

2.8 Landesinstitute in Bewegung – Die Perspektive der Institutsleitungen

Landesinstitute sind die zentralen Einrichtungen der Länder für pädagogische Dienstleistungen im Auftrag der jeweiligen Kultusministerien. Zum Kern ihres Portfolios gehören – bei Unterschieden im Detail – die Qualifizierung des pädagogischen Personals und der schulischen Führungskräfte, die Unterstützung der Schulen bei der Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität, spezifische Beratungs- und Interventionsangebote, die Begleitung von Schulversuchen, die Erstellung von Bildungsplänen und Materialien, teilweise auch die Schulevaluation. Als nachgeordnete Behörden beraten sie ihre Ministerien bei zentralen Qualifizierungsvorhaben und bildungspolitischen Innovationen. Dies gelingt nach vorliegenden Erfahrungen umso besser, je mehr sich Landesinstitute zu pädagogischen Kompetenzzentren mit relativer Eigenständigkeit bei der Umsetzung ihres Auftrags entwickeln können (vgl. das Kapitel „Steuerung eines Landesinstituts als gemeinsame Aufgabe“ von Birgit Pikowsky und Stefanie Hubig in diesem Band, S. [157](#) ff.).

Bei aller Unterschiedlichkeit, was ihre Zuständigkeiten, die Steuerung durch die Ministerien oder die zur Verfügung stehenden Ressourcen angeht, haben sich die Landesinstitute in den letzten Jahren aufgrund großer Herausforderungen und Problemlagen deutlich verändert und weiterentwickelt. Ohne diese Entwicklungsbereitschaft wäre ein Großteil der in diesem Weißbuch vorgestellten Beispiele guter Praxis nicht möglich gewesen. Deutlich wird dies auch bei den Antworten von Institutsleitungen auf folgende Fragen der Herausgeber:

- 1) *Pandemie, Digitalisierung, Inklusion, Basiskompetenzen, Lehrkräftemangel: Haben diese aktuellen Herausforderungen in Ihrem Institut zu größeren oder sogar strukturellen Veränderungen geführt? Was hat sich – haben Sie – verändert?*
- 2) *Wie sollte sich Ihrer Ansicht nach die staatliche Lehrkräftefortbildung aufstellen, um zukunftsfähig zu sein?*

1 Die neue Welt der Lehrkräftefortbildung und was zu tun ist

Prof. Dr. Thomas Riecke-Baulecke, Zentrum für Schulqualität und Lehrerbildung Baden-Württemberg (ZSL)

Bedingt durch die digitale Transformation und beschleunigt durch die Corona-Pandemie hat eine Art nachholende, digitale Revolution im Bereich Schule und Lehrkräftebildung stattgefunden. Ein Blick auf die neu entstandene Welt der Lehrkräftefortbildung mit interaktivem E-Learning, kollaborativem Arbeiten, Blended-Learning-Szenarien, Selbstlernkursen und MOOCs und E-Barcamps veranschaulicht den fundamentalen Wandel in der Lehrkräftefortbildung.

Am Beispiel Baden-Württemberg kann gezeigt werden, welche Chancen dieser Wandel beinhaltet, wenn grundlegende Orientierungen wie Wissenschaftsbezug und Praxisnähe, Fokussierung auf Schwerpunktthemen wie datengestützte Qualitätsentwicklung, Basiskompetenzen, Unterrichtsqualität und Digitalisierung konsequent umgesetzt werden – in engem Zusammenwirken von Kultusministerium und dem 2019 gegründeten Zentrum für Schulqualität und Lehrerbildung (ZSL) mit seinen rund 6000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Doch entscheidend sind nicht allein die Schwerpunktsetzungen, sondern ebenso die erforderlichen Operationalisierungen, um Schulen, Schulleitungen und Lehrkräften konkrete Hilfestellungen zu bieten. Beispielhaft erwähnt seien hier:

- Das Portal *Starke BASIS!* – Deutsch und Mathematik besser verstehen mit 64 Bausteinen für die Jahrgänge 1–8¹⁵,
- Das gemeinsam mit dem IBBW (Institut für Bildungsanalysen Baden-Württemberg) entwickelte Konzept *QUBE-F*, Qualitätsentwicklung durch Unterrichtsbeobachtung und Feedback, mit einem landesweit einheitlichen Unterrichtsfeedbackbogen, einem Beobachtungsmニュアル und einem umfassenden Programm für die Aus- und Fortbildung sowie für die Schulentwicklung¹⁶.
- Das auf einem landesweiten Leitfadens basierende Fortbildungskonzept zum Ziel- und Leistungsvereinbarungsprozess für rund 4000 Schulleitungen und die Schulaufsicht in den nächsten zwei Jahren¹⁷.

Mit der Gründung des ZSL ist eine systematische Fortbildungsplanung auf Grundlage von Bedarfserhebungen als Kreislaufprozess zwischen zentralen Vorgaben und Rückmeldungen aus den regionalen Fachteams eingeführt worden. In einer umfangreichen Jahresstatistik, die auf einem landesweiten Buchungssystem

15 zsl-bw.de/Lde/Startseite/im-fokus/starke-basis (Abfrage: 18.03.2024).

16 zsl-bw.de/Lde/Startseite/im-fokus/unterrichtsbeobachtung-und-feedback (Abfrage: 18.03.2024).

17 zsl-bw.de/Lde/Startseite/im-fokus/im-fokus-datengestuetzte-qualitaetsentwicklung (Abfrage: 18.03.2024).

(LFB-Online) basiert, werden die Entwicklungen zu wichtigen Kennzahlen monatlich und im Jahresbericht ausgewertet. Seit drei Jahren ist es erstmals in Baden-Württemberg möglich, die Beteiligung an Fortbildungen quantitativ und qualitativ zu erfassen und öffentlich zu berichten.

Die Statistik veranschaulicht einen starken Anstieg der Teilnehmezahlen. So konnten die Rekordzahlen der amtlichen Lehrkräftefortbildung des ZSL des vorletzten Schuljahres von 127.000 Teilnahmen mit 178.000 im letzten Schuljahr noch einmal übertroffen werden, wobei insbesondere Reihenveranstaltungen und schulnahe Formate einen Zuwachs erfahren haben. Der Anteil von digitalen Fortbildungsformaten ist im Vergleich zum Vorjahr leicht zurückgegangen und liegt bei rund 30 %, wobei in Erinnerung zu rufen ist, dass vor dem Lockdown im März 2020 keine synchronen E-Learning-Formate in der amtlichen Lehrkräftefortbildung genutzt wurden.

Die landesweite Evaluation mit rund 38.000 teilnehmenden Lehrkräften ermöglicht Rückmeldungen zu Relevanz, Qualität und Wissenschaftsbezug aus Sicht der Teilnehmenden. 92 % der rund 38.000 Rückmeldungen spiegeln die grundsätzliche Zufriedenheit mit den Fortbildungen wider. Wichtiger sind jedoch die Hinweise zur inhaltlichen Qualität: 87 % der Befragten melden zurück, dass die fortbildende Person Aussagen vor dem Hintergrund von Forschungsbefunden begründet, 96 % geben an, die vermittelten Inhalte seien für die Arbeit relevant, 90 % wollen die Inhalte in das eigene schulische Handeln integrieren.

Für die Zukunft ist wichtig, den skizzierten Kurs beizubehalten und auszubauen. Das bedeutet:

- Evidenzorientierung systematisch mit Praxistauglichkeit von Konzepten zu verbinden und die gut entwickelte Zusammenarbeit mit der Wissenschaft zu vertiefen. Das Paradebeispiel für diesen Ansatz ist BISS-Transfer im Rahmen von Starke BASIS!, an dem über 2000 Grundschulen mitwirken und Fortbildungsteilnahmen von 8.000–11.000 Lehrkräften in Online-Veranstaltungen zu Themen wie „Laut-Lese-Tandems“ oder „Gestaltung von Lesebändern“ erreicht werden – wissenschaftsbasiert und alltagstauglich.
- die Orientierung an Schwerpunktthemen konsequent durchzuhalten, ohne die Vielfalt der Themen zu vernachlässigen. Das gilt insbesondere für das auf zehn Jahre ausgelegte Startchancen-Programm (SCP), das auf eine Halbierung der Quote von Schülerinnen und Schüler abzielt, die die Mindeststandards nicht erreichen. In Baden-Württemberg wird das SCP als große Chance angesehen, bestehende Vorhaben wie das Programm Starke BASIS! mit zusätzlicher Schubkraft zu versehen und konsequent auf die Frage auszurichten, wie damit das Lernen der Schülerinnen und Schüler noch besser gefördert werden kann.

- Eine der zentralen Entwicklungsaufgaben insbesondere für die amtliche Lehrkräftefortbildung ist, schrittweise formative, aber auch summative Assessmentelemente einzuführen. An Beispielen für derartige Verfahren (Selbsttests, Einsendaufgaben, Kurzstudien, Reflexionsarbeiten, Kolloquien, Präsentationen) mangelt es nicht, wie die verschiedenen Weiterbildungsstudiengänge bundesweit zeigen.¹⁸
- Noch zu wenig realisiert sind Wirksamkeitsevaluationen. Da mit groß-angelegten Programmen nicht zuletzt ein erheblicher Ressourceneinsatz verbunden ist, sollte hier gelten, dass sowohl der Blick auf Veränderungen im Verhalten von Lehrkräften durch begleitende Beobachtungsverfahren sowie Post-Erhebungen zu Selbst- und Fremdeinschätzungen als auch auf die Wirkungen von Programmen auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler durch quasi-experimentelle Studien gerichtet wird. Solche Formen von Evaluation sind im genannten SCP von besonderer Bedeutung, weil sehr umfangreiche Ressourcen eingesetzt werden, deren Zweckbestimmung, nämlich die Sicherung von Basiskompetenzen, über zehn Jahre kontinuierlich im Blick zu behalten ist.

2 Dynamische Veränderungen: Die ALP auf dem Weg von einer Präsenz- zu einer Online-Akademie

Dr. Alfred Kotter, Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung (ALP) in Dillingen (Bayern)

Die geänderten Rahmenbedingungen wie Pandemie, digitale Transformation oder Lehrkräftemangel haben deutliche Auswirkungen auch auf die Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung (ALP) gehabt. Die massiven Veränderungen der letzten Jahre lassen sich schlaglichtartig in Zahlen darstellen: 2019, im letzten Vor-Pandemie-Jahr, konnte die ALP ca. 51.000 Teilnahmen an Lehrgangsangeboten verzeichnen, davon ca. 60% im Präsenzbereich. Aktuell haben die Präsenzzahlen wieder das Vorpandemie-Niveau erreicht, insgesamt aber können nun deutlich über 200.000 Teilnahmen pro Jahr verzeichnet werden. Rund 180.000 Teilnahmen davon entfallen auf Online-Formate.

Die ALP kann mit den verschiedenen Formaten im Online-Bereich (Sessions, Selbstlernkurse, Micro-Learning, MOS) ein nahezu „unendliches“ Angebot bereitstellen. Insofern gibt es in der Lehrkräftefortbildung in Bayern kein

18 Universität Kiel: www.studium.uni-kiel.de/de/studienangebot/studienfaecher/schulmanagement-und-qualitaetsentwicklung-ma (Abfrage: 18.03.2024). Universität Tübingen: uni-tuebingen.de/fakultaeten/wirtschafts-und-sozialwissenschaftliche-fakultaet/faecher/fachbereich-sozialwissenschaften/hector-institut-fuer-empirische-bildungsforschung/studium/master-schulmanagement/ (Abfrage: 18.03.2024).

Angebots-Problem, zumal es ja als staatliches Angebot neben der zentralen Fortbildungsebene auch noch die regionale und – für die Grund- und Mittelschule – die lokale Fortbildungsebene gibt (insgesamt ca. 130 Anbieter).

Begleitet wurde die massive Ausweitung des Online-Angebots von einer Reihe von Überlegungen: Wie können Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Fortbildung gewährleistet werden? Wie kann die Qualität von Online-Formaten gesteigert werden? Wie kann angesichts der Fülle an angebotenen Fortbildungen Orientierung geschaffen werden?

Hier nur schlaglichtartig einige Hinweise auf gefundene Antworten: Wirksamkeit und Nachhaltigkeit setzen die Bereitschaft der Teilnehmenden an Fortbildung voraus, Neues zu denken und zu adaptieren. Durch möglichst niederschwellige Angebote – ortsunabhängige asynchrone Selbstlernkurse oder bis wenige Stunden vor „Ausstrahlung“ buchbare eSessions etwa – können Teilnehmende die Fortbildung selbstbestimmt in Berufs- und Alltags-Kontexte einbinden, die für diese Bereitschaft förderlich sind. Diese Offenheit ist auch dann festzustellen, wenn Fortbildungen die jeweiligen Bedürfnisse treffen. Deshalb werden Fortbildungen zu aktuellen Themen – vom Ukrainekrieg bis zu ChatGPT – agil umgesetzt: die erste eSession zu ChatGPT wurde am 04.01.2023 gehalten und bereits eine Woche nach dem russischen Überfall auf die Ukraine war ein Selbstlernkurs zur Einordnung des Geschehens verfügbar.

Wo immer möglich sollen „Anschluss-Angebote“ angeboten werden, etwa durch die Einbindung einzelner eSessions in Reihen oder durch den Verweis in Selbstlernkursen auf synchrone Begleitangebote. Einen höheren Grad an Verbindlichkeit weisen unmittelbar aufeinander bezogene Angebote – ggf. nur im „Paket“ buchbar – auf. Hier sind insbesondere alle denkbaren Blended-Formate zu nennen, die sich zu Sequenzen fügen. Dies kann einmal auf zentraler Ebene durch die ALP erfolgen: viele Qualifizierungs-Lehrgänge sind so gestaltet, dass synchrone oder asynchrone Online-Angebote mit Präsenzphasen gekoppelt werden, wobei die Präsenzphasen insbesondere der reflexiven Durchdringung und Aneignung dienen („Quality time“), während Input in Online-Phasen ausgelagert wird. Zunehmend werden auch die Möglichkeiten vernetzter Angebote erschlossen: breitenwirksame Online-Formate der zentralen Ebene werden hier mit vertiefenden Präsenzangeboten der regionalen Fortbildungsebene gekoppelt. Auch die Verknüpfung der zentralen mit der schulinternen Fortbildungsebene wird u. a. in einem Pilotversuch getestet.

Die Qualität von Online-Angeboten hängt unter anderem von der Professionalität im Produktions- und Umsetzungsbereich ab. Deshalb entstehen asynchrone Online-Angebote (Selbstlernkurse) an der ALP in multiprofessionellen Settings: fachlich Verantwortliche wirken mit Spezialistinnen und Spezialisten aus den Bereichen Online-Didaktik, Mediendesign, Kameratechnik und Serious-Game-Design zusammen. Die Federführung liegt dabei beim

eLearning-Kompetenzzentrum. Ziel ist es, Produkte von hoher fachlicher Qualität bereitzustellen, die anregend und motivierend gestaltet sind.

Im Bereich der synchronen Online-Angebote (eSessions) bestimmt sich Qualität u. a. durch die technische Qualität, die Bereitstellung passgenauer Formate, eine professionelle Moderation sowie inhaltliche Exzellenz. Die Stabsstelle Medien.Pädagogik.Didaktik. | eSessions zentral – regional der ALP bietet Wochenprogramme mit jeweils rund 40 sehr kurzfristig buchbaren, unterschiedlichen eSession-Formaten an: hoch interaktive Sessions mit Breakout-Rooms, Barcamps, Keynotes, digitale Großveranstaltungen mit Live-Streaming aus dem ALP-Sendestudio sowie angegliederten Workshops etc.

Angesichts der Fülle der Angebote ist es notwendig, auch Orientierung zu geben. Dies geschieht einmal dadurch, dass alle Angebote über die zentrale Plattform FIBS (Fortbildung in bayerischen Schulen) bereitgestellt werden. FIBS bietet entsprechende Filtermöglichkeiten. Darüber hinaus orientieren sich alle Angebote der Lehrkräftefortbildung zu digitalen Themen an dem für Bayern modifizierten DigCompEdu. Bei jedem Angebot ist angegeben, welche Teilkompetenzen auf welcher Niveaustufe geschult werden sollen. Lehrkräfte haben die Möglichkeit, mittels eines durch die ALP entwickelten Selbsteinschätzungs-Tools einen Überblick über eigene Stärken und Desiderate zu gewinnen. So ist die Möglichkeit geschaffen, dass Lehrkräfte durch den Besuch „passender“ Angebote gezielten Kompetenzaufbau betreiben.

Eine Herausforderung ist es auch, das vielfältige Angebot „sichtbar“ zu machen. Beim Marketing beschreitet die ALP vielfältige Wege: Suche über FIBS oder die Homepage der ALP, Zusendung des Wochenprogramms mit Online-Angeboten an alle Schulen, individuelle und allgemeine Newsletter, Social-Media-Kanäle, frei zugängliche Podcasts als „Teaser“.

In diesem Kurzbeitrag erfolgt aus Platzgründen eine Fokussierung auf den Bereich der Online-Angebote, da hier die Veränderungen besonders tiefgreifend sind. Erwähnt sei aber doch, dass sich die ALP auch mit einer Vielzahl anderer Fragen beschäftigt. Im Fokus stehen etwa Themen wie BNE, Politische Bildung, Inklusion, DaZ, Basiskompetenzen sowie (Nach-)Qualifizierungsmaßnahmen. Auch grundlegende Fragen wie die Qualifizierung von Lehrkräftefortbildenden, Nachhaltigkeits- und Wirksamkeitsfragen oder die Systematisierung der Bedarfserhebung werden gestellt und sukzessive beantwortet. Zudem muss – schon im Hinblick auf Schulungen im Kontext des bayerisches Digital-Großprojekts BayernCloud Schule – eine deutliche Ausweitung der Zielgruppen vorgenommen werden.

Hingewiesen sei noch darauf, dass die Veränderungen der letzten Jahre zu einem deutlichen Personalaufwuchs (plus ca. 30%), zu weitergehender Spezialisierung und zu deutlichen strukturellen Änderungen (z. B. Schaffung einer neuen Abteilung für Digitale Bildung, Medienpädagogik und Online-Fortbildung) geführt haben.

Abschließend noch ein Blick in die Zukunft: Fortbildung des Bildungspersonals an Schulen wird evidenzbasiert, systematisch, kunden- und zielgruppenorientiert, bedarfsgerecht, agil, adaptiv (u. a. durch Einsatz von KI), vernetzt, wirksam und nachhaltig sein müssen. Grundlagen dafür sind an der ALP gelegt.

3 Das Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM) im Transformationsprozess

Dr. Mathias Iffert, Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM)

Das Landesinstitut befindet sich derzeit in einem tiefgreifenden Transformationsprozess. Formal ausgelöst wurde dieser im September 2022 durch die Kündigung des LISUM-Staatsvertrages von Seiten Berlins. Knapp zwei Jahre zuvor, im Oktober 2020, war der Abschlussbericht einer Expertenkommission unter Leitung von Prof. Olaf Köller (Universität Kiel) veröffentlicht worden; in den darin enthaltenen „Empfehlungen zur Steigerung der Qualität von Bildung und Unterricht in Berlin“ wurde u. a. die „kohärente Verknüpfung von Einzelmaßnahmen der Unterrichtsentwicklung durch die Schaffung eines Berliner Landesinstituts, das die Ausbildung der Lehramtsanwärter:innen, die Qualifizierung und den Einsatz von Schulberater:innen und fachdidaktischen Unterrichtscoaches, die Fort- und Weiterbildung sowie die Entwicklung, Bereitstellung und Implementation von Materialien zur Schul- und Unterrichtsentwicklung verantwortet“ (Qualitätskommission zur Schulqualität in Berlin 2020¹⁹), genannt.

Wenngleich sich die Befunde der Köller-Kommission auf das Land Berlin bezogen, ist auch für Brandenburg zu konstatieren, dass die derzeitige Konstruktion des gesamten Lehrkräfte-Unterstützungssystems einschließlich des LISUM strukturell verändert werden muss, um den aktuellen und künftigen gesellschaftlichen Herausforderungen gewachsen zu sein. Im schulischen Bereich bestehen diese insbesondere

- in einer in den letzten Jahren empirisch belegbaren, wachsenden Disparität der Schülerschaft und damit korrespondierenden Defiziten in der Ausprägung von Basiskompetenzen, insbesondere in den Fächern Deutsch und Mathematik,

19 berlin.de/sen/bjf/service/presse/abschlussbericht_expertenkommission_6-10-2020.pdf?ts=1705017670 (Abfrage: 18.03.2024).

- in dem Erfordernis, die Unterrichtsqualität auf Grundlage einer verlässlichen empirischen Datenbasis zu sichern und zu entwickeln und evidenzbasiert Entwicklungsschwerpunkte und -bedarfe zu ermitteln,
- in den auch langfristig hohen Seiteneinstiegsquoten in den Lehrkräfteberuf und damit verbundene Qualifizierungsbedarfe,
- in einer damit korrespondierenden Zunahme fach- und schulstufenfremden Unterrichts,
- in dem Erfordernis zur schulischen Ausgestaltung der Anforderungen des gesellschaftlichen digitalen Wandels in der Schul- und Unterrichtskultur.

Im Ergebnis des mit der Kündigung des LISUM-Staatsvertrages begonnenen Transformationsprozesses werden in Berlin und Brandenburg zu Beginn des Jahres 2025 jeweils landeseigene Institute die Arbeit zur Bewältigung dieser Anforderungen aufnehmen.

Die aus dem „Köller-Bericht“ auch auf das Land Brandenburg beziehbaren Befunde waren eine der Quellen für die „Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Schulen in Brandenburg“ (12-Punkte-Plan), die das Ministerium für Bildung, Jugend und Sport im Oktober 2022 veröffentlichte. Das erste der dort formulierten 12 Handlungsfelder trägt die Überschrift „Neuaufstellung von Fortbildung, Qualitätssicherung und Digitalisierung in einem landeseigenen Institut“²⁰. Die handlungsleitenden konzeptionellen Entwicklungslinien sind dabei u. a.:

- die institutionelle Bündelung der Ausbildungs-, Qualifizierungs- und Fortbildungssysteme mit den Bereichen der Unterrichts-, Schul- und Personalentwicklung sowie der Qualitätssicherung,
- der Aufbau einer tragfähigen landeseigenen digitalen Infrastruktur für alle Bereiche der Aus-, Fort- und Weiterbildung von Lehrkräften,
- die Herstellung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Zentralität und Regionalität im Bereich der Aus-, Fort- und Weiterbildung in Form eines neuen brandenburgischen Landesinstituts mit zunächst fünf Standorten (Ludwigfelde, Bernau, Cottbus, Potsdam und künftig Neuruppin).

Mit der Umsetzung dieser Entwicklungslinien wird in Brandenburg ein Landesinstitut entstehen, in dem das bisherige Aufgabenportfolio des LISUM (u. a. Unterrichtsentwicklung, Schul- und Personalentwicklung, Medienbildung) um komplexe Aufgabenbereiche erweitert und mit ihnen verknüpft wird (u. a. Lehrkräftefortbildung, Vorbereitungsdienst, Qualifizierung von Seiteneinsteigenden, digitale Infrastruktur für die Aus- und Fortbildung, Qualitätssicherung und

20 mbjs.brandenburg.de/sixcms/media.php/140/186-22_massnahmen_zur_verbesserung_der_qualitaet_der_schulen_in_brandenburg.pdf (Abfrage: 18.03.2024).

-entwicklung). Die bisherige Beschränkung des LISUM auf die Fortbildung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren wird überwunden; über die institutionelle Verknüpfung der Standorte des Instituts und den Aufbau einer landesweiten digitalen Infrastruktur wird die Lehrkräftefortbildung unmittelbarer mit den Schulen des Landes verbunden.

Neben den skizzierten strukturellen Veränderungen werden im Rahmen der Konzeption des künftigen brandenburgischen Landesinstituts auch zentrale inhaltliche Fragen zur künftigen Ausrichtung der Fortbildung diskutiert. Dazu gehören insbesondere eine verbesserte Rollenklarheit bei der Differenzierung zwischen grundsätzlichen und operativen sowie zwischen aufsichtlichen, unterstützenden und beratenden Aufgaben einschließlich ihrer Zuordnung an die oberste und untere Schulaufsicht bzw. an das Landesinstitut, eine tragfähige und transparente Konzeption der Schnittstellen zwischen den handelnden Akteuren, Aspekte der Verknüpfung von Wissenschaft und Fortbildung sowie Fragen einer zeitgemäßen Fortbildungsorganisation und -didaktik – auch unter dem Blickwinkel des Arbeitens in einer Kultur der Digitalität.

4 Bremer Perspektiven: Entwicklung zum Teacher Learning und zu lernfähigen Strukturen

Christian Buchberger, Landesinstitut für Schule Bremen (LIS)

Bremen hatte beim Ausbruch der Pandemie den unschätzbaren Vorteil, bereits über eine gut ausgebaute und zentral administrierte digitale Infrastruktur im Schulbereich zu verfügen. Dazu gehörten und gehören ein landeseinheitliches Lernmanagementsystem, ein weitgehend in der Fläche verfügbarer WLAN-Zugang, schulische bzw. dienstliche E-Mail-Adressen etc.²¹ Für Fortbildungsteilnehmende wurde seitens des Landesinstituts eine neue Fortbildungsmanagement-Lösung eingeführt, die ebenfalls in das Gesamtkonzept integriert wurde²². Der Senatorin für Kinder und Bildung gelang es, wichtige Tools zur Unterstützung des Lehrens und Lernens unter Pandemiebedingungen zeitnah landesweit einzuführen. Dies erleichterte es ungemein, die für Schüler:innen, Lehrpersonen und Fortbildende teils recht „steile Lernkurve“ zu bewältigen. Entsprechende Fortbildungen ließen sich auf ein überschaubares Portfolio digitaler Werkzeuge konzentrieren und mit denselben Instrumenten umsetzen, die auch in den Schulen verwendet wurden. Wesentlich war schließlich die früh getroffene Entscheidung, alle Schüler:innen und Lehrpersonen mit individuellen digitalen

21 bildung.bremen.de/it-infrastruktur-362357 (Abfrage: 18.03.2024).

22 fortbildung.lis.bremen.de (Abfrage: 18.03.2024).

Endgeräten auszustatten²³. Dadurch konnte das Abreißen von Kommunikation und Beziehung zwischen allen Beteiligten vermindert werden – auch im Zusammenspiel von Fortbildungsanbietenden und Teilnehmenden.

Im Schnittbereich zwischen fachlichen, digitalen und inklusiven Herausforderungen hat das LIS Bremen in den letzten Jahren zwei herauszuhebende Bereiche neu entwickelt:

- Die Werkstatt inklusiver Deutschunterricht (WiDu)²⁴ umfasst inzwischen mehr als 4.000 kuratierte Medien. WiDu eröffnet eine breite Palette an Zugängen für verschiedene Lerntypen – bis hin zu professionell eingesprochenen literarischen Texten, die auch als E-Book hinterlegt sind. Eine weitere Veränderung knüpft hieran an, da es u. a. durch WiDu gelungen ist, die länderübergreifende Kooperation zu intensivieren und Ressourcen gemeinsam zu nutzen.
- Dies gilt in besonderem Maße auch für eine Neuerung, die in den Anfängen der Pandemie ihren Ursprung hatte und inzwischen zu einem länderübergreifenden Bildungscampus gewachsen ist: die Digitale Drehtür²⁵. Mit aktuell 12 beteiligten Bundesländern, mehreren hundert Partnerschulen, rd. 9.000 Schüler:innen, acht Universitäten bzw. Hochschulen ist die „DD“ heute eine unübersehbare Bildungsinnovation im deutschsprachigen Raum. Primär fungiert die Digitale Drehtür als digitaler Ort selbstgesteuerten und interessengeleiteten Lernens im Sinne eines unterrichtsergänzenden Bildungsangebotes. Die Gesamtkoordination liegt im LIS Bremen bei der Vernetzungsstelle Begabungsförderung. Möglich wurde die dynamische Entwicklung der „DD“ maßgeblich durch die intensive und konstruktive Kooperation über die Bundesländer hinweg und durch die Förderung der Karg- und der Schwiete-Stiftung.

Im Hinblick auf eine durchgängige Bildung folgt der Bremer Bildungsplan „0–10 Jahre“ der Einsicht, dass alle Kinder hinsichtlich ihrer Lernbiografien von früher Förderung und Durchgängigkeit profitieren. Hierfür hat das LIS Bremen ein Unterstützungssystem für die in Verbänden arbeitenden Einrichtungen (Kitas und Grundschulen) entwickelt und umgesetzt. Zur strukturellen Verankerung wurde 2023 das neue Fachreferat „Frühkindliche Bildung – Grundschulen – Ganztage“ in der Abteilung Schulentwicklung – Fortbildung des LIS Bremen gegründet. Wir bündeln damit Zuständigkeiten, schaffen größere Kohärenz

23 bildung.bremen.de/ipads-362410 (Abfrage: 18.03.2024).

24 lis.bremen.de/fortbildung/oberschulen-gymnasien/profund/widu-590446 (Abfrage: 18.03.2024).

25 bremen.de/fortbildung/begabungsforderung/die-digitale-drehtuer-586409 und digitale-drehtuer.de (Abfrage: 18.03.2024).

und Wirksamkeit der Unterstützungsangebote des LIS, die sich zunehmend auf den Bereich der frühkindlichen Bildung erweitern, zuletzt Anfang 2024 mit der Aufnahme der Servicestelle Kinder- und Familienzentren²⁶.

Jenseits der Fortbildung entfalten sich Aktivitäten zur Eindämmung des Lehrkräftemangels. So wurden im Bereich der Lehramtsausbildung durch die Senatorin für Kinder und Bildung neue Wege geschaffen, die auch nicht-grundständig ausgebildeten Expert:innen einen Zugang zum Lehrberuf eröffnen. Bremen setzt dabei auf qualifizierte Seiteneinstiege, insbesondere auf das Programm „Back to School“²⁷ mit einer Dauer von 18 Monaten, welches das LIS Bremen umsetzt. Last but not least bildet das LIS Bremen gemeinsam mit den Schulen inzwischen erheblich mehr Referendar:innen aus als in den vergangenen Jahren. Auch wenn dies für alle Beteiligten zunächst einen Mehraufwand bedeutet, steht diesem die mittelfristige Entlastungswirkung durch mehr ausgebildete Lehrpersonen gegenüber – ein Effekt, der alle Mühen wert ist!

Die oben genannten Beispiele haben eine gemeinsame Grundlinie: Es geht um systematische, fokussierte, kontinuierliche und bedarfsgerechte Maßnahmen, die mit dem hergebrachten Begriff der Fortbildung kaum mehr sinnvoll zu fassen sind. Ebenso wie die Fokusverschiebung vom Unterricht hin zu Lehr-Lernprozessen steht der Fortbildung ein Wandel bevor, wenn sie ihre Wirkung weiterhin entfalten soll: hin zum „teacher learning“ (in Singular und Plural) sowie der Entwicklung lernfähiger Strukturen innerhalb von und zwischen Bildungseinrichtungen. Streng genommen sollte es aus unserer Sicht noch eher in Richtung „educator and system learning“ gehen.

5 Leitidee: Lebenslanges Lernen in einer Welt des beschleunigten Wandels

Dr. Elke Richlick, Niedersächsisches Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung (NLQ)

Angesichts des rasanten gesellschaftlichen Wandels, der naturgemäß auch in umfassender Weise die Bildungslandschaft in Deutschland tangiert, bedarf es aus Sicht des NLQ neuer Konzepte sowie einer tragfähigen Leitidee für die Lehrkräftefortbildung. Mit der Leitidee des lebenslangen Lernens gelingt es, die vielfältigen gegenwärtigen und zukünftigen schulischen Themen für Lehrkräfte bedeutsam zu machen und sie auf diese Weise in einen Prozess der kontinuierlichen Professionalisierung einzubinden. Es geht also nicht darum, ausschließlich auf

²⁶ lis.bremen.de/fortbildung/servicestelle-kifaz-600504 (Abfrage: 18.03.2024).

²⁷ bildung.bremen.de/innovation-zukunft-schule-back-to-school-381275 (Abfrage: 18.03.2024).

einen bildungspolitischen Schwerpunkt zu fokussieren, beispielsweise „Bildung in der digitalen Welt“, sondern alle bildungspolitischen Schwerpunkte unter dem Dach der Leitidee des lebenslangen Lernens nahezu gleichermaßen zu gewichten und ihre Querverbindungen zu verdeutlichen. Das Konzept des lebenslangen Lernens an dieser Stelle zu entfalten, würde den Rahmen sprengen. Wichtig in diesem Kontext ist, dass die Leitidee des lebenslangen Lernens auf zwei Ebenen im NLQ wirksam wird, nämlich auf Ebene der Schule sowie auf Ebene des Instituts. Lehrkräfte wie Mitarbeitende des NLQ sollen dazu befähigt werden, die umfassenden Veränderungen sowie die stetig wechselnden Herausforderungen im Bildungsbereich neugierig, aktiv und kompetent zu bewältigen, im besten Falle nicht nur zu reagieren, sondern sie engagiert und verantwortungsbewusst für den Bildungserfolg der Schülerinnen und Schüler mitzugestalten.

Umsteuerung im Fortbildungsbereich des NLQ

Als landesweit tätiges Institut unterstützt das NLQ niedersächsische Lehrkräfte durch zeitgemäße und den einschlägigen wissenschaftsbasierten Standards entsprechende Fortbildungsangebote zu allen bildungspolitischen Schwerpunkten des Landes wie beispielsweise „Lernstandsdiagnosen nutzen und Basiskompetenzen stärken“, „Bildung in der digitalen Welt“, „Demokratiebildung und Bildung für Nachhaltige Entwicklung“, „Inklusive Schule“, „Ganztag“, „Sprachbildung und Interkulturelle Bildung“. Ein aktuelles Beispiel für den sich beschleunigenden Wandel bis hin zu Disruptionen in Teilen des Bildungsbereichs ist der Einsatz von KI in Schule und Unterricht, deren Ausmaß zum jetzigen Zeitpunkt noch gar nicht abzusehen ist. In kürzester Zeit mussten Fortbildungsangebote konzipiert werden, für die hohe Teilnehmendenzahlen im vierstelligen Bereich nachgewiesen werden konnten und die permanent erweitert werden.

Die Pandemie hat die Notwendigkeit flexibler und digitaler Fortbildungsformate deutlich gemacht. Präsenzveranstaltungen mussten kurzfristig auf digitale Plattformen verlagert und didaktisch neu strukturiert werden, was zu einer radikalen Umsteuerung im Fortbildungssektor des NLQ führte. Die gewonnenen Erfahrungen aus der Pandemie, die organisatorischen und personellen Veränderungen im Institut sowie einschlägige wissenschaftliche Erkenntnisse zu nachhaltiger und lernwirksamer Fortbildung haben die Angebote des NLQ maßgeblich beeinflusst und dauerhaft verändert:

- Aufbau einer neuen Abteilung „Digitalisierung und Informationstechnologien“
- Vorgabe einer Quote von 50 % der Lehrkräftefortbildungen in unterschiedlichen digitalen Formaten, vorzugsweise in Blended-learning-Formaten

- wissenschaftsbasierte Angebotskonzeptionen unter Berücksichtigung einer veränderten Lernkultur: zunehmend agil, selbstgesteuert, kollaborativ, eigenverantwortlich
- systematische Veranstaltungsevaluationen insbesondere zu Anwendungs- und Transferbedingungen sowie zu Wissens- und Kompetenzzuwachs
- Intensivierung der Zusammenarbeit mit den 12 Kompetenzzentren für regionale Lehrkräftefortbildung: jährliche Evaluation und Controlling der Lehrkräftefortbildungen mit bildungspolitischer Priorität; Nutzung wissenschaftlicher Expertise der Universitäten für eine qualitative Weiterentwicklung von Fortbildungen
- Aufwuchs des Personalkörpers und Aufbau von multiprofessionellen Teams, z. B. Etablierung eines Kernteams KI
- Investitionen in technische Infrastruktur: Lernplattformen ELEC, KomZenELEC und OpenELEC, Lernmanagementsysteme

Qualifizierung von Fortbildungspersonal

Damit Fortbildungsangebote ohne Qualitätseinbußen zügig den aktuellen Bedarfen entsprechend geplant und umgesetzt werden können und das NLQ damit seinem Auftrag gerecht werden kann, Bildungseinrichtungen bei der Erfüllung des Bildungsauftrags zu unterstützen, innovative Ideen zu entwickeln, Impulse für das Bildungswesen zu geben und Entscheidungsträger bei der Umsetzung bildungspolitischer Vorhaben zu beraten, wurde ein verbindliches NLQ-internes Qualifizierungscurriculum für alle fortbildungsverantwortlichen Mitarbeitenden implementiert. Eine 2021 eingerichtete Servicestelle E-Learning unterstützt im Rahmen der Konzeptionierung von Online-Veranstaltungsformaten auf didaktisch-methodischer und auf technischer Ebene, wenn es beispielsweise um den Einsatz neuer digitaler Tools geht. Die zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen zur internen Personalentwicklung fließen zu einem Großteil in die Qualifizierung des Fortbildungspersonals.

Eine landesweite Maßnahme zur Qualifizierung des Fortbildungspersonals wird fortlaufend ausgeweitet: Zum Konzept „Fortbildung für Fortbildende“ findet sich der Beitrag „Kurzporträt 4: Niedersachsen – Fortbildung für Fortbildende (FfF)“ von Volkmar S. Knoke und Dietlinde H. Vanier in diesem Band (vgl. S. 92 ff.).

Eine zukunftsfähige Lehrkräftefortbildung sollte den Ansatz des lebenslangen Lernens fördern. Fortbildungsangebote müssen evidenzbasiert aktualisiert und an die neuesten pädagogischen, fachdidaktischen und fachmethodischen Entwicklungen und Forschungsbefunde angepasst werden. Gleichbedeutend ist eine systematische und kontinuierliche Qualifizierung des Fortbildungspersonals, das in den allgegenwärtigen dynamischen Veränderungsprozessen agil und proaktiv

wirksam werden muss, um eine angemessene und qualitätvolle Angebotsvielfalt zu gewährleisten.

6 Sechs-Punkte-Plan zur Weiterentwicklung der Lehrkräftefortbildung in Nordrhein-Westfalen

Ulrich Wehrhöfer, Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen (MSB NRW)

Benedikt Große Hüttmann, Direktor der Qualitäts- und Unterstützungsagentur – Landesinstitut für Schule des Landes Nordrhein-Westfalen (QUA-LiS NRW)

Die berufsbegleitende Professionalisierung von Lehrkräften stellt – als Bestandteil ihrer beruflichen Tätigkeit – die längste Phase der Lehrkräftebildung dar (KMK 2020). Diese dritte Phase ist angesichts sich stetig ändernder und in den letzten Jahrzehnten zunehmender Anforderungen an das Lehren und Lernen für Lehrkräfte äußerst bedeutsam. Fort- und Weiterbildungen bilden dabei ein zentrales Unterstützungsangebot sowohl für den Erhalt und die Weiterentwicklung professioneller Kompetenzen von Lehrkräften als auch für die Qualitätsentwicklung der Einzelschulen (SWK 2023). Der Bildungspolitik und -administration kommt daher die Aufgabe zu, Prozesse der Professionalisierung von Lehrpersonen und der Schulentwicklung auch durch staatliche Fort- und Weiterbildungsangebote zu unterstützen.

In Nordrhein-Westfalen als Flächenland mit 5.404 Schulen und 212.912 Lehrkräften (MSB NRW 2023) zeichnet sich das staatliche Fortbildungssystem durch eine hohe Komplexität aus, die sich in der dezentralen und kaskadenförmigen Struktur mit mehreren operativen Ebenen, einer inhaltlich breit gefächerten Angebotspalette sowie einer hohen Anzahl an Fortbildungspersonal und Fortbildungsteilnehmenden äußert. In NRW führen die fünf Bezirksregierungen mit den 53 regionalen Kompetenzteams die Maßnahmen der staatlichen Lehrkräftefort- und -weiterbildung durch; der Qualitäts- und Unterstützungsagentur – Landesinstitut für Schule Nordrhein-Westfalen (QUA-LiS NRW) obliegen hingegen gegenwärtig zentrale Entwicklungsarbeiten und Personalentwicklung in der Lehrkräftefortbildung sowie in der Leitungskräftequalifizierung und -fortbildung.

Ein 2019 erstelltes Gutachten einer externen Expertengruppe kam – basierend auf den Ergebnissen einer im Vorjahr intern durchgeführten fokussierten Evaluation – zu dem Schluss, dass das aktuelle Fortbildungssystem in Nordrhein-Westfalen nicht optimal aufgestellt sei und eine grundlegende Reformierung erfordere (Expertengruppe 2019).

Auf dieser Grundlage entstand ein Konzept zur Weiterentwicklung der Organisation und des Angebots der staatlichen Lehrkräftefortbildung in Nordrhein-Westfalen, welches die Schulministerin Dorothee Feller am 17.04.2024 im Schulausschuss des Landtags der Öffentlichkeit vorstellte (MSB, 17.04.2024). Der sogenannte Sechs-Punkte-Plan „Reform der Lehrkräftefortbildung“ umfasst die folgenden Handlungsbereiche (MSB 2024):

1. *Sicherung gleichwertiger Qualität, Förderung thematischer Stringenz der Angebote und Ausbau digitaler Formate:* Die staatliche Lehrkräftefortbildung soll zukünftig den bildungspolitischen Zielen des Landes und den schulpraktischen Erfordernissen effektiver nachkommen. Angebote der Lehrkräftefortbildung sollen thematisch stringenter an verbindlichen Bildungs- und Qualitätsstandards für Schulen ausgerichtet werden. Für die Schulen sollen bei den prioritären Themen qualitätsgesicherte landesweit gültige Kernkonzepte bereitgestellt werden, deren Vermittlung sowohl im Präsenz- als auch vermehrt im Online-Format erfolgen wird. Die Entwicklung und Durchführung qualitativ hochwertiger Fortbildungsangebote für Lehrkräfte soll durch landesweit gültige Qualitätsmaßstäbe sichergestellt werden.
2. *Aufbau eines Fortbildungsmonitorings und einer -berichterstattung, Schaffung datenbasierter Evidenz:* Eine Ausweitung und Steuerung des Fortbildungsangebots setzt einen guten und aktuellen Überblick über das Fortbildungssystem voraus. Um datenbasierte Evidenz für Prozesse der Steuerung und Qualitätsentwicklung in der Lehrkräftefortbildung zu gewinnen, soll ein landesweites Fortbildungsmonitoring verbunden mit einer regemäßigen Fortbildungsberichterstattung eingeführt werden. Als Grundlage hierfür ist eine integrative IT-Verfahrenslösung zur Fortbildungsadministration erforderlich, die zudem die Bereitstellung von Ergebnissen der Fortbildungsevaluation und die Erfassung von Fortbildungsbedarfen ermöglicht.
3. *Schrittweise Einführung einer systemischen Fortbildungspflicht und Fortbildungsplanung in Schulen:* Die Lehrkräftefortbildung soll zukünftig verbindlicher in der Schule verankert werden. Lehrkräftefortbildungen sollen in Einzelschulen systematischer geplant, in festgelegten Zeiträumen durchgeführt und nachvollziehbar dokumentiert werden. Zur Unterstützung der einzelschulischen Fortbildungsplanung sollen perspektivisch die schon bestehenden Pädagogischen Tage zu einem neuen Format von Fortbildungstagen weiterentwickelt und ausgeweitet werden sowie damit einhergehend das Fortbildungsangebot sukzessive ausgebaut werden. In kontinuierlichen Fortbildungsbesprechungen zwischen der Schulaufsicht und der Einzelschule sollen die Fortbildungsaktivitäten deutlicher mit den bildungspolitischen Zielen den jeweiligen schulischen Zielen und den Unterstützungssystemen des Landes verbunden werden.

4. *Etablierung verbesserter Steuerungs- und effizienterer Umsetzungsstrukturen:* Im Rahmen der strategischen Steuerung der Lehrkräftefortbildung ist vorgesehen, zukünftig für Schul- und Unterrichtsentwicklung zentrale Themen und Umfänge des Fortbildungsangebots deutlicher landesweit zu definieren und zu priorisieren. Dabei sollen neue Formen der Zusammenarbeit und Arbeitsteilung der fünf Bezirksregierungen und der Qualitäts- und Unterstützungsagentur – Landesinstitut für Schule (QUA-LiS NRW) hinsichtlich der Entwicklung von landesweiten Kernkonzepten für Fortbildungen, der Bereitstellung digitaler Fortbildungsformate sowie der Qualifizierung des Fortbildungspersonals etabliert werden.
5. *Etablierung effizienter Regionalstrukturen:* Die 53 Kompetenzteams, die auf Ebene der Schulämter angesiedelt sind, werden in 13 Regionalteams für Fortbildungen, die an die Bezirksregierungen und damit direkt an die bildungs- und schulfachliche Aufsicht angegliedert werden, überführt. Mit einer solchen Verschlinkung der Regionalstrukturen wird eine effizientere zentrale Steuerung und eine effektive Nutzung des regionalen Angebots durch die Schulen angestrebt.
6. *Systematische Zusammenarbeit mit Hochschulen:* Die Zusammenarbeit mit Hochschulen in Nordrhein-Westfalen, insbesondere der Lehrkräfte ausbildenden Universitäten, soll vertieft und ausgebaut werden, um die Lehrkräftefortbildung stärker evidenzbasiert auszurichten. Vorgesehen sind zum einen Erkenntnisse der Wissenschaft und – vor allem der Fachdidaktik – in die Entwicklung landesweiter Kernkonzepte für Fortbildungen einfließen zu lassen, zum anderen – insbesondere der unterrichtsfachbezogenen – Fortbildungsangebote der Hochschulen strukturiert aufzubereiten und sichtbar zu machen.

Mit dem skizzierten Konzept legt das Ministerium für Schule und Bildung Nordrhein-Westfalen einen umfassenden Reformplan vor, der qualitative, fachliche und strukturelle Maßnahmen zur Weiterentwicklung der staatlichen Lehrkräftefortbildung in Nordrhein-Westfalen vorsieht. Die Reform der staatlichen Lehrkräftefortbildung soll gemeinsam mit allen Beteiligten ab dem nächsten Schuljahr 2024/25 sukzessive umgesetzt werden.

Literatur

- Expertengruppe (Altrichter, H., Baumgart K., Gnahs, D., Jung-Sion, J., Pant, H. A.) (2019): Evaluation der Lehrerfortbildung in NRW – Stellungnahme der Expertengruppe. Verfügbar unter: https://www.schulministerium.nrw/system/files/media/document/file/Expertenbericht_Lehrerfortbildung.pdf (Abfrage: 17.05.1024)

- KMK – Kultusministerkonferenz (2020): Ländergemeinsame Eckpunkte zur Fortbildung von Lehrkräften als ein Bestandteil ihrer Professionalisierung in der dritten Phase der Lehrerbildung. Verfügbar unter: https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2020/2020_03_12-Fortbildung-Lehrkraefte.pdf (Abfrage: 17.05.1024)
- MSB – Ministerium für Schule und Bildung NRW (2023): Statistik-Telegramm 2022/23. Verfügbar unter: <https://www.schulministerium.nrw/system/files/media/document/file/statistiktelegramm-2022.pdf> (Abfrage: 17.05.1024)
- MSB – Ministerium für Schule und Bildung NRW (17.04.2024): Ministerin Feller: Wir geben der Fortbildung unserer Lehrkräfte einen neuen Stellenwert. Sechs-Punkte-Plan zur Reform der Lehrkräftefortbildung vorgestellt. [Pressemeldung]. <https://www.land.nrw/pressemitteilung/ministerin-feller-wir-geben-der-fortbildung-unserer-lehrkraefte-einen-neuen> (Abfrage: 17.05.1024)
- MSB – Ministerium für Schule und Bildung NRW (2024): Konzept der „Reform der Lehrkräftefortbildung“ (Sechs-Punkte-Plan). Verfügbar unter: https://www.schulministerium.nrw/system/files/media/document/file/reform_lehrkraeftefortbildung_6pp_240417.pdf (Abfrage: 17.05.1024)
- SWK – Ständige Wissenschaftliche Kommission der Kultusministerkonferenz (2023): Lehrkräftegewinnung und Lehrkräftebildung für einen hochwertigen Unterricht. Gutachten der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission der Kultusministerkonferenz. Verfügbar unter: <https://www.swk-bildung.org/content/uploads/2024/02/SWK-2023-Gutachten-Lehrkraeftebildung.pdf> (Abfrage: 17.05.1024)

7 Kollaboration und Vernetzung als leitende Handlungsstrategien im neuen Bildungscampus Saarland

*Dr. Anika Limburg, Leiterin des Bildungscampus Saarland
Daniel Dettloff, Leiter der Abteilung Fort- und Weiterbildung im
Bildungscampus Saarland*

Der Bildungscampus Saarland vereint seit dem 1. September 2023 die Lehrkräfteaus-, -fort- und -weiterbildung des Saarlandes unter einem Dach, d. h. das frühere Landesinstitut für Pädagogik und Medien, die fünf Studienseminare des Landes, eine Koordinierungsstelle Gemeinsames Lernen und die Landeszentrale für politische Bildung. Der Bildungscampus Saarland steht paradigmatisch dafür, dass es in einer Zeit permanenter Umbrüche, weltpolitischer Veränderungen und Diskontinuitäten keinen Platz mehr für isoliertes und eindimensionales Handeln gibt. Vielmehr kann den großen, immer komplexer werdenden Herausforderungen unserer Zeit nur mit einem Ansatz der Kollaboration und Vernetzung aller Akteure begegnet werden – auch über die Landesgrenzen hinaus. Diese Vernetzung legt die strukturellen Voraussetzungen dafür, die Bildung von Lehrkräften über die einzelnen Phasen hinweg ganzheitlich zu denken und die beteiligten Akteure miteinander zu vernetzen. Zukunftskompetenzen werden dabei systematisch integriert. So hat der Bildungscampus Saarland die Chance,

in das Bildungswesen auszustrahlen und allen Bildungsakteuren im Saarland Orientierung zu bieten.

Um beispielsweise der Herausforderung des aktuellen Lehrkräftemangels zu begegnen, können Programme des Quer- und Seiteneinstiegs unter Verzahnung aller Akteure der Aus-, Fort- und Weiterbildung konzipiert und durchgeführt werden. Auch die Qualifizierung von Mentorinnen und Mentoren an Ausbildungsschulen erfordert eine enge Zusammenarbeit der Studienseminare mit den Akteuren der Fort- und Weiterbildung sowie den Schulen selbst. Ebenso kann der dringend erforderliche Ausbau der Berufseinstiegsphase nur im Rahmen einer phasenübergreifenden Kooperation aller Akteure gelingen. Die integrative Struktur des Bildungscampus und die Kooperation mit den Hochschulen des Landes ermöglichen es zudem, Erkenntnisse aus der Wissenschaft sowie Erfahrungen aus Landes- oder Bundesprojekten in die Lehrkräfteaus- und -fortbildung einzuspeisen – und umgekehrt die Erkenntnisse aus der zweiten und dritten Phase gebündelt für die Weiterentwicklung der ersten Phase zur Verfügung zu stellen. Ein Beispiel hierfür sind die Ergebnisse der beiden Bundesländer-Initiativen „Schule macht stark“ (SchuMaS) und „Leistung macht Schule“ (LemaS), die unmittelbar in die Arbeit der Studienseminare, der Lehrkräftefortbildung, aber auch in die Unterstützung und Begleitung von Schulen zum Beispiel im Rahmen des Startchancen-Programms eingespeist werden können.

Die kooperationsbegünstigende Zusammenführung aller bisherigen Einrichtungen und Organisationseinheiten in einer gemeinsamen Struktur setzt das Anstoßen eines systemischen und planvoll gestalteten Organisationsentwicklungsprozesses voraus, an dem alle betroffenen Akteure aktiv beteiligt werden. Dabei werden sämtliche Prozesse in den bisherigen Einheiten auf den Prüfstand gestellt und in eine neue größere Struktur integriert. Angesichts der Zusammenführung von zuvor eigenständig agierenden Einheiten erscheint das Herstellen einer Corporate Identity besonders wichtig. Mit einem gemeinsamen Leitbild soll auch eine ideelle Grundlage der gemeinsamen Arbeit gelegt werden, die identitätsstiftend wirkt und zugleich Orientierung für die künftige Arbeit und Entwicklung schafft. Auf dieser Grundlage werden im Rahmen eines Qualitätsmanagements perspektivisch alle Prozesse und Entwicklungsschritte systematisch und regelmäßig auf ihre Wirksamkeit hin evaluiert und weiterentwickelt. Ein Leitungsteam, das die Wirkfelder abbildet und an der Spitze zusammenführt, unterstützt ein effektives Kommunikations- und Entscheidungssystem. Für den Bildungscampus als lernende Organisation ist zudem die Schaffung einer modernen Lern- und Arbeitskultur von zentraler Bedeutung. Ein umfassendes Wissensmanagement sowie effektive Team-, Kooperations- und Kommunikationsstrukturen unterstützen eine Campuskultur, die alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert, gemeinsam zu lernen und offen für Neues zu sein. Im Bildungscampus soll der Geist eines Reallabors entstehen, in dem Neues erprobt wird und Fehler als Lernchance dienen.

Kollaboration und vernetztes Handeln bilden unserer Ansicht nach also wichtige Grundlagen dafür, um Lehrkräftebildung systematisch auf zukunftsrelevante Themen und Kompetenzen auszurichten. Digitale und transformative Kompetenzen stehen dabei genauso im Vordergrund wie etwa Resilienz oder Well-Being. Erst qua Kollaboration kann es beispielsweise gelingen, den Herausforderungen zu begegnen, vor die generative künstliche Intelligenz auch die Lehrkräftebildung stellt. Dabei geht es nicht nur um Fragen zeitgemäßer Medienbildung, sondern auch um einen offenen Diskurs dazu, wie künstliche Intelligenz verbreitete Bildungsbegriffe infrage stellt, wie sie Lernmotivation oder literale Praktiken und damit auch die Entwicklung von Basiskompetenzen beeinflusst. Wir stehen hier gesellschaftlich vor so großen, offenen Fragen, dass es einer vielstimmigen konzertierten Auseinandersetzung damit bedarf, um nicht nur reaktiv mit diesen Fragen umzugehen, sondern durch gute Bildung auch die Gesellschaft im besten Sinne mitzugestalten.

8 Strukturelle Veränderungen für gegenwärtige und absehbare Herausforderungen

Thomas Schödel, Dr. Kay Adenstedt, Dr. Matthias Pötter, Landesinstitut für Schulqualität und Unterrichtsentwicklung Sachsen-Anhalt (LISA)

Der aktuelle Lehrkräftemangel und die Etablierung einer Kultur der Digitalität an den Schulen des Landes Sachsen-Anhalt sind zwei Herausforderungen, die auch am Landesinstitut für Schulqualität und Unterrichtsentwicklung Sachsen-Anhalt (LISA) zu strukturellen Veränderungen geführt haben. Zu diesen Herausforderungen gehören auch die Transformationsprozesse, die zur Weiterentwicklung der Lehrkräfteprofessionalisierung einzuleiten sind.

Der bereits seit einigen Jahren bestehende Lehrkräftemangel stellt eine Herausforderung dar, die kurz- und mittelfristige Veränderungen erfordert und weiterhin erfordert. Zur Sicherung der Unterrichtsversorgung an den Schulen des Landes Sachsen-Anhalt ist es notwendig, Personen zu gewinnen und zu qualifizieren, die ohne ein traditionelles Lehramtsstudium in den Lehrerberuf einsteigen. Diese Personen werden in Sachsen-Anhalt als Seiteneinsteigende (SE) bezeichnet, für die eine Qualifizierung im Rahmen eines vorgeschalteten Einführungskurses verpflichtend ist. Ziel des Einführungskurses ist es, bei den SE zunächst grundlegende Kompetenzen in den Teilbereichen Unterrichten, Erziehen, Beraten und Beurteilen gemäß den KMK-Standards für die Lehrerbildung anzubahnen und zu entwickeln, das professionelle Selbstverständnis einer Lehrkraft aufzubauen und Handlungsalternativen zu erarbeiten und zu erproben. Nach Abschluss der vorbereitenden Qualifizierungsmaßnahme sollen die SE somit über theoretisches Grundlagenwissen verfügen und gleichzeitig in

der Lage sein, vorstrukturierte Problemlösungen aus der Theorie auf praktische Fragestellungen im Schulalltag anzuwenden. Der vorgeschaltete Einführungskurs erstreckt sich über ein Jahr und gliedert sich in einen Willkommenskurs, einen vierwöchigen Grundlagenkurs und eine begleitete Professionalisierungsphase mit z. B. fachdidaktischen Fortbildungen, Fortbildungen zu pädagogisch-psychologischen Themen und schulformspezifischen Netzwerken. Im vergangenen Jahr wurde der Einstellungskorridor für SE mit Meisterabschluss sowie für staatlich anerkannte Erzieherinnen und Erzieher, die in der Regel über keinen Hochschulabschluss verfügen, erweitert. Die Qualifizierungsmaßnahmen für diesen Personenkreis orientieren sich am Gesamtkonzept zur Qualifizierung und Begleitung der SE in den Schuldienst, enthalten aber darüber hinausgehende Zusatzangebote.

Die Entwicklung einer Kultur der Digitalität in den Schulen erfordert die Antizipation aktueller und zukünftiger gesellschaftlicher Entwicklungen und beeinflusst maßgeblich die Weiterentwicklung des Systems Schule. Bislang war der schulische Alltag vor allem durch den Einsatz analoger Medien geprägt, digitale Medien hielten eher verzögert Einzug. Aktuell werden im Kontext der Etablierung einer Kultur der Digitalität die damit einhergehenden transformativen Prozesse in den Schulen zunehmend sichtbar. Dabei wird auch deutlich, dass die schulische Bildung in Deutschland im Vergleich zu anderen Nationen und gesellschaftlichen Bereichen einen erhöhten Nachholbedarf bei der Steuerung und Gestaltung dieser Transformationsprozesse hat.

Die Neugründung des Fachbereichs „Digitalität in der schulischen Bildung“ am LISA zum 01.01.2023 stellt eine Reaktion auf diesen Nachholbedarf dar. Im Zentrum der Arbeit des neuen Fachbereiches stehen die nachfolgend genannten Ziele:

- eine zukunftsfähige Bildung durch die Stärkung von Basis- und Zukunftskompetenzen aller am Bildungsprozess Beteiligten zu unterstützen,
- Schulen zu ermutigen, veränderte Lern- und Prüfungskulturen zu entwickeln und dafür Handlungsoptionen und Lösungswege aufzuzeigen,
- Künstliche Intelligenz in ihrer Vielfalt wahrzunehmen, die jeweiligen Einsatzszenarien kritisch zu hinterfragen, pädagogisch zu bewerten und schulische Handlungsoptionen zu entwickeln, zu erproben und zu diskutieren,
- thematische Fortbildungen anzubieten und ein Verständnis von OER/OEP als Querschnittsthema zu erzeugen, um den praktischen Einsatz freier Bildungsmaterialien zu unterstützen, zu einer allgemein etablierten Arbeitsweise zu entwickeln und den Zugang zu entsprechenden technischen Infrastrukturen zu sichern,
- Lehrkräfte und Schulleitungen umfassend, zeitgemäß und unter Berücksichtigung eines reflektierten Medieneinsatzes zu professionalisieren,

- Schulentwicklungsprozesse der einzelnen Schulen und des gesamten Schulsystems im Rahmen der digitalen Transformation in Sachsen-Anhalt zu unterstützen,
- Lehrkräften ein geeignetes Portfolio an Applikationen, Medien und digitalen Diensten zur Verfügung zu stellen und deren Nutzung durch Support, Beratung und Fortbildung zu fördern.

Die Qualifizierung von Seiteneinsteigenden und der Aufbau eines neuen Fachbereichs am LISA stehen exemplarisch für eine ganze Reihe von strukturellen Veränderungen, die den veränderten Anforderungen an ein Unterstützungssystem für Lehrende und Lernende in unserem Bundesland geschuldet sind. Dazu gehören z. B. die Steuerung und wirksame Begleitung laufender Projekte wie LEMAS, SchumaS, BISS-Transfer, QuaMath, LINDIUS (Landesinitiative für nachhaltige digitale Infrastrukturen für Unterricht und Schule), die Integration des Schwerpunkts „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ in die Curricula und in die zweite und dritte Phase der Lehrerprofessionalisierung, die Bündelung der Aktivitäten zur Qualifizierung von schulischen Führungskräften in einer Führungskräfteakademie und vieles mehr.

Aktuell konzentrieren wir uns unter anderem auf die Erweiterung der Veranstaltungsformate in der dritten Phase. Der aktuelle Lehrkräftemangel führt zu einer verstärkten Nachfrage nach Fortbildungsveranstaltungen in der unterrichtsfreien Zeit. Gleichzeitig legen die Lehrkräfte zunehmend Wert darauf, dass Fortbildungen im Blended-Learning-Format angeboten werden. Ebenso besteht die Anforderung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des LISA, neue schulelevante Erkenntnisse aus den Fach- und Bildungswissenschaften im Rahmen von Webinaren anzubieten, die jederzeit frei abrufbar sind. Insbesondere Lehrkräfte im Seiteneinstieg, aber nicht nur sie, wünschen sich „Online-Sprechstunden“, die idealerweise am späten Nachmittag, am Abend oder in Ferienzeiten einen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen der gleichen „Profession“ ermöglichen. Darüber hinaus zeigt sich, dass Fortbildungsbedarfe, die sich aufgrund der aktuell hohen Veränderungsdynamik im Bildungssystem kurzfristig ergeben, nur schwer mit einer langfristigen Fortbildungsplanung (in Form eines Jahreskatalogs) in Einklang zu bringen sind. Damit wird deutlich, dass sich auch die dritte Phase der Lehrkräfteprofessionalisierung weiter verändern wird.

9 Schleswig-Holstein: Fokus auf basale Kompetenzen und „Schule im digitalen Zeitalter“

Dr. Gesa Ramm, Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig Holsten (IQSH)

Das Landesinstitut in Schleswig-Holstein (IQSH) leistet zusammen mit dem schleswig-holsteinischen Institut für Berufliche Bildung (SHIBB) die Lehrkräfteausbildung (2. Phase), die Fort- und Weiterbildung der Lehrkräfte, die Unterstützung der Schulentwicklung, insbesondere in einer Kultur der Digitalität, das Bildungsmonitoring im allgemeinbildenden Bereich sowie den Support im IT-Verwaltungsbereich für alle rund 800 Schulen in Schleswig-Holstein.

Unser wichtigstes Anliegen ist es, Lehrkräfte in Schleswig-Holstein gut aus-, fort- und weiterzubilden und Schulen darin zu unterstützen, Schülerinnen und Schüler möglichst optimal zu fördern und zu fordern. Derzeit liegt der Fokus dabei auf den basalen Kompetenzen. Das bedeutet, dass in allen Arbeitsbereichen die Ausrichtung auf die basalen Kompetenzen reflektiert und deren besondere Bedeutung hervorgehoben wird²⁸. Ein wesentliches Programm ist dabei „Niemanden zurücklassen“, welches vom IQSH für die Primar- und Sekundarstufe in den Säulen „Lesen macht stark“ und „Mathe macht stark“ angeboten wird²⁹). Die Unterstützung in diesem Bereich wird weiter intensiviert: Alle Fachkonferenzleitungen Deutsch und Mathematik der Grundschulen nehmen dazu an Online-Fortbildungsreihen teil, die Ausweitung auf die Sekundarstufe ist geplant. Die Fachkonferenzleitungen in Mathematik werden zusätzlich durch zweiwöchentliche Informationsmails und eine Sprechstunde unterstützt. Im Bereich Deutsch wird zusätzlich die Leseförder-App Buddy Bo angeboten. Bei der Fachtagung aller Schulleitungen der Grundschulen und Förderzentren im Jahr 2024 liegt der Fokus auf basalen Kompetenzen und der produktiven Zusammenarbeit.

Die größte Veränderung am IQSH ist die Einrichtung eines neuen Landesprogramms „Zukunft Schule im digitalen Zeitalter“³⁰. Mit diesem Landesprogramm soll die Unterstützung der Lehrkräfte und Schulen auf dem Weg zur Kultur der Digitalität erfolgen. Es trägt dazu bei, diesen Transformationsprozess in enger Zusammenarbeit aller drei Phasen der Lehrkräftebildung zu gestalten. Eine Besonderheit ist, dass ca. 25 Kolleginnen und Kollegen des IQSH an den Hochschulen und Universitäten Professuren zugeordnet sind und in Verbindung mit Fachberatungen am IQSH die wissenschaftliche Expertise einbringen und weiterentwickeln. Mit den *Educational Engineers* ist damit eine

28 schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/ministerien-behoerden/IQSH/Publikationen/Links/Shop/basaleKompetenzen_Dwl.html (Abfrage: 18.03.2024).

29 nzl.lernnetz.de (Abfrage: 18.03.2024).

30 schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/ministerien-behoerden/IQSH/Arbeitsfelder/ZukunftSchule/zukunftschule_node.html (Abfrage: 18.03.2024).

neue Profession an der Schnittstelle von Wissenschaft zu Praxis geschaffen, die die Weiterentwicklung digitaler Unterstützungsangebote und deren Nutzbarmachung für die Lehrkräftebildung entscheidend befördert. Im direkten Austausch mit den Schulen stehen regionale Medienberatungen des IQSH als Kontaktpersonen. Sie nehmen alle Bedarfe auf und bieten selbst bzw. vermitteln die passende Unterstützung.

Das IQSH, welches unter anderem als Bindeglied zwischen den Institutionen und den Schulen fungiert, koordiniert das aktuell im Aufwuchs befindliche Gesamtunterstützungsvorhaben, welches folgende Ziele verfolgt:

- Nachhaltige Kompetenzentwicklung zur Bewältigung einer zunehmend digitalisierten Lebens- und Arbeitswelt und Unterstützung der Lehrkräfte gemäß KMK-Strategie,
- Angebot innovativer Unterstützungskonzepte für die Digitalisierung aller Schulen in Schleswig-Holstein sowie für die phasenübergreifende Lehrkräftebildung³¹,
- Vernetzung relevanter Stakeholder der Lehrkräftebildung, der Wissenschaft, der Kultur sowie aller Bildungsbereiche der schulischen Allgemeinbildung und der beruflichen Bildung,
- Aufbau von Medienwerkstätten für das gemeinsame phasenübergreifende Lernen,
- Forschungsbasierte Entwicklung fachbezogener digitaler und hybrider Materialien und Szenarien für die Unterrichtsentwicklung,
- Nachhaltige Implementierung agiler Supportstrukturen, Steuerung über ein abteilungsübergreifend gestaltetes Auftragsboard der Schulen,
- Weiterentwicklung von Transfermodellen und Monitoringstrategien.

Langfristiges Ziel des Programms ist es, mit den Schulen gemeinsam zeitgemäße Lehr-Lernszenarien zu entwickeln. Die Experimentierklausel ermöglicht in Schleswig-Holstein dabei einiges. So engagiert sich das IQSH in diesem Bereich beispielsweise mit Konzepten zum „Freiday“ oder „Deeper Learning“. Um die benannten Ziele strategisch zu verfolgen, findet eine begleitende Evaluation des Programms statt

31 Siehe „Lehren und Lernen in der digitalen Welt. Perspektiven zur Kompetenzentwicklung in der Aus- und Fortbildung von Lehrkräften an allgemeinbildenden Schulen in Schleswig-Holstein.“ https://publikationen.iqsh.de/dm-medienbildung/id-02-2023.html?file=files/Inhalte/PDF-Downloads/Publikationen/Lehren%20und%20Lernen%20in%20der%20digitalen%20Welt_PDF%20UA.pdf&cid= (Abfrage: 24.05.2024).

Eine zukunftsfähige Lehrkräftefortbildung zeichnet sich durch folgende Charakteristika aus:

1. Klarheit, Kohärenz, Evidenzbasierung
Wertschätzung der Arbeit aller und Steuerung mit dem Ziel eines kohärenten gelingenden Miteinanders auf Basis eines zwischen Wissenschaft, schulischer Praxis und Politik abgewogenen Konzeptes. Die evidenzbasierte Schulentwicklung bietet Struktur für Verbindlichkeit, Transparenz und klare aufeinander abgestimmte Steuerung der Mitwirkenden (Ministerium, Schulaufsicht, Unterstützungssystem, Gesellschaft).
2. Fokus auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler
Die Erreichung basaler Kompetenzen im sprachlichen, mathematischen, kognitiven und sozial-emotionalen Bereich hat Priorität. Dabei sind auch Kommunikation, Zusammenarbeiten und kritisches Denken wesentlich, Kreativität zusätzlich ein bedeutender Motivationsfaktor (Prioritäten in der Schulentwicklung im Jahresarbeitsplan der Schule). Auch wenn die Sicherung der basalen Kompetenzen im Fokus steht, geht es weiterhin um die Förderung der Kompetenzentwicklung aller Schülerinnen und Schüler.
3. Gegenseitige Unterstützung und Multiprofessionalität
Kolleginnen und Kollegen, Schulen, alle der Lehrkräftebildung verpflichteten Einrichtungen kooperieren und unterstützen sich gegenseitig. Multiprofessionalität wird selbstverständlich gelebt. Die Landesinstitute haben eine besondere impulsgebende und vernetzende Bedeutung, Bedarfe der Schulen werden unmittelbar und zeitnah aufgegriffen und möglichst vor Ort unterstützt (regionale Medienberatung, fachliche Beratung, Schulentwicklungsberatung).

In diesem Sinne ist derzeit eine erneute Evaluation der Fortbildung des IQSH auf den Weg gebracht, die uns zielführende Hinweise geben wird.

10 Strategische Bildungsplanung unter krisenhaften Bedingungen

Dr. Andreas Jantowski und Anja Göbel, Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (ThILLM)

Durch die Vielfalt an gleichzeitig auftretenden krisenhaften Ereignissen, die ganz erheblich auch das Bildungs- und Fortbildungssystem trafen, stand unser Institut vor neuen, in diesem Ausmaß nie gekannten Herausforderungen, die in den vorgegebenen Strukturen nicht mehr zu bewältigen waren.

Auf Systemebene erfolgte eine gravierende Umstrukturierung des Instituts. Dabei wurden die Referate für Digitales Lernen, Unterrichtsentwicklung, Medienbildung und das Beratersystem des ThILLM (Usys) komplett neu aufgestellt. Der Bereich der Führungskräftequalifizierung wurde einer Neukonzeption unterzogen und startet im Frühjahr 2024, wobei die Themen Digitalisierung, Umgang mit Krisen, Ambiguitätstoleranz, salutogenetische Führung und Integration von Seiteneinsteigern zentrale Punkte bilden. Auch wurde der Bereich Lehrkräftebildung entsprechend den Erfordernissen der Nachqualifizierung oder der Qualifizierung von Seiten- und Quereinsteigern in den Lehrberuf entsprechend neu gegliedert und aufgestellt. Das Referat für Evaluation und empirische Forschung wurde personell ausgebaut und evaluierte erfolgreich die Integration neuer Professionen an Schule, wie der Pädagogischen Assistenzkräfte, die ebenfalls neu vom ThILLM ausgebildet werden. Zurzeit finden Längsschnittuntersuchungen zum Erfolg von Seiteneinsteigern in den Lehrberuf statt.

Die Befunde zur Entwicklung der Basiskompetenzen wurden am Institut sehr ernst genommen, sodass darauf mit insgesamt vier großen mehrtägigen Symposien reagiert und das entsprechende Referat für frühkindliche Bildung und Grundschule neu strukturiert und personell verstärkt wurde.

Neben diesen hier nur skizzenhaft darstellbaren Veränderungen hat das ThILLM bis 2022 nachhaltig neue Formate in der Lehrkräftefortbildung entwickelt und implementiert. Hier geht es um die didaktisch sinnvolle Nutzung von Selbstlernkursen, hybriden Veranstaltungen, Präsenzterminen und ausschließlich online durchgeführten Veranstaltungen. Diese umfassten im Jahr 2022 ca. 80 % aller Veranstaltungen. Ein Zurück in die Zeit vor der Pandemie ist nicht vorstellbar.

Um exemplarisch die inhaltlichen Veränderungen kurz zu veranschaulichen, werden nachfolgend einige Ausführungen zur Berufseingangsphase und der damit verbundenen Qualifizierung am ThILLM gemacht.

Die Fortbildungsstruktur der Berufseingangsphase sieht vor, dass Berufseinsteigende, einschließlich Seiteneinsteigende, in den ersten beiden Berufsjahren vorrangig modulare Fortbildungen zu nicht fachbezogenen Themenfeldern wie z. B. Beziehungsgestaltung oder Lehrkräftegesundheit besuchen. Bis 2019 fanden diese Fortbildungen ausschließlich als 6- bis 8-stündige Präsenzveranstaltungen statt, die eine ganztägige Freistellung der Lehrkräfte erforderten. Aufgrund des Lockdowns mussten drastische strukturelle Anpassungen vorgenommen werden, indem Präsenzveranstaltungen zunächst in zeitlich analoge Online-Formate transformiert wurden. Hierfür nahmen Dozent:innen an einer Onboarding-Maßnahme für den Umgang mit dem Videokonferenz-Tool BigBlueButton und der damit verbundenen didaktisch-methodischen Aufbereitung von Fortbildungsinhalten im Online-Raum teil. Dies ermöglichte eine fortlaufende Begleitung von Berufseinsteigenden und die Bereitstellung von Angeboten im Rahmen der Berufseingangsphase, ohne den Professionalisierungsprozess nachhaltig

zu stören. Es entstanden hierdurch zahlreiche neue bedarfsorientierte Angebote. Mit der schrittweisen Wiederaufnahme des Schulbetriebs in Thüringen zeichnete sich eine signifikante Zunahme (bis zu 400 %) der Teilnahme an Veranstaltungen in den Themenfeldern Beziehungsgestaltung, individuelle Förderung und Lehrkräftegesundheit ab – Faktoren also, die sich als besonders stark von der Pandemie betroffen herausgestellt haben. Zu den innovativen Lösungen gehörte dabei der Ausbau klassischer Fortbildungsformate, eine Vielzahl an strukturell unterschiedlichen Online-Angeboten, wie Sprechstunden, Netzwerktreffen, Mikrofortbildungen für Berufseinsteigende und Impulstage sowie die konsequente Nutzung digitaler Strukturen. Eine explorative Studie des ThILLM³² konnte grundlegend zeigen, dass Online-Formate per se keine schlechteren Wirkungen auf das Lernen von Teilnehmer:innen hatten als Präsenzformate. Auch lokale und regionale Kollaborationsnetzwerke wurden eingerichtet und sind inzwischen etabliert. Strukturell wurde und wird die Berufseingangsphase konsequent weiter modularisiert und soll perspektivisch mit den Themenfeldern der Führungskräfteentwicklung, der funktionsbezogenen und der berufsbio-graphisch-orientierten Lehrkräftefortbildung verknüpft werden, um synergetisch die Interdependenzen zu nutzen und Unterrichtsausfälle bei gleichzeitig hochwertiger Professionalisierung der Lehrpersonen zu minimieren.

Abschließend noch ein kurzer Ausblick: Wir werden bewährte Formate der Fortbildung weiterentwickeln und neue Formate schaffen. Insbesondere gilt es über die Nutzung und den Nutzen von Künstlicher Intelligenz nachzudenken. In Zeiten von Lehrkräftemangel und Unterrichtsabsicherung müssen verstärkt Wege gegangen werden, die die Qualifizierung von Lehrpersonen in die unterrichtsfreie Zeit verlagern. Gegenwärtig ist das mit 67 % aller Angebote der Fall. Das ThILLM wird konsequent die Orientierung seiner Angebote an den Bedarfen betreiben und hierfür sein bewährtes Bedarfserfassungsmodul nutzen³³. Die Lehrkräftefortbildung tut darüber hinaus gut daran, über eine veränderte Lern-Leistungs-Kultur und damit auch über Prüfungen nach althergebrachtem Muster nachzudenken, was wir gegenwärtig mit einer neuen Fachlichen Empfehlung zur Leistungsbewertung in Arbeit haben. Nicht zuletzt gilt es, eine neue Kultur des Lehrens und Lernens unter den Bedingungen der Digitalität zu etablieren und die Lehrkräfte hierfür zu professionalisieren. Letztlich muss über bestehende

32 Pusch, Sebastian (2023): Kompetenzerweiterung durch Online- und Präsenzfortbildungen: Empirische Befunde aus Evaluationsbefragungen des ThILLM. In: Jantowski, Andreas, Baumgart, Kerstin, Broese, Konstantin, Möller, Rainer, Platzbecker, Paul, Priebe, Botho (Hrsg.): Steuerungsaufgaben und Standards der Lehrkräftefortbildung. Aspekte staatlicher und kirchlicher Fortbildungssysteme, Akademien und Institute in Bezug auf Fortbildungswirksamkeit und -qualität. Forum 19. Bad Berka: ThILLM, S. 50–55. schulportal-thueringen.de/web/guest/media/detail?tspi=17348 (Abfrage: 18.03.2024).

33 Siehe das Kapitel „Bedarfserfassung in der Lehrkräftefortbildung“ von Kerstin Baumgart und Ulrich Steffens in diesem Band, S. 252 ff.

Unterstützungssysteme, am ThILLM die Fachberater:innen und Berater:innen für Schulentwicklung, neu nachgedacht werden. Hier ist vor allem die für diese wichtigen Landesaufgaben zur Verfügung stehende Anzahl von Lehrkräfte-wochenstunden immer wieder neu zu erstreiten und deutlich zu machen, dass Berater:innen eine wichtige Funktion für das Schulsystem erfüllen. Letztlich müssen wir alle, die wir die berufslange Qualifizierung von Lehrpersonen durchführen und verantworten, allen politisch und gesellschaftlich handelnden Akteuren immer wieder deutlich machen, wie wichtig der Aspekt der Fortbildung für unser Schulsystem insgesamt ist und dass, wenn ausschließlich der Satz gilt, dass Unterrichtsabsicherung Vorrang vor allem genießt, dies zu einer langfristig nicht gewollten Deprofessionalisierung von Lehrpersonen führt.

In: Daschner, Peter/Schoof-Wetzig, Dieter (Hrsg.)(2025): Weißbuch Lehrkräftefortbildung. Impulse und Szenarien für gute Praxis. Weinheim Basel: Beltz Juventa, S. 340-366.