruppe bestand aus drei bis fünf Teilnehmer/innen, so dass gewährleistet wurde, dass alle Befragten ihre Erfahrungen und Kenntnisse einbringen konnten.

Die Gruppen im Überblick:

RP Tübingen	Schulamt Markdorf
Abteilungs- bzw. Fachschaftsleiter/innen (N= 4)	Fortbildungsreferent/innen (N= 3)
Fortbildungskoordinator/innen (N= 4)	Fortbildungskoordinator/innen (N=5 ¹)
Fachberater/innen (N= 3)	Schulleitungen (N= 4)

¹ Ein(e) Fachberater/in nahm in der Gruppe der Fortbildungskoordinator/innen in Markdorf teil.

Es besteht eine große Heterogenität bezüglich der Auswahl der Interviewpartner/innen bezüglich Schulart, Schulgröße, Dauer der bisherigen Praxis der Fortbildungsplanung an der Schule etc. Zusätzlich hatte ein Großteil der Teilnehmer/innen der Gruppengespräche mehrere – für das Evaluations-thema relevante – Positionen inne (z. B. sowohl Position Fachberater/in als auch Koordinator/in), so dass in den Gruppengesprächen darauf geachtet werden musste, dass die Aussagen jeweils ausschließlich aus einer Perspektive getroffen wurden.

Die Gespräche wurden aufgezeichnet und im Anschluss inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Auswertung erfolgte entlang der verschiedenen Gruppen und in anonymisierter Form; im Rahmen der Anonymisierung sind die Zitate ausschließlich mit der jeweiligen Funktionsgruppe gekennzeichnet.

Die Ergebnisse aus den Gruppengesprächen werden entlang der zentralen Leitfadenthemen dargestellt.

3 Ergebnisse der Evaluation

3.1 Erwartungen an die Fortbildungsplanung (Pilotprojekt)

Fachberater/innen: Die Erwartungen der Fachberater/innen mit Blick auf die Fortbildungsplanung zielten zum einen auf eine Bedarfsoptimierung hinsichtlich der Fortbildungswünsche der Lehrer/innen: „*Fortbildungsplanung soll die Themen bearbeiten, die die Kollegen brauchen, damit die Mittel, die ja ohnehin knapp sind, zielgerichtet eingesetzt werden*“ (GD_Fachberater/innen). Zum anderen zielten die Hoffnungen auf eine durch vermehrten Austausch stattfindende Verankerung der Bedeutung von Fortbildung im Schulalltag: „*Dass die Kollegen über Fortbildung reden und über die Gespräche im Kollegium dann auch der Horizont geweitet wird, welche Art Fortbildung sie brauchen und nicht nur die reine Fachlichkeit im Zentrum steht*“ (GD_Fachberater/innen). Und nicht zuletzt wurde auch eine effizientere Abwicklung erhofft: „*War bisher etwas schwierig, immer so Einzelabfragen, und da kamen nicht immer so Wünsche in der Formulierung rüber, dass ich das so in Fortbildungs-Themen übertragen konnte (...), wenn systematischere Abfrage an den Schulen stattfindet, dass dann auch solche Wünsche (...) für die Zielgruppe leichter raus zu lesen sind*“ (GD_Fachberater/innen).

Fortbildungsreferent/innen: Die Erwartungen der Fortbildungsreferent/innen waren geprägt von ihrer Erfahrung der Fortbildungsplanung vor dem Pilotprojekt. So wurde beispielsweise genannt, dass die Fortbildungsplanung dabei helfen solle, genauere Hinweise zu geben, was die Schulen wirklich brauchen. Denn, so eine Teilnehmerin, trotz „*jahrelanger Bedarfsabfragen weiß ich nicht genau, was Schulen wollen*“ (GD_Fortbildungsreferent/innen). Der finanzielle Aspekt ist ebenfalls zentral. Die Gelder im Fortbildungsbereich werden gekürzt, der bisherige Schwerpunkte sind regionale, zentral koordinierte Fortbildungen, „*das können wir uns nicht mehr leisten*“ (GD_Fortbildungsreferent/innen), deshalb wird es in Zukunft mehr SCHILF- und SCHNALF-Maßnahmen geben müssen, die eine bessere Planung erfordern.

! Die Erwartungen der Fachberater/innen und Fortbildungsreferent/innen sind nahezu deckungsgleich. Zentrale Aspekte sind eine Bedarfsoptimierung unter inhaltlichen wie finanziellen Aspekten, eine Stärkung des Fortbildungs- und Qualitätsgedanken an der Schule sowie eine bessere Planbarkeit.

Schulleitungen: Die Schulleitungen erhoffen sich von der Fortbildungsplanung vor allem Fortschritte in der Schulentwicklung. Formuliert wurde der Wunsch, durch die Fortbildungsplanung auf Basis der Wünsche des Kollegiums zielgerichtet planen zu können und damit zur Schulentwicklung beitragen zu können. Darüber hinaus bestand zunächst Offenheit: „*Ich bin da hingeschickt worden, ich hatte da glaube ich wenig Erwartungen*“ (GD_Schulleitungen).

Fortbildungskoordinator/innen: Die meisten der Fortbildungskoordinator/innen hatten zu Beginn des Pilotprojekts keine konkreten, spezifischen Erwartungen an die Fortbildungsplanung: „*eine wirkliche Erwartungshaltung hatte ich nicht*“ (GD_Koordinator/innen); „*keine Erwartungen, ich hab das Ganze auf mich zukommen lassen*“ (GD_Koordinator/innen). Nur in einem Fall wird eine direkte Erwartungshaltung formuliert: „*die Möglichkeit, die Wünsche der Kollegen aufzunehmen und auch dann Wirklichkeit werden zu lassen. Ich wollte denen helfen, zu den Fortbildungen zu kommen, die sie wollten*“ (GD_Koordinator/innen).

Fachschafts- und Abteilungsleiter/innen: Seitens der Fachschafts- und Abteilungsleiter/innen bestand der Wunsch, durch die Fortbildungsplanung, innerhalb wie außerhalb der eigenen Schule zu einer besseren Abstimmung von Bedarf und Angebot zu kommen. Weiter erhoffen sie sich weniger Ausfälle von Fortbildungen, da Teilnehmer/innen nach Bedarfen auch über die Schulen hinweg besser koordiniert werden können, dazu mehr Transparenz über die Durchführung von Fortbildungen. Erhofft wurde auch eine Stärkung der Multiplikatorenfunktion, also der Wunsch, dass innerhalb der Schule Informationen über Fortbildungen weitergegeben werden.

! Innerhalb der Schulen bestanden zunächst keine konkreten Erwartungen an die Fortbildungsplanung, die Erwartungen, die es gab, richteten sich auf eine bessere Koordination und Abstimmung, weniger Ausfälle, die Systematisierung von Fortbildungswünschen und eine bessere Rückbindung der Fortbildungsinhalte an die Kolleg/innen (Multiplikatorenfunktion).

3.2 Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Fortbildungsplanung

Fortbildungsreferent/innen: Die zentralen Aufgaben für die Fortbildungsreferent/innen sind einerseits Fortbildungs- und Steueraufgaben (Steuergruppensitzungen im RP, Dienstbesprechungen, Koordination mit Schulleitungen, Fortbildungskoordinator/innen, Fachberater/innen und die Weiterentwicklung des Verfahrens mit den Beteiligten), andererseits die Abklärung der Fortbildungswünsche, die Vermittlung der Fortbildungsbedarfe an die Fachberaterteams und Fortbildner/innen, die Rückmeldung an Schulen.

Fachberater/innen: Die Tätigkeiten der Fachberater/innen in Verbindung mit der Fortbildungsplanung beziehen sich u.a. auf eine Unterstützung im Rahmen der Schulberatung, u.a. bei den ersten Erfahrungen mit der Bedarfserhebung, mit SCHILF. Allerdings wurden die Fachberater bislang von keiner der Schulen zur praktischen Unterstützung im Rahmen der Fortbildungsplanung herangezogen: *„Wir haben uns immer gewünscht, dass wir als Fachberater die Schulen unterstützen könnten, wenn sie in Fachschaften ihren Bedarf diskutieren, aber wir sind bisher nicht angefragt worden, das ist in den Schulen noch nicht angekommen, vielleicht haben sie es noch nicht gesehen“* (GD_Fachberater).

Aufgabe im Rahmen der Fachberatung kann auch sein, wie in einem Fall berichtet, im Rahmen eines Modellprojekts an einer Schule Unterstützungsleistungen bezüglich der Fortbildungsplanung durchzuführen: *„Organisation, Fortbildungskonferenz durchgeführt, mit den Kollegen ausgewertet, priorisiert, Fortbildungsplan geschrieben etc.“* (GD_Fachberater/innen).

! Die beratende Tätigkeit durch die Fachberater/innen wurde von den Schulen noch nicht in Anspruch genommen, hier scheint noch ein Informationsdefizit zu bestehen.

Schulleitungen: Auf Schulleitungsebene variieren die Aufgaben entlang der Schultypen; so übernimmt in Gymnasien den wesentlichen Teil der Fortbildungsplanung typischerweise die Koordinatorin/ der Koordinator. In einzelnen Modellschulen wird die Aufgabe durch eine externe Fortbildungs-

beratung übernommen (Einzelinterviews mit Lehrkräften, Durchführung der Fortbildungskonferenz, Priorisierung, z.T. Umsetzung). Bei anderen Schularten wie den Realschulen wiederum sind es die Schulleiter/innen, die alle Aufgaben im Rahmen der Fortbildungsplanung übernehmen.

Fortbildungskoordinator/innen: Die Anfänge der Tätigkeit als Koordinator/in waren in allen Fällen gekennzeichnet durch ein nur vages Wissen und eine gewisse Unsicherheit, die sich dann durch die Erfahrung im Schulalltag nach und nach auflöste: „*viele Fragezeichen zunächst, das Aufgabenfeld musste erst mal definiert werden*“ (GD_Koordinator/innen). Nach Aussagen der Befragten waren die mit der Koordination verbundenen Aufgaben über das Pilotprojekt und diesem Zusammenhang herausgegebenen Materialien definiert, die praktische Umsetzung erfolgte dann aufgrund der täglichen Erfahrung und in autonomer Entscheidung: „*Was der Pilot vorgegeben hat, war definiert, aber ich hatte von der Schule freie Hand, was ich mache*“ (GD_Koordinator/innen).

Als zentrale Aufgaben beschreiben die Koordinator/innen:

- Wünsche im Kollegium besprechen und sammeln (durch z.B. Fortbildungskonferenz, Fachkonferenzen). In diesem Zusammenhang wird das beständige Motivieren und „Dranbleiben“ am Kollegium/an den Fachschaften bezüglich der Erhebung als zentral beschrieben: „*wie ist euer Stand?*“ (GD_Koordinator/innen)
- Bündeln der Wünsche: In diesem Zusammenhang wird das Herstellen von Verknüpfungen auf verschiedenen Ebenen (z.B. zwischen verschiedenen Fachschaften hinsichtlich gemeinsamer Interessen als zentral beschrieben)
- (Mitwirkung bei der) Priorisierung
- Erstellen des Fortbildungsplans und Übermitteln des Plans an das RP Tübingen
- Nach Rückmeldung durch das RP ggf. Ergänzung des Plans (z.B. Einfügen von Adressen von Referent/innen) und Rückmeldung an das Kollegium (Fachschaften)
- Organisieren von Fortbildungen (z.B. Kontaktieren regionaler AK-Fortbildner/innen oder Organisation von schulinternen Fortbildungen)

Im Zusammenhang mit den Aufgaben im Rahmen der Fortbildungskoordination werden vereinzelt auch spezifische Aspekte angesprochen, die persönlich als zentral für eine gelingende Fortbildungsplanung erachtet werden, so zum Beispiel die Integration von Einzelwünschen: „*Man darf nicht nur von oben steuern und die Basis vergessen, das ist gerade so bei mir ein bisschen das Ziel*“ (GD_Koordinator/innen) oder eine fortwährende Aufklärungs- und Unterstützungsarbeit des Kollegiums, „*zum Beispiel ist vielen Kollegen gar nicht bewusst, was gibt es für Töpfe, wenn man was nicht im Katalog findet, wo man nachschauen kann.*“ (GD_Koordinator/innen)

Gerade in größeren Schulen (z.B. Gymnasien) wird die eigenständige Organisation der Fortbildungen durch die Fachschaften durch die Koordinator/innen größtenteils positiv bewertet: „*Plan rückgemeldet an Fachschaften und die kümmern sich selbst um die Umsetzung, ich bin in Prinzip nur zur Unterstützung da, wenn es irgendwo klemmt, die Fachschaften kümmern sich selbst um Referenten (...)* also eher organisatorisch“ (GD_Koordinator/innen); „*im Moment ist es so, die (Fachschaften) brauchen gar nichts, die haben schon selbst gesprochen mit den Fortbildnern, in unsere Schule wird schon viel selbst gemacht, nach drei, vier Jahren machen sie das schon fast selbst*“ (GD_Koordinator/innen); hierzu gibt es aber auch andere Erfahrungen: „*der organisatorische Teil bleibt an mir hängen, ob jetzt SCHILF oder SCHNALF, ich möchte, dass Fachschaft sagt, welchen Referenten, aber die Kontaktaufnahme und Organisation bleibt bei mir hängen*“ (GD_Koordinator/innen).

Fachschafts- und Abteilungsleiter/innen: Innerhalb der Fachschaften ist das Sammeln der Wünsche die zentrale Tätigkeit innerhalb der Fortbildungsplanung – entweder im direkten Austausch, durch Diskussion in den Fachsitzungen oder auch per mail-Abfrage mit nachfolgender Abstimmung.

3.3 (Zeit-)Aufwand für die Tätigkeiten im Rahmen der Fortbildungsplanung

Fortbildungsreferent/innen: Der Aufwand seitens der Fortbildungsreferent/innen wird sowohl für die Beteiligten als auch für die Schulverwaltung als hoch eingeschätzt, allerdings auch mit dem Hinweis, dass dies ein Prozess ist, der wie alle neu installierten Prozesse ein gewisses Maß an Zeit kostet, aber mittelfristig geringer wird: „Wenn man Neues einführt, ist der Aufwand sehr, sehr hoch“ (GD_Fortbildungsreferent/innen).

Fachberater/innen: Bei den Fachberater/innen lässt sich der Aufwand schwer erfassen, da u.a. aufgrund von Doppelfunktionen bzw. einer hohen Komplexität der Aufgaben der spezifische Aufwand für die Fortbildungsplanung sich nicht identifizieren lässt; generell wird angemerkt, dass längere Tätigkeitsdauern den Aufwand geringer werden lassen.

Schulleitungen: Die Schulleitungen geben an, im Laufe des Pilotprojekts etwa 10 bis 15 Stunden für die Fortbildungsplanung investiert zu haben, „wenn man delegieren kann“ (GD_Schulleitungen), ansonsten ist der Aufwand wesentlich höher. Insbesondere an den Realschulen gibt es dafür weder ein Deputat noch ein erweitertes Schulleitungsteam.

Fortbildungs Koordinator/innen: Die Einschätzung des (zeitlichen) Aufwands für die Fortbildungs-koordination erfolgt unterschiedlich – u. a. je nachdem, wie lange die jeweilige Schule bereits Erfahrungen mit Fortbildungsplanung hat und um welche Schulart es sich handelt. So sind Berufsschulen durch häufigere Wechsel bzgl. des Unterrichtsbereichs charakterisiert, was den Aufwand deutlich erhöht – Gymnasien sind dahingegen eher durch Beständigkeit gekennzeichnet (z.B. Kolleg/innen, die meist die Oberstufe nehmen). Von den Koordinator/innen, die bereits mit Fortbildungsplanung zu tun hatten, wurde eine Aufwandserleichterung durch das Pilotprojekt gesehen: „Vor dem Piloten war es deutlich mehr, da man alleine rumgewurstelt hat“ (GD_Koordinator/innen). Auch wurden zum Teil Strategien entwickelt, die den zeitlichen Aufwand reduzieren: „ich mach mir Plan, das sind meine Stichtage, dann weiß ich, da muss ich das und das machen, und dann nehm ich mir die Zeit, man kann viel schieben (GD_Koordinator/innen).

Die meisten der befragten Fortbildungs Koordinator/innen erhalten bzw. erhielten im Pilotjahr eine Nachlassstunde, andere haben eine Funktionsstelle inne. Die erfolgte Nachlassstunde wird im Allgemeinen als passend hinsichtlich des Aufwandes angesehen: „Die Stunde war ok, sie hat es vielleicht nicht ganz ausgeglichen, aber es hat im groben Rahmen gepasst“ (GD_Koordinator/innen).

Fachschafts- und Abteilungsleiter/innen: Positiv äußern sich die Fachschafts- und Abteilungsleiter/innen. Sie schätzen die Installation von Fortbildungs Koordinator/innen an den Schulen. Generell wird deutlich, dass die Fachschaftsleiter/innen sich durch die Arbeit der Fortbildungs Koordinator/innen in ihrer Arbeit entlastet fühlen: „Da lehnen wir uns inzwischen zurück. Das macht alles der Fortbildungs Koordinator“ (GD_Fachschaftsleiter/innen).

- Der Zeitaufwand für die Erhebung des Fortbildungsbedarfs gestaltet sich für die verschiedenen Befragtengruppen unterschiedlich. Einstimmig ist die Aussage, dass der Zeitaufwand im Rahmen des Pilotprojekts relativ hoch ist, mit zunehmender Routine aber abnehmen wird. Für die Koordinator/innen an großen Schulen wird eine Entlastungsstunde als realistisch angesehen.

3.4 Ablauf der Fortbildungsplanung

Der Art des Ablaufs der Fortbildungsplanung unterscheidet sich erheblich, ein maßgeblicher Faktor ist die Größe der Schule sowie Schulart. Nur Gymnasien und Berufliche Schulen verfügen über Fortbildungskoordinator/innen, manche Schulen mit Modellstatus bekommen externe Unterstützung.

3.4.1 *Procedere der Bedarfserhebung*

Unterschiedlich ist das *Procedere*, wie die Wünsche ermittelt werden. Entweder erfolgt die Erhebung über eine Fortbildungskonferenz, an der das ganze Kollegium teilnimmt, ein Modell, das sich vor allem für kleine Schule eignet und oftmals eng mit der Schulentwicklung verbunden ist, wie von einigen Schulleitungen ausgeführt. Oder die Planung erfolgt über die Fachschaften/Abteilungen, auch hier zum Beispiel im Rahmen von Konferenzen/Sitzungen. So äußern Vertreter/innen der Schulen, die Fortbildungskonferenzen durchgeführt hatten, z.B. *„Für die Kollegen war es gut, die Bandbreite, die es gibt, zu sehen und zu sehen, wie ausgewählt wird“* (GD_Schulleitungen). Von einigen Befragten wird allerdings auch betont, dass eine jährliche Fortbildungskonferenz zu viel wäre, ein zweijähriger Rhythmus den Bedürfnissen der Schule besser entgegen kommt: *„wenn man jetzt planen würde (...) bis das man das alles beieinander hat (...) das Februar/März zurück kommt, kann man vergessen fürs laufende Schuljahr... ein Zwei-Jahres-Rhythmus vielleicht geeigneter“* (GD_Schulleitungen).

Einige Koordinator/innen haben den Bedarf im Rahmen einer GLK erhoben, innerhalb derer dann die Fachschaften in Klausur gegangen sind. Charakteristisch waren hier oft (zahlreiche) ad-hoc-Entscheidungen bezüglich der Wünsche. Andere haben auf eine Fortbildungskonferenz verzichtet: *„hätte ich Fortbildungskonferenz einberufen, wäre mir erheblicher Teil des Kollegiums ins Genick gestiegen“* (GD_Koordinator/innen); *„man muss es in abgespeckterer Form machen, bei uns haben wir keine Fortbildungskonferenz gemacht, weil irgendwann das Maß voll, was alles an zusätzlicher Belastung da ist“* (GD_Koordinator/innen). Die Tabelle zur Bedarfserhebung wurde gerade in größeren Schulen direkt an die Fachschaften weitergeleitet, die dann in ihrer Fachsitzung eigenständig den Bedarf erheben sollten: *„Ich hole Wünsche über Fachschaften und zusätzlich über email an alle Kollegen, wer jetzt noch möchte, kann noch einen Wunsch äußern. Die Diskussion hat funktioniert“* (GD_Koordinator/innen). Hier gab es auch gewisse Schwachstellen in einigen Fachschaften – so gab es mitunter sehr viele Einzelschläge und Hinweise, dass sich einige Fachschaften nicht ausführlich ausgetauscht haben über die Themen und Anzahl der potenziell Teilnehmenden. In diesem Zusammenhang wird eine Empfehlung geäußert: *„Was ich immer anstrebe oder nahelege, dass sie (die Fachschaften) Expertengruppen bilden sollen, vor allem in den großen Fachschaften, weil man vor lauter Themen gar nicht mehr weiß, wo man anfangen soll“* (GD_Koordinator/innen).



Die jeweiligen angewandten Verfahrensweisen zur Bedarfserhebung werden positiv beurteilt, sie wurden entsprechend den Bedürfnisse der jeweiligen Schule gestaltet; eine schematische Vorgabe wäre wenig hilfreich. Deutlich wird, dass sich der Aufwand der Bedarfserhebung für das Kollegium in Grenzen halten muss, um akzeptiert zu werden.

3.4.2 Die Priorisierung der Fortbildungsbedarfe

Die Priorisierung der erhobenen Fortbildungswünsche wird von den Fachschaftsleiter/innen, Koordinator/innen und Schulleitungen insgesamt als positiv beschrieben. In welcher Personenzusammensetzung die Priorisierung erfolgt (ausschließlich durch Koordinator/in, durch Fachschaften oder im Rahmen einer Konferenz) ist unterschiedlich.

Der/die Koordinator/in reagiert hier auf die jeweiligen Erfordernisse der Schulstruktur: „Bei uns war das so, dass die große Fachschaft BWL, die übermächtig ist, drückt alle kleinen kaputt. Von daher ist es jetzt so, die Fachschaft priorisiert, wenn es zu viel ist, die letzte Priorisierung kann dann eventuell wegfallen, das wird so kommuniziert aber die Nummer 1 und 2 kann man dann immer ganz gut garantieren. So kommt jede Fachschaft zu ihrem Recht“ (GD_Koordinator/innen).

Übergreifend wird im Zusammenhang mit der Priorisierung – unabhängig, in welcher Form sie durchgeführt wird – der persönliche Austausch hervorgehoben und als fruchtbar bewertet: „Wir sind junges Kollegium, die machen mit, die haben Interesse an Fortbildungen, ich werde manchmal überschwemmt von Fortbildungswünschen, so dass wir eine Sitzung vornehmen müssen, wo wir priorisieren müssen. Da ist eine extra Konferenz notwendig, das ist auch spannend“ (GD_Koordinator/innen); „Also machen wir eine Konferenz mit allen Fachschaftsleitern, Steuergruppe, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragten und mit Schulleitung. Dann werden die Fortbildungspläne priorisiert, es wird überlegt, welche sind am wichtigsten. Da kommen gute Gespräche zustande“ (GD_Koordinator/innen); „Ich habe priorisiert und nicht jedes Einzelschicksal aufgenommen, sondern versucht, das durch persönlichen Kontakt zu klären“ (GD_Koordinator/innen). Auch einige Schulleitungen bestätigen dies: „Bei uns ist es, bin es ich hauptsächlich mit der Steuerung zusammen. Das finde ich gut, diese Steuerung zu haben, wo man auch nach dieser recht turbulenten und schwierigen Konferenz diese Fortbildung, wo so viel raus kam, finde ich gut, dann in der Steuerung zu besprechen, was kam da raus, wie kam das, sich gegenseitig absprechen, die sind aus dem Kollegium, kriegt man ganz gute Sicht, haben dort priorisiert, aber dann zu überlegen, das machen wir dann gemeinsam, das mache ich nicht allein“ (GD_Schulleitungen)

Im Zusammenhang mit der Priorisierung wird zum Teil das Vernachlässigen von Individualwünschen bemängelt: „Koordinator gleicht ab, zentrale Fortbildung und Wünsche, aber individuelle Wünsche fallen bei uns ein bisschen untern Tisch“ (GD_Fachschaftsleiter/innen).

In Einzelfällen erfolgte die Priorisierungen auch ohne Rückkoppelung an die Fortbildungskoordinatoren: der priorisierte Fortbildungsbedarf der Fachschaft ging direkt und ohne Rückmeldung über die Fortbildungskoordination an die Fachberatung im Regierungspräsidium und wurde kurzfristig umgesetzt (GD_Fachschaftsleiter/innen).

Aus Sicht der Fachberater/innen wird die jetzige Bedarfserhebung (Priorisierung) als klare Verbesserung im Vergleich zum früheren Vorgehen gesehen: „früher oft Formulierungen (...) mit denen wir nichts anfangen konnten (...) seit das in den Fachschaften diskutiert wird, ist es viel präziser

(GD_Fachberater/innen); „War Standard, dass wir Leute angerufen haben und die wussten gar nicht mehr, dass sie das ausgefüllt hatten“ (GD_Fachberater/innen). Allerdings wird die Art der Beschreibung des Fortbildungsthemas zum Teil bemängelt, was jedoch durch persönliche Rücksprache präzisiert werden kann: „wo wir Defizite wahrnehmen, ist die Beschreibung des Fortbildungsthemas, das ist oft nur ein Stichwort, oft zu wenig präzise (...) Oft müssen wir nachfragen, Spalte für Rückmeldung, oft steht da drin, Frau soundso wird mit Ihnen Kontakt aufnehmen, weil wir nicht wissen, was sie wollen“ (GD_Fachberater).



Insgesamt funktioniert die Priorisierung gut, vor allem weil die Fortbildungs Koordinator/innen geeignete Wege der Umsetzung wählen. Hervorgehoben wird die positive Bedeutung des Austausches und der Diskussion in diesem Zusammenhang.

3.4.3 Zusammenarbeit mit der Schulleitung

Fortbildungskoordinator/innen: Insgesamt wird die Zusammenarbeit mit der Schulleitung im Rahmen der Fortbildungsplanung als sehr positiv bewertet – vor allem in den Fällen, in denen die Schulleitung den Fortbildungskoordinator/innen die alleinige Verantwortung und Entscheidung bezüglich des Vorgehens der Planung und Durchführung überlässt: „Zusammenarbeit lief gut, weil ich freie Hand hatte, rundum gut“ (GD_Koordinator/innen); „Zusammenarbeit war sehr gut, letztendlich hab ich die Verantwortung gehabt. Ich hab mich immer wieder abgesprochen mit dem Schulleitungsteam. Ich konnte Geld völlig frei vergeben“ (GD_Koordinator/innen). In einigen Fällen – gerade bei kleineren Schulen – erfolgt eine engere Zusammenarbeit mit der Schulleitung, z.B. hinsichtlich der Priorisierung oder auch Umsetzung des Plans. In Einzelfällen übernimmt die Schulleitung auch partiell die Organisation von Fortbildungen: „Die Zusammenarbeit mit der Schulleitung funktioniert gut, die Schulleitung organisiert auch mal eine Fortbildung (...) das find ich sehr schön“ (GD_Koordinator/innen).

Kritische Anmerkungen gibt es vor allem hinsichtlich der fehlende Weisungs- und Entscheidungsbefugnis, die als Grenze im Handeln wahrgenommen wird: „ich hab auch völlig freie Hand gehabt und Unterstützung (...) freie Hand hat aufgehört, als es ums Geld ging. Die 1000 Euro waren weg, da hatte ich kein Mitspracherecht“ (GD_Koordinator/innen), der unklaren Rolle in dieser Funktion: „ich bin in Steuerungsgruppe, aber nicht entscheidungsrelevant. Mitentscheider, Mitplaner war ich nicht. Bedauere ich sehr, normal gehört man da als festes Mitglied mit rein“ (GD_Koordinator/innen) und der mangelnden Anerkennung dieser Funktion: „es hängt viel am Stellenwert, der für den Fortbildungskoordinator gesehen wird. Ich kann mich zwar beschweren bei der Schulleitung, aber der Stellenwert vom Kollegium und von den Vorgesetzten ist nicht da, wo er sein sollte. (...) Ich fühl mich manchmal, als würde mir die Hälfte fehlen. In welche Richtung die Schule gehen will, man kriegt zwar Schulentwicklungsplan mitgeteilt, aber welche Entscheidungen und Prozesse dahinter stecken, ist eine Black Box. Und diese Entscheidungen sind dann oft gar nicht nachvollziehbar“ (GD_Koordinator/innen)



Grundsätzlich ist die Zusammenarbeit zwischen Fortbildungskoordinator/innen und Schulleitungen innerhalb des Pilotprojekts gut, deutlich werden aber die Schwierigkeiten in der Akzeptanz der Fortbildungskoordinator/innen bei unzureichender Unterstützung und zentral die fehlende institutionelle Verankerung der Funktion „Fortbildungskoordinator/in“.

3.4.4 Zusammenarbeit mit den Fortbildungsreferent/innen

Schulleitungen: Die Schulleitungen bewerten die erhaltene Unterstützung, die sie im Rahmen des Pilotprojekts durch das Regierungspräsidium erhalten haben, als äußerst positiv: „Vom RP persönlich betreut zu werden, passiert einem sonst nie, das war richtig gut“ (GD_Schulleitungen); „All inclusive-Paket“ (GD_Schulleitungen). Konkrete Unterstützung hätten sie sich zum Teil bei der Suche nach Referenten von außen gewünscht: „bei der Nachfrage um Referenten sah es dünn aus“ (GD_Schulleitungen).

Fortbildungskoordinator/innen: Die Aussagen der Koordinator/innen bezüglich der Rückmeldung durch die Schulverwaltung fallen unterschiedlich aus. Ein Großteil – vornehmlich aus dem gymnasialen Bereich – ist sehr zufrieden mit der Art der Rückmeldung, die sie von der Schulverwaltung erhalten: „im gymnasialen Bereich haben wir letztes Jahr im März alles X. [anonymisiert] geschickt, teilweise mit Referentenwünschen. Dann kam eigentlich schon zu jedem Fortbildungswunsch eine Rückmeldung, Thema unklar, bitte Rückmeldung, bitte Kontakt aufnehmen zu xy. Das war sehr gut“ (GD_Koordinator/innen); „sehr schön war dieses Individualisierte, dann melde dich bei Herrn Baier, Müller, Huber (...) der Kontakt macht alles reibungsloser. Die individuelle Zuweisung, wo man sich hinwenden muss, war eine sehr gute Unterstützung. Wenn es da noch ein Procedere gibt, ein einheitliches Formular, weil ich mail da immer hin und her formlos, das wäre gut, ein Procedere, wo man weiß, der muss es wissen an oberster Stelle und ich leite es da und da hin, dann kann ich das auch schnell handeln und machen“ (GD_Koordinator/innen).

Von anderen Koordinator/innen wiederum wurde die Rückmeldung als mangelhaft erfahren: „in der Spalte stand eigentlich nur der Name der Fachberater. Alles, was extern war, wo man sich Rückmeldung erwartet hätte, war leer“ (GD_Koordinator/innen).

Fachschafts- und Abteilungsleiter/innen: Den Fachschafts- und Abteilungsleiter/innen fehlt generell eine Rückmeldung darüber, wie es mit den erhobenen und priorisierten Fortbildungswünschen weitergeht. Ein Befragter merkt an, auf die Anfrage hierzu habe er vom Regierungspräsidium „die lapidare Antwort erhalten, wendet euch an eure Fachberater“ (GD_Fachschaftsleiter/innen). Bis zur Abgabe der Wünsche ist der Prozess bekannt, nicht aber was nach der Weitergabe geschieht: „wir lassen uns überraschen“ (GD_Fachschaftsleiter/innen) oder „was dann passiert ist für mich ein bisschen Black-Box“ (GD_Fachschaftsleiter/innen).



Je weniger die Befragten in die Fortbildungsplanung involviert sind, desto stärker empfinden sie die „black box“ über den Fortgang der Fortbildungswünsche.

3.4.5 Zusammenarbeit mit den Fachberater/innen

Die Zusammenarbeit mit den Fachberatern beginnt für die Koordinator/innen in der Regel nach Rückmeldung der Fortbildungsreferent/innen und wird unterschiedlich bewertet.

Fortbildungskoordinator/innen: Zum Teil wird auf die positive Entwicklung bezüglich der Rückmeldung hingewiesen – verbunden mit dem Wunsch einer Ausweitung bzw. Fortentwicklung: „es kommt wirklich Rückmeldung mittlerweile, auch wenn es nicht angeboten wird (...) Am Anfang war es so, 2010, 2011, da war es so, man hat die Wünsche abgegeben, es gab nie eine Rückmeldung (...) Der Prozess musste bei den Fachberatern auch erst wachsen, die sind zum Teil immer noch nicht so weit, dass sie einzelne Rückmeldungen geben bei den Fortbildungswünschen (...) schön wäre, wenn wir von jedem Fachberaterteam, eine Rückmeldung bekommen könnten, ob Fortbildung angeboten werden kann oder nicht. Das wäre wirklich hilfreich. Manche machen das schon“ (GD_Koordinator/innen); „ich würde mir von Fachberater noch wünschen, dass ich von jedem relevanten Team (im beruflichen Bereich) Rückmeldung bekomme, was mit den Fortbildungen passiert, bisher nur von einem Team bekommen, das ist toll gewesen, da konnte ich gut damit arbeiten, würde ich mir für alle wünschen“ (GD_Koordinator/innen)

Bezüglich einer Anforderung von Fachberater/innen im Rahmen einer Unterstützung des Fortbildungsplanungsprozesses bestand laut Aussagen einiger Koordinator/innen kein Bedarf oder der Aufwand wurde als zu hoch eingeschätzt: „relativ wenig, spezielle Fachberater. Wäre dann zusätzlicher Termin“ (GD_Koordinator/innen); „keine Beratung durch Fachberater vor Ort, hilfreich war die Unterstützung von X [Fortbildungsreferent/in, anonymisiert], praxisorientiert“ (GD_Koordinator/innen).

Fachschafts- und Abteilungsleiter/innen: Ein Wunsch aus der Gruppe der Fachschafts- und Abteilungsleiter/innen ist, dass die Schule nicht nur bei der Erhebung des Bedarfs, sondern vor allem hinsichtlich des weiteren Prozesses unterstützt wird: „Ich würde es (...) begrüßen, wenn wirklich ein Fortbildungsprofi an die Pilotschulen käme (...),“ was passiert nach der Erhebung, was wurde umgesetzt, wenn es nicht umgesetzt werden konnte, woran lag es, lag es am Fachberater, einfach vor Ort sich das einfach anschaut und vielleicht gemeinsam mit dem Koordinator Strategien entwickelt, wenn es irgendwo klemmt, weil der hat ja noch eine ganz andere Sicht auf diese Dinge“ (GD_Fachschaftsleiter/innen). Gesehen wir auch ein Unterstützungsbedarf der Koordinator/innen: „Den Koordinator unterstützen. Das ist mir jetzt klar geworden. Der Koordinator ist ja der Alleinkämpfer“ (GD_Fachschaftsleiter/innen)

Fortbildungsreferent/innen: Die Fortbildungsreferent/innen sehen insbesondere bei Schulen, die eine umfassende Unterstützung durch Fachberatung erhalten haben, den Prozess als äußerst positiv an. Die Unterstützung erfolgt durch Ermittlung der Fortbildungsbedarfe über Interviews mit den Lehrkräften, Durchführung einer Fortbildungskonferenz, Planung der Fortbildungen und Initiierung. Allerdings ist der Einsatz an Personalmitteln dafür hoch und kann nicht flächendeckend vorgenommen werden. Darüber hinaus wird als wichtig erachtet, dass Fachberater/innen, die an die Schulen kommen, nicht nur moderieren, sondern auch steuern können, um den Prozess erfolgreich zu gestalten.

- Die Zusammenarbeit mit den Fachberater/innen hat sich aus Sicht der Schulen sehr positiv entwickelt, gerade was die Rückmeldungen betrifft. Der Wunsch besteht, dass diese noch umfassender werden. Bezüglich des Unterstützungsbedarfs durch die Fachberater/innen gibt es unterschiedliche Einschätzungen zwischen Koordinator/innen und Fachschaftsleitungen.

3.5 Die Instrumente der Fortbildungsplanung

Bei den Äußerungen zu den Fragen nach den excel-Dateien zur Bedarfserhebung und zum Fortbildungsplan differenzieren die Befragten der Gruppengespräche nicht nach den beiden Tabellen – die beiden Instrumente werden als eines (Fortbildungsplan) wahrgenommen.

3.5.1 Nutzbarkeit der Instrumente

Die Excel-Tabelle zum Fortbildungsplan wird hinsichtlich der Nutzbarkeit für die Bedarfserhebung als zu komplex und ungeeignet bezeichnet – das zeigen die Äußerungen der Schulleiter/innen und Fortbildungskoordinator/innen, aber auch der Fortbildungsreferent/innen und Fachberater/innen: „Jede Exceltabelle, die den Bildschirm sprengt, ist dann nix“ (GD_Schulleitungen); „vom Format schwierig, man sitzt dann eine Stunde, als Nicht-Informatikerin, wie viele Einfügungen gehen noch, rechnet er dann noch richtig?“ (GD_Koordinator/innen); „ist völlig an der Realität vorbeigegangen (...) viel zu riesig“ (GD_Koordinator/innen); „Auf dem Plan sind vielleicht 100 Sachen und es waren vielleicht 5 ausgefüllt. Wenn ich den ohne Begleitung rausgebe, bekomme ich nichts zurück“ (GD_Fortbildungsreferent/innen); „Excel-Tabelle völlig unpraktikabel“ (GD_Fachberater/innen); „sehr eingeschränkt geeignet, um es in der Schule zu verwenden, dafür ist sie einfach zu komplex“ (GD_Fachberater/innen).

Seitens der Fortbildungsreferent/innen gilt die Kritik der Handhabung, nicht dem Instrument selbst, das sie vor allem auch im Hinblick auf die Qualitätsentwicklung an den Schulen als positiv einschätzen. So betonen sie, dass durch das eingesetzte Instrument, in dem die verschiedenen Qualitätsbereiche verzeichnet sind, an den Schulen eine Brücke zur Schulentwicklung geschlagen werden kann.

Diese Einschätzung wird von den Schulleiter/innen unterstützt, die ebenfalls den Nutzen des Instruments im Hinblick auf die Aspekte Schulentwicklung, Qualitätsentwicklung und Ressourcenorientierung sehen: „Ich fand es nicht schlecht, weil es unterscheidet in die verschiedenen Qualitätsbereiche“ (GD_Schulleitungen).

3.5.2 Verwendung der Excel-Tabellen

Fortbildungskoordinator/innen: Alle befragten Koordinator/innen benutzen zur Bedarfserhebung abgewandelte Formen der zu Beginn des Pilotprojekts zur Verfügung gestellten excel-Tabelle und übertragen die Ergebnisse dann in diese: „bei mir hatten sie auch einen reduzierten Plan, von früher, das sind sie gewohnt, ich hab es dann in die Tabelle übertragen“ (GD_Koordinator/innen) „ich hatte meiner Schule einfachere Tabelle gegeben, mit weniger Spalten: Thema, wen es betrifft, Referent, Mann/Frau Tage. Das ging, das hat das Kollegium ausgefüllt, aber wir haben niemals diese 11 Spalten rausgeschickt“ (GD_Koordinator/innen).

Schulleitungen: Auch die Schulleitungen geben an, dass das Instrument für die Kolleg/innen vereinfacht wurde, das Formblatt zur Weitergabe dann in seiner Gänze verwendet wurde: „Wir haben es so

verwendet. Um das Ergebnis zurückzumelden“ (GD_Schulleitungen); „vereinfacht ins Kollegium gegeben, sonst hätte ich hundert Nachfragen gehabt“ (GD_Schulleitungen), „wenn man es in die Fachschaften gibt, ist die jeweilige Zielgruppe schon klar, dann kann man da schon einfach abschneiden“ (GD_Schulleitungen).

Fachschafts- und Abteilungsleiter/innen: Mit den reduzierten Plänen können die Kolleg/innen gut umgehen, so die allgemeine Aussage. Grundsätzlich wird das (reduzierte) Instrument positiv bewertet, das strukturierte Vorgehen hilft den Fachschaftsleiter/innen die Wünsche zu bündeln und sortieren.

3.5.3 Hinweise für den weiteren Umgang mit der Excel-Tabelle

Die **Fortbildungskoordinator/innen** und **Schulleitungen** formulieren einige Vorschläge, das Instrument zu vereinfachen, so z.B. „müssen nicht so viel Spalten sein“ (GD_Schulleitungen), „die Tabelle sollte formloser gestaltet sein und weniger Spalten enthalten, z.B. Wunsch; SCHILF, nicht SCHILF; vorhandener Wunschreferent; eventuelle Kosten“ (GD_Koordinator/innen). Die **Fortbildungsreferent/innen** sehen einen großen Bedarf hinsichtlich einer weiteren Schulung der Koordinator/innen, um ihnen so den Zugang zu erleichtern: „wir müssen sie hinführen und in der Schule Möglichkeiten finden, wie kann man den zusammenfassen, wenn man denen einen so komplexen Plan hinlegt, sagen die, machs doch selber“ (GD_Fortbildungsreferent/innen).

3.6 Bereitschaft des Kollegiums, an der Erhebung des Fortbildungsbedarfs mitzuwirken – Akzeptanz der Fortbildungsplanung allgemein

Fortbildungskoordinator/innen: Die Bereitschaft des Kollegiums, an der Erhebung des Fortbildungsbedarfs mitzuwirken bzw. die allgemeine Akzeptanz der Fortbildungsplanung wird von den Koordinator/innen unterschiedlich eingeschätzt, größtenteils ist sie noch nicht so, wie sie idealerweise sein sollte. So wird die Stimmung bei der Einführung des Pilotprojekts im Allgemeinen als eher verhalten und abwartend beschrieben: „Akzeptanz war interessiert und distanziert. Da könnte ja unter Umständen wieder Arbeit auf uns zukommen, das will ich keinesfalls“ (GD_Koordinator/innen); „Akzeptanz bezüglich der Tatsache, dass es was Neues ist und nochmal was drauf, ist gering“ (GD_Koordinator/innen); die Rückmeldung des Kollegiums war zum Teil eher negativ, zum einen wurde der hohe Zeitaufwand bemängelt, zum anderen wurde die Sinnhaftigkeit kritisiert: „Warum so was, das lief doch bisher gut“ (GD_Koordinator/innen); „Akzeptanz ist schon hoch. Aber viele sagen, die hören sich das an, aber deswegen ändert sich ja nicht automatisch das Bewusstsein, wir machen uns jetzt Gedanken. Insofern nicht überbewerten“ (GD_Koordinator/innen).

In diesem Zusammenhang wird auch teilweise die Passivität, das fehlende Engagement in Verbindung mit der Fortbildungsplanung bemängelt: „Ich will gar nichts machen, Vollpensionsgedanke, nur zur Fortbildung gehen und genießen, der Rest ist Sache des Koordinators – das stinkt mir, weil dafür bin ich nicht da“ (GD_Koordinator/innen); „Ein bisschen so die Kultur, ich will, ich will, aber die Nachhaltigkeit, wir sind zuständig, das sind sie immer sehr träge“ (GD_Koordinator/innen). Allgemein wird das noch nicht vollständig erreichte Bewusstsein des Kollegiums für die Bedeutung der Fortbildungsplanung angezeigt: „die große Frage im Kollegium war: warum?“ (GD_Koordinator/innen); „einfach noch nicht in jedem Kopf drin, wie wertvoll oder wichtig Fortbildungen sind“ (GD_Koordinator/innen).

Zentrale Einflussfaktoren auf die Bereitschaft, an der Bedarfserhebung / Fortbildungsplanung mitzuwirken, sind nach Aussagen der Fortbildungsleiter/innen:

- **Anpassung des Verfahrens der Bedarfserhebung an die Bedürfnisse des Kollegiums**

„Ich hab um einiges reduziert, aber Tenor an Schule ist durchaus positiv; es gibt kritische Stimmen, aber die Kollegen fühlen sich nicht überstrapaziert“ (GD_Koordinator/innen); „Die Akzeptanz bezüglich der Hilfe bei irgendwelchen Fortbildungsmaßnahmen ist groß, (...) auch dass ich schlanken Plan herausgegeben hab, wie man sich verhält, wenn man sich zu Fortbildungen anmelden will. Je schlanker und hilfreicher das ganze wird, desto besser“ (GD_Koordinator/innen).

Die Erfahrungen aus Sicht der Schulen zeigen generell, dass die Umsetzung an den Bedürfnissen der Kolleg/innen orientiert sein muss. Nicht jede Kollegin/ jeder Kollege will einen Nachmittag für eine weitere Konferenz opfern; gerade bei größeren Fachschaften läuft eine Erhebung über email besser. Kleine Fachschaften dagegen treffen sich lieber persönlich bzw. haben regelmäßigen Austausch: *„Gespräch ist immer vorzuziehen, der Austausch, man entwickelt immer im Team Ideen“* (GD_Fachschaftsleiter/innen).

- **Die Person des Fachschaftsleiters und seine Motivation bezüglich der Vermittlung**

„es steht und fällt mit dem Fachschaftsvorsitzenden, wie ernsthaft der das vermittelt oder ob der sagt, ja, jetzt müssen wir halt eins noch abhaken, wenn ihr was wollt, schreibt es auf das Formular“ (GD_Koordinator/innen); „manche Fachschaftsleiter wehren sich, da geht nichts ohne Zwang, andere, die sind da sehr dahinter hier, da kriegt man richtig viel, hängt immer von der Person ab“ (GD_Koordinator/innen);

- **Die Erfahrung der tatsächlichen Umsetzung der Fortbildungen**

„Wir sind junges Kollegium, die machen mit, die haben Interesse an Fortbildungen (...) Ich bekomme dann auch Feedback, ach, es wird ja tatsächlich was angeboten! Und dann geben die ihre Wünsche auch ab. Aber wenn jetzt nichts passieren würde, dann würden die auch nichts machen“ (GD_Koordinator/innen); „Es erzeugt Unmut, wenn ich Wünsche abfrage und dann hakt es an der Umsetzung“ (GD_Koordinator/innen); „in den Fachschaften, wo was organisiert wird oder demnächst was stattfindet, da ist die Akzeptanz groß. Andere, die nichts bekommen haben, was sie sich gewünscht haben, da kam schon, zu was das eigentlich“ (GD_Koordinator/innen).

- **Die vorliegende Erfahrung mit Fortbildungen / Fortbildnern**

„Alles steht und fällt, wie gut die Fortbildung war. Da kommen die Kollegen teilweise schon und sagen, da brauch ich gar nicht hin“ (GD_Koordinator/innen); „Alles steht und fällt mit Fortbildner (...) Einer sagt, da geh ich nicht mehr hin, das steckt die anderen an“ (GD_Koordinator/innen); „wenn es nur einen gibt, der zuständig ist im Sprengel, dann muss man den nehmen. Und dann sagen die Kollegen, dann lieber gar nicht“ (GD_Koordinator/innen).

- **Das bereits vorhandene Angebot an Fortbildungen an bestimmten Schulen**

„Wenn wir keine Fortbildungsangebote hätten, würden wir vielleicht danach lechzen, aber dadurch, dass es so viele gibt...“ (GD_Koordinator/innen).

- **Das vorhandene finanzielle Budget für Fortbildungen**

„Ich habe die neue Fortbildungsplanung vorgestellt – nett, dass du es gesagt hast, aber mit den paar Lutscherln. Die Leute sehen die Realität und so wird dann auch die Wertigkeit, der Stellenwert (der Fortbildungsplanung) angesetzt“ (GD_Koordinator/innen).

Schulleitungen: Die Schulleitungen thematisieren die Bereitschaft, in der Erhebung des Fortbildungsbedarfs mitzumachen und stellen fest: *„Bei uns sehen es die Kollegen ganz pragmatisch. Die sagen, Sie verdienen am meisten, dann machen Sie das“ (GD_Schulleitungen).* An Schulen, an denen es Fortbildungskoordinator/innen gibt, *„geht es jetzt gar nicht um Geld, sondern dass sie eine Entlastung kriegen vom Unterricht“ (GD_Schulleitungen).* Insgesamt stellen die Schulleitungen heraus, dass die Bereitschaft zur Mitarbeit bei der Fortbildungsplanung besonders hoch ist, wenn das Kollegium Erwartungen mit der Fortbildungsplanung verbindet: *„Bei uns geht es schon in Richtung Schulentwicklung. Weil sie dankbar sind, dass etwas vorwärts geht... einzelne gar nicht, eher was bringt uns was als Schule“ (GD_Schulleitungen)* oder wenn gesehen wird, dass die Fortbildungsplanung auch Ergebnisse bringt: *„Fortbildungsplanung sehen sie als gut an, aber nur wenn sie sehen, da kommt was raus“ (GD_Schulleitungen).*

Fortbildungsreferent/innen: Einen Eindruck hinsichtlich der Bereitschaft des Kollegiums, an der Fortbildungsplanung mitzuwirken, erhalten die Fortbildungsreferent/innen indirekt über die Schulleitungen und Fortbildungskoordinator/innen. Dabei ist ihre durchgehende Einschätzung, dass für eine gelingende Fortbildungsplanung die Unterstützung und Befürwortung der Schulleitung notwendig ist. Als ebenfalls positiven Wirkungsfaktor sehen sie die umfassende Betreuung von außen, die Fortbildungsplanung und Umsetzung vorantreibt wie in den Modellprojekt-Schulen. Das hat sich an einzelnen Schulen, die Unterstützung von Fachbetreuer/innen bekommen haben, als äußerst positiv erwiesen.

3.7 Zeitliche Planung der Fortbildungsplanung

Von einigen **Koordinator/innen** wird Februar als Abgabemonat für den Fortbildungsplan als zu früh angesehen: *„Februar ist zu früh, weil da kommen eventuell aus der Schulentwicklung noch Themen rein, die ich gar nicht mehr in Plan aufnehmen kann, dann ist er schon am Ende des Jahres wieder Makulatur“ (GD_Koordinator/innen); „...oder man hat die Bugwelle vom letzten Jahr“ (GD_Koordinator/innen).* *„Das ist Utopie, dass man vor Februar alles gesammelt und geordnet hat“ (GD_Koordinator/innen).* Speziell für Berufsschulen wird der Zeitpunkt der Abgabe aufgrund ihrer Lehrstruktur als zu früh angesehen: *„Für uns ist es zu früh, weil solange die Kollegen nicht wissen, was sie im nächsten Jahr unterrichten, in welchem Bereich, ist das eher hinfällig“ (GD_Koordinator/innen).*

Bezüglich der Ausweitung der Zeitpunkte für die Einreichung der Fortbildungspläne merken die Fachberater/innen an, dass es zum einen möglich sein müsste, diesem Wunsch entgegen zu kommen: *„Idee wäre, den Zeitraum zwischen Bedarfsmeldung und unserer Bearbeitung als Fortbildner möglichst kurz zu halten, damit die Schulen relativ zeitnah Rückmeldung erhalten“ (GD_Fachberater/innen).* Allerdings wird auch zu bedenken gegeben, dass eine spätere Bedarfsmeldung mit dem Prüfungszeitraum zusammenfallen würde: *„die Schulen wünschen zwar späte Bedarfsmeldung, aber in dem Zeitraum haben sie mit Prüfungen zu tun, das ist Schwierigkeit, wie die Schulen das organisieren, aber im Grunde sinnvoll, sie melden dann Bedarf, wenn sie wissen, was sie im nächsten Jahr unterrichten“ (GD_Fachberater/innen).*

Übergreifend wird von nahezu allen Koordinator/innen das vorgegebene fixe Planungsinstrument, das eingehalten werden muss, kritisiert – welches der Bearbeitung von kurzfristigen, zentralen Themen, die während des Schulalltags auftauchen, entgegensteht: „Wenn Interesse besteht beziehungsweise wenn etwas unter den Nägeln brennt, ist die Schule durchaus bereit, sich damit auseinander zu setzen. Das jährliche immer wieder Planen ist zu viel für die Schule“ (GD_Koordinator/innen); „ich seh es auch so, dass jede Schule wie so eine Bugwelle an Dingen, die man machen sollte, vor sich herschiebt (...) Es schiebt sich immer so und alles was man eigentlich machen sollte, macht man vier Jahre später“ (GD_Koordinator/innen).

Nahezu alle Befragten sind sich einig, dass die Möglichkeit des kurzfristigen Handelns in Bezug auf Fortbildung von elementarem Nutzen wäre: „Fortbildungsplan wäre auf längere Zeitspanne angelegt, aber unserer Schulalltag entwickelt sich dann manchmal so schnell (...) man plant und dann kommt Seitenströmung, mit der man gar nicht rechnet“ (GD_Koordinator/innen); „Sinnvoll wäre es, wenn man es kurzfristiger macht, dass das Bewusstsein in der Schule besteht, es besteht die Möglichkeit, jemanden kurzfristig zu holen, wenn es einen konkreten Anlass gibt, und nicht dieses immer auf irgendwas zu warten, was an der Realität vorbeigeht“ (GD_Koordinator/innen).

3.8 Umsetzung der Fortbildungspläne

Bezüglich der Umsetzung der Fortbildungspläne werden verschiedene kritische Aspekte geäußert.

So wird zum einen der zeitliche Aspekt der Umsetzung kritisiert: „wir haben manchmal schon Fortbildungen bekommen, da haben wir schon unterrichtet“ (GD_Koordinator/innen); „Manches dauert sehr lange (...) wir stehen schon kurz davor, zu unterrichten, dann kriegen wir die Fortbildung“ (GD_Koordinator/innen)

Ganz allgemein werden die sinkenden Teilnehmerzahlen bei Fortbildungen thematisiert, die neben einer hohen Belastung von Lehrer/innen auch einer zu geringen Akzeptanz von Fortbildung allgemein zugeschrieben werden. Zum Teil betreffen diese auch SCHILF-Veranstaltungen: „Wir ziehen etwas an Land und dann interessiert sich keiner mehr dafür, plötzlich hat die Hälfte an diesem Nachmittag Arzttermine. Da hapert es“ (GD_Koordinator/innen); „ca. 50% Fluktuation, schon einige. So gut das SCHILF-System wäre, so schlecht ist die Nachfrage unter anderem auch“ (GD_Koordinator/innen). In diesem Zusammenhang wird von einigen Schulleitungen auch als problematisch thematisiert, dass Kolleg/innen, die sich konkret für eine Fortbildung interessieren, oft nicht zum Zug kommen: „Kollegen melden sich, sind jedes Mal abschlägig beschieden worden, zu wenig Meldungen, das ist sehr schade. Es müsste gewährleistet sein, dass die ausgeschriebenen Fortbildungen auch stattfinden. Nicht unbedingt, wenn sich nur zwei, aber wenn sich zehn einer Schule melden, vielleicht eine Schilf daraus machen“ (GD_Schulleitungen).

Manchmal fehlt generell die Rückmeldung, wie und ob die erhobenen und priorisierten Fortbildungswünsche umgesetzt wurden: „wir haben zwar Bedarf erhoben, aber dass SCHILF- oder SCHNALF-Maßnahmen durchgeführt wurde, kann ich mich nicht erinnern“ (GD_Fachschaftsleiter/innen).

Die **Fortbildungsreferent/innen** können keine Aussage darüber machen, ob die gemeldeten Fortbildungsbedarfe umgesetzt wurden. Eine Rückmeldung darüber, ob Angebote umgesetzt wurden, erhalten sie nicht und fordern diese auch nicht ein: „das können wir nicht leisten“ (GD_Fortbildungsreferent/innen). Im Rahmen des Gruppengesprächs wurde überlegt, ob ggf. die

Schulleitergespräche genutzt werden könnten, um dies in Erfahrung zu bringen und die Umsetzung der Fortbildungsbedarfe ggf. in Form von Zielvereinbarungen aufzunehmen.

Als problematisch bezüglich der Umsetzung der Fortbildungsplanung wurden einerseits die Teams der Fortbildner identifiziert, die zum Teil unzureichend auf die Fortbildungsplanung und das verwendete Instrument vorbereitet waren und damit auch keine qualifizierten Angebote machen bzw. Rückmeldung geben konnten: *„Die Teams der Fortbildner wussten nicht, wie damit umgehen, da waren die im beruflichen Bereich ganz schlecht vorbereitet, überfordert (...) da muss ich mich auch selbst in die Pflicht nehmen“* (GD_Fortbildungsreferent/innen).

Zum anderen wird ganz allgemein der komplexe Prozess und Aufwand, der mit der Umsetzung der Bedarfe einhergeht, kritisiert. Der Plan einer einzelnen Schule kommt an die Referent/innen und diese müssen den Plan mit den Angeboten an *„viele, viele Fortbildner weiterleiten, vom Mathematiker bis über Sprachenfortbildner bis zum Fahrzeugtechnikfortbilder usw. Der muss es an mich schicken oder an alle Schulen, diese Vernetzung ist viel zu kompliziert“* (GD_Fortbildungsreferent/innen); *„Wir könnten uns nicht vorstellen, das flächendeckend bei 200 Schulen zu machen“* (GD_Fortbildungsreferent/innen), eine Aussage, die auch von anderen unterstützt wird: *„ich glaube, dass es so nicht zu schaffen ist mit mehr Schulen. Aber ich glaube auch, mehr Hilfsmittel ja, aber keine Lösung, es hat sich gerade gezeigt, dass mehr Personen wichtig sind, die etwas voranbringen an den Schulen (...) Schulen sind nicht technikaffin und die Schulverwaltung kann das nicht leisten“* (GD_Fortbildungsreferent/innen).

Vorgeschlagen wird die Installierung einer Austauschplattform, in die die Schulen ihren Plan einstellen, die Fortbildner/innen Zugang haben und dadurch die Möglichkeit, ggf. ein Angebot zu machen und dann die Schulen den Plan wiederum abrufen können. Im Hinblick auf einen effizienteren Umgang mit den komplexen Abläufen und Vernetzungen im Rahmen der Fortbildungsplanung die Installation einer Plattform an: *„Der Fortbildungsplan soll auf eine Plattform kommen und die Teams haben Zugriff“* (GD_Koordinator/innen).

3.9 Wirkung der Fortbildungsplanung

Zur allgemeinen Wirkung der Fortbildungsplanung auf die Fortbildungskultur an der Schule können die Befragten größtenteils (noch) wenig sagen, da zum Interviewzeitpunkt noch kaum Fortbildungen stattgefunden haben. Die wenigen Fortbildungen, die stattgefunden haben, werden positiv bewertet: *„Pädagogischer Tag lief im Herbst (...) war gut (...) positive Sache, Verwaltungsaufwand haben wir runter gebremst“* (GD_Koordinator/innen); *„es lief schon Reihe von Fortbildungen. So wie es bisher lief, war es in Ordnung. Aber ob es so viel Veränderung bringt, weiß ich nicht“* (GD_Koordinator/innen).

Veränderung der Zahl der Schulinternen Fortbildungen (SCHILF) und schulnahen Fortbildungen (SCHNALF)

Eine Zunahme von Schilf wird generell gesehen, jedoch stößt deren Durchführbarkeit nach wie vor dann an Grenzen, wenn es um spezifische Fachkompetenzen der Fortbildner geht. Außerdem werden nach wie vor oft Fortbildner von außen gewünscht, die als kompetent erfahren wurden bzw. interne abgelehnt, deren Fortbildung als ineffizient erlebt wurde. An einigen Schulen liegt die Durchführung

von SCHILFs und SCHNALFs auch noch in den Anfängen: *„Jetzt läuft die erste (SCHILF)“* (GD_Schulleitungen).

So bejahen die befragten Koordinator/innen eine Zunahme von schulinternen Fortbildungen an ihrer Schule: *„stark gestiegen, schon mit erstem Fortbildungsplan, seit 2010/11“* (GD_Koordinator/innen); *„von Null auf“* (GD_Koordinator/innen). In diesem Zusammenhang wird zum einen darauf verwiesen, dass die Erhöhung auch stark mit den finanziellen Einsparungen in Verbindung steht: *„werden sich schon aus dem Grund erhöhen, weil die Mittel zurückgefahren werden. Weniger durch die Fortbildungsplanung“* (GD_Koordinator/innen), zum anderen, dass sich je nach Ausrichtung, Größe und Art der Schule auch eher die Durchführung von schulnahen Fortbildungen anbietet: *„bei uns gibt es SCHNALF, da kommt auch mal Fortbildung zustande, die sonst nicht zustande kommen würde“* (GD_Koordinator/innen).

Auch die Fachberater/innen sehen eine Zunahme der SCHILF: *„seit wir die Bedarfserhebung in den Fachschaften haben, seitdem ist die Zahl der SCHILF deutlich angestiegen (...) Tendenz erkennbar, sich als Fachschaft fortzubilden“* (GD_Fachberater/innen). Allerdings funktioniert die SCHILF nicht in Schularten mit heterogenen Anforderungen an die Fortbildung, hier kommt es eher zu SCHNALF: *„bei mir sind es ganz kleine Teams in den einzelnen Schulen, SCHILF wäre schwierig, da brauch ich mehr Teilnehmer. Wir treffen uns an einer Schule und es kommen Teilnehmer aus verschiedenen Schulen“* (GD_Fachberater/innen).



Zunahme von SCHILF wird gesehen – allerdings stößt Potenzial der SCHILF abhängig von Schulart und spezifischem Bedarf an Grenzen.

Wirkung der Fortbildungsplanung auf die Qualitätsentwicklung der Schule

Fortbildungsreferent/innen Die Wirkung der Fortbildungsplanung wird seitens der Fortbildungsreferent/innen unterschiedlich eingeschätzt. Generell halten die Referent/innen den Evaluationszeitpunkt für zu früh, um hier eine abschließende Beurteilungen zu treffen. Als entscheidend wird darauf hingewiesen, wie die Schulleitung das Thema aufnimmt, wie das Thema verankert wird und wie die Lehrer motiviert werden: *„Bei drei Schulen hatte ich das Gefühl, richtig gut. Vor allem meine Realschulen. Da konnte ich etwas in Bewegung setzen, dadurch“* (GD_Fortbildungsreferent/innen); *„An meinen Schulen schätze ich das so ein dass ein kleiner Teil, 2 von 5, die Fortbildungsplanung in ihrer Schulentwicklung verankert hat, aber nicht durch das Pilot, sondern schon im Vorfeld, wurde dadurch manifestiert“* (GD_Fortbildungsreferent/innen).

Fachberater/innen: Auch von den Fachberater/innen wird auf die Bedeutung von Zeit für eine Wirkung auf die Qualitätsentwicklung verwiesen: *„der Zeitraum des Pilotprojekts ist kurz, den wir jetzt betrachten. Das braucht noch seine Zeit, bis die Kollegen merken, ich bin Teil eines Teams, wo irgendwo ein Ziel verfolgt und kein Einzelkämpfer, das ist ja über Jahre über die Einzelabfragen entstanden. Dass das jetzt so Austausch ist, muss erst noch wachsen“* (GD_Fachberater/innen).

Fortbildungskoordinator/innen: Eine Wirkung der Fortbildungsplanung auf die Qualitätsentwicklung wird von den Koordinator/innen gesehen – in ersten Ansätzen und mit Potenzial zur Weiterentwicklung: *„im ersten Jahr der Fokus sehr auf der fachlichen Qualifikation, aber ich denk so mit mehreren Durchläufen wird das auch gestärkt, einfach darüber nachzudenken, was könnte für unsere ganze Schule wichtig sein“* (GD_Koordinator/innen); *„es ist Bewusstsein entstanden, aha, wir entwickeln uns*

mit verschiedenen Themen, Schule entwickelt sich, wir können mitgestalten (...) schon durch die Tabelle, wir müssen ja überfachlich denken, da gibt es ja noch einen anderen Bereich als mein kleines Fach, obwohl sie ungern da rangehen, aber sie wissen es“ (GD_Koordinator/innen).

Fachschafts- und Abteilungsleiter/innen: Und auch die Fachschaftsleitungen sehen eine verhaltene positive Entwicklung. Nach ihren Eindrücken kommen viele der Kolleg/innen zum ersten Mal zum Nachdenken, ob ein Fortbildungsbedarf über das vorhandene Angebot hinaus besteht, was Gespräche und Diskussion anregt und der Eigenreflektion dient, auch bei der Fachschaft. (GD_Fachschaftsleiter/innen).

Schulleitungen: Eine positive Wirkung der Fortbildungsplanung auf die Qualitätsentwicklung wird auch durch die Schulleitungen gesehen. Zum einen wird über Fortbildungswünsche diskutiert und damit auch über relevante Themen und durchgeführte Fortbildungen zu Themen, die für alle wichtig sind: *„dass man sich über Themen auseinandersetzt, wäre früher nicht möglich gewesen – aber muss zeitnah sein, wenn der Nutzen nicht sichtbar ist, dann ist es vertan“* (GD_Schulleitungen). Diese tragen zur Schulentwicklung und Qualitätssteigerung an der Schule bei: *“ich hatte ich den Eindruck, das war für alle brennend interessant und hat auch viel gebracht“* (GD_Schulleitungen); *„wenn man Qualitätsentwicklung macht, gehört das zusammen, ein Baustein der Qualitätsentwicklung. Ich weiß nicht, ob wir das als Schulleiter so auf der Agenda gehabt hätten“* (GD_Schulleitungen). Positiv bewertet wird nicht nur, dass die Kolleg/innen darüber nachdenken, was sie brauchen, sondern sich auch im Rahmen der Priorisierung austauschen.

Allerdings gibt es auch kritische Stimmen bezüglich der Wirkung der Fortbildungsplanung hinsichtlich der Qualitätsentwicklung: *„ich vermute, kann es nicht beweisen, dass die Themen auch ohne Fortbildungsplanung bei uns genauso wichtig gewesen wären“* (GD_Schulleitungen); *„Im Hinblick auf Schulentwicklung hatte ich höhere Erwartungen (...) Abstimmung ist deutlich besser als früher, das Gefühl, das ich mir gewünscht hätte, dass die Kollegen zu ‚wir und die Schule‘ und nicht ‚ich und die Klasse‘ noch nicht da (...) Fortbildungsplanung ist da ein Teil davon“* (GD_Schulleitungen).



Eine Wirkung auf die Qualitätsentwicklung an Schulen durch die Fortbildungsplanung wird gesehen – in ersten Ansätzen, mit Potenzial und der Notwendigkeit von mehr Zeit.

Auswirkungen der Fortbildungsplanung auf die Fortbildner/innen

Aus dem Kreis der Fachberater/innen wird auch auf eine Entwicklung bezüglich der Rolle der Fortbildner hingewiesen: *„Fortbildner machen sich Gedanken, wo besteht Bedarf und wo kann ich mich langfristig einklinken, wo ich zum Fachmann werde, Kenntnisse ausweiten. Jeder sucht so sein Steckpferd, will sich Kompetenzen längerfristig aneignen“* (GD_Fachberater/innen); *„wenn jemand will, dass seine Fortbildung angenommen wird, dann macht er es eher schulintern, da hat er mehr Sicherheit, mit größerer Teilnehmerzahl und mehr Wirkung, das ist schon erkennbar, da stellen sich die Fortbildner schon drauf ein“* (GD_Fachberater/innen).

3.10 Wünsche und Anregungen hinsichtlich der (zukünftigen) Fortbildungsplanung

Zusätzlich zu den in den einzelnen Abschnitten angeführten Bedarfen und Wünschen der Befragten bezüglich der Fortbildungsplanung wurden in den jeweiligen Schlussrunden folgende zentrale Wünsche/Anregungen bezüglich einer zukünftigen, gelingenden Fortbildungsplanung geäußert:

➤ **Freiwilligkeit und Berücksichtigung der individuellen Rahmenbedingungen der Schulen**

Die Durchführung der Fortbildungsplanung sollte auf freiwilliger Basis geschehen. Ebenso sollten die unterschiedlichen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen der Schulen berücksichtigt werden: „Das System sollte nicht auf alle Schulen übertragen werden. Für die Schulverwaltung ist das angenehm – für uns an der Front bringt das gar nichts“ (GD_Koordinator/innen); „Nicht für alle Schulen nach dem gleichen Schema. Das bringt nichts, außer mehr Verwaltung“ (GD_Koordinator/innen); „Ich denke, dass vieles sehr gut läuft und wenn es an anderen Schulen anders läuft, stört mich das überhaupt nicht, solange es funktioniert und solange die Kollegen zufrieden sind (...) Und wenn es irgendwo knirscht, muss man sich treffen, darüber reden, aber ich halte nichts von fest vorgeschrieben Strukturen“ (GD_Fachschaftsleiter/innen).

➤ **Ausweitung und Flexibilisierung des Planungszeitraums**

Gewünscht wird ein längerer Planungszeitraum, Zustimmung fand der Vorschlag eines Zwei-Jahres-Rhythmus: „Ich kann mir das auch vorstellen, weiterzuführen, ja, etwas in die Länge gestreckt, nicht so eng getaktet“ (GD_Schulleitungen); „insgesamt werde ich weitermachen, aber alle zwei Jahre“ (GD_Schulleitungen).

Generell wird Februar als Abgabemonat des Fortbildungsplans als zu früh eingeschätzt.

Von nahezu allen Koordinator/innen wird das vorgegebene zeitliche Planschema als generell zu starr angesehen, in diesem Zusammenhang wird vor allem die zentrale Notwendigkeit der kurzfristigen Umsetzung von Fortbildungsbedarfen angeführt: „Sinnvoll wäre es, wenn man es kurzfristiger macht, dass das Bewusstsein in der Schule besteht, es besteht die Möglichkeit, jemanden kurzfristig zu holen, wenn es einen konkreten Anlass gibt, und nicht dieses immer auf irgendwas zu warten, was an der Realität vorbeigeht“ (GD_Koordinator/innen); „Wenn man das ganze fortführt, muss man der Schule die Möglichkeit geben, wenn es brennt, habt ihr die Möglichkeit, ans Regierungspräsidium zu wenden und die unterstützen euch“ (GD_Koordinator/innen).

➤ **Veränderung des Stellenwerts der Fortbildungskoordinator/innen**

„der Stellenwert des Fortbildungskoordinators müsste sich ändern, mehr Einbindung in die Schulentwicklung“ (GD_Koordinator/innen); „eingebunden sein auch in Schulleitungsentscheidungen“ (GD_Koordinator/innen); „man kann doch dann als Fazit ziehen, dass es der Position als Fortbildungskoordinator zuträglich wäre, wenn man Mitglied einer Steuergruppe wäre“ (GD_Koordinator/innen); „Der Koordinator muss in der Steuergruppe sein“ (GD_Fortbildungsreferent/innen).

➤ **Angemessener Stundennachlass**

„Es wäre schön, wenn es von oben Deputatsnachlass geben würde für das Thema (...) das Land möchte, dass das gemacht wird und es wäre wichtige Stellschraube für die Schulentwicklung“ (GD_Koordinator/innen); „Koordinatoren haben zentrale Aufgabe, sie sollten aus ihrem Unterrichtsgeschäft entlastet werden“ (GD_Fachberater)

➤ **Unterstützung für Verankerung des Prozesses der Fortbildungsplanung**

Außerdem wird von einigen Seiten angemerkt, dass die Schulen ggf. Unterstützung für die Verankerung des Prozesses der Fortbildungsplanung benötigen – auch um einer Überforderung entgegen zu wirken: „Wenn man denkt, wenn man das in die Breite bringt, ob man nicht viele Schulleitungen überfordert“ (GD_Schulleitungen); (siehe hierzu auch 3.4.5).

➤ **Finanzielle Unterstützung**

In allen Gruppengesprächen wird die finanzielle Situation bezüglich der Fortbildungen angesprochen. Auf Basis der für die Pilotphase zur Verfügung gestellten 1000 Euro, die positiv genutzt werden konnten, werden generell und gruppenübergreifend Bedenken bezüglich einer effizienten zukünftigen Fortbildungsplanung im Rahmen der knappen finanziellen Zuwendungen geäußert: „Das (die Bedarfserhebung und Fortbildungsplanung) hat bei uns dieses Jahr gut geklappt, wegen den 1000 Euro. Es gab positive Rückmeldungen aus den Fachschaften im Herbst: passt alles super! Aber ich bin mir sicher, dass es nächstes Jahr ganz anders aussehen wird, weil wenn ich die 1000 Euro nicht mehr hab, dann gibt es das alles nicht mehr“ (GD_Koordinator/innen); „in beruflichen Schule ist eine viel höhere Bandbreite an Fächern (...) teilweise ausschließlich überregionale Fortbildungen möglich (...) die 1250 Euro waren schnell für Reisekosten aufgebraucht“ (GD_Koordinator/innen); „Es bringt so nichts. Dieses Jahr sind es nur 1200,-, nächstes Jahr sind wir bei 800 Euro. Dafür den ganzen Aufwand (...) da kommt nichts Produktives hinten raus“ (GD_Koordinator/innen).

➤ **Einzelne praktische Unterstützungsaspekte für den Prozess der Fortbildungsplanung**

Ausgabe einer Handreichung

„Eine Handreichung, wenn man neu ist, ich wäre froh gewesen, wenn ich so was gehabt hätte am Anfang“ (GD_Koordinator/innen); „vielleicht wäre Unterstützung ja auch so ein Leitfaden bezüglich Fortbildungsplanung, weil wir wursteln uns jetzt alle durch, wir haben unser Wissen jetzt (...) Wenn du morgen von der Schule gehst, wer hat dann das Wissen?“ (GD_Koordinator/innen). Von Seiten der Fortbildungsreferent/innen wird geäußert, dass die Erarbeitung eines Ablaufschemas zusammen mit den Fortbildungskoordinatoren bereits in Arbeit ist, welches dann anhand von Schulungen weitergegeben werden soll (GD_Fortbildungsreferent/innen).

Weiterführende individualisierte Beratung

„es wäre fabelhaft, wenn es im Regierungspräsidium irgendeine Stelle geben würde, die uns individuell Feedback zu Telefonnummern usw. geben könnte, weil sich der Plan dann sehr viel leichter und schneller und effektiver umsetzen lässt“ (GD_Koordinator/innen).

Installierung einer „Plattform“

Im Hinblick auf einen effizienteren Umgang mit den komplexen Abläufen und Vernetzungen im Rahmen der Fortbildungsplanung wird von Seiten der Fortbildungsreferent/innen und Koordinator/innen die Installation einer Plattform angeregt, auf die alle Beteiligten Zugriff haben (siehe auch 3.8).