

2. Personal

Einführung

Für die erfolgreiche digitale Schulentwicklung sind die Mitarbeiter:innen der wichtigste Faktor. Eine gut strukturierte Aufbau- und Ablauforganisation, eine funktionale Infrastruktur, ein unterstützendes Qualitätsmanagement sind notwendige Voraussetzungen dafür. Jedoch kann eine lernende Schule mit einer entsprechenden Schulkultur erst auf Grundlage der entsprechenden Qualifikation und Haltung des Personals gelingen. Das betrifft die Lehrkräfte, das pädagogische Unterstützungspersonal, die Mitarbeiter:innen in der Administration, der Pflege und Instandhaltung der Infrastruktur - und nicht zuletzt natürlich auch die Schulleitung selbst.

Schulleitungen haben heute größere Entscheidungskompetenzen in Bezug auf ihre Mitarbeiter:innen als noch vor wenigen Jahren. Sie tragen zum Beispiel eine höhere Verantwortung bei der Personalauswahl, führen mit ihren Lehrkräften verpflichtend Gespräche zur Fort- und Weiterbildung und können für den digitalen Bereich auch den Besuch von Veranstaltungen anordnen. Es kann daher mittlerweile hier davon gesprochen werden, dass Schulen ein umfassendes Personalmanagement betreiben müssen. Sie planen auf Basis ihrer eigenen alters- und qualifikationsbezogenen Personalstruktur, sowie technologischer, gesellschaftlicher und regionaler Entwicklungen vorausschauend ihren Personalbedarf für die nächsten Jahre. Sie verstehen ihre eigene Öffentlichkeitsarbeit auch unter dem Gesichtspunkt, dass sie ihre Schule als attraktiven Arbeitsplatz für zukünftige Mitarbeiter:innen darstellen müssen (Employer Branding). Sie gestalten das Personalrecruiting (Bewerbung und Aufnahme) professionell und sorgen für einen gelingenden Start ihrer neuen Mitarbeiter:innen an ihrem Standort (Onboarding). Sie entwickeln ihr bestehendes Personal zielgerichtet auf die Bedarfe der Schule weiter. Sie sorgen für adäquate Arbeitsbedingungen - sowohl in infrastruktureller als auch in sozialer Hinsicht. Zusammen mit einem professionellen Führungsverhalten der Schulleitung sorgen sie damit für eine hohe Mitarbeiter:innenbindung an die Schule und damit für eine möglichst geringe Personalfuktuation. Verlassen Mitarbeiter:innen die Schule, so stellt sie sicher, dass ihr spezifisches Wissen und Können in der Organisation erhalten bleiben (Wissensmanagement). Das alles gilt insbesondere für die digitalen Aspekte von Schule und die digitalen Kompetenzen der Lehrkräfte.

In der eEducation-Qualitätsmatrix werden in der Gestaltungsdimension "Personal" im ersten Gestaltungsbereich 2.1. Kriterien für "Personalaufnahme, -einsatz und -austritt" beschrieben. Der zweite Gestaltungsbereich 2.2. konzentriert sich auf den größten Teil des Personalmanagements einer Schule, nämlich den der "Personalentwicklung" (Fort- und Weiterbildung). Für beide Bereiche ist die Beantwortung der Frage relevant, welche Kompetenzen und Haltungen Lehrkräfte aufweisen sollten, damit die Entwicklung der digitalen Schule gelingen kann.

Diese für diese Matrix definierten "**eEducation-Kompetenzen**" speisen sich nicht nur aus der praktischen Erfahrung der Autoren, sondern auch aus anderen Quellen. Darunter befinden sich die im österreichischen Bildungssystem grundlegenden Kompetenzmodelle für Schüler:innen digi.komp (je nach Schulstufe mit dem Anhang 4, 8 oder 12) und das **digi.kompP (Digitale Kompetenzen für PädagogInnen)** oder das allgemeine Kompetenzmodell für Lehrkräfte "EPIK - Entwicklung von Professionalität im internationalen Kontext". Dazu kommen das Aufgabenprofil für Lehrkräfte für "QMS - Qualitätsmanagement in Schulen", der **Grundsatzlerlass Medienbildung des BMBWF**, sowie das international gebräuchliche **DPACK-Modell** für die digitale Unterrichtsentwicklung bzw. Medienpädagogik. Einen inhaltlichen Überblick und Verweise zu diesen Quellen finden Sie bei Interesse im Anschluss an die Liste der eEducation-Kompetenzen.

Die eEducation-Kompetenzen

- **Organisation:** Die Lehrkraft ...
 - ... kennt und vertritt die Ziele der digitalen Schulentwicklung am eigenen Standort (z.B. im Digitalisierungskonzept, im Schulentwicklungsplan, in den Pädagogischen Leitvorstellungen, im Leitbild, ...).
 - ... partizipiert selbstverständlich an der digitalen Entwicklung der eigenen Schule als “Lernender Organisation”.
 - ... arbeitet selbstverständlich in den “Professionellen Lerngemeinschaften” ihrer Arbeitsgruppen und Teams, die sich mit digitalen Aspekten der organisatorischen, fachlichen und unterrichtsbezogenen Entwicklung beschäftigen.
 - ... kennt und nutzt die Instrumente und das eigene Aufgabenprofil im Rahmen von QMS - Qualitätsmanagement in Schulen.
 - ... kann die digitale Infrastruktur der Schule im Bereich Verwaltung, Administration sowie interner und externer Kommunikation nutzen.

- **Personal:** Die Lehrkraft ...
 - ... kennt die aktuellen digitalen und medialen Werkzeuge und Ausdrucksformen, die für die Partizipation an der Gesellschaft und ihr Verständnis nötig sind.
 - ... reflektiert die Wechselwirkungen dieser digitalen und medialen Werkzeuge und Ausdrucksformen mit der Gesellschaft und ihren Individuen - insbesondere in Bezug auf die eigenen Rollen in der Schule und die Lebenswelt der Lernenden.
 - ... reflektiert ihre allgemeinen und schulbezogenen digitalen Kompetenzen, geht offen mit ihren Stärken und Schwächen in diesem Bereich um und setzt sich Ziele für ihre diesbezügliche Weiterentwicklung.
 - ... nutzt die Fort- und Weiterbildungsplanungsgespräche (bzw. Mitarbeitergespräche) für einen Austausch über ihre selbst und von Seiten der Schule bzw. der Schulleitung gesetzten Entwicklungsziele in Bezug auf ihre digitalen Kompetenzen.
 - ... kennt die Bedarfe ihrer Schule an der Weiterentwicklung der digitalen Kompetenzen des ganzen Kollegiums, ihrer Fachgruppe(n) und Lehrendenteams, sowie auch in Bezug auf sie als Einzelperson.
 - ... besucht selbst ausgewählte und von der Schulleitung ausgewählte Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen, die der Erreichung der Ziele für die Entwicklung ihrer digitalen Kompetenzen dienen.
 - ... versteht sich als Teil der Lernenden Organisation ihrer Schule und der Professionellen Lerngemeinschaften ihrer Lehrendenteams, bringt dabei ihre eigenen - bestehenden oder neu gelernten - digitalen Kompetenzen ein und lernt umgekehrt von ihren Kolleg:innen.

- **Unterricht:** Die Lehrkraft ...
 - ... kann Unterricht analog und digital in allen drei Grundformen (instruktiv, kooperativ und individualisiert) gestalten und alle Formen zu lernwirksamen Unterrichtssequenzen verbinden.
 - ... kann digitale Formen von Leistungsrückmeldungen (Feedback, Leistungsbeurteilung) nutzen und förderlich für die Selbststeuerung der Lernenden einsetzen.
 - ... kann ihre eigenen Kompetenzen im Bereich des digitalen Unterrichts erweitern, indem sie ausgehend von Möglichkeiten der Effizienzsteigerung Potentiale nutzt, die im analogen Setting nicht vorhanden sind (vgl. SAMR-Modell in der Präambel zur Gestaltungsdimension Unterricht).
 - ... kann alleine und zusammen mit anderen digitale Unterrichtssequenzen entwickeln.

- ... kann bei der Entwicklung von Unterricht (Methodik, Lernmaterialien, Content, Arbeitsaufträge, ...) die Möglichkeiten der Künstlichen Intelligenz (KI) nutzen.
- ... kann ihren digitalen Unterricht evaluieren, die Ergebnisse interpretieren und daraus abgeleitete Entwicklungsschritte setzen.
- ... kann die - insbesondere auch fachbezogene - digitale Infrastruktur der Schule im Bereich Unterricht mitgestalten und nutzen.

Die Präambel der Qualitätsdimension Personal führt im Folgenden vertiefende Informationen zu ihren Quellen in bestehenden Kompetenzmodelle für Lehrkräfte an. An manchen Stellen der eEducation-Qualitätsmatrix werden Begriffe daraus verwendet. Diese können auch später bei Bedarf hier nachgelesen werden.

Kompetenzmodelle für Lehrkräfte

EPIK - Entwicklung von Professionalität im internationalen Kontext

In Österreich wird mehr oder weniger explizit bei vielen Gelegenheiten (z.B. Pädagog:innenbildung NEU) das von einer Arbeitsgruppe des BMBWF (bzw. früher BMUKK) erarbeitete Professionalisierungsmodell "EPIK - Entwicklung von Professionalität im internationalen Kontext" verwendet. Die sechs Domänen (Kompetenzbereiche) lauten hier:

- **Professionsbewusstsein:** Lehrkräfte kennen die für ihren Arbeitsbereich notwendigen Kompetenzen und verfügen auch darüber. Sie sind und verstehen sich als selbstbewusste, aber auch selbstkritische Expert:innen.
- **Reflexions- und Diskursfähigkeit:** Lehrkräfte können Distanz zwischen der eigenen Arbeit und sich als reflektierende Expert:innen schaffen. In gleicher Weise können sie als professionelle, kritische Freunde die Arbeit von Kolleg:innen beobachten. Sie können unter Verwendung der korrekten Fachsprache in den Diskurs mit Fachkolleg:innen, aber auch Lernenden, deren Eltern/Erziehungsberechtigten und sonstigen Stakeholdern treten.
- **Differenzfähigkeit:** Lehrkräfte können heterogene Lernvoraussetzungen erkennen und ihren Unterricht entsprechend gestalten. Sie können Diversität als Selbstverständlichkeit sehen und als Ressource nutzen.
- **Kooperation und Kollegialität:** Lehrkräfte suchen und schätzen die Zusammenarbeit mit ihren Kolleg:innen in professionellen Lerngemeinschaften. Sie sehen sich als aktiven Teil ihrer Schule als lernender Organisation, deren Weiterentwicklung sie selbstverständlich Zeit zur Verfügung stellen.
- **Personal Mastery:** Lehrkräfte können ihr professionelles Wissen in der Praxis umsetzen und auch theoretisch begründen. Sie können flexibel auf veränderte Bedingungen reagieren und schnell adäquate Lösungen finden. Sie können sich persönliche Entwicklungsziele setzen, sind offen für Neues und können auch selbst innovative Wege entwickeln und gehen.
- **Die „Sechste“ Disziplin:** Lehrkräfte können die fünf anderen Kompetenzbereiche in Bezug auf ihre spezielle Arbeitssituation (Fach, Altersgruppe, Schulart, ...) zu einem professionellen Gesamtkonzept für ihre Tätigkeit verbinden.

Selbstverständlich sind alle diese sechs Domänen auch für die digitale Schulentwicklung von großer Bedeutung. Herausgreifen möchten wir für die eEducation-Kompetenzen insbesondere den Bereich *Kooperation und Kollegialität*, weil dieser für die Fähigkeit und Bereitschaft der Lehrkräfte für die Mitarbeit bei der digitalen Schulentwicklung Voraussetzung ist.

QMS-Aufgabenprofil für Lehrkräfte

Zudem sind die EPIK-Kompetenzbereiche *Professionsbewusstsein* und *Personal Mastery* auch in Hinblick auf diese Fähigkeit und Bereitschaft zu sehen, was etwa die Haltung, das Wissen und Können im Bereich Qualitätsmanagement (QMS) betrifft. Zu letzterem heißt es etwa auch im **QMS-Aufgabenprofil für Lehrkräfte** unter anderem: *“Lehrende beteiligen sich an der Qualitätsentwicklung und -sicherung der Schule und arbeiten in Schulentwicklungsprojekten mit (und ...) entwickeln ihre für die Umsetzung des QM erforderlichen Kompetenzen weiter.”*

Andere für die eEducation-Qualitätsmatrix wichtige Kompetenzen aus diesem QMS-Aufgabenprofil adressieren die Unterrichtsentwicklung als Einzelperson und im Team, das Einholen und Nutzen von Feedback und Evaluation, die Teilnahme an Fort- und Weiterbildung oder die Kenntnis von Prozessen an der Schule.

Kompetenzmodelle und -überlegungen für Lehrkräfte speziell in Bezug auf den digitalen Aspekt von Schule bieten zum Beispiel der **digikompP (Digitale Kompetenzen für PädagogInnen)**, das **DPACK-Modell** oder der **Grundsatzterlass Medienbildung des BMBWF**.

Grundsatzterlass Medienbildung

Der Grundsatzterlass fordert zum Beispiel von Lehrkräften die Fähigkeit, digitale bzw. technische Phänomene aus den drei Perspektiven des **“Frankfurt Dreiecks”** (siehe auch: Dagstuhl-Dreieck) betrachten zu können, das etwa auch dem Lehrplan des Faches *“Digitale Grundbildung”* in der Sekundarstufe 1 zugrunde liegt.

Die *“Technologisch-mediale Perspektive”* (auch *“Technologische Perspektive”*: *Wie funktioniert das?*) untersucht technologische und mediale Strukturen und Funktionen. Welches Wissen und Können zu technischen Funktionsweisen von digitalen Werkzeugen und Phänomenen ist nötig, um in der digital geprägten Welt (mit)gestaltend auf weitere technologische Entwicklung einwirken und gesellschaftlich partizipieren zu können? Wie können durch Technologien und Medien soziale, politische und kulturelle Strukturen beeinflusst werden? Welche neuen kulturellen Ausdrucks- und Kommunikationsmöglichkeiten gibt es?

Die *“Gesellschaftlich-kulturelle Perspektive”* (*Wie wirkt das?*) analysiert und reflektiert die Wechselwirkungen zwischen Individuen, Gesellschaft und digitalen Systemen. Es werden Chancen und Risiken der Digitalisierung dabei gleichermaßen beleuchtet.

Die *“Interaktionsperspektive”* (auch *“Anwenderperspektive”*: *Wie nutze ich das?*) betrachtet die Menschen und ihre Interaktion mit und durch Medien. Wie nutzen sie welche Medien und für welche Zwecke? Welche ökonomischen, gesellschaftlichen oder politischen Interessen beeinflussen ihre Medienwahl und wie beeinflussen sie durch ihre Mediennutzung das Handeln anderer?

Der Grundsatzterlass nimmt auch Bezug auf die Haltung und die Kompetenzen, die Lehrkräfte hierfür benötigen. Sie müssen bereit und fähig dazu sein, ihr eigenes Medienverhalten zu beobachten und zu reflektieren. Sie müssen den Erfahrungen und Kenntnissen der Schüler:innen in diesem Feld verstärkt vertrauen. Zusammengenommen müssen sie eine neue Perspektive auf die eigene Rolle im Bildungsprozess zulassen. Methodisch-didaktisch bedeutet das eine Betonung der Schüler:innenzentrierung in der Unterrichtsgestaltung, eine verstärkte Orientierung an der Lebenswelt der Lernenden und damit eine aktivere Partizipation der Schüler:innen. Im Erlass bedeutet das zusammengefasst: *“Für die Schülerinnen und Schüler bedeutet das die Entwicklung eigenständiger Handlungs- und Gestaltungskompetenz (Agency 23) und für die Lehrkräfte ein Update ihres beruflichen Selbstverständnisses – nicht mehr die reine Vermittlung von Wissen, Fertigkeiten und Kompetenzen steht im Vordergrund, sondern ein Verschränken der eigenen Expertisen mit jenen der Schülerinnen und Schüler.”*

digi.kompP

Für die Definition der digitalen Kompetenzen von Lehrkräften nimmt in Österreich **digi.kompP (Digitale Kompetenzen für Pädagog:innen)** eine zentrale Rolle ein. Diese nennen acht Kompetenzbereiche (A bis H), ausgehend von Kategorie A, die etwa die allgemeinen digitalen Kompetenzen auf Maturaniveau (= digi.komp12) beschreiben:

- **Kategorie A - Digitale Kompetenzen und informatische Bildung**
- **Kategorie B - Digital Leben Leben, Lehren und Lernen im Zeichen der Digitalität:** Fragen der Technikethik; Medienbildung und -biografie; Barrierefreiheit
- **Kategorie C - Digital Materialien erstellen:** Gestalten, Verändern und Veröffentlichen von Materialien für den Unterricht; Werknutzungs- und Urheberrecht
- **Kategorie D - Digital Lehren und Lernen Ermöglichen:** Planen, Durchführen und Evaluieren von Lehr- und Lernprozessen mit digitalen Medien und Lernumgebungen; Formative und Summative Beurteilung
- **Kategorie E - Digital Lehren und Lernen im Fachbereich:** Fachspezifische Nutzung von digitalen Medien, Software und digitalem Content
- **Kategorie F - Digital Bilden:** Förderung der digitalen Kompetenzen von Lernenden
- **Kategorie G - Digital Verwalten und Schulgemeinschaft gestalten:** Effiziente und verantwortungsbewusste digitale Klassen- und Schulverwaltung; Kommunikation und Kollaboration in der Schulgemeinschaft
- **Kategorie H - Digital Weiterlernen:** Lebenslanges Lernen (LLL): Fort- und Weiterbildung mit bzw. zu digitalen Medien

In allen diesen Kategorien sind Kompetenzlisten angeführt, die - ähnlich wie in der vorliegenden eEducation-Qualitätsmatrix - auf vier Stufen aufsteigende Niveaustufen in der jeweiligen Kompetenzerfüllung definieren (Kompetenzraster). Für die IST-Stands-Analyse bezüglich der digi.kompP steht sowohl für den individuellen Gebrauch, als auch für z.B. der Diagnose der digitalen Kompetenzen ganzer Kollegien von Lehrkräften der Test **digi.checkP** zur Verfügung, der auch im digi.Konzept-Assistenten im Bereich IST-Stand als optionales Werkzeug zur Verfügung steht.

Digital Competence Framework for Educators (DigCompEdu)

DigCompEdu wurde 2017 von der Europäischen Kommission als ein aus mehreren nationalen Quellen erarbeitetes gemeinsames Modell für die EU veröffentlicht. Ähnlich wie digi.kompP ist es ein Raster für digitale Kompetenzen von Lehrkräften. Es existiert ein diesbezügliches Selbsteinschätzungstool für Lehrkräfte zur Erstellung eines individuellen DigCompEdu-Kompetenzprofils. 22 Kompetenzen werden in sechs Bereiche eingeteilt, wobei es jeweils sechs Kompetenzstufen gibt.

- Bereich 1: Das berufliche Umfeld
- Bereich 2: Auswahl, Erstellung und Veröffentlichung von digitalen Ressourcen
- Bereich 3: Lehren und Lernen mit digitalen Medien
- Bereich 4: Erhebung und Analyse lernrelevanter Daten sowie Bereitstellung von Feedback
- Bereich 5: Einsatz digitaler Medien zur Differenzierung und Individualisierung sowie aktiven Einbindung der Lernenden
- Bereich 6: Förderung der digitalen Kompetenz der Lernenden

Die Bereiche 2 bis 5 bilden den pädagogischen und didaktischen Kern des Kompetenzrahmens. Diese Kompetenzen beschreiben, wie Lehrende digitale Medien effektiv und innovativ einsetzen können, um Lehr- und Lernstrategien zu verbessern. Vertiefende Informationen zu DigCompEdu finden Sie in den Quellenangaben.

DPACK-Modell

Das **DPACK-Modell** (Vorläufer: TPACK) soll zeigen, in welchen Bereichen der digitalen Unterrichtsentwicklung sich Lehrkräfte weiterentwickeln können. Es gliedert sich in drei Felder, die jeweils mit den anderen in Berührung sind. Aus ihrer Ausbildung und Berufserfahrung heraus sollten Lehrkräfte in den beiden analogen Teilen des Modells kompetent sein:

PK - Pädagogische Kompetenzen über Lehr- und Lernprozesse

CK - Content (Inhalts-) Kompetenzen: Fachkompetenz

Zu diesen beiden klassischen Kompetenzbereichen von Lehrkräften tritt nun ein dritter:

DK - Digitale Kompetenzen: Wissen über technische, digitale, mediale (neue) Möglichkeiten - idealerweise unter Berücksichtigung aller drei Perspektiven des Frankfurter Dreiecks (siehe oben)

Klassisch sollten Lehrkräfte an der Schnittstelle **PCK (Fachdidaktik)** kompetent sein. Dazu treten jetzt aber zwei neue Schnittstellen, in denen sie sich weiterentwickeln können:

DPK - Digital-Pädagogische Kompetenzen: technische/digitale/mediale Möglichkeiten von Lehr-Lernszenarien (z.B. digitale Aufgabenverwaltung, Feedback- und Kommunikationssysteme, Präsentationssoftware, Videokonferenzen, Projekt- und Zeitmanagementtools, Lernplattformen, Lern-Apps, Gamification, ...)

DCK - Digital-Inhaltliche Kompetenzen : technische/digitale/mediale Möglichkeiten und Quellen für fachliche Inhalte (z.B. fachliche Lernapps, digitale Schulbücher, Onlinelexika, Datenbanken für Unterrichtssequenzen, Suchmaschinen, ...)

In der integrierten Form betrachten Lehrkräfte schlussendlich kompetent die Schnittstelle aller drei Bereiche DPCK (zwecks Lesbarkeit auch DPACK genannt) und betreiben damit digitale Unterrichtsentwicklung nach der Idee des **DPACK-Modells**.

Links und Literatur

QMS-Aufgabenprofil Lehrende und Lehrendenteams: www.qms.at/images/QMS-Aufgabenprofil_LL.pdf
[abgerufen am 5.1.2025]

EPIK-Modell:

https://pubshop.bmbwf.gv.at/index.php?rex_media_type=pubshop_download&rex_media_file=487_epik.pdf
[abgerufen am 5.1.2025]

Grundsatzlerlass Medienbildung: <https://rundschriften.bmbwf.gv.at/rundschriften/?id=1308> [abgerufen am 5.1.2025]

DPACK-Modell: mia.phsz.ch/DPACK [abgerufen am 5.1.2025]

digi.komp-Modelle: <https://digikomp.at/> [abgerufen am 5.1.2025]

DigCompEdu:

https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2018-09/digcompedu_leaflet_de_2018-01.pdf [abgerufen am 5.1.2025]

2.1. Personalaufnahme, -einsatz und -austritt

Gestaltungsfeld	Stufe A	Stufe B	Stufe C	Stufe D / Erweiterung
<p>2.1.1. Vorausschauende Personalplanung</p>	<p>Die Schulleitung erkennt im Laufe des vorangehenden Schuljahres, welche Lehrkräfte der Schule innerhalb des nächsten Jahres nicht mehr zur Verfügung stehen werden. Sie erstellt darauf basierend eine (in Pflichtschulen laut LDG §32 (5) verpflichtende) Personalbedarfsplanung.</p> <p>Bei der darauf folgenden Personalaufnahme (siehe 2.1.2 bis 2.1.4) werden die der Schule verloren gehenden - insbesondere digitalen - Kompetenzen und Verantwortlichkeiten berücksichtigt.</p>	<p>Insbesondere für die Funktionen an der Schule mit digitalem Bezug existieren klare Stellen- bzw. Funktionsbeschreibungen (auch genannt: Aufgabenprofile, Arbeitsplatzbeschreibungen), in denen auch die dafür nötigen digitalen Kompetenzen aufgeführt sind.</p> <p>Die Schulleitung hat eine über das nächste Schuljahr hinausgehende und aktuelle Übersicht, welche Lehrkräfte die Schule voraussichtlich in den nächsten Jahren verlassen werden und welche - insbesondere digitalen - Kompetenzen, Funktionen und Verantwortlichkeiten der Schule deshalb wahrscheinlich ersetzt werden müssen, sowie wann das der Fall sein wird.</p> <p>Zusätzlich kennt die Schulleitung den zusätzlichen oder sich verändernden Bedarf an (digitalen) Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, die sich aus geplanten Maßnahmen der</p>	<p>Die Schulleitung hat eine aktuelle Übersicht, welche Lehrkräfte die Schule voraussichtlich in den nächsten mindestens drei Jahren verlassen werden und welche - insbesondere digitalen - Kompetenzen, Funktionen und Verantwortlichkeiten der Schule deshalb wann voraussichtlich ersetzt werden müssen.</p> <p>Außerdem kennt die Schulleitung den zusätzlichen oder sich verändernden Bedarf an (digitalen) Kompetenzen, Funktionen und Verantwortlichkeiten, die sich aus geplanten Maßnahmen der digitalen Schulentwicklung in den nächsten Jahren ergeben werden.</p> <p>Es gibt eine strategische Personalplanung, die diesen Bedarf intern (durch schon im Lehrkörper vorhandene Kompetenzen oder Maßnahmen der Personalentwicklung) oder extern (neue Lehrkräfte, nichtpädagogisches Personal, Outsourcing der Betreuung</p>	

		<p>digitalen Schulentwicklung (zum Beispiel im Rahmen des Digitalisierungskonzepts oder des Schulentwicklungsplans) in den nächsten Jahren ergeben werden.</p> <p>Bei den deshalb nötigen Maßnahmen der Personalentwicklung und der Personalaufnahme (siehe 2.1.2 bis 2.1.4), werden die der Schule verloren gehenden - insbesondere digitalen - Kompetenzen, Funktionen und Verantwortlichkeiten berücksichtigt.</p>	<p>digitaler Infrastruktur - siehe 1.3.9.) decken soll.</p> <p>Bei der deshalb nötigen Personalaufnahme (siehe 2.1.2. bis 2.1.4.) werden die der Schule verloren gehenden - insbesondere digitalen - Kompetenzen und Verantwortlichkeiten berücksichtigt.</p> <p>Darüber hinaus sind die (insbesondere digitalen) Kompetenzen aller Lehrkräfte bekannt und damit transparent, welche Bedarfe bei unvorhergesehenen Personalausfällen oder -abgängen temporär oder dauerhaft ersetzt werden müssten.</p>	
<p>2.1.2. Schule als attraktive Arbeitgeberin - Employer Branding</p>	<p>Die Schulleitung ist sich bewusst, dass sie für digital affine Lehrkräfte eine geeignete Infrastruktur, eine positive Grundhaltung zum digitalen Unterricht und Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung in diesem Bereich bieten muss.</p> <p>Die Schulleitung weiß, dass die Darstellung dieser Merkmale einer Schule in der Öffentlichkeitsarbeit ein wichtiger Faktor für die</p>	<p>Die Schule arbeitet aktiv an der Attraktivierung des Standortes für das aktuelle und zukünftige Personal und an einem diesbezüglichen Konzept des öffentlichen Auftritts (Website, soziale und klassische Medien, ...). Neben der Sicherstellung der nötigen digitalen Infrastruktur werden Personalentwicklungskonzepte für die Weiterentwicklung des digitalen Unterrichts und die kompetente Nutzung der digitalen Infrastruktur erarbeitet.</p>	<p>Die Schule ist durch ihre Öffentlichkeitsarbeit und Außendarstellung für aktuelle und zukünftige Lehrkräfte als attraktiver Arbeitsplatz mit einer positiven Grundhaltung zum digitalen Unterricht und mit dafür geeigneter Infrastruktur klar erkennbar. Mögliche Bewerber/innen erkennen, dass sie sich als Lehrkraft an dieser Schule persönlich weiterentwickeln können -</p>	<p>Die Schule hat ein innovatives Konzept für die Öffentlichkeitsarbeit und nutzt verschiedene Kommunikationskanäle zur Unterstützung des Employer Brandings (KI-Chatbots, Storytelling, ...).</p> <p>Die Schule ist durch ihre Schwerpunkte oder die Auszeichnung mit Zertifikaten und Gütesiegeln (eEducation Status, MINT Gütesiegel, digiTNMS, MSi...)</p>

	<p>Akquise digital kompetenten Personals ist.</p>	<p>Idealerweise wird daran gearbeitet, diese Elemente öffentlich zugänglich in einem Schulleitbild, einem Schulprofil bzw. in den pädagogischen Leitvorstellungen darzustellen.</p>	<p>insbesondere auch in ihren digitalen Kompetenzen.</p> <p>Dieses öffentliche Bild der Schule ist authentisch und entspricht damit auch den internen Realitäten. Damit ist auch die Grundlage geschaffen, dass dieses Bild auch auf informellen Wegen nach außen getragen werden kann (Word-of-Mouth-/Mundpropaganda-Marketing, Empfehlungsmarketing bei Schüler:innen, Absolvent:innen, Lehrer:innen, Eltern/Erziehungsberechtigten, sonstige Stakeholder).</p>	<p>als innovative Schule in digitalen Themen erkennbar.</p> <p>Lehrkräfte der Schule sind in der regionalen, landes- und/oder bundesweiten Aus-, Fort- und Weiterbildung zu digitalen Schulthemen tätig und sichtbar.</p>
<p>2.1.3. Ausschreibung und Bewerbung</p>	<p>Die Schulleitung kennt den technischen Ablauf und die rechtlichen Aspekte des Auswahlprozesses für Lehrkräfte. Sie ist sich bewusst, dass ein professionell gestalteter Bewerbungsprozess hilft, den Bedarf der Schule an (insbesondere auch digital) kompetenten Lehrkräften zielgerecht zu decken.</p> <p>Die Schulleitung bildet sich bei Bedarf in der Formulierung von Ausschreibungstexten bzw.</p>	<p>Die Bedarfsmeldungen (an die Bildungsdirektion bzw. GetYourTeacher) bzw. Ausschreibungstexte für Stellen werden professionell verfasst. In ihnen werden die für die Stelle nötigen Anstellungserfordernisse (Qualifikationen, Stellen-/Funktionsbeschreibungen - siehe 2.1.1.) angegeben, die nicht nur die gesuchte Fächerkombination enthalten, sondern auch zusätzliche spezifische Anforderungen in Bezug z.B. auf Kompetenzen im Bereich spezieller</p>	<p>Das Digitalisierungskonzept der Schule stellt eine Grundlage für Bedarfsmeldungen bzw. Ausschreibungstexte dar. Diese enthalten die Anstellungserfordernisse an die digitalen Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber, die sich auch aus der vorausschauenden Personalplanung (siehe 2.1.1.) ergeben. Es findet sich dort außerdem die der Schulrealität entsprechende Außendarstellung der Schule als attraktive</p>	

	<p>Bedarfsmeldungen und im Führen von Bewerbungsgesprächen fort.</p>	<p>Unterrichtskonzepte, Fächervertiefungen, Sprachen, Qualitätsmanagement, Schulentwicklung, oder eben im Bereich der eEducation-Kompetenzen (siehe dazu die Präambel der Qualitätsdimension Personal).</p> <p>Bewerbungsgespräche werden professionell geführt und sorgfältig vorbereitet. Dies beinhaltet die Festlegung von Fragen, die die für die Stelle nötigen Kompetenzen abdecken.</p> <p>Bei Bedarf ist neben der Schulleitung auch eine Lehrkraft anwesend, die die fachlichen Kompetenzen der Bewerber/innen beurteilen kann.</p> <p>Die Schulleitung erstellt klare Begründungen für die Auswahl bzw. Reihung der Bewerber:innen, die auch die Anstellungskriterien in Bezug auf digitalen Kompetenzen und Stellen-/Funktionsbeschreibungen bewerten. Sie vertritt diese konsequent gegenüber der personalführenden Stelle (LDG §32 (5), VBG §44a (5), BDG §203h (3) und (4)).</p>	<p>Arbeitgeberin wieder (siehe 2.1.2.).</p> <p>Die Bewerbungsgespräche beinhalten Gesprächsthemen, die sowohl fachliche als auch digitale Kompetenzen abdecken. Bei Bedarf ist neben der Schulleitung auch eine Lehrkraft anwesend, die neben den fachlichen auch die digitalen Kompetenzen der Bewerber/innen beurteilen kann.</p>	
--	--	---	---	--

<p>2.1.4. Onboarding - neue Lehrkräfte an der Schule</p>	<p>Der Schulleitung und den Lehrkräften ist grundsätzlich bewusst, dass die Integration neuer Mitarbeiter/innen auch in die digitale Infrastruktur für Verwaltung und Unterricht eine wichtige Aufgabe für eine Schule ist.</p> <p>In dieser positiven Haltung ist dieser Prozess aber eher auf Zufall aufgebaut und hängt zum Beispiel davon ab, wo der/die neue Mitarbeiter/in im Lehrerzimmer sitzt bzw. in welchen Lehrenden-Teams er oder sie eingesetzt wird. Die Unterstützung besteht in erster Linie darin, für Fragen und Anliegen bereit und offen zu sein.</p>	<p>Die Schulleitung ist sich bewusst, dass die Integration neuer Mitarbeiter/innen eine zentrale Aufgabe des Personalmanagements ist, die schon mit dem öffentlichen Bild der Schule beginnt. Die Schule entwickelt deshalb einen "Onboarding-Prozess", der diesen Vorgang für alle neuen Mitarbeiter/innen gleich qualitativ garantiert und für alle Lehrkräfte dokumentiert.</p> <p>Dabei sollen den neuen Mitarbeiter/innen möglichst schon lange vor ihrem ersten Arbeitstag an der Schule wichtige Informationen und Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt werden (z.B. Liste der an der Schule verwendeten digitalen Werkzeuge und dafür notwendige Zugangsdaten, Mailadresse, ...).</p> <p>Spätestens am ersten Arbeitstag und in der ersten Arbeitswoche wird die Orientierung in der Schule thematisiert (Einführung in die neuen Aufgaben, Bekanntmachen mit Kolleg/innen, Funktions- und Verantwortungsträger/innen - z.B. eEducation-Beauftragte/r, Arbeitsgruppen, Prozessen und Schulkultur).</p>	<p>Neue Lehrkräfte werden nach einem qualitätsvollen und (auch im Q-Handbuch) dokumentierten Onboarding-Prozess an die Erfordernisse und Möglichkeiten der digitalen Infrastruktur und des Digitalisierungskonzepts der Schule für Verwaltung und Unterricht herangeführt. Bei Bedarf wird der/m neuen Mitarbeiter/in dafür ein/e "eBuddy" zur Verfügung gestellt.</p> <p>Die im Rahmen der Induktionsphase tätigen Mentor/innen sind bzw. werden auch in diesem digitalen Kontext ausreichend qualifiziert.</p> <p>Im Rahmen des Onboarding-Prozesses werden die digitalen Kompetenzen der neuen Mitarbeiter/innen erhoben, in Bezug zu den Bedarfen der Schule gesetzt und sich ergebende Potenziale zur digitalen Weiterentwicklung der Schule erkannt. Nach Möglichkeit werden diese Kompetenzen der neuen Mitarbeiter/innen inhaltlich und personell für die digitale Schulentwicklung genutzt (siehe 2.2.4.).</p> <p>Dieser Onboarding-Prozess wird laufend evaluiert und basierend</p>	
---	--	--	---	--

		In den anschließenden Wochen und Monaten wird die Integration durch regelmäßige Feedbackgespräche und Maßnahmen im Teambuilding vertieft.	auf den Ergebnissen überarbeitet. Der aktualisierte Prozess wird im Q-Handbuch dokumentiert.	
2.1.5. Personalbindung	<p>Der Schulleitung ist bewusst, dass die Qualität der Arbeitsumgebung, des Schulklimas, der Führung und der individuellen Entwicklungsmöglichkeiten der Lehrkräfte entscheidend für die nachhaltige Bindung der Lehrkräfte an den Schulstandort sind.</p> <p>Sie weiß außerdem, dass dies insbesondere für digital affine Lehrkräfte in Bezug auf die digitale Infrastruktur, die Möglichkeiten der digitalen Kooperation, der digitalen Arbeit und der persönlichen Weiterentwicklung im Digitalen gilt.</p>	<p>Die Schulleitung sorgt für eine motivierende Arbeitsumgebung für die Lehrkräfte. Sie fördert in der individuellen Führung unter Berücksichtigung der Kompetenzen, Ressourcen und beruflichen Lebensphasen der Lehrkräfte deren Anliegen nach Weiterentwicklung (siehe 2.2.3.)</p> <p>Die Schulleitung kommuniziert offen, klar und wertschätzend, kann professionell Feedback geben und nehmen. Sie achtet auf die individuelle Arbeitsbelastung ihrer Lehrkräfte und nutzt die im Rahmen der Schule liegenden Möglichkeiten für Anreize und Belohnungen.</p>	<p>Die Schulleitung sorgt für eine motivierende Arbeitsumgebung für die Lehrkräfte auch und gerade in Bezug auf die digitale Infrastruktur. Sie achtet auf die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität des digitalen Arbeitens an der Schule, um die Schule als in diesem Bereich attraktive Arbeitgeberin nachhaltig zu positionieren. (siehe 2.1.2.)</p> <p>In der Führung ihrer Lehrkräfte (Weiterentwicklung, Partizipation, Verantwortung, Berücksichtigung der individuellen Ressourcen, Arbeitsbelastung, Kooperation, Anreize, Feedback und Kommunikation) berücksichtigt sie insbesondere auch den digitalen Bereich.</p>	
2.1.6. Personaleinsatz	Die Schulleitung kennt die Aufgaben, Funktionen und Verantwortlichkeiten mit digitalem Bezug an der Schule und es gelingt	Für die verschiedenen Aufgaben und Funktionen mit digitalem Bezug an der Schule sind Stellen- bzw. Funktionsbeschreibungen (siehe 2.1.1) vorhanden und bilden	Die Schulleitung setzt die Lehrkräfte gemäß ihrer Kompetenzen, Interessen sowie individuellen Ressourcen und Bereitschaften für die passenden	

	<p>ihr grundsätzlich, diese personell zu besetzen.</p> <p>Beispiele dafür sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verantwortliche digitale Infrastruktur (Verwaltung, Kommunikation, Lernplattformen, sonstiger Unterricht) • Lehrfächerverteilung: Informatik, Digitale Grundbildung, ... • eBuddys und interne Schulungsstrukturen • Verantwortliche für Zweige bzw. Schwerpunkte mit digitalem Bezug • eEducation-Beauftragte bzw. -Steuerungsgruppe 	<p>die Grundlage für den sinnvollen Einsatz des Personals.</p> <p>Der Schulleitung ist dabei bewusst, dass die Zusage einer Lehrkraft eine Funktion zu übernehmen, nicht gleichbedeutend damit ist, dass diese Lehrkraft für diese Funktion auch qualifiziert und bereit ist. Der Erfüllung der nötigen Kompetenzen für eine Funktion wird deshalb Priorität gegenüber der Bereitschaft zur Übernahme eingeräumt.</p> <p>Die Schulleitung hat bei der Besetzung von Funktionen auch ein ausgewogenes Belastungsmanagement des Lehrkörpers im Auge.</p> <p>Die Lehrfächerverteilung stellt sicher, dass die digitalen Kompetenzen der Lehrkräfte für die Schüler:innen aller Klassen in ähnlichem Ausmaß im Unterricht verfügbar sind.</p>	<p>Aufgaben und Funktionen im digitalen Bereich (Lehrfächerverteilung, Funktionen, Verantwortlichkeiten) ein.</p> <p>Für Aufgaben im Bereich der digitalen Infrastruktur werden auch externe Partner genutzt (Outsourcing), wenn dies finanziell tragbar ist, die Qualität mindestens beibehalten werden kann und so Ressourcen für die pädagogische Arbeit der Lehrkräfte frei werden.</p> <p>Zusammen mit einem transparenten und ausgewogenen Gesamtkonzept der Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten bewirkt das eine nachhaltige Organisationsstruktur mit geringer Fluktuation.</p>	
<p>2.1.7. Offboarding - Lehrkräfte verlassen die Schule</p>	<p>An der Schule ist es erwünscht, dass eine Lehrkraft, die die Schule verlässt, mit der/den Nachfolgenden, die ihre Funktionen (Klassenvorstand, Fachlehrkraft, eEducation-Beauftragte/r,</p>	<p>An der Schule existiert ein standardisiertes Offboarding-Verfahren, das sicherstellt, dass jede Übergabe von Aufgaben von einer ausscheidenden Lehrkraft an ihre nachfolgende vollständig und</p>	<p>Die Schule besitzt für die verschiedenen Verantwortungsbereiche gemeinsam erarbeitete Funktions- und Aufgabenbeschreibungen - insbesondere im Bereich der digitalen Verantwortlichkeiten.</p>	

	<p>IT-Verantwortliche/r, etc.) übernehmen werden, ein Übergabegespräch führt und/oder eine gewisse Zeit lang die Funktion gemeinsam ausgeübt wird (Learning on the Job). Dabei werden bei Bedarf auch die dafür nötigen digitalen Kompetenzen vermittelt.</p>	<p>strukturiert erfolgt. Das Offboarding-Verfahren umfasst Übergabegespräche, Learning-on-the-Job und/oder die schriftliche Dokumentation aller mit der Funktion verbundenen Aufgaben. Die Schule unterstützt diesen Prozess durch die Erstellung von Funktions- und Aufgabenbeschreibungen, insbesondere im Bereich der digitalen Verantwortlichkeiten. Die ausscheidende Person wird gebeten, rechtzeitig vor ihrem Ausscheiden genaue schriftliche Dokumentationen für die von ihr verantworteten Aufgaben und Prozesse zu erstellen oder vorhandene zu aktualisieren.</p> <p>Zumindest einige dieser Prozessbeschreibungen sind im Q-Handbuch (QMS) abgebildet.</p>	<p>Darüber hinaus sind alle mit diesen Funktionen verbundenen Prozesse im Q-Handbuch dokumentiert.</p> <p>Bevor eine Lehrkraft die Schule verlässt, überprüft sie die Funktions-, Aufgaben- und Prozessbeschreibungen ihrer Verantwortungsbereiche auf Aktualität, identifiziert mögliche Verbesserungspotentiale und stellt die Ergebnisse der Schule zur Verfügung.</p> <p>Zusätzlich werden Übergabegespräche und/oder Learning-on-the-Job-Maßnahmen mit der Nachfolge in diesen Verantwortungsbereichen und Funktionen durchgeführt.</p> <p>Die Schulleitung führt auch ein abschließendes Gespräch mit der ausscheidenden Lehrkraft, in dem unter anderem Rückmeldungen und Verbesserungsvorschläge für die ausgeübten Funktionen und die Schule insgesamt eingeholt werden.</p>	
--	---	---	---	--

2.2. Personalentwicklung

<p>2.2.1. Haltung und Vorbildwirkung</p>	<p>Die Schulleitung informiert die Lehrkräfte offen und deutlich über die Bedeutung digitaler Kompetenzen für die schulische Entwicklung. Sie betont, dass diese Fähigkeiten wichtig für den Bildungserfolg der Schülerinnen und Schüler sind.</p>	<p>Die Schulleitung zeigt Offenheit bezüglich ihrer eigenen digitalen Kompetenzen und ist bereit, ihre eigenen Fortschritte und Lernprozesse zu teilen. Dadurch schafft sie eine Vertrauensbasis und ermutigt andere, ebenfalls in ihrer Kompetenzentwicklung aktiv zu sein.</p>	<p>Die Schulleitung (bzw. die Verantwortlichen für die digitale Schulentwicklung) geht sensibel und wertschätzend mit der Diversität der digitalen Kompetenzen ihrer Lehrkräfte um. Dabei legen sie Wert auf Transparenz, auch hinsichtlich ihrer eigenen Kompetenzen in diesem Bereich.</p> <p>Gleichwohl kommuniziert und begründet die Schulleitung klar notwendige Entwicklungsbedarfe bei den digitalen Kompetenzen der Lehrkräfte und fordert diese konsequent ein. Dabei wirkt sie als sichtbares Vorbild bei der Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen.</p>	
<p>2.2.2. Allgemeine Bedarfsanalyse für die Weiterentwicklung der digitalen Kompetenzen des Personals</p>	<p>Die Schulleitung kennt die Kompetenzbereiche für Lehrkräfte, die die eEducation-Qualitätsmatrix als wichtige Grundlage für eine erfolgreiche digitale Schulentwicklung ansieht: die “eEducation-Kompetenzen” (siehe Präambel der Qualitätsdimension “Personal”).</p>	<p>Die Schulleitung sensibilisiert die Lehrkräfte für die Wichtigkeit der eEducation-Kompetenzen als wesentliche Grundlage für die digitale Entwicklung der Schule. Sie kommuniziert die Notwendigkeit, dass diese für eine zielgerichtete Personalentwicklung auch evaluiert werden. Dies</p>	<p>Regelmäßig (mindestens im Rhythmus der Erstellung des Schulentwicklungsplans) und zusätzlich auch nach Innovationen in der digitalen Infrastruktur der Schule (Hardware; Software in Pädagogik, Verwaltung, Kommunikation ...) wird der Bedarf an Weiterentwicklung der</p>	

		<p>umfasst auch die digitalen Kompetenzen des Verwaltungspersonals und sonstigen Unterstützungspersonals in der Schule.</p> <p>Fallweise und bei Innovationen in der digitalen Infrastruktur der Schule (Hardware; Software in Pädagogik, Verwaltung, Kommunikation ...) wird der Bedarf an Weiterentwicklung der eEducation-Kompetenzen der Lehrkräfte und der digitalen Kompetenzen des Verwaltungs- und sonstigen Unterstützungspersonals analysiert. Dafür werden eigene Erhebungsinstrumente und/oder externe Selbsteinschätzungstools und Kompetenztestungen genutzt (digi.kompP, DigCompEdu).</p>	<p>eEducation-Kompetenzen der Lehrkräfte und der digitalen Kompetenzen des Verwaltungs- und sonstigen Unterstützungspersonals analysiert. Grundlage dafür sind auch das Digitalisierungskonzept der Schule und die diversen Ziele und Maßnahmen im Bereich der digitalen Schulentwicklung (Schulentwicklungsplan, Pädagogische Leitvorstellungen, Q-Handbuch).</p> <p>Es werden zudem regelmäßig standardisierte (und anonyme) Selbsteinschätzungstools und Kompetenztestungen genutzt, um einen Überblick über die digitalen Kompetenzen ihrer Lehrkräfte und damit den diesbezüglichen allgemeinen Weiterentwicklungsbedarf zu erheben (digi.kompP, DigCompEdu). Darüber hinaus werden bei Bedarf eigene Erhebungsinstrumente verwendet.</p>	
--	--	--	--	--

<p>2.2.3. Individuelle und teamorientierte Bedarfsanalyse für die Weiterentwicklung der digitalen Kompetenzen des Personals</p>	<p>Die Schulleitung führt regelmäßig (spätestens alle 3 Jahre) mit allen Lehrkräften die verpflichtenden [BDG §213e (1), LDG § 32 (6)] Fort- und Weiterbildungsplanungsgespräche (FWPG) individuell oder in Kleingruppen durch.</p> <p>In den FWPG werden verpflichtend [BDG §213e (3), LDG § 32. (8)] auch die digitalen Kompetenzen der Lehrkräfte bewertet.</p>	<p>In den FWPG werden explizit auch die individuellen Interessen und Bedarfe der Lehrkräfte in Bezug auf ihre persönliche Weiterentwicklung ihrer eEducation-Kompetenzen (siehe 2.2.2) angesprochen.</p> <p>Die Schulleitung fordert bei Bedarf die Anforderungen der Schule in diesen Bereichen ein, eröffnet aber auch Entwicklungsperspektiven für Spezialisierungen, Teacher Leadership, Unterrichtsentwicklungsprojekte und in Zukunft vakant werdende Positionen in der Schule.</p> <p>Bei Bedarf (z.B. durch längere Abstände zwischen den FWPG) steht die Schulleitung auch zwischen diesen Gesprächen für Anliegen der Lehrkräfte zu ihrer Weiterentwicklung im Digitalen zur Verfügung.</p> <p>Die Schulleitung setzt das Instrument der FWPG zielgerichtet auch dazu ein, Bedarfsanalysen für Lehrenden-Teams (z.B. Fach-ARGEs, Klassenlehrenden-Teams, ...) für die eEducation-Kompetenzen zu</p>	<p>In den FWPG wird die die eEducation-Kompetenzen betreffende individuelle bzw. teambezogene Bedarfsanalyse in Beziehung zu den Anforderungen der Schulleitung, des Digitalisierungskonzepts und der digitalen Infrastruktur gesetzt.</p> <p>Es werden Gesprächsergebnisse angestrebt und in der Regel auch erreicht, in denen die Interessen und Wünsche der Lehrkräfte bzw. Lehrenden-Teams und die Bedarfe der Schule gleichermaßen berücksichtigt werden können, sodass sowohl die individuellen Ziele der Lehrkräfte bzw. Lehrenden-Teams als auch die Ziele der Schule für ihre jeweilige digitale Weiterentwicklung erreicht werden.</p>	<p>Die Schulleitung erweitert die Form der FWPG in Richtung eines vollwertigen Mitarbeitergesprächs.</p>
--	--	---	--	--

		<p>erstellen (teamorientierte Bedarfsanalyse).</p> <p>Insbesondere nach Neuerungen in der digitalen Infrastruktur der Schule oder technischer Innovationen, die die Möglichkeiten des digital gestützten Unterrichts bedeutsam beeinflussen können, strebt die Schulleitung aktiv eine Aktualisierung der diesbezüglichen Ergebnisse der FWBG an.</p>		
<p>2.2.4. Personalentwicklungsplanung</p>	<p>Die Schulleitung genehmigt ihren Lehrkräften nach den Möglichkeiten der zur Verfügung stehenden Ressourcen den Besuch der von ihnen gewünschten Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen der verschiedenen Anbieter zu den eEducation-Kompetenzen.</p>	<p>Die Schulleitung berücksichtigt bei der Genehmigung von externen Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen, die von den Lehrkräften im Zusammenhang mit der Entwicklung ihrer digitalen Kompetenzen gewünscht werden, auch die diesbezüglichen Bedarfe der Schule (siehe 2.2.5.).</p> <p>Die Schulleitung nimmt im Bedarfsfall auch von ihrem Recht Gebrauch, Lehrkräften und Lehrenden-Teams individuelle Entwicklungsaufträge zu erteilen und sie zum Besuch bestimmter Fortbildungsveranstaltungen zu digitalen Kompetenzen zu</p>	<p>Die Schulleitung erstellt und aktualisiert regelmäßig einen Personalentwicklungsplan für eEducation-Kompetenzen (bzw. einen diesbezüglichen Teil eines allgemeinen Personalentwicklungsplans), der auf den Pädagogischen Leitvorstellungen, dem Schulentwicklungsplan, dem Digitalisierungskonzept und der vorausschauenden Personalplanung (2.1.1.), der allgemeinen Bedarfsanalyse (2.2.2.) sowie den individuellen und teamorientierten Bedarfsanalysen (2.2.3.) basiert und mögliche zukünftige Entwicklungen einbezieht.</p>	

		<p>verpflichten [LDG §32 (8), LVG §16 (8), BDG §213e (3), VBG §44a (8)].</p> <p>Ergänzend dazu werden je nach Bedarf selbständige (Selbststudium) sowie schulinterne (bzw. schulübergreifende) Maßnahmen (SchILf/SchüLf, siehe 2.2.6) für die Entwicklung der eEducation-Kompetenzen von Lehrkräften, Lehrenden-Teams und des ganzen Lehrkörpers eingesetzt bzw. empfohlen.</p> <p>Darüber hinaus werden schulinterne, kollegiale Unterstützungssysteme aufgebaut, die die an der Schule verfügbaren eEducation-Kompetenzen von Lehrkräften nutzen und sie dem gesamten Kollegium zur Verfügung stellen (siehe 2.2.7.).</p>	<p>Dieser Personalentwicklungsplan enthält eine Dokumentation von laufenden und geplanten Personalentwicklungsmaßnahmen, die aus einer sinnvollen Kombination aus externen (siehe 2.2.5), internen (siehe 2.2.6) Fort- und Weiterbildungsaktivitäten, sowie Selbststudium und schulinternen, kollegialen Unterstützungssystemen (siehe 2.2.7.) besteht.</p> <p>Dabei ist jeweils angegeben, welcher Zusammenhang mit der Umsetzung des Digitalisierungskonzepts und den individuellen Bedarfen von Lehrkräften und Lehrenden-Teams im Bereich der Entwicklung ihrer digitalen Kompetenzen besteht.</p>	
<p>2.2.5. Wirkung und Nachhaltigkeit schulexterner Personalentwicklungsmaßnahmen</p>	<p>Die Schulleitung und die Lehrkräfte kennen die Fort- und Weiterbildungsangebote der Pädagogischen Hochschulen und anderer Anbieter (inkl. der Virtuellen PH, weiterer öffentlicher und auch privater) in Bezug auf die eEducation-Kompetenzen von Lehrkräften.</p> <p>Die Schulleitung ermöglicht den Lehrkräften im Rahmen der zur</p>	<p>Es ist sowohl den Lehrkräften als auch der Schulleitung bewusst, dass externe Fortbildungsveranstaltungen von geringem Zeitumfang höchstens einen kleinen Beitrag für die Entwicklung der sie besuchenden Lehrkraft aufweisen können. Umfangreichere Fortbildungen bzw. Weiterbildungen (Lehrgänge etc.) können einen wesentlich größeren Effekt haben. Deren</p>	<p>Es ist an der Schule selbstverständlich, dass Lehrkräfte nach Besuch einer externen Fort- bzw. Weiterbildungsveranstaltung die für die Schule relevanten Inhalte in der Schule teilen. Es gibt dafür einen definierten Prozess zur Entscheidung, wie, wo, bis wann und für wen das zu geschehen hat. Dieser Prozess ist im Q-Handbuch dokumentiert.</p>	<p>Lehrkräfte der Schule sind selbst als Lehrende in der Fort- und Weiterbildung (auch) außerhalb der eigenen Schule tätig (z.B. im Rahmen in der eEducation-Referent:innendatenbank). Sie erstellen digitale Unterrichtsmaterialien, die in schulübergreifenden Datenbanken allgemein verfügbar sind (z.B. eTapas). Durch diese Tätigkeiten und die Einbettung in</p>

	<p>Verfügung stehenden Ressourcen den Besuch der externen Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen mit Bezug zur Entwicklung ihrer eEducation-Kompetenzen.</p>	<p>Potential wird allerdings für die Schulentwicklung meist zu wenig genutzt, weil ihre Wirkung ohne begleitende Maßnahmen auf die sie besuchenden Lehrkräfte beschränkt bleibt.</p> <p>Es ist daher selbstverständlich, dass eine Lehrkraft von der Schulleitung im Rahmen des Personalentwicklungskonzepts dazu beauftragt werden kann, ihre in einer Fort- bzw. Weiterbildungsmaßnahme erworbenen digitalen Kompetenzen innerhalb der Schule zu multiplizieren.</p> <p>Dazu berücksichtigt die Schulleitung bei der Auswahl der Lehrkräfte, die eine solche Veranstaltung besuchen können, deren Bereitschaft und Fähigkeit zur Weitergabe des Erlernenen.</p> <p>Wo es möglich ist, besuchen Schulteams oder sogar der ganze Lehrkörper eine externe Fort- und Weiterbildungsveranstaltung. Dazu werden die für die digitale Weiterentwicklung besonders geeigneten und verfügbaren "Massive Open Online Courses" (MOOCs) genutzt (z.B. Distance Learning MOOC, DigiConcept MOOC, KI-MOOC, ...).</p>	<p>Die informierten einzelnen Lehrkräfte, aber auch Lehrendenteams oder die Schule als Gesamtheit bzw. die Schulleitung bewerten, ob, wo und wie ein Transfer der Inhalte dieser Veranstaltung geschehen soll. Im Bedarfsfall werden auf dieser Basis Schulentwicklungsprojekte auf individueller, teambezogener oder auch schulweiter Ebene geplant und umgesetzt.</p> <p>Die Schulleitung sieht es als ihre selbstverständliche Aufgabe an, die nachhaltige Transferwirkung der externen Fort- bzw. Weiterbildungsveranstaltungen in die Praxis zu unterstützen, für ihre Evaluation zu sorgen und daraus Schlussfolgerungen für die zukünftige Fort- und Weiterbildungsplanung zu ziehen.</p> <p>Möglichst alle Lehrkräfte der Schule haben einen oder mehrere MOOCs zu digitalen Kompetenzen besucht bzw. weisen die darin vermittelten Kompetenzen auf.</p> <p>Die Schule ist auch auf internationalen und nationalen Tagungen und Kongressen vertreten (z.B. eEducation-Fachtagung, eEducation-Praxistage).</p>	<p>Lehrendennetzwerke erweitern sie die eigenen Kompetenzen und können diese in die eigene Schule einbringen.</p> <p>Die Schule (Schulleitung, Lehrkräfte, ...) fordert adäquate Fortbildungsangebote in Bezug auf die eEducation-Kompetenzen bei den verschiedenen Fortbildungsinstitutionen ein. (Pädagogische Hochschulen, eEducation Austria).</p>
--	---	--	---	--

<p>2.2.6. Wirkung und Nachhaltigkeit schulinterner Personalentwicklungsmaßnahmen</p>	<p>Die Schule kennt die Voraussetzungen und Abläufe der Abhaltung von schulinternen oder schulübergreifenden Lehrer:innen-Fortbildungen (Schilf, Schülf) an ihren zuständigen Pädagogischen Hochschulen.</p>	<p>Die Schule kennt die Voraussetzungen und Abläufe für die Finanzierung von schulinternen oder schulübergreifenden Lehrer:innen-Fortbildungen (Schilf, Schülf) zu den eEducation-Kompetenzen über eEducation Austria.</p> <p>Dazu kann die Schule Referent:innen-Datenbank von eEducation Austria nutzen.</p> <p>Die Schule hält regelmäßig Schilf/Schülf mit einem Thema aus dem Bereich der eEducation-Kompetenzen ab. Zur Unterstützung des nachhaltigen Transfers der Inhalte in die Schulrealität werden die Materialien und Ergebnisse der Schilf/Schülf allgemein zugänglich abgelegt.</p>	<p>Zur Sicherung ihrer nachhaltigen Wirkung sind schulinterne oder schulübergreifende Lehrer:innen-Fortbildungen (Schilf, Schülf) zu den eEducation-Kompetenzen in einen Prozess der Vorbereitung und Nachbereitung bzw. idealerweise als Element in einen Schulentwicklungsprozess eingebettet.</p> <p>Ausgehend vom Bezug zum Digitalisierungskonzept der Schule wird über Inhalt und Zielsetzung der jeweiligen Veranstaltung entschieden und der Kreis der Teilnehmer:innen partizipativ festgelegt. Auch externe Vortragende werden entsprechend ausgewählt und sind in diesen Prozess eingebunden bzw. darüber informiert.</p> <p>Nach der Veranstaltung wird der Transfer der Inhalte in die schulische Praxis idealerweise von einem Projektteam umgesetzt und evaluiert.</p>	<p>Lehrkräfte der Schule sind selbst als Lehrende in der Fort- und Weiterbildung in der eigenen Schule tätig.</p>
<p>2.2.7. Schulinterne Unterstützungsstrukturen</p>	<p>Es gibt an der Schule Lehrkräfte, die in verschiedenen eEducation-Kompetenzen besonders qualifiziert sind. Diese sind allen Lehrkräften informell bekannt und stehen für Fragen zur Verfügung.</p>	<p>In der Schulkultur wird ein offener und wertschätzender Umgang mit Diversität im Lehrkörper in Bezug auf die eEducation-Kompetenzen gepflegt. Das betrifft sowohl die Lehrkräfte, die in diesem Bereich noch Entwicklungspotential haben,</p>	<p>Die in den verschiedenen eEducation-Kompetenzen besonders qualifizierten Lehrkräfte der Schule sind Teil eines formalen und dokumentierten Unterstützungssystems.</p>	

		<p>als auch die in den verschiedenen eEducation-Kompetenzen besonders qualifizierten Lehrkräfte.</p> <p>Letztere haben formal den Auftrag der Schulleitung, für Fragen und Anliegen der Lehrkräfte in Bezug auf die eEducation-Kompetenzen zur Verfügung zu stehen.</p> <p>Bei Bedarf gibt es offizielle Ansprechpartner:innen für spezifische Teile der digitalen Infrastruktur (Fachgruppen, Apps, Kontoverwaltungen etc.).</p> <p>Zur Unterstützung des individuellen Selbststudiums der Lehrkräfte in Bezug auf die eEducation-Kompetenzen gibt es eine allgemein zugängliche Materialiensammlung (Links, Dokumentationen, Anleitungen, Literatur und sonstige Quellen).</p>	<p>Zusätzlich zum Einsatz im Onboarding (siehe 2.1.4) werden eBuddy-Systeme bzw. Mentoring für die eEducation-Kompetenzen auch für das gesamte Kollegium angeboten. In Tandems oder Kleingruppen können so individualisierende, stabile und vertrauensvolle Unterstützungssysteme etabliert werden.</p> <p>Für diese Unterstützungssysteme wird regelmäßig evaluiert, ob sie den aktuellen Anforderungen entsprechen. Das gilt insbesondere dann, wenn es Änderungen im Bereich der digitalen Infrastruktur der Schule gegeben hat.</p> <p>Die Lehrkräfte, die sich als besonders qualifizierte Personen in diesen Unterstützungssystemen engagieren, erfahren von Seiten der Schulleitung und aus dem ganzen Kollegium eine hohe Wertschätzung für das Ausfüllen dieser Rolle.</p>	
--	--	--	---	--